ESCUELA DE POSTGRADO
UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
GERENCIAL APLICADO**

**TIEMPO DE CAFÉ:
PASTELERÍA Y CAFETERÍA EN EL CONO
NORTE DE LIMA**

**ROBERTO DONGO-SORIA PAUTRAT
GIANCARLO GARZÓN GUZMÁN**

**EXECUTIVE MBA
VIGÉSIMO TERCERA PROMOCIÓN
2003 - II**

**TIEMPO DE CAFÉ:
PASTELERÍA Y CAFETERÍA EN EL CONO
NORTE DE LIMA**

RESUMEN EJECUTIVO

Los altos niveles de crecimiento demográfico en la zona norte de Lima han dado lugar a florecientes zonas urbanas. Actualmente, el área denominada Cono Norte de Lima, es uno de los ejes de crecimiento económico y desarrollo social más importantes de nuestra ciudad capital.

El Cono Norte se constituye hoy en un polo de desarrollo. En los últimos años se han realizado importantes inversiones, destacando el Centro Comercial Mega Plaza, Ripley Max, Tottus, Gimnasio Golds Gym, Sodimac, Metro, Cines UVK, así como también la próxima apertura de Hiraoka y Saga Falabella.

Los habitantes del nuevo Lima Norte disponen -en gran medida- de las mismas facilidades que se pueden encontrar en cualquiera de las zonas mejor ubicadas de Lima Centro.

Pero sin duda, el éxito económico de la zona responde al éxito económico y afán de superación de sus habitantes. Un profundo estudio de mercado, ha demostrado que junto con el desarrollo económico y social del Cono Norte de Lima, se están dando cambios radicales en las preferencias y hábitos de consumo de sus habitantes. Éstos aspiran a acceder, en su misma zona de residencia, a los servicios y productos que se encuentran en los distritos más exclusivos de Lima Centro.

Es aquí donde nace la idea de *Tiempo de Café*. El propósito del proyecto, es convertirse en el punto de encuentro predilecto de los sectores denominados progresistas y afortunados del Cono Norte de Lima.

La idea es no confundir a *Tiempo de Café* con una simple pastelería o cafetería. Cabe resaltar, que éste negocio no vende un café o un sándwich, vende una nueva experiencia al momento de reunirse. Cuyos pilares serán un servicio personalizado y productos de calidad, inmersos en un ambiente tranquilo y placentero. El cliente encontrará un lugar en el que podrá reunirse a conversar ya sea de temas sociales o de negocios.

El primer paso de la investigación, fue el estudio de mercado. En éste buscamos conocer a profundidad los gustos y preferencias del mercado objetivo en cuanto a la concurrencia a este tipo de establecimientos (servicios que les gustaría encontrar, ubicación, tipo de infraestructura, horarios de atención, rangos de precios, disposición de concurrencia, horarios de asistencia, entre otros). El estudio se dividió en dos etapas; en la primera se realizó un estudio cualitativo empleando la técnica del focus group. Y en la segunda parte, se realizó el estudio cuantitativo. Éste se basó en la realización de 300 encuestas, número suficiente para hacer inferencias de la muestra a toda la población.

Los resultados del estudio fueron concluyentes. Existe una clara demanda insatisfecha por un local que brinde servicios similares a los que *Tiempo de Café* espera dar.

Una vez que el estudio de mercado dio luz verde, iniciamos con los siguientes pasos de la investigación (Plan de Mercadotecnia, Estudio de Ingeniería y Localización, Estudio Organizacional, Plan de Inversiones, Financiamiento del Proyecto, Presupuestos y finalmente, la Evaluación Económica del Proyecto).

Después de haber realizado todos los estudios mencionados en el párrafo anterior, se estimó una inversión necesaria de US\$ 231,717 para llevar a cabo el proyecto. La misma que se espera recuperar en un periodo de tres años, obteniendo un Valor Actual Neto de US\$ 241,287 y una TIR de 56.72%. Para éste cálculo, se empleó una tasa de descuento del 27.51%. Estos resultados confirman la rentabilidad del proyecto y su fortaleza financiera.

En los siguientes capítulos, se presentarán de forma detallada cada uno de los estudios así como las principales conclusiones de la investigación.

DEDICATORIA

A mi abuelo Polito, quien estoy seguro estaría orgulloso de ver que su nieto se convierte en un MBA.

Roberto Dongo-Soria Pautrat

A quienes amo profundamente, mis padres, Gianine y Dially. Gracias por poder contar con ustedes, con su amor, apoyo y paciencia.

Giancarlo Garzón Guzmán

AGRADECIMIENTOS

El agradecimiento es la memoria del corazón.

J.B. Massieu

Expresamos nuestro más sincero agradecimiento a todas las personas que de manera directa o indirecta, han contribuido ha que hayamos podido culminar satisfactoriamente esta investigación. Nuestros profesores, personal administrativo de la Escuela de Postgrado, compañeros de promoción, colegas, familiares y amigos. A todos, muchas gracias.

- A Rodolfo Cremer, excelente asesor y amigo.
- A Horacio Barrios, por su invalorable apoyo en temas financieros.
- A Roberto Dongo-Soria Segale, por su constante apoyo y asesoría en los temas técnicos del proyecto.
- A Vilma Dongo-Soria Segale, por compartir con nosotros el *Know how* de su negocio.
- A Rosario Arana Erquiaga, por ser nuestra lingüista a lo largo de todo el proyecto.
- A Sonia Guerrero Mas, por apoyarnos con nuevas ideas y con la recopilación de las recetas.
- A Julio de la Puente de la Borda, por sus valiosos aportes.
- A Juan Carlos Fonseca Romero, quien nos acompañó en los inicios de la investigación.
- A Cecilia Fukasawa Baba y Liliana Vargas Tello, por aquel aporte preciso en el momento indicado.
- A Gino Doderó, cuya tesis fue un documento de permanente consulta durante la realización de esta investigación.

Los Participantes

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	20
CAPÍTULO I.....	23
1. GENERALIDADES DEL PROYECTO.....	23
1.1. Selección de la oportunidad.....	24
1.1.1. Las cifras nos respaldan.....	24
1.1.2. Estadísticas del Cono Norte.....	27
1.2. Factores de éxito del negocio.....	29
1.3. Objetivos específicos del proyecto.....	29
CAPÍTULO II.....	31
2. MACRO ENTORNO ECONÓMICO	31
2.1. Panorama económico local.....	31
2.2. Perspectivas económicas locales.....	41
2.3. La inversión.....	41
2.3.1. Relevancia de la inversión.....	42
2.3.2. Factores determinantes.....	43
2.3.3. Variables que afectan la inversión.....	46
CAPÍTULO III.....	56
3. ESTUDIO DE MERCADO.....	56
3.1. Estudio cualitativo del café.....	58
3.1.1. Objetivos del estudio.....	58
3.1.2. Metodología.....	60
3.1.3. Análisis de los resultados.....	61
3.1.4. Conclusiones del estudio cualitativo.....	76
3.2. Estudio cuantitativo del café.....	79
3.2.1. Objetivos del estudio	79

3.2.2. Ficha técnica.....	82
3.2.3. Análisis de los resultados.....	86
3.3 Estimación de la demanda potencial.....	93
3.3.1 Identificando los segmentos meta	93
3.3.2 Cuantificando la demanda potencial	96
3.4 Análisis de la oferta.....	100
3.4.1. El negocio de comidas en el Cono Norte.....	101
3.4.2. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.....	108
3.4.3. Barreras de entrada y salida	113
3.5 Conclusiones del capítulo.....	113
CAPÍTULO IV.....	115
4. ESTRATEGIAS.....	115
4.1 Plan de mercadotecnia.....	115
4.1.1. Definición de la empresa.....	116
4.1.2. Marketing de servicios aplicado al proyecto.....	117
4.1.3. Análisis estratégico del proyecto.....	126
4.1.4. Mezcla de mercadotecnia	137
4.1.5. Estrategias prácticas generales.....	143
4.1.6 Estrategias prácticas focalizadas por subsegmento.....	158
4.2 Estimando la demanda efectiva	162
4.2.1 Entorno del mercado meta.....	167
4.3 Conclusiones del capítulo.....	170
CAPÍTULO V.....	171
5. ESTUDIO DE INGENIERÍA Y LOCALIZACIÓN.....	171
5.1. Introducción.....	171
5.2. Determinando la localización y la capacidad óptima.....	171
5.2.1. Localización.....	171
5.2.2. Tamaño.....	178

5.2.3. Descripción de aspecto exterior y decoración interior.....	184
5.2.4. Descripción del diseño del local.....	189
5.2.5. Especificaciones técnicas del local.....	191
5.2.6. Plano de las Instalaciones – Layout.....	193
5.3. Procesos críticos del negocio.....	196
5.3.1. Análisis de procesos tipo.....	196
5.3.2. Análisis de proveedores.....	220
5.3.3 Entrega de pedidos vía delivery	221
5.3.4 Aspectos básicos de seguridad.....	221
5.4. Distribución del personal y horarios.....	222
5.4.1. Personal disponible.....	222
5.4.2. Rol de turnos.....	223
5.5 Conclusiones del capítulo.....	227
CAPÍTULO VI	229
6. ASPECTOS ORGANIZACIONALES.....	229
6.1. Definición de la cultura y clima organizacional.....	229
6.1.1. Visión empresarial.....	230
6.1.2. Misión empresarial.....	230
6.1.3. Principios y valores	231
6.2. Estructura organizacional.....	234
6.2.1. Perfil de los puestos	238
6.2.2. Procesos de selección de personal.....	241
6.2.3. Capacitación y entrenamiento.....	243
6.2.4. Procesos de evaluación permanente del personal.....	245
6.3. Estudio legal.....	246
6.3.1. Consideraciones iniciales.....	246
6.3.2. Contratación del personal.....	249
6.4 Conclusiones del capítulo.....	254

CAPÍTULO VII.....	256
7. INVERSIÓN.....	256
7.1. Inversión Pre operativa.....	256
7.1.1. Activo fijo.....	256
7.1.2. Activo intangible.....	264
7.1.3. Capital de trabajo.....	268
7.1.4. Presupuesto de lanzamiento.....	271
7.1.5. Gastos pre operativos.....	271
7.2 Conclusiones del Capítulo.....	272
CAPÍTULO VIII.....	273
8. FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO.....	273
8.1. Fuentes de financiamiento.....	273
8.2. Modelos teóricos para el cálculo del costo de oportunidad del	
<i>Proyecto</i>	274
8.2.1. El CAPM.....	275
8.2.2. El WACC.....	276
8.3. Cálculo del costo de oportunidad del proyecto.....	276
8.4 Conclusiones del capítulo.....	279
CAPÍTULO IX.....	281
9. PRESUPUESTOS.....	281
9.1. Definición e importancia de los presupuestos.....	281
9.1.1. Pronóstico de ventas.....	282
9.1.2. Presupuesto de materia prima	285
9.1.3. Presupuesto de mano de obra	287
9.1.4. Presupuesto de costos indirectos de fabricación.....	288
9.1.5. Presupuesto de gastos de administración y ventas.....	288
9.1.6. Costos por tarjetas de crédito.....	289
9.2. Proyección de los estados financieros.....	290
9.2.1. Estado de ganancias y pérdidas proyectado.....	290

9.2.2. Flujo de caja proyectado.....	293
9.2.3. Balance general proyectado.....	295
9.3 Conclusiones del capítulo.....	296
CAPÍTULO X.....	297
10. EVALUACIÓN ECONÓMICA DEL PROYECTO.....	297
10.1. Método valor actual neto (VAN).....	297
10.2. Tasa interna de retorno (TIR).....	299
10.3. Estimando el valor actual neto del proyecto.....	301
10.4. Estimación de la tasa interna de retorno.....	301
10.5. Análisis de sensibilidad.....	302
10.5.1. Ajustando el número de visitas semanales.....	303
10.5.2. Ajustando el gasto por persona.....	304
10.5.3. Ajustando la inversión inicial del proyecto	305
10.6 Conclusiones del capítulo.....	306
CAPÍTULO XI.....	308
11. CONCLUSIONES FINALES.....	308

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1: Distribución de la población total de Lima por segmentos.....	26
Tabla 1.2: Distribución de la población total del cono norte por segmentos.....	27
Tabla 1.3: Segmentación por estilos de vida en el cono norte.....	28
Tabla 1.4: Segmentación por edades en el cono norte.....	28
Tabla 3.1: Ficha de distribución de los focus group.....	60
Tabla 3.2: Características del café ideal.....	64
Tabla 3.3: Tarjeta concepto “el nuevo café en Lima Norte”	78
Tabla 3.4: Tamaño de la muestra residentes.....	82
Tabla 3.5: Tamaño de la Muestra No Residentes.....	83
Tabla 3.6: Población de personas entre 25 y 55 años por distritos.....	97

Tabla 3.7: Población de Personas entre 25 y 55 años del NSE B por.....	98
Tabla 3.8: Disposición de asistir al Nuevo Café.....	99
Tabla 4.1: Precio de productos, Sandwiches.....	138
Tabla 4.2: Precio de productos, Pasteles Salados.....	139
Tabla 4.3: Precio de productos, Empanadas.....	139
Tabla 4.4: Precio de productos, Jugos.....	139
Tabla 4.5: Precio de productos, Dulces.....	140
Tabla 4.6: Precio de productos, Ensaladas.....	140
Tabla 4.7: Precio de productos, Bebidas.....	141
Tabla 4.8: Precios tentativos producto: Tortas.....	141
Tabla 4.9: Inversión en Merchandising.....	154
Tabla 4.10: Distribución de visitas por días de semana	166
Tabla 5.1: Matriz de Localización.....	176
Tabla 5.2: Distribución de visitas por días de semana.....	179
Tabla 5.3: Distribución de visitas por turnos del día	179
Tabla 5.4: Distribución de visitas por turnos del día (en número de visitas)	179
Tabla 5.5: Distribución de visitas por horas (expresado en números de personas)	180
Tabla 5.6: Turnover por hora por tipo de establecimiento.....	182
Tabla 5.7: Número de mesas ocupadas simultáneamente).....	183
Tabla 5.8: Diagrama de análisis de procesos.....	199
Tabla 5.9: Resumen de pasos del procesos.....	199
Tabla 5.10: Planilla recepción de mercadería.....	206
Tabla 5.11: Planilla de control semanal de la temperatura de la congeladora.....	208
Tabla 5.12: Planilla diaria de control de inventarios	209
Tabla 5.13: Planilla diaria de control de limpieza de equipos	219
Tabla 5.14: Relación de proveedores.....	220

Tabla 5.15: Relación del Staff de Tiempo de Café	222
Tabla 5.16: Mesas a ser atendidas en forma simultánea aplicando turnover.....	223
Tabla 5.17: Rol de turnos del personal de Tiempo de Café	224
Tabla 6.1: Puestos y Modalidad de Contratación.....	254
Tabla 7.1: Valores por partidas por metro cuadrado de área techada – opción 1 (US\$).....	258
Tabla 7.2: Valores por partidas por metro cuadrado de área techada – opción 2	259
Tabla 7.3: Valores por partidas por metro cuadrado de área techada	259
Tabla 7.4: Presupuesto - equipamiento de cocina.....	261
Tabla 7.5: Presupuesto – utensilios de cocina	262
Tabla 7.6: Presupuesto – vajilla, cubiertos y cristalería.....	263
Tabla 7.7: Resumen de las inversiones en activo fijo.....	264
Tabla 7.8: Tabla resumen de las inversiones en activo intangible.....	268
Tabla 7.9: Tabla resumen de las inversiones en capital de trabajo mensual	269
Tabla 7.10: Tabla Resumen del Total de Inversiones Estimadas.....	272
Tabla 8.1: Rendimiento del Mercado de Valores de Lima.....	278
Tabla 8.2: Tasa de descuento según tipo de proyecto.....	279
Tabla 9.1: Gasto esperado por persona cada vez que acude al café.....	284
Tabla 9.2: Pronóstico de las ventas de Tiempo de Café.....	284
Tabla 9.3: Costo promedio estimado por tipo de producto.....	286
Tabla 9.4: Proporción de costos por ticket promedio estimado.....	286
Tabla 9.5: Relación de los sueldos mensuales de los colaboradores	287
Tabla 9.6: Relación de los costos indirectos de fabricación.....	288
Tabla 9.7: Comisiones por tarjetas de crédito.....	289
Tabla 9.8: Evolución del tipo de cambio y de la inflación anual.....	291

Tabla 9.9: Estados de Ganancias y Pérdidas de Tiempo de Café.....	292
Tabla 9.10: Esquema empleado para el cálculo del IGV por pagar.....	292
Tabla 9.11: Variaciones en el Capital de Trabajo.....	293
Tabla 9.12: Flujo de caja esperado para Tiempo de Café.....	294
Tabla 9.13: Balance General Proyectado.....	295
Tabla 10.1: Flujo de caja esperado - considerando el factor de perpetuidad, (expresado en US\$).....	301
Tabla 10.2: Estimando la tasa interna de retorno	302
Tabla 10.3: Impacto de variaciones de la demanda sobre el VAN.....	303
Tabla 10.4: Impacto en el VAN ante Variaciones del Gasto por persona.....	304
Tabla 10.5: Impacto en el VAN ante Variaciones de la inversión.....	306

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.1: Lugares que suelen frecuentar por Conos.....	25
Gráfico 1.2: Lugares en donde la gente prefiere entretenerse.....	25
Gráfico 1.3: Distribución de la población total de Lima.....	26
Gráfico 1.4: Evolución poblacional en el Cono Norte.....	27
Gráfico 2.1: Comportamiento reciente de la producción nacional PBI....	33
Gráfico 2.2: Balanza en cuenta corriente y precios promedio de exportación.....	34
Gráfico 2.3: Inversión bruta real por habitante.....	35
Gráfico 2.4: Flujos Anuales de Inversión Privada Bruta: 1989-2005 como ratios del PBI y en soles constantes por habitante.....	36
Gráfico 2.5: Importación de maquinarias y equipos como Ratio del PBI.	37
Gráfico 2.6: Evolución de la inflación anual.....	38
Gráfico 2.7: Precios de exportación y recaudación real: 1995-2005.....	39
Gráfico 2.8: Recaudación en Millones de Dólares y Presión Tributaria: 1995-2005.....	40

Gráfico 2.9: Gasto no financiero del gobierno central.....	40
Gráfico 3.1: Mapeo de los principales establecimientos en las Inmediaciones de <i>Tiempo de Café</i>	102
Gráfico 3.2: Mapeo de los principales establecimientos en las Inmediaciones de <i>Tiempo de Café</i>	106
Gráfico 3.3: FODA de actores agrupados en Pollos a la Brasa y Fritos...	107
Gráfico 3.4: FODA de actores agrupados en Hamburguesas Perú.....	108
Gráfico 3.5: FODA de actores agrupados en Pizzas Perú.....	108
Gráfico 3.6: FODA de actores agrupados en Chifas Perú.....	108
Gráfico 3.7: Las Cinco Fuerzas de Porter.....	111
Gráfico 4.1: FODA de Tiempo de Café.....	128
Gráfico 4.2: Matriz EFI – EFE de Tiempo de Café.....	129
Gráfico 4.3: Matriz ADOF de Tiempo de Café.....	131
Gráfico 4.4: Matriz PEYEA de Tiempo de Café.....	132
Gráfico 4.5: Matriz PEYEA de Tiempo de Café.....	133
Gráfico 4.6: Matriz BCG de Tiempo de Café.....	135
Gráfico 4.7: Matriz BCG de Tiempo de Café.....	136
Gráfico 4.8: Logotipos de Tiempo de Café.....	145
Gráfico 4.9: Contacto visual con los clientes.....	151
Gráfico 4.10: Productos de Merchandising.....	154
Gráfico 4.11: Tarjeta de fidelización.....	158
Gráfico 4.12: Segmentación por tipo de establecimiento.....	164
Gráfico 5.1: Macro localización de Tiempo de Café.....	177
Gráfico 5.2: Micro localización de Tiempo de Café.....	177
Gráfico 5.3: Vista exterior de Tiempo de Café (ampliada).....	185
Gráfico 5.4: Vista exterior de Tiempo de Café	185
Gráfico 5.5: Vista de la barra	187
Gráfico 5.6: Vista 1, zona de comedor.....	188
Gráfico 5.7: Vista 2, zona de comedor.....	188

Gráfico 5.8: Distribución de planta – layout del primer piso.....	194
Gráfico 5.9: Distribución de planta – layout del segundo piso.....	195
Gráfico 5.10: Clasificación de los servicios según grado de customización y participación del personal.....	196
Gráfico 5.11: Diagrama de flujo – proceso de atención al cliente.....	201
Gráfico 5.12: Diagrama de flujo - Proceso: recepción de la mercadería..	206
Gráfico 6.1: Arquitectura de una organización orientada al servicio.....	237
Gráfico 6.2: Organigrama de Tiempo de Café.....	238
Gráfico 9.1: Periodo de posicionamiento de marca – evolución de la demanda.....	283
Gráfico 10.1: Interpretación gráfica del VAN y la TIR.....	300

ANEXOS

Anexo 1: Formato de la encuesta.....	312
Anexo 2: diseño muestral.....	320
Anexo 3: Cuadro de resultados de la encuesta.....	324
Anexo 4: carta de productos.....	361
Anexo 5: Precios de la competencia.....	370
Anexo 6: Receta de productos.....	373
Anexo 7: Constitución simultánea de Sociedad Anónima Cerrada.....	409
Anexo 8: Estado de ganancias y pérdidas mensuales.....	414

Bibliografía.....	419
--------------------------	------------

Referencias Electrónicas.....	421
--------------------------------------	------------

INTRODUCCIÓN

Nadie desconoce la cruel realidad que impone en los países en vías de desarrollo la escasa oferta laboral. Las fuentes formales de empleo en la actualidad no pueden ofrecer un puesto a todos los que lo están buscando. Ante esto, nos concierne responder a la pregunta: ¿qué se necesita para resolver este grave problema que impulsa nuestra nación a elevados índices de pobreza?.

La respuesta es única, desarrollo de espíritu emprendedor. Esta respuesta se encuentra respaldada por un evidente hecho, el crecimiento vertiginoso de lo que podríamos denominar “economías informales”, donde miles de personas se refugian para enfrentar al desempleo.

Ante esta afirmación, es importante no confundir conceptos. Migrar del desempleo al subempleo responde claramente a necesidades de supervivencia y no a motivaciones relacionadas a un natural espíritu emprendedor. Alguien que forma parte de lo que se ha denominado “economías informales” sin duda no es un emprendedor; la ausencia de compromiso con la sociedad, consigo mismo y con quienes puedan colaborar con su negocio lo demuestran.

En concordancia con lo expuesto, consideramos de suma relevancia la labor que ejercen Escuelas de Negocios como la nuestra, que incentivan la creatividad de sus graduandos por la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio, inculcando y desarrollando el espíritu empresarial es decir, la vocación para crear fuentes de trabajo sostenibles a partir de ideas innovadoras.

El presente documento brinda información detallada, sobre un proyecto de negocio que consideramos de gran probabilidad de éxito.

La investigación se ha desarrollado tal como se expone a continuación.

El capítulo I, denominado Generalidades del Proyecto, relata el origen de la oportunidad de negocio y los factores que contribuyen a la alta probabilidad de éxito del mismo. Adicionalmente en este capítulo, son mostrados los objetivos que persigue el proyecto.

Un análisis del macro entorno económico local, así como las perspectivas futuras son considerados en el capítulo II. También se discute sobre la relevancia, factores y variables que rodean a la inversión local.

El capítulo III de la investigación, nos interna en un profundo estudio del mercado al que apunta la idea de negocio. A partir de un estudio cualitativo y cuantitativo se procede a realizar la estimación de la demanda y el análisis de la oferta que definen el negocio.

El análisis estratégico del proyecto se lleva a cabo en el capítulo IV, en el cual se desarrolla la estrategia de mercadotecnia y sus aplicaciones prácticas.

El capítulo V, busca cubrir todos los detalles relacionados a la administración de operaciones del proyecto. Considerando variables como ubicación, capacidad, especificaciones técnicas, diseño y metodologías de empleo de los recursos se busca eliminar cualquier brecha de ineficiencia en las operaciones de la organización.

Se definen con especial cuidado los aspectos organizacionales del proyecto en el capítulo VI, a través de la estructura organizacional y las premisas a seguir en temas de cultura y clima organizacional. Adicionalmente, se consideran los temas legales para la constitución de la empresa.

El capítulo VII, detalla las cifras relativas a la inversión pre operativa relacionada a activo fijo, activo intangible y la necesidad de capital de trabajo.

Detalles sobre el financiamiento del proyecto y el cálculo del costo de oportunidad de los accionistas, son mostrados en el capítulo VIII.

En el capítulo IX, se llevan a cabo los pronósticos de ventas y se calculan los presupuestos de materia prima, mano de obra, costos indirectos de fabricación y administración y ventas, que permitirán proyectar los estados financieros básicos.

La evaluación económico financiera del proyecto, se realiza en el capítulo X, aplicando metodologías como la del Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno.

Finalmente en el capítulo XI, se sintetizan las conclusiones fundamentales a las que nos impulsan los resultados obtenidos a lo largo de todos los capítulos anteriores.

CAPÍTULO I

1. Generalidades del proyecto

El propósito del proyecto es convertirse en el punto de encuentro predilecto de los sectores denominados progresistas¹ y afortunados² del Cono Norte de Lima. La evidencia empírica demuestra que estos sectores de la población mantienen un crecimiento sostenido en su poder adquisitivo, estando acompañado por un cambio en las preferencias por los lugares que comúnmente frecuentan, aspirando a servicios que sólo se pueden encontrar en los distritos más exclusivos de Lima.

El presente capítulo, encuentra su asidero teórico en estudios realizados por Arellano Investigación de Mercados y publicados en el libro titulado *La Ciudad de los Reyes*, de los Chávez, de los Quispe...

La idea es no confundir a *Tiempo de Café* con una simple pastelería o cafetería. Cabe resaltar, que éste negocio no vende un café o un sándwich, vende una nueva experiencia al momento de reunirse. Cuyos pilares serán un servicio personalizado y productos de calidad, inmersos en un ambiente tranquilo y placentero. El

¹ Hombres y mujeres relativamente jóvenes (20-30 años) que migraron a las ciudades en busca de éxito. En ese proceso adoptaron las costumbres ciudadinas (se acriollaron). Personas de lucha. Quieren lo mejor para sí mismos y sus familias. Piensan que la mejor manera de conseguirlo es vía el trabajo y también mediante el estudio. Piensan que el éxito está en función del tiempo y esfuerzo invertido más que en los recursos económicos que tengan. De carácter y moral férreas. Les gustan las reglas claras. Proactivos. Organizados y voluntariosos. Por su dimensión y nivel de ingresos constituyen el grupo homogéneo de mayor capacidad económica del país. – Definición extraída de “Los Estilos de Vida en Lima” – Arellano Investigación en Marketing.

² Son hombres y mujeres jóvenes, en su mayoría solteros. Interesados en el progreso individual. En labrarse un futuro. Estudian y trabajan para ello. Aspiran a diferenciarse del resto. Alcanzar posiciones de liderazgo económico y social. Entre sus metas está el tener más dinero y vivir bien. No se conforman. Tienen mucha motivación de logro. Les gusta el poder y las relaciones sociales. Eminentemente pragmáticos. Son modernos tanto en su consumo como en su modo de pensar. Son los que más viajan al extranjero y los más cosmopolitas. Gastan mucho en productos de consumo suntuario. – Definición extraída de “Los Estilos de Vida en Lima” – Arellano Investigación en Marketing.

cliente encontrará un lugar en el que podrá reunirse a conversar ya sea de temas de sociales o de negocios.

En la etapa inicial del proyecto, se pretenden satisfacer cuatro necesidades principalmente:

- a. Desayunos de negocios durante las mañanas.
- b. Comidas al paso, durante el día.
- c. Servir como punto de encuentro, por las tardes.
- d. Servicio de delivery.

1.1. Selección de la oportunidad

La oportunidad de negocio es clara. Después de haber realizado una exhaustiva búsqueda en la zona objetivo -Cono Norte de Lima-, no se encontró un lugar que cubra las necesidades que se buscan satisfacer con éste proyecto. Las principales cadenas de cafeterías han dejado de lado éste sector de la población, por lo que consideramos que es una excelente oportunidad de negocio.

1.1.1. Las cifras nos respaldan

Estudios realizados por la empresa Arellano Investigación en Marketing, han comprobado que el grueso de la población del éste Cono sale a comer fuera (88%) y prefiere hacerlo en su misma zona (61%). Factor que sin duda es favorable para la presente investigación.

Gráfico 1.1: Lugares que suelen frecuentar por conos
(Expresado en %)

Fuente: ARELLANO C., Rolando; BURGOS A., David. En su: Ciudad de los Reyes, de los Chávez, los Quispe... Lima: Arellano Investigación y Marketing, 2004.

Gráfico 1.2: Lugares en donde la gente prefiere entretenerse

Fuente: ARELLANO C., Rolando; BURGOS A., David. En su: Ciudad de los Reyes, de los Chávez, los Quispe... Lima: Arellano Investigación y Marketing, 2004.

Por otro lado, las estadísticas poblacionales demuestran que los conos de Lima concentran cerca del 61% de la población limeña (incluye al Cono Norte, Sur y Este).

**Gráfico 1.3: Distribución de la población total de Lima
(Población total: 7,8 millones)**

Fuente: ARELLANO C., Rolando; BURGOS A., David. En su: Ciudad de los Reyes, de los Chávez, los Quispe... Lima: Arellano Investigación y Marketing, 2004.

Tabla 1.1: Distribución de la población total de Lima por segmentos

	Total	Norte	Sur	Este	Lima	Callao
Conservadoras	19.5%	25.2%	23.6%	23.7%	11.4%	15.4%
Progresistas	30.0%	27.6%	34.1%	22.0%	34.7%	29.4%
Sobrevivientes	10.5%	9.6%	5.3%	15.9%	9.8%	13.6%
Afortunados	11.3%	7.2%	-	4.2%	25.3%	11.1%
Adaptados	9.9%	9.0%	15.9%	8.8%	5.7%	17.0%
Tradicionales	4.0%	7.5%	4.1%	3.8%	2.1%	1.6%
Trabajadores	9.7%	9.6%	14.3%	15.7%	4.9%	5.6%
Emprendedores	2.4%	1.6%	1.2%	3.2%	3.9%	-
Sensoriales	2.7%	2.6%	1.5%	2.7%	2.2%	6.4%

Fuente: ARELLANO C., Rolando; BURGOS A., David. En su: Ciudad de los Reyes, de los Chávez, los Quispe... Lima: Arellano Investigación y Marketing, 2004.

La mayor concentración de progresistas la encontramos en los conos Norte y Sur (dejando de lado a Lima y al Callao). Ahora, si profundizamos más en las cifras, encontramos que dentro de los conos las concentraciones

poblacionales son muy dispersas, en las siguientes tablas se detalla la información para el Cono Norte.

1.1.2. Estadísticas del cono norte

El siguiente gráfico muestra la evolución poblacional de los últimos 45 años en el Cono Norte de Lima.

Gráfico 1.4: Evolución poblacional en el Cono Norte
(En miles de habitantes)

ARELLANO C., Rolando; BURGOS A., David. En su: Ciudad de los Reyes, de los Chávez, los Quispe... Lima: Arellano Investigación y Marketing, 2004.

Tabla 1.2: Distribución de la población total del cono norte por segmentos

Distrito	Población	Superficie en Km2	Densidad x Km2	Tasa de Crecimiento
Ancón	32,400	299.2	103	3.6
Carabayllo	153,700	346.9	429	5.7
Comas	502,953	48.8	10,176	2.5
Independencia	210,807	14.6	14,206	1.3
Los Olivos	310,415	18.3	16,506	7.8
Puente Piedra	177,974	71.2	2,361	9.3
San Martín de Porres	479,921	36.9	12,439	1.8
San Rosa	6,232	21.5	274	28.5
TOTALES	1,874,402			

ARELLANO C., Rolando; BURGOS A., David. En su: Ciudad de los Reyes, de los Chávez, los Quispe... Lima: Arellano Investigación y Marketing, 2004.

Tabla 1.3: Segmentación por estilos de vida en el cono norte

Estilos de Vida	
Conservadores	25.4%
Progresistas	27.6%
Sobrevivientes	9.6%
Afortunados	7.2%
Adaptados	9.0%
Tradicionales	7.5%
Trabajadores	9.6%
Emprendedores	1.6%
Sensoriales	2.6%

ARELLANO C., Rolando; BURGOS A., David.

En su: Ciudad de los Reyes, de los Chávez, los

Quispe... Lima: Arellano Investigación y Marketing, 2004.

Tabla 1.4: Segmentación por edades en el cono norte

Distribución por edades al 2004	
de 0 a 8 años	18%
de 9 a 15 años	14%
de 16 a 25 años	21%
de 25 a 34 años	17%
de 25 a 44 años	12%
de 45 a 54 años	8%
de 55 a más	10%

ARELLANO C., Rolando; BURGOS A., David.

En su: Ciudad de los Reyes, de los Chávez, los

Quispe... Lima: Arellano Investigación y Marketing, 2004.

El crecimiento demográfico en ésta zona de Lima ha sido exponencial. En los últimos 41 años, la cifra pasó de 150 mil habitantes en el año 1961 a cerca de 1.8 millones en el 2002. Del mismo modo, de los ocho distritos que constituyen el Cono Norte, el que ha mostrado un mayor crecimiento económico ha sido el distrito de Los Olivos. Las inversiones realizadas en los últimos años son destacables (Centro Comercial Mega Plaza, Ripley Max, Tottus, Gimnasio Golds Gym, Sodimac, Metro, Cines UVK, así como también la próxima apertura de Hiraoka y la posible incursión de Saga Falabella) demuestran la apuesta que el sector privado ha realizado por éste sector.

Es importante destacar dos cosas: primero, la importante proporción de progresistas y afortunados que concentra éste Cono -cerca del 35%, lo que representa 617,656 personas- y segundo, que cerca del 50% de la población tiene edades entre los 25 y más de 55 años -características del público objetivo del proyecto-.

1.2. Factores de éxito del negocio

¿Por qué los consumidores acudirían a *Tiempo de Café* y no a la competencia? La respuesta es simple, estos sectores de la población aspiran a un servicio que pueden costear pero que no lo tienen en su entorno. La diferencia con la competencia es clara, ellos venden comidas, en *Tiempo de Café* vendemos algo más. La estrategia desde un inicio será la diferenciación.

¿Qué ofrece el producto? Estatus, un trato diferente. Se busca hacer que el cliente sienta que en *Tiempo de Café* encuentra los mismos servicios y productos que en cualquier cafetería de los distritos más exclusivos de Lima.

1.3. Objetivos específicos del proyecto

- a. Desarrollar un concepto distinto al momento de pensar en un lugar en dónde reunirse en el Cono Norte.
- b. Determinar la ubicación idónea para el establecimiento.
- c. Posicionar al negocio en la mente de los consumidores como algo diferente a lo existente en su entorno.

- d. Lograr una rápida fidelización de los clientes, a fin de aminorar el riesgo de perderlos ante la entrada de nuevos competidores.
- e. Maximizar la rentabilidad de los recursos confiados por los accionistas.

CAPÍTULO II

2. Macro entorno económico

El sistema económico que rodea a la empresa, establece condiciones económicas y políticas en constante cambio. Los administradores de *Tiempo de Café*, deberán evaluar permanentemente la evolución de las principales variables macroeconómicas, a fin de mantenerse informados de los principales cambios en el entorno.

El presente capítulo nos introduce a la realidad macroeconómica de nuestro país, sus proyecciones y finalmente, a la relevancia que tiene la inversión privada como motor de crecimiento económico.

2.1. Panorama económico local

A lo largo de los últimos cinco años, la mayoría de los indicadores de monitoreo de corto plazo evolucionaron muy favorablemente (Crecimiento, Inflación, Devaluación, Brecha Externa, Déficit Fiscal, entre otros).

La positiva evolución de los precios internacionales de los minerales, la devaluación global del dólar americano, las tasas de interés, la maduración de ciertas reformas de los noventas y la exitosa negociación de un nuevo acuerdo de preferencias arancelarias (el ATPDEA), permitieron que el sector privado nacional aprovechara notablemente la coyuntura.

Este configuró un periodo liderado por las exportaciones (export-led), con un particular incremento de las exportaciones no tradicionales. Muchas de ellas con alto valor agregado y competitividad.

Las significativas reducciones en el nivel de pobreza regional contrastan nítidamente su correspondencia con zonas de alta exportación.

Vivimos en días en los cuales la producción crece a un ritmo cada vez mayor (nótese cómo éste se ha acelerado en los últimos meses). El Gráfico 2.1 resume el crecimiento del PBI durante los últimos años. Como se puede apreciar, éste no ha dejado de crecer.

**Gráfico 2.1: Crecimiento a toda máquina:
Comportamiento reciente de la producción nacional PBI**

Fuente: BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ. **Consulta de series estadísticas** [en línea]. Lima: BCRP, 2006. [citado 22 Mayo 2006]. Microsoft HTML. Disponible en: http://www1.bcrp.gob.pe/VariablesFame/csm_01.asp
Elaboración propia.

Por su parte, el incremento en los precios internacionales contribuyó al cierre de la brecha de la balanza comercial. El Gráfico 2.2 muestra claramente la correlación entre la balanza comercial y el incremento del índice de los precios internacionales. El boom exportador, es reflejo directo de significativamente mejores términos de comercio -léase precios de exportación-, se cierra la brecha externa.

**Gráfico 2.2: Sobre cuánto nos benefició lo externo:
Balanza en cuenta corriente y precios promedio de exportación**

Fuente: BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ. **Consulta de series estadísticas** [en línea]. Lima: BCRP, 2006. [citado 22 Mayo 2006]. Microsoft HTML. Disponible en: http://www1.bcrp.gob.pe/VariablesFame/csm_01.asp
Elaboración propia.

Sin embargo, a pesar de las mejoras en la producción por habitante, nuestro inestable clima inversor ha hecho que la distancia entre las cifras actuales y los picos históricos de nuestro pasado reciente, resultan mayores en el caso de la inversión. Por ello, la importancia de mejorar el clima de la inversión en todo el país es mucho más relevante que nunca. El Gráfico 2.3, resalta claramente la escasa inversión por habitante.

**Gráfico 2.3: El esfuerzo promedio de los peruanos:
Inversión bruta real por habitante**

Fuente: BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ. **Consulta de series estadísticas** [en línea]. Lima: BCRP, 2006. [citado 22 Mayo 2006]. Microsoft HTML. Disponible en: http://www1.bcrp.gob.pe/VariablesFame/csm_01.asp
Elaboración propia.

En el caso de la inversión por parte de las empresas, su recuperación en estos años de exportaciones excepcionales, ha sido relativamente tacaña. La inversión se incrementa, pero su bajo ratio sobre el producto, contrasta que la tarea de mejorar el clima que haga que la gente invierta en nuestro país reviste la mayor urgencia. El promedio de la inversión de los últimos años fluctúa entre el 15% y 16% como ratio del PBI. Cabe destacar, que en los países que están creciendo más —entiéndase, China, India, Chile, entre otros—, las tasas de inversión bordean el 30% y 40% como ratio del PBI.

El Gráfico 2.4 muestra que estamos en camino, pero nuestras cifras aun distan mucho de los países más desarrollados.

**Gráfico 2.4: Recuperación aún moderada:
Flujos Anuales de Inversión Privada Bruta: 1989-2005 como ratios
del PBI y en soles constantes por habitante**

Fuente: BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ. **Consulta de series estadísticas** [en línea]. Lima: BCRP, 2006. [citado 22 Mayo 2006]. Microsoft HTML. Disponible en: http://www1.bcrp.gob.pe/VariablesFame/csm_01.asp
Elaboración propia.

Las bajas tasas de inversión, traen como consecuencia que las maquinarias y equipos empleados en la industria nacional, no sean de última generación, lo que sin duda tiene un impacto directo en la competitividad de la misma. Si bien, las importaciones de maquinarias y equipos aumentan, es importante destacar que su baja participación relativa sobre el total importado implica un enorme reto para las próximas administraciones nacionales y regionales.

**Gráfico 2.5: Importación de maquinarias y equipos como
Ratio del PBI**

Fuente: BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ. Consulta de series estadísticas [en línea]. Lima: BCRP, 2006. [citado 22 Mayo 2006]. Microsoft HTML. Disponible en: http://www1.bcrp.gob.pe/VariablesFame/csm_01.asp
Elaboración propia.

Por su parte, el índice de precios se ha mantenido relativamente estable. Recordemos que el objetivo explícito del Banco Central de Reserva del Perú, es mantener la inflación promedio en 2.5% con un rango de 1% hacia arriba y hacia abajo –entiéndase, en el rango de 1.5% a 3.5%- “inflation targeting”. Las proyecciones realizadas por el Ministerio de Economía, en su informe del Marco Macroeconómico Multianual 2006-2008, señalan que está se mantendrá en 2.5%. El Gráfico 2.6 muestra cómo se comportó este indicador durante los últimos años, y cuáles son las proyecciones para los próximos tres años.

**Gráfico 2.6: Evolución de la inflación anual
(Histórica y proyectada)**

Fuente: BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ. **Consulta de series estadísticas** [en línea]. Lima: BCRP, 2006. [citado 22 Mayo 2006]. Microsoft HTML. Disponible en: http://www1.bcrp.gob.pe/VariablesFame/csm_01.asp
Elaboración propia.

Otro de los puntos relevantes en esta perspectiva de la economía local, son los temas relacionados a la recaudación. Sin desmerecer los esfuerzos de la Sunat, la realidad es concluyente. El primer predictor de la recaudación son los precios de exportación. Nótese que mayores exportaciones implican mayor recaudación y mayor recaudación implica también mayores presupuestos para todas las regiones del país. El Gráfico 2.7 muestra esta clara relación.

Gráfico 2.7: Precios de exportación y recaudación real: 1995-2005

Fuente: BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ. Consulta de series estadísticas [en línea]. Lima: BCRP, 2006. [citado 22 Mayo 2006]. Microsoft HTML. Disponible en: http://www1.bcrp.gob.pe/VariablesFame/csm_01.asp
Elaboración propia.

Sin duda, el primer beneficiado con los mayores niveles de recaudación es el gobierno. El problema, es que en la mayoría de los casos los recursos no son destinados eficientemente. Los niveles actuales de presión tributaria, así como los records de recaudación que publica la Sunat cada mes, contrastan que para el gobierno si hay “chorreo”. El Gráfico 2.8 muestra claramente el gran crecimiento en millones de dólares que el gobierno ha recabado en los últimos años.

Finalmente y para respaldar lo mencionado en el párrafo anterior, el Gráfico 2.9 muestra la evolución del gasto no financiero realizado por el gobierno. Como se puede apreciar, en estos años de vacas gordas, el gobierno ha inflado su gasto notablemente. El problema aquí, implica contraponer ingresos transitorios con gastos de carácter permanente.

Gráfico 2.8: Recaudación en Millones de Dólares y Presión Tributaria: 1995-2005

Fuente: BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ. **Consulta de series estadísticas** [en línea]. Lima: BCRP, 2006. [citado 22 Mayo 2006]. Microsoft HTML. Disponible en: http://www1.bcrp.gob.pe/VariablesFame/csm_01.asp
Elaboración propia.

**Gráfico 2.9: Gasto no financiero del gobierno central
(Escala y ratio del PBI)**

Fuente: BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ. **Consulta de series estadísticas** [en línea]. Lima: BCRP, 2006. [citado 22 Mayo 2006]. Microsoft HTML. Disponible en: http://www1.bcrp.gob.pe/VariablesFame/csm_01.asp
Elaboración propia.

2.2. Perspectivas económicas locales

- a. La Economía Peruana experimenta una fase de alto crecimiento y estabilidad macroeconómica en la que no se ha logrado cerrar un círculo virtuoso exportación-inversión.
- b. En este lapso, los problemas de competitividad, alto desempleo adecuado y pobreza han tenido como contrapartida un clima inversor poco atractivo (marcado por una creciente arbitrariedad tributaria e inestabilidad en las reglas de juego).
- c. El Refrendo Congresal de un Acuerdo de Libre Comercio con los Estados Unidos de Norteamérica podría alterar este estado de cosas favorablemente.
- d. La postergación indefinida de este refrendo, en cambio, despertaría interrogantes y obligaría a tomar acciones de reforma estructural e institucional mucho más drásticas, en aras a paliar los efectos negativos asociables a la expiración del ATPDEA. Posiciones antiapertura serían contraproducentes

2.3. La inversión

La siguiente sección describe el marco teórico de la inversión, sus determinantes y las variables que la afectan. Para esto nos hemos basado, principalmente, en el libro de Jeffrey D. Sachs, *Macroeconomía en la Economía Global*³.

³ SACHS, Jeffrey D.; LARRAIN, Felipe P. "Inversión". En su: **Macroeconomía en la economía global**. 2ª ed. Buenos Aires: Pearson Prentice Hall, 2004. Cap. 13. p. 437-268

2.3.1. Relevancia de la inversión

La inversión es cualquier sacrificio de recursos hoy, con la esperanza de recibir algún beneficio en el futuro. Estas inversiones pueden ser temporales, a largo plazo, privadas y públicas. Por su parte, la inversión fija es la incorporación al aparato productivo de bienes destinados a aumentar la capacidad global de la producción (equipos, maquinarias, nuevas tecnologías, entre otros).

Las inversiones privadas constituyen un elemento fundamental para alcanzar un crecimiento económico rápido, generar empleo y reducir la brecha en la renta per capita entre los países.

La inversión privada en la actualidad, se rige por la capacidad de mantener la competitividad, descubrir nuevos mercados, de inventar productos, de adoptar nuevas tecnologías y de responder a las condiciones cambiantes del mercado tanto internas como externas.

Aunque nadie duda de la importancia de atraer inversores privados para promover el crecimiento y crear oportunidades para los grupos menos privilegiados, hay discrepancias sobre la mejor manera de crear y mantener las condiciones propicias para que esto suceda.

En ese sentido, es importante determinar las necesidades del sector privado y las limitaciones del sector público, la creación y el mantenimiento de condiciones favorables

para los inversores, el acuerdo político, la estabilidad, la sostenibilidad y la puesta en práctica de reformas necesarias.

No es posible acelerar el crecimiento ni ampliar las oportunidades de empleo sin un aumento significativo de la inversión. En el caso peruano, además de garantizar la estabilidad macroeconómica (lo que requiere de políticas fiscales, monetarias y de endeudamiento prudentes), el estado deberá contribuir a aumentar la competitividad en el sector privado. Para ello, es necesario una definición precisa de los ámbitos correspondientes a cada cual, ampliar y modernizar las estructuras haciendo uso del sistemas de concesiones, ajustar las tasas de algunos impuestos, facilitar un financiamiento que no se limite al bancario de corto plazo, y completar el proceso pendiente de privatización. Hay campo para algunas iniciativas sectoriales complementarias que tengan el objetivo específico de generar empleo, especialmente en la agricultura, construcción y turismo, dando preferencia a las pequeñas y medianas empresas.

2.3.2. Factores determinantes

El objetivo fundamental de los agentes que toman la decisión de invertir, es el de maximizar los beneficios esperados en el largo plazo, dado un nivel de riesgo que se considere aceptable. En ese sentido, a la hora de definir si se invierte en cierto proyecto se deben tomar en consideración los factores que afectan el flujo de caja

futuro del negocio, estos serían factores de mercado, factores productivos y factores institucionales.

Los factores de mercado se refieren al tamaño de mercado, el precio relativo del bien y su volatilidad, los canales de distribución, el grado de competencia existente, entre otros factores.

Los factores productivos tienen que ver con el acceso y el uso de la tecnología, el acceso a los mercados de factores (trabajo y capital), y el valor esperado y la volatilidad de los costos (salarios y tasas de interés); la situación del mercado de bienes intermedios o insumos (competencia, costos, acceso), etc.

Finalmente los aspectos institucionales se refieren al marco legal, el respeto a los derechos de propiedad, la estabilidad de las reglas de juego, el marco tributario, la estabilidad política, la existencia de libertades económicas, la libertad de entrada y salida del mercado, entre otras.

La realidad económica de los países que reciben menos inversión extranjera que otros, se caracterizan por tener en común uno o más de los siguientes factores:

- a. Alta inflación, lo que genera variabilidad de precios relativos, la reducción del horizonte de inversión y la aparición de actividades especulativas.

- b. Existencia de controles en los mercados financieros, cambiarios o de determinados bienes, lo cual genera aparición de mercados negros o informales, mala asignación de recursos escasos, y actividades especulativas.
- c. Persistentes y abultados déficit fiscales, lo cual genera en mediano plazo inestabilidad, mayor inflación, crisis cambiarias, modificaciones en los patrones de gasto, impredecibilidad sobre el régimen tributario futuro, todo lo cual aumenta el riesgo de los proyectos de inversión.
- d. Debilidad institucional, que se traduce en inestabilidad de las reglas de juego, ineficiencias derivadas de la corrupción, lentitud de los procesos judiciales y el poco respeto por los derechos de propiedad.
- e. Carencia de mano de obra no calificada. La evidencia empírica señala que los países que han invertido en la educación de su población, han obtenido mayores niveles de inversión extranjera que otros.

Las políticas nacionales de inversión constituyen la base del equilibrio dinámico entre todos los dogmas de capital que participan en el desarrollo. Ellas promueven la generación de un clima que estimule la inversión privada y pública.

Existe una relación muy estrecha entre inversión y crecimiento económico. La inversión privada significa la ampliación de capital productivo en la economía, lo cual tiene un doble impacto sobre el producto: en el corto plazo significa una mayor demanda de determinados bienes que generan mayor empleo y sustentan un mayor nivel de actividad productiva; en el largo plazo, el impacto es básicamente a través del aumento de la capacidad productiva, que implica también una mayor demanda de empleo directamente.

A parte de estos impactos inmediatos, usualmente la mayor inversión va de la mano con los siguientes factores:

- a. Aumento de la productividad.
- b. Mejora en el capital humano.
- c. Creación y/o adopción de nuevas tecnologías, todo lo cual es indispensable para incrementar la competitividad de la economía, elemento esencial en un mundo globalizado.

2.3.3. Variables que afectan la inversión

Son las siguientes:

a. El gasto público

La eficiencia y responsabilidad en el manejo fiscal no sólo se refieren a la manera de gastar los ingresos del estado, sino también a cómo se recaudan. La tributación, por ende, constituye la fuente principal con

la que el estado financia sus gastos. Los impuestos deben recaudarse de manera que, sin desalentar comparativamente la inversión privada, aseguren que el estado cumpla adecuadamente sus funciones sociales.

Si bien es cierto que la existencia de abultados déficit fiscales es dañina para la inversión, la relación entre gasto público e inversión privada no es tan concluyente. Algunos trabajos encuentran que la inversión pública, a través de mejoras en infraestructura, gasto en educación y salud, tiene efectos positivos sobre la inversión privada (hipótesis de complementariedad o efecto crowding in), mientras que otros estudios encuentran que el mayor gasto público siempre desplaza a la inversión privada (hipótesis de sustitución o efecto crowding out). En cualquier caso, es claro que para ver el efecto final hay que saber en que consiste el gasto público y si la situación fiscal es sostenible.

En el caso concreto del Perú, al analizar una serie de los últimos 50 años, se encuentra una relación negativa entre el gasto público y la inversión privada, lo que demuestra que en nuestro caso, la hipótesis de sustitución es la que prevalece.

b. La inestabilidad política y jurídica

La estabilidad macroeconómica, es una condición fundamental para lograr un ambiente de negocios favorable y atraer la inversión necesaria para potenciar el crecimiento económico. Sólo se puede crecer con una acumulación creciente de capital físico y humano, con mejoras (mayor productividad) en el uso de dicho capital, y con una combinación más atractiva de varios elementos que configuran el ambiente general de negocios y el clima de confianza en el que se toman las decisiones empresariales. Para facilitar el crecimiento, los negocios deben contar con un marco estable. Ello se logra con una mezcla compleja de continuidad y flexibilidad que sólo pueden ser ofrecidas por instituciones firmes que sean, a su vez, democráticas y progresistas, en el sentido de promover una competitividad creciente.

Es por ello, que dentro del ámbito político-jurídico, es indispensable tener en consideración las siguientes acciones:

c. Fortalecimiento de instituciones que faciliten el desenvolvimiento económico, que defiendan los derechos de propiedad, que promuevan las libertades económicas, que no impidan el rol de asignación de recursos que tienen los mercados.

- d. Preservar la estabilidad económica**, lo cual implica tener una posición fiscal sostenible, que no genere preocupación en los agentes económicos y que debería ir fortaleciéndose en el tiempo. Asimismo, la independencia del Banco Central debería continuar de tal manera que la estabilidad de precios, finalmente alcanzada, no sea tema de preocupación por los agentes económicos.
- e. Reformar el estado**, de tal forma que se reorienten los recursos del mismo hacia sectores prioritarios, tales como educación, salud e infraestructura básica, reduciendo otras dependencias y eliminando burocracia en otros sectores.
- f. La apertura de la economía al resto del mundo**, de tal forma que nuestros mercados se agranden, para lo cual es necesario emprender una estrategia de reducción de aranceles y de negociaciones bilaterales de libre comercio.
- g. Profundizar los mercados de factores**, de tal manera de hacerlos más flexibles y más competitivos.
- h. Continuar con los procesos de privatizaciones y concesiones**, no como mecanismo de financiamiento o como fin en sí mismo, sino como una herramienta para atraer inversión nueva, aumentar la productividad de la economía y mejorar la infraestructura.

i. La institucionalidad

La calidad de las instituciones constituye un factor preponderante como incentivo a la inversión. Los datos encontrados por Stein y Daude (2001) apoyan fuertemente esta hipótesis. Es más, Kaufmann y otros (1999) encuentran luego de analizar una serie países que, si la calidad de las instituciones mejora en una desviación estándar, la inversión directa extranjera tiende a incrementarse en 130%. En una línea semejante, Rodrik (1991) encuentra que la inestabilidad política, la cual puede deberse a debilidades institucionales, afecta negativamente a la inversión.

La confianza en las instituciones es sólo un reflejo de la confianza interpersonal. Una investigación elaborada por Latinobarómetro, ONG con sede en Chile especializada en opinión pública sobre realidad latinoamericana, muestra que las confianzas en la región se dan al interior de redes y no existen confianzas abiertas. Estas confianzas abiertas corresponden a sociedades abiertas como las europeas donde se encuentran altos niveles de confianza interpersonal y altos niveles de confianza en las instituciones de la democracia.

Al igual que otros indicadores, las confianzas sufren variaciones porque faltan suficientes consensos sobre

las legitimidades. Sin duda, esta ausencia de confianza influye negativamente en la inversión privada de nuestra nación.

j. La política económica y tributaria

La forma en que los gobiernos reglamentan y gravan a las empresas y las transacciones (en el interior del país y en la frontera) cumple un importante papel en la configuración del clima para la inversión. Una regulación acertada corrige las imperfecciones del mercado que traban la inversión productiva y concilia los intereses de las empresas con objetivos sociales más generales. Un sistema tributario racional genera los ingresos necesarios para financiar la prestación de los servicios públicos que mejoran el clima para la inversión y cumplen otros fines sociales. La difícil tarea que deben acometer todos los gobiernos consiste en alcanzar esos objetivos sin afectar las oportunidades y los incentivos para que las empresas inviertan de manera productiva, creen puestos de trabajo y crezcan. Aun cuando se producen tensiones entre las preferencias de las empresas y los objetivos sociales en esta esfera, en la mayoría de los países en desarrollo hay un amplio margen para mejorar los planteamientos empleados sin poner en peligro intereses sociales más generales.

En muchos casos, los gobiernos aplican reglamentaciones que no cumplen los objetivos sociales previstos y además van en detrimento del clima para la inversión, al imponer costos y demoras innecesarios, dar pie a corrupción, aumentar la incertidumbre y el riesgo, y crear barreras injustificadas a la competencia.

Estos problemas obedecen a dos causas. En primer lugar, en todos los países los sistemas de regulación son vulnerables a la captación de rentas por parte de empresas y funcionarios, entre otros, lo que a menudo se traduce en restricciones injustificadas a la competencia o en trabas burocráticas. En segundo término, muchos de los sistemas de regulación de los países en desarrollo han sido transplantados indiscriminadamente de otros países, sin tomar debida cuenta de las diferentes condiciones. La clave reside en hallar un equilibrio más apropiado entre las imperfecciones de los mercados y el mal funcionamiento de los gobiernos, en particular, ideando sistemas que guarden relación con las condiciones nacionales y aumentando la transparencia.

Asimismo, las estrategias encaminadas a ampliar la base imponible y simplificar la estructura fiscal ofrecen buenas perspectivas. En Perú y muchos otros países,

una mayor autonomía de los organismos fiscales también ha permitido mejorar los resultados.

k. La inversión y el Riesgo País

La situación económica mundial, y principalmente la de los países de la región, han volcado al lenguaje cotidiano, términos que hasta hace poco, estaban reservados casi exclusivamente para los especialistas.

La interpretación de la complicada situación actual, nos obliga a manejar diversos conceptos financieros, que requieren nuestra especial atención.

El riesgo-país básicamente indica la desconfianza de los mercados internacionales en la capacidad del estado de hacer frente a sus deudas y obligaciones, pero día a día varía guiado por otros factores que finalmente son los que influyen en esa capacidad de pago del estado.

En ese sentido, el componente principal, pero no único, que afecta negativamente la percepción del riesgo de un país, es el comportamiento del déficit fiscal. Un país con déficit fiscales elevados y recurrentes, ofrece una señal de irresponsabilidad y de falta de control en lo que a sus gastos se refiere.

El proceso de privatizaciones realizado en el Perú ha permitido que, si bien no desaparezca el déficit fiscal, sí haya disminuido sustancialmente.

Otros componentes del riesgo–país pueden ser las turbulencias políticas, escaso crecimiento de la economía, alta relación ingreso-deuda, etcétera.

En una economía globalizada y de mercado, la evaluación del ordenamiento fiscal y cualquier eventual penalización por su abandono queda en manos de los propios mercados financieros, pues los inversionistas retiran su capital apenas aparecen signos de inestabilidad. Si existiese una desviación fiscal que no convence a los agentes económicos, ello tendría efectos adversos sobre el riesgo–país.

l. Inversión privada y sistema financiero

El desarrollo del sistema financiero y la profundización de los mercados de capitales tienen impactos muy positivos sobre la inversión privada, sin embargo habría que hacer algunas precisiones.

Hay tres canales básicos que son interdependientes entre sí:

- m. El canal de la disponibilidad de recursos o créditos,** que ocurre cuando el crecimiento del ahorro financiero genera que existan recursos financieros disponibles para que las empresas ejecuten sus planes de inversión.

- n. El canal del costo financiero**, dado por la tasa de interés, que implica que mientras menores sean las tasas de interés mayor sea la inversión, sin embargo hay que tener cuidado, pues no siempre es así. Las reducciones en las tasas de interés logradas a través de controles llevan al deterioro del ahorro y, por el canal de la disponibilidad, menor inversión o, si otros factores como el riesgo o incertidumbre política se están deteriorando, la inversión caerá sin importar que ocurra con las tasas de interés.
- o.** El tercer canal es el de mayor productividad que se obtienen en los proyectos de inversión, cuando la asignación de recursos es más eficiente.

CAPÍTULO III

3. Estudio de mercado

Definido por muchos como el paso más importante en el desarrollo de un proyecto. Un adecuado estudio de mercado, permite obtener más luces sobre lo que realmente busca el cliente. Los objetivos de un estudio de mercado los podemos resumir en la siguiente definición:

“Un estudio de mercado debe servir para tener una noción clara de la cantidad de consumidores que habrán de adquirir el bien o servicio que se piensa vender, dentro de un espacio definido, durante un periodo de mediano plazo y a qué precio están dispuestos a obtenerlo. Adicionalmente, el estudio de mercado va a indicar si las características y especificaciones del servicio o producto, corresponden a las que desea comprar el cliente. Nos dirá igualmente, qué tipo de clientes son los interesados en nuestros bienes, lo cual servirá para orientar la producción del negocio. Finalmente, el estudio de mercado nos dará la información acerca del precio apropiado para colocar nuestro bien o servicio y competir en el mercado, o bien imponer un nuevo precio por alguna razón justificada.

Por otra parte, cuando el estudio se hace como paso inicial de un propósito de inversión, ayuda a conocer el tamaño indicado del negocio por instalar, con las previsiones correspondientes para las ampliaciones posteriores, consecuentes del crecimiento esperado de la empresa.

Finalmente, el estudio de mercado deberá exponer los canales de distribución acostumbrados para el tipo de bien o servicio que se desea colocar y cuál será su funcionamiento”.⁴

La investigación de mercado de *Tiempo de Café*, estuvo dividida en dos partes. En la primera se realizó un estudio cualitativo, empleando la técnica del Focus Group. Éstas son sesiones de grupo en las que se busca un acercamiento cualitativo entre los participantes. Las sesiones son conducidas –moderadas– por un experto, el cual busca que cada uno de los invitados dé su punto de vista sobre el tema a tratarse. Generalmente, las sesiones inician con preguntas simples para que los participantes entren en confianza con el moderador, esto permite crear un ambiente en el cual el grupo pueda relajarse y dar opiniones espontáneas. Las reuniones son grabadas y filmadas, para luego analizar el lenguaje verbal y no verbal de los participantes. El tamaño de grupo oscila entre 8 y 12 participantes.

En la segunda parte de la investigación, se realizó el estudio cuantitativo. Éste se basó en la realización de un total de 300 encuestas, número suficiente para realizar inferencias de la muestra a toda la población. Las cuales fueron divididas entre hogares escogidos aleatoriamente (el proceso aleatorio se realizó a través de un programa estadístico empleado por la empresa que realizó el estudio de mercado) y en entrevistas espontáneas en la calle.

⁴ ESMAS. **Estudio de mercado: definición**. [en línea] México D.F.: EsMas.com, dic. 2004. [Citado 11 Febrero 2006]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.esmas.com/emprendedores/startups/comohacerestudios/400989.html>

3.1. Estudio cualitativo del café

A continuación se definen los objetivos del estudio cualitativo.

3.1.1. Objetivos del estudio

a. Objetivos generales del estudio

El objetivo del estudio cualitativo fue conocer la opinión de un grupo de personas –al cual llamaremos mercado objetivo- sobre la posibilidad de abrir un nuevo café con las características mencionadas anteriormente. Enfatizando en los gustos y preferencias personales en cuanto a la concurrencia a este tipo de establecimientos.

b. Objetivos específicos

Los objetivos específicos de la primera fase de la investigación fueron los siguientes:

• Definir el perfil ideal para la Cafetería (técnica proyectiva del collage):

- Servicios que ofrecería.
- Horario de atención.
- Infraestructura (ambientes).
- Ubicación.
- Identificación del segmento meta.
- Identificación de su competencia en la zona.
- Disposición de concurrencia.
- Conocimiento del mercado de cafés.
- Costumbre de asistir a Cafés.

- Recordación de Cafés.
- Presencia de Cafés en la zona donde viven.

- **Hábitos de concurrencia a Cafés y establecimientos sustitutos**

- Preferencia de concurrencia a Cafés. Ventajas diferenciales.
- Ubicación del Café donde concurren con mayor frecuencia.
- Última vez que asistieron, razones.
- Con quién asistieron.
- Qué fue lo que pidieron, pedidos usuales, otros pedidos.
- Gasto promedio cada vez que asisten.
- Por donde residen, a qué Cafés asisten.

- **Imagen de los principales Cafés de la ciudad de Lima**

- Ranking de los principales Cafés.
- Aspectos positivos y aspectos negativos.
- Fortalezas y debilidades.

- **Evaluación de algunos aspectos específicos para el nuevo Café**

- Evaluación de la ubicación del nuevo Café empleando un plano de la zona.
- Evaluación del nombre para el nuevo Café.

- **Disposición final de concurrir al Nuevo Café de Lima Norte**

- Técnica proyectiva del Monigote (con esta técnica se le plantea a los participantes un escenario ficticio en el cual una pareja de personas está interesado en asistir a la cafetería. La dinámica consiste en preguntarles por qué creen que esa pareja imaginaria iría a *Tiempo de Café*. Mediante esta técnica se busca dar mayor confianza a las personas para que digan lo que realmente piensan).

3.1.2. Metodología

Tal como ya mencionamos, la técnica empleada fue la del *focus group*. En total se realizaron dos *focus*. Los participantes –universo- fueron hombres y mujeres de 25 a 55 años de edad. Que residan en hogares de los niveles socioeconómicos B, dentro del área urbana del Distrito de Los Olivos en la Ciudad de Lima.

Tabla 3.1: Ficha de distribución de los focus group

1. Fase cualitativa				
Nro. de grupos focales	Conformación de la muestra			
2	NSE	Hombres + Mujeres		Total
		25 - 35	36 – 55	
	Medio Típico (B1)	1	1	2
	Total	1	1	2

Elaboración propia.

3.1.3. Análisis de los resultados

A continuación procederemos a comentar los principales resultados obtenidos de los dos *focus*.

a. Aspectos generales sobre el conocimiento y hábitos de asistencia a Cafés

Los Cafés más conocidos entre los participantes son la Pastelería San Antonio, Bocatta, Café Café y en menor medida News Café. En la actualidad, debido a que básicamente estos establecimientos se encuentran ubicados en Lima Central, la asistencia de los entrevistados residentes en Lima Norte se ve limitada por la distancia. Es importante destacar algunas de las frases de que surgieron en los focus al tocar el tema de los hábitos de asistencia a los Cafés:

“yo voy a San Miguel porque es lo más cercano”

“yo voy a Miraflores, no hay café cerca de la casa”

“en Lima Norte no hay cafés”

“en Lima Norte no hay un café porque los empresarios no apostaban ni invertían en la zona, pero hay gente en Lima Norte como nosotros que contamos con recursos económicos”

Los establecimientos que se han desarrollado en la zona son básicamente restaurantes, pollerías, y gracias

a la presencia del Mega Plaza también cadenas de fast foods y heladerías, pero no existen Cafés con las características que busca el proyecto.

Acotan que el estilo de vida del poblador de NSE medio de Lima Norte a pesar de que es más sostenible con la apertura del Mega Plaza, aun no se consolida, porque requiere trasladarse hacia Lima Central (Plaza San Miguel, San Isidro y Miraflores) para acceder a establecimientos y servicios más acordes a sus expectativas (locales más exclusivos y dirigidos específicamente a los sectores Alto/Medio). Resaltan que las cadenas que hoy tienen presencia en la zona, se han adaptado a la idiosincrasia de la mayoría, pero con cierta tendencia hacia lo popular.⁵

Es evidente la existencia de una necesidad insatisfecha entre los pobladores de NSE medio típico de la zona, un sector que siente que aún no se le ofrece servicios acordes al estilo de vida y expectativas que su solvencia económica les permitiría sostener. Una clara oportunidad para *Tiempo de Café*.

b. Perfil del café ideal para Lima Norte

Para identificar las expectativas de los entrevistados en torno a las características que debe reunir un establecimiento ubicado en Lima Norte bajo la denominación “Café”, se empleó la técnica proyectiva

⁵ Caso de Ripley Max, en donde no se venden los mismos productos que las tiendas de Lima Central.

del collage desiderativo. Éste permitió obtener información relevante de primera mano, la cual además fue complementada y profundizada con el intercambio de opiniones de los participantes de los focus.

A continuación se presenta un cuadro multi atributo del Café ideal para Lima Norte y que más adelante se tratará detalladamente:

Tabla 3.2: Características del café ideal

Elaboración propia.

•**Infraestructura:**

La infraestructura es un aspecto que fundamentalmente priorizan los entrevistados. La mayoría coincide en que el nuevo Café debe poseer un aspecto diferente al que predomina en la zona (abundante iluminación en base a luces de neón). En la fachada, debe predominar un diseño arquitectónico vanguardista, sobrio que proyecte exclusividad.

“no queremos nada que tenga luces de neón”

“la fachada de afuera debe ser fuera de lo común, que invite a entrar, algo vanguardista”

“buena fachada, que se note que es un lugar exclusivo, como lugares de San Isidro, no en avenida demasiado ruidosa”

“las terrazas a la calle cerradas pero con lunas”

Hacia el interior, la preferencia es por un ambiente acogedor, propicio para la conversación, por lo cual consideran necesario exista música de fondo de tipo instrumental.

“un sitio tranquilo para ir a conversar a relajarte, un lugar acogedor”

“con música de fondo, suave, bajita, no tan alta porque un café es un sitio de encuentro para ir con amigos a conversar”

“la música de fondo es música instrumentada, melódica, suave”

Algunos señalan que la inclusión de cuadros y luz halógena dicróica en el decorado contribuiría con el concepto de un ambiente acogedor y exclusivo. Así como también, la inclusión de plantas y posiblemente una caída de agua. Lo que sí es prioritario es que cuente con un óptimo sistema de ventilación.

“no debe haber demasiada luz, deben ser algo amarillas”

“internamente con plantas, con caídas de agua, con bastantes cuadros”

Un grupo de entrevistados, sugirió adicionalmente la presencia de una pequeña barra destinada básicamente al servicio ligero, tal vez como antesala o incluso para los clientes que no se encuentran acompañados.

●**Productos:**

Básicamente, las expectativas giran en torno a servicios vinculados a diversas variedades de cafés (capuchino, mokachino, express, clásico, entre otros), jugos, gaseosas, diversidad de sándwiches (desde los tradicionales hasta variedades tipo gourmet), pastelería fina, helados y ensaladas (de verduras y frutas). También se espera el expendio de licores, pero a manera de aperitivos.

“café normal, capuchino”

“variedades de sándwiches, triples, de pollo pero bien presentaditos”

Como se advierte, los entrevistados desean un servicio de comidas y bebidas muy similar al que ofrecen cafés como la Pastelería San Antonio, Bocatta, Café Café y News Café. Vale decir, un establecimiento donde el cliente pueda encontrar variedad de productos tanto tradicionales como especiales.

Enlazado a este aspecto, se encuentran los precios de los productos, y en ese sentido la mayoría de entrevistados coinciden en que éstos no deben ser onerosos, estando al alcance de los niveles medios de la zona.

“los precios no deben ser muy baratos, pero tampoco muy altos, siempre cuidando la calidad”

Preguntados por la posibilidad de incluir el servicio de panadería en el nuevo café para Lima Norte, muchos entrevistados desestiman la idea en virtud a que el hábito de los pobladores de la zona es comprar el pan en la panadería más cercana a sus domicilios, eventualmente sólo a nivel de autoservicios (aprovechando la asistencia para hacer otras compras).

•Personal

Otro aspecto altamente ponderado por los entrevistados, es la calidad del servicio que debe ofrecer el nuevo Café, y en ese sentido señalan que el personal debe demostrar disposición de servicio, lo que se traduce en cordialidad y amabilidad.

“deben ser amables desde que la persona entra al establecimiento”

“deben saludar y ser educados”

Asimismo, estar capacitados en el conocimiento de la carta, por tanto ser capaces de explicar a los clientes los detalles sobre los productos ofrecidos (básicamente en qué consisten, qué ingredientes contienen).

“deben estar capacitados sobre el conocimiento de los platos que tienen, que te sepan orientar”

“que te digan qué contienen los platos”

Coinciden en señalar que el personal debe estar compuesto tanto por hombres como mujeres, gente joven.

•**Ubicación:**

De forma espontánea, un grupo significativo de entrevistados coincide en señalar que el nuevo café no debería ubicarse dentro del complejo del Mega Plaza. Básicamente, porque es altamente concurrido y creen que le restaría ese espacio de tranquilidad que estarían esperando.

“en el Mega Plaza no debe estar porque hay demasiada gente y hay mucho ruido”

“hay incluso al costado del Mega Plaza otro centro comercial – Royal Plaza- que es más pequeño y no tan concurrido”

“los fines de semana el Mega Plaza está lleno, excesiva gente”

“hay otras zonas bonitas más cerca de donde vivimos y donde se podría ubicar tranquilamente, como es la zona de la Municipalidad de Los Olivos, hay algunos negocios y es una zona segura”

Por tanto, surge entre algunos entrevistados la posibilidad que el nuevo Café se encuentre en dos posibles ubicaciones:

1. En las inmediaciones del Consejo de Los Olivos.
2. El tramo entre “Santa Isabel” y la Municipalidad de Los Olivos.

**c. Evaluación asistida de la ubicación para el nuevo
Café de Lima Norte:**

La ubicación propuesta tiene los siguientes límites, por el Norte con la Avenida Carlos Izaguirre, al Sur con Tomás Valle, al Este con la Av. Panamericana Norte (Altura de Metro de Panamericana Norte y C.C. MegaPlaza), y al Oeste con la Avenida Santiago Antúnez de Mayolo (Altura de la Municipalidad de Los Olivos).

Frente a esta propuesta, la mayoría de participantes manifiesta que el local más propicio para el nuevo Café debería ser el que está ubicado frente a la Municipalidad de Los Olivos, vale decir, en la Avenida Santiago Antúnez de Mayolo, donde actualmente se ubican diversos restaurantes y pollerías. A favor de esta alternativa señalan que es una zona estéticamente agradable, segura y es predominantemente un sector de NSE Medio.

En segundo lugar, piensan que otra alternativa puede ser el tramo entre la Avenida Santiago Antúnez de Mayolo (Municipalidad de Los Olivos) y el supermercado Santa Isabel.

Si bien, la alternativa de las inmediaciones de la Municipalidad de Los Olivos es la opción que concita mayor cantidad de adeptos, la totalidad reconoce que ambas ubicaciones son favorables. Las dos ubicaciones

son lugares tranquilos, arquitectónicamente modernos, con vigilancia y de fácil acceso.

d. Evaluación del nombre para el nuevo Café de Lima

Norte:

De los nombres evaluados, *Tiempo de Café* es el que alcanzó la mayor acogida entre los entrevistados. Principalmente, porque se vinculan al concepto de Café, pero también porque describen algunas de sus motivaciones o expectativas frente a este tipo de establecimiento.

Los siguientes son los comentarios que se tuvieron por los nombres testeados:

•Tiempo de Café

Este nombre se asocia al lugar donde el consumidor puede asistir y darse un tiempo para beber café y conversar, un ambiente acogedor donde se goza de un agradable servicio. También enlaza fuertemente la idea de un lugar exclusivo, pero básicamente por el ambiente que existe, lo cual brinda prestancia a sus clientes.

•Un café y más

Este nombre se vincula a un lugar donde se ofrece complementos al servicio de café, como por ejemplo: mayor atención, algo más para acompañar el café, más variedades de productos, les crea las expectativas

de valores agregados. No obstante, el grupo de jóvenes modificó el nombre original por la frase “Café y más” porque a criterio de ellos refleja de forma más cercana el concepto de Café que desarrollaron en la técnica proyectiva del collage.

•Tardes de Café

Esta alternativa es desestimada de manera unánime por los entrevistados en virtud a que se vincula directamente al horario de servicio, y no transmite mayor valor agregado al nuevo establecimiento.

Además de testear nombres para el Café, se lanzó la pregunta al grupo para que dieran otras opciones de nombres. Sin embargo estos no tuvieron mayor acogida. Los siguientes fueron los más representativos:

- “Café Dorado”
- “La Esencia del Café”
- “El placer de beber”
- “El placer de tomar café”
- “Café tour”

e. Perfil del cliente potencial del nuevo Café:

Todos los entrevistados se identificaron como potenciales clientes para el nuevo Café. Señalan que el perfil de cliente que se sentirá motivado a asistir al nuevo café serán personas adultas, de NSE medio, que gusten de un ambiente donde poder conversar,

reencontrarse e incluso cerrar asuntos de negocios. No hacen diferencia entre sexos, consideran que tanto hombres y mujeres, que desarrollen diversas actividades, desde un profesional, hombre de negocios, amas de casa e incluso la gente de los gimnasios y oficinas son potenciales clientes de *Tiempo de Café*.

f. Hábitos de consumo:

•Cafés donde asisten

Por condiciones de la muestra se contó con clientes de Cafés como San Antonio, Bocatta, Café Café y News Café y Café 21.

•Frecuencia de asistencia

La frecuencia de asistencia se ve limitada por el hecho de no contar con Cafés cercanos o ubicados en la zona donde residen, por tanto la mayoría generalmente asiste a estos locales los días de semana (entre lunes y viernes). Sin embargo, muchos comentan que si existiera un local en la zona donde residen serían clientes más asiduos.

•Ocasiones de asistencia

Son diversas las razones por la que los entrevistados asisten a estos locales, no obstante, coinciden en el hecho de asistir cuando quieren conversar, compartir un momento de conversación con las amistades y familiares. Asimismo, algunos lo hacen por motivos laborales. Los horarios en los que usualmente asisten

son en horas de la mañana, y por las tardes con la idea de tomar lonche.

- **Con quiénes asisten**

Básicamente asisten con amistades y familiares, algunos entrevistados adicionalmente con clientes.

g. Imagen de la competencia:

- **Pastelería San Antonio**

Usualmente denominado por los entrevistados sólo como “San Antonio”, se le considera un café de prestigio, con una carta variada que incluye diversidades de cafés, pasteles deliciosos y sándwiches apetitosos y originales. Asimismo, destacan su buen ambiente (buena infraestructura y decoración). En general, prevalece la idea de una buena atención, no obstante, por la acogida de que hoy en día goza, los clientes tienen que esperar para encontrar una mesa disponible. Los locales visitados entre los participantes son los ubicados en Chacarilla y Miraflores.

- **Bocatta**

Es un café que también goza de una adecuada imagen entre sus clientes, es menos conocido y visitado que San Antonio. Sus clientes destacan la variedad de su carta, la buena atención de su personal, así como su infraestructura y decorado. Algunos señalan que en el

caso de Bocatta concurren más niños que en San Antonio por los helados.

- **Café Café**

Particularmente en el caso de Café Café, la percepción es que el promedio de edad de sus clientes son gente adulta. Es un lugar para tomar café y tiene una carta menos variada que San Antonio y Bocatta.

3.1.4. Conclusiones del estudio cualitativo

Existe un mercado potencial entre los pobladores de NSE medio típico de Lima Norte que gustan de locales más exclusivos (ausentes de elementos populares como luces de neón que caracterizan a los ubicados en las zonas populares) y directamente desarrollados bajo las exigencias y expectativas de los NSE alto/medio de Lima Central (más tradicionales y sobrios).

Si bien, la presencia del Mega Plaza ha incrementado el nivel y calidad de los establecimientos afincados en la zona, es cierto que satisface principalmente la necesidad de variedad, pero no necesariamente de exclusividad. Para estos pobladores, el término exclusividad no es básicamente sinónimo de lujo, pero sí de un concepto arquitectónico más sobrio, ambientes menos populares y servicios similares a las cafeterías ubicadas en los distritos más exclusivos de Lima.

Se deja entrever, que incluso las grandes cadenas de establecimientos que hoy se ubican en Lima Norte, han absorbido el gusto popular de la población que habita en la zona, lo cual no necesariamente coincide con las exigencias del poblador de NSE medio típico.

La lejanía de las cadenas de Cafés como San Antonio y Bocatta, o establecimientos como el News Café, Café Café hacen que los residentes de Lima Norte hoy sean básicamente clientes eventuales de este tipo de establecimientos.

Concluimos que la necesidad por un local que brinde los servicios ya expuestos, existe. La totalidad de los entrevistados mostraron disposición de asistir a este tipo de establecimiento. Esta conclusión nos permite continuar con el estudio de mercado. El siguiente paso es la cuantificación de los resultados.

Como resultado de las dinámicas de grupo, se ha elaborado una tarjeta concepto que resumen las principales características y atributos del nuevo Café para Lima Norte, y que además se ajusta a las necesidades y expectativas de los pobladores entrevistados. Ésta será empleada al momento de realizar las encuestas, se busca hacer que la persona encuestada visualice el concepto del negocio y que de su opinión al respecto.

Tabla 3.3: Tarjeta concepto “el nuevo café en Lima norte”

Nuevo Café en Lima Norte

El nuevo Café que se ubicará en Lima Norte, será un establecimiento donde usted pueda acudir a disfrutar de una variada carta y gozar de un ambiente propicio para la conversación.

Las instalaciones del nuevo Café ofrecen un diseño vanguardista, una atmósfera cálida, acogedora con música instrumental de fondo que le permitirá disfrutar del ambiente que hacía falta en Lima Norte.

En el nuevo Café usted puede degustar diversas bebidas calientes (variedad de cafés, infusiones), bebidas heladas/ al tiempo (gaseosas, jugos de frutas naturales, cremoladas; cócteles); así como una variada carta de sándwiches, ensaladas, botanas (piqueos), una deliciosa pastelería fina y helados.

Cuenta con áreas exclusivas para clientes fumadores y no fumadores, así como una iluminada terraza propicia para la época de verano.

El horario de atención es de 7 a.m. hasta 11 p.m.

Su ubicación será próxima a las inmediaciones de la Municipalidad de Los Olivos.

Elaboración propia.

3.2. Estudio cuantitativo del Café⁶

En este acápite, discutiremos los resultados del estudio orientado a determinar el nivel de aceptación de la apertura de un nuevo Café en la zona Norte de Lima; cuyo grupo objetivo principal son los residentes de nivel socioeconómico medio (B) de 25 a 55 años y los no residentes de 25 a 55 años que estudien y/o trabajen en los distritos de Los Olivos, San Martín de Porres y Comas.⁷

El estudio recoge las opiniones y actitudes frente a la apertura de una nueva cafetería, los hábitos de asistencia a cafés, así como también la frecuencia de asistencia y el gasto promedio por vez, aspectos relevantes para la determinación de la demanda y la proyección de ingresos.

3.2.1. Objetivos del estudio:

Son los siguientes:

a. Hábitos:

Nivel de asistencia a restaurantes, cafés, sándwicherías o heladerías:

- Cafés a los que suele frecuentar.
- Nivel de conocimiento de los principales locales bajo el concepto Pastelería San Antonio, Bocatta, Starbucks, Café Café, News Café, 4D y Domino's.

⁶ Ver Anexo 1: Formato de la encuesta realizada.

⁷ El estudio realizado entre el 14 y el 20 de Noviembre del año 2005.

- Frecuencia de asistencia a Pastelería San Antonio, Bocatta, Starbucks, Café Café, News Café, 4D ó Domino.

b. Evaluación del concepto:

- Nivel de aceptación hacia la idea de abrir un café en la zona norte de Lima.
- Tipos de productos que le gustaría se incluyan en la carta.
- Tipos de bebidas que le gustaría se incluyan en la carta.
- Variedad de cafés que le gustaría se incluyan en la carta.
- Nivel de interés en relación a ofrecer variedades de helados.
- Necesidad de que el establecimiento cuente con una zona de panadería.
- Aspectos que debería incluir la infraestructura, decorado y ambientación del establecimiento.
- Fondo musical que preferiría.
- Conocer las características que debería poseer el personal de atención al cliente (edad, sexo, grado de instrucción, entre otros).
- Nivel de aceptación del horario de atención: de 7am a 11pm.
- Sugerencia del horario de atención.
- Nivel de aceptación de los rangos de precios propuestos por productos de interés (sándwiches,

ensalada de verduras, ensalada de frutas, pasteles salados, pastelería fina, variedad de cafés, infusiones, refrescos, jugos de fruta, cerveza chica, tragos tipos aperitivos, helados entre otros).

- Nivel de aceptación de la localización del establecimiento (Av. Santiago Antunez de Mayolo, frente a la Municipalidad de Los Olivos).
- Sugerencia sobre el lugar exacto donde podría ubicarse.
- Disposición a asistir al café a ubicarse en Av. Santiago Antunez de Mayolo, frente a la Municipalidad de Los Olivos.
- Tipos de personas con las que asistiría al café
- Ocasiones por las que asistiría al café.
- Días de la semana en las que acudiría con mayor frecuencia.

c. Evaluación del nombre:

- Preferencia por alguno de los cuatro nombres propuestos.

d. Frecuencia de asistencia y gasto promedio:

- Número de veces que asistiría por semana.
- Gasto promedio que estaría dispuesto a realizar cada vez.

3.2.2. Ficha técnica:

a. Tipo de investigación:

Cuantitativa

b. Universo investigado

Personas de 25 a 55 años del nivel socioeconómico medio (B) residentes en el ámbito geográfico a evaluar, y no residentes pero que estudien y/o trabajen en la zona.

c. Ámbito geográfico:

Los distritos de Los Olivos, San Martín de Porres (SMP) y Comas.

d. Aspectos metodológicos:

- Técnica.

La técnica empleada fue la entrevista personal al público objetivo.

- Tamaño de la muestra.

Tabla 3.4: Tamaño de la muestra residentes

(Margen de Error: 6.90%)

Distritos	Total	Hombres			Mujeres		
		Total	25-35	36-55	Total	25-35	36-55
Los Olivos	85	44	22	22	41	18	23
SMP	82	42	22	20	40	21	19
Comas	33	15	7	8	18	8	10
Total	200	101	51	50	99	47	52

Elaboración propia.

Asumiendo en cada caso un nivel de confianza del 95%, la máxima dispersión en los resultados ($p/q = 1$) y una selección probabilística de los entrevistados.

Tabla 3.5: Tamaño de la Muestra No Residentes
(Considerando un margen de error del 9,80%)

Supermercados/ Centro Comercial	Total
Mega Plaza	33
Santa Isabel	33
Metro	34
Total	100

Elaboración propia.

Asumiendo en cada caso un nivel de confianza del 95%, la máxima dispersión en los resultados ($p/q = 1$) y una selección no probabilística de los entrevistados.

e. Selección de la muestra

- Se aplicó un muestreo polietápico para la selección de las personas residentes a encuestar: se realizaron las encuestas se eligieron al azar mediante un sistema de selección.
- Selección de las manzanas donde deben realizar las encuestas: Las manzanas se identifican de manera aleatoria, a partir de la base de datos de las manzanas de viviendas

del marco muestral computarizado proporcionado por el INEI (Ver Anexo 2: Diseño Muestral).

- Tipos de personas con las que asistiría al café: Dentro de las manzanas seleccionadas en la muestra se eligieron las viviendas que se encuentran en las esquinas de las manzanas.
- Selección de la persona a encuestar: Luego de seleccionada la vivienda se procedió a seleccionar a la persona a encuestar a través de un filtro.
- Se aplicó un muestreo no probabilístico para la selección de las personas no residentes a encuestar: Por conveniencia; en las zonas de mayor afluencia de personas de nivel socioeconómico Medio (afueras de Santa Isabel, Metro y CC Mega Plaza).

f. Supervisión (control de calidad de campo)

- **Residentes:**

Supervisión del 30% de las encuestas realizadas en el hogar. La elección de las residencias se realiza de manera aleatoria.

- **No residentes:**

En forma simultánea al trabajo de campo un equipo de supervisores verificó mediante supervisión coincidental el 50% de las encuestas realizadas por cada uno de los encuestadores. Este índice de supervisión garantiza la efectividad de una de las etapas más delicadas de un estudio, como es el trabajo de campo.

g. Programa de Control de Calidad Ex post (crítica y edición)

- Seguidamente, se verificó el correcto llenado y la consistencia lógica en las respuestas de cada cuestionario, detectando omisiones y/o errores sistemáticos. De esta manera, las encuestas pasan al procesamiento luego de un riguroso control de calidad.

h. Procesamiento y análisis de datos

El procesamiento de la encuesta comprende tres etapas: Ingreso de los datos registrados en el cuestionario, proceso propiamente dicho y análisis de los resultados.

3.2.3. Análisis de los resultados:⁸

a. Hábitos de asistencia a cafés entre la población de NSE B de los distritos de Los Olivos, San Martín de Porres y Comas

Un 52.7% de los residentes y trabajadores/estudiantes no residentes de los distritos de Los Olivos, San Martín de Porres y Comas asisten en la actualidad a cafés, aunque es entre los residentes de Los Olivos donde se aprecia mayor concurrencia a este tipo de establecimientos (51.8%).

Café Café (16.1%) y 4D (10.8%) son los “cafés” más concurridos entre los residentes del ámbito geográfico investigado, preferentemente por los que habitan en el distrito de Los Olivos.

Entre los trabajadores/estudiantes no residentes, los cafés más concurridos son Café Café y la Pastelería San Antonio, con 26.2% y 13.8% de participación respectivamente.

Se evidencia una mayor tendencia de las mujeres residentes de la zona a asistir a este tipo de establecimientos frente a los varones, mientras que entre los trabajadores/estudiantes no residentes, la tendencia de asistencia a cafés se inclina hacia los varones. Asimismo, la mayoría de cafés a los que concurren se encuentran fuera de Lima Norte.

⁸ Ver Anexo 3, Resumen de Resultados.

Los cafés más conocidos de Lima Metropolitana entre los residentes de la zona son: Café Café (34.5%), seguido por 4D (24%), luego Bocatta (15.5%), Pastelería San Antonio con (14.5%) y en menor medida Starbucks (10.5%) y News Café (8.5%) En cambio, entre los trabajadores/estudiantes no residentes, Café Café es conocido por un 51% de los entrevistados, mientras que la Pastelería San Antonio es conocido por un 45%.

Los cafés a los que más han asistido en los últimos 12 meses son Café Café, 4D y Pastelería San Antonio.

b. Evaluación del concepto del nuevo café para Lima Norte

La idea de abrir un nuevo café en la zona de Lima Norte es aceptada mayoritariamente, el 95.5% de los residentes de NSE B de los distritos de Los Olivos, San Martín de Porres y Comas, señalan estar totalmente de acuerdo con la idea, así como también lo hace el 81% de los trabajadores/estudiantes no residentes.

Las razones que promueven este amplio nivel de aceptación, están referidas principalmente a la ausencia de un lugar de similares características en la zona (31%), que les ofrecerá un ambiente acogedor donde puedan concurrir principalmente con la familia y amigos (15.3%), para conversar e incluso cerrar negocios (11.3%), muy cerca de sus domicilios y

centros de trabajos/estudios (11.3%) y que contará con una carta variada y diversos servicios para el cliente (10%).

c. Evaluación de la carta

Los sándwiches calientes (69.7%), sándwiches fríos (69%), ensaladas de frutas (64%), pasteles salados tipo empanadas (57.3%), piqueos (45.3%), pastelería fina (43.7%) y ensaladas a base de verduras (40.7%) son los principales potajes que les gustaría contenga la carta del nuevo café de Lima Norte.

Asimismo, en lo que a bebidas se refiere, el 91% de la población estaría interesada por el expendio de café, seguido de jugos de frutas (72.7%), bebidas gaseosas (62%), infusiones (47.7%), cócteles/licores/tragos tipo aperitivos (45%), cremoladas (40.3%), cerveza (39.7%) y chicha (30.3%). Es importante mencionar que los trabajadores/ estudiantes de la zona, pero que no residen en ésta, estarían más interesados en el expendio de algunas variedades de bebidas alcohólicas que los residentes.

Las variedades de café más requeridas son: el café clásico (63%), Capuchino (60.7%), café express (38.3%) y en menor medida Mokaccino (15%). No obstante, entre los pobladores de la zona el Capuchino es la variedad más requerida y entre los trabajadores/estudiantes el café express.

El 98% de la población, estaría interesado en que la carta del nuevo café de Lima Norte incluya una amplia variedad de helados.

Con respecto a la presencia de una zona de panadería en el nuevo local, el 71.5% de los residentes consideran necesario la inclusión de este servicio. Aunque, se muestran interesados principalmente por el expendio de productos complementarios a una panadería (pasteles, embutidos, tortas, bocaditos, leche, derivados lácteos, etc.) y sólo 13.8% por la venta de variedad de panes. A pesar de ello, esta preferencia encontró oposición en la totalidad de los participantes al estudio cualitativo.

d. Evaluación de la infraestructura, decorado y ambientación del local

Los principales aspectos que definen las preferencias de la población de Lima Norte respecto a la apertura de un café en la zona son: la necesidad de contar con áreas diferenciadas para fumadores y no fumadores (73%), ambientado con música de fondo (73%) de tipo instrumental clásica (42%), así como una terraza al aire libre (68%), todo bajo el desarrollo de un estilo vanguardista (58.3%)

e. Perfil ideal del personal de atención al cliente del nuevo café de Lima Norte

El grueso de la población encuestada, prefiere que el personal de Tiempo de Café esté compuesto por gente joven (72%), tanto hombres como mujeres (82%), a la mayoría les resulta indiferente el tema del NSE de los empleados (51.3%). Otras de las características consideradas importantes son que se caractericen por un trato amable (23%) y que sean atentos y educados (16%).

f. Horario de atención

El 88.7% está de acuerdo que el horario de atención del nuevo café de Lima Norte propuesto sea de 8 a.m. a 11 p.m. Una minoría propone las 2 a.m. como hora de cierre del establecimiento.

g. Precios de los productos ofrecidos en la carta

El nivel de aceptación de los precios propuestos varía de acuerdo a cada producto. Así encontramos los siguientes niveles de aceptación: sándwiches (90%), pastelería fina (86%), pasteles salados tipo empanadas (82.7%), bebidas gaseosas/refrescos (79.3%), ensaladas de frutas (75%) jugos de fruta (72%), bebidas alcohólicas (64.7%), helados en copa (60%), ensaladas de verduras (58.7%), variedad de cafés (54%). Generalmente, los residentes del distrito de Los Olivos son los que aprueban los precios propuestos, en tanto

que se evidencia irregularidad entre los pobladores de San Martín de Porres y Comas.

Para detalles adicionales ver el Anexo 4: Carta de los Productos.

h. Ubicación del nuevo café

En general, la mayoría estaría de acuerdo con la ubicación (inmediaciones de la Municipalidad de Los Olivos) propuesta para abrir el nuevo café de Lima Norte (74.7%). Sin embargo, es entre los residentes del distrito de Los Olivos que la ubicación propuesta es más aceptada (88.2%).

i. Nivel de disposición de asistir al nuevo café de Lima Norte

Entre los residentes de los distritos de Los Olivos, San Martín de Porres y Comas el 85.5% manifiesta su intención de asistir una vez que se abra el local de nuevo café de Lima Norte, siendo los pobladores de Comas los que señalan en un 97% su interés por asistir. En el segmento de trabajadores/estudiantes, son las mujeres (84.6%) de 25-35 años la que se manifiestan más dispuestas.

La mayoría de residentes, señala que asistiría principalmente acompañado de amistades (77.7%) y familiares (hijos, padres, abuelos, hermanos, etc.), mientras que los trabajadores/estudiantes no residentes,

acudirían acompañado de amistades y compañeros de trabajo.

En general, la mayoría asistiría con la motivación de conversar (81.3%) y en segundo término como punto de encuentro (36.7%). Sin embargo, un 55% de los trabajadores/ estudiantes asistirían para cerrar negocios.

Los residentes manifestaron que acudirían con mayor frecuencia el día sábado (61.5%), aunque puntualmente los residentes de Los Olivos acotaron que también lo harían de lunes a viernes. Por su parte, los trabajadores/estudiantes no residentes, acudirían principalmente de lunes a viernes (78%) y un 59% manifestó que incluso, acudiría el día sábado.

j. Evaluación del nombre del nuevo café

Tiempo de Café es el nombre que goza de mayor aceptación entre los residentes de la zona (33%). Porcentaje similar es el obtenido por los trabajadores/estudiantes no residentes (30%).

Un café y más alcanza el 25.7% de aceptación y se prefiere básicamente porque se vincula a productos y servicios adicionales al consumo de café, como también por ser un nombre llamativo, fuera de lo común.

k. Frecuencia de asistencia y gasto promedio por vez

La investigación muestra que la frecuencia de asistencia a cafés es en promedio 1.2 veces por semana. Por otro lado, el gasto promedio que realizan al momento de asistir a éstos cafés es de S/. 13.26 soles incluido IGV.

3.3. Estimación de la demanda

Se considera lo siguiente:

3.3.1. Identificando los segmentos meta

Es de suma importancia ser concientes de que existen ciertos factores que influyen en las decisiones del consumidor tales como: publicidad, mercadeo, técnicas de ventas, entre otros.

Por ello se debe estar preparado para controlar el efecto de esos factores en nuestras decisiones, comprender cómo es el comportamiento del consumidor y cómo a veces se puede llegar a manipular sus decisiones.

El consumidor usualmente no es plenamente consciente que sus decisiones de compra no parten de un acto totalmente voluntario, sino que hay una serie de factores que lo influyen de manera muy efectiva. Veamos algunos de ellos:

⁸ Ver Anexo 3, Resumen de Resultados.

La conducta del consumidor está influenciada por 4 factores principales: cultural (cultura, subcultura y clase social); social (grupos de referencia, familia y condición); personal (edad y etapa de ciclo de vida, ocupación, circunstancias económicas, costumbres y estilo de vida, y personalidad y autoconcepto) y, psicológico (motivación, percepción, aprendizaje y creencias y actitudes). Todos estos factores proporcionan pistas para llegar al comprador y servirlo en forma eficaz.

El mercadeo, la publicidad, las técnicas de venta y demás herramientas afines que aplique *Tiempo de Café*, deben partir de un conocimiento profundo del consumidor potencial, sus inquietudes, sus preocupaciones, sus ilusiones, fantasías, debilidades, etc. Este conocimiento brindará la posibilidad de motivar a este consumidor a realizar actos de consumo dirigidos obviamente a despertar el interés y generar el deseo por experimentar lo que *Tiempo de Café* ofrece.

Los clientes potenciales de *Tiempo de Café* se encuentran divididos en cuatro grupos principales o subsegmentos bien definidos:

a. Ejecutivos: bajo esta categoría encontramos a los ejecutivos del NSE B de las principales empresas ubicadas en las cercanías de *Tiempo de Café*. Este tipo de clientes acude principalmente en las horas de la mañana entre las 7am y 9am, buscando un lugar en el

que puedan tomar un café y conversar sobre temas de negocios o en todo caso, leer el diario y programar la agenda del día. Los productos que generalmente consumen son un café o jugo de frutas acompañado de un pequeño complemento, como un pastel salado o un sándwich. También se espera la visita frecuente de este subsegmento a la hora del almuerzo.

El ticket promedio de éste segmento es de S/. 9.50

- b. Empleados y profesionales:** esta categoría concentra a las personas que laboran en las inmediaciones del Café. El grueso de este tipo de clientes acude principalmente en las horas de medio día entre la 1pm y 3pm. Los productos que generalmente consumen son una bebida (gaseosa o jugo), acompañado de una ensalada o sándwich, y en algunos casos por un postre.

El ticket promedio de éste segmento es de S/. 13.50

- c. Señoras a la hora del lonche:** esta categoría agrupa al grupo de señoras residentes de la zona y que pertenecen al NSE B que por lo general se reúne por las tardes entre las 4pm y 7pm. La característica principal de éste grupo de clientes es que permanece largos periodos de tiempo en el establecimiento y que sus consumos no son muy elevados. Los productos que generalmente consumen son una bebida (café, gaseosa

o jugo), acompañado de un sándwich o pastel salado, y en algunos casos por un postre.

El ticket promedio de éste segmento es de S/. 9.90

d. Clientes al paso: finalmente, existe un grupo de clientes que realizan sus compras para llevar. Estos acuden a distintas horas del día y el ticket promedio es muy relativo dependiendo del motivo de la compra.

e. El cliente de domingo, compra para llevar y para comer ahí. Gasto elevado S/. 15.00 aprox. Evaluar el tema del *delivery*.

3.3.2. Cuantificando la demanda potencial

En éste acápite procederemos a determinar la demanda potencial del proyecto. Entendemos como demanda potencial, al grupo de consumidores que tienen los hábitos de consumo o que podrían encajar como posibles clientes de Tiempo de Café. Ésta nos permitirá determinar – después de realizar los ajustes necesarios asociados a la estrategia de la empresa, así como también de evaluar el impacto de los sustitutos y posibles competidores-, la demanda efectiva del proyecto. Lo que finalmente se traducirá en el pronóstico de ventas del mismo.

La estimación de la demanda efectiva se encuentra detallada el en Capítulo 4. En éste se desarrollan las

⁸ Ver Anexo 3, Resumen de Resultados.

estrategias planteadas para el proyecto. Teniendo como conclusión final, la estimación de la proporción del mercado que se espera captar.

A fin de tener un mejor entendimiento de cómo se estimó la demanda potencial, hemos procedido a dividir el proceso en 6 pasos:

a. Paso 1: El razonamiento lógico para la determinación de la demanda, parte por cuantificar a la proporción de la población que cumpla con las características del grupo objetivo de *Tiempo de Café*. La primera restricción a introducir es el rango de edades. Éste fluctúa entre los 25 y 55 años, lo cual no quiere decir que no tendremos clientes de otras edades, sino que el grueso de la clientela caerá dentro de éste rango y es hacia el cual se focalizarán las campañas de marketing. La segunda restricción, fue el nivel socioeconómico, el cual como ya se explicó, se focaliza en el NSE B. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Tabla 3.6: Población de personas entre 25 y 55 años por distritos

Distrito	Edades 25-55
SMP	196,515
Comas	189,348
Los Olivos	123,834
TOTAL	591,152

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA.
Información social. [en línea]. Lima: INEI, 2006. [Citado 5 Enero 2006].
 Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.inei.gob.pe/>
 Elaboración propia.

b. Paso 2: Una vez identificado el número de personas en el rango de edades deseado, se introdujo la condición de que pertenezcan al grupo socioeconómico B. Con lo cual, el grupo objetivo se reduce a:

Tabla 3.7: Población de Personas entre 25 y 55 años del NSE B por distritos

Distrito	Personas
Los Olivos	22,166
Comas	8,899
SMP	21,813

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA.
Información social. [en línea]. Lima: INEI, 2006. [Citado 5 Enero 2006].
 Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.inei.gob.pe/>
 Elaboración propia.

c. Paso 3: Ahora que ya se ha cuantificado el número de personas con las características deseadas, pasaremos a emplear los resultados del estudio de mercado. En éste, se indagó sobre la disposición por asistir al nuevo Café de Lima Norte. En promedio, el 85% de los entrevistados respondieron que estarían seguros que asistirían. Sin embargo, para la presente investigación nos interesa saber qué es lo que respondieron por cada distrito. Así tenemos que para el caso de Los Olivos, el 91% mostró total disposición por asistir, del mismo modo lo confirmaron las personas de los distritos de Comas y San Martín de Porres con 97% y 76%, respectivamente.

d. Paso 4: El siguiente paso *–a fin de seguir siendo conservadores en el estudio–* fue aplicar el factor de ajuste de McDaniels. Éste aplica un factor de 0.70 a los resultados, eliminando cualquier distorsión que podrían tener. Aplicando el ajuste a los porcentajes de personas que estarían dispuestos a asistir a la nueva cafetería, los resultados bajan a 63%, 68% y 53% para Los Olivos, Comas y San Martín de Porres respectivamente.

e. Paso 5: Del mismo modo, se han estimado tres posibles escenarios. El primero llamado escenario real, el cual recoge el 100% de los resultados obtenidos. El segundo, denominado pesimista castiga los resultados en un 20% y finalmente el escenario optimista el cual otorga una tasa adicional del 20% a los resultados obtenidos. La Tabla 3.8 muestra los resultados obtenidos luego de aplicar los pasos 3,4 y 5.

Tabla 3.8: Disposición de asistir al Nuevo Café

Distrito	Asistencia %	F. sensibilidad 0.70	Escenarios		
			Optimista 120%	Real 100%	Pesimista 80%
Los Olivos	0.91	0.63	0.76	0.63	0.51
Comas	0.97	0.68	0.81	0.68	0.54
SMP	0.76	0.53	0.64	0.53	0.42

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. **Información social**. [en línea]. Lima: INEI, 2006. [Citado 5 Enero 2006]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.inei.gob.pe/>
Elaboración propia.

f. Paso 6: El paso final consiste en determinar la frecuencia de asistencia a los cafés. Los resultados del estudio de mercado demuestra que en promedio, este grupo de personas asiste 1.2 veces por semana. Ahora, si aplicamos el factor de frecuencia de asistencia a los

resultados obtenidos en los pasos 3 y 4, podremos determinar –*de manera aproximada*– el número de visitas semanales que se realizan por distrito. Los resultados demuestran que las personas de Los Olivos realizan un aproximado de 16,869 visitas por semana a cualquier café de Lima. De mismo modo, se realizan un aproximado de 13,852 y 7,251 visitas por semana, en los distritos de San Martín de Porres y Comas respectivamente.

3.4. Análisis de la oferta

A pesar de que el producto que vende *Tiempo de Café* no es el café o sándwich que los clientes van a poder disfrutar, estos elementos conforman parte vital de la “experiencia” que ofrecemos. Lo cual nos obliga a realizar un profundo análisis de la situación actual del mercado de comidas en la zona de Los Olivos.

Después de haber realizado diversas visitas al sector en el cual se pretende implementar el proyecto⁹, podemos concluir que no existe un local que brinde servicios semejantes – vale decir, un servicio personalizado y productos de calidad inmersos en un ambiente tranquilo y placentero-.

⁹ Zona comprendida entre los límites: por el Norte con la Avenida Carlos Izaguirre, al Sur con Tomás Valle, al Este con la Av. Panamericana Norte a la altura de Metro de Panamericana Norte y C.C. Mega Plaza, y al Oeste con la Avenida Santiago Antúñez de Mayolo a la altura de la Municipalidad de Los Olivos.

Sin embargo, encontramos gran diversidad de locales que representan potenciales competidores sustitutos¹⁰. Los cuales agruparemos por tipos de comidas y por ubicación, realizando un análisis FODA para cada uno de ellos. Este análisis consiste en evaluar las Fortalezas y Debilidades que están relacionadas con el ambiente interno (recursos humanos, técnicos, financieros, tecnológicos, entre otros). Así como las Oportunidades y Amenazas que se refieren al entorno externo (proveedores, competidores, los canales de distribución, los consumidores, el contexto económico, demografía, entre otros) de la empresa. Su importancia consiste en poder determinar de forma objetiva, en que aspectos la empresa tiene ventajas respecto de su competencia y en que aspectos necesita mejorar.

A fin de tener un mejor entendimiento del sector al cual nos dirigimos, emplearemos el análisis de las Cinco Fuerzas de Michael Porter. Esto nos permitirá tener una visión panorámica de la situación e identificar a los principales protagonistas. Finalmente, haremos un análisis sobre las barreras de entrada y salida de este mercado.

3.4.1. El negocio de comidas en el Cono Norte

Los vecinos del distrito de Los Olivos, encuentran una gran variedad de opciones al momento de decir a dónde ir a comer. Si uno pasea por las principales avenidas de este populoso distrito, encontrará un sin número de avisos de neon ofreciendo las “super ofertas del día”. Y no es raro,

¹⁰ En el Anexo 5 se presenta el detalle de los precios de la competencia, esta información se obtuvo en base a la visita de cada uno de los locales.

ya que cerca del 88% de su población al momento de salir prefiere hacerlo a restaurantes y cerca del 61% prefiere hacerlo en su cono, según Arellano investigaciones de Marketing.

La oferta de comidas podemos agruparla en cuatro grandes categorías: 1) Pollerías, 2) Chifas, 3) Pizzerías y 4) y las franquicias dentro del patio de comidas -food court- del Centro Comercial Mega Plaza. A continuación presentamos un detalle de los principales establecimientos de comidas que se encuentran ubicados en las inmediaciones de *Tiempo de Café*.

Gráfico 3.1: Mapeo de los principales establecimientos en las inmediaciones de *Tiempo de Café*

Elaboración propia.

a. Ruta 1:

A1: Pizzería La Romana: Av. Las Palmeras 3895

Número de mesas 24

E1: Cevichería Catacaos: Av. Las Palmeras 3687

Número de mesas 20

B1: Villa Chicken, Pollos y Parrillas: Av. Las Palmeras 3817

Número de mesas 18

B2: Rockys, Pollos y Parrillas: Av. Antunez de Mayolo 808

Número de mesas 55

D1: Buho's Burger, Sándwiches: Av. Antunez de Mayolo 814

Número de mesas 8

E2: Cevichería Conchas Negras: Av. Antunez de Mayolo 820

Número de mesas 27

E3: Cevichería Río Mar: Av. Antunez de Mayolo 826

Número de mesas 28

C1: Chifa Xey: Av. Antunez de Mayolo 1113

Número de mesas 14

D2: Sándwiches Gourmet: Av. Antunez de Mayolo 1063

Número de mesas 15

B3: Roys, Pollos y Parrillas: Av. Antunez de Mayolo 1047

Número de mesas 17

C2: Chifa Los Olivos: Av. Antunez de Mayolo 905

Número de mesas 20

C3: Chifa Lei Yen: Av. Antunez de Mayolo 903

Número de mesas 16

C4: Chifa Feng Fang: Av. Antunez de Mayolo 897

Número de mesas 11

A2: Pastas y Pizzas: Av. Antunez de Mayolo 861

Número de mesas 13

b. Ruta 2:

A3: Pastipizza: Av. Las Palmeras cdra. 38

Número de mesas 44

F1: Rústica: Av. Las Palmeras cdra. 38

Número de mesas 38

F2: Anticuchería: Av. Las Palmeras cdra. 38

Número de mesas 24

E4: Cevichería El Rey del Mar: Av. Las Palmeras cdra. 3840

Número de mesas 36

c. Ruta 3:

B4: Pollos y Parrillas Pikavo: Av. Carlos Izaguirre 920

Número de mesas 16

A4: Dominos Pizza: Av. Carlos Izaguirre 928

Número de mesas 28

B5: Norky's, Pollos y Parrillas: Av. Carlos Izaguirre 930
Número de mesas 38

C5: Chifa Patty Wong: Av. Carlos Izaguirre 506
Número de mesas 25

B6: Transit Chicken, Pollos a la Brasa: Av. Carlos Izaguirre
600
Número de mesas 18

C6: Chifa Cantón: Av. Carlos Izaguirre 826
Número de mesas 16

B7: Pollos Begui: Av. Carlos Izaguirre 804
Número de mesas 15

d. Ruta 4:

B8: RHC House Chicken: Av. Carlos Izaguirre 959
Número de mesas 21

B9: Trival Restaurante: Av. Carlos Izaguirre 933
Número de mesas 14

C7: Chifa Ming Yuan: Av. Carlos Izaguirre 925
Número de mesas 18

F3: El Auténtico Rodizio Churrasquería: Av. Carlos Izaguirre
907
Número de mesas 42

F4: Tacos Julio's: Av. Carlos Izaguirre 799

Número de mesas 13

F5: Mr. Taco: Av. Carlos Izaguirre 785

Número de mesas 15

F6: El Gran Sabor, Caldo de Gallina: Av. Carlos Izaguirre

535

Número de mesas 18

Gráfico 3.2: Mapeo de los principales establecimientos en los alrededores de La Municipalidad de Los Olivos

Elaboración propia.

e. Ruta 5 (Alrededores del municipio)

G: Taberna San Roque: Cl. González Prada 885

Número de mesas 10

H: Panadería Pastelería Gloria: Cl. González Prada 875

Número de mesas 5

I: Casablanca Café: Cl. Isis 870

Número de mesas 8

J: El Braserito, Pollos a la Brasa: Mz. B Lote 6

Número de mesas 6

J: La Choza Náutica, Cevichería: Cl. Zeus 819

Número de mesas 35

Gráfico 3.3: FODA de actores agrupados en Pollos a la Brasa y Fritos Perú

Fortalezas	Debilidades
1 Elevado nivel de preferencia de los consumidores	1 Atomización del mercado limeño
2 Posicionamiento en todos los segmentos de la población	2 Servicio de inferior calidad en pollerías particulares respecto a cadenas de pollerías
3 Atractivos precios respecto a otros tipos de restaurantes	4 Elevada dependencia de la demanda interna
4 Sofisticadas y modernas instalaciones de principales cadenas	
5 Precios de insumos relativamente bajos	

Oportunidades	Amenazas
1 Uso de Internet como herramienta de marketing	1 Expansión de sustitutos(<i>hamburguesas, pizzas, etc.</i>)
2 Expansión de cadenas en provincias y a nivel internacional	2 Expansión de supermercados y locales "para llevar"
3 Expansión de centros comerciales en conos de la capital	3 Menos poder adquisitivo de la población
	4 Incremento de la competencia por la apertura de nuevos locales de las cadenas de pollerías
	6 Guerra de precios

Fuente: MAXIMIXE. "Pollos a la Brasa". En: **Reporte de riesgos de mercado**. Lima: MAXIMIXE, jun 2002. p157.
Elaboración propia.

Gráfico 3.4: FODA de actores agrupados en Hamburguesas Perú

Fortalezas	Debilidades
1 Productos de calidad y buena atención	1 Precios relativamente altos
2 Grupo objetivo de alto poder adquisitivo	2 Dependencia de insumos importados
3 Posicionamiento mediante diferenciación de productos	3 Alta informalidad

Oportunidades	Amenazas
1 Exportación de franquicias nacionales	1 Incremento de productos sustitutos
2 Desarrollo de comercio electrónico	2 Proximidad del verano, estación de bajos niveles de venta
3 Penetración a provincias	3 Creciente consumo de productos de bajo colesterol
4 Expansión a conos de la capital	

Elaboración propia.

Gráfico 3.5: FODA de actores agrupados en Pizzas Perú

Fortalezas	Debilidades
1 Productos y servicios de alta calidad	1 Altos precios de los productos
2 Constantes promociones	2 Reducidos niveles de venta
3 Locales acogedores	3 Bajo posicionamiento en segmentos bajos de la población

Oportunidades	Amenazas
1 Mayor diversificación de productos	1 Incremento en la tendencia al consumo de productos <i>Light</i> .
2 Lanzamiento de promociones y descuentos	2 Expansión de sustitutos (hamburguesas, pollos, entre otros)
3 Apertura de nuevos locales	

Fuente: ALTAMIRANO, Milton; DODERO, Gino; PEÑA, Justo. **Desarrollo del concepto e inicio de operaciones del establecimiento piloto de un restaurante con atención fast-casual y fast-food netamente peruano con las características necesarias para ser franquiciado.** Lima: EPG-USIL, 2003.

Elaboración Propia.

Gráfico 3.6: FODA de actores agrupados en Chifas Perú

Fortalezas	Debilidades
1 Elevado nivel de preferencia de determinados segmentos	1 Atomización del mercado limeño
2 Posicionamiento en todos los segmentos de la población	2 Alta informalidad
3 Atractivos precios respecto a otros tipos de restaurantes	3 Falta de identidad propia y marcas reconocidas.

Oportunidades	Amenazas
1 Mayor diversificación de productos	1 Incremento en la tendencia al consumo de productos <i>Light</i> .
2 Lanzamiento de promociones y descuentos	2 Expansión de sustitutos (hamburguesas, pollos, entre otros)
3 Expansión de centros comerciales en conos de la capital	3 Guerra de precios

Elaboración propia.

3.4.2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

De acuerdo con la teoría de Michael Porter, hay 5 fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una compañía. Cuatro fuerzas – el poder de negociación de los consumidores, el poder de negociación de los

proveedores, la amenaza de los nuevos actores y la amenaza de los productos sustitutivos– se combinan con otras variables para crear una quinta fuerza, el nivel de competencia en una industria. Cada una de estas fuerzas tiene algunos determinantes.

a. El poder de negociación de los consumidores

- Cuota de concentración del comprador vs. concentración de la empresa.
- Apalancamiento de la negociación.
- Volumen del comprador.
- Coste de cambio del comprador vs. coste de cambio de la compañía.
- Disponibilidad de información del comprador.
- Habilidad para integrarse verticalmente.
- Disponibilidad de productos sustitutivos existentes.
- Sensibilidad del comprador al precio.
- Precio total de la compra.

b. El poder de negociación de los proveedores

- Coste relativo de cambio del proveedor vs. coste de cambio de la compañía.
- Grado de diferenciación de los suministros.
- Existencia de suministros sustitutivos.
- Concentración de proveedores vs. ratio de concentración de la firma.
- Amenaza de concentración de proveedores en relación con integración vertical de las compañías.

- Coste de los suministros en relación a precio de venta del producto.
- Importancia del volumen para el proveedor.

c. Amenaza de nuevos competidores.

- Existencia de barreras de entrada.
- Economías de escala.
- Diferencias de producto en propiedad.
- Valor de la marca.
- Costes de cambio.
- Requerimientos de capital.
- Acceso a la distribución.
- Ventajas absolutas en coste.
- Ventajas en la curva de aprendizaje.
- Represalias esperadas.

d. La amenaza de productos sustitutivos.

- Propensión del comprador a sustituir.
- Precios relativos de los productos sustitutivos.
- Coste de cambio del comprador.
- Nivel percibido de diferenciación de producto.

e. Intensidad de la rivalidad de los competidores.

- Poder de los compradores.
- Poder de los proveedores.
- Amenaza de nuevos competidores.
- Amenaza de productos sustitutivos.
- Crecimiento industrial.

- Sobrecapacidad industrial.
- Barreras de salida.
- Diversidad de competidores.
- Asimetría en la información

Gráfico 3.7: Las cinco fuerzas de Porter

Elaboración propia

Resultados del análisis:

a. Consumidores: Consideramos que el poder de los clientes es relativamente medio por dos motivos: a) el costo de cambiar de proveedor –vale decir de restaurante es muy bajo- esto origina que exista gran flexibilidad al momento de la elección y b) la idea de negocio es nueva en la zona y a pesar de haber sido probada y aprobada en la investigación de mercado, se tendrá que probar in situ.

- b. Proveedores:** En el caso de los proveedores no encontramos mayor concentración de poder. Los insumos necesarios para la elaboración de los productos son muy generales y fáciles de encontrar. Sin embargo, la idea es concentrar todos los pedidos en un número reducido de proveedores a fin de ahorrar en tiempos y costos.
- c. Competidores potenciales:** No encontramos competidores que vendan un concepto similar al que pretendemos introducir. Si bien es cierto, existen numerosos establecimientos de expendio de comida, ninguno reúne las características de *Tiempo de Café*.
- d. Sustitutos:** El negocio de comidas se encuentra muy atomizado. Los consumidores encuentran gran variedad de comidas desde pollos a la brasa, pasando por un sin fin de chifas, pizzerías, cevicherías hasta puestos ambulantes de venta de hamburguesas. Estos se encuentran concentrados en las principales avenidas y el en Centro Comercial Mega Plaza. Este último cuenta con un *food court* en el que encontramos a KFC, Pizza Hut, Bombos, Tottus al Plato, Burger King, El Pollo Ranchero, Miami Chicken, China Work, Otto Grill y Pardos Chicken.
- e. Nuevos competidores:** Si bien es cierto, hasta este momento las principales cadenas de cafés – San Antonio, Starbucks, Laritza, 4D, entre otros- no han

tomado en cuenta a los Conos como potencial mercado podríamos considerarlos como una amenaza latente. Estos cafés se han concentrado en los distritos más exclusivos de capital, repartiéndose entre sí a los sectores socioeconómicos A, B.

3.4.3. Barreras de entrada y salida

Las barreras de entrada para este tipo de negocio son bajas, lo cual constituye una clara amenaza para el proyecto. Por el lado de las barreras legales, no se encuentra mayor complejidad al momento de solicitar la licencia de funcionamiento, carné sanitario y el visto bueno de Defensa Civil (a esto hay que sumarle todos los trámites para el uso de la marca, letreros publicitarios, zonificación, entre otros).

Finalmente por el lado financiero, se estima una inversión inicial de \$231,717 dólares americanos, lo representa una barrera de entrada para las pequeñas cafeterías, pero no tan alta para las grandes cadenas de cafeterías.

3.5. Conclusiones del capítulo

A lo largo de este capítulo se investigó sobre las necesidades que tiene el cliente potencial de Tiempo de Café, necesidades que deben ser satisfechas por los servicios y productos a brindar durante las operaciones del negocio. La investigación realizada en este capítulo nos brinda también una aproximación a los precios esperados por los consumidores potenciales y nos

permite esbozar el tamaño adecuado para el inicio de las operaciones del negocio. A partir de esta información se podrán proponer estrategias de mercadotecnia así como diseñar una estructura organizacional acorde con las mismas, temas que se desarrollarán en los siguientes capítulos.

CAPÍTULO IV

4. Estrategias

El presente capítulo encuentra su fundamento teórico en los principios de estrategias de marketing enunciados por Philip Kotler¹¹.

4.1. Plan de mercadotecnia

El objetivo principal de éste capítulo es definir estrategias prácticas que permitirán que *Tiempo de Café* logre sus objetivos basándose en conceptos fundamentales de marketing de servicios y a través de un análisis estratégico del proyecto.

La estrategia de *Tiempo de Café* busca el desarrollo de una sólida cultura de servicio, centrada en la calidad y la búsqueda de satisfacción de los clientes a través de una continua mejora en sus productos y servicios. Se busca entregar al cliente un concepto de permanente evolución y diferencia de la competencia. La premisa es crear satisfacción en los clientes, proporcionarles valor y retenerlos; “ya no basta con satisfacer a los clientes, ahora hay que dejarlos encantados”, como dijera Philip Kotler.

Del estudio de mercado realizado para este proyecto, se define que el mercado objetivo está compuesto por mujeres y hombres, de 25 a 55 años de edad, que residan en hogares de los niveles socioeconómicos B, dentro del área urbana del Cono Norte de

Lima, buscando específicamente a los sectores definidos por Arellano Investigaciones de Mercado como los “progresistas” y los “afortunados”. Mediante el empleo adecuado de la mezcla de mercadotecnia debe buscar minimizarse la incertidumbre que pueda tener el cliente, optimizando el manejo de la información disponible de la oferta y la demanda, y finalmente buscando que todas las variables de la mezcla apoyen la estrategia seleccionada de Diferenciación.

4.1.1. Definición de la empresa

a. La visión empresarial

Tiempo de Café será el mejor punto de encuentro del distrito de los Olivos, creando un nuevo concepto de confort y calidad, lo que permitirá expandir el servicio a lo largo de todo Lima Norte.

b. La misión empresarial

La misión de *Tiempo de Café* es ofrecer una nueva experiencia al momento de reunirse, a través de un servicio personalizado y productos de calidad dentro de un ambiente tranquilo y placentero, convirtiéndolo en una experiencia única en la zona.

c. Los objetivos empresariales

Hacer notar a los clientes que reunirse en *Tiempo de Café* es mucho más personal que en cualquier otro café o restaurante. La atmósfera, las necesidades de sus clientes, sus objetivos, todo será puesto en consideración a la hora de presentar los productos y el ambiente de

este café. Desde las reuniones de negocios por las mañanas y las comidas al paso de medio día, hasta los encuentros por las tardes, los clientes comprobaran que la calidad y placer son sinónimos de su estancia en este nuevo punto de encuentro.

d. Los principios y valores

- Ética, honestidad y transparencia en las operaciones con los clientes, proveedores y colaboradores.
- Brindar el mayor valor agregado a los clientes a través de la entrega de productos y servicios de la óptima calidad y en constante mejora.
- Generar valor para los accionistas buscando las estrategias más adecuadas para ello.
- Ejercer nuestros derechos y cumplir con nuestras obligaciones respetando el marco legal del sector.

4.1.2. Marketing de servicios aplicado al proyecto

El primer paso para la gestión eficaz es el conocimiento pleno de aquello que se desea gestionar. Por ello, para poder gestionar *Tiempo de Café* con altas probabilidades de éxito, el punto de partida debe ser el conocimiento a profundidad de la naturaleza y elementos que conforman los servicios brindados, así como sus características claves y las maneras de convertir esas características en elementos tangibles.

Si buscamos contar con elementos que permitan llevar a cabo una gestión basada en eficacia y eficiencia, debemos

tener completamente claro todo aquello que abarca el concepto de servicio¹².

Los servicios no son mas que procesos compuestos por elementos tangibles e intangibles (entre ellos personas, sistemas, equipamientos, diversos elementos físicos, etc.) los cuales, conducen hasta la prestación final de cara al cliente, como resultado de la realización de una serie de pasos, actividades o tareas secuenciales.

Por otro lado, es importante no perder de óptica que todo servicio se presta con el objetivo de satisfacer expectativas de clientes, consecuencia de necesidades o deseos. Por ello, para comprender de manera global los servicios es imperativo considerar la óptica de los clientes, como su razón de ser.

Cuando se busca definir los servicios desde la óptica de los clientes, es importante tener presente tres consideraciones. La primera es que para los clientes, los servicios al igual que los productos cumplen el rol de satisfacer necesidades. La segunda consideración es que los clientes no establecen marcadas diferencias entre servicios y productos, esto debido a la clara integración que se produce entre ambos al estructurar ofertas en el mercado actual. Finalmente, es imprescindible tener presente que los servicios no se usan ni se consumen, se experimentan.

Los clientes son libres de volver a utilizar los servicios de *Tiempo de Café* o no hacerlo, esta decisión será en función de los resultados, percepciones o imagen como consecuencia de cualquier evento en el que el cliente entra en contacto con el personal o con algún aspecto de la organización, sea de manera directa o indirecta. Son estos encuentros entre la organización y el cliente los que determinan finalmente si la organización tendrá éxito o fracasará; son los momentos en los que *Tiempo de Café* debe mostrarse a sus clientes como su mejor opción para satisfacer su necesidad.

Cada uno de estos encuentros directos o indirectos con el cliente, se constituyen en continuas oportunidades para consolidar una reputación de excelencia en el servicio que permitirán a su vez fidelizar a los clientes. Se debe tener el mayor de los cuidados al enfrentar estos encuentros pues también constituyen potenciales oportunidades de fracaso. Es por este motivo que *Tiempo de Café* debe estar en una permanente gestión de la calidad de sus servicios.

a. Gestión de calidad en *Tiempo de Café*

Se debe buscar asegurar la calidad de los servicios de *Tiempo de Café* por el contacto directo y continuo con los clientes, buscando cumplir satisfactoriamente con la teoría que plantea la ecuación de calidad¹³ : “un servicio excelente, de alta calidad, es aquel capaz de

¹³ GRUPO ISMI. “¿Cómo se gestiona la calidad de los servicios?”. En: **Marketing para empresas de servicios y dirección estratégica del servicio al cliente**. [en línea]. MX: dic., 2001. [Citado 15 Abril 2006]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.marketingdeservicios.com/formacion/capitulo3.php>

satisfacer todas las necesidades, deseos y expectativas de sus clientes”. Es decir, el nivel de calidad del servicio prestado por *Tiempo de Café* será resultado de la diferencia (negativa, neutra o positiva) que se producirá entre la prestación del servicio y las expectativas de los clientes.

El obtener un resultado negativo a esta ecuación será consecuencia de que el servicio sea calificado como pobre o deficiente, los clientes quedan sin lugar a dudas insatisfechos al no recibir lo que esperaban.

La obtención de un resultado neutro a la ecuación de calidad implicaría que el servicio sea calificado como aceptable o bueno, en este escenario el cliente recibe exactamente lo que esperaba del servicio, es decir ni más ni menos.

Finalmente, un resultado positivo a la ecuación de calidad implica que la prestación supera las expectativas, por ello el servicio es calificado como excelente; los clientes reciben más de lo que esperaban y por ello quedan más que satisfechos.

En síntesis, el proceso continuo de gestión de calidad en *Tiempo de Café* implicará buscar conocer las expectativas del cliente, para luego organizarse y satisfacerlas a plenitud, es decir superar esas expectativas.

b. Fundamentos de la gestión de calidad en *Tiempo de Café*

Diez atributos clave deben acompañar permanentemente las operaciones de *Tiempo de Café* para garantizar su éxito en el proceso continuo de gestión de la calidad. A continuación se desarrollan:

- **Fiabilidad:** *Tiempo de Café* debe cumplir lo que promete, garantizando así entera fiabilidad respecto a la calidad de sus productos y servicios. Por ello se debe tener especial cuidado en presentar los productos y cumplir con las promociones tal y como fueron ofrecidos en su momento. El personal de *Tiempo de Café* debe estar orientado a superar las expectativas de los clientes a través de todas y cada una de sus acciones. Procedimientos claramente definidos, estándares de producción adecuadamente establecidos, materiales cuidadosamente seleccionados, personal y procesos en permanente supervisión harán esto posible.
- **Capacidad de respuesta:** las funciones de los colaboradores de *Tiempo de Café* están orientadas a las necesidades del cliente, ellos deben estar dispuestos a suministrar el servicio a los clientes siempre que éstos lo necesiten. Para ello se debe promover una permanente cultura de servicio. Desde su proceso de inducción, es decir, el periodo de capacitación en los inicios de operación de la

empresa, los colaboradores de *Tiempo de Café* deben sustentar cada una de sus actividades en las mejores prácticas de servicio al cliente, la premisa será brindar al cliente lo que requiere y en el momento que lo requiere.

- **Conocimiento y comprensión del cliente:** se deben buscar los mecanismos necesarios para conocer con precisión las expectativas, necesidades y deseos de los clientes, su problemática y tendencias de cambio. Para este fin, el estudio de los hábitos de consumo y seguimiento a profundidad de los productos preferidos por cada uno de los sub segmentos previamente definidos en la demanda será de suma importancia. A través la tarjeta de fidelización y del seguimiento de los inventarios diarios de productos se puede obtener las tendencias que permitan modelar las preferencias de los consumidores de *Tiempo de Café*.

- **Elementos tangibles:** *Tiempo de Café* debe cuidar detalladamente de las evidencias físicas que acompañan al servicio, buscando proyectar siempre una imagen de calidad y aprecio por el cliente. Por ello se ha invertido un monto de US\$ 3,000 en decoración de interior fen shui así como en la presentación de cada uno de los muebles, adornos e indumentaria de los colaboradores de *Tiempo de Café* , buscando presentar un ambiente armonioso que

brinde a los clientes una atmósfera acorde con el servicio que se está brindando.

- **Profesionalidad:** es necesario que los colaboradores posean los conocimientos y habilidades necesarios para brindar de forma precisa los servicios que el cliente requiera. Es por este motivo que la selección de personal en *Tiempo de Café* se fundamenta en un riguroso proceso enfocado en reclutar candidatos idóneos para el cumplimiento de las labores, tal como se detalla en el Capítulo VI. No considerar procesos formales en la selección de personal calificado, sin duda traería como consecuencia el pago de un alto precio en ineficiencia e insatisfacción de las personas contratadas, ello implica además la imposibilidad de alcanzar los objetivos de la organización.
- **Cortesía:** atención, respeto, consideración y una actitud de disposición basada en amistad deben ser los atributos de los colaboradores de la organización de cara al cliente. Esto se debe manifestar en un conjunto de normas de comportamiento en el trato social que promueva el respeto entre los colaboradores de *Tiempo de Café* y los clientes. La cortesía es un atributo que se debe buscar en los colaboradores desde el momento de su selección, y debe promoverse permanentemente pues es un ingrediente fundamental para brindar un servicio de alta calidad a los clientes.

- **Seguridad:** priorizar la seguridad de los clientes, en todos sus ámbitos (físico, económico, social, moral), por sobre todas las labores. Por ello, al inicio de las operaciones se destinó un monto de US\$ 1,200 en entrenamiento del personal de *Tiempo de Café* sobre temas fundamentales en campos como operaciones, logística, salubridad y seguridad. Considerando que, temas como la inocuidad alimentaria, la prevención de lesiones y enfermedades laborales y las mejores prácticas en operaciones son sumamente relevantes para garantizar la seguridad de los clientes y el personal. En adición a esto se realizarán convenios el serenazgo de Los Olivos y la Policía Nacional, a fin de preservar la seguridad en la zona y así brindar máxima tranquilidad a los clientes. Del mismo modo, pondrá énfasis en minimizar al máximo los robos con tarjetas de crédito y mantener la confidencialidad absoluta de la información del cliente bases de datos.

- **Accesibilidad:** existe un camino directo y definido entre los clientes y el personal de la organización, inclusive los directivos. Cada colaborador de *Tiempo de Café* debe estar adecuadamente identificado, así mismo el Gerente de Tienda debe estarlo. Ningún cliente debe tener inconveniente alguno si deseara comunicarse directamente con cualquier colaborador de la organización, se para solicitar un producto o para satisfacer o mostrar alguna inquietud.

- **Comunicación:** *Tiempo de Café* debe mantener permanentemente abiertas vías de comunicación con sus clientes. Para esto, como se mencionó en el punto anterior, debe existir una permanente accesibilidad de los clientes hacia cada uno de los colaboradores de la organización. Es oportuno además, en el proceso de conocimiento de los consumidores y sus preferencias, inducirlos a manifestar sus gustos y disgustos en relación a la calidad de productos y servicios que están recibiendo, por ello será adecuado mantener canales de comunicación permanentemente abiertos, como por ejemplo un buzón de sugerencias, o breves cartillas de evaluación del servicio recibido a entregarse al final del consumo a clientes aleatorios.
- **Credibilidad:** las normales operaciones de la organización deben proyectar una imagen de confianza, honestidad y valores muy definidos. Inculcar en los colaboradores la transparencia en las operaciones con los clientes, proveedores y entre ellos, será fundamental para conseguir este propósito. Todos y cada uno de los que integran la organización deben ser conscientes de que se desea brindar el mayor valor agregado a los clientes a través de la entrega de productos y servicios de óptima calidad y buscando una mejora constante, y así conseguir generar valor para los accionistas.

Se decidió emplear éste modelo ya que permite obtener el orden de prelación de las preferencias del cliente.

4.1.3. Análisis estratégico del proyecto

La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permitirán a la organización alcanzar sus objetivos¹⁴. Éstas determinarán las ventajas competitivas a largo plazo. Peter Drucker afirma que la tarea primordial de la administración estratégica consiste en repasar la misión global de un negocio: es decir, en formular la pregunta "¿a qué se dedica nuestro negocio?". Ésta induce a establecer objetivos, a desarrollar estrategias y a tomar decisiones hoy para los resultados de mañana.

El proceso de administración estratégica trata de ordenar la información cualitativa y cuantitativa de tal manera que se puedan tomar decisiones eficaces a pesar de la incertidumbre de la situación.

a. Matriz FODA

Este análisis nos permite evaluar las Fortalezas y Debilidades que están relacionadas con el ambiente interno (recursos humanos, técnicos, financieros, tecnológicos, entre otros) y Oportunidades y Amenazas que se refieren al entorno externo (Micro ambiente: Proveedores, competidores, los canales de distribución,

¹⁴ Fuente: KOTLER, Philip. "Cómo ganar mercados: Planeación Estratégica orientada al Mercado". En su: Dirección de marketing, 10ª ed. México D.F.: Pearson Educación, 2001. Cap. 3. p. 63-97.

los consumidores; y Macro ambiente: economía, ecología, demografía, entre otros) de la empresa. La importancia de este análisis, consiste en poder determinar de forma objetiva, en qué aspectos la empresa tiene ventajas respecto de su competencia y en qué aspectos necesita mejorar para poder ser competitiva.

Para este análisis ha sido imprescindible efectuar un cuestionamiento con objetividad y sentido crítico, evitando cualquier tipo de parcialidad y muchas veces respondiendo como si nosotros fuéramos nuestra propia competencia.

Dado que la empresa aún no existe, el análisis se basa en la información actual -vale decir, datos pre operativos-. Consideramos que es la mejor forma de hacerlo, dado que se podría caer en errores si se afirmara por ejemplo que “nuestros productos y servicios son de alta calidad” o que “la empresa tiene relativo poder con los proveedores”. Dado que esto aun no sucede.

Gráfico 4.1: FODA de *Tiempo de Café*

Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> 1 Ser los primeros en ingresar al mercado con este concepto de café 2 Contar con un estudio de mercado que respalda la idea de negocio 3 Visión clara de los objetivos y alcances del proyecto 4 Estudio a profundidad de las estrategias, ingeniería, finanzas y demás aspectos 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Poca experiencia en el negocio de comidas por parte de los socios
Oportunidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1 Nicho de mercado no satisfecho por la oferta actual 2 Posicionar una marca 3 Aprovechar los hábitos de consumo en la gente del cono norte 4 Crecimiento económico y demográfico sostenido en el cono norte 5 El grueso de la población sale a comer afuera y suele hacerlo en su zona. 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Posible ingreso de nuevos competidores (<i>actuales cadenas de cafeterías</i>) 2 Delincuencia en la zona 3 Trabas legales (<i>permisos, licencias, entre otros</i>). 4 Bajas barreras de entrada (<i>económicas</i>) 5 Diversidad de sustitutos imperfectos en la zona

Fuente: CONTRERAS CAMARENA, José Antonio. **La naturaleza de la administración estratégica**. México D.F.: Universidad Autónoma del Estado de México, 2001. p. 17.

La conclusión principal de esta matriz es que el concepto de negocio es absolutamente innovador en la zona, no encontrándose competidores cercanos. En contraposición, resalta el hecho de la falta de know how en el tema y la posibilidad de entrada de nuevos competidores (barreras de entrada bajas). Sin embargo, consideramos que, dadas las fortalezas, la balanza se inclina a favor del proyecto.

Esta realidad nos da la opción de aplicar una estrategia agresiva de entrada a un mercado claramente insatisfecho, brinda la oportunidad de posicionar una nueva marca generando hábitos de consumo en los clientes potenciales.

b. Matriz EFI – EFE

La Matriz EFE permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva previamente analizada en las oportunidades y amenazas de la matriz FODA. Por su

parte la Matriz EFI resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

Gráfico 4.2: Matriz EFI – EFE de *Tiempo de Café*

FORTALEZAS		Peso	Calificación	Ponderado
1	Ser los primeros en ingresar al mercado con este concepto de café	0.25	4	1
2	Contar con un estudio de mercado que respalda la idea de negocio	0.20	3	0.6
3	Visión clara de los objetivos y alcances del proyecto	0.18	3	0.54
4	Estudio a profundidad de las estrategias, ingeniería, finanzas y demás aspectos	0.17	4	0.68
DEBILIDADES				
1	Poca experiencia en el negocio de comidas por parte de los socios	0.20	2	0.4
Total EFI		1.00		3.22
OPORTUNIDADES		Peso	Calificación	Ponderado
1	Nicho de mercado no satisfecho por la oferta actual	0.16	4	0.6
2	Posicionar una marca	0.10	2	0.2
3	Aprovechar los hábitos de consumo en la gente del cono norte	0.13	4	0.5
4	Crecimiento económico y demográfico sostenido en el cono norte	0.11	3	0.3
5	El grueso de la población sale a comer afuera y suele hacerlo en su zona.	0.12	4	0.5
AMENAZAS				
1	Posible ingreso de nuevos competidores (actuales cadenas de cafeterías)	0.10	3	0.3
2	Delincuencia en la zona	0.05	2	0.1
3	Trabas legales (permisos, licencias, entre otros).	0.05	2	0.1
4	Bajas barreras de entrada (económicas)	0.09	3	0.3
5	Diversidad de sustitutos imperfectos en la zona	0.09	3	0.3
Total EFE		1.00		3.21

Fuente: CONTRERAS CAMARENA, José Antonio. **La naturaleza de la administración estratégica**. México D.F.: Universidad Autónoma del Estado de México, 2001. p. 17.

Los resultados de esta matriz respaldan lo visto en el FODA, sin embargo permite identificar la importancia relativa de cada uno de los factores. Lo más relevante es el hecho que presenta un mayor número de Oportunidades y Amenazas lo que da más importancia al futuro de la operación; esto se debe claro está, a que estamos hablando de un proyecto.

c. Matriz ADOF

A través de esta matriz se agrupan las fortalezas y oportunidades, debilidades y oportunidades, fortalezas y amenazas y debilidades y amenazas para generar estrategias que nos permitan aprovechar el potencial del proyecto con el fin de corregir los puntos con evidente necesidad de mejoría.

Las principales estrategias a llevar a cabo por *Tiempo de Café* son: la penetración de mercado aprovechando la ausencia de oferta, buscando el posicionamiento de la marca en el menor tiempo posible. Esto a fin de ser impermeables ante el futuro ingreso de nuevos competidores.

Ambas estrategias deben ir soportadas en un esquema fundamentado en sólidos principios de marketing de servicios.

Es importante ser concientes que la función de marketing no puede separarse de las funciones de operaciones, esto debido a la simultaneidad producción-consumo.

Del mismo modo, a fin de sopesar la falta de experiencia en el negocio, se deberá contratar personal en los puestos clave con experiencia en el sector a fin de servir de focos de conocimiento para el resto de personal.

Gráfico 4.3: Matriz ADOF de *Tiempo de Café*

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		F1 Ser los primeros en ingresar al mercado con este concepto de café F2 Contar con un estudio de mercado que respalda la idea de negocio F3 Visión clara de los objetivos y alcances del proyecto F4 aspectos	D1 Poca experiencia en el negocio de comidas por parte de los socios
OPORTUNIDADES		FO	DO
O1 Nicho de mercado no satisfecho por la oferta actual O2 Posicionar una marca O3 Aprovechar los hábitos de consumo en la gente del cono norte O4 Crecimiento económico y demográfico sostenido en el cono norte O5 El grueso de la población sale a comer afuera y suele hacerlo en su zona.		Penetración de mercado aprovechando la falta de oferta (F1,O1,O4) Posicionar la marca (F1,F4,O2,O5) Promoción de nuevos hábitos de consumo (F2,F4,O3)	Buscar asesoría especializada (<i>procesos alimenticios</i>). (D1, O1) Contratar personal con experiencia en el sector (<i>foco de conocimiento</i>) (D1,O1) Contratar un gerente especialista en el negocio de alimentos y bebidas (D1,O2) Buscar la fidelización de los clientes y el posicionamiento de la marca (D1, O2, O3)
AMENAZAS		FA	DA
A1 Posible ingreso de nuevos competidores (actuales cadenas de cafeterías) A2 Delincuencia en la zona A3 Trabas legales (permisos, licencias, entre otros). A4 Bajas barreras de entrada (económicas) A5 Diversidad de sustitutos imperfectos en la zona		Buscar la fidelización de los consumidores ante los nuevos comp. (F1,A1) Desarrollo de <i>lobbies</i> a fin de aminorar demoras legales (F4,A3) Estrategia agresiva de penetración del mercado y posicionamiento de la marca (F1 y F4,A1) Desarrollo de convenios de seguridad con PNP y Serenazgo (F1,A2)	Establecer convenios con la comisaría y senerazgo de la zona (D1, A2) Contratar un gerente especialista en el negocio de alimentos y bebidas (D1,A4) Instalar sistema de seguridad y vigilancia electrónico (D1, A2) Ubicación del local en zona comercial segura (D1, A2)

Fuente: CONTRERAS CAMARENA, José Antonio. **La naturaleza de la administración estratégica**. México D.F.: Universidad Autónoma del Estado de México, 2001. p. 17.

c. Matriz PEYEA

La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción, conocida como PEYEA, es otro instrumento importante para la definición de estrategias. Su marco de cuatro cuadrantes indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para la organización dada. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas (fuerza financiera [FF] y ventaja competitiva [VC]) y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente [EA] y fuerza de la industria [FI]). Estos factores son los cuatro determinantes más importantes de la posición estratégica de la organización.

Gráfico 4.4: Matriz PEYEA de *Tiempo de Café*

(+1 Peor; +6 Mejor)		(-1 Mejor; -6 Peor)			
Eje "x "					
FI		VC			
(fuerza industria)		(ventaja competitiva)		Eje "x"	
Potencial crecimiento	6.0	Calidad del servicio y productos	-1.0	FI =	3.0
Facilidad para entrar al mercado	4.0	Ambiente agradable	-1.0	VC =	-1.2
Potencial de utilidades	5.0	Ubicación estratégica	-3.0	Punto en "x" = 1.8	
		Planificación estratégica coherente	-1.0		
Promedio	3.0	Promedio	-1.2		
Eje "y "					
FF		EA			
(fuerza financiera)		(estabilidad del ambiente)		Eje "y"	
Apalancamiento	5.0	Bajas barreras de ingreso al mercado	-2.0	FF =	4.0
Facilidad para salir del mercado	3.0	Tasa de inflación	-3.0	EA =	-2.7
Riesgo implícito del negocio	4.0	Presión competitiva	-3.0	Punto en "y" = 1.3	
Promedio	4.0	Promedio	-2.7		

Fuente: CONTRERAS CAMARENA, José Antonio. **La naturaleza de la administración estratégica**. México D.F.: Universidad Autónoma del Estado de México, 2001. p. 17.

Finalmente, la matriz PEYEA posiciona a *Tiempo de Café* en el cuadrante de agresiva, lo que sin duda reafirma los resultados obtenidos en las anteriores

matrices. Los puntos claves aquí son el: el potencial crecimiento de la industria, el apalancamiento financiero para la implementación del proyecto, las bajas barreras de entrada y la calidad del servicio y productos.

Gráfico 4.5: Matriz PEYEA de *Tiempo de Café*

Fuente: CONTRERAS CAMARENA, José Antonio. *La naturaleza de la administración estratégica*. México D.F.: Universidad Autónoma del Estado de México, 2001. p. 17.

d. Matriz BCG

La matriz del BCG muestra en forma gráfica las diferencias existentes entre las divisiones, en términos de la parte relativa del mercado que se espera ocupar y la tasa de crecimiento de la industria. En una matriz del BCG, la posición de la parte relativa del mercado aparece en el eje x. El punto medio del eje x se suele fijar en 0.50, que correspondería a una división que

tiene la mitad del mercado que pertenece a la empresa líder de la industria. El eje y representa la tasa de crecimiento de las ventas de la industria, medida como porcentaje. Los porcentajes de la tasa de crecimiento del eje y pueden ir de -50 a +50%, donde 0.0 es el punto medio. Éstos representan la escala numérica que se suele usar para los ejes x y, pero una organización cualquiera podría establecer los valores numéricos que considere convenientes.

Tiempo de Café ha sido situado en el cuadrante I, donde se encuentran las organizaciones que ocupan una posición en el mercado que abarca una parte relativamente pequeña, pero compiten en una industria de gran crecimiento. Por regla general, estas empresas necesitan mucho dinero, pero generan poco efectivo en sus inicios. Estos negocios se llaman interrogantes, porque la organización tiene que decidir si los refuerza mediante una estrategia intensiva (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto) o si los vende.

Con ello se tiene una matriz de cuatro cuadrantes que definen cada uno cuatro situaciones fundamentalmente diferentes en términos de las necesidades financieras para su funcionamiento, y que deberán ser administradas de distinta forma. Subyacentes al análisis del BCG, se encuentran dos hipótesis

fundamentales, una se apoya en la presencia de efectos experiencia y la otra en el ciclo de vida del producto.

Gráfico 4.6: Matriz BCG de *Tiempo de Café*

Fuente: CONTRERAS CAMARENA, José Antonio. *La naturaleza de la administración estratégica*. México D.F.: Universidad Autónoma del Estado de México, 2001. p. 17.

Consideramos que *Tiempo de Café*, cae dentro de la categoría de "interrogante" ya que constituye una interesante oportunidad en una industria de un potencial crecimiento y rentabilidad a mediano plazo, a partir de un negocio aún no probado. Se deberían considerar estrategias agresivas en relación a la penetración y al desarrollo del mercado, así como la consolidación y posicionamiento de la marca. Por regla general, las empresas ubicadas en este cuadrante necesitan considerables inversiones y generan poco efectivo en los periodos iniciales de operación. Negocios como este se denominan interrogantes pues la organización debe decidir si los refuerza de una manera intensiva o si los vende en un determinado momento de la operación.

e. Matriz IE

La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: los totales ponderados del EFI en el eje x y los totales ponderados del EFE en el eje y.

Gráfico 4.7: Matriz IE de *Tiempo de Café*

Total Ponderado	Puntuación
EFI	3.22
EFE	3.21

Elaboración propia.

La teoría detrás de esta matriz nos revela que la estrategia adecuada de esta posición es la de "crecer y construir" lo que confirma nuestro análisis anterior sobre la necesidad de llevar a cabo estrategias de ingreso agresivo al mercado.

4.1.4. Mezcla de mercadotecnia

El posicionamiento es la técnica que se utiliza para crear una imagen o identidad para el concepto de servicio que presentamos. Este posicionamiento busca situar nuestro servicio en un lugar privilegiado de la mente del mercado potencial. En tal sentido, nuestra definición de producto es la siguiente:

a. Producto

Se ha Definido a *Tiempo de Café* como el mejor concepto de confort y calidad al momento de reunirse a degustar platos diferentes y disfrutar de tiempos de tranquilidad en el distrito de Los Olivos. Esto implica no constituirnos en un café tradicional, sino ser un punto de encuentro que satisface la necesidad comprobada de exclusividad del nivel socioeconómico medio B de Lima norte.

Tiempo de Café brindará a sus clientes un espléndido salón, cuidado al detalle, que permitirá charlar o relajarse disfrutando de un buen platillo, escuchando una música suave y deleitándose con una amena conversación.

La atención del personal de *Tiempo de Café*, sofisticada y acogedora, sabe perfectamente estar en el momento preciso y ausentarse cuando el instante lo requiere, dando pie a que el cliente se sienta en todo momento atendido, pero no abrumado.

En resumen, un lugar ideal para reunirse a conversar, descansar, disfrutar de la tranquilidad y de buena comida, pasando momentos agradables en compañía de gente especial.

Cabe resaltar que la carta de Tiempo de Café no hace distinciones entre almuerzos o cenas, los productos que se expenden pueden ser consumidos a cualquier hora del día.

b. Precio

En relación al precio, queda claro que nuestra estrategia de diferenciación nos llevará a tener precios moderadamente más elevados que los que ofrecen los productos sustitutos. En función a los estudios cuantitativos se ha generado una relación de precios promedio para los principales productos, tal como se muestra a continuación.¹⁵

Estas leves variaciones en precio respecto a los productos sustitutos en la zona estarán más que compensadas por un servicio marcadamente superior y en permanente búsqueda de la satisfacción total de los clientes.

¹⁵ Los precios impuestos y servicios.

Tabla 4.1: Precio de productos, Sándwiches

Código	Producto	Precio (S/.)
1	Sandwich con Durazno	5,50
2	Hawaiano (Pollo, Piña y Jamón)	6,00
3	Sandwich de alcachofa (Alcachofa y Palta) - Integral	6,00
4	Sandwich Energético (Espinaca, queso fresco y pollo)	6,50
5	Sandwich Triple (Palta, tomate y huevo)	5,00
6	Sandwich de Aceituna	6,00
7	Sandwich Mixto de Jamón y Queso	5,50
8	Sandwich Champiñones y Queso	7,00
9	Sandwich Alcachofa y Pecanas	7,50
10	Butifarra	8,00
11	Sandwich Capresse	8,00

Elaboración propia.

Tabla 4.2: Precio de productos, Pasteles Salados

Código	Producto	Precio (S/.)
12	Quiche Lorraine	4,50
13	Strudel de Alcachofa y Champiñones	4,50
14	Pastel de Acelga	4,00
15	Pastel Supremo	4,50
16	Pastel de Choclo	4,50

Elaboración propia.

Tabla 4.3: Precio de productos, Empanadas

Código	Producto	Precio (S/.)
17	Empanada de Pollo	3,50
18	Empanada de Carne	3,50
19	Empanada de Lomo Saltado	4,00

Elaboración propia.

Tabla 4.4: Precio de productos, Jugos

Código	Producto	Precio (S/.)
40	Papaya con Naranja	3,80
41	Granadilla	4,00
42	Fresa con leche	4,50
43	Zumo de Naranja	3,50
44	Chirimoya con Leche	4,50
45	Plátano	3,50
46	Mango	4,00
47	Piña	3,50
48	Melón	4,50
49	Surtido	4,80
50	Gaseosa	3,00

Elaboración propia.

Tabla 4.5: Precio de productos, Dulces

Código	Producto	Precio (S/.)
20	Bavarois de Durazno	4,00
21	Batido de Guindones	4,00
22	Mousse de Chocolate	3,50
23	Postre la Reyna	4,80
24	Mousse de Lúcuma	4,80
25	Turrón de Chocolate	5,50
26	Volteada de Piña	5,20
27	Rosca de Manzana y Nuez	4,00
28	Alfajorcitos	2,00
29	Brownies	2,50
30	Encanelado	3,00
31	Pie de limón	3,00
32	Pionono	3,50
33	Crema Volteada	3,80

Elaboración propia.

Tabla 4.6: Precio de productos, Ensaladas

Código	Producto	Precio (S/.)
57	Capriccio	8,50
58	Hawaiana	9,50
59	Capresse	9,00
60	Cesars	11,00
61	Thai Chicken	11,50

Elaboración propia.

Tabla 4.7: Precio de productos, Bebidas

Código	Producto	Precio (S/.)
51	Expresso	3,50
52	Cortado	3,80
53	Americano	2,80
54	Café Mocca	4,00
55	Capuccino con Crema	4,50
56	Infusiones	2,80

Elaboración propia.

Tabla 4.8: Precios tentativos producto: Tortas

Código	Producto	Precio (S/.)
34	Cake Inglés de Pasas	3,50
35	Torta de Nueces	5,00
36	Torta de Plátano	4,80
37	Turrón de Chocolate	5,50
38	Cake de Zanahorias	3,50
39	Torta de Chocolate	4,50

Elaboración propia.

c. Promoción

Respecto a la promoción, en adición a las acciones publicitarias que lleve a cabo la empresa, la conocida “publicidad boca a boca” tendrá un papel preponderante. Sin duda, cuando un nuevo producto o servicio se da a conocer en una zona donde no se identifican productos parecidos, los comentarios y críticas juegan un rol protagónico. De allí la importancia de mantener especial cuidado en la estandarización de la calidad de los servicios y productos en todo momento.

La implantación de una tarjeta de fidelidad será también oportuna, a fin de obtener una tasa de frecuencia de visitas y nos mostrará las preferencias de

los consumidores. Esta tarjeta permitirá también ofrecer a los consumidores productos gratis al llegar a un monto de consumo determinado. También permitirá definir claramente el perfil de los clientes y mantener contacto directo con ellos, por vía telefónica o por correo electrónico. Ocasionalmente, se haría uso de publicidad en revistas o diarios locales.

Del mismo modo, se considera la inclusión de merchandising institucional. La idea es brindar signos distintivos a los clientes – vasos, posa vasos, mugs, tasas, polos, gorros, entre otros- . Partiendo de la idea inicial de ser una Café “exclusivo” los potenciales clientes se mostrarían “orgullos” -por así decirlo- de haber estado en *Tiempo de Café* (efecto Starbucks con sus conocidos vasos de café).

También se hará uso de Internet para dar a conocer *Tiempo de Café* a través de un website donde se presentará este nuevo concepto además de mostrarse el listado de productos y servicios que se brindará.

Los medios en los que se dará a conocer *Tiempo de Café* serán las publicaciones distritales promovidas por el municipio de Los Olivos y ocasionalmente publicaciones y estaciones de radio de cobertura metropolitana.

d. Plaza

Para cerrar con la mezcla de mercadotecnia, en lo que respecta a la plaza, el local del café es el punto de venta donde los pedidos llegan y son atendidos. El café está diseñado bajo el concepto de atención a la mesa, pero adicionalmente se ha concebido implementar el servicio de counter, donde el cliente solicita su pedido no para consumirlo en el local sino para retirarse con él; y también el servicio de delivery por medio del cual, a través de una llamada telefónica, el cliente solicita su pedido y éste es llevado al punto destino indicado. Se considera prudente ofrecer este servicio en un radio de 1km alrededor del local de *Tiempo de Café*. Este servicio no implicaría mayor inversión y se considera una muy buena oportunidad para ampliar la cobertura de nuestros servicios, pues mucha gente podrá acceder a nuestra carta desde la comodidad de su oficina o domicilio. Consideramos que esta alternativa de negocio es muy viable de acuerdo a lo observado respecto a los hábitos de consumo de la zona.

4.1.5. Estrategias prácticas generales

Después de realizar el análisis estratégico y basándonos en la teoría de marketing de servicios se plantean estrategias concretas a seguir para lograr el posicionamiento de *Tiempo de Café*¹⁶ .

¹⁶ Fuente: ALZÁA, Miguel Angel. "Secretos del marketing para restaurantes". En su: **Informe especial: Marketing de restaurantes**. PY: p.2-15, 2002.

a. Identificación y desarrollo de ventajas competitivas

Si no se induce al cliente a pensar que *Tiempo de Café* es único y distinto, es como decirles: “No tenemos razón alguna para darles, pero vengan a comer acá”.

Por ello, es de suma importancia identificar y desarrollar las diferencias sostenibles en el tiempo de *Tiempo de Café* con sus competidores, aquello que hará del servicio algo especial a los ojos de los clientes. Estas diferencias no son más que las conocidas ventajas competitivas de la teoría de Michael Porter.

No se debe incurrir en el error de subestimar la importancia de la ventaja competitiva. Tampoco se debe caer en el error de usar ventajas competitivas demasiado generales que cualquier competidor también pueda emplear; el otro extremo tampoco es adecuado, es decir emplear ventajas competitivas que sean exageradamente enfocadas y que por ello sólo atraigan a un grupo reducido de personas.

Para conseguir esto es necesario ponerse en los zapatos del cliente potencial y preguntarse:

- ¿Qué cualidades únicas tiene *Tiempo de Café* y qué es tan especial en él?
- ¿Cómo puedo promocionar esa diferencia única en términos de mi ventaja competitiva? .

Queda claro que, una vez definidas las ventajas competitivas de *Tiempo de Café*, las comunicaciones de marketing de la organización estarán diciéndole a los clientes objetivos algo como: “esto es lo que hay de bueno para ustedes aquí y para brindárselos nadie mejor que nosotros”.

Sin duda, la ventaja competitiva de *Tiempo de Café* será la calidad en el servicio, atributo que nos diferenciará completamente de la oferta existente en la zona. Por ello ofreceremos lo siguiente a nuestros clientes: Estatus, un trato diferente en el distrito de Los Olivos. En *Tiempo de Café* encontrará los mismos servicios y productos que en cualquier café de los distritos más exclusivos de Lima a precios accesibles.

Gráfico 4.8: Logo de *Tiempo de Café*

Elaboración propia.

b. Empleo de publicidad efectiva.

Además de brindar un excelente servicio al cliente en un ambiente idóneo, es de vital importancia comunicar apropiadamente todo aquello que hace de *Tiempo de*

Café un lugar especial, pues será a través de ello que se conseguirán nuevos clientes.

Por este motivo es relevante manejar las premisas fundamentales para diseñar anuncios efectivos, que permitan maximizar el retorno de la inversión en publicidad.

Es de igual manera relevante el saber definir los medios a través de los cuales se hará publicidad a fin de llegar al mayor porcentaje posible del público objetivo. Es decir, en qué medida puede ser oportuno emplear medios de bajo costo, como volantes, de casi ningún costo como comunicaciones vía correo electrónico, o medios de mediano y alto costo como páginas amarillas, revistas, periódicos, radio o televisión.

Hace unos cien años se inventó la fórmula nemotécnica denominada AIDA¹⁷ (atención, interés, deseo y acción), esta metodología sigue siendo aplicable con el pasar de los años, pues la naturaleza humana no ha sufrido alteraciones.

La idea de este proceso es llamar la atención del cliente potencial a través de un anuncio que lo obligue a detenerse, despertar el interés por el servicio de *Tiempo*

¹⁷ MUÑIZ GONZÁLEZ, Rafael. "Marketing directo". En: **Marketing en el siglo XXI**. [en línea] Madrid: Centro de Estudios Financieros, 2006. [Citado 2 Marzo 2006]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.marketing-xxi.com/medios-proprios-del-marketing-directo-130.htm>

de Café, estimular el deseo por probarlo y hacer un llamado a la pronta acción, es decir visitar *Tiempo de Café* y disfrutar del servicio.

- **Atención:** como siempre, el primer paso debe ser, ponerse en los zapatos del cliente potencial y preguntarse, ¿qué hace que te detengas en un anuncio cuando estás leyendo algún diario o revista?. Sin duda son los encabezamientos; cuando uno revisa información en un diario, un sitio Web o un correo electrónico, inconscientemente la mente va filtrando contenidos, descartando lo que no es relevante para el lector y atrayéndolo hacia lo que si considera relevante. Cuando se busca atraer a los clientes se debe partir por buscar sintonizarse con sus intereses, deseos y aspiraciones. Para ello, los encabezamientos debe mostrar beneficios que permitan pasar los filtros mentales que colocan los clientes potenciales. Muchas veces se considera el poner el nombre de la empresa en el encabezado de un anuncio como un craso error publicitario.

- **Interés y deseo:** tan importante como el encabezamiento para saltar el primer filtro que coloca el lector, es el cuerpo del mensaje para superar los posteriores. Es en el cuerpo del anuncio donde se creará el interés y deseo por *Tiempo de Café* mostrando los beneficios que soporten el encabezado que se esté empleando.

- **Acción:** se trata de encontrar la forma de incentivar a los lectores, es decir a los clientes potenciales, a actuar lo más pronto posible. Cuando se invierte en publicidad, sin lugar a dudas, se desea recuperar esa inversión lo antes posible. Para ello *Tiempo de Café* puede valerse de promociones limitadas en el tiempo o de la ya conocida estrategia de cupones promocionales, esto haciendo saber a los clientes potenciales que podrían perder las ofertas si no actúan rápidamente. Este tipo de promociones deberá ser usado en volantes puerta a puerta, o en mano, en anuncios en periódicos o en publicaciones distritales. Adicionalmente es importante tener en cuenta que sugerir no es obligar, frases como: “Llame a *Tiempo de Café* y reserve su mesa” son muy empleadas por buenos redactores publicitarios. Esto parece ser una llamada a una acción muy simple, pero funciona; los vendedores expertos en psicología del comprador saben que a la gente le gusta que le digan qué hacer. Como ésta es una frase que no tiene tiempo limitado es apropiada para ser usada por ejemplo en las páginas amarillas.

c. Acercamiento al cliente potencial

Tal como dijera en alguno de sus “Ensayos” el filósofo inglés Francis Bacon (1561-1626), “si la montaña no viene a Mahoma, Mahoma irá a la montaña”.

No se debe perder la óptica de que una muy buena oportunidad de generar ingresos continuos es cautivando a la gente que vive y trabaja en los alrededores de *Tiempo de Café*, gente que tiene que desayunar y almorzar todos los días.

La estrategia a seguir es detectar los negocios existentes en un radio de 2 kilómetros del local de *Tiempo de Café* e identificar los 10 negocios con mayor potencial. Luego visitarlos a media mañana (antes de que hayan almorzado), presentar el servicio de comida rápida para la hora del almuerzo y obsequiar algunas muestras de los principales productos. Será conveniente dejar folletos que describan las bondades del local y también ofrezcan el servicio de delivery, además de entregar cupones con una buena promoción por “consumos de primera vez”. Una estrategia tan simple como esta, seguramente dejará a *Tiempo de Café* en una posición ventajosa en relación a los competidores de la zona.

d. Marketing sin mucha inversión

El saber llegar a los clientes durante sus visitas, el saber ubicar la marca *Tiempo de Café* en sus mentes de manera permanente sin duda será la manera más efectiva de aumentar los ingresos incrementando el consumo y la frecuencia de visitas de los clientes. De manera que es de suma importancia estar al tanto de los materiales de marketing y la cartelería que esté en

contacto visual con los clientes dentro del local de *Tiempo de Café*. Las preguntas clave relacionadas a éstos temas son: ¿se están aprovechando todas las áreas disponibles?, es decir, ventanas, vitrinas, mostradores, mesas, objetos colgantes, etc. ¿existen lugares no tradicionales donde se puedan agregar displays?, es decir, dentro de las cartas, en las bandejas, en los individuales, bordados en las camisas de los meseros, etc. Existen muchas opciones que se podrían estar desaprovechando incluyendo los pisos, con mensajes impresos sobre las alfombras, o adhesivos en pasillos por donde los clientes deben transitar necesariamente.

Se debe estar en permanente mejora de los mensajes que se hacen llegar a los clientes que visitan el local de *Tiempo de Café*, continuos cuestionamientos como por ejemplo: ¿qué atrae mi mirada al ingresar al local?, ¿qué la atrae cuando estoy en una mesa?, ¿los mensajes que se han colocado destacan a la vista? ¿atraen la atención?, ¿estos mensajes lucen modernos y actualizados? o ¿tienen la tinta gastada por haber estado demasiado tiempo allí?.

No se puede olvidar que, al conseguir que el cliente vea el mensaje se estará dando el primer paso para que lo lea y actúe consecuentemente.

Gráfico 4.9: Contacto visual con los clientes

Elaboración propia.

e. Construcción de una marca sólida y fidelización

La fidelización, como se entiende en el marketing actual, implica el establecimiento de sólidos vínculos y el mantenimiento de las relaciones a largo plazo con los clientes.

La fidelidad de los clientes, para *Tiempo de Café* dependerá de dos factores fundamentalmente:

- La satisfacción del cliente: es decir la satisfacción con el servicio y el cumplimiento de sus expectativas.
- El valor percibido de las ofertas de la competencia: la evaluación de nuestro servicio el cliente lo realiza comparándolo con su valoración del servicio ofrecido por los competidores. Aquí tenemos una ventaja, pues no existe oferta comparable a la de *Tiempo de Café* en el distrito de Los Olivos.

Esa satisfacción comentada como primer factor fundamental depende a su vez de la comparación que realiza cada cliente entre las expectativas que tenía antes de consumir y la percepción post-compra.

Son por tanto valoraciones subjetivas relacionadas con lo que espera recibir antes de ser atendido y lo que cree después de adquisición del servicio.

Algunos expertos afirman que la fidelidad de los clientes absolutamente satisfechos es seis veces superior a la de los solamente satisfechos.

Se consideran puntos relevantes en el proceso de fidelización de los clientes:

- Cortesía y amabilidad de los empleados
- Los tiempos de espera
- La dedicación del tiempo necesario al cliente
- La disposición por resolver sus inquietudes
- La eficacia en la resolución de los inconvenientes que se pudieran generar
- El asesoramiento que les proporciona
- La rapidez con que realizan sus pedidos
- La claridad de las explicaciones que se les dispensan
- El trato personalizado
- La respuesta a sus quejas.

En paralelo con la búsqueda de satisfacción absoluta del cliente se deben realizar dos estrategias concretas de fidelización de los clientes:

- Cuando el cliente supera un monto mínimo de consumo de U\$50.00 en un periodo máximo de un mes, recibe un obsequio de *Tiempo de Café*, el cual podrá ser elegido entre las opciones se que brindan en el mostrador que contiene los productos de merchadising (polos, tasas, llaveros, gorros, etc.) Para esto, los consumos de los clientes se deberán registrar en tarjetas de fidelidad.
- Una comida gratis para 2 personas, para el cliente que nos entregue una foto de alguien que posea alguno de los productos merchandising de *Tiempo de Café* y que se encuentre en cualquier punto reconocido del interior del país o del mundo. Estas fotos serán colocadas en algún panel visible dentro del local.

Estas dos sencillas estrategias ayudarán a identificar a los clientes con *Tiempo de Café* y hacer conocida la marca, abriendo así una gama de posibilidades de negocios futuros como expansión de la marca a través de la apertura de nuevos locales o definición de una marca franquiciable.

Gráfico 4.10: Productos de merchandising

Elaboración propia.

Tabla 4.9: Inversión en Merchandising

Producto	Precio Unitario US\$	Unidades	Total
Lapiceros	0,64	1000	639
Gorras	4,11	200	822
Polos	3,65	200	730
Thermo	8,22	50	411
Toma Todo	0,82	200	164
Llavero	1,19	500	593
			3.360

Elaboración propia.

f. Consolidación de lo avanzado por medio de la acción

El éxito de *Tiempo de Café* dependerá de tres puntos que no deben perderse de vista:

- Atraer nuevos clientes
- Inducirlos a que compren más al tenerlos al lado
- Conseguir que vuelvan con frecuencia

Como ya se detalló, para atraer nuevos clientes es imperativa una publicidad efectiva, la definición de ventajas competitivas y la identificación del segmento de clientes potenciales.

Luego de imprimir una buena cantidad de volantes basados en las ventajas competitivas de *Tiempo de Café* se deberán seguir las siguientes estrategias prácticas:

- Distribuirlos en un radio de 400 metros alrededor del local de *Tiempo de Café*, casa por casa.
- Entregarlo mano en mano en las zonas de negocios del distrito de los Olivos y distritos vecinos.
- Colocarlos en los parabrisas de los autos estacionados en las cercanías del local de *Tiempo de Café*.
- Realizar un mapa de negocios de la zona, seleccionar los 10 mejores y visitarlos ofreciéndoles con volantes el servicio de almuerzo rápido y delivery.

- Buscar alianzas (joint-ventures) con potenciales grandes clientes, para publicidad o compartir beneficios, aprovechando las carteras de clientes.

En relación al segundo punto, al recibir la visita del cliente, ¿cuál sería la estrategia a seguir para inducirlos a comprar más? , existe una técnica muy simple, denominada upsell¹⁸ , consiste en ofrecer algo más al momento del pedido o después.

Se debe entrenar a cada integrante del personal para ofrecer algo más, es decir, un complemento, una entrada, otra bebida, la sugerencia de los postres, etc. Esta es una práctica muy difundida y según los expertos permite incrementar los ingresos considerablemente.

Respecto al tercer punto, si se desea que los clientes vuelvan pronto, se les debe dar motivos para ello. Esto implica una labor de seguimiento para mantenerse en la mente de los clientes haciéndoles conocer las ofertas. Existen metodologías de seguimiento de pre venta, como los mencionados cuando se habló sobre la publicidad; adicionalmente también existen metodologías de seguimiento post venta que se orienta a la repetición y al aumento de frecuencia de compra.

¹⁸ WILLIAMS, Darrel. **10 upsell strategies that will increase your profits**. [en línea] New Jersey: 1PlanHost.com, 2006. [Citado 13 Marzo 2006]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://1planhost.com/articles/advertising/upsell.asp>

Una buena forma de hacer seguimiento a los clientes es vía correo electrónico, a través de boletines electrónicos o mensajes individuales uno a uno empleando algún software para auto responder de manera inteligente (por medio de mensajes preprogramados).

Es importante considerar que no todos los clientes están dispuestos a entregar su dirección electrónica, para persuadirlos, se debe considerar algún regalo especial, las metodologías típicas son realizar algún sorteo o concurso que implique llenar los datos y cuyo resultado se remitirá vía correo electrónico.

Otras estrategias a aplicar para incrementar la frecuencia de visitas de los clientes son:

- Realización de campañas estacionales comunicadas vía correo electrónico y por publicidad impresa, por ejemplo día de la madre, día del padre, día de los enamorados, fiestas de fin de año, etc.
- Ofrecer regalos y ofertas especiales a los clientes registrados por sus cumpleaños. Por ejemplo, fotografías digitales, su almuerzo gratis, etc.

Gráfico 4.11: Tarjeta de fidelización

Elaboración propia.

Estos programas de marketing y desarrollo de lealtad, están sustentados en un presupuesto inicial de US\$ 20,000 el cual incluye la campaña de lanzamiento del Café. Adicionalmente se ha considerado un presupuesto mensual de US\$ 2,439 mensuales para sostener estas estrategias.

4.1.6. Estrategias prácticas focalizadas por subsegmento

A continuación presentamos estrategias de mercado más focalizadas a los 4 subsegmentos previamente determinados en el Capítulo 3.

a. Ejecutivos: El punto de partida para alcanzar este subsegmento será detectar las empresas existentes en un radio de dos kilómetros a la redonda e identificar las 20 empresas de mayor potencial. Acto seguido, identificar a los ejecutivos de dichas organizaciones para remitir a ellos folletos que describan las bondades del local, productos y servicios de *Tiempo de Café*, acompañados de una cordial carta de invitación y un cupón de descuento de 50% aplicable al primer consumo (promociones sólo para desayunos y limitadas en tiempo). Con esta estrategia consideramos haber dado un primer gran paso para el acercamiento a este importante subsegmento.

Al momento de recibir la primera visita de cada uno de estos ejecutivos, a los cuales identificaremos por los cupones de descuento antes mencionados, les ofreceremos las tarjetas de fidelidad de *Tiempo de Café*, para lo cual sólo deberán brindar una dirección de correo electrónico. Este medio nos permitirá hacerles el seguimiento correspondiente, por medio de boletines electrónicos o mensajes individuales en caso alguno lo requiera.

Si pasados quince días, no recibimos la visita de alguno de los ejecutivos contactados, el gerente de tienda de *Tiempo de Café* procederá a llamarlos para confirmar la recepción de la carta remitida,

tomar sus impresiones e invitarlos cordialmente a visitar el café.

Buscando que satisfacer las necesidades puntuales de este subsegmento se ha considerado también tener en el café, a disposición de los clientes, los principales diarios locales y publicaciones económicas y de negocios. Gastos que serán cargados al monto dispuesto mensualmente para temas de marketing.

b. Empleados y profesionales: Siguiendo una lógica similar a la empleada para alcanzar al subsegmento anterior, pero esta vez en un espectro geográfico más amplio, se procederá a detectar los negocios existentes en un radio de dos kilómetros a la redonda al local del *Tiempo de Café* e identificar los 10 negocios de mayor potencial, es decir, los que posean la mayor cantidad de empleados y profesionales de NSB y sean las mejor posicionadas en su sector, posteriormente se procederá a programar una visita a sus locales a media mañana (antes de la hora de almuerzo), a fin de presentar los productos de *Tiempo de Café* obsequiando algunas muestras y entregando cupones de promoción por consumos de primera vez (promociones sólo para almuerzos y limitadas en tiempo). Se informará también del servicio de delivery al cual podrían acceder inmediatamente si lo desearan, incentivándolos así a probar nuestros productos.

Estos cupones de descuento por primera visita serán canjeados cuando se hagan efectivas por las tarjetas de fidelización, con ello ya podremos mantener contacto con los clientes y conocer sus preferencias al momento de consumir. Esto a fin de mantener una carta en permanente mejora, en función de las preferencias de nuestros clientes.

- c. Señoras a la hora del lonche:** A fin de dar a conocer las bondades de los productos y servicios de *Tiempo de Café* a este subsegmento, se procederá a elaborar cartas de presentación en un formato atractivo, dirigidas a las señoras residentes de la zona que pertenecen al NSE B; estas cartas estarán acompañadas de cupones de promoción por consumos de primera vez (promociones sólo para lonches y limitadas en tiempo). Adicionalmente se informará sobre promociones y descuentos adicionales por asistencias en grupos de 3 ó más personas, incentivando así a este subsegmento a asistir en los horarios y el volumen esperados. Como en los casos anteriores, luego de la primera visita se les brindará la tarjeta de fidelización solicitando para ello sólo brindar su nombre y número telefónico. Dado que muchas de las damas de este subsegmento serán madres de familia, será conveniente también mantenerlas debidamente informadas sobre el servicio de delivery, para cuando requieran los productos de *Tiempo de Café* para llevar a casa. Adicionalmente se encuentra otro punto de contacto inicial con este

subsegmento a la salida de los supermercados de la zona. Donde una estrategia apropiada sería el empleo de volantes. Finalmente, definir “Happy Hours” en el cual se ofrezcan combos que incluyan infusiones, sándwiches y postres a un precio especial para durante este intervalo horario.

d. Clientes al paso: Este subsegmento puede estar constituido por consumidores de cualquiera de los otros subsegmentos que deseen los productos de Tiempo de Café en un intervalo horario fuera del esperado y que lo desean para consumir en casa. Luego de consultar a expertos sobre este tipo de consumidores, notamos que en su gran mayoría son padres de familia, quienes llevan los productos para el lonche o alguna comida ocasional de casa. Para atraer a este subsegmento la estrategia inicial consistiría en entregar volantes a la salida de los principales centros comerciales de la zona y dejar volantes en las residencias en los alrededores del local de Tiempo de Café. Estos volantes deben contener la imagen de algunos productos mostrando alguna promoción vigente y de tiempo limitado que incentive al cliente potencial a buscar el producto cuanto antes.

4.2. Estimando la demanda efectiva

Después de haber realizado una exhaustiva investigación en la zona objetivo, encontramos que existe una gran gama de

sustitutos, estando representados básicamente por pollerías, pizzerías, chifas, sangucherías al paso, entre otros. Sin embargo, ninguno de ellos representa una competencia directa al proyecto, por lo que no consideramos necesario incluir ni el impacto de sus precios ni de sus canales de comercialización en la estimación de la demanda esperada del proyecto.

Para tener una mejor comprensión del mercado al cual nos dirigimos, hemos precedido a segmentarlo en cuatro grupos principales:

- a. **Gourmet:** Este concepto agrupa a los establecimientos que expenden platos sofisticados, caracterizados por una atención minuciosa a sus clientes y locales con arquitectura sobria y moderna.
- b. **Fast Food:** Por su parte, éste concepto agrupa a los establecimientos que brindan productos relativamente simples en su preparación y la atención que brindan a sus clientes es limitada (en algunos casos, los mismos clientes forman parte de la cadena de servicios, *i.e.* Bembos, Mc. Donald's, Kentucky, entre otros).
- c. **Comida (como necesidad básica):** Esta categoría se refiere a la necesidad básica de las personas de alimentarse. A los clientes no les interesa mucho el servicio, la infraestructura, ni que los productos sean de muy buena calidad.

d. Experiencia en torno a la comida: Finalmente, encontramos a un grupo de personas que buscan una experiencia completa al momento de salir a comer. Cuyos pilares serán un servicio personalizado y productos de calidad, inmersos en un ambiente tranquilo y placentero. Y es en este sector en el cual se encuentra *Tiempo de Café*.

Gráfico 4.12: Segmentación por tipo de establecimiento

Fuente: Elaboración Propia

Ahora, tomando como base los resultados obtenidos en el Capítulo 3.3, y las estrategias explicadas a lo largo del presente capítulo, procederemos a estimar la demanda efectiva del proyecto. El supuesto para la determinación de la demanda, es que *Tiempo de Café* captará una visita por cada cliente cada tres meses –vale decir $1/12 = 0.083$ visitas por semana-. Esto da como resultado 1,406 visitas semanales esperadas por parte de Los Olivos; 1,154 por parte de San Martín de Porres y 604 por parte de Comas. En total se esperarían tener un flujo semanal de 3,164 clientes.

Ahora, estos resultados responden a la situación actual del mercado en dónde no se encuentran competidores directos. Sin embargo, la probabilidad de ingreso de imitadores o en todo caso, la posible expansión de las principales cadenas de cafeterías (*San Antonio, Don Mamino, News Café, Starbucks, entre otras*) a esta zona de Lima, está latente. Por lo que resulta sensato aplicar un factor de ajuste que considere esta probabilidad. Para efectos prácticos, procedemos a ajustar la demanda efectiva con un factor de 0.90, el cual recoge la probabilidad ingreso de nuevos competidores en un futuro cercano.

Cabe resaltar que en la zona objetivo donde se pretende edificar el proyecto, se caracteriza por tener una gran atomización de establecimientos de expendio de comidas. Sin embargo, ninguno de ellos representa competencia alguna para *Tiempo de Café –tal como se mencionó en el Capítulo 3.4-*.

Después de aplicar los factores de ajuste, la demanda efectiva semanal esperada es de 2,848 visitantes. La distribución de la clientela por día y por las diferentes horas del día, se analizará en el Capítulo 5 al momento de la determinación de la capacidad óptima del local.

Tabla 4.10: Número de visitas estimadas por semana

Distrito	# Visitas Semanales	# Visitas Esperadas	Observaciones	Escenarios Real
Los Olivos	16,869	0.083	1 visita cada 3 meses	1,406
SMP	13,852	0.083	1 visita cada 3 meses	1,154
Comas	7,251	0.083	1 visita cada 3 meses	604
Total Visitas Semanal				2,848

Elaboración propia.

Debemos entender a las variables independientes que jalar la demanda del proyecto, como aquellos factores exógenos a la administración del negocio que tienen influencia directa en el número de visitas al local. Sin duda, la primera variable que nos viene a la mente sería el número de competidores directos, pero como ya lo explicamos en las preguntas anteriores, en éste momento el impacto es mínimo. Esto no implica que en el futuro ingresen competidores como el mismo concepto de negocio y que sin duda tenga impactos en la demanda.

Otra de las principales variables independientes que tienen un impacto positivo en la demanda del proyecto, es el incremento en el ingreso disponible de la población. Esto genera una mayor predisposición al consumo de productos y servicios no básicos (diversión, entretenimiento, ocio, entre otros). Según las proyecciones macroeconómicas, este indicador tendería a mostrar una recuperación en los próximos años, lo que sin duda beneficiaría el proyecto.

Asimismo, se encuentran los gustos, preferencias y estilos de vida de los consumidores. Para éste punto, tal como se demostró en el estudio de mercado, existe una clara

aceptación por el concepto de negocio que vende *Tiempo de Café*.

4.2.1. Entorno del mercado meta

Después de haber realizado una exhaustiva investigación sobre las empresas en la periferia de Tiempo de Café, hemos identificado al siguiente grupo de empresas que cumplen con las características de nuestro mercado meta.

a. Acquasolare systems S.A.C.

Calle 6 de noviembre a.h. 6 de nov. Mz. E1 lt. 04 Urb.
Chavarría
Teléfono: 531-5619

b. Agroindustrias Integradas S.A.

Av. Angélica Gamarra N° 870
Teléfono: 533-5778

c. Aguara Ingenieros S.A.C.

Jr. El Estañó 5490 Urb. Industrial Infantas
Teléfono: 528-1587

d. Analistas y Editores S.A.C.

Calle Francisco de Orellana 636, Urb. Panamericana
Norte
Teléfono: 521-1417

e. Anm Rep S.A.C. Peru

Mza. D2 lt. 15 calle 11 Urb. Santa Ana

Teléfono: 544-3011

f. Artefacta Import S.A.C.

Av. Carlos Izaguirre N° 406

Teléfono: 486-7409

g. Atelier Alfa Prima S.A.C.

Jr. Los silicios N° 5538 zona industrial

Teléfono: 528-8655

h. B.M. ingenieros S.R.L.

Calle Tres mz. I - lt. 27

Teléfono: 485-7646

i. Berr Textil Peru S.A.C.

Calle los martillos 5067 Urb. Industrial Infantas

Teléfono: 522-1026

j. Bright Plastic S.A.C.

Av. Alfredo Mendiola 6217 Urb. Santa Luisa

Teléfono: 528-4476

k. Clinica Dental los Olivos E.I.R.L.

Jr. Pancho Fierro N°3535

Teléfono: 485-2337

l. Drogueria Moreno S.A.- Dromosa

Calle Carhuaz N°1501 Urb.los Pinares

Teléfono: 485-7693

m. Empresa de Transporte Sol de Oro S.A.

Teléfono: 485-6975

n. Estudio Delion S.R.L.

Jr. Las Acacias 898 Urb. Las palmeras

Teléfono: 523-9147

o. Exportadora Norpal S.A.C.

Av. El Zinc no.271 Urb Industrial Infantas

Teléfono: 528-2000

p. Fabrica Textil S.A.C.

Panamericana Norte Urb.Previ km.17 mza.31 lote 5

Teléfono: 485-7218

q. Forquimica S.A.C.

Jr. El Estañó N°5598 Urb.industrial Infantas

Teléfono: 528-5246

r. Roggero Diesel S.A.

Calle Miguel Surichac a-It.23 Coop. Nuestra Señora de
Guadalupe

Teléfono: 533-1515

s. Tecnologia y Materiales S.R.L.

Av. Santa Elvira E41 Urb. San Elias

Teléfono: 564-1068

t. Universidad Catolica sedes Sapientiae

Esquina Constelaciones y Sol de Oro s/n

Teléfono: 533-5745

u. W. Ligan Industrias Metalmeccanica S.A.C.

Av. A: "a" mza. 27 lte. 6

Teléfono: 528-4054

v. Wa & Dambo S.A.

Av. Alfredo Mendiola N°5829 Panamericana norte

km.19 urb.Villa del Norte

Teléfono: 528-6531

4.3. Conclusiones del capítulo

En este capítulo se elaboró el análisis estratégico del proyecto, haciendo uso de herramientas básicas que dan forma a un plan de mercadotecnia. Entre las herramientas que fueron empleadas se tienen, la matriz FODA, la matriz EFI-EFE, la matriz ADOF, la matriz PEYEA, la BCG y finalmente la IE. Se realizó un análisis también de la mezcla de mercadotecnia, definiendo los precios de la carta y las principales estrategias prácticas para la promoción de los productos.

Este capítulo sin duda, dispone de información fundamental en el proceso de modelar el negocio y contiene materia básica para complementar los conceptos de los siguientes capítulos de la investigación.

CAPÍTULO V

5. Ingeniería y localización

Tal como se mencionó en los capítulos anteriores, la infraestructura de *Tiempo de Café*, así como su decoración, constituyen uno de los principales pilares del servicio ofrecido. A continuación detallaremos la investigación realizada para estas variables.

5.1. Introducción

En este capítulo pretendemos abarcar los temas relacionados a la localización de la cafetería (punto clave en el negocio de los alimentos), determinar el tamaño óptimo del negocio, esbozar el diagrama de planta –layout- y finalmente, identificar y diseñar los procesos críticos del negocio.

5.2. Determinando la localización, capacidad óptima, aspectos técnicos y diseño

Partes fundamentales del estudio de ingeniería son la determinación de la localización del proyecto, su capacidad óptima y sus aspectos técnicos relevantes.

5.2.1. Localización

Buscar la localización óptima del proyecto consiste en la selección del mejor lugar de emplazamiento del proyecto tomando en cuenta factores cuantitativos y cualitativos. El

proceso de búsqueda de la localización idónea tiene por objeto analizar los diferentes lugares donde es posible ubicar el proyecto, con el fin de determinar el lugar donde se obtenga la máxima ganancia o el mínimo costo unitario de los productos.

Existen ciertos factores que determinan la ubicación, los cuales son llamados fuerzas o factores locacionales, y se clasifican en tres categorías;

- 1.- Por costos de transferencia: Comprende la suma de costos de transporte de insumos y productos.
- 2.- Disponibilidad y costos relativos de los factores e insumos.
- 3.- Factores cualitativos, entre los que resalta las preferencias de los consumidores, consideraciones socioculturales, económicas y políticas.

Esto teniendo en cuenta tres mercados claramente definidos; el mercado de consumo, el mercado de abastecimiento y las facilidades de infraestructura o terreno.

La macrolocalización consiste en la ubicación de la empresa en el país y en el espacio urbano del departamento en el que estará ubicado el proyecto. Por su parte, la microlocalización es la determinación del punto

preciso donde se construirá la empresa dentro del distrito elegido, y en ésta se hará la distribución de las instalaciones en el terreno elegido.

Para la determinación de la localización adecuada para *Tiempo de Café* se tendrán en cuenta las siguientes consideraciones:

- La localización afecta a la función de aprovisionamiento, ya que cada posible ubicación presentará distintas alternativas en cuanto a la oferta de factores productivos, como materias primas, energía, mano de obra, etc.
- La localización también afecta a la función de distribución y comercialización, puesto que los mercados, los clientes y las posibilidades de distribución y de comunicación física dependerán del lugar elegido.

Cuando un factor es determinante en la localización se convierte en el principal motivo locacional, entonces se habla de localización orientada o vinculada a dicho factor. Para nuestro proyecto, la localización está vinculada a la necesidad dada a conocer por la demanda potencial durante el estudio de mercado. Ellos plantean la necesidad de contar con los servicios de un establecimiento con el concepto que busca *Tiempo de Café* en su mismo distrito, a fin de evitar el tener que desplazarse hacia Lima Central.

Para el caso de los proveedores de insumos detallados en el anexo 9, se tendrá la siguiente metodología de trabajo: los insumos serán entregados una vez por semana en nuestro local sin recargo adicional por envío. Por ello, no es un factor a considerar la ubicación geográfica de los proveedores de insumos al momento de determinar la localización de *Tiempo de Café*. Algunos insumos generales, serán adquiridos en el Supermercado Tottus.

Los servicios básicos para las operaciones de la empresa, es decir energía, agua potable, alcantarillado y combustibles tampoco constituyen un factor locacional determinante para *Tiempo de Café* pues, pueden ser encontrados en cualquier sector residencial del distrito de Los Olivos.

La mano de obra también es una fuerza no decisoria al momento de determinar la ubicación del café, dado que los accesos al distrito de Los Olivos no son mas una limitante al ser esta una localidad que ha desarrollado vertiginosamente en la última década en lo relativo a vías de acceso y medios de transporte público. Por estos motivos, los colaboradores de *Tiempo de Café* no tendrán inconveniente alguna para desplazarse y cumplir las responsabilidades contraídas con la organización. Otros factores como, transporte, clima, características sociales de los residentes en Los Olivos, espacio para ampliaciones futuras, marco político y legal del distrito tampoco constituyen factores que influyeran en la decisión de

localización de *Tiempo de Café*. Por estos motivos, la decisión de macro y micro localización se orientan con total libertad a satisfacer las necesidades comunicadas por los consumidores potenciales a lo largo del estudio de mercado realizado.

El área de influencia de *Tiempo de Café* a partir de lo conceptualizado en esta etapa inicial del proyecto será la zona comercial del distrito de Los Olivos. Con el desarrollo del negocio y el cumplimiento de las proyecciones así como el conocimiento del mercado durante los primeros meses de operación se procedería a evaluar expansiones futuras.

En el negocio de comidas, la localización del local es uno de los principales predictores de éxito. *Tiempo de Café*, se concibe bajo la premisa de brindar productos y servicios diferenciados al segmento de los progresistas y afortunados del Cono Norte de Lima. De los ocho distritos que conforma éste cono, Los Olivos es el que ha mostrado un mayor desarrollo económico. Las fuertes inversiones realizadas en los últimos años lo demuestran.

Después de haber realizado el estudio de mercado, determinamos que *Tiempo de Café* debería ubicarse en una zona alejada del bullicio de las principales avenidas y de la muchedumbre del Centro Comercial Mega Plaza. Los resultados indican que *Tiempo de Café* debería estar

ubicado en las inmediaciones de la Municipalidad de Los Olivos, zona que cumple con éstas características.

A la luz de esta evidencia se procedió a ubicar el local ideal para la cafetería. La búsqueda tuvo dos instancias, en la primera se buscó un terreno vacío en el cual se pueda edificar desde cero la cafetería. Y en la segunda, un local el cual se podría acondicionar. Después de realizar la búsqueda, concluimos que la mejor ubicación sería un terreno baldío ubicado a dos cuadras de la Municipalidad de Los Olivos.

En adición al análisis previo, se realizó una matriz de ubicación, en base a los focus y las encuestas realizadas.

Tabla 5.1: Matriz de localización

Variables	Opción 1 Inmediaciones Municipalidad	Opción2 Dentro del Mega Plaza	Opción 3 Av. Tupac Amaru on Carlos Izaguirre
1 Acceso a servicios	9	9	9
2 Licencias de funcionamiento	9	9	9
3 Accesibilidad a la zona	9	9	7
4 Costos del Local	6	4	8
5 Preferencia de Clientes objetivo	9	3	1
6 Acceso a Mano de obra	9	9	9
7 Acceso a Proveedores	8	8	7
	59	51	50

Leyenda:

La puntuación va del 1 al 9 en donde 9 es la mayor puntuación.

Elaboración propia.

Gráfico 5.1: Macro localización de *Tiempo de Café*

Elaboración propia.

Gráfico 5.2: Micro localización de *Tiempo de Café*

Elaboración propia.

Las principales fortalezas que encontramos con este terreno son: 1) La cercanía a las principales avenidas del distrito, se encuentra ubicado a dos cuadras de la Avenida Carlos Izaguirre y a tres de la Avenida Antunez de

Mayolo, lo cual facilitará las vías de acceso de los potenciales clientes. 2) Estar inmerso en una zona residencial, esto sin duda lo diferenciará del resto de locales, tal como se mencionó en unos de los focus group realizado “será como un pequeño oasis en el gran desierto de Los Olivos”.

5.2.2. Tamaño

En éste acápite pretendemos estimar el número de mesas necesario para cubrir con la demanda esperada. Según lo señalado en el estudio de mercado, la zona de influencia del proyecto abarcaría los distritos de Comas, San Martín de Porres y principalmente el distrito de Los Olivos. Cada uno de ellos concentra 8,899, 21,813 y 22,166 miles de personas que se ajustan con el perfil de clientes que buscamos, respectivamente. Según lo analizado en el Capítulo 3.3, se estimó un promedio de 2,848 visitas por semana.

A fin de comprender el razonamiento seguido para estimar el número de mesas necesario para atender la demanda, lo hemos dividido en cuatro pasos.

a. Paso 1: El siguiente paso lógico, luego de estimar el número de visitas semanales, es determinar de qué manera se distribuirán a lo largo de una semana. En base a la observación y a las entrevistas realizadas a expertos en el manejo de cafeterías, la distribución mantendría la siguiente tendencia:

Tabla 5.2: Distribución de visitas por días de semana

	Distribución de Visitas por Días de Semana						
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Porcentual	10%	10%	15%	15%	20%	20%	10%
Número de Visitas	285	285	427	427	570	570	285
							2,848

Elaboración propia.

b. Paso 2: Una vez identificados el número de visitas esperadas por día, pasamos a disgregarlos en las distintas horas del día. Para efectos prácticos, el día se ha separado en tres horarios principales: mañana, medio día y noche (este análisis no recoge en número de personas que pueda pasar durante el día por la cafetería). Los resultados nos permiten identificar los horarios picos de atención. Tal como lo muestra la Tabla 5.3, el viernes por la noche es cuando se tiene la mayor afluencia de clientes (316 clientes en promedio).

Tabla 5.3: Distribución de visitas por turnos del día

	Distribución de Visitas por Turnos del Día (en porcentajes)						
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Mañana	8%	8%	8%	8%	8%	25%	70%
Medio Día	52%	52%	52%	52%	42%	30%	20%
Noche	40%	40%	40%	40%	50%	45%	10%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Elaboración propia.

Tabla 5.4: Distribución de visitas por turnos del día

(En número de visitas)

	Distribución de Visitas por Turnos del Día (en número de visitas)						
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Mañana	23	23	34	34	46	142	199
Medio Día	148	148	222	222	239	171	57
Noche	114	114	171	171	285	256	28
Total	285	285	427	427	570	570	285
							2,848

Elaboración propia.

c. Paso 3: Ahora, cada uno de los turnos –mañana, medio día y noche- representa un número determinado de horas. En la siguiente tabla se descompone cada uno de

los turnos y se estima el número de clientes que en promedio, visitarían el local. Por ejemplo, el turno de la mañana, inicia a las 7am y termina a las 9am. El turno de medio día, inicia a la 1pm y termina a las 3pm y finalmente, el turno de la noche inicia a las 7pm y termina a las 10pm. Cabe resaltar que para efectos prácticos del análisis, se procedió a dividir el número de clientes estimado en la Tabla 5.3, entre el número de horas de cada turno (resulta muy complicado determinar el número de personas que acudiría por cada hora al local).

Tabla 5.5: Distribución de visitas por horas
(En número de visitas)

	Distribución de Visitas por Horas Desagregado (estimado)							
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	Total
Mañana								
7am-8am	11	11	17	17	23	71	100	
8am-9am	11	11	17	17	23	71	100	
Medio Día								
1pm-2pm	74	74	111	111	120	85	28	
2pm-3pm	74	74	111	111	120	85	28	
Noche								
7pm-8pm	38	38	57	57	95	85	9	
8pm-9pm	38	38	57	57	95	85	9	
9pm-10pm	38	38	57	57	95	85	9	

Elaboración propia.

d. Paso 4: Para el último paso, en la determinación del número de mesas necesario para cubrir la demanda, necesitamos los siguientes datos:

- Número estimado de personas que acudirán por hora al local: datos obtenidos en la Tabla 5.4.
- Número de personas que en promedio ocupa una mesa: estimar el número de mesas necesario, no es

tan simple como dividir el total de personas por hora entre cuatro (capacidad usual de una mesa), dado que esto significaría asumir un supuesto muy fuerte: “que los comensales vendrían siempre en grupos de cuatro personas”. En base a la observación y a entrevistas con expertos, hemos realizado una ponderación la cual contempla que las mesas son ocupadas por parejas en un 40% de las veces, en un 30% son ocupadas por grupos de tres personas y en el 30% restante, son ocupadas por grupos de 4 a más personas. Con esto obtenemos un factor estimado de aproximadamente de 2.9 personas por mesa.

- **Turnover o rotación promedio por hora:** el concepto de turnover se refiere al número de veces que rota un asiento en un periodo de tiempo determinado. Por ejemplo, una rotación de 2 veces por hora, indica que la persona permanecería en el local un promedio de 30 minutos. Se han realizado diversas investigaciones en relación a este punto, habiéndose estimado rotaciones promedio para distintos tipos de establecimientos. La siguiente tabla resume los principales resultados.

Tabla 5.6: Turnover por hora por tipo de establecimiento

Tipo de Establecimiento	Turnover por hora
Cafetería comercial	1.5 - 2.5
Cafeterías industriales o escolares	2.0 - 3.0
Servicio de counter	2.0 - 3-5
Combinación de counter y servicio a la mesa	2.0 - 3.0

Fuente: ALTAMIRANO, Milton; DODERO, Gino; PEÑA, Justo. **Desarrollo del concepto e inicio de operaciones del establecimiento piloto de un restaurante con atención fast-casual y fast-food netamente peruano con las características necesarias para ser franquiciado.** Lima: EPG-USIL, 2003. Tesis para optar el grado de MBA. Elaboración propia.

Para el caso de *Tiempo de Café* el turnover cae dentro del rango de 1.5 a 2.5 veces por hora, por ser una cafetería comercial. Sin embargo, consideramos que éste dependerá de la hora del día. Por ejemplo, en las mañanas se ha considerado un factor de turnover de 1.5, lo cual implica que los clientes permanecerán un promedio de 40 minutos, dado que no tienen la premura de un tiempo fijo a comparación de la hora de almuerzo. En éste último – medio día- el factor considerado es de 2, lo que indica que en promedio, los clientes permanecerán 30 minutos dentro del local. Esto responde directamente a los horarios de oficinas, que en promedio otorgan unos 45 minutos para almorzar. Finalmente, en el turno de la noche, hemos empleado el factor de 1.2, con lo que se espera que los clientes permanezcan en promedio 50 minutos. A esta hora del día ya no existen restricciones laborales de tiempo.

Después de haber estimado estos tres factores, pasaremos a la determinación del número máximo de mesas que en simultáneo se atenderán en la cafetería. La Tabla 5.6 resume los resultados.

Tabla 5.7: Número de mesas ocupadas simultáneamente

Estimado de Número de Mesas a ser atendidas en forma simultánea aplicando el concepto del <i>Turnover</i> y Factor de Personas por Mesa							
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Mañana							
7am-8am	3	3	4	4	5	16	23
8am-9am	3	3	4	4	5	16	23
Medio Día							
1pm-2pm	13	13	19	19	21	15	5
2pm-3pm	13	13	19	19	21	15	5
Noche							
7pm-8pm	11	11	16	16	27	25	3
8pm-9pm	11	11	16	16	27	25	3
9pm-10pm	11	11	16	16	27	25	3

Elaboración propia.

Dado que estamos estimando el número de mesas necesario para cubrir con la demanda proyectada, tomaremos la hora pico como referencia (viernes a las 7pm). Para esta hora, se ha estimado una afluencia de 105 personas. Las cuales, claro está, no llegarán juntas a las 7:00:00 p.m. sino, a lo largo de la hora. Entonces si dividimos las 105 personas entre el promedio de personas estimadas por mesa de 2.9, obtenemos que se necesitarán aproximadamente 36 mesas para cubrir con la demanda si es que todas las personas llegaran juntas. Pero si a este número, le aplicamos el factor de turnover la necesidad por mesas se reduce a 30. Éste mismo procedimiento se ha aplicado a todos los horarios.

A fin de comprobar que los resultados obtenidos se ajustan a la realidad actual del negocio. Nos basamos en la observación del número de mesas de las principales cafeterías de Lima Central. Los resultados varían entre las 28 mesas y 40 mesas.

5.2.3. Descripción de aspecto exterior y decoración interior

Tiempo de Café iniciará sus actividades con un nuevo concepto en calidad, comodidad y atención al cliente, el cual se verá reflejado en su arquitectura. Éstos se reflejan desde el exterior, mediante un volumen limpio y neutro de vidrio arenado como hito en la esquina del terreno, donde además se exhibirá el logo de *Tiempo de Café*, volviéndose un referente de las intersecciones de las calles y del parque, definiendo así la esquina y por lo tanto la ubicación del local. Ver Gráficos 5.3 y 5.4.

Gráfico 5.3: Vista exterior de *Tiempo de Café* (ampliada)

Elaboración propia.

Gráfico 5.4: Vista exterior de *Tiempo de Café*

Elaboración propia.

El ingreso de los clientes se da a través de la Calle 2 (Ver Gráfico 5.2) mediante una entrada amplia y marcada por un pórtico de color marrón tostado que nos sugiere la idea de café. Se optó por mantener una de las paredes de los

lados totalmente cerrada para dar cierta privacidad a una de las áreas del interior del local, la cual se iluminará y ventilará por la parte superior. Esto le dará una iluminación cenital, que sugiere relax, olvidando así el ruido exterior, este muro estará revestido en losetones de concreto visto.

El otro muro, tendrá amplios ventanales de cristal templado, generando en esta área una sensación de comunión con el parque y de interacción con el mismo, sin estar completamente relacionado a él. Además, ésta fachada mantendrá un ritmo en la colocación de los espacios acristalados haciendo juego con el muro cerrado, en la medida que se mantenga la misma modulación.

Una vez en el interior del local, podemos acceder hacia la derecha a un área de atención rápida, donde se ubicarán mesas altas para un “café al paso” y vitrinas exhibidores de pasteles.

Gráfico 5.5: Vista de la barra

Elaboración propia.

Las mesas serán ligeras y modernas con materiales como el acero cromado, y tableros revestidos en fórmica. Ingresando hacia la izquierda tenemos el área de espera, y pasando ésta, se encuentra el área de comedor o cafetería propiamente dicha. El mobiliario a utilizar será igualmente de carácter moderno, usando acero cromado, formica, texturas en los tapices, lámparas colgantes para dar calidez y cierta elegancia, además de módulos de bancas con mesas para grupos más grandes. Entrando de frente, se encuentra el área de barra.

Por la Calle 1, se encuentra el ingreso secundario, por donde se abastecerá directamente a la cocina y la vez el área de gerencia, ubicada en el 2º piso, podrá tener una visión y control de todo lo que entra y sale del local. Los materiales a utilizar en su mayoría son materiales modernos como el concreto visto, el cristal templado, el acero y colores que nos sugieran las sensaciones que

queremos provocar en el cliente. Los pisos interiores serán de porcelanato en las áreas de comedor, cerámicos en cocina y baños y cemento pulido en el área de estacionamientos.

Gráfico 5.6: Vista 1, zona de comedor

Elaboración propia.

Gráfico 5.7: Vista 2, zona de comedor

Elaboración propia.

La distribución se ha realizado tomando en cuenta las diferentes actividades que se desarrollaran en el interior. Dando importancia al cliente y su comodidad, así como también brindando comodidad al personal. Para esto se ha proyectado una cocina cómoda y funcional, que sea capaz de abastecer rápida y cómodamente a los clientes. Se han tomado en cuenta para el diseño, los requerimientos exigidos en el Reglamento Nacional de Construcciones y recomendaciones de expertos.

5.2.4 Descripción del diseño del local

a. Tamaño del terreno y áreas construidas:

- En el terreno cuenta con un área de 600.00 m²
- Área construida 1º piso: 333.10 m²
- Área construida 2º piso: 42.50 m²
- Área construida total: 375.60 m²

b. Accesos:

- Ingreso principal: por la Calle 2 a través de gradas y una rampa para acceso de personas discapacitadas.
- Estacionamiento vehicular: por la Calle 2 con capacidad para 10 autos.
- Ingreso de servicio o secundario: por la Calle 1 accediendo a un patio y donde se ubica la escalera que distribuye al 2º piso.

c. Ambientes de atención al público

- Recepción / sala de espera: inmediatamente después del ingreso principal, contará con un área aproximada de 15.00 m². En esta zona se realizará la espera de los usuarios antes de acceder a su mesa.
- Área de mesas: próximo a la zona de espera, ocupando un área aproximada de 125.00 m². En esta área se realizará la función principal del local, pues será donde se atenderá y servirá al público.
- Área de barra: contará con un área aproximada de 28.00 m², será una zona de atención rápida e informal.
- Área de café: próxima al ingreso, hacia el lado derecho del local, contará con un área aproximada de 28.00 m² y será una zona de atención “al paso”.

d. Ambientes de servicios

- Cocina: con acceso a través de un patio desde el ingreso secundario. Cuenta con un área aproximada de 40.00 m² y consta de una zona de despensa o depósito y una zona de cocina propiamente dicha, equipada con el mobiliario necesario para su eficiente funcionamiento.
- Servicios higiénicos para el público: con un área aproximada de 25.00m², divididos en servicios higiénicos para damas, caballeros y personas discapacitadas.
- Servicio higiénico de servicio: para el uso del personal de cocina.

- Servicios y vestidores: ubicados en el 2° nivel, con un acceso directo a través del patio del 1° piso y una escalera que los conecta.
- Patio: con un área aproximada de 22.00 m² para abastecimiento de cocina, salida de desperdicios, etc.

e. Área administrativa

- Oficina de gerencia/administración: ubicada en el 2° piso. Con un área aproximada de 18.50 m², cuenta con baño incorporado.

5.2.5 Especificaciones técnicas del local

a. Obras de concreto armado:

Las estructuras serán asísmicas con forma y dimensiones establecidas por el Reglamento Nacional de Construcciones.

b. Mampostería:

Ladrillo KK de arcilla hecho a máquina asentado con amarre de sogá y de canto. El mortero a usarse será cemento-arena 1/5 y la junta de 1.5 cm.

El ancho de los muros terminados será de 0.15 m. para el asentado con amarre de sogá y 0.10 m. para el asentado con amarre de canto.

c. Revoques y enlucidos:

Tarrajeo frotachado en paredes interiores, exteriores y cielo raso.

d. Pisos y cberturas:

Pisos de porcelanato en: zona de espera, barra, área de café y área mesas, así como, la oficina de gerencia; de cerámico Celima en cocina, baño de servicio, depósito, baños para el público, vestuarios; de losetones de cemento en ingreso, área exterior, patio; adoquines de cemento en área de estacionamiento.

e. Vidrios:

- Sin marcos Incoloros simples de 8mm y 10mm, perfil y accesorios color aluminio natural.
- Vidrio arenado de 12mm en fachada

f. Pintura:

Pintura látex lavable marca Vencelatex Vencedor en paredes interiores y exteriores, pintura al temple en cielorrasos, pintura al duco en puertas interiores y esmalte sintético con anticorrosivo en carpintería metálica.

g. Instalaciones sanitarias:

La red de agua fría será de tubería PVC – SAP, la caliente de CPVC – SAL

h. Instalaciones eléctricas:

Banco de medidores trifásicos, tubería PVC marca Easy tab de General Electric tipo SAP y SEL, conductores de cobre TWG, interruptores y

tomacorrientes modelo Modus de Ticino.
Intercomunicador modelo Commax con 1 teléfono en
la cocina.

5.2.6 Plano de las instalaciones - layout

Se presenta a continuación:

Gráfico 5.8: Distribución de planta – layout del primer piso

Elaboración propia.

Gráfico 5.9: Distribución de planta – layout del segundo piso

SEGUNDA PLANTA

5.3. Procesos críticos del negocio

Sin lugar a duda, el tipo servicio que prestará *Tiempo de Café*, será muy personalizado y los productos serán adaptables a los pedidos del cliente, con lo cual caen en la categoría de customizados. El Gráfico 5.10, lo refleja claramente.

Gráfico 5.10: Clasificación de los servicios según grado de customización y participación del personal

Fuente: Pancorvo, Jorge. Organizaciones y Servicios. Conceptos, operatividad y gestión + siete casos peruanos. Universidad de Piura, 2001. Cap. 3. pag. 47

5.3.1 Análisis de procesos tipo

Se han identificado tres procesos críticos en el negocio, los cuales pasaremos a detallar a continuación: a) Proceso de atención al cliente, b) Proceso de manipulación de alimentos, c) Limpieza y desinfección de las instalaciones, equipos y utensilios.

Para la descripción de los procesos de manipulación de alimentos y de limpieza y desinfección de equipos y

utensilios, nos hemos basado en la “Guía de buenas prácticas de manufactura”. Publicado por la Secretaria de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos, de Argentina¹⁹. En este manual, se detalla todos los procedimientos a seguir cuando el giro del negocio tiene que ver con alimentos. Hemos adaptado gran parte de la información a la realidad de *Tiempo de Café*.

La mejor forma de visualizar los procesos es mediante un diagrama de flujo de proceso. Éste muestra la secuencia cronológica de todas las operaciones a desarrollarse en el local (inspecciones, márgenes de tiempo y materiales a utilizar en un proceso de fabricación o administrativo, desde la llegada de la materia prima hasta la preparación del producto terminado. Del mismo modo, es especialmente útil para poner de manifiesto: distancias recorridas, retrasos y almacenamiento temporales.

Además de registrar las operaciones y las inspecciones, el diagrama de flujo de proceso muestra todos los traslados y retrasos de almacenamiento con los que tropieza un artículo en su recorrido por la planta.

Los símbolos utilizados:

- Un rectángulo, significa una inspección (revisión).
- Una rueda significa una operación (una tarea o actividad de trabajo).

¹⁹ REID, Carolina; KOPPMANN, Mariana; SANTIN, Cecilia; FELDMAN, Paula, KLEIMAN, Elizabeth, TEISAIRE, Claudia. **Guía de buenas prácticas de manufactura**. Buenos Aires: Secretaria de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos, 2003. p. 1-44.

- Una flecha indica transporte (movimiento de material de un lugar a otro).
- Un triángulo apoyado sobre su vértice, indica un almacenamiento (colocar en inventario o almacenar).
- Una D grande, significa retraso.

a. Proceso de atención al cliente

Este es uno de los procesos más importantes del negocio. Sin duda, la percepción que tenga el cliente sobre la cafetería no se limita únicamente al trato que tenga el mozo con ellos, si no a la suma de una gran cantidad variables (limpieza del local, rapidez en la atención, calidad de los alimentos, cortesía de todos los colaboradores del local, estado de las instalaciones, temperatura del ambiente, entre otros).

La Tabla 5.7 detalla las etapas –generales- por las cuales pasa un cliente desde que ingresa al local hasta que se retira. Esto nos permitirá identificar los procesos críticos (responsables directos, indirectos y tiempos) e implementar medidas correctivas de ser necesario.

Según lo revisado en el Capítulo 5.2.2, se han considerado diversos tiempos estimados de permanencia en el local, lo cual dependerá de las horas y los días. El análisis se complicaría si pretendemos realizar un Diagrama de Análisis de Procesos para cada uno de los casos. Para efectos prácticos, esbozaremos el diagrama

para un cliente promedio, vale decir, que permanezca un tiempo aproximado de 40 minutos.

Tabla 5.8: Diagrama de análisis de procesos
(Proceso: atención al cliente)

N°	Descripción	Tiempo (minutos)	Dist.	○	□	→	D	▽	⊕	◡
1	Llegada y ubicación del cliente	0.4								
3	Entrega de la carta	0.3								
4	Cliente revisa la carta	1.5								
5	Toma de pedido	0.4								
6	Recepción y procesamiento de pedido	4.0								
7	Entrega de pedido	0.3								
8	Consumo por parte del cliente	30.0								
9	Cliente pide la cuenta	0.3								
10	Procesamiento de la boleta de pago	2.0								
11	Pago del cliente	0.3								
12	El cliente se retira del local	0.3								
Total Actividades		12								
Total Tiempo		40	0	8	1	2	0	0	0	0

Elaboración propia.

Tabla 5.9: Resumen de pasos del proceso
(Proceso: atención al cliente)

Paso	N° Pasos	%	Minutos	%
Operación	8	73%	37.60	94%
Inspección	1	9%	1.50	4%
Transporte	2	18%	1.00	2%
Demora	0	0%	0	0%
Almacenaje	0	0%	0	0%
Total	11	100%	40.1	100%

Elaboración propia.

El proceso general de atención al cliente está integrado por 11 actividades. En promedio, un cliente permanecerá 40 minutos dentro del local. Como se puede apreciar en el flujo, la actividad que demanda la mayor cantidad de tiempo es consumo por parte del cliente (un promedio de 30 minutos).

En general se piensa que no se tiene control sobre el tiempo que el cliente pasa en un restaurante, sin embargo después de haber entrevistado a varias personas entendidas en la materia, nos dieron algunos tips para agilizar la rotación por mesa. El primero se refiere a las sillas, estas no deben ser demasiado cómodas, esto hará que el cliente consuma su pedido y se retire, acortando el tiempo de conversación después de la comida. Otro tip va por el lado de los mozos, cuando éstos vean que un cliente ya terminó de consumir se acerca y le ofrece un postre o alguna bebida adicional. Esto hará que el cliente pida un producto adicional o en todo caso que pida la cuenta.

Gráfico 5.11: Diagrama de flujo – proceso de atención al cliente

Elaboración propia.

b. Proceso de manipulación de los alimentos

El proceso de manipulación de los alimentos pasa por diversas etapas, desde la recepción de materias primas, su almacenamiento y preparación, hasta ser servidas en la mesa como producto final. Se debe tener sumo cuidado en toda la cadena productiva a fin de no contaminar los alimentos.

Los principales procesos por los que pasan los alimentos en la cadena productiva son:

- Recepción de mercaderías
- Almacenamiento
- Preparación previa
- Cocción
- Enfriamiento / Almacenamiento en frío
- Recalentamiento
- Mantenimiento en frío y en caliente
- Servicio

• Recepción de mercaderías

Este es el primer proceso de la cadena de producción. Se debe tener sumo cuidado al momento de recibir las mercaderías. Cualquier contaminación de las mismas afectaría la calidad e inocuidad de los productos finales. La recepción debe realizarse sobre un piso pavimentado y bajo la protección de un techo que impida el paso de la lluvia o los rayos del sol.

En lo que respecta al itinerario de entrega, la logística juega un rol fundamental, las horas de recepción de mercadería deben ser fuera de las horas pico - 12:00hrs a 15:00hrs- los cual evitaría la aglomeración de los camiones repartidores justo cuando hay mayor afluencia de clientela. Se debe planificar con anticipación la llegada de cada proveedor y asegurando que exista suficiente espacio en las áreas de almacenamiento.

Protocolo de aprobación de los productos que ingresan:

- Se verifican las condiciones del vehículo: habilitación, puertas cerradas o caja cubierta, temperatura e higiene.
- Se compara la mercadería enviada con la nota de pedido (tipo y volumen). Si coincide se sigue al próximo paso; si no coincide la mercadería se rechaza.
- Se realiza una inspección visual de los alimentos que se reciben verificando que los mismos tengan un aspecto normal y no presenten signos de deterioro o falta de higiene. Se controla el color, olor y la condición del envase. No se recibirán alimentos envasados cuyo envase esté roto.

- Se anota en la planilla de recepción: la fecha y la hora de entrega, el producto del que se trate, el proveedor - el cual debe asegurar que las materias primas cumplan con las especificaciones deseadas a fin de no comprometer la calidad final, la temperatura del producto, fecha de vencimiento y responsable.
- Se reciben solamente los alimentos que cumplen con las especificaciones que se establecieron para cada alimento o grupos de alimentos que se adquiere. En caso de existir materias primas inadecuadas, éstas deben removerse. Se toma nota si la mercadería es rechazada y la razón del rechazo.
- Se controlan todos los documentos y registros obligatorios.
- No se recibirán alimentos con fechas de vencimiento cortas, esto conllevaría al riesgo de perder gran parte del producto por no utilizarlo antes de la fecha de caducidad. Una adecuada planificación en el proceso de compras es clave para evitar estos altercados.
- Se asigna un número de lote de materias primas para diferenciarlas según la recepción y/o el proveedor.

- Una materia prima aprobada debe ser etiquetada como tal y transferida al lugar de almacenamiento. Las frutas y hortalizas se reciben en cajones plásticos. Si el proveedor no las trae en los mismos, éstas se deberán trasvasar en el momento a canastos plásticos limpios. No se ingresan cajones de madera al establecimiento bajo ningún concepto.
- Los productos perecederos se guardan inmediatamente en las cámaras o heladeras correspondientes para evitar la exposición de los mismos a temperatura ambiente.
- Debe existir un sistema de control de stock adecuado. El uso de materias primas debe respetar el orden de entrada utilizando primero la más antigua.
- Deben documentarse y registrarse todas las actividades indicando el responsable de cada una de las mismas.
- Luego de terminar la recepción, se entrega la planilla diaria al encargado.

Gráfico 5.12: Diagrama de flujo - Proceso: recepción de la mercadería

Fuente: REID, Carolina; KOPPMANN, Mariana; SANTIN, Cecilia; FELDMAN, Paula, KLEIMAN, Elizabeth, TEISAIRE, Claudia. **Guía de buenas prácticas de manufactura**. Buenos Aires: Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos, 2003. p. 1-44.

Tabla 5.10: Planilla recepción de mercadería

Planilla para la Recepción de Mercadería							
Fecha Ingreso	Hora Ingreso	Producto	Proveedor	Fecha Vencimiento	Temp.°C	Respo.	Otros

Fuente: REID, Carolina; KOPPMANN, Mariana; SANTIN, Cecilia; FELDMAN, Paula, KLEIMAN, Elizabeth, TEISAIRE, Claudia. **Guía de buenas prácticas de manufactura**. Buenos Aires: Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos, 2003. p. 1-44.

• Almacenamiento

Una vez que los productos ya fueron recepcionados se procederá a su almacenamiento. Los insumos a utilizarse se dividen en dos tipos de productos: perecederos o frescos y productos no perecederos. Cada uno de ellos tiene características específicas de cuidado que pasaremos a detallar a continuación.

- Productos perecederos

Buena parte de los insumos empleados en la elaboración de los productos necesitan ser almacenados a bajas temperaturas. La literatura recomienda²⁰ que los alimentos considerados como “Alimentos Altamente Peligrosos” (carne, pollo, pescado, huevos, vegetales, leche y productos lácteos), deban mantenerse a temperaturas inferiores a los 4°C. Las recetas de *Tiempo de Café* sin duda cuentan con varios insumos que caen dentro de esta categoría, por lo que se deberá tener sumo cuidado en el control de las temperaturas.

A fin de llevar un adecuado seguimiento de la evolución de las temperaturas a lo largo del día, se recomienda colgar un cuadro de control en la puerta del congelador. Así mismo, la tabla permite

²⁰ FOOD SAFETY AND INSPECTION SERVICE. **Hojas informativas acerca de la inocuidad de los alimentos: principios básicos en la preparación de los alimentos inocuos.** [en línea]. Texas: Food Safety and Inspection Service, 2006. [Citado 28 Junio 2006]. Microsoft HTML. Disponible en: http://www.fsis.usda.gov/En_Espanol/Preparacion_de_Alimentos_Inocuos/index.asp

identificar quién fue el responsable durante cada turno.

Tabla 5.11: Planilla de control semanal de la temperatura de la congeladora

Planilla para el Control de la Temperatura de la Congeladora							
Fecha: 01/08/06 al 07/08/06							
Temperaturas							
Horario	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
06:00	2.0°C						
09:00	2.7°C						
12:00	3.3°C						
15:00	3.5°C						
18:00	3.2°C						
21:00	3.5°C						
23:00	2.3°C						
Responsable del control:							
Turno mañana:							
Turno tarde:							
Turno noche:							

F Fuente: REID, Carolina; KOPPMANN, Mariana; SANTIN, Cecilia; FELDMAN, Paula, KLEIMAN, Elizabeth, TEISAIRE, Claudia. **Guía de buenas prácticas de manufactura**. Buenos Aires: Secretaria de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos, 2003. p. 1-44.

Otros puntos que debemos considerar son:

- √ A pesar de que las bajas temperaturas permitan mantener los productos almacenados por largos periodos, éstos pierden su calidad a medida que pasa el tiempo, por lo que se debe implementar el sistema PEPS (primero en entrar, primero en salir), a fin de evitar el vencimiento por mala rotación y que el producto llegue en malas condiciones al consumidor.
- √ El tema de higiene de las congeladoras y los envases en los cuales se almacenan los productos es clave. Éstos últimos, deben ser etiquetados a fin de identificar fácilmente el nombre del producto y su fecha de ingreso.

- ✓ Se deberá llevar un registro detallado de los productos almacenados en las congeladoras. Esto permitirá programar los pedidos a los proveedores. La Tabla 5.11 es un ejemplo resumido de la cartilla que se llevará en forma manual (ésta información será pasada luego a una computadora).

Tabla 5.12: Planilla diaria de control de inventarios

Control de Existencias						
Fecha:			Hora:			
Categoría de Alimento	Producto	Fecha Ingreso	Cantidad/ Unidades	Vida útil/ Vencimiento	Estado/ Envase	Observaciones
1. Carnes	Pollo					
	Pescado					
	Carne de Res					
2. Frutas	Fresas					
	Naranjas					
	Manzanas					
	Melón					
3. Verduras	Lechuga					
	Tomate					
	Cebollas					
4. Lácteos	Leche					
	Manteca					
	Yogurt					
5. Embutidos	Jamón					
	Salame					
	Chorizo					
6. Especies	Pimienta					
	Nuez moscada					
7. Salsas	Mayonesa					
	Mostaza					
	Ajies					
	Ketchup					
8. Azucarados	Azúcar					
	Miel					
	Mermelada					

Fuente: REID, Carolina; KOPPMANN, Mariana; SANTIN, Cecilia; FELDMAN, Paula, KLEIMAN, Elizabeth, TEISAIRE, Claudia. **Guía de buenas prácticas de manufactura**. Buenos Aires: Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos, 2003. p. 1-44.

- Productos no perecederos

La lista de productos perecederos empleada en la elaboración de los productos en *Tiempo de Café* es muy amplia. Implica productos tales como: harinas, algunas verduras y frutas, condimentos, fideos, arroz, enlatados, cereales, galletas, té, café, azúcar,

entre otros, los mismos que deberán mantenerse en un lugar fresco y seco.

Los lineamientos a seguir en la manipulación de estos productos son los siguientes:

- ✓ Los productos se almacenarán en lugares frescos y secos según lo indicado por cada fabricante.
- ✓ Al igual que con los productos perecederos, se implementará el sistema PEPS (primero en entrar y primero es salir).
- ✓ Todos los productos deben contar con etiquetas que muestren de qué tipo de producto se trata, la fecha de entrada y la fecha de vencimiento.
- ✓ Se inspeccionará diariamente el estado de las frutas y verduras que no necesitan refrigeración, dado que éstos se deterioran rápidamente.
- ✓ En caso de necesitarse el fraccionamiento de los productos, se debe tener especial cuidado en utilizar envases nuevos para el almacenamiento y copiar la misma información de la tarjeta original.

• **Preparación previa**

En esta etapa del proceso, se dejan listos todos los ingredientes a ser utilizados en la receta. La idea es que el repostero tenga a la mano todos los ingredientes al momento de realizar la preparación de los productos. Esto evitará pérdidas de tiempo innecesarias y disminuirá el riesgo de que los ingredientes se estropeen.

Los pasos a seguir son:

- Las personas que tendrán contacto con los alimentos deberán desinfectarse las manos antes de comenzar con el proceso y después de cada interrupción. Del mismo modo, deberán contar con la indumentaria indicada.
- Antes de iniciar la manipulación de los productos, es necesario la desinfección de todos los utensilios y mesas de trabajo.
- Revisar la receta del plato a fin de determinar los ingredientes necesarios.
- Se deben inspeccionar todos los ingredientes: olor, color, sabor, y textura. De encontrarse un productos que presente características de dudosas calidad, deberá descartarse.

- En caso de necesitar insumos refrigerados se deberá tener especial atención en que su temperatura no exceda los 10C° mientras se encuentra a la espera de ser cocido.

• **Cocción**

En realidad los productos de *Tiempo de Café* no requirieren de complejos procesos de cocción. Los productos se dividen en los siguientes grupos: sándwiches, pasteles salados, empanadas, ensaladas, dulces, jugos y cafés. En el Anexo 6 encontramos las recetas para cada uno de los éstos.

• **Enfriamiento / Almacenamiento en frío**

Una vez cocidos los alimentos, en la mayoría de los casos, se procederá a enfriarlos para luego almacenarlos en frío. Esto se aplica principalmente en el caso de los postres. Los siguientes son tips para un correcto enfriamiento:

- Si el alimento está a más de 60C°, se puede enfriar a temperatura ambiente hasta llegar a los 21C°, en no más de 2 horas. Luego, de los 21C° a los 4C° en no más de 4 horas.
- Utilizar fuentes poco profundas. Idealmente la profundidad del alimento no debe exceder 5 cm.

- Cortar los alimentos en porciones/cantidades más pequeñas.
- Remover el alimento para acelerar el proceso.
- Utilizar recipientes que faciliten la transferencia de calor o bien colocarlos previamente en el freezer o heladera para bajar su temperatura.
- No apilar las bandejas y dejar espacio para que circule el aire.
- Enfriar los contenedores en un baño de agua helada. En este caso es importante que la temperatura del baño permanezca siempre por debajo de los 4°C y que el agua sea potable.

• **Recalentamiento**

En general, el recalentamiento de los productos se hará a través de hornos microondas. Se tiene que tener presente que los alimentos se deberán recalentar inmediatamente antes de su servicio. Y que es aconsejable que los alimentos se recalienten sólo una vez.

• **Mantenimiento o exhibición en frío**

Los exhibidores mantendrán los productos a una temperatura promedio de 4 C °. Sin embargo, no se deben preparar los productos con demasiada

anticipación. Se debe evitar que la iluminación aplicada sobre los productos, no los caliente al emitir calor directamente sobre ellos.

- **Servicio**

Finalmente, el último de los procesos antes de que el producto llegue a la mesa del cliente es el servicio. Éste se resume básicamente en transportar el plato terminado desde la cocina a la mesa del cliente. Sin embargo, por más simple que esto parezca, se deben tener presente ciertos puntos críticos:

- Servir los alimentos inmediatamente después de haber sido preparados.
- No tocar las superficies que entran en contacto con los alimentos ni aquellos que tendrán contacto con la boca del cliente (vasos, vajilla, platos, servilletas, etc.).
- Verificar el buen estado de la vajilla antes de entregar el pedido.
- No apilar los platos uno sobre el otro.

En caso que el cliente solicite su producto para llevar, se procederá a su envasado para lo cual se debe tener especial cuidado en los siguientes puntos.

- Utilizar envases (bandejas, bolsas, cartones, entre otros) nuevos, los mismos que deberán encontrarse en perfectas condiciones de higiene.
- Al igual que al momento de servir los productos a la mesa, al momento de envasar los productos el personal no deberá tener contacto directo –vale decir, con las manos- con los productos.

En caso que los productos sean despachados mediante el sistema de delivery, se deberá tener especial cuidado en mantener las temperaturas adecuados y evitar que los productos tengan contacto directo con el medio ambiente. El equipo usado para el transporte de los alimentos, deberá asegurar que mantendrá la temperatura adecuada a pesar de demoras causadas por tráfico u otros imprevistos.

- **Limpieza y desinfección de las instalaciones, equipos y utensilios**

La limpieza y desinfección de los locales en donde se manipulan y expenden alimentos es sumamente importante. En este punto, conviene diferenciar ambos términos a fin de no caer en confusiones.

La limpieza del local está referida al conjunto de operaciones que permiten la eliminación de tierra, restos de comida, polvo y de otros materiales visibles. En buen español, se refiere a lo estético y concierne a

la parte exterior. Por su parte, la desinfección es un procedimiento mucho más minucioso. Éste, contempla el uso de agentes químicos a fin de eliminar cualquier microorganismo del ambiente. Ambos procesos aplicados al mismo tiempo conforman lo que se conoce como saneamiento.

A fin de realizar un adecuado sistema de saneamiento es necesario implementar Procedimientos Operativos Estandarizados de Saneamiento (POES). Éstos describen y detallan cómo se deben realizar las tareas de limpieza y desinfección en las distintas etapas del trabajo: pre-operacional, operacional y post-operacional.

Se debe tener presente que el proceso de limpieza y desinfección diferirá dependiendo de qué es lo que se está tratando. Las siguientes son las áreas más importantes:

- El local (instalaciones, sanitarios, depósitos, oficinas, exteriores).

Cuando nos referimos a la limpieza y desinfección del local, debemos tener presente que son muchos los puntos que requieren ser tratados (pisos, paredes, vestuarios, desagües, comedor principal, cocina, campanas extractoras, sanitarios, entre otros). La clave en esto, es la frecuencia y la calidad

del proceso. Existen parámetros determinados sobre la frecuencia de limpieza.

- ✓ Los derrames y salpicaduras que ocurran deben limpiarse inmediatamente.
- ✓ Los pisos deben limpiarse después de cada turno y desinfectados una vez al día al cierre del local.
- ✓ Las paredes y las campanas extractoras se deben limpiar y desinfectar dos veces por semana.
- ✓ Los techos se deben limpiar una vez al mes.
- ✓ Los desagües se deben limpiar todos los días.
- ✓ Los servicios higiénicos se deberán limpiar por lo menos una vez en cada turno.
- ✓ Los depósitos de productos no perecederos, se limpiarán cada quince días.

- Los equipos y mesas de trabajo

En la mayoría de los casos, los equipos traen indicaciones de cómo deben ser limpiados. Usualmente deben ser desarmados a fin de eliminar cualquier tipo de residuo que pudiera haber ingresado a la máquina. Al igual que en todos los demás procesos, se debe designar un horario y un

responsable para la limpieza de cada equipo. Aquí también existen parámetros establecidos con las frecuencias de limpieza.

- √ Los refrigeradores y las cámaras frigoríficas se deben limpiar y desinfectar como mínimo una vez por semana. Aquí se debe tener especial cuidado en vaciarlos previamente a fin de evitar que los agentes de limpieza contaminen los alimentos almacenados.
- √ Por su parte, los hornos, cocina y campanas de extracción deberán ser limpiados y desinfectados diariamente. Sin embargo, cada quince días se hará una limpieza más profunda a fin de eliminar los residuos grasos carbonados.
- √ Las mesas de trabajo y todas las demás áreas que tengan contacto directo con los alimentos, se deberán limpiar y desinfectar a intervalos continuos y regulares y cada vez que se cambie de tarea.

Tabla 5.13: Planilla diaria de control de limpieza de equipos

Planilla de control de Limpieza de Equipo				
Fecha	Hora	Equipo	Limpiado por	Controlado por

Fuente: REID, Carolina; KOPPMANN, Mariana; SANTIN, Cecilia; FELDMAN, Paula, KLEIMAN, Elizabeth, TEISAIRE, Claudia. **Guía de buenas prácticas de manufactura**. Buenos Aires: Secretaria de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos, 2003. p. 1-44.

- Los utensilios y vajilla

En el caso de los utensilios y la vajilla, deben limpiarse inmediatamente después de su uso. Esto evitará que los residuos de comida se adhieran a las superficies y compliquen su limpieza. El proceso estandarizado de desinfección es el siguiente:

- √ Arrojar las sobras y preenjuagar para eliminar la suciedad más gruesa.
- √ Lavar en el primer compartimiento utilizando una solución de detergente limpia.
- √ Utilizar un cepillo o esponja (según sea conveniente) para remover y aflojar la suciedad remanente. Para las tablas de plástico es conveniente usar un cepillo con cerdas duras.
- √ Desinfectar sumergiendo los artículos en agua durante 30 segundos o en una solución de desinfectante de acuerdo a las indicaciones del

producto. Asegurarse que todas las superficies entren en contacto con la solución del desinfectante o con el agua caliente por el período de tiempo recomendado.

✓ Secar al aire

✓ Limpiar y desinfectar las piletas y superficies de trabajo después de cada uso.

5.3.2 Análisis de proveedores

Sin lugar a duda, uno de los principales determinantes en el éxito del negocio radica en tener una buena relación con los proveedores. Éstos son los que garantizan la calidad de nuestros productos a través de los insumos que nos proveen. A continuación presentamos una detalla lista de los principales proveedores de *Tiempo de Café*.

Tabla 5.14: Relación de proveedores

No.	Proveedor	Producto	Dirección	Teléfono
1	Altamayo Perú SAC	Café	Panamerica Norte Km. 35	229-8809
2	Ana de Jasani	Baklavas	Gregorio Escobedo 844, Jesús María	463-2935
3	Bazo Velarde	Fosch	Calle Icaro 128, Chorrillos	251-8686
4	Carlos Galarza Saez	Pollo	Calle José María Arce 225, San Miguel	578-0453
5	Don Manuel SA	Huevos	Calle 5 Mz. 26 Lote 28 Urb El Imperio	9830-5355
6	DSM Perú SAC	Crema de leche	Av. La Arboleda 298, Santa Raquel	349-0100
7	Fábrica de Fideos La Pasta EIRL	Pastas	Av. Miguel Grau 363, Vitarte	356-0062
8	Fermin Rubio Carcelén	Maná	Urb. Residencias Mz. K Lote 21, Lima	477-7517
9	Gece SAC	Chocolate en lata	Jf. Sinchi Roca 2372, Lince	472-1919
10	Hipermercado Tottus	Abarrotes de Frutas y Verduras	Centro Comercial Mega Plaza	
11	Inversiones y Negocios SAC	Queso Mozzarella	Torre Tagle 245, Miraflores	445-8737
12	Llama Gas SA	Gas	Av. Primavera 1290, Surco	617-1700
13	Masa Express SA	Masa para empanadas	Av. Los Castillos 208, Santiago de Surco	477-6606
14	Moniplast SAC	Descartables	Av. Tomás Guido 450, Lince	421-6804
15	Pastipan SAC	Pan de molde	Calle Galicia 106 Urb. Higuera Surco	449-2000
16	Procesadora Catalina SAC	Chicha embolsada	Calle Nicolás de Araníbar 856, Santa Beatriz	
17	Representaciones Oshiro SAC	Gaseosa	Jr. Pedro Garezon 1650, Lima	336-6889
18	Soledad	Alcachofas	Mz. 1 lote 24 Prado Rimac	9970-3880
19	Tempano SAC	Queso Philadelphia	República de Panamá 4460, Surquillo	242-7651
20	Tostaduría de Café	Café	Av. Argentina 1564, Lima	336-7834

Elaboración propia.

5.3.3 Entrega de productos vía Delivery

La integridad en los productos repartidos por delivery constituyen un punto muy importante a considerar. Por ello se emplearán cajas térmicas con las siguientes propiedades:

Construcción: Polipropileno expandido atóxico en color azul / gris de media densidad: 45 gr/litro.

Dimensiones exteriores: 670 x 400 x 275 mm.

Dimensiones interiores: 540 x 330 x 215 mm.

Capacidad: 38 L.

Apilable.

Peso: 1.5 Kg

Índice de conductividad térmica: 0,036 w/mk

Apto para uso alimentario.

Libre de CFC. Producto 100% reciclable.

Apto para uso con temperaturas entre -40° y +100 ° C.

Admite cualquier clase de lavado y/o esterilización.

Precio unitario: US\$ 115.00

5.3.4 Aspectos básicos de la seguridad

Se está considerando entablar con la Policía Nacional del Perú un convenio de cooperación para garantizar la seguridad del local y sus alrededores, brindado a la mediante la prestación del servicio de apoyo por parte del personal policial asignado al control del tránsito, en uso de vacaciones o de franco y con el propósito de optimizar el cumplimiento de sus funciones en beneficio de los residentes de la zona.

En adición a lo anterior, se hará uso de mecanismos alternativos de seguridad, entre los cuales se encuentran la seguridad privada, es decir la vigilancia vecinal y el serenazgo del distrito, quienes desde julio del presente año están interconectados a la PNP para un patrullaje conjunto a través del llamado Plan Telaraña implantado por el Ministerio del Interior. Este apoyo se coordinará con el municipio del distrito.

5.4. Distribución del personal y horarios

Una adecuada administración de los recursos humanos permitirá lograr eficiencia en las operaciones.

5.4.1 Personal disponible

Para cubrir las operaciones de *Tiempo de Café* de manera eficiente, se requiere del siguiente personal:

Tabla 5.15: Relación del Staff de *Tiempo de Café*

Puesto	Cant.
<i>Mano de Obra Directa</i>	
Reposteros	2
Asistente Repostero	6
<i>Mano de Obra Indirecta</i>	
Caja	3
Delivery	2
Mostrador	4
Mesero	9
Gerente de tienda	1
Totales	27

Elaboración propia.

En base al cálculo que permitió estimar la demanda esperada de *Tiempo de Café*, se obtuvo el número

estimado de mesas a ser atendidas en forma simultánea en las horas más representativas del día, es decir en las de mayor afluencia de público consumidor.

Tabla 5.16: Mesas a ser atendidas en forma simultánea aplicando turnover

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Mañana							
7am-8am	3	3	4	4	6	18	25
8am-9am	3	3	4	4	6	18	25
Medio Día							
1pm-2pm	14	14	21	21	23	16	5
2pm-3pm	14	14	21	21	23	16	5
Noche							
7pm-8pm	12	12	18	18	30	27	3
8pm-9pm	12	12	18	18	30	27	3
9pm-10pm	12	12	18	18	30	27	3

Elaboración propia.

5.4.2. Rol de turnos

En base a ello, se elabora un rol de turnos, el cual, como se muestra a continuación, sigue la tendencia de la demanda estimada y tiene por premisa el mantener una óptima calidad de servicio a los clientes de *Tiempo de Café*. Por ello, se considera fundamental disponer del personal necesario para cubrir las expectativas del cliente y no dar lugar a desperdicio de recursos en la organización.

Tabla 5.17: Rol de turnos del personal de *Tiempo de Café*

	LUNES A SÁBADO																Gerente Tienda				
	Mozo								Repuestero y Asistente		Asistentes en parejas		Caja		Delivery			Mostrador			
	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	1	2	1	2		1	2	3	4
07:00 - 08:00																					
08:00 - 09:00																					
09:00 - 10:00																					
10:00 - 11:00																					
11:00 - 12:00																					
12:00 - 13:00																					
13:00 - 14:00																					
14:00 - 15:00																					
15:00 - 16:00																					
16:00 - 17:00																					
17:00 - 18:00																					
18:00 - 19:00																					
19:00 - 20:00					1/2 Hr					1/2 Hr											
21:00 - 22:00																					
22:00 - 23:00																					
23:00 - 00:00																					

	DOMINGO																Gerente Tienda				
	Mozo								Repuestero y Asistente		Asistentes en parejas		Caja		Delivery			Mostrador			
	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	1	2	1	2		1	2	3	4
07:00 - 08:00																					
08:00 - 09:00																					
09:00 - 10:00																					
10:00 - 11:00																					
11:00 - 12:00																					
12:00 - 13:00																					
13:00 - 14:00																					
14:00 - 15:00																					
15:00 - 16:00																					
16:00 - 17:00																					
17:00 - 18:00					1/2 Hr																
18:00 - 19:00																					
19:00 - 20:00							1/2 Hr														
21:00 - 22:00																					
22:00 - 23:00																					
23:00 - 00:00																					

Elaboración propia.

Conforme expresan los gráficos anteriores, dado que de lunes a sábado las tendencias de afluencia de clientes a es bastante similar en los tres horarios de mayor demanda, se ha procedido a definir un único rol que determinará la asistencia de personal en estos primeros seis días de la semana.

Por otro lado, las estimaciones realizadas muestran que la afluencia de consumidores el día domingo sigue un patrón particular, y muy distinto al patrón observado de lunes a sábado. En tal sentido, se define el segundo rol que determinará la asistencia de personal para este último día de la semana.

Algunos comentarios oportunos en relación al rol de turnos de personal para *Tiempo de Café* son los siguientes:

- a. **Mozos:** Se dispondrá de 5 mozos laborando a tiempo completo en tanto que se tendrán 4 a tiempo parcial. El quinto mozo que labora a tiempo completo asumirá la carga del que esté tomando el descanso de ley. Para efectos del cálculo de la necesidad de personal, se ha considerado que un mozo está apto para atender los pedidos de máximo 6 mesas simultáneamente. Entre las funciones fundamentales de los mozos se encuentran la atención a las mesas, tomar las órdenes, transporte de alimentos a las mesas, estar atentos a cualquier requerimiento de los clientes, solicitar y entregar los pagos por consumo y apoyar en el mantenimiento de la infraestructura.
- b. **Reposteros y Asistentes de Repostero:** Se dispone de 2 parejas -Repostero y Asistente-, laborando a tiempo completo, y 2 parejas de asistentes trabajando a tiempo parcial. Están a cargo del área de cocina, es decir de toda la operativa de preparación de alimentos, y control de calidad de productos e insumos para la venta.
- c. **Mostrador:** En total 4 personas, trabajando a tiempo completo. Su función principal es mantener los productos en exhibición y atención directa al cliente así como el empaque de entregas. Ocasionalmente, si fuera

necesario pueden apoyar las labores de los reposteros o los mozos.

- d. Caja:** En total 3 personas tiempo completo, la tercera persona en este cargo reemplazará al que esté tomando el descanso de ley y el resto de los días apoyará al Gerente en labores administrativas. Su función primordial es recibir y cobrar el dinero de las cuentas por consumo de clientes. Al final del día, el cajero se encarga de cerrar e imprimir el consolidado de caja en el cual figuran todos los ingresos del día, considerando ingresos en efectivo y a través de tarjetas de crédito.
- e. Delivery:** Son 2 personas a tiempo completo. Su función primordial es la entrega de productos en el local donde se encuentra cliente, y cuya solicitud ha sido previamente recepcionada por vía telefónica. Ambas personas trabajarán de martes a domingo, teniendo el lunes su descanso de ley.
- f. Gerente de Tienda:** 1 persona trabajando a tiempo completo, responsable máximo ante los accionistas. Tiene a cargo la representación legal de la empresa, y su dirección general, manteniendo unidad de intereses en torno a la misión y objetivos de la misma.

5.5. Curva natural de aprendizaje

Las curvas de aprendizaje, también llamadas economías de escala dinámicas, hacen referencia al aumento de la productividad que se produce a través de la experiencia acumulada. Cuando una empresa lleva más de un periodo produciendo un bien aprende a producirlo mejor, se hace con el know how del proceso productivo, lo que se traduce en una disminución del coste unitario a medida que aumenta la producción acumulada.

Lo que sucede es que el coste esperado de la producción para los periodos futuros pasa a ser función de las cantidades producidas en los periodos pasados. La importancia de esta relación puede llevar a que determinadas empresas produzcan más que la cantidad de equilibrio durante los primeros periodos con el fin de bajar por su curva de aprendizaje más rápidamente que sus competidores, es decir, para crear una barrera de entrada. Este concepto se debe tener muy presente al manejar los procesos críticos de *Tiempo de Café*. La premisa debe ser, la permanente búsqueda de eficiencia y eficacia en las operaciones diarias.

5.6. Conclusiones del capítulo

A lo largo del presente capítulo se detallaron aspectos fundamentales del proyecto, como por ejemplo la localización del café, su capacidad óptima a partir de la distribución de la demanda a lo largo de la semana. Adicionalmente se estudiaron temas relativos al diseño del local, procesos críticos del negocio

y administración del personal. Este capítulo está íntimamente ligado a su predecesor, donde se detallan las estrategias así como al siguiente, donde se detalla el diseño organizacional de *Tiempo de Café*.

CAPÍTULO VI

6. Aspectos organizacionales

El objetivo de éste capítulo es definir los principios fundamentales de la cultura y clima organizacional, así como la estructura organizacional requerida para el óptimo desenvolvimiento de las operaciones de *Tiempo de Café*. Adicionalmente, se detallan los procedimientos legales para la puesta en marcha del negocio y la contratación del personal.

Como ya se ha mencionado, *Tiempo de Café* busca el desarrollo de una sólida cultura de servicio, centrada en la calidad y en permanente búsqueda de satisfacción de los clientes, a través de una continua evolución en sus productos y servicios. Busca entregar al cliente un concepto de permanente evolución, diferenciándose así de la competencia existente en la zona. Para lograr este objetivo, es necesario tener clara la manera como interactúan los valores, actitudes y conductas compartidas, así como las metas de todos los miembros de la organización.

6.1. Definición de la cultura y clima organizacional

La relevancia de la cultura y el clima organizacional ha sido tema de marcado interés desde los años ochenta hasta nuestros días, dejando de ser un elemento irrelevante en las organizaciones para convertirse en un elemento protagónico y de vital importancia estratégica.

El desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la organización ciertas conductas e inhibe otras. Una cultura laboral honesta, abierta y humana, alienta la participación y conducta madura de todos los miembros de la organización, forjando así equipos de alto rendimiento. Sí las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite, ésta será una fortaleza que encamine a *Tiempo de Café* hacia la excelencia y con ello hacia el éxito en sus operaciones.

6.1.1. La Visión empresarial

Tiempo de Café será el punto de encuentro del distrito de los Olivos, creando un nuevo concepto de confort y calidad, lo que permitirá expandir el servicio a lo largo de todo Lima Norte.

6.1.2. La misión empresarial

La Misión de *Tiempo de Café* es ofrecer una nueva experiencia al momento de reunirse, a través de un servicio personalizado y productos de calidad dentro de un ambiente tranquilo y placentero, convirtiéndolo en una experiencia única en la zona.

El objetivo empresarial consiste en hacer notar a los clientes que reunirse en *Tiempo de Café* es mucho más personal que en cualquier otro café o restaurante. La atmósfera, las necesidades de sus clientes, sus objetivos, todo será puesto en consideración a la hora de presentar los productos y el ambiente de este café. Desde las

reuniones de negocios por las mañanas y las comidas al paso de medio día, hasta los encuentros por las tardes, los clientes comprobaran que la calidad y placer son sinónimos de su estancia en este nuevo punto de encuentro.

6.1.3. Los principios y valores

- a. Ética, honestidad y transparencia en las operaciones con los clientes, proveedores y colaboradores.
- b. Brindar el mayor valor agregado a los clientes a través de la entrega de productos y servicios de la óptima calidad y en constante mejora.
- c. Generar valor para los accionistas buscando las estrategias más adecuadas para ello.

Se concibe la cultura²¹ como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otras, haciendo que sus miembros se sientan parte de ella pues profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y costumbres. Esta cultura se transmite en el tiempo, adaptándose en función de influencias externas e internas, como producto de la dinámica cotidiana de la organización.

Tiempo de Café, como ya se mencionó, buscará poseer una cultura propia y claramente determinada; un sistema de creencias y valores compartidos al que se apegue el

²¹ ROBBINS, Stephen. "Cultura organizacional". En su: **Comportamiento organizacional**. 10ª ed. México D.F.: Pearson Educación, 2004. Cap. 18. p. 523-553.

elemento humano que lo conforma. Esta cultura corporativa creará, y a su vez será creada, por la calidad del ambiente interno que se disponga en la organización; y como consecuencia, condicionará el grado de cooperación, dedicación e identificación con los propósitos de la organización. En este sentido, una de las principales responsabilidades del Gerente de *Tiempo de Café* consistirá en definir el horizonte, fijar la pauta y marcar el carácter que describa el camino a seguir para todos los miembros de la organización, liderando así al equipo de trabajo para la consecución de los objetivos de la organización.

Para llevar a cabo ello, el Gerente debe estar en permanente seguimiento de las ideologías y aspiraciones que predominan en la mente colectiva de la organización, luego debe discernir la forma en que estas fuerzas afectan las necesidades de cambio, y por último, debe desarrollar formas de generar cambios positivos dentro de la cultura corporativa.

Existe un elemento fundamental que funciona como base del sistema de valores y creencias de la organización: las aspiraciones individuales²². Las aspiraciones individuales y colectivas de los miembros de *Tiempo de Café*, deben evidenciar sus deseos de cumplir las metas y los objetivos.

²² CASTILLO, Carola.; DEL PINO, Nicole. **Identidad corporativa**. [en línea]. [Buenos Aires]: RRPPnet.com, dic. 2000. [Citado 9 Abril 2006]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.rrppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>

En resumen, la gerencia de *Tiempo de Café* debe ser conciente que una adecuada cultura será el elemento fundamental que mantendrá unida la organización. Para ello no se deben perder de vista las siguientes funciones:

- a. Transmitir un sentimiento de identidad a cada uno de los miembros de la organización.
- b. Promover el compromiso con algo mayor que el “yo mismo”.
- c. Reforzar la estabilidad del sistema social de la organización.
- d. Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.

Adicionalmente, se debe tener en cuenta que los siguientes puntos serán fundamentales para la consolidación de una cultura organizacional de éxito en *Tiempo de Café*:

- a. Una orientación hacia la acción a través del trabajo en equipo.
- b. Marcada orientación al cliente, donde todos los recursos y el personal de la compañía dirigen sus actividades cotidianas a la satisfacción de las expectativas del cliente.
- c. Autonomía y decisión, a fin de fomentar el surgimiento de líderes e innovadores dentro la organización.
- d. Productividad a través de las capacidades de los integrantes de la organización.

- e. Compromiso con los valores, desde los niveles superiores de la organización. La gerencia se mantiene en estrecho contacto, visitando, dialogando y participando del día a día en "el frente de batalla".
- f. Cercanía al negocio, conocimiento del mismo, sus fortalezas y debilidades, sus amenazas y oportunidades.
- g. Organización simple con sólo el personal necesario, donde cada quien sabe la parte de valor que agrega a los productos y servicios, y participa en su administración.
- h. Rigidez y flexibilidad, aceptación de ambos de acuerdo a la dinámica del cambio y las circunstancias.

Sin duda, la cultura organizacional de *Tiempo de Café*, se constituirá en un factor de éxito si propicia el ambiente humano que potencia la acción de los individuos y el éxito de la organización misma²³ .

6.2. Estructura organizacional

Es necesaria la creación de una estructura que determine las jerarquías necesarias y agrupación de actividades, con el fin de simplificar las mismas y sus funciones dentro del grupo social.

La estructura organizacional de *Tiempo de Café* debe estar diseñada de manera que defina claramente a todos los responsables de cada tarea; con ello se eliminan las dificultades

²³ PRIMERA, Carlos. **Cultura organizacional**. [en línea]. Barquimieto: Equipo Sinergia, dic., 2005. [Citado 15 Mayo 2006]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.equiposinergia.com/cultorgan.php>

que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la empresa.

Dado que *Tiempo de Café* es una organización nueva, pequeña y en proceso de desarrollo, es conveniente aplicar una estructura simple de Organización Lineal, por los siguientes motivos:

- a. Posee el principio de autoridad lineal, es decir, tiene una jerarquía de autoridad en la cual los superiores son obedecidos por sus respectivos subalternos.
- b. Tiene líneas formales de comunicación, únicamente se comunican los órganos o cargos entre sí a través de las líneas presentes del organigrama excepto los situados en la cima del mismo.
- c. Centraliza las decisiones, une al cargo subordinado con su superior, y así sucesivamente hasta la cúpula de la organización.
- d. Posee configuración piramidal, a medida que se eleva la jerárquica disminuye el número de cargos.

Las ventajas que se consideran al elegir este modelo para la estructura organizacional de *Tiempo de Café* son simples:

- a. Estructura sencilla y de fácil asimilación.
- b. Delimitación nítida y clara de las responsabilidades de los órganos o cargos involucrados.
- c. Facilidad de implantación.

- d. Estabilidad considerable.
- e. Es el tipo de organización más indicado para pequeñas organizaciones.

Tradicionalmente, una organización lineal como la expuesta, traduce su estructura en un modelo de formato piramidal, donde el Director General o un grupo de Directores se ubican en lo más alto de la pirámide. En un segundo nivel estaría un Gerente, en un tercer nivel se tendría a los Supervisores, luego los empleados de línea y finalmente los clientes, como base de la pirámide.

Existe una gran deficiencia en este modelo, y ella encuentra su origen en la preocupación desenfocada de los grupos de empleados por satisfacer a los niveles superiores de la organización, generándose la desatención de los clientes, la razón de ser de la organización.

Por ello, buscando una cultura de servicio como estandarte en las operaciones de *Tiempo de Café*, consideraremos lo que Philip Kotler plantea en el modelo de estructura organizacional de pirámide invertida, donde la dirección sea la base de la pirámide y los clientes se encuentren en el nivel más alto de la misma.

Gráfico 6.1: Arquitectura de una organización orientada al servicio

Fuente: KOTLER, Philip; BOWEN, John; MAKENS, James. **Mercadotecnia para hotelería y turismo**. México D.F.: Prentice-Hall Hispanoamericana 1997. Cap.11.p.323.

En el gráfico 6.2 se muestra el organigrama de *Tiempo de Café*, donde se puede apreciar a un Gerente de Tienda, quien será el responsable del óptimo funcionamiento del local supervisando todas las acciones administrativas y financieras de la organización, adicionalmente es responsable de la calidad en general de todos los productos y servicios ofrecidos por *Tiempo de Café*. Además, se cuenta con 9 meseros, quienes desempeñan una función directa de atención al público y 4 personas de mostrador, quienes cumplen un rol de abastecedores de los mostradores y también llevan a cabo atención directa al público. Se tiene tres personas asignadas a caja, quienes realizan todas las cobranzas y labores complementarias, y dos personas encargadas del delivery. Finalmente los reposteros y sus asistentes, en total 8 personas, tienen la responsabilidad de la cocina y la presentación de los productos para los clientes.

Gráfico 6.2: Organigrama de *Tiempo de Café*

Elaboración propia.

6.2.1. Perfil de los puestos

En *Tiempo de Café* el potencial humano tendrá un papel protagónico, pues son los colaboradores de la empresa los primeros portadores de lo que se desea comunicar. Este es el motivo por el cual se debe tener la certeza de que el personal a seleccionar cumpla con requisitos propios para cada puesto; además de ello requisitos generales son necesarios para todos los puestos de la organización, estos son: facilidad de comunicación, trato agradable y buena presencia, esto con el fin de lograr la plena satisfacción de los clientes.

De manera específica, cada puesto debería ser asignado a personas que cumplan con los siguientes requisitos:

a. Gerente de Tienda:

- Persona de sexo masculino o femenino con edad entre 35 y 50 años.
- Graduado en Administración de Empresas o Administración Hotelera. De preferencia con MBA.

- Experiencia mínima de 5 años en dirección en la industria de restaurantes y servicios.
- Manejo de aplicaciones de sistemas a nivel de usuario.
- Idioma inglés hablado y escrito.
- Capacidad de liderar y alta motivación.

b. Repostero:

- Persona de sexo masculino o femenino con edad entre 23 y 35 años.
- Graduado en instituto de cocina y/o pastelería de prestigio.
- Experiencia mínima de 2 años en cargos similares en restaurantes y/o cafés.
- Capacidad para trabajar en equipo y bajo presión.

c. Asistente de Repostero:

- Persona de sexo masculino o femenino con edad entre 23 y 28 años.
- Recientemente graduado en instituto de cocina y/o pastelería de prestigio.
- Capacidad para trabajar en equipo y bajo presión.

d. Meseros, personal de mostrador y caja:

- Persona de sexo masculino o femenino con edad entre 23 y 28 años.
- Con estudios en el rubro (deseable)

- Experiencia mínima de 1 año en cargos similares en restaurantes y/o cafés.
- Capacidad para trabajar en equipo y bajo presión.

e. Personal de reparto por delivery:

- Persona de sexo masculino con edad entre 23 y 35 años.
- Experiencia mínima de 1 año en cargos similares
- Capacidad para trabajar en equipo y bajo presión
- Debe poseer motocicleta y documentación en regla.

El requisito fundamental para la contratación de personal será la demostración de voluntad y compromiso para brindar el servicio de calidad que aspiramos brindar a los clientes. De la misma manera será muy apreciada la demostración de actitud positiva para afrontar nuevos retos.

Se contempla la contratación -para algunos puestos- de personal que tenga una vasta experiencia en este tipo de negocios. Los puestos que consideramos claves son: administrador del local, repostero principal y jefe de meseros. La idea es reclutar a personas que vengán trabajando en los mejores establecimientos de Lima para que sirvan de “focos de conocimientos”.

El sueldo promedio de mercado para un administrador de un establecimiento similar a Tiempo de Café, bordea los S/. 2,000, para un repostero los S/. 1,100 y para un mesero

los S/. 600. Las remuneraciones mensuales proyectadas para poder captar a éstos “focos de conocimiento” para cada uno de los puestos mencionados son de S/. 3,500, S/. 2,000 y S/. 1,000 respectivamente.

6.2.2. Procesos de selección de personal

Para lograr los objetivos de *Tiempo de Café* un tema de particular cuidado será el reclutamiento y selección de su personal.

El proceso de reclutamiento implica la atracción de candidatos potencialmente calificados para desempeñar un puesto dentro de la organización, de modo consecuente con su respectiva selección y contratación. Esta selección se realiza de acuerdo con las necesidades de la unidad administrativa correspondiente y con los requisitos previamente definidos para cada puesto requerido.²⁴

El proceso de reclutamiento y selección de personal para *Tiempo de Café* seguirá el siguiente flujo:

- a. Definición de la necesidad de Personal.
- b. Consulta del perfil del puesto
- c. Revisión en la base de datos de candidatos disponible
- d. Si es necesario, hacer la publicación de un aviso en un medio de comunicación masivo o a través de bolsas de trabajo de centros de estudio

²⁴ Fuente: ROBBINS, Stephen. “Políticas y prácticas de recursos humanos”. En su: Comportamiento Organizacional. 10ª ed. México D.F.: Pearson Educación, 2004. Cap. 17. p. 489-521.

- e. Recepción de ofertas
- f. Realización de descarte preliminar y primera selección de candidatos
- g. Realización de la entrevistas a profundidad
- h. Aplicación de la batería de pruebas
- i. Verificación de referencias laborales y personales
- j. Entrevista final
- k. Contratación
- l. Llamadas de agradecimiento a los participantes no seleccionados
- m. Presentación del nuevo empleado a la unidad administrativa correspondiente y su posterior traslado para iniciar procesos de inducción a las labores.

El objetivo de este proceso es hacer uso de adecuados métodos de reclutamiento y selección de personal, con esto la organización podrá contar con equipos de trabajo de alto rendimiento en todas sus dimensiones, lo que trae eficiencia y eficacia, amor al trabajo y la satisfacción de compartir con otros el desarrollo organizacional.

No considerar procesos formales para la selección de personal calificado, podrían traer como consecuencia el pagar un alto precio en ineficiencia e insatisfacción de las personas contratadas, ello implica además, la imposibilidad o dificultad para alcanzar los objetivos organizacionales.

6.2.3. Capacitación y entrenamiento

La inducción es uno de los procesos que normalmente se ignora en la mayoría de las organizaciones, consiste en familiarizar al nuevo empleado con la empresa, su cultura, sus principales directivos, su historia, su filosofía, etc. Este es un proceso que no se debe dejar de lado en *Tiempo de Café*.

La inducción se lleva a cabo antes de iniciar el trabajo para el cual se ha sido contratado, evitando así, los tiempos y costos que se pierden cuando el colaborador trata de averiguar por su propia iniciativa, en qué empresa ha entrado a trabajar, qué objetivos tiene, quién es quién, a quién recurrir para solucionar un problema, qué sistema de valores prima en la organización, cuáles son las actitudes no toleradas, etc.

Se puede definir capacitación como el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo²⁵ .

Las organizaciones en general, deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permita enfrentarse en las mejores condiciones a su tarea diaria. No existe mejor medio que

²⁵ ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE RELACIONES DE TRABAJO. **Capacitación, desarrollo y evaluación del desempeño**. [en línea]. Bogotá: Ascort Net, 2006. [Citado 3 Marzo 2006]. Microsoft Word. Disponible en: <http://www.ascort.net/descargas/capacitaci%C3%B3n.doc>.

la capacitación para alcanzar altos niveles de motivación y productividad.

Los esfuerzos de capacitación deben dirigirse a disminuir, hasta eliminar, los problemas de falta de conocimientos, habilidades o actitudes del personal, que interfieren en el logro de la máxima eficiencia en las operaciones. De éste modo se podrán disminuir las inasistencias y los retardos, los errores, la cantidad y costo de desperdicios, los accidentes, muchos conflictos interpersonales, etc.

Adicionalmente, como parte de la capacitación de los colaboradores de *Tiempo de Café* se debe buscar promover su desarrollo personal y profesional. Tomar las siguientes acciones contribuirá a conseguir este cometido:

- a. Promover la participación de los colaboradores en la toma de decisiones en áreas que involucren su trabajo, brindando el reconocimiento apropiado a su contribución.
- b. Incrementar progresivamente las responsabilidades del personal a través de políticas de delegación y supervisión.
- c. Brindar retroalimentación permanente y positiva a todos los colaboradores.
- d. Promover a los empleados que muestren un destacado desempeño
- e. Emplear políticas de rotación de puestos de tal manera que sea promovido el aprendizaje y trabajo en equipo.

Considerar estos puntos, sin duda será de mucha importancia para mantener procesos de capacitación y entrenamiento exitosos.

6.2.4 Procesos de evaluación permanente del personal

Tiempo de Café deberá desarrollar un sistema de evaluación permanente del desempeño de su personal. Esto no solamente con el fin lograr los objetivos eficientemente, sino también con los siguientes propósitos:

- a. Llevar a cabo una revisión sistemática del desempeño global de los colaboradores pudiendo brindar así una retroalimentación adecuada.
- b. Establecer una base objetiva que permita evaluar de manera confiable el desempeño anual del personal de la organización.
- c. Obtener información para la realización de evaluaciones individuales para la ejecución de políticas de ascenso.

Estos procesos de evaluación del desempeño laboral, sirven no sólo para determinar si un colaborador efectúa bien su trabajo, sino también, para decidir la manera como puede mejorarse en la realización de las labores cotidianas.

El procedimiento de evaluación del desempeño laboral es muy similar a una sesión de supervisión, pero cubre un

periodo de tiempo mayor, generalmente de seis meses. Puede incluir la cantidad y la calidad del trabajo de un empleado, las responsabilidades que asume y algunas cualidades menos objetivas que permitan establecer otros rangos de mérito, tales como la inteligencia, personalidad y creatividad.

En adición a la evaluación del desempeño de un colaborador sobre la base del logro de sus objetivos, una organización también debe establecer ciertos estándares de calidad que le gustaría que fueran alcanzados por sus integrantes. Estas pautas pueden incluir aspectos como la integridad, trabajo en equipo, prever y evitar problemas, emplear el tiempo eficientemente y promover la confianza y la colaboración entre todos los colaboradores.

6.3. Estudio legal

Todo proyecto formal debe considerar ineludiblemente las normas y medidas complementarias emitidas por las autoridades nacionales y de gobiernos locales. Esta normativa tiene por finalidad garantizar la protección del consumidor final así como su bienestar personal.

6.3.1 Consideraciones iniciales

- a. La constitución de *Tiempo de Café* como empresa,**
encontrará su fundamento en el marco de la ética y la legalidad, cumpliendo los preceptos legales vigentes en

nuestro país. Para esto, se debe cumplir las siguientes consideraciones:

- **Forma societaria:** La forma societaria elegida es la Sociedad Anónima Cerrada, la misma que por sus características no tiene más de 20 accionistas y no tiene acciones inscritas en el registro público del mercado de valores. El documento para el registro de la sociedad se encuentra adjunto en el Anexo 7.
- **Licencias y permisos:** La Dirección de Licencias y Control de Normas Municipales de la Municipalidad Distrital de Los Olivos define los siguientes requisitos y procedimientos para la obtención de la autorización municipal de funcionamiento:
- **Certificado de zonificación:** Documento expedido por la dirección de Desarrollo urbano, indicando si el local y la actividad que se quiere ejercer es compatible con la zonificación municipal vigente. Inversión: S/. 172.71.
- **Defensa civil:** Certificado de inspección del local. Inversión: S/. 115.93.
- **Licencia de funcionamiento.** Inversión: S/. 100.50
- **Carteles** (hasta 2 metros de largo). Inversión: S/. 324.76.

- **Formularios Municipales para inicio del trámite:**

Solicitud de licencia y declaración jurada para la presentación del trámite. Trámites Gratuitos.

- **Copia del contrato de alquiler,** en caso de ser cedido, la cesión de uso.

- **Licencia de construcción del local y planos** firmados por el Colegio de ingenieros del Perú o el Colegio de Arquitectos del Perú.

- **Copia de la escritura de constitución de la empresa.**

El local debe contar, en adición a lo ya mencionado, con lo siguientes requerimientos:

- Carné sanitario del personal que labora en el establecimiento.
- Un extintor por cada ambiente existente en el local.
- Certificado de fumigación.
- Un botiquín de primeros auxilios.
- Una adecuada señalización del edificio
- Prohibido ocupar la vía pública

b. Afectación tributaria: Se seguirá el Régimen General, considerando que:

- Se debe sustentar los gastos, realizar declaración anual y hacer pagos a cuenta mensuales por el impuesto a la renta.
- Se debe llevar contabilidad completa de las operaciones de la organización.

c. Registro del nombre comercial:

El trámite de registro del nombre y logo se lleva a cabo en la oficina de Registros Distintivos de Indecopi. La inversión de este trámite se detalla a continuación:

El servicio de búsqueda de antecedentes fonéticos tiene un costo de S/. 41.25.

El servicio de búsqueda de antecedentes figurativos tiene un costo de S/. 53.13. La solicitud de registro de marca tiene un costo de S/. 452.10. Finalmente se debe llevar a cabo la publicación por única vez del nombre comercial ya registrado en el diario oficial El Peruano, este pago varía en función a la cantidad de texto y el tamaño del logotipo de la organización.

Con el cumplimiento de todos estos trámites se completa el trámite administrativo para constituir a *Tiempo de Café* como empresa formal ante el Estado Peruano.

6.3.2. Contratación del personal

Los contratos de los colaboradores de *Tiempo de Café* están sujetos a la modalidad denominada Contratos de

Naturaleza Temporal o Plazo Fijo. El marco normativo actual de los contratos sujetos a Plazo Fijo es el Decreto Supremo N° 003-97-TR (27.03.1997) del Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N° 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral, así como el Decreto Supremo N° 001-96-TR del Reglamento del Texto Único Ordenado de la Ley del Fomento del Empleo (26.01.1996)²⁶ .

De acuerdo a la legislación vigente, los contratos a Plazo Fijo son aquellos que se dan por un periodo determinado y que se celebran en razón de las necesidades del mercado o a la mayor producción de la empresa, así como cuando lo exija la naturaleza temporal o accidental del servicio que se va prestar o de la obra que se ha de ejecutar. (Artículo 53° D.S. N° 003-97-TR).

El régimen laboral establece una jornada laboral de 8 horas diarias o 48 horas semanales como máximo, para trabajadores mayores de 18 años. El trabajo en sobre tiempo se abona con un recargo a convenir, el mismo que no podrá ser inferior al 25% del valor hora normal, para las primeras dos horas, y 35% para las horas restantes. El trabajador tiene derecho a un descanso mínimo de 24 horas consecutivas a la semana, así como a descanso en los días festivos reconocidos por la ley.

²⁶ DIARIO OFICIAL EL PERUANO. “Síntesis de la legislación laboral 2001. Resolución Ministerial N° 136-2001-TR”. En: **El Peruano**. (PE): 27/07/2001.

Los trabajadores además tienen derecho a:

- a. Ser asegurados en el Seguro Social de Salud (Essalud).
El empleador debe aportar el equivalente al 9% de la remuneración del trabajador para ESSALUD.
- b. Ser afiliados al Sistema Nacional de Pensiones (SNP) o al Sistema Privado de Pensiones (SPP). El trabajador aporta el 13% de su remuneración si se encuentra afiliado al SNP, en caso contrario deberá aportar aproximadamente el 8% a la Administradora Privada de Fondos de Pensiones (AFP) a la que se haya afiliado.
- c. Seguro de vida a cargo de su empleador una vez cumplidos 4 años de trabajo al servicio del mismo.
- d. Indemnización por despido arbitrario, a razón de una remuneración y media por cada año trabajado hasta un máximo de 12 remuneraciones.
- e. Compensación por Tiempo de Servicios (CTS), en calidad de beneficio social como previsión de las contingencias que origina el cese en el trabajo. El depósito de la Compensación por Tiempo de Servicios (CTS) se realiza en los meses de mayo y noviembre.
- f. Período vacacional de 30 días por cada año completo de servicios.
- g. Dos (2) gratificaciones legales, en Julio y Diciembre de cada año, equivalentes a una remuneración mensual en cada oportunidad.

Cabe mencionar además que, las contrataciones de naturaleza temporal a realizar serán consideradas bajo la descripción legal de Contratos por Inicio o Lanzamiento de una nueva actividad. Estos contratos pueden ser renovados sucesivamente hasta el término máximo de tres (3) años, culminado este periodo los trabajadores pasarán a tener un Contrato de Naturaleza Permanente.

En relación a la jornada de trabajo, registrada en el D.S. N° 008-97-TR y D.Leg. N° 854 se menciona que dentro de las facultades del empleador se consideran las siguientes:

- a. Establecer la jornada ordinaria de trabajo diaria o semanal.
- b. Establecer jornadas compensatorias de trabajo, de tal forma que algunos días la jornada sea mayor y en otras sea menor a ocho (8) horas, sin que en ningún caso la jornada exceda al promedio de cuarenta y ocho (48) horas semanales. Esta facultad no podrá afectar el derecho del trabajador del descanso semanal obligatorio ni al que corresponda a los días feriados no laborables, los cuales deben hacerse efectivos de conformidad al decreto legislativo N° 713.
- c. Reducir o ampliar el número de días de la jornada semanal de trabajo, encontrándose autorizado a prorratear las horas dentro de los restantes días de la semana, considerándose las horas prorrateadas como parte de la jornada ordinaria de trabajo, en cuyo caso, ésta no podrá exceder en promedio de cuarenta y ocho

(48) horas semanales. Esta facultad no podrá afectar el derecho del trabajador del descanso semanal obligatorio ni al que corresponda a los días feriados no laborables. Tampoco deberá afectar el respectivo récord vacacional de los trabajadores.

- d. Establecer turnos de trabajo fijo o rotativo, los que pueden variar con el tiempo según las necesidades del centro de trabajo.
- e. Las modificaciones que se introduzcan a la jornada, horario y turnos de trabajo, deberán ser comunicadas a los trabajadores con una anticipación mínima de diez (10) días hábiles.
- f. En centros de trabajo en que rijan jornadas menores a ocho (8) horas y cuarenta y ocho (48) horas semanales, el empleador podrá extenderla unilateralmente hasta dichos límites, incrementando la remuneración en función al tiempo adicional. Para efectos de calcular la ampliación de la jornada, el valor de la hora es igual a la remuneración de un día dividida entre el número de horas de la jornada del respectivo trabajador.
- g. Es facultad del empleador establecer el horario de trabajo, entendiéndose como tal la hora de ingreso y salida.
- h. Igualmente está facultado para modificar el horario de trabajo sin alterar el número de horas trabajadas.

A continuación se presenta la relación de colaboradores con que contará *Tiempo de Café* tanto en Plazo Fijo a tiempo completo o Plazo Fijo a tiempo parcial:

Tabla 6.1: Puestos y modalidad de contratación

Puesto	Nº de Plazas	Sueldo Mensual (S/.)	Modalidad de Contratación
Repostero	2	1.100	02 en Modalidad A
			02 en Modalidad B
Asistente Repostero	6	700	02 en Modalidad A
			02 en Modalidad B
Caja	3	1.000	02 en Modalidad A
			01 en Modalidad B
Delivery	2	600	02 en Modalidad A
			01 en Modalidad B
Mostrador	4	600	03 en Modalidad A
			03 en Modalidad B
Mesero	9	600	04 en Modalidad A
			05 en Modalidad B
Gerente de tienda	1	2.500	Modalidad A

Modalidad A: Contratación a Plazo Fijo y tiempo completo

Modalidad B: Contratación a Plazo Fijo y tiempo parcial

Elaboración propia.

Todas estas especificaciones legales permitirán a *Tiempo de Café* cubrir los horarios de atención y la estructura de turnos previamente mostrada en el Estudio de ingeniería.

6.4. Conclusiones del capítulo

Este capítulo contiene el diseño organizacional de Tiempo de Café, considerando todos los aspectos de cultura y clima, y definiendo una estructura acorde con la estrategia del proyecto. Se diseñan los puestos y se detallan los planes de inducción y capacitación. Adicionalmente, el presente capítulo contiene un estudio de los requerimientos legales para la ejecución del proyecto. Todo ello buscando que las operaciones de Tiempo de Café se manejen dentro del marco de la ética y la legalidad. El detalle de la información relativa a la contratación de personal, donde se muestran los puestos, número de plazas y sueldos mensuales, constituye información fundamental para la

elaboración de los presupuestos que se detallan en el capítulo IX del documento.

CAPÍTULO VII

7. Inversión

El objetivo principal de éste capítulo es determinar, la inversión necesaria para la implementación de *Tiempo de Café*. El primer paso a seguir, es estimar las inversiones pre operativas –vale decir, todos los desembolsos necesarios para la puesta en marcha del negocio-, las mismas que podemos agrupar en tres grandes rubros: inversiones en activos fijos, inversiones en activos intangibles e inversiones en capital de trabajo. El segundo paso, es la estimación de la inversión requerida una vez que el proyecto esté en marcha (reposición de equipos, menaje, utensilios, entre otros).

7.1 Inversión pre operativa

A continuación se detallan las inversiones pre operativas para Tiempo Café.

7.1.1 Activo fijo

El activo fijo está compuesto por todos los activos tangibles que crearán valor para la empresa. Estos serán empleados a lo largo del proceso de elaboración de los productos y servirán como apoyo a las operaciones del negocio. Pasaremos a definir cada uno de sus componentes:

- a. Terreno
- b. Construcción de local

- c. Equipos de cocina y counter
- d. Mobiliario y decoración
- e. Utensilios de cocina
- f. Vajilla, cubiertos y cristalería

A continuación el detalle:

a. Terreno

Al iniciar con la investigación surgió la interrogante de si se debería comprar o no el terreno sobre el cual se edificaría *Tiempo de Café*. Después de haber estimado la inversión necesaria en el levantamiento de la estructura y el pago mensual por concepto de alquiler (un aproximado de US\$ 800), se decidió incluir en el modelo la opción de compra del terreno. La inversión estimada bordea los US\$ 100 dólares por metro cuadrado, lo que se traduce en una inversión promedio de US\$ 60,000 ($\text{US\$ } 100 \times \text{m}^2 \times 600\text{m}^2$).

b. Construcción del local

La principal inversión en activo fijo está supeditada a la construcción de local. El terreno sobre el cual se edificará tiene un área de 600 metros cuadrados (15x40mts). De los cuales, el área de terreno construido será de 350 metros cuadrados. Después de haber analizado varias opciones para la construcción, el equipo de arquitectos nos ofreció tres propuestas para la construcción. La diferencia entre ellas son los tipos de materiales y los equipos considerados.

La primera opción tiene un costo de US\$ 70,336 dólares. La principal diferencia con las otras dos opciones, radica en que los pisos son de madera fina machihembrados y que las instalaciones no cuentan con equipos de aire acondicionado ni con equipos de iluminación especial. La siguiente tabla muestra los detalles.

Tabla 7.1: Valores por partidas por metro cuadrado de área techada – opción 1
(En US\$)

Estructuras		ACABADOS				Instalaciones
Muros y Columnas	Techos	Pisos	Puertas y Ventanas	Revestimientos	Baños	Eléctricas Sanitarias
Columnas y vigas de concreto y/o metálicas	Aligerados o losas de concreto armado horizontales	Madera fina machihembrado, terrazo, otros.	Aluminio, madera fina (caoba o similar) de diseño, vidrio polarizado, arenado.	Enchape de madera o laminados piedra o material vitrificado	Baños con cerámico nacional y cerámicos decorativos	Sistema de bombeo agua caliente agua fría
B	C	C	B	D	C	C
61.01	32.00	20.68	27.30	24.66	10.18	25.13

VALOR POR M2 TOTAL CONSTRUIDO US\$ 201
METROS CUADRADOS CONSTRUIDO M2 350
US\$ 70,336.42

Elaboración propia.

La segunda opción, mantiene los mismos pisos pero si considera el equipamiento de aire acondicionado, iluminación especial, intercomunicadores, alarma y parlantes. Ésta tiene un costo de US\$ 90,650 dólares. La siguiente tabla muestra el detalle.

Tabla 7.2: Valores por partidas por metro cuadrado de área techada
– opción 2
(En Nuevos Soles)

Estructuras		ACABADOS				Instalaciones
Muros y Columnas	Techos	Pisos	Puertas y Ventanas	Revestimientos	Baños	Eléctricas Sanitarias
Columnas y vigas de concreto y/o metálicas	Aligerados o losas de concreto armado horizontales	Madera fina machihembrado, terrazo, otros.	Aluminio, madera fina (caoba o similar) de diseño, vidrio polarizado, arenado.	Mármol, madera baldosas acústicas	Baños con cerámico nacional y cerámicos decorativos	Aire acondicionado, iluminación especial, agua caliente y fría, intercomunicador alarma, parlantes
B	C	C	B	A	C	A
61	32	21	27	55	10	54

VALOR POR M2 TOTAL CONSTRUIDO US\$ 259
 METROS CUADRADOS CONSTRUIDO M2 350
US\$ 90,650.00

Elaboración propia.

Finalmente, la tercera opción cuenta con todos los equipos mencionados en la opción 2 y además con pisos de mármol y porcelanato. Su costo aproximado es de US\$ 94,039 dólares. La siguiente tabla resume los materiales y costos por metro cuadrado de la edificación.

Tabla 7.3: Valores por partidas por metro cuadrado de área techada
(En Nuevos Soles)

Estructuras		ACABADOS				Instalaciones
Muros y Columnas	Techos	Pisos	Puertas y Ventanas	Revestimientos	Baños	Eléctricas Sanitarias
Columnas y vigas de concreto y/o metálicas	Aligerados o losas de concreto armado horizontales	Mármol, porcelanato	Aluminio, madera fina (caoba o similar) de diseño, vidrio polarizado, arenado.	Mármol, madera baldosas acústicas	Baños con cerámico nacional y cerámicos decorativos	Aire acondicionado, iluminación especial, agua caliente y fría, intercomunicador alarma, parlantes
B	C	B	B	A	C	A
60.7	31.8	30.3	27.2	55.0	10.1	53.6

VALOR POR M2 TOTAL CONSTRUIDO US\$ 268.7
 METROS CUADRADOS CONSTRUIDO M2 350
TOTAL US\$ 94,039.25

Elaboración propia.

Después de analizar las tres opciones y contrastarlas con la razón de ser de *Tiempo de Café*, decidimos optar por la tercera opción. Está brindará todos los servicios que se encuentran en las principales cafeterías de Lima Central, inmersos en un local con acabados de alta calidad.

c. Equipos de cocina

En este punto se incluyen todos los equipos necesarios para la preparación y conservación de los alimentos. Así como también, los equipos del counter principal (exhibidores, máquina registradora, cafetera, entre otros). La inversión estimada para el equipamiento de la cocina y counter, es de US \$ 33,807 inc. IGV. La Tabla No. 7.4 muestra el detalle de los mismos.

Tabla 7.4: Presupuesto - equipamiento de cocina

(En US\$)

Código	Descripción	Metrado	Valor de Venta US\$	Total US\$
1	Cocina modelo CI-107-C de 4 hornillas plancha freidora y horno incorporado 1.45 M X 0.90M X 0.90M	1.00	600.00	600.00
3	Lavadero Sanitario			
5	de 2 pozas de 1.80 M X 0.60 M X 0.90 M	1.00	690.00	690.00
	Lavadero Sanitario de 1 poza	1.00	350.00	350.00
7	Mesa de trabajo en acero			
9	1.60 M X 0.60 M X 0.90 M	4.00	380.00	1,520.00
	Refrigeradora de una puerta de 20 pies	2.00	750.00	1,500.00
	Congeladora vertical	2.00	600.00	1,200.00
11	Campana extractora	1.00	420.00	420.00
13	Horno microondas	2.00	135.00	270.00
	Batidora Kitchen Aid 4 Lts	1.00	650.00	650.00
	Licuada industrial 2 litros	1.00	450.00	450.00
15	Licuada domestica 1 litro	2.00	90.00	180.00
17	Cafetera Italiana Café Express	1.00	4,000.00	4,000.00
	Moledora de Café	1.00	600.00	600.00
	Cremera	1.00	1,800.00	1,800.00
19	Cafetera Normal - Café pasado	1.00	200.00	200.00
21	Maquina de Jugos	1.00	1,500.00	1,500.00
	Vitrinas exhibidoras refrigeradas 2.00 mts	2.00	3,500.00	7,000.00
	Vitrina exhibidora refirgerada 1.20 mts	1.00	2,000.00	2,000.00
23	Cuchillos Electricos	2.00	30.00	60.00
25	Procesador de Alimentos	1.00	200.00	200.00
	Batidora de Milkshake	1.00	120.00	120.00
	Estanteria diversa para la cocina (varios)	1.00	800.00	800.00
27	Caja registradora digital - Canon	1.00	1,500.00	1,500.00
29	Computadora Compatible Pentium IV	1.00	800.00	800.00
			Valor de Venta	28,410.00
			IGV	5,397.90
			Precio Venta	33,807.90

Elaboración propia.

d. Mobiliario y decoración

Según lo mencionado en los capítulos anteriores, la decoración y el mobiliario de *Tiempo de Café*, responden a una tendencia vanguardista. Dominada por los colores sobrios y colores metálicos. Se estima una inversión de US\$ 10,000 por este concepto, según lo cotizado.

e. Utensilios cocina

Los utensilios de cocina, son elementos imprescindibles para las operaciones diarias de *Tiempo de Café*, por ello se debe tener especial cuidado en disponer de todo el equipamiento necesario para llevar

a cabo todos los procesos dentro de la cocina. A continuación se muestra el listado de utensilios, mostrando las cantidades a ser adquiridas así como la inversión necesaria.

Tabla 7.5: Presupuesto – utensilios de cocina
(En US\$)

Código	Descripción	Unidad	Cantidad	Valor de Venta US\$	Total US\$
55	Ollas medianas N° 38	Docena	0.5	94.00	47.00
56	Ollas pequeñas N° 26	Docena	0.5	60.48	30.24
57	Tazones medianos	Docena	1.0	72.77	72.77
58	Tazones grandes	Docena	1.0	93.26	93.26
59	Tablas de picar	Docena	0.5	13.00	6.50
60	Ollas varias	Docena	1.0	250.00	250.00
61	Sartén N° 40	Docena	0.5	110.00	55.00
62	Sartén N° 32	Docena	0.3	88.22	26.47
63	Cuchillo N° 8	Docena	0.4	10.23	4.09
64	Cuchillo N° 10	Docena	0.4	12.57	5.03
65	Cuchillo N° 12	Docena	0.4	13.83	5.53
66	Afilador de cuchillo	Docena	0.1	12.83	1.28
67	Espátula	Docena	0.5	12.83	6.42
68	Prensa papas	Docena	0.4	14.25	5.70
69	Espumadera	Docena	0.4	12.83	5.13
70	Trinche	Docena	0.4	12.83	5.13
71	Cucharón	Docena	1.0	2.83	2.83
72	Abre todo	Docena	0.3	11.56	3.47
73	Utensilios varios	Docena	1.0	135.62	135.62
74	Rallador	Docena	0.4	11.42	4.57
75	Cuchara de palo	Docena	1.0	11.42	11.42
76	Bandeja de acero	Docena	1.0	34.25	34.25
77	Fuente de aluminio	Docena	0.5	15.59	7.80
78	Pirex	Docena	1.0	15.95	15.95
79	Tetera	Docena	0.3	16.29	4.89
					840.34
Total Utensilios Cocina y Bar					840.34
IGV					159.66
Total Precio Venta					1,000.00

Elaboración propia.

f. Vajilla, cubiertos y cristalería

Una buena presentación es fundamental para realizar los productos que *Tiempo de Café* brindará a sus clientes. En tal sentido, la selección del menaje a emplear debe ser muy cuidadosa. La vajilla, los cubiertos y la cristalería se deben reflejar el concepto

de exclusividad que esperan los consumidores. A continuación se muestra la relación de vajillas, cubiertos y cristalería requeridos, mostrando adicionalmente la inversión necesaria para su adquisición.

Tabla 7.6: Presupuesto – vajilla, cubiertos y cristalería
(En US\$)

Código	Descripción	Unidad	Cantidad	Valor de Venta US\$	Total US\$
29	Copa de helados	Docena			
30	Tenedores	Docena	13	8.57	111.4
31	Cucharas	Docena	13	8.57	111.4
32	Cuchillos	Docena	13	4.86	63.2
33	Cucharitas	Docena	13	4.91	63.8
34	Plato Hondo	Docena	13	26.09	339.2
35	Plato Tendido	Docena	13	26.09	339.2
36	Plato Postre	Docena	13	9.74	126.6
37	Plato para pan	Docena	13	14.17	184.2
38	Taza con plato	Docena	13	20.23	263.0
39	Azucarero	Docena	3	6.11	18.3
40	Cafetera	Docena	3	2.31	6.9
41	Dulceras	Docena	13	4.29	55.8
42	Vasos Bebida	Docena	13	4.11	53.4
43	Vasos Agua	Docena	13	4.80	62.4
44	Vasos Jugo	Docena	13	3.29	42.8
45	Jarras de litro	Docena	5	3.37	16.9
46	Copa Vino Blanco	Docena	13	8.37	108.8
47	Copa Vino Tinto	Docena	13	8.37	108.8
48	Fuente 10"	Docena	5	5.29	26.5
49	Fuente 12"	Docena	5	7.60	38.0
50	Fuente 14"	Docena	5	10.54	52.7
51	Ceniceros	Docena	5	4.25	21.3
52	Ajiceros	Docena	5	4.25	21.3
53	Porta Condimentos	Docena	5	4.53	22.7
54	Porta Servilletas	Docena	5	1.70	8.5
					2,266.9
Total Menaje y Cristalería					2,266.9
IGV					430.7
Total Precio Venta					2,697.6

Elaboración propia.

Tabla 7.7: Resumen de las inversiones en activo fijo
(En US\$)

Activo	Inversión US\$
Terreno	60,000.0
Construcción de local	94,039.3
Equipos de cocina y counter	33,807.9
Mobiliario y decoración	10,000.0
Utensilios de cocina y bar	1,000.0
Vajilla, cubiertos y cristalería	2,697.6
Total Activo Fijo	201,544.75

Elaboración propia.

7.1.2. Activo intangible

Para una mejor comprensión de este rubro contable, consideramos necesario citar un extracto de la NIC 38 Activos Intangibles.²⁷ “Un activo intangible debe ser objeto de reconocimiento como activo si, y sólo si: es probable que los beneficios económicos futuros que se han atribuido al mismo lleguen a la empresa, y el costo del activo puede ser medido de forma fiable”.

“Los ejemplos más comunes que están incluidos en esta partida contable son: los programas informáticos, las patentes, los derechos de autor, las películas, las listas de clientes, los derechos a recibir intereses hipotecarios, las licencias de pesca, las cuotas de importación, las franquicias, las relaciones con clientes o suministradores, la lealtad de los clientes, las cuotas de mercado y los derechos comerciales”.

²⁷ MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS. Activos intangibles. En: **Normas internacionales de contabilidad**. [en línea]. Lima: Ministerio de Economía, 2004. [Citado 03 Mayo 2006]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://cpn.mef.gob.pe/cpn/Libro3/nics/NIC38_04.pdf

Para el caso de *Tiempo de Café*, las inversiones en los activos intangibles son las siguientes:

a. Gastos de organización

Los gastos de organización incluyen los trámites de constitución de la empresa, (honorarios de abogados, elaboración de la minuta, derechos notariales y derechos de inscripción en registros públicos), además de licencias y permisos (certificado de zonificación, defensa civil, licencia de funcionamiento y derecho de carteles). El monto total estimado para este rubro es de US\$ 681.8.

b. Patentes y licencias

Sin duda se tendrán que registrar los nombres, los logotipos, el slogan y todos los distintivos característicos de *Tiempo de Café*. Este trámite tiene que realizarse en las oficinas del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual INDECOPI. El costo promedio por cada registro es de US\$ 166.67, haciendo los cuatro registros, un total de US\$ 666.67.

c. Estudio de marca

A pesar de contar con las recomendaciones de los arquitectos, se considera necesaria la asesoría de una decoradora de interiores. El estudio de marca contempla el estudio de la decoración del interior del local (colores, cuadros, decoraciones diversas, entre

otros). Para esto, se considera una inversión de US\$ 3,000.

d. Gastos de capacitación

Entrenar a los colaboradores de *Tiempo de Café* para enfrentar las operaciones de una manera satisfactoria, es de suma importancia. El dominio de temas básicos en campos como operaciones, logística, salubridad y seguridad es de gran importancia cuando se busca brindar un servicio de alta calidad.

La inocuidad alimentaria no es negociable. Servir alimentos inocuos no es una opción, sino una obligación. Un entrenamiento y capacitación adecuados es una de las mejores maneras de crear una cultura de inocuidad alimentaria en *Tiempo de Café*, lo cual sin duda es algo prioritario. Esto implica proveer información actualizada a los colaboradores de todo nivel en aspectos relacionados con el manejo de alimentos desde la recepción y almacenamiento, hasta la preparación y servido.

Por otro lado, las lesiones y enfermedades laborales también originan la pérdida de días de trabajo y productividad. La mejor manera de reducir costos y mantener una fuerza laboral productiva es disminuyendo las lesiones.

Una de las mejores estrategias para prevenir las lesiones y enfermedades laborales en *Tiempo de Café*, será la capacitación periódica del personal sobre temas de salud y seguridad. La capacitación regular enseña a los colaboradores a evitar peligros, mantiene abierta la comunicación entre todas las instancias de la organización sobre peligros que tal vez la gerencia desconozca, y contribuye a promover reglas y prácticas de seguridad acertadas en el café.

Por otro lado, también es una necesidad que todo el personal esté al tanto de las mejores prácticas en operaciones y logística que permitan agilizar los procesos de atención a clientes y proveedores dentro de las operaciones cotidianas de *Tiempo de Café*. Finalmente, es oportuno el entrenamiento del personal administrativo en el uso de las herramientas informáticas que permitirán una ágil gestión de las operaciones.

Por todos estos motivos se destina un monto de US\$ 1,200 para la ejecución de un programa integral de capacitación e inducción a las mejores prácticas para todos los colaboradores de la organización. Con ello se busca integrar a todos en el compromiso de brindar la más alta calidad de servicio a los clientes.

Tabla 7.8: Tabla resumen de las inversiones en activo intangible
(En US\$)

Activo	Inversión US\$
Gastos de Organización	681.82
Patentes y Licencias	666.68
Decoración de interiores fen shui	3,000.00
Gastos de Capacitación	1,200.00
Total Activo Intangible	5,548.50

Elaboración propia.

7.1.3. Capital de trabajo

Debemos entender al capital de trabajo como los aportes necesarios para la normal operación de la empresa durante un ciclo productivo. Este último, se inicia al momento de adquirir los insumos y termina cuando estos son transformados en productos terminados y vendidos. Los ingresos percibidos por esta transacción serán empleados para comprar más insumos e iniciar nuevamente el ciclo productivo.

Por la naturaleza del proyecto, se ha estimado necesario contar con capital de trabajo para cubrir un mes de funcionamiento del local. Se debe tener presente que el periodo de tiempo entre la compra de insumos, su transformación en productos terminados y su venta, son muy cortos.

Tabla 7.9: Tabla resumen de las inversiones en capital de trabajo mensual
(En US\$)

Concepto	Monto US\$
Por un mes de insumos	10,136
Costos de personal (<i>MOD, MOI</i>)	9,367
Costos indirectos	5,122
Capital de Trabajo Mensual	24,624

Elaboración propia.

Consideramos importante incluir en este punto un extracto de la entrevista a la Gerente General de la empresa Dulci Vilma –cafetería con más de 18 años en el mercado-. Ella nos describió cómo es que manejan sus inventarios, productos terminados y frecuencia de compra de insumos -puntos que sin duda influyen sobre el capital de trabajo.-

Las ideas centrales de la entrevista fueron:

- a. Se deben producir pequeñas cantidades de cada una de las variedades de productos. Los mismos que serán colocados en los mostradores a fin que los clientes puedan ver los productos antes de ordenarlos.
- b. En caso de que se agoten los productos que se encuentran en exhibición, se procederá a preparar los faltantes. Por ello, es necesario contar con todos los ingredientes listos para la preparación. Vale decir, los productos puestos en recipientes. En el caso de las verduras, lavados y picados. En el caso del pollo sancochado y picado.

- c. Se debe contar con un stock de seguridad para una semana de producción. Esto dependerá del tipo de productos (no perecederos y perecederos).
- d. Queda claro que al inicio de las operaciones no se van a vender todos los productos. A medida que pase el tiempo se identificarán los productos que tienen mayor acogida y los que no, saldrán de la carta. A priori, es imposible asegurar el éxito de todos los productos señalados en la carta preliminar –entiéndase, se deberán testear-.
- e. Uno de los consejos recibidos fue “A pesar de no vender todo lo producido durante los primeros días, no se deben dejar de producir cantidades pequeñas de todas las variedades de productos. Si se cae en este error, los comensales verán vacías las vitrinas y esto da una mala señal”.
- f. La frecuencia de compras dependerá, al igual que del stock de seguridad, del tipo de productos.
- g. En base a todo lo expuesto en el presente capítulo, la Tabla 7.10 muestra el resumen total de inversiones requeridas para el inicio de operaciones de *Tiempo de Café*.

7.1.4. Presupuesto de lanzamiento

El presupuesto de lanzamiento del negocio contempla inversiones en volantes, publicidad en paneles indicando la ubicación de *Tiempo de Café*, correo directo, ceremonia de inauguración, artículos de merchandising, cupones de descuento en los primeros meses de funcionamiento y regalos a los clientes en su primera visita. Por estos conceptos se estima una inversión aproximada de US\$ 20,000.

7.1.5. Gastos pre operativos

Se contempla la contratación del gerente de la tienda 6 meses antes de iniciar las operaciones de la misma. Durante éste periodo, él hará las veces de Project Manager del proyecto. Por éste concepto se estima una inversión de US\$ 12,000.

Tabla 7.10: Tabla Resumen del Total de Inversiones Estimadas
(En US\$ dólares)

Ítem	Inversión US\$	% Participación en el total de la inversión
Total Activo Fijo	195,556	67%
Total Activo Intangible	5,549	2%
Campaña de Lanzamiento	20,000	7%
Gastos Preoperativos (<i>durante construcción</i>)	12,000	4%
Capital de Trabajo Mensual	29,308	10%
IGV	29,204	10%
Total Inversión	291,617	

Elaboración propia.

7.2 Conclusiones del capítulo

La elaboración de este capítulo ha permitido determinar la inversión total que se requiere para llevar a cabo el proyecto. Inicialmente se calcularon los desembolsos necesarios para la puesta en marcha de las operaciones, considerando las inversiones en capital de trabajo, activos fijos y activos intangibles. Posteriormente se calculó la inversión requerida por reposición de equipos, utensilios, menaje, etc., es decir, inversión requerida una vez se tiene el proyecto en marcha. Estos montos calculados corresponden entradas para el Balance General proyecto y flujo de caja proyectado a calcularse en el capítulo IX cuando se presenten los estados financieros.

CAPÍTULO VIII

8. Financiamiento del proyecto

El objetivo del presente capítulo, es la determinación de la fuente de financiamiento del proyecto, su estructura del capital y la tasa de descuento a la cual se actualizarán los flujos futuros -vale decir, costo del capital-.

8.1. Fuentes de financiamiento

Como en cualquier proyecto, existen tres combinaciones de fuentes de financiamiento a las cuales se puede recurrir. La primera, es optar por un financiamiento al 100% mediante una deuda bancaria. Esta opción es muy poco común para proyectos nuevos y menos aun, cuando los inversionistas no son muy conocidos en el medio. Usualmente, las instituciones financieras exigen que los inversionistas hagan aportes del 30% ó 40% del total.

La segunda opción, es optar por un financiamiento al 100% con recursos propios o aportes de accionistas. Mediante esta opción, no existirían pasivos con instituciones bancarias. Cabe resaltar, que usualmente, el costo de oportunidad de los accionistas es superior al costo de la deuda. Por lo que sería recomendable optar por un financiamiento mixto. Sin embargo, como veremos más adelante, esto no siempre es posible.

Y finalmente, mediante la tercera opción, se podría optar por una combinación entre deuda bancaria y aportes de los accionistas.

Cada una de las combinaciones, tiene un costo de capital distinto, lo que sin duda tendrá implicancias en los resultados financieros del proyecto.

Luego de realizar una detallada investigación sobre la oferta crediticia local para personas jurídicas, se confirmó la imposibilidad de acceder a préstamos bancarios a tasas competitivas, dado que la mayoría de entidades financieras no financian proyectos de empresas aun no existentes.

Esto sólo deja la posibilidad de llevar a cabo el proyecto mediante el aporte del 100% del capital por parte de los inversionistas (se asume que los accionistas pedirán créditos a título personal para invertirlos en el negocio).

Según lo estimado en el capítulo anterior, el total de inversión pre operativa (activos fijos, intangibles y capital de trabajo) es de aproximadamente US\$ 291,617 incluido el IGV, el cual servirá de crédito fiscal aplicable a futuros desembolsos.

8.2. Modelos teóricos para el cálculo del costo de oportunidad del proyecto

En este punto se busca estimar la tasa de descuento a la cual se actualizarán los flujos futuros del proyecto. La teoría financiera ofrece dos alternativas básicas para esto: el CAPM y el WACC.

La tasa a emplear dependerá de la estructura de capital del proyecto.

8.2.1. El CAPM

La utilización del modelo del CAPM, se ha convertido en una de las principales herramientas para determinar la el costo de capital propio de los accionistas. Como bien señalan Luis Pereiro y María Gallin en su informe: La Determinación del Costo del Capital en la Valuación de Empresas de Capital Cerrado: una Guía Práctica, “el costo del capital propio de una inversión, es el reflejo directo de riesgo de ésta última; se asume esencialmente que los inversores son adversos al riesgo, y que por ello exigen a sus inversiones mayor retorno en caso de percibir en ellas mayor riesgo relativo y viceversa”.²⁸

El modelo del CAPM se basa fundamentalmente en dos componentes: la tasa libre de riesgo y el riesgo relativo a la acción específica.

$$Ke = Rf + Beta(Rm - Rf)$$

En donde,

- a. El factor Beta (β), es el riesgo intrínseco del proyecto.
Mide el grado de co-movimiento entre el retorno del activo y el retorno del portafolio de mercado.
- b. Rf , es la tasa libre de riesgo del mercado en cuestión.

²⁸ PEREIRO, Luis E.; GALLI, María. La determinación del costo del capital en la valuación de empresas de capital cerrado: una guía práctica. [en línea] Buenos Aires: Universidad Torcuato Di Tella, 2000. [Citado 19 Abril 2006]. Adobe Acrobat. Disponible en: www.utdt.edu/departamentos/empresarial/cif/pdfs-wp/wpcif-042000.pdf

- c. R_m , Tasa de rendimiento del mercado de valores.

8.2.2. El WACC (Weighted Average Cost Of Capital)

Por su parte, el WACC es un costo promedio ponderado del capital que combina el costo del capital propio y el costo de la deuda, los mismos que son ponderados por sus respectivas proporciones dentro de la estructura de capital de la empresa. La fórmula empleada es la siguiente:

$$WACC = \left(\frac{K}{(K + D)}\right) \times K_e + \left(\frac{D}{(K + D)}\right) \times K_d \times (1 - t)$$

En donde,

- a. K representa el patrimonio
- b. D representa la deuda
- c. K_e el costo del capital propio,
- d. K_d el costo de la deuda, y
- e. t la tasa impositiva.

8.3. Calculando el costo de oportunidad del proyecto

Según lo señalado en el Capítulo 8.1, la inversión necesaria para llevar a cabo el proyecto será financiada al 100% por aporte de accionistas –vale decir, no existe la necesidad de recurrir a pasivos ni de corto ni de largo plazo-.

Lo anterior responde a que después de haber visitado diversos bancos comerciales, nos dimos con la negativa que no se podría conseguir un préstamo "como empresa" para llevar a cabo el proyecto.

Esto nos lleva a descartar al modelo WACC, y a emplear el modelo del CAPM para el cálculo del costo de capital del proyecto. El proceso para la determinación se ha separado en tres pasos:

a. Paso 1: Activo libre de riesgo

Para efectos de aproximar el proyecto a la realidad nacional, consideramos oportuno usar la tasa del cupón de los bonos soberanos del gobierno peruano en lugar de emplear la tasa del bono americano. La tasa efectiva anual de la última emisión de bonos en US\$ fue de 8,15%.²⁹

b. Paso 2: Rendimiento del mercado

Para hallar el rendimiento del mercado, nos basamos en los resultados del Índice General en US\$ de la Bolsa de Valores de Lima. Esto nos dará una visión acertada de cómo se están comportando las inversiones en el medio. Si observamos la evolución de éste indicador bursátil, veremos que durante los años 2000 y 2001 tuvo una fuerte baja de -34-17% y -2.64%. Sin embargo, desde esa fecha los resultados han sido mucho más favorables. Para el presente análisis, estamos considerando el promedio del de la variación nominal del IGBVL de los últimos 6 años.

299 “MEF coloca bonos soberanos por us\$ 35,6 millones en mercado local”. Citado: 12 de Junio del 2006. Disponible en: http://www.mef.gob.pe/propuesta/PRENSA/notaprensa/NP_Bonos_120606.php

Tabla 8.1: Rendimiento del Mercado de Valores de Lima: 1995-2005

(En US\$)

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
IGBVL	1,243.37	1,429.02	1,792.71	1,335.88	1,835.57	1,208.41	1,176.45	1,391.97	2,435.04	3,710.39	4,802.25
Variación nominal %	-12.1%	14.9%	25.5%	-25.5%	37.4%	-34.17%	-2.64%	18.32%	74.93%	52.37%	29.43%
Variación real %	-20.28%	2.76%	17.82%	-29.71%	32.47%	-36.53%	-2.52%	16.80%	70.70%	47.25%	27.53%
Variación en US\$ %		2.84%	18.86%	-35.43%	23.28%	-34.69%	0.24%	16.28%	76.34%	60.51%	24.56%

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Indice Selectivo (ISBVL)	1,986.32	2,015.34	2,662.66	2,030.87	2,815.14	2,046.59	1,917.16	2,202.32	3,993.86	6,159.63	7,681.11
Variación nominal %	0.44%	19.51%	31.12%	-23.73%	38.62%	-27.30%	-6.32%	14.87%	81.35%	54.23%	24.70%
Variación real %	-8.88%	6.86%	24.08%	28.60%	33.64%	-29.92%	-6.20%	13.35%	76.96%	49.04%	22.87%
Variación en US\$ %	-5.53%	6.94%	25.18%	-33.91%	24.37%	-27.90%	-3.55%	12.89%	82.81%	62.46%	20.01%

Fuente: BOLSA DE VALORES DE LIMA. **Datos estadísticos.** [en línea]. Lima: BVL, 2006. [Citado 26 Mayo 2006]. Adobe Acrobat. Disponible en: <http://www.bvl.com.pe>

Elaboración propia.

c. Paso 3: Estimando el Beta

En primera instancia, evaluamos la posibilidad de emplear un beta americano del rubro de cafeterías (restaurant average beta = 0.69) para luego proceder a su tropicalización (vale decir, llevarlo a la realidad nacional aplicando los factores de inflación y riesgo país). Si embargo, consideramos que no existe mucha relación entre el proyecto y la mencionada beta. Por lo que procedimos a investigar qué betas se habían empleado en proyectos de naturaleza similar.

Finalmente, decidimos aplicar una beta de 1.3, la cual recoge los riesgos inherentes del proyecto. A pesar de ser un tanto elevada, consideramos que pondrá a prueba la fortaleza financiera del proyecto y lo cubrirá ante cualquier eventualidad.

Aplicando la fórmula:

$$Ke = Rf + Beta(Rm - Rf)$$

$$R_f = 8.15\%$$

$$\text{Beta} = 1.3$$

$$R_m = 23.04\%$$

Obtenemos el costo de capital del proyecto,

$$K_e = 27.51\%$$

El resultado obtenido, $-K_e$ de 27.51%- cae dentro de los márgenes estimados para este tipo de proyecto. La Tabla 8.2 muestra las tasas de descuento que comúnmente, se aplican a determinados tipos de proyectos según sus niveles de riesgo.

Tabla 8.2: Tasas de descuento según tipo de proyecto

Categoría	Tasa de Descuento
Inversiones muy riesgosas (<i>especulativas</i>)	30%
Nuevos productos	20%
Expansión del negocio actual (<i>costo capital de la empresa</i>)	15%
Reducción de costos a base de mejoras tecnológicas	10%

Fuente: CHOU, José. **Finanzas corporativas aplicadas**. Lima: EPG-USIL, 2006.

8.4. Conclusiones del capítulo

A lo largo de este capítulo se expuso el porqué se opta por un financiamiento al 100% con recursos aporte de accionistas como la opción viable para la implementación inmediata del proyecto. Además presenta al CAPM (Capital Asset Pricing Model) como el modelo idóneo para calcular el costo de capital propio de los accionistas para el proyecto.

La tasa de descuento obtenida de la aplicación del modelo está comprendida en el intervalo esperado entre las inversiones muy

riesgosas o especulativas y nuevos productos. Este valor de CAPM es fundamental para la evaluación económica del proyecto al momento de actualizar los flujos futuros del proyecto a esta tasa, ello cuando calcule el Valor Actual Neto en el Capítulo X de la investiga.

CAPÍTULO IX

9. Presupuestos

El objetivo central del capítulo, es reflejar -en cifras- todos los puntos tratados a lo largo de los capítulos anteriores. Para esto, nos basaremos en la elaboración de los presupuestos para los próximos cinco años de funcionamiento del negocio. Del mismo modo, al final del capítulo se presentarán los estados financieros proyectados y los principales indicadores de gestión del negocio.

Antes de iniciar con el análisis, consideramos oportuno dar una breve definición de qué es lo que se entiende por presupuestos, cuál es su importancia y sus objetivos.

9.1. Definición e importancia de los presupuestos

Debemos entender a un presupuesto, como una meta a la cual queremos llegar. Para esto, tendremos que trazarnos objetivos de corto, mediano y largo plazo. Los mismos que deberán ser evaluados, de manera continua. Lo útil de esta herramienta, es que permite integrar todas las áreas de la empresa (comercial, producción, finanzas, contabilidad, administración, entre otras), como es lógico, cada área tendrá objetivos específicos que repercutirán en el performance global de la empresa.

Podemos mencionar dos objetivos principales de los presupuestos: primero, permiten realizar un planeamiento

integral de todas las actividades de la empresa durante un periodo de tiempo determinado. Y segundo, permiten medir y controlar los resultados obtenidos. Como diría un buen profesor de administración de negocios “la única forma de poder gestionar adecuadamente una empresa, es midiendo la performance de todo”.

Los principales componentes de los presupuestos, y sobre los cuales discutiremos a lo largo del capítulo son:

- a. Pronóstico de Ventas
- b. Presupuesto de Materia Prima
- c. Presupuesto de Mano de Obra
- d. Presupuesto de Costos Indirectos de Fabricación
- e. Presupuesto de Gastos de Administración y Ventas

9.1.1. Pronóstico de ventas

Las principales variables para la elaboración del pronóstico de ventas, son el número de personas que acudirán al local y el gasto promedio que cada una de ellas realice. La primera variable fue discutida en el Capítulo 3.3, obteniendo un promedio de 2,848 visitas por semana.

Cabe resaltar, que para efectos de ser conservadores en las proyecciones, estamos considerando un factor de ajuste del 0.70 aplicado a las visitas durante los primeros cuatro meses –vale decir, asumimos que vendrá el 70% de la demanda esperada-, este factor aumentará a 0.80 partir de quinto mes y se mantendrá así hasta el noveno mes, en

donde se aplicará un factor de 0.90. Finalmente, en el decimosegundo mes se captaría el 100% de la demanda esperada. Sería demasiado optimista esperar que desde el primer día de operaciones se capte el 100% de la demanda esperada. Esto tomará algún tiempo, mientras se posiciona el negocio. Ver Gráfico 9.1.

Se espera un crecimiento en la demanda del 3% anual – esta tasa de crecimiento es bastante conservadora en relación al crecimiento de la industria-.

Gráfico 9.1: Periodo de posicionamiento de marca – evolución de la demanda

Elaboración propia.

En lo que respecta al gasto promedio por persona, nos basamos en el estudio de mercado realizado. En él, se preguntó a los entrevistados cuánto es el gasto promedio que realizan cuando acuden a un café. Los resultados señalan que en promedio, el gasto por persona es de

S/. 13.26 soles incluido IGV (US\$ 4.04). Ver Encuesta en el Anexo 3 pregunta 21.

Tabla 9.1: Gasto esperado por persona cada vez que acude al café

Proporción	Gasto Prom. en US\$
3.37%	0.8
39.63%	2.3
28.77%	3.8
13.67%	5.3
10.27%	7.6
2.90%	10.7
1.40%	13.7
Gasto Promedio Esperado US\$	4.04

Elaboración propia.

Con el número de personas y el gasto promedio de cada uno, podemos hallar las proyecciones de ventas para los próximos cinco años. Como se puede apreciar, el crecimiento de las ventas es de 3% anual a partir del segundo año. Cabe resaltar que el crecimiento de 27% del primer al segundo año, responde a los factores de ajuste que se aplicaron a la demanda esperada señalados en el Capítulo 9.1.1

Tabla 9.2: Pronóstico de las ventas de *Tiempo de Café*
(En US\$)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Netas	416,968	531,312	547,251	563,669	580,579
IGV	79,224	100,949	103,978	107,097	110,310
Total	496,192	632,261	651,229	670,766	690,889
		27%	3%	3%	3%

Elaboración propia.

9.1.2. Presupuesto de materia prima

Sin lugar a duda, la estimación de los costos de la materia prima empleada en la elaboración de los productos, es la parte más complicada del análisis. Lo complejo del negocio es determinar a priori –antes de iniciar las operaciones- qué productos se venderán y en qué cantidades. Por ejemplo, sería imposible afirmar que “al día se venderán 20 sándwiches de pollo, 5 empanadas de queso, 2 mixtos, 2 tortas de chocolate, 3 jugos de fresa y 1 alfajor”.

Pero lo que si podemos hacer, es sacar un estimado del costo promedio de los productos por cada uno de los tickets. El ticket promedio de S/. 13.26 soles (US\$ 4.04) mencionado en el punto anterior, tiene una contraparte en productos –vale decir, una combinación de “n” productos que sumados tienen un precio de venta de S/. 13.26- los mismos que están compuestos por insumos, mano de obra directa y mano de obra indirecta.

La literatura estima que en promedio, los materiales directos representan el 33% del precio de venta del producto³⁰ . Esta teoría fue confirmada por los expertos con los que nos entrevistamos. Sin embargo, quisimos corroborarlo con nuestros propios productos.

³⁰ LUNDBERG, Donald E. **Manual de organización y administración de hoteles y restaurantes**. Nueva York: CENTRIUM, 1986. p. 372.

La Tabla 9.3 resume 10 pedidos aleatorios que un cliente podría realizar. En ella se observa que en promedio, el costo de los insumos representa el 40% del ticket de venta. Este dato será clave en la elaboración de los estados financieros. Para efectos de practicidad en el cálculo de la proporción de los costos, presentamos los datos en nuevos soles, lo cual no tendrá ninguna repercusión en los resultados.

Tabla 9.3: Costo promedio estimado por tipo de producto
(En Nuevos Soles)

Producto	Costo Directo Prom. Unitario S/.	Código
Sandwich	2.87	A
Pasteles Salados	1.97	B
Ensaladas	2.00	D
Tortas	2.44	E
Dulces	1.41	F
Jugos	1.80	G
Cafés	1.50	H
Gaseosa	1.80	I

Elaboración propia.

Tabla 9.4: Proporción de costos por ticket promedio estimado
(En Nuevos Soles)

	Productos	Costo Promedio	Margen	Precio de Venta
Opción 1	Sandwich Alcachofa + jugo fresa con leche+ capuchino	6.17	0.35	17.50
Opción 2	Sandwich Energético + alfajor + jugo de melón	6.08	0.46	13.20
Opción 3	Sándwich de aceituna + keke de zanahoria + café espresso	5.78	0.44	13.00
Opción 3	Butifarra + torta de nueces + gaseosa	6.08	0.36	16.70
Opción 4	Energetico + capuccino + brownie + gaseosa	7.58	0.45	16.70
Opción 5	Pollo con durazno + crema volteada + gaseosa	6.08	0.49	12.50
Opción 6	Ensalada hawaiana + jugo naranja + café mocha	5.30	0.31	17.00
Opción 7	Capresse en Chiabata + torta de chocolate + gaseosa	7.11	0.45	15.70
Opción 8	Ensalada Cesars + gaseosa + capuchino	5.30	0.28	18.70
Opción 9	Torta de chocolate + cortado + champiñones con queso	8.22	0.54	15.30
Opción 10	Pastel de acelga + strudel de manzana + gaseosa	4.50	0.35	12.70
Margen de Costos Promedio			0.40	15.36

Elaboración propia.

9.1.3. Presupuesto de mano de obra (directa e indirecta)

Tal como vimos en el Capítulo 6, el staff completo de *Tiempo de Café* está integrado por 27 personas. Las modalidades de contratación para cada uno de ellas, se encuentran detalladas en el mencionado capítulo.

La Tabla No 9.5 detalla los puestos y el número de personas para cada uno de ellos, así como también los sueldos y el tipo de mano de obra al que corresponden. Cabe resaltar, que a pesar de utilizar el dólar norteamericano como moneda para todos los cálculos del proyecto, en esta tabla expresamos los sueldos también en moneda nacional. Esto a fin de poder hacer comparaciones con los sueldos actuales del medio con mayor facilidad.

Tabla 9.5: Relación de los sueldos mensuales de los colaboradores de
Tiempo de Café
(En S/. / En US\$)

Puesto	Cant.	Sueldo S/. x Persona	Total S/.	Tipo de Costo	Total US\$
<i>Mano de Obra Directa</i>					
Reposteros	2	2,000	4,000	MOD	1,220
Asistente Repostero	6	700	4,200	MOD	1,280
<i>Mano de Obra Indirecta</i>					
Caja	3	1,000	3,000	MOI	915
Delivery	2	600	1,200	MOI	366
Mostrador	4	600	2,400	MOI	732
Mesero principal	1	1,000	1,000	MOI	305
Mesero	8	700	5,600	MOI	1,707
Gerente de tienda	1	3,500	3,500	MOI	1,067
Totales	27		24,900		7,591
Toal Mano Obra Incl. Imp.			36,603		11,159

Elaboración propia.

La planilla mensual es de US\$ 11,159, incluyendo el sobre costo del 47% explicado por las cargas tributarias,

compensación por tiempo de servicio y vacaciones que se tienen que asumir por cada trabajador.

9.1.4. Presupuesto de costos indirectos de fabricación (CIF)

Los principales costos indirectos de fabricación, se refieren a los servicios necesarios para el adecuado funcionamiento del local (luz, agua, teléfono, Internet), así como también los gastos destinados a la limpieza y mantenimiento de las instalaciones. De igual manera, se está considerando el gasto en seguridad y una partida de gastos varios para hacer frente a cualquier eventualidad. El presupuesto por los CIF es de US\$ 2,683 dólares mensuales.

Tabla 9.6: Relación de los costos indirectos de fabricación mensuales
(En S/. / En US\$)

Concepto	Costo Mensual S/.	Total US\$
Luz	1,200	366
Agua	800	244
Teléfono	350	107
Internet	350	107
Gastos Varios	2,500	762
Seguros varios	600	183
Limpieza, mantenimiento	1,500	457
Seguridad	1,500	457
Total Servicios	8,800	2,683

Elaboración propia.

9.1.5. Presupuesto de gastos de administración y ventas

En este punto se está considerando básicamente los gastos relacionados con la promoción del local. Según lo revisado en el en el Capítulo 4, *Tiempo de Café* considera la implementación de una agresiva campaña de difusión.

Se está considerando un presupuesto mensual de US\$ 2,439.

9.1.6. Costos por uso de tarjetas de crédito

Sin duda, el contar con el servicio de pago mediante tarjetas de crédito es un requisito indispensable para los negocios de hoy en día. Cerca del 50% de las transacciones realizadas en establecimientos similares son realizadas con medios de pagos electrónicos (tarjetas de crédito y débito). En estos tiempos, es raro encontrar a un establecimiento con las característica de *Tiempo de Café* que no cuenta con un POS (point of sale). La comisión por el uso de las tarjetas de crédito representa el 8% del 50% de las ventas anuales proyectadas más el IGV del 19%.

El siguiente cuadro detalla los montos destinados a este rubro para los primeros cinco años de operaciones de Tiempo de Café.

Tabla 9.7: Comisión por tarjetas de crédito
(En US\$)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Netas Totales	416,968	531,312	547,251	563,669	580,579
Ventas por T/C (50%)	208,484	265,656	273,626	281,835	290,290
Comisión T/C (8%)	16,679	21,252	21,890	22,547	23,223
IGV (19%)	3,169	4,038	4,159	4,284	4,412
Total Comisión	19,848	25,290	26,049	26,831	27,636

T/C: Tarjeta de crédito

Elaboración propia.

9.2 Proyección de los estados financieros

La proyección de los estados financieros, es una de las principales herramientas a las que recurren los financistas para prever lo que podría suceder con la empresa. Las proyecciones requieren de supuestos y escenarios, estando sujetas a los cambios en el entorno. Los horizontes temporales de las proyecciones, dependen del giro del negocio y de lo cambiante del ambiente. Para el caso de *Tiempo de Café*, el horizonte temporal será de cinco años.

9.2.1. Estado de ganancias y pérdidas proyectado

El Estado de Ganancias y Pérdidas, también llamado Estado de Resultados, es el documento que informa detallada y ordenadamente sobre cómo se obtuvo la utilidad del ejercicio contable. Permite registrar, analizar y comparar los ingresos, egresos y la utilidad de la organización, durante un determinado periodo.

Hemos optado por emplear un esquema simplificado para el estado de ganancias y pérdidas. En el que se muestran las ventas, los costos directos, indirectos y los impuestos a pagar. Antes de proceder con el análisis, debemos resaltar lo siguiente:

- a. Se está tomando como ticket promedio al valor de venta –vale decir, sin incluir el IGV-, por lo que figura con un promedio de US\$ 3.40.

- b. El tipo de cambio para el primer año de operaciones es de S/. 3.28 por cada dólar americano. Las proyecciones para los siguientes cinco años fueron tomadas del Marco Macroeconómico Multianual 2006-2008 del Ministerio de Economía y Finanzas.
- c. Se está considerando una tasa inflacionaria del 2.5% anual. Según las estimaciones del MEF, esta se mantendrá por los próximos años.

Tabla 9.8: Evolución del tipo de cambio y de la inflación anual

	2006	2007	2008	2009	2010
Tipo de Cambio	3.28	3.30	3.35	3.35	3.35
Inflación Anual	2.50%	2.50%	2.50%	2.50%	2.50%

Fuente: MINISTERIO DE ECONOMIA Y FINANZAS DEL PERÚ. **Marco macroeconómico multianual 2006-2008** [en línea]. Lima: MEF, 2006. [Citado 3 Abril 2006]. Disponible en: www.mef.gob.pe/propuesta/ESPEC/MMM2006_2008/MMM2006_2008_revisado.pdf
Elaboración propia.

- d. Se asume que al inicio de las operaciones la afluencia de clientes no será de 2,848 visitas semanales –cifra obtenida del estudio de mercado–, sino que esta se incrementará paulatinamente a medida que el local se hace conocido, tal como se mencionó en el Capítulo No. 9.1.2.. Los Estados de Ganancias y Pérdidas mensuales se encuentran en el Anexo 8.

Tabla 9.9: Estados de ganancias y pérdidas de *Tiempo de Café*
(En US\$)

	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5
Ventas Netas Anuales	464,091	100%	482,655	100%	501,961	100%	524,549	100%	548,154
Costos Directos	205,112	44%	211,552	44%	217,918	43%	226,087	43%	234,276
<i>Costos como % de las Ventas Netas</i>	<i>0.40</i>		<i>0.40</i>		<i>0.40</i>		<i>0.40</i>		<i>0.40</i>
Materiales Directos Netos (40% Ventas Netas)	156,322		162,575		168,756		176,686		184,637
Mermas de operación (3% materiales directos)	4,690		4,877		5,063		5,301		5,539
MOD	44,100		44,100		44,100		44,100		44,100
Costos Indirectos	177,772	38%	174,988	36%	175,760	35%	176,663	34%	177,608
<i>CIF</i>	<i>51,758</i>		<i>51,758</i>		<i>51,758</i>		<i>51,758</i>		<i>51,758</i>
<i>MOI</i>	<i>89,813</i>		<i>89,813</i>		<i>89,813</i>		<i>89,813</i>		<i>89,813</i>
<i>Comisión Tarjeta de Crédito</i>	<i>22,091</i>		<i>19,306</i>		<i>20,078</i>		<i>20,982</i>		<i>21,926</i>
<i>Depreciación</i>	<i>13,556</i>		<i>13,556</i>		<i>13,556</i>		<i>13,556</i>		<i>13,556</i>
<i>Amortización</i>	<i>555</i>		<i>555</i>		<i>555</i>		<i>555</i>		<i>555</i>
UAI	81,207	17%	96,115	20%	108,283	22%	121,799	23%	136,270
Impuesto renta (30%)	24,362		28,834		32,485		36,540		40,881
U. Neta	56,845	12%	67,280	14%	75,798	15%	85,259	16%	95,389

Elaboración propia.

Tal como ya se mencionó, se asume una tasa de crecimiento de las ventas del 3% anual.

En forma anexa al Estado de Ganancias y Pérdidas, se encuentra el cuadro de IGV por pagar. Estos impuestos se pagan al mes vencido, dependiendo del último dígito del RUC de la empresa.

Tabla 9.10: Esquema empleado para el cálculo del IGV por pagar
(En US\$)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Totales	552,268	574,359	597,333	624,213	652,303
 IGV por pagar	 88,177	 91,704	 95,373	 99,664	 104,149
Compras	272,665	281,501	290,691	301,443	312,679
IGV pagado	43,535	44,946	46,413	48,130	49,923
IGV neto a pagar	44,643	46,759	48,960	51,535	54,226

Elaboración propia.

La Tabla 9.10, resume las variaciones en el Capital de Trabajo para los próximos cinco años de operación de *Tiempo de Café*.

Tabla 9.11: Variaciones en el capital de trabajo
(En US\$)

Concepto	0	1	2	3	4	5
Activo Corriente						
Existencias	13,210	13,548	14,090	14,724	15,386	15,848
Crédito Fiscal	29,204					
Pasivo Corriente						
Tributos		3,720	3,897	4,080	4,295	4,519
Capital de Trabajo Mensual	42,414	9,828	10,193	10,644	11,092	11,329
Variación de Capital de Trabajo		(32,586)	366	451	448	237

Elaboración propia.

9.2.2. Flujo de caja proyectado

El Flujo de Caja o *Cash Flow* es un instrumento financiero que muestra el movimiento de los ingresos y los egresos en efectivo de una organización en un periodo de tiempo. Un Flujo de Caja Proyectado se compone de cuatro elementos básicos: inversión inicial requerida para la puesta en marcha del proyecto, ingresos y egresos de operación, el momento en que ocurren estos ingresos y egresos y el valor residual del proyecto.

Tal como se mencionó, el análisis realizado contempla un horizonte temporal de 5 años. Los principales puntos a recalcar son:

- a. Dado que el tiempo entre que se compran los insumos, se transforman y son vendidos es muy corto, no es necesario hacer nuevas inversiones –entiéndase,

aumentos- en capital de trabajo. Los US\$ 24,624 de inversión inicial son suficientes.

- b. Se está considerando el factor de perpetuidad. Mediante el cual, se actualizan todos los flujos futuros que el proyecto pueda generar.
- c. Para el presente ejercicio, se está considerando una inversión anual de US\$ 5,000 por concepto de reposición de equipos, menaje, vajilla y utensilios de cocina.
- d. No se están considerando cambios de equipos ni ampliaciones en el local.
- e. Para efectos del cálculo de la depreciación, se ha tomado el esquema lineal a 10 años para los equipos y activos fijos.
- f. Del mismo modo, para el cálculo de la amortización de los activos intangibles, se ha tomado el esquema lineal a 10 años.

Tabla 9.12: Flujo de caja esperado para *Tiempo de Café*
(En US\$)

	0	1	2	3	4	5
I. Flujo de Efectivo en Operación						
Utilidad Neta		56,845	67,280	75,798	85,259	95,389
(+) Depreciación y Amortización		14,110	14,110	14,110	14,110	14,110
FGO		70,956	81,391	89,908	99,370	109,499
II. Cambios en el CTN						
CTN Inicial	(58,512)					
Cambio en el CTN		32,586	(366)	(451)	(448)	(237)
Recuperación de CTN						
Cambio Total en el CTN	(58,512)	32,586	(366)	(451)	(448)	(237)
III. Presupuesto de Capital						
Inversión inicial	(233,105)					
Equipos de Cocina, Menaje, Local		(5,000)	(5,000)	(5,000)	(5,000)	(5,000)
Gastos de Capital	(233,105)	(5,000)	(5,000)	(5,000)	(5,000)	(5,000)
Flujo Esperado del Proyecto	(291,617)	98,542	76,025	84,458	93,922	104,262
Tasa de descuento	27.51%					379,042
						483,304

Elaboración propia.

9.2.3. Balance general proyectado

Finalmente, presentamos el Balance General proyectado para los próximos años de operación. Para entender mejor su estructura, debemos resaltar lo siguiente:

- Los saldos han sido proyectados al 31 de diciembre de cada año.
- Se ha separado en dos periodos, el primero llamado “etapa de inversión”, conocido como año 0. Y el segundo como “etapa de operaciones”.

Tabla 9.13: Balance general proyectado
(En US\$)

	Etapa de Inversión		Etapa de Operaciones			
	0	1	2	3	4	5
Activo						
Activo Corriente						
Caja	16,098	114,640	190,666	275,123	369,045	473,307
Existencias	13,210	13,548	14,090	14,724	15,386	15,848
Otras cuentas por cobrar						
Crédito Fiscal Etapa Pre Operativa	29,204					
Total Activo Corriente	58,512	128,188	204,755	289,847	384,431	489,155
Activo No Corriente						
Inmuebles, maquinaria y equipo	195,556	200,556	205,556	210,556	215,556	220,556
Depreciación acumulada		(13,556)	(27,111)	(40,667)	(54,223)	(67,778)
Intangibles	5,549	5,549	5,549	5,549	5,549	5,549
Amortización acumulada		(555)	(1,110)	(1,665)	(2,219)	(2,774)
Total Activo No Corriente	201,105	191,994	182,884	173,773	164,663	155,552
Total Activo	259,617	320,183	387,639	463,621	549,094	644,708
Pasivo y Patrimonio						
Pasivo Corriente						
Tributos por pagar		3,720	3,897	4,080	4,295	4,519
Remuneraciones por pagar						
Otras cuentas por pagar						
Total Pasivo Corriente		3,720	3,897	4,080	4,295	4,519
Pasivo No Corriente						
Total Pasivo No Corriente		0	0	0	0	0
Patrimonio						
Capital Social	259,617	259,617	259,617	259,617	259,617	259,617
Resultados del ejercicio		56,845	67,280	75,798	85,259	95,389
Utilidades Acumuladas			56,845	124,126	199,923	285,183
Resultados del ejercicio anterior						
Total Patrimonio	259,617	316,462	383,743	459,541	544,800	640,189
Total Patrimonio y Pasivo	259,617	320,183	387,639	463,621	549,094	644,708

Elaboración propia.

9.3 Conclusiones del capítulo

En este capítulo de la investigación se han mostrado los presupuestos estimados para los primeros cinco años de operación del proyecto, partiendo de los pronósticos de ventas para el mencionado periodo, los presupuestos de materias primas, mano de obra tanto directa como indirecta, los costos indirectos de fabricación y los gastos de administración y ventas. Estos montos adquiridos, finalmente fueron consolidados en un estado de ganancias y pérdidas proyectado que permitió obtener el flujo de caja proyectado. Adicionalmente se ha mostrado el balance general proyectado, consolidando la totalidad de activos y pasivos de la organización tanto en la etapa de inversión como en la etapa de operaciones del negocio.

La información obtenida en el presente capítulo se constituye en materia prima básica para la elaboración de la evaluación económica del proyecto que nos permitirá definir su viabilidad. Este análisis se realiza en detalle en el siguiente capítulo de la investigación, en el cual, emplearemos las herramientas financieras mas adecuadas para realizar un análisis detallado que nos permita llegar a conclusiones determinantes.

CAPÍTULO X

10. Evaluación económica del proyecto

El objetivo del presente capítulo, es determinar la viabilidad económica del proyecto. Para esto, emplearemos las herramientas financieras del Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR). La combinación de ambas, nos permitirá darnos una idea de lo rentable o no, que puede ser el negocio.

Ambos métodos requieren la aplicación de los modelos matemáticos de actualización y capitalización a interés compuesto. Consideramos oportuno, que antes de iniciar con los cálculos, describir brevemente en qué consiste cada uno.

10.1 Método valor actual neto (VAN)

El modelo del Valor Actual Neto -conocido también como Valor Presente Neto-, actualiza todos los flujos futuros del proyecto a la tasa del costo de oportunidad de los accionistas. Esto permite tener una visión precisa del valor económico generado por la inversión. Bajo el modelo, los flujos de ingresos y egresos son contrastados con la inversión inicial.

El éxito de los resultados depende de qué tan bien hayan sido elaborados los flujos futuros y la forma en la que se haya estimado la tasa de descuento (este último punto fue discutido en el Capítulo 8.3).

El VAN se calcula en cuatro etapas:

1. Determinación de los flujos de caja del proyecto.
2. Determinación del tipo de interés aplicable.
3. Cálculo del valor presente de los flujos de caja según el tipo de interés y el periodo.
4. Suma algebraica de los valores calculados anteriormente.

Matemáticamente el Valor actual, VAN:

$$VAN = F_0 + \frac{F_1}{(1+i)} + \frac{F_2}{(1+i)^2} + \frac{F_3}{(1+i)^3} + \dots + \frac{F_n}{(1+i)^n}$$

Donde:

F₀: Capital inicial aportado para iniciar el proyecto

F_n: Flujos futuros esperados

i: tasa de interés a la cual se actualizan los fondos

n: periodo de actualización

Si el valor de VAN es positivo, la inversión es viable.

En resumen:

- a. El VAN, es el valor actualizado de todos los flujos futuros de caja.
- b. Como se producen en momentos diferentes es necesario actualizarlos u homogeneizarlos (llevarlos a un mismo momento).

- c. Si se utilizan recursos propios, es necesario aplicar su costo de oportunidad (lo que se deja de ganar por no invertir en algo con riesgo similar).
- d. $VAN > 0$ se acepta la inversión; si los proyectos son mutuamente excluyentes, se acepta el que tenga mayor VAN.

10.2 Tasa interna de retorno (TIR)

Mientras que el método VAN proporciona el valor absoluto del beneficio de un proyecto de inversión, la TIR proporciona una medida de rentabilidad en términos de interés compuesto.

La TIR es la tasa de interés de actualización que hace que el VAN sea igual a cero, lo que significa el máximo coste de capital que soporta un proyecto de inversión sin producir pérdidas.

Matemáticamente la ecuación de la TIR, es:

$$TIR = F_0 + \frac{F_1}{(1+r)} + \frac{F_2}{(1+r)^2} + \frac{F_3}{(1+r)^3} + \dots + \frac{F_n}{(1+r)^n} = 0$$

Donde:

F₀: Capital inicial aportado para iniciar el proyecto

F_n: Flujos futuros esperados

r: Tipo de interés que hace VAN igual a cero

n: periodo de actualización

En resumen:

- a. La TIR es la tasa de interés que hace el VAN igual a cero.
- b. Se acepta la inversión si $r > i$ (en donde “i” es la tasa de descuento aplicada en el cálculo del VAN).
- c. En proyectos mutuamente excluyentes, se acepta el de mayor “r”
- d. VAN mide ganancias brutas, TIR determina rentabilidad.
- e. VAN y TIR siempre llevan a la misma conclusión en proyectos independientes. Si son mutuamente excluyentes puede haber discrepancias. También puede haber discrepancias cuando hay varias tasas de rentabilidad.

VAN y TIR deben llevar a la misma decisión de aceptar o rechazar el proyecto:

Gráfico 10.1: Interpretación gráfica del VAN y la TIR

Fuente: Elaboración Propia.

10.3. Estimando el valor actual neto del proyecto

El Valor Actual Neto del proyecto es de US\$ 52,102. La tasa de descuento aplicada es de 27.51% (cifra hallada en el Capítulo 8). Cabe resaltar, que en el presente ejercicio se está considerando la perpetuidad de los flujos en la actualización.

Tabla 10.1: Flujo de caja esperado - considerando el factor de perpetuidad
(En US\$)

	0	1	2	3	4	5
I. Flujo de Efectivo en Operación						
Utilidad Neta		56,845	67,280	75,798	85,259	95,389
(+) Depreciación y Amortización		14,110	14,110	14,110	14,110	14,110
FGO		70,956	81,391	89,908	99,370	109,499
II. Cambios en el CTN						
CTN Inicial	(58,512)					
Cambio en el CTN		32,586	(366)	(451)	(448)	(237)
Recuperación de CTN						
Cambio Total en el CTN	(58,512)	32,586	(366)	(451)	(448)	(237)
III. Presupuesto de Capital						
Inversión inicial	(233,105)					
Equipos de Cocina, Menaje, Local		(5,000)	(5,000)	(5,000)	(5,000)	(5,000)
Gastos de Capital	(233,105)	(5,000)	(5,000)	(5,000)	(5,000)	(5,000)
Flujo Esperado del Proyecto	(291,617)	98,542	76,025	84,458	93,922	104,262
						379,042
<i>Tasa de descuento</i>	27.51%					483,304
VAN US\$	52,102					

Elaboración propia.

10.4. Estimando la tasa interna de retorno TIR

La TIR hallada para el proyecto es de 34.05%, es decir cerca de 9% por encima de la tasa de descuento aplicada para hallar el VAN. Esto respalda la fortaleza financiera del proyecto.

³¹ Fórmula aplicada:

Tabla 10.2: Estimando la tasa interna de retorno

(En US\$)

	0	1	2	3	4	5
I. Flujo de Efectivo en Operación						
Utilidad Neta		56,845	67,280	75,798	85,259	95,389
(+) Depreciación y Amortización		14,110	14,110	14,110	14,110	14,110
FGO		70,956	81,391	89,908	99,370	109,499
II. Cambios en el CTN						
CTN Inicial	(58,512)					
Cambio en el CTN		32,586	(366)	(451)	(448)	(237)
Recuperación de CTN						
Cambio Total en el CTN	(58,512)	32,586	(366)	(451)	(448)	(237)
III. Presupuesto de Capital						
Inversión inicial	(233,105)					
Equipos de Cocina, Menaje, Local		(5,000)	(5,000)	(5,000)	(5,000)	(5,000)
Gastos de Capital	(233,105)	(5,000)	(5,000)	(5,000)	(5,000)	(5,000)
Flujo Esperado del Proyecto	(291,617)	98,542	76,025	84,458	93,922	104,262
<i>Tasa de descuento</i>	27.51%					
VAN US\$	52,102					
TIR	34.05%					

Elaboración propia.

10.5. Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad deberá probar la resistencia del proyecto al impacto de factores negativos. Existen cuatro factores identificados como críticos en cualquier proyecto: variaciones en el precio de venta, en las cantidades de venta, en los costos y gastos, y finalmente en la inversión realizada. Para esto, deberá calcularse cuál es el impacto de estos factores en la rentabilidad del proyecto, asumiendo variaciones supuestas en forma negativa de las ventas, inversión, costos y gastos.³² La idea es determinar los límites financieros del proyecto.

³² CHOU, José. **Evaluación de proyectos**. Lima: EPG-USIL, 2006.

10.5.1. Ajustando el número de visitas semanales

De acuerdo a lo indicado en el Capítulo 3.3, la demanda semanal esperada es de 2,848 personas con lo que se obtiene un VAN de US\$ 52,102. Ahora pasaremos a analizar diversos escenarios variando el número de visitas semanales. La Tabla 10.3 muestra el VAN que obtendría *Tiempo de Café* a diferentes cantidades de visitas semanales, manteniendo la tasa de descuento y el horizonte temporal expuesto en los puntos anteriores.

Tabla 10.3: Impacto de variaciones de la demanda sobre el VAN
(En US\$)

Demanda Semanal	VAN US\$
2,620	(10,304)
2,657	0
2,706	7,178
2,848	52,103
2,990	91,450
3,133	130,777

Elaboración propia.

Como se puede apreciar, con una demanda de 2,657 visitas el VAN es de US\$ 0.00. Éste sería el límite inferior para que el proyecto sea rentable. Esto da un margen de aproximadamente 200 personas entre la demanda esperada y el límite inferior.

Cabe resaltar, que no se están haciendo alteraciones en los montos de gasto por cliente. Cualquier otro número de visitas semanales por debajo de éste límite, haría que el proyecto no sea rentable. Del mismo modo, se puede

apreciar como incrementos en la demanda, haría que el VAN del proyecto aumente considerablemente. En el caso de recibir 3,133 visitas el VAN aumentaría a US\$ 130,777.

10.5.2. Ajustando el gasto por persona³¹

Para el caso del nivel de gasto que cada persona realiza cuando va a un café, también se pueden plantear varios escenarios. Al nivel de gasto actual, aproximadamente S/. 13.25 (US\$ 4.04) el VAN del proyecto es de US\$ 52,103.

Tabla 10.4: Impacto en el VAN ante Variaciones del Gasto por Persona
(En US\$)

Gasto por Persona S/.	Gasto por Persona US\$	VAN US\$
11.81	3.60	(33,168)
12.37	3.77	0
12.46	3.80	5,591
13.25	4.04	52,103
14.76	4.50	141,249
16.40	5.00	238,146

Elaboración propia.

Una interrogante a lugar, sería ¿cuál es el límite en el ticket promedio por persona para que el proyecto no genere pérdidas? La respuesta es aproximadamente S/. 12.37 (US\$ 3.77), con estos valores el VAN del proyecto

³¹ Todos los valores del presente acápite incluyen el IGV.

será US\$ 0.00. Esto manteniendo el nivel de demanda de 2,848 personas por semana.

10.5.3. Ajustando la inversión inicial del proyecto

Por su parte, la inversión inicial en los activos de la empresa juega un rol fundamental en las operaciones de la misma. Esta inversión contempla la construcción del local, la compra de los equipos necesarios para el adecuado funcionamiento del local, la capacitación del personal, la inversión en publicidad para captar y mantener a la clientela, entre otros.

Consideramos necesario analizar el impacto que tendría sobre la rentabilidad del proyecto si es que se dieran algunas variaciones en los montos estimados para la inversión inicial. Según lo analizado hasta este momento, se requieren US\$ 291,617 para iniciar con las operaciones de la empresa. Sin embargo, podría darse el caso de necesitarse inversiones adicionales. A continuación presentamos un resumen de cuáles serían los impactos de estas variaciones sobre la rentabilidad del proyecto.

³¹ Todos los valores del presente acápite incluyen el IGV.

Tabla 10.5: Impacto en el VAN ante variaciones en la inversión inicial
(En US\$)

Inversión Inicial	VAN US\$
262,455	81,265
277,036	66,684
291,617	52,103
306,198	37,522
320,779	22,941
350,000	(6,280)

Elaboración propia.

10.6. Conclusiones del capítulo

En este penúltimo capítulo de la investigación se han obtenido alentadores resultados luego de la aplicación de las herramientas financieras más confiables para la determinación de la viabilidad económica de proyectos. Tanto el valor actual neto como la tasa interna de retorno obtenidos en base a los presupuestos y estados financieros proyectados calculados en el capítulo IX, brindan altas probabilidades de éxito para esta idea de negocio.

El análisis de posibles escenarios esperados realizado a fin de definir márgenes de sensibilidad para el proyecto, también arroja resultados positivos.

Los valores y márgenes obtenidos a partir del profundo análisis financiero consolidan con fundamentos netamente cuantitativos las ideas iniciales expuestas en los primeros capítulos en donde se esbozaban los factores cualitativos de potencial éxito del

negocio. El próximo capítulo, último del documento, consolida las más relevantes conclusiones obtenidas a lo largo del análisis realizado en cada uno de los tópicos cubiertos a lo largo de toda la investigación.

CAPÍTULO XI

11. Conclusiones finales

- a. El presente estudio es una primera aproximación al negocio, y concluye con viabilidad de mercado, técnica, legal y en consecuencia económica financiera.
- b. Es evidente la existencia de una necesidad insatisfecha entre los pobladores de NSE medio típico de la zona, un sector que siente que aún no se le ofrece servicios acordes al estilo de vida y expectativas que su solvencia económica les permitiría sostener. Una clara oportunidad para *Tiempo de Café*.
- c. Existe un mercado potencial entre los pobladores de NSE medio típico de Lima Norte que gustan de locales más exclusivos (ausentes de elementos populares como luces de neón que caracterizan a los ubicados en las zonas populares) y directamente desarrollados bajo las exigencias y expectativas de los NSE alto/medio de Lima Central (más tradicionales y sobrios).
- d. Las barreras de entrada para este tipo de negocio son bajas, lo cual constituye una clara amenaza para el proyecto. Por el lado de las barreras legales, no se encuentra mayor complejidad al momento de solicitar la licencia de funcionamiento, carné sanitario y el visto bueno de Defensa Civil (a esto hay que sumarle todos los trámites para el uso de la marca, letreros publicitarios, zonificación, entre otros). Y finalmente por el lado financiero, se estima una inversión

inicial de \$291,617 dólares americanos, lo cual no representa una fuerte barrera de entrada.

- e. Si bien es cierto, hasta este momento las principales cadenas de cafés – San Antonio, Starbucks, Laritza, 4D, entre otros- no han tomado en cuenta a los Conos como potencial mercado podríamos considerarlos como una amenaza latente. Estos cafés se han concentrado en los distritos más exclusivos de capital, repartiéndose entre sí a los sectores socioeconómicos A, B.
- f. Los resultados financieros obtenidos VAN de US\$ 52,102, y una TIR del 34.05% cuando la tasa de descuento empleada es del 27.51%, respaldan la fortaleza financiera del proyecto.
- g. El negocio como idea resulta sumamente atractivo, estando validado por los estudios de mercados realizados. Con las aproximaciones obtenidas, se observa que el margen unitario es alto, lo que acompañado de una alta rotación y demanda, consolida el proyecto como una excelente idea de negocio.
- h. A la luz de nuestra investigación, concluimos que el acceder al crédito para iniciar las operaciones representa una de las principales dificultades. Aun así, es muy costoso para una pequeña empresas acceder al mercado financiero. Las tasas de interés son demasiado altas oscilando entre un 40% y 80% al año. Esto sin duda hace que buenas ideas de negocio se vuelvan inviables.
- i. Cabe resaltar que el proyecto se concibe en un escenario en el cual no tiene competidores potenciales, lo que sin duda podría cambiar

en el tiempo cuyo efecto no está cuantificado en las proyecciones mostradas.

- j. No descartamos la posibilidad de llevar a la práctica este proyecto a través de potenciales inversionistas quienes estén dispuestos a financiar el mismo.

ANEXOS

Anexo 1: Formato de la encuesta

FILTRO

Buenos días/ tardes/ noches, mi nombre es.....; soy encuestador/a de la empresa PERFILES, Investigación Social y de Mercados S.A. **(E: MOSTRAR CARNET DE IDENTIFICACION)**, la cual se dedica a realizar estudios de investigación de mercados. En estos momentos nos encontramos realizando un estudio para una empresa de prestigio, y con tal fin desearía hacerle algunas preguntas.

A. Ud. o algún miembro de su familia trabaja en.....

1. Agencia de publicidad	1. SI	2.
NO		
2. Compañía de investigación de mercados	1. SI	2.
NO		
3. Estación de Radio o TV, Revistas o Periódicos	1. SI	2.
NO		
4. Empresa de telecomunicaciones	1. SI	2.
NO		
5. Restaurantes, Cafés, Heladerías, Sándwicherías	1. SI	2.
NO		

(E: SI EN ALGUNA OPCION MENCIONAN EL CODIGO 1=SI, FINALIZAR ENTREVISTA Y ANOTAR CONTACTO)

B. ¿Podría decirme su edad? _____ **(E: REGISTRAR EDAD EXACTA Y CIRCULAR EN EL RANGO CORRESPONDIENTE)**

1. Menos de 25 años **(E: ANOTAR CONTACTO Y FINALIZAR LA ENTREVISTA)**
2. 25 a 35 años **(E: SEGUIR CON EL FILTRO)**
3. 36 a 55 años **(E: SEGUIR CON EL FILTRO)**
4. Más de 55 años **(E: ANOTAR CONTACTO Y FINALIZAR LA ENTREVISTA)**

C. **Sólo a nivel de hogares:** ¿Reside Ud. en esta vivienda?

1. SI **(E: CONTINUAR)** 2. NO **(E: ANOTAR CONTACTO Y FINALIZAR LA ENTREVISTA)**

C.1 ¿Desde cuándo? ----- **(E: REGISTRAR TIEMPO EXACTO Y CIRCULAR EL RANGO CORRESPONDIENTE)**

1. Menos de 6 meses **(E: ANOTAR CONTACTO Y FINALIZAR LA ENTREVISTA)**
2. Entre 6 meses y 1 año **(E: SEGUIR CON EL FILTRO)**
3. Más de una año **(E: SEGUIR CON EL FILTRO)**

D. **Sólo en centros comerciales** ¿Ud. reside/ trabaja/ estudia por la zona? **(E: ANOTAR MAS DE UNA OPCION, PERO SI RESPONDE "QUE RESIDE" PASAR A PREGUNTA D.1) (E: RM)**

1. Estudio **(E: CONTINUAR)**
2. Trabajo **(E: CONTINUAR)**
3. Resido **(E: ANOTAR CONTACTO Y FINALIZAR LA ENTREVISTA)**

D.1. ¿Reside Ud. en alguno de los siguientes distritos **(E: LEER UNO A UNO Y ANOTAR RESPUESTA) (E: RU)**

1. Los Olivos **(E: ANOTAR CONTACTO Y FINALIZAR LA ENTREVISTA)**

2. San Martín de Porres **(E: ANOTAR CONTACTO Y FINALIZAR LA ENTREVISTA)**
3. Comas **(E: ANOTAR CONTACTO Y FINALIZAR LA ENTREVISTA)**
4. N.A. **(E: CONTINUAR CON LA ENTREVISTA)**

CUESTIONARIO

1. Acostumbra Ud. a asistir a restaurantes, cafés, sándwicherías, heladería? **(E: ANOTAR MAS DE UNA OPCION)**

1. Restaurantes **(E: PASAR P.2)**
2. Cafés **(E: SI RESPONDE ESTA OPCIÓN PASAR A P.1.1)**
3. Sandwichera **(E: PASAR P.2)**
4. Heladerías **(E: PASAR P.2)**

- 1.1. ¿A qué cafés suele Ud. frecuentar? **(E: SOLICITAR NOMBRE DEL CAFÉ)**

.....

2. Conoce Ud. alguno de los siguientes establecimientos/ cafés? **(E: MOSTRAR TARJETA 1) (E: RM)**
3. Ha asistido alguno de éstos establecimientos en los últimos 12 meses? **(E: RM)**

	P.2	P.3
Pastelería San Antonio	1	1
Bocatta	2	2
Starbucks	3	3
Café Café	4	4
News Café	5	5
4 D	6	6
Don Mamino	7	7
Ninguno	98	98

4. ¿Me podría decir con qué frecuencia Ud. asiste a cafés?

1 vez por semana	
2 veces por semana	
3 veces por semana	
4 veces por semana	
5 veces por semana	
1 vez al mes	
2 veces al mes	
3 veces al mes	
4 veces al mes	
Otras frecuencias	

5. ¿Cuánto gasta aproximadamente por persona, cada vez que asiste a un café?

Como máximo S/. 5.00	
De 5 a 10 nuevos soles	
De 10 a 15 nuevos soles	
De 15 a 20 nuevos soles	
De 20 a 30 nuevos soles	

De 30 a 40 nuevos soles	
De 40 a 50 nuevos soles	

EVALUACIÓN DEL CONCEPTO DEL NUEVO CAFÉ PARA LIMA NORTE

Ahora, le voy a entregar la descripción de lo que sería un nuevo café, quiero que lea la tarjeta con detenimiento porque le haré algunas preguntas al respecto **(E: ENTREGAR TARJETA CONCEPTO, Y ENCUESTADOR LEER EN VOZ ALTA LA TARJETA CON DETENIMIENTO)**

6. ¿Qué le parece la idea de abrir un nuevo café en la zona de Lima Norte? **(E: MOSTRAR TARJETA 2) (E: RM)**

5. Estoy en total acuerdo **(E: CONTINUAR P.4.1)**
4. Estoy algo de acuerdo **(E: CONTINUAR P.4.1)**
3. No estoy de acuerdo ni en desacuerdo (me da lo mismo) **(E: CONTINUAR P.4.1)**
2. No estoy de acuerdo **(E: PASAR A LA P.4.1, ANOTAR CONTACTO Y FINALIZAR LA ENTREVISTA)**
1. Estoy en total desacuerdo **(E: PASAR A LA P.4.1, ANOTAR CONTACTO Y FINALIZAR LA ENTREVISTA)**

4.1 ¿Por qué diría Ud. que **(E: MENCIONAR LA RESPUESTA QUE DIO EN LA P.4 Y ANOTAR RESPUESTA)**

.....

5. ¿Qué tipo de potajes/ aperitivos le gustaría incluya la carta? **(E: CIRCULAR Y ANOTAR RESPUESTAS ESPONTÁNEAS) (E: RM)**

1. Sándwiches fríos
2. Sándwiches calientes
3. Ensaladas a base de verduras
4. Ensaladas a base de frutas
5. Pasteles salados (empanadas)
6. Pastelería fina
7. Piqueos
- Otros (especificar)

.....

6. ¿Qué tipo de bebidas le gustaría incluya la carta? **(E: CIRCULAR Y ANOTAR RESPUESTAS ESPONTÁNEAS) (E: RM)**

1. Café
2. Infusiones
3. Bebidas gaseosas
4. Jugos de frutas
5. Chicha
6. Cremoladas
7. Cerveza
8. Cócteles/ licores/ tragos tipo aperitivos
9. vinos
- Otros (especificar)

.....

7. Específicamente en el caso del café, ¿Qué variedades de café le gustaría se incluya en la carta? (E: RM)

1. Café clásico.
 2. Capuchino
 3. Mokaccino.
 4. Café express
 5. Otros (especificar)
-

8. Estaría interesado/a que la carta ofrezca también variedad de helados?

1. SI
2. NO

9. Considera Ud. necesario que cuente con una zona de panadería?

1. SI (E: PASAR P.9.1)
2. NO

9.1 Qué variedad de productos debería ofrecerse en la zona de panadería?

.....

10. Específicamente en lo que se refiere a la infraestructura/ decorado/ ambientación del local, dígame Ud. de acuerdo a la siguiente tarjeta que debería incluir éste para que se ajuste a su gusto y preferencia? (E: MOSTRAR TARJETA 3) (E: RM)

1. Estilo vanguardista/ moderno
2. Estilo rústico
3. Ambiente de fumadores y no fumadores
4. Barra para consumo de potajes/ bebidas
5. Zona de panadería
6. Terraza al aire libre
7. Música de fondo (E: SOLO SI RESPODE ESTA OPCION PASAR P.11)

Otros

11. Respecto a la música de fondo, que estilo/ variedad preferiría? (E: MOSTRAR TARJETA 4) (E: RU)

1. Música instrumental clásica
 2. Música instrumental contemporánea
 3. Música cantada en español (baladas)
 4. Música cantada no en castellano (baladas)
- Otros (especificar)
-

12. ¿Qué características debe reunir el personal de atención al cliente, en relación a los siguientes aspectos? (E: RU por variable)

12.1 Edad	Jóvenes	1
	Adultos	2
12.2 Sexo	Hombres	1
	Mujeres	2
	Ambos	3
12.3 Grado de instrucción	Nivel secundaria	1

	Estudiantes de universidad/ institutos	2
	Indiferente	3
12.4 NSE	NSE Medio	1
	NSE Bajo	2
	Indiferente	3
12.5 Otras características (especificar)		
		

13. ¿Qué le parece a Ud. que el nuevo café de Lima Norte abra de 8 a.m. a 11 p.m.? **(E: RU)**

1. Sí, estoy de acuerdo con el horario (E: Pasar P.14)
2. No, estoy de acuerdo con el horario preferiría otro (E: Pasar P.13.1)

13.1 En qué horario preferiría Ud. que abra el nuevo café de Lima Norte?

Datos	Hora exacta (E: Especificar a.m./ f.m.)
Hora en que se abre el local	
Hora de cierre del local	

14. ¿Qué tan de acuerdo/ desacuerdo está Ud. con los rangos de precios de los siguientes productos que ofrecerá el nuevo café de Lima Norte?

Productos	Precios en rangos
1. Sándwiches: De S/. 3.50 hasta 9.00	1. Estoy de acuerdo 2. Estoy en desacuerdo
2. Ensaladas de verduras De S/. 6.00 a S/. 12.00	1. Estoy de acuerdo 2. Estoy en desacuerdo
3. Ensaladas de frutas De S/. 5.00 a S/. 10.00	1. Estoy de acuerdo 2. Estoy en desacuerdo
4. Pasteles salados (empanadas) De S/. 3.50 a S/. 5.00	1. Estoy de acuerdo 2. Estoy en desacuerdo
5. Pastelería fina De S/. 4.00 a S/. 7.00	1. Estoy de acuerdo 2. Estoy en desacuerdo
6. Variedad de cafés De S/. 5.00 a S/. 15.00	1. Estoy de acuerdo 2. Estoy en desacuerdo
7. Infusiones De S/. 3.00 a S/. 6.00	1. Estoy de acuerdo 2. Estoy en desacuerdo
8. Bebidas gaseosas/ chicha De S/. 2.00 a S/. 5.00	1. Estoy de acuerdo 2. Estoy en desacuerdo
9. Jugos de fruta De S/. 4.00 a S/. 9.00	1. Estoy de acuerdo 2. Estoy en desacuerdo
10. Cerveza chica De S/. 5.00 a S/. 7.00	1. Estoy de acuerdo 2. Estoy en desacuerdo
11. Tragos tipo aperitivos De S/. 8.00 a S/. 18.00	1. Estoy de acuerdo 2. Estoy en desacuerdo
12. Helados en copa De S/. 6.00 a S/. 15.00	1. Estoy de acuerdo 2. Estoy en desacuerdo
13. Helados en barquillos/ vasitos De S/. 4.00 a S/. 12.00	1. Estoy de acuerdo 2. Estoy en desacuerdo

15. ¿Qué tan de acuerdo se encuentra de que el nuevo café de Lima Norte se ubique en la Av. Santiago Antunez de Mayolo frente a la Municipalidad de Los Olivos? **(E: MOSTRAR TARJETA 5) (E: RU)**

5. Totalmente de acuerdo. **(E: PASAR P.15)**

4. Algo de acuerdo. **(E: PASAR P.15)**
3. Me es indiferente. **(E: PASAR A LA P.14.1)**
2. En desacuerdo. **(E: PASAR A LA P. 14.1)**
1. Totalmente en desacuerdo **(E: PASAR A LA P 14.1)**

14.1 ¿En qué zona preferiría Ud. que se ubique el nuevo café de Lima Norte?

.....

.....

.....

.....

.....

15. ¿Cuándo se abra el nuevo café para Lima Norte que tan dispuesto estaría Ud. de asistir? **(E: RU)**

1. Estoy seguro que asistiría
2. Creo que asistiría
3. No sabría decir si asistiría
4. Creo que no asistiría
5. Estoy seguro que asistiría

16. Con quiénes asistiría Ud. al nuevo café de Lima Norte? **(E: ANOTAR RESPUESTAS ESPONTÁNEA, CIRCULAR LAS OPCIONES O INCLUIR OTRAS RESPUESTAS EN LA OPCION OTROS) (E: RM)**

1. Con amistades
2. Con clientes
3. Con compañeros del trabajo/ de mi centro de estudios
4. Con familiares (hijos, padres, abuelos, hermanos, entre otros)
5. Con mi esposo/a o pareja
- Otros (especificar)

17. ¿En qué ocasiones o con qué motivo asistiría Ud. al nuevo café de Lima Norte? **(E: RM)**

1. Para conversar
2. Para cerrar negocios
3. Como punto de encuentro
- Otros (especificar)

18. ¿En qué días de la semana asistiría Ud, con mayor frecuencia? **(E: RM)**

1. De lunes a viernes
2. Sábados
3. Domingos/ feriados

Evaluación del nombra para el nuevo café de Lima Norte

19. De los siguientes nombres, ¿cuál le gusta más para el nuevo café de Lima Norte? **(E: MOSTRAR TARJETA 6) (E: RU)**

1. Tiempo y café
2. Un café y más
3. Café y más
4. Tiempo de Café

19.1 ¿Por qué diría Ud. que prefiere ese nombre?

.....

.....

DATOS DE CONTROL

Nombre _____ del _____ Entrevistado: _____

Dirección: _____ Distrito: _____

Teléfono/ celular: _____ Fecha: _____

SEXO: 1. Femenino 2. Masculino

N.S.E: 1. Medio Alto 2. Medio Típico 3. Bajo Superior 4. Bajo Inferior

VARIABLES		PUNTAJE			
		1	2	3	4
1.	Educ. jefe del hog.	Analfabeto/ primaria	Secundaria	Superior Técnica/ Univ. Incompleta	Univ. Completa/ Post Grado
2	Ocupac. jefe de hog.	Obrero eventual/ Vendedor ambulante/ Servicio doméstico Obrero poco especializado/ Empleado poco especializado/ Subalt. FFAA y PNP	Obrero especializado/ mecánico, chofer, electricista/ Pequeño comerciante/ Profesor escolar Profesor no univers.	Empleado de rango intermedio/ Transportista/ Profesional indep. Prof. Dependiente Oficial FFAA ó PNP Ejecutivo no gerente	Gerente/ Empresario
3	Bienes en el hogar * Serv. doméstico *Refrigeradora *Lavadora	O bienes	1 bien	2 bienes	3 bienes
4	Baños en el hogar	O	1	2 a 3	4 a más
5	Observación de viv.	D / E	C1 / C2	B1 / B2	A1 / A2
NSE	PUNTAJE				
A	18 - 19 - 20				
B	14 - 15 - 16 - 17				
C	10 - 11 - 12 - 13				
D	7 - 8 - 9				
E	5 - 6				

Ingreso Familiar Promedio Mensual

1. Menos de 300 soles
2. De 301 a 900 soles
3. De 901 a 1,800 soles
4. De 1,801 a 3,000 soles (NSE B)
5. De 3,001 a 5,000 soles (NSE B)
6. De 5,001 a 8,500 soles
7. Más de 8,500 soles

Nombre del encuestador: _____

Nombre del supervisor:

Fecha:

Observaciones: _____

GRACIAS POR SU COLABORACION!!

Anexo 2: Diseño muestral

I. DETERMINACION DE LA MUESTRA PROBABILISTICA

Al dirigir la presente investigación a un grupo objetivo de personas entre 25 y 55 años pertenecientes al NSE B, la muestra se definiría de la siguiente manera:

Población de personas entre 25 y 55 años en los 4 distritos sugeridos según proyección del INEI al 2005:

DISTRITO	Pob. 25-55
SAN MARTIN DE PORRES	196,515
COMAS	189,348
LOS OLIVOS	123,834
INDEPENDENCIA	81,455
TOTAL	591,152

Teniendo en cuenta la proporción de hogares del NSE B en estos distritos, la población anteriormente descrita se reduciría a la siguiente:

DISTRITO	Pob. NSE B
SAN MARTIN DE PORRES	21,813
COMAS	8,899
LOS OLIVOS	22,166
INDEPENDENCIA	896
TOTAL	53,774

Por lo tanto la muestra propuesta de 200 personas estaría inicialmente conformada de la siguiente manera:

DISTRITO	Muestra
SAN MARTIN DE PORRES	81
COMAS	33
LOS OLIVOS	82
INDEPENDENCIA	3
TOTAL	200

Finalmente al no obtener el distrito de Independencia el peso suficiente de una muestra consistente, se sugiere excluirla de la muestra final, quedando la muestra confinada a 3 distritos:

Muestra Final

DISTRITO	Muestra
LOS OLIVOS	85
SAN MARTIN DE PORRES	82
COMAS	33
TOTAL	200

1.1. DISTRIBUCION DE LA MUESTRA POR SEXO Y EDAD

Teniendo en consideración las cuotas de edad y sexo en base a datos poblacionales, el muestreo probabilística debería darnos aproximadamente la siguiente distribución:

DISTRITO	Total	Hombres			Mujeres		
		Total	25-35	36-55	Total	25-35	36-55
LOS OLIVOS	85	44	22	22	41	18	23
SAN MARTIN DE PORRES	82	42	22	20	40	21	19
COMAS	33	15	7	8	18	8	10
Total general	200	101	51	50	99	47	52

Se propone una cuota de 4 a 6 encuestas por manzana, con los siguientes puntos de partida (manzanas) por distrito:

DISTRITO	Muestra	Manzanas de partida (con 4 encuest.)
LOS OLIVOS	85	21
SAN MARTIN DE PORRES	82	21
COMAS	33	8
TOTAL	200	50

La metodología de ruteo que se detalla en la sección 1.3.

1.2. DETERMINACION DE LOS PUNTOS ALEATORIOS DE PARTIDA

La generación de los puntos aleatorios de partida se realizan mediante un programa informático que selecciona el distrito, la zona y la manzana, debido a los requerimientos del estudio, el programa selecciona puntos que se encuentren en zonas donde predomine el nse B.

Los puntos generados para cada uno de los 3 distritos y su respectiva cartografía se encuentran anexados.

1.3. METODOLOGIA DE LA SELECCIÓN DE VIVIENDAS

El punto de partida para el trabajo de campo es la manzana y, más específicamente, la que resulta seleccionada aleatoriamente como la de inicio.

Para una adecuada ubicación y recorrido se utilizan planos cartográficos de los distritos a los que se acudirá. Cada distrito está dividido en zonas y estas a su vez en manzanas, las cuales se encuentran numeradas en forma correlativa.

Se debe comenzar el recorrido en una de las esquinas de la manzana de inicio. Para poder ubicar correctamente las esquinas de las manzanas se debe poner el mapa de la zona de tal manera que el número de la manzana se lea bien. De esta manera la esquina superior derecha es (1), inferior derecha es (2), la inferior izquierda es (3) y la esquina superior izquierda es (4).

Se sugiere para estandarizar criterios partir de la esquina superior derecha (1). Partiendo de esa vivienda se realiza un recorrido de todas las viviendas que conforman la manzana en un sentido horario en busca de las viviendas del nse B, pudiendo realizar cuando mucho 4 encuestas por manzana (1 por cada lado).

De no concluir su trabajo en esta manzana de inicio, el encuestador deberá ir recorriendo las siguientes manzanas de manera correlativa con las mismas pautas de la manzana inicial. Si aún no termina con su cuota de encuestas y ya no queda otra manzana por recorrer dentro de la zona que se le ha asignado, por ningún motivo debe pasar el perímetro de ésta, sino dirigirse a la manzana anterior a la que le tocó como inicio e ir caminando en forma descendente (retrocediendo) según la numeración de las manzanas. Teniendo en consideración que estas manzanas no hayan sido recorridas por otro encuestador. Permitiéndose, sólo de darse esta situación (ante la falta de manzanas), la realización de hasta 8 encuestas por punto de partida.

Recomendaciones Importantes:

- Está terminantemente prohibido cambiar de manzana, zona o distrito sin autorización del encargado del estudio.
- Si en la manzana base o en alguna de las manzanas en el recorrido no hubiera ninguna vivienda ocupada (parques, universidades, ministerios, etc), se pasará a la manzana siguiente según el orden de numeración y se procederá en forma normal.
- Solamente se efectuará la encuesta a una persona por hogar siempre y cuando vivan actualmente allí; es decir, no se deberá encuestar a personas o familiares que estén de visita.
- No se cuenta a personal de servicio o vigilantes aunque vivan en los hogares seleccionados, salvo indicación expresa del cuestionario.
- No está permitido realizar entrevistas por intercomunicador.

II. DETERMINACION DE LA MUESTRA NO PROBABILISTICA

La fase probabilística permitirá recabar las opiniones de los residentes cercanos al futuro proyecto. Con esta fase no probabilística se abarcará a aquellas personas que estudien o trabajen cerca de la zona de influencia y que se constituirían también en potenciales clientes de esta nueva cafetería.

Para tal efecto se ha propuesto encuestar a 100 personas más, también entre los 25 y 55 años, las cuales serán interceptadas en puntos donde se sabe hay una mayor afluencia de público del nivel socioeconómico buscado (NSE B). Estos puntos podrían ser:

- A las afueras del Centro Comercial Megaplaza
- A las afueras del Santa Isabel ubicado en la Av. Antunez de Mayolo
- A las afueras del Metro ubicado en la Av. Alfredo Mendiola

En cada uno de estos puntos se recojerían entre 33 y 34 opiniones para lograr las 100 requeridas.

La encuesta por interceptación es un tipo de muestreo por conveniencia, permite entrevistar a personas que transitan por la zona y que voluntariamente acceden a dar sus opiniones. Estos encuestados deberán ser necesariamente personas que trabajen o estudien por dicha zona.

Anexo 3: Cuadro de resultados de la encuesta

COSTUMBRE DE ASISTIR A RESTAURANTES/ CAFÉS/ SANDWICHERÍAS/ HELADERÍA

- Respuesta con apoyo de tarjeta -

Acostumbra Ud. a asistir a restaurantes, cafés, sandwicherías, heladería?

	TOTAL	Residentes								No residentes				
		Total residentes	DISTRITOS			SEXO		RANGOS DE EDAD		Total no residentes	SEXO		RANGOS DE EDAD	
			Comas	Los Olivos	San Martín	MASC.	FEME.	25-35	36-55		MASC.	FEME.	25-35	36 - 55
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Restaurantes	96.3	97.0	100.0	96.5	96.3	99.0	95.0	95.9	98.0	95.0	97.9	92.3	95.9	94.1
Heladerías	82.0	80.0	87.9	82.4	74.4	82.8	77.2	77.6	82.4	86.0	95.8	76.9	85.7	86.3
Sandwichería	74.3	70.0	72.7	74.1	64.6	66.7	73.3	76.5	63.7	83.0	89.6	76.9	81.6	84.3
Cafés	52.7	46.5	36.4	51.8	45.1	46.5	46.5	44.9	48.0	65.0	66.7	63.5	65.3	64.7
Total : Respuestas múltiples														
MUESTRA ESTADÍSTICA : Total entrevistas realizadas	(300)	(200)	(33)	(85)	(82)	(99)	(101)	(98)	(102)	(100)	(48)	(52)	(49)	(51)

Anexo 3: Cuadro de resultados de la encuesta

CAFÉS QUE SUELEN FRECUENTAR

(Sobre el total de entrevistados que mencionaron que asisten a cafés)

¿A qué cafés suele Ud. frecuentar?

	TOTAL	Residentes								No residentes				
		Total residentes	DISTRITOS			SEXO		RANGOS DE EDAD		Total no residentes	SEXO		RANGOS DE EDAD	
			Comas	Los Olivos	San Martín	MASC.	FEME.	25-35	36-55		MASC.	FEME.	25-35	36 - 55
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Café Café	19.5	16.1	8.3	22.7	10.8	15.2	17.0	15.9	16.3	26.2	40.6	12.1	31.3	21.2
4 D	10.3	10.8	0.0	15.9	8.1	8.7	12.8	9.1	12.2	9.2	3.1	15.2	9.4	9.1
San Antonio	6.1	2.2	0.0	0.0	5.4	4.3	0.0	2.3	2.0	13.8	15.6	12.1	6.3	21.2
Zugatty	4.6	5.4	0.0	9.1	2.7	4.3	6.4	9.1	2.0	3.1	6.3	0.0	6.3	0.0
Laritza	3.9	4.3	0.0	4.5	5.4	4.3	4.3	9.1	0.0	3.1	6.3	0.0	6.3	0.0
Mega Plaza	3.9	4.3	0.0	2.3	8.1	6.5	2.1	4.5	4.1	3.1	0.0	6.1	3.1	3.0
Bocatta	3.2	3.2	0.0	4.5	2.7	6.5	0.0	4.5	2.0	3.1	0.0	6.1	3.1	3.0
Starbucks	3.4	4.3	8.3	2.3	5.4	0.0	8.5	2.3	6.1	1.5	3.1	0.0	3.1	0.0
Bon Café Mega Plaza	2.6	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	7.7	3.1	12.1	3.1	12.1
Café Mangos	2.9	4.3	0.0	2.3	8.1	2.2	6.4	6.8	2.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Tottus (cafeteria)	2.5	2.2	0.0	2.3	2.7	2.2	2.1	0.0	4.1	3.1	3.1	3.0	3.1	3.0
Café 21	2.3	1.1	0.0	0.0	2.7	2.2	0.0	0.0	2.0	4.6	9.4	0.0	6.3	3.0
A Plaza San Miguel	2.5	2.2	0.0	2.3	2.7	4.3	0.0	0.0	4.1	3.1	6.3	0.0	6.3	0.0
D'Julia	2.1	3.2	0.0	6.8	0.0	2.2	4.3	4.5	2.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Bohemia	2.1	3.2	8.3	0.0	5.4	2.2	4.3	6.8	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Cafeteria cerca de la Municipalidad de los Olivos	1.2	1.1	0.0	2.3	0.0	0.0	2.1	2.3	0.0	1.5	3.1	0.0	0.0	3.0

Anexo 3: Cuadro de resultados de la encuesta

CAFÉS QUE SUELEN FRECUENTAR

(Sobre el total de entrevistados que mencionarán que asisten a cafés)

¿A qué cafés suele Ud. frecuentar?

	TOTAL	Residentes								No residentes				
		Total residentes	DISTRITOS			SEXO		RANGOS DE EDAD		Total no residentes	SEXO		RANGOS DE EDAD	
			Comas	Los Olivos	San Martín	MASC.	FEME.	25-35	36-55		MASC.	FEME.	25-35	36 - 55
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Mc Donalds	1.2	1.1	8.3	0.0	0.0	0.0	2.1	0.0	2.0	1.5	0.0	3.0	3.1	0.0
Palace	1.2	1.1	0.0	2.3	0.0	2.2	0.0	2.3	0.0	1.5	3.1	0.0	0.0	3.0
Otros cafés	19.5	24.7	25.0	36.4	10.8	15.2	34.0	22.7	26.5	9.1	9.3	9.0	12.5	6.0
No tiene preferencia	0.7	1.1	0.0	0.0	2.7	0.0	2.1	0.0	2.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
No precisa / no recuerda	22.6	24.7	50.0	9.1	35.1	23.9	25.5	27.3	22.4	18.5	6.3	30.3	18.8	18.2
Total : Respuestas múltiples														
MUESTRA ESTADÍSTICA : Total de entrevistados que mencionarán que asisten a cafés	(158)	(93)	(12)	(44)	(37)	(46)	(47)	(44)	(49)	(65)	(32)	(33)	(32)	(33)

Anexo 3: Cuadro de resultados de la encuesta

CONOCIMIENTO DE LOS PRINCIPALES CAFÉS DE LIMA METROPOLITANA

- Respuesta con apoyo de tarjeta -

¿Conoce Ud. alguno de los siguientes establecimientos/
cafés?

	TOTAL	Residentes								No residentes				
		Total residentes	DISTRITOS			SEXO		RANGOS DE EDAD		Total no residentes	SEXO		RANGOS DE EDAD	
			Comas	Los Olivos	San Martín	MASC.	FEME.	25-35	36-55		MASC.	FEME.	25-35	36 - 55
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Café Café	40.0	34.5	18.2	36.5	39.0	31.3	37.6	37.8	31.4	51.0	70.8	32.7	51.0	51.0
Pastelería San Antonio	24.7	14.5	9.1	14.1	17.1	21.2	7.9	17.3	11.8	45.0	66.7	25.0	42.9	47.1
4 D	23.3	24.0	6.1	30.6	24.4	22.2	25.7	24.5	23.5	22.0	18.8	25.0	20.4	23.5
Bocatta	20.0	15.5	6.1	16.5	18.3	17.2	13.9	17.3	13.7	29.0	35.4	23.1	24.5	33.3
Starbucks	9.7	10.5	6.1	11.8	11.0	2.0	18.8	14.3	6.9	8.0	8.3	7.7	12.2	3.9
News Café	8.3	8.5	0.0	15.3	4.9	9.1	7.9	10.2	6.9	8.0	10.4	5.8	10.2	5.9
Don Mamino	3.3	3.5	3.0	4.7	2.4	3.0	4.0	2.0	4.9	3.0	2.1	3.8	6.1	0.0
Ninguno	39.3	48.5	75.8	42.4	43.9	51.5	45.5	43.9	52.9	21.0	10.4	30.8	20.4	21.6
Total : Respuestas múltiples														
MUESTRA ESTADÍSTICA : Total entrevistas realizadas	(300)	(200)	(33)	(85)	(82)	(99)	(101)	(98)	(102)	(100)	(48)	(52)	(49)	(51)

Anexo 3: Cuadro de resultados de la encuesta

OPORTUNIDAD DE HABER ASISTIDO A LOS PRINCIPALES CAFÉS DE LIMA METROPOLITANA EN LOS ÚLTIMOS 12 MESES

- Respuesta con apoyo de tarjeta -

Ha asistido alguno de éstos establecimientos en los últimos 12 meses?

	TOTAL	Residentes								No residentes				
		Total residentes	DISTRITOS			SEXO		RANGOS DE EDAD		Total no residentes	SEXO		RANGOS DE EDAD	
			Comas	Los Olivos	San Martín	MASC.	FEME.	25-35	36-55		MASC.	FEME.	25-35	36 - 55
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Café Café	21.0	19.0	12.1	17.6	23.2	18.2	19.8	21.4	16.7	25.0	33.3	17.3	24.5	25.5
4 D	15.0	15.5	6.1	16.5	18.3	15.2	15.8	16.3	14.7	14.0	12.5	15.4	10.2	17.6
Pastelería San Antonio	9.7	8.5	3.0	8.2	11.0	9.1	7.9	9.2	7.8	12.0	14.6	9.6	8.2	15.7
Bocatta	6.3	6.5	0.0	3.5	12.2	8.1	5.0	8.2	4.9	6.0	2.1	9.6	8.2	3.9
Starbucks	4.3	5.0	6.1	3.5	6.1	0.0	9.9	5.1	4.9	3.0	4.2	1.9	6.1	0.0
News Café	2.3	2.0	0.0	1.2	3.7	1.0	3.0	3.1	1.0	3.0	2.1	3.8	4.1	2.0
Don Mamino	2.0	1.5	0.0	2.4	1.2	1.0	2.0	1.0	2.0	3.0	2.1	3.8	6.1	0.0
Ninguno	63.0	67.5	84.8	67.1	61.0	65.7	69.3	63.3	71.6	54.0	50.0	57.7	53.1	54.9
Total : Respuestas múltiples														
MUESTRA ESTADÍSTICA : Total entrevistas realizadas	(300)	(200)	(33)	(85)	(82)	(99)	(101)	(98)	(102)	(100)	(48)	(52)	(49)	(51)

Anexo 3: Cuadro de resultados de la encuesta

EVALUACIÓN DEL CONCEPTO DEL NUEVO CAFÉ PARA LIMA NORTE

NIVEL DE ACEPTACIÓN ALCANZADO

- Respuesta con apoyo de tarjeta -

¿Qué le parece la idea de abrir un nuevo café en la zona de Lima Norte?

	TOTAL	Residentes								No residentes				
		Total residentes	DISTRITOS			SEXO		RANGOS DE EDAD		Total no residentes	SEXO		RANGOS DE EDAD	
			Comas	Los Olivos	San Martín	MASC.	FEME.	25-35	36-55		MASC.	FEME.	25-35	36 - 55
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Estoy en total acuerdo	90.7	95.5	100.0	96.4	92.7	95.0	96.0	93.9	97.0	81.0	85.4	76.9	85.8	76.4
Estoy algo de acuerdo	7.7	3.0	0.0	2.4	4.9	2.0	4.0	6.1	0.0	17.0	14.6	19.2	12.2	21.6
No estoy de acuerdo ni en desacuerdo (me da lo mismo)	1.7	1.5	0.0	1.2	2.4	3.0	0.0	0.0	3.0	2.0	0.0	3.9	2.0	2.0
No estoy de acuerdo	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Estoy en total desacuerdo	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Total : 100%														
MUESTRA ESTADÍSTICA : Total entrevistas realizadas	(300)	(200)	(33)	(85)	(82)	(99)	(101)	(98)	(102)	(100)	(48)	(52)	(49)	(51)

Anexo 3: Cuadro de resultados de la encuesta

RAZONES POR LAS QUE ACEPTA LA IDEA QUE SE ABRA UN NUEVO CAFE EN LA ZONA DE LIMA NORTE LUEGO DE LEER LA TARJETA CONCEPTO

- Total respuestas espontáneas -

¿Por qué diría Ud. que ...

	TOTAL	Residentes								No residentes				
		Total residentes	DISTRITOS			SEXO		RANGOS DE EDAD		Total no residentes	SEXO		RANGOS DE EDAD	
			Comas	Los Olivos	San Martín	MASC.	FEME.	25-35	36-55		MASC.	FEME.	25-35	36 - 55
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Falta un lugar así en la zona/ no hay lugar así	31.0	33.0	21.2	45.9	24.4	35.4	30.7	25.5	40.2	27.0	33.3	21.2	26.5	27.5
Ofrece un lugar acogedor/ ambiente acogedor/ para la familia, amigos	15.3	13.5	12.1	20.0	7.2	14.1	12.9	13.2	13.7	19.0	20.8	17.3	16.3	21.6
Por la cercanía/ cerca al domicilio/ esta cerca/ cercano	11.3	14.5	15.2	11.8	17.1	10.1	18.8	14.3	14.7	5.0	4.2	5.8	4.1	5.9
Sería un lugar para conversar/ negocios/ amigos/ compañeros	11.3	11.0	12.1	7.1	14.6	6.1	15.8	11.2	10.8	12.0	16.7	7.7	8.2	15.7
Ofrece todo servicio para el cliente/ variedad en la carta/ ofrecen todo tipo de cosas	10.0	9.5	6.1	9.4	11.0	12.1	6.9	12.2	6.9	11.0	8.3	13.5	0.0	21.6
Porque es algo novedoso/ diferente/ nuevo/ innovador	7.0	9.0	3.0	12.9	7.3	7.1	10.9	3.1	14.7	3.0	4.2	1.9	4.1	2.0
Para pasar un buen rato/ ameno/ distraerse/ diversión/ relajarse/ descansar	6.7	8.0	3.0	7.1	11.0	11.1	5.0	11.2	4.9	4.0	2.1	5.8	0.0	7.8
Ofrece un lugar tranquilo/ muy tranquilo	5.7	5.5	6.1	8.2	2.4	7.1	4.0	8.2	2.9	6.0	10.4	1.9	4.1	7.8
Porque ofrece buen servicio/ atención exclusiva/ atención de primera	4.3	3.5	0.0	7.1	1.2	4.0	3.0	5.1	2.0	6.0	10.4	1.9	2.0	9.8
Porque sería algo fuera de lo común en la zona	3.7	5.5	0.0	5.9	7.3	4.0	6.9	6.1	4.9	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Para disfrutar de un buen café/ variedad de cafes	3.7	3.5	3.0	4.7	2.4	4.0	3.0	3.1	3.9	4.0	4.2	3.8	4.1	3.9
Otras razones	18.3	15.5	33.3	8.2	15.8	13.1	17.8	18.3	12.8	24.0	18.8	28.8	32.7	15.7
No sabe/ no opina	2.3	1.0	3.0	1.2	0.0	2.0	0.0	1.0	1.0	5.0	0.0	9.6	8.2	2.0
Total : Respuestas múltiples														
MUESTRA ESTADÍSTICA : Total entrevistas realizadas	(300)	(200)	(33)	(85)	(82)	(99)	(101)	(98)	(102)	(100)	(48)	(52)	(49)	(51)

Anexo 3: Cuadro de resultados de la encuesta

POTAJES/ APERITIVOS QUE LE GUSTARÍA QUE SE INCLUYA EN LA CARTA DEL NUEVO CAFÉ DE LIMA NORTE

- Total respuestas espontáneas -

¿Qué tipo de potajes/ aperitivos le gustaría incluya la carta?

	TOTAL	Residentes								No residentes				
		Total residentes	DISTRITOS			SEXO		RANGOS DE EDAD		Total no residentes	SEXO		RANGOS DE EDAD	
			Comas	Los Olivos	San Martín	MASC.	FEME.	25-35	36-55		MASC.	FEME.	25-35	36 - 55
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Sándwiches calientes	69.7	60.0	60.6	63.5	56.1	61.6	58.4	58.2	61.8	89.0	89.6	88.5	87.8	90.2
Sándwiches fríos	69.0	67.0	84.8	62.4	64.6	72.7	61.4	70.4	63.7	73.0	87.5	59.6	77.6	68.6
Ensaladas a base de frutas	64.0	57.0	66.7	64.7	45.1	58.6	55.4	59.2	54.9	78.0	81.3	75.0	73.5	82.4
Pasteles salados (empanadas)	57.3	46.0	72.7	41.2	40.2	43.4	48.5	45.9	46.1	80.0	89.6	71.2	79.6	80.4
Piqueos	45.3	49.0	48.5	47.1	51.2	43.4	54.5	50.0	48.0	38.0	27.1	48.1	38.8	37.3
Pastelería fina	43.7	38.0	48.5	37.6	34.1	40.4	35.6	39.8	36.3	55.0	62.5	48.1	55.1	54.9
Ensaladas a base de verduras	40.7	30.5	45.5	21.2	34.1	34.3	26.7	27.6	33.3	61.0	79.2	44.2	57.1	64.7
Postres Dulces	2.3	3.0	6.1	0.0	4.9	4.0	2.0	2.0	3.9	1.0	0.0	1.9	2.0	0.0
Pizza	2.0	2.5	9.1	0.0	2.4	2.0	3.0	3.1	2.0	1.0	0.0	1.9	2.0	0.0
Helados	1.3	2.0	0.0	1.2	3.7	3.0	1.0	1.0	2.9	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Brochetas	1.3	1.5	0.0	0.0	3.7	2.0	1.0	1.0	2.0	1.0	2.1	0.0	2.0	0.0
Tortas	1.0	1.5	0.0	2.4	1.2	2.0	1.0	3.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Otros tipos de potajes/ aperitivos	13.0	15.5	24.2	4.8	23.1	18.1	13.0	17.1	13.7	8.0	8.4	7.7	12.2	3.9
No precisa	0.3	0.5	0.0	1.2	0.0	1.0	0.0	0.0	1.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Total : Respuestas múltiples														
MUESTRA ESTADÍSTICA : Total entrevistas realizadas	(300)	(200)	(33)	(85)	(82)	(99)	(101)	(98)	(102)	(100)	(48)	(52)	(49)	(51)

Anexo 3: Cuadro de resultados de la encuesta

TIPOS DE BEBIDAS QUE LE GUSTARÍA QUE INCLUYAN EN LA CARTA

¿Qué tipo de bebidas le gustaría incluya la carta?

	TOTAL	Residentes								No residentes				
		Total residentes	DISTRITOS			SEXO		RANGOS DE EDAD		Total no residentes	SEXO		RANGOS DE EDAD	
			Comas	Los Olivos	San Martín	MASC.	FEME.	25-35	36-55		MASC.	FEME.	25-35	36 - 55
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Café	91.0	87.5	97.0	84.7	86.6	86.9	88.1	84.7	90.2	98.0	97.9	98.1	95.9	100.0
Jugos de frutas	72.7	67.5	75.8	68.2	63.4	72.7	62.4	68.4	66.7	83.0	93.8	73.1	77.6	88.2
Bebidas gaseosas	62.0	52.5	54.5	44.7	59.8	43.4	61.4	55.1	50.0	81.0	93.8	69.2	83.7	78.4
Infusiones	47.7	33.5	48.5	29.4	31.7	38.4	28.7	31.6	35.3	76.0	79.2	73.1	67.3	84.3
Cocteles/ licores/ tragos tipo aperitivos	45.0	37.5	54.5	31.8	36.6	32.3	42.6	42.9	32.4	60.0	64.6	55.8	59.2	60.8
Cremoladas	40.3	38.0	60.6	41.2	25.6	45.5	30.7	39.8	36.3	45.0	60.4	30.8	55.1	35.3
Cerveza	39.7	29.5	45.5	29.4	23.2	24.2	34.7	31.6	27.5	60.0	50.0	69.2	59.2	60.8
Chicha	30.3	18.0	33.3	16.5	13.4	19.2	16.8	19.4	16.7	55.0	64.6	46.2	63.3	47.1
Chocolate Caliente	2.0	3.0	0.0	2.4	4.9	5.1	1.0	1.0	4.9	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Otros tipos de bebidas	5.0	5.5	6.0	1.2	9.6	6.0	5.0	5.0	5.9	4.0	4.2	3.8	4.0	4.0
Total : Respuestas múltiples														
MUESTRA ESTADÍSTICA : Total entrevistas realizadas	(300)	(200)	(33)	(85)	(82)	(99)	(101)	(98)	(102)	(100)	(48)	(52)	(49)	(51)

Anexo 3: Cuadro de resultados de la encuesta

VARIEDADES DE CAFÉ QUE LES GUSTARÍA INCLUYAN EN LA CARTA

- Total respuestas espontáneas -

Específicamente en el caso del café, ¿Qué variedades de café le gustaría se incluya en la carta

	TOTAL	Residentes								No residentes				
		Total residentes	DISTRITOS			SEXO		RANGOS DE EDAD		Total no residentes	SEXO		RANGOS DE EDAD	
			Comas	Los Olivos	San Martín	MASC.	FEME.	25-35	36-55		MASC.	FEME.	25-35	36 - 55
	%	%	%	%		%	%	%	%	%	%	%	%	%
Capuccino	60.7	58.0	39.4	67.1	56.1	53.5	62.4	59.2	56.9	66.0	70.8	61.5	63.3	68.6
Café clásico	63.0	54.5	69.7	57.6	45.1	54.5	54.5	54.1	54.9	80.0	93.8	67.3	83.7	76.5
Café express	38.3	32.5	33.3	35.3	29.3	30.3	34.7	23.5	41.2	50.0	56.3	44.2	46.9	52.9
Mokaccino	15.0	7.5	12.1	7.1	6.1	5.1	9.9	8.2	6.9	30.0	37.5	23.1	26.5	33.3
Café Pasado	2.3	3.0	12.1	0.0	2.4	3.0	3.0	2.0	3.9	1.0	0.0	1.9	2.0	0.0
Café Americano	1.7	1.5	0.0	2.4	1.2	0.0	3.0	1.0	2.0	2.0	0.0	3.8	2.0	2.0
Café Cortado	1.0	1.5	3.0	0.0	2.4	1.0	2.0	2.0	1.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Descafeinado	1.0	1.5	0.0	0.0	3.7	2.0	1.0	1.0	2.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Café Cebada	1.0	1.0	0.0	1.2	1.2	1.0	1.0	2.0	0.0	1.0	2.1	0.0	2.0	0.0
Café Negro	0.7	1.0	0.0	0.0	2.4	0.0	2.0	2.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Otras variedades de café	2.3	2.5	3.0	1.2	3.6	2.0	3.0	1.0	4.0	2.0	2.1	1.9	2.0	2.0
No precisa	1.0	1.5	3.0	0.0	2.4	3.0	0.0	1.0	2.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Total : Respuestas múltiples														
MUESTRA ESTADÍSTICA : Total entrevistas realizadas	(300)	(200)	(33)	(85)	(82)	(99)	(101)	(98)	(102)	(100)	(48)	(52)	(49)	(51)

Anexo 3: Cuadro de resultados de la encuesta

NIVEL DE INTERES PORQUE SE OFREZCA VARIEDADES DE HELADOS

¿Estaría interesado/a que la carta ofrezca también variedad de helados?

¿Estaría interesado/a que la carta ofrezca también variedad de helados?	TOTAL	Residentes								No residentes					
		Total residentes	DISTRITOS			SEXO		RANGOS DE EDAD		Total no residentes	SEXO		RANGOS DE EDAD		
			Comas	Los Olivos	San Martín	MASC.	FEME.	25-35	36-55		MASC.	FEME.	25-35	36 - 55	
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	
Sí tiene interés	98.0	98.5	100.0	100.0	96.3	98.0	99.0	98.0	99.0	97.0	97.9	96.2	95.9	98.0	
No tiene interés	2.0	1.5	0.0	0.0	3.7	2.0	1.0	2.0	1.0	3.0	2.1	3.8	4.1	2.0	
Total : 100%															
MUESTRA ESTADÍSTICA : Total entrevistas realizadas															
	(300)	(200)	(33)	(85)	(82)	(99)	(101)	(98)	(102)	(100)	(48)	(52)	(49)	(51)	

Anexo 3: Cuadro de resultados de la encuesta

NECESIDAD DE QUE EL CAFÉ CUENTE CON UNA ZONA DE PANADERÍA

¿Considera Ud. necesario que cuente con una zona de panadería?

Sí es necesario una panadería

No es necesario una panadería

Total : 100%

MUESTRA ESTADÍSTICA : Total entrevistas realizadas

TOTAL	Residentes								No residentes				
	Total residentes	DISTRITOS			SEXO		RANGOS DE EDAD		Total no residentes	SEXO		RANGOS DE EDAD	
		Comas	Los Olivos	San Martín	MASC.	FEME.	25-35	36-55		MASC.	FEME.	25-35	36 - 55
%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
65.0	71.5	84.8	62.4	75.6	74.7	68.3	73.5	69.6	52.0	45.8	57.7	49.0	54.9
35.0	28.5	15.2	37.6	24.4	25.3	31.7	26.5	30.4	48.0	54.2	42.3	51.0	45.1
(300)	(200)	(33)	(85)	(82)	(99)	(101)	(98)	(102)	(100)	(48)	(52)	(49)	(51)

Anexo 3: Cuadro de resultados de la encuesta

VARIEDAD DE PRODUCTOS QUE DEBERÍA OFRECERSE EN LA ZONA DE PANADERÍA

(Sobre el total de entrevistados que mencionaron que sí es necesario que el café cuente con una zona de panadería)

Qué variedad de productos debería ofrecerse en la zona de panadería?

	TOTAL	Residentes								No residentes				
		Total residentes	DISTRITOS			SEXO		RANGOS DE EDAD		Total no residentes	SEXO		RANGOS DE EDAD	
			Comas	Los Olivos	San Martín	MASC.	FEME.	25-35	36-55		MASC.	FEME.	25-35	36 - 55
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Pasteles	31.3	31.5	39.3	17.0	40.3	32.4	30.4	33.3	29.6	30.8	31.8	30.0	29.2	32.1
Embutidos	28.2	38.5	7.1	66.0	29.0	39.2	37.7	40.3	36.6	7.7	18.2	0.0	8.3	7.1
Tortas	22.2	21.7	21.4	13.2	29.0	27.0	15.9	23.6	19.7	23.1	31.8	16.7	16.7	28.6
Bocaditos	18.2	19.6	14.3	15.1	25.8	21.6	17.4	15.3	23.9	15.4	18.2	13.3	20.8	10.7
Variedad de panes	13.5	15.4	32.1	1.9	19.4	12.2	18.8	11.1	19.7	9.6	13.6	6.7	12.5	7.1
Leche	10.9	15.4	0.0	39.6	1.6	12.2	18.8	15.3	15.5	1.9	0.0	3.3	0.0	3.6
Productos Lácteos	7.9	11.9	0.0	18.9	11.3	12.2	11.5	13.9	9.8	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Variedad de pasteles dulces y salados	7.5	11.2	14.3	5.7	14.5	5.4	17.4	12.5	9.9	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Empanadas	6.4	7.7	10.7	3.8	9.7	9.5	5.8	8.3	7.0	3.8	0.0	6.7	4.2	3.6
Yogurt	5.7	5.6	0.0	13.2	1.6	5.4	5.8	9.7	1.4	5.8	0.0	10.0	0.0	10.7
Azúcar	2.8	4.2	0.0	11.3	0.0	2.7	5.8	5.6	2.8	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Gaseosas	1.4	2.1	0.0	5.7	0.0	2.7	1.4	2.8	1.4	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Café	1.4	2.1	3.6	3.8	0.0	2.7	1.4	0.0	4.2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Conservas	1.6	1.4	0.0	3.8	0.0	0.0	2.9	1.4	1.4	1.9	4.5	0.0	0.0	3.6
Otras variedades	24.0	24.5	17.8	34.0	19.3	20.4	28.8	21.0	28.1	23.0	22.7	23.3	25.0	21.5
No precisa	5.0	0.7	3.6	0.0	0.0	1.4	0.0	0.0	1.4	13.5	9.1	16.7	16.7	10.7
Total : Respuestas múltiples														
MUESTRA ESTADÍSTICA : Total de entrevistados que mencionaron que sí es necesario que el café cuente con una zona de panadería	(195)	(143)	(28)	(53)	(62)	(74)	(69)	(72)	(71)	(52)	(22)	(30)	(24)	(28)

Anexo 3: Cuadro de resultados de la encuesta

ASPECTOS QUE DEBE INCLUIR LA INFRAESTRUCTURA/ DECORADO/ AMBIENTACIÓN DEL LOCAL DEL NUEVO CAFÉ DE LIMA NORTE

Específicamente en lo que se refiere a la infraestructura/ decorado/ ambientación del local, dígame Ud. de acuerdo a la siguiente tarjeta que debería incluir éste para que se ajuste a su gusto y preferencia?

	TOTAL	Residentes								No residentes				
		Total residentes	DISTRITOS			SEXO		RANGOS DE EDAD		Total no residentes	SEXO		RANGOS DE EDAD	
			Comas	Los Olivos	San Martín	MASC.	FEME.	25-35	36-55		MASC.	FEME.	25-35	36 - 55
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Ambiente de fumadores y no fumadores	73.0	68.0	72.7	61.2	73.2	68.7	67.3	72.4	63.7	83.0	87.5	78.8	81.6	84.3
Música de fondo	73.0	66.5	75.8	44.7	85.4	67.7	65.3	68.4	64.7	86.0	83.3	88.5	83.7	88.2
Terraza al aire libre	68.0	62.5	69.7	47.1	75.6	60.6	64.4	66.3	58.8	79.0	83.3	75.0	73.5	84.3
Estilo vanguardista/ moderno	58.3	53.0	63.6	58.8	42.7	55.6	50.5	49.0	56.9	69.0	72.9	65.4	67.3	70.6
Estilo rústico	35.3	38.0	27.3	34.1	46.3	39.4	36.6	39.8	36.3	30.0	27.1	32.7	32.7	27.5
Barra para consumo de potajes/ bebidas	34.0	32.0	51.5	32.9	23.2	27.3	36.6	32.7	31.4	38.0	41.7	34.6	38.8	37.3
Zona de panadería	28.7	26.0	66.7	11.8	24.4	27.3	24.8	25.5	26.5	34.0	27.1	40.4	32.7	35.3
Otros aspectos	1.3	2.0	6.0	1.2	1.2	2.0	2.0	1.0	3.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Total : Respuestas múltiples														
MUESTRA ESTADÍSTICA : Total entrevistas realizadas	(300)	(200)	(33)	(85)	(82)	(99)	(101)	(98)	(102)	(100)	(48)	(52)	(49)	(51)

Anexo 3: Cuadro de resultados de la encuesta

TIPO DE MÚSICA DE FONDO QUE PREFERIRÍA ESCUCHAR

-Total de entrevistados que mencionaron que deberían de incluir música de fondo -

¿Respecto a la música de fondo, que estilo/ variedad preferiría?

	TOTAL	Residentes								No residentes				
		Total residentes	DISTRITOS			SEXO		RANGOS DE EDAD		Total no residentes	SEXO		RANGOS DE EDAD	
			Comas	Los Olivos	San Martín	MASC.	FEME.	25-35	36-55		MASC.	FEME.	25-35	36 - 55
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Música instrumental clásica	57.6	57.9	68.0	57.9	54.3	67.2	48.5	43.3	72.7	57.0	60.0	54.3	51.2	62.2
Música cantada en español (baladas)	23.2	20.3	12.0	21.1	22.9	17.9	22.7	20.9	19.7	29.1	40.0	19.6	22.0	35.6
Música instrumental contemporánea	25.4	24.8	40.0	15.8	24.3	20.9	28.8	29.9	19.7	26.7	27.5	26.1	26.8	26.7
Música cantada no en castellano (baladas)	16.2	15.0	16.0	7.9	18.6	10.4	19.7	23.9	6.1	18.6	10.0	26.1	26.8	11.1
Otras variedades de música	7.6	8.4	20.0	0.0	8.6	7.5	9.0	6.0	10.5	5.9	5.0	6.6	4.8	6.6
Total : Respuestas múltiples														
MUESTRA ESTADÍSTICA : Total entrevistas realizadas	(219)	(133)	(25)	(38)	(70)	(67)	(66)	(67)	(66)	(86)	(40)	(46)	(41)	(45)

Anexo 3: Cuadro de resultados de la encuesta

PERFIL IDEAL DEL PERSONAL DE ATENCIÓN AL CLIENTE

¿Qué características debe reunir el personal de atención al cliente, en relación a los siguientes aspectos?

	TOTAL	Residentes								No residentes				
		Total residentes	DISTRITOS			SEXO		RANGOS DE EDAD		Total no residentes	SEXO		RANGOS DE EDAD	
			Comas	Los Olivos	San Martín	MASC.	FEME.	25-35	36-55		MASC.	FEME.	25-35	36 - 55
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Edad														
Jóvenes	72.0	67.0	51.5	84.7	54.9	60.6	73.3	75.5	58.9	82.0	77.1	86.5	83.7	80.4
Adultos	12.0	9.5	6.1	14.1	6.1	13.1	5.9	6.1	12.7	17.0	20.8	13.5	14.3	19.6
Ambos	16.0	23.5	42.4	1.2	39.0	26.3	20.8	18.4	28.4	1.0	2.1	0.0	2.0	0.0
Sexo														
Ambos sexos	82.0	84.5	97.0	83.5	80.5	84.8	84.2	83.7	85.3	77.0	91.7	63.5	79.6	74.5
Hombres	3.0	3.0	3.0	1.2	4.9	5.1	0.9	2.0	3.9	3.0	4.1	1.9	4.1	2.0
Mujeres	15.0	12.5	0.0	15.3	14.6	10.1	14.9	14.3	10.8	20.0	4.2	34.6	16.3	23.5
Grado de instrucción														
Estudiantes de universidad/ institutos	47.7	43.5	33.4	53.0	37.8	35.4	51.5	40.8	46.1	56.0	45.8	65.4	61.2	51.0
Indiferente	44.7	47.0	54.5	37.6	53.7	53.5	40.6	48.0	46.1	40.0	47.9	32.7	34.7	45.1
Nivel secundaria	7.7	9.5	12.1	9.4	8.5	11.1	7.9	11.2	7.8	4.0	6.3	1.9	4.1	3.9
Nivel socioeconómico														
Indiferente	51.3	47.5	66.7	31.8	56.1	43.4	51.5	53.1	42.2	59.0	66.7	51.9	57.1	60.8
Medio	46.3	50.0	33.3	64.7	41.5	53.6	46.5	44.9	54.9	39.0	33.3	44.3	40.9	37.2
Bajo	2.3	2.5	0.0	3.5	2.4	3.0	2.0	2.0	2.9	2.0	0.0	3.8	2.0	2.0
Sub-Total : 100%														

Anexo 3: Cuadro de resultados de la encuesta

PERFIL IDEAL DEL PERSONAL DE ATENCIÓN AL CLIENTE

¿Qué características debe reunir el personal de atención al cliente, en relación a los siguientes aspectos?

	TOTAL	Residentes								No residentes				
		Total residentes	DISTRITOS			SEXO		RANGOS DE EDAD		Total no residentes	SEXO		RANGOS DE EDAD	
			Comas	Los Olivos	San Martín	MASC.	FEME.	25-35	36-55		MASC.	FEME.	25-35	36 - 55
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Otras características														
Trato amable/ agradable	23.7	29.5	30.3	4.7	54.9	33.3	25.7	23.5	35.3	12.0	12.5	11.5	12.2	11.8
Educado/ atento	16.0	19.5	27.2	0.0	36.5	20.2	18.8	17.3	21.5	9.0	8.4	9.6	8.2	9.8
Bien uniformados y limpios	6.3	6.5	3.0	0.0	14.6	8.1	5.0	9.2	4.0	6.0	4.2	7.7	12.3	0.0
Que sea capacitado	3.7	4.0	6.0	0.0	7.3	6.1	2.0	3.0	4.9	3.0	0.0	5.7	2.0	4.0
Carisma	5.0	7.0	15.2	0.0	11.0	7.1	6.9	7.1	6.9	1.0	0.0	1.9	2.0	0.0
Otras respuestas	1.7	2.5	3.0	0.0	4.9	2.0	3.0	4.0	1.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Total : Respuestas múltiples														
MUESTRA ESTADÍSTICA : Total entrevistas realizadas	(300)	(200)	(33)	(85)	(82)	(99)	(101)	(98)	(102)	(100)	(48)	(52)	(49)	(51)

Anexo 3: Cuadro de resultados de la encuesta

NIVEL DE ACEPTACIÓN DEL HORARIO DE ATENCIÓN DE 8 A.M. A 11 P.M.; DEL NUEVO CAFÉ DE LIMA NORTE

¿Qué le parece a Ud. que el nuevo café de Lima Norte abra de 8 a.m. a 11 p.m.?

	TOTAL	Residentes								No residentes				
		Total residentes	DISTRITOS			SEXO		RANGOS DE EDAD		Total no residentes	SEXO		RANGOS DE EDAD	
			Comas	Los Olivos	San Martín	MASC.	FEME.	25-35	36-55		MASC.	FEME.	25-35	36 - 55
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Están de acuerdo con el horario	88.7	86.0	72.7	94.1	82.9	89.9	82.2	78.6	93.1	94.0	93.8	94.2	91.8	96.1
No están de acuerdo con el horario, preferiría otro	11.3	14.0	27.3	5.9	17.1	10.1	17.8	21.4	6.9	6.0	6.2	5.8	8.2	3.9
Total : 100%														
MUESTRA ESTADÍSTICA : Total entrevistas realizadas	(300)	(200)	(33)	(85)	(82)	(99)	(101)	(98)	(102)	(100)	(48)	(52)	(49)	(51)

Anexo 3: Cuadro de resultados de la encuesta

HORARIO EN EL QUE DEBERÍA ATENDER EL NUEVO CAFÉ DE LIMA NORTE

- Sobre el total de entrevistados que no están de acuerdo con el horario de atención del nuevo café de Lima Norte -

En qué horario preferiría Ud. que abra el nuevo café de Lima Norte?

Debería abrir

A las 04:00 horas

A las 06:00 horas

A las 07:00 horas

A las 08:00 horas

A las 09:00 horas

A las 11:00 horas

A las 16:00 horas

Índice hora de inicio

Debería cerrar

A las 01 horas

A las 02 horas

A las 03 horas

A las 04 horas

A las 12 horas

A las 13 horas

A las 14 horas

A las 15 horas

A las 21 horas

A las 22 horas

A las 23 horas

A las 24 horas

Índice hora de cierre

Total : 100%

MUESTRA ESTADÍSTICA : Total de entrevistas que no están de acuerdo con el horario de atención del nuevo café de Lima Norte

TOTAL
%
2.9
2.9
8.8
64.7
5.9
11.8
2.9
(8.44)
17.6
20.6
2.9
5.9
8.8
11.8
5.9
5.9
2.9
2.9
5.9
8.8
(9.94)
(34)

Anexo 3: Cuadro de resultados de la encuesta

NIVEL DE ACEPTACIÓN DE LOS PRECIOS DE LOS PRODUCTOS QUE OFRECERÁ EL NUEVO CAFÉ DE LIMA NORTE

¿Qué tan de acuerdo/ desacuerdo está Ud. con los rangos de precios de los siguientes productos que ofrecerá el nuevo café de Lima Norte?

	TOTAL	Residentes								No residentes				
		Total residentes	DISTRITOS			SEXO		RANGOS DE EDAD		Total no residentes	SEXO		RANGOS DE EDAD	
			Comas	Los Olivos	San Martín	MASC.	FEME.	25-35	36-55		MASC.	FEME.	25-35	36 - 55
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Sandwiches:														
De S/ 3.50 hasta 9.00														
Están de acuerdo	90.0	90.0	93.9	95.3	82.9	89.9	90.1	91.8	88.2	90.0	95.8	84.6	89.8	90.2
Están en desacuerdo	10.0	10.0	6.1	4.7	17.1	10.1	9.9	8.2	11.8	10.0	4.2	15.4	10.2	9.8
Ensaladas de verduras:														
De S/. 6.00 a S/. 12.00														
Están de acuerdo	58.7	53.0	54.5	62.4	42.7	51.5	54.5	55.1	51.0	70.0	68.8	71.2	67.3	72.5
Están en desacuerdo	41.0	46.5	45.5	37.6	56.1	47.5	45.5	44.9	48.0	30.0	31.3	28.8	32.7	27.5
No precisa	0.3	0.5	0.0	0.0	1.2	1.0	0.0	0.0	1.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Ensaladas de frutas:														
De S/. 5.00 a S/. 10.00														
Están de acuerdo	75.0	76.5	78.8	87.1	64.6	75.8	77.2	82.7	70.6	72.0	77.1	67.3	73.5	70.6
Están en desacuerdo	25.0	23.5	21.2	12.9	35.4	24.2	22.8	17.3	29.4	28.0	22.9	32.7	26.5	29.4

Anexo 3: Cuadro de resultados de la encuesta

NIVEL DE APROBACIÓN CON LOS RANGOS DE PRECIOS DE LOS SIGUIENTES PRODUCTOS QUE OFRECERÁ EL NUEVO CAFÉ DE LIMA NORTE

¿Qué tan de acuerdo/ desacuerdo está Ud. con los rangos de precios de los siguientes productos que ofrecerá el nuevo café de Lima Norte?

	TOTAL	Residentes								No residentes				
		Total residentes	DISTRITOS			SEXO		RANGOS DE EDAD		Total no residentes	SEXO		RANGOS DE EDAD	
			Comas	Los Olivos	San Martín	MASC.	FEME.	25-35	36-55		MASC.	FEME.	25-35	36 - 55
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Pasteles salados (empanadas):														
De S/. 3.50 a S/. 5.00														
Están de acuerdo	82.7	79.0	72.7	91.8	68.3	82.8	75.2	85.7	72.5	90.0	95.8	84.6	87.8	92.2
Están en desacuerdo	17.0	20.5	27.3	8.2	30.5	16.2	24.8	14.3	26.5	10.0	4.2	15.4	12.2	7.8
No precisa	0.3	0.5	0.0	0.0	1.2	1.0	0.0	0.0	1.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Pastelería fina:														
De S/. 4.00 a S/. 7.00														
Están de acuerdo	86.0	89.0	97.0	94.1	80.5	86.9	91.1	93.9	84.3	80.0	97.9	63.5	85.7	74.5
Están en desacuerdo	13.7	10.5	3.0	5.9	18.3	12.1	8.9	6.1	14.7	20.0	2.1	36.5	14.3	25.5
No precisa	0.3	0.5	0.0	0.0	1.2	1.0	0.0	0.0	1.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Variedad de cafés:														
De S/. 5.00 a S/. 15.00														
Están de acuerdo	54.0	61.0	48.5	87.1	39.0	65.7	56.4	60.2	61.8	40.0	47.9	32.7	38.8	41.2
Están en desacuerdo	46.0	39.0	51.5	12.9	61.0	34.3	43.6	39.8	38.2	60.0	52.1	67.3	61.2	58.8

Anexo 3: Cuadro de resultados de la encuesta

NIVEL DE APROBACIÓN CON LOS RANGOS DE PRECIOS DE LOS SIGUIENTES PRODUCTOS QUE OFRECERÁ EL NUEVO CAFÉ DE LIMA NORTE

¿Qué tan de acuerdo/ desacuerdo está Ud. con los rangos de precios de los siguientes productos que ofrecerá el nuevo café de Lima Norte?

¿Qué tan de acuerdo/ desacuerdo está Ud. con los rangos de precios de los siguientes productos que ofrecerá el nuevo café de Lima Norte?	TOTAL	Residentes								No residentes				
		Total residentes	DISTRITOS			SEXO		RANGOS DE EDAD		Total no residentes	SEXO		RANGOS DE EDAD	
			Comas	Los Olivos	San Martín	MASC.	FEME.	25-35	36-55		MASC.	FEME.	25-35	36 - 55
%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	
Infusiones:														
De S/. 3.00 a S/. 6.00														
Están de acuerdo	40.0	50.5	42.4	64.7	39.0	42.4	58.4	52.0	49.0	19.0	20.8	17.3	18.4	19.6
Están en desacuerdo	60.0	49.5	57.6	35.3	61.0	57.6	41.6	48.0	51.0	81.0	79.2	82.7	81.6	80.4
Bebidas gaseosas/ chicha														
De S/. 2.00 a S/. 5.00														
Están de acuerdo	79.3	78.0	69.7	84.7	74.4	80.8	75.2	77.6	78.4	82.0	85.4	78.8	83.7	80.4
Están en desacuerdo	20.7	22.0	30.3	15.3	25.6	19.2	24.8	22.4	21.6	18.0	14.6	21.2	16.3	19.6
Jugos de fruta														
De S/. 4.00 a S/. 9.00														
Están de acuerdo	72.0	68.0	66.7	84.7	51.2	69.7	66.3	68.4	67.6	80.0	91.7	69.2	75.5	84.3
Están en desacuerdo	28.0	32.0	33.3	15.3	48.8	30.3	33.7	31.6	32.4	20.0	8.3	30.8	24.5	15.7
Cerveza chica														
De S/. 5.00 a S/. 7.00														
Están de acuerdo	64.7	60.5	69.7	62.4	54.9	62.6	58.4	57.1	63.7	73.0	68.8	76.9	71.4	74.5
Están en desacuerdo	35.3	39.5	30.3	37.6	45.1	37.4	41.6	42.9	36.3	27.0	31.3	23.1	28.6	

Anexo 3: Cuadro de resultados de la encuesta

NIVEL DE APROBACIÓN CON LOS RANGOS DE PRECIOS DE LOS SIGUIENTES PRODUCTOS QUE OFRECERÁ EL NUEVO CAFÉ DE LIMA NORTE

¿Qué tan de acuerdo/ desacuerdo está Ud. con los rangos de precios de los siguientes productos que ofrecerá el nuevo café de Lima Norte?

	TOTAL	Residentes								No residentes				
		Total residentes	DISTRITOS			SEXO		RANGOS DE EDAD		Total no residentes	SEXO		RANGOS DE EDAD	
			Comas	Los Olivos	San Martín	MASC.	FEME.	25-35	36-55		MASC.	FEME.	25-35	36 - 55
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Tragos tipo aperitivos:														
De S/. 8.00 a S/. 18.00														
Están de acuerdo	64.7	65.5	81.8	68.2	56.1	65.7	65.3	71.4	59.8	63.0	83.3	44.2	65.3	60.8
Están en desacuerdo	35.3	34.5	18.2	31.8	43.9	34.3	34.7	28.6	40.2	37.0	16.7	55.8	34.7	39.2
Helados en copa:														
De S/. 6.00 a S/. 15.00														
Están de acuerdo	60.0	68.5	66.7	74.1	63.4	70.7	66.3	67.3	69.6	43.0	39.6	46.2	61.2	25.5
Están en desacuerdo	40.0	31.5	33.3	25.9	36.6	29.3	33.7	32.7	30.4	57.0	60.4	53.8	38.8	74.5
Helados en barquillos/ vasitos:														
De S/. 4.00 a S/. 12.00														
Están de acuerdo	48.3	52.0	60.6	55.3	45.1	52.5	51.5	58.2	46.1	41.0	31.3	50.0	59.2	23.5
Están en desacuerdo	51.7	48.0	39.4	44.7	54.9	47.5	48.5	41.8	53.9	59.0	68.8	50.0	40.8	76.5
Sub-Total : 100%														
MUESTRA ESTADÍSTICA : Total entrevistas realizadas	(300)	(200)	(33)	(85)	(82)	(99)	(101)	(98)	(102)	(100)	(48)	(52)	(49)	(51)

Anexo 3: Cuadro de resultados de la encuesta

NIVEL DE ACEPTACIÓN DE LA UBICACIÓN PROPUESTA PARA EL NUEVO CAFÉ DE LIMA NORTE SE UBIQUE EN LA AV. SANTIAGO ANTUNEZ DE MAYOLO FRENTE A LA MUNICIPALIDAD DE LOS OLIVOS

¿Qué tan de acuerdo se encuentra de que el nuevo café de Lima Norte se ubique en la Av. Santiago Antunez de Mayolo frente a la Municipalidad de Los Olivos?

	TOTAL	Residentes								No residentes				
		Total residentes	DISTRITOS			SEXO		RANGOS DE EDAD		Total no residentes	SEXO		RANGOS DE EDAD	
			Comas	Los Olivos	San Martín	MASC.	FEME.	25-35	36-55		MASC.	FEME.	25-35	36 - 55
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Totalmente de acuerdo	74.7	77.5	75.7	88.2	67.0	81.8	73.2	71.5	83.3	69.0	64.6	73.1	73.5	64.7
Algo de acuerdo	12.3	9.0	9.1	8.2	9.8	8.1	9.9	12.2	5.9	19.0	20.8	17.3	8.2	29.4
Me es indiferente	4.0	4.0	6.1	1.2	6.1	3.0	5.0	4.1	3.9	4.0	6.3	1.9	6.1	2.0
En desacuerdo	9.0	9.5	9.1	2.4	17.1	7.1	11.9	12.2	6.9	8.0	8.3	7.7	12.2	3.9
Total : Respuestas múltiples														
MUESTRA ESTADÍSTICA : Total entrevistas realizadas	(300)	(200)	(33)	(85)	(82)	(99)	(101)	(98)	(102)	(100)	(48)	(52)	(49)	(51)

Anexo 3: Cuadro de resultados de la encuesta

OTRAS ZONAS SUGERIDAS PARA LA UBICACIÓN DEL NUEVO CAFÉ DE LIMA NORTE

- Sobre el total de entrevistados que mencionaron que le es indiferente, están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo de que el nuevo café de Lima Norte se ubique en la Av. Santiago Antunez de Mayolo -

¿En qué zona preferiría Ud. que se ubique el nuevo café de Lima Norte?

En el Mega Plaza
 Av. Carlos Izaguirre
 En Habich
 Cerca al centro de idiosmas del Británico / Urb. Los Jardines
 En la Urb. Trébol
 Av. Angélica Gamarra
 Tottus - Panamericana Norte
 Honorio Delgado (misma arriola)
 Av.Universitaria (cuadra 10)
 Metro de Los Olivos
 Otras zonas

Total : Respuestas múltiples

MUESTRA ESTADÍSTICA : Total de entrevistados que mencionaron que le es indiferente, están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo de que el nuevo café de Lima Norte se ubique en la Av. Santiago Antunez de Mayolo

TOTAL
%
46.2
15.4
12.8
5.1
2.6
2.6
2.6
2.6
2.6
2.6
7.7
(39)

Anexo 3: Cuadro de resultados de la encuesta

NIVEL DE DISPOSICIÓN PARA ASISTIR AL NUEVO CAFÉ DE LIMA NORTE

¿Cuándo se abra el nuevo café para Lima Norte que tan dispuesto estaría Ud. de asistir?

¿Cuándo se abra el nuevo café para Lima Norte que tan dispuesto estaría Ud. de asistir?														
	TOTAL	Residentes								No residentes				
		Total residentes	DISTRITOS			SEXO		RANGOS DE EDAD		Total no residentes	SEXO		RANGOS DE EDAD	
			Comas	Los Olivos	San Martín	MASC.	FEME.	25-35	36-55		MASC.	FEME.	25-35	36 - 55
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Estoy seguro que asistiría	83.7	85.5	97.0	90.6	75.6	87.9	83.2	81.6	89.2	80.0	75.0	84.6	83.7	76.5
Creo que asistiría	14.0	11.0	0.0	9.4	17.1	9.1	12.9	15.3	6.9	20.0	25.0	15.4	16.3	23.5
No sabría decir si asistiría	1.0	1.5	0.0	0.0	3.7	2.0	1.0	1.0	2.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Estoy seguro que no asistiría	1.3	2.0	3.0	0.0	3.6	1.0	2.9	2.1	1.9	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Total : 100%														

Anexo 3: Cuadro de resultados de la encuesta

TIPOS DE PERSONAS CON LAS QUE ASISTIRÍA AL CAFÉ

- Total respuestas espontáneas -

¿Con quiénes asistiría Ud. al nuevo café de Lima Norte?

¿Con quiénes asistiría Ud. al nuevo café de Lima Norte?	TOTAL	Residentes								No residentes				
		Total residentes	DISTRITOS			SEXO		RANGOS DE EDAD		Total no residentes	SEXO		RANGOS DE EDAD	
			Comas	Los Olivos	San Martín	MASC.	FEME.	25-35	36-55		MASC.	FEME.	25-35	36 - 55
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Con amistades	77.7	76.0	81.8	84.7	64.6	75.8	76.2	82.7	69.6	81.0	87.5	75.0	79.6	82.4
Con familiares (hijos, padres, abuelos, hermanos, entre otros)	51.7	67.5	60.6	71.8	65.9	71.7	63.4	60.2	74.5	20.0	16.7	23.1	20.4	19.6
Con compañeros del trabajo/ de mi centro de estudios	29.3	7.5	18.2	3.5	7.3	2.0	12.9	7.1	7.8	73.0	89.6	57.7	67.3	78.4
Con mi esposo/a o pareja	27.0	25.0	54.5	8.2	30.5	27.3	22.8	22.4	27.5	31.0	31.3	30.8	36.7	25.5
Con clientes	10.7	6.0	0.0	5.9	8.5	1.0	10.9	4.1	7.8	20.0	10.4	28.8	18.4	21.6
Total : Respuestas múltiples														
MUESTRA ESTADÍSTICA : Total entrevistas realizadas	(300)	(200)	(33)	(85)	(82)	(99)	(101)	(98)	(102)	(100)	(48)	(52)	(49)	(51)

Anexo 3: Cuadro de resultados de la encuesta

OCASIONES O MOTIVOS POR LOS QUE ASISTIRÍAN AL NUEVO CAFÉ DE LIMA NORTE

¿En qué ocasiones o con qué motivo asistiría Ud. al nuevo café de Lima Norte?

	TOTAL	Residentes								No residentes				
		Total residentes	DISTRITOS			SEXO		RANGOS DE EDAD		Total no residentes	SEXO		RANGOS DE EDAD	
			Comas	Los Olivos	San Martín	MASC.	FEME.	25-35	36-55		MASC.	FEME.	25-35	36 - 55
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Para conversar	81.3	80.0	75.8	87.1	74.4	80.8	79.2	80.6	79.4	84.0	91.7	76.9	87.8	80.4
Como punto de encuentro	36.7	27.5	48.5	11.8	35.4	28.3	26.7	33.7	21.6	55.0	47.9	61.5	59.2	51.0
Para cerrar negocios	17.3	11.5	12.1	10.6	12.2	4.0	18.8	6.1	16.7	29.0	10.4	46.2	22.4	35.3
En cumpleaños/celebraciones	5.0	5.0	15.2	0.0	6.1	6.1	4.0	7.1	2.9	5.0	10.4	0.0	4.1	5.9
Como distracción	2.3	3.5	0.0	0.0	8.5	5.1	2.0	4.1	2.9	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Para relajarse	1.7	2.5	6.1	2.4	1.2	3.0	2.0	4.1	1.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Para pasear con la familia	1.0	1.5	6.1	0.0	1.2	2.0	1.0	0.0	2.9	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Otros motivos	5.3	7.0	12.1	2.4	9.7	10.1	4.0	7.1	6.9	2.0	2.1	1.9	4.1	0.0
No precisa	0.3	0.5	0.0	1.2	0.0	0.0	1.0	0.0	1.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Total : Respuestas múltiples														
MUESTRA ESTADÍSTICA : Total entrevistas realizadas	(300)	(200)	(33)	(85)	(82)	(99)	(101)	(98)	(102)	(100)	(48)	(52)	(49)	(51)

Anexo 3: Cuadro de resultados de la encuesta

DÍAS DE LA SEMANA EN LOS QUE ASISTIRÍA AL NUEVO CAFÉ DE LIMA NORTE

¿En qué días de la semana asistiría Ud, con mayor frecuencia?

	TOTAL	Residentes								No residentes				
		Total residentes	DISTRITOS			SEXO		RANGOS DE EDAD		Total no residentes	SEXO		RANGOS DE EDAD	
			Comas	Los Olivos	San Martín	MASC.	FEME.	25-35	36-55		MASC.	FEME.	25-35	36 - 55
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
De lunes a viernes	57.3	47.0	42.4	61.2	34.1	45.5	48.5	48.0	46.1	78.0	89.6	67.3	75.5	80.4
Sábados	60.7	61.5	81.8	48.2	67.1	55.6	67.3	65.3	57.8	59.0	54.2	63.5	55.1	62.7
Domingos/ feriados	35.0	41.0	30.3	29.4	57.3	47.5	34.7	43.9	38.2	23.0	8.3	36.5	28.6	17.6
No precisa	1.0	1.0	0.0	2.4	0.0	0.0	2.0	0.0	2.0	1.0	0.0	1.9	2.0	0.0
Total : Respuestas múltiples														
MUESTRA ESTADÍSTICA : Total entrevistas realizadas	(300)	(200)	(33)	(85)	(82)	(99)	(101)	(98)	(102)	(100)	(48)	(52)	(49)	(51)

Anexo 3: Cuadro de resultados de la encuesta

NOMBRES QUE PREFIEREN PARA EL NUEVO CAFÉ DE LIMA NORTE

- Respuesta con alternativa sugerida -

De los siguientes nombres, ¿cuál le gusta más para el nuevo café de Lima Norte?

	TOTAL	Residentes								No residentes				
		Total residentes	DISTRITOS			SEXO		RANGOS DE EDAD		Total no residentes	SEXO		RANGOS DE EDAD	
			Comas	Los Olivos	San Martín	MASC.	FEME.	25-35	36-55		MASC.	FEME.	25-35	36 - 55
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Tiempo de Café	28.7	33.0	36.4	29.4	35.4	28.3	37.6	27.6	38.2	20.0	14.6	25.0	18.4	21.6
Tiempo y café	28.3	27.5	18.2	36.5	22.0	26.3	28.7	27.6	27.5	30.0	27.1	32.7	20.4	39.2
Un café y más	25.7	27.0	24.2	29.4	25.6	31.3	22.8	28.6	25.5	23.0	25.0	21.2	24.5	21.6
Café y más	17.0	12.0	21.2	4.7	15.8	14.1	9.9	15.2	8.8	27.0	33.3	21.1	36.7	17.6
Ninguno	0.3	0.5	0.0	0.0	1.2	0.0	1.0	1.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Total : 100%														
MUESTRA ESTADÍSTICA : Total entrevistas realizadas	(300)	(200)	(33)	(85)	(82)	(99)	(101)	(98)	(102)	(100)	(48)	(52)	(49)	(51)

Anexo 3: Cuadro de resultados de la encuesta

RAZONES POR LAS QUE PREFIERE EL NOMBRE ELEGIDO PARA EL NUEVO CAFÉ DE LIMA NORTE

¿Por qué diría Ud. que prefiere ese nombre?

	TOTAL	Residentes								No residentes				
		Total residentes	DISTRITOS			SEXO		RANGOS DE EDAD		Total no residentes	SEXO		RANGOS DE EDAD	
			Comas	Los Olivos	San Martín	MASC.	FEME.	25-35	36-55		MASC.	FEME.	25-35	36 - 55
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Tiempo de Café	28.7	<u>33.0</u>	<u>36.4</u>	<u>29.4</u>	<u>35.4</u>	<u>28.3</u>	<u>37.6</u>	<u>27.6</u>	<u>38.2</u>	<u>20.0</u>	<u>14.6</u>	<u>25.0</u>	<u>18.4</u>	<u>21.6</u>
Tomar café en un tiempo/ darse tiempo para el café/ café a tiempo	11.7	15.0	15.2	13.0	17.1	15.1	14.9	10.2	19.6	5.0	4.2	5.8	2.0	7.8
Suena bien el nombre/ es llamativo/ llama la atención/ fuera de lo común/ interesante/ me gusto más	6.7	7.5	9.1	8.2	6.1	5.1	9.9	7.1	7.8	5.0	6.3	3.8	6.1	3.9
Momento de tomar un buen café/ disfrutar	5.7	6.0	3.0	5.9	7.3	5.1	6.9	5.1	6.9	5.0	2.1	7.7	4.1	5.9
Café para reunirse y conversar/ con amigos/ familiares/ negocios	5.3	6.5	9.1	5.9	6.1	4.0	8.9	6.1	6.9	3.0	2.1	3.8	2.0	3.9
Tomar un café relajado/ en todo tiempo/ un buen momento/ descansar	2.0	2.5	6.1	1.2	2.4	1.0	4.0	2.0	2.9	1.0	0.0	1.9	2.0	0.0
Otras respuestas	2.0	1.5	0.0	2.4	1.2	0.0	3.0	2.0	1.0	3.0	0.0	5.7	4.0	2.0

Anexo 3: Cuadro de resultados de la encuesta

RAZONES POR LAS QUE PREFIERE EL NOMBRE ELEGIDO PARA EL NUEVO CAFÉ DE LIMA NORTE

¿Por qué diría Ud. que prefiere ese nombre?

	TOTAL	Residentes								No residentes				
		Total residentes	DISTRITOS			SEXO		RANGOS DE EDAD		Total no residentes	SEXO		RANGOS DE EDAD	
			Comas	Los Olivos	San Martín	MASC.	FEME.	25-35	36-55		MASC.	FEME.	25-35	36 - 55
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Tiempo y café	28.3	<u>27.5</u>	<u>18.2</u>	<u>36.5</u>	<u>22.0</u>	<u>26.3</u>	<u>28.7</u>	<u>27.6</u>	<u>27.5</u>	<u>30.0</u>	<u>27.1</u>	<u>32.7</u>	<u>20.4</u>	<u>39.2</u>
Tomar café en un tiempo/ darse tiempo para el café/ café a tiempo	11.7	10.0	6.1	16.5	4.8	14.1	6.0	12.2	7.9	15.0	16.7	13.4	16.3	13.7
Café para reunir y conversar/ con amigos/ familiares/ negocios	8.0	11.0	6.1	11.8	12.2	9.1	12.9	12.2	9.8	2.0	2.1	1.9	2.0	2.0
Suena bien el nombre/ es llamativo/ llama la atención/ fuera de lo común/ interesante/ me gusta más	7.7	6.0	3.0	8.2	4.9	8.1	4.0	4.1	7.8	11.0	10.4	11.5	2.0	19.6
Momento de tomar un buen café/ disfrutar	6.0	7.5	6.1	5.9	9.8	4.0	10.9	6.1	8.8	3.0	0.0	5.8	4.1	2.0
Tomar un café relajado/ en todo tiempo/ un buen momento/ descansar	1.7	2.0	0.0	3.5	1.2	2.0	2.0	3.1	1.0	1.0	0.0	1.9	0.0	2.0
Otras respuestas	3.7	4.5	6.1	5.9	2.4	2.0	7.0	5.1	4.0	2.0	0.0	3.8	0.0	4.0

Anexo 3: Cuadro de resultados de la encuesta

RAZONES POR LAS QUE PREFIERE EL NOMBRE ELEGIDO PARA EL NUEVO CAFÉ DE LIMA NORTE

¿Por qué diría Ud. que prefiere ese nombre?

	TOTAL	Residentes								No residentes				
		Total residentes	DISTRITOS			SEXO		RANGOS DE EDAD		Total no residentes	SEXO		RANGOS DE EDAD	
			Comas	Los Olivos	San Martín	MASC.	FEME.	25-35	36-55		MASC.	FEME.	25-35	36 - 55
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Un café y más	25.7	<u>27.0</u>	<u>24.2</u>	<u>29.4</u>	<u>25.6</u>	<u>31.3</u>	<u>22.8</u>	<u>28.6</u>	<u>25.5</u>	<u>23.0</u>	<u>25.0</u>	<u>21.2</u>	<u>24.5</u>	<u>21.6</u>
Pides un café y alguna cosa mas/ mas opciones/ algo diferente/ varias alternativas	17.0	20.5	21.2	22.4	18.3	23.2	17.8	24.5	16.7	10.0	6.3	13.5	10.2	9.8
Suena bien el nombre/ es llamativo/ llama la atención/ fuera de lo común/ interesante/ me gusta más	4.3	4.5	3.0	4.7	4.9	7.1	2.0	3.1	5.9	4.0	8.3	0.0	4.1	3.9
Momento de tomar un buen café/ disfrutar	2.7	3.0	3.0	2.4	3.7	4.0	2.0	1.0	4.9	2.0	2.1	1.9	2.0	2.0
Café para reunir y conversar/ con amigos/ familiares/ negocios	2.0	2.0	3.0	0.0	3.7	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	4.2	0.0	2.0	2.0
Lugar agradable/ ambiente adecuado/ tranquilo	1.3	0.5	0.0	0.0	1.2	1.0	0.0	0.0	1.0	3.0	6.3	0.0	2.0	3.9
Tomar un café relajado/ en todo tiempo/ un buen momento	1.0	1.0	0.0	0.0	2.4	2.0	0.0	1.0	1.0	1.0	2.1	0.0	2.0	0.0
Otras alternativas	0.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.0	0.0	1.9	2.0	0.0
Otras respuestas	1.3	0.5	0.0	1.2	0.0	0.0	1.0	0.0	1.0	3.0	2.1	3.8	4.1	2.0

Anexo 3: Cuadro de resultados de la encuesta

RAZONES POR LAS QUE PREFIERE EL NOMBRE ELEGIDO PARA EL NUEVO CAFÉ DE LIMA NORTE

¿Por qué diría Ud. que prefiere ese nombre?

	TOTAL	Residentes								No residentes				
		Total residentes	DISTRITOS			SEXO		RANGOS DE EDAD		Total no residentes	SEXO		RANGOS DE EDAD	
			Comas	Los Olivos	San Martín	MASC.	FEME.	25-35	36-55		MASC.	FEME.	25-35	36 - 55
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Café y más	17.0	12.0	21.2	4.7	15.9	14.1	9.9	15.3	8.8	27.0	33.3	21.2	36.7	17.6
Pides un café y alguna cosa mas/ mas opciones/ algo diferente/ varias alternativas	9.7	7.5	9.1	4.7	9.8	9.1	5.9	9.2	5.9	14.0	14.6	13.5	18.4	9.8
Suena bien el nombre/ es llamativo/ llama la atención/ fuera de lo común/ interesante/ me gusta más	2.0	2.5	3.0	0.0	4.9	2.0	3.0	3.1	2.0	1.0	0.0	1.9	2.0	0.0
Lugar agradable/ ambiente adecuado/ tranquilo	1.7	1.5	0.0	0.0	3.7	2.0	1.0	2.0	1.0	2.0	4.2	0.0	0.0	3.9
Café para reunir y conversar/ con amigos/ familiares/ negocios	1.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	3.0	6.3	0.0	2.0	3.9
Otras respuestas	5.0	3.0	12.1	0.0	2.4	4.0	2.0	5.1	1.0	9.0	12.5	5.8	16.3	2.0
Ninguno	0.3	0.5	0.0	0.0	1.2	0.0	1.0	1.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Total : 100%														
MUESTRA ESTADÍSTICA : Total entrevistas realizadas	(300)	(200)	(33)	(85)	(82)	(99)	(101)	(98)	(102)	(100)	(48)	(52)	(49)	(51)

Anexo 3: Cuadro de resultados de la encuesta

FRECUENCIA CON LA QUE ACOSTUMBRA ASISTIR A CAFÉS

- Sobre el total de entrevistados que mencionaron asistir a cafés -

Me podría decir con qué frecuencia Ud. asiste a Cafés?	TOTAL	Residentes								No residentes				
		Total residentes	DISTRITOS			SEXO		RANGOS DE EDAD		Total no residentes	SEXO		RANGOS DE EDAD	
			Comas	Los Olivos	San Martín	MASC.	FEME.	25-35	36-55		MASC.	FEME.	25-35	36 - 55
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
1 vez por semana	19.6	19.4	41.7	15.9	16.2	23.9	14.9	27.3	12.2	20.0	28.1	12.1	25.0	15.2
2 veces por semana	4.6	5.4	0.0	6.8	5.4	6.5	4.3	4.5	6.1	3.1	6.3	0.0	0.0	6.1
3 veces por semana	4.6	5.4	8.3	2.3	8.1	2.2	8.5	4.5	6.1	3.1	0.0	6.1	6.3	0.0
4 veces por semana	3.7	3.2	0.0	4.5	2.7	2.2	4.3	2.3	4.1	4.6	6.3	3.0	0.0	9.1
5 veces por semana	7.4	6.5	0.0	9.1	5.4	4.3	8.5	9.1	4.1	9.2	0.0	18.2	6.3	12.1
1 vez al mes	30.3	27.8	33.4	29.5	24.4	34.8	21.2	15.9	38.8	35.4	40.5	30.3	43.6	27.2
2 veces al mes	23.0	23.7	8.3	27.3	24.3	21.7	25.5	27.3	20.4	21.5	18.8	24.2	18.8	24.2
3 veces al mes	3.6	5.4	8.3	2.3	8.1	2.2	8.5	6.8	4.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
4 veces al mes	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Otras frecuencias	3.2	3.2	0.0	2.3	5.4	2.2	4.3	2.3	4.1	3.1	0.0	6.1	0.0	6.1
Total : 100%														
Promedio por semana	(1.2)	(1.2)	(0.9)	(1.2)	(1.1)	(1.0)	(1.3)	(1.3)	(1.0)	(1.2)	(0.9)	(1.5)	(1.0)	(1.4)
MUESTRA ESTADÍSTICA : Total de entrevistados que mencionaron asistir a cafés	(158)	(93)	(12)	(44)	(37)	(46)	(47)	(44)	(49)	(65)	(32)	(33)	(32)	(33)

Anexo 3: Cuadro de resultados de la encuesta

GASTO PROMEDIO QUE REALIZA CADA VEZ QUE ASISTE A UN CAFÉ

- Sobre el total de entrevistados que mencionaron asistir a cafés -

¿Cuánto gasta aproximadamente por persona, cada vez que asiste a un Café?	TOTAL	Residentes								No residentes				
		Total residentes	DISTRITOS			SEXO		RANGOS DE EDAD		Total no residentes	SEXO		RANGOS DE EDAD	
			Comas	Los Olivos	San Martín	MASC.	FEME.	25-35	36-55		MASC.	FEME.	25-35	36 - 55
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Como máximo 5 Nuevos Soles	3.4	4.3	8.3	2.3	5.4	2.2	6.4	4.5	4.1	1.5	0.0	3.0	3.1	0.0
De 5 a 10 Nuevos Soles	39.6	40.9	25.0	47.7	32.4	32.6	44.7	40.9	36.7	37.1	31.3	24.2	21.9	33.3
De 10 a 15 Nuevos Soles	28.8	24.4	16.7	13.6	32.4	23.9	19.1	25.0	18.4	37.5	34.4	42.4	43.8	33.3
De 15 a 20 Nuevos Soles	13.7	15.1	33.3	11.4	13.5	17.4	12.8	11.4	18.4	10.8	9.4	12.1	9.4	12.1
De 20 a 30 Nuevos Soles	10.3	10.8	16.7	13.6	5.4	15.2	6.4	4.5	16.3	9.2	9.4	9.1	3.1	15.2
De 30 a 40 Nuevos Soles	2.9	3.0	0.0	9.1	2.7	6.5	4.3	6.8	4.1	2.7	12.5	6.1	12.5	6.1
De 40 a 50 Nuevos Soles	1.4	1.5	0.0	2.3	8.1	2.2	6.4	6.8	2.0	1.2	3.1	3.0	6.3	0.0
Total : 100%														
Promedio gastado en nuevo soles	13.3	(27.5)	(33.7)	(27.5)	(25.4)	(27.9)	(27.0)	(25.0)	(29.6)	(24.1)	(23.4)	(24.8)	(21.9)	(26.3)
MUESTRA ESTADÍSTICA : Total de entrevistados que mencionaron asistir a cafés	158.0	(93)	(12)	(44)	(37)	(46)	(47)	(44)	(49)	(65)	(32)	(33)	(32)	(33)

Anexo 3: Cuadro de resultados de la encuesta

Rango Inf.	Rango Sup.	Prom.	Promedio	Ponderación	1	2	2.9	Ponderación
						S/.	X Per.	
0	5	2.5	3.4%	0.08		7.50		2.97
5	10	7.5	39.6%	2.97		12.50		3.60
10	15	12.5	28.8%	3.60		17.50		2.39
15	20	17.5	13.7%	2.39		12.50		1.28
20	30	25	10.3%	2.57		17.50		0.51
30	40	35	2.9%	1.02		15.52		0.22
40	50	45	1.4%	0.63		0.00		0.00
				13.26		11.86		10.97

Anexo 4: Carta de productos

Anexo 4: Carta de productos

Anexo 4: Carta de productos

Café

Producto	Precio S/.
<i>Expresso</i>	3.50
<i>Cortado</i>	3.80
<i>Americano</i>	2.80
<i>Café Mokka</i>	4.00
<i>Capuccino con Crema</i>	4.50
<i>Infusiones</i>	2.80

*Tempo de
Café*
...una nueva experiencia

Los precios incluyen IGV y servicios.

Anexo 4: Carta de productos

Jugos

Producto	Precio S/.
Papaya con Naranja	3.80
Granadilla	4.00
Fresa con leche	4.50
Zumo de Naranja	3.50
Chirimoya con Leche	4.50
Plátano	3.50
Mango	4.00
Piña	3.50
Melón	4.50
Surtido	4.80
Gaseosa	3.00

Tiempo de
Café
...una nueva experiencia

Los precios incluyen IGV y servicios.

Anexo 4: Carta de productos

Sandwichs

Producto	Precio S/.
Sandwich con Durazno	5.50
Hawaiano (Pollo, Piña y Jamón)	6.00
Sandwich de alcachofa (Alcachofa y Palta) - Integral	6.00
Sandwich Energético (Espinaca, queso fresco y pollo)	6.50
Sandwich Triple (Palta, tomate y huevo)	5.00
Sandwich de Aceituna	6.00
Sandwich Mixto de Jamón y Queso	5.50
Sandwich Champiñones y Queso	7.00
Sandwich Alcachofa y Pecanas	7.50
Butifarra	8.00
Sandwich Caprese	8.00

Tiempo de
Café
...una nueva experiencia

Los precios incluyen IGV y servicios.

Anexo 4: Carta de productos

Tortas

Producto	Precio S/.
Cake Inglés de Pasas	3.50
Torta de Nueces	5.00
Torta de Plátano	4.80
Turrón de Chocolate	5.50
Cake de Zanahorias	3.50
Torta de Chocolate	4.50

Tiempo de
Café ☕
...una nueva experiencia

Los precios incluyen IGV y servicios.

Anexo 4: Carta de productos

Ensaladas

Producto	Precio S/.
Capriccio	8.50
Hawaiana	9.50
Capresse	9.00
Cesars	11.00
Thai Chicken	11.50

Los precios incluyen IGV y servicios.

Tiempo
Café
...una mañana con tiempo

Anexo 4: Carta de productos

Pastes salados

Producto	Precio S/.
Quiche Lorraine	4.50
Strudel de Alcachofa y Champiñones	4.50
Pastel de Acelga	4.00
Pastel Supremo	4.50
Pastel de Choclo	4.50

Empanadas

Producto	Precio S/.
Empanada de Pollo	3.50
Empanada de Carne	3.50
Empanada de Lomo Saltado	4.00

Tempo de Café
...una nueva experiencia

Los precios incluyen IGV y servicios.

Anexo 4: Carta de productos

Dulces

Producto	Precio S/.
Bavarois de Durazno	4.00
Batido de Guindones	4.00
Mousse de Chocolate	3.50
Postre la Reyna	4.80
Mousse de Lucuma	4.80
Turrón de Chocolate	5.50
Volteada de Piña	5.20
Rosca de Manzana y Nuez	4.00
Alfajorcitos	2.00
Brownies	2.50
Encanelado	3.00
Pie de limón	3.00
Pionono	3.50
Crema Volteada	3.80

Tiempo de
Café
...una nueva experiencia

Los precios incluyen IGV y servicios.

Anexo 5: Precios de la competencia

Cafetería Bon Café

Ubicación: Centro Comercial Mega Plaza - Boulevard

Productos	Precio S/.
Helados	
Cono 1 sabor	1.50
Cono 2 sabores	3.00
Super cono	6.00
Copa chica	3.50
Copa grande	5.00
Vaso chico	1.50
Vaso grande	4.00
Vaso Sundae	6.00
Zambito en vaso	4.00
Banana Split	8.00
Copa nueces	8.00
Peach Melba	8.00
Copa Yogourt	8.00
Copa fresas	8.00

Bebidas Calientes

Café americano	1.50
Café con leche	2.80
Café express	2.00
Café express doble	3.00
Latte	3.00
Capuccino	4.00
Moka	4.50
Infusiones	1.50
Chocolate	3.80
Irish Coffee	9.00
Ice Capuccino	4.50

Bebidas Frias

Gaseosa	2.00
Chicha en vaso	1.00
Chicha en jarrilla	2.50
Jugos	2.50
Jugo surtido	3.50
Jugo con leche	4.00
Jugo especial	4.50
Milkshake	6.00
Limonada	3.00
Limonada Frozen	3.50
Zumo de naranja	3.40

Productos	Precio S/.
Sandwichs	
Flauta	5.00
Hot Dog	2.00
Triple	3.50
Croissan	5.00
Ciabatta	3.50
Empanada	2.00
Dulces	
Torta	3.50
Crema Volteada	3.50
Lehe Asada	2.50
Alfajores	1.50
Tartaletas	2.50
Churros	1.00

Anexo 5: Precios de la competencia

Puesto Doral

Ubicación: En la vía central del Mega Plaza

Productos	Precio S/.
Sandwichs *	
Butifarra	4.0
Mixto	3.0
Pollo	4.0
Fornaio	5.0
Hot Dog	3.0
Triple	3.5
Tres Jamones	5.0

** Precios incluyen refresco*

Cafetería Manía

Ubicación: Centro Comercial Mega Plaza - Boulevard

Productos	Precio S/.
Combos	
Café y Rosquita	3.0
Café y Empanada	3.0
Café y mixto	3.2
Café y torta chocolate	3.0

Anexo 5: Precios de la competencia

<i>Cafetería Tottus al Plato</i>	
<i>Ubicación: Patio de Comidas</i>	
Sandwichs *	
Productos	Precio S/.
Pan con Chicharron	4.9
Pan con Pollo	3.5
Pan con Jamón	3.9
Hot Dog	2.5
Empanadas	2.5
Hamburguesa	2.5
Combos	
Productos	Precio S/.
Tamal + pan + café	5.0
Bebidas	
Productos	Precio S/.
Milkshake	5.0

<i>Cafetería Cafetal</i>	
<i>Ubicación: Patio de Comidas</i>	
Bebidas	
Productos	Precio S/.
Café especial	4.5
Moka	4.5
Capuccino c/. Crema	3.5
Capuccino	3
Café con leche	3
Café cortado	2.5
Espresso	2
Americano	1.5
Chocolate caliente	2.5
Combos	
Productos	Precio S/.
Americano + keke	2
Americano + empanada	3
Americano + Croisant	3

Anexo 6: Receta de productos

Producto:		SANDWICH DE POLLO con DURAZNO			
Cantidad en porciones:		5			
Fecha:					
	Ingredientes	Cantidad	Unidad	Costo Unitario	Total
1	Pan de Molde	3.0	tiras	0.60	1.80
2	Pechuga de Pollo s/hueso	0.5	kgs	11.00	5.50
3	Durazno en Lata	4.0	Unidad	0.50	2.00
4	Mayonesa	8.0	onzas	0.25	2.00
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
				Costo Total S/.	11.30
				Costo Porción S/.	2.26
	Preparación: Picar la pechuga de pollo el cuadraditos y colocarlo en un tazón, agregar media taza de mayonesa mezclar y sazonar al gusto con sal y pimienta. Cortar cada durazno en tajadas de 2 milímetros de espesor y colocarlo en un tazón. Colocar sobre la mesa de trabajo una tira de pan, untarla con mayonesa, colocar los cuadraditos de pollo sobre el pan cubriendo toda el area, colocar sobre el pollo la segunda tira de pan, colocar las tajadas de durazno cubriendo toda el area. Colocar la tercera tira de pan. Cortar la corteza del molde con cuchillo eléctrico Cortar en cinco (5) porciones iguales el molde.				

Anexo 6: Receta de productos

Producto:		HAWAYANO (Pollo, Piña y Jamón)			
Cantidad en porciones:		5			
Fecha:					
Ingredientes		Cantidad	Unidad	Costo Unitario	Total
1	Pan de Molde	4.0	tiras	0.60	2.40
2	Pechuga de Pollo s/hueso	0.5	kgs	11.00	5.50
3	Jamón Inglés	6.0	tajadas	0.30	1.80
4	Piña Cocida	1.0	taza	2.00	2.00
5	Mayonesa	8.0	onzas	0.25	2.00
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
				Costo Total S/.	13.70
				Costo Porción S/.	2.74
	Preparación: Picar la pechuga de pollo en cuadraditos y colocarlo en un tazón. Picar la piña en cuadraditos y colocarla en otro tazón. Colocar sobre la mesa de trabajo una tira de pan, untarla con mayonesa, colocar los cuadraditos de pollo sobre el pan cubriendo toda el area, colocar sobre el pollo la segunda tira de pan, untar con mayonesa, colocar encima los cuadraditos de piña cubriendo toda el area. Colocar la tercera tira de pan, untarla con mayonesa, colocar las tajadas de jamón y colocar la ultima tira de pan. Cortar la corteza del molde con cuchillo eléctrico. Cortar en cinco (5) porciones iguales el molde.				

Anexo 6: Receta de productos

Producto:		SANDWICH DE ALCACHOFA (Alcachofa y Palta) - Integral			
Cantidad en porciones:		5			
Fecha:					
Ingredientes		Cantidad	Unidad	Costo Unitario	Total
1	Pan de Molde - Integral	4.0	tiras	0.60	2.40
2	Pechuga de Pollo s/hueso	0.5	kgs	11.00	5.50
3	Alcachofa (corazones)	8.0	tajadas	0.40	3.20
4	Palta	0.6	kgs	2.00	1.20
5	Mayonesa	8.0	onzas	0.25	2.00
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
				Costo Total S/.	14.30
				Costo Porción S/.	2.86
Preparación: Picar la pechuga de pollo en los cuadraditos y colocarlo en un tazón, agregar media taza de mayonesa y sazonar al gusto con sal y pimienta. Picar los corazones de alcachofa en los cuadraditos y colocarlo en un tazón. Colocar sobre la mesa de trabajo una tira de pan, untarla con mayonesa, colocar los cuadraditos de pollo sobre el pan cubriendo toda el área, colocar sobre el pollo la segunda tira de pan, colocar los cuadraditos de alcachofa cubriendo toda el área y colocar la última tira de pan. Cortar la corteza del molde con cuchillo eléctrico. Cortar en cinco (5) porciones iguales el molde.					

Anexo 6: Receta de productos

Producto:		SANDWICH ENERGETICO (Espinaca, queso fresco y pollo)			
Cantidad en porciones:		5			
Fecha:					
Ingredientes		Cantidad	Unidad	Costo Unitario	Total
1	Pan de Molde	4.00	tiras	0.60	2.40
2	Pechuga de Pollo s/hueso	0.50	kgs	11.00	5.50
3	Espinaca	0.25	kgs	6.00	1.50
4	Tocino cocido	0.10	kgs	20.00	2.00
5	Queso Philadelphia	4.00	onzas	1.00	4.00
6	Mayonesa	4.00	onzas	0.25	1.00
7					
8					
9					
10					
11					
12					
				Costo Total S/.	16.40
				Costo Porción S/.	3.28
Preparación: Picar la pechuga de pollo en cuadraditos y colocarlo en un tazón, agregar media taza de mayonesa y sazonar al gusto con sal y pimienta. Picar la espinaca y el tocino cocido, colocar ambos ingredientes en un tazón, agregar media taza de mayonesa y mezclar bien. Colocar sobre la mesa de trabajo una tira de pan, untarla con mayonesa, colocar los cuadraditos de pollo sobre el pan cubriendo toda el area, colocar sobre el pollo la segunda tira de pan, untar con mayonesa, colocar la mezcla de espinaca con tocino cocido cubriendo toda el area. Colocar la tercera tira de pan, untar con mayonesa, aplicar una capa de queso philadelphia y colocar la última tira de pan. Cortar la corteza del molde con cuchillo eléctrico. Cortar en cinco (5) porciones iguales el molde.					

Anexo 6: Receta de productos

Producto:		SANDWICH TRIPLE (Palta, tomate y huevo)			
Cantidad en porciones:		5			
Fecha:					
Ingredientes		Cantidad	Unidad	Costo Unitario	Total
1	Pan de Molde	4.00	tiras	0.60	2.40
2	Palta	0.60	kgs	3.00	1.80
3	Tomate	0.40	kgs	2.00	0.80
4	Huevo duro	0.30	kgs	5.00	1.50
5	Mayonesa	8.00	onzas	0.25	2.00
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
				Costo Total S/.	8.50
				Costo Porción S/.	1.70
Preparación: Picar los huevos duros en cuadraditos, colocarlos en un tazón, agregar media taza de mayonesa y sazonar al gusto. Cortar las paltas en rodajas de un espesor de 3 milímetros. Retirar las cáscara de los tomates y cortarlos en rodajas de un espesor de 3 milímetros. Colocar sobre la mesa de trabajo una tira de pan, untarla con mayonesa, colocar la palta en rodajas cubriendo toda el área, colocar la segunda tira de pan, untar con mayonesa, colocar el tomate en rodajas cubriendo toda el área. Colocar la tercera tira de pan, untar con mayonesa, colocar el huevo picado cubriendo toda el área y colocar la última tira de pan. Cortar la corteza del molde con cuchillo eléctrico. Cortar en cinco (5) porciones iguales el molde.					

Anexo 6: Receta de productos

Producto:		SANDWICH DE ACEITUNA			
Cantidad en porciones:		5			
Fecha:					
Ingredientes		Cantidad	Unidad	Costo Unitario	Total
1	Pan de Molde	3.00	tiras	0.60	1.80
2	Aceituna	0.50	kgs	7.00	3.50
3	Pasas	0.10	kgs	8.00	0.80
4	Pecanas	0.05	kgs	36.00	1.80
5	Huevos	0.30	kgs	5.00	1.50
6	Mayonesa	8.00	onzas	0.25	2.00
7					
8					
9					
10					
11					
12					
				Costo Total S/.	11.40
				Costo Porción S/.	2.28
Preparación: Picar las pecanas. Picar las aceitunas en trozos pequeños. Picar los huevos en pequeños cuadratitos y colocarlos en un tazón, agregale mayonesa. Mezclar las pasas, pecanas y aceituna y colocarlo en otro tazón. Colocar sobre la mesa de trabajo una tira de pan, untarla con mayonesa, colocar la mwzcla de pasas, pecanas y aceituna cubriendo toda el area, colocar la segunda tira de pan, untar con mayonesa y agregar el huevo picado, colocar la última tira de pan. Cortar la corteza del molde con cuchillo eléctrico. Cortar en cinco (5) porciones iguales el molde.					

Anexo 6: Receta de productos

Producto:		SANDWICH MIXTO DE JAMON Y QUESO			
Cantidad en porciones:		5			
Fecha:					
Ingredientes		Cantidad	Unidad	Costo Unitario	Total
1	Pan de Molde	3.00	tiras	0.60	1.80
2	Queso Edam	0.15	kgs	24.00	3.60
3	Jamón Inglés	0.15	kgs	22.00	3.30
4	Mayonesa	8.00	onzas	0.25	2.00
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
				Costo Total S/.	10.70
				Costo Porción S/.	2.14
Preparación: Colocar sobre la mesa de trabajo una tira de pan, untarla con mayonesa, colocar las tajadas de queso edam cubriendo toda el area, colocar la segunda tira de pan, untar con mayonesa colocar las tajadas de jamón ingles toda el area y colocar la última tira de pan. Cortar la corteza del molde con cuchillo eléctrico. Cortar en cinco porciones iguales el molde					

Anexo 6: Receta de productos

Producto:		SANDWICH CHAMPINONES Y QUESO			
Cantidad en porciones:		5			
Fecha:					
	Ingredientes	Cantidad	Unidad	Costo Unitario	Total
1	Pan de Molde	3.00	tiras	0.60	1.80
2	Queso Edam	0.15	kgs	24.00	3.60
3	Champiñones	0.20	kgs	20.00	4.00
4	Mayonesa	8.00	onzas	0.25	2.00
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
				Costo Total S/.	11.40
				Costo Porción S/.	2.28
	Preparación: Cortar los champiñones en tajaditas de 1 milímetro de grosor y colocarlos en un tazón. Colocar sobre la mesa de trabajo una tira de pan, untarla con mayonesa, colocar el queso en tajadas cubriendo toda el área, colocar la segunda tira de pan, untar con mayonesa , colocar los champiñones en tajadas cubriendo toda el area. Colocar la ultima de pan. Cortar la corteza del molde con cuchillo eléctrico. Cortar en cinco (5) porciones iguales el molde.				

Anexo 6: Receta de productos

Producto:		SANDWICH ALCACHOFA Y PECANAS			
Cantidad en porciones:		5			
Fecha:					
Ingredientes		Cantidad	Unidad	Costo Unitario	Total
1	Pan de Molde	3.00	tiras	0.60	1.80
2	Jamón Inglés	0.30	kgs	22.00	6.60
3	Alcachofas (corazones)	12.00	Unidad	0.40	4.80
4	Pecanas	0.10	kgs	36.00	3.60
5	Mayonesa	8.00	onzas	0.25	2.00
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
				Costo Total S/.	18.80
				Costo Porción S/.	3.76
Preparación: Cortar los corazones de alcachofa en cuadratitos y colocarlos en un tazón. Picar las pecanas y colocarlas en el tazón con la alcachofa cortada y agregar media taza de mayonesa y mezclar bien. Moler el jamón en un procesador, colocarlo en un tazón y agregar un cuarto de tasa de mayonesa, mezclar bien y sazonar. Colocar sobre la mesa de trabajo una tira de pan, untarla con mayonesa, colocar la mezcla de alcachofa y pecanas en toda el area, colocar la segunda tira la segunda tira de pan, untar con mayonesa y apegar el molido de jamón cubriendo toda el área, colocar la última tira de pan. Cortar la corteza del molde con cuchillo eléctrico. Cortar en cinco (5) porciones iguales el molde.					

Anexo 6: Receta de productos

Producto: BUTIFARRA Cantidad en porciones: 1					
Fecha:					
	Ingredientes	Cantidad	Unidad	Costo Unitario	Total
1	Pan Francés	1.00	Pza	0.40	0.40
2	Jamón del País	0.10	kgs	27.00	2.70
3	Lechuga	2.00	hojas	0.25	0.50
4	Salsa de Cebolla	0.10	salsa	4.00	0.40
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
				Costo Total S/.	4.00
				Costo Porción S/.	4.00
	Preparación: Cortar el pan por la mitad. Poner las hojas de lechuga Agregar las (4) tajadas de jamón del país Aderezar con salsa de cebolla.				

Anexo 6: Receta de productos

Producto:		SANDWICH CAPRESE			
Cantidad en porciones:		1			
Fecha:					
Ingredientes		Cantidad	Unidad	Costo Unitario	Total
1	Pan Chiabatta	1.00	pza	0.70	0.70
2	Tomate	0.10	kgs	3.00	0.30
3	Queso Mozzarella	0.20	kgs	10.00	2.00
4	Albahaca	0.10	kgs	5.00	0.50
5	Aceite de Oliva	2.00	cucharas	0.40	0.80
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
				Costo Total S/.	4.30
				Costo Porción S/.	4.30
Preparación: Cortar el queso mozzarella en laminas de 1 mm. Pelar los tomates, cortar en rodajes y retirar las pepas. Cortar el pan chiabatta por la mitad. Colocar las laminas de queso mozzarella, las rodajas de tomate. Aplicar las dos cucharadas de aceite de oliva. Colocar las hojitas de albahaca. Colocar la tapa del pan.					

Anexo 6: Receta de productos

Producto:		SANDWICH ALCACHOFA Y PECANAS			
Cantidad en porciones:		5			
Fecha:					
Ingredientes		Cantidad	Unidad	Costo Unitario	Total
1	Pan de Molde	3.00	tiras	0.60	1.80
2	Jamón Inglés	0.30	kgs	22.00	6.60
3	Alcachofas (corazones)	12.00	Unidad	0.40	4.80
4	Pecanas	0.10	kgs	36.00	3.60
5	Mayonesa	8.00	onzas	0.25	2.00
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
				Costo Total S/.	18.80
				Costo Porción S/.	3.76
Preparación: Cortar los corazones de alcachofa en cuadratitos y colocarlos en un tazón. Picar las pecanas y colocarlas en el tazón con la alcachofa cortada y agregar media taza de mayonesa y mezclar bien. Colocar sobre la mesa de trabajo una tira de pan, untarla con mayonesa, colocar la mzcla de alcachofa y pecanas y aceituna cubriendo toda el area, colocar la segunda tira de pan, untar con mayonesa y agregar el jamón en radajas cubriendo toda el área, colocar la última tira de pan. Cortar la corteza del molde con cuchillo eléctrico. Cortar en cinco (5) porciones iguales el molde.					

Anexo 6: Receta de productos

Producto:		QUICHE LORRAINE			
Cantidad en porciones:		8			
Fecha:					
Ingredientes		Cantidad	Unidad	Costo Unitario	Total
1	Harina	0.30	kgs	3.00	0.90
2	Mantequilla	0.10	kgs	10.00	1.00
3	Crema de Leche	0.20	kgs	11.00	2.20
4	Yema de Huevo	5.00	pza	0.30	1.50
5	Huevos	2.00	pza	0.30	0.60
6	Tocino	0.10	kgs	19.00	1.90
7	Quesa Edam	0.10	kgs	24.00	2.40
8	Nuez Moscada	1.00	cucharita	1.00	1.00
9					
10					
11					
12					
				Costo Total S/.	11.50
				Costo Porción S/.	1.44
Preparación: Batir la mantequilla hasta formar una crema, añadir la harina cernida con sal. Agregar agua apoco a poco y unir sin amasar. Dejar reposar tapada durante 1 hora. Estirar la masa, forrar un molde de 24 centímetros de diámetro, enmantequillado y enlaminado. Perforar con un tenedor el fondo y los costados y hornear a una temperatura moderada de 350° C. Solo hasta secar no dorar. Batir las yemas y los dos huevos hasta que esten espumosos, incorporar la crema y el queso, sal, pimienta y nuez moscada. Freir ligeramente el tocino. Rellenar el Quiche con el tocino frito y picado. Lentamenmte agregar el batido que se ha preparado. Poner el Quiche al horno moderado 350° F por 30 a 35 minutos					

Anexo 6: Receta de productos

Producto:		EMPANADA DE POLLO			
Cantidad en porciones:		12			
Fecha:					
Ingredientes		Cantidad	Unidad	Costo Unitario	Total
1	Harina	0.40	kgs	4.50	1.80
2	Mantequilla	0.67	taza	2.00	1.33
3	Manteca	2.00	Cucharas	0.25	0.50
4	Yema de Huevo	0.10	kgs	3.00	0.30
5	Aceite	0.50	taza	2.00	1.00
6	Pechuga de Pollo	1.00	Unidad	7.00	7.00
7	Pierna de Pollo	1.00	Unidad	3.00	3.00
8	Cebolla Blanca	2.00	pza	0.50	1.00
9	Laurel	1.00	hoja	0.20	0.20
10	Aji Amarillo	0.25	taza	4.80	1.20
11	Oregano	1.00	Cucharas	0.50	0.50
12	Caldo	0.25	taza	4.00	1.00
				Costo Total S/.	18.83
				Costo Porción S/.	1.57
Preparación: Masa: Mezclar la mantequilla y la manteca con la harina y trbajar con un cortapasta o dos cuchillos hasta que la mezcla tenga la apariencia de pan rallano. Agregar agua, yema y sal Formar una bola envolver en plastico y colocar en la refrigeradora por 1 hora. Sacar de la refrigeradora y estirar la masa con un rodillo. Relleno: Saltera en un poco de aceite el pollo previamente sazonado hasta que se dore. Retirar de la sartén agregar mas aceite y cocer la mitad de la cebolla, sazonar con sal y la hoja de laurel por 40 minutos a fuego lento. Retirar el exceso de aceite, agregar la carne de pollo, el caldo y dar un hervir por unos instantes. Apagar el fuego, agregar el aji picado y oregano seco. Dejar enfriar. Armas las empanadas con la masa cortada en circulosy colocar en el centro una porción de relleno. Sellar los bordes. Pintar con huevo batido y hornear a 350°F por 25 minutos.					

Anexo 6: Receta de productos

Producto:		STRUDEL DE ALCACHOFAS Y CHAMPINONES			
Cantidad en porciones:		8			
Fecha:					
Ingredientes		Cantidad	Unidad	Costo Unitario	Total
1	Harina	0.400	Kgs	4.50	1.80
2	Aceite	0.500	taza	2.00	1.00
3	Agua	0.500	taza	0.00	0.00
4	Huevos	4.000	pza	0.30	1.20
5	Cebolla	1.000	pza	0.50	0.50
6	Alcachofa (Corazones)	12.000	pza	0.40	4.80
7	Mantequilla	0.050	Kgs	10.00	0.50
8	Champiñones	0.150	Kgs	20.00	3.00
9	Crema de Leche	0.750	Taza	9.00	6.75
10					
11					
12					
				Costo Total S/.	19.55
				Costo Porción S/.	2.44
Preparación: Masa: Cernir la harina en un tazón, hacer un hollo en el centro y colocar allí el aceite, agua y los dos huevos batidos ligeramente y la sal. Mezclar la parte del centro con un tenedor e ir tomando harina de los bordes hasta armar el bollo de la masa. Golpear la masa contra la mesa con fuerza por una veinte veces, envolver la masa y colocarla en la refrigeradora por unos 20 minutos. Relleno: Saltear la cebolla en aceite caliente. Agregar los corazones de alcachofa cocidos y coratados en juliana. Poner en otra sartén la mantequilla con los champiñones cortados en láminas , agregar queso parmesano al gusto, agregar la crema de leche, los huevos y cocinar por un instante revolviendo con una cuchara de madera. Estirar la masa con un rodillo, luego sobre un paño enharinado , ir adelgazando por debajo con los puño cerrados, la masa debe quedar muy finita, casi transparente. Recortar con un cuchillo los bordes y deshecharlos. Acomodar el relleno de alcachofa, a continuación en la parte de encima colocar la mezcla de champiñones, enrollar ayudandose con la tela. Colocar en una asadera, cerrar los extremos y llevar al horno moderado 350°F por 25 minutos aproximadamente.					

Anexo 6: Receta de productos

Producto:		PASTEL DE ACELGA			
Cantidad en porciones:		8			
Fecha:					
Ingredientes		Cantidad	Unidad	Costo Unitario	Total
1	Harina Preparada	2.000	Kgs	0.90	1.80
2	Mantequilla	1.000	taza	1.50	1.50
3	Aceite	0.500	taza	2.00	1.00
4	Cebolla Picada	0.500	taza	2.00	1.00
5	Acelga	2.000	taza	2.50	5.00
6	Pan de Molde	3.000	tiras	0.60	1.80
7	Leche Evaporada	0.250	taza	2.20	0.55
8	Queso parmesano	0.250	taza	8.00	2.00
9	Huevos	2.000	pza	0.30	0.60
10					
11					
12					
				Costo Total S/.	15.25
				Costo Porción S/.	1.91
Preparación: Masa: Colocar la harina y mantequilla en un tazón, trabajar con un tenedor hasta formar un granulado grueso, incorporar tres cucharadas de agua helada y sal. Unir sin amasar. Relleno: Freir la cebolla, añadir el pan remojado y escurrido, cocinar por unos minutos. Agregar la acelga, leche, mantequilla, dos yemas y el queso. Batir las claras a nieve e incorporarlas suavemente a la preparación anterior. Dividir la masa en dos porciones, estirar una de ellas y formar un molde enmantequillado y enharinado de 24 centímetros de diametro. Volcar la preparación y cubrir co la otra porcion de masa. Pintar con yema de huevo mezclada con leche. Colocarlo en horno moderado 350°F por 25 minutos.					

Anexo 6: Receta de productos

Producto:		PASTEL SUPREMO			
Cantidad en porciones:		9			
Fecha:					
Ingredientes		Cantidad	Unidad	Costo Unitario	Total
1	Harina	3.000	taza	0.70	2.10
2	Mantequilla	0.750	taza	2.50	1.88
3	Yemas	2.000	pza	0.30	0.60
4	Leche Evaporada	4.000	cuchara	0.20	0.80
5	Sal	0.500	cucharita	0.20	0.10
6	Alcachofa	12.000	pza	0.40	4.80
7	Limón	1.000	taza	0.30	0.30
8	Pollo	1.000	pechuga	4.00	4.00
9	Pan	4.000	tiras	0.60	2.40
10	Leche Evaporada	1.000	taza	2.15	2.15
11	Caldo	1.000	taza	0.00	0.00
12	Aceite	3.000	cuchara	0.15	0.45
13	Cebolla	1.000	pza	0.50	0.50
14	Tomate	1.000	pza	0.30	0.30
15	Huevos	6.000	pza	0.30	1.80
16	Alverjas	1.000	lata	2.80	2.80
17	Queso Parmesano	0.500	grs	4.00	2.00
18	Harina	2.00	cuchara	0.15	0.30
19	Allcaparras	0.10	pza	2.00	0.20
20	Pickels	0.10	grs	4.00	0.40
				Costo Total S/.	27.88
				Costo Porción S/.	3.10
Preparación: Masa: Cernir la harina mezclada con la mantequilla, agregar las yemas, sal y leche poco a poco. Amasar hasta unir, formar un bollo y dejar reposar cubierta con un paño mientras se prepara el relleno. Relleno: Sancochar las alcachofas en agua con sal y el jugo de limón. Cocinar el pollo en agua con sal y algunas verduras. Una vez listo picarlo en trozos pequeños. Remojar el pan en la leche, exprimirlo y unirlo con la taza de caldo de pollo. Poner el aceite en una sarten y dorar la cebolla picada y el tomate pelado y picado. Incorporar el pan mezclado con el caldo y cocinar. Retirar del fuego y añadir las alcachofas picadas, el pollo, los huevos ligeramente batidos, la mantequilla derretida, las dos cucharadas de harina, pickles, alcaparras, alverjas escurridas y el queso. Mezclar todo y sazonar con sal y pimienta al gusto, formar un molde rectangular de 25 por 35 centímetros enmantequillado y enharinado con la mitad de la masa. Colocar dentro el relleno y cubrir con la masa restante uniendo los bordes. Pintar la superficie con 1 yema dividida en una cucharada de agua. Llevar al horno moderado 350°F por 1 hora aproximadamente					

Anexo 6: Receta de productos

Producto:		PASTEL DE CHOCLO			
Cantidad en porciones:		10			
Fecha:					
Ingredientes		Cantidad	Unidad	Costo Unitario	Total
1	Choclo Mediano	6.000	pza	0.80	4.80
2	Azucar	3.000	cucharada	0.20	0.60
3	Sal	1.000	cucharita	0.30	0.30
4	Manteca	0.500	taza	2.40	1.20
5	Huevos	6.000	pza	0.30	1.80
6	Polvo de Hornear	3.000	cucharita	0.30	0.90
7	Queso Fresco	0.250	kilo	12.00	3.00
8	Azucar	0.500	taza	2.00	1.00
9					
				Costo Total S/.	13.60
				Costo Porción S/.	1.36
Preparación: Rallar los choclos, en el tazón de la batidora mezclar la mateca con el azucar. Cuando la preparación este cremosa agregar las yemas una por una, batiendo bien despues de cada vez que se agregue una yema. Retirar y agregar el choclo rallado y la sal. Batir las clara de huevo a nieve y agregarlas a la mezcla anterior en forma envolmente. Enmantecar una fuente refractaria cuadrada de 23 centímetros. Verter encima la mitad de la mezcla, acomodar el queso y cubrir con el resto del batido. Rocear por encima con azucar y llevar al horno 275°F por unos 50 minutos o esperar hata que dore.					

Anexo 6: Receta de productos

Producto:		CAKE INGLES DE PASAS			
Cantidad en porciones:		14			
Fecha:					
Ingredientes		Cantidad	Unidad	Costo Unitario	Total
1	Harina	0.230	kg	6.50	1.50
2	Mantequilla	0.230	kg	10.00	2.30
3	Azucar	0.230	kg	3.00	0.69
4	Huevos	5.000	pza	0.30	1.50
5	Naranja	1.000	pza	1.00	1.00
6	Escencia de Naranja	1.000	cucharita	0.50	0.50
7	Polvo de Hornear	2.000	cucharita	0.50	1.00
8	Pasas	0.100	kg	15.00	1.50
9	Canela en Polcvo	2.000	cucharita	0.50	1.00
				Costo Total S/.	10.99
				Costo Porción S/.	0.78
Preparación: En el tazón de la batidora poner la mantequill y batir hasta ponerla cremosa, añadir el azucar lentamente, luego agregar las yemas, continuar batiendo por 10 minutos. A continuación agregar el jugo de naranja y las escencias. Se tamiza la harina junto con la canela y el polvo de hornear, las claras de huevo se baten a la nieve y se agrega a la mezcla anterior, alternando con los ingredientes secos. Se mezcla suavemente y al final se agregan las pasas enharinadas. Se enmantequilla un molde alargado y se forra con papel-grasa. Se vierte la preparación - se coloca en el horno a 350°F por aproximadamente una hora. Se debe dejar enfriar completamente antes de desmoldar y se retira el papel.					

Anexo 6: Receta de productos

Producto:		BAVAROIS DE DURAZNO			
Cantidad en porciones:		10			
Fecha:					
Ingredientes		Cantidad	Unidad	Costo Unitario	Total
1	Latas de Duraznos	2.000	latas	5.00	10.00
2	Azucar	0.250	kg	4.00	1.00
3	Yemas	8.000	pza	0.30	2.40
4	Naranja (Jugo)	1.000	tazita	1.00	1.00
5	Limón	1.000	tazita	0.50	0.50
6	Colapez	10.000	hojas	0.30	3.00
7	Crema Chantilly	1.000	taza	8.00	8.00
				Costo Total S/.	25.90
				Costo Porción S/.	2.59
Preparación: Se cortan y separan doce mitades de durazno. Se pone en el vaso de la licuadora y se licua con el jugo de naranja y limon. Se baten las yemas con el azucar y se incorporan el durazno licuado, se lleva a fuego lento en baño maría toda la mezcla (sin hervir). Se retira del fuego para añadir la colapez, la cual previamente ha sido humedecida y derretida, se enfria y se agrega la crema batida. Se mezcla bien y se vacía en un molde redondo de 23 cm de diámetro humedecido, se deja enfriar hasta que cuaje. Luego se desmolda y decora con crema chantilly y se colocan los duraznos restantes en la parte superior.					

Anexo 6: Receta de productos

Producto:		BATIDO DE GUINDONES			
Cantidad en porciones:		10			
Fecha:					
	Ingredientes	Cantidad	Unidad	Costo Unitario	Total
1	Guindones (pulpa)	1.000	taza	4.00	4.00
2	Azucar	1.000	taza	1.00	1.00
3	Nuez	0.750	taza	1.00	0.75
4	Clara de Huevo	6.000	pza	0.30	1.80
5	Colapez	6.000	hojas	0.30	1.80
6	Crema Chantilly	0.500	taza	8.00	4.00
				Costo Total S/.	13.35
				Costo Porción S/.	1.34
Preparación: En un tazón se baten las claras de huevo junto con el azúcar. Se lavan y deshuesan los quindones y se pican en forma fina. Se mezclan todos los ingredientes agregandose la nuez, se agrega la colapez ya derretida. Toda la mezcla se coloca en un molde alargado y aceitado y se coloca en la refrigeradora. Una vez cuajado se desmolda y se cubre con crema chantilly					

Anexo 6: Receta de productos

Producto:		MOUSSE DE CHOCOLATE			
Cantidad en porciones:		10			
Fecha:					
Ingredientes		Cantidad	Unidad	Costo Unitario	Total
1	Huevos	5.000	pza	0.30	1.50
2	Azucar Molida	5.000	cucharada	0.25	1.25
3	Chocolate Semidulce	1.000	cucharita	1.00	1.00
4	Café Instantáneo	1.000	cucharita	0.50	0.50
5	Licor de naranja	1.000	cucharada	1.00	1.00
6	Azucar	1.000	cucharada	0.50	0.50
7	Crema de Leche	0.250	Litro	12.00	3.00
8	Mantequilla	0.050	taza	10.00	0.50
				Costo Total S/.	9.25
				Costo Porción S/.	0.93
Preparación: Se baten las yemas con el qzucar molida hasta que estén cremosos. En una olla de baño maría se derrite el chocolate con la mantequilla y se añade al batido de las yemas y azucar, se añade el café y el licor de naranja. Aparte se baten las claras de huevo con la cucharada de azucar a la nieve y se incorpora a la mezcla del chocolate. Se mezcla bien y se vierte en una dulcera, intercalando con la crema batida con el azucar molida. Se decora con crespos de chocolate.					

Anexo 6: Receta de productos

Producto:		POSTRE LA REYNA			
Cantidad en porciones:		10			
Fecha:					
Ingredientes		Cantidad	Unidad	Costo Unitario	Total
1	Biscotelas	2.000	docenas	1.50	3.00
2	Mantequilla s/sal	0.230	kg	10.00	2.30
3	Azucar en polvo	0.130	kg	20.00	2.60
4	Leche	0.500	litro	3.00	1.50
5	Maizena	2.000	cucharada	0.25	0.50
6	Yemas	5.000	pza	0.30	1.50
7	Cocoa Cernida	0.500	taza	2.00	1.00
8	Cognac	1.000	cucharada	1.00	1.00
9	Vainilla	1.000	cucharita	0.50	0.50
10	Nueces Peladas	1.000	taza	1.20	1.20
11	Crema Chantilly	0.500	taza	8.00	4.00
				Costo Total S/.	19.10
				Costo Porción S/.	1.91
Preparación: En una cacerola colar las yemas con la mayzena y la leche. Llevar al fuego seuave hasta que la mezcla se espese y hierva por tres minutos; retirar y enfriar. Batir la mantequilla con el azucar, agregarle las nueces relladas, agregar el cognac y mezclar con la preparación anterior, luego agregar la cocoa. Acomodar las biscotelas acomodadas alrededor y en el fondo del molde. Verter la mezcla en el molde y dejar enfriar. Desmoldar y decorar con chantilly y viruta de chocolate.					

Anexo 6: Receta de productos

Producto:		MOUSE DE LUCUMA			
Cantidad en porciones:		10			
Fecha:					
Ingredientes		Cantidad	Unidad	Costo Unitario	Total
1	Azucar	0.180	pza	4.00	0.72
2	Claras de Huevo	4.000	cucharada	0.15	0.60
3	Pulpa de Lúcumá	2.000	cucharita	4.00	8.00
4	Crema de leche	1.000	taza	10.00	10.00
5	Hoja de Colapez	8.000	pza	0.30	2.40
6	Yemas	4.000	cucharita	0.15	0.60
7	Leche evaporada	1.500	kilo	1.00	1.50
8	Azucar	0.250	taza	8.80	2.20
9	Vainilla	2.000	gotas	0.25	0.50
				Costo Total S/.	26.52
				Costo Porción S/.	2.65
Preparación: En una olla poner el azúcar con agua hasta que la cubra, formando un almibar de punto de hilo. Mientras tanto batir las claras a punto de nieve, incorporando el almibar caliente batiendo constantemente hasta que enfríe el preparado. Remojar la colapez por diez minutos en agua escurrirla y disolverla a fuego lento. Retirar de la batidora la mezcla, añadir el pure de lúcumá, agregar la crema de leche y la colapez disuelta; mezclar bien. Vaciar la mezcla en un molde alargado y humedecido. Colocar en la refrigeradora para que cuaje, desmoldar en una fuente y servir con crema inglesa.					

Anexo 6: Receta de productos

Producto:		TORTA DE NUECES			
Cantidad en porciones:		10			
Fecha:					
Ingredientes		Cantidad	Unidad	Costo Unitario	Total
1	Nueces Peladas	0.300	kg	7.00	2.10
2	Chuño	2.000	cucharada	0.25	0.50
3	Polvo de Hornear	2.000	cucharita	0.50	1.00
4	Huevos	6.000	pza	0.30	1.80
5	Azucar Molida	0.250	kg	8.80	2.20
6	Vainilla	1.000	cucharita	0.50	0.50
7	Crema de leche	1.000	litro	10.00	10.00
8	Azucar	6.000	cucharada	0.10	0.60
9					
				Costo Total S/.	18.70
				Costo Porción S/.	1.87
Preparación: Engrasar bien y enharinar tres moldes redondos de 20 centímetros de diámetro. Pasar las nueces por la maquina de rayar, mezclarlas con el chuño y el polvo de hornear. Batir las yemas con el azucar hasta que estén muy cremoso y agregarle la escencia de vainilla, luego agregar las nueces y al final agregar las claras batidas a punto de nieve. Mezclar suavemente y llevar al horno a 350°F por aproximadamente 20 minutos. Ya cocidos, retirar y entibiar sobre una rejilla, desmoldar y enfriar. Batir la crema con el azucar hasta formar chantilly. En una fuente colocar una capa de torta y cubrir con crema chantilly, agregar otra capa de torta y cubrirla con toda la crema restante. Decorar con las nueces.					

Anexo 6: Receta de productos

Producto:		TORTA DE PLATANO			
Cantidad en porciones:		10			
Fecha:					
Ingredientes		Cantidad	Unidad	Costo Unitario	Total
1	Azucar Morena	0.100	kg	5.00	0.50
2	Mantequilla	0.060	kg	10.00	0.60
3	Plátanos de Seda	2.000	pza	0.20	0.40
4	Cerezas Marrasquino	6.000	pza	0.20	1.20
5	Mantequilla	0.100	kg	10.00	1.00
6	Azucar	0.230	cucharita	4.00	0.92
7	Huevos	2.000	pza	0.30	0.60
8	Harina	0.250	kg	6.00	1.50
9	Polvo de Hornear	0.500	cucharita	1.00	0.50
10	Bicarbonato	0.500	cucharita	1.00	0.50
11	Leche	0.50	taza	2.40	1.20
12	Plátanos en Pure	3.00	pza	0.20	0.60
				Costo Total S/.	9.52
				Costo Porción S/.	0.95
Preparación: En mantequillar los lados de un molde de 23 centímetros de diámetro. Batir la mantequilla con el azucar hasta formar una crema y untar el fondo del mold, acomodando el platano y la cereza. Ablandar la mantequilla, agregandole el azucar y luego los huevos uno por uno y luego agregar la vainilla. Cernir los ingredientes secos, unirlos a la preparación anterior con la leche y el pure de plátanos. Vaciar sobre el molde y llevar al horno a 350°F por aproximadamente 50 minutos. Desmontar sobre una fuente dejando el molde encima por 10 minutos mas. Pasado este tiempo retirar el molde y dejar enfriar.					

Anexo 6: Receta de productos

Producto:		TURRON DE CHOCOLATE			
Cantidad en porciones:		10			
Fecha:					
Ingredientes		Cantidad	Unidad	Costo Unitario	Total
1	Nueves	0.500	kg	6.00	3.00
2	Harina	0.500	taza	2.00	1.00
3	Cocoa	3.000	cuchara	0.40	1.20
4	Mantequilla	0.120	kg	10.00	1.20
5	Azucar	0.170	kg	4.00	0.68
6	Huevos	3.000	pza	0.30	0.90
7	Vainilla	1.000	cucharita	0.50	0.50
8	Fodge	0.500	kg	12.00	6.00
9					
				Costo Total S/.	14.48
				Costo Porción S/.	1.45
Preparación: Pelar las nueces de su primera cáscara. Batir la mantequilla con el azucar hasta que se ponga cremosa y se añade la cocoa cernida junto con la harina. Picar las nueces en forma gruesa. A la mezcla de la harina con el azucar y y la cocoa agregar la nuez picada Separar las yemas, batirlas y agregarlas a la mezcla anterior. Batir las claras a la nieve y agregarla junto con la vainilla a la mezcla. Enmantequillas dos moldes iguales de preferencia cuadrados y poner el horno a 400°F por los primeros diez minutos luego bajarlo a 375°F por los siguientes 10 minutos aprox. Retirar del horno y dejar enfriar. Juntar las dos capas de biscocho colocando la mitad del fodge entre las dos tapas, juntar las tapas, colocar el biscocho sobre la fuente y cubrirlo completamente con el fodge restante. Adornar con nueces.					

Anexo 6: Receta de productos

Producto:		VOLTEADA DE PINA			
Cantidad en porciones:		10			
Fecha:					
Ingredientes		Cantidad	Unidad	Costo Unitario	Total
1	Mantequilla	0.250	taza	10.00	2.50
2	Azuvar Rubia	1.000	taza	1.00	1.00
3	Piña en Rodajas	1.000	lata	4.00	4.00
4	Azucar	1.000	taza	1.00	1.00
5	Huevos	3.000	pza	0.60	1.80
6	Harina	1.500	taza	0.60	0.90
7	Polvo de Hornear	2.100	Cucharita	1.00	2.10
8	Leche Fresca	0.750	taza	2.60	1.95
9	Vainilla	1.000	Cucharita	0.50	0.50
10	Ron	0.250	Taza	8.00	2.00
11	Marrasquinos Rojos	10.00	pza	0.30	3.00
				Costo Total S/.	20.75
				Costo Porción S/.	2.08
Preparación: En una sartén derretir la mantequilla la mantequilla con el azúcar hasta formar caramelo, verter inmediatamente sobre un molde redondo de 23 centímetros de diámetro. Ecurrir bien las piñas y secarlas lo mismo los marrasquinos. Acomodar las rodajas cubriendo la superficie y en el centro de cada una colocar un marrasquino. A parte batir la mantequilla con el azúcar hasta volverla cremosa, agregar las yemas una por una batiendo bien después de agregar cada una. Cernir la harina con el polvo de hornear y la sal, y añadiendo fuera de la batidora alternando con la leche, al final agregar las claras de huevo a la nieve en forma envolvente. Verter sobre el caramelo con la piña. Llevar al horno a 350°F por unos 40 minutos o hasta que este cocido. Retirar, desmoldar enseguida sobre una fuente redonda, dejando el molde sin levantar por 10 minutos. Después retirar el molde. En una vasija mezclar el jugo de piña con el ron y bañar el biscocho lentamente para que este absorba el líquido. Servir frío					

Anexo 6: Receta de productos

Producto:		ROSCA DE MANZANA Y NUEZ			
Cantidad en porciones:		10			
Fecha:					
Ingredientes		Cantidad	Unidad	Costo Unitario	Total
1	Harina sin preparar	3.000	taza	0.70	2.10
2	Azucar	1.750	taza	1.50	2.63
3	Polvo de hornear	1.000	cucharada	1.00	1.00
4	Canela en Polvo	1.000	cucharada	1.00	1.00
5	Sal	0.500	cucharita	0.30	0.15
6	Nuez Moscada	0.250	cucharita	2.00	0.50
7	Aceite	1.000	taza	1.00	1.00
8	Jugo de manzana	0.500	taza	2.00	1.00
9	Vainilla	2.000	cucharita	0.50	1.00
10	Huevos	3.000	pza	0.30	0.90
11	Manzanas Peladas	3.00	pza	0.50	1.50
12	Pasas Rubias	1.00	taza	3.00	3.00
				Costo Total S/.	15.78
				Costo Porción S/.	1.58
Preparación: Colocar en un tazón grande todos los ingredientes, menos la manzana, ni las nueces ni las pasas. Mezclar bien con una batidora a baja velocidad o con la ayuda de una cuchara de madera. Despues del batido agregar las manzanas picadas, las nueves picads y las pasas. Volcar la mezcla en un molde de 25 centímetros de diámetro con tubo en el centro, previamente enmantequillado y enharinado. Hornear a una temperatura de 350°F durante 75 minutos. Una vez listo servir las porciones cubiertas con canela en polvo.					

Anexo 6: Receta de productos

Producto:		Alfajorcitos			
Cantidad en porciones:		60			
Fecha:					
Ingredientes		Cantidad	Unidad	Costo Unitario	Total
1	Maicena	250	grs.		0.50
2	Harina Preparada	250	grs.		0.70
3	Mantequilla	220	grs.		2.20
4	Azúcar en polvo	0.6	cdta.		2.00
5	Manjarblanco	1	lata		3.60
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
				Costo Total S/.	9.00
				Costo Porción S/.	0.15
	Preparación:				
	Cernir dentro de un tazón la harina preparada junto con la maicena. Hacer un hueco al centro y poner allí el azúcar y la mantequilla. Unir todos los ingredientes y amasar hasta que la masa se desprenda de las manos.				
	Extender con un rodillo y cortar en pe				

Anexo 6: Receta de productos

Fecha:					
	Ingredientes	Cantidad	Unidad	Costo Unitario	Total
1	Huevos	250	grs.		0.80
2	Mantequilla	227	grs.		2.00
3	Harina	300	grs.		0.70
4	Azúcar	500	grs.		1.20
5	Cocoa	250	grs.		1.00
6	Polvo de Hornear	1	cdta.		1.00
7	Pecanas	200	grs.		4.80
8					
9					
10					
11					
12					
				Costo Total S/.	11.50
				Costo Porción S/.	0.58
	Preparación: Batir la margarina con el azúcar hasta formar una crema. Incorporar la cocoa y los huevos. A esta mezcla añadir el polvo de hornear y las pecanas en forma envolvente. Enmantecillar un molde rectangular. Verter la masa y llevar al horno a 350° F aproxim				

Anexo 6: Receta de productos

Producto:		Cake de Zanahorias			
Cantidad en porciones:		12			
Fecha:					
Ingredientes		Cantidad	Unidad	Costo Unitario	Total
1	Zanahoria rallada	2	tazas		0.90
2	Aceite	1 ¼	taza		1.30
3	Harina	2	taza		0.90
4	Azúcar rubia	2	tazas		1.20
5	Polvo de hornear	1	cda.		1.80
6	Bicarbonato	1	cda.		1.00
7	Canela	1	cda.		1.00
8	Pasas	100	grs.		0.80
9	Nueces	100	grs.		2.40
10	Huevos	4	und.		0.80
11	Copa de coñac	1	copa		1.00
12	Ralladura de naranja	1	cda.		1.00
				Costo Total S/.	14.10
				Costo Porción S/.	1.18
Preparación:					
Batir las yemas con el azúcar y agregarle la harina, polvo de hornear, bicarbonato, canela y aceite. Añadir la zanahoria y las frutas picadas.					
Batir las claras a punto de nieve y mezclar.					
Llevar al horno en un molde engrasado a 350°F por aproximadamente					

Anexo 6: Receta de productos

Producto:		Encanelado			
Cantidad en porciones:		8			
Fecha:					
Ingredientes		Cantidad	Unidad	Costo Unitario	Total
1	Harina Preparada	1	taza		0.40
2	Huevos	5	unidad		0.20
3	Azúcar	8	cdas		0.70
4	Esencia de vainilla	1	cdta.		0.50
5	Azúcar en polvo	0.6	cdta.		2.00
6	Almíbar al pisco	0.5	taza		4.00
7	Manjarblanco	1	taza		3.60
8	Canela en polvo	50	grs.		0.50
9					
10					
11					
12					
				Costo Total S/.	11.90
				Costo Porción S/.	1.49
	Preparación:				
	Batir los huevos hasta que estén espumosos, incorporar el azúcar y seguir batiendo hasta que la mezcla esté a punto cinta. Perfumar con vainilla. Fuera de la batidora, incorporar la harina preparada a través del cernidor y con suaves movimientos envolver				

Anexo 6: Receta de productos

Producto:		Pie de limón			
Cantidad en porciones:		8			
Fecha:					
Ingredientes		Cantidad	Unidad	Costo Unitario	Total
1	Harina	1	taza		0.50
2	Azúcar en polvo	1	cda.		1.00
3	Margarina	2	cda.		2.00
4	Yemas	3	unidad		0.60
5	Jugo de limón	4	cda.		1.00
6	Leche condensada	1	lata		3.60
7	Claras	3	unidad		0.60
8	Azúcar	6	cda.		0.50
9					
10					
11					
12					
				Costo Total S/.	9.80
				Costo Porción S/.	1.23
Preparación:					
Cernir la harina con el azúcar unir con la margarina y trabajar con un tenedor o la punta de los dedos hasta formar un granulado.					
Agregar el agua y armar la masa, sin amasar. Dejar descansar por quince minutos.					
Estirar la masa sobre mesa enharinada y cub					

Anexo 6: Receta de productos

Producto:		Pionono			
Cantidad en porciones:		8			
Fecha:					
	Ingredientes	Cantidad	Unidad	Costo Unitario	Total
1	Harina Preparada	5	cda.		0.50
2	Huevos	5	unidad		1.00
3	Azúcar	5	cda.		0.50
4	Esencia de vainilla	1	cdta.		0.50
5	Manjarblanco	1	lata		3.60
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
				Costo Total S/.	6.10
				Costo Porción S/.	0.76
	Preparación: Batir los huevos hasta que estén espumosos, agregar el azúcar en forma de lluvia y seguir batiendo hasta que este a punto cinta. Fuera de la batidora y a través del cernidor, incorporar la harina con movimientos envolventes. Perfumar con la vainilla. U				

Anexo 6: Receta de productos

Producto:		Torta de Chocolate			
Cantidad en porciones:		10			
Fecha:					
Ingredientes		Cantidad	Unidad	Costo Unitario	Total
1	Harina	3	tazas		1.40
2	Bicarbonato	2 ½	cdtas.		1.00
3	Aceite	1 ½	taza		1.50
4	Leche	2	tazas		1.20
5	Vinagre	2	cdas.		1.00
6	Vainilla	2	cdta.		1.00
7	Huevos	4	unidad		0.80
8	Polvo de hornear	½	cda.		1.00
9	Azúcar	3	tazas		1.80
10	Cocoa	1	taza		1.30
11	Fudge	2	bolsa		11.00
12					
				Costo Total S/.	23.00
				Costo Porción S/.	2.30
	Preparación: Cubrir un molde con papel manteca enmantequillada. Poner en un tazón todos los ingredientes secos menos el azúcar. Añadirle todo los líquido. Batir las claras a punto de nieve y añadirle el azúcar. Unir las claras de forma envolvente y rellenar dos mol				

Anexo 7: Constitución simultánea de Sociedad Anónima Cerrada

Denominada:

Tiempo de Café

Que otorgan:

Roberto Dongo Soria Pautrat

Giancarlo Garzón Guzmán

Señor Notario:

Sírvase extender en su registro de escrituras públicas, una constitución simultánea de **sociedad anónima cerrada, que otorgan: Roberto Dongo-Soria Pautrat** de nacionalidad peruana, de ocupación economista, con DNI N° 40449999 y estado civil soltero. **Giancarlo Garzón Guzmán**, de nacionalidad peruana, de ocupación ingeniero, con DNI N° 10790899, estado civil soltero.

Todos señalando domicilio común para efectos de este instrumento en Av. Militar 2031 Lince, provincia de Lima y departamento Lima.

En los términos siguientes:

Primero.- Por el presente pacto social, los otorgantes manifiestan su libre voluntad de constituir una sociedad anonima cerrada, bajo la denominacion de **Tiempo de Café** sociedad anonima cerrada.

Se obligan a efectuar los aportes para la formacion del capital social y a formular el correspondiente estatuto.

Segundo.- El monto del capital social es de s/. Y 00/100 nuevos soles) representado por acciones nominativas de un valor nominal de s/. (..... y 00/100 nuevos soles) cada una, suscritas y pagadas de la siguiente manera:

....., suscribe Acciones nominativas y paga s/.
.....(..... Y 00/100 nuevos soles) mediante aporte en efectivo y

s/. (.....y 00/100 nuevos soles) mediante aporte en bienes muebles.

....., suscribe Acciones nominativas y paga s/.
(..... Y 00/100 nuevos soles) mediante aportes en efectivo y s/.
(..... Y 00/100 nuevos soles) mediante aporte en bienes muebles.

.

El capital social se encuentra totalmente suscrito y pagado.

Tercero.- La sociedad se registrará por estatuto siguiente y en todo lo no previsto por este, se registrará a lo dispuesto por la ley general de sociedades - ley 26887 - que en adelante se le denominará “la ley”.

Estatuto

Artículo 1°.- Denominación - duración - domicilio: la sociedad se denomina: “Tiempo de Café”, sociedad anónima cerrada.

Tiene una duración indeterminada; inicia sus operaciones en la fecha de este pacto social y adquiere personalidad jurídica desde su inscripción en el registro de personas jurídicas de Lima su domicilio es la provincia de Lima departamento de Lima; pudiendo establecer sucursales u oficinas en cualquier lugar del país o en el extranjero.

Artículo 2°.- Objeto social: La sociedad tiene por objeto dedicarse a:

La producción y comercialización de productos alimenticios.

Se entiende incluidos en el objeto social los actos relacionados con el mismo, que coadyuven a la realización de sus fines. Para cumplir dicho objeto podrá realizar todos aquellos actos y contratos que sean lícitos, sin restricción alguna.

Artículo 3°.- Capital social: El monto del capital social es de s/.
(..... Y 00/100 nuevos soles) representado por Acciones nominativas de un valor nominal de s/.(.....y 00/100 nuevos soles) cada una.

El capital social se encuentra totalmente suscrito y pagado.

Artículo 4°.- Transferencia y adquisición de acciones: Los otorgantes acuerdan suprimir el derecho de preferencia para la adquisición de acciones, conforme a lo previsto en el último párrafo del artículo 237° de la “ley”.

Artículo 5°.- Organos de la sociedad: La sociedad que se constituye tiene los siguientes órganos:

- a) La junta general de accionistas; y,
- b) La gerencia

La sociedad no tendrá directorio.

Artículo 6°.- Junta general de accionistas: La junta general de accionistas es el órgano supremo de la sociedad. Los accionistas constituidos en junta general debidamente convocadas, y con el quorum correspondiente, deciden por la mayoría que establece la “ley” los asuntos propios de su competencia.

Todos los accionistas incluso los disidentes y los que no hubieran participado en la reunión, están sometidos a los acuerdos adoptados por la junta general.

La convocatoria a junta de accionistas se sujeta a lo dispuesto en el artículo 245° de la “ley”.

El accionista podrá ser representado en las reuniones de junta general por medio de otro accionista, su cónyuge, ascendiente o descendiente en primer grado, pudiendo extenderse la presentación a otras personas.

Artículo 7°.- Juntas no presenciales: La celebración de juntas no presenciales se sujeta a lo dispuesto por el artículo 246° de la “ley”.

Artículo 8°.- La gerencia: No habiendo directorio, todas las funciones establecidas en la “ley” para este órgano societario serán ejercidas por el gerente general.

La junta general de socios puede designar a uno o más gerentes. Sus facultades, remoción y responsabilidades se sujetan a lo dispuesto por los artículos 185° y siguientes de la “ley”.

El gerente general esta facultado para la ejecución de todo acto y/o contrato correspondientes al objeto de la sociedad, pudiendo asimismo realizar los siguientes actos:

- a. Dirigir las operaciones comerciales y administrativas .
- b. Representar a la sociedad ante toda clase de autoridades. En lo judicial gozará de las facultades señaladas en los artículos 74, 75, 77 y 436 del código procesal civil, así como la facultad de representación prevista en el artículo 10 de la ley N° 26636 y demás normas conexas y complementarias; teniendo en todos los casos facultad de delegación o sustitución.
- c. Abrir, transferir, cerrar y encargarse del movimiento de todo tipo de cuenta bancaria, girar, cobrar, renovar, endosar, descontar y protestar, aceptar y reaceptar cheques, letras de cambio, vales, pagarés, giros, certificados, conocimientos, polizas y cualquier clase de títulos valores, documentos mercantiles y civiles; otorgar recibos y cancelaciones, sobregirarse en cuenta corriente con garantía o sin ella, solicitar toda clase de préstamos con garantía hipotecaria, prendaria o de cualquier forma.
- d. Adquirir y transferir bajo cualquier título; comprar, vender, arrendar, donar, adjudicar y gravar los bienes de la sociedad sean muebles o inmuebles, suscribiendo los respectivos documentos, ya sean privados o públicos. En general podrá celebrar toda clase de contratos nominados e innominados vinculados con el objeto social.

El gerente general podrá realizar todos los actos necesarios para la administración de la sociedad, salvo las facultades reservadas a la junta general de accionistas.

Artículo 9°.- Modificación del estatuto, aumento y reducción del capital: La modificación del pacto social, el aumento y reducción de capital se sujetan a lo

dispuesto por los artículos 198° y 199° de la “ley”, así como el aumento y reducción del capital social, se sujeta a lo dispuesto por los artículos 201° al 206° y 215° al 220°, respectivamente, de la “ley”.

Artículo 10°.- Estados financieros y aplicación de utilidades.- Se rige por lo dispuesto en los artículos 40°, 221° , 222°, 223°, 224°, 225°, 227°,228°, 229°, 230°, 231°, 232°, 233° y 242° de la “ley”.

Artículo 11°.- Disolución, liquidación y extinción: en cuanto a la disolución, liquidación y extinción de la sociedad, se sujeta a lo dispuesto por los artículos 407°, 409°, 410°, 412°, 413° al 422° de la “ley”.

Quinto.- Queda designado como primer gerente general don Roberto Dongo Soria Pautrat con DNI N° 40449999.

Agregue ud. señor notario, lo que fuere de ley y sírvase cursar los partes correspondientes al registro de personas jurídicas de Lima, para la respectiva inscripción.

Lima, 28 de agosto del 2006

Roberto Dongo Soria Pautrat
DNI: 40449999

Giancarlo Garzón Guzmán
DNI: 10790899

Anexo 8: Estado de ganancias y pérdidas mensuales

EGP Mensual y Ventas proyectadas - Primer Año

(expresado en US\$)

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Ventas Netas Mensuales	30,090	30,090	30,090	30,090	34,389	34,389	34,389	34,389	38,688	38,688	38,688	42,986	416,968
<i>Ticket Promedio</i>	<i>3.40</i>	<i>3.40</i>	<i>3.40</i>	<i>3.40</i>	<i>3.40</i>	<i>3.40</i>	<i>3.40</i>	<i>3.40</i>	<i>3.40</i>	<i>3.40</i>	<i>3.40</i>	<i>3.40</i>	
<i>Número Personas Semanales</i>	<i>2,215</i>	<i>2,215</i>	<i>2,215</i>	<i>2,215</i>	<i>2,531</i>	<i>2,531</i>	<i>2,531</i>	<i>2,531</i>	<i>2,848</i>	<i>2,848</i>	<i>2,848</i>	<i>3,164</i>	
Costos Directos	13,308	13,308	13,308	13,308	14,799	14,799	14,799	14,799	16,291	16,291	16,291	17,782	179,082
<i>Costos como % de las Ventas Netas</i>	<i>0.40</i>	<i>0.40</i>	<i>0.40</i>	<i>0.40</i>	<i>0.40</i>	<i>0.40</i>	<i>0.40</i>	<i>0.40</i>	<i>0.40</i>	<i>0.40</i>	<i>0.40</i>	<i>0.40</i>	
Materiales Directos MD (40% Ventas Netas)	10,136	10,136	10,136	10,136	11,583	11,583	11,583	11,583	13,031	13,031	13,031	14,479	140,449
Mermas de operación (3% MD)	304	304	304	304	348	348	348	348	391	391	391	434	4,213
MOD	2,868	2,868	2,868	2,868	2,868	2,868	2,868	2,868	2,868	2,868	2,868	2,868	34,420
Costos Indirectos	12,037	12,037	12,037	12,037	12,037	12,037	12,037	12,037	12,037	12,037	12,037	12,037	144,449
CIF	4,313	4,313	4,313	4,313	4,313	4,313	4,313	4,313	4,313	4,313	4,313	4,313	51,758
MOI	6,498	6,498	6,498	6,498	6,498	6,498	6,498	6,498	6,498	6,498	6,498	6,498	77,982
Depreciación	1,180	1,180	1,180	1,180	1,180	1,180	1,180	1,180	1,180	1,180	1,180	1,180	14,154
Amortización	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	555
UAI	4,745	4,745	4,745	4,745	7,553	7,553	7,553	7,553	10,360	10,360	10,360	13,167	93,437

IGV neto por pagar

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Ventas	35,808	35,808	35,808	35,808	40,923	40,923	40,923	40,923	46,038	46,038	46,038	51,154	496,192
	<i>4.04</i>	<i>4.04</i>	<i>4.04</i>	<i>4.04</i>	<i>4.04</i>	<i>4.04</i>	<i>4.04</i>	<i>4.04</i>	<i>4.04</i>	<i>4.04</i>	<i>4.04</i>	<i>4.04</i>	
	<i>2,215</i>	<i>2,215</i>	<i>2,215</i>	<i>2,215</i>	<i>2,531</i>	<i>2,531</i>	<i>2,531</i>	<i>2,531</i>	<i>2,848</i>	<i>2,848</i>	<i>2,848</i>	<i>3,164</i>	
IGV por pagar	5,717	5,717	5,717	5,717	6,534	6,534	6,534	6,534	7,351	7,351	7,351	8,167	79,224
Compras	18,636	18,636	18,636	18,636	20,682	20,682	20,682	20,682	22,729	22,729	22,729	24,775	250,234
IGV pagado	2,976	2,976	2,976	2,976	3,302	3,302	3,302	3,302	3,629	3,629	3,629	3,956	39,953
IGV neto a pagar	2,742	2,742	2,742	2,742	3,232	3,232	3,232	3,232	3,722	3,722	3,722	4,212	39,271

Anexo 8: Estado de ganancias y pérdidas mensuales

EGP Mensual y Ventas proyectadas - Segundo Año

(expresado en US\$)

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Ventas Netas Mensuales	44,276	44,276	44,276	44,276	44,276	44,276	44,276	44,276	44,276	44,276	44,276	44,276	531,312
<i>Ticket Promedio</i>	<i>3.40</i>	<i>3.40</i>	<i>3.40</i>	<i>3.40</i>	<i>3.40</i>	<i>3.40</i>	<i>3.40</i>	<i>3.40</i>	<i>3.40</i>	<i>3.40</i>	<i>3.40</i>	<i>3.40</i>	
<i>Número Personas Semanales</i>	<i>3,259</i>	<i>3,259</i>	<i>3,259</i>	<i>3,259</i>	<i>3,259</i>	<i>3,259</i>	<i>3,259</i>	<i>3,259</i>	<i>3,259</i>	<i>3,259</i>	<i>3,259</i>	<i>3,259</i>	
Costos Directos	18,229	18,229	18,229	18,229	18,229	18,229	18,229	18,229	18,229	18,229	18,229	18,229	218,753
<i>Costos como % de las Ventas Netas</i>	<i>0.40</i>	<i>0.40</i>	<i>0.40</i>	<i>0.40</i>	<i>0.40</i>	<i>0.40</i>	<i>0.40</i>	<i>0.40</i>	<i>0.40</i>	<i>0.40</i>	<i>0.40</i>	<i>0.40</i>	
<i>Materiales Directos (40% Ventas Netas)</i>	<i>14,914</i>	<i>14,914</i>	<i>14,914</i>	<i>14,914</i>	<i>14,914</i>	<i>14,914</i>	<i>14,914</i>	<i>14,914</i>	<i>14,914</i>	<i>14,914</i>	<i>14,914</i>	<i>14,914</i>	178,964
<i>Mermas de operación (3% materiales directos)</i>	<i>447</i>	<i>447</i>	<i>447</i>	<i>447</i>	<i>447</i>	<i>447</i>	<i>447</i>	<i>447</i>	<i>447</i>	<i>447</i>	<i>447</i>	<i>447</i>	5,369
MOD	2,868	2,868	2,868	2,868	2,868	2,868	2,868	2,868	2,868	2,868	2,868	2,868	34,420
Costos Indirectos	11,991	11,991	11,991	11,991	11,991	11,991	11,991	11,991	11,991	11,991	11,991	11,991	143,894
<i>CIF</i>	<i>4,313</i>	<i>4,313</i>	<i>4,313</i>	<i>4,313</i>	<i>4,313</i>	<i>4,313</i>	<i>4,313</i>	<i>4,313</i>	<i>4,313</i>	<i>4,313</i>	<i>4,313</i>	<i>4,313</i>	51,758
<i>MOI</i>	<i>6,498</i>	<i>6,498</i>	<i>6,498</i>	<i>6,498</i>	<i>6,498</i>	<i>6,498</i>	<i>6,498</i>	<i>6,498</i>	<i>6,498</i>	<i>6,498</i>	<i>6,498</i>	<i>6,498</i>	77,982
<i>Depreciación</i>	<i>1,180</i>	<i>1,180</i>	<i>1,180</i>	<i>1,180</i>	<i>1,180</i>	<i>1,180</i>	<i>1,180</i>	<i>1,180</i>	<i>1,180</i>	<i>1,180</i>	<i>1,180</i>	<i>1,180</i>	14,154
UAI	14,055	14,055	14,055	14,055	14,055	14,055	14,055	14,055	14,055	14,055	14,055	14,055	168,666

IGV neto por pagar

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Ventas	52,688	52,688	52,688	52,688	52,688	52,688	52,688	52,688	52,688	52,688	52,688	52,688	632,261
	<i>4.04</i>	<i>4.04</i>	<i>4.04</i>	<i>4.04</i>	<i>4.04</i>	<i>4.04</i>	<i>4.04</i>	<i>4.04</i>	<i>4.04</i>	<i>4.04</i>	<i>4.04</i>	<i>4.04</i>	
	<i>3,259</i>	<i>3,259</i>	<i>3,259</i>	<i>3,259</i>	<i>3,259</i>	<i>3,259</i>	<i>3,259</i>	<i>3,259</i>	<i>3,259</i>	<i>3,259</i>	<i>3,259</i>	<i>3,259</i>	
IGV por pagar	8,412	8,412	8,412	8,412	8,412	8,412	8,412	8,412	8,412	8,412	8,412	8,412	100,949
Compras	25,389	25,389	25,389	25,389	25,389	25,389	25,389	25,389	25,389	25,389	25,389	25,389	304,662
IGV por cobrar	4,054	4,054	4,054	4,054	4,054	4,054	4,054	4,054	4,054	4,054	4,054	4,054	48,644
IGV neto a pagar	4,359	4,359	4,359	4,359	4,359	4,359	4,359	4,359	4,359	4,359	4,359	4,359	52,306

Anexo 8: Estado de ganancias y pérdidas mensuales

EGP Mensual y Ventas proyectadas - Tercer Año

(expresado en US\$)

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Ventas Netas Mensuales	45,604	45,604	45,604	45,604	45,604	45,604	45,604	45,604	45,604	45,604	45,604	45,604	547,251
<i>Ticket Promedio</i>	<i>3.40</i>	<i>3.40</i>	<i>3.40</i>	<i>3.40</i>	<i>3.40</i>	<i>3.40</i>	<i>3.40</i>	<i>3.40</i>	<i>3.40</i>	<i>3.40</i>	<i>3.40</i>	<i>3.40</i>	
<i>Número Personas Semanales</i>	<i>3,357</i>	<i>3,357</i>	<i>3,357</i>	<i>3,357</i>	<i>3,357</i>	<i>3,357</i>	<i>3,357</i>	<i>3,357</i>	<i>3,357</i>	<i>3,357</i>	<i>3,357</i>	<i>3,357</i>	
Costos Directos	18,690	18,657	18,657	18,657	18,657	18,657	18,657	18,657	18,657	18,657	18,657	18,657	223,921
<i>Costos como % de las Ventas Netas</i>	<i>0.40</i>	<i>0.40</i>	<i>0.40</i>	<i>0.40</i>	<i>0.40</i>	<i>0.40</i>	<i>0.40</i>	<i>0.40</i>	<i>0.40</i>	<i>0.40</i>	<i>0.40</i>	<i>0.40</i>	
<i>Materiales Directos (40% Ventas Netas)</i>	<i>15,361</i>	<i>15,329</i>	<i>15,329</i>	<i>15,329</i>	<i>15,329</i>	<i>15,329</i>	<i>15,329</i>	<i>15,329</i>	<i>15,329</i>	<i>15,329</i>	<i>15,329</i>	<i>15,329</i>	183,982
<i>Mermas de operación (3% materiales directos)</i>	<i>461</i>	<i>460</i>	<i>460</i>	<i>460</i>	<i>460</i>	<i>460</i>	<i>460</i>	<i>460</i>	<i>460</i>	<i>460</i>	<i>460</i>	<i>460</i>	5,519
MOD	2,868	2,868	2,868	2,868	2,868	2,868	2,868	2,868	2,868	2,868	2,868	2,868	34,420
Costos Indirectos	11,991	11,991	11,991	11,991	11,991	11,991	11,991	11,991	11,991	11,991	11,991	11,991	143,894
CIF	4,313	4,313	4,313	4,313	4,313	4,313	4,313	4,313	4,313	4,313	4,313	4,313	51,758
MOI	6,498	6,498	6,498	6,498	6,498	6,498	6,498	6,498	6,498	6,498	6,498	6,498	77,982
Depreciación	1,180	1,180	1,180	1,180	1,180	1,180	1,180	1,180	1,180	1,180	1,180	1,180	14,154
UAI	14,923	14,956	14,956	14,956	14,956	14,956	14,956	14,956	14,956	14,956	14,956	14,956	179,437

IGV neto por pagar

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Ventas	54,269	54,269	54,269	54,269	54,269	54,269	54,269	54,269	54,269	54,269	54,269	54,269	651,229
	<i>4.04</i>	<i>4.04</i>	<i>4.04</i>	<i>4.04</i>	<i>4.04</i>	<i>4.04</i>	<i>4.04</i>	<i>4.04</i>	<i>4.04</i>	<i>4.04</i>	<i>4.04</i>	<i>4.04</i>	
	<i>3,357</i>	<i>3,357</i>	<i>3,357</i>	<i>3,357</i>	<i>3,357</i>	<i>3,357</i>	<i>3,357</i>	<i>3,357</i>	<i>3,357</i>	<i>3,357</i>	<i>3,357</i>	<i>3,357</i>	
IGV por pagar	8,665	8,665	8,665	8,665	8,665	8,665	8,665	8,665	8,665	8,665	8,665	8,665	103,978
Compras	26,021	26,021	26,021	26,021	26,021	26,021	26,021	26,021	26,021	26,021	26,021	26,021	312,249
IGV por cobrar	4,155	4,155	4,155	4,155	4,155	4,155	4,155	4,155	4,155	4,155	4,155	4,155	49,855
IGV neto a pagar	4,510	4,510	4,510	4,510	4,510	4,510	4,510	4,510	4,510	4,510	4,510	4,510	54,123

Anexo 8: Estado de ganancias y pérdidas mensuales

EGP Mensual y Ventas proyectadas - Cuarto Año

(expresado en US\$)

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Ventas Netas Mensuales	46,972	46,972	46,972	46,972	46,972	46,972	46,972	46,972	46,972	46,972	46,972	46,972	563,669
<i>Ticket Promedio</i>	<i>3.40</i>	<i>3.40</i>	<i>3.40</i>	<i>3.40</i>	<i>3.40</i>	<i>3.40</i>	<i>3.40</i>	<i>3.40</i>	<i>3.40</i>	<i>3.40</i>	<i>3.40</i>	<i>3.40</i>	
<i>Número Personas Semanales</i>	<i>3,458</i>	<i>3,458</i>	<i>3,458</i>	<i>3,458</i>	<i>3,458</i>	<i>3,458</i>	<i>3,458</i>	<i>3,458</i>	<i>3,458</i>	<i>3,458</i>	<i>3,458</i>	<i>3,458</i>	
Costos Directos	19,165	19,165	19,165	19,165	19,165	19,165	19,165	19,165	19,165	19,165	19,165	19,165	229,979
<i>Costos como % de las Ventas Netas</i>	<i>0.40</i>	<i>0.40</i>	<i>0.40</i>	<i>0.40</i>	<i>0.40</i>	<i>0.40</i>	<i>0.40</i>	<i>0.40</i>	<i>0.40</i>	<i>0.40</i>	<i>0.40</i>	<i>0.40</i>	
<i>Materiales Directos (40% Ventas Netas)</i>	<i>15,822</i>	<i>15,822</i>	<i>15,822</i>	<i>15,822</i>	<i>15,822</i>	<i>15,822</i>	<i>15,822</i>	<i>15,822</i>	<i>15,822</i>	<i>15,822</i>	<i>15,822</i>	<i>15,822</i>	189,863
<i>Mermas de operación (3% materiales directos)</i>	<i>475</i>	<i>475</i>	<i>475</i>	<i>475</i>	<i>475</i>	<i>475</i>	<i>475</i>	<i>475</i>	<i>475</i>	<i>475</i>	<i>475</i>	<i>475</i>	5,696
MOD	2,868	2,868	2,868	2,868	2,868	2,868	2,868	2,868	2,868	2,868	2,868	2,868	34,420
Costos Indirectos	11,991	11,991	11,991	11,991	11,991	11,991	11,991	11,991	11,991	11,991	11,991	11,991	143,894
CIF	4,313	4,313	4,313	4,313	4,313	4,313	4,313	4,313	4,313	4,313	4,313	4,313	51,758
MOI	6,498	6,498	6,498	6,498	6,498	6,498	6,498	6,498	6,498	6,498	6,498	6,498	77,982
Depreciación	1,180	1,180	1,180	1,180	1,180	1,180	1,180	1,180	1,180	1,180	1,180	1,180	14,154
UAI	15,816	15,816	15,816	15,816	15,816	15,816	15,816	15,816	15,816	15,816	15,816	15,816	189,797

IGV neto por pagar

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Ventas	55,897	55,897	55,897	55,897	55,897	55,897	55,897	55,897	55,897	55,897	55,897	55,897	670,766
	<i>4.04</i>	<i>4.04</i>	<i>4.04</i>	<i>4.04</i>	<i>4.04</i>	<i>4.04</i>	<i>4.04</i>	<i>4.04</i>	<i>4.04</i>	<i>4.04</i>	<i>4.04</i>	<i>4.04</i>	
	<i>3,458</i>	<i>3,458</i>	<i>3,458</i>	<i>3,458</i>	<i>3,458</i>	<i>3,458</i>	<i>3,458</i>	<i>3,458</i>	<i>3,458</i>	<i>3,458</i>	<i>3,458</i>	<i>3,458</i>	
IGV por pagar	8,925	8,925	8,925	8,925	8,925	8,925	8,925	8,925	8,925	8,925	8,925	8,925	107,097
Compras	26,672	26,672	26,672	26,672	26,672	26,672	26,672	26,672	26,672	26,672	26,672	26,672	320,064
IGV por cobrar	4,259	4,259	4,259	4,259	4,259	4,259	4,259	4,259	4,259	4,259	4,259	4,259	51,103
IGV neto a pagar	4,666	4,666	4,666	4,666	4,666	4,666	4,666	4,666	4,666	4,666	4,666	4,666	55,994

Anexo 8: Estado de ganancias y pérdidas mensuales

EGP Mensual y Ventas proyectadas - Quinto Año

(expresado en US\$)

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Ventas Netas Mensuales	48,382	48,382	48,382	48,382	48,382	48,382	48,382	48,382	48,382	48,382	48,382	48,382	580,579
<i>Ticket Promedio</i>	<i>3.40</i>	<i>3.40</i>	<i>3.40</i>	<i>3.40</i>	<i>3.40</i>	<i>3.40</i>	<i>3.40</i>	<i>3.40</i>	<i>3.40</i>	<i>3.40</i>	<i>3.40</i>	<i>3.40</i>	
<i>Número Personas Semanales</i>	<i>3,562</i>	<i>3,562</i>	<i>3,562</i>	<i>3,562</i>	<i>3,562</i>	<i>3,562</i>	<i>3,562</i>	<i>3,562</i>	<i>3,562</i>	<i>3,562</i>	<i>3,562</i>	<i>3,562</i>	
Costos Directos	19,654	19,654	19,654	19,654	19,654	19,654	19,654	19,654	19,654	19,654	19,654	19,654	235,845
<i>Costos como % de las Ventas Netas</i>	<i>0.40</i>	<i>0.40</i>	<i>0.40</i>	<i>0.40</i>	<i>0.40</i>	<i>0.40</i>	<i>0.40</i>	<i>0.40</i>	<i>0.40</i>	<i>0.40</i>	<i>0.40</i>	<i>0.40</i>	
<i>Materiales Directos (40% Ventas Netas)</i>	<i>16,297</i>	<i>16,297</i>	<i>16,297</i>	<i>16,297</i>	<i>16,297</i>	<i>16,297</i>	<i>16,297</i>	<i>16,297</i>	<i>16,297</i>	<i>16,297</i>	<i>16,297</i>	<i>16,297</i>	195,559
<i>Mermas de operación (3% materiales directos)</i>	<i>489</i>	<i>489</i>	<i>489</i>	<i>489</i>	<i>489</i>	<i>489</i>	<i>489</i>	<i>489</i>	<i>489</i>	<i>489</i>	<i>489</i>	<i>489</i>	5,867
MOD	2,868	2,868	2,868	2,868	2,868	2,868	2,868	2,868	2,868	2,868	2,868	2,868	34,420
Costos Indirectos	11,991	11,991	11,991	11,991	11,991	11,991	11,991	11,991	11,991	11,991	11,991	11,991	143,894
<i>CIF</i>	<i>4,313</i>	<i>4,313</i>	<i>4,313</i>	<i>4,313</i>	<i>4,313</i>	<i>4,313</i>	<i>4,313</i>	<i>4,313</i>	<i>4,313</i>	<i>4,313</i>	<i>4,313</i>	<i>4,313</i>	51,758
<i>MOI</i>	<i>6,498</i>	<i>6,498</i>	<i>6,498</i>	<i>6,498</i>	<i>6,498</i>	<i>6,498</i>	<i>6,498</i>	<i>6,498</i>	<i>6,498</i>	<i>6,498</i>	<i>6,498</i>	<i>6,498</i>	77,982
<i>Depreciación</i>	<i>1,180</i>	<i>1,180</i>	<i>1,180</i>	<i>1,180</i>	<i>1,180</i>	<i>1,180</i>	<i>1,180</i>	<i>1,180</i>	<i>1,180</i>	<i>1,180</i>	<i>1,180</i>	<i>1,180</i>	14,154
UAI	16,737	16,737	16,737	16,737	16,737	16,737	16,737	16,737	16,737	16,737	16,737	16,737	200,840

IGV neto por pagar

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Ventas	57,574	57,574	57,574	57,574	57,574	57,574	57,574	57,574	57,574	57,574	57,574	57,574	690,889
	<i>4.04</i>	<i>4.04</i>	<i>4.04</i>	<i>4.04</i>	<i>4.04</i>	<i>4.04</i>	<i>4.04</i>	<i>4.04</i>	<i>4.04</i>	<i>4.04</i>	<i>4.04</i>	<i>4.04</i>	
	<i>3,562</i>	<i>3,562</i>	<i>3,562</i>	<i>3,562</i>	<i>3,562</i>	<i>3,562</i>	<i>3,562</i>	<i>3,562</i>	<i>3,562</i>	<i>3,562</i>	<i>3,562</i>	<i>3,562</i>	
IGV por pagar	9,193	9,193	9,193	9,193	9,193	9,193	9,193	9,193	9,193	9,193	9,193	9,193	110,310
Compras	27,343	27,343	27,343	27,343	27,343	27,343	27,343	27,343	27,343	27,343	27,343	27,343	328,113
IGV por cobrar	4,366	4,366	4,366	4,366	4,366	4,366	4,366	4,366	4,366	4,366	4,366	4,366	52,388
IGV neto a pagar	4,827	4,827	4,827	4,827	4,827	4,827	4,827	4,827	4,827	4,827	4,827	4,827	57,922

BIBLIOGRAFÍA

ALTAMIRANO, Milton; DODERO, Gino; PEÑA, Justo. **Desarrollo del concepto e inicio de operaciones del establecimiento piloto de un restaurante con atención fast-casual y fast-food netamente peruano con las características necesarias para ser franquiciado**. Lima: EPG-USIL, 2003. Tesis para optar el grado de MBA.

ALZÁA, Miguel Angel. “Secretos del marketing para restaurantes”. En su: Informe especial: Marketing de restaurantes. PY: p.2-15, 2002.

ARELLANO C., Rolando; BURGOS A., David. En su: Ciudad de los Reyes, de los Chávez, los Quispe... Lima: Arellano Investigación y Marketing, 2004.

CONTRERAS CAMARENA, José Antonio. **La naturaleza de la administración estratégica**. México D.F.: Universidad Autónoma del Estado de México, 2001.

DIARIO OFICIAL EL PERUANO. “Síntesis de la legislación laboral 2001. Resolución Ministerial N° 136-2001-TR”. En: El Peruano. (PE): 27/07/2001.

KOTLER, Philip. “Cómo ganar mercados: Planeación Estratégica orientada al Mercado”. En su: Dirección de marketing. 10ª ed. México D.F.: Pearson Educación, 2001.

KOTLER, Philip; BOWEN, John; MAKENS, James. **Mercadotecnia para hotelería y turismo**. México D.F.: Prentice-Hall Hispanoamericana 1997.

LUNDBERG, Donald E. **Manual de organización y administración de hoteles y restaurantes**. Nueva York: CENTRIUM, 1986.

MAXIMIXE. “Pollos a la Brasa”. En: **Reporte de riesgos de mercado**. Lima: MAXIMIXE, jun 2002.

REID, Carolina; KOPPMANN, Mariana; SANTIN, Cecilia; FELDMAN, Paula, KLEIMAN, Elizabeth, TEISAIRE, Claudia. **Guía de buenas prácticas de manufactura**. Buenos Aires: Secretaria de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos, 2003.

ROBBINS, Stephen. “Cultura organizacional”. En su: **Comportamiento organizacional**. 10ª ed. México D.F.: Pearson Educación, 2004.

SACHS, Jeffrey D.; LARRAIN, Felipe P. “Inversión”. En su: **Macroeconomía en la economía global**. 2ª ed. Buenos Aires: Pearson Prentice Hall, 2004.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE RELACIONES DE TRABAJO. **Capacitación, desarrollo y evaluación del desempeño.** [en línea]. Bogotá: Ascort Net, 2006. [Citado 3 Marzo 2006]. Microsoft Word. Disponible en: <http://www.ascort.net/descargas/capacitaci%C3%B3n.doc>.

BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ. **Consulta de series estadísticas** [en línea]. Lima: BCRP, 2006. [citado 22 Mayo 2006]. Microsoft HTML. Disponible en: http://www1.bcrp.gob.pe/VariablesFame/csm_01.asp

BOLSA DE VALORES DE LIMA. **Datos estadísticos.** [en línea]. Lima: BVL, 2006. [Citado 26 Mayo 2006]. Adobe Acrobat. Disponible en: <http://www.bvl.com.pe>

CASTILLO, Carola.; DEL PINO, Nicole. **Identidad corporativa.** [en línea]. [Buenos Aires]: RRPPnet.com, dic. 2000. [Citado 9 Abril 2006]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.rrppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>

ESMAS. **Estudio de mercado: definición.** [en línea] México D.F.: EsMas.com, dic. 2004. [Citado 11 Febrero 2006]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.esmas.com/emprendedores/startups/comohacerestudios/400989.html>

FOOD SAFETY AND INSPECTION SERVICE. **Hojas informativas acerca de la inocuidad de los alimentos: principios básicos en la preparación de los alimentos inocuos.** [en línea]. Texas: Food Safety and Inspection Service, 2006. [Citado 28 Junio 2006]. Microsoft HTML. Disponible en: http://www.fsis.usda.gov/En_Espanol/Preparacion_de_Alimentos_Inocuos/index.asp

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. **Información social.** [en línea]. Lima: INEI, 2006. [Citado 5 Enero 2006]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.inei.gob.pe/>

MINISTERIO DE ECONOMIA Y FINANZAS. **Marco macroeconómico multianual 2006-2008** [en línea]. Lima: MEF, 2006. [Citado 3 Abril 2006]. Disponible en: www.mef.gob.pe/propuesta/ESPEC/MMM2006_2008/MMM2006_2008_revisado.pdf

---. Activos intangibles. En: **Normas internacionales de contabilidad.** [en línea]. Lima: MEF, 2004. [Citado 03 Mayo 2006]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://cpn.mef.gob.pe/cpn/Libro3/nics/NIC38_04.pdf

MUÑIZ GONZÁLEZ, Rafael. “Marketing directo”. En: **Marketing en el siglo XXI.** [en línea] Madrid: Centro de Estudios Financieros, 2006. [Citado 2 Marzo 2006]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.marketing-xxi.com/medios-proprios-del-marketing-directo-130.htm>

PEREIRO, Luis E.; GALLI, María. La determinación del costo del capital en la valuación de empresas de capital cerrado: una guía práctica. [en línea] Buenos Aires: Universidad Torcuato Di Tella, 2000. [Citado 19 Abril 2006]. Adobe Acrobat. Disponible en: www.utdt.edu/departamentos/empresarial/cif/pdfs-wp/wpcif-042000.pdf

PRIMERA, Carlos. **Cultura organizacional**. [en línea]. Barquimiset: Equipo Sinergia, dic., 2005. [Citado 15 Mayo 2006]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.equiposinergia.com/cultorgan.php>

WILLIAMS, Darrel. **10 upsell strategies that will increase your profits**. [en línea] New Jersey: 1PlanHost.com, 2006. [Citado 13 Marzo 2006]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://1planhost.com/articles/advertising/upsell.asp>