



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**“PLAN DE MARKETING PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA
CAFETERÍA DE ESPECIALIDAD EN LA CIUDAD DE TACNA”**

**Trabajo de Investigación presentada
para optar al Grado Académico de
Magíster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial**

**Presentado por
Winston Adrian Castañeda Vargas
Giancarlo Granados Gonzales
Diana Lorena Rocha Angulo**

Asesor: Jorge Enrique Trujillo Sosa
[0000-0003-1565-3605](tel:0000-0003-1565-3605)

Lima, octubre 2023

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, JORGE ENRIQUE TRUJILLO SOSA deja constancia que el trabajo de investigación titulado “PLAN DE MARKETING PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA CAFETERÍA DE ESPECIALIDAD EN LA CIUDAD DE TACNA” presentado por Don Winston Castañeda Vargas, Don Giancarlo Granados Gonzales y Doña Diana Rocha Angulo, para optar el Grado de Magister en Dirección de Marketing y Gestión Comercial fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin del programa Blackboard el 11 de setiembre del 2024 dando el siguiente resultado:



Fecha: 11 de setiembre de 2024


Jorge Enrique Trujillo Sosa

AGRADECIMIENTOS

Dedicamos esta investigación a nuestras familias que con su constante apoyo, dedicación y paciencia nos permitieron alcanzar nuestros objetivos.

Agradecemos a nuestro profesor asesor Jorge Trujillo, por su constante orientación y paciencia y dedicación para la culminación de este trabajo, permitiéndonos optar el grado de Magister en Dirección de Marketing y Gestión Comercial.

RESUMEN EJECUTIVO

Masaromas es una propuesta de café de especialidad, que busca llevar el aroma y el sabor de un exquisito café de origen peruano y de alta calidad, para que el cliente pueda disfrutar en cualquier momento de una experiencia única junto con sus familiares o su grupo de amigos en un ambiente agradable.

El plan de marketing toma en cuenta el análisis del mercado y el comportamiento del consumidor de los distritos de Tacna, Pocolay y Gregorio Albarracín con el propósito de validar el modelo que se busca implementar, teniendo en consideración la elección de estrategias que implementadas no lleven a que la marca sea considerada como la mejor alternativa dentro de las otras que se encuentran en la plaza.

Los consumidores de hoy están en una búsqueda constante de experimentar: lugares y sabores nuevos, sofisticados e innovadores, aunado a un estilo de vida impulsado por el consumo de productos que les brinden una dieta saludable. En ese sentido, los consumidores están incrementando su consumo de café y tienen un mayor conocimiento de las calidades del producto que consumen, gracias a la información que encuentra en las redes sociales.

Finalmente, una tendencia importante en el mercado de café es la creciente demanda de cafés especiales. Los consumidores buscan experiencias de café especiales y de alta calidad, así mismo, exploran varios perfiles de sabor y los métodos de preparación de café continúan evolucionando, ofreciendo a los consumidores experiencias de café diversas y personalizadas. Todo ello brinda la oportunidad a masaromas de posicionarse gradualmente en el público objetivo del mercado de Tacna.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	iv
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
ÍNDICE DE ANEXOS	x
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	2
1. Análisis del macroentorno (PESTEL).....	2
1.1. Entorno político	2
1.2. Entorno económico	3
1.3. Entorno social	3
1.4. Entorno tecnológico	4
1.5. Entorno ecológico	5
1.6. Entorno legal	5
2. Análisis del microentorno (las 5 Fuerzas de Porter)	7
2.1. Identificación, características y evolución del sector de cafeterías.....	7
2.2. Análisis de los clientes.....	8
3. Análisis interno de la empresa	14
3.1. Modelo de negocio.....	14
3.2. Organización y estructura	15
3.3. Matriz FODA.....	17
3.4. Análisis de la cadena de valor.....	17
CAPÍTULO II. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	19
1. Objetivos	19

1.1. Objetivo general.....	19
1.2. Objetivos específicos	19
1.2.1. Conocer al consumidor	19
1.2.2. Evaluar la propuesta de valor.....	19
1.2.3. Características del servicio.....	19
1.2.4. Estimar la demanda del mercado	19
2. Metodología de la investigación	19
2.2. Estimación de la demanda.....	23
CAPÍTULO III. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO	26
1. Definición de los objetivos de marketing.....	26
2. Estrategia genérica y de crecimiento	28
2.1. Estrategia genérica	28
2.2. Estrategia de crecimiento	29
3. Estrategia de segmentación de mercados.....	29
3.1. Variables geográficas.....	29
3.2. Variables demográficas.....	29
3.3. Variables conductuales	29
3.4. Variables psicográficas	30
4. Estrategia de posicionamiento	30
5. Propuesta de valor.....	30
6. Estrategia de marca	30
6.1. Nombre de la marca	30
6.2. Paleta de colores	31
6.3. Identidad de marca	31
6.4. Logotipo.....	32
6.5. Promesa de marca	33
7. Estrategia de clientes.....	33
CAPÍTULO IV. TÁCTICAS DE MARKETING	34

1.	Estrategia de producto-servicio.....	34
2.	Estrategia de precios	37
3.	Estrategia de plaza	38
4.	Estrategia de promoción.....	39
5.	Estrategias de personas	47
6.	Estrategia de procesos.....	48
7.	Estrategia de evidencia física.....	49
CAPÍTULO V. IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL		51
1.	Supuestos generales	51
2.	Proyección de ventas.....	51
3.	Proyección de gastos.....	52
4.	Proyección de inversión.....	52
5.	Flujo de caja proyectado	53
6.	Estado de resultados.....	54
7.	Marketing ROI.....	54
8.	Simulación	55
9.	Plan de contingencia	58
CONCLUSIONES		59
RECOMENDACIONES.....		60
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		61
ANEXOS		65
NOTA BIOGRÁFICA DE LOS AUTORES		80

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Entorno político	2
Tabla 2 Entorno económico	3
Tabla 3 Entorno social	4
Tabla 4 Entorno tecnológico	4
Tabla 5 Entorno ecológico	5
Tabla 6 Entorno legal.....	6
Tabla 7 Poder de negociación de los clientes	9
Tabla 8 Poder de negociación de los proveedores	10
Tabla 9 Amenaza de productos sustitutos.....	11
Tabla 10 Amenaza de nuevos competidores.....	12
Tabla 11 Análisis de los competidores	13
Tabla 12 Rivalidad entre los competidores.....	13
Tabla 13 Análisis FODA	17
Tabla 14 Población de los distritos de Tacna, Pocolay y Gregorio Albarracín	24
Tabla 15 Estimación de la demanda	25
Tabla 16 Objetivos de marketing.....	27
Tabla 17 Nivel de productos (jerarquía de valor)	35
Tabla 18 Precios y márgenes brutos de productos (bebidas, dulces y salados).....	37
Tabla 19 Cronograma de actividades de marketing.....	46
Tabla 20 Proyección de ventas (soles).....	51
Tabla 21 Gastos.....	52
Tabla 22 Proyección de inversión.....	52
Tabla 23 Flujo de caja proyectado	53
Tabla 24 Estado de resultados.....	54
Tabla 25 ROI (a valor presente en soles).....	55
Tabla 26 Información para la evaluación económica y financiera	55
Tabla 27 Resultados de la evaluación.....	56
Tabla 28 Análisis de sensibilidad de las ventas	57

Tabla 29 Análisis de sensibilidad del incremento de la mercadería	57
---	----

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama propuesto	15
Figura 2 Pirámide de atributos de la cafetería de especialidad	28
Figura 3 Paleta de colores	31
Figura 4 Logotipo de la marca	32
Figura 5 Propuestas de logotipo en fondo para aplicación sobre fondo blanco sólido	32
Figura 6 Atención en mesa (asesoría)	35
Figura 7 Presentación de productos de la carta	36
Figura 8 Modelo de carta mediante Tablet/digital y portamenú	36
Figura 9 Price Brand Ladder (Capuchino)	38
Figura 10 Layout del local (distribución de ambientes)	39
Figura 11 Plano de ubicación del local	39
Figura 12 Funnel de conversión de masaromas	40
Figura 13 Modelo de página web	41
Figura 14 Post para redes	41
Figura 16 Modelo de App	42
Figura 17 Instagram colaboración con influencers	43
Figura 18 Historias en Instagram por participación de eventos	44
Figura 19 Modelo gift cards	44
Figura 20 Bonus card (tarjeta de fidelización)	45
Figura 21 Comunidad de consumidores (redes, blogs)	45
Figura 22 Para consumo en local (mesa o barra cafetera)	48
Figura 23 Compra para llevar (barra cafetera o área de despacho)	49
Figura 24 Demostración del local y uniformes	50
Figura 25 Merchandising y empaques	50

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexos 1: Segmentación de mercado por generaciones-características y preferencias consumo de café.....	66
Anexos 2: CANVAS	67
Anexos 3: Cadena de valor	68
Anexos 4: Observación etnográfica	69
Anexos 5: Hallazgos focus group	71
Anexos 6: Hallazgos entrevista a expertos	73
Anexos 7: Resultado de la investigación concluyente	74
Anexos 8: Cálculo del precio, margen de contribución y modelo carta de por producto	75
Anexos 9: Presupuesto de marketing	76
Anexos 10: Cronograma de Responsabilidad Social	76
Anexos 11: Proyección de ingresos por producto bebidas	77
Anexos 12: Proyección de ingresos por venta de complementos	78
Anexos 13: Proyección de ventas para el primer año en participación mensual (%) y en soles	79

INTRODUCCIÓN

El plan de marketing planteado, es producto de un análisis completo con la finalidad de comprender las características del negocio y sobre todo de la industria de cafetería, y tiene como finalidad implementar una cafetería de especialidad en Tacna, para lo cual se ha realizado una evaluación del macroentorno y microentorno, una investigación de mercado, utilizando información secundaria e información primaria, la cual consta de una investigación exploratoria y concluyente; así mismo, se han definido las estrategias genéricas, de crecimiento, de segmentación y de posicionamiento, la viabilidad financiera, con el propósito de ofrecer una experiencia innovadora, que nos lleve a ser una opción importante en la plaza.

El plan de marketing se constituye como soporte estratégico a fin de implementar con éxito una cafetería de especialidad en la plaza de Tacna, inspirada en el consumo de café de origen, con un formato de atención completamente diferente a las demás cafeterías de la localidad, la cual va a estar centrada en ofertar productos de alta calidad, orgánicos, saludables, donde el servicio estará centrado en el cliente y sus experiencias en torno al café y sus acompañamientos, los mismo que serán productos de panificación a base de masa madre y productos naturales de estación, kilómetro cero.

En ese sentido, el plan de marketing está orientado a posicionar a la cafetería de especialidad Masaromas, en su mercado objetivo a través del desarrollo de su marca en el mercado local y conseguir sus objetivos gradualmente en el corto plazo, mediano y largo plazo, fortaleciendo el segmento analizado a través de una mayor penetración de mercado y el desarrollo de diversas estrategias de marketing y gestión comercial planteadas.

Finalmente es necesario precisar, que al ser el cliente el núcleo de los servicios que brindaremos se evaluará permanentemente el grado de satisfacción de este. Asimismo, será importante conocer los cambios de sus hábitos de consumo a fin de ir adecuando nuestros servicios para lograr la plena satisfacción de nuestros clientes, y conocer sus experiencias, las cuales nos ayudarán a co-crear con ellos las innovaciones necesarias que se requieran desarrollar en el negocio.

CAPÍTULO I. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

En este acápite se analiza el macroentorno, para lo cual se utilizó el método PESTEL y el microentorno mediante las cinco fuerzas de Porter, cuya finalidad está orientada a realizar un diagnóstico del entorno en general que afecta directa e indirectamente a la empresa cafetería/pastelería a desarrollar.

1. Análisis del macroentorno (PESTEL)

Las fuerzas del macroentorno influyen en la facultad de las empresas para obtener una rentabilidad atractiva (Hill & Jones, 2015).

1.1. Entorno político

El país se caracteriza por mostrar un escenario político inestable, cuya tendencia a futuro continuará generando inestabilidad y, sobre todo, incertidumbre en el futuro del país, (Macroconsult, 2023), y por ende, en los diversos sectores productivos del país (Semana Económica, 2023).

Tabla 1

Entorno político

Indicadores	Tendencia	Efecto probable	O/R
Inestabilidad política	Incertidumbre e inestabilidad en el futuro del país	Reducción de la inversión privada nacional e internacional	R
Corrupción de sector público	A futuro la desconfianza de la población en el gobierno y las instituciones del país continuará en los próximos años.	Debilitamiento de la capacidad del Estado	R
Contrabando	Continuará el incremento de las actividades ilegales en el futuro	Obstáculos para la estabilidad y el crecimiento del país.	R
Informalidad	Se prevé un incremento de la informalidad, dado el bajo crecimiento económico del país en los próximos años.	Limitará el crecimiento de las empresas, generando sobrecostos	R
Opinión pública del poder ejecutivo y legislativo	Se prevé que continúe una baja aprobación de la población	Continúe la baja legitimidad política	R

1.2. Entorno económico

Las expectativas macroeconómicas proyectan una aceleración de la economía para el 2024, entre 2.5% y 2.6%, mientras que para el año 2025 un crecimiento del 2.9% y 3.0% (Banco Central de Reserva del Perú, 7 de setiembre de 2023).

Tabla 2

Entorno económico

Indicadores	Tendencia	Efecto probable	O/R
Crecimiento económico	Crecimiento bajo del PBI para los años 2024 y 2025	Baja recuperación de la demanda de productos	R
PBI per cápita	Incremento del indicador para el 2028 de 9.284 dólares	Desarrollo de la calidad de vida	O
Riesgo país	Disminución gradual del riesgo país	Incremento de la inversión	O
Inflación/ nivel de precios	Disminución de la inflación al rango meta del BCRP para el 2024 de 2.5%	Recuperación del poder adquisitivo de los consumidores	O
Cotización de la moneda extranjera	Suave tendencia al alza, para el 2024	Deterioro relativo de la paridad cambiaria, incrementa los precios de importación de equipos y maquinaria	R
Tasa de referencia/ Tasa de interés	Disminución del costo del dinero dada la tendencia a la baja de la tasa de política monetaria	Mayor acceso a financiamiento de la banca	O
Política fiscal	Incremento del gasto público para impulsar el crecimiento de la economía, dará resultados a partir del año 2024	Impulso del crecimiento económico	O

1.3. Entorno social

Incremento de la inseguridad ciudadana y la proliferación de actos delictivos en el país continuará los próximos años (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 1 de setiembre de 2023)

Tabla 3*Entorno social*

Variables	Tendencia	Efecto probable	O/R
Nuevos hábitos de consumo	Incremento futuro del consumo de productos alimenticios saludables	Incremento de la demanda de productos orgánicos	O
Modalidad de compra	Incremento de la demanda <i>online</i> acompañado de la compra por <i>offline</i>	Uso intensivo del consumo presencial y digital	O
Medio de pago	Incremento de pagos digitales	Mayores opciones de pago	O
Conflictos sociales	Incremento de los conflictos sociales	Perturbación de la actividad productiva y social	R
Empleo formal	Incremento del empleo	Aumento de la demanda	O
Educación	Incremento del presupuesto para el sector educación	Mejora del nivel de educación	O
Inseguridad ciudadana	Descontrol e incremento de la delincuencia	Retrae la inversión privada	R

1.4. Entorno tecnológico

El sector alimentación está en constante investigación con la finalidad de incorporar nuevos insumos y procesos a fin de ajustarse a los nuevos cambios en los hábitos de consumo, los cuales se caracterizan por ser saludables.

Las empresas continuarán los próximos años adoptando la virtualidad con el propósito de fortalecer el proceso de compra o asumir el riesgo de perder clientes (Euromonitor International, junio de 2023). Así mismo, el continuo desarrollo de los sistemas de información gerencial, a través del mayor uso de software, permitirá el uso eficiente y el incremento de la optimización de los recursos.

Tabla 4*Entorno tecnológico*

Indicadores	Tendencia	Efecto probable	O/R
I+D	Niveles reducidos de inversión en I+D	Falta de progreso tecnológico	R
SIG	Incremento del manejo de software, optimizando procesos y generando productividad	Minimización de costos y mejoramiento de la logística	O
Medios sociales	Mayor consumo de redes sociales	Consumidor informado, co-creación de productos	O
Usuarios de internet	Incremento de usuarios al 2028 de 35.31 millones	Mayores transacciones vía <i>online</i>	O

1.5. Entorno ecológico

Las causas sociales como el ecologismo (naturaleza y medio ambiente) continuarán influyendo en la decisión de compra de los consumidores en el país (*Ipsos, marzo de 2023*).

Tabla 5

Entorno ecológico

Indicadores	Tendencia	Efecto probable	O/R
Biodiversidad	Toma de conciencia por la conservación del medio ambiente y la biodiversidad	Diversidad de insumos para la producción de alimentos	O
ODS	Incremento de la producción y consumo responsables	Alimentos producidos con insumos amigables con el medio y manejo de residuos	O
Productos transgénicos	La población está orientada a no consumir productos alterados genéticamente	Mayor consumo de productos orgánicos	O
Niño costero	Continuará con alta probabilidad, hasta el verano del 2024	Anomalías de la temperatura superficial del mar, afectará el sector agrícola	R

1.6. Entorno legal

Implementación de normas que continuarán orientando a ofertar un portafolio de productos amigables con el medio ambiente y defensa del consumidor (*Ley N.º 29571, 14 de agosto de 2010*), a fin de que estos acceden a productos idóneos, buscando reducir la asimetría de información (*Ley N.º 30884, 23 de agosto de 2019*).

Tabla 6*Entorno legal*

Indicador	Tendencia	Efecto probable	O/R
Política Nacional del Ambiente	Mayor preservación del ambiente y la biodiversidad	Oferta de productos amigables con el medio.	O
Código de Defensa del Consumidor	Mayor control y supervisión de alimentos	Productos saludables y de calidad	O
Inocuidad de los alimentos	Desarrollo de condiciones saludables en todos los procesos de producción, de alimentos	Elaboración de productos	O
Regulación del plástico y envases descartables	Se prevé un incremento de la utilización de envases biodegradables	Utilización de productos biodegradables	O
Prohibición del bromato de potasio	Eliminación de insumos químicos en la preparación de alimentos	Utilización de insumos orgánicos, como masa madre.	O
Sistema HACCP	Prevención sistemática y control de peligros biológicos, químicos	Introducir el sistema HACCP en todos nuestros procesos de producción.	O

Resumen del análisis Pestel

En resumen, luego del análisis realizado, se ha estimado que el macroentorno se presenta poco favorable, debido a que, en el escenario global, se prevé un crecimiento más bajo de 2.8% a 2.7%, debido al menor ritmo de expansión de China (BCRP, Síntesis Reporte de Inflación, 2023). El Perú tiene tasas de crecimiento económico futuras bajas, sobre todo para los años 2024 y 2025; para este último año el BCRP proyecta un crecimiento del 3% del PBI, caracterizado por una inestabilidad política, la cual genera incertidumbre y desconfianza en los agentes económicos del país y del extranjero, reduciéndose la inversión nacional y extranjera del sector privado, principal motor de crecimiento de la economía.

Por otro lado, en el entorno social, se aprecia que la población tiene un consumo digital importante, a través de uso de medios sociales mediante el uso de internet y teléfonos móviles, lo cual impulsa las estrategias basadas en medios digitales; así mismo, hay un importante incremento del uso de la billetera digital.

Mientras tanto, en el entorno ecológico, se aprecia que la población va incrementando gradualmente una cultura tendiente a la protección del medio ambiente; así mismo, el Gobierno ha reglamentado el uso del plástico y el uso de envases reciclables o biodegradables.

Finalmente, en el ámbito legal, el Gobierno ha implementado un conjunto de medidas tendientes a proteger al consumidor, así como la inocuidad de los alimentos, uso de

ingredientes y materia prima libre de bromato de potasio y la implementación del sistema HACCP. De otro lado, en relación con el aspecto tecnológico, se puede concluir que se viene desarrollando investigaciones en materia de insumos y tecnología de alimentos. Finalmente, el Perú, al ser miembro de la OCDE, tiene como obligación mejorar nuestra gestión de los residuos sólidos, tomando como referencia la Agenda 2030, mediante el Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) número 12 (Infobae, 18 de mayo de 2022).

2. Análisis del microentorno (las 5 Fuerzas de Porter)

2.1. Identificación, características y evolución del sector de cafeterías

El servicio de bebidas creció un 6.4%, al mes de junio del año 2023, dado el incremento de la demanda en juguerías, cafeterías, bares y discotecas, debido a la extensión del horario de atención y campañas publicitarias por medios de comunicación masivo (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 13 de setiembre de 2023), así mismo, el país produce café de la variedad arábica, en presentaciones convencionales y en menor proporción especiales y orgánicos con una participación de 20% y 25% de la producción total (Maximixe, enero de 2022).

El café es producido en 16 regiones del país, principalmente en la sierra y selva. A nivel nacional, se cultivan 427 000 hectáreas (Agencia Agraria de Noticias, 24 de agosto de 2023). Una tendencia importante en el mercado de café es la creciente demanda de cafés especiales. Los consumidores buscan experiencias de café especiales y de alta calidad, así mismo, exploran varios perfiles de sabor. De otro lado, los métodos de preparación de café continúan evolucionando, ofreciendo a los consumidores experiencias de café diversas y personalizadas (Euromonitor International, diciembre de 2022).

Los métodos de preparación alternativos como el café en cápsulas, *AeroPress* y la preparación en frío han ganado popularidad. Estos métodos permiten a los amantes del café experimentar con diferentes técnicas de preparación, tiempos de extracción y perfiles de sabor, mejorando el disfrute del café (Centro de Investigación de Economía y Negocios Globales, mayo de 2023).

Otro aspecto importante en el mercado de café es el creciente énfasis en la sostenibilidad y el abastecimiento ético, ya que los consumidores son más conscientes del daño ambiental y social en la producción de café; en consecuencia, buscan marcas que prioricen las prácticas de comercio justo, promueven métodos agrícolas sostenibles y apoyen los medios de vida de los productores de café. Como consecuencia de esta tendencia ha llevado al incremento de certificaciones como *Rainforest Alliance* y *Fairtrade*, que aseguran a los consumidores que

el café que compra cumple con ciertos estándares sociales y ambientales (Centro de Investigación de Economía y Negocios Globales, mayo de 2023).

Dada la creciente cultura del café en el país, es probable que existan oportunidades para que las marcas artesanales tengan una posición más sólida en el mercado al ofertar mezclas premium y variedades únicas (Euromonitor International, diciembre de 2022).

El crecimiento de las cafeterías se ve impulsado por el regreso de las personas a sus lugares de trabajo y un trabajo menos remoto, así como por un regreso más completo de los estudiantes a sus lugares de educación. Esto a su vez genera un mayor flujo de personas a las instalaciones de café para disfrutar de bebidas frías y calientes, sándwiches, postres y jugos, entre otros. Se espera que tanto cadenas como negocios independientes se animen a abrir nuevos locales para captar la mayor demanda esperada, cuando la gente busque momentos de relax, distracción y encuentro fuera de casa, tanto en cafeterías, como para retomar la vida nocturna en bares y *pubs*, disfrutando de música y actuaciones en directo (Euromonitor International, febrero de 2023).

2.2. Análisis de los clientes

En el mercado peruano el consumo de café por edades se distribuye de la siguiente manera: en el rango de 25 a 34 años corresponde al 32.8%; de 35 a 44 años, el 27.6%; de 18 a 24 años, el 17.3%; de 45 a 54 años, el 17% y, finalmente, de 55 a 64 años representa el 5.4%. De otro lado, el consumo de café por género está representado por el 50.5% por hombres y el 49.5% por mujeres. Así mismo, tomando en consideración el nivel de ingresos, podemos apreciar que el 37.1% representa los consumidores de medianos ingresos; el 35.8%, los de altos ingresos; y los de bajos ingresos representan el 27.1%.

Respecto a los canales de consumo, podemos indicar que el año 2022 cerró con 93.9% por el canal *offline*, mientras que el canal *online* solo representó el 6.1%. Sin embargo, se proyecta para el año 2027 una reducción del canal *offline*, el cual llegará al 90.9%, incrementándose relativamente el canal *online* a 9.1%. De otro lado, el consumo per cápita en el año 2022 cerró con un volumen de café de 0.69 kilogramos, sin embargo, se proyecta para el año 2028 un consumo de 0.88 kilogramos (Statista, agosto de 2023).

2.2. Análisis 5 fuerzas de Porter

Las cinco fuerzas de Porter pueden modificarse a lo largo del tiempo, en función de los cambios que se produzcan en las condiciones de la industria, dando origen a nuevos riesgos y oportunidades, con el propósito de plantear respuestas estratégicas (Hill & Jones, 2015).

Poder de negociación de los clientes

Este aspecto se considera bajo medio, ya que existen diversas cafeterías en la región (cafeterías convencionales), donde los clientes tienen más posibilidad de cambiar de servicio a uno de mejor calidad o menor precio, rapidez en el servicio/tiempos de espera, horario, atención y asesoría en el servicio o la venta, siendo el elemento clave la diferenciación del servicio a ofrecer. Por otro lado, hoy en día los consumidores han cambiado sus hábitos alimenticios, buscando como mejor opción productos saludables, además por medio de las redes sociales los clientes manifiestan sus preferencias y opinan sobre el servicio brindado.

Finalmente, el mercado objetivo, está conformado por clientes que corresponden a un rango amplio de edades, género, modo de vida y preferencias, lo que impide alguna concentración y posibilidad de integrarse hacia atrás. En consecuencia, el poder de negociación de los clientes es baja-media.

Tabla 7

Poder de negociación de los clientes

Peso	Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
15%	Concentración de consumidores	Alto	1					Bajo	0.15
10%	Posibilidad de integrarse hacia atrás	Alto					5	Bajo	0.5
10%	Variación de precios	Alto		2				Bajo	0.2
30%	Cliente más exigente en calidad	Bajo				4		Alto	1.2
10%	Grado de diferenciación del servicio	Bajo					5	Alto	0.5
25%	Rapidez en atención y empatía	Bajo					5	Alto	0.75
									3.3

Nota. Adaptado de Hax y Majluf, 1991.

Poder de negociación de los proveedores

Este punto para la implementación del proyecto es bajo-medio. Actualmente existe un gran número de ofertantes de los mismos insumos (café, trigo, centeno, mantequilla artesanal, sal, granos andinos, infusiones, fruta, entre otros), así como agricultores que traen directamente sus productos de la zona de la sierra, motivo por el cual el proveedor tiene relativo poder de

decisión sobre los precios, dado que la oferta y la demanda por esos productos no es grande, existe amplia cartera de proveedores con baja concentración, los cuales no tienen interés de integrarse hacia adelante. De otro lado existe también una molinera de trigo en la región que produce harina industrializada, la cual no será nuestro insumo, dado que se molera el trigo y otros granos de los andes en un molino artesanal de piedra de granito.

Respecto a los equipos para el funcionamiento de la cafetería, se cuenta tanto con proveedores a nivel local, regional, nacional e internacional.

Dado que se trabajará con proveedores de café y de granos y cereales de la sierra, es pertinente desarrollar alianzas estratégicas para garantizar los insumos clave. En conclusión, el poder de negociación de los proveedores es medio-bajo.

Tabla 8

Poder de negociación de los proveedores

Peso	Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
25%	Cantidad de ofertantes	Bajo					5	Alto	0.50
20%	Cumplimiento de calidad y precios	Bajo		2				Alto	0.40
15%	Obtención de equipamiento	Bajo			3			Alto	0.45
15%	Integración vertical hacia adelante	Alto					5	Bajo	0.75
25%	Impacto en la estructura de costos	Alto				4		Bajo	1.00
									3.1

Nota. Adaptado de Hax y Majluf, 1991.

Amenaza de productos sustitutos

Esta amenaza es baja-media, dado que en el mercado existe un conjunto de locales que ofrecen un portafolio de servicios, como restaurantes, pizzerías, sangucherías, los cuales se orientan a satisfacer la misma necesidad primaria, diferenciándose por su calidad, precios y servicio.

Dado que la cafetería de especialidad basa su oferta en café de especialidad y productos de panificación elaborados con masa madre, es decir, orgánicos y saludables, así como acompañamientos, como jugos, infusiones, entre otros, sobre la base de una buena atención y asesoría personalizada, además de servicios complementarios, como cochera, Wifi, música ambiental, entre otros, podemos indicar que existen relativamente pocos sustitutos en el mercado. Es pertinente precisar que, si el cliente no satisface sus expectativas a través de una

experiencia gratificante, es decir, si no obtiene el grado de satisfacción esperado, el servicio que se brinda puede ser sustituido fácilmente por otros participantes en la plaza.

Tabla 9

Amenaza de productos sustitutos

Peso	Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
25%	Grado de diferenciación	Bajo				4		Alto	1.00
15%	Costo de cambio por otros servicios	Bajo				4		Alto	0.60
15%	Productos alternativos de baja calidad	Alto		2				Bajo	0.30
20%	Satisfacer sus expectativas	Bajo					5	Alto	1.00
25%	Contar con servicios complementarios	Bajo					5	Alto	1.00
									3.9

Nota. Adaptado de Hax y Majluf, 1991.

Amenaza de nuevos competidores

El estudio tiene como eje el nivel de intensidad de la competencia en el sector de cafetería de especialidad. Si bien no hay una oferta igual en la plaza, dada las características del servicio a ofrecer, es relevante destacar que el sector se caracteriza por la existencia de un alto grado de innovación, el cual está en función de los nuevos hábitos del consumidor, caracterizado por la búsqueda de alimentación saludable, así como el desarrollo de la investigación en este rubro, si un nuevo competidor desea ingresar al sector, juega un rol relevante la calidad del servicio brindado, sobre la base de un portafolio de productos atractivos y los servicios adicionales, la experiencia gratificante del cliente que genera fidelidad. Otro punto importante por destacar está referido al crecimiento promedio anual de la población, cuyo indicador se encuentra en 1.8%, lo cual genera una demanda importante a mediano y largo plazo, para este tipo de servicios. Los requerimientos de capital para este tipo de negocio son medianamente altos, dada la inversión en equipamiento, acondicionamiento de local, entre otros aspectos relevantes.

En consecuencia, las barreras de entrada son bajas para el sector, en consecuencia la amenaza de nuevos ofertantes u entrantes es media-alta.

Tabla 10*Amenaza de nuevos competidores*

Peso	Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
25%	Barreras de entrada	Bajo			3			Alto	0.75
20%	Diferenciación de productos/servicio	Bajo					5	Alto	1.00
15%	Saturación del mercado	Bajo				4		Alto	0.60
20%	Requerimientos de capital	Bajo					5	Alto	1.00
20%	Ventaja en costos	Bajo	1					Alto	0.20
									3.55

Nota. Adaptado de Hax y Majluf, 1991.

Rivalidad entre los competidores

Las rivalidades entre las firmas de la industria son de nivel medio, existen en el mercado cafeterías grandes (como Tunkimayo, Siena Café) y otras pequeñas de solo tres mesas o una barra; en panaderías se tiene Verdi, el Mesón de pan y otras que son pastelerías como Capricho y, por último, los restaurantes/pastelerías, cafeterías como Castelino, que ofertean el mismo servicio, pero no ofrecen el valor agregado de una cafetería de especialidad, con cafés especiales de origen y acompañamientos de masa madre, granos andinos y productos orgánicos, los cuales van a ser uno de los pilares del negocio.

Las debilidades que se han podido identificar en las cafeterías de la región son la falta de comunicación y mercadeo en la industria, por lo que no hay un posicionamiento de las marcas, además no existe estándares de los productos (peso), lo cual genera irregularidades en la calidad de estos. Por otro lado, las cafeterías en la región no cuentan con un sistema de gestión por la falta de capital humano calificado (dueños y colaboradores), la mayoría son empresas familiares. Con relación a las barreras de salida del sector, estas no son tan altas.

Tabla 11*Análisis de los competidores*

	Castelino	Tunkimayo	Siena
Descripción	Restaurant, panadería, cafetería, italoperuana con 10 años en el mercado	Cafetería con tres locales en la ciudad, dedicada al rubro del café orgánico	Cafetería, pastelería, local principal en la región de Arequipa.
Segmento que atiende	A, B y C	B y C	A, B y C
Fortalezas	Marca consolidada en el mercado. Ubicación estratégica del local.	Marca reconocida en la ciudad por la calidad de su café. Ubicación estratégica de sus locales.	Marca reconocida en el mercado sur.
Debilidades	Bajo nivel de inversión en comunicación y marketing. Precios altos.	Carta poco variada de productos (sándwich, jugos, crepas, ensaladas, café orgánico)	Gran variedad de productos, en su mayoría postres.
¿Dónde compite?	Principalmente, productos de pastelería y pizzas	Venta online y física de sus productos.	Venta <i>online</i> y física
Mercado	Participa en otras categorías, tortas, pasteles, pizzas, sándwich.	Principalmente café, té y jugos. Segunda categoría; sándwiches, crepas, wraps, frappes	Principal: postres (tortas, pasteles), jugos Segunda categoría: helados, sándwiches
Ventaja competitiva	Imagen en el mercado, productos no industrializados	Productos diferenciados de alta calidad y naturales	Productos de alta calidad, no industrializados

Nota. La información se obtuvo de la investigación exploratoria.

Tabla 12*Rivalidad entre los competidores*

Peso	Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
15%	Incremento del sector	Bajo				4		Alto	0.60
20%	Servicio/calidad de otros ofertantes	Alto			3			Bajo	0.60
15%	Cantidad de ofertantes	Bajo				4		Alto	0.60
15%	Barreras de salida	Bajo		2				Alto	0.30
15%	Productos de la competencia	Alto			3			Bajo	0.45
20%	Uso insumos saludables y nutritivos	Bajo		2				Alto	0.40
									2.95

Nota. Adaptado de Hax y Majluf, 1991.

Resumen del análisis interno

El proyecto de negocio de una cafetería de especialidad que ofertará café orgánico con acompañamientos de panes artesanales de masa madre en la región de Tacna, es un modelo de negocio nuevo, viable, innovador. Actualmente en la plaza no existe un modelo de negocio de

este tipo. De acuerdo con el análisis interno se puede observar que los niveles de negociación de los proveedores son medio-bajo, pues hoy existe un gran número de proveedores en el mercado y agricultores que directamente traen sus productos de la sierra, por otro lado, la amenaza y rivalidad de nuevos competidores es alta, las barreras de entrada y salida son bajas en este sector.

En cuanto al poder de negociación de los consumidores es baja-media, debido a que ellos tienen acceso a gran información por internet, son más exigentes en cuanto al servicio existe una orientación por la demanda de productos orgánicos que los ayude a cuidar su salud.

3. Análisis interno de la empresa

3.1. Modelo de negocio

Cafetería de especialidad, que va a ofrecer cafés de alta calidad (*premium*) y acompañamientos de productos de panificación a base de masa madre (salados), productos dulces (orgánicos, saludables), en un ambiente agradable, acogedor.

3.2. Misión, visión, valores y código de ética

Hoy en día las organizaciones para sobrevivir deben analizar el futuro y planear estrategias no sólo para el corto plazo, a fin de no sólo mantenerse en el mercado, sino crecer en el futuro. Este objetivo abarca la fase de formulación, cuyos elementos son: visión, misión, valores y código de ética (D'Alessio, 2015).

Misión

Somos una cafetería de especialidad, que ofrece cafés de origen, especiales en un ambiente confortable, adecuado para relajarse y compartir.

Visión

Ser reconocidos como la mejor cafetería que ofrece productos orgánicos, en un ambiente confortable, con un servicio diferencial y un portafolio de productos centrados en lo orgánico, natural, saludable y responsables con el medio ambiente.

Valores

- Pasión por todo lo que hacemos
- Satisfacción de nuestros consumidores, ellos son el centro de nuestro negocio.
- Insumos naturales, elaboración de productos sin aditivos artificiales
- Preservación de nuestras recetas tradicionales e innovación
- Trabajo en equipo, multiplicando nuestros logros

- Ecología, respecto por el medio ambiente

Código de ética

- Respeto a la legislación vigente
- Gestión transparente y eficaz
- Rechazo a toda forma de corrupción
- Confidencialidad
- Calidad y marketing responsable

3.2. Organización y estructura

El organigrama propuesto para la cafetería se puede observar en la figura 1, donde se está proponiendo que el jefe de operaciones que va a estar a cargo de un barista manager es quien se va a encargar de producción y operaciones, que es la mano derecha del gerente. De acuerdo con las recomendaciones del experto en el sector horeca- restaurantes, cafeterías, bares. Además, experto Nao Hosakaca recomienda iniciar operaciones con un número reducido de colaboradores (nuevos en la plaza) e ir incrementando a nivel que el volumen de ventas va creciendo.

Figura 1

Organigrama propuesto



Nota. Organigrama elaborado con la asesoría del experto Nao Hosaka, comunicación personal, 2023.

Primer nivel ejecutivo

- **Gerente General.** Dirige el negocio (empresa familiar), encargado de las finanzas y buscar la rentabilidad de este a través de la venta de sus productos.

Segundo nivel ejecutivo

- **Jefe de Operaciones.** A cargo de un barista manager, quien velará por los estándares de producción de los productos y abastecimiento de insumos, control de inventarios, coordinación con proveedores, horarios, roles de los colaboradores, supervisión, contratación y reclutamiento de nuevos colaboradores. De igual forma se encontrará a cargo de la parte comercial. Planifica, ejecuta, supervisa y motiva las actividades de ventas, estará a cargo de los meseros, cajero y anfitrionas en la atención de los clientes, trabajando de la mano con operaciones y marketing.
- **Marketing y publicidad.** Estará a cargo de un tercero, quien analizará y propondrá las estrategias de corto, mediano y largo plazo para la marca y servicios ofertados por la cafetería. Además, se encargará de definir las estrategias, supervisión de precios y análisis de las tendencias de los consumidores y la publicidad y manejo de la página web.

Tercer nivel

- **Baristas.** Especialista encargado de la molienda, preparación y servir los diferentes tipos de cafés de alta calidad, conocedor del origen del café, su producción y grado de tostado, utilizando diferentes métodos de preparación de acuerdo con el tipo de café, el cual deberá adaptarse al gusto del cliente, además servirán otros tipos de bebidas frías o calientes.
- **Cocineros.** Encargado de la elaboración de los diferentes tipos de panes de masa madre y granos andinos, los cuales serán utilizados en la elaboración de los sándwiches, así como los productos dulces, tartas, *cheesecakes*, *pies*, entre otros.
- **Meseros.** Es el personal que va a atender y servir a los clientes en sus mesas, responsable de los pedidos y que estos sean entregados en el tiempo estipulado (10 minutos aproximadamente).
- **Cajero.** Es el responsable de la facturación y cobro de los pedidos de los clientes, va a tener una comunicación directa con los meseros responsables de las mesas.

3.3. Matriz FODA

Del análisis FODA, se ha llegado a la conclusión que es necesario implementar una estrategia de diferenciación del producto, teniendo como núcleo que es un producto saludable y la atención centrada en el cliente.

Tabla 13

Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
• Materia prima/insumos de alta calidad <i>premium</i> • Cafés orgánicos especiales y complementos de panificación a base de masa madre • Equipo gerencial con conocimientos de administración • Entrada al mercado con un enfoque distinto de servicio • Personal capacitado en la atención al cliente	• Marca nueva, en el mercado • Poca experiencia en el sector de cafeterías. • No encontrar locales aparentes para una buena ubicación de la cafetería. • Inversión inicial alta
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
• Incremento de consumo de café per cápita y pan • Tendencia del mercado por el consumo de productos saludables • Producción de café de especialidad y granos andinos en el país • Mayor consumo de redes sociales • Disminución de la inflación	• Inestabilidad política, económica e incertidumbre en el país • Alta variedad de productos sustitutos • Bajas barreras de entrada y salida de la industria • Bajas expectativas de crecimiento económico • Conflictos sociales • Baja legitimidad política

3.4. Análisis de la cadena de valor

La cadena de valor de nuestra cafetería de especialidad está compuesta por actividades primarias, que son las que se asocian a los servicios que se les brindará a los clientes, y por actividades de soporte o secundarias, que son las de apoyo y que van a respaldar a las actividades primarias para que estas se lleven a cabo de manera eficiente y eficaz (Porter, 2010), lo que nos va a permitir analizar nuestra ventaja competitiva para poder posicionar nuestra marca en el mercado.

Las estrategias planteadas se basan en marketing a través de redes sociales y nuestra atención personalizada. Es muy importante que nuestros insumos sean de alta calidad, frescos, se tenga un control de inventarios, lo que nos va a permitir manejar el stock de productos. Además, se deberá poner mayor énfasis en el manipuleo de estos, permitiendo que en barra y salón se puedan ofertar productos de alta calidad.

En cuanto a la estrategia de atención al cliente, se va a basar en una atención personalizada, al cliente se le va a poder sugerir el tipo de café, de acuerdo con sus preferencias, brindándole la información desde el cultivo del grano hasta la mejor forma de preparación, para que este no pierda sus propiedades y se pueda resaltar su aroma, cuerpo, acidez, amargor o dulzura.

El área de marketing estará a cargo de los diseños de publicidad en redes y medios auditivos, ofertas, promociones y las actividades para posicionar nuestra marca como son eventos de café, panes artesanales, entre otros. El servicio posventa es muy importante, porque nos va a dar el *feedback* de nuestros servicios y los puntos donde podemos mejorar, todas estas actividades deberán ser coordinadas con las áreas de soporte.

La cadena de valor de la cafetería va a ser flexible, lo que nos va a permitir adaptarnos a los cambios del mercado, además de brindar productos de calidad para la satisfacción de nuestros clientes, a través de la experiencia en torno al café y sus complementos orgánicos, artesanales, lo que nos va a permitir ser competitivos en la plaza e ir ganando *market share* (Anexo 3).

CAPÍTULO II. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

1. Objetivos

1.1. Objetivo general

La investigación de mercado tiene como propósito general validar el concepto de la idea de negocio y determinar el potencial de mercado de una cafetería de especialidad, sobre la base de productos orgánicos (café de especialidad) y complementos de panificación artesanal, atributos del servicio, así como el comportamiento, preferencias y actitudes del mercado meta.

1.2. Objetivos específicos

1.2.1. Conocer al consumidor

- Conocer el perfil e identificar las preferencias y los hábitos de consumo.
- Determinar los aspectos decisivos de compra de los productos a ofertar.
- Conocer los momentos y lugares de compra.
- Identificar los canales de comunicación efectivos.

1.2.2. Evaluar la propuesta de valor

- Determinar los atributos más valorados de los productos.
- Identificar los productos ideales.
- Determinar los beneficios relevantes del consumo de los productos.
- Determinar la valoración entre el precio y la calidad.

1.2.3. Características del servicio

- Identificar las características que debe tener el local/ambiente para el consumo.
- Determinar las capacidades que debe tener el personal de servicio.
- Identificar la preferencia del uso de medios de pago.

1.2.4. Estimar la demanda del mercado

- Cuantificar la intención de compra.
- Identificar la frecuencia de consumo de los productos.
- Analizar la disposición de compra y el rango de gasto del consumidor.
- Identificar el tamaño de la demanda del mercado.

2. Metodología de la investigación

Para efectos de desarrollar el plan de marketing, se ha abordado una investigación en 2 etapas: la primera etapa se realizó una investigación cualitativa exploratoria, y en la segunda

etapa una investigación concluyente. La investigación exploratoria es una investigación preliminar, no la investigación definitiva usada para determinar un curso de acción (McDaniel & Gates, 2016).

Para la investigación exploratoria, primeramente, se ha realizado una búsqueda de notas secundarias relacionadas a la industria gastronómica en el rubro de cafeterías de especialidad, nuevas tendencias de consumo, alimentación saludable y estilos de vida, para posteriormente pasar a la observación etnografía, esta investigación pone énfasis en estudiar el fenómeno en el contexto de su cultura (Trochim et al., 2016).

Posteriormente, se realizaron *focus groups*, entrevistas estructuradas, semiestructuradas o no estructuradas, las cuales permiten al investigador/entrevistador interrogar sistemáticamente a varias personas y de manera simultánea (Babbie, 2021) y, finalmente, las entrevistas de profundidad son más íntimas, flexibles y abiertas que la cuantitativa (Hernández et al., 2014), la cual se aplicó a expertos del sector, consumidores locales, nutricionistas, entre otros.

La investigación concluyente es más formal y estructurada, se basa en muestras representativas y los datos se supeditan a un análisis cuantitativo (Malhotra, 2016). El primer paso fue diseñar la ficha técnica de investigación, de acuerdo con el objetivo del plan de marketing, cuyo propósito fue determinar la aceptación de la propuesta; en segundo lugar, se aplicaron 382 cuestionarios de acuerdo con el cálculo de la muestra y finalmente se detallan los resultados.

2.1. Hallazgos del sondeo de mercado

2.1.1. Conocimiento del consumidor

- **Conocer el perfil e identificar las preferencias y los hábitos de consumo.**

Los clientes del negocio son personas jóvenes hasta adultos mayores, de ambos géneros, que están interesados en la búsqueda constante de experimentar con lugares y sabores nuevos, sofisticados e innovadores y que la carta ofrezca un variado portafolio de productos que contenga lo tradicional y moderno sobre la base del cuidado de la salud. Además, existe un aprendizaje continuo y creciente por parte de los consumidores de las cualidades del café que consume. De otro lado, existe un incremento importante en el consumo de café de especialidad, cuyo consumo per cápita muestra una tendencia creciente en el país.

En general, los consumidores buscan productos que les brinden una dieta saludable, lo cual es impulsada por los nuevos estilos de vida, que sean orgánicos, como el café de

especialidad y los acompañamientos, bajos en calorías, nutritivos, sin gluten y fortificados con granos andinos, etc.; a esto contribuye también la incidencia de enfermedades crónicas por la mala alimentación. Los consumidores hoy en día se encuentran preocupados por conocer información sobre salud y nutrición, leen las etiquetas de los productos que adquieren, desean conocer el contenido nutricional de los alimentos, así como la cantidad de grasa, azúcar entre otros.

Respecto a la relación a los productos que consumen, tenemos los siguientes: café, infusiones, jugos naturales, entre otras bebidas frías y calientes. En relación con los acompañamientos, están los sándwiches, empanadas, en general, productos salados y dulces.

No existen diferencias sustantivas entre ambos grupos, es decir, jóvenes y adultos, más bien podemos deducir que existen muchas similitudes en la percepción de los productos a consumir, ambiente, entre otros aspectos relevantes.

- **Determinar los aspectos decisivos de compra de los productos a ofertar.**

Los consumidores son muy exigentes y les gusta una atención rápida, ser asesorados en los productos que consumen y sobre todo personalizada. Prefieren los envases biodegradables, como son las bolsas de papel, envases de caña de azúcar, no les agrada ningún tipo de bolsas de plástico, consideran que debe de haber una etiqueta con las indicaciones de los ingredientes, tipo de conservación, calorías, en el empaque.

- **Identificar los momentos y lugares de compra.**

Tienen como hábito asistir a las cafeterías o restaurantes en parejas, grupos de amigos o con familiares y frecuentan en mayor número de veces los viernes sábados y domingos, además visitan los locales preferentemente por la tarde y noche. Prefieren estos lugares para poder conversar tranquilamente.

El tiempo promedio en una mesa se encuentra en un rango entre 45 minutos y una hora.

- **Identificar los canales de comunicación efectivos.**

Las actividades en internet están pasando a ser conscientes y los consumidores quieren consolidar y centralizar el uso de las plataformas para optimizar su tiempo y controlar el desplazarse. Las redes sociales se han convertido en un espacio de libre expresión y creatividad, empoderando a los consumidores para comunicarse con las marcas e influir en sus estrategias, así como, apoyarlos en la co-creación de productos y servicios innovadores. Consumen redes sociales, tales como: *Facebook*, *Instagram*, *TikTok*, *WhatsApp*, entre otros, y buscan marcar tendencia en su grupo social.

2.1.2. Evaluar la propuesta de valor

- **Identificar los atributos esperados y más valorados de los productos.**

Lo principal en el consumo de un establecimiento, es que ofrezcan productos de su agrado: ricos al paladar, novedosos, ofrezcan ofertas y promociones, saludables, sin tantos químicos, resaltando lo natural y orgánico.

- **Conocer los productos ideales.**

Esperan que le ofrezcan combos, productos variados, acompañados de bebidas calientes y frías, como: café, limonada, maracuyá, jugos naturales, entre otros, entre los productos ideales, se considera atractivo, en primer lugar, el café con diferentes complementos y acompañamientos salados o dulces.

- **Determinar los principales beneficios del consumo de los productos.**

Valoran la propuesta de una carta con un portafolio de productos saludables, con procesos más artesanales y menos industrializados, los productos deben contribuir a mantener una adecuada salud.

- **Determinar la valoración entre el precio y la calidad.**

Muchos consumidores anteponen la calidad ante el precio, siempre y cuando los productos usen procesos artesanales e insumos orgánicos que contribuyan a la salud y al bienestar personal y de su familia.

El ticket promedio de consumo en los jóvenes va de S/25 a S/35; y en el caso de los adultos va desde S/35 a menos de S/45 por persona.

2.1.3. Características del servicio

- **Identificar las características que debe tener el local/ambiente para el consumo.**

Los locales no cuentan con una atención personalizada ni prestan a sus consumidores todos los servicios que estos requieren, como Wifi, estacionamiento, muebles cómodos, ni una decoración acorde con lo que es una cafetería de especialidad, entre otros.

El target suele desplazarse a diferentes establecimientos, que les brinde un espacio donde reunirse en grupo, local amplio que transmita calidez, comodidad, confianza, seguridad, limpieza, orden, que les pueda ofrecer un diseño de moda (clásico y moderno a la vez), colores neutros, con un estilo sofisticado, de fácil acceso, que cuente con estacionamiento *wifi* y un espacio para mascotas.

Además, deben contar con música suave, imágenes con diseños llamativos de productos de café y complementos, local bien iluminado, con ventilación, con asientos cómodos y novedosos, zona de espera o *hall*, contar con cámaras, etc.

Los factores de éxito para una cafetería de especialidad son: calidad del café, decoración del local, asesoramiento y atención personalizada, los tiempos de atención, personal especializado y la ubicación del local.

- **Determinar las capacidades que debe tener el personal de servicio.**

Actualmente el personal que labora en las cafeterías se caracteriza por no ser especializado, son estudiantes universitarios o con secundaria completa, sus edades oscilan entre los 18 a 26 años, su lenguaje es formal, y el servicio en general va de regular a bueno

Debe contarse con baristas con conocimiento y experiencia en la preparación de los diversos tipos de café, tanto calientes como fríos y sobre todo compromiso. Los meseros deben tener como cualidad ser amables y serviciales, que demuestren una buena actitud que garanticen un buen servicio en el local y estar capacitándolos permanentemente en los diferentes procesos y productos, en cuando a la preparación, contenido nutricional, procedencia del café, etc., a fin de que puedan brindar información de los productos a consumir como procedencia del café, e insumos para la elaboración de los acompañamientos, tales como, calorías, nutrientes, tipos de granos y cereales; así mismo debe crearse un programa de incentivos con la finalidad de tenerlos motivados, ya que este cargo existe una alta rotación. Respecto al sanguchero debe conocer y aprender un portafolio amplio de productos para su preparación, así como innovar los productos, y tener una visión amplia. Finalmente, el panadero y pastelero, debe ser un especialista en panificación y debe conocer y tener experiencia en la preparación de panes artesanales y productos de panificación sobre la base de masa madre.

- **Identificar la preferencia del uso de medios de pago.**

Los medios de pago preferentemente están relacionados a la billetera virtual (*Yape, Plin, Paypal*, entre otras), así como, efectivo y tarjetas de crédito y débito.

2.2. Estimación de la demanda

En este punto se determina el mercado objetivo al cual se busca atender con los servicios que se ofrecerán en la cafetería, en ese sentido, se determinará el número de

consumidores, tomando como referencia la información obtenida en el estudio de mercado, así como, información secundaria y el horizonte temporal para el presente plan de marketing.

2.2.1. Estimación de la población

La región de Tacna cuenta con 390 222 habitantes, cuatro provincias, de las cuales para el presente proyecto se ha tomado solamente la provincia de Tacna, la cual cuenta con una población de 365 475 habitantes, la misma que cuenta con 11 distritos y dada sus características, se ha considerado la población de los distritos de Tacna, Pocollay y Gregorio Albarracín, los mismos que cuentan con una población total estimada al año 2023 de 274,834 habitantes (Instituto Nacional de Estadística e Informática, s.f.). Así mismo, la tasa de crecimiento intercensal, para la zona urbana de la región de Tacna es del 1.8% (INEI, 2018).

Tabla 14

Población de los distritos de Tacna, Pocollay y Gregorio Albarracín

Año	Tasa de crecimiento intercensal promedio urbana	Población del distrito de Tacna, Pocollay y Gregorio Albarracín
2023		274,834
2024	1.80%	279,781
2025	1.80%	284,817
2026	1.80%	289,944
2027	1.80%	295,163
2028	1.80%	300,476

Nota. Tomado de INEI, s.f.

3. Estimación del mercado potencial

Con la finalidad de determinar el mercado potencial del proyecto, se ha tomado en consideración la población de los distritos de Tacna, Pocollay y Gregorio Albarracín, descrita en el punto anterior. En ese sentido, se ha determinado la población de 18 años a más, de ambos géneros, pertenecientes al nivel socio económica AB y C. Como filtros resultantes de la aplicación del cuestionario se ha considerado solamente las personas que consumen café, que para el caso particular corresponden al 74% de la población analizada, de otro lado, ante la pregunta si estaría dispuesto a adquirir el producto de la cafetería de especialidad Masaromas, el 66% considero que sí, así mismo, están dispuestos a pagar un ticket promedio de S/25 a más

un 65%, y finalmente respecto a los atributos de preferencia, el 78% espera que los principales atributos del producto sean: atención personalizada, sabor y aroma y contenido nutricional.

Tabla 15

Estimación de la demanda

	Ítem	%	Q	Fuente
Geográfico	Total provincia de Tacna Distrito de Tacna, Pocollay y Gregorio Albarracín	75%	365,475 274,837	INEI (2023), Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados (2023), Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública (2023), Ipsos (marzo de 2023)
Rango de Edad	18 a más años	73%	201,547	
NSE	A, B Y C	36%	72,970	
F1: Estilo de Vida	¿Usted consume la café...?	74%	53,998	Encuesta
F2: Predisposición	¿Estaría dispuesto a adquirir el producto...?	66%	35,854	Encuesta
F3: Precio	¿Estaría dispuesto a pagar...? S/. 25 o +	65%	23,305	Encuesta
F4: Atributos	Preferencia	78%	18,085	Encuesta
Grado de exposición de marketing	Alcance de MKT	10%	1,808	Expertos de la industria (Velarde, 2023)
M: Frecuencia de compra	Cuántas veces al año comprarían	48	86,808	Encuesta
	Ticket promedio S/25	S/25.00	2,170,199	ingresos al primer año

Nota. Adaptado de *Cálculo de la demanda*, por Penano, 2022.

De acuerdo a la investigación exploratoria y concluyente, se ha determinado que la frecuencia de compra es de 48 veces al año por cliente (una vez a la semana), así mismo que la predisposición a pagar por el *ticket* promedio es de S/25 a más por un café y un acompañamiento.

CAPÍTULO III. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO

1. Definición de los objetivos de marketing

Los objetivos de marketing son los de dar a conocer el negocio y los diferentes productos de calidad orgánica con altos valores nutricionales, captar (nuevos) clientes, retenerlos, incentivar un ticket promedio de S/25 soles por persona (se calculó en base a los hallazgos de la investigación cualitativa y cuantitativa), e incentivar el aumento de visitas al establecimiento y posicionamiento de la marca.

Será muy importante crear un vínculo entre la cafetería de especialidad y los consumidores, con la finalidad de fidelizarlos y que se conviertan en un referente positivo para nuevos clientes bajo la estrategia del boca a boca, lo que permitirá incrementar las ventas.

Tabla 16*Objetivos de marketing*

Objetivos	Indicador (Kpís)	Herramientas	Corto Plazo	Mediano Plazo		Largo Plazo	
			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Posicionamiento de marca (cómo me recuerdan)	% de clientes que reconocen la marca	Encuesta de marca	20%	30%	45%	60%	80%
Aumento de clientes (incremento del flujo de clientes en 75% al 5to. Año)	Clientes nuevos/clientes totales	Base de datos	-	30%	40%	55%	75%
Incrementar las ventas (forma creciente 20% el 1er año y 15 anual	ventas actuales/número de ventas del periodo anterior	ventas anuales	-	20%	35%	50%	65%
Satisfacción de clientes (lograr una satisfacción del 90% al 5to. Año)	Maxima puntuación (Bueno/Muy bueno)	Encuesta satisfacción físicas y virtuales	30%	50%	65%	75%	90%
Recompra de productos (que mis clients regresen a comprar semanal)	Repetición de compra/clientes totales	Base de datos	10%	15%	25%	40%	65%

Nota. Los porcentajes muestran el incremento del indicador respecto al año anterior. Aquí se evidencian los principales objetivos de marketing validados por los expertos del sector de restaurantes/caféterías/bares (Velarde, Curso Marketing de Restaurantes, Promoción y Difusión, comunicación personal, 2023).

2. Estrategia genérica y de crecimiento

2.1. Estrategia genérica

De acuerdo con el modelo de estrategias competitivas de Porter (2010), y teniendo en cuenta la información de la investigación de mercado, con la finalidad de conseguir una ventaja competitiva sobre la competencia, nos vamos a enfocar en una estrategia de diferenciación, por lo cual Masaromas busca destacar por su servicio personalizado y por la calidad de sus cafés de especialidad, ofreciendo una experiencia innovadora y única. Por ello nos dirigiremos a los consumidores que buscan disfrutar de los sabores, cafés de origen, tuesta y métodos de preparación, garantizando el cuidado de sus propiedades sensoriales; donde nuestros consumidores estén dispuestos a pagar un mayor *ticket* por el servicio diferenciado (investigación concluyente).

La cafetería de especialidad Masaromas busca diferenciarse a través de los atributos diferenciadores: servicio y asesoría personalizada, los cuales se deben constituirse en distintivos diferenciadores.

Figura 2

Pirámide de atributos de la cafetería de especialidad



Nota. Adaptado de IZO, comunicación personal, 2023. En esta figura se expone la valoración de atributos obtenida de la investigación exploratoria y concluyente.

2.2. Estrategia de crecimiento

Considerando la matriz de crecimiento Ansoff (1957), la competencia y el potencial crecimiento del mercado de cafeterías en la ciudad de Tacna, se ha decidido adoptar una estrategia de penetración de mercado, cuyo principal propósito será el de dar a conocer nuestra marca e incrementar nuestras ventas, a través de nuestros pilares de: calidad de nuestros productos, servicio personalizado y la experiencia en el local.

3. Estrategia de segmentación de mercados

Según Sainz (2022), la segmentación de mercados es clasificar el mercado en segmentos para ver a cuál nos vamos a dirigir, puede ser de tres tipos: diferenciada, indiferenciada y concentrada. De acuerdo con el análisis del público objetivo, la estrategia a implementar será la de diferenciación, porque el giro del negocio se va a basar en productos que van a estar dirigido a un *target* que busca pasar un momento agradable, en lugar cálido, confortable, compartiendo experiencias y momentos únicos en familia o con amigos, degustando productos saludables, orgánicos, naturales y están dispuestos a pagar un poco más por productos que satisfagan sus necesidades (Ver anexo 1):

3.1. Variables geográficas

El mercado meta se localizará en los distritos de Tacna, Pocollay y Gregorio Albarracín, el cual se busca atender con nuestros productos.

3.2. Variables demográficas

Masaromas se dirigirá a la población del NSE A, B y C, que estén en el rango de edad entre los 18 y 76 años.

3.3. Variables conductuales

Masaromas se concentra en el público que durante la semana o fines de semana acude a una cafetería a disfrutar de una taza de café con algún acompañamiento (dulce o salado). Es un público que se va a caracterizar porque están buscando una nueva experiencia, nuevas innovaciones en el servicio, un lugar confortable, para compartir con sus amigos, familiares, donde puedan degustar su café en sus diferentes formas de preparación.

3.4. Variables psicográficas

Masaromas busca enfocarse en los consumidores de cafés de especialidad, que cuidan su salud, dispuestos a pagar más, con un estilo de vida sofisticado y moderno.

Siendo nuestro cliente ideal, los sofisticados, modernos, proactivos, que cuidan su salud, gustan de productos saludables, innovadores, que tienen ganas de probar nuevas cosas, aman las tendencias, están siempre conectados (redes sociales), buscan nuevas experiencias.

4. Estrategia de posicionamiento

En cuanto el posicionamiento de la marca, masaromas, se va a posicionar por costo/beneficio (calidad/precio), porque los productos/servicios que ofrecemos son de mejor valor que la competencia, es decir, mayor cantidad de beneficios a un precio justo (Trout & Rivkin, 2000). Apuntando a una estrategia de marca única, vinculando el producto con una experiencia integral en torno al café de especialidad y acompañamientos con productos a base de masa madre.

5. Propuesta de valor

Masaaromas, busca brindarles a sus clientes una variedad de bebidas de café de especialidad, con el punto de tuesta, que equilibra la acidez, cuerpo, dulzura y amargor, además de acompañamientos de panificación a base de masa madre, naturales y saludables, en un ambiente acogedor, con un servicio y asesoría personalizados, a través de una experiencia única y trascendental en un formato completamente innovador.

6. Estrategia de marca

La identificación de la marca se centra en el disfrute del momento, lugar, compartir la calidad del portafolio de productos, cafés de especialidad y acompañamientos elaborados con masa madre, granos andinos, frutas de estación y productos orgánicos (Kotler & Keller, 2016).

6.1. Nombre de la marca

Para el proceso de creación de identidad de marca primero se ha realizado una lista de palabras que se encuentren presentes en el concepto del proyecto para que, de ese modo, se lleve a cabo la fase de *namings*, para asignar un nombre de fácil recordación que vaya de la mano con el estilo del negocio.

Café de especialidad, Masa madre y granos andinos

- **Propuestas de nombre:** Masaromas

- **Significado de la marca:** “Compartir un momento agradable, resaltando la amistad, disfrutando de alimentos saludables y buen sabor”.

6.2. Paleta de colores

La paleta de colores seleccionada está compuesta por tonalidades cálidas y terrosas, captura la esencia de la marca, evocan autenticidad y una conexión con la naturaleza, en perfecta armonía con nuestros productos de café de especialidad nacionales y productos de masa madre, artesanales (Torreblanca, 2014).

Figura 3

Paleta de colores



Nota: Tomado de Torreblanca (2014).

Tipografía

En cuanto a la tipografía es audaz, legible y en bajas, encarna la dualidad de lo artesanal y lo moderno. Esta combinación crea un equilibrio visual que evoca calidez y atención a los detalles en cada interacción con la marca. Es moderna, con carácter y a la vez amigable, con peso y estructura firme, redacción en baja para generar cercanía y la nobleza de los insumos.

6.3. Identidad de marca

La identidad de nuestra marca se muestra como un faro de total calidad y autenticidad en el mundo culinario. Debido a la inspiración por la búsqueda de un estilo de vida equilibrado y saludable, se ha creado una experiencia gastronómica única en nuestra cafetería. Desde el corazón de la ciudad de Tacna, fusionamos la tradición con la innovación, combinando la antigua técnica de la masa madre con la vitalidad de los granos andinos y el café orgánico regional.

Nuestra identidad de marca es la convergencia de tradición y vanguardia, de autenticidad y modernidad. Es la manifestación tangible de nuestra dedicación a ofrecer

productos que nutren tanto el cuerpo como el espíritu. Con cada bocado, cada sorbo, invitamos a nuestros clientes a unirse a nosotros en esta travesía culinaria, donde la esencia de los panes de masa madre y el café orgánico regional se fusionan en una experiencia que trasciende lo ordinario y abrazando lo extraordinario.

6.4. Logotipo

En cuanto al logo tipo, este tiene una taza de café a primera vista, lo que permite identificar el rubro del negocio.

Figura 4
Logotipo de la marca



Nota: Elaboración propia, 2023

Figura 5
Propuestas de logotipo en fondo para aplicación sobre fondo blanco sólido



Nota: Elaboración propia, 2023

La figura 6 muestra las variantes del logotipo, de acuerdo con la paleta de colores, a ser utilizados en el *merchandising* (tarjetas de presentación, tazas, vasos, etc.).

6.5. Promesa de marca

“Comparte experiencias, disfrutando sabores únicos en tus cafés y acompañamientos de masa madre”.

7. Estrategia de clientes

Masaromas, es un negocio nuevo en el mercado, con un formato diferente, es así que, como primera estrategia se está planteando la captación de consumidores, por medio de los canales de comunicación (redes sociales, Facebook, Instagram, TikTok), dando a conocer nuestros productos y servicios innovadores.

Después del lanzamiento de la cafetería, en el corto plazo, se planteará una estrategia de fidelización, con el objetivo de poder generar una base de datos a través del *business analytics*, donde podamos almacenar información de nuestros consumidores y comportamiento de recompra, para plantear estrategias específicas para cada tipo de cliente. En la inauguración se obsequiará a cada cliente una tarjeta para acumular puntos de Masaromas, los cuales podrán ser canjeados por productos o descuentos.

Por otro lado, se utilizará Google Maps (SEO) para aparecer en los resultados de búsqueda, con el fin de guiar a los usuarios que se encuentren cerca a la cafetería o a aquellos que realicen una búsqueda geolocalizada; además, podrán ver el horario de atención, la carta y las promociones especiales. De igual forma, la carta se actualizará semanalmente en nuestra página web para que los clientes puedan escoger sus opciones.

A los clientes especiales (que acuden con mayor frecuencia), en fechas claves como son los cumpleaños, el día de la madre, etc., se les ofrecerá descuentos especiales o un servicio gratis para dos. Por otro lado, a través del *whatsApp* corporativo se buscará generar herramientas *push* con mensajes sugerentes invitándolos a pasar un momento confortable después de su trabajo en la cafetería.

CAPÍTULO IV. TÁCTICAS DE MARKETING

1. Estrategia de producto-servicio

De acuerdo con las recomendaciones del análisis de investigación de mercado, se ha tomado en consideración los siguientes factores para desarrollar nuestra carta de productos; la cual estará compuesta por maridajes entre el café y sus complementos, prestando atención a los insumos utilizados y su proceso de elaboración, garantizando la calidad de nuestros productos y sabores auténticos que van a satisfacer nuestra demanda de mercado.

En ese sentido, masaromas contará con dos pilares de productos sobre los cuales girará nuestra propuesta de valor:

- Cafés de especialidad; donde se van a utilizar dos tipos de cafés, el robusto y el arábica, considerados los mejores por ser cultivados en zonas de mayor altura, lo que les da un sabor más intenso y refinado a estos granos de gran calidad, con un tostado suave, para despertar los sentidos, conservando su acidez. Por otro lado, se va a contar con equipos para elaborar cafés especiales como son cafetera italiana, prensa francesa, V60, entre otros de acuerdo con el gusto del cliente.
- Complementos: Una extensión del producto será la carta que estará compuesta por sándwiches elaborados con masa madre y productos naturales locales, además de té especiales, postres bajos en calorías, nutritivos y jugos naturales endulzados con panela.

El nivel de los productos de la cafetería masaromas es aumentado, porque se va a ofertar productos de calidad, sanos, nutritivos, ricos, contribuyendo a que nuestros clientes cuiden su salud, dándole mayor énfasis a los cafés arábico y robusto de alta calidad, cuyas características son aroma, sabor, intensidad, con una calificación de 83-84 puntos a más, de acuerdo a la escala de café de la Asociación de Cafés de Especialidad de Estados Unidos (SCAA), distinguiéndose por no poseer defectos en tasa, cultivados en las principales regiones caficultoras del país (Pasco, Cuzco, Cajamarca, Oxapampa, Puno).

Tabla 17

Nivel de productos (jerarquía de valor)

Beneficio básico	Alimentación y recreación
Producto básico	Cafetería de Especialidad
Producto esperado	Ambiente agradable, productos saludables, atención personalizada y servicios colaterales
Producto aumentado	Cafés de origen, complementos <i>sándwiches</i> de masa madre, granos andinos naturales, orgánicos, nutritivos, saludables. Cada visita será una nueva experiencia
	cada visita será una nueva experiencia
Producto potencial	Productos innovadores de cafés especiales, té y sándwiches.

Por otra parte, el servicio que se brindará estará orientado al cliente, con un protocolo de atención, que iniciará en la recepción del cliente, la preparación de las bebidas de café va a estar a cargo de un barista con experiencia, quien molerá los granos en el momento para conservar su sabor, aroma y cuerpo, además, de interactuar con el público, para poder informales sobre el proceso de elaboración de su café, método de preparación y la elección del mejor acompañamiento (dulce o salado), poniendo mucho cuidado en todo el proceso que será transmitido con amabilidad y hospitalidad (experiencia).

Figura 6

Atención en mesa (asesoría)



Nota. Tomado de Clamore Café, s.f.

Por otro lado, se contará con una barra expuesta al público, donde el consumidor podrá interactuar con el barista, el personal de servicio brindará una atención personalizada en mesa (ver Figura 7), obteniendo así el cliente una experiencia sensorial (aromas) e integrada (barra o mesa).

La atención de quejas y cobro por el servicio estará a cargo de los meseros, quienes estarán capacitados para absolver cualquier consulta. Para la toma de pedidos o cancelación

del servicio, los meseros trabajarán con un protocolo de atención (tiempo establecidos), con la finalidad de lograr satisfacer al consumidor, lo que nos va a permitir que valoren la experiencia en el local en cada visita, además esta estrategia nos permitirá atraer nuevos clientes por el boca a boca, permitiendo fortalecer la lealtad hacia la marca; así, cuando piensen un café especial con un acompañamiento saludable, pensarán en nosotros como su primera alternativa, permitiéndonos ganar poco a poco un mayor posicionamiento de nuestra marca en el mercado.

Figura 7

Presentación de productos de la carta



Nota. Tomado de Pinterest, s.f.

Figura 8

Modelo de carta mediante Tablet/digital y portamenú



Nota. La carta de la tabla de madera es impresa en papel orgánico o reciclado (kraft), mientras que el portamenú con puerto USB funciona como cargador de *tablets* y móviles.

2. Estrategia de precios

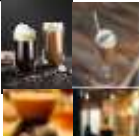
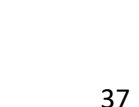
De acuerdo a la calidad de los productos y servicios que se van a ofertar en la cafetería y teniendo en cuenta los resultados de la investigación concluyente, se está optando por una estrategia de precios costo/beneficio, con el objetivo de comunicar el valor agregado de nuestros productos, insumos de calidad, servicio personalizado y experiencia en torno al café. Para el cálculo de los precios se tomaron en consideración las siguientes variables: costo de producción, margen de ganancia, precios de la competencia, demanda de los productos (cuanto está dispuesto a pagar el consumidor).

Por otro lado, en el modelo de carta se va a manejar una estrategia de precio psicológicas, como son: no colocar el símbolo de la moneda, solo números, con el objetivo de que los consumidores no sientan que están gastando más. Además, se utilizará como estrategia los precios ancla, que nos va a permitir orientar la elección del consumidor hacia ciertos productos en la carta (los más atractivos).

De acuerdo a los hallazgos de la investigación de mercado, nuestro público objetivo está dispuesto a pagar un ticket promedio por persona de S/25, lo cual es muy superior a los costos por productos calculados (Tabla 18).

Tabla 18

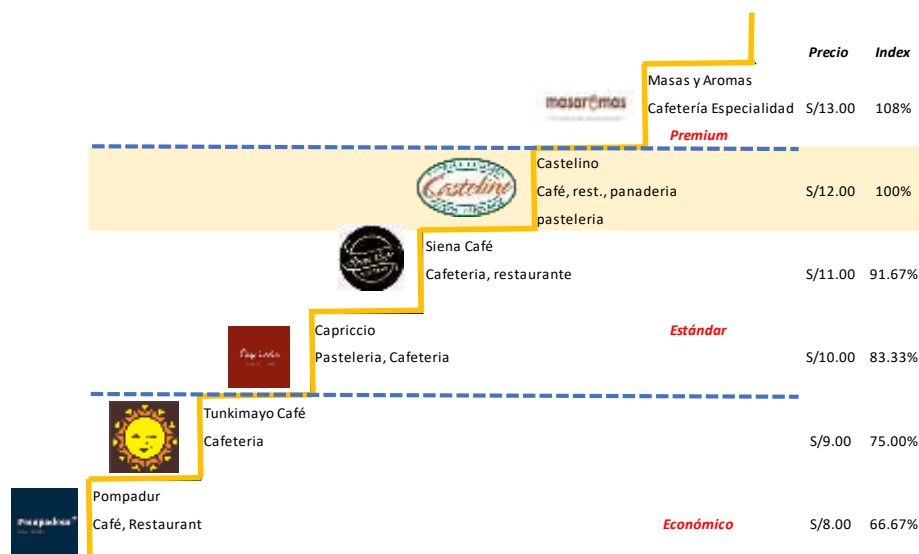
Precios y márgenes brutos de productos (bebidas, dulces y salados)

Categoría	Producto	Costo Unitario	Valor de Venta	Margen Contribución	Precio de Venta	
Cafés	Espresso Americano	2.67	8.47	68.00%	10.00	
	Mocaccino	3.25	11.02	76.30%	13.00	
	Capuccino	4.69	11.02	62.20%	13.00	
	Espresso doble	3.86	10.17	62.00%	12.00	
Cafés frios	Moka frio de frambuesa	4.63	11.44	80.00%	13.00	
	Farppé de Caramelo	5.66	12.29	53.96%	14.50	
	Frappé de Chocolate y menta	5.47	12.29	55.48%	14.50	
Bebidas	Té de hojas premium	5.07	7.66	30.00%	9.00	
	Amor Tropical	6.21	8.47	35.00%	10.00	
Especiales	Té de frutos rojos	6.07	8.47	30.00%	10.00	
Acompañamientos	Tostón	3.50	10.17	65.50%	12.00	
	Butifarra	3.75	10.17	63.09%	12.00	
Salados	Tostadito Arabe	3.80	11.02	65.51%	13.00	
	Hamburguesa	4.20	11.86	64.60%	14.00	
Acompañamientos	Chess Keit fruta de estación	3.75	11.86	68.39%	14.00	
	Brownies de pistacho y naranja	1.5	7.63	80.33%	9.00	
Dulces	Tiramisu	2.8	11.86	76.40%	14.00	

Nota. Para el cálculo de los precios se utilizó precios de mercado actualizados, el margen de contribución se incluyó la mano de obra directa y el 10% para otros gastos, como se puede verificar en los anexos 15 y 16.

Figura 9

Price Brand Ladder (Capuchino)



Nota. Price brand ladder del producto más vendido en el mercado.

3. Estrategia de plaza

Con la finalidad de llegar a una cantidad mayor de nuestro mercado objetivo, además, respondiendo a los resultados de la investigación concluyente, masaromas, estará ubicada en el centro de la ciudad (Calle Callao N.º 99), en una de las casonas emblemáticas de la región, ubicada al costado de la catedral de Tacna, es una zona estratégica concurrida. A pocas cuadras podemos encontrar el centro financiero y en la calle paralela está la avenida Bolognesi, zona de alto tránsito (zona comercial y hotelera).

El local es ideal por ser muy amplio para la distribución adecuada de las mesas y barra (ver Figura 10), cuenta con una estructura adecuada, estacionamiento, zona tranquila, segura, techos altos que dan muy buena iluminación, lo que va a permitir ser una estación de destino para los amantes del café, haciendo que su experiencia sea única.

La ubicación del local nos va a permitir captar personal de la banca, oficinas, turistas y los fines de semana a los clientes del segmento de 45 años a más que concurren a misa, además del segmento de los jóvenes.

Nuestra estrategia de plaza es directa, se va a atender en nuestro propio local.

Figura 10

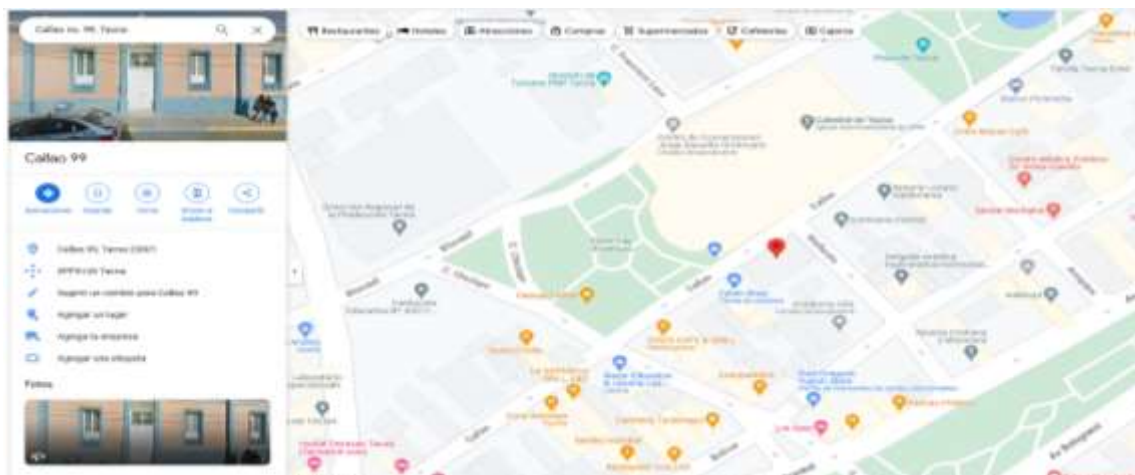
Layout del local (distribución de ambientes)



Nota. Distribución de los ambientes, respondiendo a las necesidades de marketing, funcionalidad y seguridad.

Figura 11

Plano de ubicación del local



Nota. Tomado de Google, s.f.

4. Estrategia de promoción

De acuerdo a nuestra segmentación y la información obtenida de la investigación de mercados, se ha visto por conveniente implementar estrategia de persuasión y reconocimiento y atracción hacia la marca, con la finalidad de dar a conocer, posicionar y persuadir a nuestros

consumidores, con la finalidad de que salgan de su zona de confort y se familiaricen con nuestra marca.

Figura 12

Funnel de conversión de masaromas



Nota: elaboración propia, 2023

Mensaje

- **Razón de preferencia:** En masaromas tendrás una experiencia innovadora en torno a tu café.
- **Soporte:** masaromas pone a tu disposición baristas altamente capacitados en un ambiente confortable.
- **Carácter:** Modernos, innovadores, sofisticados, emprendedores.

Canales propios: Se creará una página web dinámica y amigable donde se exhibirá nuestros productos, carta, recetas, recomendaciones para conservar el café, entre otras, a la par estaremos en redes sociales donde se desarrollará una estrategia de marketing digital, que incluya presencia en TikTok, Instagram, Facebook y “X” (antes Twitter), para promocionar los diferentes productos, compartir fotos de las diferentes bebidas y acompañamientos; así como promocionar eventos especiales, fotos de las instalaciones, el personal, promociones, lanzamiento de nuevos productos.

También se contará con un blog en la web, donde se hablará de los beneficios nutricionales de los productos elaborados a base de masa madre y granos andinos y de las propiedades beneficiosas del café. De igual forma, se invitará a especialistas a escribir sobre

los tipos de cafés de especialidad y que tengan relación con la propuesta ofrecida, recetas de bebidas a base de cafés, sus propiedades para la salud, etc.

Figura 13

Modelo de página web



Nota: Elaboración propia, 2023

Figura 14

Post para redes



Nota: Elaboración propia, 2023

Invitación evento de apertura (redes) y página facebook



Nota. Este tipo de invitaciones va a permitir crear una base de datos de prospectos de clientes.

Figura 15

Modelo de App



Nota: Elaboración propia, 2023

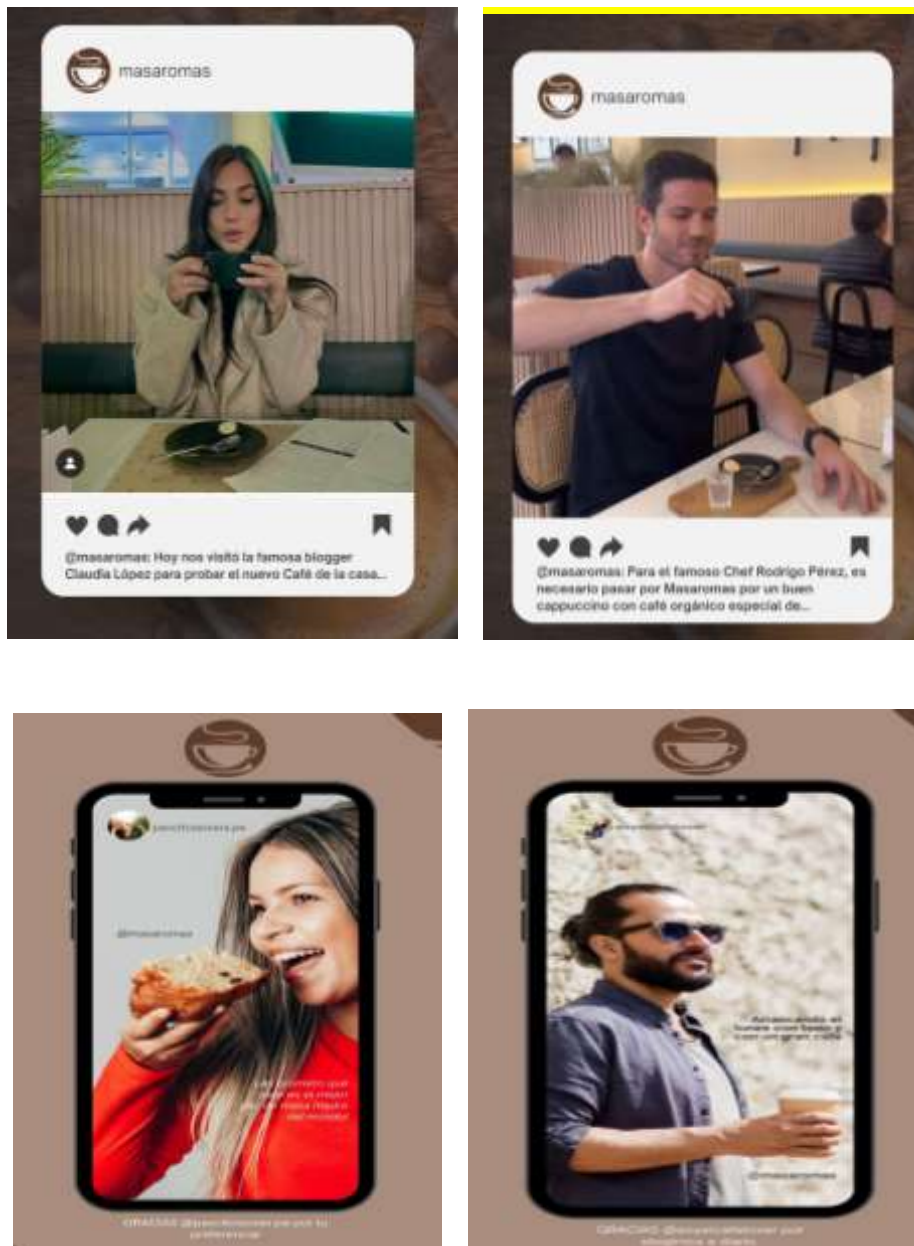
Canales pagados: Se trabajará con *influencers* locales y nacionales que sean apasionados por el café y panes de masa madre, artesanales, alimentación saludable. La finalidad es que puedan generar conocimiento de la marca, de la cafetería y de su propuesta saludable y nutritiva, generando subsecuentemente en sus seguidores el interés de acudir al local para consumir los productos.

La colaboración con *influencers* se realizará en base a un cronograma de actividades y publicaciones que incluirán diferentes aspectos de los productos: el proceso de elaboración de panes de masa madre y granos andinos, los beneficios de la ingesta de los cafés de especialidad; así como también lo atractivo y delicioso de las diferentes opciones que se ofrecen en la carta de la cafetería, de tal manera que nos ayuden a extender la visibilidad del negocio entre el público objetivo, es decir, apoyarán para tener mayor alcance.

Relaciones Públicas: Se va a tener presencia en otras plataformas de comunicación como son radio, prensa, publireportajes, exposiciones a través de influencers, entrevistas con periodistas (inauguración, eventos de degustación), con el objetivo que la gente nos vea y conozca la marca.

Figura 16

Instagram colaboración con influencers

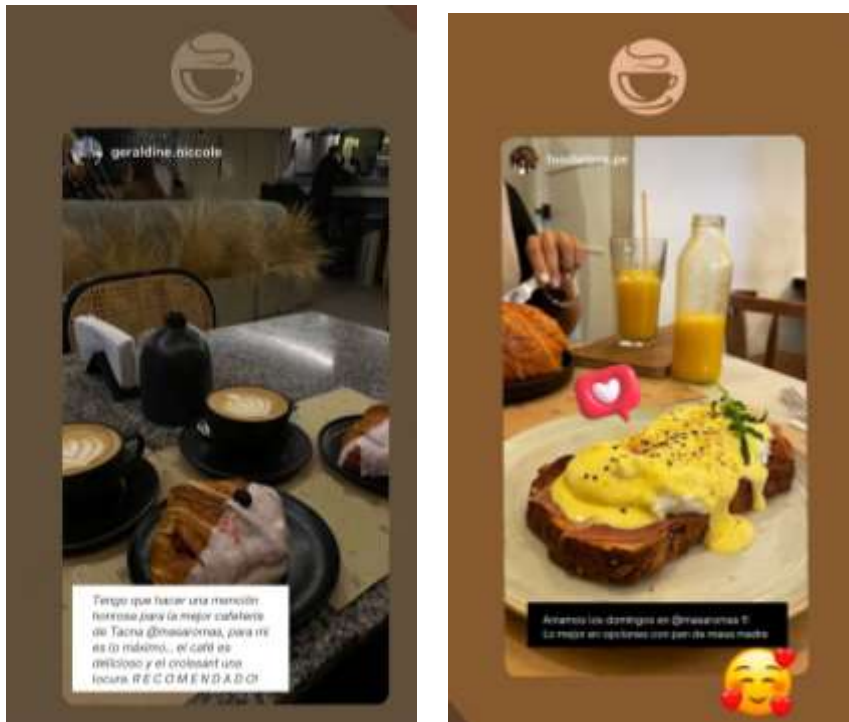


Nota. Videos de *influencers* consumiendo los productos de Masaromas para efectos de persuasión en grupo de seguidores. Estas historias de Instagram se repostean en la cuenta oficial de masaromas.

Eventos: Organizar eventos de degustación de café y pan (recordación de marca).

Figura 17

Historias en Instagram por participación de eventos

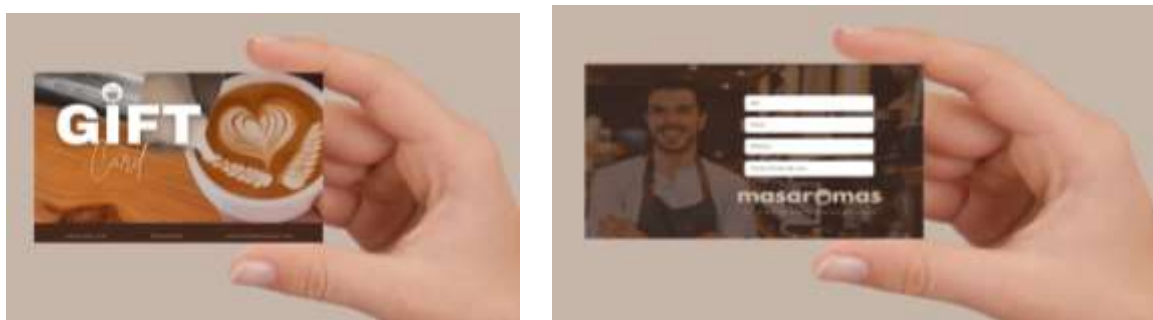


Nota: Elaboración propia, 2023

Marketing Estacional: Se comunicarán las ofertas especiales de la cafetería y productos nuevos de acuerdo a las estaciones y nuestra *gift cards* (tarjetas de regalo).

Figura 18

Modelo gift cards



Nota: Elaboración propia, 2023

Programas de fidelización: Implementar programas de lealtad para recompensar a clientes frecuentes a través de nuestra tarjeta de fidelización, con el objetivo de actualizar nuestra base de datos y promover la recompra.

Figura 19

Bonus card (tarjeta de fidelización)



Nota: Elaboración propia, 2023

Crear una comunidad de consumidores de café: Con la finalidad de mantenerlos actualizados sobre las nuevas tendencias, innovaciones y otros temas en torno al café de especialidad, a fin de permitirnos generar co-creación de nuevos productos que requiera el mercado objetivo, además de recomendarnos en sus redes sociales.

Figura 20

Comunidad de consumidores (redes, blogs)



Nota: Elaboración propia, 2023

Promociones: Se van a realizar promociones con la finalidad de que los clientes nos conozcan y se familiaricen con la cafetería, además las promociones nos pueden ayudar a eliminar los excedentes de inventario que se puedan dar. Se comunicarán a través de redes sociales. La estrategia a utilizar serán los descuentos de 15 a 20%. Con el objetivo de mantener el valor de nuestro producto se va utilizar la estrategia de 2x1 o un café gratis, no se quiere clientes que vengan solo por el precio, sino por nuestras características de servicio, calidad y experiencia.

Tabla 19

Cronograma de actividades de marketing

Actividad	2024												2025	2026	2027	2028
	Ener.	Feb.	Marz.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Agot.	Set.	Oct.	Nov.	Dic.				
SEM, SEO																
Campaña de lanzamiento																
Inauguración																
Marcha Blanca																
Generación base de datos clientes frecuentes (pag. Web)																
Influencers																
Incremento recordación de marca																
Promoción combos especiales																
Campaña recompensa de puntos y Gift Cards																
Recordación de marca (destacar los atributos), en redes sociales y mails																
Eventos: Degustación de productos																
Atraer nuevos clientes: Concurso fotografía digital, la cual subirán a redes sociales, público es el jurado																
Campaña día de la madre																
Evento: Tienda y redes sociales (participación clientes)																
Boletines virtuales y reels (redes sociales, mails)																
Encuesta de satisfacción																
Campaña día del padre																
Influencers																
Campaña día de Tacna																
Campaña Navidad																

Nota: Elaboración propia, 2023

5. Estrategias de personas

Masaromas reconoce la importancia que juega el rol que desempeñan los colaboradores en la satisfacción de los clientes, ya que un servicio es inseparable de la persona que lo brinda, son ellos los embajadores de la marca, son ellos los que van a estar en constante interacción con los clientes, contribuyendo a crear una experiencia acogedora. De acuerdo con los hallazgos de la investigación de mercado, el atributo más importante que influye en la decisión de compra es la personalizada y asesoría que se le va a brindar al consumidor.

En ese sentido, masaromas buscará aplicar y propiciar las siguientes estrategias relacionadas con los colaboradores del establecimiento:

Contratación de personal: Se contratará personal con experiencia en el rubro de cafeterías y atención a clientes, buscando principalmente que sean empáticos, educados, gentiles y estén alineados con los valores de la empresa, lo que nos permitirá brindar una atención personalizada que es uno de nuestros principales diferenciadores de la competencia.

Capacitaciones: Cada cuatro meses se realizarán capacitaciones a los colaboradores de la cafetería. Las capacitaciones girarán en torno a las habilidades comerciales, de servicio, procesos y sociales, con el objetivo de estandarizar la atención personalizada y concientizar a los colaboradores a brindar la máxima satisfacción a los clientes, para que cada vez que visiten la cafetería vivan una experiencia innovadora, que es el principal enfoque de la cafetería.

Actividades de integración y reconocimiento de desempeño: Se realizarán actividades con el personal de masaromas con la finalidad de difundir la misión, visión y objetivos del negocio, fomentar la identificación y el compromiso de los colaboradores con la propuesta de valor; y fomentar las buenas relaciones entre ellos. Además, se realizará de forma mensual el reconocimiento al mejor colaborador, generando motivación positiva entre los empleados y un ambiente laboral propicio. Estas actividades nos permitirán tener una baja rotación de personal, lo que contribuirá a generar relaciones más cercanas y familiarizarse con los consumidores.

Voz del colaborador: Orientado a escuchar a los colaboradores respecto a las mejoras continuas que se deben implementar en todos los procesos de producción y atención del servicio.

6. Estrategia de procesos

En masaromas, los procesos estarán diseñados para que la experiencia del consumidor en cada visita sea única, se cuidarán los detalles mínimos como: la recepción de los clientes, la toma de pedidos que no debe ser mayor a 4 minutos, los tiempos de atención en mesa tendrán una variación mínima de acuerdo al tipo de café que pida el cliente (expreso, capuccino, V60, prensa francesa, entre otros).

El personal estará atento a todos los protocolos de atención, recepción del cliente, preparación y presentación, atención en mesa o barra, atención de quejas. De esta forma, se va a valorar la experiencia del consumidor en torno a su café y acompañamientos, dándole un valor agregado y nos va a permitir diferenciarnos de la competencia. Además, de tener una retroalimentación por los colaboradores (voz del colaborador), que nos permitirán realizar mejoras.

La venta de los productos se realizará por dos vías: aquellos que desean consumir en el local y aquellos que desean comprar para llevar (si lo solicitan).

Figura 21

Para consumo en local (mesa o barra cafetera)

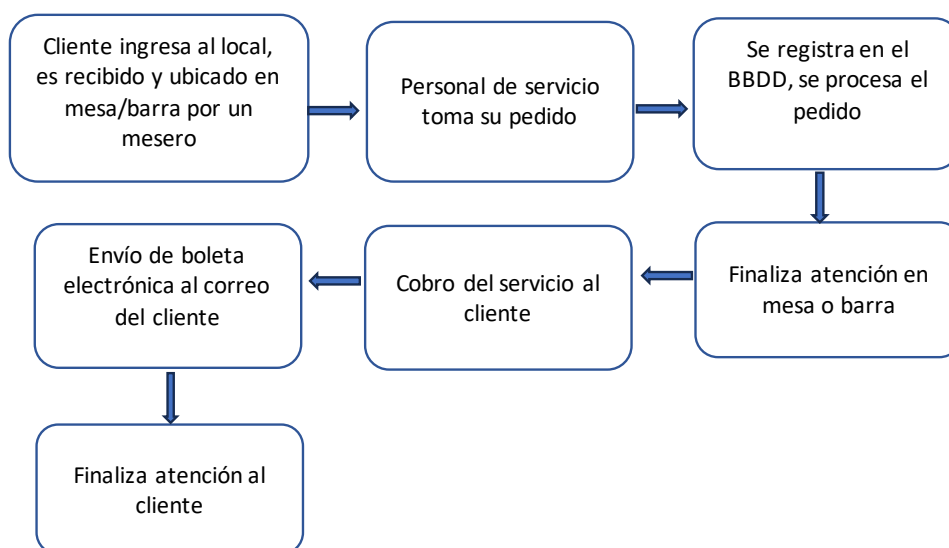
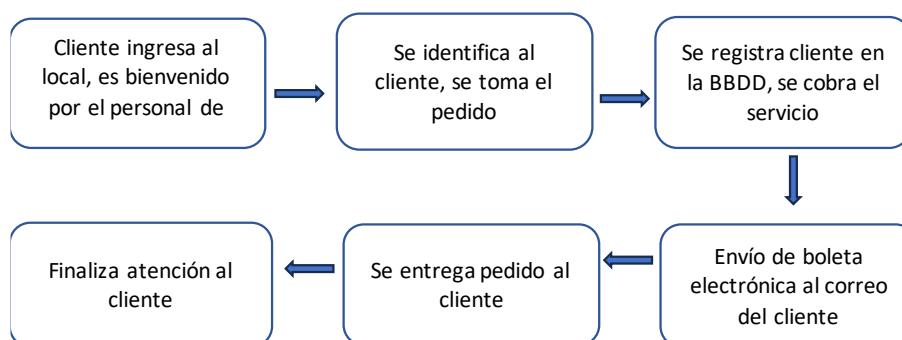


Figura 22

Compra para llevar (barra cafetera o área de despacho)



7. Estrategia de evidencia física

De acuerdo con los hallazgos de la investigación cualitativa y cuantitativa, el confort, ambiente agradable y acogedor, incide directamente en la experiencia del público que visitará la cafetería, por lo que se implementará las siguientes acciones.

- De orden y diseño: Con el afán de crear una conexión emocional con la marca, se diseñará una arquitectura adecuada, creando un ambiente agradable y acogedor, se contará con mobiliario cómodo, confortable que será adecuadamente distribuido, para que el cliente pueda desplazarse tranquilamente, acompañado por el personal de atención, iniciando de esta manera el servicio personalizado.
- Escenografía: La decoración del local hará alusión a algunos elementos que permitan la sensación de conexión del lugar con la armonía de la naturaleza, primando la madera, cuadros de cafés y panes artesanales, se contará con una iluminación calidad, y plantas naturales que evocarán la naturaleza, además de dar frescura y elegancia al ambiente, para que la experiencia del cliente con el objetivo de brindarle al cliente un ambiente acogedor, hospitalario e íntimo, donde su experiencia sea vivencial, la marca les cuente historias de caficultores, regiones cafetaleras y tipos y aromas del café. Desde la entrada al local se busca que la escenografía conecte al cliente con sus emociones y prefiera nuestro servicio al de la competencia.
- Gama de colores: En cuanto al color de los ambientes, se emplearán colores neutros en las paredes que guarden armonía con el estilo y armonía con los muebles y colores de la marca (tonos de cafés), pisos de madera, que transmiten una sensación de seguridad, sinceridad, comodidad, de estar conectado con la tierra, lo natural y se relacionan muy bien con el café

y el pan de masa madre (artesanal). El personal contará con uniformes que estarán en armonía con los colores de la marca y la decoración del local.

- **Menaje:** La vajilla y envases serán de calidad con el logo de la marca, permitiéndonos una estética visual atractiva para el consumidor.
- **Merchandising:** Los empaques para llevar serán eco-amigables, lo que genera que los consumidores nos perciban socialmente responsables, alineándonos con los nuevos hábitos de consumo donde privilegia el cuidado del medio ambiente, reforzando el posicionamiento de nuestra marca en el mercado objetivo.
- **Neuromarketing:** A través del aroma a café, pan recién horneado y una música suave, se pretende crear una atmósfera de calidez, activando los sentidos de los consumidores de la cafetería.

Todo este conjunto de elementos contribuirá positivamente a posicionarnos en la mente de nuestros consumidores, activando el marketing de boca a boca, y serán ellos quienes nos recomienden a sus amigos y familiares.

Figura 23

Demostración del local y uniformes



Nota: Elaboración propia, 2023

Figura 24

Merchandising y empaques



Nota: Elaboración propia, 2023

CAPÍTULO V. IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL

1. Supuestos generales

- Las proyecciones son en soles corrientes (IPC alimentos y energía).
- El periodo proyectado es de cinco años.
- Se ha calculado un WACC de 20.12% a fin de descontar los flujos de caja proyectados.
- Se ha considerado un incremento de las remuneraciones del personal de 4.5% superior a la inflación como incentivo, a partir del tercer año.
- Grado de apalancamiento del 30% de la inversión total.
- Se ha considerado un horizonte de tiempo de cinco años.
- La demanda de complementos constituye el 93% de la demanda de bebidas.

2. Proyección de ventas

De acuerdo a la estimación de la demanda de servicio de la cafetería de especialidad masaromas, se elaboró la proyección de ventas para el año 2024, siendo el primer año de actividad del negocio, el cual se caracteriza por estar recién posicionándose en el mercado como una cafetería de especialidad y con la finalidad de proyectar las ventas para un escenario conservador, se consideró algunos ajustes para el primer año, los cuales están en función del porcentaje de ocupación, los cuales detallamos a continuación: para los meses de enero a marzo se ha considerado una ocupación del 15%; para los meses de abril a junio, del 20%; para los meses de julio y septiembre, del 25%; y, finalmente, de octubre a fin de año, del 35%.

Para el segundo año 2025, se toma en consideración el uso de capacidad instalada en un 35% para los meses de enero a marzo, a partir de abril a junio se incrementa al 50%, para julio y septiembre 55% y, finalmente, para octubre a diciembre el 60%.

Tabla 20

Proyección de ventas (soles)

Ventas	2024	2025	2026	2027	2028
Ventas sin IGV	750,533	1,353,233	1,447,959	1,549,316	1,657,768
Ventas con IGV	885,629	1,596,815	1,708,592	1,828,193	1,956,166

Nota. Proyección realizada en función al estudio de mercado.

3. Proyección de gastos

En la tabla 21 se detallan los presupuestos de gastos administrativos, ventas, marketing y responsabilidad social en que incurriría el proyecto entre los años 2024 y 2028.

Tabla 21

Gastos

Presupuesto	2024	%	2025	%	2026	%	2027	%	2028	%
Producción	315,224	43.9%	568,358	58.3%	608,143	58.7%	650,713	59.7%	696,263	60.7%
Administrativos	262,717	36.6%	270,282	27.7%	284,599	27.5%	293,122	26.9%	302,170	26.3%
Ventas	97,327	13.5%	97,668	10.0%	102,217	9.9%	102,827	9.4%	103,474	9.0%
Marketing	35,500	4.9%	30,500	3.1%	32,900	3.2%	33,900	3.1%	35,500	3.1%
RSE	7,600	1.1%	8,067	0.8%	8,564	0.8%	9,090	0.8%	9,649	0.8%
Total	718,368	100.0%	974,875	100.0%	1,036,422	100.0%	1,089,652	100.0%	1,147,056	100.0%

Nota. Calculado de los presupuestos del proyecto.

4. Proyección de inversión

Como se puede apreciar en la tabla 22, del total de la inversión que asciende a S/282,994 el 60.12% corresponde a inversión fija tangible. Por otro lado, la inversión fija intangible representa el 6.02%, y, finalmente, el capital de trabajo representa el 33.86%.

Tabla 22

Proyección de inversión

Inversión en Activos Fijos Tangibles		Subtotal	IGV	Total	%
Descripción					
Hardware	8,100	6,864	1,236	8,100	2.86%
Muebles y enseres del área de cocina y caja	30,480	25,831	4,649	30,480	10.77%
Menaje	8,559	7,253	1,306	8,559	3.02%
Muebles y enseres del área de baño	2,600	2,203	397	2,600	0.92%
Muebles y enseres del área de atención al cliente	75,410	63,907	11,503	75,410	26.65%
Equipos para la elaboración de pan de masa madre	45,000	38,136	6,864	45,000	15.90%
Total Inversión Fija Tangible	170,149	144,194	25,955	170,149	60.12%
Inversión en Activos Fijos Intangibles		Subtotal	IGV	Total	
Descripción					0.00%
Gastos de constitución				5,000	1.77%
Software		5,200	936	6,136	2.17%
Otros		5,000	900	5,900	2.08%
Total Inversión Fija Intangible		10,200	1,836	17,036	6.02%
Capital de Trabajo				95,809	33.86%
Total Inversión				282,994	100.00%

Nota. Calculado de los presupuestos activos tangibles, intangibles y capital de trabajo.

5. Flujo de caja proyectado

La tabla 23 nos da a conocer el flujo de caja proyectado, donde se muestra el flujo de caja operativo, el flujo de caja económico el cual no involucra financiamiento, sino solamente aporte propio y el flujo de caja financiero, donde existe un apalancamiento del 30% del total de la inversión que demanda el proyecto de la cafetería de especialidad Masaromas.

Tabla 23

Flujo de caja proyectado

Ítems	2023	2024	2025	2026	2027	2028
INGRESOS						
Ventas		885,629	1,596,815	1,708,592	1,828,193	1,956,166
TOTAL INGRESOS		885,629	1,596,815	1,708,592	1,828,193	1,956,166
EGRESOS						
(-) Pago de mercadería		371,964	670,662	717,608	767,841	821,590
(-) Pago de servicios		126,000	133,537	141,749	150,467	159,720
(-) Pago de remuneraciones		228,044	228,044	238,306	238,306	238,306
(-) Pago IGV		78,356	141,277	151,167	161,749	173,071
(-) Pago IR		11,591	109,592	116,910	129,544	144,604
(-) Depreciación de tangibles		18,230	18,230	18,230	18,230	18,230
(-) Depreciación de intangibles		2,300	2,300	2,300	2,300	2,300
Total egresos		836,485	1,303,643	1,386,271	1,468,437	1,557,821
FLUJO DE CAJA OPERATIVO		49,145	293,172	322,321	359,756	398,345
(+) Depreciación de tangibles		18,230	18,230	18,230	18,230	18,230
(+) Depreciación de intangibles		2,300	2,300	2,300	2,300	2,300
Activos de Inversión						
(-) Inversión Fija Tangible	-170,149					
(-) Inversión Fija Intangible	-17,036					
(-) Inversión en capital de trabajo	-95,809					
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	-282,994	69,675	313,702	342,851	380,286	418,875
Actividades de financiamiento						
(-) Préstamo	84,898					
(-) Capital		-21,278	-27,661	-35,959		
(-) Intereses		-20,055	-13,672	-5,299		
(+) Escudo Tributario		5,916	4,033	1,563		
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-198,096	34,258	276,402	303,156	380,286	418,875

Nota. Elaborado en base a los cálculos de las ventas proyectadas, inversión y gastos del proyecto.

6. Estado de resultados

Los resultados estimados consideran la proyección de los ingresos, costos, gastos administrativos, de marketing y ventas, la depreciación y la amortización, así como el costo del financiamiento y el impuesto a la renta, entre otros.

Tabla 24

Estado de resultados

Items	2024	2025	2026	2027	2028
Ventas	750,533	1,353,233	1,447,959	1,549,316	1,657,768
(-) Costo de ventas	315,224	568,358	608,143	650,713	696,263
Utilidad Bruta	435,309	784,875	839,816	898,603	961,506
(-) Gastos operativos	395,544	406,517	428,280	438,940	450,794
Gastos administrativos	262,717	278,349	293,162	302,212	311,819
Gastos de ventas	97,327	97,668	102,217	102,827	103,474
Gastos de marketing	35,500	30,500	32,900	33,900	35,500
EBITDA	39,765	378,358	411,537	459,664	510,712
(-) Depreciación	18,230	18,230	18,230	18,230	18,230
(-) Amortización	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300
Utilidad operativa	19,235	357,828	391,007	439,134	490,182
(-) Gastos financieros	-20,055	-13,672	-5,299	0	0
Resultado antes de impuestos	39,290	371,500	396,306	439,134	490,182
(-) Impuesto a la renta	11,591	109,592	116,910	129,544	144,604
Utilidad (Pérdida neta)	27,700	261,907	279,396	309,589	345,578
Utilidad (pérdida) acumulada	27,700	289,607	569,003	878,592	1,224,170

Nota. Elaborado en base a información de ventas y gastos.

7. Marketing ROI

El indicador financiero *return on investment* – ROI se usa para medir la rentabilidad de las acciones de marketing a través de desembolsos e inversión del marketing (Chu, 2020).

Para el presente proyecto se ha calculado el ROI de marketing de la siguiente manera:

$$ROI = \frac{\text{Ventas} - \text{Gastos de Marketing}}{\text{Gastos de Marketing}}, \text{ para lo cual se han actualizado los valores de ventas y gastos}$$

de marketing, utilizando el WACC (20.12%), con los siguientes resultados:

Tabla 25*ROI (a valor presente en soles)*

2024	2025	2026	2027	2028
20	43	43	45	46

Nota. Elaborado en base al estado de pérdidas y ganancias.

Como se puede apreciar en la tabla 26 el ROI a valor presente para el primer año es de 20, lo cual significa que por cada sol de gasto de marketing se obtiene 20 soles en las ventas.

8. Simulación

Evaluación económico-financiera

En la tabla 27 podemos apreciar la información relevante para poder desarrollar la evaluación económica y financiera del proyecto de cafetería de especialidad masaromas, a través de los indicadores de rentabilidad y conveniencia: VAN, TIR, periodo de recuperación e índice de rentabilidad para ambos flujos.

Tabla 26*Información para la evaluación económica y financiera*

Ítems	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Flujo de caja económico	-282,994	69,675	313,702	342,851	380,286	418,875
Flujo de caja financiero	-198,096	34,258	276,402	303,156	380,286	418,875
COK	21.38%					
WACC	20.12%					

Nota. Información obtenida del flujo de caja y el cálculo del COK y WACC.

La Tasa Interna de Retorno (TIR)

Este indicador permite evaluar la rentabilidad del proyecto de plan de marketing. Al respecto podemos indicar que tasa interna de retorno económica (TIRE) nos da un resultado de 72.5% por lo que se acepta el proyecto. De otro lado, los resultados de la tasa interna de retorno financiero (TIRF), también es muy superior, llegando a ser de 85.29% producto del apalancamiento financiero, en ambos casos mayor al COK y el WACC, por lo que se acepta el proyecto.

Valor Actual Neto (VAN)

El valor actual neto viene a ser el valor actual de los flujos generados por el proyecto a una tasa de descuento, para el horizonte temporal que es de cinco años, comparado con la inversión, al respecto podemos mencionar que VANE es de S/513 331, así mismo, el VANF asciende a S/546 985, ambos muy superiores a la inversión sin financiamiento y con financiamiento, por lo que podemos concluir que el proyecto genera valor para los accionistas y, en consecuencia, es viable su ejecución o puesta en marcha.

Ratio Índice de Rentabilidad (IR)

Respecto a este indicador particular, podemos indicar que el índice de rendimiento económico (IRE) es de 2.91 muy superior a 1, lo que significa que por cada sol de inversión se obtendrán 3.76 soles. Así mismo, el índice de rendimiento financiero (IRF) es de 5.38, muy superior también a 1, lo que nos indica que por cada sol que se invierta en el proyecto se obtendrán 5.38 soles adicionales.

Indicador Periodo de Recuperación de la Inversión

Este indicador nos muestra el tiempo de recuperación de la inversión, en ese sentido, el periodo de recuperación del flujo económico PRE es de 2.07 años, mientras que para el periodo de recuperación del flujo financiero PRI es de 1.89 años.

En conclusión, de la evaluación económica financiera el proyecto de cafetería masaromas es viable.

Tabla 27

Resultados de la evaluación

Indicador	Resultados
VANE	513,331
VANF	546,985
TIRE	72.50%
TIRF	85.29%
PAY BACK FE	2.07 años
PAY BACK FF	1.89 años
IRE	2.91
IRF	3.76

Nota. Para su elaboración se tomó como base los resultados del flujo de caja.

Análisis de sensibilidad del proyecto

Con la finalidad de realizar un análisis de sensibilidad del proyecto se evaluó el impacto de los indicadores de conveniencia y rentabilidad respecto a una reducción en el nivel de ventas del proyecto.

Como se puede apreciar en la tabla 29, a medida que las ventas se reducen, el VANE y VANF, así como la TIRE y la TIRF también lo hacen, de otro lado, utilizando la función objetivo del Excel, un nivel de ventas del 70.2% hace que el VANF sea igual a cero.

Tabla 28

Análisis de sensibilidad de las ventas

Indicadores	Sensibilidad nivel de ventas					
	100%	95%	90%	85%	80%	75%
VANE	513,331	406,324	299,316	192,308	85,301	-21,707
VANF	546,985	436,644	326,302	215,961	105,620	-4,721
TIRE	72.50%	62.78%	52.70%	42.15%	30.96%	18.81%
TIRF	85.29%	73.05%	60.51%	47.54%	33.97%	19.48%
PAY BACK FE	2.07 años	2.34 años	2.7 años	3.22 años	4.01 años	0 años
PAY BACK FF	1.89 años	2.15 años	2.54 años	3.10 años	3.84 años	0 años
IRE	2.91	2.52	2.13	1.74	1.35	0.96
IRF	3.76	3.20	2.65	2.09	1.53	0.98

Nota: Tomado en función al flujo de caja.

En la tabla 30, a medida que se incrementa el costo de la mercadería del proyecto el VANE y VANF se reduce, así mismo, también lo hace la TIRE y la TIRF, utilizando la función objetivo del excel, ante un incremento de la mercadería de 44.7%, el VANF es igual a cero.

Tabla 29

Análisis de sensibilidad del incremento de la mercadería

Indicadores	Sensibilidad del incremento de mercadería					
	100%	105%	110%	115%	120%	125%
VANE	513,331	435,843	358,355	280,866	203,378	125,890
VANF	546,985	467,082	387,180	307,278	227,376	147,474
TIRE	72.50%	65.49%	58.31%	50.92%	43.27%	35.30%
TIRF	85.29%	76.45%	67.47%	58.31%	48.91%	39.21%
PAY BACK FE	2.07 años	2.26 años	2.49 años	2.78 años	3.16 años	3.67 años
PAY BACK FF	1.87 años	2.07 años	2.31 años	2.63 años	3.03 años	3.53 años
IRE	2.91	2.63	2.34	2.06	1.78	1.50
IRF	3.76	3.36	2.95	2.55	2.15	1.74

Nota. Tomado en función al flujo de caja.

9. Plan de contingencia

Posibles Riesgos	Procedencia	Aspectos Críticos	Acciones de Mitigación
Incremento de competidores directos: actuales o nuevos entrantes en el sector de café de especialidad que vean como atractivo el sector	Externo	Análisis, seguimiento y control de actuales y potenciales competidores del sector industrial a través de la elaboración de bases de datos sobre indicadores claves.	Mantener vínculos con proveedores que podrían brindar información en relación con el inicio de actividades de un competidor. Desarrollar inteligencia de mercado que permita mapear permanentemente el comportamiento del mercado
Incremento del nivel de precios sobre todo el rubro de alimentos y energía, los cuales tienen una mayor proporción del total.	Externo	Análisis de la estructura de costos del portafolio de productos y evaluar el grado de sensibilidad o elasticidad ante el incremento de precio de los principales insumos	Evaluar constantemente el margen de contribución de cada uno de los productos que se oferta al mercado.
Desaceleramiento de la economía o recesión, que genere una retracción de la demanda	Externo	Disminución de la demanda de productos, generando disminución en las ventas.	Determinar cuáles de los productos del portafolio que son más sensibles al incremento en el precio, es decir, determinar cuál es su elasticidad.
Rotura de la cadena logística	Externo	Identificar constantemente diferentes fuentes de abastecimiento de materias primas e insumos a fin de garantizar un flujo contante de stock	Tener registrada una cartera de proveedores de café de cada región productora. Contar con proveedores estratégicos relacionados al mantenimiento de los equipos, instalaciones y sistemas. Desarrollar alianzas estratégicas con proveedores de insumos críticos del negocio.
Cambio en las ordenanzas municipales respecto a lugares para el desarrollo de actividades comerciales en la plaza	Externo	Mantener mapeado las expectativas del mercado inmobiliario en zonas de interés para el negocio	Contratar un servicio de alertas inmobiliarias sobre locales disponibles en la plaza.
Incremento del costo del alquiler			
Pérdida de clientes	Interno	Implementar planes de retención de clientes, planes de lealtad	Realizar permanentemente encuestas de satisfacción de los clientes. Implementar continuamente planes promocionales Realizar <i>focus group</i> periódicamente para ir evaluando las necesidades de los clientes y las tendencia o hábitos de consumo.
No obtener financiamiento	Externo	Redefinir el plan de financiamiento del negocio	Desarrollar un plan B que permita un menor requerimiento de inversión pero que nos permita operar e ir implementando gradualmente el plan de inversiones inicial.

Nota: Elaboración propia, 2023

CONCLUSIONES

1. Existe una tendencia ascendente del consumo de café impulsada por la creciente demanda de productos orgánicos, así mismo los consumidores están interesados en beber cafés de calidad, con perfiles de sabor.
2. Existe un número mínimo de competidores en la plaza, dado que solo existe un solo negocio de competencia directa, y panaderías, pasterías que también ofrecen café de forma indirecta.
3. Se ha incrementado el consumo per cápita de café en el Perú, se prevé que al año 2028 sea de 0.88 kilogramos de café tostado.
4. De lo obtenido de la investigación exploratoria y concluyente se deduce que el concepto de negocio es aceptado por el segmento objetivo y existe una demanda potencial en vivir nuevas experiencias en torno al café.
5. Se ha identificado que la extrategia de marketing para Masaromas será la de diferenciación, donde se está proponiendo un servicio nuevo e innovador, donde su ventaja competitiva para captar al público objetivo será la experiencia de beber un café de especialidad en un ambiente agradable (donde podrán participar en la preparación del café y aprender acerca de su origen); su servicio y atención serán personalizados; se contará con personal capacitado en el rubro, ya que ellos son los embajadores de la marca.
6. De acuerdo al análisis económico y financiero, es viable la instalación de la cafetería en la ciudad de Tacna, dado que sus indicadores de conveniencia son superiores al costo promedio ponderado de capital WACC.
7. De acuerdo con los análisis financieros proyectados, la recuperación de capital invertido en un escenario esperado será en 1.89 años, mientras que en un escenario pesimista que contempla una caída del 20% de las ventas, el periodo de recuperación será en 3.84 años.

RECOMENDACIONES

1. Es importante que se establezca alianzas estratégicas con los proveedores de los insumos más importantes como es el café, a fin de no romper la cadena de suministro, lo cual nos garantizará una continuidad del negocio.
2. Los baristas y personal de atención son la clave para brindar una experiencia satisfactoria a nuestro mercado objetivo que, complementado con nuestro programa de lealtad, se conseguirá la recompra de nuestros servicios.
3. Es necesario desarrollar políticas de retención de personal a través de estrategias motivacionales e incentivos que generen compromiso en el negocio. Así mismo, es importante la implementación del programa voz del colaborador para generar un mayor compromiso.
4. Es pertinente evaluar periódicamente la satisfacción de los clientes a través de cuestionarios o envío de emails personales para conocer la experiencia vivida en nuestro establecimiento, lo cual servirá como retroalimentación.
5. Desarrollar permanentemente investigaciones cualitativas y cuantitativas que nos permitan conocer la evolución de los hábitos de consumo de nuestro mercado objetivo.
6. Es importante la utilización de las redes sociales para establecer cierto grado de comunicación fluida con nuestros clientes a fin de generar lealtad y retención.
7. Se tiene que evaluar permanente el mercado a fin de evaluar la competencia directa e indirecta, así como los competidores potenciales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agencia Agraria de Noticias. (24 de agosto de 2023). Midagri: El 95% de la producción nacional de café se destina a la exportación y el resto al consumo interno. *Agencia Agraria de Noticias*. <https://agraria.pe/noticias/midagri-el-95-de-la-produccion-nacional-de-cafe-se-destina-a-32948>
- Ansoff, I. (1957). Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113-124.
- Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados. (2023). *Niveles socioeconomicos 2021*. https://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2022/08/2021-APEIM-NSE-Presentacion_Comite-Vfinal2.pdf
- Babbie, E. (2021). *The Practice of Social Research*. (15.^a ed.). Cengage.
- Banco Central de Reserva del Perú. (7 de setiembre de 2023). *Resumen Informativo Semanal*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2023/resumen-informativo-2023-09-07.pdf>
- Chu, M. (2020). *El ROI de las decisiones del marketing*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Centro de Investigación de Economía y Negocios Globales. (Mayo de 2023). *Reportes de Tendencias. Café*. https://www.cien.adexperu.org.pe/wp-content/uploads/2023/05/Reporte_RT_Mayo_2023_RevGA.pdf
- Clamore Café. (s.f.). *Fotos* [Página de Facebook]. Facebook. Recuperado el 2 de marzo de 2023, de https://www.facebook.com/clamorecafe/videos/304611135588535?locale=es_LA
- Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública. (2023). *Perú: población 2023*. https://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/Market_Report_Poblaci%C3%B3n_2023.pdf
- D'Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. Pearson.
- Ley N.º 30884, Ley que regula el plástico de un solo uso y los recipientes o envases descartables. (23 de agosto de 2019). Normas Legales, N.º 15057. *Diario Oficial El*

- Peruano. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/354773/ds_006-2019-minam.pdf?v=1566571539
- Euromonitor International. (Diciembre de 2022). *Coffee in Peru*. <https://www-portal-euromonitor-com.up.idm.oclc.org/Analysis/Tab>
- Euromonitor International. (Febrero de 2023). *Cafés/Bars in Peru*. <https://www-portal-euromonitor-com.up.idm.oclc.org/Analysis/Tab>
- Euromonitor International. (Junio de 2023). *Top 10 Global Consumer Trend 2023: Expert Opinions and Trend Manifestation*. <https://www-portal-euromonitor-com.up.idm.oclc.org/Analysis/Tab#>
- Google. (s.f.). [Callao 99]. Recuperado el 21 de enero de 2023 de <https://www.google.com/maps/place/Callao+99,+Tacna+23001/@-18.0149762,-70.2524905,19.25z/data=!4m6!3m5!1s0x915acf659280e97f:0x3190534135e180d7!8m2!3d-18.0149237!4d-70.2519538!16s%2Fg%2F11c5m4tm76?entry=ttu>
- Hernández, S., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. MacGraw Hill.
- Hax, A., & Majluf, N. (1991). *The Strategy Concept and Process: a pragmatic approach*. Prentice Hall.
- Hill, C., & Jones, G. (2015). *Administración estratégica* (11.^a ed.). Cengage Learning.
- Ley N.º 29571, Código de Protección y Defensa del Consumidor. (14 de agosto de 2010). <https://www.indecopi.gob.pe/documents/20195/177451/CodigoDProteccionyDefensaDelConsumidor%5B1%5D.pdf/934ea9ef-fcc9-48b8-9679-3e8e2493354e>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018). *Tacna. Resultados definitivos. I*. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1564/23TOMO_01.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (13 de setiembre de 2023). *Encuesta mensual de comercio, restaurantes y servicios*. https://proyectos.inei.gob.pe/emcrs/Pag_Resultados2009.asp?varcuadro=1b
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (s.f.). *Estadística poblacional*. https://www.minsa.gob.pe/reunis/data/poblacion_estimada.asp

- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (1 de setiembre de 2023). *Estadísticas de seguridad ciudadana. Enero 2023-junio 2023*. [Informe técnico]. <https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/estadisticas-de-seguridad-ciudadana-enero-2023-junio-2023.pdf>
- Infobae. (18 de mayo de 2022). *Día Mundial del Reciclaje: una aproximación a la economía circular y la situación peruana*. <https://www.infobae.com/america/opinion/2022/05/18/dia-mundial-del-reciclaje-una-aproximacion-a-la-economia-circular-y-la-situacion-peruana/>
- International Coffee Organization. *Coffee Development Report. The Value of Coffee*. <https://issuu.com/internationalcoffeeorg/docs/cdr2020>
- Ipsos. (Marzo de 2023). *El consumidor 2023: actitudes, expectativas y tendencias*. <https://marketingdata.ipsos.pe/user/miestudio/2679>
- Oie, R. (26 de marzo de 2019). Hogares peruanos se orientan hacia consumo saludable. *Kantar*. <https://www.kantar.com/latin-america/inspiracion/consumidor/etiquetado>
- Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Dirección de marketing*. (15.^a ed.). Pearson Educación.
- Macroconsult. (2023). *Revisión de las proyecciones económicas 2023-2024*. https://sim-macroconsult-pe.up.idm.oclc.org/wp-content/uploads/2023/09/Reporte-Macroconsult_Revision-de-proyecciones-economicas-2023-2024-Agosto-2023.pdf
- Malhotra, N. (2016). *Investigación de mercados: conceptos esenciales*. Pearson Educación.
- Maximixe. (Enero de 2022). *Riesgo de Mercado. Café*. https://drive.google.com/file/d/1VeGpjjB1Xx5s34Y__iGIW1TrU8664EL0/view
- McDaniel, C., & Gates, R. (2016). *Investigación de Mercados*. Cengage Learning.
- Penano, C. (2022). *Plan de marketing* [Diapositivas de Power Point]. Maestría en Dirección Comercial y Gestión de Ventas, Universidad del Pacífico.
- Pinterest. (s.f.). <https://www.pinterest.com/>
- Porter, M. (1998). *Competitive Advantage*. Free Press.
- Porter, M. (2010). *Ventaja competitiva. Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Ediciones Pirámide.

- Racineux, S., & Chung-Leng, T. (2022). *El arte del café*. Lunwerg Editores.
- Sainz, J. (2022). *El plan de marketing en la práctica*. (24.^a ed.). ESIC Editorial.
- Semana Económica. (28 de enero de 2023). En defensa de los cimientos. *Semana Económica*.
<https://semanaeconomica.com/economia-finanzas/macroeconomia/editorialnbsp-en-defensa-de-los-cimientos>
- Statista. (Agosto de 2023). *Coffee*. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/outlook/cmo/hot-drinks/coffee/peru>
- Torreblanca, F. (2014). *Psicología del color en el marketing: marrón*. Franciscotorreblanca.
<https://franciscotorreblanca.es/psicologia-del-color-en-el-marketing-marron/>
- Trochim, W., Donnelly, J., & Arora, K. (2016). *Research Methods: The Essential Knowledge Base*. (2.^a ed.). Cengage Learning.
- Trout, J., & Rivkin, S. (1996). *El nuevo posicionamiento*. McGraw-Hill Interamericana.

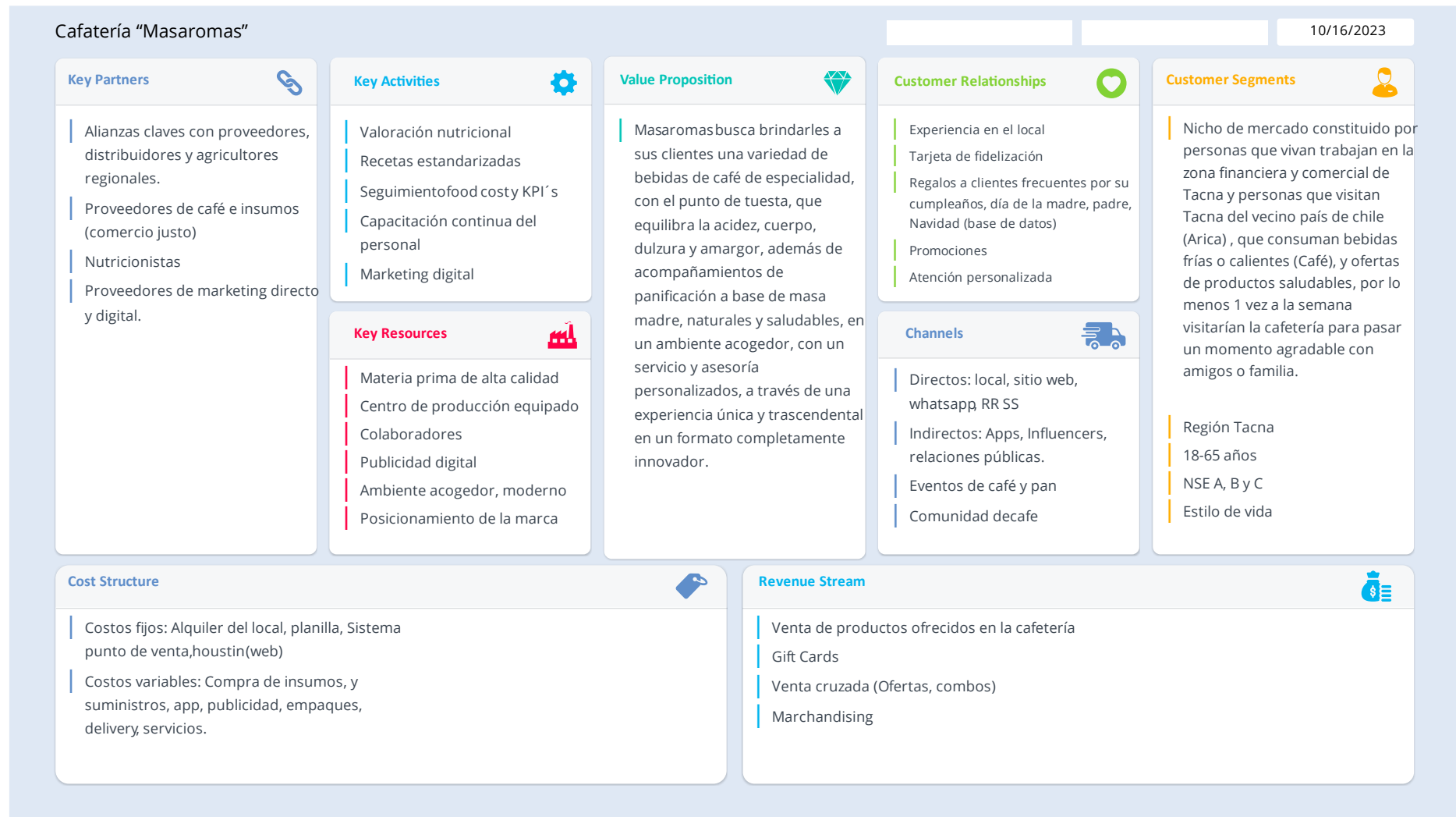
ANEXOS

Anexos 1: Segmentación de mercado por generaciones-características y preferencias consumo de café

	Generación Z Centennials	Generación Y Millennials	Generación X	Baby Boomer
Segmentación Geográfica	Personas de ambos géneros, residentes en los distritos de Tacna, Pocollay y Gregorio Albarracín	Personas de ambos géneros, residentes en los distritos de Tacna, Pocollay y Gregorio Albarracín	Personas de ambos géneros, residentes en los distritos de Tacna, Pocollay y Gregorio Albarracín	Personas de ambos géneros, residentes en los distritos de Tacna, Pocollay y Gregorio Albarracín
Segmentación Demográfica	De 18 a 25 años, NSE A, B y C, estudiantes universitarios, recién graduados	De 26 a 41 años, NSE A, B y C, profesionales, emprendedores, comprometidos o casados	De 42 a 57 años, NSE A, B y C, profesionales, empresarios, casados con o sin hijos	De 58 a 76 años, NSE A, B y C, abuelos, jubilados, nido vacío se cuidan entre sí
Segmentación Psicográfica	Sofisticados, nativos digitales, conectados siempre a redes sociales, cuidan su salud, dispuestos a pagar más por alimentos orgánicos, saludables, con beneficios, comercio justo, cosmopolitas, adictos a innovaciones	Sofisticados, optimistas, comprometidos socialmente, interconectados, el celular es lo más importante, comen saludablemente, susceptibles al marketing viral, el 81% está dispuesto a pagar más por alimentos saludables y de comercio justo, disfrutan con amigos	Buscan mostrar su éxito, frecuentan restaurantes, bares, prefieren estar en forma y saludables, utilizan motores de búsqueda, 75% dispuesto a pagar más por alimentos con beneficios, demandan marcas, 40% TV y 31% radio, disfrutan con amigos y familia	Buscan estar en forma y saludables, son más televidentes, radio escuchas (67%) y diarios impresos (20%), disfrutan de manera activa con amigos y familia, frecuentan restaurantes, cafés, teatro, viajes
Segmentación conductual	Gustan de innovaciones, cafés especiales con dulzor y nuevas experiencias. Consumidores funcionales de café	Gustan de innovaciones, cafés especiales con dulzor y nuevas experiencias. Consumidores funcionales de café	Son más de rutinas y preferencias establecidas, menor innovación. Consumidores tradicionales de café	Preferencias establecidas, café de siempre (lo aprendido en el hogar), consumidores tradicionales de café

Nota. Adaptado de Ipsos, marzo de 2023.

Anexos 2: CANVAS



Nota: Elaboración propia, 2023

Anexos 3: Cadena de valor



Anexos 4: Observación etnográfica

Aspectos	Tunkimayo Café	Siena Café	Castelino
Pisos	Tiene dos pisos de atención	Tiene un piso de atención	Tiene dos pisos de atención
Estacionamiento	No cuenta	No cuenta	No cuenta
Ubicación	Av. Bolognesi 902/Av. Augusto B. Leguía/Av. Grau 68	Pje. Vigil s/n	Av. San Martín 1091
Tránsito	Alto Medio	Bajo	Medio
Vitrina externa de exhibición	No	Si	Si
Tipo de vivienda	Moderna	Moderna	Antigua
Ingreso tipo	Avenida	Pasaje	Avenida
Cuenta con letrero	Si (no luminosos)	Si (no luminoso)	Si (no, luminoso)
¿Cuenta con equipos de cafetería y vitrinas?	Barra de café, mesas, sofás y máquina de café	Barra de café, mesas, sillas	Mesas, sillas y vitrinas de exhibición de tortas
¿La carta y los precios de los productos están en ...	Letrero luminoso sobre la bar y carta	Carta	Carta
La carta cuenta con un portafolio de...	Bebidas calientes y frías, acompañamientos salados y dulces	Bebidas calientes y frías, acompañamientos salados y dulces	Bebidas calientes y frías, acompañamientos salados y dulces
Porcentaje de participación por categorías en la cafetería	Bebidas calientes: 35% Bebidas frías: 20% Acompañamientos salados: 31% Acompañamientos dulces: 14%	Bebidas calientes: 30% Bebidas frías: 25% Acompañamientos salados: 30% Acompañamientos dulces: 15%	Bebidas calientes: 31% Bebidas frías: 18% Acompañamientos salados: 30% Acompañamientos dulces: 21%
Tiene señalización de seguridad	Si	Si	Si
Cuenta con Wifi	No	No	No
Cuenta con cargadores para celular o laptop	No	No	No
Material de consulta mientras preparan o toman el café	No	No	No
Cuenta con SS.HH. por genero	Si	Si	Si
Cuenta con aire acondicionado	No	No	No
Cuenta con música ambiental	No	Si	No
Cuenta con mobiliario cómodo	Si	No	No
Cuenta con una decoración acorde	No	No	No
Está permitido el ingreso de mascotas	No	No	No
Cuenta con espacio adicional para las mascotas	No	No	No
Cantidad de mostradores/cajas	Una	Una	Una
Categoría de productos más vendida	Bebidas calientes y acompañamiento salados	Bebidas calientes y acompañamiento salados	Bebidas calientes y acompañamiento salados
Ticket promedio por categoría	Bebidas calientes: S/. 13-14 (estándar) Bebidas frías: S/. 4 -6 Acompañamientos salados: S/12-14 Acompañamientos dulces: S/10-12	Bebidas calientes: S/. 12-16 (estándar) Bebidas frías: S/. 4-7 Acompañamientos salados: S/11-15 Acompañamientos dulces: S/12-14	Bebidas calientes: S/. 12-14 (estándar) Bebidas frías: S/. 4-8 Acompañamientos salados: S/12-15 Acompañamientos dulces: S/11-15

Aspectos	Tunkimayo Café	Siena Café	Castelino
Ticket promedio por visita de cliente	S/20 a S/23	S/20 a S/25	S/20 a S/23
Promoción:			
Jalavistas	No	No	No
Pantallas LED	Si	No	No
Soportes para la carta	No	No	No
Soportes acrílicos transparentes	No	No	No
Grif Cards	No	No	No
Tarjetas para acumular puntos	No	No	No
Carteles que anuncien promociones	No	No	No
Exhibición de productos preparados	No	Si	Si
Proceso de compra			
Saludos de bienvenida	No	No	No
Asesoría previa	No	No	No
Ofrecimiento de promociones disponibles	No	No	No
Atención en caja	Si	Si	Si
Modalidad de pagos disponibles	Efectivo, tarjetas crédito, débito y billetera electrónica	Efectivo, tarjetas crédito, débito y billetera electrónica	Efectivo, tarjetas crédito, débito y billetera electrónica
Entrega de productos para llevar	Bolsa de papel y plástico	Bolsa papel y plástico	Bolsa de papel y Caja
Presencia física			
Cuentan con uniformes	Si	Si	Si
Colores de la marca se reflejan en la tienda	No	No	No
Presencia de aroma en la tienda	No	No	No

Anexos 5: Hallazgos *focus group*

Aspectos	Hallazgos
Conocer el perfil e identificar las preferencias y los hábitos de consumo	
Conocer con quienes van a las cafeterías	Frecuentemente asisten parejas, familia, grupos de amigos
Conocer que consumen los clientes	Consumen café, infusiones, jugos naturales, limonada, agua, gaseosas cero, chicha morada, en general bebidas calientes y frías, así mismo, sándwich, empanadas, pizzas, tortas, en general productos salados y dulces.
Conocer cuál es el ticket promedio por persona	Por persona el ticket promedio es de S/25 a más.
Lugares de preferencia	Prefieren las reuniones en cafeterías, restaurantes, donde se pueda conversar tranquilamente con sus amigos o familiares, dentro de un ambiente agradable y/o pedir delivery para disfrutar en el hogar con la familia.
Conocer las experiencias que buscan los consumidores	Los consumidores están interesados en la búsqueda constante de experimentar con lugares y sabores nuevos, sofisticados e innovadores y que la carta contenga un variado portafolio de productos.
Conocer los hábitos de consumo	Los nuevos estilos de vida están impulsando el consumo de productos que les brinden una dieta saludable, bajo en calorías, nutritivos, sin gluten y fortificados con granos andinos, identificando como potenciales consumidores personas preocupadas por una dieta saludable, a fin de prevenir enfermedades, así mismo las personas que tienen enfermedades preexistentes buscan una buena calidad de vida.
Diferencia entre jóvenes y adultos	No existen diferencias sustantivas entre ambos grupos, más bien podemos deducir que existen muchas similitudes en la percepción de los productos a consumir, ambiente, entre otros aspectos relevantes.
Momentos del consumo de café	Los consumos de café preferentemente se dan en tres tiempos, desayuno, lonche y cena.
Determinar los aspectos decisivos de compra de los productos a ofertar	
Conocer el comportamiento de los consumidores	Los consumidores son muy exigentes y les gusta una atención rápida y personalizada.
Conocer la forma de pagar sus consumos	Cancelan sus consumos principalmente con medios digitales (tarjeta de crédito y débito) o billetera digital (Yape, Plin) y algunas veces en efectivo.
Horarios de preferencia	Prefieren asistir a las cafeterías preferentemente por la tarde y noche, relativamente muy poco en la mañana.
Conocer la percepción del cuidado del medio ambiente	Prefieren los envases biodegradables, como son las bolsas de papel, táper de caña de azúcar, no les agrada ningún tipo de bolsas de plástico.
Conocer si desean saber sobre los ingredientes de los productos que consumen.	Desean que le informen sobre los ingredientes de los productos, calorías, valores nutricionales, forma de preparación, entre otros.
Conocer el tiempo de permanencia en el establecimiento	El tiempo de permanencia en el establecimiento comprende aproximadamente un rango de 45 minutos a 1 hora.
Conocer los canales de comunicación efectivos	Apuestan por lugares recomendados en Facebook, Instagram, TikTok e internet y WhatsApp.
Evaluar la propuesta de valor	
Identificar los atributos esperados y más valorados de los productos	Lo principal en el consumo una cafetería, es que le ofrezcan productos de su agrado: sabrosos y ricos al paladar, novedosos, que ofrezcan promociones y ofertas, que sean saludables sin tantos químicos/preservantes, resaltando lo natural y orgánico.
Conocer los principales beneficios del consumo de los productos	Valoran la propuesta de una carta de productos saludables, sin tantos químicos más naturales, con procesos más artesanales y menos industrializados, los productos deben contribuir a mantener una adecuada salud
Conocer la percepción del precio y calidad	Muchos consumidores anteponen la calidad ante el precio, siempre y cuando los productos usen procesos artesanales e insumos orgánicos que contribuyan a la salud y al bienestar de la familia.

Aspectos	Hallazgos
Conocer las características que debe tener el local/ambiente para el consumo	El <i>target</i> suele desplazarse a diferentes establecimientos, que les brinde un espacio donde reunirse en grupo, local amplio que transmita calidez, comodidad, confianza, seguridad, limpieza, orden, bien iluminado, ventilación, cochera, de fácil acceso, que cuente con estacionamiento, Wifi, música suave, con imágenes con diseños de café, asientos cómodos, zona de espera, contar con cámaras de vigilancia, que les pueda ofrecer un diseño de moda (clásico y moderno a la vez), colores neutros, con un estilo sofisticado.
Conocer las capacidades que debe tener el personal de servicio	La atención debe sea amable, informativa, cálida, con asesoría y personalizada, así mismo, requieren que el personal pueda brindarles información de los productos a consumir (café y complementos), como calorías, nutrientes, entre otros, así mismo, se les brinde un buen servicio y rapidez en la atención.

Anexos 6: Hallazgos entrevista a expertos

Expertos	Hallazgos
Desempeño y evolución del sector de cafeterías	Los expertos y dueños de cafeterías coinciden en resaltar que existe un incremento en el consumo de café orgánico. Las cafeterías de especialidad aún se encuentran en etapa de transición, dado que las cafeterías aún no han enfocado el término de especialidad en todos los aspectos que requiere un negocio de esta orientación (luces, decoración, menaje, ambientación, entre otros)
Conocimiento del consumidor sobre el café	El consumidor cada vez más tiene un mayor conocimiento acerca de las calidades del café que consume, gracias a la información en redes sociales y campañas.
Consumo de café	La población está consumiendo más café que antes, en promedio tomaba una taza y hoy en día son dos o tres tazas, lo cual se evidencia a través de incremento del consumo per cápita de este producto.
Perfil del público objetivo	Para los expertos no existe diferencias entre las personas que asisten a las cafeterías, dado a que los negocios de los entrevistados acuden desde estudiantes (jóvenes) hasta adultos. Generalmente son personas que son personas que están más abiertas a probar nuevos sabores y vivir nuevas experiencias. La concurrencia depende también de las variedades de complementos (sándwiches, postres, etc.)
Proceso de logística	Recomiendan que el café se mantenga en un ambiente fresco, el abastecimiento debe de hacerse de acuerdo a su nivel de ventas, no es necesario un área de almacén grande, además recomiendan que su almacenamiento se realice en bolsas de titanio o envases de vidrio, de otro lado, es preferible contar con alianzas con los agricultores de café.
Perfiles de los empleados de la cafetería	Debe contarse con baristas con conocimiento y experiencia en la preparación de los diversos tipos de café, tanto calientes como fríos y sobre todo compromiso. Los meseros deben tener como cualidad ser amables y serviciales, que demuestren una buena actitud que garanticen un buen servicio en el local y estar capacitándolos permanentemente en los diferentes procesos y productos, en cuanto a la preparación, contenido nutricional, procedencia del café, etc., así mismo debe crearse un programa de incentivos con la finalidad de tenerlos motivados, ya que este cargo existe una alta rotación. Respecto al sanguchero debe conocer y aprender un portafolio amplio de productos para su preparación, así como innovar los productos, y tener una visión amplia. Finalmente, el panadero y pastelero, debe ser un especialista en panificación y debe conocer y tener experiencia en la preparación de panes artesanales y productos de panificación sobre la base de masa madre.
Identificación de principales competidores	En la región sólo existe una cafetería de especialidad como tal, sin embargo, las panaderías también ofrecen café sin especificar si es de especialidad, por lo que existe un mercado que puede ser atendido por nuevos ingresantes, a fin de atender no solamente los consumidores locales y nacionales, sino también los visitantes del vecino país de Chile.
Identificación de factores de éxito de una cafetería de especialidad	Tenemos: la calidad del café de especialidad, la decoración del local, la atención y el asesoramiento al cliente, los tiempos de atención, el personal especializado y la ubicación del local, todos son esenciales para el lograr un posicionamiento adecuado de una cafetería de especialidad.
Factores externos que pueden ayudar o afectar al sector	Un factor preponderante que puede beneficiar al sector es la educación, culturizar a la población sobre el café, otro factor está relacionados con el poder adquisitivo de los consumidores, lo que incrementaría la demanda de los productos de la cafetería, así mismo, el portafolio de los acompañamientos del café, así mismo, el crecimiento de turismo nacional e internacional. Lo que podría afectar a este rubro, vienen a ser los productos sustitutos que generalmente tienen un menor precio, otro factor es la informalidad laboral, la falta de personal capacitado en el rubro y a nivel de proveedores de café, se encuentra el cambio climático y las deudas que tienen los cafeteros, lo que hace que abandonen sus cafetales.

Anexos 7: Resultado de la investigación concluyente

Objetivo	Resultados
Conocer si tiene habito de consumir café	El 73.6% de la población consume café.
Conocer la preocupación por la salud y la nutrición	El 39.7% está de acuerdo y el 32.4% totalmente de acuerdo en estar actualizado con información relacionada a la salud y nutrición. El 49% y el 23.3% está de acuerdo y totalmente de acuerdo en leer las etiquetas de la mayoría de los productos que adquiere. Se esfuerzan mucho por conocer el contenido nutricional de los alimentos, lo cual representa el 48.7% y el 11.8%, es decir, está de acuerdo y totalmente de acuerdo respectivamente. Toman en cuenta la cantidad de grasa contenida en los alimentos, esto representa un 49.8% y 24.3% respectivamente del total de la población.
Determinar el grado de aceptación de la cafetería de especialidad	La población que estaría dispuesta a visitar la cafetería masaromas, está constituida por el 54.8%, tal vez el 23.1%, y más bien un 22.1% no la visitaría.
Conocer las preferencias respecto a los medios sociales de comunicación	Los medios de comunicación por los cuales les gustaría enterarse de los servicios que se ofertarían en la cafetería masaromas, en primer lugar, tenemos a Facebook, el cual representa el 29.7%, seguido de <i>Instagram</i> , 21.5%, <i>TikTok</i> , 23.3%, <i>WhatsApp</i> , 16.9% y finalmente <i>YouTube</i> , 8.7%.
Conocer el ticket promedio por persona	El 37.9% se encuentra en el rango de S/. 25 a S/35, seguido de los rangos de S/35 a menos de S/. 45 y S/. 15 a S/. 25, con el 25.1% cada uno, tickets de S/. 45 a más de S/55 representan el 8.7%.
Conocer el horario de mayor preferencia o frecuencia	El horario de mayor frecuencia a la cafetería es de 18:00 a 22:00 horas, cuya participación es del 50.7% del total de la población, en el rango de 09:00 a 13:00 horas, el 28.3% y de 14:00 a 17: 00 horas, el 21.0%.
Conocer con cuantas personas asisten	El 39.7% irá con una persona, el 30.6% con dos personas, con tres personas 15.1%, cuatro personas 11.0% y finalmente más de cuatro personas 3.7%.
Conocer los días que con mayor frecuencia visitarían la cafetería	Los días de mayor concurrencia son los viernes y domingo (23.3%) y los sábados, el 26.5%.
Conocer la preferencia de productos que consumen	En primer lugar, el café, seguido de los jugos naturales e infusiones y como acompañamiento, los postres, sándwich, las ensaladas de frutas.
Conocer la valoración de la decisión de compra	Están representados por: la atención personalizada (18%), contenido nutricional y sabor y aroma (17%) y la variedad de productos, ofertas y promociones y presentación del producto (16%).
Conocer los atributos que busca en una cafetería de especialidad	Los atributos del servicio que buscan en la cafetería son: ambiente agradable (17%), acceso Wifi, espacio para mascotas, estacionamiento vehicular representa el 16% respectivamente, 15% representan las opciones vegetarianas y finalmente las compras online (12%).
Conocer con qué frecuencia visitas una cafetería	En relación a la frecuencia de visitas, el 39.7% del total de la población visitaría una vez a la semana, el 23.7% dos veces por semana y una vez a la quincena, 3.7% tres veces por semana y finalmente, el 6.8% una vez al mes.
Conocer los medios de pago	Los medios de pago que usaría para cancelar sus consumos, están representados por: monedero digital (34.3%), efectivo (31.2%), tarjeta de débito (20.2%) y tarjeta de crédito (14.4%).

Anexos 8: Cálculo del precio, margen de contribución y modelo carta de por producto

Recetas estandar

Producto: Capuccino

Nº de unidades 1 Und

de producción:

Insumos	En unidades de medida				Costo específico	
	de Producción		de Mercado			
	Cantidad	UMP	Cantidad	UMM	S/.	%
Café	8	g	0.008	kg	S/ 1.22	12.0%
Agua	50	ml	0.05	l	S/ 0.03	0.3%
Leche	30	ml	0.03	l	S/ 0.17	1.6%
Crema de leche	30	ml	0.03	ml	S/ 1.14	11.2%
Azucar	10	gr	0.01	kg	S/ 0.04	0.4%
Cacao en polvo	1	gr	0.001	kg	S/ 0.11	1.1%
						0.0%
MP					S/ 2.71	26.6%
MOD					S/ 1.33	13.1%
CIF					S/ 0.27	2.7%
COSTO TOTAL					S/ 4.31	42.3%
COSTO UNITARIO					S/ 4.31	42.3%
Margen de contribución					S/ 6.71	66.0%
Valor de venta					S/ 11.02	108.3%
IGV					S/ 1.98	19.5%
						0.0%
Precio de venta					S/ 13.00	118.0%

Nota. Modelo de como se ha calculado el precio de cada producto y margen de contribución.



Nota: Modelo de carta. Elaboración propia, 2023

Anexos 9: Presupuesto de marketing

Actividad	2024												2025	2026	2027	2028
	Ener.	Feb.	Marz.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Agot.	Set.	Oct.	Nov.	Dic.				
Pagina web, SEM y SEO	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6500	7000	7000	7500
Campaña de lanzamiento	1500															
Inauguración	3000															
Marcha Blanca	5000															
Generación base de datos clientes frecuentes (pag. Web)	1200															
Influencers	1500		250			250			250			250	2500	3000	3000	3500
Incremento recordación de marca		1200			1200			1200			1200		2400	2600	2800	3000
Promoción combos especiales		400	400	400			400	400	400		400	400	8400	8400	8400	8400
Campaña recompensa de puntos y Gift Cards		550			550			550			550		2200	2200	2200	2200
Recordación de marca (destacar los atributos), en redes sociales y mails			250			250			250			250	1200	1400	1600	1600
Eventos: Degustación de productos				2600							2600		5200	5500	5700	6000
Atraer nuevos clientes: Concurso fotografía digital, la cual subirán a redes sociales, publico es el jurado					500					500			1000	1500	2000	2000
Campaña día de la madre					200								200	300	300	400
Evento: Tienda y redes sociales (participación clientes)					1750					1750			3500	3500	3500	3500
Boletines virtuales y reels (redes sociales, mails)						1050						1050	2100	2100	2100	2100
Encuesta de satisfacción							100					100	200	200	200	200
Campaña día del padre						200							200	300	300	400
Influencers					250					250			500	600	700	700
Campaña día de Tacna								200					200	300	300	400
Campaña Navidad												200	200	300	300	400
Total en S/.	12700	2650	1400	3500	4950	2250	1000	2850	1400	3000	5250	2750	36500	39200	40400	42300

Nota: Elaboración propia, 2023

Anexos 10: Cronograma de Responsabilidad Social

Cronograma de actividades	2024				2025				2026				2027				2028			
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
Elaborar un padrón de productores de café de especialidad regionales	X	X			X				X				X				X			
Elaborar un padrón de productores locales de insumos (Km. Cero)	X	X			X				X				X				X			
Padrón de proveedores de enbases biodegradables (local y nacional)	X	X			X				X				X				X			
Catas de café y sesiones de preguntas con los baristas y clientes de la cafetería		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Capacitación personal de la cafetería (anual)	X					X					X				X					X
Talleres de capacitación agricultores de la región (técnicas de cultivo)				X				X				X				X				X

Nota: Elaboración propia, 2023

Anexos 11: Proyección de ingresos por producto bebidas

Tipo de bebida	Precio	2024	2025	2026	2027	2028
Ristreto	10.00	2,350	5,037	5,390	5,767	6,171
Espresso	10.00	7,072	15,156	16,216	17,352	18,566
Espresso doble	12.00	3,761	8,059	8,624	9,227	9,873
Americano	10.00	19,586	41,976	44,914	48,058	51,422
Cappuccino	13.00	27,499	58,934	63,060	67,474	72,197
Mocaccino	13.00	17,314	37,107	39,704	42,484	45,457
Café cortado	10.00	11,752	25,186	26,949	28,835	30,853
V60	10.00	14,906	31,946	34,182	36,575	39,135
Chemex	10.00	13,422	28,765	30,778	32,933	35,238
Prensa francesa	10.00	21,627	46,350	49,595	53,067	56,781
Syphon japonés	12.00	8,041	17,232	18,439	19,729	21,110
Moka italiano	10.00	17,895	38,353	41,038	43,910	46,984
Ice americano	10.00	2,577	5,523	5,910	6,323	6,766
Ice latte	11.00	2,268	4,860	5,201	5,565	5,954
Frappé de frambuesa	13.50	16,755	35,909	38,423	41,113	43,991
Frappé de chocolate	13.50	23,046	49,390	52,848	56,547	60,505
Frappé de caramelo	14.50	9,746	20,886	22,348	23,913	25,587
Frappé de chocolate y menta	13.00	14,125	30,271	32,390	34,658	37,084
Te negro	7.50	232	497	532	569	609
Frutos rojos	9.50	274	588	629	673	720
Té verde	9.00	148	318	340	364	390
Te amor tropical	10.00	433	928	993	1,062	1,137
Fresa maracuyá	12.00	272	583	624	668	715
Piña yacón	12.00	148	318	340	364	390
Total		235,248	504,174	539,466	577,228	617,634

Nota: La participación de los productos en la carta fueron tomados de la entrevista con Ñao Hosaka.

Anexos 12: Proyección de ingresos por venta de complementos

Tipo de complemento	Precio	2024	2025	2026	2027	2028
Torta húmeda de chocolate	13.00	89,911	151,051	161,624	172,938	185,044
Pie de limón	10.00	33,699	56,614	60,576	64,817	69,354
New York chessecake	13.00	20,723	34,814	37,251	39,859	42,649
Carrot cake	12.00	70,222	117,972	126,231	135,067	144,521
Brownies	10.00	118,905	199,761	213,744	228,706	244,716
Capresse	14.00	46,306	77,793	83,239	89,066	95,300
Croissant de pollo	14.00	95,664	160,716	171,966	184,004	196,884
Tostón	15.00	45,485	76,415	81,764	87,488	93,612
Burrata	14.00	31,985	53,735	57,496	61,521	65,828
Baguetines	15.00	29,752	49,984	53,483	57,227	61,232
Beiguell Andino	25.00	41,020	68,913	73,737	78,899	84,422
Galletas con chispas de chocolate	6.00	4,517	7,589	8,120	8,689	9,297
Galletas de avena	6.00	3,707	6,228	6,664	7,131	7,630
Focaccia vegana	10.00	18,485	31,055	33,228	35,554	38,043
Total		650,381	1,092,641	1,169,126	1,250,964	1,338,532

Nota. Los productos en la carta fueron tomados de la entrevista con Ñao Hosaka, comunicación personal, 2023.

Anexos 13: Proyección de ventas para el primer año en participación mensual (%) y en soles

Ventas mensuales 2024	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total 2024
Demanda aparente Año base 2023 (N° de cafés)	7,234	7,234	7,234	7,234	7,234	7,234	7,234	7,234	7,234	7,234	7,234	7,234	86,808
Venta Normal Mensual (%)	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	8.33%	100%
Ajuste demanda 1er año (%)	-85%	-85%	-85%	-80%	-80%	-80%	-75%	-75%	-75%	-65%	-65%	-65%	
Crecimiento/Decrecimiento x Mes (%)	1.25%	1.25%	1.25%	1.67%	1.67%	1.67%	2.08%	2.08%	2.08%	2.92%	2.92%	2.92%	23.75%
Demanda Año Base N° de cafés)	1,085	1,085	1,085	1,447	1,447	1,447	1,808	1,808	1,808	2,532	2,532	2,532	20,617
Ventas de café (\$/ sin IGV)	6,400	6,400	11,503	11,503	14,055	14,055	20,455	20,455	23,006	23,006	24,262	24,262	199,363
Ventas de complementos (\$/ sin IGV)	17,693	17,693	31,803	31,803	38,858	38,858	56,550	56,550	63,605	63,605	67,077	67,077	551,171
Ventas netas (\$/ sin IGV)	24,092	24,092	43,306	43,306	52,913	52,913	77,005	77,005	86,612	86,612	91,340	91,340	750,533
IGV	4,337	4,337	7,795	7,795	9,524	9,524	13,861	13,861	15,590	15,590	16,441	16,441	135,096
Total	28,429	28,429	51,101	51,101	62,437	62,437	90,866	90,866	102,202	102,202	107,781	107,781	885,629

NOTA BIOGRÁFICA DE LOS AUTORES

Winston Adrian Castañeda Vargas

Nació en Tacna en 1960. Es Economista de la Universidad Católica Santa María de Arequipa, profesor principal de la Universidad Privada de Tacna, es doctor de en Administración de la UPT y Dr. (c), de Centrum Católica y la Universidad de Maastricht, Holanda, con 25 años en la docencia universitaria de pregrado y posgrado. Ha sido funcionario de la Banca en el área de créditos y sector público en las áreas de proyectos de inversión, actualmente se desempeña como secretario académico de la Facultad de Ciencias Empresariales y docente a tiempo completo en pregrado y posgrado.

Giancarlo Granados Gonzales

Nació en Lima, el 09 de Setiembre de 1981. Bachiller en Derecho por la Universidad Tecnológica del Perú, cuenta con un Diplomado de Especialización en Gestión del Comercio Internacional de la Escuela ADEX. Tiene más de 10 años de experiencia en el diseño y ejecución de estrategias para la comercialización y expansión de productos de Telecomunicaciones en la región Latinoamérica. Actualmente desempeña el cargo de Director of International Sales en The NetMark Group.

Además de su experiencia en el sector de las Telecomunicaciones, tiene más de 7 años de experiencia en gestión empresarial, desempeñándose también como Accionista – Gerente General en Interservicios S.A., donde se encarga del desarrollo de nuevos negocios, planeamiento estratégico y de la gestión comercial.

Diana Lorena Rocha Angulo

Nació en Huari, Ancas, en 1968. Ingeniero Comercial de la Universidad Privada de Tacna, es productora de seguros y egresada de la maestría en Administración de la UPT. Se ha desempeñado como administradora de la Compañía de Seguros Wiese Aetna y representante de regiones de la Universidad Esan en las zonas de Tacna, Moquegua e Ilo. Actualmente es jefe de prácticas en la Facultad de Ciencias Empresariales de la UPT y coordinadora del FRI de la Universidad Esan, encargándose del planeamiento estratégico y comercial de la zona sur.