



**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CAFETERÍA DE
ESPECIALIDAD MONTCAFÉ: 2018-2022”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Administración**

Presentado por

Sr. Hernando Ignacio Cáceres López

Srta. Jenny Lillyana Rojas Otero

Sr. Jan Willem Van Oordt Murga

Asesor: Profesor Oscar de Azambuja Donayre

2017

Dedicamos esta tesis a todos los caficultores peruanos quienes, con su trabajo, hacen posible el desarrollo de la industria de cafeterías en el Perú y el mundo.

Agradecemos a nuestras familias y amigos por acompañarnos en este proceso de aprendizaje y desarrollo personal.

Resumen ejecutivo

El presente plan estratégico busca definir los lineamientos para propiciar el desarrollo de Montcafé como cafetería de especialidad, considerando la operación actual y una segunda cafetería dentro del periodo de cinco años. Mediante el análisis referido al macroentorno se observan condiciones favorables para el desarrollo de la cafetería de especialidad; en tanto, la evaluación de las cinco fuerzas de Porter muestra una industria atractiva y rentable.

Con la finalidad de conocer a detalle el mercado de cafeterías, se han realizado entrevistas a expertos y dos encuestas, la primera utilizada para definir el perfil del consumidor actual de Montcafé y la segunda, para estimar la demanda potencial para la apertura de un segundo local. Como resultado, se observa que el mercado de cafeterías se encuentra en crecimiento y actualmente existe una demanda insatisfecha en la ubicación propuesta para el segundo local.

Para determinar la estrategia de Montcafé se han considerado los resultados de las investigaciones mencionadas y el análisis de la industria; con ello se determinó aplicar una estrategia de enfoque de mejor valor la cual se soporta en los planes funcionales desarrollados en el presente trabajo. Montcafé presenta como propuesta de valor una experiencia enfocada en el cliente donde se busca transmitir, además del producto y servicio de calidad, las buenas prácticas en materia de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y su relación con los caficultores.

Mediante la implementación del presente plan estratégico, Montcafé busca optimizar la operación actual, además de conseguir una mayor penetración de mercado con la apertura de un segundo local. A partir de estas premisas, se proyecta un Valor Actual Neto Económico (VANE) de S/ 191,715 y una Tasa Interna de Retorno Económico (TIRE) de 45%.

Índice

Índice de tablas.....	ix
Índice de gráficos	xi
Índice de anexos	xii
Resumen ejecutivo.....	iv
Capítulo I. Introducción	1
Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional	2
1. Análisis del macroentorno	2
1.1 Entorno político	2
1.2 Entorno económico	3
1.3 Entorno sociocultural	4
1.4 Entorno tecnológico	4
1.5 Entorno ecológico	5
1.6 Entorno legal.....	5
2. Análisis del microentorno	6
2.1 Identificación: características y evolución de la industria	6
2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter	8
2.2.1 Amenaza de nuevos entrantes.....	8
2.2.2 Poder de negociación de los proveedores	9
2.2.3 Poder de negociación de los compradores	10
2.2.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos.....	11
2.2.5 Rivalidad entre competidores existentes.....	11
2.2.6 Evaluación general de la industria	13
3. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)	13
4. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	14
Capítulo III. Análisis interno de la organización	16
1. Estrategia y planeamiento actual	16
2. Estructura organizacional y recursos humanos	16
3. Marketing.....	17
4. Operaciones	18

5. Resultados contables y financieros	19
6. Cadena de valor	20
6.1 Eslabones primarios	20
6.2 Eslabones de apoyo.....	21
7. Visión basada en recursos (VRIO)	22
8. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	22
Capítulo IV. Análisis del mercado	24
1. Objetivos	24
1.1 Objetivo general.....	24
1.2 Objetivos específicos	24
2. Metodología.....	24
2.1 Selección de mercado	24
2.2 Diseño de la investigación de mercado.....	25
2.2.1 Investigación exploratoria.....	25
2.2.2 Investigación descriptiva	26
3. Estimación de la demanda	28
3.1 Estimación de la población potencial.....	28
3.2 Estimación de la población objetivo	29
3.3 Estimación de ventas mensuales.....	30
4. Conclusiones.....	30
Capítulo V. Planeamiento estratégico	32
1. Visión.....	32
2. Misión	32
3. Valores	32
4. Objetivos estratégicos	33
5. FODA cruzado.....	34
6. Matriz Peyea	34
7. Matriz de la Gran Estrategia (MGE).....	35
8. Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC)	36
9. Selección de la estrategia	36
9.1 Estrategia genérica de Porter	36
9.2 Estrategia de crecimiento.....	36

Capítulo VI. Plan de marketing	37
1. Objetivos del plan de marketing	37
2. Formulación estratégica de marketing	37
2.1 Estrategia de segmentación.....	37
2.2 Estrategia de posicionamiento	38
3. Estrategias de la mezcla de marketing	40
3.1 Elementos del producto.....	40
3.2 Precio	42
3.3 Plaza.....	42
3.4 Promoción/publicidad	42
3.5 Personal.....	42
3.6 Procesos	42
3.7 Evidencia física.....	43
3.8 Productividad y calidad.....	43
4. Cronograma de actividades.....	43
5. Presupuesto de marketing	43
Capítulo VII. Plan de operaciones	44
1. Objetivos y estrategia de operaciones	44
1.1 Estrategias	44
1.1.1 Estandarización de procesos	44
1.1.2 Estrategia de localización	45
1.1.3 Fortalecimiento del conocimiento y desarrollo de los colaboradores.....	45
1.1.4 Evaluación y seguimiento.....	45
2. Diseño del servicio.....	45
3. Diseño de los procesos.....	46
4. Diseño de las instalaciones	47
5. Programación de las operaciones de la empresa.....	47
5.1 Abastecimiento y recepción de insumos	47
5.2 Almacenamiento	48
5.3 Producción de complementos	48
5.4 Mantenimiento y limpieza	48
6. Actividades pre-operativas para el segundo local.....	48
7. Presupuestos de inversión y capital de trabajo.....	48

Capítulo VIII. Estructura organizacional y plan de recursos humanos	49
1. Estructura organizacional.....	49
2. Objetivos de personal, requerimientos y perfiles.....	50
3. Estrategias en la administración de recursos humanos	50
4. Presupuesto del plan de recursos humanos	51
Capítulo IX. Plan de responsabilidad social empresarial	52
1. Objetivos y estrategias de la responsabilidad social	52
1.1 Objetivos	52
1.2 Estrategias	53
2. Programación de las actividades y presupuesto de responsabilidad social.....	53
Capítulo X. Plan financiero	54
1. Supuestos y políticas	54
1.1 Supuestos	54
1.2 Políticas.....	54
2. Estructura de capital y cálculo de la tasa de descuento.....	54
3. Estados financieros	55
4. Análisis de sensibilidad y simulación financiera	56
5. Plan de contingencia	57
Conclusiones y recomendaciones	58
1. Conclusiones.....	58
2. Recomendaciones	58
Bibliografía	60
Anexos	64
Nota biográfica	85

Índice de tablas

Tabla 1.	Variables del entorno político	2
Tabla 2.	Variables del entorno económico	3
Tabla 3.	Variables del entorno sociocultural	4
Tabla 4.	Variables del entorno tecnológico	5
Tabla 5.	Variables del entorno ecológico	5
Tabla 6.	Variables del entorno legal	6
Tabla 7.	Amenaza de nuevos entrantes	8
Tabla 8.	Acciones del gobierno	9
Tabla 9.	Poder de negociación de los proveedores.....	10
Tabla 10.	Poder de negociación de los compradores.....	10
Tabla 11.	Amenaza de productos o servicios sustitutos	11
Tabla 12.	Rivalidad entre competidores	12
Tabla 13.	Barreras de salida	12
Tabla 14.	Evaluación general	13
Tabla 15.	Matriz de evaluación de los factores externos.....	14
Tabla 16.	Matriz de perfil competitivo	15
Tabla 17.	Perfiles y puestos de trabajo requeridos	16
Tabla 18.	Inversión requerida para la cafetería	19
Tabla 19.	Evolución de las ventas y del ticket promedio de Montcafé	19
Tabla 20.	Descripción de eslabones de la cadena de valor de Montcafé.....	21
Tabla 21.	Descripción de eslabones de apoyo de la cadena de valor de Montcafé	21
Tabla 22.	Matriz VRIO de Montcafé.....	22
Tabla 23.	Matriz EFI	23
Tabla 24.	Entrevistas a expertos y características del muestreo	25
Tabla 25.	Población potencial para la segunda cafetería	28
Tabla 26.	Estimación de la población objetivo.....	29
Tabla 27.	Estimación de ventas mensuales.....	30
Tabla 28.	Objetivos de rentabilidad.....	33
Tabla 29.	Objetivos de crecimiento.....	33
Tabla 30.	Objetivos de supervivencia.....	33
Tabla 31.	Matriz Peyea.....	34
Tabla 32.	Objetivos del plan de marketing.....	37
Tabla 33.	Segmentación de clientes	38

Tabla 34.	Descripción de los elementos de la vista panorámica del posicionamiento de la marca.....	39
Tabla 35.	Objetivos de operaciones.....	44
Tabla 36.	Diseño del servicio de Montcafé	46
Tabla 37.	Objetivos del plan de recursos humanos	50
Tabla 38.	Objetivos e indicadores de medición de Montcafé en materia de RSE.....	52
Tabla 39.	Estructura de capital de Montcafé	55
Tabla 40.	Evaluación financiera de Montcafé	56
Tabla 41.	Análisis de sensibilidad de Montcafé	57

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Evolución de las cafeterías especializadas en Perú	7
Gráfico 2.	Estructura organizacional actual de Montcafé.....	17
Gráfico 3.	Cadena de valor de servicios	20
Gráfico 4.	Gráfico de la matriz Peyea	35
Gráfico 5.	Matriz de la gran estrategia	35
Gráfico 6.	Vista panorámica del posicionamiento.....	38
Gráfico 7.	Flor de servicio de Montcafé para sus clientes.....	41
Gráfico 8.	Marca gráfica de Montcafé.....	41
Gráfico 9.	Mapa de procesos de la cafetería Montcafé.....	47
Gráfico 10.	Estructura organizacional y organigrama de Montcafé	49

Índice de anexos

Anexo 1.	Modelo de negocio de Montcafé	65
Anexo 2.	Ventas brutas por familia y categoría de productos de agosto de 2017.....	66
Anexo 3.	Estado de ganancias y pérdidas del año 2017.....	67
Anexo 4.	Flujo de caja del año 2017	68
Anexo 5.	Relación de expertos entrevistados	69
Anexo 6.	Entrevista a expertos de la industria de cafeterías en Perú.....	69
Anexo 7.	Promedio de transacciones de febrero a julio de 2017	70
Anexo 8.	Perfil del consumidor	71
Anexo 9.	Área de influencia directa de la segunda cafetería Montcafé.....	73
Anexo 10.	Resultados de la encuesta para la segunda cafetería.....	74
Anexo 11.	FODA cruzado	75
Anexo 12.	Matriz de planeación estratégica cuantitativa.....	76
Anexo 13.	Matriz de procesos de Montcafé.....	77
Anexo 14.	Cronograma de actividades de marketing	78
Anexo 15.	Presupuesto de marketing.....	78
Anexo 16.	Distribución del local	79
Anexo 17.	Presupuesto pre-operativo	80
Anexo 18.	Presupuesto de operaciones	80
Anexo 19.	Requerimientos y perfiles de puestos de trabajo en Montcafé	81
Anexo 20.	Presupuesto de recursos humanos	82
Anexo 21.	Cronograma de actividades y presupuesto del plan de RSE.....	82
Anexo 22.	Estado de ganancias y pérdidas 2018-2022 (en soles).....	83
Anexo 23.	Flujo de caja de Montcafé 2018-2022 (en soles).....	84

Capítulo I. Introducción

Montcafé es una cafetería de especialidad que inició operaciones en el mes de febrero del año 2017. El concepto del negocio se desarrolla en torno al café principalmente, considerando factores claves como la trazabilidad del grano, el perfil de cata del café, la calidad de los productos y la experiencia al emplear distintos métodos para la preparación de bebidas en base a café, todo esto en un ambiente cálido con un servicio especializado.

La cafetería se ubica en el centro financiero de San Isidro, dentro del centro comercial Milenia, en el cruce de la Avenida Canaval y Moreyra con Calle Las Begonias, el cual es administrado por la empresa Inretail del grupo Intercorp, quienes evaluaron varios aspectos de la empresa y del negocio previos al ingreso de este emprendimiento en uno de sus centros comerciales.

Luego de un periodo prolongado de evaluación, Inretail comunicó de manera formal a Montcafé la aprobación del proyecto en noviembre de 2016; es a partir de ese momento que la empresa enfoca sus esfuerzos en llevar a cabo todas las acciones conducentes a iniciar la operación de la cafetería.

Actualmente, Montcafé tiene siete meses de operación y se está consolidando dentro de la industria de las cafeterías gracias a la acogida por parte del público lo que se evidencia mediante una tendencia creciente en las ventas. Lo expuesto anteriormente explica la necesidad de realizar un plan estratégico a fin de trazar y definir los lineamientos estratégicos a seguir con la finalidad de posicionar la marca en la mente del consumidor y en la industria de cafeterías de especialidad.

En el anexo 1 se presenta el modelo de negocio Canvas de Montcafé; en el que se aprecia que la propuesta de valor del negocio está enfocada en brindar un servicio diferenciado mediante productos de calidad y la experiencia al cliente a través de los distintos métodos de preparación de bebidas en base a café. Además, el modelo de negocio se desarrolla en torno al concepto de valor compartido, el cual tiene por finalidad mejorar la calidad de vida de los caficultores fortaleciendo así la cadena de valor.

Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional

1. Análisis del macroentorno

1.1 Entorno político

En el plano político, el Perú actualmente evidencia un ambiente de inestabilidad política y económica debido a que el Gobierno elegido en las urnas enfrenta una mayoría congresal del principal partido de oposición (Banco Mundial s.f.a).

Al inicio del periodo gubernamental, el Gobierno presidido por Pedro Pablo Kuczynski logró facultades del Congreso para legislar sobre materias de reactivación de la economía principalmente, plan que se llevó a cabo con la promulgación de 75 decretos legislativos desde el mes de setiembre de 2016 hasta el mes de enero 2017 (Presidencia del Consejo de Ministros [PCM] 2016; Diario Gestión – Fotogalería 2017).

Sin embargo, la percepción de la ciudadanía respecto a la situación de la economía, de la seguridad ciudadana y del manejo político del país no es la mejor, reflejándose en la desaprobación de la gestión del Gobierno por el 77% de la población (Ester 2017). En tal sentido, la coyuntura y el entorno político pasan por un periodo de transición basado en la reactivación de la economía, el fomento de la inversión, la simplificación administrativa, la erradicación de la corrupción, y el fortalecimiento institucional.

En la tabla 1 se muestran las principales conclusiones del entorno político del macroentorno donde la empresa desarrollará sus operaciones.

Tabla 1. Variables del entorno político

Variable	Tendencia	Efecto probable	Calificativo
Problemas de gobernanza Estatal.	Constante	Incertidumbre en aspecto político y económico	Amenaza
Reactivación económica	Impulso de medidas por parte del Gobierno	Mayor dinamismo en la economía y fomento del gasto	Oportunidad
Simplificación administrativa y lucha contra la corrupción	Impulso de medidas por parte del Gobierno	Mayor fortalecimiento institucional, seguridad jurídica y mayor competitividad del país	Oportunidad

Fuente: Banco Mundial, s.f.a; PCM, 2016; Diario Gestión – Fotogalería, 2017; Ester, 2017.
Elaboración: Propia, 2017.

1.2 Entorno económico

El Perú ha logrado importantes avances en su desempeño macroeconómico en los últimos años, con tasas de crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI) muy dinámicas, tasas de cambio estables y baja inflación, lo cual posiciona a la economía peruana como la de mayor crecimiento en Latinoamérica hacia el término del año 2016 (EY 2016).

En los últimos años la economía peruana tuvo la inflación promedio anual más baja en Latinoamérica, con 2,5%, por debajo de Chile (2,9%), Colombia (4,6%) y Brasil (6,0%); a ello se suma el crecimiento anual de 5,8% del PBI logrado en 2013, de 2,4% en 2014, de 3,3% en 2015 (EY 2016) y un crecimiento de 3,8% para el año 2016, tendencia que se mantendría para el año 2017 (Velarde 2016). No obstante, el Perú debe prevenir los posibles impactos originados por la caída de los precios de los metales, el alza de las tasas de interés de Estados Unidos, la escasa gobernabilidad, el fenómeno El Niño y la vulnerabilidad frente a la pobreza de un gran porcentaje de la población (Banco Mundial s.f.b).

Cabe mencionar que la volatilidad del precio del café es otro aspecto para tener en cuenta, pues esta muestra un deterioro sostenido acentuado por la incertidumbre en cuanto a la producción y a los elevados stocks disponibles, llegando a registrar una variación del precio a la baja de hasta 28% en periodos semestrales (Ministerio de Agricultura y Riego [Minagri] 2015).

En la tabla 2 se muestran las principales variables y efectos inherentes al entorno económico donde la empresa operará.

Tabla 2. Variables del entorno económico

Variable	Tendencia	Efecto probable	Calificativo
Buen manejo de política económica	Estable	Estabilidad y proyección al crecimiento económico	Oportunidad
Crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI)	Constante	Mayor generación de riqueza para la población	Oportunidad
Inflación decreciente	Constante	Mayor capacidad adquisitiva y disponibilidad de recursos	Oportunidad
Efectos colaterales de diversos eventos en la economía peruana	Constante	Puede detener la conducta de consumo de la población debido a la incertidumbre por factores que inciden en la economía peruana	Amenaza
Volatilidad de precio del café	A la baja	Reducción del precio en los últimos años	Oportunidad

Fuente: EY, 2016; Velarde, 2016; Banco Mundial, s.f.b; Minagri, 2015.

Elaboración: Propia, 2017.

1.3 Entorno sociocultural

El consumo de café en el Perú es uno de los más bajos en la región, se encuentra en 0,650 kg *per cápita*, cifra que dista del consumo de países como Colombia y Brasil en donde el consumo bordea los 6 kg según cifras del programa Sierra Exportadora (Economía, Diario Gestión 2015)¹. En ese sentido, en el Perú se debe trabajar en la difusión y alcance de los establecimientos dedicados a la venta de cafés premium, empleando estrategias de ventas basadas en diferenciación y calidad de producto con la finalidad de incrementar la demanda y tener un mercado en el cual posicionar la marca Montcafé.

En la tabla 3 se muestran las principales variables y efectos del entorno sociocultural donde la empresa desarrollará sus operaciones.

Tabla 3. Variables del entorno sociocultural

Variable	Tendencia	Efecto probable	Calificativo
Consumo de café en Perú	Incremento	Mayor demanda de bebidas elaboradas con café	Oportunidad
Estacionalidad en el consumo	Estable	Menores ventas en verano	Amenaza

Fuente: Economía, Diario Gestión, 2015.

Elaboración: Propia, 2017.

1.4 Entorno tecnológico

El entorno tecnológico de la industria de cafeterías viene evolucionando constantemente, desarrollando equipos y maquinarias especializadas, los cuales garantizan la adecuada preparación resaltando las propiedades de las bebidas elaboradas en base a café.

Dentro de la industria de cafeterías, el segmento de cafeterías de especialidad utiliza los denominados métodos alternativos² para preparar café, donde destacan los métodos denominados Chemex, Aeropress, Prensa Francesa, Yamacold, Phoenix70, Toddy, Melita, V60, Moccha Italiana, entre otras. Asimismo, el mercado ofrece sistemas de gestión de ventas que permiten generar reportes de ventas y ranking de productos vendidos, para analizar la tendencia y preferencias del consumidor con la finalidad de tomar decisiones en cuanto a la oferta de productos.

¹ Entrevista realizada por el Diario Gestión al señor Alfonso Velásquez funcionario de Sierra Exportadora.

² Según la Federación de Cafeteros existe una gran variedad de métodos alternativos (Pergamino, información y gestión de negocios para empresarios cafeteros, 2017).

En la tabla 4 se muestran las principales variables y efectos del entorno tecnológico.

Tabla 4. Variables del entorno tecnológico

Variable	Tendencia	Efecto probable	Calificativo
Equipos y métodos para la preparación de bebidas	Estable	Mayor generación de valor al cliente	Oportunidad
Software de gestión	Constante	Identificación oportuna de tendencias y oportunidades del negocio.	Oportunidad

Fuente: Pergamino, información y gestión de negocios para empresarios cafeteros, 2017.
Elaboración: Propia, 2017.

1.5 Entorno ecológico

El café es un cultivo volátil ante el clima, por lo tanto, se encuentra expuesto a plagas como el hongo de la roya, así como a las sequías que pueden afectar sustancialmente la producción de los agricultores, como el caso de Brasil en 2016 donde se perdieron 11 millones de sacos en una sola campaña (National Geographic 2016).

El Perú se encuentra en proceso de recuperación desde el año 2015 luego que los cultivos de café fuesen afectados por la enfermedad de la roya amarilla. Hacia el tercer trimestre del año 2016 la producción local de café se ha incrementado en 13% al llegar a 282.052 toneladas métricas, según un estudio realizado por el Banco Scotiabank (Diario El Comercio 2016).

En la tabla 5 se muestran las principales variables y efectos del entorno ecológico.

Tabla 5. Variables del entorno ecológico

Variable	Tendencia	Efecto probable	Calificativo
Cambio climático	Constante	Mayor oposición y riesgo hacia materia prima	Amenaza
Acciones frente a plagas	Constante	Mejor posición para afrontar futuras plagas	Oportunidad

Fuente: National Geographic, 2016; Diario El Comercio, 2016.
Elaboración: Propia, 2017.

1.6 Entorno legal

El negocio está regulado bajo el Régimen MYPE Tributario, Decreto Legislativo N°1269 (Presidencia de la República 2016), el cual establece la obligación de tributar mensualmente el 1% del Impuesto a la Renta hasta que los ingresos netos anuales del ejercicio no superen las 300 unidades impositivas tributarias (UIT). En esencia, este régimen otorga al contribuyente una tasa

reducida progresiva de impuesto, lo cual establece el pago de una tasa de 10% por las primeras 15 UIT y una tasa de 29,5% para ingresos mayores; además del pago de los beneficios laborales al 50% correspondiente al régimen laboral MYPE.

Por otro lado, el Ministerio de Agricultura emitió la Resolución Ministerial N°0244-2016-Minagri que aprueba la estrategia de mediano plazo para el desarrollo del sector cafetalero para los años 2016-2018, este hecho es importante pues garantiza de cierta manera el suministro e insumo para el negocio desarrollado en la presente investigación (Minagri 2016).

En la tabla 6 se muestran las principales variables y efectos del entorno legal.

Tabla 6. Variables del entorno legal

Variable	Tendencia	Efecto probable	Calificativo
Trámites documentarios en sede notarial y administrativa	Decreciente	Menores costos y tiempo de formalización del negocio	Oportunidad
Régimen tributario para MYPE	Constante	Posibilidad de tener una tasa reducida del IR y menos costos laborales	Oportunidad
Políticas estatales de promoción al café	Constante	Mayor desarrollo del sector cafetalero en Perú, garantizar en cierta forma el suministro	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia 2017.

2. Análisis del microentorno

2.1 Identificación: características y evolución de la industria

Según el registro de actividades económicas de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) de todas las actividades económicas, Montcafé se ubica dentro de la sección I “Actividades de Alojamiento y de Servicio de Comidas”; división 56 “Actividades de servicio de comidas y bebidas”; grupo 561 “Actividades de Restaurantes y servicio móvil de comidas”; clase 5610 “Actividades de Restaurantes y servicio móvil de comidas” (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] 2010).

La clase antes descrita comprende las actividades de restaurantes, cafeterías, restaurantes de comida rápida, entre otros; además, contiene el servicio de comidas a los clientes en mesa o autoservicio, en caso se trate de comida para consumir en el local, para llevar o para entrega a domicilio (INEI 2010).

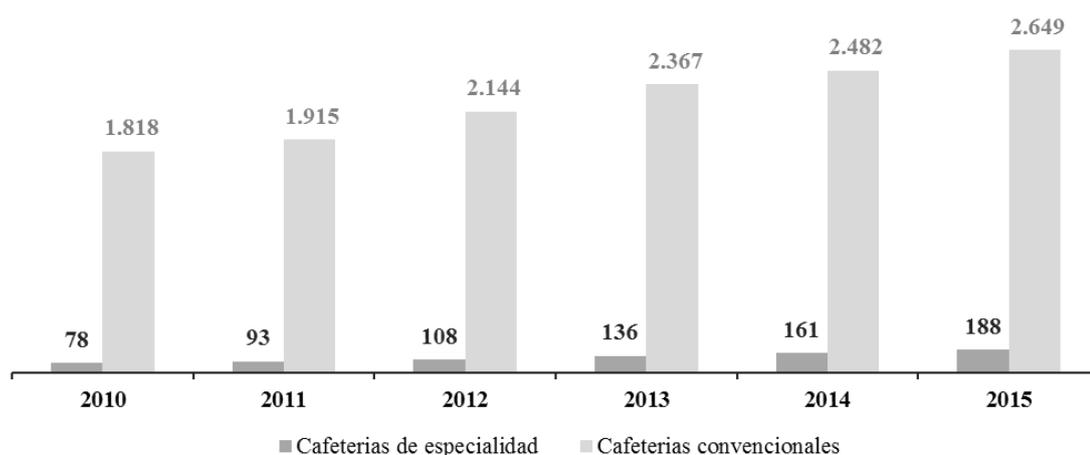
En el presente documento académico se considerará a las cafeterías como una industria, la cual - según las entrevistas realizadas a expertos³- está conformada por cafeterías convencionales y cafeterías de especialidad. Las cafeterías convencionales se caracterizan por la venta de complementos y distintas bebidas a base de café, desarrollando un modelo de negocio en torno a los alimentos y al ambiente ofrecido por el local. En este modelo de negocio la trazabilidad del café, bondades y conexión con el productor no son relevantes.

Las cafeterías de especialidad, por el contrario, desarrollan su modelo de negocio en torno a la utilización de café de alta calidad, se diferencian por sus procesos y el servicio ofrecido, además de brindar información acerca de la trazabilidad del producto. Lo antes mencionado se informa al cliente con la finalidad de poner en valor el trabajo de los productores y de las personas involucradas en el proceso, como los tostadores y baristas.

Un café de especialidad, el cual es el insumo principal de Montcafé, se define como un café con un puntaje de cata mayor a 80 puntos según la Specialty Coffee Association of America (SCAA), lo cual se obtiene después de una exhaustiva cata llevada cabo por un catador certificado (Q Grader - SCAA) (SCAA s.f.).

El gráfico 1 exhibe información del estudio de Euromonitor International sobre cafeterías de especialidad y cafeterías convencionales. Como se observa, la evolución es creciente y constante desde el año 2010.

Gráfico 1. Evolución de las cafeterías de especialidad y convencionales en Perú



Fuente: Euromonitor International, 2016.
Elaboración: Propia, 2017.

³ Ver anexo 6, entrevista a expertos de la industria de cafeterías en Perú.

2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Con la finalidad de evaluar el atractivo de la industria de cafeterías, comprender los fundamentos de la competencia y los orígenes de la rentabilidad, se utilizará el modelo de las cinco fuerzas propuesto por Michael Porter (Porter 2008). Asimismo, se utilizará la matriz de Hax y Majluf a efectos de cuantificar los factores considerados en el modelo de Porter y así determinar el perfil del atractivo de la industria (Hax y Majluf 1996).

2.2.1 Amenaza de nuevos entrantes

Actualmente, la industria de cafeterías presenta un mercado atomizado donde se puede encontrar desde cafeterías independientes hasta grandes cadenas de cafeterías, las cuales atienden a distintos segmentos de público. Dada la diferencia entre los negocios antes mencionados, se presentan barreras de entradas determinadas por economías de escala, requisitos de capital, inversión y otras referidas a la ubicación geográfica y experiencia acumulada. Las tablas 7 y 8 muestran la evaluación de las amenazas de nuevos entrantes.

Tabla 7. Amenaza de nuevos entrantes

		<table border="1"> <tr> <td style="background-color: #cccccc;">Actual</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="background-color: #e0e0e0;">Futuro</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>					Actual						Futuro						
Actual																			
Futuro																			
Barreras de entrada		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo													
Economías de escala	Pequeñas						Grandes												
Diferenciación de productos	Escasa						Importante												
Identificación de la marca	Baja						Alta												
Costo del cambio	Bajo						Alto												
Acceso a canales de distribución	Amplio						Restringido												
Requerimiento de capital	Bajos						Altos												
Acceso a la nueva tecnología	Amplio						Restringido												
Acceso a materia prima	Amplio						Restringido												
Producción gubernamental	Inexistente						Alta												
Efecto de la experiencia	Sin importancia						Muy importantes												

Fuente: Hax y Majluf, 1996.

Elaboración: Propia, 2017.

Tabla 8. Acciones del gobierno

Acciones del gobierno		Actual					
		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo	
Protección de la industria	Desfavorable	■	■	■	■	■	Favorable
Regulación de la industria	Desfavorable	■	■	■	■	■	Favorable
Políticas consistentes	Baja	■	■	■	■	■	Alta
Movimiento de capital entre países	Restringido	■	■	■	■	■	Libre
Derechos de aduanas	Restringido	■	■	■	■	■	Libre
Cambio de divisas	Restringido	■	■	■	■	■	Libre
Propietarios extranjeros	Limitados	■	■	■	■	■	Libre
Asistencia prestada a los competidores	Sustancial	■	■	■	■	■	Ninguno

Fuente: Hax y Majluf, 1996.
Elaboración: Propia, 2017.

Por lo expuesto, se considera que la fuerza relacionada a la amenaza de nuevos entrantes es media para la industria de cafeterías, dado que el costo de cambio es bajo para el usuario por ser un mercado atomizado y porque existen economías de escala vinculadas al tamaño de las empresas.

2.2.2 Poder de negociación de los proveedores

La industria de cafeterías se caracteriza por contar con una gran variedad de proveedores tanto para equipos como para insumos, por lo que no hay un costo significativo si se decide cambiar de proveedor. Además, al ser el Perú es un país productor de café, se cuenta con acceso a la materia prima.

Por lo expuesto, la industria cuenta con una amplia gama de proveedores que pertenecen a mercados atomizados, por lo que se considera que la fuerza denominada poder de negociación de los proveedores es baja y por ello la industria se muestra atractiva. En la tabla 9 se detalla el análisis de la fuerza poder de negociación de los proveedores.

Tabla 9. Poder de negociación de los proveedores

		<table border="0"> <tr> <td style="background-color: #cccccc;">Actual</td> <td style="background-color: #e0e0e0;">Futuro</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>Muy poco atractivo</td> <td>Poco atractivo</td> <td>Neutro</td> <td>Atractivo</td> <td>Muy atractivo</td> </tr> </table>					Actual	Futuro								Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo	
Actual	Futuro																				
		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo															
Poder de negociación los proveedores																					
Número de proveedores importantes	Pocos						Muchos														
Disponibilidad de sustitutos para los productos de los proveedores	Bajo						Alto														
Costo por diferenciación o cambio de los productos de los proveedores	Alto						Bajo														
Amenaza de integración hacia adelante por parte de los proveedores	Alto						Bajo														
Amenaza de la industria por integración hacia atrás	Bajo						Alto														
Contribución de los proveedores en la calidad del producto o servicio	Alto						Pequeño														
Costo total de la industria contribuido por los proveedores	Gran porcentaje						Poco porcentaje														
Importancia de la industria para las ganancias de los proveedores	Baja						Alta														

Fuente: Hax y Majluf, 1996.
Elaboración: Propia, 2017.

2.2.3 Poder de negociación de los compradores

La industria de las cafeterías se caracteriza por contar con una amplia base de compradores atomizados, los cuales son -principalmente- personas naturales. Según la entrevista a expertos, en promedio una cafetería tiene más de 2.000 transacciones al mes. En ese sentido, en esta industria la fuerza poder de negociación de los compradores es baja por lo que se considera que el sector es atractivo. En la tabla 10 se muestra la evaluación del poder de negociación de los compradores

Tabla 10. Poder de negociación de los compradores

		<table border="0"> <tr> <td style="background-color: #cccccc;">Actual</td> <td style="background-color: #e0e0e0;">Futuro</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>Muy poco atractivo</td> <td>Poco atractivo</td> <td>Neutro</td> <td>Atractivo</td> <td>Muy atractivo</td> </tr> </table>					Actual	Futuro								Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo	
Actual	Futuro																				
		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo															
Poder de negociación de los compradores																					
Número de compradores importantes	Pocos						Muchos														
Disponibilidad de sustitutos para productos de la industria	Muchos						Pocos														
Costo de cambio del comprador	Bajo						Alto														
Amenaza de integración hacia atrás por parte del comprador	Alto						Bajo														
Amenaza de la industria por integración hacia adelante	Bajo						Alto														
Contribución a la calidad o al servicio de los productos de los compradores	Pequeña						Grande														
Costo total de los compradores contribuido por la industria	Gran porcentaje						Poco porcentaje														
Rentabilidad de los compradores	Bajo						Alto														

Fuente: Hax y Majluf, 1996.
Elaboración: Propia, 2017.

2.2.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos

Un sustituto cumple la misma función o una similar que el producto de un sector mediante formas distintas; además, la amenaza de la sustitución puede provenir de otro sector o industria (Porter 2008). Consecuentemente, se considera como sustitutos en la industria de cafeterías a los productos y servicios brindados por restaurantes, heladerías, panaderías, y pastelerías que pueden ofrecer una oferta de productos para comer y tomar, además de un lugar cálido donde se pueda disfrutar del ambiente.

En tal sentido, actualmente existen varios sustitutos de las cafeterías, lo que genera que el costo de sustitución sea bajo para el comprador tal como se muestra en la tabla 11; por lo tanto, la fuerza amenaza de productos sustitutos es alta, convirtiéndola en una industria poco atractiva.

Tabla 11. Amenaza de productos o servicios sustitutos

		<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="width: 15px; height: 15px; background-color: #808080; margin-right: 5px;"></div> Actual <div style="width: 15px; height: 15px; background-color: #d3d3d3; margin-left: 10px; margin-right: 5px;"></div> Futuro </div>					
Amenaza de productos o servicios sustitutos		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo	
Disponibilidad de sustitutos cercanos	Muchos						Pocos
Costo de cambio de los clientes	Bajo						Alto
Rentabilidad y agresividad del sustituto	Alto						Bajo
Relación precio/valor del sustituto	Alto						Bajo

Fuente: Hax y Majluf, 1996.
Elaboración: Propia, 2017.

2.2.5 Rivalidad entre competidores existentes

Según Porter (2008), la rivalidad puede ser un elemento que incremente la rentabilidad del negocio, incluso puede expandir el sector. A medida que se satisfacen las necesidades de mayores grupos de consumidores, los estrategas muchas veces dan pasos para cambiar la naturaleza de la competencia hacia una dirección más positiva.

Según la entrevista realizada a expertos y tal como se observa en la tabla 12, la industria de cafeterías se caracteriza por ser un mercado atomizado, lo cual indica que el número de competidores es alto. Sin embargo, no todos cuentan con las mismas características de competencia ya que ofrecen conceptos diferentes, además de contar con diferentes formas de operación como cafeterías independientes y cadenas de cafeterías.

Asimismo, la industria de cafeterías presenta una serie de barreras de salida que son analizadas al momento de realizar una inversión en la industria de cafeterías, las cuales se detallan en la tabla 13, por lo que la industria presenta una atractividad media, siendo la barrera de especialización en activos la de mayor impacto económico.

Por lo expuesto, la ubicación geográfica de las cafeterías, su propuesta de valor y organización son factores determinantes en un mercado atomizado, pues inciden en sus ventajas competitivas y comparativas. Además, es importante considerar las barreras de salida y su impacto económico, por lo que se considera que la fuerza rivalidad entre competidores existentes es media.

Tabla 12. Rivalidad entre competidores

		<table border="1"> <tr> <td style="background-color: #cccccc;">Actual</td> <td style="background-color: #e0e0e0;">Futuro</td> </tr> </table>					Actual	Futuro	
Actual	Futuro								
		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo			
Rivalidad entre competidores									
Número de competidores igualmente equilibrados	Importante						Bajo		
Crecimiento relativo de la industria	Lento						Rápido		
Costo fijo de almacenamiento	Alto						Bajo		
Característica del producto	Producto genérico						Producto especial		
Aumentos de capacidad	Grandes incrementos						Pequeños incrementos		
Diversidad de competidores	Alta						Baja		
Intereses estratégicos	Altos						Bajos		

Fuente: Hax y Majluf, 1996.
Elaboración: Propia, 2017.

Tabla 13. Barreras de salida

		<table border="1"> <tr> <td style="background-color: #cccccc;">Actual</td> <td style="background-color: #e0e0e0;">Futuro</td> </tr> </table>					Actual	Futuro	
Actual	Futuro								
		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo			
Barreras de salida									
Especialización en activos	Alta						Baja		
Costo por única salida	Alta						Baja		
Interrelación estratégica	Alta						Baja		
Barreras emocionales	Alta						Baja		
Restricciones gubernamentales y sociales	Alta						Baja		

Fuente: Hax y Majluf, 1996.
Elaboración: Propia, 2017.

2.2.6 Evaluación general de la industria

Después de analizar las cinco fuerzas de Porter a través de las matrices de Hax y Majluf (1996), se concluye para el periodo actual y el periodo futuro que la industria de cafeterías es atractiva y rentable según lo establecido en la metodología de Porter (2008), tal como se muestra en la tabla 14.

Tabla 14. Evaluación general

Evaluación General	Actual		Futuro		
	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo
Barreras de entrada					
Barreras de salida					
Rivalidad entre los competidores					
Poder de los compradores					
Poder de los proveedores					
Disponibilidad de sustitutos					
Acciones del gobierno					

Fuente: Hax y Majluf, 1996.
Elaboración: Propia, 2017.

3. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)

La evaluación de los factores externos contenidos en la Matriz EFE busca ponderar las oportunidades y amenazas identificadas en los puntos anteriores con la finalidad de evaluar el entorno donde la empresa desarrolla su actividad.

La tabla 15 muestra el resultado de la evaluación de los factores externos que inciden en la operación de la empresa; en ella cada factor recibe un peso relativo entre 0,0 (no importante) y 1,0 (muy importante). La ponderación indica la importancia relativa de ese factor para tener éxito en la industria; asimismo, la calificación indica cuando las estrategias presentes en la empresa responden con efectividad al factor, donde 4 supone una respuesta superior; 3, una respuesta mayor al promedio; 2, una respuesta promedio; y 1, una respuesta deficiente (David 2008).

Tabla 15. Matriz de evaluación de los factores externos

Factores externos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
Oportunidades			
1.Reactivación económica	0.12	3	0.36
2.Simplificación administrativa.	0.04	2	0.08
3.Crecimiento del Producto Bruto Interno.	0.08	2	0.16
4.Inflación decreciente	0.07	2	0.14
5.Régimen tributario para MYPE.	0.07	3	0.21
6.Políticas estatales de promoción al café.	0.06	2	0.12
7.Mercado atomizado, permite la competencia.	0.09	3	0.27
8.El sector de cafeterías muestra una tendencia creciente desde 2010	0.08	3	0.24
Amenazas.			
1.Cambio climático.	0.1	2	0.2
2.Volatilidad de Precios del café.	0.06	4	0.24
3.Ingreso de nuevas empresas.	0.08	3	0.24
4.Estacionalidad en el consumo de café (verano/ invierno).	0.08	3	0.24
5.Gran variedad de sustitutos	0.07	3	0.21
Total	1		2.71

Fuente: David, 2008.
Elaboración: Propia, 2017.

La puntuación ponderada resultante es de 2,71 que es mayor al promedio ponderado aceptable de la industria fijada en 2,5 (David 2008), lo que indica que Montcafé responde a través de sus estrategias eficazmente a las oportunidades, minimizando los posibles efectos de las amenazas existentes.

4. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

La matriz de perfil competitivo identifica los principales competidores de una compañía, así como sus principales fortalezas y debilidades en relación con la posición estratégica de la empresa. En ese sentido, la MPC considera factores críticos de éxito de una empresa, los cuales incluyen tanto cuestiones internas como externas.

El hecho de que una empresa reciba una mayor puntuación no significa que sea mejor que las otras frente a las que se le compara dado que los números revelan las fortalezas relativas de las compañías, siendo el objetivo asimilar y evaluar la información de una manera significativa que ayude en la toma de decisiones (David 2008).

La tabla 16 muestra la MPC de Montcafé frente a una muestra de tres cafeterías especializadas con las que compete en el mercado.

Tabla 16. Matriz de perfil competitivo

Factores críticos de éxito	Peso	MontCafé		The Coffee Road		Orígenes Café		Starbucks	
		Calif.	Peso Pond.	Calif.	Peso Pond.	Calif.	Peso Pond.	Calif.	Peso Pond.
Participación de mercado	0,1	2	0,2	2	0,2	3	0,3	4	0,4
Ubicación del local	0,25	3	0,75	3	0,75	3	0,75	4	1
Calidad de los productos	0,2	3	0,6	3	0,6	3	0,6	3	0,6
Reconocimiento de la marca	0,1	2	0,2	2	0,2	3	0,3	4	0,4
Experiencia del local	0,08	2	0,16	2	0,16	3	0,24	3	0,24
Capacidad financiera	0,1	1	0,1	3	0,3	2	0,2	4	0,4
Equipo competente	0,09	3	0,27	2	0,18	3	0,27	4	0,36
Marketing y publicidad	0,08	2	0,16	1	0,08	2	0,16	4	0,32
Total	1		2,44		2,47		2,82		3,72

Fuente: David, 2008.

Elaboración: Propia, 2017

El puntaje obtenido para Montcafé es de 2,44, en tanto sus competidores cuentan con fortalezas relativas tales como reconocimiento de la marca; capacidad financiera; y un marketing y publicidad desarrollados como ocurre en el caso de Starbucks. En el caso de Orígenes Café resalta su experiencia y calidad, por lo cual se concluye que Montcafé tiene espacio para mejorar las fortalezas relativas que presenta dentro del mercado.

Capítulo III. Análisis interno de la organización

1. Estrategia y planeamiento actual

La estrategia de Montcafé se enfoca principalmente en ofrecer un servicio especializado en la elaboración de bebidas en base a café de alta calidad a través de una gran variedad de métodos de preparación, las cuales son producidas brindando una experiencia enriquecedora para el cliente.

La estrategia genérica que se aplica es la del enfoque de mejor valor, la cual ofrece productos o servicios a una pequeña variedad de clientes con la mejor relación valor-precio disponible en el mercado (David 2008).

2. Estructura organizacional y recursos humanos

El capital humano es un factor clave para la operación comercial de Montcafé ya que este permite el crecimiento y desarrollo estratégico de la empresa, además que el negocio emplea dicho recurso de forma intensiva. La estructura organizacional de Montcafé actualmente cuenta con los puestos y categorías enunciados en la tabla 17.

Tabla 17. Perfiles y puestos de trabajo requeridos

Número	Puesto	Categoría
01	Administrador	Senior
01	Asistente de tienda	Senior
02	Barista	Senior
02	Barista	Junior
01	Pastelera	Senior
01	Pastelera	Junior

Fuente: Elaboración propia, 2017.

La cafetería tiene cuatro posiciones definidas: barista, atención al cliente, producción y cajero; en donde la posición de barista, producción y atención al cliente requieren perfiles especializados, mientras que la posición de cajero puede ser cubierta por cualquiera de los tres perfiles anteriormente mencionados por no requerir una preparación particular.

Las posiciones de marketing, publicidad, auditoría y asesoría en operaciones son tercerizadas actualmente, Montcafé contrata a profesionales independientes para el desarrollo de estas tareas, dado que la operación es pequeña y la relación horas/hombre/trabajo no justifica incorporar estos puestos dentro de la estructura a tiempo completo.

En el gráfico 2 se presenta la estructura organizacional de Montcafé, donde se puede observar una estructura jerárquica.

Gráfico 2. Estructura organizacional actual de Montcafé



Fuente: Elaboración propia, 2017.

3. Marketing

El plan actual de marketing que lleva a cabo Montcafé, se enfoca principalmente en las siguientes estrategias:

- **Diferenciación y posicionamiento.** Montcafé busca diferenciarse y posicionarse como una cafetería de especialidad ofreciendo productos y servicios de calidad con responsabilidad social. En base a esa premisa el lema comercial es “De las mejores manos, un café especial”, lo que hace referencia a toda la cadena en el proceso de elaboración de las bebidas a base de café, en la que intervienen los caficultores, pasando por los tostadores, los baristas y llegando finalmente al consumidor final. La estrategia de diferenciación y posicionamiento busca posicionar a Montcafé en la mente de los consumidores con una propuesta de valor distinta, buscando generar ventaja competitiva en su mercado objetivo.
- **Segmentación de mercado.** Montcafé, al estar ubicado en el centro financiero de San Isidro, Lima, atiende a dos segmentos que están conformados por trabajadores de oficina y familias. En el caso de los trabajadores de oficina, la asistencia se produce en días laborables y, en el caso de las familias, las visitas ocurren en su mayoría los días sábado, domingo y feriados.
- **Mercado objetivo.** Actualmente, Montcafé enfoca sus mayores esfuerzos de marketing en atraer al segmento de trabajadores de oficina, puesto que es el más grande y su nivel socioeconómico (NSE) se adecua al perfil del cliente del negocio basado en sus ingresos y la demanda insatisfecha.

Montcafé desarrolla las estrategias antes descritas mediante un profesional externo a la planilla de la empresa, quien tiene a cargo la administración de las cuentas en redes sociales y la elaboración de la publicidad y material gráfico.

4. Operaciones

Como se mencionó anteriormente, la cafetería se encuentra estratégicamente ubicada en una zona de alto tránsito de clientes gracias a su cercanía a un conocido supermercado y a edificios corporativos; en consecuencia, se observa mayor afluencia en los días de semana. Durante los fines de semana es visitada por personas y familias residentes en el distrito de San Isidro.

La operación incluye un equipo de siete personas, subdivididos en tres personas para turnos de poca afluencia de público y cuatro personas para turnos de alta afluencia. El horario de atención al público es de lunes a viernes de 8:00 am a 10:00 pm, y los días sábados y domingos la atención es de 9:00 am a 9:00pm.

El negocio se abastece de café directamente de la tostadería de propiedad de Montcafé, lo que permite garantizar el abastecimiento de uno de los principales insumos evitando un quiebre de stock, así como contar con una buena calidad de café y acceder a un precio preferencial. El abastecimiento de otros insumos y productos necesarios para la operación se realiza de forma semanal dada la limitada capacidad de almacenamiento para productos secos y fríos; además, se planifica en función de stock mínimos para evitar posibles quiebres de stock, tanto de insumos intermedios como de productos terminados.

Con respecto a la elaboración de productos, la cafetería ha incorporado dentro de sus instalaciones un micro taller de pastelería donde se producen los complementos dulces y salados semanalmente por personal capacitado, los cuales representan el 40% de las ventas mensuales, tal como se detalla en el anexo 2.

Por otro lado, se cuenta con equipos y métodos alternativos especializados para preparar bebidas en base a café, las cuales representan el 41% de las ventas mensuales, y se preparan a solicitud del cliente al igual que las otras bebidas como jugos y tés, las que representan el 10% de las ventas totales.

Adicionalmente, Montcafé ha incorporado dentro de su operación mecanismos de identificación y evaluación como auditoría interna y el llamado “Cliente Misterioso” con la finalidad de garantizar el debido cumplimiento de los estándares establecidos para el correcto funcionamiento de la operación.

5. Resultados contables y financieros

Los resultados contables y financieros de Montcafé se han elaborado a partir del mes de enero de 2017, mes en el cual se realizó la implementación del local y se realizaron las pruebas de producto. Debido a la limitada capacidad financiera se solicitó un préstamo por la suma de S/ 90.000 para implementar la cafetería en un espacio de 60 m², ya que la inversión inicial necesaria era de S/ 248.192 considerando capital de trabajo para los tres primeros meses de la operación. En la tabla 18 se muestra el detalle de la inversión realizada.

Tabla 18. Inversión requerida para la cafetería

CATEGORÍA	TOTAL S/
Muebles	34.279
Equipos	76.682
Equipo de cafetería	22.024
Garantía	11.970
Derecho llave y planos	10.178
Seguro por año	875
Obra civil	52.184
Capital de trabajo	40.000
TOTAL INVERSIÓN	248.192

Fuente: Elaboración propia, 2017.

En la tabla 19 se muestra la evolución de las ventas y del ticket promedio de Montcafé, observándose un crecimiento constante de las ventas a excepción de abril de 2017 cuando la operación se vio afectada por los días no laborables de la Semana Santa, lo que se explica mediante el perfil del consumidor de la cafetería, en su mayoría trabajadores del centro financiero de San Isidro.

Tabla 19. Evolución de las ventas y del ticket promedio de Montcafé

MES	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO
Ventas brutas	30.746	40.216	38.394	47.214	49.758	53.225	57.105
Ventas netas	26.056	34.081	32.537	40.012	42.168	45.106	48.394
Número de transacciones	1.818	2.202	2.233	2.746	2.881	3.171	3.394
Ticket promedio incluido IGV	16,91	18,26	17,19	17,19	17,27	16,78	16,83

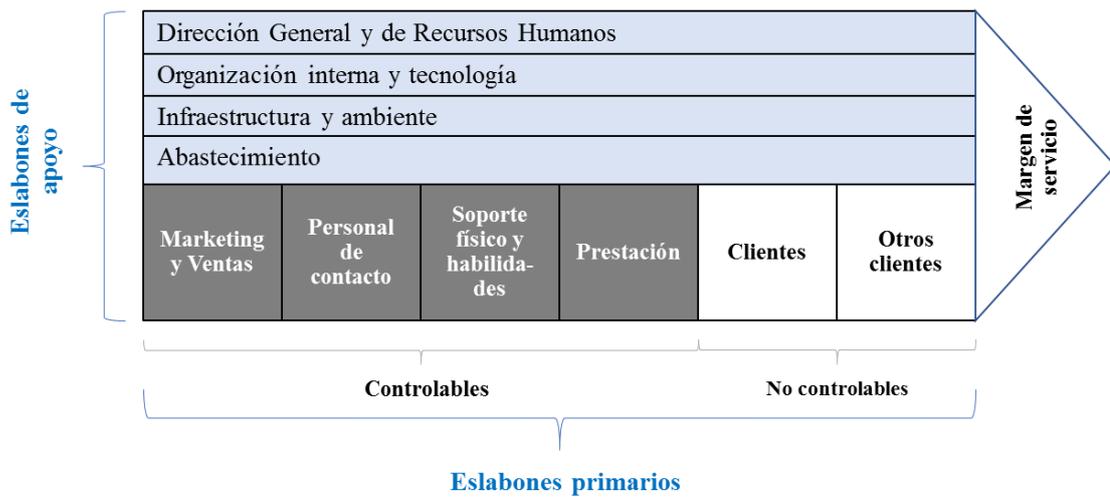
Fuente: Elaboración propia, 2017.

Para fines académicos se han elaborado el estado de ganancias y pérdidas, y el flujo de caja para el año 2017, considerando información real hasta el mes de agosto 2017 y estimada para el resto de los meses del año, tal como se detallan en los anexos 3 y 4.

6. Cadena de valor

Al ser una empresa de servicios, Montcafé utiliza el modelo de cadena de valor planteado por Alonso, que plantea eslabones primarios que define como controlables y no controlables, en tanto los eslabones de apoyo permanecen similares a la propuesta original de Porter (Alonso 2008:83-96). El gráfico 3 muestra la estructura de la cadena de valor.

Gráfico 3. Cadena de valor de servicios



Fuente: Alonso, 2008.
Elaboración: Propia, 2017.

6.1 Eslabones primarios

En la cadena de valor de servicios los cambios más importantes radican en la organización de los eslabones primarios, al aparecer absolutamente redefinidos y al mismo tiempo mostrando una clasificación adicional en lo que respecta a sus posibilidades de control (Alonso 2008).

En la tabla 20 se muestra el detalle de cada eslabón perteneciente a la cadena de valor de servicios propuesta por Alonso (2008).

Tabla 20. Descripción de eslabones de la cadena de valor de Montcafé

Eslabón	Descripción
Marketing y ventas	Montcafé ejecuta su plan de marketing a través de un comunicador externo, quien tiene a cargo la administración de las cuentas en redes sociales y la elaboración de la publicidad gráfica.
Personal de contacto	Personal de atención en el salón y baristas. Se encargan de cumplir sus roles asignados y comunicar adecuadamente la misión de la empresa y el valor diferenciado de Montcafé, para lo cual reciben capacitaciones en atención al público.
SopORTE físico y habilidades	Limpieza del local, ambientación adecuada, distribución de las mesas que brindan un fácil acceso al local, servicios higiénicos para discapacitados, mantenimiento de las herramientas de preparación de las bebidas y alimentos. Además, se cuenta con personal capacitado para la atención al cliente y también para la elaboración de bebidas y complementos, aunque el espacio dedicado para el área de almacenamiento y producción es limitado. Por otro lado, un equipo con años de experiencia en el rubro de alimentos y bebidas, y en la industria de café, se encarga de la dirección de la operación.
Prestación	Brindar bebidas y complementos de alta calidad a través de una experiencia de servicio grata en un ambiente cálido y acogedor.
Clientes	Cumplir con lo esperado por los clientes (ya sea calidad del producto o servicio), obtener opinión del cliente, adaptar productos según lo solicite el cliente.
Otros clientes	Proyectar una imagen de cafetería amigable y de alta calidad, capaz de satisfacer las necesidades de los clientes más exigentes, a través de un servicio y productos de alta calidad, en un ambiente acogedor.

Fuente: Alonso, 2008.

Elaboración: Propia, 2017.

6.2 Eslabones de apoyo

Los eslabones de apoyo detentan la función de contribuir al escenario en el cual tendrá lugar la prestación del servicio. En la tabla 21 se muestra el detalle de los eslabones de apoyo pertenecientes a la cadena de valor de servicios propuesta por Alonso (2008).

Tabla 21. Descripción de eslabones de apoyo de la cadena de valor de Montcafé

Eslabón	Descripción
Dirección General y de Recursos Humanos	Implementar una cultura de servicio, así como una constante capacitación al personal, contratar formalmente y asegurar beneficios requeridos por la ley; además de generar compromiso de los empleados frente a la empresa.
Organización interna y tecnología	Definición de roles y funciones de personal, periodicidad de los procesos, definición de funciones de producción, definición de la planilla de la empresa. Implementación de equipos necesarios para la producción, renovación de la carta. Tercerización de actividades de marketing y operaciones por presupuesto limitado.
Infraestructura y ambiente	Ambientación cálida, limpieza del local, control del aforo, disposición de las mesas, tamaño adecuado de sitios para los clientes.
Abastecimiento	Aseguramiento de insumos críticos como el café, compra de insumos para la elaboración de los complementos.
Eslabón	Descripción
Margen de servicio	Generar conexión entre el cliente y la experiencia mediante productos de calidad, ambientación, métodos de preparación de los productos, conocimiento de los orígenes del café y servicio de calidad.

Fuente: Alonso, 2008.

Elaboración: Propia, 2017.

7. Visión basada en recursos (VRIO)

El análisis VRIO se desprende de las siglas Valioso, Raro, Inimitable y Organizacional, esta herramienta permite trazar la estrategia del negocio a través de la identificación de los recursos y/o capacidades de la empresa, clasificándose en ventaja competitiva sostenible (VCS), ventaja competitiva no utilizada (VCN), ventaja competitiva temporal (VCT), la paridad y/o equidad competitiva (PC) y desventaja competitiva (DC) (Barney y Hesterly 2015). En la tabla 22 se muestra el análisis VRIO de Montcafé.

Tabla 22. Matriz VRIO de Montcafé

Matriz VRIO					
Recursos y capacidades Montcafé	Valioso	Raro	Inimitable	Organización	Implicancia competitiva
Recursos financieros					
Acceso a fuentes de financiamiento	X				DC
Recursos físicos					
Equipos y métodos especializados	X	X			VCT
Ubicación cafetería	X	X	X	X	VCS
Wifi/ Internet	X				DC
Atmósfera y ambientación cálida	X				DC
Productos de alta calidad	X	X			VCT
Concepto del negocio	X	X			VCT
Recursos humanos					
Expertise del equipo	X	X			VCT
Buen servicio y experiencia ofrecida al cliente	X				DC
Relación con los caficultores	X	X	X	X	VCS
Capacitación del personal	X				DC
Recursos organizacionales					
Cultura organizacional	X	X			VCT
Integración vertical	X	X			VCT
Compensación y beneficios colaboradores	X				DC
RSE y valor compartido	X	X	X	X	VCS
Visión y liderazgo corporativo	X	X			VCT

Leyenda: ventaja competitiva sostenible (VCS), ventaja competitiva no utilizada (VCN), ventaja competitiva temporal (VCT), la paridad y/o equidad competitiva (PC) y desventaja competitiva (DC).

Fuente: Barney y Hesterly, 2015.

Elaboración: Propia, 2017.

8. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

La matriz EFI sirve para la formulación de la estrategia, resume las fortalezas y debilidades más resaltantes en las áreas funcionales de la empresa y también constituye una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas. En la tabla 23 se asigna a cada factor una ponderación entre 0,0 (no importante) y 1,0 (muy importante), así como una la calificación de 1 a 4 que indica si el factor representa 1= debilidad mayor, 2= debilidad menor, 3= fortaleza menor y 4= fortaleza mayor (David 2008).

Tabla 23. Matriz EFI

Factores internos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Fortalezas			
1.Integración vertical del negocio	0,10	3	0,3
2. Ubicación cafetería	0,20	4	0,8
3.Expertise del equipo	0,10	3	0,3
4.Experiencia y conocimiento de la industria del café	0,10	4	0,4
5.Concepto diferenciador en la propuesta de negocio.	0,13	3	0,39
Debilidades			
1.Capacidad financiera limitada.	0,10	2	0,2
2.Operación en proceso de consolidación	0,05	2	0,1
3.Area limitada de almacenamiento y producción.	0,05	1	0,05
4.Tercerización de actividades de marketing.	0,12	1	0,12
5. Asesoría externa para planeamiento de operaciones	0,05	1	0,05
Total	1,00		2,71

Fuente: David, 2008.

Elaboración: Propia, 2017.

La puntuación ponderada es de 2,71; es decir, que su posición interna se encuentra por encima del promedio (2,5), según la escala propuesta por David (2008). Entre las principales fortalezas de Montcafé se encuentran el concepto de cafetería de especialidad, así como la ubicación del local dentro del Centro Financiero de San Isidro. Sin embargo, tiene pendiente integrar en la empresa actividades estratégicas relacionadas al marketing y sistemas de control.

Capítulo IV. Análisis del mercado

1. Objetivos

1.1 Objetivo general

Determinar la demanda y evaluar las oportunidades de crecimiento dentro de la industria de cafeterías en el distrito de San Isidro.

1.2 Objetivos específicos

- Identificar el perfil del cliente de Montcafé.
- Estimar la demanda de la cafetería actual.
- Conocer la competencia y la oferta existente de cafeterías.
- Identificar el mercado potencial de la cafetería.
- Identificar factores claves para mejorar el posicionamiento de la cafetería.

2. Metodología

La metodología utilizada en la investigación del mercado emplea la investigación exploratoria a través de entrevistas a expertos; investigación cuantitativa de tipo descriptiva a través de encuestas; además de publicaciones y fuentes secundarias sobre la industria del café en el Perú.

2.1 Selección de mercado

La cafetería opera actualmente en el centro financiero del distrito de San Isidro, el mercado objetivo del negocio es el resultado de la siguiente segmentación (Kotler y Keller 2012):

- **Segmentación geográfica.** El público objetivo al que se dirige Montcafé son las personas que trabajan y/o residen en la zona financiera del distrito de San Isidro. El perímetro en el cual estas personas se desplazan está comprendido entre la Avenida República de Colombia, Calle German Schreiber, Calle Coronel Andrés Reyes y Avenida Petit Thouars.
- **Segmentación demográfica.** Hombres y mujeres entre los 20 y 55 años, de medianos y altos ingresos, del NSE A/B que residen y/o trabajan en el distrito de San Isidro.
- **Segmentación psicográfica.** El perfil psicográfico del público objetivo de Montcafé está

determinado por personas con un estilo de sofisticado, con un ingreso más alto que el promedio, los cuales acuden a la cafetería en búsqueda de un lugar acogedor donde compartir un café y complementos de alta calidad (Arellano Marketing s.f.).

2.2 Diseño de la investigación de mercado

Según lo mencionado en el punto de metodología de investigación, se han desarrollado dos métodos de investigación:

2.2.1 Investigación exploratoria

Esta se ha realizado en base a la investigación de fuentes secundarias y entrevistas a expertos de la industria de cafeterías.

- **Fuentes secundarias.** Con la finalidad de alcanzar los objetivos del presente trabajo, se consideraron las siguientes fuentes secundarias:
 - Estudio “Cafés/bars in Perú” (Euromonitor International 2016).
 - Estudio de niveles socio económicos elaborado por la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM 2016).
 - Estudio cuantitativo del consumidor de café (González 2008).
- **Entrevistas a expertos de la industria de cafeterías.** Se realizaron diez entrevistas a expertos vinculados a la industria de las cafeterías en el Perú, con la finalidad de contar con data de fuente primaria y conocer a detalle la industria de cafeterías. En la tabla 24 se muestran los elementos considerados en la realización de las entrevistas.

Tabla 24. Entrevistas a expertos y características del muestreo

Elementos del diseño	Entrevistas a expertos
Población meta	Se definieron dos grupos de expertos: dueños de cafeterías y expertos de la industria de cafeterías
Técnica de muestreo	Muestreo no probabilístico por conveniencia
Tamaño de la muestra	Se realizaron diez entrevistas a expertos, identificados en el anexo 5
Cuestionario	La lista de preguntas elaboradas se detalla en el anexo 6
Realización	Las entrevistas se hicieron en cafeterías vinculadas y en eventos de la industria del café

Fuente: Elaboración propia, 2017.

- **Hallazgos de la investigación exploratoria.** Luego de las entrevistas a expertos, entre los que se encuentran propietarios de cafeterías, tostadores de café, catadores, baristas, docentes y asesores de comercio, se tuvieron los siguientes hallazgos:
 - Los entrevistados definen una cafetería de especialidad en base a cafés de alta calidad,

trazabilidad, baristas y equipo especializado.

- Las cafeterías de especialidad en Lima vienen creciendo en la actualidad.
- Las cafeterías de especialidad son visitadas por clientes de los NSE A y B.
- Los complementos también importan, son el 40% de las ventas.
- La mayoría invierte en capacitaciones para su personal en temas de café.
- La formación predominante entre los expertos es la técnica basada en el café.
- No se evidencia interés ni ejecución de planes estratégicos en visitas.
- No se acostumbra a informar al consumidor respecto a la calidad del café y métodos.
- La gestión de personal es un reto desafiante en el sector.

2.2.2 Investigación descriptiva

En el desarrollo del presente plan se han realizado dos encuestas de naturaleza cuantitativa y de tipo descriptiva como fuente de información primaria, las cuales han sido diseñadas de una manera estructurada con preguntas de opción múltiple; dicotómicas y abiertas con la finalidad que se detalla a continuación.

- La primera encuesta se realizó a los clientes actuales de la cafetería a efectos de identificar el perfil del consumidor de Montcafé, así como las oportunidades de mejora para el negocio. Para el desarrollo de la encuesta se tomaron en consideración los siguientes parámetros:
 - Población objetivo. La encuesta se ha realizado a hombres y mujeres que asistieron a Montcafé durante el mes de agosto de 2017.
 - Marco de muestreo. Se ha considerado como población total el promedio de las transacciones mensuales realizadas en los seis primeros meses de operación de la cafetería (de febrero a julio 2017), las cuales ascienden a 2,498 transacciones en promedio por mes, tal como se puede observar en el anexo 7.
 - Técnica de muestreo. Se ha aplicado la técnica de muestreo probabilístico aleatorio simple.
 - Tamaño de la muestra. Para determinar el tamaño de la muestra se ha utilizado la fórmula para la proporción poblacional finita.

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{(N - 1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}$$

Donde:

N: Tamaño de la población = 2.498

z: Nivel de confianza del 95% = 1,96

e: Error absoluto = +/- 5%

p: Proporción poblacional = 0,50

q: 1-p

El resultado del cálculo de la muestra (n) es de 385 encuestas, considerando un 5% de margen de error y un nivel de confianza del 95%.

- **Hallazgos de la investigación descriptiva del perfil del consumidor de Montcafé.** Los cuadros que contienen los resultados de la encuesta realizada a los clientes de Montcafé se encuentran en el anexo 8. A continuación se presentan los principales hallazgos:
 - El 82% de los encuestados son trabajadores.
 - El 75% trabaja en el distrito de San Isidro.
 - El 62% llega a la cafetería caminando y 30% llega en transporte privado.
 - El 82% de los consumidores que camina lo hace entre una a cinco cuadras.
 - El 50% consume una vez al mes; el 39% siguiente lo realiza de dos a cinco veces.
 - El 80% de los clientes encuestados asisten acompañados a la cafetería.
 - El 77% de los encuestados descubrió la cafetería por su ubicación.
 - El 39% busca calidad y 28% visita social.
 - El 33% va por bebidas en base a café; 25% por la ubicación.
 - El 82% de los encuestados tienen ingresos superiores a los S/ 2.000 mensuales.
 - El 93% considera la experiencia entre muy satisfactoria y satisfactoria.
- La segunda encuesta se realizó para estimar la demanda y conocer las preferencias del consumidor para abrir un segundo local en el centro financiero de San Isidro, considerando entre otras que el 82% de los clientes camina de una a cinco cuadras para ir a la cafetería.
 - Población objetivo. Realizada a hombres y mujeres que trabajan, residen o frecuentan el área definida por el polígono que se observa en el anexo 9, el cual se ha definido como el área de alcance que tendría la segunda cafetería de Montcafé.
 - Marco de muestreo. La suma de la población residente y flotante del subsector 1 correspondiente al sector 5, y del subsector 4 del sector 4 del distrito de San Isidro (Comité Distrital de Seguridad Ciudadana de San Isidro, Secretaría Técnica 2017).
 - Técnica de muestreo. Se aplicó la técnica de muestreo probabilístico aleatorio simple.
 - Tamaño de la muestra. Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó la fórmula para la proporción poblacional finita.

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{(N - 1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}$$

Donde:

N: Tamaño de la población = 144.343

z: Nivel de confianza del 95% = 1,96

e: Error absoluto = +/- 5%

p: Proporción poblacional = 0,50

q: 1-p

El resultado del cálculo de la muestra (n) es de 385 encuestas, considerando un 5% de margen de error y un nivel de confianza del 95%.

- **Hallazgos de la investigación descriptiva para determinar la demanda y preferencias del cliente potencial para la segunda cafetería.** Los resultados de la encuesta realizada a potenciales clientes para la segunda cafetería de Montcafé se encuentran en el anexo 10. A continuación se presentan los principales hallazgos:
 - El 56% estaría interesado en asistir al nuevo local de Montcafé.
 - El 45% gastaría entre S/10 a S/15, siendo el ticket promedio S/ 15,80.
 - El 89% de los encuestados visitaría la cafetería entre una y cuatro veces al mes.
 - El 25% asiste por las bebidas; 24%, por visita social; y 17%, por servicio.
 - El 92% no conoce la cafetería Montcafé, con ello se valida el hecho referido a las cuadras transitadas por los clientes (de cuatro a cinco cuadras como máximo).

3. Estimación de la demanda

Para estimar la demanda correspondiente a la segunda cafetería que Montcafé espera abrir se efectuaron las encuestas de estimación de la demanda en el distrito de San Isidro dentro del polígono descrito en el anexo 9.

3.1 Estimación de la población potencial

La población potencial se compone por la población flotante y la población residente del sector analizado; en el presente caso, esta se encuentra comprendida por el sector 4, subsector 4, y el sector 5, subsector 1 (Comité Distrital de Seguridad Ciudadana de San Isidro, Secretaría Técnica 2017, Arellano Marketing s.f.). La tabla 25 detalla la composición de la zona donde se proyecta abrir la segunda cafetería de Montcafé.

Tabla 25. Población potencial para la segunda cafetería

Subsectores	Población residente	Población flotante	Total población potencial
Subsector 5-1	2.565	66.310	68.875
Subsector 4-4	2.576	72.892	75.468
Total	5.141	139.202	144.343

Fuente: Comité Distrital de Seguridad Ciudadana de San Isidro, Secretaría Técnica 2017; Arellano Marketing, s.f.
Elaboración: Propia, 2017.

3.2 Estimación de la población objetivo

En cuanto a la población objetivo, se ha empleado la metodología detallada a continuación para identificar el número de personas que asistiría a la cafetería. Partiendo de la población potencial, se aplicaron cuatro filtros para llegar a la población objetivo, los cuales se detallan a continuación:

- **Filtro 1.** Se ha considerado la intención de asistencia de los encuestados, para ello se toma en cuenta las respuestas afirmativas; es decir, el 56% de encuestados.
- **Filtro 2.** Se ha considerado el 50% de los encuestados que respondieron “tal vez asistiría” a la cafetería; es decir el 22% del total de encuestados.
- **Filtro 3.** Se considera el 10% en calidad de grado de exposición⁴ aplicada a la suma de la población determinada en los filtros previos.
- **Filtro 4.** Finalmente, se aplica el 12% a la población resultante del filtro previo correspondiente al concepto “early adopters” (Rogers 1962).

En la tabla 26 se detalla la estimación de la población objetivo según la metodología descrita en líneas precedentes.

Tabla 26. Estimación de la población objetivo

Población potencial	144,343
Filtro 1	56%
Población (1)	80.232
Filtro 2	22%
Población (2)	32.055
Población (1) + (2)	112.287
Filtro (3)	10%
Población (3)	11.229
Filtro (4)	12,0%
Población objetivo	1.347

Fuente: Encuesta estimación de la demanda de Montcafé.
Elaboración: Propia, 2017.

⁴ Consulta a experta Carla Pennano, 2017.

3.3 Estimación de ventas mensuales

La estimación de las ventas mensuales de la segunda cafetería de Montcafé resulta de considerar la población objetivo antes determinada y de multiplicar esta cifra con el ticket promedio y la frecuencia de asistencia mensual que se obtuvo en la encuesta de estimación de la demanda, tal como se muestra en la tabla 27 presentada a continuación.

Tabla 27. Estimación de ventas mensuales

Población objetivo	1.347
Ticket promedio	S/ 15,80
Visita mensual	3,00
Facturación mensual	S/ 63.885

Fuente: Encuesta estimación de la demanda de Montcafé.
Elaboración: Propia, 2017.

4. Conclusiones

A partir de las entrevistas a expertos y fuentes secundarias, se concluye en que hay una tendencia creciente en la industria de cafeterías de especialidad; sin embargo, aún queda trabajo pendiente con respecto a la difusión de esta industria entre los potenciales clientes.

Por otro lado, del análisis realizado, se observa que los principales competidores de Montcafé son The Coffee Road, Origenes, Bisetti, Big Lila, Starbucks y Taza Café ya que pertenecen a la misma industria donde ofrecen productos y servicios similares. Adicionalmente, los sustitutos identificados provienen de otra industria, entre los cuales se puede mencionar a super mercados como Tottus, Plaza Veá, tiendas de conveniencia tales como Listo y Tambo; así como tiendas de té ya que ofrecen alimentos y bebidas en un espacio determinado.

Con respecto al perfil del consumidor, se identificó que más del 30% asiste entre una y dos veces al mes, lo cual corrobora la necesidad de desarrollar un plan de fidelización e implementar las sugerencias recogidas de los encuestados con la finalidad de incrementar la frecuencia de asistencia de los clientes.

Sobre la estimación de la demanda para la apertura de un segundo local en el Centro Financiero de San Isidro, se identificó una intención de asistencia favorable por parte de los encuestados, con lo cual se estimó una proyección de ventas de S/ 63.885. De las personas encuestadas, 92% señaló

no conocer la ubicación actual de la cafetería Montcafé, con lo cual se descarta la posibilidad de que las ventas se vean afectadas con la apertura de una nueva operación.

La posición relativa de Montcafé, tal como se detalla en la tabla 16, matriz del perfil competitivo, contiene la participación de mercado, reconocimiento de la marca y capacidad financiera entre sus principales factores analizados. Complementando la información resultante del estudio de mercado del presente capítulo, la entrevista a expertos contenida en el anexo 6 y la matriz antes citada, se concluye que Montcafé tiene espacio para mejorar su posición relativa con respecto a los factores mencionados y en concordancia con sus objetivos estratégicos los cuales se desarrollarán más adelante en el presente documento.

Por lo expuesto y tomando en cuenta los resultados obtenidos de la investigación exploratoria y descriptiva, se considera viable la apertura de un segundo local de Montcafé en la zona analizada dentro del Centro Financiero de San Isidro.

Capítulo V. Planeamiento estratégico

1. Visión⁵

“Ser reconocida como una empresa líder en el segmento de cafeterías de especialidad, la cual desarrolla sus actividades con excelencia a efectos de generar valor tanto a sus accionistas como a sus clientes, quienes podrán disfrutar de los mejores cafés del Perú”.

2. Misión⁶

“Somos una empresa comprometida en ofrecer las mejores bebidas en base a café, brindando una grata experiencia a nuestros clientes a través de diferentes métodos y una atención de calidad mediante un equipo especializado, generando desarrollo para los caficultores y valor a los accionistas.

3. Valores

- **Compromiso.** Montcafé mantiene un compromiso constante frente a sus clientes en cuanto a la calidad de sus productos y servicios.
- **Trabajo en equipo.** Se cuenta con un equipo multidisciplinario, debidamente capacitado y motivado para lograr los mejores resultados y satisfacer las expectativas del cliente.
- **Pasión.** Los miembros del equipo aman lo que hacen, cuidando cada detalle y agregando valor a sus funciones cotidianas, buscando la excelencia.
- **Reconocimiento al productor y al equipo.** En Montcafé se reconoce el esfuerzo y rol de cada trabajador de la cafetería, incluso de los productores que abastecen al negocio de los cafés en el Perú.
- **Calidez en el servicio.** Montcafé busca una relación de largo plazo con los clientes a través de un trato amable y cálido en la atención a los clientes.
- **Clima laboral.** Montcafé busca brindar un espacio con un clima laboral óptimo, donde los trabajadores se sientan a gusto y consigan su desarrollo profesional.
- **Empoderamiento al personal.** Dentro de la gestión humana, Montcafé busca el pleno desarrollo de sus colaboradores empoderándolos con la finalidad de alcanzar las metas de la empresa.

⁵ Propuesta de los autores de la presente investigación.

⁶ Propuesta de los autores de la presente investigación.

4. Objetivos estratégicos

Montcafé dentro de sus objetivos estratégicos, plantea concretamente tres campos, la supervivencia, rentabilidad y crecimiento del negocio (Sallenave 2002). Los cuales se han establecido en espacio de tiempo determinados a efectos de su seguimiento y medición.

En relación con los objetivos de rentabilidad, estos se medirán en base a la utilidad neta obtenida al final de cada período. La tabla 28 muestra los objetivos de rentabilidad para los próximos cinco años.

Tabla 28. Objetivos de rentabilidad

Variable	Corto plazo (1 año)	Mediano plazo (2-3 años)	Largo plazo (4-5 años)
Utilidad neta	Mayor al 10% sobre ventas	Mayor al 13% sobre ventas	Mayor al 15% sobre ventas

Elaboración: Propia, 2017.

Con relación a los objetivos de crecimiento, las condiciones actuales del mercado y el plan estratégico propuesto, permitirán la apertura de un nuevo local y por consiguiente una mayor presencia en mercado tal y como se detalla en la tabla 29.

Tabla 29. Objetivos de crecimiento

Variable	Corto plazo (1 año)	Mediano plazo (2-3 años)	Largo plazo (4-5 años)
Incremento de ventas por local	5%	10%	15%
Número de locales	2	2	2
Incremento en número de transacciones por local	5%	10%	15%

Elaboración: Propia, 2017.

En cuanto a los objetivos de supervivencia, Montcafé centrará dichos objetivos en el factor humano y en la satisfacción de sus clientes, al ser ambas variables críticas para la supervivencia de la empresa. Los detalles de estos objetivos se muestran en la tabla 30.

Tabla 30. Objetivos de supervivencia

Variable	Corto plazo (1 año)	Mediano plazo (2-3 años)	Largo plazo (4-5 años)
Índice de rotación de personal	Menor al 10%	Menor al 5%	Menor al 5%
Índice de satisfacción del cliente	Mayor al 70%	Mayor al 80%	Mayor al 85%

Elaboración: Propia, 2017.

5. FODA cruzado

En el anexo 11 se muestran las estrategias a desarrollar según la combinación de los factores externos (oportunidades y amenazas) y los factores internos (fortalezas y debilidades), lo que permitirá analizar las estrategias que se desarrollarán a partir de estos elementos.

6. Matriz Peyea

La matriz Peyea define la posición estratégica y evaluación de acciones a tomar, determinándose a partir del análisis de cuatro variables: fortaleza financiera (FF), ventaja competitiva (VC), estabilidad ambiental (EA) y la fortaleza de la industria (FI). La tabla 31 presenta los factores considerados para el negocio de la cafetería; el resultado se muestra en el gráfico 4.

Como conclusión se puede indicar que la cafetería se encuentra dentro del cuadrante competitivo (2,67-0,07), lo cual indica que es una organización con ventajas competitivas en una industria en crecimiento y que se desenvuelve en un entorno estable; en consecuencia, se podrían utilizar la integración hacia atrás y la penetración de mercado como estrategias de tipo competitivo.

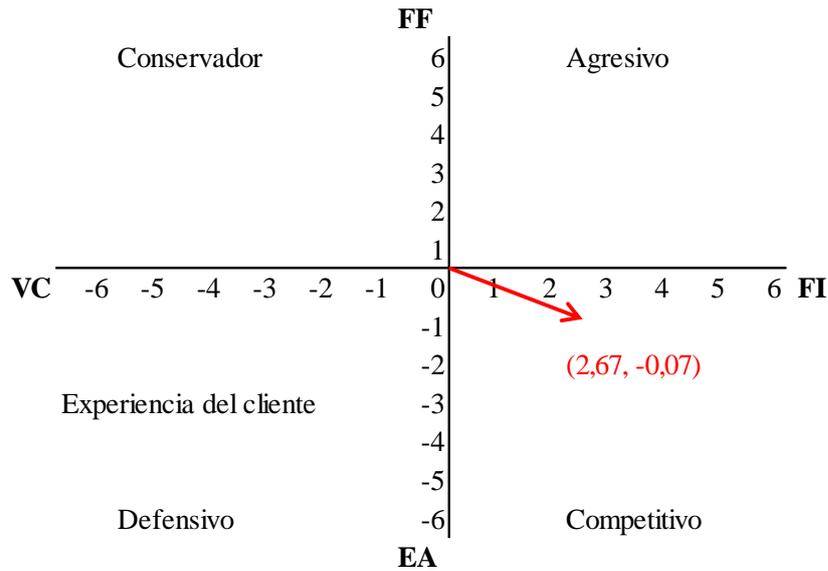
Tabla 31. Matriz Peyea

ANÁLISIS INTERNO			
Fortaleza financiera (FF)	Calificación	Ventaja competitiva (VC)	Calificación
Capital de trabajo	4	Expertise del equipo	-2
Nivel de apalancamiento	4	Integración vertical del negocio	-3
Acceso a otras fuentes de apalancamiento	2	Propuesta de servicio especializado	-2
Rendimiento sobre la inversión	3	Café (materia prima) premium	-1
Flujo de efectivo	5	Ubicación de local privilegiada	-1
		Control sobre proveedores críticos	-2
Promedio FF	3,6	Promedio VC	-1,83
ANÁLISIS EXTERNO			
Estabilidad ambiental (EA)	Calificación	Fortaleza de la industria(FI)	Calificación
Estacionalidad en el consumo de bebidas en base a café	-4	Tendencia creciente del mercado cafeterías en Perú.	5
Cambio climático	-3	Potencial generación de ganancias	4
Volatilidad del precio internacional del café	-3	Conocimientos técnicos en el negocio	6
Estabilidad económica en Perú	-4	Mercado atomizado	4
Políticas estatales de promoción al café	-4	Tendencia creciente del consumo de café	3
Existen barreras para entrar al negocio	-4	País productor de café de alta calidad	5
Promedio EE	-3,67	Promedio FI	4,5
FF + EA	-0,07	VC + FI	2,67

Fuente: David, 2008.

Elaboración: Propia, 2017.

Gráfico 4. Gráfico de la matriz Peyea

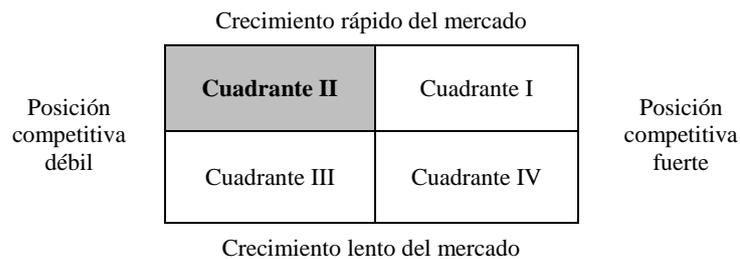


Fuente: David, 2008.
Elaboración: Propia, 2017.

7. Matriz de la Gran Estrategia (MGE)

La matriz de la gran estrategia es utilizada para formular estrategias alternativas a las planteadas en las matrices FODA y Peyea, mediante la cual se evalúa dos dimensiones: la posición competitiva y el crecimiento del mercado (David 2008). El gráfico 5 presentado a continuación muestra el cuadrante donde se ubica la cafetería Montcafé.

Gráfico 5. Matriz de la gran estrategia



Fuente: David, 2008.
Elaboración: Propia, 2017.

En conclusión, se puede afirmar que Montcafé se ubica en el cuadrante II ya que opera en una industria de rápido crecimiento y para mejorar su competitividad se puede aplicar una estrategia intensiva como la de penetración de mercado, en vista de las características del sector de cafeterías el cual es atomizado y permite el desarrollo de los participantes del mercado.

8. Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC)

La matriz MPEC está diseñada para determinar el grado de atractivo relativo de varias estrategias según las ponderaciones que resultan para los factores críticos internos y externos en cada estrategia, indicando objetivamente qué estrategias alternativas son las mejores (David 2008).

Para evaluar las estrategias se toman las principales estrategias de la matriz FODA, se ponderan los factores externos (oportunidades y amenazas) y los factores internos (fortalezas y debilidades) de acuerdo a los valores utilizados en las matrices EFE y EFI; se valora el grado de atractivo de cada factor sobre cada una de las estrategia de la empresa (1 = no atractiva, 2 = poco atractiva, 3 = razonablemente atractiva y 4 = muy atractiva) y, finalmente, se multiplican las ponderaciones de los factores por el grado de atractivo de cada factor, lo cual da como resultados las puntuaciones totales del grado de atractivo para cada estrategia. La matriz de planeación estratégica se muestra en el anexo 12.

9. Selección de la estrategia

9.1 Estrategia genérica de Porter

Según Porter las organizaciones pueden conseguir una ventaja competitiva de tres bases diferentes: liderazgo en costos, diferenciación o enfoque (Porter 2008). En el caso de Montcafé, se optará por la aplicación de la estrategia denominada tipo 5 (David 2008), la cual corresponde a la estrategia de enfoque de mejor valor, que ofrece productos o servicios a una pequeña variedad de clientes con la mejor relación valor-precio disponible en el mercado y es atractiva pues el nicho de mercado meta es grande, rentable y se encuentra en crecimiento.

9.2 Estrategia de crecimiento

Se aplicará una estrategia de naturaleza intensiva de penetración de mercado buscando aumentar la participación de mercado para los productos y servicios actuales por medio de mayores esfuerzos en marketing, para ello es necesario identificar dos dimensiones a efectos de proceder a su aplicación: incremento de los gastos en marketing para la difusión de la propuesta de valor de Montcafé como cafetería de especialidad, con el fin último de aumentar las transacciones mensuales del negocio; e implementar un segundo local a efectos de satisfacer la demanda actual del Centro Financiero de San Isidro, considerando el aforo actual limitado a 34 clientes.

Capítulo VI. Plan de marketing

1. Objetivos del plan de marketing

Los objetivos de marketing de Montcafé están orientados principalmente hacia el incremento de ventas, el posicionamiento y fidelización de clientes, tal como se muestra en la tabla 32 donde se presentan los indicadores de medición de los objetivos antes mencionados y las metas al corto, mediano y largo plazo.

Tabla 32. Objetivos del plan de marketing

Objetivos	Indicador de medición	Corto plazo (1 año)	Mediano plazo (2 a 3 años)	Largo plazo (4 a 5 años)
Incrementar ventas	Registro de las ventas anuales	S/ 1.000.000	S/ 1.500.000	S/ 1.650.000
Posicionar la marca en el mercado	Número de transacciones efectuadas	58.000	88.000	97.000
Comunicar la propuesta de valor	Indicador de satisfacción de clientes a través de encuestas	38%	48%	58%
Incremento de nuevos clientes	Número de nuevos clientes registrados en plataforma recompensas	500	800	1.200
Fidelización de clientes	Uso de plataforma de recompensas	20%	35%	45%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

2. Formulación estratégica de marketing

2.1 Estrategia de segmentación

Las variables de segmentación dentro del mercado donde Montcafé llevará a cabo su operación se listan en la tabla 33. Para la segmentación efectuada se considerará principalmente la potencialidad de crecimiento del segmento y su actual dinamismo comercial.

Tabla 33. Segmentación de clientes

Variable	Descripción
Demográfica	Edad: 20-55 años, NSE A/B
Conductual	Personas que buscan una cafetería de especialidad ubicada cerca de su centro de labores principalmente, en la cual puedan disfrutar de bebidas en base a café y productos de alta calidad contando con un servicio especializado, lo que se lleva a cabo en un lugar acogedor propicio para compartir con amigos.
Psicográfica	Sofisticados (Arellano Marketing s.f.).
Geográfica	Residen y/o trabajan en San Isidro.

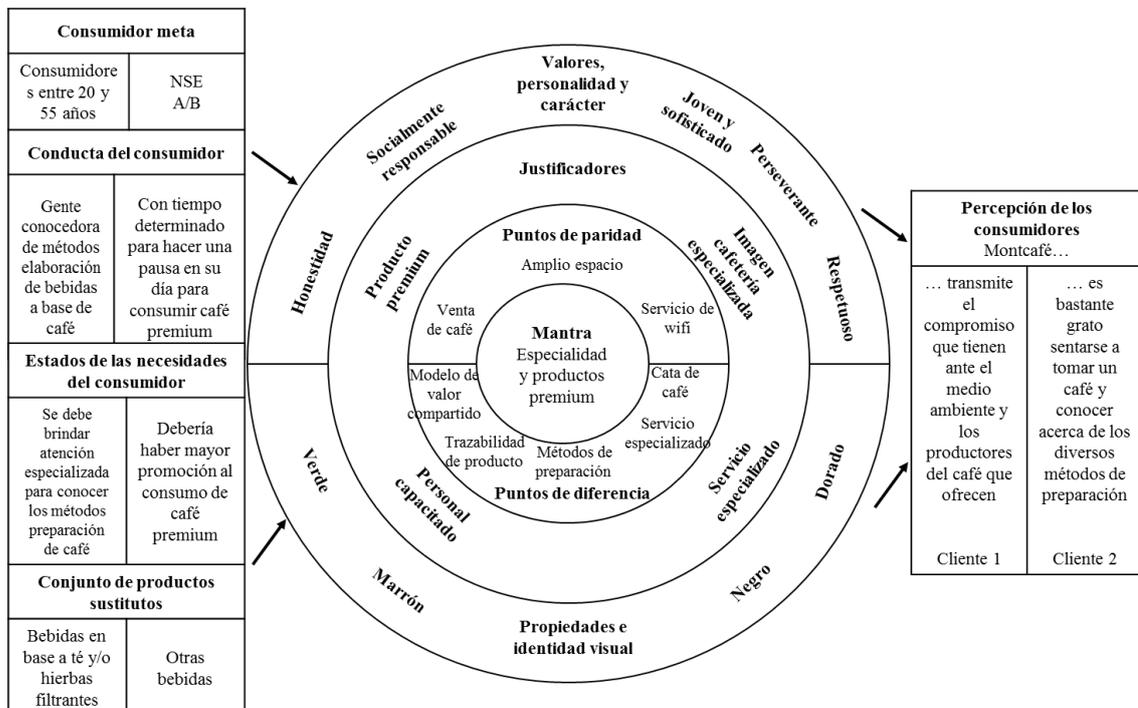
Fuente: Elaboración propia, 2017.

2.2 Estrategia de posicionamiento

Montcafé busca posicionarse como una de las principales cafeterías de especialidad localizadas en Lima, vista como un referente dentro del sector, especialmente en lo que respecta a la calidad de los productos ofrecidos y servicios prestados entre las cafeterías de su clase.

El gráfico 6 contiene la vista panorámica del posicionamiento de marca (Kotler y Keller 2012). Esta es la imagen que Montcafé busca proyectar en sus socios, consumidores y colaboradores.

Gráfico 6. Vista panorámica del posicionamiento



Fuente: Kotler y Keller, 2012
Elaboración: Propia, 2017

En la tabla 34 se detallan cada uno de los elementos de la vista panorámica del posicionamiento de marca de Montcafé y se describe cómo la propuesta del negocio ofrece y genera valor al segmento de clientes al que se dirigen los productos y servicios de la cafetería.

Tabla 34. Descripción de los elementos de la vista panorámica del posicionamiento de la marca

Elementos	Descripción
Mantra o propuesta de marca	<p>Especialidad y productos premium: Actualmente Montcafé es una marca especializada y exclusiva. El concepto de la cafetería busca lograr un posicionamiento que reconozca las siguientes características:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cafetería especializada en café. • Cafetería sofisticada, acogedora y cálida. • Dirigida a las personas amantes del café. • Para conocedores y para los que quieren una nueva experiencia. • Dinámica.
Puntos de paridad	<p>Frente a otras propuestas de negocios en la industria de cafeterías, Montcafé tienen como puntos de paridad los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Venta de bebidas en base a café. • Espacio e instalaciones amplias. • Servicios de conexión a Internet.
Puntos de diferenciación	<p>Comparado con otras cafeterías, Montcafé se diferencia por:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ubicación geográfica de la cafetería. • Modelo de valor compartido (responsabilidad social que involucra a los productores). • Trazabilidad del producto. • Experiencia personalizada en la atención al cliente y en la preparación de las bebidas. • Métodos alternativos para preparar café. • Sandwichs y pastelería fina como complementos. • Ambiente cálido y decorado.
Justificadores	<ul style="list-style-type: none"> • Producto premium. Montcafé ofrece un producto Premium tanto en los complementos como en las bebidas, a través de las cuales se busca difundir la trazabilidad y el origen de los granos de café, con la finalidad de difundir las bondades del café y enriquecer la experiencia del cliente. • Personal capacitado. El personal de Montcafé está capacitado para la preparación de bebidas en base a café y complementos de alta calidad; así como de la atención al cliente, donde se busca la total satisfacción del mismo a través de una grata experiencia en la cafetería. • Servicio especializado. La calidad del producto se complementa con el servicio de atención cuya misión es conocer los métodos de preparación de bebidas en base a café, las técnicas de cata de café y la cadena de valor desde el productor hasta el cliente final. Se buscará que el personal de Montcafé realice viajes a las zonas de producción, así como a la planta de tostado, con la finalidad de instruirlos a efectos de que transmitan ese conocimiento a los clientes. • Imagen de cafetería especializada. La imagen que busca proyectar Montcafé es la de una cafetería de especialidad, la cual busca brindar productos de alta calidad junto a un servicio altamente especializado, así como transmitir sus valores y políticas en torno a la responsabilidad social empresarial evidenciada en la generación de valor compartido para con los caficultores que actualmente proveen el café que se utiliza en la cafetería. • En el nicho de mercado de cafeterías de especialidad se busca ser reconocidos como una cafetería en la que se sienta la pasión por el café premium, el buen servicio y la experiencia del consumidor como una experiencia de aprendizaje y confort.

Fuente: Kotler y Keller, 2012.

Elaboración: Propia, 2017.

Tabla 34. Descripción de los elementos de la vista panorámica del posicionamiento de la marca (continúa de la página anterior)

Elementos	Descripción
Valores, personalidad y carácter	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso. Montcafé mantiene un compromiso constante frente a sus clientes en cuanto a la calidad de sus productos y servicios. • Trabajo en equipo. Montcafé cuenta con un equipo multidisciplinario, debidamente capacitado y motivado para lograr los mejores resultados y satisfacer las expectativas del cliente. • Pasión. Los miembros del equipo aman lo que hacen, cuidando cada detalle y agregando valor a sus funciones cotidianas, buscando la excelencia. • Calidez en el servicio. Montcafé busca una relación de largo plazo con los clientes a través de un trato amable y cálido en la atención a los clientes. • Clima laboral. Montcafé busca brindar un espacio con un clima laboral óptimo, donde los trabajadores se sientan a gusto y consigan su desarrollo profesional. • Empoderamiento al personal. Dentro de la gestión humana, Montcafé busca el pleno desarrollo de sus colaboradores empoderándolos con la finalidad de alcanzar las metas de la empresa.
Propiedades e identidad visual	<p>Montcafé, a través de su línea gráfica, busca transmitir su conexión con la naturaleza, así como la excelencia y exclusividad de sus productos; en tal sentido, se utilizan los colores que se detallan a continuación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verde. Color que representa la naturaleza y hace referencia a la zona de producción cafetalera. • Marrón. Color que representa el grano tostado de café, además es un color que transmite calidez. • Negro. Se empleó a fin de darle una tonalidad sobria al logo ya que busca transmitir la calidad premium del producto tal y como se emplea en otras industrias. • Dorado. Color utilizado por su asociación a artículos exclusivos y de lujo.

Fuente: Kotler y Keller, 2012.

Elaboración: Propia, 2017.

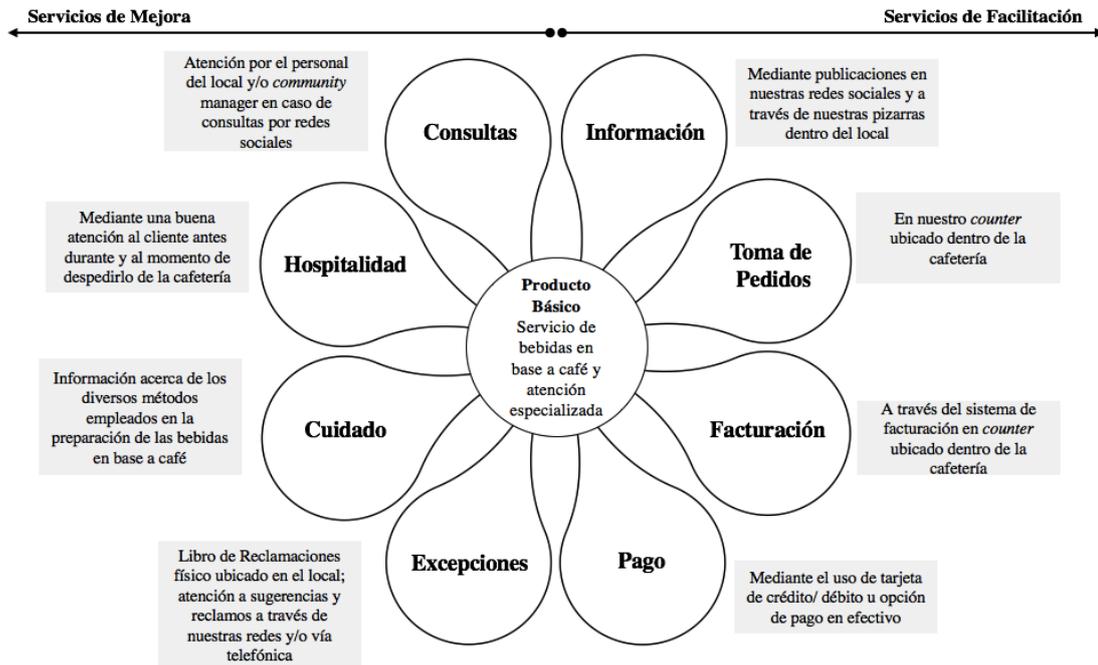
3. Estrategias de la mezcla de marketing

La estrategia del mix de marketing que Montcafé está compuesta por las ocho “P” del marketing de servicios (Lovelock y Wirtz 2009), los cuales son elementos críticos para atender satisfactoriamente a los clientes y generar valor a la empresa.

3.1 Elementos del producto

Montcafé tiene como mercado meta el segmento de clientes indicado en el numeral 2.1 del presente capítulo; en tal sentido, se propone una estrategia de servicio detallado en el gráfico 7 (Lovelock y Wirtz 2009).

Gráfico 7. Flor de servicio de Montcafé para sus clientes



Fuente: Lovelock y Wirtz, 2009.
Elaboración: Propia, 2017.

Montcafé tiene como principal producto la venta de bebidas preparadas en base a café utilizando métodos alternativos, teniendo como insumo principal cafés de alta calidad producidos principalmente en el valle de Rodríguez de Mendoza en el departamento de Amazonas, a 1.500 msnm. Del mismo modo, se ofrecen complementos como sandwichs y postres mediante un servicio de calidad.

Con respecto a la marca gráfica de Montcafé, esta comprende elementos tipográficos, pictóricos y cromáticos, los cuales se muestran a continuación:

Gráfico 8. Marca gráfica de Montcafé



Pantone DS 321-1 C 
 Pantone DS 298-1 C 
 Pantone DS 9-1 C 

TRAJAN PRO
Helvetica Neue



Fuente: Lovelock y Wirtz, 2009.
Elaboración: Propia, 2017.

3.2 Precio

Actualmente, Montcafé ofrece bebidas y complementos elaborados con insumos de alta calidad a través de personal capacitado. Las bebidas fluctúan entre los S/ 6 y S/ 11, mientras que los sandwiches y postres fluctúan entre los S/ 7 y S/ 12, siendo el ticket promedio S/ 16,8.

3.3 Plaza

Montcafé opera en el Centro Financiero de San Isidro, ubicado en el centro comercial Milenia en el cruce de Avenida Paseo de la República y Calle Las Begonias, establecimiento que colinda con edificios corporativos y centros comerciales cercanos.

3.4 Promoción/publicidad

Montcafé dará a conocer sus productos y promociones utilizando publicidad impresa (flyers y afiches), y mediante publicidad en revistas de negocios, revistas de temática variada y guías gourmets. Se hará publicidad en redes sociales como Facebook. Además, se han suscrito convenios con empresas ubicadas en un radio cercano a la ubicación de la cafetería y se hace entrega de cupones de descuento.

3.5 Personal

Para Montcafé, los colaboradores son un eje crítico del negocio. La empresa respeta los estándares laborales que indican la ley y el mercado, brindando un buen clima laboral, la remuneración de acuerdo con la industria, programas de capacitación y flexibilidad horaria según las necesidades personales y aspiraciones profesionales de los trabajadores de la cafetería.

3.6 Procesos

Con relación a los procesos de la empresa, estos se detallan en la matriz de procesos de Montcafé del anexo 13.

3.7 Evidencia física

La ambientación de la cafetería transmite calidez, se han utilizado tonos cálidos y madera como material predominante en mobiliario e interiores. La línea gráfica de la marca es coherente con todos los elementos de la cafetería. Al personal se le proporcionará un uniforme de color beige.

3.8 Productividad y calidad

Las operaciones priorizan la calidad del café, de los complementos y del servicio, asegurándolos a través de auditoría interna; el “cliente misterioso”; y la encuesta semestral de satisfacción del cliente, a través de la cual se busca conocer las necesidades y expectativas del consumidor con la finalidad de generar valor.

4. Cronograma de actividades

Las actividades de ejecución de las estrategias y tácticas de marketing planteadas se detallan en el cronograma del anexo 14.

5. Presupuesto de marketing

El presupuesto del plan de marketing de Montcafé planteado para cinco años se detalla en el anexo 15.

Capítulo VI. Plan de operaciones

1. Objetivos y estrategia de operaciones

Los objetivos del plan de operaciones se basan en cuatro aspectos: costos, calidad, flexibilidad y tiempos de entrega (Franco 2013).

De acuerdo con la estrategia genérica de enfoque de mejor valor, los esfuerzos se concentrarán en desarrollar objetivos orientados a la calidad y flexibilidad, para brindar una mejor experiencia al cliente, tal como se detallan en la tabla 35.

Tabla 35. Objetivos de operaciones

Objetivos	Indicador de medición	Corto plazo (1 año)	Mediano plazo (2 a 3 años)	Largo plazo (4 a 5 años)
Calidad del servicio	Número de clientes muy satisfechos con el servicio/ total clientes encuestados	50%	65%	80%
Calidad de los productos	Número de clientes satisfechos con productos/ total clientes encuestados	50%	65%	80%
Productividad en atención al cliente	Cumplimiento de tiempos establecidos	89%	95%	98%
Ofrecer nuevos productos	Renovación de la carta de productos anual	2	3	3
Garantizar la idoneidad de los productos	Productos e insumos no vencidos/ total productos	100%	100%	100%
Incrementar puntos de venta	Número de nuevas cafeterías abiertas	1	0	0

Fuente: Elaboración propia, 2017.

1.1 Estrategias

1.1.1 Estandarización de procesos

Con la finalidad de brindar una grata experiencia, se elaborarán protocolos de atención de servicio, dentro de este protocolo se busca propiciar la venta sugestiva con la finalidad de aumentar el ticket de compra. En cuanto a la elaboración de productos elaborados dentro de la cafetería, se desarrollará un manual de productos para garantizar la estandarización y calidad de los mismos.

1.1.2 Estrategia de localización

Montcafé opera actualmente en el centro financiero del distrito de San Isidro, área que se caracteriza por tener una población flotante de aproximadamente 800.000 personas por día (Comité Distrital de Seguridad Ciudadana de San Isidro, Secretaría Técnica 2017) quienes, según el perfil del consumidor descrito en el capítulo IV, caminan entre una y cinco cuadras para llegar a la cafetería. Tomando en consideración esta información y por la experiencia obtenida de la primera operación, se planea abrir un segundo local ubicado en el límite entre los sectores 4 y 5 del mencionado distrito, el cual presenta un público objetivo con un perfil similar al consumidor actual de Montcafé.

1.1.3 Fortalecimiento del conocimiento y desarrollo de los colaboradores

Montcafé implementará un programa de capacitación y desarrollo del talento enfocado en el conocimiento de los procesos vinculados al café y en el crecimiento profesional del equipo, lo que permitirá reducir el índice de rotación de personal y su impacto en la operación.

1.1.4 Evaluación y seguimiento

Con la finalidad de verificar el cumplimiento de las metas y de los protocolos establecidos, se realizarán auditorías mensuales orientadas a la evaluación de la calidad de los productos, liquidación de caja e inventario.

Adicionalmente, se implementará la visita de un “cliente misterioso”, quien responderá una encuesta con la finalidad de validar el cumplimiento de los protocolos con respecto a la atención, calidad y presentación de los productos, y percepción del local.

De forma semestral se realizará una encuesta de satisfacción al cliente con el propósito de buscar la mejora continua del negocio y la fidelización del cliente.

2. Diseño del servicio

Con relación al diseño del servicio, Montcafé ofrece una variedad de bebidas y complementos de alta calidad bajo un formato de servicio especializado, en un ambiente cálido, cuyo principal valor agregado es una grata experiencia teniendo como eje principal al café, ofreciendo bebidas preparadas a través de diversos métodos de preparación, difundiendo su historia e informando sobre la trazabilidad del producto. La tabla 36 describe el diseño del servicio de Montcafé.

Tabla 36. Diseño del servicio de Montcafé

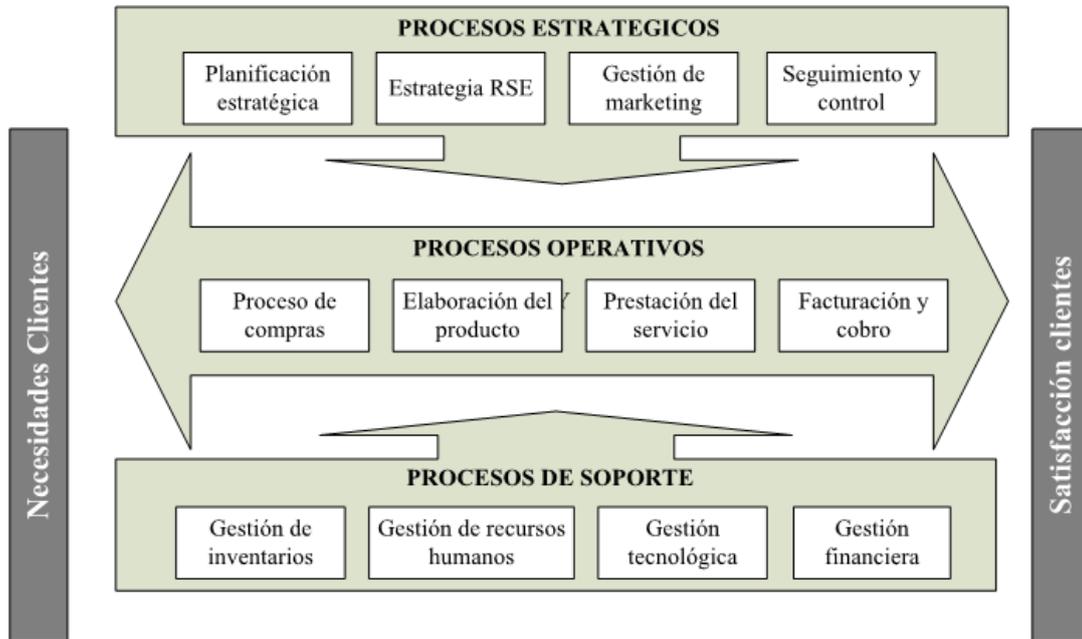
Proceso	Descripción
Protocolo de bienvenida hacia el cliente	El personal de atención lo saluda, le da la bienvenida a la cafetería, de manera cordial le ofrece la carta y se retira para que pueda realizar su elección.
Toma del pedido	Cuando el cliente está listo llama al personal de atención y éste toma la orden del cliente; además, realiza sugerencias con la finalidad de realizar ventas sugestivas.
Atención del pedido	El personal de atención solicita la orden del cliente al personal encargado de servir alimentos y bebidas.
Entrega del pedido	El personal lleva el pedido a la mesa del cliente, brindando información complementaria principalmente sobre los productos elaborados en base a café.
Facturación y cobranza	Se emite el comprobante de pago a solicitud del cliente, el cual es liquidado en efectivo o con tarjetas de crédito.
Despedida del cliente	El cliente se retira y el personal de atención le agradece la visita y le invita regresar en una próxima oportunidad.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

3. Diseño de los procesos

Los procesos de Montcafé se dividen en tres categorías: procesos estratégicos; procesos operativos; y procesos de soporte. En tal sentido, se tiene que los procesos estratégicos se enfocan en la dirección de la empresa tomando como referencia la misión y visión de la misma, a efectos de definir las acciones que le permitan alcanzar los objetivos trazados en los planes funcionales del presente documento. Los procesos operativos representan un elemento crítico dado que consideran desde las etapas de abastecimiento hasta la facturación al cliente. Con respecto a los procesos de soporte, se debe resaltar su relevancia ya que éstos garantizan la continuidad de la operación pues dentro de ellos se encuentra el *back office* de la operación. En el gráfico 9 se detalla el mapa de procesos de Montcafé.

Gráfico 9. Mapa de procesos de la cafetería Montcafé



Fuente: Pérez Fernández de Velasco, 2012.
Elaboración: Propia, 2017.

4. Diseño de las instalaciones

El local donde se ubica la actual operación de Montcafé tiene un área de 60 m² con un aforo de 34 personas, la distribución del mismo puede apreciarse en el anexo 16. Considerando que el tamaño idóneo para una segunda operación es un local cuya área esté entre los 60 m² hasta 100 m², determinado en función a la capacidad fija del local y la concurrencia en horas pico dentro del centro financiero de San Isidro, se buscará un local que permita implementar las siguientes facilidades: salón; área de producción; almacén, y servicios higiénicos.

5. Programación de las operaciones de la empresa

La programación de las operaciones de Montcafé representan un aspecto crítico dado que de ello depende la continuidad del negocio en el tiempo; en tal sentido, se centra en la eficiencia del manejo de los inventarios considerando un área de almacenamiento tanto de insumos como de productos limitada.

5.1 Abastecimiento y recepción de insumos

Las compras se realizan de manera semanal considerando el limitado espacio de almacenamiento; además, se toma en consideración la rotación de los productos ofrecidos por la cafetería. Se cuenta

con dos tipos de aprovisionamiento: mediante recepción de pedidos en la cafetería y mediante compras directas que demandan horas-hombre en su atención.

5.2 Almacenamiento

Se cuentan con dos tipos de productos: los que requieren una cadena de frío y lo que son almacenados de manera convencional. Para el almacenamiento se toma en consideración el principio first in – first out, que significa que lo primero en llegar es lo primero en utilizarse.

5.3 Producción de complementos

La producción de complementos se realiza principalmente los fines de semana por la menor afluencia de público. Asimismo, todos los productos que se elaboran pasan por un rotulado, considerando la fecha de elaboración y vencimiento.

5.4 Mantenimiento y limpieza

La limpieza del local se realiza de manera diaria; el mantenimiento se programa de manera semestral en el caso de los equipos, y se efectúa una fumigación preventiva de manera mensual.

6. Actividades preoperativas para el segundo local

Las actividades preoperativas inician con la ubicación del local, la cual está determinada en función de la estimación de la demanda potencial. Para la apertura y acondicionamiento de un nuevo local se deben obtener las licencias y permisos; diseñar el local; realizar las mejoras estructurales necesarias; e implementar el local con mobiliario y equipos.

7. Presupuestos de inversión y capital de trabajo

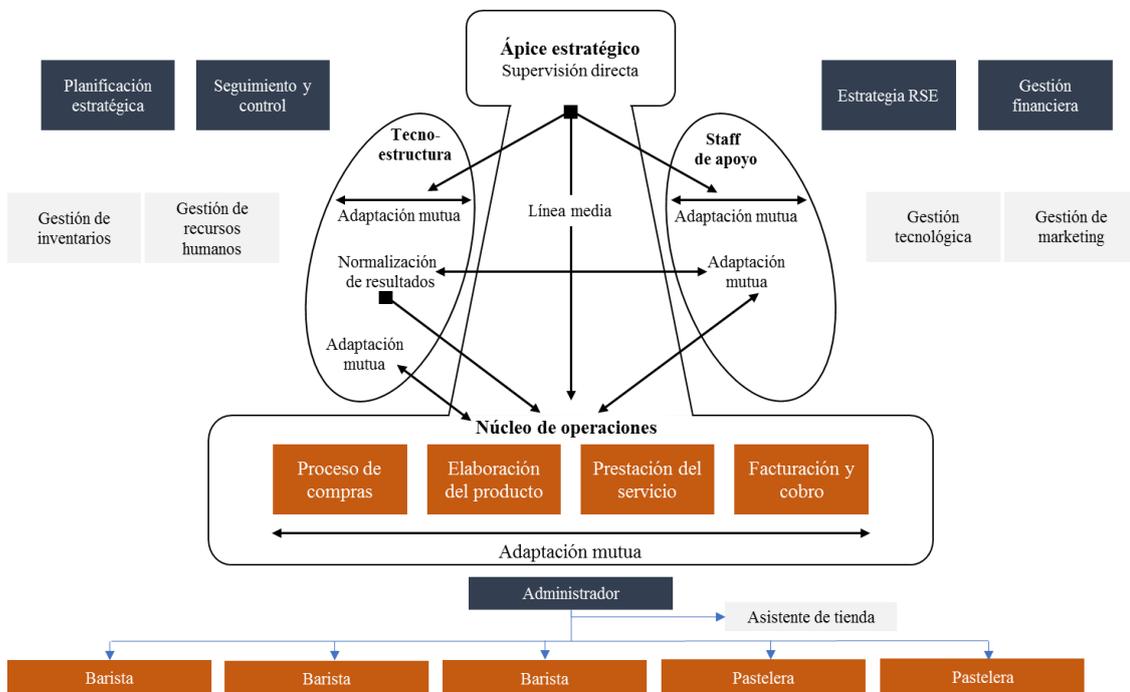
El presupuesto pre operativo y de operaciones se muestra en los anexos 17 y 18, respectivamente.

Capítulo VIII. Estructura organizacional y plan de recursos humanos

1. Estructura organizacional

La estructura de una organización puede definirse como las maneras en las que su trabajo se divide en diferentes tareas y luego se logra coordinación entre ellas (Mintzberg 1984). Los procesos detallados y explicados en el plan de operaciones serán llevados a cabo por la estructura organizacional de Montcafé, la cual está conformada por el núcleo de operaciones; el ápice estratégico; la línea media; la tecno estructura, y el staff de apoyo, los cuales se muestran en el gráfico 10 siguiente.

Gráfico 10. Estructura organizacional y organigrama de Montcafé



Fuente: Mintzberg, 1984.
Elaboración: Propia, 2017.

Montcafé tiene una configuración maquina, pues su estructura está perfectamente diseñada para funcionar como una máquina integrada; regulada y burocrática en la ejecución de sus operaciones, las que por su naturaleza deben ser normalizadas y fiables.

Como mecanismo de coordinación, la organización presenta la normalización de los procesos de trabajos como mecanismo de aglutinamiento de tareas; en ese sentido, al depender fundamentalmente de la normalización de sus operaciones para lograr coordinación, la tecno estructura aparece como la parte clave de la organización (Mintzberg 1984).

2. Objetivos de personal, requerimientos y perfiles

Los objetivos del plan de recursos humanos contenidos en la tabla 38 forman parte de la estrategia de Montcafé, orientando al personal al logro de los objetivos de la organización y a alcanzar la visión de la compañía, generando mayores beneficios mientras se garantiza el desarrollo y el empoderamiento del personal a cargo de la operación del negocio (Bhattacharyya 2006).

Tabla 37. Objetivos del plan de recursos humanos

Objetivos	Indicador de medición	Corto plazo (1 año)	Mediano plazo (2 a 3 años)	Largo plazo (4 a 5 años)
Reducir la rotación del personal	Porcentaje de personal que ha rotado	<10%	<5%	<5%
Compromiso y motivación del equipo	Encuesta de clima laboral	70%	80%	90%
Garantizar el crecimiento profesional	Capacitaciones por año	4	3	2

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Los puestos de trabajo de la estructura de Montcafé, son críticos para el negocio pues son el enlace entre el cliente y la propuesta de valor de la cafetería. En ese sentido, los perfiles de los puestos de trabajo son definidos considerando su rol en la operación; las responsabilidades que tendrá y las competencias necesarias para lograr los objetivos y metas trazadas, estos se detallan en el anexo 19.

3. Estrategias en la administración de recursos humanos

Existen tres tipos de estrategias para la administración de recursos humanos de una empresa: el modelo basado en el control, el modelo basado en los recursos y el modelo integrativo. La idea detrás del modelo basado en el control es medir y controlar la actividad del empleado y reducir los costos por mano de obra directa por la generación de eficiencias que a su vez son bonificadas (Bratton y Gold 2012).

El modelo basado en los recursos destaca la importancia de aprender la cultura del lugar de trabajo (Foley 2001; Rebelo y Gomes 2011), reflejando así su orientación hacia el empleo de los trabajadores en términos de capacidades; flexibilidad; comunicación y la asunción de responsabilidades, lo cual está asociado al aprendizaje de la cultura de la empresa (Rebelo y Gomes 2011:173-194).

Como última estrategia se presenta el modelo integrador de Bamberger y Meshoulam (2000), quienes sintetizan los elementos de los modelos de control y el modelo basado en recursos, enfocándolo en el desarrollo de los trabajadores de la empresa en cuanto a competencias y el control sobre el producto a ofrecer al mercado (Bratton y Gold 2012).

Montcafé, al ser una empresa con actividades y procesos estandarizados que cuida y prioriza los bajos costos dentro de su operación y se desenvuelve en un entorno competitivo, empleará en su plan de recursos humanos el modelo integrador, el mismo que será ejecutado a través de prácticas de recursos humanos diseñadas y conducentes a garantizar que las capacidades y potencial de los trabajadores reclutados generen valor en el negocio. En primera instancia, las prácticas de selección y reclutamiento, formación y desarrollo, las cuales se enfocan en atraer talento que permita llevar a cabo la operación de manera eficiente y eficaz. En un segundo momento, se aplican prácticas de evaluación, revisión de trabajo, experiencia y recompensa o bonificación, esto genera compromiso en el trabajador y forma una perspectiva acerca del empleador en cuanto a equidad y atractivo lo que se traduce en su nivel de compromiso, motivación y participación en la empresa (Wright 2008).

4. Presupuesto del plan de recursos humanos

El presupuesto del plan de recursos humanos detallado en el anexo 20 incluye los costos asociados a la implementación y ejecución de las prácticas indicadas en el presente capítulo.

Capítulo IX. Plan de responsabilidad social empresarial

En Montcafé, el desarrollo del plan de Responsabilidad Social Empresarial, en adelante RSE, se basa en la creación de valor compartido, aplicando este concepto en la estrategia del negocio y en toda la cadena de valor, empezando por los caficultores hasta llegar al consumidor final. El valor compartido integra las políticas y prácticas operacionales que impactan de forma beneficiosa en la competitividad de la empresa, en las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera y se crea reconcibiendo los productos y mercados; redefiniendo la productividad en la cadena de valor; y permitiendo el desarrollo de un clúster local (Porter y Kramer 2011).

La creación de valor compartido en Montcafé se logrará redefiniendo la productividad en la cadena de valor al desarrollar programas que ayuden a mejorar la productividad, la calidad e incremento de los ingresos de los productores de café, lo cual permitirá fortalecer la relación comercial con los proveedores propiciando su crecimiento, generando bienestar y haciéndolos sostenibles en el tiempo.

1. Objetivos y estrategias de la responsabilidad social

1.1 Objetivos

El principal objetivo de la RSE es generar valor para el cliente compartiendo valor con los productores de café, quienes son un eslabón vital y a la vez el más frágil de la cadena por su exposición a factores exógenos que amenazan su producción y por ser tomadores de precios. En la tabla 38 se muestran los objetivos e indicadores de medición de Montcafé en materia de RSE.

Tabla 38. Objetivos e indicadores de medición de Montcafé en materia de RSE

Objetivos	Indicador de medición	Corto plazo (1 año)	Mediano plazo (2 a 3 años)	Largo plazo (4 a 5 años)
Mejorar la calidad en la producción de café.	Puntaje de cata de los productores	>82 puntos	>83 puntos	>84 puntos
Mejorar la calidad del agua potable para los productores asociados.	Número de taller de armado de filtros	1	2	2
Posicionar la política de RSE de Montcafé frente a sus consumidores finales.	Nivel de reconocimiento de la política de RSE de Montcafé según clientes	40%	50%	60%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

1.2 Estrategias

Con la finalidad de desarrollar las estrategias de RSE se seleccionará un grupo de productores, entre cinco a diez de acuerdo a su capacidad de producción, con la finalidad de beneficiarlos con las políticas de Montcafé en esta materia. A continuación, se detallan las estrategias a aplicar:

- Fidelización de los productores de la marca a través de un padrón en el cual se registren y comprometan a llevar a cabo las capacitaciones propuestas por Montcafé.
- Tecnificación de los campos de cultivo.
- Asesoría y capacitación agrónoma a los caficultores.
- Establecer alianzas con las entidades competentes del sector público y/o con organismos no gubernamentales promotores de temas de agua y saneamiento.
- Internalizar la política de RSE en la cultura corporativa y transmitirla a los stakeholders del negocio.

2. Programación de las actividades y presupuesto de responsabilidad social

En el anexo 21 se exhiben las estrategias planteadas y el presupuesto requerido a efectos de alcanzar los objetivos en materia de RSE.

Capítulo X. Plan financiero

1. Supuestos y políticas

1.1 Supuestos

Para el desarrollo del plan financiero de Montcafé se han considerado los siguientes supuestos:

- El plan estratégico y el plan financiero se desarrollan para un periodo de cinco años.
- Las operaciones de Montcafé iniciaron en febrero de 2017, por lo que se incluye información real hasta setiembre del 2017 y estimada en adelante.
- La empresa se encuentra dentro del régimen tributario de la MYPE.
- El impuesto general a las ventas es del 18%.
- Para fines del presente análisis la inflación no se considera relevante.
- El plazo requerido para implementar una nueva cafetería es de 30 días.

1.2 Políticas

A continuación, se detallan las políticas definidas por Montcafé para los próximos cinco años:

- Los principales indicadores de evaluación de la inversión son el VAN y la TIR.
- Durante el periodo del plan estratégico no se pagarán utilidades, estas serán reinvertidas.
- Se realizarán cobros en efectivo o a través de tarjetas de crédito y/o débito el 100% de casos.
- Los trabajadores forman parte de la planilla de la empresa bajo el régimen MYPE.

2. Estructura de capital y cálculo de la tasa de descuento

La inversión requerida para inicio de operaciones fue de S/ 248.192, según se detalló en el capítulo III. La apertura de una segunda operación demanda una inversión de S/ 181.742 con lo cual la nueva estructura de capital de Montcafé se detalla en la tabla 39.

Tabla 39. Estructura de capital de Montcafé

	Total	Distribución
Capital	S/ 169.281	41%
Deuda	S/ 238.911	59%
Total	S/ 408.192	100%

Fuente: Flujo de caja Montcafé.
Elaboración: Propia, 2017.

En la entrevista realizada a expertos se consultó cuál es el costo de oportunidad del capital (COK) que considerarían, resultando una tasa de 30%, además el costo promedio de la deuda de la empresa asciende a 20% anual. Con respecto al impuesto a la renta la empresa está en el régimen tributario MYPE, por lo cual la tasa del impuesto es del 10% para las primera UIT y 29.5% para el excedente, por ello se ha calculado la tasa del impuesto a la renta como el promedio de los cinco años la cual asciende a 23.64%.

Considerando estos datos con la estructura de capital de la Tabla 40, se calcula el costo promedio ponderado de capital (WACC), el cual es la tasa con la que se descontarán el flujo de la empresa y asciende a 23,89%.

$$\text{WACC} = (D/D+E) \times R_d(1-t) + (E/D+E) \times \text{COK} = 23,89\%$$

3. Estados financieros

En los anexos 22 y 23 se presentan el estado de ganancias y pérdidas y el flujo de caja de Montcafé para el periodo 2018-2022. Para la evaluación financiera se ha considerado el flujo de caja incremental al aplicar el plan estratégico, con el cual se obtuvieron los resultados mostrados en la tabla 40:

Tabla 40. Evaluación financiera de Montcafé**Flujo de caja con plan estratégico**

	AÑO 0	2018	2019	2020	2021	2022
FC ECONÓMICO	-181.742	-80.363	221.009	336.615	411.742	450.694
FC FINANCIERO	-160.000	8.443	152.445	266.437	339.113	403.059

Flujo de caja sin Plan Estratégico

	AÑO 0	2018	2019	2020	2021	2022
FC ECONÓMICO		62.535	83.855	73.739	75.073	105.369
FC FINANCIERO		36.389	57.645	47.259	48.021	103.086

Flujo de caja Incremental

	AÑO 0	2018	2019	2020	2021	2022
FC ECONÓMICO	-181.742	-142.897	137.154	262.876	336.669	345,325
FC FINANCIERO	-160.000	-27.946	94.801	219.178	291.091	299.973

COK	30%
WACC	24%
VANE	S/ 191.715
TIRE	45%

COK	30%
WACC	24%
VANF	S/ 220.786
TIRF	56%

Fuente: Flujo de caja Montcafé.
Elaboración: Propia, 2017.

El resultado obtenido de los indicadores financieros evaluados cumple con los criterios de aceptación financiera, en el cual el $VPN > 0$ y $TIR > COK$, por lo cual se debería de aceptar e implementar las propuestas planteadas en el presente plan estratégico.

4. Análisis de sensibilidad y simulación financiera

El análisis de sensibilidad permite evaluar la viabilidad de plan estratégico ante distintos escenarios. Se considera que la principal variable crítica es el número de transacciones, por ello se han definido tres escenarios para determinar cómo se afectan los indicadores financieros, los cuales se detallan en la tabla 41.

Tabla 41. Análisis de sensibilidad de Montcafé

Escenario / Variables	Pesimista	Normal	Optimista
Variable de entrada			
Variación anual del número de transacciones	-5%	0%	5%
Variable de salida			
VANE	S/ 72.356	S/ 191.715	S/ 332.378
TIRE	32%	45%	61%
VANF	S/ 99.978	S/ 220.786	S/ 363.617
TIRF	39%	56%	78%

Fuente: Flujo de caja Montcafé.
Elaboración: Propia, 2017.

Al considerar los indicadores financieros VAN y TIR en los tres escenarios definidos se observa que incluso en el escenario pesimista dichos indicadores cumplen con los criterios de aceptación financiera, por lo cual se debería de aplicar el presente plan estratégico.

5. Plan de contingencia

Montcafé considera como plan de contingencia al siguiente conjunto de medidas tomadas a efectos de garantizar la continuidad de la operación ante eventos que no pudieran ser previstos.

- **Plan de mantenimiento preventivo y convenios con proveedores de equipos.** Se programarán mantenimientos preventivos para garantizar el funcionamiento de los equipos y se suscribirán convenios con el proveedor de equipos a efectos de contar con equipos de reemplazo.
- **Plan de seguros.** Montcafé contratará las pólizas de seguro correspondientes a sus equipos y una póliza de responsabilidad civil contra terceros y así cubrir los riesgos operacionales.
- **Plan de comprobantes de pago.** Ante una eventual falla del sistema de facturación y/o ausencia del suministro eléctrico, se procederá a la emisión de comprobantes de pago de manera manual.
- **Plan de reemplazo por ausencia inesperada.** Se capacita a todo el equipo de Montcafé en la elaboración de productos con mayor rotación, independientemente del perfil contratado, con la finalidad de garantizar la continuidad de la operación ante la ausencia inesperada de algún miembro del equipo.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- Del análisis del macro y microentorno se desprende que las condiciones para la operación actual y futura de Montcafé son favorables, atractivas y rentables, encontrando que las oportunidades predominan sobre las amenazas, principalmente en los campos económico, tecnológico y legal.
- Del análisis referido a la cadena de valor y el análisis VRIO se observa que la principal ventaja competitiva se basa en la experiencia ofrecida al cliente, la cual se desarrolla mediante un equipo experimentado en una ubicación estratégica.
- El estudio de mercado para el segundo local evidencia una demanda insatisfecha e intención de asistencia significativa, esto valida la elección de la ubicación propuesta; además, no se afectarían las ventas de la operación actual por la distancia entre los establecimientos y la demanda actual.
- A su vez, Montcafé mejorará su posicionamiento en el mercado con la apertura de un segundo local y la aplicación de una estrategia de enfoque de mejor valor, ofreciendo productos y/o servicios con la mejor relación valor-precio disponible. Cabe señalar que esta estrategia es idónea pues el nicho de mercado meta es grande, rentable y está en crecimiento.
- Con la apertura de un segundo local, Montcafé logrará incrementar su eficiencia operativa al generar economías de escala, principalmente en la producción de complementos que representan el 40% de las ventas, generando mayor rentabilidad para la empresa a partir del año 2019.
- Con la aplicación del plan de marketing de montcafé, se logrará fidelizar al 35% de los clientes, así como incrementar las ventas anuales llegan al 1`500,000 de soles para le año 2020.
- Se alinea y asegura la adecuada implementación de la estrategia a través los planes de marketing, operaciones, recursos humanos, responsabilidad social y financiero.

2. Recomendaciones

- Se recomienda aplicar una estrategia intensiva de comunicación sobre la propuesta de valor de Montcafé con la finalidad de posicionar el negocio y diferenciarse de la competencia y sustitutos, considerando que su operación se desarrolla en un mercado atomizado.

- A efectos de fidelizar a los clientes actuales y potenciales, se recomienda el uso de una plataforma virtual que permita conocer la frecuencia de asistencia y preferencia de consumo de los clientes. Con ello se busca identificar a los clientes frecuentes y a los de tránsito y, de esta manera, aplicar un sistema de recompensa en cada caso, según corresponda.
- A efectos de reducir el elevado costo de la deuda se recomienda evaluar otras fuentes de financiamiento o incluso emitir acciones sin perder el control de la operación.
- El estudio de mercado y el análisis incremental de los indicadores VAN y TIR demuestran resultados favorables de implementar el presente plan estratégico, por lo cual se recomienda su aplicación inmediata.
- Este tipo de negocios sufren de ciertas limitaciones, tales como la capacidad instalada y su alcance geográfico, para ello se recomienda hacer un estudio complementario a efectos de determinar la viabilidad de implementar un servicio de delivery a oficinas y puestos móviles dentro de estas que serán abastecidos por la operación actual más cercana, esto permitirá incrementar las ventas e incrementar la rentabilidad de la empresa.

Bibliografía

Alonso, G. (2008). “Reinterpretando la cadena de valor”. En: *Palermo Bussines Review*. Buenos Aires. N°2.

Arellano Marketing. (s.f.). “Estilos de vida”. En: *arellanomarketing.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 16/07/2017 Disponible en: <<http://www.arellanomarketing.com/inicio/estilos-de-vida/>>.

Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM). (2016). “Niveles Socioeconómicos 2016”. En: *apeim.com.pe*. [PDF]. Agosto de 2016. Fecha de consulta: 16/07/2017. Disponible en: <<http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf>>.

Bamberger, P. y Meshoulam, I. (2000). *Human resource Management Strategy*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Banco Mundial. (s.f.a). “El Banco Mundial en el Perú”. En: *bancomundial.org*. [En línea]. Fecha de consulta: 18/06/2017. Disponible en: <<http://www.bancomundial.org/es/country/peru>>.

Banco Mundial. (s.f.b). “Perú Panorama general”. En: *bancomundial.org*. [En línea]. 17 de abril de 2017. Fecha de consulta: 25/06/2017. Disponible en: <<http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>>.

Barney, J.; y Hesterly, W. (2015). *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases*. Quinta edición. Boston: Pearson.

Bhattacharyya, D. (2006). *Human resource planning*. Tercera edición. Nueva Delhi: Excel Books.

Bratton, J., y Gold, J. (2012). *Human resource management: Theory and practice*. Quinta edición. New York: Palgrave Macmillan.

Comité Distrital de Seguridad Ciudadana de San Isidro, Secretaría Técnica. (2017). *Plan Local de Seguridad Ciudadana de San Isidro, 2017*. Lima: Comité Distrital de Seguridad Ciudadana de San Isidro, Secretaría Técnica.

Franco, P. (2013). *Planes de negocios: Una metodología alternativa*. Tercera edición. Lima: Universidad del Pacífico.

David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. Décimo primera edición. México: Pearson Educación.

Diario El Comercio. (2016). “Scotiabank: Producción local de café aumentaría 8% en el 2017”. En: *elcomercio.pe*. [En línea]. 12 de diciembre de 2016. Fecha de consulta: 18/04/2017. Disponible en: <<http://elcomercio.pe/economia/peru/scotiabank-produccion-local-cafe-aumentaria-8-2017-noticia-1953026>>.

Diario Gestión – Fotogalería. (2017). “Facultades legislativas: ¿Cuáles fueron los decretos legislativos promulgados por el gobierno de PPK?”. En: *gestion.pe*. [En línea]. 03 de enero de 2017. Fecha de consulta: 14/04/2017. Disponible en: <<http://gestion.pe/politica/facultades-legislativas-cuales-fueron-decretos-legislativos-promulgados-gobierno-kuczynski-2178712>>.

Economía, Diario Gestión. (2015). “Consumo per cápita de café en Perú es de 650 gramos y está lejos de países cafetaleros”. En: *gestion.pe*. [En línea]. 02 de agosto de 2015. Fecha de consulta: 20/04/2017. Disponible en: <<http://gestion.pe/economia/consumo-per-capita-cafe-peru-solo-650-gramos-advierete-sierra-exportadora-2138754>>.

Ester, B. (2017). “Perú, la crisis anunciada: PPK vs. el Congreso”. En: *celag.org*. [En línea]. 16 de setiembre de 2017. Fecha de consulta: 17/09/2017. Disponible en: <<http://www.celag.org/peru-la-crisis-anunciada-ppk-vs-congreso/>>.

Euromonitor Internacional. (2016). “Passports. CafésBars in Peru”. Mayo 2016. Documento reservado.

EY. (2016). *Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2016/2017*. Lima: EY. [PDF]. Junio 2016. Fecha de consulta: 24/05/2017. Disponible en: <[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-de-negocios-e-inversion-peru-2016-2017/\\$FILE/EY-guia-de-negocios-e-inversion-2016-2017.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-de-negocios-e-inversion-peru-2016-2017/$FILE/EY-guia-de-negocios-e-inversion-2016-2017.pdf)>.

Foley, G. (2001). *Strategic Learning: Understanding and Facilitating Organizational Change*. Sidney: Center for Popular Education.

Gonzales, A. (2008). “El consumidor de café”. [Presentación en power point]. Documento interno.

Hax, A. y Majluf, N. (1996). *The strategy concept and process: A pragmatic approach*. Segunda edición. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall International.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2010). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) de todas las actividades económicas. Revisión 4*. Lima: Dirección Nacional de Cuentas Nacionales del INEI. [PDF]. Fecha de consulta: 24/05/2017. Disponible en: <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0883/Libro.pdf>.

- Kotler, P., y Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Lovelock, C., y Wirtz, J. (2009). *Marketing de Servicios: Personal, Tecnología y Estrategia*. Sexta edición. México: Pearson Educación.
- Ministerio de Agricultura y Riego (Minagri). (2015). *Síntesis agroeconómica del Café*. Lima: Minagri, Dirección General de Políticas Agrarias, Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria. [En línea]. Fecha de consulta: 20/05/2017. Disponible en: <<http://repositorio.minagri.gob.pe/bitstream/handle/MINAGRI/51/sintesis-cafe-junio-2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>.
- Ministerio de Agricultura y Riego (Minagri). (2016). “Resolución Ministerial N°0244-2016-MINAGRI. Aprobar la estrategia de Mediano Plazo del Ministerio de Agricultura y Riego para el desarrollo del Sector Cafetalero en el Perú 2016 - 2018, la misma que como Anexo forma parte integrante de la presente Resolución Ministerial”. En: *minagri.gob.pe*. [En línea]. 03 de junio 2016. Fecha de consulta: 20/05/2017. Disponible en: <<http://www.minagri.gob.pe/portal/resoluciones-ministeriales/rm-2016/15715-resolucion-ministerial-n-0244-2016-minagri-2>>.
- Mintzberg, H. (1984). *La estructuración de las organizaciones*. España: Editorial Ariel.
- National Geographic. (2016). “El cambio climático amenaza la producción de café”. En: *nationalgeographic.es*. [En línea]. Fecha de consulta: 01/05/2017. Disponible en: <<http://nationalgeographic.es/noticias/cafe-roya-produccion-noticia>>.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Estados Unidos Americanos: John Wiley & Sons, Inc.
- Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2010). *Gestión por procesos*. Cuarta Edición. Madrid: Esic Editorial.
- Pergamino, información y gestión de negocios para empresarios cafeteros. (2017). “Descubra cómo preparar el mejor café del mundo”. En: *federaciondecafeteros.org*. Edición 41. [En línea]. Octubre de 2017. Fecha de consulta: 03/05/2017. Disponible en: <https://www.federaciondecafeteros.org/pergamino-fnc/index.php/comments/descubra_como_preparar_el_mejor_cafe_del_mundo/>.
- Porter, M. (2008). “The five competitive forces that shape strategy”. En: *Harvard Business Review*.
- Porter, M.; y Kramer, M. (2011). “La creación de valor compartido”. En: *Harvard Business Review*. Enero 2011.

Presidencia de la República. (2016). “Decreto Legislativo N°1269, Decreto Legislativo que crea el Régimen Mype Tributario del Impuesto a la Renta”. En: *busquedas.elperuano.com.pe*. [En línea]. 17 de diciembre de 2016. Fecha de consulta: 17/04/2017. Disponible en: <<http://busquedas.elperuano.com.pe/normaslegales/decreto-legislativo-que-crea-el-regimen-mype-tributario-del-decreto-legislativo-n-1269-1465277-1/>>.

Presidencia del Consejo de Ministros (PCM). (2016). “Gobierno remitió al Congreso proyecto de ley de delegación de facultades legislativas en cinco ejes”. En: *pcm.gob.pe*. [En línea]. 08 de septiembre de 2016. Fecha de consulta: 18/04/2017. Disponible en: <<http://www.pcm.gob.pe/2016/09/gobierno-remitio-al-congreso-proyecto-de-ley-de-delegacion-de-facultades-legislativas-en-cinco-ejes/>>.

Rebelo, T. y Gomes, A. (2011). “Conditioning factors of an organizational learning culture”. En: *Journal of workplace learning*. 23 (3).

Rogers, E., y Burdge, R. (1962). “Community norms, opinion leadership and innovativeness among truck growers”. En: *Research Bulletin*. 912.

Sallenave, J.P. (2002). *La Gerencia Integral: ¡No le tema a la competencia, témale a la incompetencia!* Bogotá: Editorial Norma.

Specialty Coffee Association of America (SCAA). (s.f.). “Resources. SCAA Standards”. En: *scaa.org*. [En línea]. Fecha de consulta: 14/07/2017. Disponible en: <<http://scaa.org/?page=resources&d=coffee-standards>>.

Velarde, J. (2016). “Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016-2018”. En: *bcrp.gob.pe*. [PDF]. Fecha de consulta: 16/07/2017. Disponible en: <<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2016-presentacion.pdf>>.

Wright, P. (2008). *Human Resource Strategy: Adapting to the Age of Globalization*. United States of America: Society for Human Resource Management (SHRM) Foundation.

Anexos

Anexo 1. Modelo de negocio de Montcafé

8. Socios claves	6. Actividades claves	2. Propuesta de valor	3. Relación con los clientes	1. Segmento de clientes
<ul style="list-style-type: none"> • Tostaduría • Prov. equipos • Prov. Empaques • Cía. Telefónica • Entidades financieras. • INRETAIL • Plaza Vea CC. (Milenia). • Acreedores • Arrendadores 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación • Compras de insumos • Elaboración de bebidas de café con métodos alternativos. • Elaboración de complementos • Relaciones institucionales • Innovación de productos • Ventas, análisis de ventas y rotación de productos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bebidas de cafés y complementos de alta calidad. • Servicio diferenciado a través de la experiencia en la preparación de las bebidas en métodos alternativos. • Modelo de negocio de valor compartido con los productores de café. Mejoramos la calidad de vida de los caficultores a través de la venta del café. • Sesiones de cata y tostado de café como parte de actividades de marketing. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear una comunidad de amantes de café que aprecien la experiencia brindada y los productos de alta calidad • Proponemos una cafetería especializada con un ambiente cálido para reuniones o punto de encuentro social 	<ul style="list-style-type: none"> • Personas que consumen café en el centro financiero de San Isidro • Oficinistas • Empresas
	7. Recursos Claves		4. Canales	
<p>Recursos claves</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cafés de alta calidad • Know how / Personal • Ubicación de la cafetería (Público cautivo) • Equipos 		<p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Canal directo a través de la cafetería. • Venta y promoción de productos en empresas cercanas a la cafetería. 		
9. Estructura de costos		5. Ingresos		
<p>Costos Fijos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Costos administrativo • Planilla • Alquiler 	<p>Costos Variables</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compra de insumos • Marketing • Costo de financiamiento • Desarrollo de productos 	<ul style="list-style-type: none"> • Venta de bebidas a base de café y complementos • Venta de empaques de café • Venta de equipos (métodos para preparar café) 		

Fuente: Osterwalder y Pigneur, 2010.
Elaboración: Propia, 2017.

Anexo 2. Ventas brutas por familia y categoría de productos de agosto de 2017

Categoría	S/ Total	Distribución
Alimentos	26.231,95	45,9%
Bebidas	30.873,55	54,1%
Total	57.105,50	100,0%

Familia	Ventas brutas S/	Distribución	Categoría
Espresso	20.399,00	35,72%	Bebidas
Postres	12.195,40	21,36%	Alimentos
Sandwichs	10.728,00	18,79%	Alimentos
Promos alimentos	1.477,55	5,17%	Alimentos
Promos bebidas	1.477,55	5,17%	Bebidas
Jugos	2.726,00	4,77%	Bebidas
Té helado y caliente	1.957,00	3,43%	Bebidas
Helados	1.511,50	2,65%	Alimentos
Café tostado	1.388,00	2,43%	Bebidas
Frappe	1.313,50	2,30%	Bebidas
Métodos alternativos de café	898,70	1,57%	Bebidas
Especialidades	395,00	0,69%	Bebidas
Espirituosas	268,80	0,47%	Bebidas
Corporativos	199,00	0,35%	Alimentos
Adicionales	86,50	0,15%	Alimentos
50% descuento	50,00	0,09%	Bebidas
No usar	34,00	0,06%	Alimentos
TOTAL	57.105,50	100,00%	

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 3. Estado de ganancias y pérdidas de Montcafé correspondiente al año 2017

Estado de ganancias y pérdidas 2017

Moneda: Soles

	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17	2017
Total Ventas	3.929	26.109	35.607	33.523	41.401	44.109	46.582	50.971	48.546	43.983	44.047	44.047	462.855
Ventas MontCafé 1	3.929	26.109	35.226	32.586	40.012	42.167	45.104	47.976	46.595	42.032	42.096	42.096	445.927
Ventas Relacionadas			382	937	1.389	1.942	1.478	2.996	1.951	1.951	1.951	1.951	16.928
Ventas MontCafé 2													
Costos													
Costo de ventas	4.592	11.550	11.660	10.693	12.331	13.012	13.742	15.037	14.321	12.975	12.994	12.994	145.901
Sueldos y salarios	5.757	12.997	12.863	11.204	10.943	11.659	11.975	11.900	11.900	11.900	11.900	11.900	136.897
Depreciación	2.216	2.216	2.216	2.216	2.216	2.216	2.216	2.216	2.216	2.216	2.216	2.216	26.597
Utilidad bruta	-8.636	-654	8.867	9.409	15.911	17.221	18.650	21.818	20.109	16.892	16.937	16.937	153.461
Gasto operativo	6.157	1.411	949	1.216	1.670	1.669	1.669	1.670	1.671	1.672	1.673	1.674	23.101
Gastos administrativos	2.535	13.610	11.403	9.769	11.096	11.500	11.500	11.500	11.500	11.500	11.500	11.500	128.913
Utilidad operativa	-17.329	-15.675	-3.484	-1.575	3.145	4.052	5.481	8.648	6.938	3.720	3.764	3.763	1.447
Gastos financieros (intereses)		1.313	1.299	1.373	1.315	1.343	1.285	1.313	1.297	1.240	1.265	1.208	14.251
Utilidad antes de impuesto	-17.329	-16.988	-4.783	-2.949	1.830	2.709	4.195	7.336	5.641	2.480	2.499	2.555	-12.803

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 4. Flujo de caja del año 2017

Flujo de caja de Montcafé 2017

Moneda: Soles

	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17	2017	
Ingresos	4.636	30.809	42.016	39.557	48.853	52.049	54.967	60.146	57.285	51.900	51.976	51.976	546.169	
Ventas MontCafé 1	4.636	30.809	41.566	38.452	47.214	49.757	53.223	56.611	54.982	49.598	49.673	49.673	526.194	
Ventas relacionadas	-	-	450	1.105	1.639	2.292	1.745	3.535	2.303	2.303	2.303	2.303	19.975	
Ventas MontCafé 2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Valor de recupero y garantía	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Egresos	248.192	21.433	44.350	41.197	36.784	40.557	44.396	50.705	52.816	51.610	49.340	49.373	49.374	531.934
Costo de insumos	5.418	13.629	13.759	12.618	14.550	15.354	16.215	17.743	16.899	15.311	15.333	15.333	172.163	
Sueldos y salarios	5.757	12.997	12.863	11.204	10.943	11.659	11.975	11.900	11.900	11.900	11.900	11.900	136.897	
Gastos operativos	7.266	1.665	1.120	1.434	1.971	1.969	1.969	1.971	1.972	1.973	1.974	1.975	27.259	
Gastos administrativos	2.992	16.060	13.455	11.527	13.093	13.570	13.570	13.570	13.570	13.570	13.570	13.570	152.117	
Pago del IGV	-	-	-	-	-	1.843	6.975	7.633	7.269	6.586	6.596	6.596	43.498	
Impuesto a la renta	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Inversión														
Implementación cafetería 1	225.170												-	
Implementación cafetería 2													-	
Garantía del local	11.970												-	
Derecho de ingreso (llave)	10.178												-	
Seguros	875												-	
Flujo de caja económico	-248.192	-16.797	-13.542	820	2.773	8.296	7.653	4.263	7.330	5.674	2.561	2.603	2.602	14.236
Financiamiento 1	90.000	-2.304	-2.304	-2.304	-2.304	-2.304	-2.304	-2.304	-2.304	-2.304	-2.304	-2.304	-2.304	-27.644
Financiamiento 2														-
Escudo fiscal														-
Flujo de caja financiero	-158.192	-19.100	-15.845	-1.484	470	5.992	5.349	1.959	5.026	3.371	257	299	298	-13.408
Saldo inicial de caja		40.000	20.900	5.054	3.570	4.040	10.032	15.382	17.341	22.367	25.738	25.995	26.294	40.000
Saldo final de caja	40.000	20.900	5.054	3.570	4.040	10.032	15.382	17.341	22.367	25.738	25.995	26.294	26.592	

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 5. Relación de expertos entrevistados

N°	Empresa / Razón comercial	Cargo / ocupación	Entrevistado
1	Cafetería Orígenes	Propietario - barista	Gino Kanashiro
2	Cafetería The Coffe Road	Propietario - barista	Alejandro Chu Che
3	Consultor independiente	Tostadora - barista	Rebeca Valle Anfossi
4	Taza Café	Propietario	María Camino Martínez
5	Le Cordon	Profesor de Latte art / Barista	Anibal Kovalef Casquina
6	Consultor independiente	Consultora / Asesora	Ana María Rojas
7	Bisetti Café	Propietario - catador - tostador	David Bisetti
8	Mikel Coffee	Propietario - catador - tostador	Angel García Noriega
9	Andean Roaster	Propietario - catador - tostador	Enid Esquivel
10	Monte Verde Inversiones Perú	Propietario - productor de café	Marco Murrieta Guevara

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 6. Entrevista a expertos de la industria de cafeterías en Perú

Mercado	
1	¿Cómo ve el mercado de las cafeterías (convencionales y de especialidad) en el Perú/ Lima?
2	¿Cómo ve el mercado de las cafeterías de especialidad en el Perú/ Lima?
3	¿Qué atributos definen a una cafetería de especialidad?
4	En su opinión, ¿cuál es la tendencia de consumo de bebidas a base a café en la actualidad?
5	¿A qué empresas considera sus principales competidores? ¿Cuáles son sus ventajas/ diferencial?
6	¿A qué cafetería de especialidad ve como futuro líder de mercado?
Cafeterías	
1	¿Cuánto tiempo tiene la cafetería y en qué distrito está ubicada?
2	¿Por qué escogió esta zona?
3	¿Cuáles han sido los principales cambios (en el negocio) que se vio obligado a hacer desde su apertura?
4	¿Cuál ha sido su mayor reto/ situación que debió afrontar en la gestión de su negocio?
5	¿Qué es lo que ofrece la cafetería de especialidad?
6	¿Cuáles son los productos (A&B) que tienen mayor rotación?
7	¿Cuál es el rango de edades de sus clientes?
8	¿Cuál es el NSE (por ejemplo: A; B y C) de sus clientes?
9	¿Por qué ambientaste tu local de esa manera?
10	¿Cuál es el horario de atención y cuál el horario de mayor afluencia?
11	¿Cuál es el número de personas o consumidores promedio al día?
12	¿Cuál es el ticket promedio de compra?
13	¿Cuántos kilos de café utiliza al mes en la cafetería?
14	¿Cuántos paquetes de café vende al mes?
15	¿Cuál es la bebida en base a café más popular de su local?
16	¿Cuál es el monto proyectado de ventas para los siguientes tres años?
17	¿Cuál es la facturación de su local al mes?
18	¿Ha considerado abrir nuevos locales?, ¿en qué basó su decisión?
19	¿En qué porcentaje incide la estacionalidad del clima en sus ventas?, ¿toma alguna acción?
20	¿Cuál es la tasa de retorno (COK) que consideraría para realizar una inversión?

Fuente: Elaboración propia, 2017.

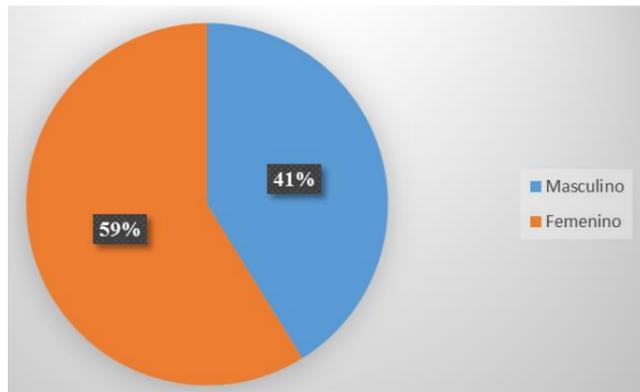
Anexo 7. Promedio de transacciones realizadas de febrero a julio de 2017

Mes	Transacciones Montcafé
Febrero	1.818
Marzo	2.146
Abril	2.223
Mayo	2.746
Junio	2.881
Julio	3.171
Promedio de transacciones por mes	2.498

Fuente: Elaboración propia, 2017.

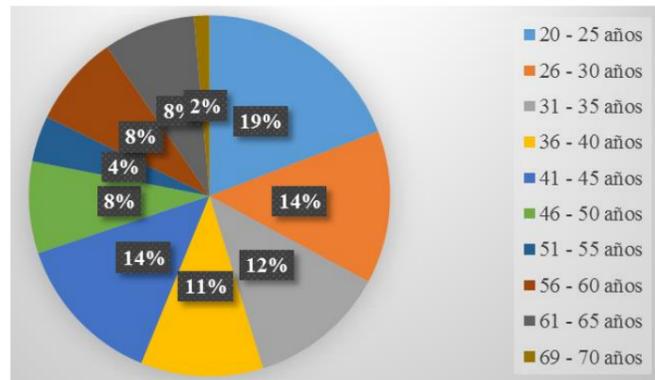
Anexo 8. Perfil del consumidor

Gráfico A. Género de los entrevistados



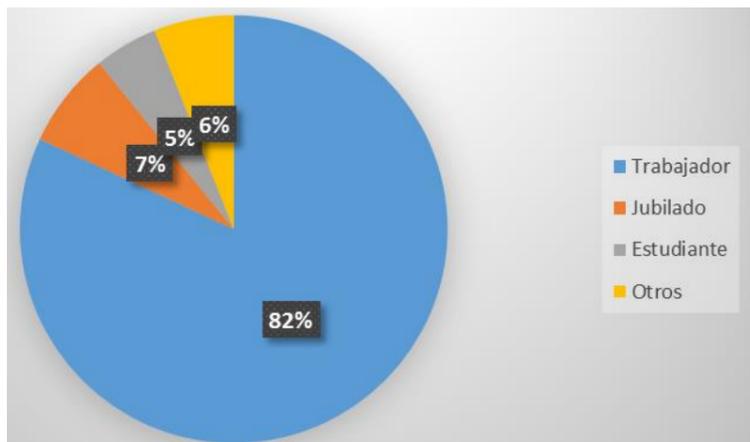
Fuente: Resultados de la encuesta del perfil del consumidor de Montcafé creada por los autores de la investigación
Elaboración: Propia, 2017.

Gráfico B. Género de los entrevistados



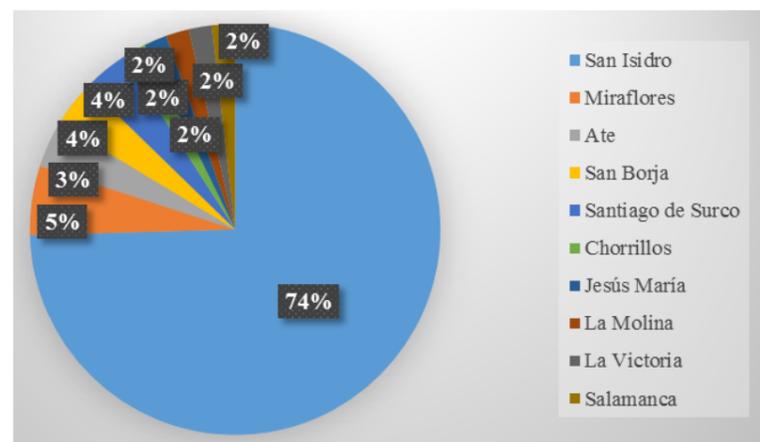
Fuente: Resultados de la encuesta del perfil del consumidor de Montcafé creada por los autores de la investigación
Elaboración: Propia, 2017.

Gráfico C. Indique la ocupación que mejor lo define:



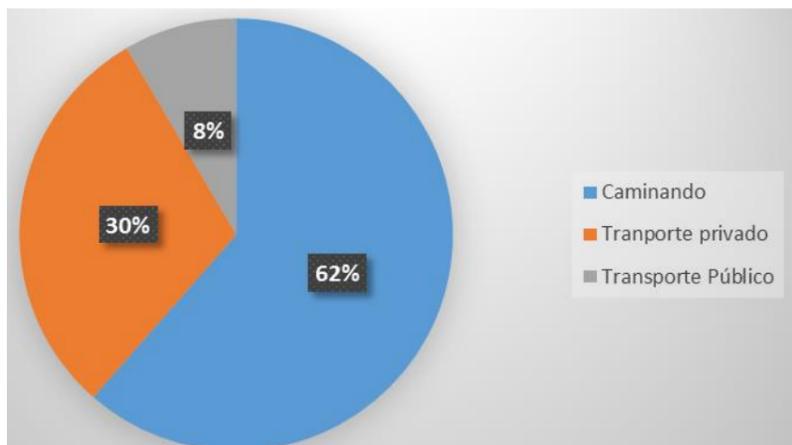
Fuente: Resultados de la encuesta del perfil del consumidor de Montcafé creada por los autores de la investigación
Elaboración: Propia, 2017.

Gráfico D. Indique el distrito en el que trabaja



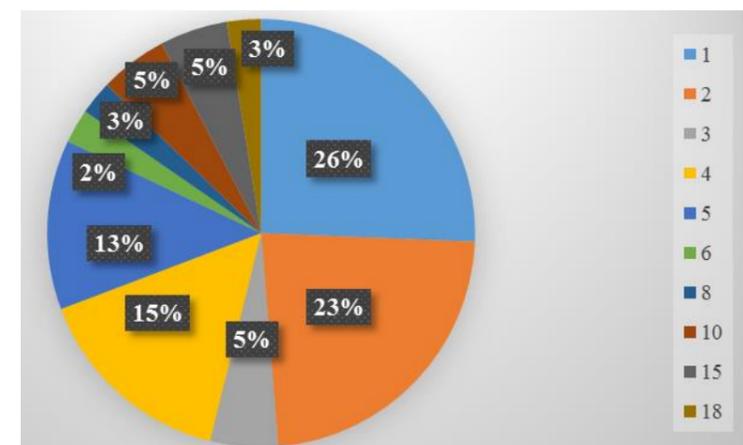
Fuente: Resultados de la encuesta del perfil del consumidor de Montcafé creada por los autores de la investigación
Elaboración: Propia, 2017.

Gráfico E. Indique cómo llega a Montcafé



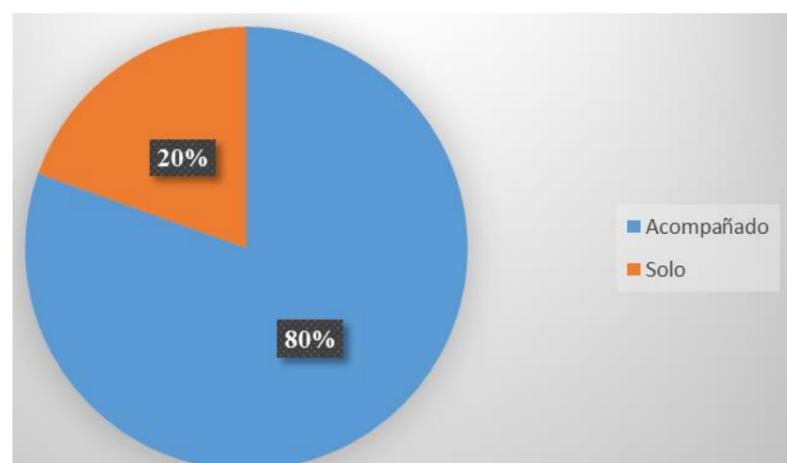
Fuente: Resultados de la encuesta del perfil del consumidor de Montcafé creada por los autores de la investigación
Elaboración: Propia, 2017.

Gráfico F. Si marcó caminando, indique el número de cuadras



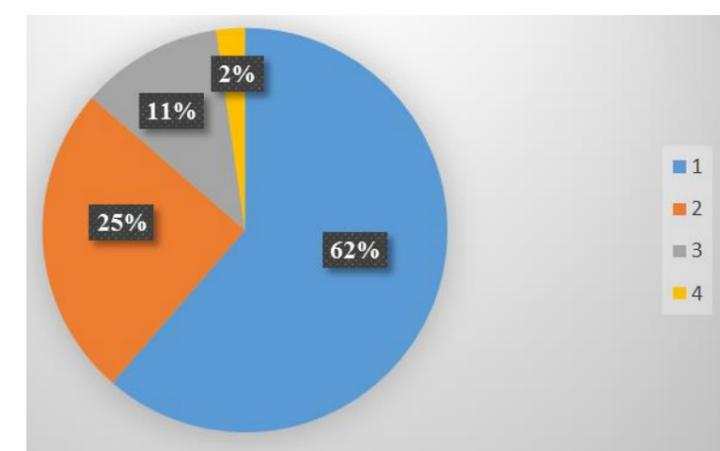
Fuente: Resultados de la encuesta del perfil del consumidor de Montcafé creada por los autores de la investigación
Elaboración: Propia, 2017.

Gráfico G. Normalmente ¿asiste solo o acompañado a Montcafé?



Fuente: Resultados de la encuesta del perfil del consumidor de Montcafé creada por los autores de la investigación
Elaboración: Propia, 2017.

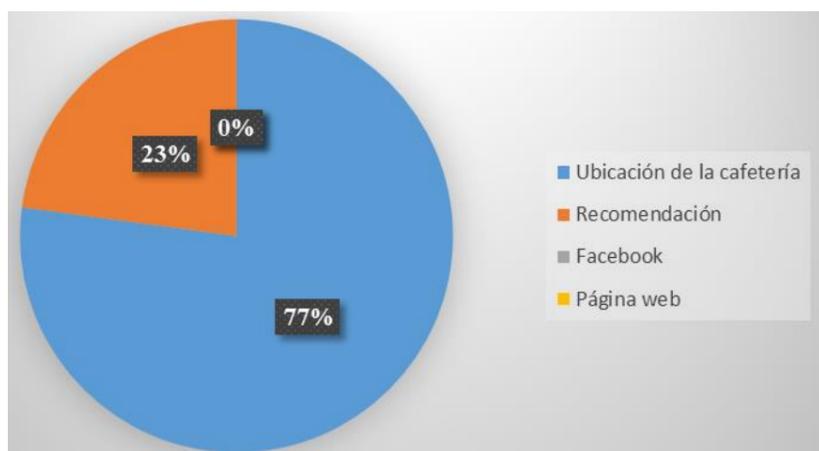
Gráfico H. Si seleccionó acompañado, indique el número de personas adicionales



Fuente: Resultados de la encuesta del perfil del consumidor de Montcafé creada por los autores de la investigación
Elaboración: Propia, 2017.

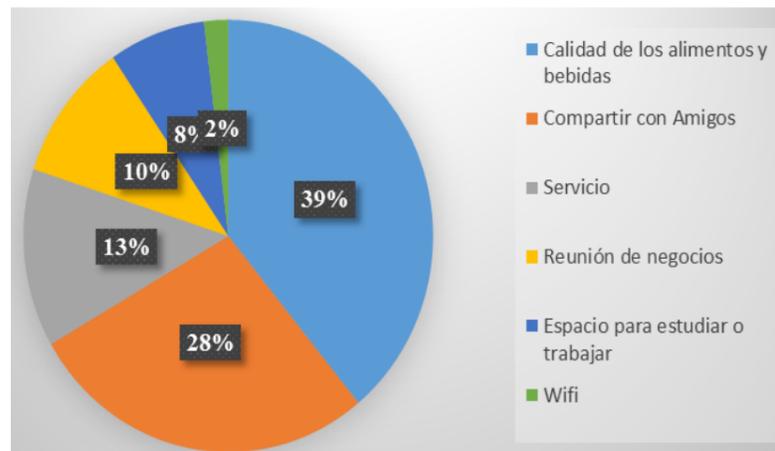
Anexo 8. Perfil del consumidor (continúa de la página anterior)

Gráfico I. Indique cómo se enteró de la cafetería



Fuente: Resultados de la encuesta del perfil del consumidor de Montcafé creada por los autores de la investigación
Elaboración: Propia, 2017.

Gráfico J. Indique por qué razones asiste a una cafetería



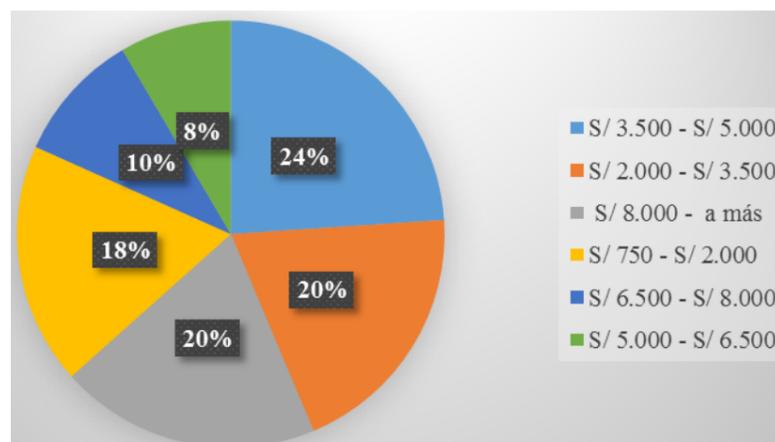
Fuente: Resultados de la encuesta del perfil del consumidor de Montcafé creada por los autores de la investigación
Elaboración: Propia, 2017.

Gráfico K. Por qué razones prefiere Montcafé sobre las otras cafeterías



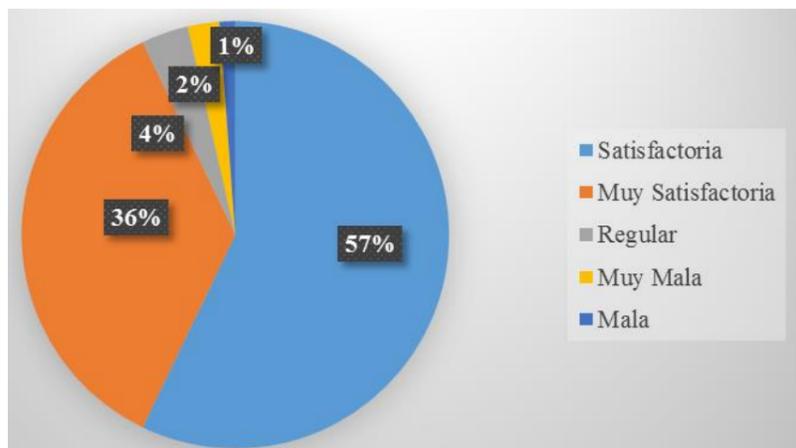
Fuente: Resultados de la encuesta del perfil del consumidor de Montcafé creada por los autores de la investigación
Elaboración: Propia, 2017.

Gráfico L. Indique el rango salarial en el cual se encuentra



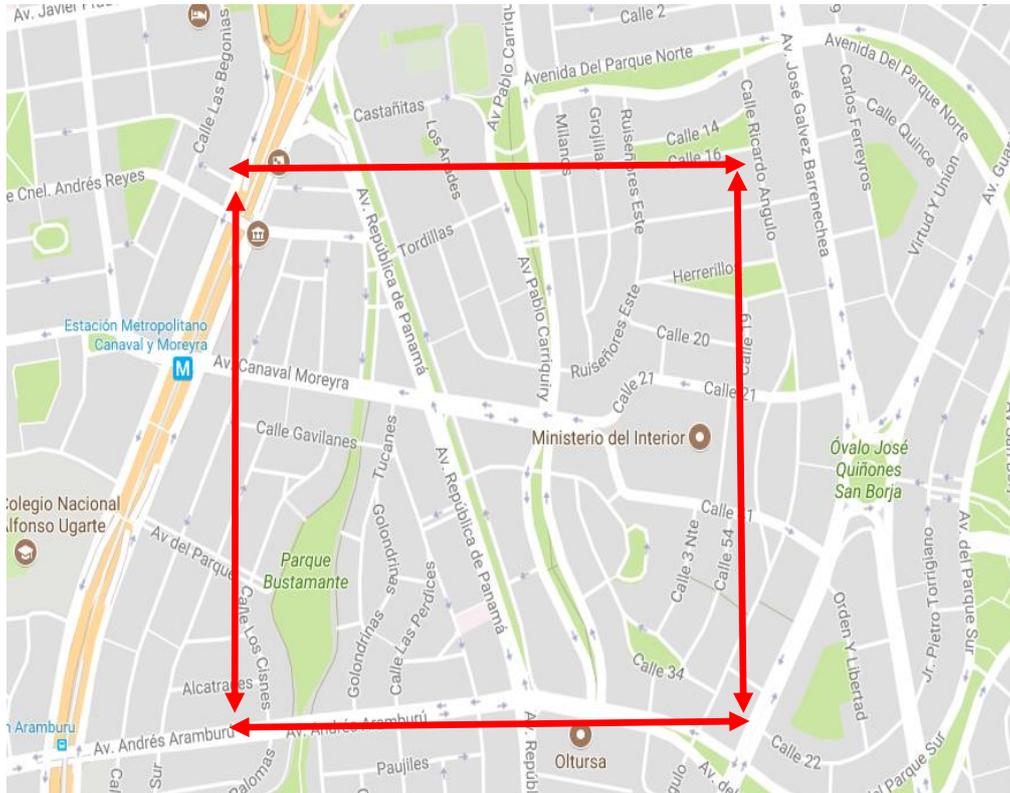
Fuente: Resultados de la encuesta del perfil del consumidor de Montcafé creada por los autores de la investigación
Elaboración: Propia, 2017.

Gráfico M. Califique su experiencia en Montcafé



Fuente: Resultados de la encuesta del perfil del consumidor de Montcafé creada por los autores de la investigación
Elaboración: Propia, 2017.

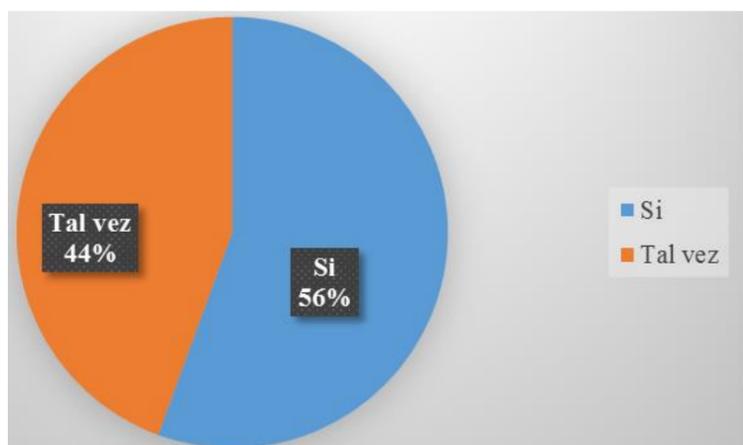
Anexo 9. Área de influencia directa de la segunda cafetería Montcafé



Fuente: Elaboración propia, 2017.

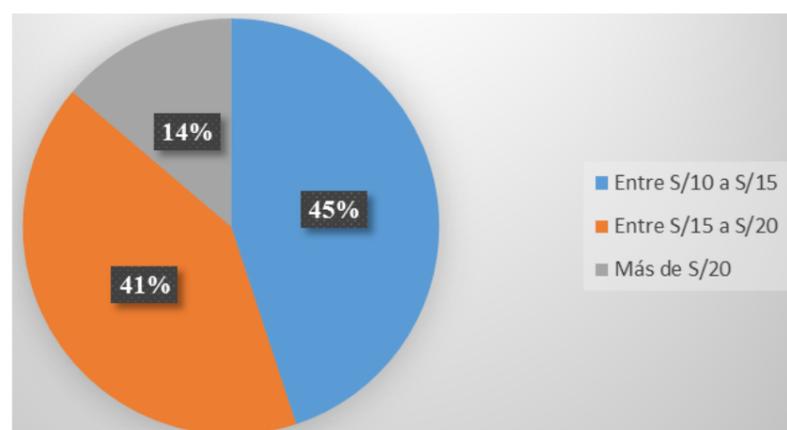
Anexo 10. Resultados de la encuesta para la segunda cafetería Montcafé

Gráfico A. Montcafé es una cafetería de especialidad que ofrece los mejores cafés del Perú y una grata experiencia en un ambiente cálido y acogedor, ¿estaría interesado en asistir a nuestro local?



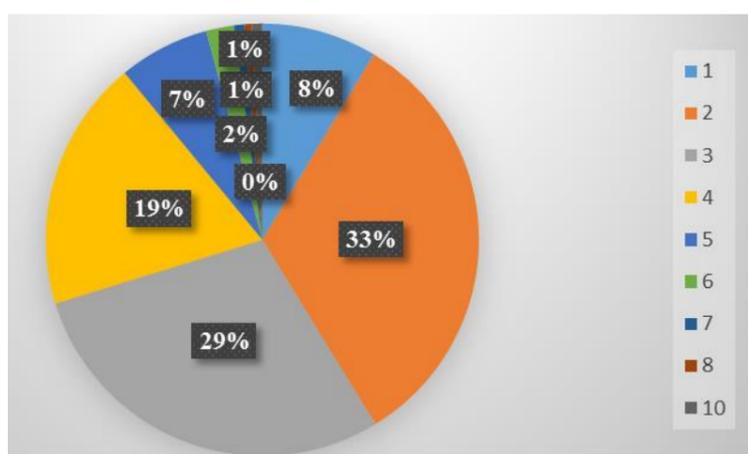
Fuente: Resultados de la encuesta del perfil del consumidor de Montcafé creada por los autores de la investigación
Elaboración: Propia, 2017.

Gráfico B. ¿Cuánto estaría dispuesto a gastar en una cafetería por una bebida y un complemento (sándwich o postre)?



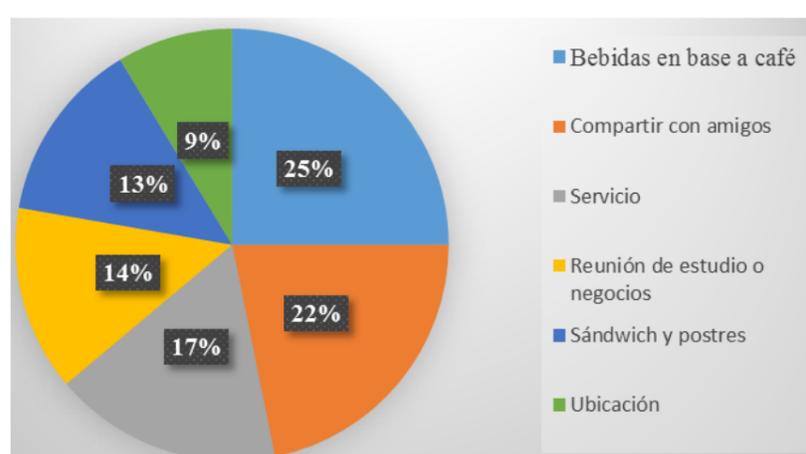
Fuente: Resultados de la encuesta del perfil del consumidor de Montcafé creada por los autores de la investigación
Elaboración: Propia, 2017.

Gráfico C. ¿Con qué frecuencia asistirías a Montcafé mensualmente?



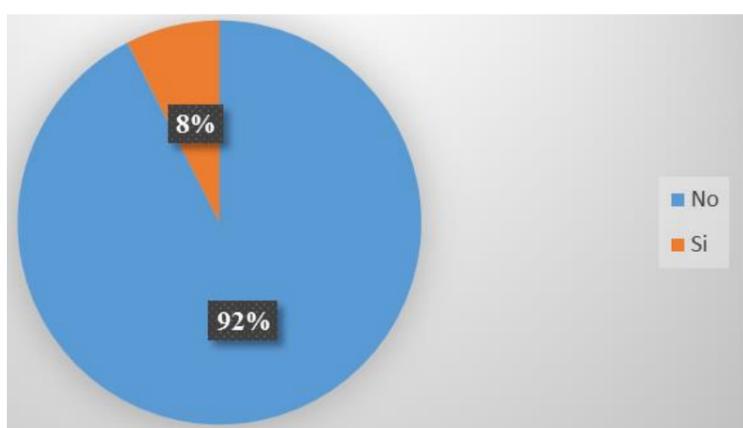
Fuente: Resultados de la encuesta del perfil del consumidor de Montcafé creada por los autores de la investigación
Elaboración: Propia, 2017.

Gráfico D. Indique las razones por las cuales asiste a una cafetería



Fuente: Resultados de la encuesta del perfil del consumidor de Montcafé creada por los autores de la investigación
Elaboración: Propia, 2017.

Gráfico E. ¿Conoce usted la cafetería Montcafé que se encuentra ubicada en la entrada del Plaza Vea que está ubicado en el cruce de las avenidas de Canaval y Moreira con Begonias?



Fuente: Resultados de la encuesta del perfil del consumidor de Montcafé creada por los autores de la investigación
Elaboración: Propia, 2017.

Anexo 11. FODA cruzado

		Fortalezas	Debilidades
		Factores Internos	1.Integración vertical del negocio
Factores Externos		2.Ubicación cafetería	2.Operación en proceso de consolidación
		3.Expertise del equipo	3.Area limitada de almacenamiento y producción.
		4.Experiencia y conocimiento de la industria del café	4.Tercerización de actividades de marketing.
		5.Concepto diferenciador en la propuesta de negocio.	5.Asesoría externa para planeamiento de operaciones.
Oportunidades		FO	DO
1.Reactivación económica	E1. Publicitar el concepto de Montcafé con la finalidad de aumentar la afluencia de clientes (F2, F5, O1, O3).	E7. Incorporar el proceso de planeamiento de operaciones (D2, D5, O8)	
2.Simplificación administrativa.			
3.Crecimiento del Producto Bruto Interno.	E2.Incrementar las ventas en horarios de baja afluencia de clientes (F1, F2, F3, O7, O8)	E8.Utilizar fuentes de financiamiento alternativas a efectos de reducir el costo de deuda (D1, O1, O3)	
4.Inflación decreciente			
5.Régimen tributario para MYPE.	E3.Posicionar a Montcafé como cafetería de especialidad (F2, F3, F5, O8)		
6.Políticas estatales de promoción al café.			
7.Mercado atomizado, permite la competencia.	E4.Promover el consumo de café peruano (F4, F5,O8)	E9.Optimizar el espacio dentro de la cafetería reubicando el taller de pastelería (D3, O7, O8)	
8.El sector de cafeterías muestra una tendencia creciente desde 2010	E5. Suscribir convenios de promoción con empresas ubicadas en zonas aledañas a la cafetería. (F2, F5, O1, O7)	E10. Incorporar responsable de marketing a la estructura de la empresa (D4, O8)	
	E6. Desarrollar un planeamiento tributario en base al régimen MYPE con la finalidad de generar eficiencias de costos (F1,F3,F5,O5)		
Amenazas		FA	DA
1.Cambio climático.	E11.Penetrar el mercado a través de la apertura de nuevos locales (A3,F1, F4, F5)	E14. Fidelizar al cliente (D2, A2,A5)	
2.Volatilidad de Precios del café.			
3.Ingreso de nuevas empresas.	E12.Generar lazos comerciales sostenibles con productores de café (F1, F4, A1, A2)		
4.Estacionalidad en el consumo de café (verano/invierno).	E13.Ofrecer productos de acuerdo a la estacionalidad (F1, F3, A4)	E15. Desarrollar un programa de retención del talento (D2, A3)	
5.Gran variedad de sustitutos			

Fuente: David, 2008.

Elaboración: Propia, 2017.

Anexo 12. Matriz de planeación estratégica cuantitativa

Factores críticos de éxito	Pond.	FO. Posicionar a Montcafé como cafetería de especialidad (D3, O7, O8)		FA: Generar lazos comerciales sostenibles que garanticen suministro de café		DO: Optimizar el espacio dentro de la cafetería reubicando el taller de pastelería		FA: Penetrar el mercado a través de la apertura de nuevos locales	
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
Factores externos clave									
Oportunidades									
1.Reactivación económica	0,12		0		0		0		0
2.Simplificación administrativa.	0,04		0		0		0		0
3.Crecimiento del Producto Bruto Interno.	0,08		0		0		0		0
4.Inflación decreciente	0,07		0		0		0		0
5.Régimen tributario para MYPE.	0,07		0		0		0		0
6.Políticas estatales de promoción al café.	0,06		0		0		0		0
7.Mercado atomizado, permite la competencia.	0,09	3	0,27	2	0,18	2	0,18	4	0,36
8.El sector de cafeterías muestra una tendencia creciente desde 2010	0,08	4	0,32	3	0,24	2	0,16	4	0,32
Amenazas.									
1.Cambio climático.	0,1	1	0,1	3	0,3	1	0,1	1	0,1
2.Volatilidad de Precios del café.	0,06	3	0,18	4	0,24	1	0,06	3	0,18
3.Ingreso de nuevas empresas.	0,08	3	0,24	3	0,24	2	0,16	4	0,32
4.Estacionalidad en el consumo de café (verano/ invierno).	0,08		0		0		0		0
5.Gran variedad de sustitutos	0,07		0		0		0		0
	1		0		0		0		0
Factores internos clave									
			0		0		0		0
Fortalezas									
1.Integración vertical del negocio	0,1	4	0,4	3	0,3	2	0,2	4	0,4
2.Ubicación cafetería	0,2	4	0,8	2	0,4	2	0,4	4	0,8
3.Expertise del equipo	0,1	3	0,3	2	0,2	3	0,3	3	0,3
4.Experiencia y conocimiento de la industria del café	0,1	3	0,3	4	0,4	2	0,2	3	0,3
5.Concepto diferenciador en la propuesta de negocio.	0,13	4	0,52	2	0,26	2	0,26	4	0,52
Debilidades									
1.Capacidad financiera limitada.	0,1		0		0		0		0
2.Operación en proceso de consolidación	0,05		0		0		0		0
3.Area limitada de almacenamiento y producción.	0,05	1	0,05	1	0,05	4	0,2	1	0,05
4.Tercerización de actividades de marketing.	0,12		0		0		0		0
5.Asesoría externa para planeamiento de operaciones.	0,05		0		0		0		0
	1		0		0		0		0
Total			3,48		2,81		2,22		3,65

Leyenda: Grado de atractivo: 1 = no atractiva; 2 = poco atractiva; 3 = razonablemente atractiva; 4 = muy atractiva.

Fuente: David, 2008.

Elaboración: Propia, 2017.

Anexo 13. Matriz de procesos de Montcafé

Macro procesos	Procesos
Proceso de compras	Estandarizar proveedores de servicios Planificar compras
Prestación del servicio	Brindar la carta Preparar el café utilizando los insumos seleccionados Elaborar complementos Brindar servicio de calidad Seguir protocolos de atención al cliente
Facturación y cobro	Calcular el monto del consumo Realizar el cobro
Planificación estratégica	Desarrollar estrategia Alinear planes funcionales a la estrategia
Estrategia RSE	Trasmitir conocimientos sobre los orígenes del café Dar a conocer el impacto de la compra de café en los caficultores Revisión de la estrategia RSE
Gestión de marketing	Promoción y publicidad Realizar la venta
Seguimiento y control	Evaluar la satisfacción del cliente Tener opciones para gustos diferentes Contar con promociones atractivas para que prueben los productos de las cafeterías Experiencias de catas de café
Gestión de inventarios	Recepción de la mercadería Registro del ingreso de mercadería Adecuado almacenamiento de la mercadería Registro de salida de mercadería Cuadre contra sistema de gestión informático
Gestión de recursos humanos	Reclutar personal Capacitar personal Evaluar personal
Gestión tecnológica	Estandarizar procedimientos Desarrollo de nuevos procesos Implementación de herramientas y equipos necesarios Mantenimiento de sistema de gestión informático Estandarizar operaciones en los locales Mantenimiento de equipos
Gestión financiera	Administración de presupuesto Tramites y asuntos legales Alinear los procesos a la política de RSE

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 14. Cronograma de actividades de marketing

Actividades	2018				2019				2020				2021				2022			
	1T	2T	3T	4T																
Gestión de redes sociales	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Publicidad en redes sociales	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Video corporativo					x															
Cartel exterior	x				x															
Convenios corporativos		x		x		x		x												
Plan de recompensas	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Convenios cuenta sueldo	x				x				x				x				x			
Sesiones de cata				x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Flyers informativos			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Mailing			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Participación en competencias de barismo			x				x				x				x				x	

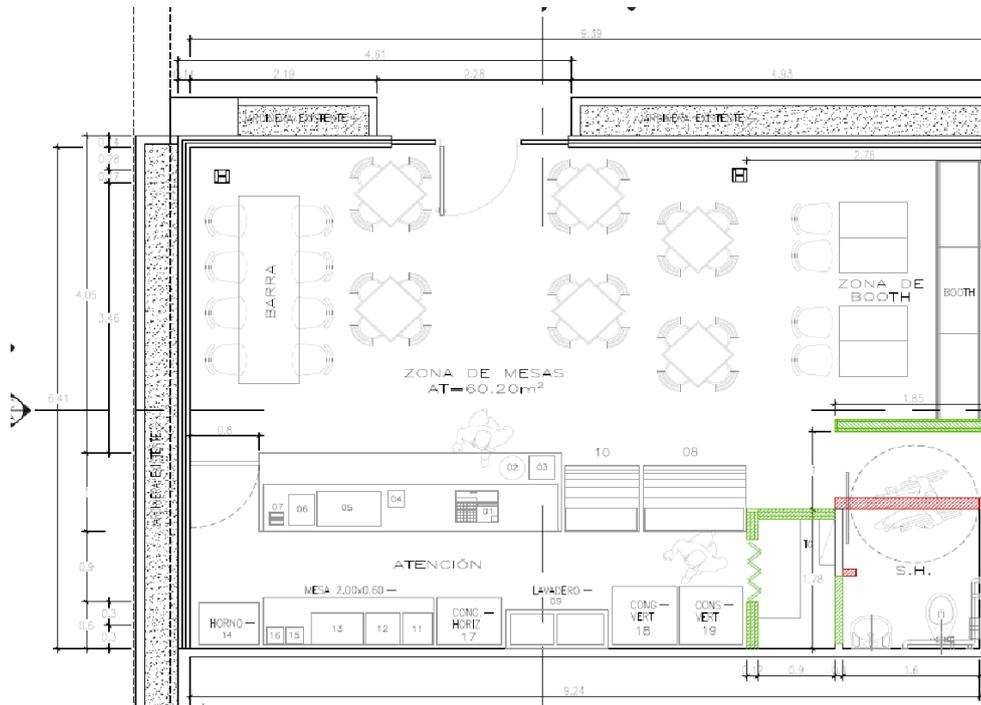
Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 15. Presupuesto de marketing

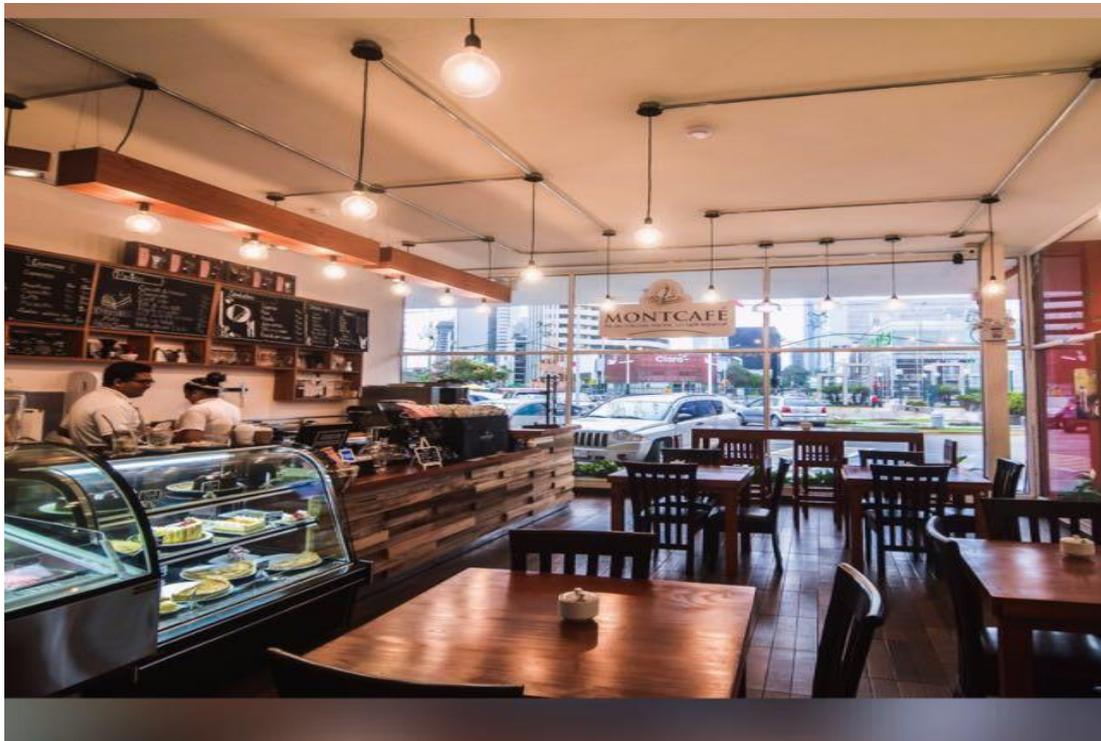
Año	2018	2019	2020	2021	2022
Publicidad en redes sociales	4.800	4.800	6.000	6.000	6.000
Flyers informativos	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800
Video corporativo		3.000			
Cartel exterior		6.000			
Convenios corporativos	600	600	600	600	600
Plan de recompensas	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600
Convenio cuenta sueldo	600	600	600	600	600
Sesiones de cata	540	540	540	540	540
Mailing	360	360	360	360	360
Participación en compeonatos de barismo	500	500	500	500	500
Total S/	S/. 12.800	S/. 21.800	S/. 14.000	S/. 14.000	S/. 14.000

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 16. Distribución del local



Fuente: Elaboración propia, 2017.



Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 17. Presupuesto pre-operativo

Categoría	TOTAL S/
Muebles	34.279
Equipos	60.410
Equipo de cafetería	22.024
Obra civil	52.184
Garantía	11.970
Seguro por año	875
Total inversión	181.742

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 18. Presupuesto de operaciones

Concepto / Año	2018	2019	2020	2021	2022
Inversión inicial	181.742				
Muebles	34.279				
Equipos	82.434				
Obra civil	52.184				
Gastos	284.249	262.102	262.102	262.102	262.102
Garantía del local	11.970				
Derecho de ingreso (llave)	10.178				
Seguros	1.749	1.749	1.749	1.749	1.749
Alquiler	169.495	169.495	169.495	169.495	169.495
Promoción	16.950	16.950	16.950	16.950	16.950
Pago de servicios (agua e Internet)	21.600	21.600	21.600	21.600	21.600
Pago de servicios luz	52.308	52.308	52.308	52.308	52.308
Insumos y abarrotes	99.381	724.889	843.292	1.248.044	1.361.277
Insumos	99.381	724.889	843.292	1.248.044	1.361.277
Total S/	565.373	986.990	1.105.393	1.510.146	1.623.379

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 19. Requerimientos y perfiles de puestos de trabajo en Montcafé

Puesto	Requerimientos	Perfil
<p>Puesto: Administrador.</p> <p>Función principal: Gestión de la cafetería.</p> <p>Reporta a: Accionistas</p>	<p>Alcanzar o superar las metas establecidas de la cafetería</p> <p>Inducción del personal a su cargo</p> <p>Supervisar el cumplimiento de las normas de higiene en el trabajo</p> <p>Atender reclamos y sugerencias de los clientes</p> <p>Supervisar el correcto funcionamiento del local</p> <p>Elaborar y coordinar los horarios del personal</p> <p>Administrar las áreas en el establecimiento</p> <p>Supervisión del personal</p> <p>Calcular el flujo de caja</p> <p>Supervisar el correcto funcionamiento del sistema de seguridad del local</p> <p>Supervisa desempeño y puntualidad del personal</p>	<p>Ambos sexos, de 25 a 40 años, experiencia mínima de tres años en puestos similares, conocimiento de estándares de tratamiento y conservación de alimentos, estudios de administración, hotelería y turismo y afines. Capacidad de mando, liderazgo, puntualidad, extrovertido y creativo, trabajo en equipo y orientación a resultados</p>
<p>Puesto: Asistente de tienda.</p> <p>Función principal: Supervisar áreas de la cafetería.</p> <p>Reporta a: Administrador</p>	<p>Supervisar y apoyar personal de cocina y servicio</p> <p>Verificar correcta implementación de las áreas de servicios</p> <p>Controlar stocks de productos y accesorios</p> <p>Mantener el orden</p> <p>Verificar estado de vajilla, cubertería, mesas, disposición del lugar</p> <p>Realizar y recibir los pedidos a proveedores</p> <p>Revisar las condiciones de los productos recibidos.</p> <p>Contabilizar el ingreso y salida de los insumos a las diferentes áreas</p> <p>Coordinar con administrador para diseño de nuevos productos, tanto salados como bebidas.</p> <p>Supervisar la calidad de los productos</p> <p>Supervisar la calidad de la atención.</p> <p>Verificar el correcto manejo de los alimentos</p> <p>Supervisar los procesos de las sub-áreas como: cocina, almacén, preparación de los productos y bebidas.</p> <p>Realizar el cobro del consumo al cliente</p> <p>Emitir boleta o factura de venta</p>	<p>Ambos sexos, de 25 a 30 años, experiencia mínima de dos años en puestos similares, conocimiento de estándares de tratamiento y conservación de alimentos, con experiencia en organización de eventos, logística y cursos de calidad. Trabajo en equipo, puntualidad, honradez, facilidad para relacionarse con los demás y claridad para expresar sus ideas, habilidades de negociación con proveedores.</p>
<p>Puesto: Barista.</p> <p>Función principal: Preparación de cafés especializados</p> <p>Reporta a: Asistente de tienda</p>	<p>Preparar de bebidas a base de café</p> <p>Elaborar la preparación con diferentes métodos de café</p> <p>Verificar que exista suficiente stock de café</p> <p>Cumplir normas de higiene</p> <p>Lavado de herramientas y utensilios involucrados en la preparación del café</p> <p>Realizar y preparar las catas de café</p>	<p>Ambos sexos, de 20 a 35 años, experiencia mínima de un año en puestos similares, estudios de barismo, experiencia en cata de café, conocimiento de tipos de café y de diferentes métodos de preparación de café, rapidez y orden.</p>
<p>Puesto: Pastelero.</p> <p>Función principal: Preparación de recetas de salados y dulces.</p> <p>Reporta a: Asistente de tienda</p>	<p>Elaborar recetas saladas y dulces</p> <p>Presentar y decorar adecuadamente los platos con los alimentos</p> <p>Verificar que haya postres en stock para la venta</p> <p>Verificar que exista stock de insumos para la elaboración de los postres</p> <p>Cumplir normas de higiene</p> <p>Conservar adecuadamente los postres ya elaborados</p> <p>Lavado y secado de herramientas y utensilios utilizados en la elaboración de los postres</p>	<p>Ambos sexos, de 22 a 37 años, experiencia mínima de dos años en puestos similares, estudios de pastelería, gastronomía o cocina. Creativo, extrovertido, capacidad de trabajo bajo presión, eficiente y rápido en la atención de órdenes.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 20. Presupuesto de recursos humanos

Concepto	2018	2019	2020	2021	2022
Planilla de sueldos	292.800	292.800	292.800	292.800	292.800
Capacitaciones	2.240	2.240	2.240	2.240	2.240
Anuncios para reclutamiento	1.000	400	400	400	400
Canasta navideña	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200
Alimentación personal	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000
Total S/	307.240	306.640	306.640	306.640	306.640

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 21. Cronograma de actividades y presupuesto del plan de RSE

Cronograma de actividades de RSE	2018				2019				2020				2021				2022			
	1 T	2 T	3 T	4 T	1 T	2 T	3 T	4 T	1 T	2 T	3 T	4 T	1 T	2 T	3 T	4 T	1 T	2 T	3 T	4 T
Elaborar un padrón de productores de café		x			x	x					x				x				x	
Elaborar una línea base de las fincas de los productores		x			x	x					x				x				x	
Coordinar capacitaciones técnicas sobre mejoramiento de cultivos			x				x					x			x					x
Evaluar la mejora de la productividad y la calidad de los cafés							x					x			x					x
Convenio de cooperación con entidad gubernamental y/u ONG		x			x						x			x						x
Taller de implementación de filtros de agua					x						x			x						x
Visita a la zona de producción con los baristas de la cafetería		x			x						x			x						x
Cata de cafés y sesión de preguntas y respuestas con los clientes de la cafetería		x	x	x	x	x	x	x			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Presupuesto del plan de RSE (en soles)

Actividad/ Año	2018	2019	2020	2021	2022
Elaborar un padrón de productores de café	100	100	100	100	100
Elaborar una línea base de las fincas de los	300	300	300	300	300
Coordinar capacitaciones técnicas sobre mejoramiento de cultivos	500	500	500	500	500
Evaluar la mejora de la productividad y la calidad de los cafés		500	500	500	500
Convenio de cooperación con entidad gubernamental y/u ONG	50	50	50	50	50
Taller de implementación de filtros de agua		600	600	600	600
Visita a la zona de producción con los baristas de la cafetería	800	800	800	800	800
Cata de cafés y sesión de preguntas y respuestas con los clientes de la cafetería	100	100	100	100	100
Total S/	1.850	2.950	2.950	2.950	2.950

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 22. Estado de ganancias y pérdidas de Montcafé 2018-2022 (en soles)

Estado de ganancias y pérdidas - "sin estrategia"

Moneda: Soles

	2018	2019	2020	2021	2022
TOTAL VENTAS	576.790	591.325	593.282	595.245	597.216
VENTAS MONTCAFE 1	553.375	555.325	557.282	559.245	561.216
VENTAS A RELACIONADAS	23.415	36.000	36.000	36.000	36.000
COSTOS					
COSTO DE VENTAS	171.790	176.118	176.701	177.286	177.873
SUELDOS Y SALARIOS	142.800	142.800	142.800	142.800	142.800
DEPRECIACIÓN	26.597	26.597	26.597	26.597	-
UTILIDAD BRUTA	235.604	245.809	247.183	248.562	276.543
GASTO OPERATIVO	20.088	20.088	20.088	20.088	20.088
GASTOS ADMINISTRATIVOS	138.000	138.000	138.000	138.000	138.000
UTILIDAD OPERATIVA	77.516	87.721	89.095	90.474	118.455
Gastos financieros (intereses)	13.690	10.058	7.793	3.733	107
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	63.825	77.664	81.302	86.741	118.348
Impuesto a la renta	6.982	11.065	12.138	13.742	23.066
Utilidad neta	56.843	66.599	69.164	72.999	95.281

Estado de ganancias y pérdidas - "con estrategias"

Moneda: Soles

	2018	2019	2020	2021	2022
TOTAL VENTAS	1.105.931	1.351.319	1.507.297	1.617.429	1.645.752
VENTAS MONTCAFE 1	635.629	758.240	810.645	829.367	848.523
VENTAS A RELACIONADAS	23.415	36.000	36.000	36.000	36.000
VENTAS MONTCAFE 2	446.886	557.079	660.653	752.062	761.229
COSTOS					
COSTO DE VENTAS	326.250	398.639	444.653	477.142	485.497
SUELDOS Y SALARIOS	292.800	292.800	292.800	292.800	292.800
DEPRECIACIÓN	47.994	49.940	49.940	49.940	23.343
UTILIDAD BRUTA	438.887	609.940	719.905	797.548	844.112
GASTO OPERATIVO	58.592	69.766	61.966	61.966	61.966
GASTOS ADMINISTRATIVOS	264.500	276.000	276.000	276.000	276.000
UTILIDAD OPERATIVA	115.795	264.174	381.939	459.582	506.146
Gastos financieros (intereses)	40.847	33.762	25.248	14.849	4.528
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	74.948	230.412	356.691	444.733	501.618
Impuesto a la renta	10.263	56.125	93.378	119.350	136.131
Utilidad neta	64.684	174.287	263.313	325.383	365.487

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 23. Flujo de caja de Montcafé 2018-2022 (en soles)

Flujo de caja "sin estrategia"

Moneda: Soles

	2018	2019	2020	2021	2022
INGRESOS	680.612	697.763	700.072	702.389	728.057
VENTAS MONTCAFE 1	652.982	655.283	657.592	659.909	662.235
VENTAS A RELACIONADAS	27.630	42.480	42.480	42.480	42.480
GARANTIA					23.940
EGRESOS	625.060	624.973	638.471	641.058	657.725
Costo de insumos	202.712	207.820	208.508	209.198	209.890
Sueldos y salarios	142.800	142.800	142.800	142.800	142.800
Gastos operativos	23.704	23.704	23.704	23.704	23.704
Gastos administrativos	162.840	162.840	162.840	162.840	162.840
Pago del IGV	86.022	76.745	88.482	88.775	95.425
Impuesto a la renta	6.982	11.065	12.138	13.742	23.066
INVERSIÓN					
Implementación cafetería 1	-	-	-	-	-
Implementación cafetería 2		-	-	-	-
Garantía del local		-	-	-	-
Derecho de ingreso (llave)		-	-	-	-
Seguros		-	-	-	-
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	62.535	83.855	73.739	75.073	105.369
Financiamiento 1	-27.644	-27.644	-27.644	-27.644	-2.304
Escudo fiscal	1.498	1.433	1.163	591	21
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	36.389	57.645	47.259	48.021	103.086
Saldo inicial de caja	25.681	60.572	116.784	162.879	210.309
Saldo final de caja	60.572	116.784	162.879	210.309	313.374

Flujo de caja "con estrategias"

Moneda: Soles

	2018	2019	2020	2021	2022
INGRESOS	1.304.999	1.594.556	1.778.611	1.908.566	1.965.927
VENTAS MONTCAFE 1	750.043	894.723	956.561	978.653	1.001.257
VENTAS A RELACIONADAS	27.630	42.480	42.480	42.480	42.480
VENTAS MONTCAFE 2	527.326	657.353	779.570	887.433	898.250
GARANTIA					23.940
EGRESOS	1.395.624	1.429.672	1.535.373	1.616.174	1.651.364
Costo de insumos	384.975	470.394	524.690	563.027	572.886
Sueldos y salarios	292.800	292.800	292.800	292.800	292.800
Gastos operativos	69.139	82.324	73.120	73.120	73.120
Gastos administrativos	312.110	325.680	325.680	325.680	325.680
Pago del IGV	144.596	202.349	225.706	242.197	250.747
Impuesto a la renta	10.263	56.125	93.378	119.350	136.131
INVERSIÓN					
Implementación cafetería 1	-	-	-	-	-
Implementación cafetería 2	168.897	-	-	-	-
Garantía del local	11.970	-	-	-	-
Derecho de ingreso (llave)	-	-	-	-	-
Seguros	875	-	-	-	-
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	-80.363	221.009	336.615	411.742	450.694
Financiamiento 1	-27.644	-27.644	-27.644	-27.470	-
Financiamiento 2	110.856	-49.144	-49.144	-49.144	-48.864
Escudo fiscal	5.594	8.224	6.610	3.985	1.229
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	8.443	152.445	266.437	339.113	403.059
Saldo inicial de caja	26.592	29.442	173.663	433.490	768.618
Saldo final de caja	29.442	173.663	433.490	768.618	1.170.448

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Nota biográfica

Hernando Ignacio Cáceres López

Nació en Arequipa, el 27 de mayo de 1987. Es Licenciado en Derecho por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), miembro del Ilustre Colegio de Abogados de Lima. Graduado del programa gerencial “Capstone Course” del Instituto Centro Americano de Administración de Empresas (INCAE), Costa Rica. Tiene más de seis años ocupando posiciones gerenciales en áreas jurídicas, comerciales y de asuntos corporativos en empresas pertenecientes a los sectores minero, construcción, agroindustria y energía. Actualmente se desempeña en el cargo de gerente de Asuntos Corporativos del holding de inversión Corporación Financiera de Inversiones S.A.

Jenny Lillyana Rojas Otero

Titulada en Ingeniería Informática por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Cuenta con un Diplomado en Finanzas de la Universidad del Pacífico, Diplomado en Estadística Aplicada por la Pontificia Universidad Católica del Perú y una Certificación en Gestión de Riesgos por el Instituto de Formación Bancaria, así como cursos de Habilidades Gerenciales, Gestión de Proyectos y Business Intelligence. Cuenta con experiencia en análisis y desarrollo de sistemas en empresas del sector financiero, de consultoría y del sector de seguros; posteriormente adquirió experiencia en el área de riesgos en el sector bancario donde se viene desempeñando por más de siete años. Actualmente ocupa el cargo de Especialista en la Unidad de Monitoring, Analytics & Risk Engineering, dentro del área de Riesgos del BBVA Continental.

Jan Van Oordt Murga

Economista de la Universidad Nacional Federico Villarreal, con más de ocho años de experiencia en finanzas, negocios y emprendimiento. Socio fundador de la empresa Monte Verde Inversiones Perú S.A.C. (Montcafé), actualmente se desempeña como gerente Administrativo de Montcafé y como especialista de transferencia y pagaduría para el Programa Nacional de Asistencia Solidaria Pensión 65.