



**“PLAN DE MARKETING PARA EL PRODUCTO Q’HARI KUP
2017-2018”**

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

Presentado por

Srta. María Teresa Bejarano Mechan

Sr. Sebastián Rosas Solari

Srta. Rosa Félix Corrales

Asesor: Profesor Carla Pennano

2016

Dedicamos este trabajo a nuestras familias, que nos apoyaron durante estos dos años.

Agradecemos a todos nuestros profesores, por su dedicación y asesoría, en especial a Carla Pennano, por su paciencia y apoyo en la realización de este trabajo.

.

Resumen ejecutivo

Q'hari Kup es una nueva propuesta en bebidas que busca llevar el sabor, la calidad y la experiencia de un buen café a sus consumidores, resaltando el origen peruano de esta bebida y permitiendo que sea disfrutado en cualquier lugar y de manera práctica. Nuestro producto ofrece la calidad y el sabor de un café recién pasado, pero con la practicidad e inmediatez de un café instantáneo. Esta combinación es la que hace de Q'hari Kup un producto innovador y diferente entre las opciones de bebidas que hoy ofrece el mercado.

El café peruano es del tipo arábigo, y debido a que el cultivo se da en diferentes zonas del país, se cuenta con diversos perfiles de sabor, aroma y acidez. En el caso del café orgánico, el Perú es el segundo productor y exportador mundial de esta variedad considerada entre los cafés especiales.

El plan de *marketing* de Q'hari Kup plantea el lanzamiento de un producto alineado a las nuevas tendencias: innovador y práctico. Los consumidores de hoy buscan productos diferentes y que faciliten sus actividades, que optimicen sus tiempos, pero sin sacrificar la calidad que esperan.

El mercado peruano está aún en crecimiento respecto al consumo del café en comparación con otros países de la región; por ello, está más dispuesto al ingreso de nuevos productos en esta categoría. Además, se valoran también los productos peruanos y naturales (orgánicos), preferencias observadas en las entrevistas a profundidad y *focus groups*, las cuales son el sustento del plan de *marketing* de Q'hari Kup.

Finalmente, las estrategias y planes dan como resultado un análisis financiero favorable para el producto Q'hari Kup.

.

Índice

Índice de tablas.....	viii
Índice de gráficos	x
Índice de anexos	xi
 Capítulo I. Introducción	 1
 Capítulo II. Análisis y diagnóstico de la situación.....	 2
1. Análisis y diagnóstico de la situación	2
2. Análisis del microentorno	4
2.1 Evolución y características del sector	4
2.2 Análisis de los consumidores.....	6
2.2.1 Perfil del consumidor	6
2.2.2 Características de los consumidores.....	7
2.2.3 Tendencias de los consumidores	7
2.2.4 Hábitos de consumo del café.....	8
2.2.5 Demanda potencial.....	9
2.3 Análisis de los competidores	9
2.4 Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	11
2.4.1 Amenaza de nuevos competidores	11
2.4.2 Intensidad de la rivalidad de los competidores	13
2.4.3 Poder de negociación de los clientes.....	14
2.4.4 Poder de los proveedores	15
2.4.5 Disponibilidad de los sustitutos	17
2.5 Análisis de la cadena de valor.....	18
3. Análisis interno de la empresa	18
3.1 Misión y visión	18

3.2 Valores y filosofía.....	18
3.3 Organización y estructura	19
3.4 Productos y servicios	21
4. Matriz FODA.....	22
5. Diagnóstico situacional.....	24
 Capítulo III. Investigación de mercados	26
1. Investigación exploratoria.....	26
1.1 Objetivos generales de la investigación exploratoria.....	26
1.2 Objetivos específicos de la investigación exploratoria	26
1.3 Metodología de la investigación exploratoria	27
1.4 Resultados de la investigación exploratoria.....	28
2. Investigación concluyente.....	30
2.1 Objetivos específicos de la investigación concluyente	30
2.2 Metodología	31
2.2.1 Población.....	31
2.2.2 Tamaño de la muestra	31
2.2.3 Resultados de la investigación concluyente	32
2.3 Estimación de la demanda	33
 Capítulo IV. Planeamiento estratégico.....	35
1. Estrategias genéricas.....	35
2. Estrategia de crecimiento.....	36
3. Objetivos de <i>marketing</i>	36
4. Estrategia de segmentación de mercado	37
4.1 Variables psicográficas	37
4.2 Variables geográficas.....	37

4.3 Variables demográficas.....	38
4.4 Variables conductuales	38
5. Estrategia de posicionamiento	38
6. Estrategia de marca.....	39
7. Estrategia de clientes.....	40
 Capítulo V. Tácticas de <i>marketing</i>	41
1. Estrategia de producto.....	41
2. Estrategia de precio.....	42
3. Estrategia de plaza	43
4. Estrategia de promoción	44
4.1 Objetivos de la estrategia promocional.....	44
4.2 Mensaje clave de venta	44
4.3 Publicidad	44
1.5 Punto de venta.....	45
1.6 Alianzas estratégicas	46
 Capítulo VI. Implementación y control	47
1. Proyección de ventas.....	47
2. Proyección de capacidad instalada.....	48
3. Presupuesto de gastos e inversiones.....	48
3.1 Inversión y gastos administrativos e infraestructura	48
3.2 Gastos e inversión de producción	49
4. Flujo de caja económico	50
5. Estado de pérdidas y ganancias.....	53
6. Simulación	54
7. Control	55

8. Planes de contingencia.....	56
Conclusiones y recomendaciones.....	57
1. Conclusiones.....	57
2. Recomendaciones	58
Bibliografía	59
Anexos	63
Nota biográfica	83

Índice de tablas

Tabla 1.	Análisis del macroentorno	2
Tabla 2.	Análisis de las barreras de entrada.....	11
Tabla 3.	Análisis de las barreras de salida	12
Tabla 4.	Análisis de la rivalidad de los competidores.....	13
Tabla 5.	Análisis del poder de negociación de los clientes.....	15
Tabla 6.	Análisis del poder de negociación de los proveedores.....	15
Tabla 7.	Análisis de los sustitutos.....	17
Tabla 8.	KPI de medición para las áreas	20
Tabla 9.	Tipos de productos.....	21
Tabla 10.	Matriz FODA	22
Tabla 11.	Grado de atracción general de la industria.....	25
Tabla 12.	Relación de expertos	27
Tabla 13.	Grupos.....	28
Tabla 14.	Obtención de la muestra.....	31
Tabla 15.	Obtención del segmento objetivo y demanda en número de servicios	34
Tabla 16.	Objetivos de <i>marketing</i>	37
Tabla 17.	Costos de producción.....	42
Tabla 18.	Proyección de ventas.....	47
Tabla 19.	Gastos.....	49
Tabla 20.	Costos unitarios y pedidos mínimos	50
Tabla 21.	Inversión y gastos de producción.....	50
Tabla 22.	Flujo económico y costeo de producción.....	51
Tabla 23.	Estado de resultados.....	53
Tabla 24.	Simulación: escenario esperado	54
Tabla 25.	Simulación: escenario pesimista	54

Tabla 26.	Simulación: escenario optimista	55
Tabla 27.	Variables de control	55

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Características de los consumidores de café en Perú.....	7
Gráfico 2.	Cadena de valor.....	18
Gráfico 3.	Organigrama de Q’hari Kup	19
Gráfico 4.	Estrategias genéricas de Porter	35
Gráfico 5.	Matriz de Ansoff	36
Gráfico 6.	Vista del posicionamiento de marca	38
Gráfico 7.	Estructura de precios.....	43

Índice de anexos

Anexo 1.	Relación de expertos	64
Anexo 2.	Guía de indagación para entrevistas a profundidas.....	64
Anexo 3.	Encuesta de la investigación concluyente	65
Anexo 4.	Respuestas más importantes de la investigación concluyente	68
Anexo 5.	Logo	76
Anexo 6.	Método de preparación del café y el empaque de Q'hari Kup.....	77
Anexo 7.	Degustaciones en punto de venta	78
Anexo 8.	Promoción de ventas	79
Anexo 9.	Relación de tiendas con exhibidores.....	81
Anexo 10.	Estructura costos <i>overheads</i>	82
Anexo 11.	Presupuesto <i>marketing</i>	82

Capítulo I. Introducción

Vivimos en un mundo cada día más acelerado y con menos tiempo, donde muchas veces tenemos que sacrificar el disfrute de las cosas que nos gustan. El consumidor no está dispuesto a sacrificar mucho tiempo, pero sí se ha vuelto más exigente en la calidad de los productos que consume.

Nuestra propuesta busca traer de vuelta el buen sabor, la calidad y la experiencia a los consumidores de esta bebida, para que, sin tener que dedicar mucho tiempo, puedan tener un café como si fuera recién pasado. Para ello, se ha desarrollado un plan de marketing para Q'hari Kup, la bebida que solucionará estas necesidades de calidad y rapidez.

El trabajo está estructurado en seis capítulos; el primero empieza con el análisis y diagnóstico situacional del proyecto hasta llegar al análisis de implementación y control de la propuesta para ver la viabilidad financiera de Q'hari Kup.

El capítulo II está enfocado en el análisis y diagnóstico situacional. Describe las condiciones actuales del mercado cafetalero, así como el perfil del consumidor, cómo han variado sus hábitos de consumo y lo que hoy busca en esta categoría.

El capítulo III concentra todo lo referente a la investigación de mercados y entrevistas a expertos, y resalta los hallazgos principales de estas.

Luego, en el capítulo IV, se plantean las estrategias de marketing y los objetivos del proyecto, para dar como resultado la propuesta de valor de Q'hari Kup.

El marketing mix es planteado y desarrollado en el capítulo V, profundizando en las estrategias y cómo el producto llegará y se posicionará en la mente de los consumidores.

Posteriormente, en el capítulo VI, se presenta el análisis financiero del proyecto, además de los indicadores de control y contingencia.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones, resultado de la elaboración del proyecto, así como el detalle de la bibliografía y referencias a tener en cuenta.

Capítulo II. Análisis y diagnóstico de la situación

1. Análisis y diagnóstico de la situación

El análisis del macroentorno nos permitirá identificar con mayor detalle los riesgos y oportunidades en el sector para nuestro producto, cada uno de ellos está analizado en la siguiente tabla 1.

Tabla 1. Análisis del macroentorno

Entorno	Factor	Fuente	Oportunidad/Amenaza	Decisiones estratégicas
Político	Políticas gubernamentales que apoyan el cultivo y comercialización de café, como el TLC y proyectos ley que promueven y protegen la caficultura: - Los acuerdos comerciales como Alianza del Pacífico, TPP, Mercosur impulsan el comercio internacional y facilitan las exportaciones, lo que lleva al Perú a exportar el 95% de la producción de café, asegurando que el café peruano cumpla estándares de calidad internacional. (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo s.f.; La Prensa.pe 2014) - Proyectos de ley N° 4246/2014-CR y 3272//2013-CR, que impulsan la investigación de la caficultura y el desarrollo de cultivos cafetaleros. (Congreso de la República 2014 y 2015)	www2.congreso.gob.pe www.acuerdoscomerciales.gob.pe	Oportunidad Oportunidad	Nos abasteceremos de café de exportación para asegurar la calidad de los granos.
Económico	Crecimiento económico nacional, que crea nuevas ofertas de consumo al público: - La Ley N° 30056 favorece el desarrollo de pymes, impulsando las pequeñas empresas que tercerizan trabajos productivos en el mercado de productos agrícolas, como, por ejemplo, en la producción de espárragos. (El Peruano 2013) - El desarrollo económico en el Perú incrementó el aumento de consumo de la población, que se ve reflejado en el rubro de alimentos y bebidas, ya que se opta por productos de mayor calidad y mejor precio. - Desarrollo de comunidades y cooperativas para impulsar los productos nacionales. (El Peruano 2013)	www.mef.gob.pe www.proinversion.gob.pe www.inei.gob.pe	Oportunidad Oportunidad Oportunidad	Segmentar al consumidor por ocasiones de consumo y con apertura para el consumo de productos innovadores. El desarrollo de pymes puede facilitar la introducción de nuevos proveedores, por lo que se podría diversificar el abastecimiento.

Entorno	Factor	Fuente	Oportunidad/Amenaza	Decisiones estratégicas
Social	Cambio en consumo de café, apreciando productos más sofisticados y dispuestos a pagar mayor precio (Jéssica Rios, subgerente general Altomayo, 2016): - Cambio en el consumidor por productos más sofisticados, en busca de un mejor estilo de vida con productos de mayor prestigio. - Desarrollo de clases sociales de forma aspiracional, consumiendo productos que reflejen un estatus. En las zonas rurales, el café es uno de los productos agrícolas que generan mayor cantidad de empleos e inclusión social. Adicionalmente, los cultivos de café reemplazan a los cultivos de hoja de coca (Andina 2013; La República 2013).	Altomayo (entrevista a profundidad) www.andina.com.pe larepublica.pe	Oportunidad Oportunidad	Identificar un público objetivo abierto a nuevos productos. Convertir el producto en moda y tendencia. El producto ayudará a las comunidades y la historia de cada comunidad puede ser relatada en el empaque para generar conciencia.
Tecnológico	La producción no tiene procesos que requieran tecnología desarrollada (Jéssica Rios, Subgerente General Altomayo, 2016). - Impulso de la industrialización por parte del estado, sin embargo, el procesamiento de café no requiere mayor desarrollo tecnológico. - En Perú produce café orgánico por lo que la intervención de la tecnología es mínima.	Altomayo (Entrevista a Profundidad)	Oportunidad Oportunidad	Al ser un proceso de baja complejidad se enviará la materia prima a un tercero responsable del pelado, tostado y empaquetado del café.
Ambiental	Interés por cuidar el medio ambiente, se está generando mayor conciencia ambiental. - Tendencia por afectar en menor medida el medio ambiente, siendo una influencia en los consumidores al elegir un producto. (Junta del Café, 2015) - Se desarrolla el consumo de productos orgánicos que no involucran químicos o procesos que afecten el producto. (Ministerio de Agricultura y Riego 2016)	masterc.com.pe minagri.gob.pe	Amenaza Amenaza	Emplear empaques que no contaminen en la producción y que el empaque no contamine al ser desechado. El café empleado debe ser producido de forma orgánica por comunidades, de forma que se cumple con

Entorno	Factor	Fuente	Oportunidad/Amenaza	Decisiones estratégicas
				labor social y ambiental.
Legal	Al ser diseño innovador el empaque referente Grower's Cup se encuentra patentado en EE.UU. (Ma. Luisa Triveño- Estudio Fernández-Dávila & Bueno, 2016)	Estudio Fernández-Dávila & Bueno	Amenaza	Diseñar un empaque que mantenga las propiedades del café y el sistema práctico Growers's Cup sin violar las patentes.

Elaboración propia, 2016.

2. Análisis del microentorno

2.1 Evolución y características del sector

El consumo de café en el Perú viene creciendo durante los últimos años, y se proyecta un incremento del 10% para el 2016 (800 gramos per cápita). En la actualidad, el consumo per cápita anual varía entre los 500 a 650 gramos en comparación con otros países de la región, como Brasil, que tiene un consumo per cápita anual de 6 kg. En países europeos alcanza los 10 kg. per cápita anual. Esto representa una gran oportunidad para explotar y hacer crecer el consumo del café en el Perú.

Dentro del sector del café, se encuentra la industria del café especial. Según la Junta del Café (2016), el café especial es un nicho de mercado que se caracteriza por su excelente calidad. En esta industria se encuentra el café orgánico.

Según el Ministerio de Agricultura y Riego (2016), el Perú es el segundo exportador en el mundo de café orgánico y el principal destino de la exportación es Europa y EE.UU. El café orgánico peruano fue galardonado en el 2010 como el mejor del mundo por la SCAA (Specialty Coffee Association of America) y es líder en producción mundial de Comercio Justo (Fair Trade), que garantiza un precio mínimo a los agricultores por parte del comprador.

Existen dos tipos de mercados del café de acuerdo al informe de Prom Perú (2016) "Perú: Tendencias de mercado de café convencional y café especial": el mercado del café convencional (*commodity*) y el mercado de cafés especiales. Estos últimos representan calidad, están dirigidos a nichos de mercados y tienen certificaciones especiales. Las exportaciones del café especial u orgánico están creciendo en 22,9% anual, a diferencia de las exportaciones del café

convencional, que crecen a un ritmo de 10% anual. Esto indica que existe una tendencia mundial por el consumo de café orgánico.

Sin embargo, internamente, solo el 5% de la producción de café orgánico se consume en el Perú; el resto se exporta de acuerdo a lo señalado por Silvera en el diario *La República* (2014). Este poco consumo de café se debe, en parte, a que está asociado también a efectos negativos, como alteración de nervios, perjudicial para el corazón, adictivo, malo para los dientes y huesos, etc., según Gonzales (2008). Para contrarrestar esta asociación, las empresas como Nescafé han venido trabajando en publicidad con la que se posicione al café como un antioxidante natural bueno para la salud con una taza al día.

Por otro lado, según la Junta Nacional del Café (2014), se está trabajando en un plan llamado “Estrategias para aumentar el consumo del café”, en el que se ha encontrado que el 96% de los hogares han comprado alguna vez café. La compra promedio de cada hogar es de 24 gramos en cada visita al punto de venta y que cada categoría se compra cada 11 días, aproximadamente. Con respecto al tipo de café consumido, el café soluble representa el 77% del consumo, el 23% restante es café molido.

Por ello, se debe trabajar en tres pilares para incrementar el consumo del café:

- Acceso: diferentes presentaciones y cantidades para la compra de café
- Innovación: Brindar productos prácticos, con valor agregado para generar nuevos momentos de uso
- Segmentación: Enfocar las nuevas presentaciones en los *targets* adecuados para tener éxito en la compra y recompra

El plan de la Junta Nacional del Café (2014) también señala que hacia el 2013 existía un 4% de penetración de cafés especiales, mientras que en el 2012 fue solo de 2%, con lo que existe una tendencia al crecimiento de esta categoría. Adicionalmente, se habla del fenómeno de la “premiumización”, que consiste en convertir cada vez más las compras en Premium. Sin embargo, esta tendencia solo se desarrolla si se educa en el uso de los productos como el café. Es decir, se debe trabajar en incentivar el consumo, en nuevos momentos de consumo y, finalmente, en la premiumización de este.

Finalmente, Fundes¹ (2014), señala que de cada 100 consumidores de café solo 10 toman café con algún estándar de calidad. Sin embargo, el café de calidad que se consume no necesariamente es peruano, ya que el mercado está siendo invadido por café extranjero, como el colombiano Juan Valdez. Para contra restar esto, se realizan eventos anuales, como la Expo Café Perú, que busca llegar al público peruano y dar a conocer las bondades y características de nuestro café, que es galardonado a nivel mundial.

2.2 Análisis de los consumidores

2.2.1 Perfil del consumidor

Según Gonzales (2008), en una encuesta realizada a 500 personas, se señala que existen tres segmentos de consumidores de café:

- Los indiferentes (38%): Son en su mayoría hombres (59%), y de NSE muy bajo, preocupados por la economía familiar con poco conocimiento de la categoría. La mayoría consume exclusivamente café soluble, en formatos pequeños y fáciles de preparar. Los principales lugares de compra son bodegas y mercados.
- Los prácticos (32%): Son en su mayoría mujeres (65%) de NSE alto y medio. Ven al café como energizante y bebida social, buscan reconocimiento externo, consumen café instantáneo por practicidad. Tienen poco conocimiento de la categoría, pero muestran un interés por conocerla. El mayor consumo se da fuera del hogar (30%).
- Los sensoriales (30%): Integrado por igual por hombres y mujeres, pertenecen a todos los NSE (alto y medio 29%). El mayor consumo es de café tostado y tienen mayor cultura del café. Asocian el café a experiencias familiares. Su consumo promedio es de 2,5 tazas por día, valoran mucho las características del café y consumen principalmente café tostado o molido dentro del hogar.

El segmento de los prácticos y sensoriales son a los que llegaría Q'hari Kup, ya que los prácticos tienen su mayor consumo fuera del hogar y el segmento de los sensoriales tienen una mayor cultura de café y podrían apreciar el hecho de que sea café peruano orgánico.

¹ Gerente general de Centra Café y Cacao.

2.2.2 Características de los consumidores

De acuerdo a la Junta Nacional del Café (2014), el consumidor de café tiene las siguientes características:

Gráfico 1. Características de los consumidores de café en Perú



Adicionalmente, el estudio muestra que las amas de casa mayores a 55 años son las principales consumidoras, y representan un 55% del total.

2.2.3 Tendencias de los consumidores

Se señala, además, que los consumidores de café en el Perú tienen las siguientes tendencias:

- Buscan practicidad y/o productos que ayuden en la cocina
- Productos que generen algún valor agregado
- Nuevas categorías de consumo
- Nuevos hábitos de consumo

Por otro lado, no buscan productos básicos, con fuertes competidores o sin innovación (Gonzales 2008). En línea con esto, también se muestra que las categorías vinculadas con la practicidad son las que más crecimiento reportan, por lo que el tema se ha convertido en un importante factor decisivo de compra, en parte porque se tiene menos tiempo para estar en la cocina y existen cada vez más mujeres que trabajan fuera del hogar.

Otro aspecto valorado por el consumidor actualmente es el cuidado de la salud. En este sentido, la categoría de té bebible ha crecido en 28% del 2014 en comparación con el 2013; y la del café ha disminuido en 4%, debido a su asociación con aspectos negativos antes mencionados (Junta del Café: Estrategias para aumentar el consumo del café 2014).

2.2.4 Hábitos de consumo del café

De acuerdo con Carrión (2007), no existe una cultura cafetalera en el Perú porque no se ha inculcado desde la niñez. Además, existe una percepción de que el café es dañino para la salud, no se promocionan sus beneficios y no se promociona el café de calidad.

Adicionalmente, el 77% del consumo del café corresponde al café soluble, debido a su practicidad en la instantaneidad de la preparación, precio y presentaciones. Sin embargo, la tendencia por el café tostado y sobre todo especial viene subiendo, como se mencionó anteriormente. El consumidor de café también consume leche y manzanilla. La frecuencia de compra promedio es semanal y disminuye en los NSE más altos. Además, el tamaño de la presentación también aumenta en los NSE más altos. El 78% de los consumidores se considera frecuente y el resto ocasional. El desayuno es el principal momento de consumo (81%), seguido por la tarde (52%) y, finalmente, la noche (45%).

En cuanto a los atributos más valorados son (en orden):

- Buen sabor
- Buen aroma
- Peruano
- Natural
- Buen precio
- Sabor intenso
- Fácil de preparar

Según el Informe de Inteligencia Comercial del Café (Vergara 2012) existen tres lugares donde el café es consumido:

- Consumo en casa: Donde actualmente se realiza el 70% del consumo del café. La mayor parte del consumo es café molido (26,2%) o soluble (82,2%); sin embargo, hay una marcada tendencia con respecto al consumo del café en grano.

- Consumo fuera de casa: 30% de la producción de café se consume fuera de casa, entre restaurantes, cafeterías, etc. Se consume principalmente café soluble (59,3%) y café molido o tostado (37,3%). Es más frecuente que dentro del hogar (entre una a tres veces por semana).
- Consumo en el trabajo: Como parte del consumo fuera de casa, el consumo en el trabajo es de gran importancia. En ocasiones, en las empresas existen máquinas de café que permiten a los colaboradores tener café de calidad. El mercado institucional viene experimentando un gran crecimiento en cuanto a su calidad.

En cuanto al lugar de compra, se señala en el reporte de Informe de Inteligencia Comercial de Café (2012) que las bodegas son el principal canal de ventas, tanto para el café tostado como para el instantáneo, seguido por los supermercados y mercados.

2.2.5 Demanda potencial

Según Queirolo (2010), el consumo per cápita del café es de 1 taza cada 10 días. Adicionalmente, según señala el estudio cuantitativo Samimp Latin Panel para Cafetal (2008), el 30% de los entrevistados muestra interés por una marca nueva de café de los niveles A y B. Sin embargo, el 10% de los NSE C y D también muestran algún interés, considerando que representan el segmento más grande de hogares. El 80% de los encuestados desconoce del café gourmet u orgánico y lo asocian con café de buena calidad, buen aroma, sabor y natural.

Los consumidores esperan que el producto nuevo sea de buen sabor (77%) y tenga buena calidad (66%). Como tercer punto, consideran el precio (32%) y el rendimiento (32%).

2.3 Análisis de los competidores

Dentro de la categoría de los cafés de calidad o especiales, existen tres tipos de competidores. Las máquinas de café que procesan café molido, las máquinas de café que procesan café en cápsulas y la prensa francesa.

- Máquinas de café molido: Las máquinas de café molido son variadas en el mercado y su precio varía entre desde S/ 49 hasta S/ 250, dependiendo de las funcionalidades y la marca. Con respecto al café molido, en el mercado existen diferentes marcas y tipos, cuyos precios inician desde S/ 24 la bolsa de 250 gramos. Las máquinas de café molido tienen la ventaja

de ser flexibles en la elección del tipo de café que el consumidor prefiera. Algunas de ellas son programables, con lo que puede facilitarle tiempo de la preparación. Entre algunas marcas tenemos Phillips, Bunn, Illy. Sin embargo, no son transportables, se debe invertir tiempo en el lavado de los utensilios usados, lo que las hace poco prácticas.

- Máquinas de café en cápsulas: Aquí tenemos a Dolce Gusto y Britt Espresso, descritas a continuación:

- Dolce Gusto®, de Nescafé: Dolce Gusto®, de Nescafé, fue lanzada en el año 2011 en el Perú. Nescafé antes del lanzamiento se había posicionado como una marca de uso diario sin asociarse necesariamente a la calidad. Sin embargo, con este producto han logrado penetrar el mercado de cafés especiales o gourmets, en el que Nescafé antes no tenía ninguna participación de mercado, según lo indicado por América Economía (2010), y cautivar a un consumidor urbano amante de las nuevas tendencias. Esta máquina, actualmente, cuenta con doce variedades de variedades de café: cappuccino, cappuccino skinny, latte macchiato, caramel macchiato, mocha, espresso, espresso barista, lungo, lungo descafeinado, Chococino®, chai tea latte. Las capsulas se venden en cajas con unidades de 16 o 12 a un costo de S/ 25.

Las máquinas Dolce Gusto vienen en cinco tipos de presentaciones: Piccolo, que es la más básica, Mini Me, Genio II, OBLO y Mini Edición Limitada. Los precios de las máquinas varían desde S/ 199 la más básica (Piccolo) hasta S/ 499 la Mini Me. Adicionalmente, Nescafé ha creado un programa de fidelización para sus clientes con el que pueden obtener puntos por la compra de la máquina y en cada recompra de las cajas con cápsulas. El programa ofrece el canje de premios por llegar a una cierta cantidad de puntos, y consisten en tazas, cucharas o dispensadores; es decir, accesorios que acompañan a la máquina y al “momento del café”, lo cual constituye un valor adicional para el cliente.

- Britt Espresso: Britt Espresso fue lanzada en diciembre del 2015 para ser competencia directa de las máquinas Dolce Gusto de Nescafé. Actualmente, Britt tiene dos modelos de máquinas para preparar expresos, ristretto o americano. Britt intenta con estas máquinas acercar la sofisticación al mercado. Tiene cinco presentaciones de cápsulas: Intenso, Clásico, Orgánico, Descafeinado y el del Valle Sagrado, que es frutado. Las máquinas van desde S/ 399 a S/ 699; mientras que las cápsulas se venden en cajas de 16 unidades a S/ 30. La principal ventaja de las cápsulas es la variedad de opciones que ofrecen al consumidor; sin embargo, la desventaja va ligada a la inversión inicial de la máquina y a la no compatibilidad de cápsulas ente modelos y marcas.

- Prensa francesa o cafetera italiana: La prensa francesa al igual que la cafetera italiana son métodos de conseguir café de buena calidad en el hogar, oficina o donde se encuentre el consumidor. Tienen la ventaja de ser transportable a cualquier lugar y la flexibilidad de elegir el café de preferencia. Tiene como desventaja que se debe invertir tiempo en el proceso de pasar el café y posteriormente el lavado de los utensilios utilizados.

2.4 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

De acuerdo a lo señalado por Porter (1979), las cinco fuerzas permiten modelar una estrategia considerando todos los factores que podrían impactar la entrada del producto al mercado. De acuerdo a la metodología de Hax y Majluf (2004), a continuación, se analizarán los diferentes elementos que componen cada una de las fuerzas con el objetivo de encontrar las perspectivas de la industria a largo plazo.

2.4.1 Amenaza de nuevos competidores

- Barreras de entrada: Las barreras de entrada identificadas serán analizadas en la tabla 2, presentada a continuación:

Tabla 2. Análisis de las barreras de entrada

			1	2	3	4	5		
Peso	Barreras de entrada	Menor	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo	Mayor	Valor
10%	Requerimientos de capital	Bajos		2				Altos	0,20
10%	Economías de escala	Bajas		2				Altas	0,20
10%	Regulaciones para ingresar a la industria	Baja		2				Alta	0,20
12%	Diferenciación del producto/ servicio	Baja				4		Alta	0,48
12%	Identificación de marcas	Baja				4		Alta	0,48
15%	Costos de cambio para el cliente	Bajos	1					Altos	0,15
8%	Acceso a canales de distribución	Bajo			3			Alto	0,24
8%	Acceso a la tecnología de punta	Bajo			3			Alto	0,24
15%	Efecto de la experiencia	Bajo		2				Alto	0,30
Promedio ponderado									2,49

Elaboración propia, basado en Hax&Majluf, 2004.

Dentro de las barreras de entrada, los requerimientos de capital, las economías de escala y las regulaciones para ingresar a la industria son bajas y no requieren de mucho dinero o gestión. Sin embargo, existen tres variables importantes que marcan las barreras de entrada altas:

- La diferenciación del producto: En el mercado del café orgánico y de calidad, son pocas las opciones para la preparación de un buen café todos los días, por lo que será importante la innovación del producto en su preparación y diseño. Conforme lo descrito anteriormente, los productos con practicidad son los que más crecen el mercado.
- Canales de distribución: Conseguir los proveedores adecuados y gestionar la cooperación entre ellos para hacer posible la producción y distribución del producto son dos de los grandes desafíos desde el punto de vista logístico.
- Efecto de la experiencia: La venta de un producto sin un diseño parecido en el mercado genera incertidumbre. La experiencia en la venta de productos prácticos que permitan mejorar la calidad de vida es una barrera, ya que actualmente solo se ha conseguido con costosas máquinas de café.

Las dificultades de las barreras de entrada del mercado son medias, por lo que la atraktividad del ingreso a nuevos competidores a este mercado es media (2,98 de 5).

- Barreras de salida: Las barreras de salida identificadas serán analizadas en la tabla, 3 presentada a continuación.

Tabla 3. Análisis de las barreras de salida

			1	2	3	4	5		
Peso	Barreras de salida	Menor	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo	Mayor	Valor
25%	Especialización de activos	Alta				4		Baja	1,00
15%	Costos tangibles e intangibles de salida	Altos			3			Bajos	0,45
20%	Relaciones estratégicas	Altas				4		Bajas	0,80
15%	Barreras emocionales y culturas corporativas	Altas			3			Bajas	0,45
25%	Restricciones gubernamentales y sociales	Altas				4		Bajas	1,00
Promedio ponderado									3,70

Elaboración propia, basado en Hax & Majluf, 2004.

En cuanto a las barreras de salida:

- Especialización de activos: En caso una empresa como Q'hari Kup requiera sacar una nueva forma de tomar café, no se necesitan activos especializados, ya que están tercerizados los procesos de producción y distribución. Empresas como Nescafé y Britt sí requieren de maquinaria para hacer las máquinas de café o prensas.
- Costos de tangibles e intangibles: La venta de la marca y los intangibles sería lo más desafiante en el proceso de salida de una empresa en este mercado.
- Relaciones estratégicas: Las distribuciones en los canales se hacen de acuerdo a un volumen pactado. La salida de una empresa implica el cumplimiento de los contratos y volúmenes preestablecidos. Con ese cumplimiento, no se tendría mayor problema en la salida.
- Restricciones gubernamentales y sociales: Las restricciones gubernamentales para este mercado no afectan.

Del análisis realizado, se identifica que la fuerza de las barreras de salida es atractiva a la industria, pues estas son bajas, debido al uso de activos no tan especializados, mínimas restricciones gubernamentales en caso de salida, y al permitirse finalizar las relaciones estratégicas en el mediano plazo. La atraktividad de esta variable es alta (4,0 de 5).

2.4.2 Intensidad de la rivalidad de los competidores

El análisis de la rivalidad entre competidores será presentado en la tabla 4, a continuación:

Tabla 4. Análisis de la rivalidad de los competidores

			1	2	3	4	5		
Peso	Intensidad de rivalidad de competidores	Menor	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo	Mayor	Valor
20%	Número de competidores igualmente equilibrados	Muchos		2				Pocos	0,40
20%	Crecimiento relativo de la industria	Lento				4		Rápido	0,80
10%	Costo fijo o de almacenamiento	Altos				4		Bajos	0,40
20%	Diferenciación del producto /servicio	Producto genérico		2				Producto especial	0,40
10%	Aumento de capacidad	Grandes incrementos			3			Pequeños incrementos	0,30
10%	Diversidad de competidores	Alta			3			Baja	0,30
10%	Compromisos estratégicos	Altos			3			Bajos	0,30
Promedio ponderado									2,90

Elaboración propia, basado en Hax&Majluf, 2004.

Q'hari Kup es un producto diferenciado dentro de la categoría del café de calidad fácil de preparar. Como se menciona en la sección 2.3, en esta categoría, los principales competidores son:

- Máquinas de café molido: Existen muchas variedades de máquinas de café con rangos de precios muy dispersos.
- Máquinas de café en cápsulas: Principalmente, existen las máquinas Dolce Gusto de Nescafé y Britt Espresso
- Prensa francesa

Como se puede apreciar en la tabla 4, los competidores son muchos y de diversos precios. Adicionalmente, las empresas dueñas de estas máquinas de café son grandes trasnacionales que tienen mucho capital y respaldo financiero para invertir en nuevas formas de vender café. Estas empresas tienen amplio poder de negociación con los canales de venta por el volumen que puedan vender.

El mercado del café orgánico está en crecimiento. Según lo mencionado en *El Comercio* (2016), el Ministerio de Agricultura y Riego está implementando una estrategia para consolidar al Perú como el segundo productor de café especial en el mundo. Adicionalmente, está expandiendo el consumo del café orgánico en nuestro territorio. Para ello, el ministerio organiza ferias del café en Lima y en diferentes lugares del país, de manera que se incentive el consumo del café peruano y llegue a ser un producto bandera, como lo son el espárrago, la lúcuma y el pisco.

La categoría de café de calidad fácil de preparar es más específica dentro de la categoría del café, no es un producto genérico como el café instantáneo que se vende masivamente. Esta categoría apunta a un nicho de mercado más específico, que valora la buena calidad del café, pero a su vez valora el tiempo que puede dedicarle a su preparación diaria.

Se observa un alto nivel de competitividad, por lo que se concluye que el nivel de rivalidad entre los competidores actuales es alto y la atraktividad del negocio es media (2,85 sobre 5).

2.4.3 Poder de negociación de los clientes

El poder de los clientes será evaluado en la tabla 5, presentada a continuación.

Tabla 5. Análisis del poder de negociación de los clientes

			1	2	3	4	5		
Peso	Poder de negociación de los clientes	Menor	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo	Mayor	Valor
20%	Número de clientes	Bajo					5	Alto	1,00
15%	Disponibilidad de productos sustitutos	Mucha		2				Poca	0,30
10%	Costo de cambio para el cliente	Bajo		2				Alto	0,20
10%	Nivel de diferenciación del producto que consumen los clientes	Alta				4		Baja	0,40
20%	Volumen de compra de los clientes	Baja				4		Alta	0,80
15%	Sensibilidad al precio	Alta				4		Baja	0,60
10%	Fidelización a la marca	Baja		2				Alta	0,20
Promedio ponderado									3,50

Elaboración propia, basado en Hax & Majluf, 2004.

Los clientes buscan en el producto satisfacer la necesidad de sentirse con energía de manera práctica. Existe un gran volumen de clientes con esta necesidad; sin embargo, también existe una gran cantidad de sustitutos disponibles que probablemente no sean la primera opción del cliente, pero pueden suplir su necesidad. Los consumidores de café tienen una sensibilidad al precio media. Están dispuestos a pagar por una buena relación precio-calidad. Sin embargo, son poco fieles a una marca en específico y eligen su café por el sabor y calidad más que por la marca que representa. El poder de negociación de los clientes es bajo y la atraktividad económica es media (3,35 sobre 5).

2.4.4 Poder de los proveedores

El poder de los proveedores será evaluado en la tabla 6 presentada a continuación:

Tabla 6. Análisis del poder de negociación de los proveedores

			1	2	3	4	5		
Peso	Poder de negociación de los proveedores	Menor	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo	Mayor	Valor
10%	Número de proveedores importantes	Escasos				4		Muchos	0,40
10%	Disponibilidad de sustitutos para los productos de los proveedores	Baja		2				Alta	0,20
10%	Costo de diferenciación o cambio de productos de los	Altos					5	Bajos	0,50

	proveedores								
			1	2	3	4	5		
Peso	Poder de negociación de los proveedores	Menor	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo	Mayor	Valor
20%	Contribución de los proveedores a la calidad del producto o servicio	Alta					5	Baja	1,00
20%	Contribución a los costos de la empresa por parte de los proveedores	Alta				4		Baja	0,80
10%	Importancia de la industria en la rentabilidad de los proveedores	Baja				4		Alta	0,40
Promedio ponderado									4,10

Elaboración propia, basado en Hax & Majluf, 2004.

Los atributos más importantes dentro del análisis de los proveedores son la contribución de estos en la calidad y los costos de elaboración del producto. En ambos casos la contribución de los proveedores resulta atractiva porque existen varios proveedores que pueden brindar el producto y una calidad muy alta.

Existen tres tipos de proveedores principales de café:

- Proveedores de café orgánico: Los productores de café están muy atomizados; en la actualidad, tenemos más de 150 mil productores de café en el Perú.
- Proveedores de bolsas
- Maquila: Es un producto no complejo de maquilar y la materia prima es simple de conseguir.

Por otro lado, existe una amenaza poco probable de los agricultores de café orgánico de integrarse hacia adelante.

En sus industrias, los proveedores, tienen alto nivel de competitividad y la tendencia es a la reducción de precios. El poder de negociación es débil y la atractividad de la actividad económica es alta (4,10 sobre 5).

2.4.5 Disponibilidad de los sustitutos

Tabla 7. Análisis de los sustitutos

Peso	Disponibilidad de sustitutos	Menor	1	2	3	4	5	Mayor	Valor
			Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo		
25%	Disponibilidad de sustitutos cercanos	Muchos		2				Pocos	0,50
25%	Costos de cambio para el cliente	Bajos		2				Altos	0,50
25%	Agresividad del producto sustituto	Alta			3			Baja	0,75
25%	Propensión a probar sustitutos	Alta				4		Baja	1,00
Promedio ponderado									2,75

Elaboración propia, basado en Hax & Majluf, 2004.

Los productos de la industria son todos los otros tipos de bebidas calientes o frías que existen en el mercado; su consumo depende de la temporada y/o localización de la tienda. Los sustitutos para este mercado son:

- Café instantáneo: Kirma, Nescafé, Altomayo, Mónaco
- Otras bebidas calientes (infusiones): Té, Manzanilla, etc. (Lipton, McCollins, Wawasana, Hornimans)

Sin embargo, el segmento de personas que consume café de alta calidad tiene la tendencia a mantener el gusto por este producto. En la mayoría de los casos, no va a preferir comprar un sustituto, a menos que no tenga a ningún competidor cerca. Por otro lado, los productos sustitutos mencionan diferentes atributos en su publicidad que no cubren la necesidad de sentirse con energía durante el día. La disponibilidad y preferencia de los sustitutos es baja por lo que la atractividad de esta variable es alta (3,75 de 5).

Podemos concluir, luego de este análisis, que al tener barreras de entrada medias y de salida bajas, nuestros riesgos por incursionar en este negocio no son altos. Con relación a proveedores, ellos serán nuestros socios más importantes para asegurar la calidad del producto y brindar a los clientes lo que están buscando.

2.5 Análisis de la cadena de valor

Gráfico 2. Cadena de valor

Infraestructura		
RRHH		
Selección de personal de la empresa Capacitación al personal Capacitación para la fuerza de ventas en pedagogía, psicología, sistemas y técnicas de venta Programas de retención, incentivo y capacitación		
Producción/demanda		
Estimación de la demanda por canal, en coordinación con Logística Establecer estándares de calidad que deben cumplir proveedores Prueba y elaboración de nuevos productos Revisión de inventario de productos		
Finanzas		
Construcción de P&L, rentabilidad de productos por categoría. Cobranza de clientes Evaluación de promociones		
Ventas	Marketing/ TMKG	Logística
Capitalizar oportunidades de mercado Relaciones con clientes Servicio de venta y postventa	Identificar oportunidades de mercado Diseñar campañas dirigida a los consumidores Lanzamiento de promociones	Programación de entrega de pedidos Programación de abastecimiento de proveedores Proceso de compra a proveedores

Elaboración propia, 2016.

3. Análisis interno de la empresa

3.1 Misión y visión

- Misión: Somos una empresa peruana que busca promover el consumo del café peruano de una manera fácil e innovadora. Queremos que nuestros clientes disfruten siempre de una bebida de buen sabor y calidad, sin importar donde se encuentren.
- Visión: Ser la empresa líder del mercado peruano en bebidas “*on the go*” de calidad y buen sabor, resaltando por nuestra innovación permanente y responsabilidad con el medio ambiente.

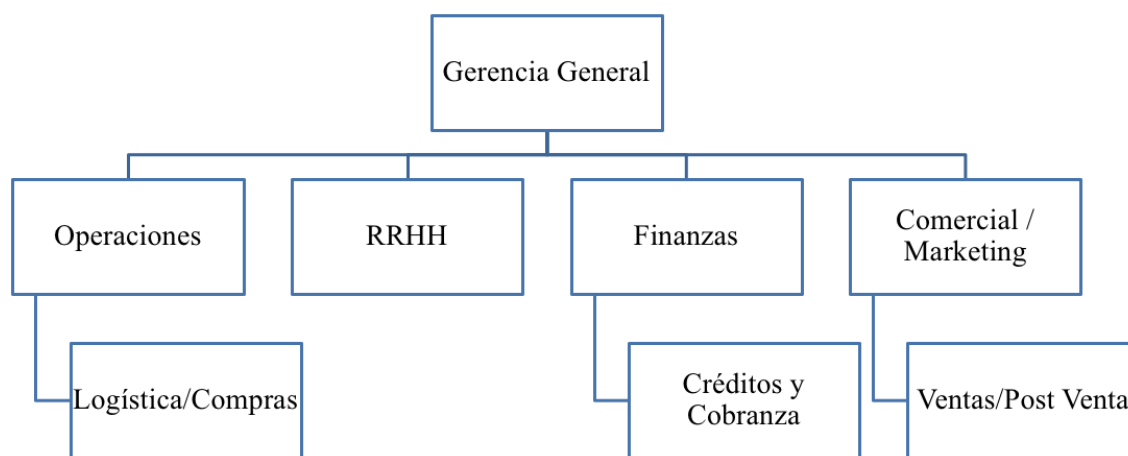
3.2 Valores y filosofía

La innovación y el enfoque en las personas son los factores de éxito para nuestra empresa. Nos esforzamos por dar productos de alta calidad, altamente funcionales por nuestros diseños, usos y portabilidad y que, además, transmiten una historia detrás. Buscamos promover momentos para compartir y refrescarnos, hacer una pausa y cubrir las necesidades de nuestros consumidores.

- **Respeto:** Uno de los valores más importantes que distingue a las compañías y marcas líderes. Abarca no solo el respetar y valorar la cultura y origen de los productos, el respeto se traduce, también, en la confianza y en buenas condiciones de trabajo para sus empleados, respeto en los acuerdos comerciales con socios y proveedores; y transparencia en los procesos. Promoviendo una cultura organizacional de respeto dentro y fuera de la organización. Respeto por el medio ambiente con políticas de disminución/reducción de impacto ambiental y compensación de la huella de carbono.
- **Justicia y equidad:** Buscar y promover la justicia tanto para los procesos internos de la compañía como también para las relaciones con las comunidades y proveedores, condiciones comerciales Fair Trade y contribuir al desarrollo de las comunidades.
- **Compartir:** La marca promueve el compartir los momentos en que los consumidores disfrutan su bebida con otros, haciendo de la experiencia un momento social, para relacionarse, una excusa para conversar con un amigo, leer un libro, hacer una pausa.

3.3 Organización y estructura

Gráfico 3. Organigrama de Q'hari Kup



Elaboración propia, 2016.

- **Operaciones:** Responsable de la cadena de suministro. Área compuesta por un supervisor y un analista.
 - Supervisor de operaciones
- **Producción/demanda:** Responsable del cálculo de demanda del producto, inventarios y plan de producción por categoría y segmento.

- Analista logística/compras: Responsable de compras y abastecimiento coordinando el *inbound* y *outbound* de los almacenes. Se mide por servicio de entrega a los clientes y los puntos de venta.
- Recursos Humanos: Responsable por la gestión del personal. Área compuesta por un supervisor.
 - Supervisor de RR.HH.: Manejo de planillas y beneficios, desarrollo y retención de talento, programas de capacitación y procesos de selección.
- Finanzas: Responsable de velar por la rentabilidad del negocio.
 - Supervisor financiero: Responsable de la construcción de los estados financieros, evaluación de promociones, rentabilidad por categoría y segmento.
 - Analista de créditos y cobranza: Área responsable de las cobranzas a los clientes, validación de transacciones y contabilidad.
- Comercial/*Marketing*: Área compuesta por un supervisor y un representante de ventas.
 - Supervisor comercial/*marketing*: Responsable de identificar oportunidades en el mercado mediante entendimiento del consumidor o impulsos en los canales. Ejecutor de campañas.
 - Representante de ventas: Responsable de cumplimiento de objetivos de venta y posventa, asegurándose de la satisfacción del cliente durante el proceso de compra.

Se ha considerado medir a las áreas por los siguientes KPI.

Tabla 8. KPI de medición para las áreas

Área	Subárea	KPI
Operaciones	Logística	<i>Case fill rate</i> , abastecimiento
	Compras	Tiempo proceso de compra
	Producción/Demanda	<i>Forecast accuracy</i> , <i>days of stock</i>
RR.HH.	Selección y retención de talento	Rotación de personal, capacitaciones, <i>payment accuracy</i>
Finanzas	Créditos & Cobranza	DSO, cobro de créditos
	Finanzas de ventas	
Comercial	Venta /Posventa	Cuota, servicio al cliente
	Marketing	Cumplimiento de campañas, negociación de espacios

Elaboración propia, 2016.

3.4 Productos y servicios

Los productos que se comercializarán son los siguientes:

- **Producto café:** Se utilizará la variedad arábica por ser considerada de mayor valor en el mercado tanto local como internacional; es el tipo de café que presenta mejor sabor en la taza. Es considerado especial orgánico por los estándares que cumple al momento de su producción y cómo es tratada la tierra, etc., desde la siembra. Se manejará una presentación de intensidad media que tendrá la combinación de grano arábica y robusta. Este segundo tipo de grano es el que dará más intensidad; y una presentación de intensidad suave. Los productos serán comercializados con la marca Q'hari Kup, indicando el tipo de bebida (si es café medio o café suave).
- **Infusiones:** Como extensiones de la marca, en el mediano plazo se incluirá a Q'hari Kup Tea, donde se darán a conocer opciones de infusiones como: menta andina, té verde y limón peruano, muña y manzanilla. Los lanzamientos serían de los tres sabores durante el tercer año para reforzar el portafolio.

Tabla 9. Tipos de productos

Corto plazo		Suave	Media	
Café	Producto de lanzamiento de marca Se tendrán variedades de origen del café e intensidad	Solo café arábica por su aroma y sabor	Blend de café arábica y robusta para fortalecer intensidad	
Mediano plazo		Menta andina	Té verde y limón	Muña y manzanilla
Infusiones	Producto extensión de línea de marca Variedad de hierbas peruanas y mixes entre ellas con frutos y especias para lograr bebidas premium.	Sabor intenso a menta, con propiedades relajantes.	Blend té verde y limón sabor intenso, desarrollado para la categoría de cuidado personal	Blend medio intenso, sabor fuerte de la muña con toque suave de manzanilla para equilibrar la infusión

Elaboración propia, 2016

4. Matriz FODA

Tabla 10. Matriz FODA

Fortalezas	Debilidades
* Producto práctico * Promueve el consumo de productos nacionales * Responsable con el medio ambiente * Genera trabajo a las comunidades * Buena percepción precio-calidad * Producto innovador * Fácil de llevar y almacenar	* Cantidad limitada de tazas por unidad * Compleja red de distribución, baja cobertura afectando la disponibilidad * Proceso productivo con variables sensibles (como tostado, presión de la tostadora, lugar y clima donde fue cosechado el café) * Trabajo con comunidades organizadas que podrían afectar el cumplimiento.
Oportunidades	Amenazas
* Sofisticación del consumidor por café premium * Crecimiento del consumo per cápita del café en los últimos años (650 gramos hoy debería alcanzar los 3 kilos en los próximos 2 años) * Crecimiento en otro tipo de bebidas como las infusiones de té con el mismo sistema * Explotar a largo plazo el mercado de las hierbas peruanas (plantas naturales)	* Mercado atomizado * Costumbres de métodos tradicionales de consumo de café * Disminución del PBI

Elaboración propia, 2016.

- Fortalezas
 - Practicidad: El producto nos ofrece una forma práctica de preparar un café o infusión con la calidad de un filtro que le da mejor sabor sin que nos tome mucho tiempo.
 - Producto nacional: Tanto el café como las infusiones serán promocionados como producto peruano, dando a conocerlos en el mercado local y con oportunidad de exportar más adelante. Soportado en que el café orgánico es el segundo en el mundo.
 - Responsabilidad con el medio ambiente: Uso de materiales ecoamigables y fomenta la reutilización en algunos casos para disminuir la cantidad de desechos.
 - Responsabilidad social: Busca generar empleo en las comunidades a través de la compra de los insumos y materiales, además de las actividades indirectas que genera un nuevo negocio.
 - Calidad-precio: Ecuación correcta, con alta calidad a un precio medio para el cliente, para lograr que disfrute de su bebida.

- Fácil de llevar y almacenar: Debido al diseño del empaque, es sencillo de transportar, no ocupa mucho espacio y puede guardarse sin problemas.
- Innovación: Producto novedoso con un sistema especial de filtrado, empaque especial y novedoso para sorprender al consumidor en su experiencia de consumir bebidas calientes “*on the go*”. Sabores únicos en infusiones con diferentes beneficios.
- Debilidades
 - Rendimiento: Cantidad limitada de tazas por unidad, rinde dos tazas pequeñas que exige llevar más de una unidad de Q’hari Kup si es que se quiere compartir con más personas o consumir más de dos tazas.
 - Distribución: Compleja red de distribución, debido a que somos una empresa nueva en el mercado. La cobertura será baja en los inicios y deberá enfocarse en incrementarla para que la disponibilidad del producto de cara al consumidor sea óptima.
 - Sensibilidad en el proceso productivo: Existen puntos clave en el proceso para que el producto final sea óptimo y se cumpla con los estándares.
 - Cierta grado de informalidad en las comunidades organizadas puede afectar el cumplimiento de los acuerdos sobre el abastecimiento en granos de café y otros insumos.
- Oportunidades
 - Sofisticación del consumidor: Tenemos una evolución en el perfil del consumidor, se ha vuelto más exigente con lo que espera de un producto. En el tema de bebidas busca variedad y una experiencia premium.
 - Crecimiento del consumo per cápita: Perú en relación a otros países aún tiene un consumo incipiente en café lo que nos da una oportunidad interesante de mercado para explotar.
 - Extensión de línea: Complementar el portafolio con opciones de infusiones bajo el concepto y formato utilizado para el café.
 - Hierbas peruanas: Tenemos una amplia variedad de hierbas en el Perú que son consumidas sobre todo en la sierra y que podemos innovar con ellas para darlas a conocer y dar una opción diferente al consumidor.
- Amenazas
 - Mercado atomizado: Aparición de nuevos productores de café en el mercado; el número de marcas de café orgánico y gourmet se han incrementado en los últimos años y cada finca está incursionando en trabajar marcas propias; esto puede ocasionar que la marca pierda importancia entre los consumidores.

- Costumbres: Existen métodos tradicionales de consumo de café bastante arraigados en los peruanos, quienes, basados en la tradición, disfrutan del café recién pasado, por lo que es a veces son reacios a probar nuevas formas de preparar sus bebidas.
- Disminución del PBI, que puede traducirse en una contracción del consumo por nuestros productos y afectar directamente los ingresos para la marca.

5. Diagnóstico situacional

Con respecto al macroentorno, se concluye que se tiene un escenario favorable a través del apoyo político que tiene el gobierno a favor del desarrollo del mercado del café y de las comunidades que lo producen. Adicionalmente, se tiene un crecimiento económico estable con políticas que favorecen el crecimiento de las pymes. El consumo de productos de mayor calidad y precio también viene creciendo, y tiende al consumo de productos de origen nacional.

Por temas sociales, el consumo de café especial es más valorado, con lo que se buscará identificar un nicho de mercado abierto a las innovaciones y que esté dispuesto a pagar por un café de calidad de manera práctica. Sin embargo, Q'hari Kup no debe perder de vista las tendencias por el interés en el medio ambiente. Para ello, se desarrollará el producto de manera que el empaque sea, en cierta medida, amigable con el medio ambiente y produzca el mínimo de contaminación al momento de ser desechado.

En cuanto al microentorno, el análisis lleva a considerar que el consumo del café de calidad está en desarrollo y que los consumidores están dispuestos a pagar cada vez más por la tendencia a la “premiumización” de los productos. Se debe tomar en cuenta que el gobierno y las asociaciones privadas están haciendo esfuerzos para promover el consumo del café. Una oportunidad es la tendencia en la búsqueda de practicidad y/o productos que ayuden en la cocina y el consumo fuera del hogar.

Luego de realizar el análisis de las diversas fuerzas competitivas en la industria del sector de restaurantes de café de calidad, es posible incluir que el grado de atracción es neutral. En promedio todas las fuerzas son neutras; la fuerza de las barreras de entrada es la de menos atractivo relativo de este sector, y las barreras de salida, las más atractivas (ver tabla 11).

Tabla 11. Grado de atracción general de la industria

Peso	Grado de atracción general de la industria	Menor	1	2	3	4	5	Mayor	Valor
			Muy Poco Atractivo	Poco Atractivo	Neutro	Atractivo	Muy Atractivo		
20%	Poder de Negociación de los Proveedores	Altos			4.1			Bajos	0.82
20%	Barreras de Entrada	Bajas		2.49				Altas	0.50
5%	Barreras de Salida	Altas				3.7		Bajas	0.19
20%	Poder de Negociación de los Compradores	Altos			3.5			Bajos	0.70
20%	Amenaza de productos sustitutos	Alta			2.75			Baja	0.55
15%	Rivalidad entre competidores	Alta			2.76			Baja	0.41
Promedio Ponderado									3.17

Elaboración propia, basada en Hax & Majluf, 2004.

Este nivel de atraktividad nos indica que ingresar a este mercado no presenta riesgo y puede generar oportunidades si se sabe aprovechar. Se puede concluir que el mercado del café e infusiones no cuenta con una opción que le permita al consumidor disfrutar de un café orgánico sin tener que pasar por la prensa francesa o comprar un filtrante que no cuenta con la misma calidad.

Sin embargo, se debe tener en cuenta la atomización del mercado y la dificultad para la distribución de un producto “*on the go*”.

Capítulo III. Investigación de mercados

1. Investigación exploratoria

La investigación exploratoria fue desarrollada a través de *focus group* y entrevistas a expertos en el sector de venta y consumo de café gourmet en el Perú, además de fuentes secundarias, como publicaciones de la industria.

1.1 Objetivos generales de la investigación exploratoria

Los objetivos generales son los siguientes:

- Conocer las tendencias del mercado de café especial
- Conocer el perfil y hábitos del consumidor de café peruano
- Conocer la percepción del consumidor con respecto al producto
- Validar la propuesta de valor
- Estimar la demanda

1.2 Objetivos específicos de la investigación exploratoria

Los objetivos específicos son los siguientes:

- Industria y mercado potencial
 - Determinar los tipos de café especial que los consumidores más toman
 - Determinar horarios y formas de preparación de café especial del segmento objetivo
 - Determinar la frecuencia de consumo de café especial del mercado objetivo
 - Identificar los atributos más relevantes que valoran los consumidores de café especial al momento de seleccionar un tipo de producto a consumir
 - Conocer los atributos más valorados del café
 - Validar la preferencia y posicionamiento que tiene el café para el consumidor peruano
 - Identificar la tendencia del consumo en el Perú (específicamente en Lima) de café de calidad/especial
 - Oportunidades en el sector del café para los próximos años con relación al incremento de consumo interno
- Perfil del consumidor
 - Identificar los medios de comunicación utilizados
 - Identificar los lugares de compra más frecuentes del segmento objetivo

- Explorar el conocimiento de las marcas de café, su marca habitual de consumo y el precio que pagan
- Producto y propuesta de valor
 - Conocer los diferentes problemas que las personas a las que les gusta el café tienen al momento de prepararlo con las alternativas actuales
 - Identificación de la valoración de la funcionalidad del producto
 - Identificación de propuestas de mejora para el producto
 - Explorar el empaque, colores y posibles nombres
 - Estimar el precio promedio que los consumidores estarían dispuestos a pagar por café gourmet para llevar o infusiones
 - Determinar la valoración entre precio y calidad del mercado objetivo

1.3 Metodología de la investigación exploratoria

Para la investigación exploratoria se decidió tener once entrevistas a profundidad con personas que estén relacionadas con el rubro cafetalero, pero que desempeñen diferentes funciones de forma que se tengan distintos puntos de vista del mercado y cómo estas pueden afectar el consumo del café. El detalle se encuentra en la tabla 12.

Tabla 12. Relación de expertos

Referencia	Nombre	Cargo
Referente sector cafetalero	Julia Corzo	Gerente de Imagen y Comunicación de Central Café y Cacao del Perú
Expertos en mercados del café	William Arteaga	Experto en mercado del café de Prom Perú
	Geni Fundes	Gerente general de Central Café y Cacao
	Álvaro Escribano	Country Sales Manager Perú, Panamá & Colombia-Lavazza
Expertos consumidor café	Jessica Ríos	Subgerente general de Altomayo
	Rodrigo Salinas	Gerente regional de Starbucks
	Gino Kanashiro	Dueño de Café Origen
	Jessica Tejada	Barista
	Claudio Meneses	Dueño del Café Montecristo
Experto empaques	Walter Salas	Profesor de la Universidad Agraria La Molina
Experta tendencia alimentos	Graciela Citera	Nutricionista

Elaboración propia, 2016.

Para complementar los *insights* recolectados en las entrevistas a profundidad, se decidió emplear dos *focus* separados por rango de edad, de forma que se validen los *insights* obtenidos en las entrevistas e ideas desarrolladas a raíz de la investigación, permitiéndonos tener niveles de aprobación en diferentes segmentos. El detalle de los grupos se encuentra en la tabla 13.

Tabla 13. Grupos

Grupo	Características	Muestra
1	- Nivel socioeconómico AB - Heavy user de café (consumo diario) - Edad entre 25-35 años - Trabajadores/ estudiantes	8
2	- Nivel socioeconómico AB - Heavy user de café (consumo diario) - Edad entre 36-45 años - Trabajadores/ amas de casa	10

Elaboración propia, 2016.

1.4 Resultados de la investigación exploratoria

De acuerdo a las entrevistas, los principales *insights* recopilados son:

- Mercado del café
 - Perú segundo exportador de café orgánico certificado en el mundo.
 - Cultura del café es pobre aun en el consumidor peruano, debe educarse más sobre los beneficios de esta bebida y de su consumo frecuente.
 - Consumo más bajo per cápita a nivel Sudamérica (650 gramos vs. 6Kg), pero se ha duplicado en los últimos 10 años gracias a la promoción del producto y apertura de nuevas cafeterías
 - Se está promoviendo el consumo del café en grano (se espera llegar a 800 gramos en el 2016), teniendo un precio más accesible y diferentes empresas están buscando liderar este segmento como conocedores de café
 - Innovación en productos con café y bebidas calientes personalizadas, que llamen al consumidor a probar nuevas bebidas calientes

En conclusión, hay un mercado peruano en desarrollo que está buscando nuevas alternativas en cuanto a consumo de café, siendo esto un factor importante para la oportunidad de desarrollo de nuevos productos.

- Hábitos de consumo
 - Existe una gran preferencia por café instantáneo debido a su practicidad y precio.

- Tendencia por parte del consumidor a conocer más sobre el café, existen ahora más baristas y especialistas.
 - Se está desarrollando innovación en infusiones con hierbas peruanas y *blends* para ofrecer nuevos sabores al consumidor.
 - Se comprobó que el café tiene una asociación a energía y también a un lado emocional. Se mencionaron asociaciones como “sensación a casa”, “continuar el día”, “estar despierto”, “quitar el sueño”, etc.
 - Entre los motivos de consumo se encontraron:
 - Beneficios sensoriales: Se encontró que los consumidores toman café porque tiene un sabor y aroma agradable.
 - Beneficios emocionales: se mencionó que el café da energía y cambia el estado de ánimo.
 - Beneficios racionales: Es fácil de encontrar, de preparar y es diurético.
 - En cuanto a los momentos de consumo, los consumidores toman el café fuera de casa, en el lugar de trabajo o en casa.
 - Fuera de casa: Saliendo de la universidad o de hacer algún trabajo, acuden a cafeterías. Frecuencia: 1 o 2 veces por semana.
 - Trabajo: Consumo en la mañana o después de almuerzo. Se prepara en la oficina, algunos cafés instantáneos y otros cafés pasados. Frecuencia: diaria.
 - En casa: Se consume durante el desayuno. Durante la semana usan café instantáneo por el tiempo y los fines de semana café pasado. Frecuencia: diaria.
- Se ha iniciado un cambio en los hábitos del consumidor, que ha desarrollado un aprecio por la experiencia del consumo del café, resaltando atributos del sabor, aroma y método de preparación.
- Atributos del producto
 - Café es sensible a la luz y se oxida al contacto con el oxígeno, por ello, es importante que el empaque bloquee el ingreso de luz y tenga una alta barrera al oxígeno, vapor de agua y olores, además de soportar altas temperaturas por el agua caliente.
 - Existen diferentes clases de molido en el café, el tostado es uno de los procesos más importantes y el molido marcará la diferencia al tipo de filtro o preparación que se les dará. El tostado determinará el amargor y aroma del café.
 - Para el caso de las infusiones, también el material debe tener barreras a la luz y las mismas características del empaque del café.
 - Que el café sea peruano es interesante para los consumidores, porque sienten que apoyan al desarrollo del país.

- El nombre del producto en quechua reafirma la asociación del café con lo peruano.
- Los colores deben variar entre marrones y beige, ya que da la impresión de natural y hace recordar al color de los costales de café (yute).
- Ante la prueba de producto, este fue sencillo de utilizar por los consumidores, quienes valoraron el ahorro en tiempo y el sabor del café.
- Asociación del concepto de café orgánico: sin insecticida, sin aditivo, menos abrasivo, más natural. Lo pueden conseguir en supermercados.
- Los consumidores señalaron que el precio promedio debería ir entre S/ 5 a S/ 15 por bolsa.
- En cuanto a la presentación, se prefirió la que tiene 3 bolsas juntas por la practicidad y frecuencia de consumo y también las presentaciones de regalo para ocasiones especiales.
- Los medios de comunicación preferidos fueron redes sociales, impulsadoras (degustación), vallas y paneles.
- La posibilidad de una nueva línea de este producto con té fue aceptada por los consumidores.

El empaque del producto tiene un papel fundamental en cuanto a conservar en óptimas condiciones al producto, a la vez que sea un punto de contacto con el consumidor transmitiendo los atributos que conectan con este desde el empaque.

2. Investigación concluyente

El estudio concluyente fue desarrollado a través de la aplicación de una encuesta en la que se consideraron los puntos más relevantes en cuanto consumo, precio, métodos de consumo (ver anexo 3) y tiene como objetivo obtener información cualitativa que permita estimar la demanda y confirmar *insights* para el desarrollo del plan y las estrategias de *marketing*.

2.1 Objetivos específicos de la investigación concluyente

- Perfil del consumidor
 - Validación de frecuencia de consumo de café
 - Validación del reconocimiento del café especial
 - Validación de los atributos más valorados por el cliente
 - Identificación y conocimiento de marcas
- Producto

- Estimación de la intención de compra
- Validación de precio estimado para la compra
- Validación de los posibles lugares de compra
- Validación de medios de comunicación usados para la promoción del producto
- Estimación de la demanda
 - Estimar la intención de compra de café especial para llevar
 - Estimar la demanda de consumo de café especial para llevar del segmento objetivo
 - Estimar la frecuencia de compra

2.2 Metodología

La metodología para la investigación concluyente se describe a continuación.

2.2.1 Población

La población está determinada por los habitantes de Lima pertenecientes al nivel socioeconómico A y B que se encuentren entre los 25 y 45 años.

2.2.2 Tamaño de la muestra

Se realizó un muestreo por conveniencia; sin embargo, aplicamos una metodología aleatoria. Para el lanzamiento del producto, consideramos solo Lima, por lo que para calcular el tamaño de la muestra tenemos que basarnos en la población de la ciudad, 9.752.000 de habitantes. Esta población debe ser ajustada de acuerdo al perfil del consumidor que estemos buscando, en este caso está dirigido a un NSE A y B con edades entre 25 a 45 años. De acuerdo al INEI (2016), el 23% de la población de Lima pertenece a estos NSE, de los cuales el 26% son personas en el rango de edad deseado. Multiplicando los factores por la población inicial, nos da un universo de 583.170 personas, como se explica en la tabla 14.

Tabla 14. Obtención de la muestra

Concepto	Factor	Personas
Población de Lima		9.752.000
Personas NSE AB	0,23	$9.752.000 \times 0,23 =$ 2.242.960
Personas 24-45 años del NSE AB	0,26	$2.242.960 \times 0,26 =$ 583.170

Fuente: INEI, 2016.

$$n = \frac{k^2 * q * p * N}{e^2 * (N - 1) + p * q * k^2}$$

$$383.9 = \frac{1.96^2 * (1 - 0.5) * 0.5 * 569,283}{5\%^2 * (569,283 - 1) + 0.5 * (1 - 0.5) * 1.96^2}$$

Donde:

N = Universo

n = Tamaño final de muestra

e = Margen de error

p = Proporción que se espera encontrar

k = Unidades de desviación estándar

q= 1 - p

Finalmente, reemplazando las variables, determinamos que la muestra debe ser de 383,9. Para fines prácticos, se tomará una muestra de 400 personas. Se ha utilizado un muestreo no probabilístico por conveniencia.

2.2.3 Resultados de la investigación concluyente

La encuesta da resultados favorables sobre los hábitos de consumo de café, que proporcionan una base consistente para el lanzamiento de un producto de café en una plataforma especial. Dividimos los resultados de la encuesta en dos segmentos: hábitos de consumo y atributos del producto.

- Hábitos de consumo
 - El 82% de los encuestados consume café, de los cuales el 72% se lo prepara personalmente, por lo que el ritual de preparar el café está instalado en los consumidores.
 - El 44% de los consumidores considera que no toma café especial, lo que guarda consistencia con el 66% que toma café instantáneo. El 56% considera que toma café especial (gourmet, orgánico), y de acuerdo al método utilizado el 64,8% lo toma pasado,

- 32% en máquinas instantáneas y 17% prensado, por lo que se asume que el consumidor aprecia tomar el café por diferentes métodos que no sean instantáneos.
- El 72% de consumidores espera encontrar su bolsa de café en supermercados y espera encontrar productos nuevos en este canal.
 - La taza de café orgánico/especial tiene un precio percibido entre S/ 6 a S/ 12 soles, con el 75% de respuestas, por lo que nos da un amplio margen solo como contenido de producto.
 - El 66% de los encuestados consume café en su oficina y el 65% en casa, por lo que se disipa una de las mayores preocupaciones de tener agua caliente disponible. Esta respuesta guarda concordancia con los horarios de consumo, en los que el 84% de encuestados toman café en la mañana (antes del mediodía) y el 41% entre el mediodía y las 6 p.m., por lo que es un producto que debe adaptarse a los espacios de oficina.
- Atributos de producto
 - En cuanto a los atributos de café, el aroma es el atributo más apreciado, seguido por el amargo y tostado, que son proporcionalmente directos en el proceso, lo que guarda consistencia en las respuestas.
 - El consumidor limeño está aprendiendo a consumir café, por lo que aún no asocia posicionamientos basados en atributos con marcas, así el 43% indiferente a la marca del café y 32% consume más de una marca de café, por lo que no se ha consolidado una sola marca de café.
 - Finalmente, la funcionalidad del producto juega un papel importante, ya que transmitimos practicidad como uno de sus atributos, el tiempo de preparación es la mayor incomodidad al preparar café, seguido de lavar los implementos, lo que sustenta el atributo del producto en preparación rápida y descartable.

2.3 Estimación de la demanda

Para estimar la demanda, se debe partir de la población que tiene Lima en la actualidad, que es de 9.752.000 habitantes. Se desagrega la población de acuerdo al número de personal del NSE A y B, 23%, y pertenezcan al rango de edad entre 35 y 45 años. Este método lo aplicamos para determinar la muestra, que da un resultado total de 583.000 habitantes.

Los 583.000 habitantes son el público potencial, aunque aún debemos aplicar ajustes obtenidos en la investigación concluyente. Al público potencial se debe multiplicar por el factor de consumo de café de 82%, llegando a un mercado potencial de 466.000 consumidores de café.

Sin embargo, no todos los consumidores consumen el café de la misma forma, por lo que se aplica un factor de 0,719, que son las personas que se preparan ellas mismas el café, y un factor de 0,832, que son las personas dispuestas a pagar por el producto. Finalmente, tenemos un mercado objetivo de 286.000 personas.

Considerando la introducción de un nuevo producto tenemos como límite de ventas del primer mes los impactos generados en el lanzamiento y el ratio de conversión a compras. Consideramos que por degustación se generaran 72.000 impactos que representan 14.400 unidades de venta.

De forma conservadora, estamos considerando proyecciones de venta inferiores al estimado promedio de 56.945 unidades mensuales durante el primer año y de 12.905 unidades de venta.

Tabla 15. Obtención del segmento objetivo y demanda en número de servicios

Concepto	Factor	Personas
Universo personas		583.170
Universo Potencial personas	0,822	$467.950 \times 0,822 =$ 479.365
Personas que se preparan su café	0,719	$467.950 \times 0,719 =$ 344.664
Disposición a pagar por el producto	0,832	$336.456 \times 0,832 =$ 286.760
Universo Objetivo personas		286.760
Consumo de producto por mes unidades	9	$286.760 \times 9 =$ 2.580.842
Demanda anual unidades	12	$3.727.883 \times 12 =$ 30.970.104

Resultados de la investigación concluyente. Elaboración propia, 2016.

Para poder estimar la demanda futura empleada en el estado de ganancias y pérdidas se aplica el factor de crecimiento anual de 1,3% de acuerdo al INEI.

Actividad	Alcance/Día PDV	Días de la actividad	# Pdv	Cantidad de impactos	Dispuestos a adquirir el producto	Conversion	Unidad ventas
Degustaciones lanzamiento (2 meses)	300	24	20	144.000	60%	13%	33.595
Degustaciones refuerzo	300	12	20	72.000	60%	13%	16.798
Degustaciones refuerzo diciembre	300	12	20	72.000	60%	13%	16.798

Capítulo IV. Planeamiento estratégico

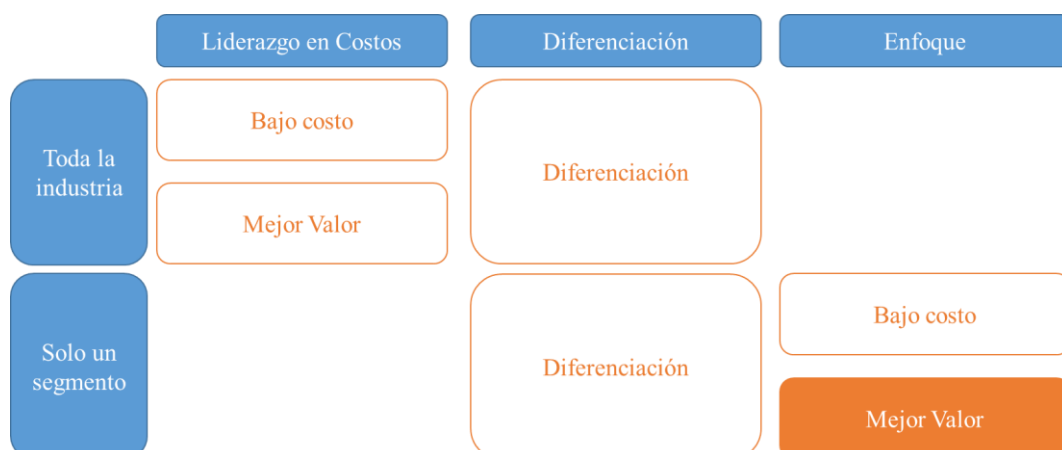
En el presente capítulo, se desarrollan las diferentes estrategias y objetivos para el plan de marketing de Q'hari Kup.

1. Estrategias genéricas

Según las estrategias genéricas de Porter (1980), la estrategia de enfoque basada en el mejor valor permite el acercamiento a un determinado segmento de clientes, ofreciéndoles la mejor relación precio-calidad de manera que cubra sus necesidades y gustos mejor que los competidores. De acuerdo con esta definición, la estrategia de Q'hari Kup será la del enfoque basada en el mejor valor, ofreciendo atributos de mayor calidad, como café orgánico e infusiones naturales, así como atributos de practicidad, ya que viene en una bolsa muy fácil de preparar que permitirá disfrutar de un café orgánico e infusiones naturales sin tener que lavar los implementos con los cuales actualmente se preparan (ver gráfico 4), por lo que es, también, amigable con el medio ambiente.

Adicionalmente, el producto se dirige a un mercado muy rentable y en crecimiento (NSE A y B de Lima) atendiendo la necesidad de café e infusiones orgánicas fáciles de preparar y llevar que la competencia todavía no puede cubrir, por lo que están dispuestos a pagar un mayor precio de acuerdo con la investigación concluyente.

Gráfico 4. Estrategias genéricas de Porter



Elaboración propia, basada en Porter, 1980.

2. Estrategia de crecimiento

Se ha definido la estrategia de desarrollo de productos con base en la matriz Ansoff (1957). Esta estrategia permitirá enfocarnos en un mercado tradicional consumidor de café e infusiones y desarrollar un producto completamente nuevo que se adecúe mejor a sus necesidades y estilo de vida. Q'hari Kup ofrecerá productos orgánicos (café e infusiones) con los atributos de facilidad, practicidad y conveniencia que la competencia hasta el momento no ofrece.

Gráfico 5. Matriz de Ansoff

		Productos	
		Tradicionales	Nuevos
Mercados	Tradicionales	Penetración de Mercado	Desarrollo de Productos
	Nuevos	Desarrollo de Mercado	Diversificación

Elaboración propia, 2016 basada en Ansoff, 1957.

La línea principal de lanzamiento será la de café de dos variedades: arábica y robusta. En una segunda etapa, dentro del desarrollo de productos, se implementará una estrategia para el crecimiento del portafolio incluyendo el lanzamiento de tres variedades de té, completando así el portafolio de Q'hari Kup relacionado con hierbas típicas peruanas.

3. Objetivos de *marketing*

Los objetivos de *marketing* establecidos se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 16. Objetivos de marketing

Área	Objetivo	Indicador	Año 1	Año 3	Año 5
Ventas	Ventas	Ventas totales/Ventas Proyectadas	80%	90%	100%
Ventas	Crecimiento de ventas	Porcentaje de crecimiento de ventas respecto al año anterior	108%	11%	8%
Ventas	Lograr utilidad neta positiva	Utilidad neta/ventas	+ 0%	21%	27%
Posicionamiento	Marca Reconocida	Nivel de recordación	5%	10%	15%
Fidelización	Aceptación del cliente	Clientes satisfechos/ Total de clientes	80%	85%	90%
Canales	Cobertura	Tiendas de conveniencia y autoservicios con el producto/Total de tiendas de conveniencia y autoservicios (Lima)	50%	60%	80%

Elaboración propia, 2016.

4. Estrategia de segmentación de mercado

El segmento al que va dirigido Q'hari Kup es el que corresponde a las personas que trabajan o estudian, consumidores de café o infusiones que tienen poco tiempo para la preparación de estos, pero que aprecian la calidad de los productos orgánicos. Este mercado posee necesidades de practicidad y facilidad para la preparación de los productos que los mantienen activos durante el día, por lo que actualmente tienen la opción de café instantáneo o filtrantes para prepararlos en la casa u oficina. Ello implica un sabor no muy agradable o ir a una cafetería por un buen café, lo que implica tiempo y dinero.

Según Kotler y Keller (2012), el producto Q'hari Kup se dirige al mercado de acuerdo a una segmentación psicográfica, geográfica, demográfica y conductual.

4.1 Variables psicográficas

Según los estilos de vida de Arellano (2010), se define el mercado de Q'hari Kup con un estilo de vida moderno y sofisticado, con poco tiempo y gusto por la innovación de los productos.

4.2 Variables geográficas

Lima moderna (zonas 6 y 7 concentran mayor porcentaje de NSE A y B).

4.3 Variables demográficas

NSE: A y B

Edad: Mayores de 20 años hasta 45 años

Actividad laboral: Trabajadores dependientes e independientes y universitarios

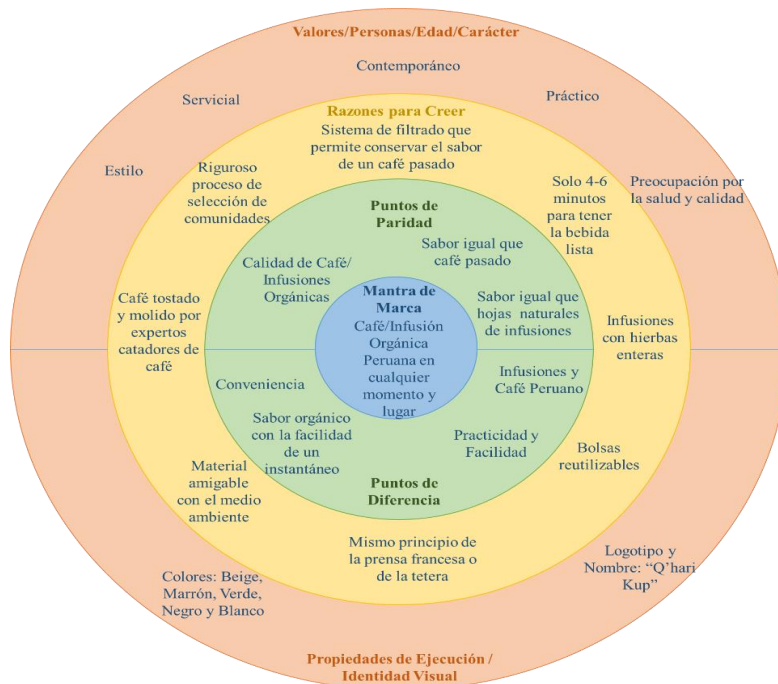
4.4 Variables conductuales

- Ocasiones: Consumidor de café o infusiones diariamente
- Beneficios buscados: practicidad, facilidad y conveniencia
- Compra en autoservicios y tiendas de conveniencia

5. Estrategia de posicionamiento

De acuerdo a Kotler y Keller (2012), la estrategia de posicionamiento guiará nuestro accionar y propuesta de valor hacia el mercado meta con el objetivo de ocupar un lugar distintivo en la mente del consumidor. En el gráfico 6 se tiene una vista general del posicionamiento de marca para Q'hari Kup.

Gráfico 6. Vista del posicionamiento de marca



Elaboración propia, 2016, basada en los resultados de la investigación concluyente y Kotler y Keller (2012).

De acuerdo con la investigación concluyente, las principales incomodidades de los consumidores de café son el tiempo y lavar los implementos utilizados, lo cual genera una oportunidad diferencial en la propuesta de valor del producto, ya que este casi elimina ambos factores. Los puntos de paridad que debemos tener en cuenta son la calidad y el sabor del café gourmet, que principalmente se apoya en la selección de café tostado y molido por expertos catadores de café.

El cumplimiento de los puntos de paridad y diferencia dependen principalmente de un riguroso proceso de selección de las comunidades que brindarán el café y las hojas para las infusiones, un seguimiento constante a la elaboración de las bolsas y el sistema de filtrado para asegurar su calidad. Los valores que el consumidor percibirá son la practicidad, orientación al servicio y estilo contemporáneo. Por el lado de la ejecución, los colores beige/arena y logotipo transmitirán lo natural y orgánico del producto.

Finalmente, estas características ayudarán al posicionamiento de Q'hari Kup: «Brindar la libertad de tomar una bebida orgánica en cualquier momento y lugar»; «que las personas puedan disfrutar siempre de una bebida premium, no importa dónde estén y que puedan compartirlo».

6. Estrategia de marca

De acuerdo con Keller (2008), la percepción es igual a valor, con lo que se requiere un plan a largo plazo para el fortalecimiento y crecimiento de la marca. Q'hari Kup tendrá una estrategia que incluye los cuatro pasos indicados por Keller (2008):

- Identificación de la marca: La marca Q'hari Kup busca identificarse con los tributos de practicidad: en cualquier momento y lugar, compartir; calidad: buen café, peruano; e innovación: envase práctico y novedoso, en el que además el cuidado del medio ambiente y sostenibilidad tengan un rol importante. En una primera fase de lanzamiento se tratará de asociarlo a los dos atributos más importantes y tangibles: practicidad y calidad, para luego construir sobre ellos las demás asociaciones.
- Significado de la marca: «Disfrutar sin complicaciones un buen café, no importa dónde estés y como recién pasado».
- Respuestas hacia la marca: Busca ser cercana y que el consumidor la relacione con los atributos antes mencionados, que sea sinónimo de características positivas de productos de calidad y que la identidad y significado de marca estén alineados.

- Relación con la marca: Cercanía en la experiencia con el producto, creando vínculos con comunidades en redes y acercándola a la historia del producto. Se incluirán acciones para dar a conocer la marca.

7. Estrategia de clientes

Q'hari Kup buscará fidelizar a los clientes mediante una conexión constante con ellos a través de las redes y medios de comunicación, buscando en todos ellos mantener la esencia del producto, resaltando los atributos diferenciales y refrescando la forma de comunicación con el cliente. Para lograr esta relación a largo plazo debe involucrar al cliente en todas las etapas de vida del producto:

- Preparación de producto: El producto ha sido probado por posibles clientes para identificar qué valores resaltan y valoran del producto, para comunicarlos a través de los medios que ellos han seleccionado como usuales o preferentes y ofrecerlo por los canales donde prefieren encontrarlo.
- Lanzamiento de producto: En esta etapa debemos conectar con los clientes, por lo que la comunicación en los medios que ellos usan es fundamental. Tenemos que comunicar a través de redes sociales (Facebook e Instagram), blogueros, carretillas de café (degustaciones en universidades o centros empresariales). De esta forma, el cliente tendrá un primer contacto con la marca de manera amigable. En el lanzamiento, también debemos tener presencia en el punto de venta. En este caso, en los autoservicios, debemos contar con exhibiciones adicionales al de las góndolas.
- Venta y fidelización: Para que cliente pueda adquirir el producto de forma frecuente se mantendrá en la comunicación los valores de la marca, manteniendo la historia que de acuerdo a la investigación se tienen que resaltar los beneficios del producto hacia el cliente, las comunidades y el medioambiente, que son temas de interés para nuestros clientes.

Capítulo V. Tácticas de *marketing*

1. Estrategia de producto

Q'hari Kup es un producto nuevo en el mercado que busca satisfacer al consumidor de bebidas calientes de una manera diferente, agregando valor a su experiencia. Permite que disfrute de una buena bebida en el momento y lugar que prefiera, pudiendo compartirlo y todo de manera simple, con una historia detrás de cada taza.

El producto tiene un empaque de polietileno termo formado, de varias capas prensado que soporta altas temperaturas y que conserva en excelentes condiciones el café molido, preservando el sabor y aroma. Esto hace que la bebida que se obtiene tenga un mejor sabor y pueda ser disfrutada como si el café hubiera sido pasado en una prensa sin tener que haber realizado todos estos procesos. En el anexo 6 se muestra tanto el producto como el método de preparación del café en el empaque para mantener el sabor del preparado en una prensa francesa. La preparación es bastante sencilla y está indicada en el reverso del empaque, tanto descriptiva como visualmente, para que el consumidor pueda entenderla fácilmente.

De acuerdo al *feedback* obtenido en los *focus groups* y a través a las entrevistas a expertos de la industria, el empaque será de color caqui mate, que da similitud a las bolsas de yute de los granos de café, con letras en marrón oscuro en letras grandes y bien definidas, destacando lo natural y gourmet del producto con este color, además de preservar mejor el grano molido de la luz. Este color lo ayudará a destacar dentro de la exhibición en el punto de venta y relacionarlo a los atributos de “exclusivo” y “natural”.

El empaque tiene una forma rectangular, como bolsa, con una tapa en la esquina superior derecha que servirá como boquilla para que el usuario pueda servir el café y que permite sellarla nuevamente si se desea hacer una pausa en el consumo.

Tendremos dos variedades de café orgánico de acuerdo a la intensidad, la cuales serán suave y medio.

- Usos del producto: Bebidas para consumo durante diferentes momentos del día. Se buscará que el café sea de diferentes zonas para que, así, el consumidor encuentre interesante tener un surtido de variedades entre sus bebidas.

- **Presentación:**
 - *Packs* de tres unidades con diferentes combinaciones de café. Cada unidad es una bolsa de veinte gramos, que rinde dos tazas pequeñas.
 - Bolsas para venta unitaria por veinte gramos, que rinden para dos tazas pequeñas.
- **Marca:** Se trabajará como un paraguas que permita luego hacer extensiones de línea dentro de la categoría. Q'hari Kup buscará comunicar lo natural de los productos que ofrecemos y que son bebidas calientes diferentes. *Q'hari* es una palabra quechua que significa “energía”, que es lo que el consumidor busca al tomar un café, hacer esa pausa para seguir en su día.
- **Etiqueta:** La parte frontal del empaque tendrá una etiqueta que indique claramente el nombre de la marca Q'hari Kup, además del tipo de bebida y su intensidad. Se indicará el origen del café (Perú) y el rendimiento en tazas y en mililitros. La contraetiqueta contendrá una breve reseña de la historia de la marca y de la comunidad donde se cultivó el café, tabla nutricional, registro sanitario y el proceso de preparación del café, tanto con instrucciones detalladas como gráficas. Además, se colocará la fecha de vencimiento del producto y código de barras.

2. Estrategia de precio

Se evaluaron tres alternativas para la definición del precio:

- **Precio de mercado:** En el mercado actual no hay un producto similar, por lo que no tenemos un competidor claro; el más cercano es el costo del café molido, que se encuentra en S/ 35 la bolsa de 250 gramos. Sin embargo, al llevar al gramaje del producto, 20 g tendrían un costo de S/ 2,80, al que deberíamos agregar los costos de un empaque termorresistente, el pico y el valor agregado impalpable de practicidad, por lo que no se puede determinar con exactitud este método.
- **Precio en base a producción:** Para definir el precio por costo de producción estamos considerando el costo de la materia prima, el empaque, proceso productivo y margen (ver tabla 17).

Tabla 17. Costos de producción

Material	Costo por unidad
Materia prima (20 g)	2,40
Empaque	0,58
Empaquetado	0,30
Total	3,28

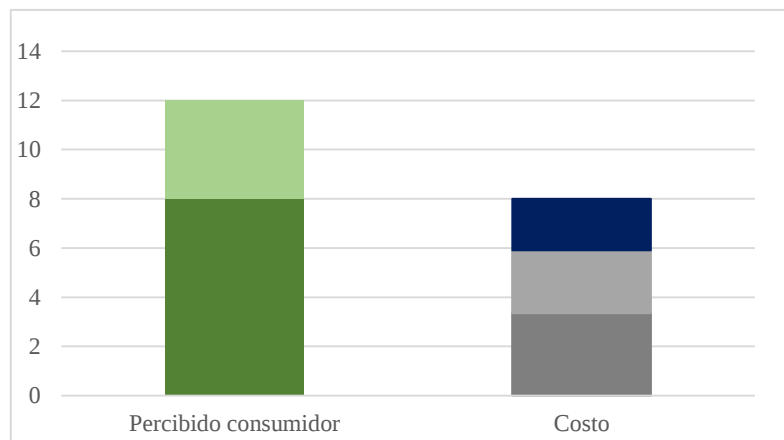
Elaboración propia, 2016.

Se debe vender, como mínimo, a S/ 4,40 para pagar el costo del producto. A este valor se deben agregar gastos administrativos establecidos en S/ 0,44. De esta forma, una unidad de Q'hari Kup debe ser vendida en S/ 4,84 para cubrir los costos. Considerando que queremos tener un margen 22%, debemos tener un precio de venta de S/ 5,90.

- Precio percibido por el cliente: Se han realizado encuestas y focus para determinar el valor percibido por el público objetivo sobre el producto. En el caso de las encuestas el rango estaba entre S/.6 a S/.12 y en focus definieron que estaban dispuestos a pagar S/.8 que se encuentra dentro del rango.

El precio del producto está establecido en S/.8 debido a que nos da un margen de 35% sobre el precio de venta directa, este margen adicional nos permite tener una buena negociación con los autoservicios pudiendo transferirles el margen completamente o negociar un menor margen y dirigir la diferencia para generar descuentos.

Gráfico 7. Estructura de precios



Elaboración propia, 2016.

3. Estrategia de plaza

Debido al público al que está dirigido el producto, el enfoque es emplear el canal moderno como principal plataforma de ventas. Por segmentación de clientes y perfiles de compra, estaremos direccionados al mix de productos de autoservicios de distritos de NSE AB de las principales cadenas (Wong, Metro, Vivanda, Plaza Veja y Tottus) y en tiendas de conveniencia (entiéndase por ello los *markets* de las estaciones de servicio; por ejemplo, Listo y tiendas 24

horas, como Tambo). Este segundo grupo de negocios se encuentra en expansión desde el 2014 por lo que corresponde a un canal importante de cubrir.

Dentro de los autoservicios tendremos una exhibición primaria en las góndolas, que contarán con exhibidores y se buscarán exhibiciones adicionales en puntos de alto tránsito. Este tipo de exhibiciones son medianamente complejas debido a las restricciones de las tiendas, pero se negociarían dentro del plan de exhibiciones a invertir en la cadena. Adicionalmente, se implementarán diez carretillas cafeteras en centros empresariales y cruces de alto tránsito, cumpliendo la función de punto de venta móvil, para dar a conocer el producto y mostrar su funcionalidad.

4. Estrategia de promoción

4.1 Objetivos de la estrategia promocional

La estrategia promocional tiene como objetivo dar a conocer el producto y ganar participación de mercado a través de:

- Un producto innovador y peruano
- Un concepto nuevo de practicidad, calidad y buen café
- Soporte de la marca de sostenibilidad a las comunidades

4.2 Mensaje clave de venta

«Que las personas puedan disfrutar siempre de una excelente bebida, no importa dónde estén y que puedan compartirla».

4.3 Publicidad

- Página web: Desarrollo de una página para la marca, donde el consumidor pueda conocer más sobre el producto como detalle de todo el portafolio, origen del café que está tomando, videos, etc.
- Redes sociales: Facebook e Instagram, con los que la marca pueda tener una comunicación más directa y bidireccional con los consumidores, conocer sus inquietudes y poder lanzar concursos, novedades y eventos. Lograr que los consumidores compartan en la red cómo disfrutan tomando su Q'hari Kup en diferentes momentos.

4.4 Promoción de ventas

- Degustaciones: Son una actividad clave para que los consumidores puedan conocer el producto, probarlo y experimentar la practicidad de prepararlo ellos mismos. Se realizará en Lima en los principales autoservicios para impulsar directamente la acción de compra.

En el lanzamiento se tendrá un cronograma de degustaciones durante ocho semanas consecutivas, promoviendo el producto durante los días de más afluencia: viernes, sábado y domingo. Esta actividad abarcaría las principales tiendas de autoservicios en Lima de manera rotativa semanalmente: 20 tiendas por fin de semana (ver cronograma en el anexo 7).

Posteriormente, se realizarían nuevamente degustaciones en épocas de estacionalidad más alta, como los meses de junio y julio, además de la época de Navidad, en la que hay mayor tránsito en las tiendas. Pero en estas ocasiones con un cronograma solo de cuatro semanas durante el fin de semana, que se replicará todos los años.

- Carretillas cafeteras Q'hari Kup: Buscan promover la degustación y compra, llevando el producto directamente al lugar donde están nuestros consumidores y donde consumen su café, como universidades, institutos, oficinas, etc., dándoles la oportunidad de probarlo y tener la opción inmediata de comprarlo. Inicialmente, se contará con diez carretillas solo en Lima, que se irán moviendo por los principales centros empresariales a manera de degustación y venta. Estas estarán activas principalmente durante el lanzamiento.
- Promociones: Como introducción, se tendrán packs a precios especiales para incentivar la prueba de producto. Se debe contar con *packs* de regalo en fechas especiales y de manera cíclica para motivar a compartir su experiencia Q'hari Kup con amigos, familia, etc., que también disfrutan de una buena bebida. Esto será manejado con las cadenas de autoservicios para tener descuentos en los encartes destinados a desayuno, productos peruanos y café que tienen durante el año.

1.5 Punto de venta

- Bandejas: Dirigidas para mejorar la exhibición en góndola, resaltando el producto dentro de la exhibición primaria de la categoría. Sería un elemento permanente de soporte como material pop. Estarán en el Wong, Vivanda y, en el caso de Plaza Vea y Tottus, solo en las principales tiendas de Lima (ver en anexo 8).
- Exhibidores: Contar con exhibidores adicionales en las tiendas para poder tener puntos extras de contacto con el consumidor para incrementar la conversión. Estos exhibidores

también podrían adaptarse para otros formatos de tiendas para que también puedan ser puntos de compra venta del producto.

Para el lanzamiento se contarán se con 50 exhibidores que serán propuestos a las cadenas para tener puntos adicionales de contacto. Se espera tenerlos durante ocho semanas en las principales tiendas en Lima. Como adicionales permanentes, se colocarán gancheras en las tiendas para venta cruzada de la categoría. Por ejemplo, se colocarán en la zona de panadería, lácteos, mermeladas, etc. (ver relación de tiendas con exhibidores en el anexo 9).

1.6 Alianzas estratégicas

- Central Café y Cacao: Cooperativa enfocada en gestionar proyectos que contribuyan al desarrollo del café y del cacao, a través de programas de capacitación e innovación. Trabajando de la mano con ellos, podremos tener una mejor relación con las cooperativas cafetaleras y asegurar la calidad del café que se utilice para nuestros productos. Ellos brindan capacitaciones a estas personas y certificaciones de la calidad de sus cultivos, además de trabajar juntos en sus proyectos, que buscan incentivar el consumo del café en el Perú, lo que constituye una herramienta para ello.
- PromPerú: Participación en las conferencias y ferias, donde nuestro producto pueda ser degustado por los asistentes. Esto, destacando el origen del producto peruano y además de un nombre en quechua, que promueve lo local.

Capítulo VI. Implementación y control

En el presente capítulo se determinará la proyección de ventas, los escenarios de simulación, el flujo de caja económico para la empresa, el presupuesto de inversiones y gastos. Además, se contará con las acciones para el control y el plan de contingencia.

1. Proyección de ventas

La proyección de las ventas se ha calculado en base al porcentaje de *market share* del mercado de café que se quiere conseguir a lo largo de los años. Este porcentaje de *market share* será de 2,1%, 4,5%, 4,9%, 5,4% y 5,7% en los años 1, 2, 3, 4 y 5, respectivamente. Este crecimiento obedecerá a la aplicación de las estrategias de marketing planteadas y a las alianzas estratégicas.

Dado que el café es un producto que se consume mayormente en invierno, la proyección de las ventas considera una estacionalidad que aumenta entre los meses de julio a octubre para todos los años. Para el crecimiento poblacional durante los años proyectados se tomó la información del INEI 2016 que indica que se tiene un crecimiento interanual aproximado del 1.05%.

La venta hacia los supermercados se realizará en cajas de 120 unidades y la proyección de ventas está en función de la demanda que el usuario final tendrá para calcular cuantas cajas se venderán a los supermercados.

Tabla 18. Proyección de ventas

	Datos				
Crecimiento poblacional (INEI 2016)	1,05%				
Unidades por caja	120				
Precio de venta	5,9				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Participación de mercado	2,1%	4,5%	4,9%	5,4%	5,7%
Demanda consumidor final (unidades)	636.160	1.416.117	1.562.753	1.714.972	1.848.694
Stock canales cierre año (unidades)	101	10	52	114	37
Demanda cajas canales (cajas)	5.308	11.806	13.029	14.297	15.411
Demanda unidades del canal (unidades)	635.503	1.415.525	1.562.121	1.714.458	1.848.142
Ventas (S/.)	3.749.468	8.351.598	9.216.514	10.115.302	10.904.038

Elaboración propia, 2016.

2. Proyección de capacidad instalada

La empresa tercerizará la producción del empaque, cajas corrugadas, las bolsas de café, el café de molido grueso. Además, también se tendrá un proveedor para la maquila entre las bolsas y el café de molido grueso.

De ser necesaria la ampliación de la producción se puede verificar la capacidad de los proveedores. Sin embargo, no se tendrá ningún contrato de exclusividad con los proveedores por lo que se puede contratar a proveedores que cumplan con los requisitos de calidad adicionales de ser el caso.

El almacén será alquilado, de manera que, si se necesita la ampliación del almacenamiento, se procedería al alquiler de un nuevo espacio. La capacidad instalada inicial de los proveedores y del almacén está prevista con el crecimiento que se plantea hasta el tercer año sin ningún problema.

3. Presupuesto de gastos e inversiones

Los gastos e inversiones se separan en dos grupos:

3.1 Inversión y gastos administrativos e infraestructura

Este bloque considera gastos fijos o que tienden a variar poco en el transcurso de los meses del año. Como infraestructura, estamos considerando alquiler de oficinas en Surco de 150 m² en el centro empresarial OPB, ubicado en Javier Prado Este 4473, Santiago de Surco, y un almacén en Surquillo de 180 m², con la disposición del almacén y la practicidad de apilamiento del producto es el espacio cumple con las cantidades demandas. Se está considerando como parte de la inversión un adelanto de 6 meses, 3 de adelanto y 3 como seguro, monto que se actualiza cada año.

El transporte está considerado para transportar dentro de la ciudad de Lima una cantidad de 50 toneladas mensuales, cubriendo nuestra máxima demanda proyectada. Dentro del concepto de materiales de oficina, se consideran los útiles de la oficina y el consumo; como parte de la inversión, se consideran las laptops, celulares, escritorios.

En *overheads* se están considerando todas las posiciones presentadas en el organigrama, estimando los salarios más los beneficios ley que reciben los trabajadores. Adicionalmente, hay un incentivo al personal por desempeño (ver el anexo 10). En el concepto de gastos de publicidad se ha estimado un presupuesto anual en el que consideran las exhibiciones, exhibidores, *sampling* y activaciones en las tiendas. Estos costos son repartidos de forma equitativa cada mes, ya que se mantiene una coherencia presupuestaria (presupuesto de *marketing*, ver anexo 11). A continuación se detalla en la tabla 19 los diversos conceptos de gastos.

Tabla 19. Gastos

Concepto	Inversión	Gastos
Oficinas	51.000	102.000
Overheads		582.900
Almacén	26.851	53.703
Materiales oficina	27.600	24.000
Transporte		84.000
Gastos publicidad		192.000
Incentivo al personal		18.000

Elaboración propia, 2016.

3.2 Gastos e inversión de producción

Los gastos de producción son variables de acuerdo a la demanda estimada, pero los gastos en los materiales tienen restricciones como unidades mínimas de pedido y tiempo de pedido.

Cada proveedor tiene una cantidad de pedidos mínimos, por lo que se tuvo que acumular demanda de tres meses para poder cumplir con los requisitos de los pedidos.

Se considera como inversión la compra de insumos para los primeros tres meses y la producción del primer mes que se hace por adelantado al periodo más el 50% del próximo mes como stock de seguridad.

Tabla 20. Costos unitarios y pedidos mínimos

Material	Unitario en S/	Pedido proveedor	mínimo unidad	Costo mínimo S/	pedidos
Producción x unidad	0,30				
Café x unid (20 g)	2,40	50.000		6.000	
Empaque	0,58	20.000		11.528	
Caja corrugada	0,08	1.000		9.000	
Total	3,35				

Elaboración propia, 2016.

Tabla 21. Inversión y gastos de producción

Concepto	Inversión	Gastos
S/ Café	186.000	2.034.000
S/ Empaque	46.112	495.704
S/ Cajas	9.000	72.000
Total insumos	241.112	2.601.704

Gasto producción	4.968	209.155
------------------	-------	---------

Elaboración propia, 2016.

4. Flujo de caja económico

De acuerdo al flujo de caja económico, cerramos el primer año de forma negativa, y el segundo año cerramos con S/. 1.693.007, el cual es considerado un resultado favorable. Se ha estimado una VAN positivo proyectado a cinco años de S/. 3.594.321 con K de 24%.

Tabla 22. Flujo económico y costeo de producción

Mes		Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Demanda unidades por insumo	Café g	331.200	13.943.660	28.591.300	31.528.020	34.526.760	39.755.140
	Empaque Unid	16.560	697.183	1.429.565	1.576.401	1.726.338	1.987.757
	Cajas	138	5.822	11.923	13.148	14.396	16.575
Pedidos específicos	Café g	1.548.740	16.886.820	29.081.420	32.005.120	35.264.800	33.401.700
	Empaque Unid	77.437	814.341	1.419.071	1.570.256	1.743.240	1.632.585
	Cajas	648	5.479	10.217	11.012	11.650	11.923
Unidades mínimas de pedido	Café unid Compra	1.550.000	16.950.000	29.150.000	32.150.000	35.400.000	33.550.000
	Empaque Unid Compra	80.000	860.000	1.460.000	1.600.000	1.780.000	1.660.000
	Cajas Unid Compra	1.000	8.000	12.000	14.000	14.000	14.000
Stock inicial insumos	Café unid Stock inicial gr	0	13.397.520	28.218.940	31.671.460	34.853.720	37.838.360
	Empaque Unid Stock Inicial	0	767.376	1.538.447	1.688.573	1.832.686	2.011.918
	Cajas Unid inicial	0	12.324	20.125	22.735	25.318	22.186
Stock final insumos	Café unid Stock Final gr	1.218.800	16.403.860	28.777.640	32.293.440	35.726.960	31.633.220
	Empaque Unid Stock Final unid	63.440	930.193	1.568.882	1.712.172	1.886.348	1.684.161
	Cajas Unid Final	862	14.502	20.202	23.587	24.922	19.611
Valorización de pedidos	Café compra S/	186.000	2.034.000	3.498.000	3.858.000	4.248.000	4.026.000
	Empaque compra S/	46.112	495.704	841.544	922.240	1.025.992	956.824
	Cajas compra S/	9.000	72.000	108.000	126.000	126.000	126.000
	Total	241.112	2.601.704	4.447.544	4.906.240	5.399.992	5.108.824
Demanda de unidades	Demanda consumidor final		636.160	1.416.117	1.562.753	1.714.972	1.848.694
	Stock canales unid cierre mes		101	10	52	114	37
	Demanda cajas canales		5.308	11.806	13.029	14.297	15.411
	Demanda unidades		635.503	1.415.525	1.562.121	1.714.458	1.848.142
	Tons		28.597635	63.698625	70.295445	77.15061	83.16639

	Mes	Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	
Stock y plan de producción	Stock cierre mes unidades		28.340	44.303	48.733	55.880	59.201
	Producir unid	24.840	728.023	1.436.585	1.583.541	1.732.278	2.057.565
	Gasto producción	4.968	209.155	428.870	472.920	517.901	596.327
	Compra de materiales	241.112	2.601.704	4.447.544	4.906.240	5.399.992	5.108.824
	Ventas		3.749.468	8.351.598	9.216.514	10.115.302	10.904.038
	Oficinas	51.000	102.000	102.000	102.000	102.000	102.000
	Overheads		582.900	582.900	582.900	582.900	582.900
	Almacén	26.851	53.703	53.703	53.703	53.703	53.703
	Materiales oficina	27.600	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000
	Transporte		84.000	84.000	84.000	84.000	84.000
	Gastos publicidad		192.000	192.000	192.000	192.000	192.000
	Incentivo al personal		18.000	18.000	18.000	18.000	18.000
	Gastos	105.451	1.056.603	1.056.603	1.056.603	1.056.603	1.056.603
	UAI	-351.531	-117.994	2.418.581	2.780.751	3.140.806	4.142.284
	IR		0	725.574	834.225	942.242	1.242.685
	UN	-351.531	-117.994	1.693.007	1.946.526	2.198.564	2.899.599

Elaboración propia, 2016.

5. Estado de pérdidas y ganancias

Alineado con el flujo de caja el primer año, tenemos un resultado negativo, debido el sistema de pedidos, donde en el P12 del primer año se hacen los pedidos del primer trimestre del segundo año. El segundo año cerramos de forma positiva, y los siguientes años, conforme se establezca la demanda del producto, el sistema de pedidos afectará en menor medida, considerando que en PE los costos variables representan el 57% del costo unitario.

Tabla 23. Estado de resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	3.749.468	8.351.598	9.216.514	10.115.302	10.904.038
Costo de Ventas	2.810.859	4.876.414	5.379.160	5.917.893	5.705.151
UTILIDAD BRUTA	938.609	3.475.184	3.837.354	4.197.409	5.198.887
Gastos Operativos	-1.056.603	-1.056.603	-1.056.603	-1.056.603	-1.056.603
Gastos Administrativos	-792.900	-792.900	-792.900	-792.900	-792.900
Overheads	-582.900	-582.900	-582.900	-582.900	-582.900
Gastos marketing	-192.000	-192.000	-192.000	-192.000	-192.000
Incentivo al personal	-18.000	-18.000	-18.000	-18.000	-18.000
Costos Logísticos	-263.703	-263.703	-263.703	-263.703	-263.703
Oficinas	-102.000	-102.000	-102.000	-102.000	-102.000
Materiales oficina	-53.703	-53.703	-53.703	-53.703	-53.703
Almacén	-24.000	-24.000	-24.000	-24.000	-24.000
Transporte	-84.000	-84.000	-84.000	-84.000	-84.000
UTILIDAD OPERATIVA	-117.994	2.418.581	2.780.751	3.140.806	4.142.284
IMPUESTO A LA RENTA	0	-725.574	-834.225	-942.242	-1.242.685
UTILIDAD NETA	-117.994	1.693.007	1.946.526	2.198.564	2.899.599

Elaboración propia, 2016.

6. Simulación

Considerando las acciones de *marketing* y las estrategias, se han desarrollado tres escenarios que visualizan de qué manera se verían afectados los resultados si nos encontráramos en un escenario conservador, optimista y pesimista.

La variable que mueve los resultados de la compañía son las ventas que están en función del porcentaje de *market share* que se quiere lograr en el mercado. Para el escenario optimista se ha considerado que se logra obtener un 20% adicional de *market share* y para el escenario pesimista que no se logró el *market share* esperado por un 20%.

Tabla 24. Simulación: escenario esperado

	Esperado				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gasto producción	209.155	428.870	472.920	517.901	596.327
Compra de materiales	2.601.704	4.447.544	4.906.240	5.399.992	5.108.824
Ventas	3.749.468	8.351.598	9.216.514	10.115.302	10.904.038
Gastos	1.056.603	1.056.603	1.056.603	1.056.603	1.056.603
UAI	-117.994	2.418.581	2.780.751	3.140.806	4.142.284
IR	0	725.574	834.225	942.242	1.242.685
UN	-117.994	1.693.007	1.946.526	2.198.564	2.899.599
Retorno	-469.525	1.223.481	3.170.007	5.368.571	8.268.170

Elaboración propia, 2016.

Tabla 25. Simulación: escenario pesimista

	Pesimista				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gasto producción	166.443	343.937	380.259	417.452	496.590
Compra de materiales	2.065.952	3.578.152	3.938.792	4.343.488	4.280.960
Ventas	2.981.689	6.696.842	7.409.043	8.151.824	8.808.735
Gastos	1.056.603	1.056.603	1.056.603	1.056.603	1.056.603
UAI	-307.309	1.718.150	2.033.389	2.334.281	2.974.582
IR	0	515.445	610.017	700.284	892.375
UN	-307.309	1.202.705	1.423.372	1.633.997	2.082.208
Retorno	-621.869	580.836	2.004.209	3.638.206	5.720.413

Elaboración propia, 2016.

Tabla 26. Simulación: escenario optimista

	Optimista				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gasto producción	249.753	516.030	570.458	626.176	706.284
Compra de materiales	3.092.928	5.361.464	5.918.216	6.519.968	6.031.272
Ventas	4.473.551	10.048.060	11.114.939	12.228.417	13.214.490
Gastos	1.056.603	1.056.603	1.056.603	1.056.603	1.056.603
UAI	74.268	3.113.963	3.569.662	4.025.670	5.420.331
IR	22.280	934.189	1.070.899	1.207.701	1.626.099
UN	51.987	2.179.774	2.498.763	2.817.969	3.794.232
Retorno	-354.080	1.825.694	4.324.457	7.142.426	10.936.658

Elaboración propia, 2016.

7. Control

Es necesario definir indicadores y puntos de control, para asegurar el cumplimiento de los objetivos de marketing planteados para Q'hari Kup. Además de saber qué indicadores serán medidos, la frecuencia de medición también es importante. Los KPI propuestos se pueden apreciar en la tabla 27:

Tabla 27. Variables de control

Variable de control	Indicador	Frecuencia	Fuente
Ventas	Crecimiento anual	Mensual/ Anual	Facturación y EEFF
Market share	Nivel market share	Mensual	Estudios de mercado
Posicionamiento	Nivel de recordación	Anual	Estudios de mercado
Rotación de Inventarios	Día de inventario	Mensual	Facturación y EEFF
Calidad de gestión	Días de cuentas por cobrar y pagar	Mensual	Facturación y EEFF

Elaboración propia, 2016.

8. Planes de contingencia

Los planes de contingencia son aquellos que velarán por la continuidad del negocio con relación a mantener óptimos los procesos críticos de la empresa y a disminuir los riesgos. Entre los riesgos que identificados tenemos:

- Proveedores de café que no cumplan con las entregas y especificaciones del producto establecidas
- Plagas en las cosechas de café que disminuyan la oferta del bien e incrementen los precios
- Sobreventa del producto y que no se cuente con inventario de seguridad suficiente en piso para cubrir hasta el siguiente lote de empaques
- Baja aceptación del producto por parte del consumidor, bajo posicionamiento de marca

Con relación a los procesos críticos de Q'hari Kup, los planes son los siguientes:

- Contar con más de una asociación de cafetaleros para el abastecimiento del producto
- Ubicación de productores de café en diferentes zonas de país que disminuya los riesgos por plagas
- Seguimiento a los KPI de control de inventarios y ventas, para tomar acciones correctivas oportunas, tanto para ajustar el incremento de la producción como para nivelarla en caso la demanda se contraiga
- Acciones de comunicación y *equity* para reforzar posicionamiento de marca y elevar la recordación de Q'hari Kup en el mercado

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- Se concluye que existen las condiciones óptimas para el lanzamiento de Q'hari Kup en el mercado peruano, teniendo como áreas clave de soporte el éxito del plan de marketing y todo lo relacionado con las operaciones que aseguren la eficiencia de la cadena de suministros. Una adecuada estimación de la demanda y un correcto *route to market* asegurarán que las estrategias de marketing y comunicaciones construyan un posicionamiento para la marca y el acercamiento con el consumidor, además de encontrarnos en un contexto en el que el gobierno apoya la producción y el comercio del café como inversiones.
- Se concluye que el producto Q'hari Kup presenta un margen atractivo de 35% para los canales; el principal es el canal moderno, con el que, a través de una estrategia de descreme, iniciaría su comercialización. El posicionamiento de la marca se logrará gracias al enfoque de redes y líderes de opinión para el grupo objetivo.
- De acuerdo a la investigación exploratoria, se confirmó con los expertos que el mercado del café está en crecimiento y que se ha duplicado el consumo y se está formando una cultura del café. Asimismo, se confirma que el café instantáneo es el más consumido por su practicidad y precio, ya que no existe ninguna alternativa que presente un café de calidad fácil de preparar en el mercado.
- En cuanto a la investigación concluyente, se confirmó que la mayoría toma café fuera de casa, por lo que es importante la practicidad al momento de la preparación. El canal más frecuente de compra es a través de supermercados, por lo que las estrategias de marketing apuntan a este canal como principal punto de venta. Además, en el posicionamiento de la marca debe estar siempre el atributo de practicidad y de mantener el mismo sabor.
- Los objetivos de marketing se definieron para materializar las estrategias de marketing, donde se ha segmentado el mercado e identificado un grupo objetivo que valore los atributos y esté dispuesto a adquirirlo.
- Para maximizar la oportunidad del mercado se han definido estrategias de marca, posicionamiento y de cliente que aseguran la correcta comunicación de atributos de marca, posicionando adecuadamente la marca en el consumidor.
- De acuerdo a las ventas pronosticadas, se tiene un resultado positivo de inversión por lo que es un proyecto viable a largo plazo, considerando que el modelo se restringe a Lima. Así, el

modelo se puede replicar en otras ciudades que respeten el grupo objetivo y apreciación de atributos previa investigación de mercados.

2. Recomendaciones

- El modelo, al estar restringido a la ciudad de Lima, tiene oportunidades para crecer en otros mercados. Así, por ejemplo, se puede decidir en entrar al mismo grupo objetivo, pero en provincias, considerando el desarrollo urbano y económico en Trujillo, Cuzco y Arequipa.
- De la misma forma este producto se puede exportar. Evaluando los gustos que tengan diferentes países, se pueden identificar los países donde los consumidores puedan aceptar los sabores y el concepto.
- El mercado seleccionado no es el único que aprecia los atributos expuestos. Por ejemplo, las personas que realizan deportes de aventura deben aprovechar el espacio en sus equipos, por lo que buscan practicidad en los productos que llevan consigo y que, a la vez, mantengan un nivel de calidad óptimo. Por ello, el formato de Q'hari Kup se puede adaptar a sus necesidades.
- El diseño del producto se puede replicar para otras bebidas calientes, como infusiones ampliando el mercado y diversificando el producto con diferentes combinaciones de hierbas.
- Considerando el desarrollo turístico en el país, se puede investigar el consumo de los turistas del café nacional u otras infusiones, de forma que se puede incorporar un nuevo canal que cubra hoteles y tiendas turísticas. Aprovechando el empaque que no ocupa espacio y tiene un alto valor como producto nacional, se puede presentar a los turistas como una opción de compra.
- Se puede cubrir el mercado objetivo de forma más directa sin necesidad de que el consumidor vaya a un autoservicio. El mismo perfil de compra se encuentra en centros empresariales, por lo que se debe profundizar el desarrollo de una carretilla o máquinas expendedoras que puedan cubrir zonas específicas de alto tránsito y capten esta oportunidad de venta.

Bibliografía

Andina (2013). “Café gourmet peruano puede conquistar mercado estadounidense”. En: *Andina*. 7 de julio del 2013. Fecha de consulta: 15/05/2016 <<http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-cafe-gourmet-peruano-puede-conquistar-mercado-estadounidense-465268.aspx>>

Ansoff, Igor (1957). “Strategies for Diversification”. *Harvard Business Review*, Vol. 35 Issue 5, Sep-Oct 1957, pp. 113-124.

Ansoff, H. Igor (1965). *Corporate Strategy: An analytics approach to business policy for growth and expansion*. Nueva York: McGraw-Hill.

Arellano, Rolando (2010). *Al medio hay sitio*. Primera edición. Lima: Editorial Planeta.

Carrión, María; Córdova, Enrique; Marín Ugarte, Marcos; Matta, Carmen (2007). *Cultura cafetalera*. Lima: CENTRUM Católica.

Congreso de la República (2013). *Ley que decalra el interés nacional y necesidad pública la promoción del sector cafetalero*. Fecha de consulta: 13/04/2016. <[http://www2.congreso.gob.pe/Sicr/TraDocEstProc/Contdoc02_2011_2.nsf/d99575da99ebf305256f2e006d1cf0/70e09e500ab45b1e05257c9b00608657/\\$FILE/PL03272140314.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/Sicr/TraDocEstProc/Contdoc02_2011_2.nsf/d99575da99ebf305256f2e006d1cf0/70e09e500ab45b1e05257c9b00608657/$FILE/PL03272140314.pdf)>

Congreso de la República (2014). *Ley de protección y promoción de la caficultura nacional*. Fecha de consulta: 13/04/2016. <[http://www2.congreso.gob.pe/Sicr/TraDocEstProc/Contdoc02_2011_2.nsf/0/663af3c9fa91547f05257dff0074db59/\\$FILE/PL0424605032015.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/Sicr/TraDocEstProc/Contdoc02_2011_2.nsf/0/663af3c9fa91547f05257dff0074db59/$FILE/PL0424605032015.pdf)>

El Peruano (2013). “Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial”. En: *El Peruano*. 2 de julio del 2013. Fecha de consulta: 20/05/2016. <http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/arc/ML_GRAL_INVERSION_LEY_30056/Ley%20N%2030056.pdf>

García, Emilio (2011). *Una aproximación al retail moderno*. 1ª ed. Lima: Universidad del Pacífico.

Gonzales, Augusto (2008). “El consumidor de Café”. Documento PowerPoint. Fecha de consulta: 20/05/2016. <juntadelcafe.org.pe/documentos/ndc/consumo.ppt>

Hax, Arnoldo y Nicolás Majluf (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo. De la visión a los resultados*. Buenos Aires: Ediciones Granica.

Henderson, Bruce (s.f). *The Product Portfolio*. Fecha de consulta: 15/08/2016. <https://www.bcgperspectives.com/content/Classics/strategy_the_product_portfolio/>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2016). *Población estimada y proyectada por sexo y tasa de crecimiento según años calendarios*. Lima: INEI.

Info región. Fundes, Geni (2014). *Crece consumo de café importado e instantáneo en el Perú*. Fecha de consulta: 20/05/2016. <<http://www.inforegion.pe/189072/crece-consumo-de-cafe-importado-e-instantaneo-en-el-peru/>>

Junta Nacional del Café (2014). *Estrategias para aumentar el consumo del café*. Fecha de consulta: 15/08/2016. <http://juntadelcafe.org.pe/sites/default/files/080714_estrategias_de_cafe.pdf>

Junta Nacional del Café (2015). *Todo el sector cafetalero se une por el cambio climático*. Fecha de consulta: 15/08/2016. <<http://juntadelcafe.org.pe/noticias/todo-el-sector-cafetalero-se-une-por-el-cambio-climatico>>

Junta Nacional del Café (2016). *Cafés especiales*. Fecha de consulta: 02/06/2016. <<http://juntadelcafe.org.pe/cafes-especiales>>

Keller, Kevin (2008). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. 4ª ed. México: Pearson Education

Kotler, Philip y Keller, Kevin (2012). *Dirección de marketing*. 14ª ed. México: Pearson Education.

Lambin, Jean-Jacques (2003). *Marketing estratégico*. Madrid. McGraw-Hill.

La Prensa (2014). “El 95% de la producción de café en el Perú se fue al exterior”. Sección Economía. En: *La Prensa*. 22 de agosto del 2014. Fecha de consulta: 20/05/2016 <<http://laprensa.peru.com/economia/noticia-cafe-exportaciones-peru-30611>>

La República (2014). “Nescafé Dolce Gusto lanza al mercado su nueva lata por edición limitada”. En: *La República*. 19 de julio del 2014. Fecha de consulta: 26/06/2016. <<http://larepublica.pe/19-07-2014/nescafe-dolce-gusto-lanza-al-mercado-su-nueva-lata-por-edicion-limitada>>.

La República (2015). “Vraem: Cultivos de cacao, café y piña reemplazarán 1452 hectáreas de coca”. En: *La República*. 3 de junio del 2015. Fecha de consulta: 20/05/2016. <<http://larepublica.pe/sociedad/5025-vraem-cultivos-de-cacao-cafe-y-pina-reemplazaran-1452-hectareas-de-coca>>

Ministerio de Agricultura y Riego (2016). “Perú será sede de la Primera Feria Internacional de Cafés Especiales entre el 16 al 19 de junio”. *Portal del Ministerio de Agricultura*. Fecha de consulta: 20/06/2016. <<http://www.minagri.gob.pe/portal/publicaciones-y-prensa/noticias-2016/15412-peru-sera-sede-del-primera-feria-internacional-de-cafes-especiales-entre-el-16-al-19-de-junio>>

Mullins, J. y R. Komistar (2010). *Mejorando el modelo de negocio. Cómo transformar el modelo de negocio en un plan B viable*. Barcelona: Bresca.

Osorio, Mariana (2010). “Hablan los lectores: Dolce Gusto, la mejor campaña de marketing 2010”. En: *América Económica*. 29 de diciembre del 2010. Fecha de consulta: 26/06/2016 <<http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/hablan-los-lectores-dolce-gusto-la-mejor-campana-de-marketing-2010>>.

Osterwalder A y Yves Pigneur (2011). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Deusto.

Pipoli, Gina (1995). *El marketing y sus aplicaciones a la realidad peruana*. 1ª ed. Lima: Universidad del Pacífico.

Prom Perú (2016). *Tendencias de mercado de café convencional y especial*. Fecha de consulta: 02/06/2016. <http://infocafes.com/portal/wp-content/uploads/2016/03/Maria_del_Pilar_Alarcon_Tendencias_del_mercado_de_cafe.pdf>

Queirolo, Carla (2010). *Ensayo: Promoción del consumo interno del café en el Perú: Lineamientos de estrategia*. Fecha de consulta: 20/05/2016 <<http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/1038>>

Rios, Jessica (2016). Entrevista a profundidad realizada para fines académicos del presente trabajo. Fecha de la entrevista: 10/05/2016

Silvera, Juan (2014). “El 95% de producción de café orgánico en el Perú es vendido al extranjero”. Sección tendencia. En: La República, edición Arequipa. Fecha de publicación: 11 de Abril de 2014. Fecha de consulta: 21/05/2016 <<http://larepublica.pe/11-04-2014/el-95-de-produccion-de-cafe-organico-en-el-peru-es-vendido-al-extranjero>>

Triveño, Maria Luisa (2016). Consulta realizada para fines académicos del presente trabajo. Fecha de consulta: 30/11/2015

Vergara, Segundo (2012). *Reporte de inteligencia de mercados. Café peruano: Aroma y sabor para nosotros y el mundo..* Fecha de consulta: 21/05/2016. <http://www.agrolalibertad.gob.pe/sites/default/files/Informe%20de%20inteligencia%20de%20mercado%20del%20caf%C3%A9_2012.pdf>

Weinberger , Karen (2009). *Plan de negocios: Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. Nathan Associates INC.

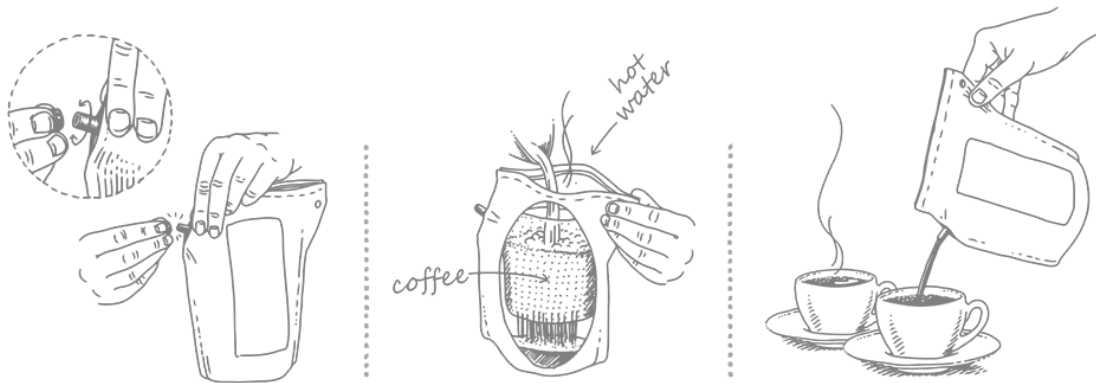
Anexos

Anexo 1. Relación de expertos

Referencia	Nombre	Cargo
Referente sector cafetalero	Julia Corzo	Gerente de Imagen y Comunicación de Central Café y Cacao del Perú
Expertos en mercados del café	William Arteaga	Experto en mercado del café de Prom Perú
	Geni Fundes	Gerente general de Central Café y Cacao
	Álvaro Escribano	Country Sales Manager Perú, Panamá & Colombia-Lavazza
Expertos consumidor café	Jessica Ríos	Subgerente general de Altomayo
	Rodrigo Salinas	Gerente regional de Starbucks
	Gino Kanashiro	Dueño de Café Origen
	Jessica Tejada	Barista
	Claudio Meneses	Dueño del Café Montecristo
Experto empaques	Walter Salas	Profesor de la Universidad Agraria La Molina
Experta tendencia alimentos	Graciela Citera	Nutricionista

Anexo 2. Guía de indagación para entrevistas a profundidas

Producto: Café en un empaque similar a una bolsa que hace las veces de prensa descartable, que contiene café molido con un filtro en el interior. La preparación es sencilla, se vierte agua caliente, debe esperarse unos minutos (2-4 min.) y listo, tienes café como recién pasado.



Preguntas:

1. ¿Cuál es el mercado de café en el Perú?
2. ¿Cómo se puede segmentar el mercado peruano de café?
3. ¿Qué tipo de consumidores se pueden identificar? (Por sabores, frecuencia de uso, estilos de preparación, hábitos de consumo)
4. ¿Cuáles son los atributos que más valoran los consumidores?
5. ¿Qué rumbo o dirección está tomando el mercado de café peruano tanto en consumo interno como fuera del país? ¿Somos considerados como un buen referente en producción de café?

6. ¿Dentro del este rumbo puede reconocer el grupo de consumidores que se ve más afectado o más influenciado?
7. ¿Cuáles considera son los atributos diferenciales del café peruano versus café de otras partes del mundo?
8. ¿Considera que el gobierno apoya y fomenta el cultivo y comercialización del mercado de café? ¿Qué iniciativas considera que podría desarrollar o implementar?
9. Dentro del proceso del café desde la siembra hasta que llega a la taza del consumidor, ¿cuáles son los puntos clave (procesos) con los que se marca un diferencial y con los que debe tenerse mayor cuidado?
10. ¿Existe una cultura del café en el Perú? ¿El peruano es un consumidor conocedor y exigente con esta bebida?
11. Comentarios adicionales.

Anexo 3. Encuesta de la investigación concluyente

1. ¿Usted consume café?
 - ☐ Sí
 - ☐ No (fin de la encuesta)
2. ¿Con qué frecuencia consume café?
 - ☐ Diario
 - ☐ Más de una vez a la semana
 - ☐ Más de una vez quincenal
 - ☐ Más de una vez al mes
3. ¿A qué hora consume café? Puede marcar más de una alternativa.
 - ☐ Mañana
 - ☐ Medio día
 - ☐ Tarde
 - ☐ Final de la tarde (6 - 7:30 pm)
 - ☐ Noche
4. ¿Se prepara usted su café o frecuenta una cafetería?
 - ☐ Propio
 - ☐ Cafetería
5. ¿Consuma usted café gourmet? (entiéndase por gourmet: café de calidad y/u orgánico)
 - ☐ Sí
 - ☐ No
6. ¿Qué tipo de café consume? Puede marcar más de una opción.

☐ Instantáneo	☐ Máquina de café instantáneas
☐ Pasado	☐ Otro (especifique)
☐ Prensado	
7. ¿Qué atributos valora en su café? Enumere por orden de importancia, siendo 1 el más importante.

☐ Amargor	☐ Tostado
☐ Acidez	☐ Aroma

8. ¿Qué intensidad prefiere en su café?
- ☐ Suave ☐ Medio ☐ Amargo
9. ¿Qué nivel de acidez prefiere en su café?
- ☐ Suave ☐ Medio ☐ Fuerte
10. ¿Qué intensidad de aroma prefiere en su café?
- ☐ Suave ☐ Medio ☐ Fuerte
11. ¿Tiene preferencia por alguna marca? Indicar qué marca.
- ☐ 1 marca ☐ Indiferente
☐ Más de 1 marca ☐ Indicar la marca o marcas
12. ¿Cuáles son las incomodidades que encuentra al preparar café?
- ☐ Tiempo ☐ Complejidad
☐ Lavar ☐ Otro (especifique)
13. ¿Dónde compra su café?
- ☐ Supermercados ☐ Bodegas
☐ Tiendas de conveniencia ☐ Otros
14. ¿Compra café en una *vending machine*?
- ☐ Sí ☐ No
15. ¿Dónde consume su café?
- ☐ Casa ☐ Fuera de casa
☐ Oficina ☐ Otro (especifique)
16. ¿Cuánto paga por una taza de café gourmet?
- ☐ Menos de S/ 6 soles ☐ Entre S/ 10. a menos de S/ 12 soles
☐ Entre S/ 6. a menos de S/.8 soles ☐ S/ 12 soles a más
17. ¿Cuáles de los siguientes medios utiliza?
- ☐ Televisión ☐ Revistas/ Periódicos
☐ Radio ☐ Otro (especifique)
☐ Redes sociales



Considerando que existiera en el mercado un café que tuviera las siguientes características:
 Practicidad de prepararse en cualquier lugar, necesitando sólo contar con agua caliente
 Conserva todo el aroma, sabor, etc. de un café recién pasado.

Rendimiento de 2 tazas
Descartable
No ocupa espacio (fácil almacenamiento)

18. ¿Compraría usted un café gourmet que tenga la facilidad de preparación de un café instantáneo?

- | | |
|--|--|
| ☐ Definitivamente sí | ☐ Probablemente no |
| ☐ Probablemente sí | ☐ Definitivamente no |
| ☐ Indiferente | |

19. ¿Dónde te gustaría encontrar este producto?

- | | |
|---|--|
| ☐ Supermercados | ☐ <i>Vending machine</i> |
| ☐ Tiendas de conveniencia | ☐ Otros |
| ☐ Bodegas | |

20. ¿Compraría su bolsa de café en una *vending machine*?

- | | |
|--------------------------|--------------------------|
| ☐ Sí | ☐ No |
|--------------------------|--------------------------|

21. ¿Compraría su bolsa de café en una carretilla?

- | | |
|--------------------------|--------------------------|
| ☐ Sí | ☐ No |
|--------------------------|--------------------------|

22. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por esta opción de café?

- | | |
|---|--|
| ☐ S/ 6 a menos de S/ 8 soles | ☐ S/ 10 a menos de S/ 12 soles |
| ☐ S/ 8 a menos de S/ 10 soles | ☐ Más de S/ 12 soles |
| ☐ | |

23. ¿Sexo?

- | | |
|---------------------------------|--------------------------------|
| ☐ Masculino | ☐ Femenino |
|---------------------------------|--------------------------------|

24. ¿Cuál es su edad?

- | | |
|------------------------------------|------------------------------------|
| ☐ 18 a 25 años | ☐ 36 a 55 años |
| ☐ 26 a 35 años | ☐ 56 a más |

25. ¿Cuál es su distrito de residencia?

- | | | |
|---|-----------------------------------|--|
| ☐ Santiago de Surco | ☐ Miraflores | ☐ San Miguel |
| ☐ San Borja | ☐ La Molina | ☐ Pueblo Libre |
| ☐ San Isidro | ☐ Jesús María | ☐ Otro (especifique) |

26. ¿Cuál es su ocupación principal?

- | | |
|-------------------------------------|--|
| ☐ Dependiente | ☐ Ama de casa |
| ☐ Independiente | ☐ Otro (especifique) |
| ☐ Estudiantes | |

27. ¿Realiza deportes de aventura?

- | | |
|--------------------------|--------------------------|
| ☐ Sí | ☐ No |
|--------------------------|--------------------------|

28. ¿Consume café durante su estadía fuera de la ciudad?

- | | |
|--------------------------|--------------------------|
| ☐ Sí | ☐ No |
|--------------------------|--------------------------|

29. De tener la posibilidad de llevar una cafetera que no ocupe espacio, ¿tomaría café?

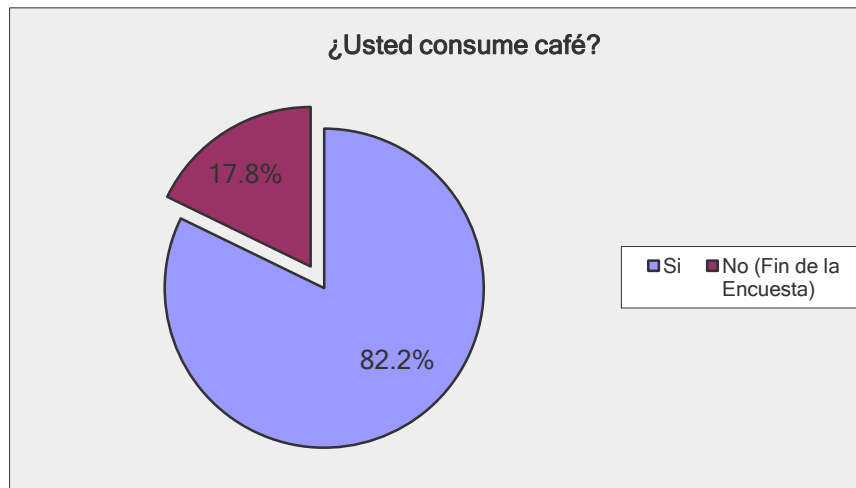
- | | |
|--------------------------|--------------------------|
| ☐ Sí | ☐ No |
|--------------------------|--------------------------|

FIN ENCUESTA

Anexo 4. Respuestas más importantes de la investigación concluyente

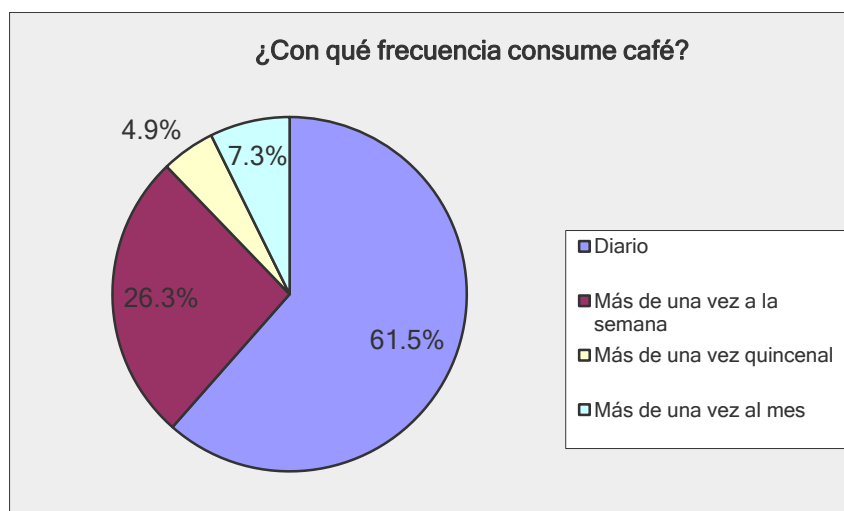
1. ¿Usted consume café?

Opciones	%	Respuestas
Sí	82,2%	374
No (fin de la encuesta)	17,8%	81
Total general		455



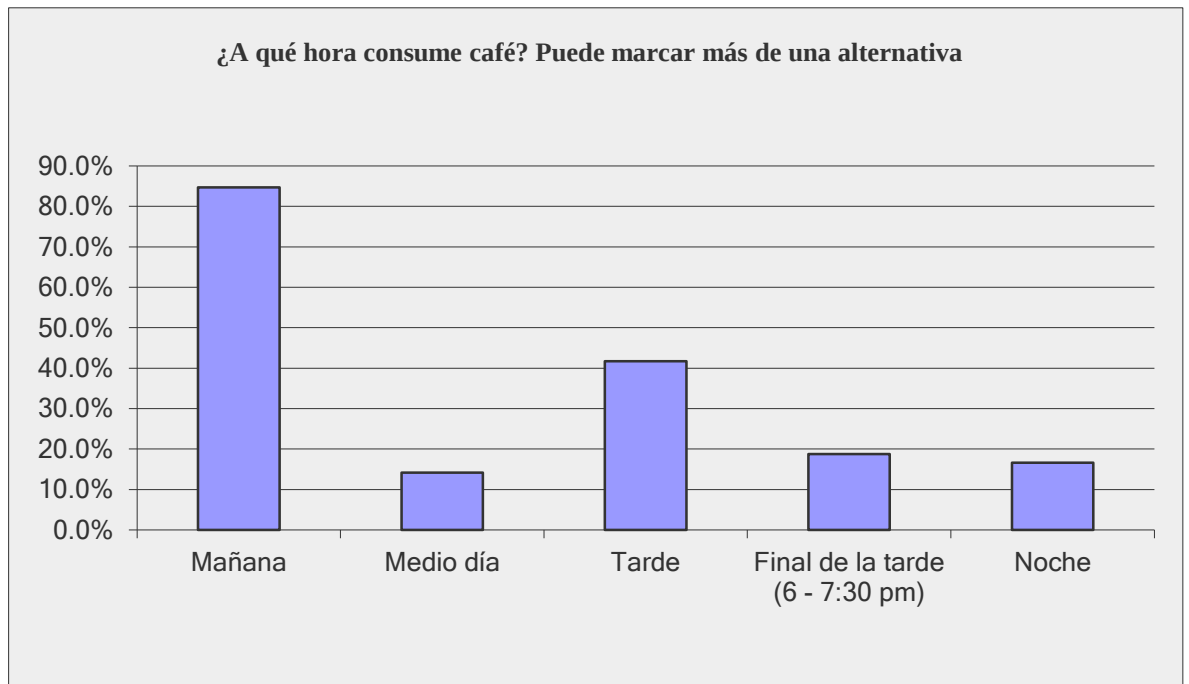
2. ¿Con qué frecuencia consume café?

Opciones	%	Respuestas
Diario	61.5%	227
Más de una vez a la semana	26.3%	97
Más de una vez quincenal	4.9%	18
Más de una vez al mes	7.3%	27
Total general		369



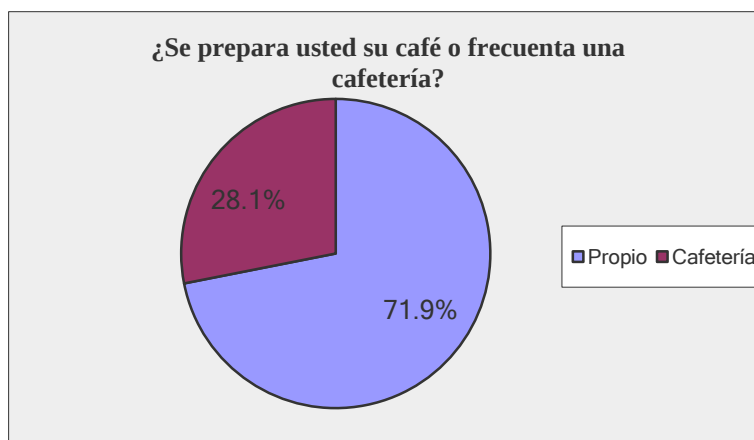
3. ¿Con qué frecuencia consume café?

Opciones	%	Respuestas
Mañana	84,7%	311
Medio día	14,2%	52
Tarde	41,7%	153
Final de la tarde (6 - 7:30 pm)	18,8%	69
Noche	16,6%	61
Total General		367



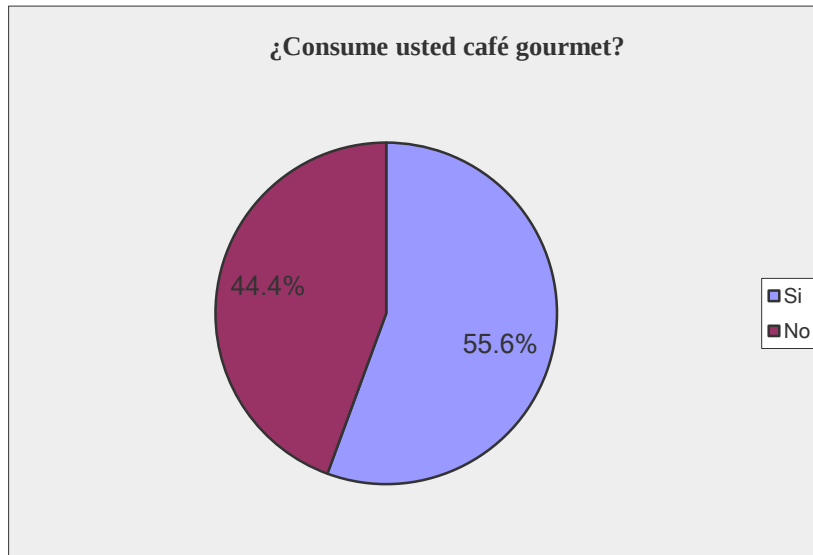
4. ¿Se prepara Usted su café o frecuenta una cafetería?

Opciones	%	Respuestas
Propio	71,9%	264
Cafetería	28,1%	103
Total general		367



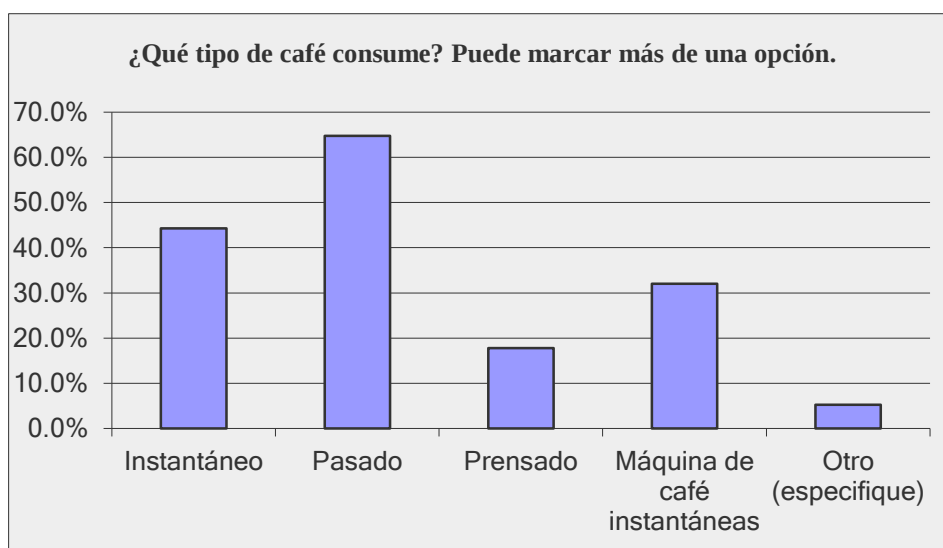
5. ¿Consume usted café gourmet (entiéndase por gourmet café de calidad y/u orgánico)?

Opciones	%	Respuestas
Si	55,6%	203
No	44,4%	162
Total General		365



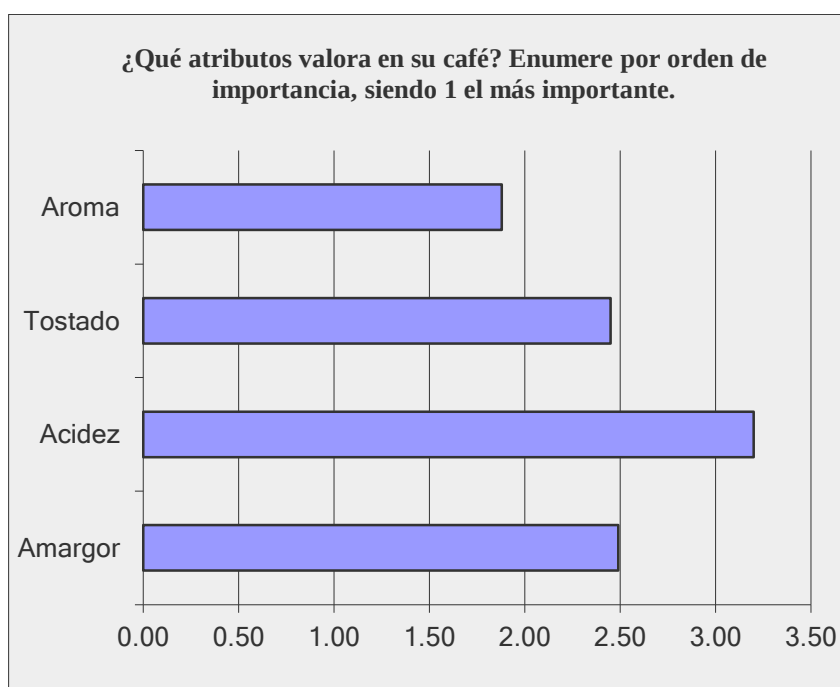
6. ¿Qué tipo de café consume? Puede marcar más de una opción?

Opciones	%	Respuestas
Instantáneo	44,3%	162
Pasado	64,8%	237
Prensado	17,8%	65
Máquina de café instantáneas	32,0%	117
Otro (especifique)	5,2%	19
Total General		366



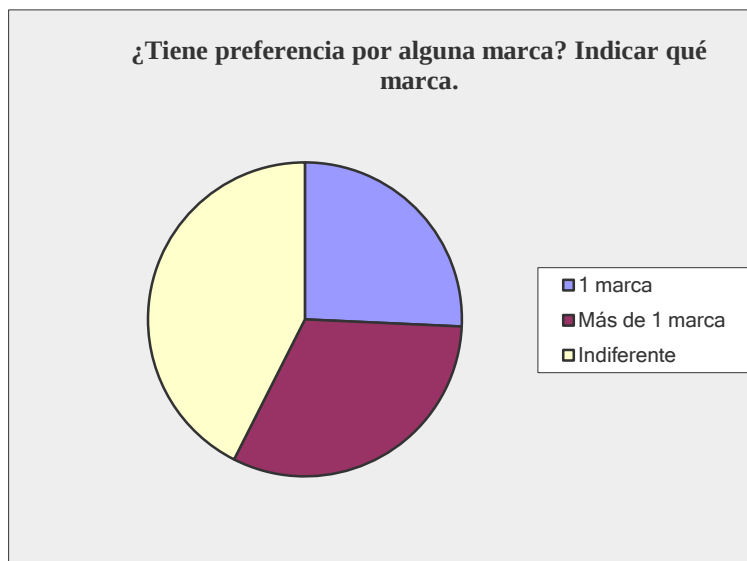
7. ¿Qué atributos valora en su café? Enumere por orden de importancia, siendo 1 el más importante?

Opciones	1	2	3	4	Promedio	Respuestas
Amargor	52	10 0	10 3	49	2,49	304
Acidez	32	37	67	16 0	3,20	296
Tostado	42	11 8	10 8	35	2,45	303
Aroma	19 6	55	28	63	1,88	342
Total general						348



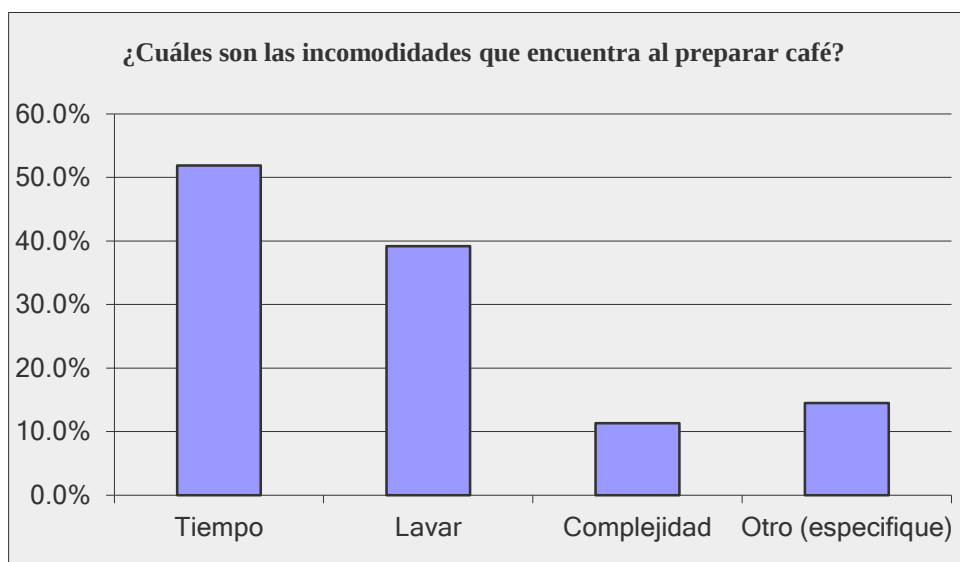
8. ¿Tiene preferencia por alguna marca? Indicar qué marca.

Opciones	%	Respuestas
1 marca	25.7%	86
Más de 1 marca	31.7%	106
Indiferente	42.5%	142
Indicar la marca o marcas		148
Total general		334



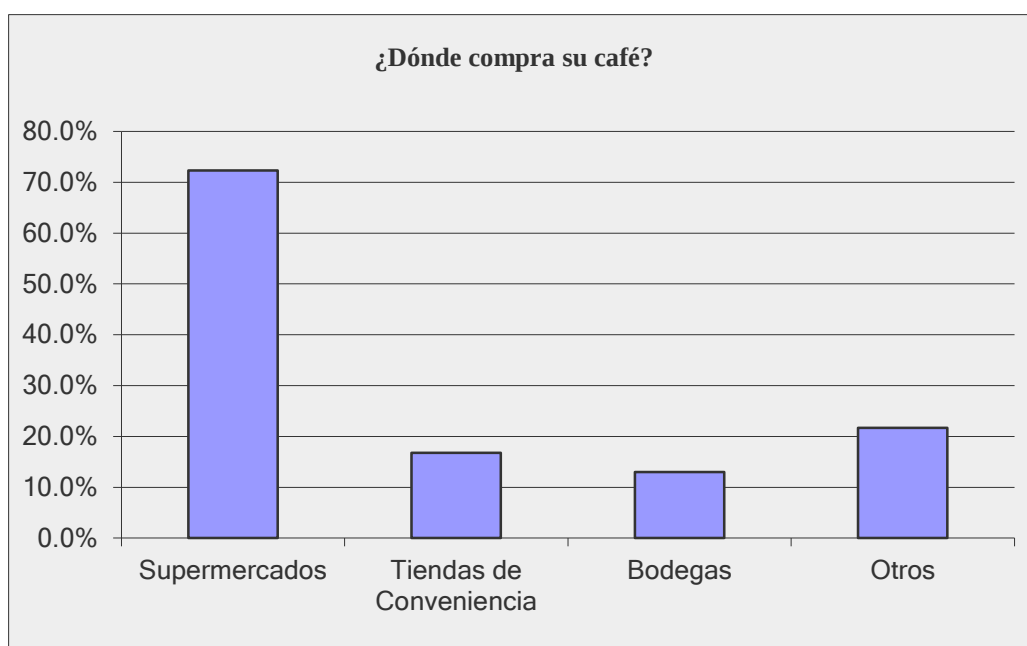
9. ¿Cuáles son las incomodidades que encuentra al preparar café?

Opciones	%	Respuestas
Tiempo	51,9%	175
Lavar	39,2%	132
Complejidad	11,3%	38
Otro (especifique)	14,5%	49
Total general		337



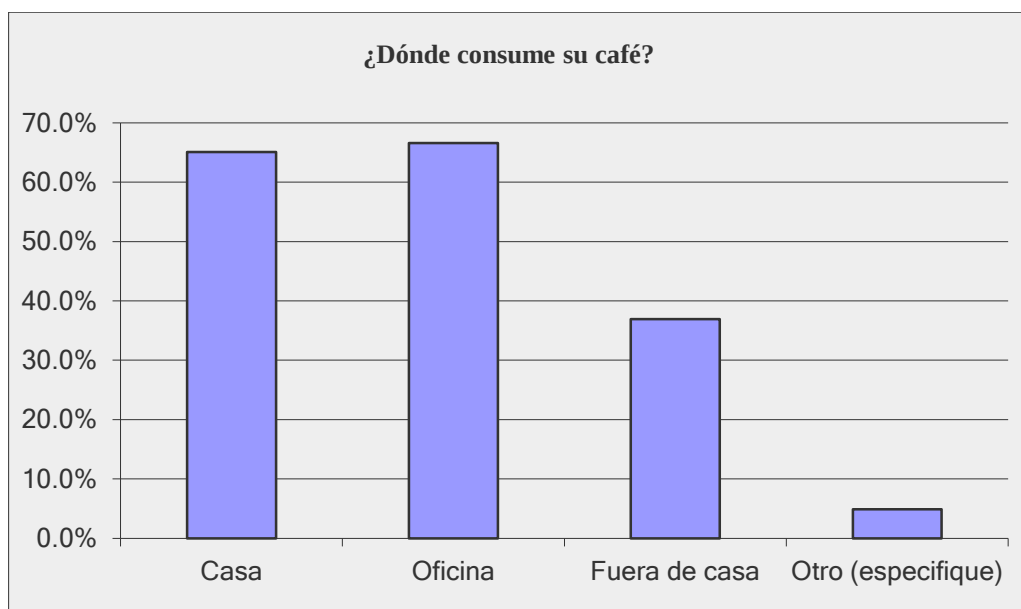
10. ¿Dónde compra su café?

Opciones	%	Respuestas
Supermercados	72,3%	250
Tiendas de conveniencia	16,8%	58
Bodegas	13,0%	45
Otros	21,7%	75
Total general		346



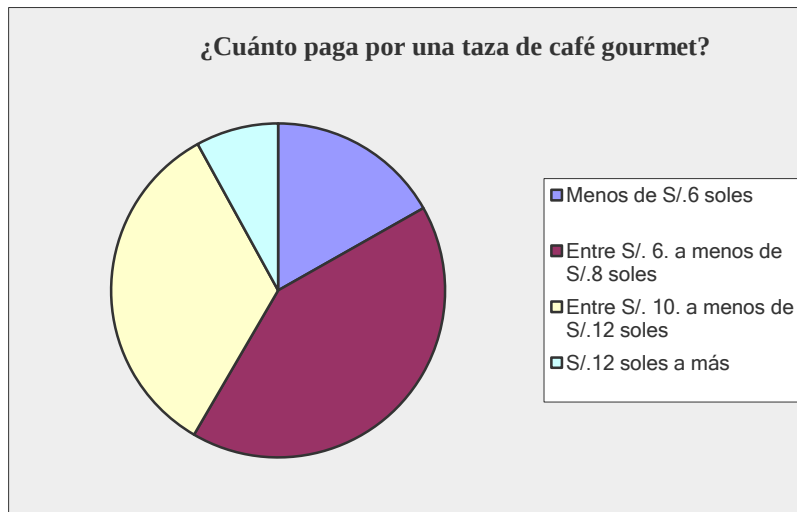
11. ¿Dónde consume su café?

Opciones	%	Respuestas
Casa	65,1%	224
Oficina	66,6%	229
Fuera de casa	36,9%	127
Otro (especifique)	4,9%	17
Total general		344



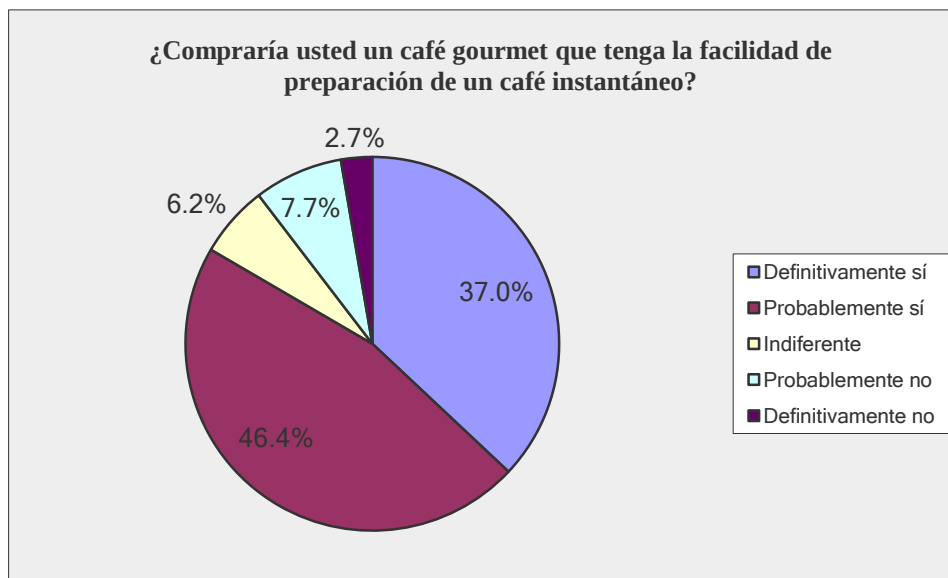
12. ¿Cuánto paga por una taza de café gourmet?

Opciones	%	Respuestas
Menos de S/ 6 soles	16,8%	57
Entre S/ 6 a menos de S/.8 soles	41,6%	141
Entre S/ 10. a menos de S/ 12 soles	33,6%	114
S/ 12 soles a más	8,0%	27
Total general		339



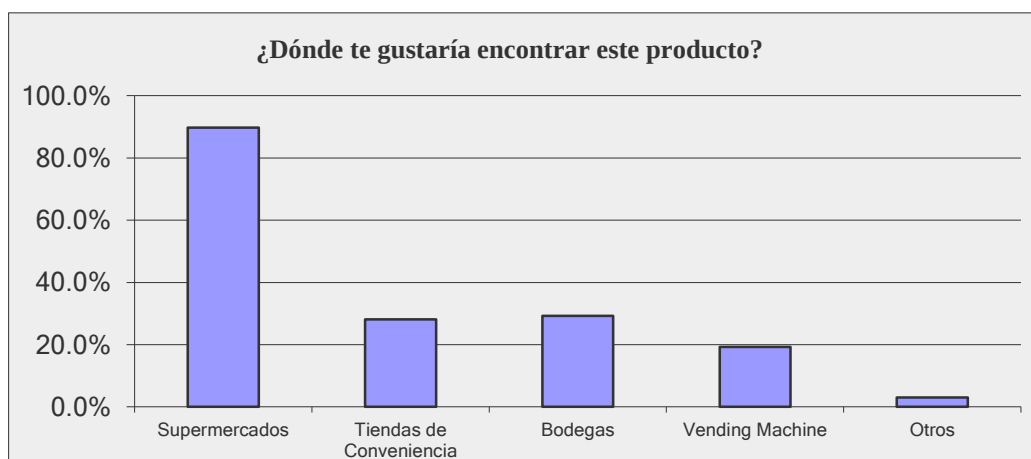
13. ¿Compraría usted un café gourmet que tenga la facilidad de preparación de un café instantáneo?

Opciones	%	Respuestas
Definitivamente sí	37,0%	125
Probablemente sí	46,4%	157
Indiferente	6,2%	21
Probablemente no	7,7%	26
Definitivamente no	2,7%	9
Total general		338



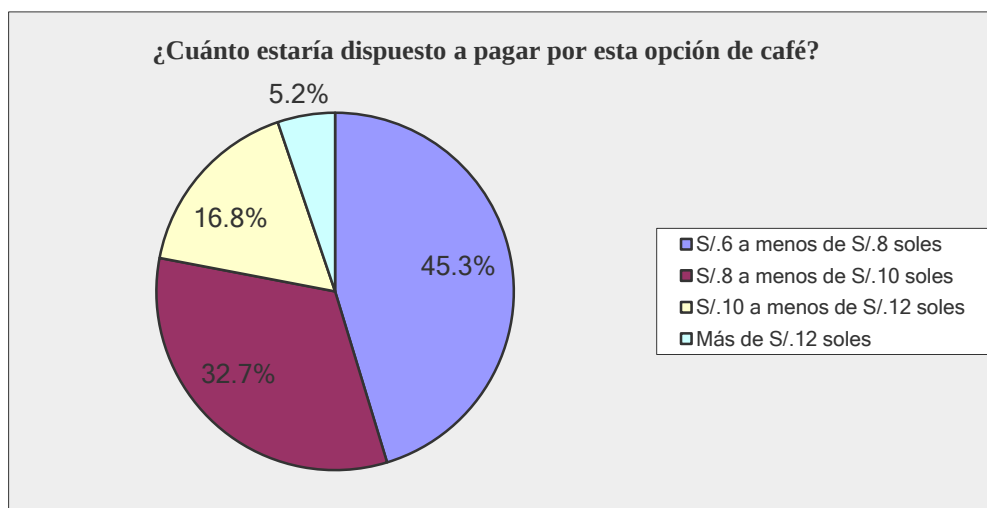
14. ¿Dónde te gustaría encontrar este producto?

Opciones	%	Respuestas
Supermercados	89,7%	297
Tiendas de conveniencia	28,1%	93
Bodegas	29,3%	97
Vending machine	19,3%	64
Otros	3,0%	10
Total general		331



15. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por esta opción de café?

Opciones	%	Respuestas
S/ 6 a menos de S/ 8 soles	45,3%	148
S/ 8 a menos de S/ 10 soles	32,7%	107
S/ 10 a menos de S/ 12 soles	16,8%	55
Más de S/ 12 soles	5,2%	17
Total general		327



16. ¿Sexo?

Opciones	%	Respuestas
Masculino	36,2%	119
Femenino	63,8%	210
Total general		329

17. Edad

Opciones	%	Respuestas
18 a 25 años	14,2%	47
26 a 35 años	47,3%	156
36 a 55 años	30,6%	101
56 a más	7,9%	26
Total General		330

Anexo 5. Logo



Anexo 6. Método de preparación del café y el empaque de Q'hari Kup



Etiquetas frontales del empaque



Empaques Q'ari Kup



Anexo 7. Degustaciones en punto de venta

	# Tiendas por fecha de activación							
Periodo Lanzamiento	W1	W2	W3	W4	W5	W6	W7	W8
Cadena	V-S-D	V-S-D	V-S-D	V-S-D	V-S-D	V-S-D	V-S-D	V-S-D
Wong	6	5	6	5	5	6	5	5
Vivanda	2	3	3	2	3	2	3	2
Tottus	4	5	4	5	4	5	5	5
Plaza Vea	5	5	3	4	4	4	4	5
Metro	3	2	4	4	4	3	3	3
Total Puntos Activos	20	20	20	20	20	20	20	20

	# Tiendas por fecha de activación							
Refuerzo Jun- Jul	W1	W2	W3	W4	W5	W6	W7	W8
Cadena	V-S-D	V-S-D	V-S-D	V-S-D	V-S-D	V-S-D	V-S-D	V-S-D
Wong	6	5	6	5	5	5	5	5
Vivanda	2	3	3	2	2	2	2	2
Tottus	4	5	4	5	5	5	5	5
Plaza Vea	5	5	3	4	4	4	4	4
Metro	3	2	4	4	4	4	4	4
Total Puntos Activos	20	20	20	20	20	20	20	20

	# Tiendas por fecha de activación			
Refuerzo Diciembre	W1	W2	W3	W4
Cadena	V-S-D	V-S-D	V-S-D	V-S-D
Wong	6	6	6	6
Vivanda	2	2	2	2
Tottus	5	5	5	5
Plaza Vea	4	4	4	4
Metro	3	3	3	3
Total Puntos Activos	20	20	20	20

Anexo 8. Promoción de ventas

Degustaciones en punto de venta:

Presupuesto degustaciones (4 semanas)				
Concepto	Personal	Días	C. Unit	
Impulsadoras	20	12	130	S/ 31,200
Supervisor	1	12	120	S/ 1,440
Materiales				S/ 6,000
Costo mensual				S/ 46,200



Carretillas Cafeteras Q'hari Kup



Bandejas/ Display para exhibición en góndola y punto de caja



Exhibidores adicionales: Laterales, islas.



Exhibición en góndola - primaria



Anexo 9. Relación de tiendas con exhibidores

Cadena	Descripción Local	Cod Tienda
Plaza Vea	Camino del Inca	P010
Plaza Vea	Jockey Plaza	P037
Plaza Vea	Higuereta	P048
Plaza Vea	Miraflores	P064
Plaza Vea	Primavera	P068
Plaza Vea	La Molina	P081
Plaza Vea	Dasso	P109
Plaza Vea	Corpac	P110
Plaza Vea	Guardia Civil	P133
Plaza Vea	San Borja	P195
Vivanda	Pardo	V019
Vivanda	Pezet	V090
Vivanda	Dos de Mayo	V093
Vivanda	Benavides	V094
Vivanda	Monterrico	V095
Vivanda	Javier Prado	V116
Vivanda	Libertadores	V140
Vivanda	La Molina	V151
Tottus	Mega Plaza	103
Tottus	Las Begonias	104
Tottus	La Marina	105
Tottus	San Luis	114
Tottus	La Fontana	122
Tottus	Angamos	123
Tottus	Jockey Plaza	124
Tottus	Miraflores	158
Tottus	Tottus Molicentro	176
Wong	Dos de Mayo	T101
Wong	Ovalo Gutierrez	T102
Wong	Aurora	T103
Wong	Benavides	T104
Wong	Chacarilla	T106
Wong	San Borja	T107
Wong	La Molina	T108
Wong	San Miguel	T109
Wong	Camacho	T111
Wong	La Planicie	T114
Wong	Aldava	T115
Wong	Bajada Balta	T120
Wong	Tomás Marsano	T121
Wong	Larcomar	T126
Wong	Sol de La Molina	T130
Metro	Hipermercado Metro Chorrillos	H001

Cadena	Descripcion Local	Cod Tienda
Metro	Hipermercado Metro Limatambo	H003
Metro	Hipermercado Metro San Miguel	H005
Metro	Supermercado Metro La Molina	S001
Metro	Supermercado Metro Aramburú	S003
Metro	Supermercado Metro Pershing	S005
Metro	Supermercado Metro Shell - Mir	S008
Metro	Supermercado Metro Barranco	S009

Anexo 10. Estructura costos *overheads*

Cargo	Cantidad	Salario	Costo unitarios	Costo total
Gerente general	1	8.000	11.600	11.600
Supervisores	4	4.500	6.525	26.100
Analistas	3	2.500	3.625	10.875
Total	8	15.000	21.750	48.575

Anexo 11. Presupuesto *marketing*

Concepto	P Unit	Cant	Total Soles
Gancheras	70	1.000	70.000
Muebles Exh Ad	300	50	15.000
Bandejas	10	500	5.000
Jalavistas	150	50	7.500
Degustaciones	46.200	1	46.200
Encartes			34.500
Total			178.200

Nota biográfica

María Teresa del Pilar Bejarano Mechán

Bachiller en Administración de Empresas por la Pontificia Universidad Católica Del Perú. Cuenta con programas de especialización en Gestión Comercial, Marketing, Ventas y Liderazgo por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas y ESAN. Con relación a su experiencia profesional lleva diez años en consumo masivo en Mondelez Perú, donde se inició como asistente en Servicio al Cliente para luego iniciar su carrera en el área Comercial en Inteligencia de Ventas, donde profundizó su conocimiento en el negocio. Posteriormente, pasó a ser responsable de la ejecución de las estrategias como Supervisora de Trade Marketing manejando los diferentes canales de venta. Actualmente, se desempeña como gerente de Cuentas Clave, responsable de la gestión y desarrollo del canal de clientes especiales donde se encuentran los negocios de tiendas de conveniencia, vending, horecas, franquicias, etc., canal que, durante su gestión, creció en el último año en 23%, lo que representa hoy una cuenta de más de 10 millones de soles al año.

Rosa Félix Corrales

Ingeniera de Software por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, con un diplomado en Dirección y Gestión de Telecomunicaciones en la UPC. Su experiencia profesional se ha desarrollado en las diferentes ramas del *marketing* en el sector de telecomunicaciones en Nextel y Telefónica. Comenzó en el área de Producto, donde fue responsable de la definición de la oferta comercial para el incremento de valor e ingresos por cliente y desarrollo de nuevos canales. Luego, pasó al área de Gestión Comercial para Negocios, donde fue encargada de la rentabilidad de los canales de venta y las cuotas comerciales. Actualmente, trabaja en Telefónica y es responsable de las estrategias de fidelización, blindaje y retención de clientes.

Sebastián Rosas Solari

Bachiller en Ingeniería Industrial de la Universidad de Lima. Sobre su experiencia profesional, laboró para The Retail Factory como analista de negocios, donde participó en diferentes proyectos relacionados con el desarrollo de herramientas para implementación de Route to Market y Segmentación de Mercados. Actualmente, se desempeña como analista en el área de Sales Operations en Mondelez Perú, donde tiene a su cargo el desarrollo y seguimiento a los

diferentes KPI de desempeño, además de herramientas orientadas a las estrategias de desarrollo de punto de compra y *Route to Market*.