ESCUELA DE POSTGRADO

Maestría en Ciencias Empresariales

PLAN DE NEGOCIO PARA UNA CAFETERÍA INOCUA PARA INTOLERANTES Y ALÉRGICOS AL GLUTEN

Trabajo de Investigación para optar el grado de Maestro en Ciencias Empresariales

CARLA MILDRED PÉREZ SALINAS

CÉSAR SEBASTIAN OPORTO D´UGARD

Asesor:
Niria Marleny Goñi Ávila

Lima – Perú
2019

Resumen Ejecutivo

En el presente documento se desarrolla un plan de negocios para una cafetería enfocada en atender al mercado de intolerantes y alérgicos al gluten de 25 a 54 años de la zona siete de Lima Metropolitana.

El horizonte de evaluación del proyecto es de cinco años, iniciando sus operaciones en 2019 y proyectando sus resultados hasta 2023.

El proyecto se plantea para ser desarrollado en el distrito de Miraflores y específicamente en la zona financiera – comercial del mencionado distrito ya que cuenta con características favorables para el desarrollo del negocio, tales como: (a) alto tránsito de personas, (b) existencia de negocios de comida saludable o enfocada a grupos de la población con necesidades específicas de alimentación.

El entorno se muestra favorable para la implementación de un negocio con estas características toda vez que: (a) existe un mercado de interés para el negocio prácticamente desatendido en la zona siete de Lima Metropolitana, (b) no hay concentración de competidores directos en el sector geográfico en el que se plantea implementar el establecimiento, (c) el sector de restaurantes muestra un crecimiento sostenido en los últimos cinco años (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2018).

El negocio tendrá por nombre Celicias Café, nombre que fue revisado y aceptado por el público objetivo al realizar el estudio de mercado respectivo.

La inversión necesaria para el desarrollo del negocio es de S/ 147,059 los cuales serán cubiertos parcialmente por capital de los accionistas. Se requiere de un financiamiento de S/60,000 a ser pagado durante los 60 meses del período de evaluación, el mismo tiene una tasa efectiva anual de 35% y es proporcionado por el Banco de Crédito del Perú.

Luego de realizar el estudio financiero y de analizar los indicadores de rentabilidad del proyecto, se obtuvo un VANE de S/ 265,218 y un TIRE de 70.8% indicadores que mejoran al apalancar la inversión del proyecto obteniendo un VANF de S/ 282,730 y TIRF 88.99%, los mismos que demuestran la viabilidad financiera de Celicias Café. El período de recuperación del flujo financiero es de 1.82 años, menor al horizonte en el cual se evalúa el proyecto.

Tabla de Contenido

Página

Capítulo I: Generalidades....1
1.1 Antecedentes....1
1.2 Determinación del Problema u Oportunidad....2
1.3 Justificación del Proyecto....3
1.4 Objetivos Generales y Específicos....3
1.5 Alcances y Limitaciones de la Investigación....4
Capítulo II: Estructura Económica del Sector....5
2.1 Descripción del Estado Actual de la Industria....5
2.1.1 Segmentación de la industria....5
2.1.2 Empresas que la conforman. 7
2.2 Tendencias de la Industria 8
2.3 Análisis Estructural del Sector Industrial 9
2.3.1 La rivalidad entre los competidores actuales. 10
2.3.2 La amenaza de competidores potenciales. 10
2.3.3 La amenaza de productos sustitutos. 11
2.3.4 El poder de negociación de los proveedores. 12
2.3.5 El poder de negociación de los clientes. 12
2.4 Análisis de la Competencia....13
2.4.1 Empresas que ofrecen el mismo servicio. 13
2.4.2 Participación de mercado. 16
2.4.3 Matriz de perfil competitivo....17
2.5 Análisis del Contexto Actual y Esperado 18
2.5.1 Análisis político....18
2.5.2 Análisis económico. 18

2.5.3 Análisis legal. 24
2.6 Oportunidades y Amenazas 27
Capítulo III: Estudio de Mercado 29
3.1 Descripción del Servicio 29
3.2 Selección del Segmento de Mercado 29
3.3 Investigación Cualitativa 31
3.3.1 Entrevistas en profundidad. 31
3.3.2 Grupos de enfoque. 38
3.4 Investigación Cuantitativa 43
3.4.1 Proceso de muestreo. 44
3.4.2 Diseño del instrumento 44
3.4.3 Análisis y procesamiento de datos. 47
3.5 Conclusiones y Recomendaciones del Estudio Cualitativo y Cuantitativo 54
3.6 Perfil del Consumidor Tipo y sus Variantes 55
Capítulo IV: Proyección del Mercado Objetivo 56
4.1 Ámbito de la Proyección 56
4.2 Selección del Método de Proyección 56
4.2.1 Mercado potencial. 57
4.2.2 Mercado Disponible. 58
4.2.3 Mercado efectivo. 59
4.2.4 Mercado objetivo 59
Capítulo V: Plan de Marketing 62
5.1 Estrategia de Marketing 62
5.1.1 Estrategia de producto. 63
5.1.2 Estrategia de precio. 65
5.1.3 Estrategia de plaza y distribución. 66
5.1.4 Estrategia de promoción y publicidad. 67

5.1.5 Estrategia de personas. 68
5.1.6 Estrategia de procesos. 70
5.1.7 Estrategia del entorno físico. 70
5.2 Estrategia de Ventas 71
5.2.1 Plan de ventas. 72
5.2.2 Política de servicio y garantía. 72
Capítulo VI: Pronóstico de Venta 74
6.1 Fundamentos y Supuestos 76
6.2 Justificación 76
6.3 Análisis de los Riesgos y Aspectos Críticos que Impactan en el Pronóstico 76
Capítulo VII: Ingeniería del Proyecto 78
7.1 Estudio de Ingeniería 78
7.1.1 Modelamiento y selección de procesos productivos. 78
7.1.2 Selección del equipamiento. 82
7.1.3 Layout 84
7.1.4 Distribución de equipos y maquinaria. 85
7.2 Determinación del Tamaño 86
7.2.1 Proyección de crecimiento. 86
7.2.2 Recursos. 89
7.2.3 Tecnología. 89
7.2.4 Flexibilidad 91
7.2.5 Selección del tamaño ideal. 91
7.3 Estudio de Localización 93
7.3.1 Macro localización. 93
7.3.2 Micro localización. 93
7.3.3 Definición de factores de localización. 94
7.3.4 Determinación de la localización óptima. 94

7.4 Consideraciones Legales....95
7.4.1 Consideraciones legales. 95
Capítulo VIII: Aspectos Organizacionales del Proyecto 98
8.1 Caracterización de la Cultura Organizacional Deseada....98
8.1.1 Visión. 98
8.1.2 Misión....98
8.1.3 Principios....98
8.2 Formulación de la Estrategia del Negocio 99
8.3 Determinación de las Ventajas Competitivas Críticas....100
8.4 Diseño de la Estructura Organizacional Deseada 101
8.5 Diseño de los Perfiles de Puestos Claves....101
8.6 Remuneraciones, Compensaciones e Incentivos 104
8.7 Política de Recursos Humanos....104
Capítulo IX: Planificación Financiera....106
9.1 La Inversión 106
9.1.1 Inversión preoperativa. 106
9.1.2 Inversión en capital de trabajo. 106
9.1.3 Costo del proyecto....107
9.1.4 Inversiones futuras. 107
9.2 Financiamiento....108
9.2.1 Endeudamiento y condiciones. 108
9.2.2 Capital y costo de oportunidad. 108
9.3 Presupuesto Base 109
9.3.1 Presupuesto de ventas....109
9.3.2 Presupuesto de costos de producción. 109
9.3.3 Presupuesto de gastos administrativos. 110
9.3.4 Presupuesto de marketing y ventas. 111

9.3.5 Presupuesto de gastos financieros. 111
9.4 Presupuestos de Resultados 113
9.4.1 Estado de resultados. 113
9.4.2 Balance proyectado. 114
9.4.3 Flujo de caja proyectado. 114
Capítulo X: Evaluación Económico-Financiero 116
10.1 Evaluación Financiera 116
10.1.1 TIR. 116
10.1.2 VAN. 116
10.1.3 ROE. 116
10.1.4 Ratios. 117
10.2 Análisis de Riesgo 118
10.2.1 Análisis de punto de equilibrio. 118
10.2.2 Análisis de sensibilidad. 119
10.2.3 Análisis de escenarios. 121
Capítulo XI: Conclusiones y Recomendaciones 123
11.1 Conclusiones 123
11.2 Recomendaciones 123

Lista de Tablas

Tabla 1. Evolución del Índice Mensual de la Producción Nacional 6
Tabla 2. Mipyme Formales por Estrato Empresarial 7
Tabla 3. Perú: PEA Ocupada Según Actividad Económica 8
Tabla 4. Matriz de Atractividad 14
Tabla 5. Matriz de Perfil Competitivo 18
Tabla 6. Perú: PBI 19
Tabla 7. Alojamiento y Restaurantes: Valor Agregado Bruto 20
Tabla 8. Matriz Pestel Celicias Café 27
Tabla 9. Matriz Estratégica de Factores Externos [EFE] 28
Tabla 10. Población Censada de la Provincia de Lima 31
Tabla 11. Población Censada por Distrito y Edad de la Zona 7 de Lima Metropolitana 31
Tabla 12. Entrevistas en Profundidad a Expertos 33
Tabla 13. Distribución de la Muestra 44
Tabla 14. Ticket Promedio de Consumo 49
Tabla 15. Valor Percibido - Sándwich 49
Tabla 16. Valor Percibido – Jugo de Frutas 49
Tabla 17. Valor Percibido – Infusión 49
Tabla 18. Valor Percibido – Café 50
Tabla 19. Valor Percibido – Crêpes 50
Tabla 20. Valor Percibido – Wafles 50
Tabla 21. Valor Percibido – Postres 50
Tabla 22. Consumo de Productos 51
Tabla 23. Frecuencia de Asistencia a una Cafetería 51
Tabla 24. Días en los que Asiste a una Cafetería 52
Tabla 25. Duración de la Visita 52
Tabla 26. Cantidad de Personas con las que Asiste a una Cafetería 52
Tabla 27. Preferencia por Inclusión de Insumos Orgánicos en las Preparaciones 52
Tabla 28. Atributos Buscados en una Cafetería 53
Tabla 29. Intención de Compra 53
Tabla 30. Percepción Sobre el Concepto de Negocio 53
Tabla 31. Predisposición para Recomendar Celicias Café 54

Tabla 32. Población Proyectada – Lima, Zona Siete, 25 a 54 Años 57
Tabla 33. Mercado Potencial Proyectado.....58
Tabla 34. Mercado Disponible Proyectado.....58
Tabla 35. Mercado Efectivo Proyectado.....59
Tabla 36. Atenciones Anuales Proyectadas 60
Tabla 37. Atenciones Mensuales Proyectadas 2019 – Año 1 60
Tabla 38. Mercado Objetivo Proyectado 60
Tabla 39. Porcentaje de Mercado Efectivo Atendido 61
Tabla 40. Precios por Categoría de Productos 65
Tabla 41. Precios de Venta de Celicias Café por Categoría de Productos.....66
Tabla 42. Gastos de la Estrategia de Promoción.....68
Tabla 43. Inducción a los Colaboradores de Celicias Café.....69
Tabla 44. Presupuesto de Estrategia de Personas.....69
Tabla 45. Proyección de Ventas en Soles 72
Tabla 46. Promedio Ponderado de Visitas al Año 74
Tabla 47. Número de Atenciones al Año.....74
Tabla 48. Personas por Atenciones al Año 75
Tabla 49. Cantidad de Personas por Atención 75
Tabla 50. Ventas en Unidades por Categoría.....75
Tabla 51. Ventas en Soles por Categoría 76
Tabla 52. Activo Fijo para el Área de Operaciones.....83
Tabla 53. Activo Fijo para Área Comercial.....83
Tabla 54. Activo Fijo para el Área Administrativa.....84
Tabla 55. Tiempo Promedio Ponderado - Preparación de Alimentos por Categoría..87
Tabla 56. Cantidad de Alimentos Preparados por Unidad de Tiempo.....87
Tabla 57. Cantidad de Atenciones por Unidad de Tiempo 86
Tabla 58. Número de Preparaciones demandadas.....88
Tabla 59. Número de Servicios en Mesa Demandadas.....87
Tabla 60. Porcentaje de Utilización de la Capacidad de Número de Preparaciones...88
Tabla 61. Porcentaje de Utilización de Atenciones en Mesa 88
Tabla 62. Equipos y Maquinaria de Celicias Café.....90
Tabla 63. Fórmulas del Método de Guerchet.....91
Tabla 64. Cálculo del Coeficiente de Superficie Evolutiva (k) 92
Tabla 65. Cálculo del Área Mínima para Equipos en m^2.....92

Tabla 66. Área Total Mínima en m^2 92
Tabla 67. Ranking de Factores a Evaluar en la Micro Localización del Negocio 94
Tabla 68. Componentes de la Misión de Celicias Café 99
Tabla 69. Cantidad de Trabajadores por Puesto 102
Tabla 70. Descripciones y Especificaciones por Puesto de Celicias Café 103
Tabla 71. Gastos en Planilla de Celicias Café 104
Tabla 72. Inversión en Activos Fijos Depreciables 106
Tabla 73. Inversión Preoperativa 106
Tabla 74. Inversión en Capital de Trabajo 107
Tabla 75. Costo del Proyecto 107
Tabla 76. Estructura de Patrimonio 108
Tabla 77. Capital y Costo de oportunidad 109
Tabla 78. Presupuesto de Ventas 109
Tabla 79. Presupuesto de Costos de Producción 110
Tabla 80 Presupuestos de Gastos de Administración 110
Tabla 81 Presupuesto de Gastos de Marketing 111
Tabla 82. Presupuesto de Gastos Financieros 112
Tabla 83. Estado de Resultados Proyectado 113
Tabla 84. Estado de Resultados Proyectado 114
Tabla 85. Flujo de Caja Proyectado 115
Tabla 86. Indicadores Financieros – Rentabilidad 116
Tabla 87. Indicadores Financieros – ROE & ROA 117
Tabla 88. Indicadores Financieros – Índice de Costo / Beneficio 117
Tabla 89. Indicadores Financieros – Margen Operativo y Neto 117
Tabla 90. Punto de Equilibrio 118
Tabla 91. Punto de Equilibrio Financiero – Ventas Mínimas 119
Tabla 92. Punto de Equilibrio Financiero – Costos Máximos 119
Tabla 93. Sensibilidad – Variación de las Ventas en Unidades 120
Tabla 94. Sensibilidad – Variación de los Costos de Materia Prima 120
Tabla 95. Sensibilidad – Variación en los Costos de Alquiler 121
Tabla 96. Análisis de Escenarios 122

Lista de Figuras

Figura 1. Participación de mercado de cafeterías libre de gluten. 16
Figura 2. Índice de inflación anual.....20
Figura 3. Índice de precios al consumidor. 21
Figura 4. Índice de precios al consumidor, alimentos y bebidas. 21
Figura 5. Índice de precios al consumidor, comidas fuera del hogar.....22
Figura 6. Índice de precios al consumidor, alquileres.....22
Figura 7. Tipo de cambio. 23
Figura 8. Remuneración mínima vital.....23
Figura 9. Carta de Celicias Café. 64
Figura 10. Logotipo de Celicias Café 65
Figura 11. Flujo del proceso de Celicias Café 78
Figura 12. Proceso de compra de ingredientes e insumos. 80
Figura 13. Flujo de preparaciones en el momento. 81
Figura 14. Distribución del local de Celicias Café. 85
Figura 15. Cronograma de compra de activos y mantenimiento de Celicias Café. 91
Figura 16. Plano de la localización óptima de Celicias Café. 95
Figura 17. Street view del local de la Av. 28 de Julio. 95
Figura 18. Ventajas competitivas genéricas según Michael Porter.....100
Figura 19. Organigrama de Celicias Café. 101
Figura 20. Análisis de Sensibilidad.....121

Introducción

El presente plan de negocio busca evaluar la implementación de una cafetería cuya oferta sea apta para personas intolerantes y alérgicas al gluten, ubicada en el distrito de Miraflores. Este documento consta de once capítulos, los cuales se describen a continuación:

En el capítulo I, se detallan los antecedentes del plan de negocio y se explica la oportunidad de negocio detectada.

En el capítulo II, se tiene información sobre el sector en el cual se desenvuelve la cafetería libre de gluten. Se analiza la industria de restauración (situación, conformación y tendencia), la competencia (identificando las ventajas competitivas de cada competidor) y el contexto actual (factor político, económico y legal), para de esta manera identificar las oportunidades que presenta el sector.

En el capítulo III, se realiza el estudio de mercado, el cual abarca la investigación cualitativa y cuantitativa.

En el capítulo IV, se calcula el mercado potencial, disponible, efectivo y objetivo, seleccionando un método de proyección.

En el capítulo V, se desarrolla el plan de marketing, donde se define la estrategia a implementar, la cual se desarrolla a través de la mezcla de marketing denominada las ‘P del marketing de servicios’.

En el capítulo VI, se determina la proyección de ventas tanto en unidades físicas como en unidades monetarias (soles) de la cafetería.

El capítulo VII, se refiere a los aspectos operativos y técnicos del proyecto. Se definen los procesos productivos, se determina la capacidad instalada y la localización de la cafetería.

El capítulo VIII, corresponde a la estructura organizacional del proyecto, definiéndose la misión, visión, los valores de la organización y se formula la estrategia del negocio.

En el capítulo IX, se desarrollan los temas relacionados al aspecto financiero del proyecto, tales como la inversión, endeudamiento necesario y/u óptimo y los presupuestos necesarios para la operación del negocio.

En el capítulo X, se evalúan los principales indicadores financieros los cuales permiten conocer la rentabilidad del proyecto.

En el capítulo XI, se encuentran las conclusiones y recomendaciones encontradas en el trabajo de investigación.

Capítulo I: Generalidades

En el presente capítulo se analizan los antecedentes para determinar la oportunidad de negocio y los factores que justifican el plan de negocios a desarrollar. Posteriormente se definen los alcances y las limitaciones para la puesta en marcha de una cafetería para alérgicos e intolerantes al gluten.

1.1 Antecedentes

Uno de los cereales más usados en la dieta diaria es el trigo. Se consume en diferentes formas, preparaciones y alimentos procesados. El trigo sea blanco o integral, posee las siguientes propiedades: (a) el gluten, que es la proteína del trigo; (b) el nombre de gluten se deriva de las propiedades aglutinantes que presenta, siendo cohesiva y pegajosa; (c) permite amasar el pan y (d) con él se hace el engrudo para pegar papeles. Pero estas propiedades aglutinantes también afectan a la sangre y los tejidos del cuerpo. El gluten también está presente en el centeno, la cebada, y la avena, pero es en el trigo donde se presenta la mayor concentración (Barrio, 2010).

La celiaquía es una enfermedad principalmente hereditaria, en la cual se presenta una intolerancia permanente al gluten. Esta anomalía se puede presentar a cualquier edad y ocasiona, en aquellas personas que la padecen, lesiones en las paredes intestinales siendo algunos de sus síntomas: (a) dolor abdominal, (b) diarreas y/o estreñimiento, (c) fatiga, (d) entre otros. Cabe resaltar que esta enfermedad no tiene cura y que el único tratamiento conocido es el de excluir de manera total el consumo de gluten de la dieta del paciente (El Comercio, 2011). Otro aspecto que considerar de esta enfermedad es que se presenta en mayor frecuencia en mujeres (Asociación de Celiacos del Perú, 2018).

La enfermedad celiaca es autoinmune, una condición en la que el sistema inmunológico reacciona agresivamente al gluten ocasionando que los intestinos se atrofien y el tegumento interior de los intestinos se erosionen conllevando a una mala absorción de nutrientes. Se estima que un porcentaje mayor de personas padece de la enfermedad celiaca silenciosa ya que no presentan síntomas, la condición no se diagnostica y la enfermedad autoinmune avanza (Barrio, 2010).

A nivel mundial, se muestra una mayor presencia de la enfermedad en países europeos donde el 1% de la población la padece (Infobae, 2011). De acuerdo con la Asociación de Celiacos del Perú, por cada persona diagnosticada hay 10 más que son celiacas sin saberlo. Se estima que la cantidad de intolerantes (celiacos) y alérgicos al gluten en el Perú representa

un 18% de la población, pero no es posible dimensionar exactamente a esta población ya que no se ha realizado un estudio epidemiológico para medir su prevalencia. Adicionalmente, la detección es complicada y requiere de varios exámenes, haciendo a este procedimiento costoso.

Sin embargo, basados en información de otros países latinoamericanos como Brasil y Argentina donde la prevalencia de la enfermedad es de 0.25% a 0.5% de la población respectivamente se estima que dicha enfermedad tendría una presencia similar en el país (Revista de gastroenterología del Perú, 2012).

El gluten no solo afecta a las personas que padecen enfermedad celiaca, enfermedad celiaca silenciosa o a los alérgicos a esta proteína. También existe un grupo de personas que presentan sensibilidad al gluten, que se manifiesta con la colitis o con inflamación e irritación intestinal. Las personas con afecciones gastrointestinales comunes como úlceras o colon irritable mejoran su condición con una dieta libre de gluten. Por otro lado, las dietas altas en gluten pueden alterar las funciones normales del intestino en personas sanas (Barrio, 2010).

Respecto a la oferta de productos alimentarios y establecimientos de alimentación aptos para celíacos (libres de gluten) presentes en el mercado peruano se observa que ésta es aún muy limitada. En relación con los productos envasados se encuentra a Molinos del Mundo, como la empresa peruana más representativa. Compite principalmente con marcas extranjeras tales como Red Mills y Schär, siendo estas últimas más costosas. Estos productos se encuentran en supermercados e hipermercados como Wong, Vivanda, Tottus y Plaza Vea. Actualmente los tres primeros cuentan con una sección especializada en este tipo de productos. En cuanto a los restaurantes, se observa una mayor tendencia a la inclusión de preparaciones libres de gluten en las cartas de algunos, tales como: (a) Pescados Capitales, (b) Quinoa, (c) Juicy Lucy o (d) la Casa del Celiaco. Este último es un café bodega ubicado en el distrito de Santiago de Surco y es el único cuya oferta es íntegramente apta para celiacos (Publimetro, 2017).

Según Publimetro, en una publicación del 02 de junio del 2017, indica que, si bien los restaurantes pueden obtener una acreditación emitida por la Asociación de Celiacos del Perú y Sensibles al Gluten, al cierre de la citada edición, ningún establecimiento había solicitado dicho servicio.

1.2 Determinación del Problema u Oportunidad

Existe un porcentaje de la población (aproximadamente 18%) que son intolerantes o alérgicos al gluten; a estas personas el consumo regular de gluten en su dieta diaria les ocasiona

diversos problemas de salud. La intensidad de estos problemas varía de acuerdo con la condición de cada persona. Adicionalmente, estudios recientes, que día a día se están haciendo más conocidos entre el común de la gente revelan que sin ser intolerantes o alérgicos a esta proteína la salud mejora notablemente si se reduce o elimina el consumo en la dieta. Se espera una expansión del mercado objetivo en los próximos años principalmente por un crecimiento en la detección de la enfermedad, así como, por mayor presencia de esta a través del tiempo, lo que hará necesario más locales con un concepto similar al que se propone (Infobae, 2011).

Aquellas personas que ya han evidenciado algún problema de salud a causa del consumo de gluten y han tomado la decisión de eliminarlo de su dieta, actualmente cuentan con una oferta muy limitada de establecimientos que preparen alimentos totalmente libres de gluten, lo que genera que este segmento de mercado se encuentre desatendido e insatisfecho.

1.3 Justificación del Proyecto

El negocio propuesto permite a los intolerantes y alérgicos al gluten contar con un establecimiento donde puedan disfrutar preparaciones con buen sabor, con la seguridad de ser 100% libres de gluten y garantizando evitar cualquier problema de salud relacionado al consumo de la mencionada proteína.

Adicionalmente, se espera captar en menor proporción la demanda de otros segmentos de mercado con necesidades de alimentación especiales o similares como son los vegetarianos, intolerantes a la lactosa, personas con problemas gastrointestinales, entre otros. Así también aquellos que, sin tener problema alguno con el gluten, están interesados en tener alternativas distintas a las tradicionales elaboradas con harina de gluten. Además, el presente proyecto permite poner en práctica los conocimientos adquiridos durante la maestría.

1.4 Objetivos Generales y Específicos

El objetivo general es elaborar un plan de negocio para la implementación de una cafetería cuya oferta sea apta para personas intolerantes y alérgicas al gluten y determinar su viabilidad. Los objetivos específicos para el presente plan de negocios son: (a) analizar la estructura del sector de alimentación y restaurantes, (b) identificar las características del público objetivo del negocio, (c) identificar el tamaño y composición del mercado objetivo, (d) definir las estrategias de mercado más adecuadas para desarrollar el negocio, (e) realizar el estudio de ingeniería del plan de negocio, (f) realizar el estudio y evaluación económico – financiero del proyecto.

1.5 Alcances y Limitaciones de la Investigación

El proyecto está dirigido a personas que padecen de intolerancia y alergia al gluten y otros que por decisión propia han reducido o eliminado el consumo de gluten de su dieta, que transiten por el distrito de Miraflores y busquen cafeterías libres de gluten con un ambiente acogedor y tranquilo, donde puedan asistir solos o acompañados.

El estudio se realiza tomando en cuenta que el proyecto se ubica en la zona comercial/financiera del distrito de Miraflores y por espacio de tiempo de cinco años (2019 al 2023). La zona comercial/financiera del distrito de Miraflores, representa un ámbito idóneo para el desarrollo del proyecto. Por este lugar no sólo transitan y trabajan una gran cantidad de personas, sino que además congrega una gran cantidad de hoteles a donde llegan turistas provenientes de países donde la presencia de la celiaquía es mayor (Estados Unidos y Europa) y de los cuales se espera recibir, de manera marginal, una demanda adicional para el negocio.

Para el presente proyecto se encontraron las siguientes limitaciones:

- No existe un estudio epidemiológico que haya medido la prevalencia de esta enfermedad en el país, en tal sentido, dado que no se cuenta con data histórica respecto al mercado potencial será necesario realizar una serie de estimaciones para determinarlo.
- La oferta profesional de especialistas en la preparación de alimentos, no envasados, sin gluten es limitada o casi inexistente.
- Los insumos libres de gluten son más costosos que sus pares tradicionales.
- La alimentación libre de gluten al ser un mercado nuevo no cuenta con data que permita identificar las variables que lo afectan.
- No contar con un registro de intolerantes y/o alérgicos al gluten en Lima Metropolitana.
- Dificultad para verificar la identidad de las personas que llenan las encuestas online en el estudio cuantitativo.

Capítulo II: Estructura Económica del Sector

En el presente capítulo se describe la situación actual y las tendencias del sector de restaurantes en Perú. Se identifica y describe a los competidores directos e indirectos y se determina la participación que tiene cada uno de ellos en el mercado objetivo. Así mismo, se analizan las variables económicas que repercuten o benefician el desarrollo del proyecto. Todo ello con la finalidad de conocer que tan atractiva es la industria para el negocio y determinar cuáles son los factores de éxito a considerar.

2.1 Descripción del Estado Actual de la Industria

De acuerdo con el Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial de la Cámara de Comercio de Lima, el turismo es una actividad económica transversal a una serie de actividades económicas como alojamiento, restaurantes, servicios financieros, entretenimiento, transportes entre otros. El turismo representa cerca del 3,3% del PBI y genera 1,1 millones de empleos indirectos y directos. El sector turismo se ha desacelerado por sexto año consecutivo, pasando de un crecimiento del 11% en el 2011 a 1.4% en el 2017, arrastrado por la actividad de alojamiento y restaurantes que representa alrededor del 95% del sector (Revista La Cámara, 2018).

Es importante mencionar que la industria de restaurantes es regulada en conjunto con la industria de turismo, por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo siendo ellos los responsables de elaborar y ejecutar el reglamento de restaurantes en el cual se establecen las características mínimas para cada categoría de establecimiento.

2.1.1 Segmentación de la industria.

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], en el sector de alojamiento y restaurantes, la industria de restaurantes se encuentra dividida en restaurantes de diferentes tipos de comida (comida criolla, sandwichería, café restaurante, comida rápida, restaurantes turísticos, pollerías, comida japonesa, cevicherías y heladerías entre otros); concesionarios de alimentos y en bares.

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística e Informática ([INEI], 2018), el Índice de Producción de Alojamiento y Restaurantes registró en febrero 2018 un aumento del 3.33% respecto a febrero 2017. En el período de enero – febrero 2018 se tuvo una variación porcentual positiva de 3.02% (véase Tabla 1), sustentado en la actividad de restaurantes en 2.73% y el de alojamientos en 7.52%. En los dos primeros meses del año 2018, este sector

muestra una tendencia positiva debido al buen desempeño de todos sus componentes, que generan dinamismo en el sector.

Tabla 1.
Evolución del Índice Mensual de la Producción Nacional

Sector	Ponderación	Variación Porcentual 2018 /2017		Mar 17-Feb 18 / Mar 16 - Feb 17
		Febrero	Enero - Febrero	
ECONOMIA TOTAL	100.00	2.86	2.83	2.49
DI- Otros Impuestos a los productos	8.29	4.91	4.86	4.32
Total Industrias (Producción)	91.71	2.67	2.65	2.33
Agropecuario	5.97	4.70	4.27	3.16
Pesca	0.74	5.11	10.00	0.96
Minería e hidrocarburos	14.36	-2.43	-1.96	1.69
Manufactura	16.52	0.39	0.31	-0.55
Electricidad, gas y agua	1.72	1.24	0.23	0.85
Construcción	5.10	7.92	7.88	4.16
Comercio	10.18	2.55	2.47	1.32
Transporte, almacenamiento, correo y mensajería	4.97	4.49	4.56	3.21
Alojamiento y restaurantes	2.86	3.33	3.02	1.45
Telecomunicaciones y otros servicios de información	2.66	5.38	5.35	7.33
Financiero y seguros	3.22	4.91	4.87	2.07
Servicios prestados a empresas	4.24	2.61	2.53	1.21
Administración pública, defensa y otros	4.29	4.29	4.22	4.14
Otros servicios	14.89	3.64	3.64	3.65

Nota. Evolución del índice mensual de la producción nacional: febrero 2018 (Año base 2007). Tomado de: INEI, Informe Técnico de la producción nacional febrero 2018.

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística e Informática en el Informe Técnico de la Producción Nacional (febrero 2018), el grupo de restaurantes registró un incremento de 2.46% debido al crecimiento positivo de los negocios de comida rápida, pollerías, cevicherías, restaurantes turísticos y comida criolla. Otras actividades de servicios de comidas crecieron 3.84% por el dinamismo de concesionarios de alimentos con incremento de órdenes de servicio, apertura de sucursales y la renovación de contratos; y el suministro de comidas para contratistas (servicios de alimentación a empresas de transporte) por mayor movilidad y flujo de turistas.

En el mencionado Informe Técnico también se considera que el suministro de comidas por encargo (catering) aumentó en 38.51% por el incremento de contratos de servicios de preparación y distribución de alimentos para eventos sociales y corporativos, como bodas, bautizos, quinceañeros, cumpleaños, cenas de gala y lanzamientos de productos. La actividad de servicio de bebidas creció en 1.15%, por aumentos en el rubro de cafeterías

bar restaurantes y discotecas, con campañas publicitarias, promociones en bebidas y aperitivos, pases libres para celebración de cumpleaños, presentación de espectáculos y ambientes confortables.

2.1.2 Empresas que la conforman.

Según el Anuario Estadístico 2016 del Ministerio de la Producción, en el Perú existen en total 126,261 empresas del sector hoteles y restaurantes, de las cuales el 99.88% son Mipyme, subdividiéndose en: (a) 97.55% de Microempresas, (b) 2.29% de Pequeñas empresas y (c) 0.04% de Medianas empresas. Sólo el 0.12% son grandes empresas las cuales representan 148 empresas a nivel nacional; cómo se puede apreciar en la Tabla 2.

Tabla 2.

Mipyme Formales por Estrato Empresarial

	Número de Mipyme					
Descripción	Micro Empresa	Pequeña Empresa	Mediana Empresa	Total Mipyme	Gran Empresa	Total de Empresas
Comercio al por mayor y menor	731,643	29,445	1,039	762,127	3,367	765,494
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	217,007	11,234	385	228,626	1,247	229,873
Otras activ. De servicios comunitarias, sociales y personales	177,408	3,029	85	180,522	192	180,714
Industrias manufactureras	143,693	7,600	291	151,584	1,336	152,920
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	128,142	8,751	293	137,186	919	138,105
Hoteles y restaurantes	123,174	2,888	51	126,113	148	126,261
Construcción	52,814	5,087	192	58,093	456	58,549
Actividades de servicios sociales y de salud (privada)	23,297	1,136	35	24,468	114	24,582
Agricultura ganadería caza y sivicultura	21,852	1,942	114	23,908	347	24,255
Enseñanza (privada)	14,910	1,016	27	15,953	89	16,042
Explotación de minas y canteras	10,673	833	56	11,562	404	11,966
Intermediación financiera	3,202	341	21	3,564	174	3,738
Pesca	2,838	635	22	3,495	80	3,575
Suministro de electricidad, gas y agua	1,418	148	10	1,576	93	1,669
Total	1,652,071	74,085	2,621	1,728,777	8,966	1,737,743

Nota. Perú: Mi Mipyme formales por estrato empresarial, según sección CIIU, 2016. Tomado de: Produce Anuario Estadístico 2016.

Según el Informe Anual de Empleo en el Perú 2016, del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, el total de la población económicamente activa [PEA] ocupada al 2016 es de 16,197,110 personas, de las cuales el sector de hoteles y restaurantes emplea a 1,105,107 personas es decir al 6.8% del total de la población económicamente activa ocupada; cómo se puede ver en la Tabla 3.

Tabla 3.

Perú: PEA Ocupada Según Actividad Económica

	2007		2016		Variación Absoluta
Rama de Actividad Económica	Absoluto	Porcentaje	Absoluto	Porcentaje	Acumulada
Total	14,197,152	100	16,197,110	100	1,999,958
Servicios	5,192,848	36.6	6,400,474	39.5	1,207,625
Servicios comunitarios, sociales y recreativos	1,824,002	12.8	2,200,260	13.6	376,258
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	1,072,654	7.6	1,361,717	8.4	289,062
Restaurantes y hoteles	809,725	5.7	1,105,107	6.8	295,382
Establecimientos financieros, seguros y bienes inmuebles y servicio prestados a empresas	635,256	4.5	920,360	5.7	285,104
Servicios personales	304,697	2.1	345,818	2.1	41,122
Hogares	516,470	3.6	385,503	2.4	-130,967
Electricidad, gas, agua y saneamiento	30,045	0.2	81,709	0.5	51,664
Extractiva	4,159,580	29.3	4,292,558	26.5	132,978
Agricultura, ganadería, pesca y sivicultura	4,001,274	28.2	4,103,882	25.3	102,608
Minería	158,306	1.1	188,676	1.2	30,371
Comercio	2,636,999	18.6	2,965,025	18.3	328,026
Comercio al por menor	2,292,323	16.1	2,602,106	16.1	309,783
Comercio al por mayor	344,676	2.4	362,918	2.2	18,242
Industria	1,593,073	11.2	1,541,715	9.5	-51,358
Industria de bienes de consumo	1,257,283	8.9	1,210,470	7.5	-46,813
Industria de bienes de capital	160,419	1.1	159,411	1.0	-1,008
Industria de bienes intermedios	175,371	1.2	171,834	1.1	-3,537
Construcción	614,651	4.3	997,338	6.2	382,688

Nota. La suma de las partes puede no coincidir con el total debido al redondeo de las cifras. Perú: PEA Ocupada, según rama de actividad económica, 2007 y 2016 (Absoluto y Porcentaje). Fuente: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, Informe Anual del Empleo en el Perú 2016.

2.2 Tendencias de la Industria

De acuerdo con los expertos en gestión de restaurantes y gestión nutricional y sanitaria entrevistados en la investigación cualitativa realizada en el Capítulo III, la tendencia de la industria gastronómica en el país se orienta en cuatro direcciones:

- La utilización y revalorización de los productos e insumos oriundos del país. Un ejemplo claro de esto es el uso de cereales andinos como la quinua, tubérculos nativos e ingredientes amazónicos principalmente. Todos estos ingredientes son utilizados en las diversas ofertas de la carta como platos de fondo, entradas, postres y bebidas. Mención aparte tienen los llamados 'super alimentos', los cuales reciben este nombre por el alto contenido de nutrientes que poseen, como por ejemplo la quinua, cañihua y camu camu, entre otros.
- Los hábitos de consumo han ido cambiando a lo largo del tiempo. Actualmente los consumidores buscan principalmente una oferta gastronómica saludable caracterizada por platos preparados con insumos naturales, menos procesados y nutricionalmente balanceados. Así también se desea contar con acompañamientos más variados quitándole vitrina al consumo tradicional de arroz. Esta tendencia también se ve reflejada en las bebidas, el agua y los jugos naturales están desplazando a las bebidas gaseosas.
- Sostenibilidad ambiental, los negocios gastronómicos se están preocupando por la sostenibilidad de las poblaciones productoras y la preservación de los recursos. Esto implica estar conscientes que las demandas de insumos no impacten en los estilos de vida, costumbres, ni en los hábitos de alimentación de los productores.
- Los nuevos negocios gastronómicos están direccionados para atender a segmentos más reducidos y específicos de mercado. Han ido quedando atrás aquellos negocios de alimentación masiva o poco segmentada. Iniciando un tímido coqueteo con el movimiento de slow food (comer con atención valorando la calidad de las materias primas y modo de cocinarlas).

El sector gastronómico es uno de los sectores que mayor crecimiento ha registrado en los últimos años, según los economistas el despegue se ha dado desde el 2009. En lo que se refiere a inversiones la ciudad con más proyectos gastronómicos es Lima, seguida por Cusco y luego Arequipa. Según datos del centro de desarrollo de franquicias de la Cámara de Comercio de Lima, existen 470 franquicias donde el 48% son nacionales, siendo las de mayor representación el rubro gastronómico (Peru Retail, 2018).

2.3 Análisis Estructural del Sector Industrial

Para Porter (2013), existen cinco fuerzas a las que se debe enfrentar y analizar el emprendedor, estas son:

2.3.1 La rivalidad entre los competidores actuales.

Porter (2013), la define como el grado de intensidad en la lucha por obtener el dominio del mercado e indica que para este estudio debe tomarse la información que se levanta en la determinación del entorno específico y de esta manera establecer quiénes son los competidores actuales, cuáles son sus actividades, cuáles son sus puntos fuertes, cuáles sus puntos débiles, cuál es su posicionamiento entre otros y a su vez poder establecer algunos elementos importantes como: (a) ventaja competitiva objetivo, (b) actividades de marketing a realizar, (c) gastos en los que se deben incurrir para desarrollar nuevos productos y/o servicios.

En base a lo indicado líneas arriba y según la información levantada en el estudio cualitativo, a través de entrevistas, grupos de enfoque y entrevistas a expertos, se concluye que: debido a la cantidad reducida de competidores directos en el mercado, es decir aquellos que se dedican a la elaboración de los mismos productos y/o servicios que produce Celicias Café y en vista que no existen competidores directos en el distrito de Miraflores (zona geográfica en la que se plantea implementar Celicias Café), la rivalidad entre competidores es baja, lo que resulta ser atractivo para la industria.

2.3.2 La amenaza de competidores potenciales.

Los competidores potenciales son aquellos negocios que por sus actividades podrían entrar al entorno en el cual se encuentra el negocio. Esta fuerza depende del grado de las barreras de entrada y posibles barreras de salida que tenga una industria específica. Las barreras de entrada se definen como condiciones estructurales de la industria o situaciones coyunturales que deben enfrentar las empresas que desean ingresar a un determinado sector. Mientras que las de salida están representadas por aquellas dificultades o costo que se debe asumir para abandonar una industria por completo (Porter, 2013).

Para Porter (2013), existen seis barreras de entrada principales; tres de las cuales afectan el sector industrial en el cual se encuentra Celicias Café:

- Diferenciación de productos, significa que las empresas ya establecidas gozan de identificación de la marca y lealtad por parte de los consumidores, obtenidas por haber sido las primeras en ingresar a la industria. Esto supone para las empresas que pretenden ingresar altos costos al inicio de operación para obtener la lealtad de los clientes de la competencia. En el caso de los competidores directos del mercado de cafeterías libres de gluten, éstos gozan del reconocimiento y fidelidad de los clientes.

- Costos cambiantes, se refiere a los costos que debe asumir el consumidor al cambiar el producto de un proveedor por el de otro.
  En el caso de los clientes de las cafeterías libres de gluten, para ellos el cambio de una cafetería por otra puede significar el daño en su salud por algún tipo de contaminación.
- Desventaja de costes independientes de las economías de escala, esto se da porque las empresas existentes pueden contar con tecnología de productos patentados, acceso preferencial a materias primas, mejor ubicación o know how adquirido por la empresa.

Basado en lo expuesto líneas arriba se asume que el riesgo de ingreso de competidores directos para Celicias Café es bajo, lo que resulta atractivo para la industria. En primer lugar, porque los dos principales competidores gozan de la lealtad de los clientes y han logrado un know how del mercado y del negocio. En segundo lugar, los insumos necesarios para la elaboración de los productos finales son importados y/o suponen por sí mismos un costo alto. Finalmente, porque el mercado objetivo es pequeño y no existen estudios a profundidad de este.

2.3.3 La amenaza de productos sustitutos.

Los productos sustitutos son aquellos que, si bien no son exactamente iguales a los que el negocio producirá, cumplen la misma función (Porter, 2013).

De la información levantada se encuentra que, no existen en el distrito de Miraflores establecimientos íntegramente dirigidos a intolerantes y alérgicos al gluten. No obstante, hay negocios, principalmente veganos, que incursionan en este mercado al incluir en sus cartas algunas preparaciones libres de esta proteína.

Otros sustitutos pueden ser aquellos locales de alimentación orientados a atender a segmentos de la población con necesidades especiales de alimentación como son los vegetarianos, alérgicos al gluten, intolerantes a la lactosa, diabéticos y otros. También encontramos algunos restaurantes tradicionales que ofrecen en sus cartas algunas alternativas libres de gluten; sin embargo, existe una alta probabilidad de que los comensales alérgicos e intolerantes al gluten sufran contaminación cruzada.

Por lo expuesto, se considera que el riesgo de ingreso de productos sustitutos es medio, lo que resulta medianamente atractivo para la industria.

2.3.4 El poder de negociación de los proveedores.

Es la capacidad de los proveedores para imponer el precio que se debe pagar por los insumos o para disminuir la calidad de estos. Los proveedores pueden plantear estrategias de integración vertical hacia adelante, en la cual adquieren cada vez más canales de distribución y se animan a incursionar en la producción de este bien o servicio. Ante tal situación la empresa puede establecer una estrategia de integración vertical hacia atrás en la cual adquiere el domino y control de los proveedores existentes (Porter, 2013).

De acuerdo con Porter, un grupo de proveedores tiene gran poder negociador si se cumplen las siguientes condiciones: (a) el grupo está dominado por pocas empresas, (b) el grupo de proveedores no está obligado a competir con productos sustitutos, (c) el producto de los proveedores es un recurso importante para la industria, (d) los proveedores ofrecen productos diferenciados a la industria.

Así pues, conforme con las condiciones indicadas líneas arriba y en concordancia a lo mencionado en la conclusión de la primera fuerza analizada, se puede afirmar que los pocos proveedores existentes en el medio cuentan con un alto poder de negociación, lo que resulta ser poco atractivo a la industria. Este hecho se sustenta principalmente en la escasez y altos costes de insumos, mayoritariamente importados, con certificaciones que garantizan su inocuidad para alérgicos e intolerantes al gluten.

2.3.5 El poder de negociación de los clientes.

Es necesario conocer a los compradores de los bienes o servicios producidos ya que estos pueden convertirse en una amenaza si, por sus características especiales, pueden ejercer el poder suficiente en las empresas para que estas se vean obligadas a bajar precios, mejorar calidad o en última instancia solicitar la aparición de una mayor competencia en la industria (Porter, 2013).

En base a lo expuesto, un grupo de compradores tendrá gran poder de negociación si cumple con las siguientes características:

- El grupo está concentrado o representan gran parte de las ventas del proveedor.
- El grupo obtiene pocos beneficios por lo que son sensibles al precio.
- El grupo tiene toda la información, es un público informado sobre la demanda, precios del mercado y en algunos casos inclusive conoce los costos del proveedor.
- El producto de la industria no es decisivo para la calidad de los productos del grupo ni para sus servicios.

Actualmente, la existencia de reducidas opciones en alimentación fuera del hogar para las personas alérgicas e intolerantes al gluten las coloca en una posición de bajo poder de negociación.

Al respecto, se observa que el mercado objetivo da gran importancia a la posibilidad de que exista contaminación cruzada en los productos que adquiere y en tal sentido se puede exigir de manera directa o indirecta que los insumos utilizados para la elaboración de las preparaciones cuenten con alguna certificación que garantice su carencia de gluten y de esta manera podrían forzar a los negocios que pretenden atender su demanda a adquirir productos importados con mayores costos, por otro lado podrían solicitar que se cuenten con certificaciones adicionales (en el Perú emitida por la Asociación de Celiacos del Perú) que garanticen inocuidad en todos los procesos de elaboración y manipulación de alimentos ya que la omisión de cualquiera de estas variables podría significar grandes repercusiones en su salud. Conforme se vayan incrementando los negocios en el sector, el poder de negociación de los clientes podría cambiar de bajo a medio o alto. Para concluir, teniendo en cuenta todo lo expuesto se considera el poder de negociación de los clientes como moderado, lo que representa ser medianamente atractivo para la industria.

El análisis de las cinco fuerzas de Porter se resume en la matriz de atractividad que se muestra en la Tabla 4.

2.4 Análisis de la Competencia

2.4.1 Empresas que ofrecen el mismo servicio.

2.4.1.1 *Competencia directa.*

Se considera como competencia directa a aquellas cafeterías cuya oferta de productos es íntegramente libre de gluten.

La casa de violeta.

Este negocio fue la primera cafetería totalmente libre de gluten en Lima, abrió sus puertas hace cinco años. Cuenta con un solo local que se ubica en el distrito de Surco y se auto define como un café bodega el cual se dedica a la venta de insumos, alimentos envasados y preparados para celiacos.

Entre los alimentos envasados que venden tienen: galletas, wafers, mezcla lista, masas para pizzas, pasta seca corta y larga, leches vegetales, piqueos snacks, cereales en hojuelas, chocolates, mermeladas y aceites entre otros. La mayoría de los cuales son importados, la presencia de productos nacionales es mínima.

En cuanto a la oferta de alimentos preparados encontramos:

- Postres, como tartaletas, wafles, crepes, tortas enteras (a pedido).
- Panes, queques y galletas.
- Sándwiches: mixtos, pollo, lomo ahumado y vegetarianos.
- Ensaladas de vegetales frescos.
- Empanadas.
- Bebidas frías y calientes, como jugos de frutas, limonadas especiadas, café e infusiones.

El local es pequeño, ordenado, limpio, con una decoración minimalista pero acogedora. En cuanto al servicio, la atención es amable, rápida y el personal está atento a los requerimientos de los clientes. Ofrecen degustaciones de los alimentos preparados. El precio promedio de los sándwiches es de S/ 15 y de las bebidas es de S/ 8. Aceptan efectivo y tarjeta como medio de pago. La semejanza de este negocio con el proyecto es el formato de cafetería para personas intolerantes y alérgicas al gluten. La diferencia sería la parte de la bodega, dado que el proyecto no contempla ese rubro.

Tabla 4.

Matriz de Atractividad

Factores Competitivos	Atractividad					Concepto
	1	2	3	4	5	
Rivalidad entre competidores actuales				X		Los competidores especializados en alimentación para intolerantes y alérgicos al gluten es mínima.
Amenaza de competidores potenciales				X		Debido a lo especializado del público es poco probable que ingrese un competidor directo. Los insumos son de difícil acceso y de costo elevado.
Amenaza de productos sustitutos			X			Existen café / restaurantes con algunas opciones libres de gluten en sus cartas.
Poder de negociación de los proveedores		X				Existen pocos proveedores nacionales especializados en alimentos libres de gluten. Los importados implican costos elevados.
Poder de negociación de los clientes			X			Por necesidades específicas de alimentación con repercusiones en su salud, los consumidores podrían exigir la utilización de insumos importados, lo que encarecen los costos de producción.
Evaluación General			X			Rubro con atractividad media

Nota. Donde 1 = muy poco atractivo y 5 = muy atractivo. Tomado de Porter 2013.

Twins café.

Es una cafetería ubicada en el distrito de Barranco, en su carta ofrecen alimentos libres de gluten y orgánicos, actualmente han ampliado la cafetería a un restaurante en el cual ofrecen menú. En la carta encontramos:

- Sándwiches
- Pizzas
- Postres como queques, tortas, cupcakes y brownies.
- Jugos de frutas
- Crepes
- Ensaladas

La cafetería se ubica en una casona, comparten el espacio con otros dos negocios, uno de ellos una tienda de productos orgánicos y una peluquería. La atención es amable, los trabajadores conocen los productos de la carta y las preparaciones de esta. Esta cafetería se caracteriza por su acogedor estilo vintage, muy en boga actualmente.

Los precios del local son: sándwiches en promedio están en S/ 18, las bebidas S/ 10 y los postres S/ 8.

LaLibre.

Es una cafetería ubicada en el distrito de Surco que ofrece una carta totalmente libre de gluten y lactosa. Este local es acogedor con una decoración con un estilo moderno, resaltando la naturalidad de los alimentos. La atención es atenta y rápida, pero el personal no está capacitado para absolver las consultas de los clientes en cuanto a las preparaciones de los alimentos de la carta, por lo cual no pueden realizar sugerencias o asesorar a los clientes con dietas restrictivas. Ofrece alimentos preparados como:

- Paninis.
- Postres, como galletones, tortas y queques.
- Jugos de frutas.
- Ensaladas de frutas y vegetales.

Los precios promedio de los alimentos son: panini es de S/ 22, de una bebida es S/ 15 y un postre S/ 20. El medio de pago que aceptan es efectivo y tarjeta. En cuanto al formato de cafetería, este negocio también se parece mucho al que nosotros proponemos.

2.4.1.2 *Competencia indirecta.*

Se consideran aquellos negocios que dentro de su carta ofrecen algunas opciones libres de gluten.

Pescados capitales.

Se trata de una cevichería con locales en San Borja y Miraflores (La Mar), en los cuales se expenden algunos platos aptos para celiacos los cuales están indicados en la carta.

El modelo de negocio de este local dista mucho del propuesto en el presente documento y su única similitud es la de contar con alimentos preparados aptos para intolerantes al gluten.

Armónica Café.

Es una cafetería la cual busca atender a distintos grupos de mercado con necesidades de alimentación especiales, la carta exhibe preparaciones libres de gluten, libres de lactosa, libres de azúcar, basadas en productos de origen vegetal o una combinación de dos o más de estas categorías. Sin embargo, dado que en este local se expenden varios tipos de preparaciones existe riesgo de contaminación cruzada.

2.4.2 Participación de mercado.

No se cuenta con información referida a la participación de mercado de ninguno de los competidores directos, debido a lo reducido y especializado del público objetivo al cual se dirigen. Por tanto, para determinar la participación de mercado de los competidores se ha realizado un 'corte de boletas de venta'. Se ha tomado como período de tiempo referencial una semana y los locales escogidos fueron Lalibre, La Casa de Violeta y Twins Café. Se realizaron visitas a los locales los días 18 y 25 de abril, tomando en cuenta la numeración de las boletas de venta entregadas se estimó la cantidad de atenciones de cada local. El liderazgo lo tiene La Casa de Violeta, seguido por Twins y posteriormente Lalibre.

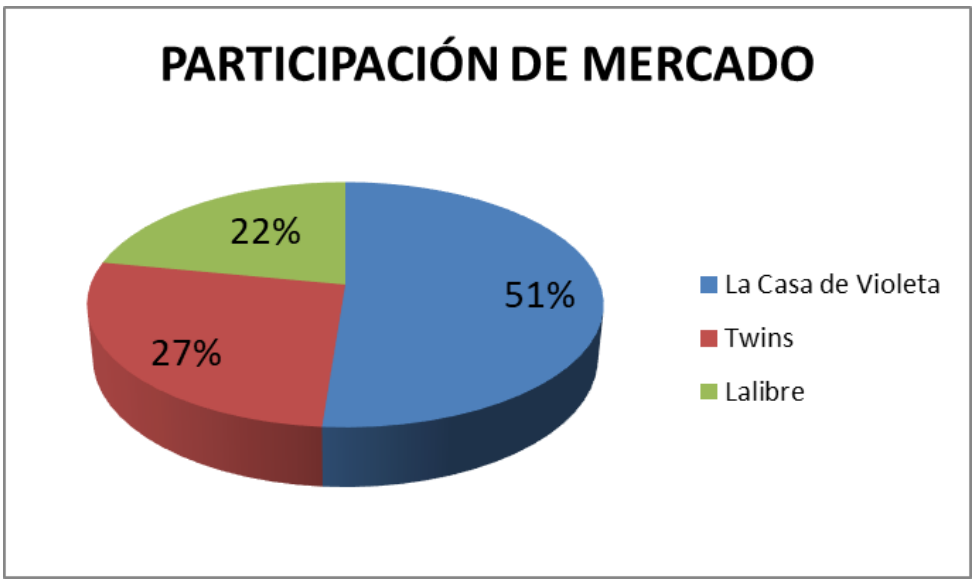


Figura 1. Participación de mercado de cafeterías libre de gluten.

Basada en cortes de boletas de venta.

2.4.3 Matriz de perfil competitivo.

La matriz de perfil competitivo [MPC] identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fortalezas y debilidades particulares en relación con la posición estratégica de nuestra empresa (David, 2013).

Para determinar los factores críticos de éxito, se han realizado entrevistas a expertos en: (a) gestión de restaurantes, (b) gestión de nutrición / sanidad y (c) gestión de cafeterías para celiacos; cada uno de ellos han indicado cuales son los factores críticos de éxito de acuerdo con su especialidad. Los factores de éxito brindados por los expertos han sido analizados y aterrizados al modelo de negocio, para posteriormente ser ponderados; todo ello fue realizado por los integrantes del plan de negocio y validado por la experta en cafeterías libres de gluten, Violeta Zorrilla, dueña de La Casa de Violeta.

En la MPC (ver Tabla 5) se han determinado seis factores críticos de éxito, los cuales son: (a) calidad y certificación de los ingredientes, (b) servicio, (c) ubicación, (d) capacitación del personal, (e) buenas prácticas de manufactura, (f) estandarización de recetas y procesos. Para la ponderación sólo se han establecido dos puntajes 0.20 y 0.1.

Celicias Café no ha sido considerada en la MPC porque es un plan de negocios, por lo cual las calificaciones se basarían en supuestos y no en fortalezas y debilidades reales. Los competidores han sido calificados por Violeta Zorrilla, esta calificación guarda bastante similitud con la opinión de los entrevistados en la investigación cualitativa y también con la de los integrantes del plan de negocio.

Como se puede observar en la Tabla 5, la MPC ha permitido identificar que el competidor más fuerte es La Casa de Violeta con una puntuación de 3.4. Entre sus fortalezas más importantes están la calidad y certificación de los ingredientes, la calidad en el servicio y la capacitación del personal. En el caso de Twins Café, tiene una puntuación de 3.2, lo que lo convierte en el segundo competidor más importante de la industria y sus principales fortalezas son la calidad y certificación de los ingredientes, así como la estandarización de recetas y procesos. LaLibre, es el competidor de menor fortaleza y la debilidad más importante es la capacitación del personal.

Tabla 5.

Matriz de Perfil Competitivo

		Twins Café		La Casa de Violeta		LaLibre	
Factores Críticos de Éxito	Pond.	Calif.	Punt.	Calif.	Punt.	Calif.	Punt.
Calidad y certificación de los ingredientes	0.2	4	0.8	4	0.8	3	0.6
Servicio	0.2	3	0.6	4	0.8	2	0.4
Ubicación	0.1	2	0.2	2	0.2	2	0.2
Capacitación y concientización del personal	0.1	2	0.2	4	0.4	1	0.1
Buenas prácticas de manufactura	0.2	3	0.6	3	0.6	3	0.6
Estandarización de recetas y procesos	0.2	4	0.8	3	0.6	2	0.4
Total	1		3.2		3.4		2.3

Nota. Calificación considera rangos de acuerdo con 1=Debilidad importante; 2= Debilidad menor; 3 = Fortaleza Menor; 4 = Fortaleza Importante. Adaptado de Conceptos de Administración Estratégica de Fred David 2013.

2.5 Análisis del Contexto Actual y Esperado

2.5.1 Análisis político.

En la actualidad aún se vive un ambiente de inestabilidad política, originada por los diferentes y sonados casos de corrupción en el gobierno. El Ministerio de Economía y Finanzas, proyecto un crecimiento del 4% para este 2018; sin embargo, la crisis política que se atraviesa en el país podría generar un crecimiento menor. Algunos analistas, bancos y calificadoras de riesgo estiman que podría ser del 3,5%.

Según el Diario Perú 21 el presidente de la calificadora Pacific Credit Rating, Oscar Jasaui, indicó que si la crisis empeora la inversión pública sería la más afectada, por otro lado, aún el ruido político no ha llegado a impactar el crecimiento y la recuperación de la economía se basa en un aumento de la producción interna. Por su parte, la directora asociada de calificación soberana de América Latina de la agencia Fitch Ratings, Kelli Bissett-Tom, sostuvo que la tensión política que hay en el país y que se registra desde 2017 reduce el espacio para hacer las reformas que el Perú necesita para mejorar su competitividad (Perú21, 2018).

2.5.2 Análisis económico.

De acuerdo con las proyecciones de crecimiento del Banco Central de Reserva [BCR], se proyecta para el año 2019 un crecimiento de la economía del 4%, del 2,8% de la inversión pública y una expansión del 6,5% en la inversión privada. Así, el país registraría 20 años de crecimiento continuo.

2.5.2.1 *PBI.*

Haciendo un análisis macro de la situación económica del país, se observa que el producto bruto interno [PBI] cerró el 2017 con un crecimiento de 2.5%, bastante inferior al 4.0% de 2016 (ver Tabla 6), mermado por el decrecimiento de la inversión privada, la reducción de las exportaciones y una desaceleración general de la economía mundial.

Tabla 6.

Perú: PBI

	2015 / 2016					2017 / 2016				
Actividad	I Trim	II Trim	III Trim	IV Trim	Año	I Trim	II Trim	III Trim	IV Trim	Año
Economía Total (PBI)	4.5	4.0	4.4	3.0	4.0	2.3	2.6	2.9	2.2	2.5
Agricultura, ganadería, caza y sivicultura	2.6	1.8	2.2	3.7	2.5	-0.4	0.5	7.0	4.0	2.6
Pesca y acuicultura	1.8	-56.0	71.5	31.1	-9.0	36.9	124.5	-44.5	-51.4	4.7
Extracción de petróleo, gas y minerales	11.7	19.7	12.8	7.1	12.6	4.2	1.9	4.1	2.6	3.2
Manufactura	-1.3	-5.5	2.4	2.3	-0.6	2.3	4.5	-1.8	-5.5	-0.3
Electricidad, gas y agua	10.7	7.5	6.8	5.9	7.7	1.0	1.6	1.6	0.2	1.1
Construcción	2.9	1.8	-3.5	-9.2	-2.5	-5.0	-2.7	6.2	9.1	2.2
Comercio	3.9	3.4	2.4	1.9	2.8	0.3	1.0	1.4	1.7	1.1
Transporte, almacenamiento, correo y mensajería	4.3	3.5	3.7	3.6	3.8	2.5	3.0	2.0	4.2	2.9
Alojamiento y restaurantes	3.1	2.8	2.9	2.5	2.8	0.8	1.3	1.4	1.7	1.3
Telecomunicaciones y otros servicios de información	8.4	11.4	7.6	7.9	8.8	8.8	6.6	8.9	7.8	8.0
Servicios financieros, seguros y pensiones	8.6	6.6	5.0	1.0	5.4	-0.3	0.5	1.8	2.9	1.2
Servicios prestados a las empresas	3.3	2.4	2.5	1.9	2.5	0.8	0.2	1.6	1.9	1.1
Administración pública y defensa	4.4	4.4	4.3	3.9	4.3	3.4	3.6	3.9	3.7	3.7
Otros servicios	4.3	4.4	4.1	4.0	4.2	3.9	3.9	3.7	3.7	3.8
Total Industrias (VAB)	4.6	4.1	4.4	2.9	4.0	2.1	2.6	2.7	2.0	2.4
Otros impuestos a los productos y DM	3.3	3.0	3.9	4.4	3.6	4.2	2.5	5.5	4.6	4.2

Nota. Variación porcentual del índice de volumen físico respecto al mismo periodo del año anterior. Valores a precios constantes de 2007. Fuente: INEI, Informe técnico No 01 febrero 2018 – Producto Bruto Interno.

En lo que respecta al sector de Alojamiento y Restaurantes, el 2016 cerró en 2.8% y en el 2017 en 1.3%, este menor crecimiento se ve mermado por la situación económica general del país. Tomando en cuenta sólo el rubro de restaurantes se observa que en el año

2016 se cerró en 2,7% y en el año 2017 se cerró en 1.3%, esta variación está en proporción a la variación del sector (ver Tabla 7).

Tabla 7.

Alojamiento y Restaurantes: Valor Agregado Bruto

Actividad	2016 / 2015					2017 / 2016				
	I	II	III	IV	Año	I	II	III	IV	Año
Alojamiento y restaurantes	3.1	2.8	2.9	2.5	2.8	0.8	1.3	1.4	1.7	1.3
Alojamiento	3.8	1.2	7	1.7	3.5	0	2.6	1.2	0.6	1.1
Restaurantes	3	3.1	2	2.6	2.7	0.9	1.1	1.5	2	1.3

Nota. I, II, III & IV: Trimestres; variación porcentual del índice de volumen físico respecto al mismo periodo del año anterior. Valores a precios constantes de 2007. Tomado de INEI, Informe técnico No 01 febrero 2018 – Producto Bruto Interno.

2.5.2.2 *Inflación.*

Como se muestra en la Figura 2, se observa un crecimiento estable y saludable de este indicador cerrando 2016 en 3.6% y obteniendo resultados similares desde 2011. Lo que permite el desarrollo de la economía y favorece al desarrollo de proyectos de inversión como el que se plantea en el presente documento.

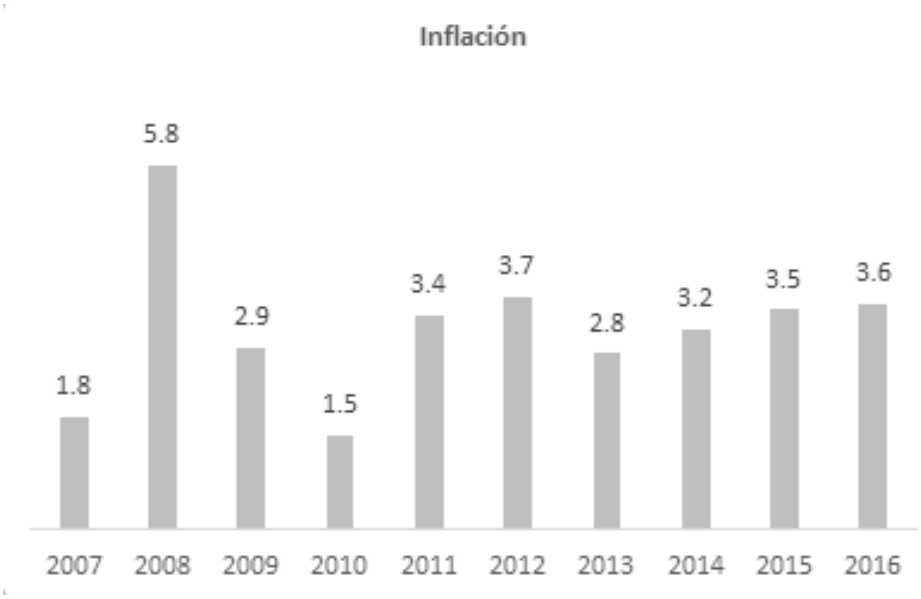


Figura 2. Índice de inflación anual.

Valores expresados en %. Elaborado a partir de datos obtenidos del Banco Central de Reserva.

2.5.2.3 *Índice de precios al consumidor.*

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], este indicador se incrementó en 1.36% durante 2017, con un crecimiento mensual promedio de 0.11%; logrando ubicarse dentro de la meta en su balance anual pese al repunte ocurrido en diciembre en el cual el índice de precios al consumidor [IPC] creció en 0.16% (véase Figura

3). Este resultado es inferior al de los últimos años, siendo el más bajo desde 2009 en el cual el IPC subió tan solo 0.25% en tasa anual. De esta manera la tasa anualizada termina siendo una de las más bajas de América Latina y se ubica dentro de la meta del Banco Central de Reserva (1% a 3%) y muy por debajo del 3.23% de 2016 (Diario La República, 01 enero 2017).

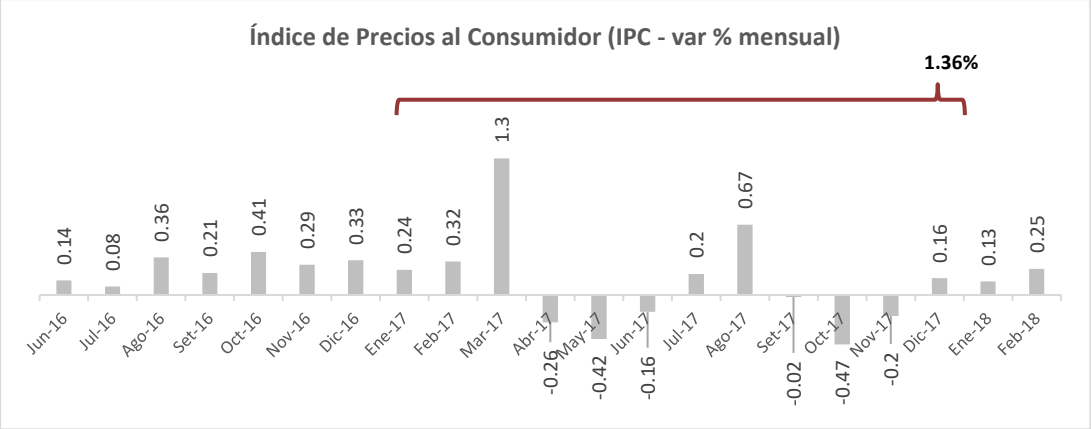


Figura 3. Índice de precios al consumidor.

Variación % mensual. Elaborado a partir de datos obtenidos del INEI.

En lo referente al sector de alimentos y bebidas se observa que estos decrecieron durante el último trimestre de 2017, cerrando el año con una variación de -0.13% (véase Figura 4). La variación anual de este indicador para el sector fue de apenas 0.31%, muy inferior al 3.54% de 2016 y es el resultado más bajo desde 2009 año en cual registro decrecimiento de -0.86%.

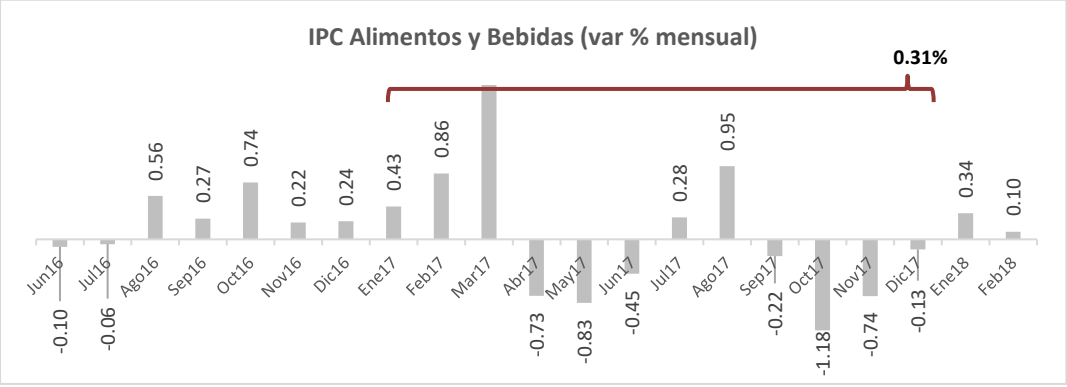


Figura 4. Índice de precios al consumidor, *alimentos y bebidas.*

IPC: Índice de precios al consumidor, variación % mensual. Basado en datos obtenidos del BCR.

El sector de comidas fuera del hogar muestra un crecimiento constante a lo largo del año con un repunte durante el primer semestre, siendo el crecimiento de 3.59% para todo el 2017 y de 0.17% en promedio durante los últimos seis meses del año (véase Figura 5). No obstante, el 2017 presenta el crecimiento más bajo desde 2009 año el cual registro un 3.21% de variación respecto a 2008.

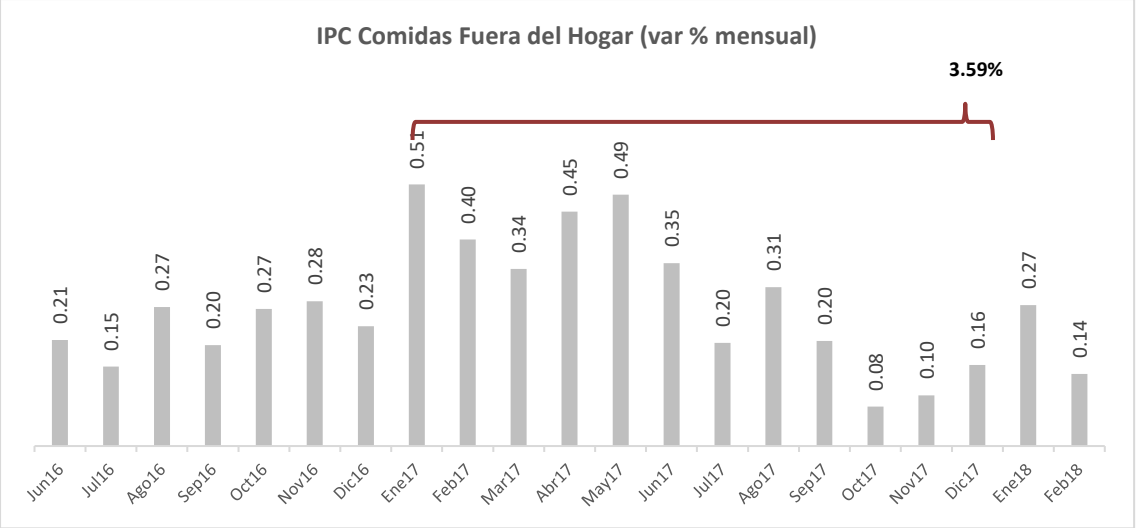


Figura 5. Índice de precios al consumidor, comidas fuera del hogar.

IPC: Índice de precios al consumidor, variación % mensual. Basado en datos obtenidos del BCR.

Por otra parte, el IPC de los alquiles también muestra el menor crecimiento desde 2012 (-0.32%), cerrando el año con una variación acumulada de 0.37%. Siendo marzo, mayo y diciembre los meses con mayor crecimiento (véase Figura 6).

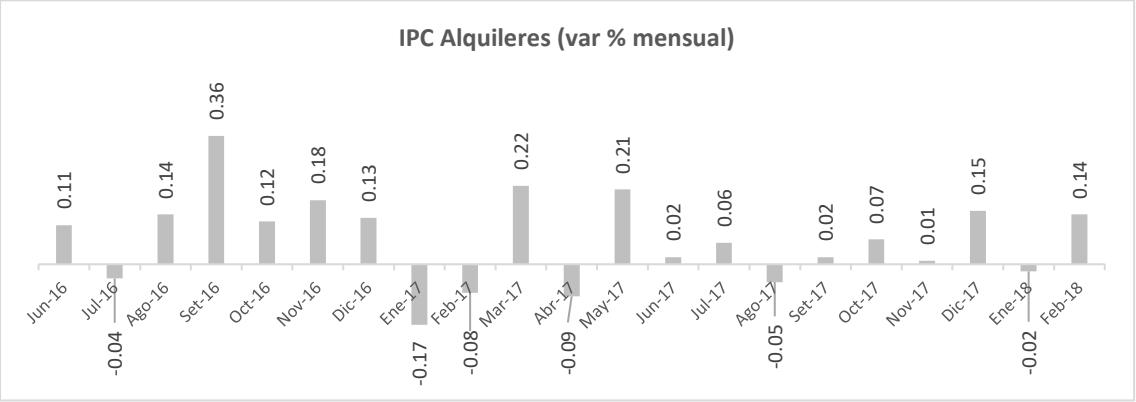


Figura 6. Índice de precios al consumidor, alquileres.

IPC: Índice de precios al consumidor, variación % mensual. Basado en datos obtenidos del INEI.

En base a lo indicado anteriormente se concluye que existe un escenario favorable en cuanto al indicador de Índices de Precios al Consumidor que afectan al proyecto. Todos ellos muestran los resultados más bajos respecto a los cinco años precedentes, tanto a nivel general como en lo referente al sector de alimentos y bebidas, lo cual repercute favorablemente en el sector de alimentos fuera del hogar.

2.5.2.4 *Tipo de cambio.*

Otra de las variables que afecta al proyecto es el tipo de cambio, esto básicamente por utilización de insumos importados para la elaboración de las preparaciones que componen la oferta propuesta por lo que una estabilidad como la que se observa en la Figura 7 favorecen al desarrollo del proyecto.

No obstante, se observa un crecimiento constante desde 2012, con un repunte en 2015 año en el cual presento una variación de 12.21% respecto al año precedente (véase Figura 7).

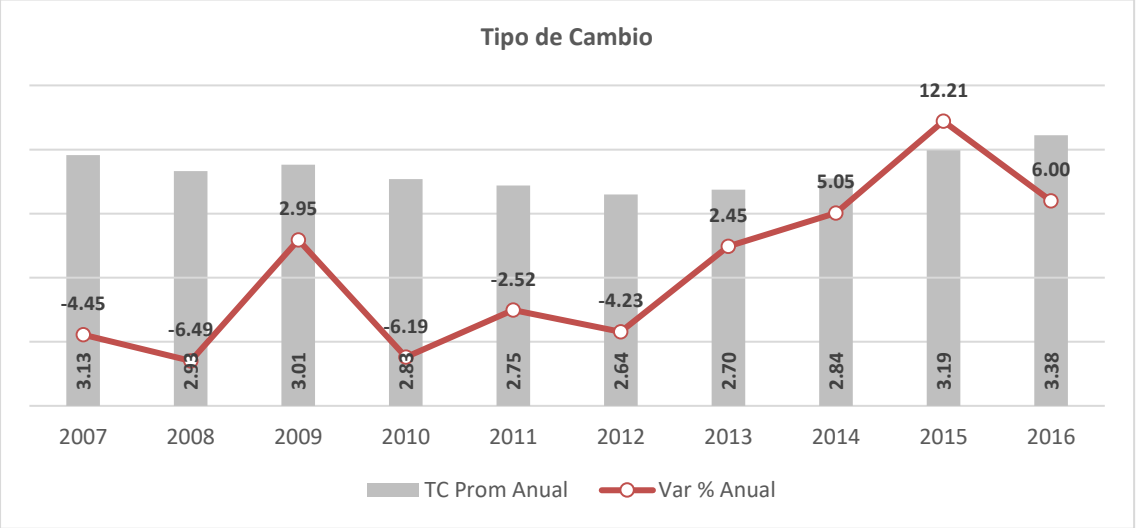


Figura 7. Tipo de cambio.

Basado en datos obtenidos del Banco Central de Reserva.

2.5.2.5 *Remuneración mínima vital.*

En cuanto a la remuneración mínima vital (nominal), se observa una tendencia creciente de este indicador el cual está impulsado principalmente por el crecimiento económico sostenido de Perú en los últimos años.

La remuneración mínima vital [RMV] pasó de S/ 750, monto en el que permaneció estable por cuatro años (de junio 2012 a abril 2016) a S/ 930 en sólo dos años, por incrementos dados en mayo de 2016 (S/ 100) y en abril de 2018 (S/ 80), como se puede apreciar en la Figura 8.

Este hecho representa para el proyecto un encarecimiento de los costos fijos mensuales a afrontar cuando se encuentre en operación.

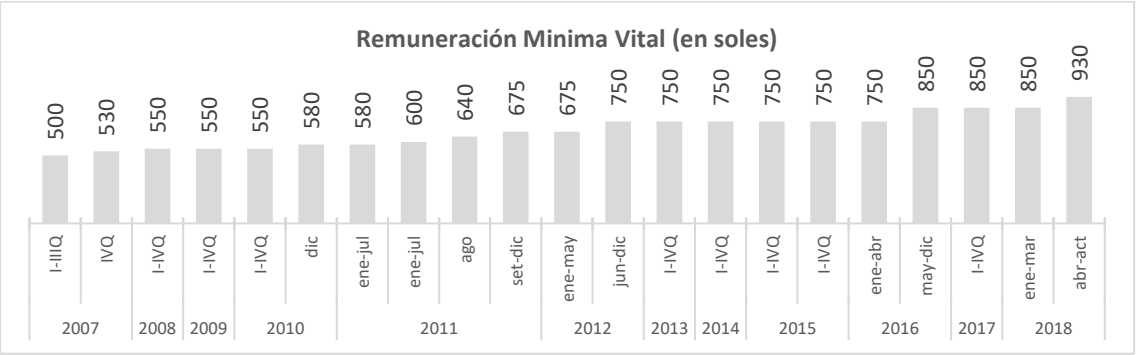


Figura 8. Remuneración mínima vital.

I-IIIQ=Primer a tercer trimestre. IVQ=Cuarto trimestre. I-IVQ=Primer a cuarto trimestre.

Datos expresados en soles. Basado en datos obtenidos de la remuneración mínima vital nominal del Banco Central de Reserva del Perú

2.5.3 Análisis legal.

Antes de profundizar en las leyes que se consideran importantes recalcar en este punto, es válido mencionar que el Perú ofrece un marco legal favorable para la inversión en los siguientes aspectos:

- Trato no discriminatorio entre inversionistas extranjeros y nacionales.
- Acceso sin restricción a la mayoría de los sectores económicos.
- Libre movimiento de capitales.
- Libre competencia.
- Garantía a la propiedad privada.
- Red de convenios de inversión y miembro de CIADI y MIGA.
- Perú participa en el Comité de Inversiones de la OCDE.

Se considera relevante el siguiente marco legal que está vinculado al presente proyecto de inversión:

- Ley marco para el crecimiento de la inversión privada (Decreto Legislativo 757).
  Este Decreto Legislativo es clave dado que consolida un nuevo sistema económico reduciendo la intervención estatal fomentando la inversión privada proporcionando garantías y seguridades. Tiene por objeto garantizar la libre iniciativa y las inversiones privadas efectuadas o por efectuarse en todos los sectores de la actividad económica y en cualesquiera de las formas empresariales o contractuales permitidas.
- Ley N° 30021, ’ley de promoción de la alimentación saludable para niños, niñas y adolescentes’.
  Es la llamada ‘Ley contra la Comida Chatarra’, este marco legal tiene por objeto la protección y promoción del derecho a la salud pública, de los niños, niñas y adolescentes para reducir y eliminar enfermedades relacionadas con el sobrepeso, obesidad y enfermedades crónicas no transmisibles. Esta normativa cuya base nace en el año 2013, establece los parámetros técnicos con los límites máximos de azúcar, sal y grasas saturadas que deben tener los alimentos procesados que se vendan en los kioscos de los colegios.
  Esta ley impacta de manera positiva al modelo de negocio puesto que la propuesta de alimentos no contiene gluten y adicionalmente promueve el conocimiento nutricional de los alimentos que se consumen.

- Ley Nº 30056, ley que establece las normas aplicables a la legislación laboral vigente.

  Esta ley resulta aplicable a todos los emprendimientos de inversión privada como este y tiene como objeto modificar diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial bajo el siguiente esquema: (a) eliminación de barreras burocráticas a la actividad empresarial, (b) medidas para la simplificación administrativa del régimen especial de recuperación anticipada del impuesto general a las ventas, (c) simplificación de autorizaciones municipales para propiciar la inversión en materia de servicios públicos y obras públicas de infraestructura, (d) medidas para facilitar la calificación de proyectos de habilitación urbana y de edificación, (e) medidas para la agilización de mecanismos de obras por impuestos, (f) medidas para el impulso al desarrollo productivo y al crecimiento empresarial, (g) medidas de apoyo a la gestión y al desarrollo productivo empresarial, (h) medidas tributarias para la competitividad empresarial.
- El decreto legislativo Nº 1086, 'ley de promoción de la competitividad, formalización y desarrollo de la micro y pequeña empresa y del acceso al empleo decente'.

  Establece diversas modificaciones al régimen especial del impuesto a la renta. Este decreto es el instrumento sustantivo para la formalización de la microempresa y el acceso progresivo a derechos laborales de los trabajadores, ya que la empresa forma parte de ese segmento de pequeñas empresas y está afecta a esta normativa. La legislación laboral es uno de los instrumentos de promoción del empleo y de la micro y pequeña empresa [MYPE] que tiene el estado. Por ello, dentro del marco normativo promotor de la MYPE se ha establecido un régimen laboral especial para este sector económico, a fin de que los sobrecostos laborales, los costos de transacción y la carga tributaria no frenen su formalización y crecimiento.
- Ley 26842 y su norma sanitaria para el funcionamiento de restaurantes y servicios afines resolución ministerial Nº 363-2005/MINSA.

  Teniendo como objetivo: (a) asegurar la calidad sanitaria e inocuidad de los alimentos y bebidas de consumo humano en las diferentes etapas de la cadena alimentaría: adquisición, transporte, recepción, almacenamiento, preparación y comercialización en los restaurantes y servicios afines; (b) establecer los

requisitos sanitarios operativos y las buenas prácticas de manipulación que deben cumplir los responsables y los manipuladores de alimentos que laboran en los restaurantes y servicios afines; (c) establecer las condiciones higiénico-sanitarias y de infraestructura mínimas que deben cumplir los restaurantes y servicios afines.

- Ley de etiquetado de productos industriales manufacturados (decreto legislativo 1304).

  Esta ley tiene por objetivo establecer el etiquetado obligatorio de los productos industriales manufacturados, para uso o consumo final que sean comercializados a nivel nacional. De esta manera, el etiquetado debe incluir la información que se detalla a continuación, la cual debe incluirse preferiblemente en castellano en forma clara y en un lugar visible.

  1. Nombre o denominación del producto.
  2. País de fabricación.
  3. Si el producto es perecible: fecha de vencimiento, condiciones de conservación, observaciones.
  4. Condición del producto, en caso se trate de un producto defectuoso, usado, reconstruido o remanufacturado.
  5. Contenido neto del producto, expresado en unidades de masa o volumen.
  6. En caso de que el producto, contenga algún insumo o materia prima que represente algún riesgo para el consumidor o usuario, debe ser declarado.
  7. Nombre y domicilio legal en el Perú del fabricante o importador o envasador o distribuidor responsable, según corresponda, así como su número de Registro Único de Contribuyente [RUC].
  8. Advertencia del riesgo o peligro que pudiera derivarse de la naturaleza del producto, así como de su empleo, cuando éstos sean previsibles.
  9. El tratamiento de urgencia en caso de daño a la salud del usuario, cuando sea aplicable.

  Para el caso del negocio que se plantea y dado que no se expenden productos elaborados industrialmente la ley de etiquetado no representa un impacto directo. No obstante, existe un impacto indirecto ya que algunas de las preparaciones pueden ser acompañadas por productos envasados complementarios los cuales deben garantizar, a través de sus etiquetas, la inexistencia de gluten como parte de sus componentes.

Después de realizar el análisis del contexto actual y esperado de las variables políticas, económicas y legales, se elabora la Matriz Pestel. En la matriz se identifica si cada factor indicado representa una oportunidad o una amenaza para el proyecto (ver Tabla 8).

Tabla 8.

Matriz Pestel Celicias Café

Variables Externas	Oportunidad / Amenaza	Observación
Análisis Político		
Gubernamental	Amenaza	El cambio de gobierno no ha logrado eliminar la inestabilidad política que se vive en el país, impactando en la inversión pública y privada.
Análisis Económico		
PBI	Amenaza	Crecimiento inferior al esperado, originado por la desaceleración de la economía, reducción de las exportaciones y decrecimiento de la inversión privada. Genera una reducción en el consumo de alimentos fuera del hogar.
Inflación	Oportunidad	Crecimiento estable, plantea un escenario favorable para el proyecto.
Índice de precios al consumidor	Oportunidad	Tasa anualizada es una de las más bajas de América Latina.
Tipo de Cambio	Oportunidad	Estabilidad del tipo de cambio que se traduce en una volatilidad reducida de los precios de productos importados. Un posible incremento del dólar repercutiría directamente en el costo de los insumos importados.
RMV	Amenaza	Incremento del Salario Mínimo Vital generando mayores costos de planilla para el negocio.
Análisis Legal		
Leyes Laborales y de Desarrollo Empresarial	Oportunidad	Existe un marco legal que favorece el desarrollo de pequeñas empresas en Perú.
Leyes en Pro de la alimentación Saludable	Oportunidad	Se está implementando un marco legal que impulsa la alimentación saludable y la transparencia en el contenido nutricional de los alimentos lo cual se alinea al modelo de negocio planteado
Leyes Restaurantes	Oportunidad	Existe en el Perú un marco legal que establece los requisitos mínimos que debe cumplir un establecimiento dedicado al expendio de alimentos.

Nota. Elaborada del análisis del contexto externo realizado.

2.6 Oportunidades y Amenazas

La matriz de evaluación de factores externos [EFE] permite que los estrategas resuman y evalúen información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva (David, 2013).

La matriz EFE de Celicias Café resume, pondera y califica los factores externos claves de las oportunidades y amenazas detectadas en el análisis del entorno y sintetizadas en la Matriz Pestel (véase Tabla 9). La suma de todas las ponderaciones de cada factor externo clave debe sumar uno. Se califica cada factor en una escala del uno al cuatro.

En la Tabla 9, la EFE tiene una puntuación ponderada total de 2.75, dato que nos permite conocer que Celicias Café va a responder de manera correcta a las oportunidades y

amenazas del entorno. La puntuación ponderada de las oportunidades es de 1.65, mientras que en las debilidades es de 1.10.

Tabla 9.

Matriz Estratégica de Factores Externos [EFE]

Factores Externos Claves	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
Oportunidades			1.65
Inflación: Crecimiento estable, favorece proyectos de inversión.	0.15	4	0.6
Existencia de legislación y normas para la implementación de un negocio de alimentación	0.05	2	0.1
Nuevo régimen de MYPE tributario	0.05	3	0.15
IPC: Tasa anualizada es una de las más bajas de América Latina.	0.1	3	0.3
Estabilidad en el crecimiento del tipo de cambio	0.15	3	0.45
Auge gastronómico del Perú	0.05	1	0.05
Amenazas			1.1
La inestabilidad política impacta en la inversión pública y privada.	0.1	1	0.1
PBI: Crecimiento inferior al esperado, originado por la desaceleración de la economía, reducción de las exportaciones y decrecimiento de la inversión privada.	0.15	4	0.6
Incremento del Salario Mínimo Vital.	0.2	2	0.4
Total	1		2.75

Nota. Calificación, escala 1 = respuesta mala, 2 = respuesta media, 3 = respuesta superior a la media, 4 = respuesta superior. Basado en Conceptos de Administración Estratégica de Fred David, 2013.

Capítulo III: Estudio de Mercado

En este capítulo se realiza el estudio de mercado que abarca la investigación cualitativa y cuantitativa. Con las conclusiones de las investigaciones se tiene información que permite definir el perfil del público objetivo; la posibilidad de éxito de la idea de negocio en la zona comercial – financiera del distrito de Miraflores; el precio promedio de la carta y también permite poder mejorar y afinar la idea de negocio, para adecuarla lo mejor posible al nicho de mercado que se desea satisfacer.

3.1 Descripción del Servicio

Se brinda el servicio de alimentación bajo el formato de cafetería inocua para intolerantes y alérgicos al gluten. Es un lugar de reunión acogedor y cálido con servicio a la mesa, donde las personas pueden pasar un tiempo solos o acompañados mientras disfrutan de los alimentos que se expenden allí.

El modelo de atención es a la mesa, se pone énfasis en el trato amable con los clientes y la rapidez en la atención. También se ofrece la opción ‘para llevar’, para lo cual se brinda empaques eco amigables fabricados con materiales de origen vegetal como papel u otros que se están ofreciendo recientemente en el mercado.

La oferta de alimentos es totalmente libre de gluten y está compuesta por:

- Postres, son de tipo queques, pies y tortas; vendidos en porciones individuales y moldes completos a pedido.
- Sándwiches, se preparan fríos y calientes, en pan tipo molde.
- Bebidas no alcohólicas (frías y calientes), como café, té, infusiones y jugos de frutas de estación.

3.2 Selección del Segmento de Mercado

Los mercados están conformados por compradores, los cuales son diferentes unos a otros. Estas diferencias originan que las empresas segmenten el mercado para dividir mercados grandes y heterogéneos en segmentos más reducidos, los cuales pueden atender con productos o servicios acordes a sus necesidades únicas. En la segmentación de mercados de consumo no existe una única manera de segmentar, se deben probar diferentes variables de segmentación hasta encontrar las adecuadas al mercado. Las principales variables de segmentación de mercados de consumo son: geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales (Kotler & Armstrong, 2008).

Existen grupos de mercado que no son fáciles de medir o que resultan difíciles de estudiar, pero que son segmentos que pueden resultar rentables para la empresa a los cuales ha denominado ‘Grupos Especiales de Mercado’. Estos grupos no tienen todas las características de un segmento bien definido, pero se puede determinar al menos algunas de las variables de segmentación; así mismo considera que se deben calcular las variables que no se pueden definir en forma concreta (Fernández, 2009).

La cafetería dirige su oferta de productos para personas intolerantes y alérgicas al gluten. Actualmente, como ya lo mencionamos anteriormente en el país no existen datos suficientes y precisos sobre la prevalencia de la enfermedad de celiaquía ni sobre la cantidad de personas alérgicas al gluten. Por lo tanto, no se pueden definir las variables de segmentación de manera concreta; por ello la segmentación corresponde al denominado ‘grupo especial de mercado’.

Fernández (2009), cita como ejemplo algunos mercados especiales de los cuales el mercado de los discapacitados es el que más se asemeja al de los alérgicos e intolerantes al gluten, ya que sus necesidades y consumo son bastante heterogéneos en todo el grupo sin importar el nivel socio económico al cual pertenecen. Así mismo, menciona que la manera de segmentar a dichos mercados, al no contar con datos estadísticos y/o históricos, se efectúa mayoritariamente de manera cualitativa y a través de la observación de los bienes y servicios que ofrecen los competidores. Por ello no se considera como una variable de segmentación el nivel socio económico, porque se trabaja bajo el supuesto que las personas que tienen la condición de alergia o intolerancia al gluten se encuentran en todos los niveles socio económicos de la sociedad.

El segmento de mercado para el proyecto son las personas de 25 a 54 años alérgicas e intolerantes al gluten de la zona siete de Lima Metropolitana, que abarca los distritos de Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y la Molina.

Según los resultados definitivos del censo nacional 2017 publicado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018), el total de la población censada de la provincia de Lima es de 8´574,974 personas, de los cuales 8´567,786 pertenecen a la zona urbana de Lima (véase Tabla 10). De los cuales 324,011 personas se encuentran comprendidas entre las edades de 25 a 54 años de la zona 7 de Lima Metropolitana (véase Tabla 11).

Tabla 10.

Población Censada de la Provincia de Lima

	Población Censada		
Provincia de Lima	Hombres	Mujeres	Total
Zona Urbana	4,164,917	4,402,869	8,567,786
Zona Rural	3,646	3,542	7,188
Total General	4,168,563	4,406,411	8,574,974

Nota. Tomado de INEI: Resultados definitivos del censo nacional 2017 - Región Lima.

Tabla 11.

Población Censada por Distrito y Edad de la Zona 7 de Lima Metropolitana

	Zona 7 de Lima Metropolitana					
Rango de Edad	San Borja	San Isidro	La Molina	Surco	Miraflores	Total
De 25 a 29 años	8,305	3,835	10,376	25,201	7,427	55,144
De 30 a 34 años	8,200	4,014	9,140	22,696	8,423	52,473
De 35 a 39 años	8,462	4,493	9,699	24,435	9,303	56,392
De 40 a 44 años	8,616	4,636	10,475	25,493	8,511	57,731
De 45 a 49 años	8,115	4,429	10,357	23,970	7,032	53,903
De 50 a 54 años	7,348	4,239	9,253	21,501	6,027	48,368
Total	49,046	25,646	59,300	143,296	46,723	324,011

Nota. Adaptado de INEI: Resultados definitivos del censo nacional 2017 - Región Lima.

De acuerdo con la Asociación de Celiacos del Perú (2018), en la pestaña de inicio de su portal web, indican que el 18% de la población son alérgicas e intolerantes al gluten, bajo el supuesto que este porcentaje se distribuye de manera equitativa en la población, nuestro segmento de mercado está conformado por 58,322 personas.

3.3 Investigación Cualitativa

3.3.1 Entrevistas en profundidad.

La técnica de entrevista en profundidad es una entrevista uno a uno entre un investigador y un entrevistado. El investigador hace preguntas y sigue las respuestas con un sondeo para obtener una elaboración adicional. Esta técnica es parecida a los grupos de enfoque en varios sentidos (Zikmund & Babin, 2009).

3.3.1.1 *Entrevistas en profundidad a expertos.*

Objetivos.

Los objetivos de las entrevistas en profundidad a expertos del sector son:

- Identificar los factores críticos de éxito en el sector.

- Conocer las tendencias del sector.
- Conocer la oferta del sector de alimentación libre de gluten.
- Conocer cómo está conformado el sector de alimentación libre de gluten.
- Conocer el perfil de los clientes que asisten a las cafeterías libres de gluten.

Expertos entrevistados.

Se realizan cinco entrevistas en profundidad a expertos en: (a) gestión de restaurantes, (b) gestión nutricional y sanitaria, (c) gestión de cafeterías libres de gluten y (d) Blogger de la comunidad celiaca. En la Tabla 12 se tiene el detalle de los expertos entrevistados.

Diseño del instrumento.

El instrumento utilizado para las entrevistas a expertos fue una guía de entrevista. Se han desarrollado tres tipos de guías de entrevista dependiendo del criterio del experto, una primera guía fue diseñada para los expertos en gestión de restaurantes y gestión nutricional - sanitaria, la segunda fue para gestión de cafeterías libres de gluten y la tercera para Blogger de la comunidad celiaca.

- Guía para experto en gestión de restaurantes / nutricional y sanitaria
  Está guía de preguntas consta de dos partes: (a) sobre el sector en general: situación de las cafeterías en Lima, tendencias del sector y los factores externos que le afectan; (b) factores de éxito del sector. La guía utilizada se encuentra en el Apéndice 1.
- Guía para experto en gestión de cafeterías libres de gluten
  Esta guía de preguntas consta de tres partes: (a) conocimiento del negocio de cafeterías libres de gluten; (b) conocimiento de la industria: preguntas relacionadas a la tendencia de alimentos libres de gluten, la competencia, los proveedores y los clientes; (c) factores críticos de éxito de cafeterías libres de gluten: preguntas sobre la identificación de los factores críticos de éxito, la ponderación de estos y la calificación de los competidores. La guía utilizada se encuentra en el Apéndice 2.
- Guía para Blogger de la comunidad celiaca
  La guía de preguntas contiene preguntas relacionadas a la situación de la celiaquía en el país, la oferta de establecimientos de alimentos libres de gluten y por último que expectativas se tiene de una nueva oferta de alimentación libre de gluten. La guía utilizada se encuentra en el Apéndice 3.

Tabla 12.

Entrevistas en Profundidad a Expertos

Experto	Perfil
Cecilia Carpio (Gestión de restaurantes)	Licenciada en Administración Hotelera y Administración de Empresas en la Universidad de Piura, con especialización en servicio de restaurantes de las Islas Baleares (España). Cuenta con más de 15 años de experiencia en la gestión de restaurantes. Actualmente es gerente de negocios de la Universidad San Ignacio de Loyola.
Giannina Ferreyros (Gestión de restaurantes)	Licencia en Administración de Empresas en la Universidad de Piura, con postgrado en Ciencias Gastronómicas de la Universidad San Martín de Porres. Emprendedora y con más de 18 años de experiencia en la gestión gastronómica. Actualmente es coordinadora académica y docente de la carrera de gastronomía y gestión de restaurantes de la Universidad San Ignacio de Loyola.
Dayana Barriga (Gestión nutricional y sanitaria)	Licenciada en Nutrición Humana en la Universidad Nacional San Agustín, con maestría en Nutrición Pública en la Universidad Agraria de La Molina; estudios de doctorado en Gobierno y Políticas Públicas en la Universidad San Martín de Porres. Cuenta con 18 años de experiencia en nutrición humana y con ocho años en el sector gastronómico. Actualmente es coordinadora académica y docente de la Carrera de Gastronomía y gestión de restaurantes de la Universidad San Ignacio de Loyola.
Violeta Zorrilla (Cafeterías libres de gluten)	Es celiaca, miembro de la Asociación de Celiacos del Perú y dueña de ‘La Casa de Violeta’, la primera cafetería libre de gluten en Lima.
"Mamá Celiaca Cero Gluten" (Blogger de la comunidad celiaca)	Carmen es celiaca y la primera Blogger de la comunidad celiaca en Perú, también es miembro de otros grupos de celiacos a nivel mundial. Su blog cuenta con más de 51,800 visitas y tiene más de 1,270 seguidores en Facebook.

Análisis y procesamiento de datos.

Las respuestas de los expertos se han vaciado en matrices, las cuales se ubican en el Apéndice 4. Después de analizar y procesar las respuestas de las entrevistas realizadas, se tienen los siguientes resultados:

1. Factores críticos de éxito, después de analizar los factores de éxito brindados por los diferentes expertos desde sus perspectivas, se determinaron que los factores críticos de éxito para una cafetería libre de gluten son:

- Calidad y certificación de los ingredientes: Esto implica tener la certeza que todos los insumos que se utilicen para la preparación de las recetas sean totalmente libres de gluten; esto va a garantizar la calidad de los productos e inocuidad de estos para el público objetivo.

- Servicio: Es importante contar con un servicio de calidad, puesto que el servicio es lo que genera la fidelización de los clientes.
- Ubicación: Una buena ubicación contribuye con el tráfico de personas al local.
- Capacitación y concientización del personal: Es importante que los colaboradores estén capacitados sobre el público al cual se dirige la cafetería y que se encuentren concientizados que cualquier descuido u omisión de un proceso puede ocasionar serias repercusiones en la salud de los clientes.
- Buenas prácticas de manufactura (contaminación cruzada): Es vital contar con un buen control de procesos para garantizar la salubridad e higiene de la cafetería y también evitar la contaminación cruzada.
- Estandarización de recetas y procesos: Esto va a garantizar que el sabor de las preparaciones siempre esté estandarizado.

2. Tendencias del sector gastronómico, se han identificado las siguientes tendencias del sector:

- Alimentación saludable, los consumidores buscan cada vez más opciones de alimentación saludable.
- Utilización y revaloración de insumos oriundos del país.
- Negocios más pequeños que atienden a un público objetivo más reducido.
- Sostenibilidad, la sostenibilidad ambiental es una tendencia a nivel mundial para los próximos años.

3. Oferta del sector de alimentación libre de gluten, hace cinco años atrás no existían ningún local especializado en la oferta totalmente libre de gluten. En la actualidad las personas intolerantes y alérgicas al gluten están teniendo opciones para comer fuera de casa, entre ellas se cuenta con tres cafeterías totalmente libres de gluten y también con restaurantes que han comenzado a incluir dentro de su carta opciones libres de gluten; sin embargo, no garantizan la inocuidad de sus platos.

   Una debilidad de los restaurantes tradicionales es que no cuentan con personal capacitado e instruido sobre esta condición médica. Ante la consulta de un cliente, ellos por un lado no los pueden asesorar en cuanto que platos podrían comer ni tampoco existe el cuido para evitar la contaminación en la preparación de los alimentos.

   A partir del año 2017, han comenzado a incrementarse los locales con ofertas libres de gluten, ningún negocio es igual al otro, cada uno tiene una propuesta de

valor diferente, por ejemplo, hay unos locales que sólo son libres de gluten, otros son veganos y libres de gluten, otros tienen ofertas orgánicas y libres de gluten. Entre los principales competidores (cafeterías libres de gluten) se han identificado a: (a) La Casa de Violeta, ofrece una carta totalmente libre de gluten; (b) Twins Café, es una cafetería y restaurante orgánico libre de gluten; (c) Lalibre, es una cafetería que ofrece dieta paleolítica y libre de gluten.

4. Sector de alimentación libre de gluten, en lo que respecta al sector de alimentación libre de gluten, este se ha ido incrementando en los últimos años, una muestra de ello es la apertura de nuevos locales de comida y el incremento de productos libres de gluten en las góndolas de los supermercados.

   Con relación a los alimentos envasados libres de gluten, el mercado es liderado por las marcas extranjeras. La más representativa Schär en cuanto alimentos y snacks listos para consumir y Red Mills, en lo que respecta a insumos para la elaboración de recetas. Existen algunas empresas peruanas que han logrado posicionarse en el mercado como: Lola, que ofrece premezclas totalmente libres de gluten; Ecovida que cuenta con snacks; La Montañita que vende harina de arroz; Molinos del Mundo que tiene una amplia variedad de productos desde panes hasta fideos.

   En Perú se desconocen y/o no se respetan los cuidados para producir alimentos libres de gluten, los alimentos envasados no cuentan con la certificación respectiva y en muchos casos ocurre que las empresas locales colocan en sus empaques ‘libre de gluten’ porque los insumos que utilizaron para la preparación no lo contienen, pero en las fábricas donde se producen en varios de los casos procesan harina de trigo, por lo cual no pueden garantizar que el producto no se contamine. Por ello muchos intolerantes y alérgicos al gluten desconfían de las empresas locales y prefieren las marcas extranjeras.

   En cuanto a los proveedores que comercializan insumos libres de gluten, el número es reducido y se caracterizan porque adicionalmente la mayor parte de ellos también comercializan alimentos orgánicos y veganos. Como se puede observar los proveedores están orientados a la alimentación saludable y atienden a estos nichos de mercado. Varios de los proveedores cuentan con un buen servicio, como plan de visitas semanales, apoyo con las exhibiciones y degustaciones de productos y constantemente amplían su portafolio y brindan con cierta rapidez las certificaciones y especificaciones de los productos que comercializan cuando estos

son requeridos. En lo que respecta a la política de precio de los proveedores, no existen descuentos por volúmenes, ni posibilidad de negociar los mismos, los precios de lista se mantienen estáticos.

5. Perfil de los clientes de las cafeterías libres de gluten, las personas que asisten a las cafeterías libres de gluten básicamente se dividen en dos grupos: los alérgicos e intolerantes al gluten y los que buscan una alimentación más saludable. El primer grupo lo hace por una condición médica, mientras que en el segundo grupo se encuentran aquellos que lo hacen por buscar un estilo de vida más saludable, por tendencia o por requerimientos especiales en su alimentación por ejemplo los deportistas buscando generar un mayor rendimiento físico.

   Las personas intolerantes al gluten son clientes informados en cuanto a precio y calidad; buscan locales que les brinden la seguridad de que puedan comer con tranquilidad y cuando los encuentran se convierten en clientes fieles. Todo evento favorable o desfavorable (contaminación de un cliente) es comunicado en los grupos de redes sociales en los cuales participan.

   También mencionaron que los celiacos tienen una personalidad muy intensa, apasionada y explosiva. Consideran que este comportamiento se debe a las dietas tan restrictivas que tienen, lo que ocasiona que tengan mucha frustración por no poder comer los alimentos que consumen el resto de la población que no padece esta enfermedad.

3.3.1.2 *Entrevistas en profundidad a clientes.*

En principio se plantea trabajar exclusivamente con la técnica de grupos de enfoque. Se propuso la realización de dos grupos de enfoque conformado por siete personas cada grupo. Por lo reducido de la población objetivo, primero resultó muy complicado encontrar personas que desearan participar y segundo, aquellas que deseaban participar no coincidían en la misma disponibilidad horaria.

Se logro reunir participantes para realizar el primer grupo de enfoque. Por las dificultades expuestas y en vista que el tiempo que quedaba para concluir con la etapa del estudio cualitativo era muy corto, se cambia el segundo grupo de enfoque por entrevistas en profundidad a los clientes.

Definición de la población.

Los participantes de las entrevistas en profundidad deben cumplir con lo siguiente:

- Personas alérgicas e intolerantes al gluten o con hijos menores de edad alérgicos o intolerantes al gluten.
- Hombres y mujeres de 25 a 54 años.
- Vivir en los distritos de Miraflores, Surco, La Molina, San Isidro y San Borja (zona siete de Lima Metropolitana).

Adicionalmente a los puntos indicados deben cumplir con:

- Que transiten por el distrito de Miraflores con regularidad.
- Que asistan a una cafetería entre una y dos veces al mes.
- No haber participado en los últimos seis meses en estudio de mercado de temas similares.

Selección de los entrevistados.

Para verificar que las personas a entrevistar cumplan con las características indicadas en el punto anterior, se aplicó la ficha de reclutamiento antes de realizar las entrevistas a profundidad para identificar aquellas personas que se encuentran dentro de la población definida para el estudio.

Esta ficha de reclutamiento contiene cinco preguntas filtro que permiten identificar si: (a) la persona es alérgica o intolerante al gluten; (b) transita con regularidad por el distrito de Miraflores; (c) vive en la zona siete de Lima Metropolitana y (d) la frecuencia con la que visita una cafetería.

La última parte de la ficha de reclutamiento son los ‘Datos de Control’, que contiene información básica de los participantes como nombre, distrito de procedencia y edad. El modelo de la ficha de reclutamiento se encuentra en el Apéndice 5.

Entrevistados.

Se realizaron cinco entrevistas en profundidad a clientes, las personas que participaron son mujeres en su totalidad, con edades entre los 33 a 53 años, viven en los distritos de Miraflores, La Molina y Surco y visitan una cafetería en promedio dos veces al mes.

De las cinco mujeres entrevistadas, dos son alérgicas al gluten, dos son intolerantes al gluten (celiacas), y la restante es una madre con una hija alérgica al gluten. Se considera como válida la entrevista de la madre porque a pesar de que su hija acaba de cumplir la mayoría de edad, ella es autista; por lo cual no es una persona capaz de responder por ella misma. Adicionalmente la madre es quién toma las decisiones de compra y también se ha vuelto consumidora de los alimentos libres de gluten que comen fuera del hogar.

Diseño del instrumento.

El instrumento utilizado para las entrevistas a los clientes fue una guía de entrevista. La guía de entrevista ha considerado lo mismos temas que la guía de preguntas utilizada para los grupos de enfoque, los cuales son: los hábitos de consumo, identificación de la competencia, atributos importantes en una cafetería y por último la evaluación del negocio considerando el concepto (logo, carta y decoración). La guía de entrevista utilizada se ubica en el Apéndice 6.

Análisis y procesamiento de datos.

Los resultados de las entrevistas en profundidad a los clientes se vaciaron en matrices, ubicadas en el Apéndice 7.

El análisis de la información levantada de los clientes en los grupos de enfoque y las entrevistas en profundidad se desarrolla en el punto (3.3.2.6).

El análisis de los resultados de las entrevistas se ha trabajado de manera conjunta con los resultados de los grupos de enfoque, en vista de que:

- Las entrevistas en profundidad a clientes se realizaron en reemplazo del segundo grupo de enfoque.
- Las entrevistas en profundidad a clientes y los grupos de enfoques están dirigidos a la misma población.
- Para las entrevistas en profundidad a los clientes y los grupos de enfoque se ha levantado información en base a los mismos temas, que son: hábitos de consumo, identificación de la competencia, atributos importantes en una cafetería y la evaluación del modelo de negocio.

3.3.2 Grupos de enfoque.

3.3.2.1 *Objetivos.*

Los objetivos de los grupos de enfoque son:

- Explorar los hábitos de consumo de los alérgicos e intolerantes al gluten.
- Identificar a la competencia directa.
- Identificar los atributos valorados en la elección de una cafetería.
- Conocer las expectativas del público potencial para hacer más atractiva la propuesta.
- Evaluar el modelo de negocio planteado.

3.3.2.2 *Definición de la población.*

Los grupos de enfoque deben estar conformados por grupos homogéneos; porque permite que los investigadores se puedan centrar en estilos de vida, experiencias y habilidad de comunicación similares. Adicionalmente, la conversación no se distorsiona con demasiadas discusiones y diferentes puntos de vista (Zikmund & Babin, 2009).

Las personas para participar de los grupos de enfoque de Celicias Café deben cumplir con lo siguiente:

- Personas alérgicas o intolerantes al gluten.
- Hombres y mujeres entre los 25 y 54 años.
- Vivir en los distritos de Miraflores, Surco, La Molina, San Isidro y San Borja (zona siete de Lima Metropolitana).

Adicionalmente a los puntos indicados también deben cumplir con:

- Que transiten regularmente por el distrito de Miraflores.
- Que asistan a una cafetería entre una y dos veces al mes.
- No haber participado en los últimos seis meses en estudio de mercado de temas similares.

3.3.2.3 *Tamaño de la muestra.*

La técnica de grupos de enfoque es una entrevista no estructurada con un grupo entre seis y diez personas, dirigida por un moderador quien sigue un formato flexible para promover el diálogo entre los participantes (Zikmund & Babin, 2009).

El grupo de enfoque realizado estaba conformado por seis participantes. De los seis participantes dos son hombres y los cuatro restantes son mujeres, con edades entre los 30 y 45 años, alérgicos e intolerantes al gluten, quienes viven o trabajan en el distrito de Miraflores y asisten a una cafetería libre de gluten como mínimo una vez al mes.

3.3.2.4 *Selección de los elementos de la muestra.*

Para verificar que los participantes cumplan con las características indicadas en el punto 3.3.2.2, se empleó una ficha de reclutamiento, la cual se ha aplicado a todas las personas que se encontraban interesadas en participar del grupo de enfoque antes de su participación. La ficha de reclutamiento empleada es la misma que se utiliza en las entrevistas en profundidad a clientes y se ubica en el Apéndice 5.

3.3.2.5 *Diseño del instrumento.*

El instrumento utilizado para la recolección de la información es una guía de preguntas, con la cual se cubren los objetivos de la investigación y se le da un orden a la conversación. Para el estudio la guía de preguntas consta de tres partes:

Introducción.

En esta primera parte el moderador o entrevistador saluda, se presenta y explica el motivo del estudio. Adicionalmente se explica a los participantes las reglas de juego y se les pide que se presenten para romper el hielo y lograr empatía.

Exploración de los hábitos de consumo, expectativas e identificación de la competencia.

En esta etapa se busca conocer información sobre:

- Los hábitos de consumo, para lo cual se inicia la conversación preguntando sobre los lugares a los que suelen ir a comer fuera, porqué los prefieren y con qué frecuencia los visitan. Después se canalizan las preguntas sobre la oferta de locales libre de gluten, posteriormente se trata específicamente sobre las cafeterías libres de gluten en Miraflores. Se busca información sobre el tiempo de permanencia, conocer con quién suelen ir, quién es el decisor, cuánto es el promedio de gasto, que alimentos piden con frecuencia y el medio de pago utilizado.
- Identificación y evaluación de la competencia, con estas preguntas se busca información de los principales competidores del modelo de negocio (cafeterías libres de gluten en Lima) e identificar sus fortalezas y debilidades desde el punto de vista de los clientes.
- Atributos buscados, con estas preguntas se indaga información sobre los atributos considerados al momento de elegir una cafetería y la importancia que tiene cada uno de ellos para los clientes, identificando cuales son los más importantes y cuales los menos relevantes.
- Cafetería ideal, con estas preguntas se procura conocer cuáles son las características que buscan los clientes en una cafetería; para evaluar la introducción y/o cambio de estas en el modelo de negocio.

Evaluación del producto o servicio.

En esta tercera y última parte se conocen las opiniones de los clientes sobre el modelo de negocio, para lo cual: se les explica el concepto del negocio, se muestra el logo, la

propuesta de la carta, la distribución y decoración del local y también se realiza degustación de algunos productos. Se concluye preguntando sobre la intención de compra y recomendación.

El modelo de guía de preguntas utilizadas para los grupos de enfoque se ubica en el Apéndice 8.

3.3.2.6 *Análisis y procesamiento de datos.*

Las respuestas de los participantes se han vaciado en matrices, ubicadas en el Apéndice 9. Después de analizar las respuestas brindadas por todos los clientes tanto en los grupos de enfoque como en las entrevistas en profundidad, tenemos los siguientes resultados:

Hábitos de consumo de los intolerantes y alérgicos al gluten.

Entre los lugares que suelen visitar los entrevistados se encuentran aquellas cafeterías exclusivamente libres de gluten y otros locales en su mayoría vegetarianos y/o veganos con algunas opciones libres de gluten.

En cuanto a los restaurantes indicaron que, si bien no existe uno que tenga una carta totalmente libre de gluten, prefieren visitar aquellos con la oferta más cercana por ejemplo cevicherías y pollerías; sin embargo, corren un alto riesgo de sufrir contaminación cruzada. Es por lo que aquellos más rigurosos con sus dietas prefieren comer en casa o llevar sus propios alimentos a los restaurantes a los que asisten en compañía de familiares y amigos.

A pesar de los escasos establecimientos con oferta íntegramente libre de gluten que existen, los entrevistados indicaron que salen a comer fuera por lo menos una vez a la semana; que estas salidas la realizan con su entorno familiar - amical más cercano y que usualmente son ellos los decisores de donde ir a comer. Así mismo indicaron que si están acompañados suelen permanecer en el local aproximadamente una hora y el gasto promedio es entre S/ 30 y 60 soles por persona.

Por otra parte, mencionaron que el medio más utilizado para ubicar establecimientos con opciones para personas intolerantes y alérgicas al gluten son las redes sociales a las cuales pertenecen y en su defecto referencias de personas de su condición.

Identificar a la competencia directa.

En relación con la oferta de cafeterías libres de gluten en Miraflores, los entrevistados indicaron no haber encontrado cafeterías totalmente libres de gluten, lo que hay son pequeños negocios que tienen un modelo de bodega – café donde venden productos orgánicos, veganos, vegetarianos y algunas opciones libres de gluten. No obstante, están más orientados a la tendencia orgánica y vegana.

Entre las cafeterías libres de gluten en Lima mencionaron a:

- LaLibre, se ubica en Surco y su principal fortaleza es el sabor de sus postres.
- La Casa de Violeta, se ubica en Surco y sus principales fortalezas son: que su carta es totalmente libre de gluten y preparan alimentos de acuerdo con los requerimientos de los clientes, cuenta con buen servicio.
- Twins Café, se ubica en Barranco, ofrece una carta totalmente libre de gluten.
- Mencionaron otros locales pequeños de modelo bodega – café en los distritos de Miraflores y Barranco, pero no con nombre propio; citaron como sus principales fortalezas la calidez en el trato y que venden algunos productos preparados y envasados libres de gluten.

En cuanto a las oportunidades de mejora indicaron la calidad de los insumos, para mejorar el sabor final de los alimentos preparados, los precios y el área de los locales.

Identificar los atributos valorados en la elección de una cafetería.

Entre los aspectos considerados al momento de elegir una cafetería fueron: la higiene, rapidez en la atención y la atención del personal. El aspecto al cual le dieron mayor importancia era: evitar la posibilidad de contaminación cruzada. En cuanto a los aspectos menos importantes no hubo uno que predominará sobre los otros, pero se mencionaron algunos como: la ubicación y el área del local.

Conocer las expectativas del público potencial para hacer más atractiva la propuesta.

En cuanto a la cafetería ideal mencionaron aspectos como: que sea totalmente libre de gluten, que cuente con estacionamiento propio o cercano, que las preparaciones sean agradables al gusto y para otros es importante que también cuenten con alimentos que se preparen con insumos orgánicos.

En cuanto a la atención deseada priorizaron la calidez y que el personal esté debidamente instruido sobre lo que implica ser intolerante y alérgico al gluten para asesorar a los clientes cuando tomen sus órdenes.

Evaluar el modelo de negocio planteado.

- Degustación; los cupcakes y los crisinos fueron los productos degustados que agradaron a la mayoría de los participantes. En cuanto al pan consideraron que la masa estaba algo dura, tiesa y sin mucho sabor para comerlo solo.

- Carta; los participantes consideraron las opciones de la carta como variada y que se ajustaba a lo que buscan cuando visitan una cafetería. Sugirieron adicionar: helados, wafles, panqueques y pasteles salados como quiches.
- Nombre y logo; con relación al nombre de la cafetería 'Celicieux' la mayoría de los participantes coincidió en que el nombre hace alusión al giro del negocio 'cafetería libre de gluten', pero para algunos les pareció algo complicado la pronunciación.

  En cuanto a los colores estos fueron del agrado de la mayoría de los participantes, sin embargo, coincidieron en que no guardaban armonía con la decoración (minimalista) del local y que relacionaban, tanto el logo como los colores a una cafetería vintage.
- Precio; en promedio los participantes consideraron que los precios en el caso de los sándwiches deberían bordear los S/ 15, las bebidas los S/ 10 y los postes entre S/ 10 y S/ 15. El medio de pago preferido es tarjeta de crédito y débito.
- Distribución; la distribución fue del agrado de la mayoría, se veía amplia y limpia, les agrado la exhibición de los productos. En cuanto a la decoración la mayoría coincidió que se debería incluir algunas notas de color para que no se vea tan minimalista y monótono (muy blanco).
- Intención de compra; todos los participantes coincidieron en que asistirían a la cafetería y que también la recomendarían.

3.4 Investigación Cuantitativa

Los objetivos de la investigación cuantitativa son:

- Obtener datos que ayudarán a definir la estrategia de precios.
- Obtener datos que ayudarán a definir la estrategia de producto.
- Identificar los hábitos de consumo de los intolerantes y alérgicos al gluten.
- Identificar los principales atributos en una cafetería libre de gluten.
- Obtener datos que ayudarán a determinar el mercado objetivo y proyectar la demanda.
- Conocer la aceptación de la imagen corporativa de la cafetería libre de gluten propuesta.

3.4.1 Proceso de muestreo.

3.4.1.1 *Definición de la población.*

Personas alérgicas e intolerantes al gluten de 25 a 54 años que viven en la zona siete de Lima Metropolitana y que trabajan o transitan con regularidad por el distrito de Miraflores.

3.4.1.2 *Técnica de muestreo.*

La técnica de muestreo seleccionado para la presente investigación cuantitativa es el muestreo no probabilístico por conveniencia. En el muestreo no probabilístico no se usan procedimientos de selección al azar, sino que se basan en el juicio personal del investigador (Malhotra, 2008).

El motivo por el cual se trabaja con el muestreo no probabilístico es porque no existe un registro de todos los alérgicos e intolerantes al gluten de Lima Metropolitana y ello imposibilita realizar una selección al azar donde cada elemento de la muestra tiene una posibilidad conocida de ser elegido. El muestreo es por conveniencia, porque los elementos de la muestra son seleccionados a partir de la conveniencia del investigador.

3.4.1.3 *Toma de la muestra.*

En el muestreo no probabilístico la muestra típica normalmente tiene entre 200 y 500 entrevistas (Garcia, 2010).

Se realizaron 217 cuestionarios, de las cuales 134 cumplen con las preguntas filtro. La distribución de la muestra se determina con los 134 cuestionarios y se detalla en la Tabla 13.

Tabla 13.

Distribución de la Muestra

Rango De Edad	Mujeres	Hombres	Total
Entre 25 y 35 años	55	3	58
Entre 36 y 45 años	28	3	31
Entre 46 y 54 años	36	9	45
Total	119	15	134

3.4.2 Diseño del instrumento.

3.4.2.1 *Instrumento utilizado.*

El cuestionario es una técnica estructurada para recolectar datos y consiste en una serie de preguntas escritas que responden los encuestados. El diseño del cuestionario se ve influenciado por el método de entrevista a utilizar. Los criterios para diseñar los cuestionarios por correo e internet son similares, porque en ambos casos ‘se auto aplican’,

motivo por el cual las preguntas deben ser sencillas y dar instrucciones detalladas (Malhotra, 2008).

El instrumento utilizado para el proceso de muestreo de Celicias Café es el cuestionario. Este se diseña con la finalidad de obtener información que permita abarcar los objetivos de investigación planteados. Los objetivos de la investigación cuantitativa se centran en obtener información del nicho de mercado de las cafeterías libres de gluten toda vez que el público objetivo de Celicias Café son personas, alérgicas e intolerantes al gluten, quienes por condiciones de salud no pueden ingerir gluten en ninguna proporción y cuya asistencia a cafeterías tradicionales pone en riesgo su salud ante una posible reacción alérgica o contaminación cruzada por la ingesta involuntaria de esta proteína.

De la investigación cualitativa se desprende que la principal característica de la cafetería ideal para el público objetivo es que ésta sea totalmente libre de gluten. Los resultados de la investigación cualitativa sirven de marco y referencia para perfilar las preguntas del cuestionario. Las cafeterías tradicionales representan competidores indirectos de Celicias Café siempre y cuando ofrezcan alternativas libres de gluten. Para efectos del estudio se ha priorizado a los competidores directos, es decir cafeterías libres de gluten.

Así mismo, combinar en el cuestionario preguntas de cafeterías tradicionales y libres de gluten podría ocasionar confusión y error en las respuestas de los participantes si no leen bien la pregunta o si por distracción no logran identificar el corte de preguntas relacionadas a las cafeterías tradicionales y las cafeterías libres de gluten. Puesto que el cuestionario es autoadministrado por internet, se busca reducir al mínimo cualquier posible confusión o error en las respuestas por ello se hacen preguntas relacionadas exclusivamente a las cafeterías libres de gluten.

El cuestionario consta de 14 preguntas estructuradas, esto quiere decir que las preguntas especifican de antemano las alternativas de respuesta. Las preguntas son de opción múltiple, de escala y dicotómicas. Las alternativas de respuesta de las preguntas múltiples y de escala se han determinado por la información obtenida en la investigación cualitativa. El cuestionario empleado se encuentra en el Apéndice 10. El cuestionario se compone de las siguientes partes:

Introducción.

Cuando una persona accede al cuestionario, se le indica que la investigación es realizada por estudiantes de la Universidad San Ignacio de Loyola, se explica el motivo del estudio y se le invita a participar.

Preguntas filtro.

Se tienen dos preguntas dicotómicas como filtro:

- ¿Usted es intolerante o alérgico al gluten?
- ¿Usted vive, labora o transita regularmente por Miraflores?

Ambas preguntas son condicionantes para continuar con el cuestionario.

Hábitos de consumo.

Aquí se tiene preguntas relacionadas a:

- Frecuencia de asistencia a cafeterías libres de gluten en el mes.
- Día de la semana que suele asistir a una cafetería libre de gluten.
- Tiempo de permanencia en una cafetería libres de gluten.
- Alimentos consumidos en una cafetería libre de gluten.
- Compañía con la que suele asistir a las cafeterías libre de gluten.
- Gasto en una cafetería libre de gluten.
- Precio que estarían dispuestos a pagar por los diferentes alimentos propuestos.
- Preferencia por la utilización de insumo orgánicos.

Atributos más importantes en una cafetería libre de gluten.

Los encuestados deben valorar en una escala del uno al cinco (uno es poco importante y cinco es muy importante) los nueve atributos indicados. Estos atributos se obtuvieron de la investigación cualitativa.

Evaluación del concepto de negocio.

Se explica el modelo de negocio, se muestra el nombre de la cafetería, el logotipo y se indican las categorías de productos de la carta. Posteriormente se les solicita que califiquen los puntos indicados en una escala del uno al tres (uno es me gusta y tres no me gusta). Adicionalmente se pregunta la intención de compra y recomendación de Celicias Café.

Datos de control.

Se les solicita el distrito de residencia, sexo y edad.

3.4.2.2 *Aplicación del instrumento.*

Una vez terminado el diseño del cuestionario se realiza una prueba piloto con cinco personas intolerantes y alérgicas al gluten, mediante la prueba se identifica que dos preguntas no fueron comprendidas por ello se cambia la redacción de estas. Con los cambios realizados se realiza otra prueba piloto y al no evidenciarse ningún otro problema, se aprueba el cuestionario final (Apéndice 10) y se ingresa en la plataforma de Google Forms.

El cuestionario definitivo estuvo publicado en la plataforma de Google Forms del 26 de abril al 28 de mayo. Para difundir el cuestionario se envía a la Asociación de Celiacos del Perú una invitación para que sus asociados participen llenándolo. También se comparte la invitación en un grupo de intolerantes al gluten de Facebook.

Mc Daniel & Gates (2016) manifiestan que las encuestas a través de medios digitales ofrecen tanto ventajas como desventajas que deben ser tomadas en cuenta al realizar un estudio cuantitativo. Las principales ventajas están relacionadas al ahorro económico y de tiempo que estas implican. Así mismo, estas permiten contactar a personas de difícil acceso y proporcionan altos índices de respuesta. En contra parte, se encuentran ciertas desventajas ligadas a la calidad y representatividad de los datos recolectados ya que, según como se apliquen los cuestionarios, los entrevistados podrían sesgar las encuestas impidiendo que la información resultante se extrapole a la población. No obstante, se ha demostrado a través de estudios que los resultados de esta técnica pueden llegar a ser de la misma calidad e igual de representativa que los obtenidos con la aplicación de encuestas tradicionales.

Peña (2012) sintetiza las siguientes desventajas de las encuestas online: (a) ausencia del entrevistador, (b) dificultad para constatar la identidad del entrevistado, (c) dificultades para la re-pregunta, (d) limitaciones para replicar un cuestionario diseñado para entrevistas personales o telefónicas.

El segmento de intolerantes y alérgicos al gluten se encuentra muy disperso en la población y son personas difíciles de identificar y contactar. El único registro voluntario de alérgicos e intolerantes al gluten se encuentra en la Asociación de Celiacos del Perú, quienes por confidencialidad de datos no brindan información de sus asociados, pero si difunden información que consideran importante o relevante para ellos. Por ello la manera más eficiente de contactar al público objetivo del estudio era utilizando esta técnica de encuesta online.

3.4.3 Análisis y procesamiento de datos.

3.4.3.1 *Preparación de datos.*

La plataforma de Google Forms brinda la opción de exportar la data de los cuestionarios a una hoja de cálculo de Excel. Con los datos en Excel se procede a identificar y separar los cuestionarios que cumplen con las características de la población y se revisa que estos se encuentren llenos. Los cuestionarios efectivos representan el 61.75% del total de los cuestionarios.

En aquellas preguntas donde el entrevistado sólo puede marcar una respuesta, se trabaja con las codificaciones originales exportadas de Google Forms. En cambio, en aquellas preguntas donde los entrevistados pueden marcar más de una respuesta (pregunta seis) se asigna un código a cada una de las ocho alternativas de respuesta y mediante las fórmulas ‘encontrar’ y ‘si.error' se re tabula esta pregunta.

3.4.3.2 *Estrategia de análisis de datos.*

La estrategia de análisis de datos utilizada fue la técnica univariada. Es una técnica estadística apropiada para analizar los datos cuando se tiene una sola medición de cada elemento de la muestra o cuando existen varias mediciones de cada elemento, pero cada variable se analiza por separado (Malhotra, 2008).

El análisis estadístico se realiza por cada pregunta. Con las tabulaciones de cada pregunta se construye una distribución de frecuencias, organizando los valores por clase y expresando su frecuencia relativa. Se presenta la información en Tablas.

En las preguntas nueve y doce para identificar el grado de importancia de cada atributo y el grado de aceptación de la imagen corporativa respectivamente, se sumaron las respuestas a favor y las respuestas en contra y la cantidad obtenida se expresa en porcentaje del total de la muestra. Los resultados se presentaron en tablas.

3.4.3.3 *Resultados obtenidos.*

Para Malhotra (2008), en el muestreo no probabilístico no permite evaluar la precisión de los resultados de la muestra, por ello no es posible hacer una extrapolación estadística a las estimaciones obtenidas de la población.

La técnica de muestreo seleccionada no permite generalizar las estimaciones obtenidas en la población, pero como la variabilidad de la población es baja y no se cuenta con los recursos ni los datos para realizar un muestreo probabilístico; por cuestiones académicas se trabajó con la muestra como que ésta fuera probabilística. Los resultados se presentan de acuerdo con los objetivos del estudio cuantitativo y son los siguientes:

Obtener datos que ayudarán a definir la estrategia de precios.

Las preguntas del cuestionario que brindan información relacionada a la estrategia de precios son dos: la pregunta ocho y la pregunta once del cuestionario.

En lo que respecta al ticket promedio de consumo en una cafetería libre de gluten (véase Tabla 14) el 52% de los encuestados respondió que gastan entre S/26 y S/40 cuando asisten a una cafetería. Teniendo en cuenta el rango de precios con mayor incidencia entre los participantes (S/ 26 a S/ 40), se considera que el ticket promedio está en S/ 35.50.

En lo que respecta al precio que los consumidores están dispuestos a pagar por cada preparación se tiene: para los sándwiches el 71% de los encuestados están dispuestos a pagar entre S/ 10 a S/ 15 (ver Tabla 15), para los bebidas frías o calientes entre S/ 4 a S/ 10 (ver Tablas 16 al 18), para los postres, wafles y crepes entre S/ 11 y S/ 15 (ver Tablas 19 al 21).

Tabla 14.

Ticket Promedio de Consumo

Monto Gastado	Incidencia
De S/10 a S/ 25	14%
De S/26 a S/ 40	52%
De S/41 a S/ 55	22%
Mayor a S/55	11%
Total	100%

Tabla 15.

Valor Percibido - Sándwich

Rango de Precios	Incidencia
De S/ 10 a S/ 15	71%
De S/ 16 a S/ 20	26%
Más de S/ 20	3%
Total	100%

Tabla 16.

Valor Percibido – Jugo de Frutas

Rango de Precios	Incidencia
De S/8 a S/10	84%
De S/11 a S/15	16%
Más de S/16	0%
Total	100%

Tabla 17.

Valor Percibido – Infusión

Rango de Precios	Incidencia
de S/4 a S/6	84%
de S/7 a S/10	16%
Más de S/11	0%
Total	100%

Tabla 18.

Valor Percibido – Café

Rango de Precios	Incidencia
De S/5 a S/10	91%
De S/11 a S/15	9%
Más de S/16	0%
Total	100%

Tabla 19.

Valor Percibido – Crêpes

Rango de Precios	Incidencia
De S/7 a S/10	23%
De S/11 a S/15	64%
De S/16 a S/20	13%
Total	100%

Tabla 20.

Valor Percibido – Wafles

Rango de Precios	Incidencia
De S/10 a S/15	60%
De S/16 a S/20	39%
De S/21 a S/25	1%
Total	100%

Tabla 21.

Valor Percibido – Postres

Rango de Precios	Incidencia
De S/7 a S/10	37%
De S/11 a S/15	49%
De S/16 a S/20	14%
Total	100%

Obtener datos que ayudarán a definir la estrategia de producto.

La pregunta del cuestionario relacionada a los productos más consumidos en una cafetería libre de gluten es la pregunta seis.

Entre los productos más consumidos en una cafetería libre de gluten se tiene que son los postres con el 25.23%, seguido del 22.20% por los sándwiches y el producto menos consumido son las ensaladas con sólo un 6.07% de preferencia, como se puede observar en la Tabla 22

Tabla 22.

Consumo de Productos

Producto	Consumo
Torta / Postre	25.23%
Sándwiches	22.20%
Bebida caliente	14.25%
Jugo de frutas	12.15%
Wafles	12.38%
Crepes	7.71%
Ensalada	6.07%
Total	100.00%

Identificar los hábitos de consumo de los intolerantes y alérgicos al gluten.

Las preguntas del cuestionario que identifican los hábitos de consumo de los intolerantes y alérgicos al gluten son:

- La frecuencia de asistencia a una cafetería libre de gluten (pregunta tres), el 46% de los encuestados visitan una cafetería una vez al mes, los resultados de esta pregunta se encuentran en la Tabla 23.
- Los días en los que asisten a una cafetería (pregunta cuatro), el 51% de los encuestados asiste el sábado a una cafetería libre de gluten (ver Tabla 24).
- El tiempo de permanencia en la cafetería (pregunta cinco), el 70% de los encuestados permanece entre 30 a 60 minutos cuando visitan una cafetería libre de gluten (véase Tabla 25).
- Acompañantes con los que asiste a una cafetería (pregunta siete), el 47% de los encuestados asisten con dos personas, los resultados se ubican en la Tabla 26.
- Uso de insumos orgánicos (pregunta diez), para el 79% de los encuestados no es necesario que los insumos que se utilizan en una cafetería libre de gluten sean orgánicos (véase Tabla 27).

Tabla 23.

Frecuencia de Asistencia a una Cafetería

Frecuencia Mensual	Visita
Una vez al mes	46%
Dos veces al mes	29%
Más de 3 veces al mes	25%
Total	100%

Tabla 24.

Días en los que Asiste a una Cafetería

Días en que Asiste	Asistencia
De lunes a viernes	36%
Sábado	51%
Domingo	13%
Total	100%

Tabla 25.

Duración de la Visita

Tiempo de Permanencia	Incidencia
Menos de 30 min	16%
De 30 a 60 min	70%
Más de 60 min	13%
Total	100%

Tabla 26.

Cantidad de Personas con las que Asiste a una Cafetería

Cantidad de Acompañantes	Incidencia
Solo	4%
Una persona	24%
Dos personas	47%
Tres personas	19%
Más de tres personas	6%
Total	100%

Tabla 27.

Preferencia por Inclusión de Insumos Orgánicos en las Preparaciones

Insumos Orgánicos	Incidencia
Si	21%
No	79%
Total	100%

Identificar los principales atributos en una cafetería libre de gluten.

La pregunta nueve del cuestionario es la relacionada a los principales atributos que buscan los clientes cuando visitan una cafetería libre de gluten. En la Tabla 28 se muestran los resultados obtenidos.

Tabla 28.

Atributos Buscados en una Cafetería

Atributos	Es Importante	No Es Importante	Total
Higiene	82%	18%	100%
Sabor	81%	19%	100%
Atención	78%	22%	100%
Contaminación Cruzada	74%	26%	100%
Variedad	68%	32%	100%
Precio	66%	34%	100%
Rapidez	64%	36%	100%
Ubicación	60%	40%	100%
Estacionamiento	31%	69%	100%

Obtener datos que ayudarán a determinar el mercado objetivo y proyectar la demanda.

La pregunta 13 del cuestionario brinda información para determinar el mercado objetivo. El 99% de los encuestados visitaría la cafetería libre de gluten (véase Tabla 29).

Tabla 29.

Intención de Compra

Intención de Compra	Incidencia
Si	99%
No	1%
Total	100%

Conocer la aceptación de la imagen corporativa de la cafetería libre de gluten propuesta.

Las preguntas 12 y 14 del cuestionario nos permite conocer la aceptación de la identidad corporativa de la cafetería libre de gluten y la recomendación de Celicias Café (véase Tablas 30 y 31).

Tabla 30.

Percepción Sobre el Concepto de Negocio

Sobre El Negocio	Me Gusta	No Me Gusta
Nombre	51%	49%
Colores del logo	35%	65%
Variedad de la carta	57%	43%

Tabla 31.

Predisposición para Recomendar Celicias Café

Recomendación	Incidencia
Si	94%
No	6%
Total	100%

3.5 Conclusiones y Recomendaciones del Estudio Cualitativo y Cuantitativo

Después de realizar la investigación cualitativa y cuantitativa, se determinan las siguientes conclusiones:

Los intolerantes y alérgicos al gluten es un segmento de mercado reducido, que se encuentra muy interesado en contar con nuevas ofertas de alimentación libres de gluten fuera de casa, sin que ello signifique tener que pagar precios muy por encima del promedio del mercado de cafeterías tradicionales.

Las cafeterías libres de gluten no sólo tienen como clientes a los alérgicos e intolerantes al gluten, sino también a personas que buscan tener una alimentación saludable, este último grupo representan un porcentaje significativo del total de clientes.

En el sector gastronómico existe mucho desconocimiento de lo que significa una dieta libre de gluten, por ello no se cuenta con personal capacitado y preparado para atender a este segmento de mercado.

Los atributos más importantes a la hora de escoger una cafetería libre de gluten son la higiene, la atención y el sabor y los menos importantes son la ubicación y el estacionamiento.

Los productos más consumidos en una cafetería libre de gluten son los postres, seguido por los sándwiches y las bebidas calientes. Lo que goza de menos aceptación son las ensaladas. Así mismo para los clientes no es imprescindible que los alimentos sean preparados con insumos orgánicos.

Los precios que los consumidores están dispuestos a pagar por los alimentos (postres, sándwiches, wafles y crepes) es entre S/ 10 y S/ 15, por las bebidas frías o calientes entre S/ 4 y S/ 10.

Los encuestados si visitaran la cafetería libre de gluten propuesta en el presente estudio de mercado. En lo que se refiere al logo, éste es del agrado de los encuestados, mientras que no ocurre lo mismo con los colores. Se recomienda realizar una encuesta adicional con nuevas propuestas de logos y colores; para poder identificar una combinación de ambos que sea más atractivo al público objetivo.

3.6 Perfil del Consumidor Tipo y sus Variantes

Los clientes de Celicias Café son intolerantes y alérgicos al gluten, en su mayoría mujeres, con edades entre los 25 y 35 años, principalmente viven en los distritos de Surco y Miraflores. Visitan cafeterías libres de gluten entre una y dos veces al mes, donde acuden con compañía y el tiempo promedio de permanencia es entre 30 y 60 minutos, los alimentos que suelen pedir con mayor frecuencia son los postres, los sándwiches y las bebidas calientes.

Capítulo IV: Proyección del Mercado Objetivo

En el presente capítulo se calcula el tamaño del mercado objetivo para el periodo de evaluación del proyecto. La estimación se efectúa considerando información demográfica disponible en el Instituto Nacional de Estadística e Informática, la misma que se complementa con datos de la Asociación de Celiacos del Perú. De esta manera, se pudieron determinar los mercados potencial, disponible, efectivo y objetivo del negocio.

4.1 Ámbito de la Proyección

Según Sapag (2011), existen diferentes metodologías para hacer pronósticos y muchas veces estos se complementan entre sí. Unos métodos pueden servir más que otros en un determinado período de tiempo.

Las técnicas de pronósticos para Sapag (2011) se dividen en dos categorías:

- Las cuantitativas, se utilizan cuando se disponen de datos históricos suficientes. Se identifican dos grupos: los modelos causales y los de series de tiempos. Un tercero, el de datos de panel, que es la combinación de los dos anteriores.
- Las cualitativas, se utilizan cuando no existen o no son suficientes los datos históricos. El método empleado es la investigación de mercados.

En el caso de Celicias Café dado que se trata de un negocio nuevo, no se cuenta con información histórica sobre el mercado de intolerantes y alérgicos al gluten en Lima Metropolitana y como consecuencia, no se han establecido las variables que lo afectan; por lo cual para realizar la proyección de la demanda se utiliza la técnica de pronóstico cualitativo. Se emplea la información obtenida de la investigación de mercado cuantitativa, específicamente de las encuestas realizadas en el capítulo anterior.

4.2 Selección del Método de Proyección

Se determina la proyección de la demanda que tiene la cafetería libre de gluten para los próximos cinco años, que es el tiempo de estudio del plan de negocios.

Se utiliza como principal dato para estimar la demanda, el porcentaje de crecimiento de la población en los diferentes distritos de Lima y se asume que la población de intolerantes y alérgicos al gluten crece en relación directamente proporcional a ésta. Así mismo, se asume que los intolerantes y alérgicos al gluten se distribuyen uniformemente en la población total y representan un 18% de la misma.

4.2.1 Mercado potencial.

Es el conjunto de clientes que manifiesta un grado suficiente de interés en una determinada oferta de mercado, pero que no lo han adquirido (Villalobos, 2013).

El mercado potencial de Celicias Café está constituido por todas las personas de la zona siete de Lima Metropolitana (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina) de 25 a 54 años que son intolerantes o alérgicas al gluten.

Para tal efecto, se inicia tomando los datos de la población total histórica por departamento, distrito y rango de edades, publicada en el portal web de INEI del año 2005 al 2015 (10 años). Con esa data se calcula el índice promedio de crecimiento interanual, el cual es de 1.011 y con este índice se procede a proyectar la población de 25 a 54 años de la zona siete de Lima Metropolitana para los años del 2016 al 2023 (véase Tabla 32).

Tabla 32.

Población Proyectada – Lima, Zona Siete, 25 a 54 Años

Año	Índice de Crecimiento de la Población	Población Lima, Zona 7, 25 a 54 años
2005		301,505
2006	1.014	305,856
2007	1.013	309,732
2008	1.012	313,312
2009	1.011	316,756
2010	1.011	320,240
2011	1.011	323,712
2012	1.01	327,054
2013	1.01	330,348
2014	1.01	333,679
2015	1.01	337,110
2016 *	1.011 **	340,894
2017 *	1.011 **	344,721
2018 *	1.011 **	348,591
2019 *	1.011 **	352,504
2020 *	1.011 **	356,461
2021 *	1.011 **	360,463
2022 *	1.011 **	364,509
2023 *	1.011 **	368,601

Nota. Adaptado del portal web INEI, * Población proyectada en base al índice promedio de crecimiento de la población, ** Índice promedio de crecimiento de la población 2005 – 2015

Se estima el tamaño del mercado potencial del 2018 al 2023. Para lo cual, según la Asociación de Celiacos del Perú, el 18% de la población es alérgica o intolerante al gluten. Se toma como supuesto que el porcentaje de alérgicos e intolerantes al gluten en el Perú (18%) se mantendrá sin mayor variación a lo largo del tiempo y que a su vez las personas con estas

condiciones se distribuyen de manera equitativa en la población, ya sea por zona o rango de edades (véase Tabla 33).

Tabla 33.

Mercado Potencial Proyectado

Años	Población de Lima (a)	% Alérgicos y/o Intolerantes al gluten	Mercado Potencial (b)
2018	348,591	18%	62,746
2019	352,504	18%	63,451
2020	356,461	18%	64,163
2021	360,463	18%	64,883
2022	364,509	18%	65,612
2023	368,601	18%	66,348

Nota. (a) Población de la zona siete de Lima Metropolitana de 25 a 54 años (b) Población de la zona siete de Lima Metropolitana de 25 a 54 años que son intolerantes y alérgicos al gluten.

4.2.2 Mercado Disponible.

El mercado disponible es el conjunto de consumidores que tienen interés, ingresos y acceso a una oferta de mercado específica (Villalobos, 2013).

Como se indica en el punto 3.4.3.3 resultados obtenidos del estudio cuantitativo; el muestreo no probabilístico no permite generalizar las estimaciones obtenidas en la población, pero por cuestiones académicas se trabaja con esta muestra no probabilística como que fuera probabilística.

Para estimar y proyectar el tamaño del mercado disponible, en el caso de Celicias Café, se utiliza la pregunta tres del cuestionario: ¿Cuántas veces suele asistir a una cafetería libre de gluten en el mes? y se considera las respuestas de aquellas personas que visitan una cafetería libre de gluten por lo menos una vez al mes. Obteniendo como resultado que un 46% de los encuestados marcó esta alternativa representando en el 2018 aproximadamente 28,863 personas (véase Tabla 34).

Tabla 34.

Mercado Disponible Proyectado

Años	Mercado Potencial	Mercado Disponible
2018	62,746	28,863
2019	63,451	29,187
2020	64,163	29,515
2021	64,883	29,846
2022	65,612	30,182
2023	66,348	30,520

4.2.3 Mercado efectivo.

El mercado efectivo es el conjunto de consumidores que tiene interés, ingresos, acceso y cualidades que coinciden con la oferta de mercado (Villalobos, 2013).

Para calcular el mercado efectivo de Celicias Café, se utiliza la pregunta 13 del cuestionario, ¿Visitaría Celicias Café?, en la cual el 99% de los encuestados indicó tener intención de acudir a la cafetería. Según McDaniel & Gates (2016), una postura conservadora es tomar al 70% los resultados de aquellas personas que sin duda utilizarían un bien o producto nuevo. De esta manera se considera como mercado efectivo al 68.96% (98.51% x 0.70) de la población que conforma el mercado disponible, las cuales representan para 2018 aproximadamente 19,904 personas (véase Tabla 35).

Tabla 35.

Mercado Efectivo Proyectado

Años	Mercado Disponible	Mercado Efectivo
2018	28,863	19,904
2019	29,187	20,127
2020	29,515	20,354
2021	29,846	20,582
2022	30,182	20,814
2023	30,520	21,047

4.2.4 Mercado objetivo.

El mercado objetivo es la parte del mercado efectivo que la empresa decide servir (Villalobos, 2013). Celicias Café establece su mercado objetivo tomando en cuenta la capacidad de atenciones máxima anual (30,240 atenciones) estimada en la Tabla 55 del Capítulo VII (punto 7.2.1.1) del presente documento.

Según Chase & Jacobs (2014), una empresa puede operar hasta el 70% de ocupabilidad garantizando la calidad del servicio que presta. De esta manera y según la ocupabilidad observada en las empresas de la competencia como La Casa de Violeta cuya ocupabilidad al quinto año es de 83% y de Twins Café y Lalibre 65%, se proyecta una ocupabilidad de 65% para el quinto año que significan 19,656 atenciones anuales, las cuales son generadas por un total de 936 personas.

Para el crecimiento del 2020 al 2023, se considera que las ventas del mercado de alimentos saludables, en el cual se incluyen los alimentos libres de gluten, crecen un 7% anual (Semana Económica, 2017) (ver Tabla 36).

Tabla 36.

Atenciones Anuales Proyectadas

Año	% Crecimiento	Atenciones Anuales
2019		14,994*
2020	7%	16,044
2021	7%	17,178
2022	7%	18,375
2023	7%	19,656

Nota. * El resultado del año 2019 se ajusta debido al periodo introductorio.

No obstante, dado que el periodo de introducción ocurre durante el 2019, el primer año de operación, se ajustan las atenciones mensuales promedio (1,250 atenciones) según como se muestra en la Tabla 37.

Tabla 37.

Atenciones Mensuales Proyectadas 2019 – Año 1

Mes	Atenciones Anuales Promedio (Año 1)	Ajuste al	Atenciones Mensuales Esperadas
m1	1,250*	0.05	62
m2	1,250*	0.10	125
m3	1,250*	0.15	187
m4	1,250*	0.35	437
m5	1,250*	0.55	687
m6	1,250*	0.65	812
m7	1,250*	0.85	1062
m8	1,250*	0.95	1187
m9	1,250*	0.95	1186
m10	1,250*	1.00	1249
m11	1,250*	1.00	1249
m12	1,250*	1.00	1249
Total Anual	14,994		9,492

Nota. *La suma de las partes puede no coincidir con el total por efecto de redondeo de las cifras.

Finalmente, se calcula la cantidad de personas que las atenciones anuales representan al dividir los resultados anuales por la frecuencia de asistencia anual (21 veces al año) obtenida del estudio cuantitativo (ver Tabla 38).

Tabla 38.

Mercado Objetivo Proyectado

Año	Atenciones Esperadas por Año	Frecuencia Anual	Personas
2019	9,492	21	452
2020	16,044	21	764
2021	17,178	21	818
2022	18,375	21	875
2023	19,656	21	936

En la Tabla 39, se muestra el porcentaje del mercado efectivo que se estima atender anualmente durante la ventana de operación del proyecto, siendo este de 3.72% en promedio.

Tabla 39.

Porcentaje de Mercado Efectivo Atendido

Años	Mercado Efectivo	Mercado Objetivo	% Participación
2019	20,127	452	2.25%
2020	20,354	764	3.75%
2021	20,582	818	3.97%
2022	20,814	875	4.20%
2023	21,047	936	4.45%

Capítulo V: Plan de Marketing

El plan de marketing se desarrolla tomando como base la información recopilada en el estudio de mercado del Capítulo III, a partir de lo cual se diseñaron las estrategias de producto, precio, plaza, promoción/publicidad, personas, procesos y entorno físico; que permitan servir de manera idónea al mercado objetivo y asegurar la rentabilidad del negocio.

5.1 Estrategia de Marketing

De acuerdo con David (2013), las estrategias alternativas que una empresa puede aplicar se clasifican en 11 acciones, cada una de ellas con sus variaciones. Las organizaciones cuentan con recursos limitados por lo cual deben evitar la combinación de dos o más estrategias, debiendo establecer prioridades entre las diferentes alternativas.

Tomando en consideración las estrategias de marketing planteadas por el autor, para Celicias Café se aplica la estrategia de penetración de mercado; con la cual se busca una mayor participación de mercado por medio de intensificar los esfuerzos de marketing. Esta estrategia es efectiva en las siguientes situaciones:

- Cuando los mercados actuales no están saturados con un producto o servicio determinado.
- Cuando se puede lograr un aumento significativo en la tasa de uso de los clientes actuales.

La estrategia planteada se desarrolla tomando en cuenta la mezcla de marketing denominada las ‘7 P del marketing de servicios’.

Los objetivos del plan de marketing son:

- Introducir dos nuevos productos en las categorías de sándwiches, postres y jugos; los que deberán ser incluidos en la carta al inicio del segundo año de operaciones; con la finalidad de reemplazar a los productos con una rotación mínima y mantener constante la innovación en la cafetería.
- Fijar precios de los productos de tal manera que no excedan en más de S/ 2.00 el promedio de precios de la competencia por categoría de producto. Se medirá el cumplimiento mediante un análisis de precios de la competencia directa realizado una vez al mes.
- Analizar las horas pico de afluencia del local y evaluar la ampliación del horario de atención (tiempo de entrega del servicio) al culminar el primer año de atención.

- Conseguir 2000 seguidores en las redes sociales al término del primer año de operación, 1500 para Facebook y 500 para Instagram, con la contratación de una empresa especializada en el manejo de redes sociales.
- Capacitar a los colaboradores de Celicias Café de manera mensual, en temas relacionados al servicio, calidad y la carta, con la finalidad que sean 'embajadores de la marca'. Se medirán los resultados de manera trimestral mediante encuestas de satisfacción a los clientes. Se debe lograr el 75% de satisfacción para el primer año de operaciones, 80% para el segundo y a partir del tercero 85%.
- Obtener la certificación libre de gluten para restaurantes otorgada por la Asociación de Celiacos del Perú para los procesos (front y back) de Celicias Café al término del primer año de operación, para lograr un incremento del 60% de ventas al final del segundo año de operación.
- Ambientar el local de Celicias Café respetando la paleta de colores corporativos y las normas de aforo permitidas. La adecuación del local debe estar lista una semana antes de la fecha de apertura programada.

5.1.1 Estrategia de producto.

Para Lovelock y Wirtz (2009), un 'producto' de servicio está compuesto por un producto básico, que es el elemento base que brinda las principales soluciones a los problemas del cliente y los servicios complementarios, que facilitan el uso, aumentan el valor y atractivo de los productos básicos.

La estrategia de producto de Celicias Café se desarrolla tomando en cuenta:

5.1.1.1 *Producto básico y servicios complementarios.*

El producto básico de Celicias Café son los alimentos libres de gluten, los cuales se encuentran en la carta. La carta está compuesta por una variedad de tortas, pasteles, crepes, sándwiches y bebidas libres de gluten, inocuos para alérgicos e intolerantes al gluten (ver Figura 9).

En la carta se realiza una breve descripción de los alimentos, como por ejemplo la masa del pan y los ingredientes principales. También se incluye una breve descripción de los diferentes panes utilizados, así como su aporte nutricional.

En la parte final de la carta se incluye: las marcas más representativas de este mercado libre de gluten que son utilizadas en las preparaciones, así como una pequeña explicación de las certificaciones libres de gluten con las que cuentan algunos de los insumos empleados.

Los servicios complementarios de Celicias Café son: el pago, la toma de pedido, la rapidez en la atención, la información y asesoría del personal y la facturación; estos servicios complementarios facilitan y mejoran el servicio de alimentación libre de gluten que se ofrece en la cafetería.

Figura 9. Carta de Celicias Café.

5.1.1.2 *Marca y logotipo.*

El nombre de la empresa es Celicias Café, nombre que resulta de la combinación de las palabras celiaco y delicias. Haciendo referencia a que en este local se preparan postres y bebidas de buen sabor enfocadas íntegramente en el mercado de los intolerantes y alérgicos al gluten.

Para el logotipo se utilizan colores cálidos que transmiten la sensación de una cafetería clásica. Se busca comunicar sobriedad al utilizar un logo minimalista, con elementos mínimos y centrados, siendo sencillo de leer y entender.

Se resalta el nombre de la cafetería ‘Celicias’ con letras de color fuerte y se utiliza como ayuda visual la espiga de trigo tachada, dejando en claro que todos los alimentos que se expenden carecen de gluten (ver Figura 10).

Figura 10. Logotipo de Celicias Café

5.1.2 Estrategia de precio.

La estrategia de fijación de precios se basa en: los costos del proveedor, la competencia y el valor para el cliente. Los costos que la empresa debe recuperar imponen el precio mínimo y el valor que percibe el cliente de la oferta establece un precio máximo. El precio que cobran los competidores determina el precio que se puede fijar (Lovelock y Wirtz 2009).

A continuación, en la Tabla 40, se muestran los precios mínimos y máximos para Celicias Café y los precios de la competencia en cada categoría de productos. Para el caso de los precios mínimos se han determinado los costos promedio por categoría de productos; el precio máximo es el valor que percibe el cliente, para lo cual se ha considerado las respuestas de la pregunta 11 del cuestionario (¿Cuál es el precio que pagaría por los siguientes alimentos libres de gluten?) y los precios de la competencia, que son los precios promedios por categoría de los tres principales competidores directos del mercado de cafeterías libres de gluten.

Tabla 40.

Precios por Categoría de Productos

	Precio		Competencia		
Categoría de Productos	Mínimo	Valor Cliente	La Casa de Violeta	Twins Café	Lalibre
Sándwiches	S/5.40	S/15.00	S/15.00	S/18.00	S/23.00
Postres	S/5.34	S/15.00	S/12.00	S/10.00	S/18.00
Jugos de frutas	S/2.39	S/10.00	S/10.00	S/10.00	S/15.00
Café	S/2.30	S/10.00	S/8.00	S/8.00	S/15.00
Infusiones	S/2.12	S/6.00	S/8.00	S/6.00	S/10.00
Wafles	S/2.50	S/16.00	S/20.00		
Crepes	S/2.50	S/15.00	S/13.00		

La estrategia principal de fijación de precio de Celicias Café es la fijación de precios basada en el valor, para Lovelock y Wirtz (2009), ningún cliente va a pagar por un servicio más de lo que cree que vale. Los precios que Celicias Café cobra por cada categoría de

productos se han determinado teniendo en cuenta el valor que percibe el cliente y los precios de la competencia. En algunas categorías, el valor que percibe el cliente está por debajo del precio de mercado, en estos casos se ha considerado como base el precio de mercado. En la Tabla 41, se tienen los precios de venta de Celicias Café por categoría de productos.

Tabla 41.

Precios de Venta de Celicias Café por Categoría de Productos

Categoría de Productos	Precio
Sándwiches	S/15.00
Postres	S/15.00
Jugos de frutas	S/12.00
Café	S/7.00
Infusiones	S/7.00
Wafles	S/20.00
Crepes	S/15.00
Ensalada	S/20.00

Nota. Precios incluyen IGV.

Otra estrategia de precios que se utiliza es la de fijación de precios de conjuntos de productos, en la cual se combinan varios productos y se ofrece el conjunto a un precio reducido (Kotler y Armstrong, 2017). Esto aplica para combos de sándwich o postres más bebida o combos de sándwich, más postre, más bebida; está estrategia se prioriza en el inicio de operaciones, con la finalidad de incrementar los productos por ticket y generar tránsito en la cafetería.

5.1.3 Estrategia de plaza y distribución.

Para Lovelock y Wirtz (2009), la distribución se relaciona con el servicio básico y también con los servicios complementarios. Hay varios factores que conforman la estrategia de distribución y entrega, entre ellos se tiene: la determinación del tipo de contacto, opciones de entrega del producto, el lugar y el tiempo de entrega.

Para Celicias Café, el servicio básico requiere de un local físico, por lo cual la opción de entrega del servicio es directa, es decir Celicias Café produce sus alimentos y los ofrece a los clientes que visitan el local. En este caso la comodidad y ambientación del local, así como la programación de las operaciones tienen un papel importante, porque el cliente debe estar presente durante toda la prestación del servicio.

En lo que respecta al local de Celicias Café se ubica en el distrito de Miraflores, cerca de la zona turística, comercial y empresarial del distrito. Se ha considerado este distrito por varias razones entre ellas, es un distrito que ofrece una amplia oferta de alimentación saludable (restaurantes y eco tiendas), el distrito apoya los hábitos saludables un ejemplo de

ello es la feria orgánica del Parque Reducto, cuenta con una gran oferta hotelera y la zona empresarial financiera - comercial congrega a un gran número de personas.

En el factor de tiempo de entrega del servicio, se contempla que Celicias Café opera los siete días de la semana, en el horario de 9.00 a 21.00 horas en el primer año de trabajo. Al término del primer año, se evaluará la posibilidad de establecer un día de descanso semanal, teniendo como criterio el día de menor afluencia de público.

5.1.4 Estrategia de promoción y publicidad.

De acuerdo con Lovelock y Wirtz (2009), las comunicaciones de marketing no sólo sirven para atraer nuevos clientes, sino también para mantener el contacto y establecer relaciones con los clientes ya existentes. Las diferentes formas de comunicación, se les conoce como mezcla de comunicación de marketing.

En el caso de Celicias Café se utilizan la siguiente mezcla de comunicación:

- Relaciones públicas, se busca ser auspiciadores de un conocido youtuber y/o Blogger de estilo de vida saludable y alimentación saludable. Así mismo contactar a youtuber o Blogger de gastronomía, con la finalidad de que sus comentarios o videos hagan conocida la existencia de la oferta libre de gluten en Lima ofrecida por Celicias Café.
- Servicio y venta del personal de contacto, los colaboradores que se encuentran en la línea de contacto con el cliente (mozo y cajero), son capacitados para poder realizar recomendaciones y absolver dudas o consultas de los clientes sobre los insumos y/o preparación de los alimentos y a su vez para realizar ventas complementarias que permitan incrementar el ticket promedio de consumo.
- Publicidad, creación de una página web con fines informativos y de publicidad. La página web autoadministrable, es desarrollada por una empresa especializada y posteriormente la maneja el administrador de Celicias Café.
- Marketing en línea, para ello se crean perfiles empresariales en las redes sociales como Facebook, Instagram y YouTube, en el primero se coloca anuncios de pago por click, el cual está enfocado en las comunidades de alérgicos e intolerantes al gluten en Lima cuyas edades se encuentren entre los 25 y 54 años. En la segunda red social se publican videos y fotos de los alimentos, el proceso como se han elaborado, información y explicación de las certificaciones de los proveedores, así como videos informativos de los síntomas de intolerancia al gluten, con la finalidad de educar a la población sobre esta condición de salud.

Todo lo referente al manejo de las redes sociales en el primer año de operaciones está a cargo de una empresa especializada en este rubro, en los años posteriores es manejado por el administrador de Celicias Café.

Para determinar el establecimiento del presupuesto total de promoción y mezcla de promoción, se utiliza el método costeable, el cual según Kotler y Armstrong (2017), permite fijar un presupuesto de promoción en un nivel que la empresa puede solventar. En la Tabla 42, se tiene el detalle de este gasto:

Tabla 42.

Gastos de la Estrategia de Promoción

Concepto	2019	2020	2021	2022	2023
Creación de página web	S/636.00	S/1,271.00	S/1,271.00	S/1,271.00	S/1,271.00
Hosting	S/360.00	S/360.00	S/360.00	S/360.00	S/360.00
Administración y manejo de redes sociales	S/8,644.00	S/2,161.00	S/2,966.00	S/2,966.00	S/2,966.00
Relaciones públicas - auspicios	S/12,000.00	S/12,000.00	S/12,000.00	S/12,000.00	S/12,000.00
Facebook adds	S/33,000.00	S/24,000.00	S/24,000.00	S/24,000.00	S/24,000.00
Total	S/54,640.00	S/39,792.00	S/40,597.00	S/40,597.00	S/40,597.00

5.1.5 Estrategia de personas.

Para Lovelock y Wirtz (2009), desde la perspectiva de la empresa, el personal de servicio es importante porque puede ser un determinante de lealtad de los clientes, así que tienen un rol fundamental en la creación de ganancias a largo plazo para la empresa. Desde la perspectiva del cliente, el encuentro con el personal de servicio probablemente sea el aspecto más importante. Las razones por las cuales los empleados de servicios son importantes para la empresa y el posicionamiento competitivo de la empresa se debe a:

- Son parte fundamental del producto: son la parte más visible del servicio.
- Son la empresa de servicio: representan a la empresa, desde la perspectiva del cliente.
- Son la marca: determinan el cumplimiento de la promesa de la marca.

Tomando en consideración las estrategias en recursos humanos planteadas por los autores, en el caso de Celicias Café se aplican las siguientes:

5.1.5.1 *Facultar al personal.*

Capacitar a los colaboradores sobre la cultura de servicio de Celicias Café el cual implica: habilidades interpersonales, embajadores de la marca y protocolo de atención.

Se concientiza a los colaboradores sobre la importancia de respetar los procesos de elaboración y manipulación de alimentos para mantener los alimentos libres de gluten, puesto

que un incumplimiento o descuido podría ocasionar una contaminación cruzada, lo cual ocasionaría un daño en la salud de los clientes.

Antes del inicio de operaciones todos los colaboradores de Celicias Café deben llevar una inducción de tres días. El primer día de inducción se les explica sobre la empresa y la oferta libre de gluten; el segundo día es sobre el protocolo de atención al cliente; el tercer día sobre la calidad en el servicio. En la Tabla 43, se muestra el detalle de los temas a tratar en la inducción.

Tabla 43.

Inducción a los Colaboradores de Celicias Café

Temas	Participantes	Capacitador
Primer Día		
Celicias Café	Todos los colaboradores	Socio fundador
El gluten y la alimentación libre de gluten	Todos los colaboradores	Nutricionista
Los alérgicos e intolerantes al gluten	Todos los colaboradores	Nutricionista
Nuestra carta	Todos los colaboradores	Socio fundador y Nutricionista
Segundo Día		
Protocolo de Atención	Todos los colaboradores	Administrador
Tercer Día		
Calidad en el servicio	Todos los colaboradores	Socio Fundador

5.1.5.2 *Motivar e impulsar al personal.*

Celicias Café con el fin de mantener la motivación en su equipo de trabajo utiliza principalmente recompensas no económicas, entre las cuales se tiene: una vez al mes el colaborador puede escoger un día de descanso y descanso por el día de cumpleaños. Se realiza retroalimentación y reconocimiento, Celicias Café reconoce y agradece a los colaboradores por un servicio de excelencia.

A continuación, en la Tabla 44, se detalla el presupuesto asignado para la estrategia de personas de Celicias Café, sólo se considera el costo de las capacitaciones para facultar al personal, dado que las motivaciones brindadas a los colaboradores son no económicas.

Tabla 44.

Presupuesto de Estrategia de Personas

Capacitación	2019	2020	2021	2022	2023
Inducción	S/1,200.00	S/100.00	S/100.00	S/100.00	S/100.00
Cultura Celicias	S/2,000.00	S/600.00	S/600.00	S/600.00	S/600.00
Total	S/3,200.00	S/700.00	S/700.00	S/700.00	S/700.00

5.1.6 Estrategia de procesos.

Para Lovelock & Wirtz (2009), en los servicios de alto contacto, para diseñar procesos que satisfagan a los clientes y que sean operacionalmente eficientes, áreas como marketing, operaciones y recursos humanos deben trabajar en conjunto.

Para el caso de Celicias Café se identifican los procesos que se listan a continuación: (a) procesos front: recepción del cliente, toma del pedido, cobro del servicio, despedida del cliente; (b) procesos back: compra de ingredientes e insumos, preparación de la comida, facturación, cuadre y cierre de caja.

En el caso de los procesos front se establecen políticas de atención para garantizar la calidad en el servicio. Para los procesos back, se establecen procedimientos de control de calidad que permitan asegurar la inocuidad de los alimentos.

5.1.7 Estrategia del entorno físico.

Los entornos de servicio se relacionan con el estilo, la apariencia del ambiente físico y otros elementos que experimentan los clientes en los lugares donde reciben los servicios. Para las organizaciones que prestan servicios de alto contacto, el diseño del entorno físico y la forma en que las personas de contacto realizan las tareas, tienen un papel importante en la experiencia de los clientes (Lovelock & Wirtz, 2009).

En Celicias Café se consideran las siguientes condiciones ambientales del entorno físico del servicio:

- Color.

  Para la decoración del local se utilizan colores cálidos que guarden armonía con los colores de la imagen corporativa. Se tiene una decoración moderna y minimalista con algunos toques rústicos que permitan crear un ambiente acogedor.
- Distribución del espacio y funcionalidad.

  La distribución del salón comedor se acondiciona de tal manera que permita aprovechar al máximo al área, facilitar la realización del servicio, pero sin crear un ambiente sobrecargado y evitando la sensación de estrechez.
- Personal de atención.

  Los mozos tienen un trato educado y amable, con la finalidad de crear un ambiente cálido y relajado. En cuanto al uniforme de los mozos, este busca estar en armonía con la decoración de local y los colores corporativos.

5.2 Estrategia de Ventas

Las estrategias de ventas para Celicias Café están alineadas al modelo y la estrategia general del negocio, así como la estrategia de marketing. Para incentivar las ventas se realizan las siguientes actividades:

- Informar sobre la intolerancia y alergia al gluten.
  Para incrementar las ventas se difunde información sobre los síntomas que permiten identificar si una persona es intolerante o alérgica al gluten. Ya que según se indica en la página web de la Asociación de Celiacos del Perú por cada celiaco diagnosticado existen 10 no diagnosticados. Así mismo se difunde información orientada al público en general sobre los beneficios de mantener una dieta libre o reducida de gluten.
  Esto se realiza en las redes sociales mediante videos y entrevistas a expertos en nutrición saludable, como el doctor Sacha Barrios.
- Informar sobre los insumos utilizados y las certificaciones obtenidas.
  Obtener la certificación libre de gluten de la Asociación de Celiacos del Perú va a permitir garantizar la calidad de los productos y generar confianza en el segmento al cual se dirige la cafetería. Estas comunicaciones se realizan en las redes sociales y en la carta del café.
- Brindar servicios adicionales en el salón.
  Los clientes que visiten Celicias Café pueden acceder al internet wifi del local.
- Protocolo de atención al cliente.
  En Celicias Café se cuenta con una política de servicio enfocado en un trato amable y rápido; con la finalidad de fidelizar a los clientes.
- Alianzas estratégicas con hoteles de la zona.
  Se realizan alianzas con los hoteles de la zona de influencia con la finalidad de que ellos puedan referir la cafetería a los pasajeros con intolerancia o alergia al gluten, que se hospeden allí.
- Uso de redes sociales y referencias.
  Se utilizan las redes sociales como Facebook e Instagram donde se promocionan los productos. También se crea campañas mensuales con la finalidad de generar ‘likes’, estas campañas consisten en publicar ofertas de combos para dos personas (sándwiches, postre y bebida) o descuentos para consumo en tienda. Para acceder a la promoción las personas deben demostrar que dieron ‘me gusta’ a la

publicación de la promoción en Facebook y ser o hacerse seguidor de la página.

Las condiciones y vigencia de la promoción se incluyen en la misma publicación.

Las promociones se publican según las necesidades de acelerar las ventas en determinados momentos. Tales como, los primeros tres meses de operación y días con menor afluencia.

5.2.1 Plan de ventas.

La proyección de ventas sin impuesto general a las ventas en el primer año de operaciones es de S/349,663 y para el quinto año sería de S/ 724,081. En la Tabla 45, se tiene la proyección de venta en soles de los cinco años del proyecto.

Tabla 45.

Proyección de Ventas en Soles

Año	Ventas Sin IGV	Ventas Con IGV
2019	S/349,663	S/412,603
2020	S/591,024	S/697,408
2021	S/632,798	S/746,701
2022	S/676,892	S/798,733
2023	S/724,081	S/854,416

5.2.2 Política de servicio y garantía.

Las empresas ofrecen garantías de servicio prometiendo que, si la prestación no logra cubrir los estándares establecidos previamente, el cliente tiene derecho a recibir alguna forma de compensación. Existen cuatro tipos de garantías de servicio: garantía específica de un solo atributo, garantía específica de muchos atributos, garantía de la completa satisfacción y la garantía combinada (Lovelock & Wirtz, 2009).

Celicias Café busca brindar un servicio de calidad, para ello cuenta con una garantía específica de muchos atributos, lo que significa que la garantía cubre algunos atributos importantes del servicio (Lovelock & Wirtz, 2009), como:

- La salubridad e inocuidad de los alimentos libres de gluten, si los alimentos solicitados no se encuentran en condiciones de salubridad, se procede con el cambio de los alimentos y el no cobro de los mismos.
- Al realizar un pedido se respetan los precios de la carta; sin embargo, los precios se cambian sin previo aviso.
- En caso el pedido entregado al cliente sea diferente al solicitado por él, se procede al cambio sin ningún pago adicional.

- Una atención respetuosa, cordial y rápida; en caso la atención brindada no cumpla con estas características se le ofrece al cliente las disculpas del caso y el obsequio de una bebida.

Capítulo VI: Pronóstico de Venta

En base a la información recopilada en los capítulos IV y V se realiza la proyección de ventas para los próximos cinco años, esto permite contar con información necesaria para elaborar los flujos de caja del proyecto y evaluar la rentabilidad de este.

Para determinar la demanda, se ha tomado en cuenta las respuestas de la investigación cuantitativa realizada en el Capítulo III. A continuación, se detallan los pasos realizados para determinar el pronóstico de ventas:

Primero se ha determinado la cantidad de atenciones que se tienen, para lo cual se ha considerado la pregunta tres del cuestionario referido a la frecuencia de visita de una cafetería libre de gluten; los resultados fueron que un 46% visita la cafetería una vez al mes, el 29% la visita dos veces al mes y el 25% lo haría más de tres veces al mes. Con estos resultados se determina la cantidad de visitas al mes y al año de una persona a una cafetería libre de gluten. Posteriormente se calcula que el promedio ponderado de visitas al año de una persona es de 21 veces (ver Tabla 46).

El promedio ponderado de visitas al año se multiplica por el mercado objetivo, para calcular el número de atenciones que se tiene en la cafetería en un año (ver Tabla 47).

Tabla 46.

Promedio Ponderado de Visitas al Año

Frecuencia de Visita	Porcentaje	Número de Visitas	
		Mensual	Anual
Una vez al mes	46%	1	12
Dos veces al mes	29%	2	24
Tres veces al mes	25%	3	36
Promedio ponderado de visitas al año			21

Tabla 47.

Número de Atenciones al Año

Año	Mercado Objetivo	Visitas al Año	Atenciones al Año
2019	452	21	9,492
2020	764	21	16,044
2021	818	21	17,178
2022	875	21	18,375
2023	936	21	19,656
Total	3,845	21	80,745

Segundo se ha calculado la cantidad de personas que se atienden en la cafetería, para lo cual se ha considerado la pregunta siete del cuestionario ¿Con cuántas personas suele acudir?, con los resultados obtenidos, se ha determinado que el promedio ponderado es de tres personas (ver Tabla 48). Con este promedio ponderado y las atenciones al año se determina la cantidad de personas por atención (ver Tabla 49).

Tabla 48.

Personas por Atenciones al Año

Acompañantes	Personas	Participación
Sola	1	4%
Con una persona	2	24%
Con dos personas	3	47%
Con tres personas	4	19%
Con más de tres personas	5	6%
Promedio ponderado (redondeado)	3	100.00%

Tabla 49.

Cantidad de Personas por Atención

Año	Atenciones Anuales	Acompañantes	Personas por Atención
2019	9,492	3	28,476
2020	16,044	3	48,132
2021	17,178	3	51,534
2022	18,375	3	55,125
2023	19,656	3	58,968
Total	80,745	3	242,235

Tercero se ha calculado la cantidad de unidades a vender por preparación, para ello se ha considerado la pregunta seis del cuestionario ¿Qué suele pedir en una cafetería?, los resultados obtenidos se han aplicado a las personas por atención (ver Tabla 50).

Tabla 50.

Ventas en Unidades por Categoría

Categoría	Participación	2019	2020	2021	2022	2023
Postre	25.23%	7,186	12,145	13,004	13,910	14,880
Sándwich	22.20%	6,321	10,684	11,439	12,236	13,089
Bebida caliente	14.25%	4,058	6,860	7,345	7,857	8,404
Jugo de frutas	12.15%	3,460	5,848	6,261	6,697	7,164
Wafles	12.38%	3,526	5,960	6,382	6,826	7,302
Crepes	7.71%	2,196	3,711	3,973	4,250	4,547
Ensalada	6.07%	1,730	2,924	3,131	3,349	3,582
Total de Venta en Unidades	100.0%	28,476	48,132	51,534	55,125	58,968

Cuarto se han calculado las ventas en soles por año, para el cálculo se ha multiplicado el precio de venta por la cantidad de unidades a vender (véase Tabla 51).

Tabla 51.

Ventas en Soles por Categoría

Categoría	Precio de Venta	2019	2020	2021	2022	2023
Torta / Postre	S/15.00	107,783	182,182	195,059	208,651	223,197
Sándwich	S/15.00	94,809	160,253	171,579	183,535	196,330
Bebida caliente	S/7.50	30,439	51,450	55,086	58,925	63,032
Jugo de frutas	S/12.00	41,516	70,174	75,134	80,369	85,972
Wafles	S/20.00	70,525	119,205	127,631	136,525	146,042
Crepes	S/15.00	32,934	55,667	59,601	63,754	68,199
Ensalada	S/20.00	34,597	58,478	62,611	66,974	71,643
Total de Ventas		412,603	697,408	746,701	798,733	854,416

6.1 Fundamentos y Supuestos

El pronóstico de ventas desarrollado en este capítulo toma como base la proyección del mercado objetivo de 2019 a 2023. Años en los cuales, a través de los esfuerzos de marketing y comunicación que se presentan en el Capítulo V, se espera atender al 2.25% del mercado efectivo durante el primer año de operación (2019) y lograr participar en un 4.45% del mercado efectivo para el año 2023.

Es válido resaltar que, para la estimación del mercado potencial, se asume que el porcentaje de la población que es alérgico o intolerante al gluten se distribuye equitativamente en los diferentes rangos de edades de la zona siete de Lima Metropolitana. Se considera que un 18% de la población presenta esta condición.

Por otra parte, con la finalidad de poder elaborar el presente plan de ventas se incluyeron preguntas relacionadas a la frecuencia, hábitos de consumo e intención de compra en el cuestionario aplicado como parte del estudio cuantitativo.

6.2 Justificación

En relación a los supuestos utilizados, se debe tener en cuenta que la información respecto al mercado de alérgicos e intolerantes al gluten en Perú es mínima o inexistente motivo por el cual no se cuenta con datos con mayor profundidad por lo que es necesario aplicar porcentajes de manera equitativa a los distintos sub-grupos dentro de la población.

Dados los esfuerzos y recursos presupuestados para el plan de marketing se espera cumplir y/o aproximarse a los objetivos de participación de mercado por año.

6.3 Análisis de los Riesgos y Aspectos Críticos que Impactan en el Pronóstico

Los principales factores que afectan la estimación de ventas anuales del proyecto son:

- Desaceleración de la economía peruana, resultando en una retracción del consumo.
- Crecimiento de la población diagnosticada como intolerante o alérgica al gluten. Si bien no se cuenta con datos exactos, se estima que por cada persona diagnosticada hay 10 más que no han sido informadas sobre su condición.
- Decrecimiento o estancamiento del sector restaurantes.
- Cambios de leyes u ordenanzas municipales con relación al desarrollo de actividades de restauración en el distrito de Miraflores.
- Incremento del tipo de cambio, por la utilización de insumos importados que obligarían a elevar los precios de ventas y podrían reducir las ventas.
- Auge de restaurantes con estrategias de enfoque, ingreso de competidores directos a la zona geográfica en la que opera Celicias Café.

Capítulo VII: Ingeniería del Proyecto

En este capítulo se definen de una parte, los procesos back y front desk y de la otra, las necesidades de equipamiento, capital humano, distribución de espacio y tamaño ideal del local; características que se alinean al concepto del negocio y son necesarios para su operación.

7.1 Estudio de Ingeniería

7.1.1 Modelamiento y selección de procesos productivos.

D'Alessio (2012) indica que los procesos se pueden clasificar en: por el producto obtenido o por el contacto con el cliente. En la clasificación por el contacto con el cliente, se subdividen en: operativos y administrativos; siendo los primeros aquellos donde se tiene contacto con el cliente externo durante el proceso o al final de este y los segundos aquellos que apoyan a los procesos operativos y normalmente no tiene contacto con el cliente.

Tomando en cuenta la clasificación de procesos por contacto con el cliente, en la Figura 11 se tiene el flujo de procesos de Celicias Café. Los procesos para la empresa se han considerado en dos tipos: Procesos Front, son los de la primera fila (rectángulos celestes) y Procesos Back, son los procesos de la segunda fila (rectángulos anaranjados).

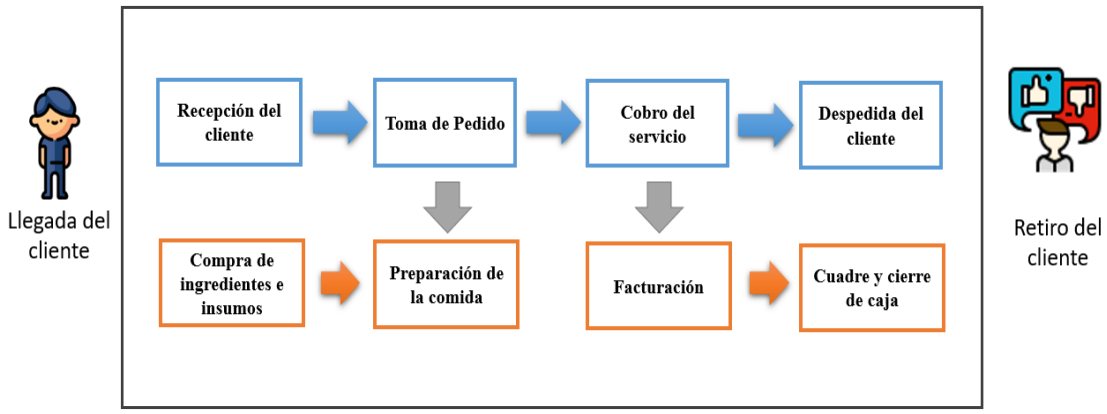


Figura 11. Flujo *del proceso de Celicias Café*

.

7.1.1.1 *Procesos front.*

Son aquellos procesos en los cuales se tiene contacto con el cliente, básicamente son los procesos relacionados a la atención de los clientes. La correcta ejecución de estos cuatro procesos permite garantizar la calidad en la atención y el servicio. Se ha diseñado el protocolo de atención al cliente, lo que garantiza la estandarización y la calidad en la atención.

Los procesos front de atención al cliente son:

Recepción del cliente.

La recepción del cliente se considera desde el ingreso del cliente a Celicias Café hasta que es acomodado en una mesa. Cuando el cliente ingresa, el mozo lo saluda y da la bienvenida a Celicias Café, le sugiere una mesa y lo acompaña hasta la mesa que el cliente ha escogido.

Toma de pedido.

Una vez que el cliente se encuentre en la mesa, el mozo se presenta con su nombre y le explica que él es quien lo atenderá, posteriormente entrega la carta a los clientes y se retira.

Luego de unos minutos regresa a la mesa para tomar el pedido del cliente. Una vez tomado el pedido, el mozo repite el pedido para obtener la confirmación del cliente.

El mozo lleva el pedido confirmado por el cliente a la cocina para que inicien la preparación de este. Mientras se está preparando el pedido el mozo lleva las bebidas solicitadas. Cuando el pedido se encuentra listo es llevado a la mesa.

Cobro del servicio.

Cuando el cliente solicita la cuenta, el mozo debe preguntar por el tipo de comprobante de pago, medio de pago y si cuentan con alguna oferta o si harán efectiva alguna promoción; con esta información el mozo solicita la pre-cuenta al cajero.

El mozo lleva la pre-cuenta al cliente para su revisión, con la conformidad del cliente se procede a emitir y entregar el comprobante de pago, así como realizar el cobro respectivo.

Despedida del cliente.

Después de realizar el cobro del servicio, el mozo le agradece al cliente por su visita y se despide.

7.1.1.2 *Procesos back.*

Son aquellos procesos que se realizan detrás del mostrador de atención, es decir aquellos procesos en los cuales no intervienen los clientes, sólo personal de Celicias Café. Entre los procesos back, los más importantes lo conforman la compra de ingredientes e insumos y la preparación de alimentos, puesto que estos procesos permiten garantizar la higiene, salubridad e inocuidad de los alimentos preparados para los clientes. A continuación, se detalla los procesos back de Celicias Café:

Compra de ingredientes e insumos.

Este proceso es muy importante porque la utilización de insumos totalmente libres de gluten permite garantizar un producto inocuo para los intolerantes y alérgicos al gluten.

En cuanto a la selección y evaluación de los proveedores, para identificar a los proveedores que brindan la mejor relación precio – calidad, condiciones de pago y buen servicio; se realiza un registro de las compras por proveedor y se lleva el formato de evaluación y registro de proveedores (ver Apéndice 11), con el cual se busca calificar y evaluar a los proveedores, con la finalidad de identificar con quienes se trabajará. La persona responsable de llenar el registro y evaluar a los proveedores es el administrador, quien realiza un trabajo conjunto con el cocinero.

El responsable de realizar las compras es el administrador del local y la frecuencia de compra de los insumos como frutas y verduras se realizan entre una y dos veces por semana, en cuanto a los insumos libres de gluten para la preparación de las masas y demás alimentos estos se compran una vez por semana o cada quince días, dependiendo de la frecuencia de visita del proveedor.

El proceso de compra de ingredientes e insumos inicia con la revisión dos veces por semana del stock de insumos en el local, para identificar el requerimiento de compra por parte del cocinero. El requerimiento es entregado al administrador, quien lo revisa, determina la cantidad de compra y selecciona a los proveedores que atenderán el pedido. El administrador realiza el pedido al proveedor o compra personalmente los insumos, según sea el caso. Cuando los insumos lleguen al local, el ayudante de cocina se encarga de la recepción, revisión y almacenaje de ellos (ver Figura 12).

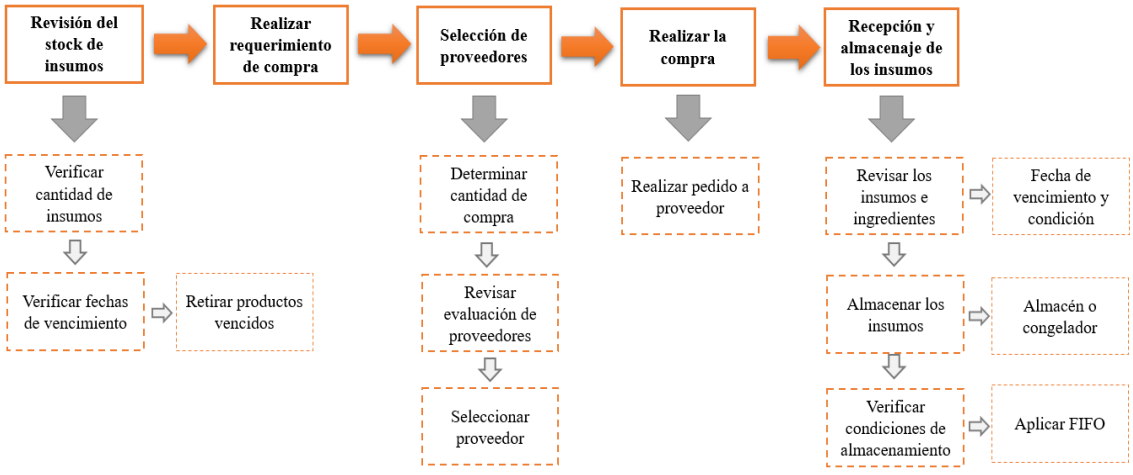


Figura 12. Proceso de compra de ingredientes e insumos.
FIFO = First-in, First-out (Primero en entrar, primero en salir).

Preparación de la comida.

La preparación de la comida en Celicias Café se realiza en dos etapas:

Etapa 1: Preparaciones previas, en este proceso se encuentran las preparaciones que se realizan antes de iniciar la atención al público, como son la elaboración de los postres, panes y las carnes para los sándwiches. Este proceso se inicia con la determinación de la variedad y cantidad de alimentos a preparar, para ello se debe tener en cuenta el promedio de ventas en unidades de la última semana. Una vez definido ello, se procede a revisar la receta. Se realiza el mise en place, que es la preparación y disposición de todos los ingredientes y utensilios necesarios para la receta de cocina. Una vez terminado el mise en place, se inicia la preparación de la receta.

Los alimentos preparados que se encuentran listos para ser consumidos se dejan enfriar para posteriormente ser almacenados en la vitrina exhibidora del salón comedor, la refrigeradora o la congeladora según sea el caso.

Etapa 2: Preparaciones en el momento, este proceso se inicia cuando el mozo entrega en la cocina el pedido solicitado por una mesa. Los pedidos se preparan según el orden de llegada a la cocina. El cocinero recibe y lee el pedido, revisa la receta para iniciar la preparación. Cuando los alimentos estén listos, éstos son entregados al mozo para que los lleve a la mesa. El detalle de este proceso se muestra en la Figura 13.

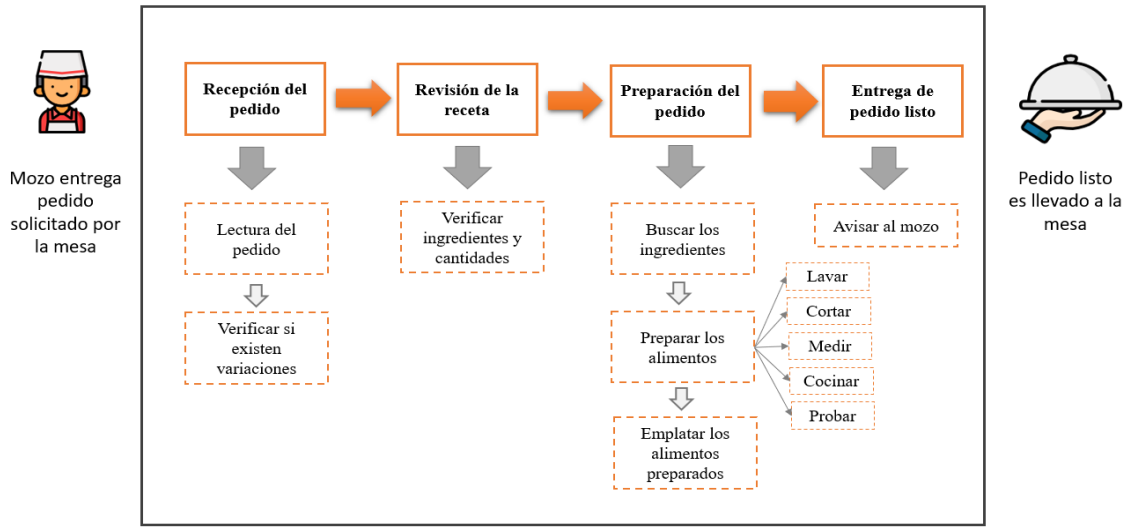


Figura 13. Flujo de preparaciones en el momento.

Estas preparaciones se realizan cuando se tienen pedidos del salón comedor.

Facturación.

La facturación se realiza cuando el mozo solicita la cuenta de una mesa al cajero, quien ingresa en el sistema los alimentos consumidos por el cliente e imprime una pre-cuenta, la cual es entregada al mozo, para la verificación y conformidad del cliente. Cuando el mozo

regresa con la conformidad de la pre-cuenta, se emite el comprobante de pago definitivo, el cual es entregado al mozo para ser llevado al cliente.

El mozo retorna a la caja con el dinero o voucher de pago cobrado. El cajero verifica la conformidad del pago, en caso este sea con efectivo entrega el vuelto al mozo y de ser con voucher de pago lo guarda.

En caso un cliente se acerque personalmente a la caja para realizar el pago del servicio, el cajero le indica verbalmente el detalle de lo consumido y el monto a pagar, con la conformidad del cliente se procede a emitir el comprobante de pago solicitado y realizar el cobro respectivo.

Cuadre y cierre de caja.

Una vez terminada la atención al público, se procede a realizar el cuadre de caja; primero el cajero realiza el cierre de ventas en el sistema, después cuenta el dinero que tiene en su gaveta y suma el monto total de los voucher de pago con tarjeta de crédito o débito y declara cada monto por separado en el formato de cuadre. Si el monto declarado (dinero efectivo y voucher) es igual a la venta del día, el cajero archiva los vouchers y guarda el dinero en la gaveta con el formato de cuadre.

En caso el monto declarado (dinero en efectivo y voucher) no coincida con la venta del día, el cajero debe informar al administrador esta situación. En el formato de cuadre, se debe registrar este faltante de caja.

7.1.2 Selección del equipamiento.

El equipamiento que necesita Celicias Café, se ha divido de acuerdo con las áreas con las que cuenta la cafetería, es decir: (a) área de operaciones, (b) área comercial y (c) área administrativa. Como equipamiento se ha considerado los equipos, mobiliarios y utensilios necesarios para que la cafetería pueda operar. A continuación, se detalla el equipamiento de la cafetería.

7.1.2.1 *Activo fijo del área de operaciones.*

El activo fijo para el área de operaciones, principalmente lo constituye los equipos, mobiliario y utensilios necesarios para equipar la cocina del local. Para el equipamiento de la cocina se han considerado tanto equipos industriales como domésticos, la elección de uno sobre otro depende del nivel de uso y también del costo. En la Tabla 52, se tiene el detalle del equipamiento de la cocina, para cuya elaboración se han tomado en cuenta las cotizaciones del Apéndice 12.

Tabla 52.

Activo Fijo para el Área de Operaciones

Activo	Descripción	Proveedor	Cantidad	Precio Total
Balanza	Balanza electrónica Cusinart	Makro	1	S/152.54
Máquina de café	Máquina café express + molino + purificador + kit barista	Cafequipos	1	S/10,890.00
Mesa de Trabajo	Mesa de trabajo, mixta congeladora y conservadora Harmans	Harmans	1	S/7,299.60
Horno	Horno estacionario en acero inoxidable AISI 304, con parrillas deslizables.	Corimper	1	S/4,000.00
Horno Microondas	Horno microondas Sansung 23L	Hiraoka	1	S/261.86
Batidora	Batidora Kitchen Aid Bowlift	Saga Falabella	1	S/1,779.66
Cocina industrial	Cocina industrial 2 hornillas Hi Lite Ace	Makro	1	S/846.61
Lavadero	Lavadero c/Poza & Escurridor Aro	Makro	1	S/843.22
Licuadora	Licuadora Oster con accesorios	Hiraoka	1	S/397.46
Muebles	Estante 4 Niveles acero inoxidable	Makro	4	S/3047.44
Grill	Mini grill Taurus	Hiraoka	1	S/101.69
Waflera	Waflera Cusinart	Makro	1	S/296.61
Utensilios	Utensilios varios (moldes, bowls, cuchillos, etc)	Makro	1	S/1387.80
Vajilla	Vajilla (tazas, platos de té, platos y vasos)	Sodimac	36	S/1,220.08
Cubiertos	Cucharitas, tenedores y cuchillos	Sodimac	36	S/856.27
Hervidor	Hervidor metálico Oster	Hiraoka	1	S/100.85
Filtro de agua	Sistema de osmosis inversa ROMi 100 Hidrolit	Hidrolit	1	S/1,686.44
Total de Activo Fijo del Área de Operaciones				S/35,168.14

Nota. Precio total, no incluye IGV. Basada en cotizaciones realizadas.

7.1.2.2 *Activo fijo del área comercial.*

Los activos que se requieren para el área comercial están conformados principalmente por los muebles para el salón comedor. A continuación, en la Tabla 53 se muestra el detalle de los activos necesarios para equipar esta área:

Tabla 53.

Activo Fijo para Área Comercial

Activo	Descripción	Proveedor	Cantidad	Precio Total
Mesas	Mesa x2	Arkimuebles	5	S/932.20
Mesas	Mesa x4	Arkimuebles	2	S/389.83
Sillas	Sillas	Arkimuebles	20	S/2,118.64
Exhibidor	Vitrina exhibidora de postres de acero inoxidable.	Harmans	1	S/7,425.00
Silla giratoria	Silla giratoria de escritorio	Sodimac	1	S/168.64
Counter	Counter de atención de melamine	Y&L Decoraciones	1	S/2,542.37
Total de Activo Fijo para el Área Comercial				S/13,576.69

Nota. Precio total sin IGV.

7.1.2.3 *Activo fijo del área de administración.*

A continuación, en la Tabla 54 se detallan los activos para el área administrativa de Celicias Café.

Tabla 54.

Activo Fijo para el Área Administrativa

Activo	Descripción	Proveedor	Cantidad	Precio Total
	Tablet 11" AOC + ticketera	Ecomp	1	S/450.00
Sistema de gestión integral de punto de venta	Software de PDV (compras, ventas, inventario y tesorería)	Ecomp	1	S/4,300.00
	Implementación sistema facturación electrónica	Ecomp	1	S/1,500.00
Laptop	Laptop Core i3 Lenovo	Hiraoka	1	S/1,321.19
Total de Activo Fijo del Área Administrativa				S/7,571.19

Nota. Precio total no incluye impuesto general a las ventas.

7.1.3 Layout.

D'Alessio (2012), la distribución de planta hace referencia al arreglo específico de las instalaciones físicas (…). La distribución de planta puede clasificarse según:

- El flujo de trabajo. Se tiene: por producto, por proceso, celular y por posición fija.
- La función del sistema productivo. Se tiene: de almacenamiento, de marketing y de proyecto.

La distribución de planta de Celicias Café se realiza según el flujo de trabajo y dentro de ella por proceso, que es un arreglo en el cual los equipos o funciones similares se agrupan. Tomando en cuenta los procesos front y back descritos en el punto 7.1.1, se plantea distribuir el local en tres zonas. En la Figura 14 se muestra el layout propuesto. Las tres zonas propuestas son:

1. Cocina.

   Es el área donde se cocinan y preparan los alimentos solicitados por los clientes, se lava la vajilla y se almacenan los insumos e ingredientes.

2. Salón comedor.

   Es el área delantera del local, donde los clientes se sientan en las mesas para disfrutar de los alimentos que pidan. Esta área está conformada por:

- Comedor: en el cual se distribuyen cinco mesas de dos sillas y dos mesas de sillones con capacidad para cuatro a seis personas.
- Caja: lugar donde se encuentra el exhibidor de postres y el módulo de caja, donde se realiza el pago del servicio.

- Servicios higiénicos: el local cuenta con un baño unisex.

3. Depósito.

   Es el área donde se almacenan los productos de limpieza, donde los colaboradores pueden guardar sus pertenencias y también sirve para almacenar documentación.

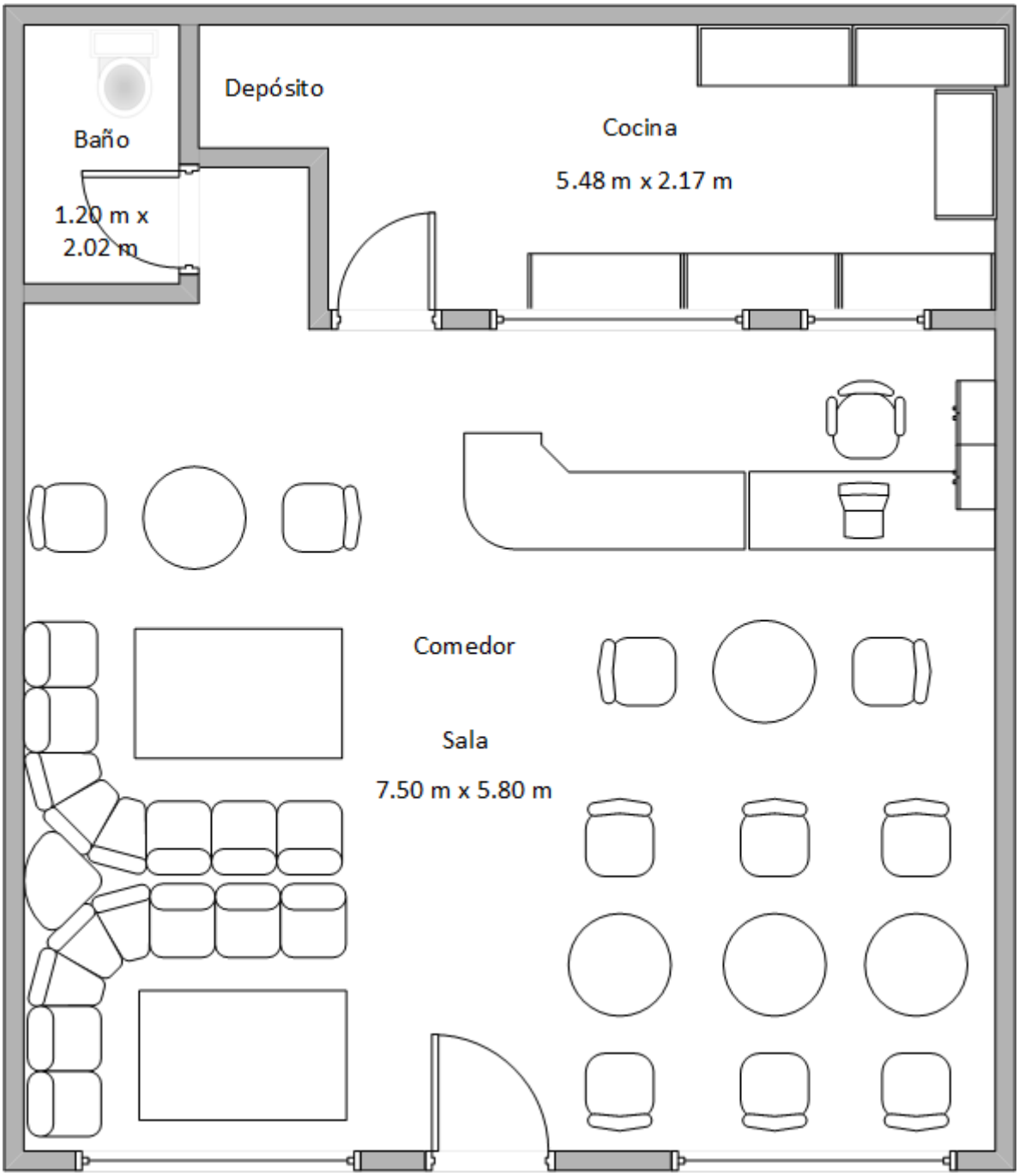


Figura 14. Distribución del local de Celicias Café.

Área total de 60 m2, los cuales se dividen en 3 áreas: cocina, salón comedor y depósito.

7.1.4 Distribución de equipos y maquinaria.

Tomando en cuenta lo explicado en el punto anterior sobre la distribución por procesos considerada para la cafetería libre de gluten, todos los equipos del área de

operaciones (Tabla 52), se distribuyen en la zona de cocina. Los equipos del área comercial (Tabla 53) y algunos del área administrativa (Tabla 54) se distribuyen en la zona del salón comedor. Para la distribución de los equipos en la zona de la cocina, salón comedor y depósito se ha considerado los siguientes tres principios indicados por D'Alessio:

- Principio de la distancia mínima; la mejor distribución es aquella donde la distancia que recorran los insumos y las personas sea la más corta.
- Principio de flujo óptimo; ordenar las áreas de trabajo de tal manera que cada actividad se encuentre dispuesta de manera secuencial.
- Principio del espacio cúbico; utilización efectiva del espacio disponible tanto vertical como horizontal.

7.2 Determinación del Tamaño

Las decisiones sobre el dimensionamiento de una planta son de gran importancia para la empresa y las operaciones productivas, ya que pueden limitar la cantidad producida. En el caso de las plantas de servicios es más sensible su ubicación y dimensionamiento, porque a través de ella pasa el cliente (D´Alessio, 2012).

7.2.1 Proyección de crecimiento.

7.2.1.1 *Capacidad diseñada.*

La capacidad diseñada de Celicias Café se ha determinado en relación con dos capacidades: (a) el número de servicios en mesa y (b) el número de preparaciones. La unidad de la capacidad de atención en el local es el servicio en mesa y para la producción de la cafetería es el alimento preparado.

Para determinar la capacidad de atenciones en el local se ha considerado la cantidad de mesas que se tiene, las que son en número de siete y el tiempo de permanencia de los clientes en el local que son de 60 minutos, tiempo obtenido del cuestionario (véase Tabla 25). Celicias Café puede realizar al año 30,240 atenciones en sus siete mesas con un tiempo promedio de permanencia de 60 minutos, según se muestra en la Tabla 55.

Tabla 55.

Cantidad de Atenciones por Unidad de Tiempo

Atenciones	Hora	Día	Mes	Año
Cantidad de atenciones máximas	7	84	2,520	30,240

Nota. Se ha considerado el horario de atención del local de lunes a domingo de 9.00 a 21.00 horas.

Para determinar la capacidad de preparación de alimentos, primero se ha calculado el tiempo promedio ponderado por alimento preparado (ver Tabla 56) para ello se ha tomado en cuenta el tiempo que demanda preparar cada categoría de producto y el porcentaje de

consumo por categoría obtenido del cuestionario (ver Tabla 22) y posteriormente se ha calculado la cantidad máxima de preparaciones por unidad de tiempo (ver Tabla 57). Celicias Café tiene la capacidad para preparar 86,400 alimentos al año.

Tabla 56.

Tiempo Promedio Ponderado - Preparación de Alimentos por Categoría

Categoría	Consumo	Tiempo
Sándwich	22.20%	7
Postres	25.23%	2.5
Jugos de frutas	14.25%	5.5
Infusiones	12.15%	5.5
Wafles	12.38%	10
Crepes	7.71%	9
Ensaladas	6.07%	13
Tiempo promedio ponderado por preparación (a)		6

Nota. Tiempo, se expresa en minutos. *(a)* Se ha redondeado el tiempo promedio ponderado por preparación.

Tabla 57.

Cantidad de Alimentos Preparados por Unidad de Tiempo

Preparaciones	Trabajadores	Hora	Día	Mes	Año
Número máximo de alimentos preparados	2	20	240	7,200	86,400

Nota. Se ha considerado el horario de atención del local de lunes a domingo de 9.00 a 21.00 horas.

7.2.1.2 *Capacidad normal.*

La capacidad normal de Celicias Café está determinada por el número de servicios en mesa que demanda el mercado y el número de preparaciones. Para calcular el número de servicios en mesa que demanda el mercado, primero se determina la cantidad de servicios en mesa por semana, que se obtiene de dividir el estimado de atenciones por año entre las 52 semanas del año. Segundo se calcula la cantidad de servicios en mesa demandados diariamente, para lo cual se divide la demanda de servicios semanal entre los siete días de la semana (ver Tabla 58).

Tabla 58.

Número de Servicios en Mesa Demandadas

Atenciones	2019	2020	2021	2022	2023
Número de atenciones	9,492	16,044	17,178	18,375	19,656
Número de semanas	52	52	52	52	52
Atenciones semanales	183	309	330	353	378
Días de la semana	7	7	7	7	7
Atenciones diarias	26	44	47	50	54

Para calcular el número de preparaciones primero se ha determinado la cantidad de preparaciones demandadas por semana, se obtienen de dividir el estimado de las ventas en unidades por año entre las 52 semanas del año. Segundo se ha calculado la cantidad de unidades demandas por día, para ello se ha dividido la demanda de preparaciones semanales entre los siete días de la semana. En la Tabla 59, se detalla la cantidad de preparaciones demandas diariamente por los clientes de Celicias Café.

Tabla 59.

Número de Preparaciones demandadas

Ventas	2019	2020	2021	2022	2023
Ventas en unidades	28,476	48,132	51,534	55,125	58,968
Número de semanas	52	52	52	52	52
Ventas por semana	548	926	991	1,060	1,134
Días de la semana	7	7	7	7	7
Ventas diarias	78	132	142	151	162

7.2.1.3 *Porcentaje de utilización de la capacidad instalada.*

El porcentaje utilizado de la capacidad instalada se calcula dividiendo la capacidad normal promedio diaria entre la capacidad instalada diaria. El porcentaje de utilización se calcula por atenciones en mesa (ver Tabla 60) y por número de preparaciones (ver Tabla 61). De acuerdo con los cálculos realizados, la capacidad de atenciones en mesa, en el primer año se logra una utilización del 31% y para el quinto año, se llega al 64%. Para el primer año de operaciones se utiliza el 33% de la capacidad de número de preparaciones y para el quinto año se utiliza el 68%.

Tabla 60.

Porcentaje de Utilización de Atenciones en Mesa

Capacidad	2019	2020	2021	2022	2023
Normal (promedio diario)	26	44	47	50	54
Instalada	84	84	84	84	84
% Utilización	31%	52%	56%	60%	64%

Tabla 61.

Porcentaje de Utilización de la Capacidad de Número de Preparaciones

Capacidad	2019	2020	2021	2022	2023
Normal (promedio diario)	78	132	142	151	162
Instalada	240	240	240	240	240
% Utilización	33%	55%	59%	63%	68%

Celicias Café cuenta con la capacidad de cubrir la demanda de la proyección de ventas estimada para el tiempo de evaluación del proyecto. No se realizarán inversiones en activos, pero si se trabaja la flexibilidad de planta por medio de personal para atender los días de mayor demanda.

7.2.2 Recursos.

Para D'Alessio (2012), una de las variables a considerar para el dimensionamiento de la planta es el rendimiento del recurso humano, para ello se debe considerar la capacitación que se le debe brindar al personal, así como las condiciones laborales. En el caso de Celicias Café se ha calculado la cantidad de colaboradores que se requieren en el área de cocina y de atención al público, teniendo en cuenta el tiempo de trabajo (jornada laboral de 48 horas semanales) y el rendimiento mínimo esperado por trabajador para lograr la capacidad que permita atender la demanda.

Para lograr la capacidad de 20 preparaciones en una hora, se requiere de dos personas en el área de cocina. Estos colaboradores tendrán diferentes horarios de ingreso de tal manera que se cuente con un colaborador al inicio y al cierre de operaciones y en los días que se tengan mayor demanda como el sábado se pueda contar con ambos colaboradores al mismo tiempo.

Para atender los 84 servicios en mesa, se ha calculado que se necesitan tres trabajadores, dos de ellos están a cargo exclusivamente de la atención a los clientes, mientras que el tercero fungirá como 'descansero', es decir la persona que saca de descanso a todos sus compañeros.

7.2.3 Tecnología.

Los equipos y maquinaria seleccionados para las operaciones de Celicias Café, se ha realizado teniendo en cuenta el uso que se le da, el tiempo de vida útil, el costo y el tamaño de estos. Se ha buscado entre diversos proveedores para encontrar la mejor opción beneficio costo. La cantidad de equipos necesarios para operaciones se detallan en la Tabla 62, y estos permiten atender la capacidad de producción de la cafetería. La compra de los equipos y maquinaria de Celicias Café, se realizan antes del inicio de operaciones, en el año 2018 como se muestra en la Figura 15.

Tabla 62.

Equipos y Maquinaria de Celicias Café

Equipo	Descripción	Cantidad
Área de Operaciones		
Balanza	Balanza electrónica Cusinart.	1
Máquina de café	Máquina café express + molino + purificador + kit barista	1
Mesa de Trabajo	Mesa de trabajo, mixta congeladora y conservadora Harmans	1
Horno	Horno estacionario en acero inoxidable AISI 304, con parrillas deslizables.	1
Horno Microondas	Horno microondas Sansung 23L	1
Batidora	Batidora Kitchen Aid Bowlift	1
Cocina industrial	Cocina industrial 2 hornillas Hi Lite Ace	1
Lavadero	Lavadero c/Poza & Escurridor Aro	1
Licuadora	Licuadora Oster con accesorios	1
Muebles	Estante 4 Niveles acero inoxidable	4
Grill	Mini grill Taurus	1
Waflera	Waflera Cusinart	1
Utensilios	Utensilios varios (moldes, bowls, cuchillos, etc)	1
Vajilla	Vajilla (tazas, platos de té, platos y vasos)	36
Cubiertos	Cucharitas, tenedores y cuchillos	36
Hervidor	Hervidor metálico Oster	1
Filtro de agua	Sistema de osmosis inversa ROMi 100 Hidrolit	1
Área Comercial		
Mesas	Mesa x2	5
Mesas	Mesa x4	2
Sillas	Sillas	20
Exhibidor	Vitrina exhibidora de postres de acero inoxidable.	1
Silla giratoria	Silla giratoria de escritorio	1
Counter	Counter de atención de melamine	1
Área de Administración		
Sistema de gestión integral de punto de venta	Tablet 11" AOC + ticketera	1
	Software de PDV (compras, ventas, inventario y tesorería)	1
	Implementación sistema facturación electrónica	1
Laptop	Laptop Core i3 Lenovo	1

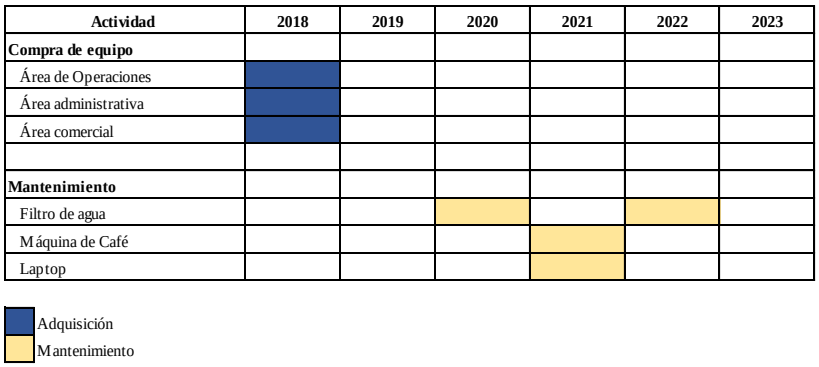


Figura 15. Cronograma de compra de activos y mantenimiento de Celicias Café.

7.2.4 Flexibilidad.

Celicias Café obtiene flexibilidad en sus operaciones, mediante la flexibilidad de trabajadores, es decir los colaboradores tienen diferentes horarios de ingreso, de tal manera que se cuente con la cantidad de colaboradores suficientes para atender los días de mayor demanda como el sábado.

7.2.5 Selección del tamaño ideal.

Para determinar la superficie necesaria para la cafetería se ha empleado el método de Guerchet. Según este método, la superficie total está dada por la suma de tres superficies parciales: (a) superficie estática, es la que ocupa físicamente la maquinaria; (b) superficie de gravitación, es la utilizada por los trabajadores y por la materia prima que se está procesando; (c) superficie de evolución, es la necesaria a mantener entre los diferentes puestos de trabajo para el movimiento de los trabajadores, el material y los medios de transporte (Cuatrecasas, 2012). En la Tabla 63 se muestran las fórmulas para calcular las superficies parciales.

Tabla 63.

Fórmulas del Método de Guerchet

Abreviatura	Descripción	Fórmula
N	Número de lados utilizados	
K	Coeficiente de superficie evolutiva	k = 0.5 x (hm/hf)
Hm	Altura promedio de equipos móviles	
Hf	Altura promedio de equipos fijos	
Ses	Superficie estática	Ses = L x A
Sg	Superficie gravitación	Sg = Ses x n
Sev	Superficie de evolución	Sev = (Ses + Sg) x k
ST	Superficie total	ST = Ses + Sg + Sev

Para determinar el área mínima requerida en la cafetería, primero se ha calculado el valor del coeficiente de superficie evolutiva ‘k’ (ver Tabla 64), segundo se ha calculado el área mínima para los equipos (ver Tabla 65) y por último se ha calculado el área total mínima

(ver Tabla 66). De acuerdo con los resultados obtenidos, el área mínima que se necesita para las operaciones de Celicias Café es un local de 59.93 m2.

Tabla 64.

Cálculo del Coeficiente de Superficie Evolutiva (k)

Equipos	Altura
Equipos fijos	
Mesa de trabajo	0.90
Horno	1.20
Cocina industrial	0.80
Lavadero	0.70
Muebles	1.40
Mesas	0.80
Sillas	1.00
Exhibidor	1.40
Silla giratoria	0.92
Counter	1.00
Altura promedio de equipos fijos	1.01
Equipos móviles	
Trabajadores	1.65
Altura promedio de equipos móviles	1.65
Coeficiente de superficie evolutiva (k)	0.82

Tabla 65.

Cálculo del Área Mínima para Equipos en m^2

Equipo	Largo	Alto	Ancho	n	N	Ses	Sg	Sev	ST
Mesa de trabajo	1.40	0.90	0.65	1	1	0.91	0.91	1.49	3.31
Horno	0.60	1.20	0.50	1	1	0.3	0.3	0.49	1.09
Cocina industrial	0.90	0.80	0.52	1	1	0.468	0.468	0.76	1.70
Lavadero	1.00	0.70	0.40	1	1	0.4	0.4	0.65	1.45
Muebles	1.10	1.40	0.60	1	4	2.64	2.64	4.31	9.59
Mesas	0.90	0.80	0.90	1	7	5.67	5.67	9.26	20.60
Sillas	0.40	1.00	0.40	1	18	2.88	2.88	4.70	10.46
Exhibidor	1.20	1.40	0.80	1	1	0.96	0.96	1.57	3.49
Silla giratoria	0.50	0.92	0.53	1	1	0.265	0.265	0.43	0.96
Counter	1.00	1.00	0.50	1	1	0.5	0.5	0.82	1.82
Área mínima total para los equipos en m^2									54.48

Tabla 66.

Área Total Mínima en m^2

Superficie	Área m^2
Equipos	54.48
Espacio libre	3.45
Servicios higiénicos	2.00
Área mínima total en m^2	59.93

Según el Anexo 6 – Cálculo de aforo del Centro Nacional de Estimación, Prevención y Reducción del Riesgo de Desastres [Cenepred], para el cálculo de aforo de un restaurante o cafetería se debe considerar para el área de las mesas 1.5 m2 por persona y para el área de cocina 9.30 m2 por trabajador. De acuerdo con estos parámetros el aforo para el local de Celicias Café es de 24 personas.

7.3 Estudio de Localización

La selección de la localización del proyecto se define en dos ámbitos: el de la macro localización, donde se elige la región o zona y el de la micro localización, que determina el lugar específico donde se instala el proyecto (Sapag, 2011).

7.3.1 Macro localización.

La macro localización de Celicias Café, es el distrito de Miraflores.

7.3.2 Micro localización.

Para la micro localización, se han considerado las siguientes zonas: Av. Larco, Av. Benavides, Av. 28 de Julio y Av. La Mar. En la búsqueda de locales comerciales por las zonas indicadas se encuentran las siguientes opciones en el portal web de Urbania y visitando las zonas mencionadas:

- Local en Av. 28 de Julio, local en la cuadra cuatro de la Av. 28 de Julio a media cuadra de Av. Larco. El área del local es de 60 m2, se ubica en el segundo nivel de un edificio con vistas a la calle. Tiene un baño, un pequeño depósito y estacionamiento en la frentera del edificio. El alquiler es de $ 1200, con dos meses de garantía.
- Local en Av. Benavides, local en la cuadra cinco de Av. Benavides. Es un local con vistas a la calle, de 65 m2 en un segundo piso, tiene entrada independiente, un baño, un pequeño depósito. El alquiler es de $ 1500.
- Local en Av. La Mar, local comercial ubicado en un moderno edificio de oficinas boutique en la cuadra seis de Av. La Mar. El local tiene 91 m2, dos baños, aire acondicionado. Está en la primera planta con puerta a la calle. Alquiler $ 3300, un mes de adelanto y tres meses de garantía. Incremento anual de la renta de 5%. Contrato mínimo por tres años.

En el siguiente punto se determinan los factores con los cuales se van a evaluar las micro localizaciones propuestas, a fin de seleccionar la mejor ubicación.

7.3.3 Definición de factores de localización.

Los factores que se han considerado para evaluar las micro localizaciones propuestas son:

- Costo del alquiler
- Proximidad con los clientes
- Tamaño adecuado
- Acceso a avenidas principales

7.3.4 Determinación de la localización óptima.

Para determinar la localización óptima, se ha empleado el método de ranking de factores, que permite tomar en cuenta factores de costos y los factores no relacionados con costos. Todos estos factores se ponderan para darles la importancia que se requiera y se evalúa cada uno con una escala del uno al cinco. La opción que tenga el mejor puntaje es la seleccionada (D´Alessio, 2012).

En la Tabla 67, se puede visualizar el empleo del método de ranking de factores para las micro localizaciones propuestas de Celicias Café. Aplicando el método de ranking de factores, la mejor opción resulta ser el local de la Avenida 28 de Julio con una puntuación de 3.5. En la Figura 16 se muestran el plano de localización de la localización óptima y en la Figura 17, se tiene un Street view de la zona elegida.

Tabla 67.

Ranking de Factores a Evaluar en la Micro Localización del Negocio

Factores	Peso	Local Av 28 De Julio		Local Av La Mar		Local Av. Benavides	
		Escala	Calificación	Escala	Calificación	Escala	Calificación
Costo del alquiler	30%	5	1.5	2	0.6	4	1.2
Proximidad con los clientes	30%	2	0.6	2	0.6	3	0.9
Tamaño adecuado	20%	3	0.6	2	0.4	2	0.4
Acceso a avenidas principales	20%	4	0.8	3	0.6	4	0.8
Puntaje	100%		3.5		2.2		3.3

Nota. Escala: 1= muy malo y 5 = muy bueno.

Figura 16. Plano de la localización óptima de Celicias Café.

Av. 28 de Julio lugar señalizado con pin rojo y fecha amarilla. Tomado de Google Maps.

Figura 17. Street view del local de la Av. 28 de Julio.

Tomado de Google Maps (Street View).

7.4 Consideraciones Legales

7.4.1 Consideraciones legales.

7.4.1.1 *Identificación del marco legal.*

Para iniciar las operaciones de Celicias Café se debe contar con:

- Registro Único de Contribuyentes [RUC].

  Según el portal web de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria, el RUC es un padrón que contiene los datos de identificación de las actividades económicas y demás información relevante de los sujetos inscritos. Están obligados a inscribirse todas las personas domiciliadas o

no en el Perú, que realicen actividades económicas por las que deben pagar tributos, incluyendo la importación, exportación. Este trámite es gratuito y se puede realizar tanto en línea como en las oficinas de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. Contemplada en la Ley Registro Único de Contribuyentes – Decreto legislativo No 943.

- Licencia de funcionamiento

  Para obtener la licencia de funcionamiento en la municipalidad de Miraflores, se deben presentar la solicitud de declaración jurada para licencia de funcionamiento (Apéndice 13). El costo por la licencia de funcionamiento depende del informe de defensa civil y los montos van desde los S/ 242.90 hasta los S/ 795.90.

- Cumplir con la norma sanitaria de funcionamiento de restaurantes y servicios afines, resolución ministerial No 363-2005/MINSA.

  Al ser un negocio donde se expenden alimentos, se debe cumplir con la indicada norma. La verificación del cumplimiento de las normas sanitarias está a cargo de la autoridad sanitaria municipal, por lo cual se está sujeto a inspecciones inopinadas de esta autoridad.

7.4.1.2 *Ordenamiento jurídico de la empresa.*

Celicias Café se constituye bajo el tipo societario ‘Sociedad Anónima Cerrada’, según la Ley General de Sociedades 26887. Las principales características son: (a) puede funcionar sin directorio, (b) no tiene acciones inscritas en el registro público del mercado de valores, (c) puede tener como mínimo dos socios y no más de 20 socios, (d) la responsabilidad de los socios es limitada sólo al patrimonio de la empresa Los accionistas son: Carla Pérez y César Oporto, con el 50% de acciones cada uno.

La empresa se acoge al Régimen Mipyme Tributario, porque los ingresos netos no superan las 1700 unidades impositivas tributarias. En el régimen se pagan los siguientes impuestos: (a) impuesto a la renta con una tasa del 29.50%, (b) impuesto general a las ventas que está gravado con el 18%. Los libros contables que se deben llevar para este régimen son: (a) registro de ventas, (b) registro de compras, (c) libro diario de formato simplificado.

En lo que respecta al régimen laboral, la empresa se acoge al Régimen de Micro y Pequeña Empresa, cuyo marco legal se encuentra en la Ley 28015, Ley de la Formación y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa. De acuerdo con la ley, la microempresa se caracteriza por tener ventas anuales menores a 150 unidades impositivas tributarias y los derechos sociolaborales de los trabajadores son: (a) descanso vacacional de 15 días por cada

año trabajado, (b) jornada laboral máxima de ocho horas o 48 horas semanales, (c) gozar de 24 horas de descanso físico semanal, (d) percibir una remuneración mínima vital. En lo que respecta al seguro social, la empresa debe asegurar a sus empleados en el Sistema Integral de Salud [SIS] a cargo del Ministerio de Salud; el cual es un sistema semicontributivo, ya que el estado asume el 50% del seguro y el empleador el otro 50%.

Capítulo VIII: Aspectos Organizacionales del Proyecto

En el presente capítulo se diseña la cultura organizacional de Celicias Café mediante la definición de la visión, misión y principios. Se establece la estructura organizacional y se determinan los atributos, políticas y remuneraciones del capital humano.

8.1 Caracterización de la Cultura Organizacional Deseada

8.1.1 Visión.

De acuerdo con David (2013), la visión es aquello que la empresa busca alcanzar en el largo plazo; por lo cual debe responder a la pregunta '¿En qué queremos convertirnos?'. Respondiendo a la pregunta planteada por David, la visión de Celicias Café es:

'Ser la opción número uno en cafeterías libres de gluten en Lima'.

8.1.2 Misión.

Para David (2013), la declaración de la misión debe responder a la pregunta '¿Cuál es nuestro negocio?'. Para responder esta pregunta, David ha planteado componentes que debe contener todo enunciado de una misión. Los componentes que se trabajaron para determinar la misión de Celicias Café se encuentran en la Tabla 68, por ello se concluye que:

'En Celicias Café la misión es satisfacer las expectativas de los clientes garantizando alimentos preparados libres de gluten con buen sabor y calidad en Lima. Se busca generar rentabilidad para los inversionistas y al mismo tiempo se proporciona oportunidades de crecimiento y desarrollo para los colaboradores'.

8.1.3 Principios.

Los principios de Celicias Café son:

- Compromiso

  El compromiso es con los clientes, brindándoles alimentos preparados con inocuidad y calidad.
- Valor de la palabra

  Los acuerdos verbales o escritos deben ser respetados. Es primordial cumplir con los acuerdos alcanzados con los colaboradores, proveedores y clientes. Cada miembro de Celicias Café debe velar por el cumplimiento de sus compromisos.
- Respeto y ética

  El respeto y la ética son la base de las relaciones laborales y comerciales en Celicias Café.
- Calidad en el servicio

Se busca la satisfacción de los clientes con un servicio amable, atento y rápido.

Tabla 68.

Componentes de la Misión de Celicias Café

Componentes	Celicias Café
Clientes ¿Quiénes son los clientes de la empresa?	Personas intolerantes y alérgicas al gluten
Productos o servicios ¿Cuáles son los principales productos o servicios que ofrece la empresa?	Alimentos preparados libres de gluten
Mercado ¿En dónde compite la empresa?	Se enfoca en el mercado de Lima Metropolitana, en el distrito de Miraflores.
Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad ¿La empresa está comprometida con el crecimiento y solidez financiera?	Busca rentabilidad para los accionistas
Autoconcepto ¿Cuál es la competencia distintiva más importante de la empresa?	La garantía de tener una carta libre de gluten de buen sabor y calidad, en un local moderno con una atención amable y rápida del personal preparado para atender las recomendaciones, sugerencias y asesorar a los clientes.
Preocupación por la imagen pública ¿La empresa responde a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?	Se preocupa por que las operaciones no impacten de manera negativa en el medio ambiente.
Preocupación por los empleados ¿Los empleados son un activo valioso para la empresa?	Proporciona oportunidades de crecimiento y desarrollo para los colaboradores.

8.2 Formulación de la Estrategia del Negocio

Porter (2013), menciona que existen tres estrategias genéricas a seguir al considerar las cinco fuerzas o factores de la competencia, estas son:

- Liderazgo de costos, se definen como un conjunto de políticas que implementa una empresa con la única finalidad de reducir costos.
- Diferenciación, la segunda estrategia plantea la creación de un producto con características tales que es percibido por los consumidores como único.
- Segmentación, la tercera estrategia se centra en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. Esta estrategia plantea brindar un servicio o producto excelente a un mercado particular y basa su estrategia en ello, diferenciándose de esta manera al satisfacer en mayor grado las

necesidades de su mercado y pudiendo inclusive cumplir los objetivos de las dos primeras estrategias.

Para David (2013), la estrategia de segmentación resulta más efectiva cuando los consumidores tienen preferencias o requerimientos distintos y cuando las empresas rivales no tratan de especializarse en el mismo segmento meta. En la Figura 18 se muestra la diferencia entre las tres estrategias genéricas.

	Singularidad Percibida por el consumidor	**Posición de Costes bajos**
Toda la industria	Diferenciación	Liderazgo de costes
Sólo un segmento	Segmentación (enfoque)	

Figura 18. Ventajas competitivas genéricas según Michael Porter.

Basado en: Estrategia Competitiva de M. Porter (2013).

En base a lo indicado en el presente acápite y por las características especiales del nicho de mercado objetivo, Celicias Café opta por una estrategia de Segmentación. Por medio de esta estrategia se atiende al grupo específico de alérgicos e intolerantes al gluten de 25 a 54 años, residentes de la zona siete de Lima Metropolitana.

8.3 Determinación de las Ventajas Competitivas Críticas

Lovelock y Wirtz (2009) indican que los clientes tienen necesidades, conductas de compra y hábitos de consumo diferentes y por lo general estos se encuentran dispersos en la población. En consecuencia, una compañía debe enfocar sus esfuerzos, a través de una mezcla de marketing integral, en aquellos clientes a quienes pueda atender mejor.

Los autores indican que el enfoque de una empresa se puede describir desde dos frentes: en uno se encuentra el enfoque en el mercado o grado en el que la empresa atiende a varios o pocos mercados y en el otro, se encuentra el enfoque en el servicio o grado en el que la compañía ofrece una oferta reducida o amplia. En tal sentido, existen cuatro estrategias de enfoque:

- Enfoque total: se atiende a un mercado específico con una oferta reducida.
- Enfoque de mercado: se atiende a un mercado específico con una oferta variada.
- Enfoque en el servicio: se atiende un mercado amplio o varios mercados con una oferta reducida.
- Sin enfoque: se atienden a un mercado amplio o a muchos mercados con una oferta variada.

Celicias Café opta por una estrategia de enfoque total ya que atiende al mercado específico de intolerantes y alérgicos al gluten con una oferta concreta de sándwiches, postres y bebidas libres de gluten.

8.4 Diseño de la Estructura Organizacional Deseada

El diseño organizacional es el proceso de construir y adaptar de manera continua la estructura de la organización para que alcance sus objetivos y estrategia. El diseño de la estructura usualmente se da a conocer mediante los organigramas (Chiavenato, 2009). El diseño de la estructura de Celicias Café es una ‘estructura simple’, porque es una empresa que recién está iniciando sus operaciones en el mercado (ver Figura 19). Ese modelo permite:

- Centralizar la autoridad en el administrador de la cafetería.
- Tener una estructura jerárquica, la organización es plana y horizontal.
- Sencillez, es una estructura con pocas normas y reglas, pero con responsabilidades bien definidas.
- Agilidad y flexibilidad, como es una estructura pequeña y simple, permite flexibilidad para cambiar.

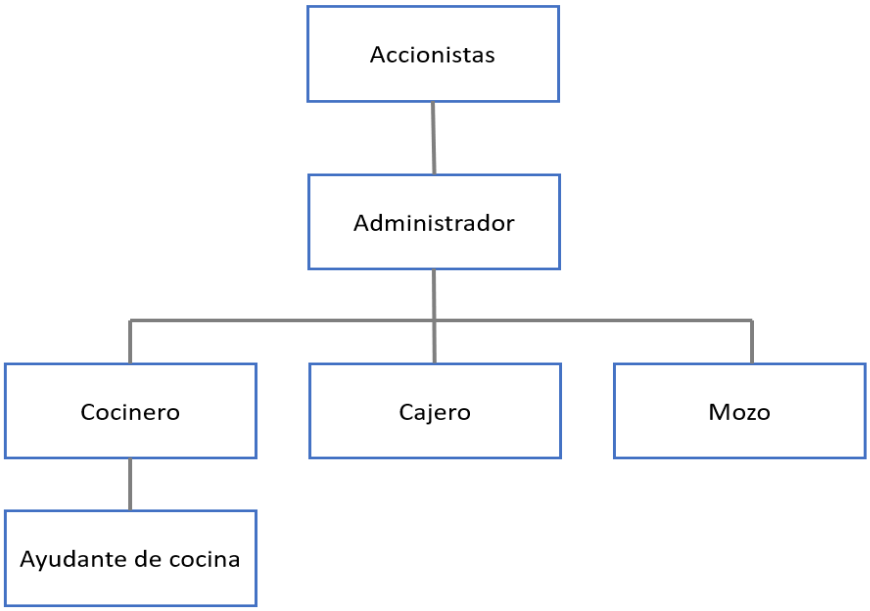


Figura 19. Organigrama de Celicias Café.

8.5 Diseño de los Perfiles de Puestos Claves

Los puestos en la organización se ocupan de acuerdo con las descripciones y especificaciones. La descripción de puestos muestra una relación de las tareas, obligaciones y responsabilidades del puesto. Las especificaciones de puestos proporcionan los requisitos en

términos de educación, experiencia entre otros, que debe tener el ocupante (Chiavenato, 2017).

Celicias Café tienen cinco puestos de trabajo, la cantidad de trabajadores por puesto se muestra en la Tabla 69, y las descripciones y especificaciones por puesto de encuentran en la Tabla 70.

Tabla 69.

Cantidad de Trabajadores por Puesto

Puesto	Cantidad de Trabajadores
Administrador	1
Cocinero	1
Cajero	1
Mozo	3
Ayudante de cocina	1
Total de trabajadores	7

Tabla 70.

Descripciones y Especificaciones por Puesto de Celicias Café

Especificación	Administrador	Cocinero	Cajero	Mozo	Ayudante de cocina
Edad	25 a 45 años	25 a 45 años	22 a 40 años	20 a 33 años	18 a 33 años
Sexo	Indistinto	Indistinto	Indistinto	Indistinto	Indistinto
Estado Civil	Indistinto	Indistinto	Indistinto	Indistinto	Indistinto
Formación Académica	Estudios superiores (universitarios técnicos) concluidos en Administración hotelera. Conocimiento en office a nivel usuario. inglés a nivel básico – intermedio.	Estudios técnicos en gastronomía.	Estudios superiores concluidos o truncos. Conocimiento en office a nivel usuario. Se valora conocimientos de inglés.	Educación secundaria Conocimientos de inglés básico	Secundaria completa.
Experiencia Requerida en el puesto	Experiencia mínima de dos años gestionando equipos de trabajo. Experiencia en el sector retail de restaurantes de preferencia.	Experiencia mínima de tres años en posiciones similares. Conocimiento básico en panadería y repostería.	Experiencia mínima de un año en atención al cliente.	Experiencia mínima de un año en la atención al cliente.	Experiencia mínima de seis meses en la preparación de platos de comida. Conocimiento de estándares y procedimientos de cocina.
Funciones	Responsable de la gestión administrativa, operativa y comercial de la cafetería. Controlar los turnos de trabajo y supervisión de la correcta ejecución de los procesos operativos tanto en la cocina como en atención al cliente. Asegurar el cumplimiento de las políticas de la empresa. Responsable de la gestión de compras y evaluación de proveedores. Realizar inventarios. Entrenar y capacitar al personal en sus funciones respectivas. Atender reclamos y consultas de los clientes. Elaborar reportes de ventas para los accionistas.	Responsable de la gestión culinaria de la cafetería. Preparar los alimentos pedidos por los clientes. Cumplir con los procedimientos y procesos establecidos por la empresa. Apoyar en la evaluación de los proveedores.	Realizar el cuadre diario de caja. Realizar la facturación de los pedidos de los clientes. Apoyar en la atención al cliente.	Responsable de la atención de los clientes. Servir los alimentos y bebidas a los clientes de manera oportuna, lo que implica llevar los platos de la cocina a la mesa. Conocer la carta, para hacer las recomendaciones y atender consultas de los clientes. Coordinar con el cajero la facturación del pedido. Apoyar con la limpieza del salón comedor.	Lavado de la vajilla. Ayudar al cocinero con la preparación de los alimentos. Ayudar con recepción y verificación de los ingredientes comprados.

8.6 Remuneraciones, Compensaciones e Incentivos

Para Chiavenato (2017), la interacción entre personas y organizaciones se explican por el intercambio de incentivos y contribuciones.

- Incentivos, (estímulos) son los 'pagos' de la organización a sus participantes (sueldos, salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de crecimiento, seguridad en el empleo, supervisión abierta, reconocimiento en el empleo, etc.)
- Contribuciones, son 'pagos' de cada participante a su organización (trabajo, esfuerzo, dedicación, puntualidad, etc.).

Los incentivos que se tienen para los colaboradores de Celicias Café son económicos y no económicos.

- Económicos, se considera a las remuneraciones y los beneficios sociales (seguro de salud y vacaciones) de acuerdo con el régimen laboral de microempresa. Se brinda una bonificación por navidad de S/ 200 a cada trabajador (ver Tabla 71).
- No económicos, entre ellos se tiene: una vez al mes escoger el día de descanso, descanso por el día de cumpleaños y reconocimiento por un servicio de excelencia.

Tabla 71.

Gastos en Planilla de Celicias Café

Puesto	Sueldo Básico	Seguro de Salud (SIS)	Bonif. Navidad	Gasto Mensual	Gasto Anual
Administrador	S/ 3,000.00	S/ 15.00	S/ 200.00	S/ 3,015.00	S/ 36,380.00
Cocinero	S/ 1,500.00	S/ 15.00	S/ 200.00	S/ 1,515.00	S/ 18,380.00
Cajero	S/ 930.00	S/ 15.00	S/ 200.00	S/ 945.00	S/ 11,540.00
Mozos (3)	S/ 2,790.00	S/ 45.00	S/ 600.00	S/ 2,835.00	S/ 34,620.00
Ayudante de cocina	S/ 930.00	S/ 15.00	S/ 200.00	S/ 945.00	S/ 11,540.00
Total	S/ 9,150.00	S/ 105.00	S/ 1,400.00	S/ 9,255.00	S/ 112,460.00

8.7 Política de Recursos Humanos

La política de recursos humanos se refiere al trato que tienen las organizaciones con sus miembros para alcanzar por medio de ellos los objetivos organizacionales y proporcionar condiciones para el logro de objetivos individuales. Cada organización desarrolla su política de recursos humanos en base a su filosofía y necesidades (Chiavenato, 2017).

La gestión de recursos humanos en Celicias Café está a cargo del administrador, quien debe velar por el cumplimiento de las siguientes políticas:

- Política de provisión de personal

  En Celicias Café todas las personas tiene las mismas oportunidades de empleo. No se discrimina a candidatos por su raza, edad, religión u orientación sexual, en ninguno de los procesos de reclutamiento, selección e incorporación de nuevos colaboradores a la empresa.

  Las fuentes de reclutamiento son principalmente digitales (portales web de empleos, nuestras redes sociales como Facebook, bolsa de trabajo de institutos y universidades) y referencias de empleados. Los criterios para la selección de personal son: la revisión del curriculum vitae, las entrevistas personales y la verificación de referencias laborales de los candidatos seleccionados.

  Cada puesto convocado debe tener como mínimo dos y como máximo cuatro candidatos.

  Los colaboradores nuevos deben recibir inducción a cargo del administrador, la cual se realiza en los primeros cuatro días de su ingreso. La inducción incluye la presentación ante los compañeros de trabajo y el programa descrito en la Tabla 43.

- Política de remuneración

  En Celicias Café se considera a los colaborados como un recurso valioso, por ello se les brinda puntualidad en el pago mensual de la remuneración. Las remuneraciones y beneficios sociales deben estar acorde al marco legal del régimen laboral en el que se encuentra la empresa.

  La evolución de la remuneración depende del aumento de la utilidad neta de la empresa.

  Se reconoce el trabajo de los colaboradores, por medio de bonificaciones anuales.

  La comunicación de la remuneración está a cargo del responsable de recursos humanos.

- Política de desarrollo

  En Celicias Café se considera importante el crecimiento y desarrollo personal y laboral de los colaboradores, por ello se cuenta con capacitaciones mensuales que permiten un mejor desempeño en el puesto, así como el desarrollo de habilidades interpersonales.

Capítulo IX: Planificación Financiera

En el presente capítulo se desarrolla el estudio financiero del proyecto, con la finalidad de determinar las necesidades económicas de capital y financiamiento de Celicias Café. Así mismo, se desarrollan los presupuestos de compras, marketing y ventas para posteriormente presentar los flujos de caja, los estados de resultados y balance general proyectados durante los años de operación del proyecto.

9.1 La Inversión

9.1.1 Inversión preoperativa.

La inversión Pre-Operativa se dividió en activos fijos depreciables y en gastos preoperativos (ver Tabla 72).

Tabla 72.

Inversión en Activos Fijos Depreciables

Categoría	Precio Total (Sin IGV)
Electrodomésticos	3,091
Equipos	39,719
Implementos de Cocina	1,388
Muebles	10,042
Vajilla	1,220
Cubiertos	856
Total	56,316

Nota. IGV = Impuesto general a las ventas. Precio Total, expresado en Soles.

Dentro de los gastos Pre-Operativos se consideran los alquileres del local durante su ambientación para la puesta en marcha, costos de capacitación del personal y gastos de constitución de la empresa (ver Tabla 73).

Tabla 73.

Inversión Preoperativa

Categoría	Precio Total (Sin IGV)
Gastos de Constitución	2,181
Alquiler de Local	18,318
Marketing	6,017
Uniformes	1,768
Activos Fijos	8,475
Total	36,821

Nota. IGV = Impuesto general a las ventas. Precio Total, expresado en Soles.

9.1.2 Inversión en capital de trabajo.

Para determinar la inversión inicial de capital de trabajo, se utiliza el método del déficit máximo acumulado, el cual se presenta al final del cuarto mes del primer año de

operación por un monto de S/. 53,921, los cuales son necesarios para soportar la operación de Celicias Café (véase Tabla 74).

Tabla 74.

Inversión en Capital de Trabajo

Meses	Ingresos por ventas	Costo de Ventas	Gastos Admin.	Gastos Ventas	UAI	UAI Acumulada	Déficit Máximo
Mes 1	2,284	-5,015	-8,349	-7,080	-18,160	-18,160	
Mes 2	4,605	-5,698	-8,349	-6,720	-16,162	-34,323	
Mes 3	6,889	-6,369	-8,349	-6,720	-14,550	-48,873	
Mes 4	16,098	-9,078	-8,349	-3,720	-5,049	-53,921	X
Mes 5	25,307	-11,786	-8,349	-4,356	816	-53,105	
Mes 6	29,912	-13,141	-8,349	-3,720	4,703	-48,402	
Mes 7	39,122	-15,849	-8,349	-3,720	11,204	-37,199	
Mes 8	43,726	-17,203	-8,349	-3,720	14,454	-22,745	
Mes 9	43,689	-17,192	-8,349	-3,720	14,428	-8,317	
Mes 10	46,010	-17,875	-8,349	-3,720	16,066	7,750	
Mes 11	46,010	-17,875	-8,349	-3,720	16,066	23,816	
Mes 12	46,010	-18,475	-8,749	-3,720	15,066	38,882	

Nota. UAI= Utilidad antes de impuestos.

9.1.3 Costo del proyecto.

La inversión total del proyecto se determina al sumar los costos de activos fijos depreciables, gastos pre-operativos y capital de trabajo necesarios para implementar la cafetería libre de gluten (ver Tabla 75).

Tabla 75.

Costo del Proyecto

Tipo Activo	Total S/ IGV
Activos Fijos Depreciables	56,316
Gastos Preoperativos	36,821
Capital de Trabajo	53,921
Total	147,059

9.1.4 Inversiones futuras.

El presente proyecto no contempla nuevas inversiones durante el horizonte de evaluación.

9.2 Financiamiento

9.2.1 Endeudamiento y condiciones.

Después de determinar el monto de inversión del negocio, se evalúa el financiamiento del proyecto, el detalle de este se ubica en la Tabla 76. Se opta por un crédito de S/60,000 para activo fijo y capital de trabajo proporcionado por el Banco de Crédito del Perú cuya tasa efectiva anual es de 35% (Banco de Crédito del Perú, 2018).

Tabla 76.

Estructura de Patrimonio

Financiamiento	Valores
D/E	69%
Deuda (D)	60,000
Patrimonio (Eq)	87,059
Intereses (i/Rd)	35%
Inversión Total	147,059
Tiempo (t) años	5

9.2.2 Capital y costo de oportunidad.

Para la estimación del costo de oportunidad se utilizan datos de los bonos de tesoro y la beta de la industria de restaurantes de Estados Unidos.

La beta de la industria se re apalanca según la estructura de capital del negocio y el costo de oportunidad del negocio [COK] resultante se nacionaliza al sumarle el riesgo país de Perú obtenido del Portal Web Damodaran y finalmente se afina esta variable al incluir una prima por el tamaño del proyecto equivalente al 6%, como se muestra en la Tabla 77.

Al aplicar el modelo se obtiene un costo de oportunidad apalancado de 18.26% el cual es menor al costo de la deuda por lo que se entiende que el financiamiento, con una tasa de interés de 35%, no crea valor. Es válido mencionar que la mayoría de las entidades financieras no realizan préstamos a empresas en surgimiento y que exigen, dentro de sus requisitos, contar con entre seis y doce meses de actividad con flujos positivos para poder acceder a un préstamo.

No obstante, para fines académicos se toman ambas tasas como válidas a fin de desarrollar un modelo de flujo de caja apalancado y poder realizar el cálculo del Costo Promedio Ponderado de Capital [CPPC o WACC].

Tabla 77.

Capital y Costo de oportunidad

COK	Valores
CAPM/COK (Re - Bu)	16.11%
CAPM/COK (Re - Bl)	18.26%
Return on 10-year T. Bond	4.29%
Stocks - T. Bonds (Arith. Avrg. 1928-2017) (rm-rf)	6.38%
Levered Beta (Ba)	1.03
Average Unlevered Beta (Restaurant/Dining)(Bu/Bproy)	0.70
Impuesto a la Renta (t)	29.5%
Country Risk Premium (Rating - Peru)	1.38%
Size Premium	6.00%

Nota. Elaborado en base a datos obtenidos de Damodaran Online, Data Current, septiembre 2018.

9.3 Presupuesto Base

9.3.1 Presupuesto de ventas.

En la Tabla 78 se muestran las ventas detalladas por cada una de las categorías de producto que se ofrece en Celicias Café, las cuales son: postres, sándwich, bebidas calientes, jugos de fruta, wafles, crêpes y ensaladas.

Tabla 78.

Presupuesto de Ventas

Producto	2019	2020	2021	2022	2023
Postres	91,342	154,391	165,304	176,823	189,150
Sándwiches	80,347	135,807	145,406	155,538	166,382
Bebida caliente	25,796	43,601	46,683	49,936	53,417
Jugo de frutas	35,183	59,469	63,673	68,109	72,858
Wafles	59,767	101,022	108,162	115,699	123,765
Crepes	27,910	47,175	50,510	54,029	57,796
Ensalada	29,319	49,558	53,061	56,758	60,715
Total Ventas (S/)	349,663	591,024	632,798	676,892	724,081

9.3.2 Presupuesto de costos de producción.

Para efectos del presupuesto de costos de producción, se consideran todos los costos referidos a la materia prima y mano de obra directa, ya que están directamente relacionados a la producción de las preparaciones de Celicias Café. Este presupuesto se muestra en la Tabla 79.

Tabla 79.

Presupuesto de Costos de Producción

Costos de Producción	2019	2020	2021	2022	2023
Mozos	23,080.00	34,620.00	34,620.00	34,620.00	34,620.00
Cocinero	18,380.00	18,380.00	18,380.00	18,380.00	18,380.00
Ayudante de Cocina	11,540.00	11,540.00	11,540.00	11,540.00	11,540.00
Total Mano de Obra Directa	53,000.00	64,540.00	64,540.00	64,540.00	64,540.00
Postre	32,518.00	54,963.00	58,848.00	62,949.00	67,337.00
Sándwich	28,925.00	48,891.00	52,346.00	55,994.00	59,897.00
Bebida caliente	7,601.10	12,848.00	13,756.00	14,714.00	15,740.00
Jugo de frutas	7,007.40	11,844.00	12,681.00	13,565.00	14,511.00
Wafles	7,470.80	12,628.00	13,520.00	14,462.00	15,471.00
Crepes	4,651.70	7,862.50	8,418.30	9,004.90	9,632.60
Ensalada	14,660.00	24,779.00	26,530.00	28,379.00	30,357.00
Total Materia Prima	102,833.00	173,815.00	186,101.00	199,068.00	212,946.00
Total Costos de Producción	155,833.00	238,355.00	250,641.00	263,608.00	277,486.00

Nota. Montos expresados en Soles.

9.3.3 Presupuesto de gastos administrativos.

Aquí se consideran todos los gastos fijos de servicios generales (agua, luz, arbitrios, internet, etc.) y de administración (planillas) de la cafetería, según se detalla en la Tabla 80.

Tabla 80

Presupuestos de Gastos de Administración

Gastos Administrativos	2019	2020	2021	2022	2023
Administrador	36,380.00	36,380.00	36,380.00	36,380.00	36,380.00
Cajero	11,540.00	11,540.00	11,540.00	11,540.00	11,540.00
Total Planilla	47,920.00	47,920.00	47,920.00	47,920.00	47,920.00
Alquiler	47,088.00	47,088.00	47,088.00	47,088.00	47,088.00
Arbitrios	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
Internet (Claro 20 Mbps)	966.10	966.10	966.10	966.10	966.10
Mantenimiento	360.00	360.00	360.00	360.00	360.00
Agua & Luz	3,050.80	3,050.80	3,050.80	3,050.80	3,050.80
Total Servicios	52,665.00	52,665.00	52,665.00	52,665.00	52,665.00
Total Gastos Administrativos	100,585.00	100,585.00	100,585.00	100,585.00	100,585.00

Nota. Montos expresados en soles

9.3.4 Presupuesto de marketing y ventas.

En el presupuesto de marketing y ventas desarrollado para la cafetería se detallan los costos de marketing en los que incurre Celicias Café para lograr la demanda deseada en cada uno de los años de desarrollo del proyecto dentro de los cuales se incluyen las campañas a través de Facebook Adds, desarrollo/mantenimiento del portal web del negocio y la capacitación del personal, en temas relacionados a la enfermedad celiaca, productos de la carta y atención al cliente (ver Tabla 81).

Tabla 81

Presupuesto de Gastos de Marketing

Gastos de Ventas	2019	2020	2021	2022	2023
Portal Web	996.00	1,631.00	1,631.00	1,631.00	1,631.00
Administración y manejo de redes sociales	8,644.00	2,161.00	2,966.00	2,966.00	2,966.00
Relaciones públicas – auspicios	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00
Facebook adds	33,000.00	24,000.00	24,000.00	24,000.00	24,000.00
Entrenamiento del Personal	3,200.00	700.00	700.00	700.00	700.00
Total	57,840.00	40,492.00	41,297.00	41,297.00	41,297.00

Nota. Montos expresados en soles

9.3.5 Presupuesto de gastos financieros.

A continuación, se detalla el programa de pagos de un financiamiento de S/ 60,000 brindado por el Banco de Crédito del Perú a una tasa efectiva anual de 35% y por 60 meses (ver Tabla 82).

Tabla 82.

Presupuesto de Gastos Financieros

Año	Mes	Amortización	Interés	Valor Cuota	Saldo Final
	0				60,000.00
2019	1	436	1,519	1,956	59,564
	2	447	1,508	1,956	59,117
	3	458	1,497	1,956	58,658
	4	470	1,485	1,956	58,188
	5	482	1,474	1,956	57,706
	6	494	1,461	1,956	57,212
	7	507	1,449	1,956	56,705
	8	520	1,436	1,956	56,186
	9	533	1,423	1,956	55,653
	10	546	1,409	1,956	55,107
	11	560	1,396	1,956	54,547
	12	574	1,381	1,956	53,973
2020	1	589	1,367	1,956	53,384
	2	604	1,352	1,956	52,780
	3	619	1,337	1,956	52,161
	4	635	1,321	1,956	51,526
	5	651	1,305	1,956	50,876
	6	667	1,288	1,956	50,209
	7	684	1,271	1,956	49,525
	8	701	1,254	1,956	48,823
	9	719	1,236	1,956	48,104
	10	737	1,218	1,956	47,367
	11	756	1,200	1,956	46,611
	12	775	1,180	1,956	45,835
2021	1	795	1,161	1,956	45,041
	2	815	1,141	1,956	44,226
	3	836	1,120	1,956	43,390
	4	857	1,099	1,956	42,533
	5	878	1,077	1,956	41,655
	6	901	1,055	1,956	40,754
	7	923	1,032	1,956	39,831
	8	947	1,009	1,956	38,884
	9	971	985	1,956	37,913
	10	995	960	1,956	36,917
	11	1,021	935	1,956	35,897
	12	1,047	909	1,956	34,850
2022	1	1,073	883	1,956	33,777
	2	1,100	855	1,956	32,677
	3	1,128	828	1,956	31,549
	4	1,157	799	1,956	30,392
	5	1,186	770	1,956	29,207
	6	1,216	740	1,956	27,991
	7	1,247	709	1,956	26,744
	8	1,278	677	1,956	25,466
	9	1,311	645	1,956	24,155
	10	1,344	612	1,956	22,811
	11	1,378	578	1,956	21,433
	12	1,413	543	1,956	20,020
2023	1	1,449	507	1,956	18,572
	2	1,485	470	1,956	17,087
	3	1,523	433	1,956	15,564
	4	1,561	394	1,956	14,002
	5	1,601	355	1,956	12,401
	6	1,642	314	1,956	10,760
	7	1,683	272	1,956	9,077
	8	1,726	230	1,956	7,351
	9	1,769	186	1,956	5,582
	10	1,814	141	1,956	3,767
	11	1,860	95	1,956	1,907
	12	1,907	48	1,956	0

9.4 Presupuestos de Resultados

9.4.1 Estado de resultados.

En la Tabla 83, se muestra el estado de resultados del proyecto considerando todos los costos, gastos e ingresos proyectados durante los cinco años de evaluación.

Tabla 83.

Estado de Resultados Proyectado

Estado de Resultados	2019	2020	2021	2022	2023
Ingresos por ventas (1)	349,663	591,024	632,798	676,892	724,081
Costo de Ventas	-167,096	-249,618	-261,904	-274,872	-288,750
Materia Prima (2)	-102,833	-173,815	-186,101	-199,068	-212,946
Mano de Obra Directa (2)	-53,000	-64,540	-64,540	-64,540	-64,540
Depreciación	-11,263	-11,263	-11,263	-11,263	-11,263
Utilidad Bruta	182,567	341,405	370,894	402,021	435,332
Gastos de Administración	-100,585	-100,585	-100,585	-100,585	-100,585
Planilla (3)	-47,920	-47,920	-47,920	-47,920	-47,920
Servicios Generales (3)	-52,665	-52,665	-52,665	-52,665	-52,665
Gastos de Ventas (4)	-57,840	-40,492	-41,297	-41,297	-41,297
UAII/Utilidad Operativa (EBIT)	24,142	200,328	229,012	260,138	293,450
Ingresos Financieros					
Gastos Financieros (5)	-17,439	-15,330	-12,482	-8,637	-3,446
Otros Ingresos (venta de activos)					
Otros Egresos					
Utilidad antes de impuestos	6,703	184,999	216,530	251,502	290,003
Impuesto a la Renta	-1,977	-54,575	-63,876	-74,193	-85,551
Utilidad Neta	4,726	130,424	152,654	177,309	204,452

*Nota. (*1) se detalla en la Tabla 78 del punto 9.3.1, (2) se detalla en la Tabla 79 del punto 9.3.2, (3) se detalla en la Tabla 80 del punto 9.3.4, (5) se detalla en la Tabla 81 del punto 9.3.4, (5) se detalla en la Tabla 82 del punto 9.3.5.

9.4.2 Balance proyectado.

Durante el periodo de evaluación no se cuentan con deudas a corto plazo ya que todas las ventas son cobradas en el momento. Así mismo, el único pasivo que se considera es el préstamo obtenido para financiar el proyecto. En la Tabla 84 se tiene el estado de resultados proyectado de Celicias Café.

Tabla 84.

Estado de Resultados Proyectado

Balance General Proyectado	2,018	2,019	2,020	2,021	2,022	2,023
Caja	0	9,961	143,511	296,443	470,185	665,880
Cuentas por cobrar						
Inventarios		0	0	0	0	0
Inversión de Capital de Trabajo	53,921	53,921	53,921	53,921	53,921	53,921
Activo Corriente	53,921	63,883	197,433	350,365	524,107	719,802
Propiedad (Planta y Equipo)	56,316	45,053	33,790	22,526	11,263	0
Otros Costos	36,821	36,821	36,821	36,821	36,821	36,821
Activo no corriente	93,137	81,874	70,611	59,348	48,084	36,821
Total Activo	147,059	145,757	268,044	409,712	572,191	756,623
Cuentas por pagar						
Deuda	60,000	53,973	45,835	34,850	20,020	0
Total Pasivo	60,000	53,973	45,835	34,850	20,020	0
Capital Social	87,059	87,059	87,059	87,059	87,059	87,059
Resultados Acumulados		4,726	135,150	287,803	465,112	669,564
Patrimonio	87,059	91,784	222,208	374,862	552,171	756,623
Total Pasivo + Patrimonio	147,059	145,757	268,044	409,712	572,191	756,623

Nota. Valores expresados en soles.

9.4.3 Flujo de caja proyectado.

Para la elaboración de este estado financiero se consideran todos los ingresos y egresos de dinero que afectan al proyecto del 2019 al 2023. Se considera dentro de la evaluación que todas las inversiones e implementaciones necesarias para la puesta en marcha del negocio se realizan en el año previo a la puesta en marcha del negocio, es decir en el año 2018 (ver Tabla 85).

Tabla 85.

Flujo de Caja Proyectado

Flujo de Caja Proyectado	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Ingresos por Ventas		349,663	591,024	632,798	676,892	724,081
Costos		-314,258	-379,432	-392,523	-405,491	-419,369
Costos de Producción		-155,833	-238,355	-250,641	-263,608	-277,486
Materia Prima		-102,833	-173,815	-186,101	-199,068	-212,946
Mano de Obra Directa		-53,000	-64,540	-64,540	-64,540	-64,540
Servicios Generales		-52,665	-52,665	-52,665	-52,665	-52,665
Planilla Administrativa		-47,920	-47,920	-47,920	-47,920	-47,920
Publicidad & Marketing		-57,840	-40,492	-41,297	-41,297	-41,297
Impuestos		-1,977	-54,575	-63,876	-74,193	-85,551
Inversiones	-147,059	0	0	0	0	0
Activos Fijos Depreciables	-56,316					
Gastos Preoperativos	-36,821					
Capital de Trabajo	-53,921	0	0	0	0	
Flujo de Caja Económico	-147,059	33,428	157,017	176,398	197,209	219,162
Financiamiento	60,000					
Cuota		-23,467	-23,467	-23,467	-23,467	-23,467
Flujo de Caja Financiero	-87,059	9,961	133,550	152,932	173,742	195,695

Nota. Montos expresados en soles.

Capítulo X: Evaluación Económico-Financiero

Para determinar la factibilidad financiera del proyecto se evalúa la tasa interna de retorno, valor actual neto y rentabilidad financiera.

10.1 Evaluación Financiera

Para la presente evaluación se considera que el proyecto tiene una duración de cinco años.

10.1.1 TIR.

Las tasas internas de retorno [TIR] obtenidas fueron de 70.80%, para el caso económico y de 88.99%, para el caso financiero. Ambas son mayores al WACC (20.88%) por lo que el proyecto es rentable y debe aceptarse.

10.1.2 VAN.

El valor actual neto [VAN] financiero obtenido al efectuar la evaluación de los flujos de caja fue de S/282,730, esto demuestra que el proyecto es rentable para los accionistas y debe aceptarse.

En la Tabla 86 se muestran los valores obtenidos para las tasas internas de retorno y valores actuales netos (económico y financiero).

Tabla 86.

Indicadores Financieros – Rentabilidad

Indicadores de Rentabilidad	VAN	TIR
Económico (WACC)	265,218	70.80%
Financiero (bl)	282,730	88.99%

10.1.3 ROE.

- ROE: Como se observa en la Tabla 87, durante el primer año de operación (2019) el ROE es de 5.15%, a partir del segundo año se mantiene en niveles superiores al COK.
- ROA: El ROA es de 16.56% durante el primer año de evaluación y se mantiene en niveles superiores al WACC a partir del segundo año (ver Tabla 87).

Tabla 87.

Indicadores Financieros – ROE & ROA

Indicadores Financieros	2019	2020	2021	2022	2023
Utilidad Operativa	24,142	200,328	229,012	260,138	293,450
Utilidad Neta	4,726	130,424	152,654	177,309	204,452
Patrimonio (E)	91,784	222,208	374,862	552,171	756,623
Deuda (D)	53,973	45,835	34,850	20,020	0
Patrimonio + Deuda (E+D)	145,757	268,044	409,712	572,191	756,623
ROE	5.15%	58.69%	40.72%	32.11%	27.02%
ROA	16.56%	74.74%	55.90%	45.46%	38.78%

10.1.4 Ratios.

Al analizar el índice de costo/beneficio se encuentra que éste tiene un valor de 1.33 por lo que se concluye que los ingresos son mayores a la inversión y los costos (ver Tabla 88).

Tabla 88.

Indicadores Financieros – Índice de Costo / Beneficio

Índice de Costo / Beneficio	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Ingresos	0	349,663	591,024	632,798	676,892	724,081
Egresos (Inv. + Costos)	-147,059	-314,258	-379,432	-392,523	-405,491	-419,369
Ingresos Actualizados	0	289,268	404,487	358,274	317,044	280,568
Egresos Actualizados (Inv. + Costos)	-147,059	-259,978	-259,678	-222,236	-189,924	-162,497
B/C	1.33					
WACC	20.88%					

Como se observa en la Tabla 89, se inicia el 2019 con un margen operativo de 6.90% y un margen neto de 1.35% indicadores que para el 2023 llegan a 40.53% y 58.47% respectivamente.

Tabla 89.

Indicadores Financieros – Margen Operativo y Neto

Margen Operativo & Margen Neto	2019	2020	2021	2022	2023
Ingresos	349,663	591,024	632,798	676,892	724,081
Utilidad Operativa	24,142	200,328	229,012	260,138	293,450
Utilidad Neta	4,726	130,424	152,654	177,309	204,452
Margen Operativo	6.90%	33.90%	36.19%	38.43%	40.53%
Margen Neto	1.35%	37.30%	43.66%	50.71%	58.47%

10.2 Análisis de Riesgo

10.2.1 Análisis de punto de equilibrio.

El punto de equilibrio se calcula considerando el precio de venta unitario promedio ponderado y el costo unitario promedio ponderado, de esta manera se logra conocer las unidades físicas y monetarias totales necesarias para cubrir los costos operativos de Celicias Café (ver Tabla 90).

Tabla 90.

Punto de Equilibrio

Punto de Equilibrio	2019	2020	2021	2022	2023
Precio de Venta Unitario (*)	12.28	12.28	12.28	12.28	12.28
Costo Variable Unitario (*)	3.61	3.61	3.61	3.61	3.61
Mano de Obra Directa	53,000.00	64,540.00	64,540.00	64,540.00	64,540.00
Servicios Generales	52,664.95	52,664.95	52,664.95	52,664.95	52,664.95
Planilla Administrativa	47,920.00	47,920.00	47,920.00	47,920.00	47,920.00
Publicidad & Marketing	57,839.66	40,492.20	41,297.29	41,297.29	41,297.29
Costos Fijos Totales	211,424.61	205,617.15	206,422.24	206,422.24	206,422.24
Pto. Equilibrio (S/)	299,507.21	291,280.28	292,420.78	292,420.78	292,420.78
Pto. Equilibrio (U.)	24,391.38	23,721.39	23,814.27	23,814.27	23,814.27

Nota. (*) Promedio ponderado.

En un segundo enfoque se considera la cantidad mínima de ventas necesarias para que el VAN financiero sea igual a cero, encontrando que este punto se alcanza al reducir las ventas en un 16.0653% (ver Tabla 91).

Así mismo, se evalúa cual es el costo máximo que puede tener la materia prima para obtener un VAN financiero de cero. Este punto se alcanza al incrementar el costo unitario promedio ponderado en 54.63%, es decir de S/3.6112 a S/5.5839 (ver Tabla 92).

Tabla 91.

Punto de Equilibrio Financiero – Ventas Mínimas

Punto de Equilibrio Financiero	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Ingresos por Ventas		293,489	496,074	531,137	568,148	607,756
Ventas al 83.9347%		23,901	40,399	43,255	46,269	49,495
Ventas Modelo (u.)		28,476	48,132	51,534	55,125	58,968
Precio Promedio Ponderado (Ventas)	12.28					
Impuestos		-1,977	-54,575	-63,876	-74,193	-85,551
Inversiones	-147,059	0	0	0	0	0
Activos Fijos Depreciables	-56,316					
Gastos Preoperativos	-36,821					
Capital de Trabajo	-53,921	0	0	0	0	
Flujo de Caja Económico	-147,059	-22,746	62,067	74,738	88,464	102,836
Flujo de Caja Financiero	-87,059	-46,213	38,600	51,271	64,997	79,369
VAN Financiero	0					
COK (Levered)	18.26%					

Tabla 92.

Punto de Equilibrio Financiero – Costos Máximos

Punto de Equilibrio Financiero	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Ingresos por Ventas		349,663	591,024	632,798	676,892	724,081
Ventas (u.)		28,476	48,132	51,534	55,125	58,968
Costos		-370,432	-474,382	-494,183	-514,235	-535,694
Costos de Producción		-212,007	-333,305	-352,301	-372,353	-393,812
Materia Prima (MP)		-159,007	-268,765	-287,761	-307,813	-329,272
Costo Promedio Ponderado (MP)	5.5839100					
Impuestos		-1,977	-54,575	-63,876	-74,193	-85,551
Inversiones	-147,059	0	0	0	0	0
Flujo de Caja Económico	-147,059	-22,746	62,067	74,738	88,464	102,836
Flujo de Caja Financiero	-87,059	-46,213	38,600	51,271	64,997	79,369
VAN Financiero	0					
COK (Levered)	18.26%					

10.2.2 Análisis de sensibilidad.

El presente análisis se efectúa aplicando variaciones porcentuales a las variables más relevantes de manera aislada, manteniendo el resto del modelo sin alterar, con la finalidad de identificar la variable con mayor impacto en los resultados esperados por los accionistas.

Para tal efecto, se analizaron las variables de ventas en unidades, costos de materia prima y alquiler del local (ver Tablas 93 a la 95). Teniendo como resultado que el negocio presenta mayor sensibilidad a la variación de las unidades vendidas (ver Figura 20).

Tabla 93.

Sensibilidad – Variación de las Ventas en Unidades

Sensibilidad Ventas	VANF	TIRF
-25%	-27,848.70	10.08%
-20%	34,267.09	27.79%
-15%	96,382.88	44.05%
-10%	158,498.68	59.48%
-5%	220,614.47	74.39%
0%	282,730.26	88.99%
5%	344,846.05	103.36%
10%	406,961.84	117.60%
15%	469,077.63	131.73%
20%	531,193.42	145.81%
25%	593,309.21	159.84%

Tabla 94.

Sensibilidad – Variación de los Costos de Materia Prima

Sensibilidad Costos de Materia Prima	VANF	TIRF
-25%	412,122.01	118.77%
-20%	386,243.66	112.86%
-15%	360,365.31	106.93%
-10%	334,486.96	100.98%
-5%	308,608.61	95.00%
0%	282,730.26	88.99%
5%	256,851.91	82.94%
10%	230,973.55	76.85%
15%	205,095.20	70.70%
20%	179,216.85	64.50%
25%	153,338.50	58.22%

Tabla 95.

Sensibilidad – Variación en los Costos de Alquiler

Sensibilidad Alquiler	VANF	TIRF
-25%	319,325.55	98.94%
-20%	312,006.49	96.94%
-15%	304,687.43	94.94%
-10%	297,368.37	92.95%
-5%	290,049.32	90.96%
0%	282,730.26	88.99%
5%	275,411.20	87.02%
10%	268,092.14	85.06%
15%	260,773.08	83.11%
20%	253,454.02	81.16%
25%	246,134.96	79.23%

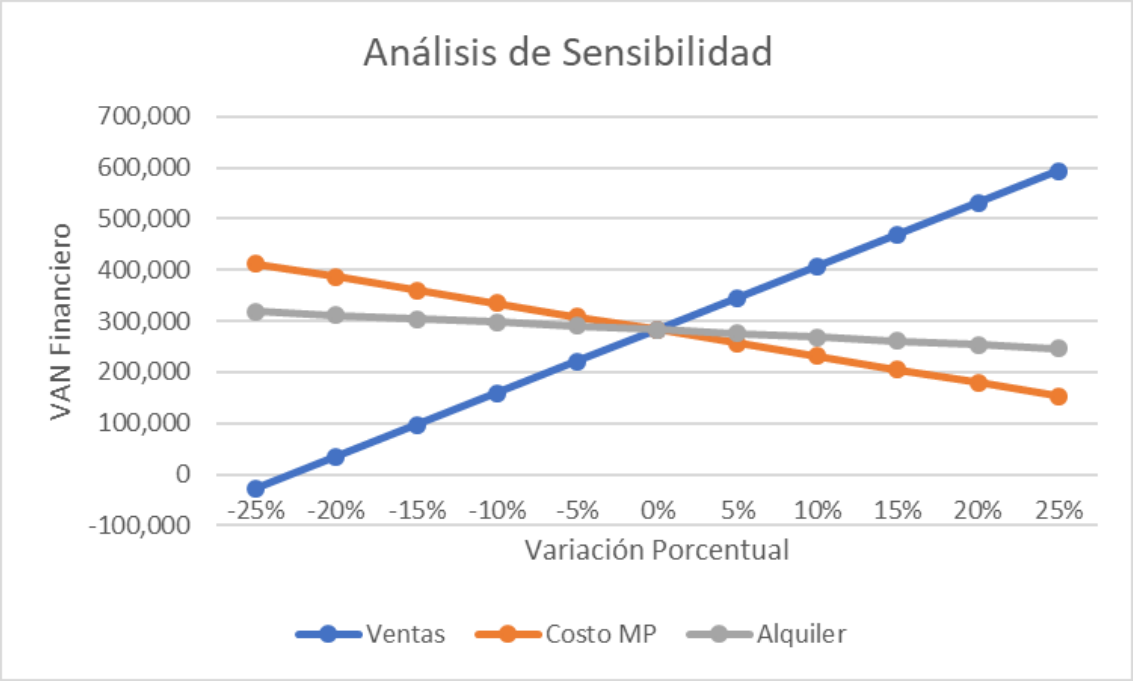


Figura 20. Análisis de Sensibilidad

10.2.3 Análisis de escenarios.

Para efectos del presente análisis, se establece un escenario pesimista en el cual las ventas bajan un 10%, respecto a lo planteado originalmente por el proyecto, adicionalmente se aplica un incremento de 10% en los costos de la materia prima y un incremento de 5% en los precios de venta. La retracción en la demanda se explica por la pérdida de interés del mercado objetivo hacia Celicias Café, quienes reemplazan los productos del negocio por los

de otros establecimientos, que sin estar dedicados a intolerantes y alérgicos al gluten, cuentan con opciones aptas para personas con estas condiciones.

Para el escenario optimista, se considera una demanda mayor en 5% a lo propuesto por el proyecto. El incremento se basa en el crecimiento constante del PBI del sector de restaurantes y el auge de establecimientos dedicados a la alimentación saludable.

Considerando los tres escenarios; original, pesimista y optimista; se obtiene un VAN esperado de S/275,354.73 con una desviación estándar de S/54,851.20 y un coeficiente de variabilidad de 0.199, por lo que se concluye que el proyecto presenta un riesgo moderado (ver Tabla 96).

Tabla 96.

Análisis de Escenarios

Análisis de Escenarios	Valores	Escenarios [Esc.]		
		Pesimista	Proyecto	Optimista
Incremento/Reducción Ventas		-10%	0%	5%
Incremento/Reducción Costos Materia Prima		10%	0%	0%
Incremento/Reducción Precios de Venta		5%	0%	0%
VAN Financiero		191,112.37	282,730.26	344,846.05
TIR Financiera		67%	89%	103%
Periodo de Recuperación (Años)		2.28	1.82	1.62
Probabilidad		0.25	0.5	0.25
VAN x Probabilidad		47,778.09	141,365.13	86,211.51
(VAN Escenario. - VANE)^2		7,096,775,569.90	54,398,351.71	4,829,042,781.71
VAN Esperado [VANE]	275,354.73			
Varianza	3,008,653,763.76			
Desviación Estándar	54,851.20			
Coef. Variabilidad	0.199202			

Capítulo XI: Conclusiones y Recomendaciones

11.1 Conclusiones

- El mercado de intolerantes y alérgicos al gluten no ha sido explorado en detalle, se carecen de datos exactos de la pre-existencia de la enfermedad celiaca en la población y sólo se cuenta con datos genéricos. De igual manera, gran parte de la población desconoce que presente algún desorden asociado al consumo de gluten por lo que gran parte de esta no es diagnosticada. Esto implica un tamaño de mercado mucho mayor al que se puede estimar con los datos disponibles en la actualidad.
- Respecto a los aspectos económicos, existe un ámbito favorable para el desarrollo del proyecto, este se da principalmente por un crecimiento constante de la economía peruana y una tendencia a la implementación de establecimientos de expendio de alimentos dedicados a grupos con necesidades especiales de alimentación.
- En lo que se refiere a restaurantes para intolerantes y alérgicos al gluten, se observa que la oferta en el ámbito geográfico seleccionado para la implementación del negocio es mínima y que el público objetivo suple sus necesidades asistiendo a locales tradicionales y seleccionando de la carta aquellos que no perjudiquen su salud, aspecto que beneficia al desarrollo del negocio.
- De los resultados obtenidos en el estudio de mercado se pudo concluir que el concepto de negocio es aceptado por el grupo de población objetivo y que existe una demanda potencial interesada en asistir a Celicias Café.
- Se demostró que el proyecto es rentable, al evaluar el proyecto en una ventana de cinco años se obtuvo un VAN financiero de S/282,730 y una TIR financiera de 88.99%, mayor al COK de 18.26%.

11.2 Recomendaciones

- Se recomienda la implementación del plan de negocios planteado en el presente estudio.
- Prestar atención y prioridad en las actividades del plan de marketing relacionadas a la publicidad y comunicación, para asegurar la demanda por parte del mercado objetivo.

- Realizar encuestas de satisfacción para conocer la opinión y recomendación de los clientes, con la finalidad de implementar mejoras en el negocio.
- Ampliar la variedad de productos de la carta, para mantener la innovación constante. Evaluar nuevos alimentos que satisfagan los gustos y preferencias de los clientes.
- Buscar proveedores sustitutos para disminuir los costos de producción.
- Integrar el grupo sectorial de negocios gastronómicos de alimentación saludable de la Cámara de Comercio de Lima, con la finalidad de mejorar la productividad y competitividad del negocio.
- Debido a las restricciones para obtener financiamientos para pequeñas y medianas empresas en surgimiento y que las tasas que las entidades bancarias brindan son elevadas, se recomienda realizar el proyecto únicamente con aporte de los accionistas.

Referencias

Asociación de Celiacos del Perú. (06 de febrero de 2018). *Portal web*. Obtenido de: http://celiacosperu.org/index.html

Banco Central de Reserva del Perú. (2018). *Índice de precios (var % mensual) – IPC alimentos y bebidas.* Obtenido de: https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/PN01313PM/html

Banco Central de Reserva del Perú. (2018). *Remuneración mínima vital – nominal (S/).* Obtenido de: https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/PN02124PM/html

Banco de Crédito del Perú. (2018). *Financiamiento para Activo Fijo Mueble, Pequeñas y Medianas Empresas.* Obtenido de:

https://www.viabcp.com/pymes/financiamiento/capital-para-negocio/credito-efectivo-activo-fijo-mueble

Barrio, S. (2010). *La nutrición inteligente.* Lima, Perú: Planeta Perú.

Cámara de Comercio de Lima. (26 de Marzo 2018). *Informe económico: sector turismo representa 3,3% del PBI y genera 1,1 millones de empleos (pp.16-18).* Revista La Cámara.

Centro Nacional de Estimación, Prevención y Reducción del Riesgo de Desastres (2018). *Anexo 6 Cálculo de aforo*. Recuperado de: https://www.cenepred.gob.pe/web/itsedocs/Anexo_06_Calculo_de_Aforo.pdf

Chase, R., & Jacobs, R. (2014). *Administración de Operaciones.* Distrito Federal, México: McGraw-Hill Interamericana Editores.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional.* Distrito Federal, México: McGraw-Hill Interamericana Editores.

Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos.* Distrito Federal, México: McGraw-Hill Interamericana Editores.

Cuatrecasas, L. (2012). *Organización de la Producción y Dirección de Operaciones.* Recuperado de: https://books.google.com.pe/books?id=6jNY9FcLGcoC&pg=PA331&lpg=PA331&dq=m%C3%A9todo+de+guerchet+para+superficies+parciales+de+una+planta+product

iva&source=bl&ots=2XF3tUs1Hp&sig=BvFTkle12xTN9baOW6Pa-OTJyBM&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwip377MwJneAhWyuFkKHQAFDi84Ch

D´Alessio, F. (2012). *Administración de las operaciones productivas.* México, México: Pearson educación de México.

Damodaran Online. (2018). *Data current (setiembre 2018)*. Obtenido de: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/

David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica.* Distrito Federal, México: Pearson Educación.

Fernandez, R. (2009). *Segmentación de mercado.* Mexico, México: Mc Graw Hill.

Garcia, E. (2010). *Investigación de mercados para pymes y empresas que recien empiezan.* Lima, Perú: Universidad del Pacífico.

Infobae. (20 de octubre de 2011). *Revelan que cada 15 años se duplica la cantidad de celiacos.* Obtenido de: https://www.infobae.com/2011/10/20/612260-revelan-que-cada-15-anos-se-duplica-la-cantidad-celiacos/

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018). *Indice de precios al consumidor de Lima Metropolitana (Base 2009=100), y variación porcentual mensual, acumulada y anual.* Recuperado de: https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/price-indexes/

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (febrero de 2018). *Informe técnico nro 01 febrero 2018*. Recuperado de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_producto-bruto-interno-trimestral_-ivtrim2017.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (febrero de 2018). *Informe técnico - producción nacional No 2- febrero 2018*. Recuperado de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/04-informe-tecnico-n04_produccion-nacional-feb2018.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018). *Resultados definitivos de los censos nacionales 2017 Provincia de Lima.* Recuperado de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1583/

Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de Marketing.* Ciudad de México, Mexico: Pearson Educación.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing.* Ciudad de México, Mexico: Pearson Educación.

La República. (2018). *INEI: inflación cierra el 2017 en 1,36%, la menor en ocho años.* Obtenido de: https://larepublica.pe/economia/1165258-inei-inflacion-cierra-en-136-en-2017-la-menor-en-ocho-anos

Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicios.* México: Pearson Educación.

Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados.* Distrito Federal, México: Pearson Educación.

McDaniel, C., & Gates, R. (2016). *Investigación de mercados.* Distrito Federal, México: Cengage Learning.

Ministerio de la Producción. (2017). *Anuario estadístico industrial, mipyme y comercio interno 2016. Obtenido de*: http://ogeiee.produce.gob.pe/images/oee/Anuario%20Estadístico%202016_2.pdf

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2017). *Informe anual del empleo en el Perú 2016.* Obtenido de: http://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/enaho/INFORME_ANUAL_EMPLEO_ENAHO_2016.pdf

Peña, G. (2012). *Investigación On-line de mercados.* Argentina. Osmar D. Buyatti – Librería editorial.

Perú21. (05 de marzo de 2018). *La crisis política tendría impacto en el crecimiento económico del país.* Obtenido de: https://peru21.pe/economia/mef-crisis-politica-tendria-impacto-crecimiento-economico-pais-398289

Peru Retail. (2018). *El pujante sector gastronómico y de restaurantes en el Perú (16 de Julio).* Obtenido de: https://www.peru-retail.com/sector-gastronomico-restaurantes-peru/

Porter, M. (2013). *Estrategia competitiva.* Madrid, España: Ediciones Pirámide.

Publimetro. (02 de junio de 2017). *Conoce los restaurantes que ofrecen comida para celiacos en Lima.* Obtenido de: https://publimetro.pe/actualidad/noticia-celiaco-conoce-restaurantes-que-ofrecen-comida-libre-gluten-lima-60820

Revista de gastroenterología del Perú (abril / junio 2012). *Enfermedad celiaca: estudio descriptivo en la clínica Anglo Americana (v.32)*. Obtenido: http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1022-51292012000200003&script=sci_arttext

Sapag, N. (2011). *Proyectos de inversión.* Chile: Prentice Hall.

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. (2018). *Inscripción en el RUC.* Obtenido de: http://www.sunat.gob.pe/ol-ti-itinsrucsol/iruc001Alias

Urbania. (22 de setiembre de 2018). *Locales en alquiler.* Obtenido de: https://urbania.pe/buscar/alquiler-de-locales-comerciales-en-miraflores--lima--lima

Villalobos, R. (23 de Julio de 2013). *Análisis de la demanda del mercado.* Obtenido de: https://www.gestiopolis.com/analisis-de-la-demanda-del-mercado/

Zikmund, F., & Babin, F. (2009). *Investigación de mercados.* Distrito Federal, México.

Apéndices

Apéndice 1

Guía de Entrevista: Experto en Gestión de Restaurantes y Gestión Nutricional

Buenos días / tardes / noches, Sra. /Srta. / Sr……., mi nombre es ……., soy alumno de la Universidad San Ignacio de Loyola. Con la finalidad de obtener el grado de Magister en Ciencias Empresariales, nos encontramos realizando un Plan de Negocios sobre una cafetería libre de gluten en el distrito de Miraflores, en tal sentido, nos gustaría hacerle unas preguntas con el objetivo de conocer algunos datos sobre el sector de restaurantes en los próximos tres años. Muchas Gracias, por su tiempo.

Sobre el sector en general:

1. Dígame por favor, ¿Cuál son las consideraciones básicas que se deben tener en cuenta en la administración de un restaurante?

2. ¿Cuál cree usted que será la tendencia para los próximos 2 años?

3. ¿Cuáles cree usted que son los factores que más benefician a este sector?

4. ¿Cuáles cree usted que son los factores que más afectan a este sector?

Sobre los factores de éxito en el sector:

1. ¿Cuáles cree usted que son los factores críticos de éxito del sector de restaurantes?

2. ¿Cómo los listaría según su importancia?

Sobre los restaurantes para segmentos específicos:

1. ¿Cuál cree usted que es la situación actual de los restaurantes de comida saludable en Lima?

Datos Básicos

Nombre del entrevistado: ……

Cargo actual: ……..…….…..

Formación académica: ……..……..….

Experiencia laboral: ……..……..…….

Muchas gracias por su tiempo.

Apéndice 2

Guía de Entrevista: Experto en Gestión de Cafeterías Libres de Gluten

Buenos días/tardes, mi nombre es ……..... Quiero agradecerle por el tiempo que nos está brindando y quisiera pedirle por favor responder con toda confianza las preguntas, ya que la información que usted nos otorgue será estrictamente confidencial.

A. Conocimiento del Negocio

¿Cuánto tiempo tiene su cafetería?
¿Cuánto tiempo de experiencia y cuánto de conocimiento considera Ud. que tiene en este rubro?

B. Conocimiento de la Industria

Tendencias de la industria

- ¿Qué tipos de negocios de alimentación libre de gluten existen en Lima?, ¿Conoce en qué proporción se encuentra cada uno de ellos?, ¿Cuál se encuentra en mayor proporción?
- ¿Cómo han evolucionado los locales que ofrecen alimentos libres de gluten en Lima?
- ¿Cuál considera es la proyección de crecimiento de este sector (negocios de alimentación libre de gluten)?
- ¿Cuál considera son los principales factores externos que los afectan al sector? ¿Político, económico, legal, cultural, tecnológico y ecológico?

Competencia

- ¿Conoce cuántas cafeterías libres de gluten existen en Lima?
- ¿En qué distrito considera hay una mayor oferta de cafeterías libres de gluten?
- ¿Cuáles son las principales cafeterías libres de gluten en Lima? ¿Quién considera es el líder de este sector?
- ¿Conoce la participación del mercado de estas cafeterías?
- ¿Cuál considera es la ventaja competitiva de ellas?

Proveedores

- ¿Existe un gran número de proveedores?
- Me podría comentar algo en relación con los precios, calidad, servicio, entregas a tiempo

Clientes

- ¿Cuál es el perfil de sus clientes?
- ¿Qué alimentos son los que más suelen consumir sus clientes?
- ¿Cuánto tiempo aproximadamente suelen permanecer en su local?
- ¿Suelen ir acompañados o solo?
- ¿Los celiacos son leales a la marca?
- ¿El celiaco es un cliente informado sobre marcas, precios, productos?

C. Matriz MPC – Factores Críticos de Éxito

- ¿Quiénes son sus principales competidores?
- ¿Cuál cree usted que son los factores críticos de éxito de una cafetería libre de gluten?
- ¿Qué factor considera el más importante?, ¿el menos importante?
- En una escala del 1 al 4 donde: 1= debilidad principal, 2 = debilidad menor, 3 = fortaleza menor y 4 = fortaleza principal ¿cómo calificaría a su competencia en cada uno de estos factores?

Datos Básicos
Nombre de la Empresa: …… Ubicación: …….….
Cargo del entrevistado: ……

Muchas Gracias por su participación

Apéndice 3

Guía de Entrevista: Blogger de Comunidad Celiaca

Buenos días/tardes, mi nombre es ……..... Quiero agradecerle por el tiempo que nos está brindando y quisiera pedirle por favor responder con toda confianza las preguntas, ya que la información que usted nos otorgue será estrictamente confidencial.

A. Conocimiento de la Enfermedad

¿Qué me podrías comentar sobre la celiaquía?
¿A qué se enfrentan los celiacos en el Perú? ¿En Perú la enfermedad es conocida? ¿Dónde compran sus alimentos?
¿Tendrás idea como se vive la celiaquía en otros países?

B. Conocimiento de la Oferta Libre de Gluten

- ¿Cómo ha evolucionado la oferta de alimentos libres de gluten en Lima?
- ¿Qué tipos de negocios de alimentación libre de gluten existen en Lima?
- ¿En qué distrito hay una mayor oferta de locales libres de gluten?
- ¿Los locales de alimentación tradicional están preparados para atenderlos?
- ¿Cuáles son las principales deficiencias que has encontrado?

C. Expectativas de una Nueva Propuesta

- ¿Qué esperarías de una nueva cafetería libre de gluten?

Muchas Gracias por su participación

Apéndice 4
Matrices de Entrevistas en Profundidad a Expertos

Experto Entrevistado:	***Cecilia Carpio*** *Gestión de Restaurantes*

El Sector en General	
Lineamientos generales	Existen muchos tipos o formatos de cafeterías, de acuerdo con los gustos y al público al cual se dirigen; por lo cual se debe tener en cuenta la zona, el tipo de cafetería que se implementará y el nivel socio cultural al cual se dirige. Carta: de acuerdo con público al que se dirige el restaurante se realiza la carta; primero se debe costear antes de poner a la venta un plato, tener en cuenta la estructura de costos, gastos, administrativos, personal, depreciación, mantenimiento. Todo eso refleja la carta.
Tendencia del sector	Tendencia actual: comida peruana familiar y la parte saludable = ensaladas, agua, ya no se toma gaseosas. Entendamos por comida saludable: comida balanceada, insumos orgánicos, jugos naturales, menos azúcar, ensaladas como acompañamiento de los platos principales.
Factores que benefician al sector	No encuentro ningún factor que beneficie de manera particular al sector.
Factores que afectan al sector	Los factores políticos, como las huelgas ocasionan en muchos casos que los costos de los insumos suban de precio. El factor tributario, influye si no conocen la modalidad de impuestos y cómo funciona el negocio

Factores Críticos de Éxito del Sector	
Factores críticos de éxito	Estructura de costos clara: el dueño del negocio debe conocer los costos, si lo delegas 'ya perdiste' Personal calificado y adecuado: personas adecuadas o indicadas en el puesto indicado, sino te quedas en la cocina todo el tiempo. Personal calificado se mueve solo, no hay que perseguirlo. Por ejemplo, si contratas a un buen comprador, te va a traer buenos proveedores, aquellos que te pueden atender dentro de los estándares de calidad del restaurante. Ubicación: zona atractiva, si no se tiene una buena zona, los esfuerzos por traer gente hace que se gaste más en publicidad. Carta atractiva. Correcto manejo de redes sociales: Facebook, Instagran. Tener presencia en las aplicaciones relacionadas al rubro. Por ejemplo, si yo quiero conocer un restaurante entro en las aplicaciones como 24/7 y lo busco o googleo la página web del restaurante. La gente te busca y averigua antes de visitarte. Un mal manejo de las redes puede destrozarte, por ejemplo: el lomo saltado, dominos pizza, rata en la cevichería. Estándares de inocuidad: las BPM. Si no hay formatos o seguimientos, si no está implementado te llega la municipalidad y te cierra. Este factor es crítico. Estandarización de recetas: el costo y la estandarización de recetas debe estar reflejado. La estandarización hace que te vuelvas ordenado.
Calificación de factores	HASSAP y personal debe ser la primera opción y el resto de manera equitativa. Aunque…. Pensándolo bien, todos deben tener el mismo peso, porque todos se amarran unos a otros.

Restaurantes de Segmentos Específicos	
Situación de estos restaurantes	Si nos referimos a las cafeterías saludables, no sólo se refiere a los alimentos que se ofrecen en ella, sino también a los activos y empaques que se utilizan. Cafetería saludable: insumos saludables y todo lo que está relacionado a lo ecológico: cañitas, bolsas, entre otros.

Experto Entrevistado:	***Giannina Ferreyros*** *Gestión de Restaurantes*

El Sector en General	
Lineamientos generales	El servicio es una parte muy importante en un negocio gastronómico e involucra desde la llegada del cliente hasta que se retira. Se debe realizar un seguimiento para que el cliente regrese. Utilizar herramientas que te permitan tener no solo un cliente satisfecho, sino un cliente que regrese. La recomendación también es parte del servicio. El servicio lo compone todo, la carta, como le entregaste la carta, le retiraste a silla, le ofreciste venta sugestiva, le llenaste la copa. Ambientación (evitar la música estridente) Todos estos factores impactan en la experiencia que se le hace vivir al cliente.
Tendencias del sector	Revalorización de nuestros insumos. Los super food, que son alimentos que tiene mayor valor nutricional que otros, por ejemplo: camu camu, quinua, lúcuma, aguaymanto, bonito, anchoveta. Estos insumos facilitan la creación de nuevos platos. Ejemplo quinoto, postres con quinua. En resumen, actualmente se busca trabajar con insumos de mayor valor nutricional y revalorización de nuestros productos oriundos. Comer saludable, balanceado. La comida saludable no es necesariamente orgánica, me refiero a preparaciones más saludables, por ejemplo: evitar utilizar frituras, preferir una papa sancochada en lugar de frita. Importancia en la cadena desde el productor hasta que le producto llega a la mesa. Precios justos.
Factores que benefician al sector	
Factores que afectan al sector	

Factores de Éxito del Sector	
Factores críticos de éxito	Considero que serían las cuatro S de la gastronomía: Salud, relacionado con el manejo de las BPM y el empleo de POES. Sabor, adicionalmente tiene que ver con la presentación del plato Servicio, todos los puntos que te hable en un comienzo Seguridad, tiene que ver por ejemplo con la seguridad en el local
Calificación de factores	Los ponderaría igual a todos, porque todos son importantes

Restaurantes de Segmentos Específicos	
Situación de estos restaurantes	Los negocios gastronómicos han ido cambiando y en los últimos años se encuentran nuevos modelos. Estos nuevos locales se dirigen a públicos más selectos o a un público más reducido, por ejemplo, hoy se hablan de salones de té, que combinan diferentes hierbas y te ofrecen nuevos maridajes, negocios de comida especiales para deportistas, negocios que controlan la ingesta de calorías con la finalidad de no subir de peso, para personas con determinados problemas de salud, libres de gluten, para veganos, entre otros.

Experto Entrevistado: ***Dayanna Barriga***
Gestión Nutricional y Sanitaria

El Sector en General

Lineamientos generales	Lo primero que considero es que todo negocio debe conocer su público objetivo, me refiero a los temas culturales como los hábitos, usos y costumbres, para que pueda identificar que productos acepta el público. Se debe conocer la operatividad del negocio Tener en cuenta la sostenibilidad; a través de lo que yo haga, espero obtener un rédito, pero con lo que yo haga no debo dañar a otras poblaciones o el futuro de los recursos. Debo ver que mi demanda no altere el estilo de vida o hábitos alimentarios de los productores. Un ejemplo de ello es lo que paso con los productores de quinua, quienes por atender la creciente demanda de quinua cambiaron sus hábitos alimenticios, dejaron de comer quinua para venderla y la reemplazaron por alimentos de menor valor nutricional y ello les ocasionó desnutrición en la población, situación que antes no existía.
Tendencia del sector	Sostenibilidad, es una tendencia a nivel mundial. Los negocios deben preocuparse por la preservación de los recursos. Aumento del turismo gastronómico, así como mayor difusión de la bio diversidad. Reciclaje gastronómico, utilizar el 100% del producto. Slow food Promperú a través de Mincetur, tiene una campaña de difusión de la gastronomía peruana que busca que en cada país exista un restaurante peruano. La promoción se hace a través de ferias gastronómicas, donde muestran la gastronomía, la cultura y la historia del país. Incremento en la inversión extranjera, por ejemplo, en el caso del cacao y el café, empresas europeas están invirtiendo en productores, con la finalidad de recolectar la materia prima e insumos para transformarlo en sus países, porque se han dado cuenta que la calidad del cacao y café de nuestro país es superior.

Factores de Éxito del Sector

Factores críticos de éxito	Teniendo en cuenta que el negocio que está planteando es una cafetería libre de gluten, considero que debes tener en cuenta: 1. Conocer a los celiacos: conocer su necesidad para brindarles un servicio de alimentación que necesiten y que acepten. Necesidad va con el tema de salud y nutrición (enfermedades) y aceptabilidad va con el tema de usos y costumbres. 2. Como ordenar la operación del negocio: que sean productos totalmente adecuados al público objetivo, es decir que sean libres de gluten 'que no sea solo la etiqueta'. Calidad, para lo cual deben revisar los procesos y evitar que exista contaminación cruzada. Que les certifiquen que los insumos que utilizan son libres de gluten y no estén cruzados con gluten. En el país eso es todo un tema, no hay suficiente información ni investigación sobre el tema porque no hay suficiente demanda y la mayoría de las personas que tienen estos negocios lo hacen de manera empírica. 3. Las líneas de productos no deben ser muy diversificadas: eso genera que los procesos se crucen, existan problemas de contaminación y problemas en el control de los procesos. Mientras más líneas de producción más puntos críticos de control se tiene, más indicadores que medir. Eso va a ocasionar que a ese nivel sea más complejo y ahora que estas empezando no puedas lograrlo. Nosotros sugerimos que cuando se empieza un negocio y se elabora el menú, pueda existir todos los controles, que sea fácil de gestionar, sea redituable, y que se haga con la menor cantidad de insumos la mayor cantidad de preparaciones. Por ejemplo: los chifas, siempre encuentras los mismos insumos, pero en diferentes preparaciones. Estandarizar procesos, para control temperatura, las pruebas fisicoquímicas, microbiológicas, bromatológico (libre de gluten) y eso se traduce en costos, y control de calidad 4. Conocer al personal: personal capacitado y sensibilizado de la importancia y el rol de su trabajo y el impacto que puede ocasionar en la salud de los clientes (celiacos) algún incumplimiento de procesos. 5. Presentación de los productos: debes tener en cuenta la forma como se presentan los productos y la manera como tú presentas tu producto. Debes ir educando a la población, puesto que primero van a ir personas diagnosticadas y otras que quieran probar lo nuevo y deben ir informando sobre la celiaquía y los alimentos libre de gluten, mediante APPS del negocio, pagina web, en mensajes educativos y también en los empaques deben contener datos sobre el gluten. Por ahí alguien que no sabía que era intolerante al gluten lo descubra y eso les va a ayudar a ampliar su mercado 6. Seguimiento a los clientes: saber si mi producto ha satisfecho las demandas y expectativas de mis clientes. La mejora continua. La salud es algo que está en constante movimiento. La nutrición es un tema relativamente nuevo, cada día hay nuevos condicionantes y se descubren nuevos temas. Deben estar al día en todo lo referente a la celiaquía. 7. Proveedores: confiar y certificar que los insumos sean libres de gluten. Concientizar al proveedor para crecer juntos en este mercado especial. Manejar la calidad en conjunto. Trabajar con los productores para asegurar que sus procesos sean limpios y no tengan contaminación.
Calificación de factores	Todos los factores son importantes y todos deben tener pesos similares.

Experto Entrevistado: ***Violeta Zorrilla***
Gestión de Cafeterías Libre de Gluten

A. Conocimiento del Negocio	
¿Cuánto tiempo tiene su cafetería?	La cafetería tiene cinco años iniciamos en el 2013. Fue la primera cafetería libre de gluten.
Experiencia y conocimiento del rubro	Yo soy celiaca y antes de iniciar la cafetería, hacia postres, panes y diversas preparaciones en mi casa y cuando los pedidos aumentaron decidí apertura la cafetería…. hace seis años.
B. Conocimiento de la Industria	
Tendencias de la industria	
Tipos de negocios de alimentación libre de gluten en Lima	Cada persona que ha sacado productos libres de gluten les ha dado unas variantes, por ejemplo, hay algunos que utilizan harinas andinas, otros son orgánicos. Hay cafeterías y restaurantes libres de gluten. Por ejemplo, Twins ha incursionado en los cafés, restaurante de comida vegana sin gluten y las ferias orgánicas. Los restaurantes están comenzando a ofrecer platos libres de gluten, no todos; la gente tiene que estar cociente que su fallo implica un daño en la salud de los celiacos. Estamos comenzando a tener opciones.
Evolución de los locales de alimentos libres de gluten en Lima	Hace cinco años no había nada, ningún local de alimentación. Cada uno de nosotros vendía desde nuestras casas. El año pasado han empezado a aparecer nuevos locales.
Proyección de crecimiento de los negocios de alimentación libre de gluten	Hay crecimiento del mercado, porque al margen de los celiacos, otras personas sanas están comenzando a disminuir el consumo de gluten. Por ejemplo, un grupo son los deportistas, otros lo hacen por moda.
Principales factores externos que los afectan al sector	Disposiciones tributarias, por ejemplo, el cambio del RUS al régimen MYPE tributario. Esto nos afectó porque se incrementó el pago de impuestos y dado que los márgenes no son altos porque los insumos son importados y son caros, algunos locales subieron sus precios.
Competencia	
Cafeterías libres de gluten en Lima	Cafeterías libres de gluten: Twins, Lalibre y yo. En Miraflores hay una eco tienda, en la cuadra cuatro de San Martin
Líder del mercado	Yo…. Me sigue Twins y Lalibre. La gente va probando y después regresa donde le gusto
Participación del mercado	No sabría
Ventajas Competitivas	Mi ventaja: el trabajo personalizado. Lalibre, he comprado productos y son ricos y buenos, pero están alineados a un estilo más fit. Twins, tiene variedad de productos, panes, adicionalmente a la cafetería ahora cuenta con almuerzo para veganos y celiacos; creo que allí entra más gente por la ubicación.
Proveedores	
Número de proveedores	Son pocos, entre 10 y 12. Ellos tienen muchos productos y de varias marcas. Algunos venden productos libres de gluten y orgánicos; otros solo importan productos sin gluten. La mayoría de los productos que venden son importados. Hay peruanos que están haciendo sus premezclas, ellos las producen y distribuyen.
Evaluación de los proveedores en: precios, calidad, servicio, entregas a tiempo	Los proveedores nos apoyan muchísimo, tienen buen servicio. Los proveedores de harinas peruanas son cumplidos. Los proveedores, se preocupan por lo que te falta, te visitan, apoyan con la rotación de los productos. En algunos casos apoyan enviando productos para degustar, cuando un producto no rota. Siempre tienen productos nuevos. Se realiza un trabajo conjunto con los proveedores, les comentamos que producto roto y fue el preferido por los clientes. El precio no se negocia. Para que venda un producto en mi negocio tiene que tener certificación, el proveedor tiene que brindarme la información que necesito para cerciorar la calidad.
Clientes	
Perfil de los clientes	Son los celiacos y los que quieren comer sano.
Alimentos más consumidos	Es diferente de cada persona, pero suelen pedir: sándwiches, creps, bebidas.
Acompañantes	De todo, por ejemplo, algunos vienen en grupo y toman desayunos y festejan cumpleaños.
Celiaco cliente leal	Sí, el celiaco es un cliente fiel. Cada negocio fideliza a sus clientes
Cliente informado en precio y calidad	El celiaco está informado en precio y calidad. Influye que ellos tengan la seguridad de comer en un lugar con tranquilidad. Para otro grupo el precio es importante.
C. Matriz MPC – Factores Críticos de Éxito	
Principales competidores	Twins y Lalibre.
Factores críticos de cafeterías libre de gluten	Calidad de los productos sin gluten. Atención y servicio. Ubicación. Estacionamiento (uno no se da cuenta, sino hasta que está en el negocio). Capacitación y conocimiento, la gente que trabaja en el negocio debe estar informada para saber que ofrecer.
Importancia de los factores críticos de éxito	La más importante la calidad. La menos importante el estacionamiento, hay forma como resolverlo.

Experto Entrevistado: ***Carmen – Mamá Cero Gluten***

Blogger de la Comunidad Celiaca

El Sector en General	
Acerca de la celiaquía	Yo no como gluten y si por mi fuera, haría que toda mi familia no comiera gluten, porque a mí me ha hecho mucho mal y no quisiera que a ellos también les hiciera mal. Si no son celiacos no les puedo impedir. Lo más fuerte para un celiaco es cuando lo diagnostican y tiene que entender y asimilar su nueva condición. Los celiacos tomamos suplementos para estar bien de salud y las vitaminas y medicinas que tomamos tampoco deben contener gluten. Por ejemplo, yo tomo ácido fólico sin gluten (importado) y mis vitaminas. Los celiacos nos descalcificamos más rápido que el resto de las personas, y sufrimos de osteoporosis. También sufrimos de infertilidad. Así como de piel seca. Todos los celiacos somos diferentes, unos somos más sensibles, existen los celiacos alérgicos, unos celiacos son intolerantes a la lactosa y otros no, otros celiacos son intolerantes al maíz y otros alérgicos al huevo, los que la tienen más complicada son los celiacos diabéticos. No podemos comprar ningún producto a granel, sólo productos envasados (por la contaminación cruzada). Cuando compramos en un supermercado nos cercioramos de que la empresa a la cual le compramos no procede trigo ni ningún derivado. Las empresas no lo conocen o no toman en serie esto de libre de gluten. Es un poco difícil elaborar un producto único que le caiga bien a todos los celiacos, dado que es muy común desarrollar varias alergias. Las alergias y la intolerancia al gluten van de la mano.
Los celiacos en el Perú	Una empresa en Perú dice que sus productos son libres de gluten, llame para consultar y la empresa me responde: los insumos que usamos para preparar el alimento son libres de gluten, pero en la fábrica procesamos harina de trigo, por lo cual no te puedo garantizar al 100% que sea libre de gluten. Aquí, en Perú no se conoce la reglamentación y cuidados para los productos libres de gluten. Otras empresas no saben que la avena está dentro del círculo de alimentos con gluten. Se considera que tiene gluten porque es muy susceptible a sufrir contaminación y puede ser contaminada con gluten. Hay celiacos que son alérgicos a la avena. Todos los celiacos leen los empaques. Cuando di a luz, en el hospital indiqué que era celiaca y en el almuerzo me trajeron emoliente. En lo que he podido ver de la gente celiaca, tiene una personalidad explosiva. Por ejemplo, tengo un post de un mal diagnóstico, a un niño le diagnosticaron autismo, pero era intolerante al gluten. El gluten te puedo afectar el cerebro, te puede poner muy irritable. Los celiacos somos muy apasionados, intensos con la dieta. Existe mucha intensidad cuando decimos: *"Me contamine*". Cuando consumía gluten era explosiva, por una rabia interna, por no poder comer productos. Eso pasa cuando te han diagnosticado tarde.
Los celiacos en el mundo	En los hospitales tampoco conocen de la enfermedad. Eso me comentan mis seguidores. l Rebagliati es el hospital con médicos que tienen mayor conocimiento de la enfermedad, pero no son expertos. Un seguro particular para nosotros es indispensable. En Europa está más desarrollado, sales y encuentras restaurantes libres de gluten En Argentina hay una ley del celiaco en la que todos los alimentos deben tener una etiqueta que indique si los alimentos tienen gluten o no y para eso deben pasar por un análisis y recién allí se les da la certificación de libre de gluten. En Perú no pasa eso, según la asociación de celiacos sólo una empresa de jugos cuenta con esa certificación libre de gluten. Cosa que no sucede con los productos importados, ya que ellos cuentan con la certificación. Por ejemplo: manjar blanco Nestlé, está certificado por la asociación de celiacos de chile ellos certifican que es libre de gluten eso me da seguridad y lo compro. Tengo seguidores de otras partes del mundo y me comentan que por ejemplo en Argentina, España, Estados Unidos; una persona celiaca va a un restaurante y tienen una carta libre de gluten.

Oferta Libre de Gluten Existente	
Oferta de alimentos libres de gluten	Hace siete años, no existía nada en los supermercados, sólo unas croquetas de arroz y una galleta Schär. Pero ahora ya hay se encuentran productos en Wong, Tottus. Hay restaurantes que mencionan que tienen platos libres de gluten, asistía y me caían mal y por eso asumí que existía contaminación cruzada. Antes iba a restaurantes que tenían una carta libre de gluten, pero me di cuenta de que me caen mal.

Negocios de alimentación libre de gluten	Cada persona es diferente, hay unos que no son cumplidores estrictos de la dieta, van a un restaurante y piden y después están una semana mal. Eso me escriben mis seguidores. Lo difícil es cumplir con la dieta. Usualmente consumidos productos importados Schär es la marca más representativa de alimentos sin gluten. Varios celiacos comen productos orgánicos, pero son caros. Hay unas bandas "gluten tops, biotest" son unas bandas que te permiten identificar si el producto tiene gluten. El peor pan es el de Molinos del Mundo, pero mejora el sabor cuando se tuesta, sus galletones son ricos, pero me han tocado malogrados, los fideos son buenos. Tienen su público porque les va bien. Pero tienen que mejorar el sabor. Estos productos no llegan a provincias Yo sólo voy a Lalibre, La Casa de Violeta y Twins y a la Calandria, el restaurant de Alexandra. Lalibre hace dieta sin gluten y dieta palia. La dieta palia = dieta paleolítica, es decir no comen nada procesado. Ellos se preparan todos sus alimentos. Parecida a la dieta crudivegana pero sin gluten. Por ejemplo, no consumen nada procesado, no azúcar, no edulcorante Raw, es un restaurante que vende productos crudi veganos, elaboran productos sin gluten. Pero venden productos que a mí me hacen sospechar que venden productos con gluten. A veces uno tiene que jugar con los alimentos para conseguir un buen sabor, y en esa mezcla se contaminan con gluten. En mi post "tengo un fideo en mi sopa" la gente se identificó mucho, porque muchas veces tú vas al restaurante, le explicas lo que puedes o no puedes comer, pero ellos no lo entendieron. Empecé a comer mi sopa y de pronto encontré un fideo. Yo le dije al restaurante que no podía comer y me contaminaron y me descompensé, eso es algo común que me comentan personas allegas a mi blog. Por eso yo siempre voy donde Violeta porque veo como cocina y además ella es celiaca. También voy a Twins y veo como lo preparan. Restaurante con puerta de la cocina cerrada, no entro. Los celiacos somos desconfiados, y en algunas oportunidades me he acercado a la cocina para ver como preparan los alimentos. Hay unas pastillas importadas que me ayudan a contrarrestar cuando ingerí gluten, esas pastillas me ayudan con la "resaca del gluten", pero no con los daños que me causa. Madre Natura, tiene una combinación interesante de productos. Sanahoria, es otro local de venta de productos libres de gluten, orgánicos entre otros. Los alimentos sin gluten tienen que saber hacerse, la relación de la harina sin gluten es diferente, no es cuestión que quitar la harina de trigo y reemplazarla por sin gluten, porque las reacciones son diferentes. Nuestros panes se malogran más rápido y se endurecen con facilidad, por ello deben refrigerarse. Pescados capitales, es caro y tienen algunas opciones libres de gluten, otros amigos me han comentado que han comido y han salido bien. En Lima hay más cafeterías que restaurantes libres de gluten. La Calandria vende menú. Restaurante libre de gluten no hay. Danica es un restaurante orgánico sin gluten, caro, comí, pero no me hizo daño. Una vez fui a 4D a preguntar por helados sin gluten (que yo ya había leído en su carta que ofrecían), pero quienes atienden no sabían que era.
Negocios de alimentación libre de gluten en Miraflores	En Miraflores no hay negocios exclusivamente libres de gluten, sólo opciones. El distrito con mayor oferta de productos libres de gluten es Surco y en Miraflores hay tiendas y opciones. En Barranco, hay opciones en las ferias orgánicas y saludables, Twins café hace productos orgánicos sin gluten.
Cafetería Libre de Gluten	
Expectativas de una nueva propuesta	El personal tiene que estar muy instruido, por ejemplo, que el personal no entre comiendo su pan. Hay que tener mucho cuidado en la preparación de los alimentos. Saca la certificación libre de gluten de la asociación, la asociación solo le hace propaganda a los productos que están certificados. La certificación nos daría confianza de consumir en tu local. O que la dueña o persona que los prepare sea celiaca, como el caso de Twins y Violeta. Lalibre, no es celiaca, pero siempre se ha dedicado a preparar alimentos para niños con autismo. Cuidados en la cocina, todo nuevo 'virgen de gluten'. Me gustaría que desarrollen el proyecto porque para nosotros es algo frustrante pasar por una cafetería o panadería y no poder comer pan francés.

Apéndice 5

Ficha de Reclutamiento

Presentación: Somos alumnos de la Escuela de Posgrado de la Universidad San Ignacio de Loyola, estamos organizando un Grupo de Enfoque como parte de nuestro trabajo académico para graduarnos, por ello solicitamos su participación, y antes de iniciar la reunión le haremos unas preguntas de interés sólo para nosotros. Agradecemos que haya venido y le invitamos a compartir una tarde (mañana, noche) agradable.

Preguntas Filtro

1. **¿Es alérgico o intolerante al gluten?**
   Sí _____ No _____ Terminar

2. **¿En qué distrito vive?**

a. Miraflores
b. Surco
c. San Isidro
d. La Molina
e. San Borja
f. Otro _____

3. **¿En qué distrito labora?**

a. Miraflores
b. Surco
c. San Isidro
d. Barranco
e. Otro _____

4. **En el último mes, ¿Cuántas veces ha ido a una cafetería?**

a. Una vez a la semana
b. Dos veces al mes
c. Una vez al mes
d. Nunca **(Terminar)**

5. **¿Con qué frecuencia transita por el distrito de Miraflores?**

a. Siempre
b. Con regularidad
c. A veces
d. Pocas Veces (**terminar)**
e. Nunca (**Terminar)**

Apéndice 6

Guía de Entrevista en Profundidad a Clientes

I. Introducción

- Propósito de la entrevista

Saludo y presentación

Buenos días / tardes / noches, somos un grupo de estudiantes de la maestría MSC de la Universidad San Ignacio de Loyola que estamos realizando una investigación de mercado con el objetivo de conocer la aceptación de nuestro plan de negocios que es una cafetería libre de gluten.

Le agradecemos por su tiempo para conversar acerca de este tema y por favor siéntase con la libertad de dar su opinión sin ninguna restricción, ya que todo lo que ustedes nos digan será tratado de manera confidencial. No hay respuestas malas ni buenas, sólo buscamos sus respuestas. Les agradecemos su amable participación.

Para efectos de evidencia académica procederemos a grabar esta entrevista.

II. Exploración en hábitos de consumo, expectativas e identificación de la competencia

Hábitos de consumo

- ¿Cuándo salen a comer a qué tipo de local suelen ir con frecuencia? ¿Con qué frecuencia suelen comer fuera?
- ¿Les resulta complicado o fácil ubicar locales que ofrezcan alimentos libres de gluten? ¿Cómo ubican estos locales?
- ¿Qué opinan de la oferta de cafeterías libres de gluten que existe en la zona de Miraflores?
- ¿Cuánto tiempo permanecen en una cafetería? ¿Suelen acudir solos o acompañados? ¿Quién decide dónde ir?
- ¿Cuánto gastan en promedio en una cafetería? ¿Qué suelen pedir?
- ¿Qué medio de pago suele utilizar?

Identificación y evaluación de la competencia

- ¿Qué cafetería libre de gluten conoce?
- ¿Cómo se enteró de ellas?
- ¿En qué distrito se ubican?
- ¿Qué le parecieron?
- ¿Cuál cree que era su fortaleza?
- ¿Qué podrían mejorar?

Atributos buscados:

- ¿Cuáles son los aspectos que toman en cuenta para elegir una cafetería? (tipo de comida, variedad de platos, precio, cantidad, higiene, estacionamiento, rapidez, distancia, etc.)
- ¿Cuál de ellos es el más importante?
- ¿Cuál el menos importante? ¿por qué?
- Usted considera que existe alguno más.

Cafetería ideal

- Pensando en una cafetería para recurrir unas dos veces al mes ¿Qué características debe tener para que sea la cafetería ideal para ustedes? ¿qué más les gustaría que ofrezca? ¿por qué? ¿qué tipo de trato con los clientes debería tener?

III. Evaluación de productos y servicio

Ahora quisiera conocer sus opiniones sinceras sobre la oferta de alimentos de la cafetería 'Celicieux'. Les voy a mostrar la carta que tendría esta cafetería y les agradeceré me digan que les parece.

- En general ¿qué les parece la carta de la cafetería?
- ¿Cuál es el precio que pagarían por un sándwich?, ¿por un postre? y ¿por una bebida?
- ¿Cuál es el medio de pago que le gustaría para 'Celicieux'?
- **Nombre y logo:** ¿Qué les parece el nombre 'Celicieux' para esta cafetería? ¿les gusta o no? ¿les parece que es adecuado para el tipo de cafetería?
- ¿Qué opinan del logo? ¿Qué tal los colores? ¿el diseño?

Ahora quisiera conocer sus opiniones sinceras acerca de la distribución y decoración de 'Celicieux' Cafetería. (Se mostrará una simulación de la cafetería).

- En general ¿Qué le pareció la decoración de 'Celicieux' Cafetería?
- ¿Qué le pareció la distribución de las mesas?
- ¿Asistiría usted a 'Celicieux'?
- ¿Ustedes recomendaría a 'Celicieux' Cafetería?

Agradecimiento y despedida

Apéndice 7

Matrices de Entrevistas en Profundidad a Clientes

Entrevistada:	**Adela**
Sexo:	Femenino
Hábitos de Consumo	
Tipo de local visitado	Pollerías y alguna cafetería
Motivo de preferencia	
Frecuencia de visita	Una vez por semana
Accesibilidad	Locales libres de gluten le resulta complicado ubicarlos
Medio de información utilizado	Referencia (amiga)
Intención	
Satisfacción de la oferta actual en Miraflores	No conoce cafeterías, sólo conoce tiendas que ofrecen productos libres de gluten
Compañía	En familia, esposo e hijos
Tiempo de permanencia	
Gasto promedio	S/ 40
Suele pedir	Postre y un refresco
Medio de Pago	Tarjeta de crédito visa
Identificación y evaluación de la competencia	
Competidores conocidos	Local libre de gluten en la Molina (por Raúl Ferrero), antes había uno en la Fontana, pero cerró
Medio de información utilizado	Por una amiga, estos locales no suelen tener mucha publicidad.
Visitó la competencia	Si
Fortaleza de la competencia	Productos libres de gluten, libre de azúcar. Presentación, local bonito y tranquilo.
Punto de mejora de la competencia	
Atributos buscados	
Factores de decisión	Higiene, presentación y variedad de productos: a veces tiene pancitos, postres, jugos, algo para acompañar
Más importante	
Menos importante	
Otros atributos	
Cafetería ideal	
Características buscadas	Acogedora, Limpieza, buena exhibición de productos, variedad, que vendan sólo alimentos libres de gluten para evitar la contaminación cruzada
Evaluación de productos y servicio	
Carta	Interesante, tienes sándwiches, crepes y postres que es lo que uno quiere consumir sin preocuparse. Tiene variedad para pasar un momento tranquila.
Nombre	Da a conocer lo que se vende, se asocia a los celiacos
Logo	Interesante, está bien los colores
Decoración	Es sobria; se ve muy bonita; podría haber más colores, pero le falta color
Precio	Sándwiches (S/ 10 - 15) Postre (S/ 12) Bebida (S/ 10)
Medio de pago	Tarjeta de crédito visa
Layout	Ampliar a una zona familiar
Asistiría y recomendaría	Si acudiese, si recomendase

Entrevistada:	**Cecilia**
Sexo:	Femenino
Hábitos de Consumo	
Tipo de local visitado	Lugares donde vendan ensaladas y carnes, por ejemplo, San Antonio. También acude a cevicherías.
Motivo de preferencia	Lugar donde pueda comer más alimentos de la carta
Frecuencia de visita	Mínimo una vez por semana
Accesibilidad	Difícil, complicadísimo
Medio de información utilizado	Facebook (comunidad de celiacos) y de boca en boca.
Intención	
Satisfacción de la oferta actual en Miraflores	Hay pocas, una por Av. San Martin y otra en La Mar. Hay tiendas, bodegas, donde venden cosas orgánicas y sin gluten
Compañía	Familia y amistades
Tiempo de permanencia	Una hora si está con la familia (restaurantes)
Gasto promedio	S/ 50 – 60
Suele pedir	Ensaladas y carne
Medio de Pago	Tarjeta visa
Identificación y evaluación de la competencia	
Competidores conocidos	Lalibre (Surco), en la av. La Mar. Cafetería exclusivamente libre de gluten en Miraflores no hay.
Medio de información utilizado	Facebook
Visitó la competencia	Si
Fortaleza de la competencia	Lalibre fortaleza el sabor de los postres. En la avenida la Mar, dulces y postres.
Punto de mejora de la competencia	Calidad de los alimentos, mejorar los insumos
Atributos buscados	
Factores de decisión	Higiene, decoración, rapidez, sabor de la comida
Más importante	Contaminación cruzada
Menos importante	Rapidez
Otros atributos	
Cafetería ideal	
Características buscadas	Atención rápida y ágil (tipo Starbucks), alimentos frescos, vender productos para llevar. Trato personalizado con los clientes e instruir al personal sobre la oferta libre de gluten
Evaluación de productos y servicio	
Carta	Bien, pero le adicionaría panqueques y wafles. Tener cuidado con los lácteos.
Nombre	Es adecuado para una cafetería. Le recuerda a Celicioso de España
Logo	El color rosado es poco pálido. Un color más fuerte para impactar. El diseño está bien.
Decoración	Limpio, se ve atractivo, se ven los productos.
Precio	Sándwiches (S/ 15 - 30) postres (S/ 20), bebida (S/ 8)
Medio de pago	Tarjeta visa
Layout	Se ve amplio
Asistiría y recomendaría	Si asistiese, si recomendase

Entrevistada:	**Carmen**
Sexo:	Femenino
Hábitos de Consumo	
Tipo de local visitado	Lalibre, La Casa de Violeta
Motivo de preferencia	Tranquilidad que no existe contaminación cruzada
Frecuencia de visita	Una vez por semana
Accesibilidad	Complicado, escaso
Medio de información utilizado	Recomendaciones (Facebook y la Asociación de Celiacos)
Intención	
Satisfacción de la oferta actual en Miraflores	No hay cafeterías totalmente libres de gluten
Compañía	Sola y con familia
Tiempo de permanencia	Una hora
Gasto promedio	S/ 30 – 50
Suele pedir	Sándwiches, bebida y un postre. Adicionalmente se lleva algo a casa
Medio de Pago	Tarjeta
Identificación y evaluación de la competencia	
Competidores conocidos	LaLibre, La Casa de Violeta, Twins
Medio de información utilizado	Recomendaciones exclusivas de otros celiacos de su entorno
Visitó la competencia	Si
Fortaleza de la competencia	No existe la posibilidad de la contaminación cruzada
Punto de mejora de la competencia	
Atributos buscados	
Factores de decisión	Higiene
Más importante	Contaminación cruzada
Menos importante	
Otros atributos	
Cafetería ideal	
Características buscadas	
Evaluación de productos y servicio	
Carta	Está bien
Nombre	Está simpático
Logo	Me gusta
Decoración	
Precio	Sándwiches S/ 15, bebidas S/ 7
Medio de pago	Tarjeta y efectivo
Layout	
Asistiría y recomendaría	Lo probaría y de allí recién lo recomendaría

Entrevistada:	**Violeta**
Sexo:	Femenino
Hábitos de Consumo	
Tipo de local visitado	Restaurantes Vegetarianos / veganos y libres de gluten
Motivo de preferencia	
Frecuencia de visita	Entre seis y siete veces por mes
Accesibilidad	Fácil
Medio de información utilizado	Internet / Revistas / Referencias de amistades
Intención	No, pero variaría los locales
Satisfacción de la oferta actual en Miraflores	Es bastante buena, pero debería de haber más cafeterías así, si satisface
Compañía	Familiares o amigos
Tiempo de permanencia	De dos a tres horas
Gasto promedio	Entre S/ 30 – S/ 40 por personas
Suele pedir	Una Ensalada y un postre
Medio de Pago	Efectivo
Identificación y evaluación de la competencia	
Competidores conocidos	La locanda / Bistró / Armónica
Medio de información utilizado	Referencias de amigos y una de ellas la encontré en Internet
Visitó la competencia	Si
Fortaleza de la competencia	Variedad
Punto de mejora de la competencia	De repente los costos y el layout
Atributos buscados	
Factores de decisión	Seguridad / Variedad
Más importante	Variedad
Menos importante	La lejanía
Otros atributos	El ambiente, el espacio, que sea acogedor
Cafetería ideal	
Características buscadas	Creo que el menos importante es la lejanía, pero a veces tenerlos más cerca sería lo ideal… más tiendas un poco más cerca de cada uno, si necesitas un producto para consumir que no sea necesariamente ahí en la cafetería podrías adquirir y llevarlo
Evaluación de productos y servicio	
Carta	Bastante buena y variada / variadas por ejemplo las frutas para los postres / definitivamente si se acerca / me están ofreciendo de manera variada, siempre tengo algo que comer que no sea ensaladas, es bastante completa no le haría mucha variación
Nombre	Perfecto, así me da la impresión de que voy a encontrar definitivamente productos sin gluten
Logo	Esta muy bonito, tiene unos colores muy lindos, me gusta mucho
Decoración	Me he sentido en un lugar muy acogedor, los colores
Precio	Sándwich: un aproximado entre S/ 12 y S/ 15 Postre: S/ 15 soles o S/ 16 Bebida: si la bebida con productos orgánicos sé que es tipo détox si pagaría unos S/ 15 maso menos Precio Máximo: sabiendo los ingredientes que tienen, pagaría hasta S/ 18 – S/ 20
Medio de pago	Efectivo
Layout	Está todo muy bien distribuido, las mesas todo está muy distribuido.
Asistiría y recomendaría	Definitivamente sí asistiría, me agrada mucho el local, me agrada mucho los productos que ofrecen. Sí lo recomendaría.

Entrevistada:	**Mirtha**
Sexo:	Femenino
Hábitos de Consumo	
Tipo de local visitado	Restaurantes especializados en alimentación, o si no lleva sus productos que compra con anticipación. No va a lugares típicos, los evita. Sólo va a lugares que ofrecen comida libre de gluten y sin levadura.
Motivo de preferencia	Libre de gluten
Frecuencia de visita	Una vez por semana (principalmente los domingos)
Accesibilidad	Complicado, no es fácil
Medio de información utilizado	Redes sociales y referidos
Intención	
Satisfacción de la oferta actual en Miraflores	Ha visto algunas, son bonitas. Existe desconfianza de las madres, para visitar lugares.
Compañía	Hija
Tiempo de permanencia	La tolerancia que tenga su hija (autista)
Gasto promedio	S/. 100 por dos personas
Suele pedir	Jugo, agua de tiempo, torta de chocolate libre de gluten, infusiones
Medio de Pago	Efectivo
Identificación y evaluación de la competencia	
Competidores conocidos	En Barranco hay unos lugarcitos; en Miraflores hay otras. Le han referido a un local en La Mar, pero no ha ido.
Medio de información utilizado	Consulta al grupo de redes sociales al que pertenece.
Visitó la competencia	Si
Fortaleza de la competencia	Calidez del trato con los clientes, conocimiento de dieta libre de gluten y caseína.
Punto de mejora de la competencia	Son espacios reducidos. Ofrecer espacios para que los niños puedan jugar, pintar o distraerse
Atributos buscados	
Factores de decisión	Ubicación y seguridad
Más importante	Seguridad del producto
Menos importante	Área del local
Otros atributos	
Cafetería ideal	
Características buscadas	Buena ubicación, cerca de lugares donde pueda para ir a pasear después de comer. La atención debe ser cálida, tolerante y tener conocimiento de la oferta y del público (limitaciones en alimentación y condiciones)
Evaluación de productos y servicio	
Carta	Tiene variedad. Recomienda ampliar en la oferta a helados.
Nombre	Cuando se lo dije no lo capto
Logo	Bonito, limpio. Las líneas te hacen recordar a una panadería.
Decoración	Amplio, se ve limpio.
Precio	Sándwiches (S/ 7 - 8). Postre (S/ 15) Bebida (S/ 7 - 10)
Medio de pago	Efectivo y Tarjeta
Layout	
Asistiría y recomendaría	Asistiría para probar y si es buena la calidad nos recomendaría.

Apéndice 8

Guía de Preguntas de los Grupos de Enfoque

I. Introducción

- Propósito del Grupo

Saludo y presentación

Buenos días / tardes / noches, somos un grupo de estudiantes de la maestría MSC de la USIL que estamos realizando una investigación de mercado con el objetivo de conocer la aceptación de nuestro plan de negocios que es una cafetería libre de gluten.

Le pedimos nos de su tiempo para conversar acerca de este tema y por favor siéntase con la libertad de dar su opinión sin ninguna restricción, ya que todo lo que ustedes nos digan será tratado de manera confidencial. No hay respuestas malas ni buenas, sólo buscamos sus respuestas. Les agradecemos su amable participación.

- Reglas de Juego
    - Participar activamente
    - No tema estar en desacuerdo
    - Grabación y audio
- Presentación de cada participante

II. Exploración en hábitos de consumo, expectativas e identificación de la competencia

Hábitos de consumo

- ¿Cuándo salen a comer a qué tipo de local suelen ir con frecuencia? ¿Por qué prefiere esos locales? ¿Con qué frecuencia suelen comer fuera?
- ¿Les resulta complicado o fácil ubicar locales que ofrezcan alimentos libres de gluten? ¿Cómo ubican estos locales? ¿Qué medios o referentes utilizan para ubicarlos? ¿Si existieran más locales con cartas libres de gluten, incrementaría su frecuencia de comer fuera?
- ¿Qué opinan de la oferta de cafeterías libres de gluten que existe en la zona de Miraflores? ¿satisface o no? ¿por qué?
- ¿Cuánto tiempo permanecen en una cafetería? ¿Suelen acudir solos o acompañados? ¿Quiénes son? ¿Quién decide dónde ir?
- ¿Cuánto gastan en promedio en una cafetería? ¿Qué suelen pedir?
- ¿Qué medio de pago suele utilizar?

Identificación y evaluación de la competencia

- ¿Qué cafetería libre de gluten conoce? ¿Cómo se enteró de ellas? ¿En qué distrito se ubican? ¿Las ha visitado? ¿Qué le parecieron? ¿Cuál cree que era su fortaleza? ¿Qué podrían mejorar?

Atributos buscados:

- ¿Cuáles son los aspectos que toman en cuenta para elegir una cafetería? (tipo de comida, variedad de platos, precio, cantidad, higiene, estacionamiento, rapidez, distancia, etc.) ¿Cuál de ellos es el más importante? ¿por qué? ¿cuál el menos importante? ¿por qué?
- Usted considera que existe alguno más.

Cafetería ideal

- Pensando en una cafetería para recurrir unas dos veces al mes ¿Qué características debe tener para que sea la cafetería ideal para ustedes? ¿qué más les gustaría que ofrezca? ¿por qué? ¿qué tipo de trato con los clientes debería tener?

III. Evaluación de productos y servicio

Ahora quisiera conocer sus opiniones sinceras sobre la oferta de alimentos de la cafetería 'Celicieux'. Les voy a mostrar la carta que tendría esta cafetería y les agradeceré me digan que les parece.
(A cada participante se le pasará una hoja con el detalle de la carta)

- En general ¿qué les parece la carta de la cafetería? ¿qué tan atractivo les parece para ustedes? ¿por qué?
- ¿Se acerca o no a los alimentos deseados por ustedes? ¿por qué? ¿qué le falta? ¿Qué cambiarían?

Ahora quisiera conocer sus opiniones sinceras sobre el sabor de los alimentos que degustarán. (A cada participante se le entregará una muestra para degustar)

- En general ¿Qué le parecieron los alimentos degustados? ¿Qué le gusto más? ¿Por qué? ¿Qué le gusto menos? ¿Por qué?
- ¿Qué le pareció la consistencia de las masas?
- ¿Ustedes acudirían a 'Celicieux' cafetería? ¿por qué?
- ¿Cuál es el precio que pagarían por un sándwich?, ¿por un postre? y ¿por una bebida? ¿Cuál sería el precio máximo que pagarían? ¿por qué?
- ¿Cuál es el medio de pago que le gustaría para 'Celicieux'?
- **Nombre y logo:** ¿Qué les parece el nombre 'Celicieux' para esta cafetería? ¿les gusta o no? ¿les parece que es adecuado para el tipo de cafetería?
- ¿Qué opinan del logo? ¿les gusta o no? ¿Qué tal los colores? ¿el diseño?
- ¿Qué sugerencias harían para hacer más atractiva la cafetería? ¿le agregarían o quitarían algo?

Ahora quisiera conocer sus opiniones sinceras acerca de la distribución y decoración de 'Celicieux' Cafetería. (Se mostrará a todos una simulación de la cafetería).

- En general ¿Qué le pareció la decoración de 'Celicieux' Cafetería? ¿Qué le gusto más? ¿Por qué? ¿Qué le gusto menos? ¿Por qué?
- ¿Qué le pareció la distribución de las mesas?
- ¿Ustedes recomendaría a 'Celicieux' Cafetería?

Agradecimiento y despedida

Apéndice 9

Matrices de Grupos de Enfoque

Persona:	**Luis**
Sexo:	Masculino
Hábitos de Consumo	
Tipo de local visitado	Restaurantes donde haya opciones libres de gluten, no son muchos
Motivo de preferencia	Algunas opciones sin gluten
Frecuencia de visita	Me gustaría salir más seguido, pero no lo hago porque no hay muchas opciones
Accesibilidad	No son muchos los restaurantes
Medio de información utilizado	Internet o alguna organización
Intención	
Satisfacción de la oferta actual en Miraflores	Hay restaurantes, pero tienen algunos pocos platos, tienen opciones
Compañía	
Que piden	
Tiempo de permanencia	Entre 30 - 45 min
Gasto promedio	
Medio de Pago	Tarjeta
Identificación y evaluación de la competencia	
Competidores conocidos	Osaka / Maido
Medio de información utilizado	Internet o alguna organización
Visitó la competencia	Si
Fortaleza de la competencia	
Punto de mejora de la competencia	Precios / pago
Atributos buscados	
Factores de decisión	
Mas importante	
Menos importante	
Otros Atributos	
Cafetería ideal	
Características buscadas	Puku Puku, ...da ganas de entrar. Hay convenios con estacionamientos
Evaluación de productos y servicio	
Degustación	Me he comido varios palitos y están buenos
Carta	Una buena carta como la que han mostrado, variada yo creo que tú puedes estar tranquilo una hora conversando
Acudiría a Celicieux	Si
Precio que pagaría	Bebidas: S/ 10 Sándwiches: no más allá S/ 15 - 17
Medio de Pago buscado	Tarjeta
Nombre y logo	Está relacionado con el tema de celiaco, creo que está bastante de moda este tipo de logos, creo que es medio vintage, me hace recordar a una panadería francesa. A mi si me gusta.
Decoración	La decoración si es medio minimalista, de repente necesitaría si es medio vintage, más acogedor. El minimalismo es más frio
Layout	
Recomendaría la cafetería	Si

Persona:	**Eliana**
Sexo:	Femenino
Hábitos de Consumo	
Tipo de local visitado	Prefiere quedarse en casa
Motivo de preferencia	No conoce muchos locales
Frecuencia de visita	Los fines de semana, pero prefiero quedarme en casa
Accesibilidad	
Medio de información utilizado	Internet, alguna recomendación
Intención	Habiendo más locales si fuera una opción para salir
Satisfacción de la oferta actual en Miraflores	De repente sería bueno un lugar donde puedas encontrar ambas opciones sería ideal
Compañía	
Que piden	
Tiempo de permanencia	45 minutos
Gasto promedio	Entre S/ 40 – S/ 50
Medio de Pago	Tarjeta
Identificación y evaluación de la competencia	
Competidores conocidos	La casa de Violeta
Medio de información utilizado	Internet, alguna recomendación
Visitó la competencia	SI
Fortaleza de la competencia	Limpieza / el ambiente
Punto de mejora de la competencia	Variedad y el costo
Atributos buscados	
Factores de decisión	
Mas importante	Que puedas consumir tanto dentro del local como llevarte en una presentación práctica.
Menos importante	
Otros Atributos	
Cafetería ideal	
Características buscadas	Variedad, el acceso, el tiempo, disponibilidad de estacionamiento, el tiempo de espera
Evaluación de productos y servicio	
Degustación	Definitivamente el pan debería acompañarse con algo, El quequito es como cualquier quequito
Carta	Creo que la carta al presentarte más de una variedad de crepes, más de una variedad de sándwiches hace que tú mismo quieras regresar el local
Acudiría a Celicieux	Si
Precio que pagaría	Pagaría lo que sea siempre y cuando sea una porción generosa
Medio de Pago buscado	Tarjeta, Transferencias
Nombre y logo	Creo que es bastante información, yo le pondría simplemente GF. Algo más fácil
Decoración	Me gustó que este blanco porque da más iluminación, pero quizá como dicen que haya algunos elementos que te inviten a ingresar. Para que hagan el ambiente un poquito más acogedor. La sección de exhibición si me pareció bien
Layout	
Recomendaría la cafetería	Si

Persona:	**Maribel**
Sexo:	Femenino
Hábitos de Consumo	
Tipo de local visitado	Cafeterías, en el caso de la Bodega Verde tienen algunas opciones libres de gluten
Motivo de preferencia	Lugares con algunas opciones libres de gluten
Frecuencia de visita	Un par de veces al mes
Accesibilidad	Es complicado
Medio de información utilizado	Internet
Intención	
Satisfacción de la oferta actual en Miraflores	No he encontrado un local exclusivo de comida sin gluten
Compañía	
Que piden	
Tiempo de permanencia	Entre 45 - 60 min
Gasto promedio	Entre S/ 30 – 40
Medio de Pago	Tarjeta
Identificación y evaluación de la competencia	
Competidores conocidos	La casa de Violeta / La Bodega Verde
Medio de información utilizado	Internet
Visitó la competencia	SI
Fortaleza de la competencia	
Punto de mejora de la competencia	
Atributos buscados	
Factores de decisión	
Mas importante	Es prioritario la limpieza, luego viene la amabilidad y después viene la comodidad
Menos importante	
Otros Atributos	
Cafetería ideal	
Características buscadas	Ahora se ha vuelto prioritario el tema del estacionamiento
Evaluación de productos y servicio	
Degustación	El quequito está rico, me gusta el sabor, la textura
Carta	
Acudiría a Celicieux	Si
Precio que pagaría	
Medio de Pago buscado	Tarjeta
Nombre y logo	Yo le pondría la opción también en español, libre de gluten. Como que el nombre te da cierto caché. Lo dejaría como está, pero le pondría también en español libre de gluten.
Decoración	Me gusta la exhibición que tienen de la vitrina … se ve bonito, de repente a la decoración le pondría un poco más de color.
Layout	
Recomendaría la cafetería	Si

Persona:	**Alexandra**
Sexo:	Femenino
Hábitos de Consumo	
Tipo de local visitado	Cafeterías y restaurantes
Motivo de preferencia	Bodega Verde: tiene opciones con gluten y sin gluten, es más fácil para ir con la familia y amigos Twins: Todas las cosas son sin gluten
Frecuencia de visita	
Accesibilidad	Es complicado, no hay muchos
Medio de información utilizado	Facebook / Grupos de Facebook
Intención	
Satisfacción de la oferta actual en Miraflores	De repente en restaurantes puedes encontrar opciones, pero lo más difícil es encontrar lugares de postres
Compañía	Amigas / Familiares / Enamorado
Que piden	
Tiempo de permanencia	Entre 30 - 60 min
Gasto promedio	S/ 30
Medio de Pago	Visa / MasterCard
Identificación y evaluación de la competencia	
Competidores conocidos	La Bodega Verde, Twins
Medio de información utilizado	Facebook / Grupos de Facebook
Visitó la competencia	SI
Fortaleza de la competencia	
Punto de mejora de la competencia	Que sea para celiacos como para no celiacos, que pueda ver una combinación
Atributos buscados	
Factores de decisión	
Mas importante	Que sea de fácil acceso, que puedas tener estacionamiento del local, que sea un sitio cómodo, bonito
Menos importante	
Otros Atributos	
Cafetería ideal	
Características buscadas	Que sea tipo un Starbucks, pero con opciones para celiacos, que sea algo no muy caro, que haya siempre lugares done uno se pueda sentar, que haya buena música
Evaluación de productos y servicio	
Degustación	Las galletas están ricas, el pan no me gustó mucho
Carta	
Acudiría a Celicieux	Si
Precio que pagaría	Bebidas: hasta S/ 10 Sándwiches - Postres: S/ 15 - 20
Medio de Pago buscado	Tarjeta
Nombre y logo	Un poco difícil de pronunciar. De repente lo de Gluten Free puede ser con la espiguita tachada que indica que no tiene gluten. De repente un elemente como más gráfico. En el tema del idioma lo modificaría un poquito para que sea más fácil de pronunciar.
Decoración	
Layout	
Recomendaría la cafetería	Si

Persona:	**Giovanna**
Sexo:	Femenino
Hábitos de Consumo	
Tipo de local visitado	Regularmente me alimento bastante en casa
Motivo de preferencia	
Frecuencia de visita	De repente un día festivo, las salidas fuera de casa son mínimas por las pocas opciones que hay
Accesibilidad	Bastante complicado
Medio de información utilizado	Google / Facebook
Intención	Sería un pretexto para poder salir
Satisfacción de la oferta actual en Miraflores	La oferta en Miraflores es casi nula, de repente hay uno o quizás dos
Compañía	
Que piden	
Tiempo de permanencia	30 minutos
Gasto promedio	Entre S/ 25 - 30
Medio de Pago	Tarjeta
Identificación y evaluación de la competencia	
Competidores conocidos	No menciona
Medio de información utilizado	Google / Facebook
Visitó la competencia	
Fortaleza de la competencia	Variedad de productos
Punto de mejora de la competencia	
Atributos buscados	
Factores de decisión	
Mas importante	Higiene / El personal que atiende / que sea accesible
Cafetería ideal	
Características buscadas	
Evaluación de productos y servicio	
Degustación	En relación con el quequito: por ejemplo, la presentación para llevar está linda
Carta	Una carta bastante variada muy interesante
Acudiría a Celicieux	Si
Precio que pagaría	Bebida: S/ 10 - 12 Sándwiches, Postres S/ 15 – 20
Medio de Pago buscado	Tarjeta
Nombre y logo	El logo me gusta bastante, quizá una imagen que lo acompañe
Decoración	Me gustó la decoración y la distribución
Layout	
Recomendaría la cafetería	Si

Persona:	**Elias**
Sexo:	Masculino
Hábitos de Consumo	
Tipo de local visitado	Cafeterías
Motivo de preferencia	No busco una cafetería o una panadería en específico, veo a veces en la carta que nos entregan.
Frecuencia de visita	De una a dos veces al mes
Accesibilidad	
Medio de información utilizado	Internet
Intención	Si una vez ofrecido el producto lo siguiente a evaluar sería el precio
Satisfacción de la oferta actual en Miraflores	Reviso las cartas para ubicar productos sin gluten
Compañía	Enamorada
Que piden	
Tiempo de permanencia	En días de semana 30 minutos – fin de semana 60 minutos o más
Gasto promedio	S/ 30
Medio de Pago	Tarjeta
Identificación y evaluación de la competencia	
Competidores conocidos	Local en Javier prado (No indica el nombre)
Medio de información utilizado	Internet
Visitó la competencia	SI
Fortaleza de la competencia	Amabilidad
Punto de mejora de la competencia	Variedad de la carta
Atributos buscados	
Factores de decisión	
Mas importante	Higiene
Menos importante	
Otros Atributos	
Cafetería ideal	
Características buscadas	La seguridad es un tema muy importante
Evaluación de productos y servicio	
Degustación	No soy muy especialista en lo que es el pan, pero está bien
Carta	Evitas que tu compañía se sienta incomoda, porque hay variedad.
Acudiría a Celicieux	Si
Precio que pagaría	Bebida: S/ 10 - 12 Sándwiches: S/ 15 - 18, siempre que justifique la cantidad que están sirviendo
Medio de Pago buscado	Tarjeta
Nombre y logo Decoración	Creo que, desde el nombre, al buscar en internet sería la primera opción. Quizá en el fondo, el mismo nombre, pero en otros idiomas. Si ofrecen esa alternativa … quiero para llevar, en los empaques pueden ponerlo en diferentes idiomas
Layout	
Recomendaría la cafetería	Si, ahora que todos estamos conectados por internet es más fácil

Apéndice 10

Cuestionario

Somos estudiantes de la USIL y estamos realizando un estudio de mercado sobre la aceptación de una cafetería libre de gluten en el distrito de Miraflores y nos gustaría contar con su valiosa colaboración. Muchas gracias.

Filtro

1. Dígame por favor, ¿Usted es intolerante o Alérgico al Gluten?
1. Si (E: Continuar) **2. No (Agradecer y Terminar)**

2. ¿Usted vive, labora o transita regularmente por Miraflores?
1. Si (E: Continuar) **2. No (Agradecer y Terminar)**

Hábitos De Consumo

3. ¿Cuántas veces suele asistir a cafeterías libre de gluten en el mes?
1. Una vez al mes 2. Dos veces al mes 3. Más de 3 veces al mes

4. ¿Normalmente que días suele asistir a una cafetería libre de gluten?
1. De lunes a viernes 2. Sábado 3. Domingo

5. ¿Cuánto tiempo (minutos) suele permanecer cuando asiste a una cafetería libre de gluten?
1. Menos de 30 min 2. De 30 a 60 min 3. Más de 60 min

6. ¿Qué suele pedir en una cafetería libre de gluten? Puede marcar más de una opción.
1. Sándwich 2. Jugo de frutas 3. Bebida caliente 4. Torta
5. Ensalada 6. Waffles 7. Crepes 8.Otros_____

7. Cuando usted va a las cafeterías libres de gluten, ¿Con cuántas personas suele ir?
1. Sola 2. Una 3. Dos 4. Tres 5. Más de 3

8. En promedio, ¿Cuánto suele gastar en una cafetería libre de gluten?
1. De S/ 10 a S/ 25 2. De S/ 26 a S/ 40 3. De S/ 41 a S/ 55 4. Más de S/ 55

9. En una escala del 1 al 5 diga usted que puntaje le da a cada uno de los siguientes atributos para una cafetería libre de gluten (1 es poca importancia y 5 es muy importante).

Atributo	Puntaje
Contaminación cruzada	1 2 3 4 5
Higiene	
Atención personalizada y amable	
Rapidez en la atención	
Ubicación del local	
Estacionamiento	
Precio de los alimentos	
Variedad de alimentos preparados	
Sabor de los alimentos	

10. ¿Para usted es indispensable que los insumos de una cafetería libre de gluten sean orgánicos?
1. Si 2. No

11. ¿Cuál es el precio que pagaría por los siguientes alimentos libre de gluten?

Alimento	Precio
Sándwiches	1. S/. 10 a S/. 15 2. S/. 16 a S/. 20 3. Más de S/. 20
Jugo de frutas	1. S/. 8 a 10 2. S/. 11 a S/. 13 3. Más de S/. 13
Infusión de hierbas	1. S/. 4 a S/. 6 2. S/. 7 a S/. 10 3. Más de S/. 10
Café	1. S/. 5 a 10 2. S/. 11 a S/. 15 3. S/. 15 a S/. 20
Postre (tipo torta o pie)	1. S/. 7 a S/. 10 2. S/, 11 a S/. 15 3. S/. 15 a S/. 20
Crepes	1. S/. 7 a S/. 10 2. S/, 11 a S/. 15 3. S/. 15 a S/. 20
Waffles	1. S/. 10 a S/. 15 2. S/. 16 a S/. 20 3. S/. 20 a S/. 25

Le agradeceré nos dé su opinión en cuanto al concepto de negocio indicado a continuación:

Celicias Café, es una cafetería cuya carta está integrante dedicada y elaborada para personas alérgicas e intolerantes al gluten. Se ubicará en el distrito de Miraflores.
Es una cafetería con un ambiente acogedor, cálido y tranquilo; donde los clientes podrán pasar un momento agradable solos o en compañía mientras disfrutan de los alimentos de nuestra carta.
El modelo de atención es un servicio a la mesa y para llevar; con un trato amable, educado y cortés, priorizando la rapidez en la atención.
La carta está conformada por: tortas y pasteles, postres, sándwiches y bebidas frías y calientes.

CELICIAS
CAFÉ
SIN GLUTEN

12. En una escala del 1 al 3, donde 1 es no me gusta y 3 me gusta, como nos calificaría en:

Nombre del local ¨Celicias Café'	1 2 3
Colores del logo	1 2 3
Variedad de la carta	1 2 3

13. ¿Visitaría 'Celicias Café'?
1. Si 2. No

14. Recomendaría 'Celicias Café'?
1. Si 2. No

Datos de Control
Distrito de residencia:
Sexo
Edad
Con esto completamos esta encuesta. Muchas gracias por su tiempo y colaboración

Apéndice 11

Formato de Evaluación de Proveedores

NOMBRE O RAZON SOCIAL _____

DIRECCION _____

RUC _____ **TELEFONO** _____

CONTACTO _____

PAGINA WEB _____ **E MAIL** _____

DESCRIPCION PRODUCTOS OFRECIDOS:

_____

_____

_____

_____

CONDICIONES DE PAGO

CRITERIOS	**EVALUACION**				**CALIFICACION**
	EXCELENTE entre 5 y 4.4	BUENO entre 4.5 y 3	REGULAR entre 2.9 y 2	MALO menor a 2	
Cumplimiento y entrega	*Antes del tiempo*	*A tiempo*	*Retraso < 3 días*	*Retraso >3 días*	
Calidad	*Superó expectativas*	*Cumplió con requisitos y especificaciones*	*Faltó algún (os) requisito(s)*	*Se presentaron graves inconformidades*	
Precio	*Muy competitivo*	*Promedio del mercado*		*No es competitivo*	

_____ VB _____

Apéndice 12

Cotización de Proveedores

Gmail

Carla Perez Salinas <carla.perezsalinas@gmail.com>

HIDROLIT - SISTEMA DE ÓSMOSIS INVERSA MODELO ROMi 100

1 mensaje

Andrea Reyes - GWC Perú <ar@gwc.pe> 19 de septiembre de 2018, 16:07
Para: carla.perezsalinas@gmail.com

Estimada Carla:

Junto con saludarle, le cuento un poco más sobre las bondades del Sistema de Ósmosis Inversa ROMi 100 de HIDROLIT.

Como sabemos, el agua de red puede traer consigo contaminantes nocivos para la salud como el Cloro, el Plomo y otros Metales Pesados. Con este equipo terminará definitivamente con este problema.Puede visualizar el euqipo funcionando en este enlace: https://www.youtube.com/watch?v=lgm9t33v4DA

El equipo genera hasta 400 litros por día de agua de altísima pureza, mejor que cualquier agua envasada.

Le adjunto la ficha técnica del equipo, allí encontrará el rendimiento. Igualmente le adelanto los siguientes detalles:

- **Elimina**: Bacterias, Quistes, Virus, Arsénico, Mercurio, Cianuro, Zinc, Cobre, Cadmio, Uranio, Selenio, Antimonio, Trihalometanos, Cloraminas, Sedimentos, Suciedad, Cloro, Plomo, Pesticidas, Alguicidas, Plaguicidas y Cromo. Ver tabla de rechazo de elementos adjunta en imagen.
- **Garantía**: 1 año de fábrica para el equipo.
- **Costo del Equipo**: S./1.990 (IGV incl.)
- **Instalación**: Fácil. Cualquier gasfitero o persona con conocimiento en gasfitería puede realizarla.
- **Reservorio**: Incluye tanque hidroneumático de 4 galones.
- **Consumo eléctric**o: 6w
- **Nota**: Brindamos asesoramiento en nuestras oficinas, o vía online, o vía telefónica.
- **Mantenimiento Primeros 3 Filtros**: 1 Año de uso. Costo: S./225 los 3 juntos.
- **Mantenimiento** Segundos 3 Filtros: 3 a 5 Años de uso (dependiendo calidad del agua a tratar). Costo: S./490 los 3 juntos.

Estoy para servirle.

Atentamente,

Andrea Reyes
Vendedora Ejecutiva
Hidrolit Perú
Jr. Porta 130, Of. 502 - Miraflores (18) - Lima - Perú
+51 1 2429632
+51 922224600
www.hidrolit.pe
ar@gwc.pe

GWC GWC ECO ENERGY HIDROLIT Agua Pureza

HARMAN'S

EQUIPOS INDUSTRIALES DE COCINA

Report: COM001

Pedido Nro. 0000002480

F.Documento:	28/08/2018	**Compañía:**	Industrias Marcelo S.A.C.	**Moneda:**	Dólares Americanos
Cliente:	ERIKA PEREZ	**Punto Venta:**	P.I. Villa El Salvador	**Afecto:**	11,504.00
Documento:		**Clasificación:**	Industrial	**No Afecto:**	0.00
Contacto:		**Forma Pago:**	Adelanto 50% y saldo contra entrega	**Descuento:**	0.00
Teléfono:		**Tipo Pedido:**	Local	**Impuesto:**	2,070.72
Correo:				**Total:**	13,574.72
Observación:					

PT23	MESA REFRIGERADA DE 2 PUERTAS Marca Harman´s Medidas:Frente:140cm Fondo:65cm Alto : 90cm - Fabricada íntegramente en Acero Inoxidable calidad AISI 304 2B (Uso gastronómico). - Tablero superior de 1/16 de espesor. - Respaldar Sanitario 10cm. - Sistema estático con tubería de cobre. - Aislamiento térmico de alta densidad. - Motor 1/3 HP DANFOSS Alemán (Ecológico 134 A) - Condensador y ventilador marca DANFOSS. - Gas ecológico FREON Nº 134. - Control digital de temperatura. - 04 Garruchas marca TENTE ALEMANAS. 	UNI	1.00	2,212.00	2,212.00

PT407	VITRINA EXHIBIDORA DE POSTRES Marca Harman's Medidas:frente:120cm fondo:80cm alto:140cm - Fabricada íntegramente en Acero Inoxidable calidad AISI 304 2B (Uso gastronómico). - Con vidrio curvo panorámico de empaque al vacío. - Con puertas de vidrio de empaque al vacío. - Con repisas plastificadas. - Iluminación LED. - Aislamiento térmico de alta densidad. (ecológico 134 A) - 220V, 60 Hz. - Condensador importado. - Control digital de temperatura. - Drenajes Determinados para su limpieza. 	UNI	1.00	2,250.00	2,250.00

CONDICIONES COMERCIALES
EL PRECIO DE VENTA NO INCLUYE EL IGV 18% - PRECIO EXPRESADO EN DOLARES AMERICANOS
FORMA DE PAGO: 50 % POR ADELANTADO, SALDO CONTRA ENTREGA
PLAZO DE ENTREGA:
EN 10 DIAS UTILES
GARANTIA: 1 AÑO POR MATERIALES DE FABRICACIÓN, NO INCLUYE MANTENIMIENTO O MAL USO
FLETE: ENTREGADO EN SU LOCAL (AREA LIMA METROPOLITANA)

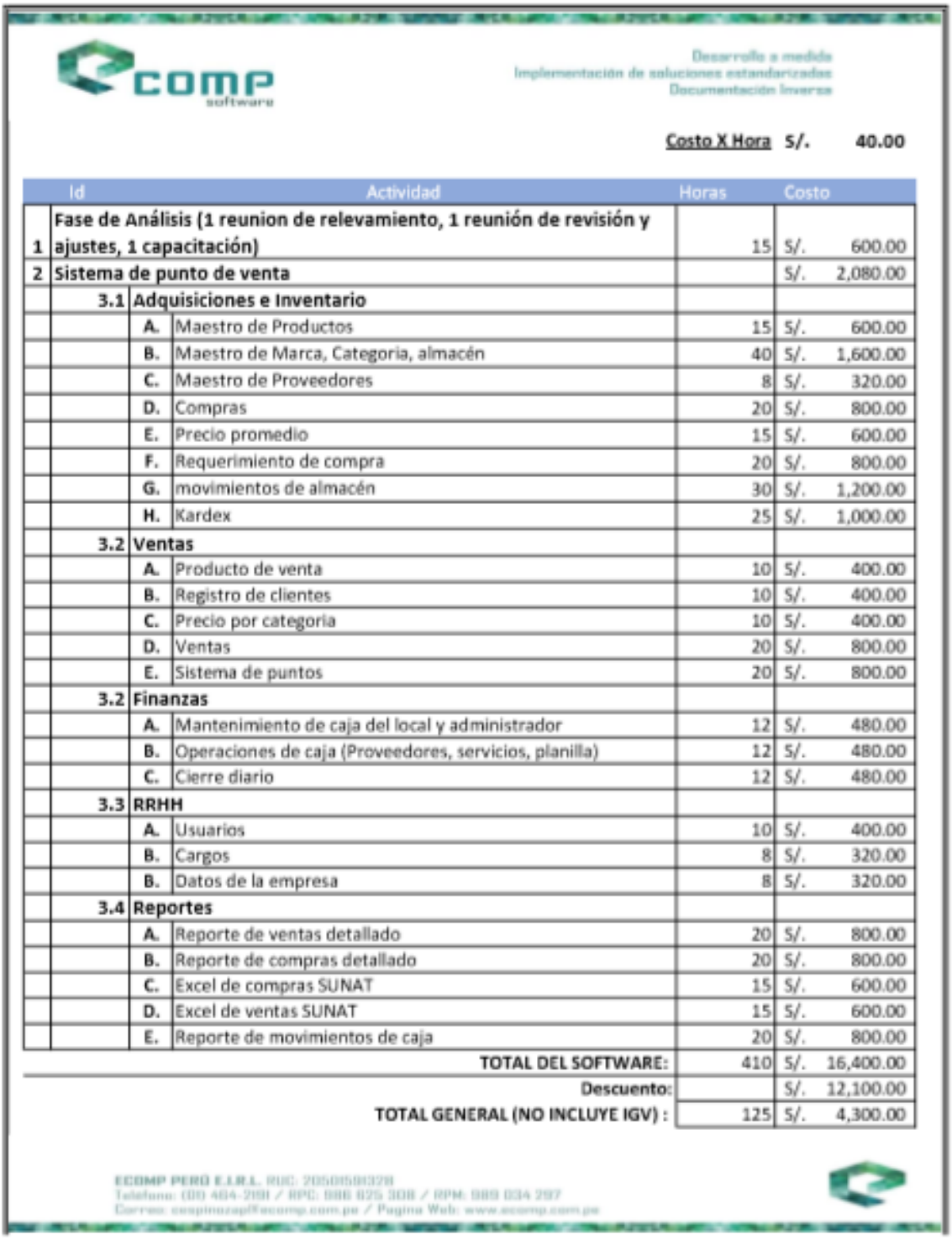
.

Atentamente:

PERALTA ALVARADO, OSCAR
DANIEL

CEL 981404200
RPC:991302453

267-0233



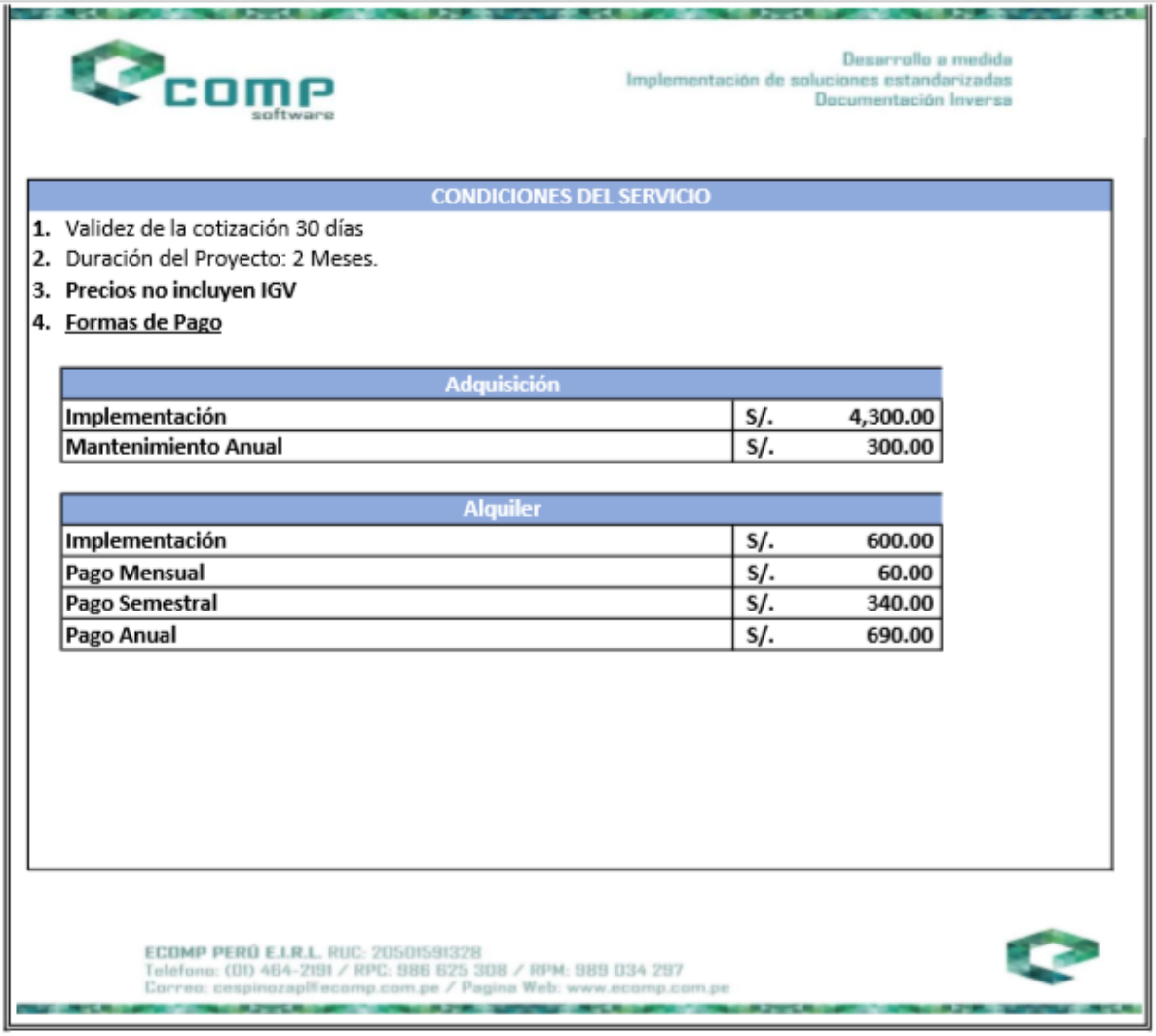
comp software

Desarrollo a medida
Implementación de soluciones estandarizadas
Documentación inversa

Costo X Hora S/. 40.00

Id			Actividad	Horas	Costo	
1	**Fase de Análisis (1 reunion de relevamiento, 1 reunión de revisión y ajustes, 1 capacitación)**			15	S/.	600.00
2	**Sistema de punto de venta**				S/.	2,080.00
	3.1	**Adquisiciones e Inventario**				
		A.	Maestro de Productos	15	S/.	600.00
		B.	Maestro de Marca, Categoria, almacén	40	S/.	1,600.00
		C.	Maestro de Proveedores	8	S/.	320.00
		D.	Compras	20	S/.	800.00
		E.	Precio promedio	15	S/.	600.00
		F.	Requerimiento de compra	20	S/.	800.00
		G.	movimientos de almacén	30	S/.	1,200.00
		H.	Kardex	25	S/.	1,000.00
	3.2	**Ventas**				
		A.	Producto de venta	10	S/.	400.00
		B.	Registro de clientes	10	S/.	400.00
		C.	Precio por categoria	10	S/.	400.00
		D.	Ventas	20	S/.	800.00
		E.	Sistema de puntos	20	S/.	800.00
	3.2	**Finanzas**				
		A.	Mantenimiento de caja del local y administrador	12	S/.	480.00
		B.	Operaciones de caja (Proveedores, servicios, planilla)	12	S/.	480.00
		C.	Cierre diario	12	S/.	480.00
	3.3	**RRHH**				
		A.	Usuarios	10	S/.	400.00
		B.	Cargos	8	S/.	320.00
		B.	Datos de la empresa	8	S/.	320.00
	3.4	**Reportes**				
		A.	Reporte de ventas detallado	20	S/.	800.00
		B.	Reporte de compras detallado	20	S/.	800.00
		C.	Excel de compras SUNAT	15	S/.	600.00
		D.	Excel de ventas SUNAT	15	S/.	600.00
		E.	Reporte de movimientos de caja	20	S/.	800.00
			TOTAL DEL SOFTWARE:	410	S/.	16,400.00
			Descuento:		S/.	12,100.00
			TOTAL GENERAL (NO INCLUYE IGV) :	125	S/.	4,300.00

ECOMP PERU E.I.R.L. RUC: 20505081328
Telefono: (01) 464-2191 / RPC: 986 825 308 / RPM: 989 034 297
Correo: cespinoza@ecomp.com.pe / Pagina Web: www.ecomp.com.pe



Desarrollo a medida
Implementación de soluciones estandarizadas
Documentación Inversa

CONDICIONES DEL SERVICIO

1. Validez de la cotización 30 días
2. Duración del Proyecto: 2 Meses.
3. **Precios no incluyen IGV**
4. **Formas de Pago**

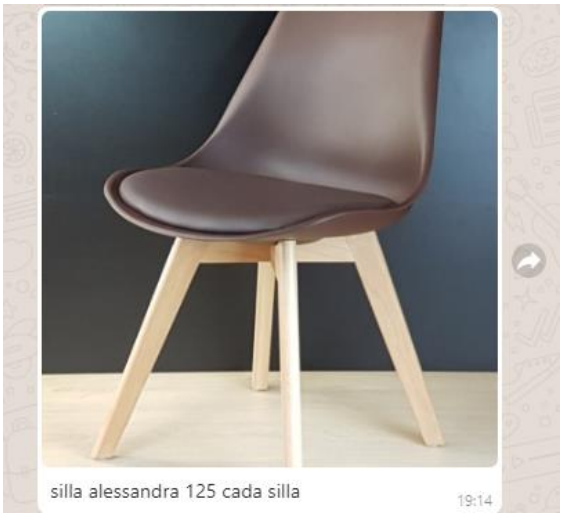
Adquisición		
Implementación	S/.	4,300.00
Mantenimiento Anual	S/.	300.00

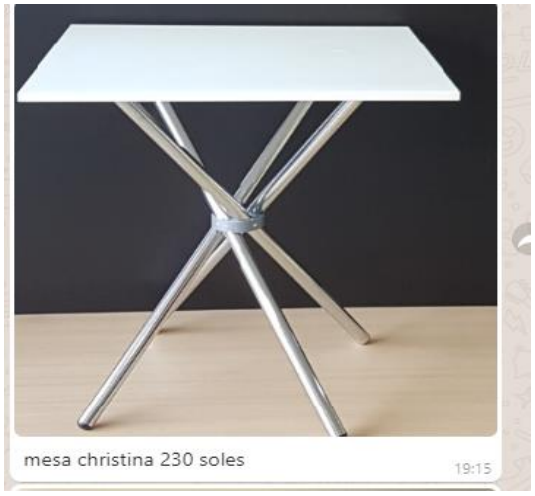
Alquiler		
Implementación	S/.	600.00
Pago Mensual	S/.	60.00
Pago Semestral	S/.	340.00
Pago Anual	S/.	690.00

ECOMP PERÚ E.I.R.L. RUC: 20501591328
Telefono: (01) 464-2191 / RPC: 986 625 308 / RPM: 989 034 297
Correo: cespinozapl@ecomp.com.pe / Pagina Web: www.ecomp.com.pe

Arkimuebles
Práctico, Moderno y Elegante

catálogo
VIRTUAL

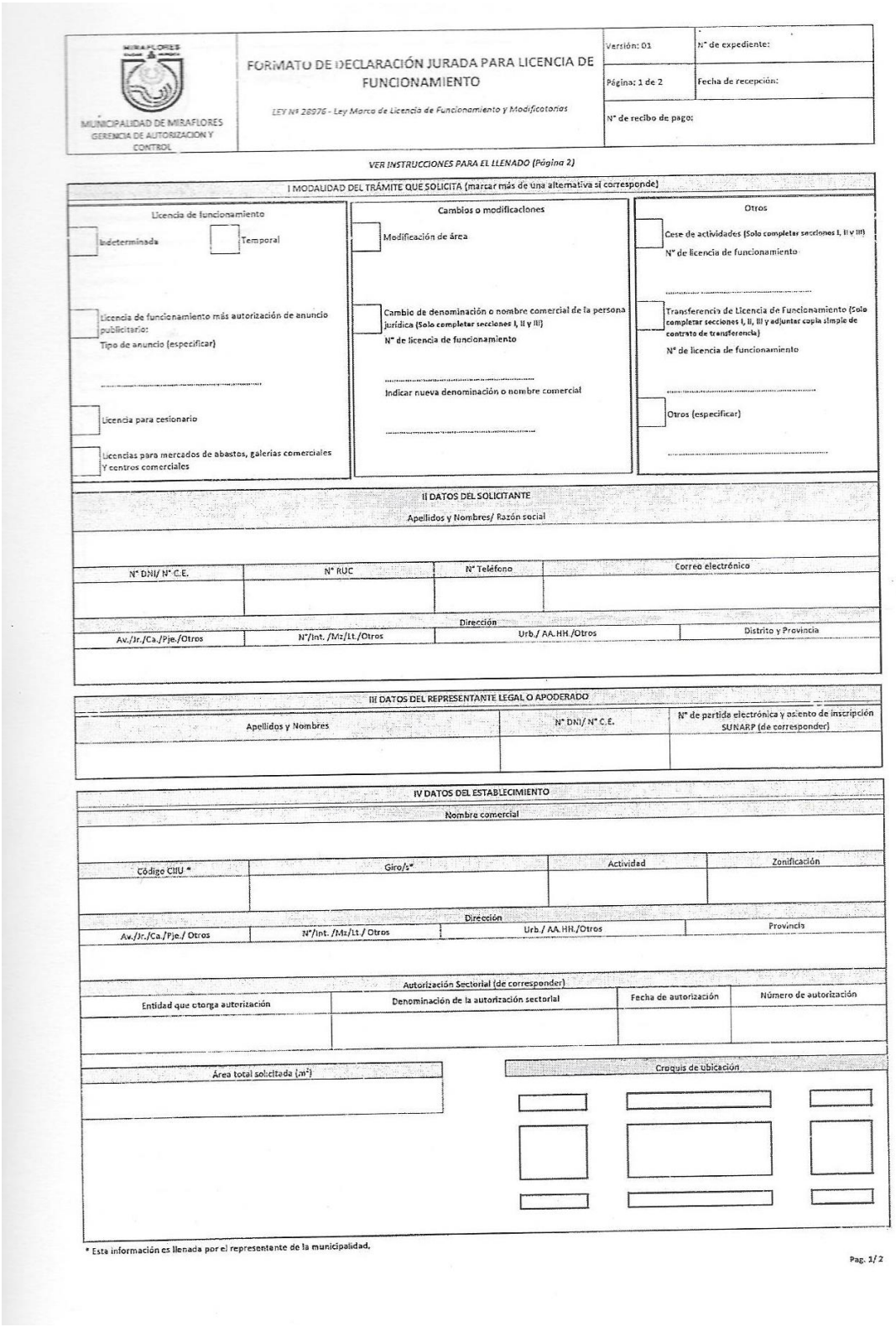

silla alessandra 125 cada silla
19:14


mesa christina 230 soles
19:15

mesa araña 220 soles
19:14

Apéndice 13

Documentos para Tramitar Licencia de Funcionamiento



MUNICIPALIDAD DE MIRAFLORES
GERENCIA DE AUTORIZACION Y CONTROL

FORMATO DE DECLARACIÓN JURADA PARA LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO

LEY Nº 28976 - Ley Marco de Licencia de Funcionamiento y Modificatorias

Versión: 01 | N° de expediente:
Página: 1 de 2 | Fecha de recepción:
N° de recibo de pago:

VER INSTRUCCIONES PARA EL LLENADO (Página 2)

I MODALIDAD DEL TRÁMITE QUE SOLICITA (marcar más de una alternativa si corresponde)

Licencia de funcionamiento
- ☐ Indeterminada
- ☐ Temporal
- ☐ Licencia de funcionamiento más autorización de anuncio publicitario: Tipo de anuncio (especificar) .....
- ☐ Licencia para cesionario
- ☐ Licencias para mercados de abastos, galerías comerciales Y centros comerciales

Cambios o modificaciones
- ☐ Modificación de área
- ☐ Cambio de denominación o nombre comercial de la persona jurídica (Solo completar secciones I, II y III) N° de licencia de funcionamiento ..... Indicar nueva denominación o nombre comercial .....

Otros
- ☐ Cese de actividades (Solo completar secciones I, II y III) N° de licencia de funcionamiento .....
- ☐ Transferencia de Licencia de Funcionamiento (Solo completar secciones I, II, III y adjuntar copia simple de contrato de transferencia) N° de licencia de funcionamiento .....
- ☐ Otros (especificar) .....

II DATOS DEL SOLICITANTE

Apellidos y Nombres/ Razón social

N° DNI/ N° C.E.	N° RUC	N° Teléfono	Correo electrónico

Dirección

Av./Jr./Ca./Pje./Otros	N°/Int. /Mz/Lt./Otros	Urb./ AA.HH./Otros	Distrito y Provincia

III DATOS DEL REPRESENTANTE LEGAL O APODERADO

Apellidos y Nombres	N° DNI/ N° C.E.	N° de partida electrónica y asiento de inscripción SUNARP (de corresponder)

IV DATOS DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre comercial

Código CIIU *	Giro/s*	Actividad	Zonificación

Dirección

Av./Jr./Ca./Pje./ Otros	N°/Int. /Mz/Lt./ Otros	Urb./ AA.HH./Otros	Provincia

Autorización Sectorial (de corresponder)

Entidad que otorga autorización	Denominación de la autorización sectorial	Fecha de autorización	Número de autorización

Área total solicitada (m²)

Croquis de ubicación

* Esta información es llenada por el representante de la municipalidad.

Pag. 1/ 2

Apéndice 14

Escenario pesimista: Ventas al 90%, precios de venta al 110% y costo de materia prima al 105%.

FLUJO DE CAJA PROYECTADO	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Ventas (u.)		**28,476**	**48,132**	**51,534**	**55,125**	**58,968**
Ventas al 90%		**25,628**	**43,319**	**46,381**	**49,613**	**53,071**
Ingresos por Ventas		**330,432**	**558,517**	**597,994**	**639,663**	**684,257**
Precios al 105%	**12.8932**					
Precio Promedio Ponderado	**12.2792**					
Costos		**-313,229**	**-377,694**	**-390,662**	**-403,500**	**-417,239**
Costos de Producción		-154,805	-236,617	-248,780	-261,618	-275,357
Materia Prima(MP)		-101,805	-172,077	-184,240	-197,078	-210,817
Costos MP al 110%	3.9723					
Costo Promedio Ponderado (MP)	3.6112					
Mano de Obra Directa		-53,000	-64,540	-64,540	-64,540	-64,540
Servicios Generales		-52,665	-52,665	-52,665	-52,665	-52,665
Alquiler		47,088	47,088	47,088	47,088	47,088
Arbitrios		1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
Internet (Claro 20 Mbps)		966	966	966	966	966
Mantenimiento		360	360	360	360	360
Agua & Luz		3,051	3,051	3,051	3,051	3,051
Planilla Administrativa		-47,920	-47,920	-47,920	-47,920	-47,920
Publicidad & Marketing		-57,840	-40,492	-41,297	-41,297	-41,297
Impuestos		**-1,977**	**-54,575**	**-63,876**	**-74,193**	**-85,551**
Inversiones	**-147,059**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Activos Fijos Depreciables	-56,316					
Gastos Preoperativos	-36,821					
Capital de Trabajo	-53,921	0	0	0	0	
Flujo de Caja Económico	**-147,059**	**15,225**	**126,249**	**143,456**	**161,970**	**181,467**
(+) Financiamiento	60,000					
(-) Cuota		-23,467	-23,467	-23,467	-23,467	-23,467
Flujo de Caja Financiero	**-87,059**	**-8,242**	**102,782**	**119,989**	**138,504**	**158,000**

Indicadores de Rentabilidad	VAN	TIR	Periodo de Recuperación
Económico (WACC)	179,339	55.77%	2.59
Financiero (bl)	191,112	67.36%	2.28

Apéndice 15

Escenario optimista: Ventas al 105%.

FLUJO DE CAJA PROYECTADO	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Ventas (u.)		**28,476**	**48,132**	**51,534**	**55,125**	**58,968**
Ventas al 105%		**29,900**	**50,539**	**54,111**	**57,881**	**61,916**
Ingresos por Ventas		**367,146**	**620,575**	**664,437**	**710,737**	**760,285**
Precios al 100%	**12.2792**					
Precio Promedio Ponderado	**12.2792**					
Costos		**-319,399**	**-388,123**	**-401,828**	**-415,444**	**-430,016**
Costos de Producción		-160,975	-247,046	-259,946	-273,562	-288,134
Materia Prima(MP)		-107,975	-182,506	-195,406	-209,022	-223,594
Costos MP al 100%	3.6112					
Costo Promedio Ponderado (MP)	3.6112					
Mano de Obra Directa		-53,000	-64,540	-64,540	-64,540	-64,540
Servicios Generales		-52,665	-52,665	-52,665	-52,665	-52,665
Alquiler		47,088	47,088	47,088	47,088	47,088
Arbitrios		1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
Internet (Claro 20 Mbps)		966	966	966	966	966
Mantenimiento		360	360	360	360	360
Agua & Luz		3,051	3,051	3,051	3,051	3,051
Planilla Administrativa		-47,920	-47,920	-47,920	-47,920	-47,920
Publicidad & Marketing		-57,840	-40,492	-41,297	-41,297	-41,297
Impuestos		**-1,977**	**-54,575**	**-63,876**	**-74,193**	**-85,551**
Inversiones	**-147,059**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Activos Fijos Depreciables	-56,316					
Gastos Preoperativos	-36,821					
Capital de Trabajo	-53,921	0	0	0	0	
Flujo de Caja Económico	**-147,059**	**45,770**	**177,877**	**198,733**	**221,100**	**244,719**
(+) Financiamiento	60,000					
(-) Cuota		-23,467	-23,467	-23,467	-23,467	-23,467
Flujo de Caja Financiero	**-87,059**	**22,303**	**154,410**	**175,267**	**197,633**	**221,252**

Indicadores de Rentabilidad	VAN	TIR	Periodo de Recuperación
Económico (WACC)	323,442	80.64%	1.90
Financiero (bl)	344,846	103.36%	1.62