ESCUELA DE POSTGRADO
UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN GERENCIAL APLICADO

"ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN CAFÉ-PUNTO DE ENCUENTRO CON ESTILO MEDITERRÁNEO FRANCÉS EN LIMA, PERÚ"

JORGE JAVIER VIDALÓN
CARLOS MONDOÑEDO TORRES
CARLOS MORALES ZAPATA
GREGORY POLLET

EXCUTIVE MBA
VIGÉSIMO PRIMERA PROMOCIÓN
2002 – II

ESCUELA DE POSTGRADO
UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA

PROYECTO DE INVESTIGACION GERENCIAL APLICADO

"ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN CAFÉ-PUNTO DE ENCUENTRO CON ESTILO MEDITERRÁNEO FRANCÉS EN LIMA, PERÚ"

JORGE JAVIER VIDALÓN
CARLOS MONDOÑEDO TORRES
CARLOS MORALES ZAPATA
GREGORY POLLET

EXECUTIVE MBA
VIGÉSIMO PRIMERA PROMOCIÓN
2002-II

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN CAFÉ-PUNTO DE ENCUENTRO CON ESTILO MEDITERRÁNEO FRANCÉS EN LIMA, PERÚ

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto tiene por objeto evaluar la factibilidad para la puesta en marcha de un café-punto de encuentro con estilo francés mediterráneo en Lima. La idea de este proyecto se desarrolla considerando que el sector de los cafés-puntos de encuentro viene evolucionando notablemente en los últimos años, convirtiéndose en una atractiva oportunidad de negocio (representando San Antonio el mejor ejemplo). Así mismo, se ha pensado introducir en el mercado un nuevo concepto similar al que se encuentra en Francia, con una oferta mediterránea, adecuada al paladar peruano y con una estrategia de diferenciación basada en la calidad del servicio tanto como del ambiente.

La primera etapa del proyecto está definida por el estudio de mercado, en el cual se definieron las necesidades de los consumidores a través de un estudio del comportamiento del limeño, y la demanda con estudios cualitativos y cuantitativos.

El mercado objetivo son los limeños, hombres y mujeres, mayores de 25 años, que pertenecen a los niveles socio-económicos A y B y con estilos de vida resolutamente orientados hacia la modernidad y el consumo. Grandes consumidores de entretenimiento, representan un segmento en expansión que tiene un impacto importante sobre las tendencias dentro del mercado limeño de diversión, especialmente del de los restaurantes. Actualmente, han sido estimados en 192 408 personas, cuyo 62.7% ya acuden a cafés-puntos de encuentro.

La demanda por estos locales seguirá aumentando, dado que el mercado todavía está en una etapa de crecimiento materializada por las aperturas

sucesivas de nuevos locales. Hemos considerado razonable una tasa de 0.6% de captura para el primer año de explotación, que se convirtiera en un 1.65% para el quinto año.

Nuestra proyección de ventas varía bastante entre los cinco primeros años de explotación estudiados en este proyecto: si en el 2006 se piensa recibir a 23 524 personas, alcanzará 71 458 en el 2010.

Orientado hacia un público en búsqueda de estatus, nuestra estrategia de marketing utilizará criterios que le permitirán obtener exclusividad, a través de un servicio de primera, con un estilo "casual", así como un ambiente cálido, mezclando modernidad y tradición; en el cual los clientes podrán descansar del estrés de la ciudad y reunirse con sus amigos, colaboradores de trabajo o familiares para reuniones placenteras.

La calidad del nuestro servicio estará basada sobre una verdadera capacitación de nuestro personal, así como por la realización de procesos e ingeniería, puestas en marcha bajo el modelo utilizado por las cadenas de restauración rápida más reconocidas en el mundo.

La inversión inicial se ha estimado en 175 516 soles siendo la tasa interna de retorno (TIR) de 49.59%. Superior a nuestro costo de oportunidad, concluimos, por ello, que nuestro proyecto es viable.

DEDICATORIA

A mi esposa Nellyta
por su gran amor incondicional,
A nuestro bebe que cuando nazca podrá tener
un ejemplo a seguir,
A mi madre que supo guiarme a pesar de los
innumerables obstáculos vividos
A la memoria de mi padre,
quien siempre ha sido ejemplo en mi vida
y a mis compañeros del grupo Goyo, Carlos
Morales y Carlos Mondoñedo.

Jorge Javier

A la memoria de Don Panchito,
A mi querida Chabuquita, a mis hermanas y a
mi esposa por el aliento y apoyo brindado.
Y a mis hijas Carolina y Valeria para que tengan
un ejemplo, siempre se superen, sean mejores
y salven los obstáculos con su propio esfuerzo.

Carlos Mondoñedo

A María Esther, Noelia y Milagros, por su
permanente apoyo, inspiración y comprensión

Carlos Morales

A mis padres, sin los cuales nunca hubiera
podido vivir esta experiencia en Peru.
A mis hermanos, especialmente Benoît.
Espero que juntos, desarrollemos un proyecto
de esta naturaleza pronto.
A Christie, mi compañera, por su apoyo, comprensión
y consejos durante la realización de este trabajo.
Muchas gracias a mis compañeros de grupo,
Jorge y los dos Carlos, tanto por haber creído
en este proyecto como por dar su mejor esfuerzo.
Muchas gracias a nuestro asesor, Jose Chou,
por su apoyo y rigor.
Muchas gracias a todas las personas que apoyaron
este proyecto a su manera, pero siempre con
mucha dedicación, especialmente Nelly, Karinna,
Angel, Cristina, Marjorie, Kevin y Gustavo.

Gregory Pollet

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos sinceramente:

Al maestro José Chou Flores, nuestro profesor, asesor y amigo

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN…….. 45

CAPÍTULO I ……..…… 47

1. GENERALIDADES……... 47

1.1.Selección del problema……. 50

1.2.Objetivos generales del proyecto…….. 50

1.2.1. Objetivos operacionales……... 51

1.2.2. Objetivos de marketing…… 52

1.2.3. Objetivos para el cliente …….. 53

1.2.4. Objetivos económicos y financieros…… 53

1.3.Limitaciones de la investigación……... 54

CAPÍTULO II ……..……. 56

2. ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE…… 56

2.1.Análisis del entorno …….. 56

2.1.1. Marco económico……. 56

2.1.2. Marco laboral…….…….. 64

2.1.3. Marco político……. 69

2.1.4. Marco legal……. 70

2.2.Análisis demográfico…… 70

2.2.1. Características socioeconómicas…….. 76

2.2.2. Marco social: entretenimiento……. 77

2.3.Resumen de resultados ……. 82

CAPÍTULO III ……..……. 84

3. COMPORTAMIENTO DEL MERCADO…….. 84

3.1.La industria……... 86

3.1.1. Definición…… 87

3.1.2. Tamaño de la industria y su crecimiento…… 90

3.1.3. Factores para establecer el tamaño de la industria y su crecimiento …….. 93
3.1.4. Factores claves de éxito …….. 99
3.1.5. Conclusion…… 102
3.2.El sector…… 103
3.2.1. Análisis del sector…… 103
3.2.2. Matriz EFE……..…… 104
3.2.3. Matriz EFI…… 105
3.2.4. Matriz IE…….. 110
3.2.5. Ciclo de vida en el sector del producto…… 111
3.2.6. Las cinco fuerzas competitivas…… 114
3.2.7. Niveles de los competidores…… 123
3.2.8. Mapeo de posicionamiento…….. 125
3.2.9. Factores críticos de crecimiento…….. 128
3.2.10. Conclusiones……..…….. 128
3.3.Resumen de resultados …….. 129
CAPÍTULO IV ……..…… 131
4. ANÁLISIS DE LA DEMANDA …… 131
4.1.Objetivo del estudio ……. 131
4.2.Formulación de la hipótesis……. 131
4.3.Metodología utilizada …… 132
4.3.1. Recolección de fuentes secundarias…… 132
4.3.2. Recolección de fuentes primarias…… 132
4.4.Análisis del consumidor limeño…… 140
4.4.1. Perfil del comportamiento del limeño……. 140
4.4.2. Proceso de decisión de compra – punto de encuentro... 158
4.5.Segmentación del mercado …… 175
4.5.1. Segmentación geográfica……. 175

4.5.2. Segmentación demográfica……. 175
4.5.3. Segmentación psicográfica…….. 176
4.5.4. Definición de los estilos de vida……..…….. 177
4.6. Selección del segmento de mercado……. 193
4.7. Definición del mercado potencial y disponible…… 197
4.8. Proyección de la demanda …… 202
4.9. Resumen resultados ……. 206
CAPÍTULO V ……..…… 207
5. ANÁLISIS DE LA OFERTA …….. 207
5.1. Identificación de la competencia……. 207
5.1.1. Competencia directa e indirecta…….. 207
5.1.2. Participación de la competencia en el mercado…….. 222
5.1.3. Posicionamiento de la competencia…… 224
5.1.4. Análisis FODA de la competencia…….. 239
5.1.5. Posibles nuevos ingresantes…… 242
5.2. Análisis de precios de la oferta ……. 243
5.3. Resumen de resultados …… 245
CAPÍTULO VI ……..…… 246
6. COMERCIALIZACIÓN……. 246
6.1. Políticas…… 246
6.2. Resumen de resultados ……. 251
CAPÍTULO VII ……..…… 253
7. EL PRODUCTO……..…… 253
7.1. El concepto…… 254
7.2. El servicio……..…….. 256
CAPÍTULO VIII……..…… 258
8. ESTRATEGIAS……... 258
8.1. Descripción y análisis de la estrategia básica…….. 258

8.1.1. Estrategias de diferenciación…….. 258
8.1.2. Posicionamiento estratégico…… 277
8.2. Plan de marketing mix…….. 283
8.2.1. Precio……... 284
8.2.2. Fijación de precios…….. 287
8.2.3. Plaza…… 289
8.2.4. Producto…….. 291
8.2.5. Mezcla promocional…… 295
8.2.6. Análisis de medios…….. 305
8.2.7. Análisis de las tres P adicionales…… 308
8.3.Resumen de resultados ……. 312
CAPÍTULO IX ……..…… 313
9. LOCALIZACIÓN…… 313
9.1.Estudio de localización …… 313
9.1.1. Variables locacionales – Corredor de la riqueza……. 313
9.1.2. Análisis de localización de la competencia……. 317
9.2.Localización e implementación…… 326
CAPÍTULO X ……..…… 328
10.PRONÓSTICO DE VENTAS…….. 328
10.1. Pronóstico de ventas……. 328
10.1.1. Pronóstico de ventas - personas que asisten a cafés punto de encuentro …… 331
10.1.2. Pronóstico de ventas sobre personas que no asisten a cafés punto de encuentro…….. 334
10.2. Resumen de resultados …… 336
CAPÍTULO XI ……..…… 338
11.DETERMINACION DEL TAMAÑO DE LA EMPRESA ... 338
11.1. Análisis de economías de escala…….. 338

11.2. Proyección de crecimiento mercado creciente o constante .. 339
11.3. Selección del tamaño del negocio…… 341
11.4. Lay Out…… 355
11.5. Conclusiones…….……. 357
11.6. Resumen de resultados …… 358
CAPÍTULO XII ……..…… 359
12.INGENIERÍA DEL PROYECTO…….. 359
12.1.Máquinas y equipo……. 359
12.2.Modelamiento de procesos operativos - administrativos… 359
12.2.1. Procesos de “Comida segura” …….. 364
12.2.2. Diagrama operativo del circuito de insumos en la cocina del café-punto de encuentro……..… 387
12.2.3. Proveedores…….. 390
12.2.4. Procesos de “Servicio seguro”……. 392
12.3.Selección, capacitación y entrenamiento de colaboradores 404
12.3.1. La entrevista ……. 404
12.3.2. La inducción y entrenamiento…….. 405
12.3.3. Servicio del café-punto de encuentro…… 406
12.3.4. Evaluación del desempeño…….. 411
12.4.Rendimientos……... 412
12.5.Indicadores y tiempos de atención…… 417
12.6.Modelo de las 10 expectativas …….. 424
12.7.Puesta en marcha del proyecto……. 428
12.8.Conclusiones ……. 429
12.9.Resumen de resultados …… 430
CAPÍTULO XIII……..…… 432
13.ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN…….. 432
13.1.Caracterización de la cultura organizacional deseada…. 432

13.1.1. Visión……..……. 432
13.1.2. Misión……...…… 433
13.1.3. Creencias y valores ……..…… 433
13.1.4. Lenguaje y conceptos…… 434
13.1.5. Poder y estatus…….. 434
13.1.6. Recompensas y oportunidades……. 434
13.2. Determinación de las ventajas competitivas criticas…… 434
13.3. Diseño de la estructura organizacional…… 437
13.4. Diseño de los perfiles de puestos claves…….. 441
13.4.1. Descripción de puestos …… 442
13.5. Políticas administrativas…….. 453
13.5.1. Políticas de personal…… 454
13.5.2. Políticas de ventas…… 455
13.5.3. Políticas de compras ……. 457
13.5.4. Políticas de inventarios ……. 460
13.5.5. Políticas de remuneraciones …… 462
13.5.6. Proceso de la administración por objetivos …… 467
13.6. Conclusiones…… 468
13.7. Resumen de resultados …….. 469
CAPÍTULO XIV……..…… 471
14.LA INVERSIÓN……... 471
14.1. Inversión total del proyecto……. 471
14.2. Inversión en activo fijo……..……. 472
14.3. Inversión en activo intangible……. 474
14.4. Inversión de capital de trabajo…… 476
14.5. Inversión durante el funcionamiento…….…… 478
14.6. Resumen de resultados …… 478
CAPÍTULO XV……..…… 480

15.FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO …… 480

15.1. Identificación y selección de fuentes de financiamiento ……... 480

15.2. Estructura de capital …… 482

15.3. Costo de capital……... 484

15.4. Resumen de resultados …… 487

CAPÍTULO XVI……..…… 488

16.PLANIFICACION FINANCIERA……. 488

16.1. Presupuestos bases ……... 489

16.1.1. Presupuesto de ventas y producción…….. 493

16.1.2. Presupuestos de costos de producción…….. 496

16.2. Presupuestos de gastos …… 502

16.2.1. Gastos administrativos…… 502

16.2.2. Gastos de ventas ……. 504

16.2.3. Presupuesto de depreciación y amortización……..…….. 506

16.3. Presupuestos de resultados …….. 507

16.3.1. Balances proyectados …… 509

16.3.2. Flujo de caja proyectado……... 512

16.3.3. Estado de ganancias y perdidas proyectado…. 514

16.4. Resumen de resultados ……... 517

CAPÍTULO XVII……..…… 519

17.EVALUACION ECONÓMICA Y FINANCIERA…… 519

17.1. Indicadores de rentabilidad…….. 519

17.2. Análisis del punto de equilibrio……... 520

17.3. Análisis de sensibilidad - Análisis con Crystal Ball … 524

17.3.1. Variación de inversión …….. 524

17.3.2. Variación de ventas ……. 525

17.3.3. Aplicación de Crystal Ball …….. 526
17.4. Resumen de resultados …….. 531
CAPÍTULO XVIII…….…… 533
18.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES……. 533
18.1. Conclusiones…… 535
18.2. Recomendaciones…… 535

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 2.1: Valores macroeconómicos: pronóstico 2005…..…. 63
Cuadro 2.2: Población ocupada en Lima Metropolitana ……..…. 66
Cuadro 2.3: Distribución de distritos de Lima por zona …...…..... 74
Cuadro 2.4: Tasa de presupuesto mensual dedicado a diversión según los diferentes NSE en Lima ……..…… 78
Cuadro 2.5: Promedio del presupuesto en diversión familiar mensual (US$) según zona de vivencia en Lima…..… 80
Cuadro 2.6: Actividades de diversión más frecuentes según la zona de vivencia en Lima ……..... 81
Cuadro 2.7: Principales variables descriptivas según NSE……... 82
Cuadro 3.1: Tasa de participación de la actividad restaurantes y hoteles entre 1994 y 2001 ……..... 88
Cuadro 3.2: Número de restaurantes a nivel nacional……... 90
Cuadro 3.3: Restaurantes en Lima clasificados por categorías…..… 91
Cuadro 3.4: Matriz EFE: Evaluación de Factores Externos…….. 104
Cuadro 3.5: Matriz EFI: Evaluación de Factores Internos…… 105
Cuadro 3.6: Matriz IE……..…. 111
Cuadro 3.7: Fases del ciclo de vida ……..… 112
Cuadro 3.9: Puntos de encuentro más visitados en Lima…….…. 122

Cuadro 4.1: Los prejuicios más presentes en la mente del consumidor limeño …….. 146
Cuadro 4.2: Tipos de comportamientos de compra, los cuatro tipos de comportamiento de compra……. 159
Cuadro 4.3: Tipos de reconocimiento de necesidad……. 162
Cuadro 4.4: Atributos más importantes al momento de escoger un punto de encuentro …… 167
Cuadro 4.5: Creencias de los consumidores sobre las marcas de cafés-punto de encuentro susceptibles de ser elegidas. 169
Cuadro 4.6: Modelo del valor esperado …… 169
Cuadro 4.7: Presentación de los estilos de vida existentes en el Perú……... 177
Cuadro 4.8: Características generales de los estilos de vida identificados en el Perú ……. 180
Cuadro 4.9: Perfil de cada estilo seleccionado ……... 186
Cuadro 4.10: Resumen perfil estilo de vida emprendedor…… 188
Cuadro 4.11: Resumen perfil estilo de vida sensorial……... 189
Cuadro 4.12: Resumen perfil estilo de vida progresista…… 190
Cuadro 4.13: Estilos de vida de las amas de casa en Lima Central.. 192
Cuadro 4.14: Presencia de NSE A y B en el corredor de la riqueza .. 198
Cuadro 4.15: Población de NSE A y B viviendo en el corredor de la riqueza …….. 198
Cuadro 4.16: Corredor de la riqueza segmentado por estilo de vida 199
Cuadro 4.17: Frecuencia de visitas – clientela café-punto de encuentro …… 200
Cuadro 4.18: Población del corredor de la riqueza: Segmentado por edad y estilos de vida que asiste a cafés - punto de encuentro ……... 201

Cuadro 4.19: Tasa de crecimiento de la población del corredor de la riqueza-Periodo 2000-2004…… 202
Cuadro 4.20: Proyección de la población del corredor de la riqueza.. 203
Cuadro 4.21: Evolución de los estilos de vida en Lima: Periodo 1996-2003 …….. 204
Cuadro 4.22: Índice de variación anual de estilos seleccionados…. 205
Cuadro 4.23: Incremento % de la población por estilo de vida…. 205
Cuadro 4.24: Proyección de demanda …….. 206
Cuadro 5.1: Presentación de la oferta actual – Puntos de encuentro Lima ……. 210
Cuadro 5.2: Capacidad promedio de los locales de las principales marcas del mercado …….. 216
Cuadro 5.3: Tiempos promedios de servicio al cliente……. 218
Cuadro 5.4: Tasas de visitas de la clientela según horarios de apertura y marcas …….. 219
Cuadro 5.5: Tasas de participación – cafés-puntos de encuentro, Lima ……... 223
Cuadro 5.6: Como las marcas líderes desean ser reconocidas…….. 225
Cuadro 5.7: Criterios diferenciales entre las marcas consideradas por los consumidores …… 228
Cuadro 5.8: Ventajas competitivas de las marcas lideres en el mercado limeño …… 229
Cuadro 5.9: Atributos otorgando status para las tres principales marcas del mercado …….. 230
Cuadro 5.10 Notoriedad de cada marca en el mercado limeño……. 231
Cuadro 5.11: Preferencia de marca por parte del público objetivo limeño……... 232
Cuadro 5.12: Cafés-punto de encuentro limeñas identificadas por

cuota de mercado, notoriedad y preferencia……. 233
Cuadro 5.13: Posición actual de los principales actores del mercado de cafés-puntos de encuentro, Lima……. 237
Cuadro 5.14: Posicionamiento de la oferta actual de cafés-puntos de encuentro, Lima ……... 238
Cuadro 5.15: FODA de la competencia…… 240
Cuadro 5.16: Precios por líneas de productos de los competidores más activos …….. 244
Cuadro 6.1: Actividades de publicidad – Principales actores…….. 248
Cuadro 8.1: Clasificación de los criterios de selección de la población NSE A y B limeña para acudir a un café-punto de encuentro …….. 258
Cuadro 8.2: Notación atribuida a los actores del mercado limeño por el público NSE A y B limeño…… 259
Cuadro 8.3: Nota promedio del público por atributo…….. 259
Cuadro 8.4: Precios por líneas de productos ……..…... 288
Cuadro 9.1: Análisis de la estrategia de las principales panaderías y café en Lima Metropolitana…… 317
Cuadro 9.2: Puntajes atribuidos a 6 lugares potenciales de ubicación para nuestro café-punto de encuentro……. 323
Cuadro 9.3: Puntajes finales para la ubicación de nuestro café-punto de encuentro …….. 324
Cuadro 9.4: Clasificación de las ubicaciones factibles para nuestro local ……. 325
Cuadro 10.1: Distribución de hora y ticket promedio…….. 329
Cuadro 10.2: Factor de asistencia en el último mes a café-punto de encuentro ……. 330
Cuadro 10.3: Pronóstico de ventas-personas que asisten con

frecuencia sostenida a cafés-puntos de encuentro….. 332
Cuadro 10.4: Pronóstico de ventas, personas que asisten con poca frecuencia a cafés-puntos de encuentro……. 334
Cuadro 10.5: Pronóstico de ventas-personas que no asisten a cafés-puntos de encuentro …… 335
Cuadro 10.6: Pronóstico total de ventas……. 336
Cuadro 11.1: Proyección del mercado disponible y objetivo y proyección de demanda …….. 340
Cuadro 11.2: Repartición de mesas y sillas por ambiente…….. 342
Cuadro 11.3: Espacios lineales e intervalos…… 343
Cuadro 11.4: Resumen de dimensiones por tipo de mesa …….. 345
Cuadro 11.5: Ratio cliente por tipo de mesa…… 349
Cuadro 11.6: Cálculo del área reservada a los clientes…… 350
Cuadro 11.7: Cálculo del ratio-cliente para el salón…… 351
Cuadro 11.8: Tamaño de las diferentes áreas del local…… 352
Cuadro 11.9: Cálculo del tamaño del estacionamiento…… 352
Cuadro 11.10: Cálculo del tamaño del negocio……... 353
Cuadro 11.11: Criterios para posicionar área dentro del local…… 355
Cuadro 12.1: Principales proveedores…… 391
Cuadro 12.2: Hoja de pedido de proveedores……. 392
Cuadro 12.3: Cantidad de mozos por hora……. 394
Cuadro 12.4: Horario tipo de mozos…….. 395
Cuadro 12.5: Horas hombre de mozos…… 396
Cuadro 12.6: Tabla de eficiencia de personal……. 397
Cuadro 12.7: Tabla de disponibilidad……. 398
Cuadro 12.8: Guía de posicionamiento de personal…… 399
Cuadro 12.9: Rendimientos……. 413
Cuadro 12.10: Tiempos de servicio ……. 418

Cuadro 12.11: Comparativos San Antonio y Le Point Café ……. 418
Cuadro 12.12: Comparativo Café Café y Le point café…… 418
Cuadro 12.13: Inventario diario……. 423
Cuadro 13.1: Perfil puesto gerente general / administrador…… 442
Cuadro 13.2: Perfil puesto chef …… 444
Cuadro 13.3: Perfil puesto pastelero …… 446
Cuadro 13.4: Perfil puesto mozo ……. 449
Cuadro 13.5: Perfil puesto cajero …… 451
Cuadro 13.6: Perfil puesto vigilante …… 453
Cuadro 14.1: Inversión total (Nuevos Soles)……. 472
Cuadro 14.2: Inversión en activo fijo (Nuevos Soles)……... 474
Cuadro 14.3: Inversión en ativos intangibles (Nuevos Soles)…. 476
Cuadro 14.4: Inversión en capital de trabajo (Nuevos Soles)…… 477
Cuadro 15.1: Tasas de interés ……... 483
Cuadro 15.2: Estructura de capital …….. 484
Cuadro 15.3: Rendimiento del IGBVL Últimos 10 Años (%)……. 485
Cuadro 15.4: Rendimiento de Bonos Soberanos……. 486
Cuadro 16.1: Presupuesto de ventas (Visitas anuales)……. 493
Cuadro 16.2: Distribución de visitas ……... 494
Cuadro 16.3: Proyección ticket promedio …… 495
Cuadro 16.4: Proyección ticket promedio (En Nuevos Soles)……. 495
Cuadro 16.5: Presupuesto de producción ……..……. 496
Cuadro 16.6: Presupuestos de costo de producción …… 497
Cuadro 16.7: Costo de materiales directos de producción …… 499
Cuadro 16.8: Costo de mano de obra directa …… 500
Cuadro 16.9: Otros costos de producción …….. 501
Cuadro 16.10: Otros costos de producción: gastos generales de producción …… 502

Cuadro 16.11: Gastos administrativos (En Nuevos Soles)…… 503
Cuadro 16.12: Presupuesto mano de obra directa …….. 504
Cuadro 16.13: Gastos de ventas (En Nuevos Soles)…… 504
Cuadro 16.14: Comisión consumo con tarjeta de crédito …… 505
Cuadro 16.15: Gastos promoción y publicidad ……. 506
Cuadro 16.16: Depreciaciones y amortizaciones (En Nuevos Soles) 507
Cuadro 16.17: Presupuesto por ingresos de ventas ……..… 508
Cuadro 16.18: Balances proyectados – Activos …….…….. 510
Cuadro 16.19: Balances proyectados – Pasivos …… 512
Cuadro 16.20: Flujo de caja proyectado (En Nuevos Soles) …… 513
Cuadro 16.21: Estado de ganancias y pérdidas ……. 515
Cuadro 16.22: Estado de ganancias y pérdidas proyectado ……..…. 517
Cuadro 17.1: Indicadores de rentabilidad……... 520
Cuadro 17.2: Punto de equilibrio operativo y financiero …….. 521
Cuadro 17.4: Punto de equilibrio financiero……..……. 521
Cuadro 17.5: Utilidad neta por costeo variable …….. 523
Cuadro 17.6: Ratios financieros …….. 523
Cuadro 17.7: TIR y VAN con incremento de inversión ……. 524
Cuadro 17.8: Variación de ventas …….. 524
Cuadro 17.9: VAN y TIRF (Sensibilidad) …… 525

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 2.1: Evolución del tipo de cambio durante el año 2004 58
Gráfico 2.2: Índice de precios al consumidor: monitoreo económico INEI diciembre 2004……..… 61
Gráfico 2.3: Índice de Precios al consumidor en Lima, sector alimentos y bebidas fuera del hogar……. 62

Gráfico 2.4: Evolución del sueldo real en Lima……. 64
Gráfico 2.5: Evolución de la población limeña en el Perú, entre 1990 hasta su prospección en 2010……..... 71
Gráfico 2.6: Las diferentes zonas de Lima Metropolitana…… 73
Gráfico 2.7: Evolución de las poblaciones de Lima Central y Lima Conurbana 1961 – 2002 …… 75
Gráfico 2.8: Evolución de las poblaciones de las Lima entre 1961 y 2002 ……..…… 76
Gráfico 2.9: Los niveles socio-económicos por zona en Lima ..… 77
Gráfico 2.10: Participación del gasto en diversión por cada zona de Lima …….. 79
Gráfico 3.1: Principales contribuciones por sector económico ……. 85
Gráfico 3.2: Evolución de empleos en restaurantes……..... 86
Gráfico 3.3: Evolución del PBI de la actividad de restaurantes y hoteles en Perú entre 1995 y 2003……...…. 89
Gráfico 3.4 Variación del ciclo de vida ……..…… 112
Gráfico 3.5: Producto sujeto a la moda…….... 113
Gráfico 3.6: Las fuerzas competitivas de Michael Porter…….……. 115
Gráfico 3.7: Niveles de competencia ……..……. 125
Grafico 3.8: Posiciones de mercado de las compañías rivales…….. 126
Gráfico 3.9: Posiciones de mercado de las categorías semejantes ... 127
Gráfico 4.1: Las cinco etapas en el proceso de compra……..... 160
Gráfico 4.2: Grupos de marcas de puntos de encuentros sucesivos considerados en la decisión …….. 166
Gráfico 4.3: Etapas entre la valoración de alternativas y la decisión de compra …….. 170
Gráfico 4.4: Comportamientos post compra posibles……... 174
Grafico 4.5: Mapa perceptual: Identificación de los estilos de vida

en Perú según los criterios de riqueza y conservatismo 182
Grafico 4.6: Mapa perceptual: Actitudes de los diferentes estilos de vida peruanos hacia el consumo……... 183
Grafico 4.7: Mapa perceptual: Preferencias en general…… 184
Grafico 4.8: Los 4 estilos de mujeres más presentes en Lima…….. 191
Grafico 5.1: Tasas de ocupabilidad de los locales según horario y marca ……. 221
Grafico 8.1: Posicionamiento “Le Point-Café” frente a la competencia……. 283
Gráfico 11.1: Representación esquemática de espacio requerido para una mesa rectangular de cuatro cubiertos….. 346
Gráfico 11.2: Representación esquemática de espacio requerido para una mesa redonda de cuatro cubiertos…… 348
Gráfico 11.3: Lay out café-punto de encuentro…….. 357
Gráfico 12.1: Modelamiento de procesos operativos …… 360
Gráfico 12.2: Matriz de Chase …….. 362
Gráfico 12.3: Línea de producción según procesos …….. 363
Gráfico 12.4: Proceso de comida segura …… 365
Gráfico 12.5: Jerarquía de almacenamiento en el anaquel superior del refrigerador …… 368
Gráfico 12.6: Modelo de etiquetado de productos …… 369
Gráfico 12.7: Disposición de colores de las etiquetas …….. 370
Gráfico 12.8: Zonas de preparación en cocina …….. 377
Gráfico 12.9: Tratamiento y flujo de insumos ……. 389
Gráfico 12.10: Ciclo de servicio …… 418
Gráfico 12.11: Modelo de las 10 expectativas …… 425
Gráfico 12.12: Gantt de puesta en marcha del proyecto ……. 429
Gráfico 13.1: Organigrama inicial con un total de 21 personas ….. 438

Gráfico 13.2: Invertir la estructura de la organización ……... 440
Gráfico 13.3: Organigrama definitivo ……... 441
Gráfico 13.4: Fases de la cadena de suministro ……. 459
Gráfico 13.5: Proceso de administración por objetivos …….. 468
Grafico 16.1. Tipos de planificación financiera ……. 489

ANEXOS

Anexo 1: Reglamento de restaurantes …… 539
Anexo 2: Norma sanitaria para el funcionamiento de restaurantes y servicios afines ……..……. 566
Anexo 3: Categorización por nivel socioeconómico …….. 576
Anexo 4: Perfil básico del hogar …… 577
Anexo 5: Principales motivos de abandono de las empresas por parte de los clientes individuales …… 578
Anexo 6: Principales comercios – distribución vertical (Cuadro) 579
Anexo 7: Principales comercios – distribución vertical (Gráfico) 580
Anexo 8: Principales comercios – distribución horizontal porcentual …… 581
Anexo 9: Porcentaje de representación de los restaurantes en Lima por zonas (Gráfico) …….. 582
Anexo 10: Porcentaje de representación de las panaderías en Lima por zonas (Gráfico) …….. 583
Anexo 11: Observaciones directas – formato y resultados …… 584
Anexo 12: Formato entrevista con expertos …… 592
Anexo 13: Informe Focus Groups …… 595
Anexo 14: Formato de la encuesta …… 637
Anexo 15: Resultados de la encuesta ……. 648
Anexo 16: La fachada mediterránea de Francia ……. 665

Anexo 17: La Carta …… 666
Anexo 18: Publicidad “Le Point-Café” ……. 675
Anexo 19: Logotipo “Le Point-Café” …….. 678
Anexo 20: Uniformes para mozos (Hombre / mujer) …… 679
Anexo 21: Posa vasos con logotipo “Le Point-Café” …… 680
Anexo 22: Individuales con logotipo “Le Point Café”……. 681
Anexo 23: Requerimiento de máquina y equipo…… 682
Anexo 24: Sistema INFHOREST ……. 685
Anexo 25: Máquina de café ……. 705
Anexo 26: Entrevista …… 706
Anexo 27: Inducción y entrenamiento ……. 708
Anexo 28: Indicadores y tiempos de atención ……. 713
Anexo 29: Inversión en activo fijo …….. 714
Anexo 30. Determinación de costo de producción …….. 719
Anexo 31: Presupuesto de mano de obra directa ……. 737
Anexo 32: Sobre la Sociedad Anónima y la Sociedad Anónima Cerrada……. 739
Anexo 33: Aplicación del software Crystal Ball …… 743
Anexo 34: Pronóstico de remuneración …… 747

BIBLIOGRAFÍA …… 754

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS ……. 758

INTRODUCCIÓN

A los integrantes del grupo les interesaba desarrollar un proyecto de investigación que pudiera implementarse en un futuro cercano. De hecho, era importante que el rubro escogido fuera bien conocido por lo menos por uno de los participantes del grupo, que siga actualmente una evolución positiva dentro de un mercado con perspectivas futuras interesantes y que tuviera un nivel de inversión inicial alcanzable.

Tomando en cuenta todas las variables anteriores, hemos decidido realizar nuestro proyecto de investigación sobre un sector de la industria de restaurantes: los cafés. Nosotros llamaremos a este sector café-punto de encuentro, dado que existen hoy en día varios tipos de locales, derivados del café, que cumplen la misma necesidad: ser un lugar para que las personas puedan reunirse. De hecho, podemos englobarles dentro de la denominación de puntos de encuentro. Con el fin de no confundirles con otros puntos de encuentro (lugares culturales como el cine por ejemplo), hemos añadido la palabra café adelante, creando de esta manera una palabra que mezcla el local original con su derivado moderno.

Después de un análisis macro (capítulo II) y un análisis de la industria de la restauración en el Perú (capítulo III), nos hemos enfocado en el capítulo IV en el análisis de la demanda para los cafés-puntos de encuentro. Dado que la industria de la restauración está sujeta a un fenómeno de moda y que depende del gusto del consumidor local, ha sido importante realizar un estudio completo del comportamiento del consumidor que pertenece a nuestro público objetivo, lo cual fue de gran interés para la determinación de la demanda.

Una vez proyectada la demanda e identificado el consumidor limeño de un café-punto de encuentro, hemos evaluado en el capítulo V la oferta actual.

Con la identificación del consumidor y de la oferta de los cafés-puntos de encuentro, ya podemos posicionar nuestro concepto y desarrollar estrategias comerciales en el capítulo VIII. El estudio de mercado termina con un análisis de localización (capítulo IX), variable de carácter estratégico pero estudiada aparte por su papel determinante en el éxito del concepto de punto de encuentro.

A partir del capítulo XII, se desarrolla la parte de ingeniería en la cual se selecciona el tamaño de la empresa, se detalla los diferentes procesos de fabricación de los productos tanto como de los servicios. También se analizan las políticas administrativas y la organización del local en general.

El análisis financiero empieza con el capítulo XV, dedicado a la inversión necesaria para la implementación de un café-punto de encuentro. El análisis financiero nos permitirá saber si el proyecto que estamos proponiendo es fiable o no.

Terminaremos con las conclusiones y recomendaciones (capítulo XIX) para este proyecto, las cuales presentan, para el público que hemos seleccionado unas perspectivas interesantes.

CAPÍTULO I

1. Generalidades

Originario de África (Etiopía), el grano de café ha sido de bastante agrado al paladar de los musulmanes, los cuales expandieron su cultivo y consumo en todo Medio Oriente (Persia y Arabia) en el siglo XV. El éxito de su comercialización fomentó la apertura de los primeros cafés en Estambul en el medio del siglo XVI. Estos locales exclusivos, reservados a la élite local, se convirtieron poco a poco en lugares sociales de intercambio, de juegos y de negocios, en breve, se convirtieron en puntos de encuentro. El café fue tan apreciado como bebida que su consumo se popularizó y rápidamente, se contabilizaba más de 500 cafés en sólo Estambul. Asimismo, su venta se desarrolló en las calles de las principales ciudades del medio oriente.

A partir del siglo XVII, el consumo de café se vuelve "el ultimo grito de la moda" en los países europeos mediterráneos donde se le consume en las "Casas de Café". Rápidamente, el fenómeno se expande en toda Europa, se abren varios cafés y los más famosos todavía siguen abiertos hoy día, como "Le Procope", primer café abierto en París (en 1686) o El Florian, creado en Venecia en 1720[1].

Mientras los cafés siguen exitosamente su expansión en toda Europa, en París, se convirtieron cada vez en más lujosos y

[1] AUTREMENT LE WEB. **L'histoire du café**. [en línea]. Marsella: Autrement Le Web, 2004. [citado Mayo 2005]. Microsoft HTML. Disponible en : http://lhistoireducafe.free.fr/index2.html

contribuyen (hasta ahora) a la imagen de marca de la ciudad. Bajo el segundo Imperio napoleónico (1860), Jeanne Souchard, esposa de un reconocido panadero y pastelero parisino, tiene la idea de mezclar los estilos: el café parisino y la panadería pastelería, creando el primer salón de té[2]. El concepto sorprende al principio pero atrae, se vuelve exitoso y se convierte en una alternativa al café tradicional. Asimismo, el salón de té llevaba una gran ventaja al café, estaba abierto con total libertad a las mujeres (mientras los cafés, en esta época eran reservados a los hombres). De esta manera nació el paradigma según cual el café es para el hombre lo que el salón de té es para la mujer.

Para ver evolucionar de nuevo los cafés, se necesitará esperar el siglo XX. En efecto, el desarrollo de la sociedad de gran consumo asociado a la voluntad de siempre "ganar tiempo" permiten a los cafés y salones de té ampliar su oferta, proponiendo sándwiches, ensaladas y más variedades de bebidas.

Desde entonces, podemos deducir que existen diferentes tipos de cafés, en la medida en qué los conceptos han variado y, a lo largo del tiempo, se creó variantes al concepto inicial. Hoy en día, existe una cohabitación entre los diferentes tipos de cafés como lo podemos observar en Lima. "Las opciones en lo que se refiere a cafés son muy variadas. La propuesta del Café Café, por ejemplo, es bastante diferente a la del Haiti".[3]

[2] PIC INTERNATIONAL. **La famille Holder mise sur Ladurée.** [en línea]. Québec: Pic International, 2003. [citado Junio 2005]. Microsoft HTML. Disponible en: www.pic-inter.com/dossiers/276/276-pic-enquete.htm
[3] MERCADOS & NORANDINA. "Lima y sus cafés". En: **Business: negocios en el Perú**. PE 10(106): ago., 2003.

La historia de los cafés, o de manera más global los cafés-puntos de encuentro en Lima, es más reciente que en Europa y de los más exitosos, el más antiguo resulta ser La Tiendecita Blanca, inaugurado en 1937. Anteriormente, los puntos de encuentro eran constituidos por las fondas.

Últimamente, el sector de los cafés-puntos de encuentro se ha desarrollado bastante en Lima, como lo muestra las aperturas de locales de las marcas San Antonio o Starbucks Coffee. De hecho, se han convertido en los nuevos cafés-puntos de encuentro dirigidos a niveles socio-económicos (en adelante NSE) A y B de la ciudad, asociados a los tradicionales que ya existían en el mercado, como Haiti o La Tiendecita Blanca. En estos locales, como en las fondas en el siglo XIX, la influencia europea está bastante presente. En efecto, varios productos ofrecidos son de origen europeo (quiche, tortillas), y en su mayoría tienen nombres que hacen recordar Europa (Flauta Alemana, Francesa, Inglesa… Sándwich Catalán) y especialmente Italia (sándwiches Nerone, Veneciano, ensaladas Lombarda, Toscana…). También utilizan nombres de origen norteamericano inventados por la industria del fast-food (Ensalada Cesar´s, uso de Honey Mustard) y la pastelería es resolutamente francesa (St Honoré, Napoleón, Parisien, Eclair de chocolate).

Basados en este panorama actual de los cafés-puntos de encuentro en Lima (mercado creciente de puntos de encuentro de estilo y oferta con orientación occidental), vamos a evaluar en este proyecto la conveniencia de implementar en la ciudad capital del Perú un café-punto de encuentro de estilo Francés Mediterráneo para el público A y B.

1.1. Selección del problema

- Desarrollar un concepto innovador en el sector de cafés-puntos de encuentro en Lima, que cumple con las necesidades de los NSE A y B,

- Crear una organización que satisfaga totalmente su clientela a través de una experiencia nueva e emocionante,

- Desarrollar una propuesta de valor a la entrega al cliente de un servicio de alta calidad en un ambiente cálido y refinado afrancesado,

- Identificar los factores claves del éxito que lleven a la viabilidad y permanencia del negocio en el tiempo,

- Implementar una organización que cumple con las características necesarias para ser franquiciado en el país y en el extranjero.

1.2. Objetivos generales del proyecto

El objetivo general de este proyecto es analizar la conveniencia de desarrollar un nuevo café-punto de encuentro en Lima, de estilo francés mediterráneo, para los NSE A y B, que propone una cocina ligera mediterránea y se diferencie de la oferta actual por su ambiente afrancesado, brindando descanso, y un servicio casual de mejor calidad.

1.2.1. Objetivos operacionales

- Brindar un servicio ágil en base a un estilo “casual” (informal y rápido) y utilizar procesos estandarizados para cada línea de producto, facilitando su elaboración y el desempeño del personal, lo cual asegura que el cliente siempre tenga la misma percepción de calidad y atención, lo cual es fundamental en nuestra estrategia de operaciones, introducción al mercado y especialmente de crecimiento en función a que sean nuestros propios clientes quienes difundan el concepto y las diferentes características de nuestro servicio,
- Determinar el personal necesario para brindar este servicio diferenciado evaluando permanentemente el índice de concurrencia durante las diferentes horas del día y en cada día de la semana, ello evitará tener personal en exceso, es decir, improductivo que eleva el costo mano de obra y por consiguiente baje los niveles de utilidad,
- Establecer un inventario de productos basado en lo realmente requerido para satisfacer al cliente y tener canales de suministros de materias primas que garanticen la pronta elaboración de nuestros productos,
- Tener menos de 50% anual de rotación de personal en el primer año bajando sobrecostos en entrenamiento,

- Tener 80% de promedio como mínimo en las inspecciones del administrador en limpieza, calidad de comida y servicio,
- Mantener resultados en promedio de 90% en la satisfacción de nuestros clientes haciendo permanentes evaluaciones de la opinión de los clientes.

1.2.2. Objetivos de marketing

- Determinar las necesidades del público limeño de NSE A y B,
- Identificar y analizar la oferta actual de cafés-puntos de encuentro,
- Posicionarse en la mente del consumidor como café-punto de encuentro que otorga exclusividad a su clientela,
- Ser reconocido como marca líder del mercado en calidad de servicio y ambiente,
- Lograr establecer una estrategia en la cual las sietes variables (las 4P tradicionales más Personas, Procesos y Servicio al cliente) sean integradas e interrelacionadas entre sí, fomentando lealtad hacía nuestro concepto
- Lograr que la principal fuente de publicidad sea el mismo cliente (boca a boca).

1.2.3. Objetivos para el cliente

Las necesidades del consumidor limeño son numerosas y complejas. En este proyecto, proponemos la implementación de un café-punto de encuentro donde el cliente (consumidor de NSE A y B) pueda satisfacer las siguientes necesidades identificadas a lo largo del estudio de mercado y cubrir sus expectativas según su estilo de vida:

- Poder reunirse con personas de su entorno en un lugar que le otorga status y exclusividad,
- Poder reunirse con personas de su entorno en un lugar con buen servicio,
- Poder reunirse con personas de su entorno en un lugar con ambiente acogedor,
- Poder reunirse con personas de su entorno en un lugar con buenos productos.

1.2.4. Objetivos económicos y financieros

- Maximizar el patrimonio de los accionistas,
- Manejar un food cost no mayor de 25%,
- Aumentar la utilidad en 5% promedio cada año durante los primeros 5 años de operación,
- Mantener un flujo de caja que permita obtener fondos al menor costo y con las mejores condiciones,
- Mantener presupuestos de efectivo y de costos como herramientas de control e implementar un

sistema para medir los resultados y comparar con presupuestos,

- Definir una estructura de endeudamiento acorde con los objetivos del negocio,
- El dinero es un recurso escaso y como tal le corresponde un costo, pero también es un recurso que produce valor agregado, en tal sentido debemos orientar la gestión al criterio de utilizar el dinero siempre que produzca más de lo que cuesta,
- Alcanzar un atractivo retorno sobre la inversión,
- Minimizar los costos sin afectar la calidad y el servicio ofrecido,
- Recuperar la inversión en el menor plazo,
- Maximizar rentabilidad y alcanzar un atractivo retorno sobre la inversión.

1.3. Limitaciones de la investigación

Para la elaboración de este proyecto, nos hemos enfrentado a unas dificultades que enunciamos a continuación:

- Las fuentes secundarias de información son bastante escasas dentro del sector de cafés-puntos de encuentro, a pesar del creciente numero de locales dentro de la ciudad capital,
- El éxito de un local de restauración depende del consumidor, no solamente de su poder adquisitivo sino

también de su gusto y estado de ánimo. Si este proyecto incluye un análisis del consumidor para identificar sus gustos y necesidades, lo consideramos como un factor que disminuye el riesgo pero en ningún momento lo elimina.

CAPÍTULO II

2. Análisis del macroambiente

Se realizará un análisis muy general acerca del entorno que rodean las inversiones que se pudieran realizar en el país.

2.1. Análisis del entorno

A continuación detallaremos cada uno de estos factores que influyen en la decisión del inversionista.

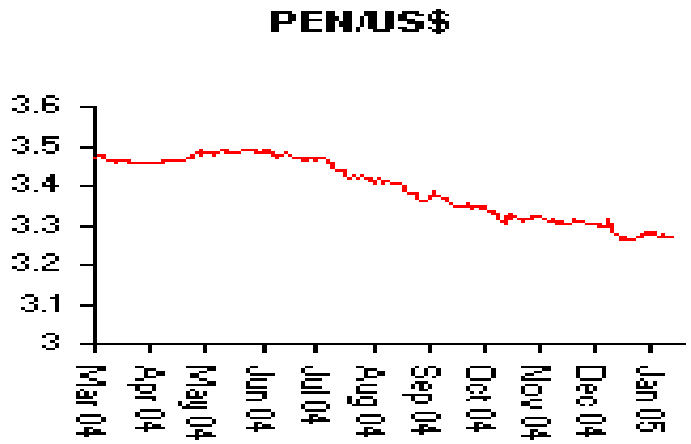
2.1.1. Marco económico

El escenario macroeconómico de un país representa un aspecto importante que analiza un inversionista para tomar una decisión. Evidentemente, un potencial inversionista preferirá una situación estable y sana a una economía inestable y débil. Sin embargo puede decirse, con base en los criterios que los mismos inversionistas utilizan, que la situación económica general de un país no es tan importante frente a aspectos como la situación económica y política o la estabilidad jurídica y fiscal. Por ejemplo, las revistas especializadas califican con 10 puntos el aspecto económico, frente a 20 del potencial político y 25 del legislativo.

El marco económico en el Perú actual se podría calificar de ligero crecimiento, con expectativas interesantes en el ámbito de los negocios. Si bien debemos incluir en nuestro análisis la vulnerabilidad inherente a la región sudamericana, que podría verse afectada por shocks en Norteamérica o Asia, y por la situación económica global, a su vez afectada por los precios del petróleo, la lenta recuperación de la economía estadounidense y el rápido crecimiento de la economía china.

Perú, aparentemente se va a situar en el promedio de crecimiento latinoamericano en el año 2005, después de haber mantenido un crecimiento superior al promedio durante los 2 años anteriores. Este crecimiento, impulsado por el explosivo incremento de las exportaciones (alrededor del 39% en el último año) y el aumento de las inversiones, va a tener sin embargo poco efecto sobre la población promedio debido a que los sectores beneficiados no son intensivos en mano de obra, o están todavía invirtiendo en bienes de capital. Se puede ver en el siguiente cuadro cómo el aumento de las exportaciones está ocasionando la caída del tipo de cambio del dólar, lo que a su vez ocasionará una desaceleración en el terreno exportador. Esta caída del tipo de cambio está, entre otros factores, también causando una desdolarización de la economía.

Gráfico 2.1: Evolución del tipo de cambio durante el año 2004



Fuente: MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS. **Una reseña sobre las causas y consecuencias de la apreciación cambiaria**. [en línea]. Lima: Ministerio de Economía y Finanzas, 2004. [citado Junio 2005]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.mef.gob.pe/propuesta/DGAES/btfiscal/Informe_BTF38Nov04.pdf

La desdolarización de la economía nacional no tendrá mucho impacto para nuestro proyecto dado que la mayoría de nuestras operaciones serán evaluadas en Nuevos Soles. Sin embargo, de otro lado, la caída del dólar hace cada vez más fuerte el euro, aumentando de manera importante el precio de importación de productos europeos, lo cual podría tener un impacto en los precios practicados por nuestros proveedores importadores.

Por otro lado, el riesgo país continúa descendiendo, dando mayor confianza a los inversionistas. Por ejemplo, las agencias internacionales Fitch y S&P han elevado de BB- a BB el rating de la deuda externa peruana. El Comercio, en la sección económica de su edición del viernes 4 de marzo de 2005, registra un nuevo record histórico del riesgo

país según el EMBI+Perú calculado por el banco de inversión JP Morgan. El riesgo país es un índice que mide no solo la situación económica de un país sino el conjunto de factores que lo hacen atractivo a la inversión. En general, podemos afirmar que los indicadores son positivos y nos muestran una situación con tendencia hacia la estabilidad. El único riesgo está representado por la situación socio-política. A continuación, examinemos la evaluación del riesgo-país de Perú en 2004 bajo los criterios más representativos.

● Inestabilidad cambiaria: BAJA

El Nuevo Sol se ha apreciado ligeramente hasta estabilizarse en torno a 3.30 soles por Dólar. El Banco Central continúa interviniendo en el mercado cambiario, con compras que ascienden, desde primeros de octubre, a 368 millones de dólares.

● Riesgo soberano: BAJO

El diferencial EMBI ha continuado su evolución descendente en las últimas semanas, situándose en torno a 300 pb, uno de los diferenciales más reducidos de las grandes economías del área latinoamericana.

● Financiación del sector público: BAJO

La recaudación tributaria continua mostrando avances, lo que, a pesar del esperado crecimiento de

los gastos en el segundo semestre, permite asegurar el cumplimiento del objetivo de reducción del déficit.

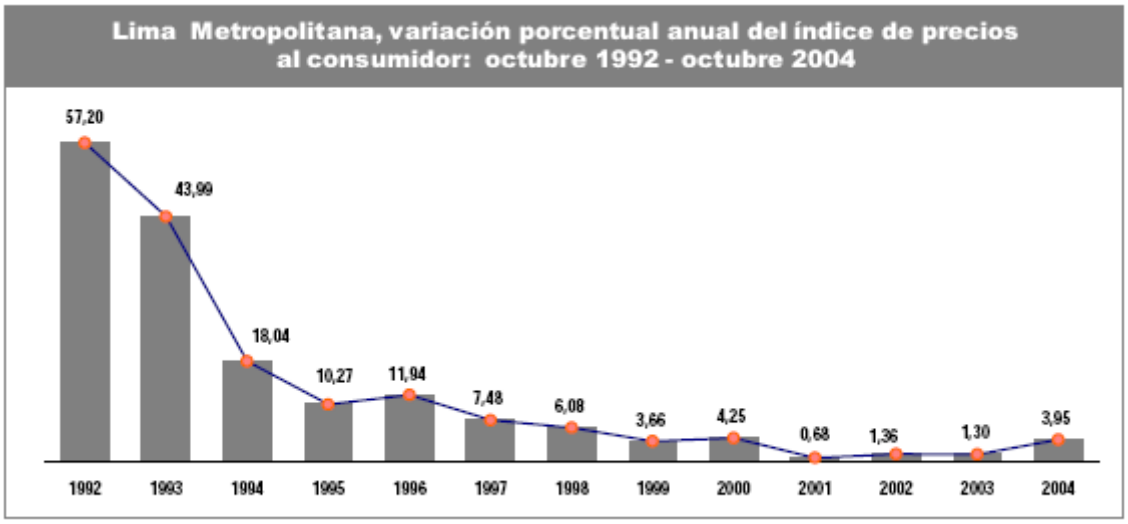
● **Situación socio-política: ALTO**

Los primeros sondeos apuntan a que en las próximas elecciones generales del 2006 ninguno de los actuales candidatos presidenciales, alcanzará el 30% de los votos, poniendo de relieve la ausencia de un sustituto para el presidente Toledo suficientemente respaldado.

La baja del riesgo país nos permite hacer más factible la decisión de invertir en Perú. Sin embargo, también puede atraer otros competidores en el mercado, nacionales e internacionales.

Tomamos también en cuenta el índice de precios al consumidor. El siguiente cuadro nos muestra su evolución durante los 12 últimos años.

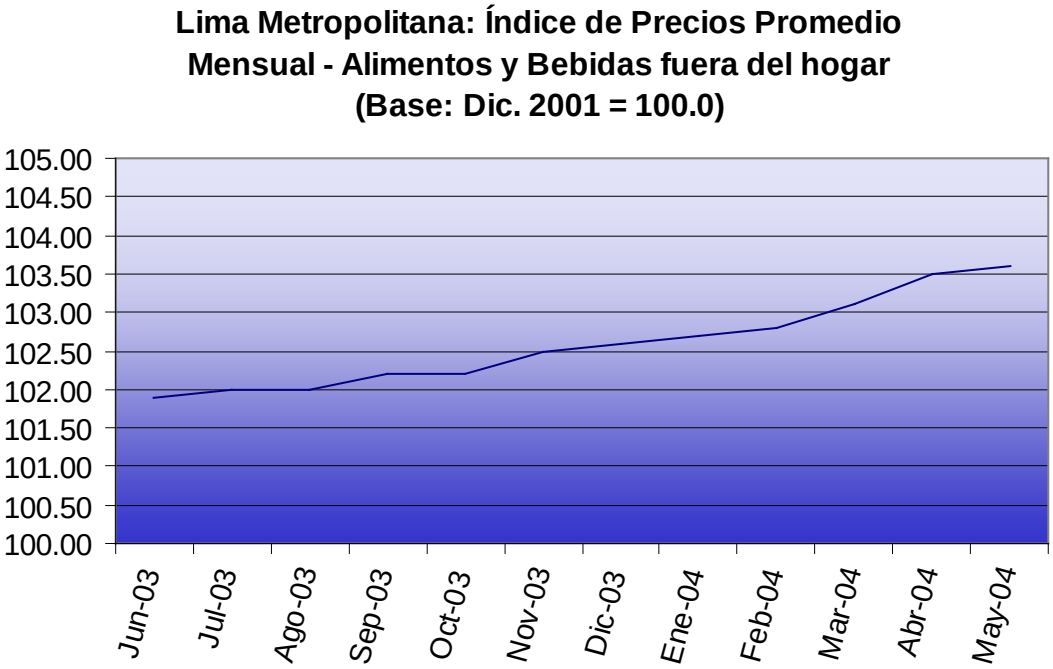
Gráfico 2.2: Índice de precios al consumidor: monitoreo económico: diciembre 2004



Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. **Indicadores de precios de la economía**. [en línea]. Lima: INEI, fecha de actualización: 2004. [citado Mayo 2005]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0612/Libro.pdf

Observamos que los precios son cada vez más estables. Si nos referimos al índice de precios al consumidor del rubro "Alimentos y Bebidas fuera del hogar", encontraremos que ha habido un ligero crecimiento, incluso por debajo del nivel general de la inflación, tal como lo vemos en el siguiente gráfico.

Gráfico 2.3: Índice de precios al consumidor en Lima: Sector alimentos y bebidas, fuera del hogar



Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. **Perú: compendio estadístico 2004**. Lima: INEI, 2004. p. 662.

La estabilidad de los precios fomentará la credibilidad de nuestras planificaciones financieras a corto y mediano plazo.

En la siguiente tabla se pueden apreciar diversos indicadores estimados de valores macroeconómicos, los cuales muestran una tendencia ligeramente favorable al país, que si bien no son los valores óptimos para producir el despegue del país, muestran un panorama no pesimista.

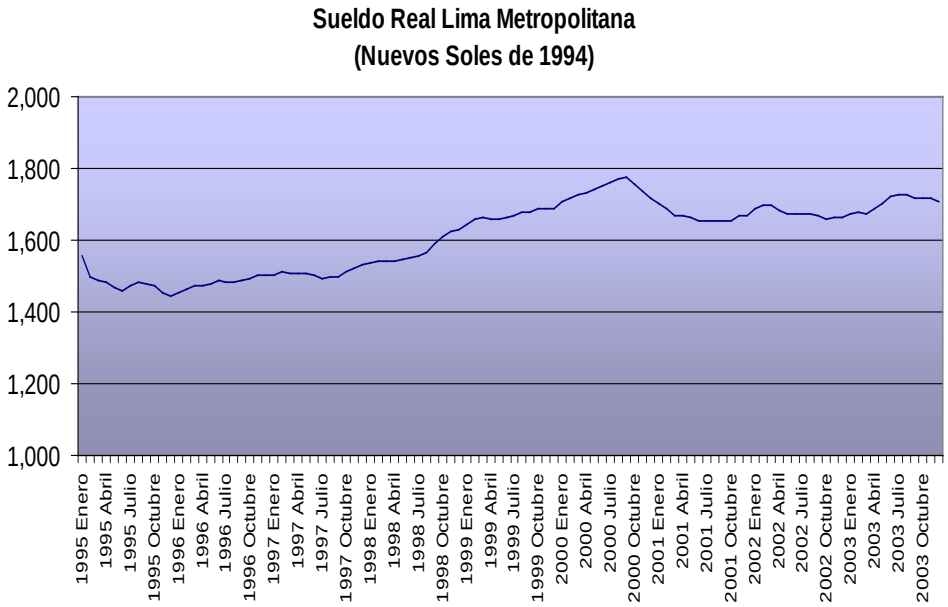
Cuadro 2.1: Valores macroeconómicos – Pronóstico 2005

I	**Sector Real (var. % real)**	
	PBI	4.5
	Demanda Interna	4.5
	Consumo privado	3.8
	Inversión privada	9
II	**Precios y tipo de cambio**	
	Inflación anual (%)	2.5
	Devaluación anual (%)	0.0
	Tipo de cambio fin de periodo (S/. por dólar)	3.3
III	**Sector Externo**	
	Exportaciones (USA millones)	12,400
	Importaciones (US$ millones)	10,200
	Balanza comercial (US$ millones)	2,200
	Resultado en cuenta corriente (% del PBI)	-0.7
	Reservas internacionales netas (US$ millones)	12,000

Fuente: MERCADOS & NORANDINA. "¿Qué nos espera en el 2005?". En: **Business: negocios en el Perú**. PE 11(121): dic., 2004.

Sin embargo, a pesar de los diferentes indicadores macroeconómicos positivos obtenidos y por obtener, podemos ver en el gráfico siguiente que el salario real de los limeños se mantiene en niveles bastante bajos y con un crecimiento muy ligero a través de los años.

Gráfico 2.4: Evolución del sueldo real en Lima



Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. **Perú: compendio estadístico 2004**. Lima: INEI, 2004. p. 269.
Elaboración propia.

Se espera que este ligero crecimiento se mantenga y redunde en un crecimiento de la demanda interna de alrededor del 4.5 %. Para nuestro proyecto, consideramos que este ligero aumento de sueldos en el tiempo no es suficiente para fomentar el número de visitas o hacer aumentar el ticket promedio de manera sensible.

2.1.2. Marco laboral

A continuación, desarrollaremos una breve reseña sobre el mercado laboral en la actualidad, para ello tomaremos como referencia el informe técnico

desarrollado por el INEI llamado "situación del mercado laboral en Lima metropolitana" [4]

Según resultados de la Encuesta Permanente de Empleo de Lima Metropolitana (EPE) correspondiente al trimestre móvil enero-febrero marzo del 2005, la población económicamente activa ocupada de 14 y más años de edad, alcanzó los 3 millones 692 mil 300 personas, aumentando en 0,1% con respecto a similar trimestre móvil del año anterior (enero-febrero-marzo 2004), lo que equivale a 5 mil 300 personas más con empleo. Sin embargo, al comparar con el nivel obtenido en el trimestre móvil inmediato anterior (diciembre 2004 - enero-febrero 2005), la Población Económicamente Activa (PEA en adelante) de Lima Metropolitana disminuyó en 0,5% (17 mil 900 personas). Al analizar el comportamiento de la PEA ocupada en el mes de marzo del 2005, está alcanzó a 3 millones 744 mil 300 personas, disminuyendo en 0,1%% respecto a igual mes del año 2004 y en 0,2% comparado con el nivel obtenido en el mes inmediato anterior (febrero del 2005).

[4] INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. **Situación del mercado laboral en Lima Metropolitana: marzo 2005.** [en línea]. Lima: INEI, 2005. [citado Junio 2005]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.inei.gob.pe/web/Boletin/Attach/5679.pdf

Cuadro 2.2: Población ocupada en Lima Metropolitana

Cuadro N° 01
Población ocupada de Lima Metropolitana, según mes y trimestre móvil
Enero 2002 - Marzo 2005

Trimestre móvil	Número de ocupados (Miles)	Mes	Número de ocupados (Miles)
2002		**2002**	
Enero-Febrero-Marzo	3 527,0	Marzo	3 608,4
2003		**2003**	
Enero-Febrero-Marzo	3 722,9	Marzo	3 661,9
2004		**2004**	
Enero-Febrero-Marzo	3 687,0	Marzo	3 748,5
Febrero-Marzo-Abril	3 687,9	Abril	3 622,8
Marzo-Abril-Mayo	3 699,2	Mayo	3 726,3
Abril-Mayo-Junio	3 696,2	Junio	3 739,6
Mayo-Junio-Julio	3 743,3	Julio	3 764,1
Junio-Julio-Agosto	3 739,8	Agosto	3 715,9
Julio-Agosto-Setiembre	3 712,7	Setiembre	3 658,2
Agosto-Setiembre-Octubre	3 703,0	Octubre	3 734,9
Setiembre-Octubre-Noviembre	3 726,3	Noviembre	3 785,8
Octubre-Noviembre-Diciembre	3 772,9	Diciembre	3 798,0
2004-2005		**2005**	
Noviembre04-Diciembre04-Enero05	3 721,6	Enero	3 581,0
Diciembre04-Enero05-Febrero05	3 710,2	Febrero	3 751,7
Enero-Febrero-Marzo05	3 692,3	Marzo	3 744,3
	Variación porcentual		
Período inmediato anterior	-0,5		-0,2
Similar período del año anterior	0,1		-0,1

FUENTE: INEI-Encuesta Permanente de Empleo (EPE).

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. **Situación del mercado laboral en Lima Metropolitana: marzo 2005.** [en línea]. Lima: INEI, 2005. [citado Junio 2005]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.inei.gob.pe/web/Boletin/Attach/5679.pdf

En este cuadro vemos que el número de ocupados entre los años 2002 al 2005 (trimestre de enero-febrero y marzo) en promedio se mantiene con datos similares (3,527; 3,722.90; 3,687.00; 3,692.30 entre los años 2002 al 2005). A pesar del aumento de la población año a año el número de ocupados se mantiene, concluyendo que no se están creando nuevos puestos de trabajo.

Al analizar por grupos de edad, se observa que el desempleo abierto -la cual relaciona la población económicamente activa que desea trabajar y busca activamente empleo con el total de la PEA- afecta en mayor proporción a la PEA joven (14 a 24 años de edad), observándose que en el trimestre bajo análisis (Enero – Marzo 2005) involucró al 19,0% de la población de éste grupo. Entre las personas de 25 a 44 años de edad afectó al 9,2%, y entre quienes tienen 45 y más años de edad, al 7,1%. Al comparar respecto a lo obtenido en similar trimestre del año 2004, se observa que la tasa de desempleo de la población joven es la que se ha incrementado en mayor proporción (2,2 puntos porcentuales), seguido por los que tienen de 25 a 44 años de edad que aumentó en 0,9 puntos porcentuales, mientras que disminuyó en 1,7 puntos porcentuales entre quienes tienen 45 y más años de edad.

Cabe mencionar que la tasa de desempleo abierto -indicador que se calcula relacionando el número de la PEA desempleada con el total de la población económicamente activa, expresado en porcentaje - afectó al 7,8% de la PEA con algún año de educación primaria o sin nivel alguno de educación, al 14,2% de la PEA con secundaria incompleta, al 11,4% de la PEA con secundaria completa, al 10,3% de la PEA con educación superior no universitaria y al 12,0% con educación universitaria.

El 57,5% de la PEA desempleada de Lima Metropolitana tiene algún año de educación secundaria (19,2% incompleta y 38,3% completa), el 33,8% tiene estudios superiores (14,5% no universitaria y 19,3% universitaria) y el 8,7% apenas a logrado estudiar algún año de educación primaria o no tiene nivel alguno de educación. Al analizar el comportamiento de la PEA desempleada en el trimestre móvil bajo análisis (enero-febrero-marzo 2005), comparándolo con similar trimestre móvil del año 2004, se observa mayor incremento entre los que tienen educación universitaria, que ha aumentado en 41,0%, lo que equivale en cifras absolutas a 26 mil 400 personas más que se encuentran buscando trabajo. Los que tienen algún año de educación superior no universitaria se incrementó en 4,2%, es decir, en 2 mil 700 personas; los desempleados con secundaria incompleta en 5,3% (4 mil 600 personas); y los que tienen solamente algún año de educación primaria o no tienen nivel alguno en 4,1% (1 mil 600 personas); mientras que la PEA desempleada con secundaria completa ha disminuido en 1,7% (3 mil 100 personas).

En conclusión considerando que nuestro personal tendrá un perfil de edad entre 20 y 24 años de edad y con educación superior universitaria, el incremento del desempleo abierto entre la población de 14 a 24 años (19%) y de la población universitaria (12%) y en

forma más específica que la PEA desempleada equivale a un 33.8% de educación superior (14,5% no universitaria y 19,3% universitaria), nos indica que tendremos un alto mercado disponible por contratar (alta oferta de estudiantes universitarios).

2.1.3. Marco político

El panorama político actual representa un obstáculo para el crecimiento más acelerado de nuestra economía. Con un presidente que tiene menos del 10% de la aprobación de la ciudadanía, no se puede esperar que sus iniciativas sean respaldadas por la población o por el resto de los partidos políticos, por lo que se considera inviable, por ejemplo, una reforma del estado, que ayudaría mucho al despegue del país y permitiría realizar más inversiones en infraestructura, salud y educación.

El que en el año 2006 se realicen las elecciones presidenciales, da un panorama de cierta estabilidad, ya que es poco probable que se geste un movimiento golpista con posibilidades faltando apenas un año para el cambio de gobierno. Sin embargo el gobierno, como es usual, se irá quedando cada vez más solo y con menos poder de acción. Actualmente se considera que el ambiente político es poco estable como lo hemos visto anteriormente con el análisis del riesgo-país y aún más ahora, ya que las críticas al gobierno arrecian. Para la implementación de nuestro

proyecto, la llegada próxima de un nuevo presidente y gobierno pueden afectar el marco normativo actualmente en vigor y que analizamos a continuación.

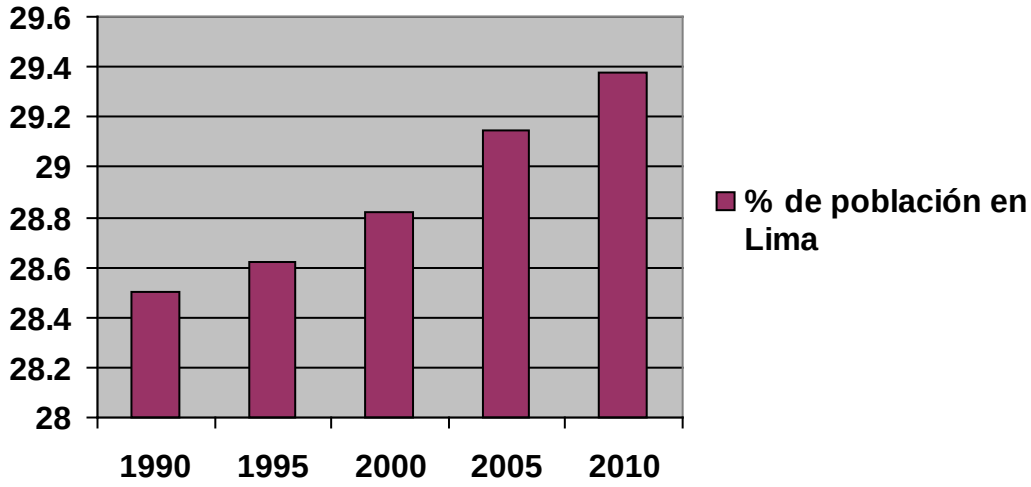
2.1.4. Marco legal

Dentro del marco legal, nos hemos enfocado sobre el reglamento de restaurantes (anexo 1) y la nueva norma sanitaria para el funcionamiento de restaurantes y servicios afines (anexo 2), en vigor desde el 13 de mayo del 2005.

2.2. Análisis demográfico

El siguiente análisis demográfico toma datos seleccionados por Arellano. Nos permite enfocarnos de manera precisa sobre la evolución demográfica en las diferentes zonas de Lima.

Gráfico 2.5: Evolución de la población limeña en el Perú: Entre 1990 hasta su prospección en 2010



Fuente: ARELLANO INVESTIGACIÓN DE MARKETING. **Las Limas.** [en línea]. Lima: Arellano Investigación de Marketing, 2005. [citado Mayo 2005]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.arellanoim.com/laslimas.htm

cada vez más representativa del Perú en porcentaje de población. De hecho, se convierte cada vez más como el centro de concentración poblacional y económica del país.

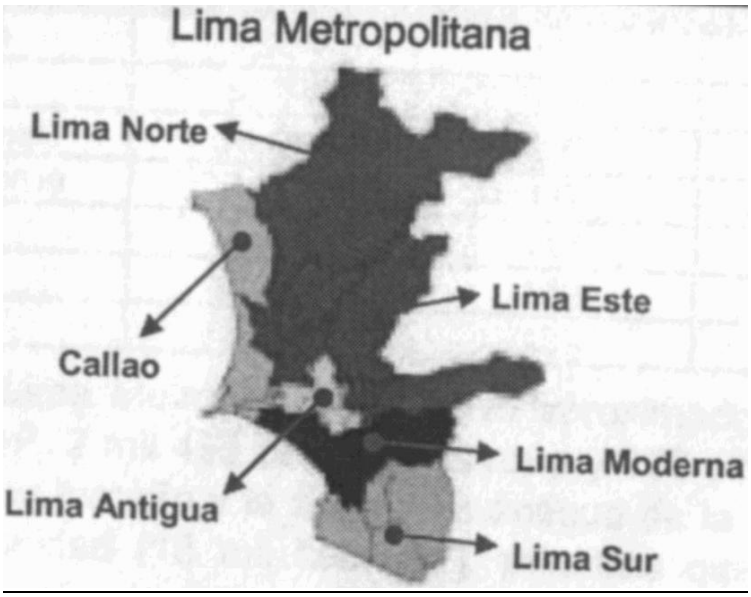
La población proyectada de Lima Metropolitana para el año 2004 (al 30 de junio) fue de aproximadamente 8 millones 60 mil habitantes.

Por los estudios y la población en general, no existe una Lima sino varias. De un lado, Lima norte, Lima sur y Lima este que representan la Lima Conurbana, mientras que en el otro, encontramos la Lima Central, para referirnos a los distritos céntricos de la ciudad, que reagrupan el conjunto de la población de NSE A y B y que comúnmente llamamos el corredor de la riqueza.

Estas diferencias nacieron del crecimiento que conoció la ciudad capital con la llegada de nuevas personas, con estilos de vida distintos, viviendo en nuevas ciudades alrededor de la Lima Central la cual incluye todos los distritos formalmente urbanizados de la ciudad.

En efecto, en las Limas norte, este y sur se ha incluido sólo aquellos distritos cuyo origen estuvo en la invasión de terrenos. La llegada masiva de pobladores de diferentes partes del país a la capital habría dado como resultado una interculturización interesante, producto de la cual habría surgido una nueva cultura, que sería característica del poblador actual de los barrios nuevos de la ciudad. De estas "nuevas" zonas, Lima Norte es la más poblada con más de 2 millones de habitantes, seguidas de Lima Este, Lima Central y Lima Sur, cada una con más de 1 millón de habitantes. Observamos a continuación la localización de las diferentes Lima y su distribución en términos de distritos.

Gráfico 2.6: Las diferentes zonas de Lima Metropolitana



Fuente: APOYO OPINIÓN Y MERCADO. **Niveles socioeconómicos Gran Lima 2004**. Lima: Apoyo Opinión y Mercado, 2004.

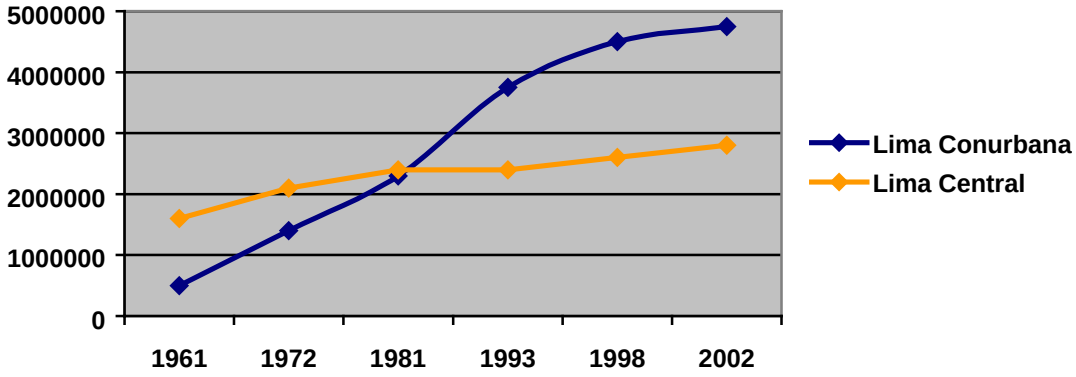
Cuadro 2.3: Distribución de distritos de Lima por zona

Zona	Distritos
Lima Norte	Ancón, Carabaillo, Comas, Independencia, Los Olivos, Puenta Piedra, San Martín de Porres, Santa Rosa
Lima Este	San Juan de Lurigancho, Lurigancho, Chaclacayo, Cieneguilla, Ate Vitarte; Santa Anita, San Luis, El Agustino
Lima Sur	Chorrillos (Nuevo), Lurín, Pachacamac, Pucusana, Punta Hermosa, Punta Negra, San Bartolo, San Juan de Miraflores, Santa María, Villa El Salvador, Villa María del Triunfo
Lima Central	Barranco, Jesús María, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, San Isidro, San Miguel, Surquillo, La Molina, San Borja y Surco

Fuente: ARELLANO INVESTIGACIÓN DE MARKETING. **Nueva Lima.** [en línea]. Lima: Arellano Investigación de Marketing, 2005. [citado Mayo 2005]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.nuevalima.com/

A continuación, observamos la evolución de las poblaciones de Lima Conurbana y Lima Central.

Gráfico 2.7: Evolución de las poblaciones de Lima Central y Lima Conurbana (1961 – 2002)



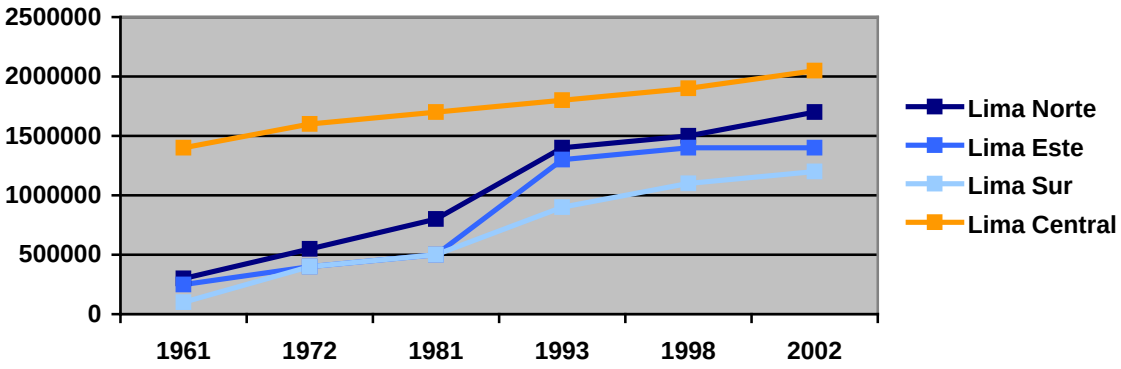
Fuente: ARELLANO INVESTIGACIÓN DE MARKETING. **Las Limas.** [en línea]. Lima: Arellano Investigación de Marketing, 2005. [citado Mayo 2005]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.arellanoim.com/laslimas.htm

Observamos que la Lima Conurbana, compuesta de Lima Norte, Este y Sur (los conos) es cada vez más representativa en término de población. La atractividad creciente de la ciudad capital provocó un proceso de varias olas de migraciones desde el interior del país hacía los afueras de Lima, los conos, lo que explica el crecimiento constante de la Lima Conurbana (también llamado Nueva Lima).

De su lado, el ritmo de crecimiento de la Lima Central ha disminuido notablemente en las últimas décadas. Sin embargo, su población sigue creciendo. Los programas de vivencias propias como “Techo Propio” o “Mi vivienda” favorecen este crecimiento de la población dentro de la Lima Central.

Veamos a continuación la evolución de la población de cada zona limeña.

Gráfico 2.8: Evolución de las poblaciones de las Lima: entre 1961 y 2002



Fuente: ARELLANO INVESTIGACIÓN DE MARKETING. **Las Limas.** [en línea]. Lima: Arellano Investigación de Marketing, 2005. [citado Mayo 2005]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.arellanoim.com/laslimas.htm

Lima Norte es la zona que creció lo más rápido demográficamente. De su lado, Lima Sur también conoce un crecimiento importante. Lima Central todavía crece y con los numerosos proyectos de vivencia en la zona, elemento precursor de una nueva alza demográfica en la zona, asociado al corredor de la riqueza que la cruza, se convierte en una zona muy interesante para implementar un negocio.

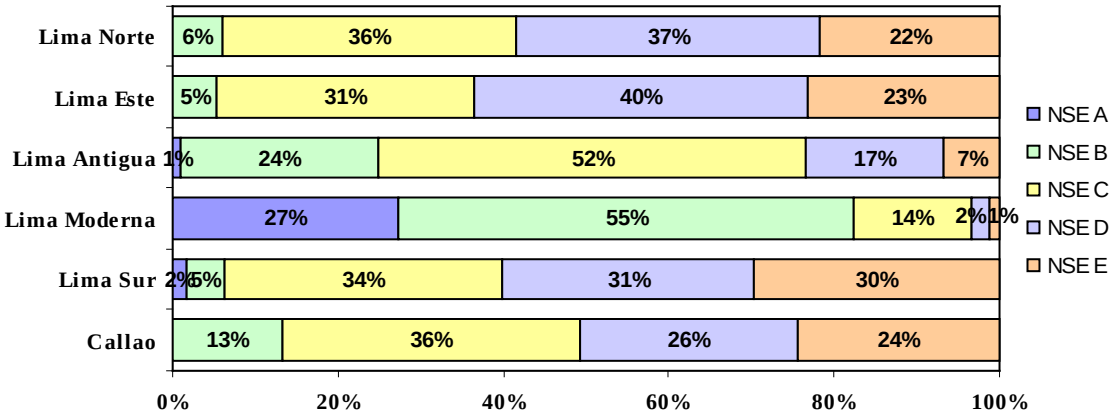
2.2.1. Características socioeconómicas

El ingreso mensual familiar promedio en Lima Metropolitana es de alrededor de US$ 432, aunque el 56% de los hogares percibe menos de US$ 300 al mes. En Lima Central el ingreso es

considerablemente superior, casi US$ 1,400 por hogar, en contraste con las demás zonas, donde sólo Cercado Lima supera ligeramente al promedio general con un ingreso de US$ 336. El ingreso por hogar en el resto de zonas es: Lima Norte, US$ 262; Lima Este, US$ 250; Lima Sur, US$ 227 y Callao, US$ 276.

Según los ingresos que acabamos de definir, se puede presentar las zonas de Lima dividida según la presencia de cada NSE.

Gráfico 2.9: Los niveles socio-económicos por zona en Lima



Fuente: APOYO OPINIÓN Y MERCADO. **Niveles socioeconómicos Gran Lima 2004**. Lima: Apoyo Opinión y Mercado, 2004.

2.2.2. Marco social: entretenimiento

Observando en el gráfico 2.9 la distribución de los NSE por zonas en Lima, nos damos cuenta que la gran diferencia que existe entre Lima Central (Moderna en el gráfico), rica y Lima Conurbana, más pobre. Nos muestra la gran diferencia de nivel de

vida y de ingresos percibidos por zona. A continuación, analizaremos estas importantes diferencias bajo un criterio: el gasto por diversión, ya que la actividad salir comer afuera hace parte del entretenimiento.

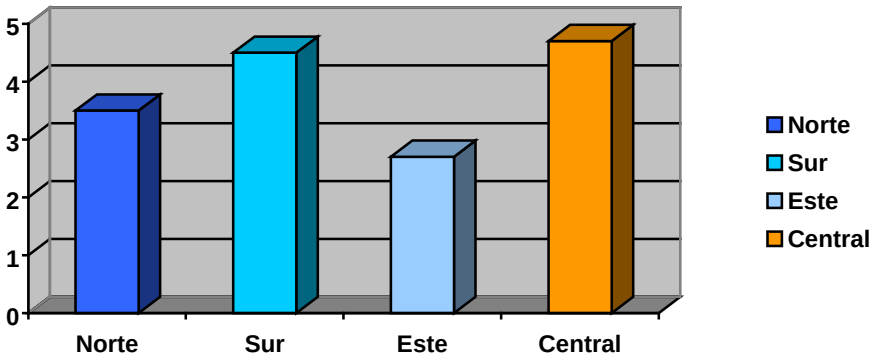
Cuadro 2.4: Tasa de presupuesto mensual dedicado a diversión según los diferentes NSE en Lima

Rubro	Total	Nivel Alto	Nivel Medio	Nivel Bajo	Nivel Muy Bajo
Diversión	4.1%	9.6%	5.6%	4.3%	2.7%

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

Nos damos cuenta que los que gastan más en diversión son los que pertenecen a los NSE más altos de la población, o sea los que perciben los ingresos más altos. A continuación, veamos la participación del gasto en diversión según las diferentes zonas geográficas limeñas.

Gráfico 2.10: Participación del gasto en diversión por cada zona de Lima (En %)



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

Observamos que el gasto promedio de diversión es más alto en la población que vive en Lima Central, o sea las zonas residenciales reservadas a nse A y B (Miraflores, San Isidro, Surco, La Molina entre otros). En esta población, el gasto en diversión representa alrededor de 4.5% del presupuesto mensual, lo cual representa un promedio de 28.67 Dolares como lo notamos a continuación.

Cuadro 2.5: Promedio del presupuesto en diversión familiar mensual (US$) según zona de vivencia en Lima

Zona	Norte	Sur	Este	Central
Monto ($)	12,25	13,50	8,23	28,67

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

Relacionando los dos criterios nivel socio económico y zona geográfica de vivencia, notamos que si los limeños viviendo en la Lima Central gastan más por mes en diversión, también hay que destacar que son los más ricos que gastan más en este rubro. En promedio, gastan casi el doble en diversión que la clase media, lo cual constituye una variable importante a tomar en cuenta al momento de posicionar nuestro concepto.

Dentro del rubro entretenimiento, comer afuera constituye la diversión favorita de los limeños como lo muestra el siguiente cuadro.

Cuadro 2.6: Actividades de diversión más frecuentes según la zona de vivencia en Lima

	Norte (%)	Este (%)	Lima Cercado (%)	Lima Central (%)	Sur (%)
Salir a comer	48	48	43	60	37
Salir a bailar	22	24	41	42	21
Cine	13	11	19	44	10

Fuente: ARELLANO C., Rolando; BURGOS A., David. **Ciudad de los Reyes, de los Chávez, los Quispe**. Lima: Arellano investigación y Marketing, 2004.
Elaboración propia.

El cuadro anterior nos muestra que dentro del entretenimiento, los habitantes de Lima Central prefieren en su mayoría salir a comer afuera. De hecho, los niveles socios económicos más altos de Lima, con más poder económico, con mayor presupuesto promedio de diversión, y con costumbre de salir a comer afuera representan el público limeño interesante a captar para un proyecto de restauración.

Cuadro 2.7: Principales variables descriptivas según NSE

PRINCIPALES VARIABLES DESCRIPTIVAS SEGÚN NSE
Actividades realizadas en los últimos 30 días

	Marginal	Bajo Inferior	Bajo Superior	Medio	Alto
Comer en un restaurante con la familia	18.4	27.9	42.5	66.9	95.9
Salir a comer en un restaurante con amigos	7..4	11.6	15.8	34.9	74.6
Tomar unos tragos con amigos	14	18.6	21.7	35.6	54.1
Ir al cine	1.7	5.2	12.1	31.2	68
Ir a una peña	1.5	3	3.9	10.9	26.2
Ir a un karaoke	0.6	1.7	2.7	6.7	24.6
Ir a un espectáculo deportivo	15.3	18.2	23.4	19	32
Practicar un deporte favorito	28.2	28.6	33.1	37.3	56.6
Ir a comprar a un supermercado	13.9	35.3	60.7	89.5	94.3
Asistio a una fiesta de familaires	19.6	30.4	38.2	53.7	63.9
Alquilar una pelicula para ver en VHS/DVD	4.5	15	21.3	42.3	68
Ir a un café	1.1	1.8	7.3	21	46.7
Asistio a actividades pro fondos	24.2	26.7	25.7	19.4	4.1

FUENTE: APEIM

Fuente: COMPAÑÍA PERUANA DE ESTUDIOS DE MERCADOS Y OPINIÓN PÚBLICA. "Nueva metodología de clasificación de los NSE – APEIM / Parte II". En: **Market report: boletín electrónico semanal.** [en línea]. PE 2 (28), 2004. [citado Mayo 2005]. Disponible en: http://www.cpi.com.pe/BOLETIN28.HTM

Este cuadro nos muestra que las principales actividades de la población de nivel socio económico medio y alto es comer en un restaurante y específicamente ir a un café (46.70%).

2.3. Resumen de resultados

Las perspectivas económicas se pueden estimar como estables a corto plazo, incluso con un ligero crecimiento, a pesar de la vulnerabilidad inherente a la economía latinoamericana. Para nuestro proyecto, la tendencia de los criterios analizados no es muy favorable. El bajo crecimiento de los sueldos asociado a la posible entrada de nuevos competidores fomentado por la baja del riesgo país son los criterios que pueden ser los más

peligrosos. Sin embargo, su impacto sobre el éxito de nuestra propuesta es relativamente bajo.

De otro lado, en los aspectos socioculturales, observamos que los NSE más altos (A y B), viviendo en Lima Central representan los que más gastan en entretenimiento. Les gusta salir comer afuera y son los clientes más importantes de los cafés. Nos interesaremos más en el perfil de esta población con el estudio de mercado, en el análisis de la demanda.

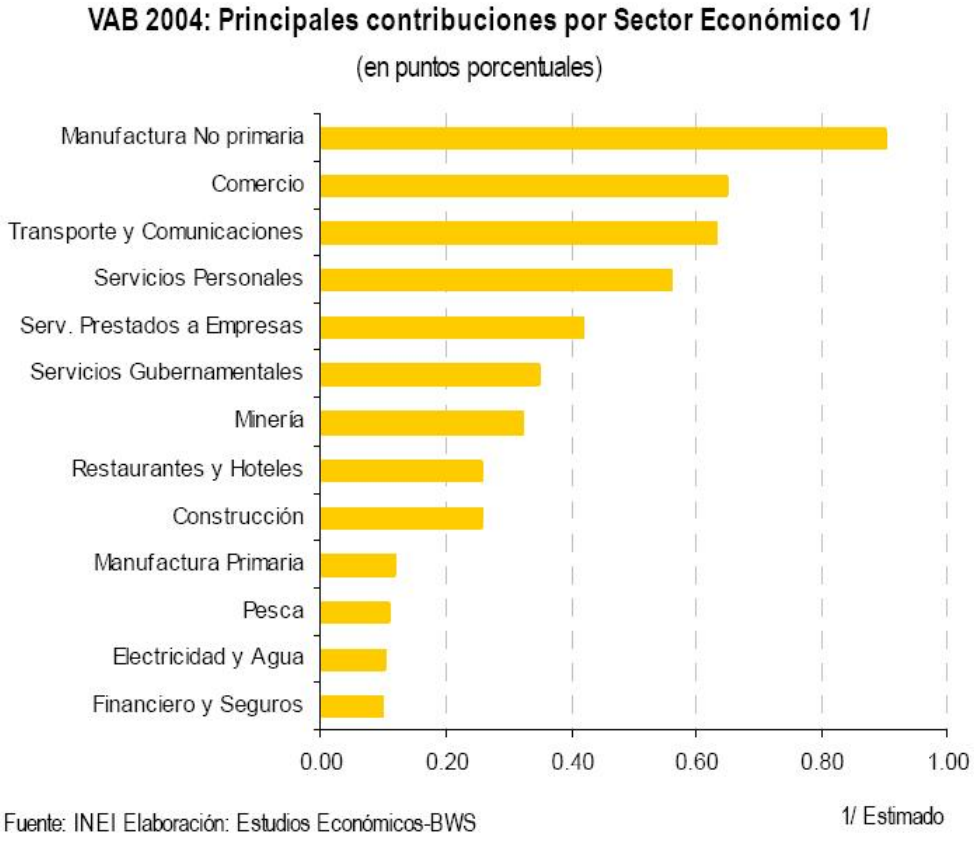
CAPÍTULO III

3. Comportamiento del mercado

A continuación explicaremos como se encuentra el mercado de restauración, de lo más general (restaurantes) a los más particular (cafés-puntos de encuentro). Trataremos de la actividad de restaurantes y hoteles, su aporte a la economía del país, su tamaño y los factores de crecimiento, la industria de restauración y el sector de cafés-puntos de encuentro específicamente. Análisis del sector con las matrices EFE, EFI e EI, luego el ciclo en el sector del producto, las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter, el nivel de competencia y el posicionamiento en el sector y las conclusiones y resumen de resultados.

En la gráfica que se muestra a continuación, se puede ver el aporte a este crecimiento de la demanda interna dada por el rubro "Restaurantes y hoteles". En este punto vale la pena mencionar que el aumento del turismo, ya sea proveniente del exterior o del interior del país, influye positivamente en la actividad de los restaurantes y cafés-puntos de encuentro, aunque indicamos que no consideramos en nuestro proyecto como nuestro público objetivo a los turistas.

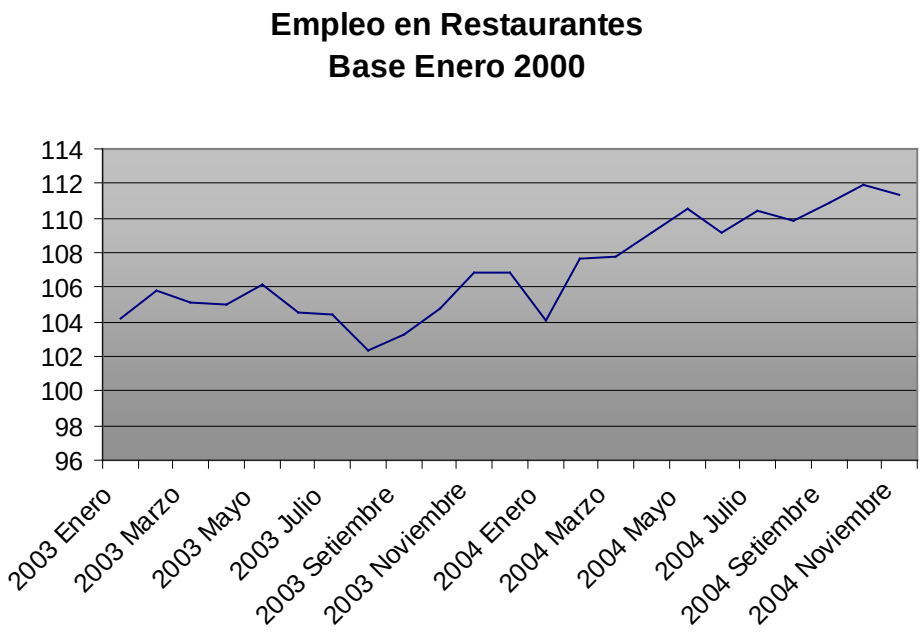
Gráfico 3.1: Principales contribuciones por sector económico



Fuente: BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ. **Reporte de inflación: evolución y perspectivas, enero 2005**. [en línea]. Lima: BCRP, 2005. [citado Junio 2005]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.bcrp.gob.pe/Espanol/WPolMon/Archivos/RI_2005_01.pdf

La tendencia actual al crecimiento que muestra el rubro de restaurantes en el país la podemos ver en el siguiente cuadro, en el cual se muestra la tendencia de la cantidad de fuerza de trabajo utilizada por restaurantes en los años 2003 y 2004. Se puede notar que la cantidad de gente empleada en este rubro va en aumento, ya sea por el crecimiento de restaurantes establecidos, como por la aparición de nuevos restaurantes.

Gráfico 3.2: Empleos en restaurantes



Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. **Perú: compendio estadístico 2004**. Lima: INEI, 2004. p. 283.

En el siguiente análisis, estudiaremos en un primer lugar datos acerca de la industria de restauración, que pertenece a la actividad Restauración y Hoteles. Luego, especificaremos nuestro estudio centrándonos sobre el sector de restauración del cual nos interesa: él de cafés puntos de encuentro.

3.1. La industria

La industria de la restauración en Perú se encuentra en una etapa de crecimiento (como lo veremos en el cuadro del ciclo de vida de la industria) y por ello es importante conocer sus componentes más importantes representados por sus características económicas y sus fuerzas competitivas.

3.1.1. Definición

La industria de la restauración pertenece a la actividad de restaurantes y Hoteles. En los últimos años ha tenido un gran desarrollo en el mercado e incluso se ha convertido en una de las principales fuentes de empleo.

La Actividad Restaurantes y Hoteles comprende dos actividades económicas: la actividad Restaurantes, que es la que nos interesa y que se refiere a aquellos establecimientos que se dedican a la venta de comida y bebidas preparadas para el consumo humano inmediato; y la actividad de Hoteles.

Dentro de las grandes actividades económicas peruanas, la actividad Restaurantes y Hoteles ocupan el 6to lugar en relación a las demás actividades con una participación promedio de 5% que observamos en el cuadro 3.1. Este dato resulta del cruce entre dos criterios: los gastos de los consumidores fuera del hogar y las encuestas de hogares sobre niveles de vida.[5].

[5] INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. **Producto Bruto Interno por departamento**. Lima: INEI, 2003. p. 80 y 349.

Cuadro 3.1: Tasa de participación de la actividad en restaurantes y hoteles entre 1994 y 2001

Año	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Tasa de participación (%)	5.0	4.70	4.80	4.9	4.9	5.0	5.0	5.0

Fuente: INSITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. **Perú: compendio estadístico 2001**. Lima: INEI, 2001.
Elaboración propia.

Observamos que esta tasa de participación queda estable en el tiempo, lo cual muestra una cierta estabilidad del gasto de los consumidores en restauración y hoteles.

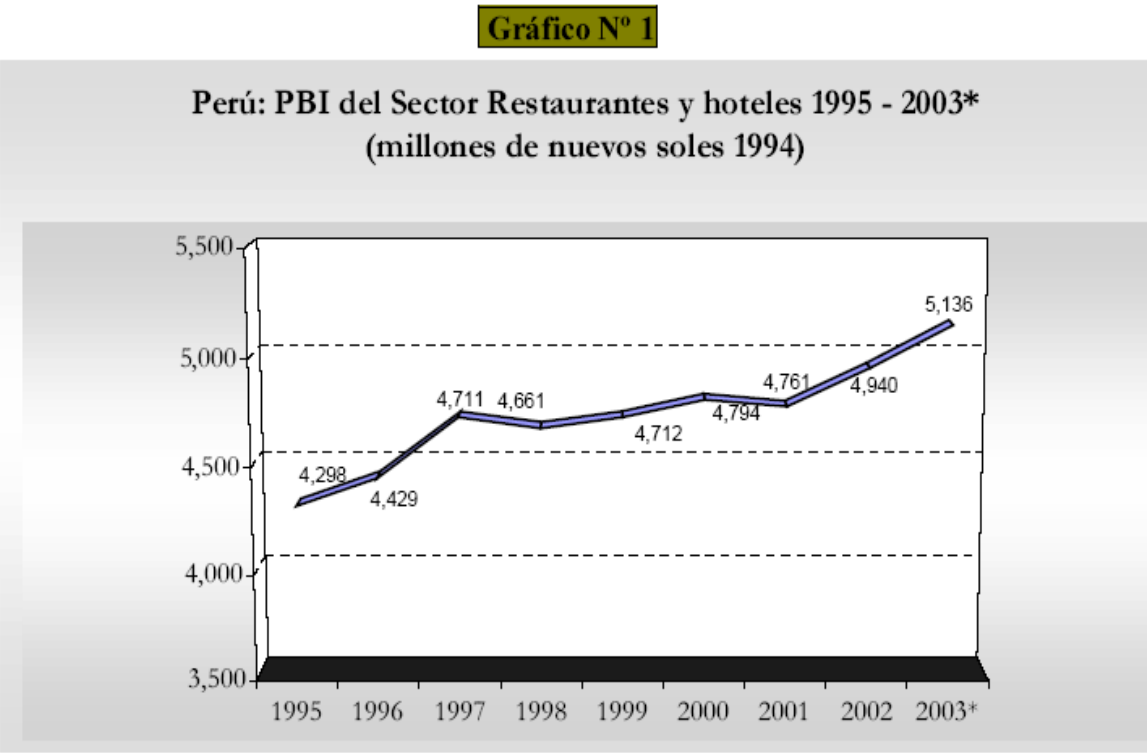
A nivel nacional, Lima concentra el 57.1% en relación a la actividad Restaurantes y Hoteles con respecto a las demás ciudades del país.[6] El PBI per. cápita de Perú en restauración y hoteles es US$2 922 y lo ubica como el sexto país de la región por debajo de Chile, Argentina, Uruguay, Venezuela y Brasil.[7].Pero el PBI en la actividad Restaurantes y Hoteles mostró un bajo crecimiento entre los años 1998-2001, que en promedio del año fue de 0.7 por ciento al año, que es reflejo del estancamiento económico que pasaba el país. En los años 2002-2003, su PBI ha crecido en forma importante, así en

[6] INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. Producto Bruto Interno por departamento. Lima: INEI, 2003. p. 254.
[7] APOYO CONSULTORÍA. "Realidad económica". En su: **víaEmpresarial**. [en línea]. Lima: Apoyo Consultoría, 2005. [citado Mayo 2005]. Microsoft HTML. Disponible en: www.viabcp.com/viaempresarial/Actualidad/realidad/realidadn.asp?CODIGO=68

el año 2002 el PBI creció en 3.8% y en el año 2003 llegó al 4%.

Observamos este fuerte crecimiento en el siguiente grafico.

Grafico 3.2: Evolución del PBI de la actividad restaurantes y hoteles en Perú entre 1995 y 2003



Fuente: INEI, Pagina web - Información Económica 1995 – 2002.
Elaboración: MTPE - Programa de Estadísticas y Estudios Laborales (PEEL).

Fuente: MINISTERIO DE TRABAJO Y PROMOCIÓN DEL EMPLEO. "Sector restaurantes y hoteles". En su: **Boletín de estadísticas ocupacionales 3**. [en línea]. Lima: MINTRA, 2004. [citado Junio 2005]. p. 5. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.mintra.gob.pe/peel/publicaciones/beo/BEO2004-I_3.pdf

Este crecimiento en los últimos años está ligado al desarrollo de estos conceptos en Lima (lo vemos en aperturas de locales que se transforman en cadenas) y al dinamismo de Perú en turismo internacional, con la llegada cada vez más de turistas extranjeros.

3.1.2. Tamaño de la industria y su crecimiento

En el Cuadro 3.2 podemos observar el incremento de lugares de restauración tanto en Lima y Callao como a nivel nacional.

Cuadro 3.2 Número de restaurantes a nivel nacional

Departamento	1996	1997	1998	1999
Lima y Callao	17 872	22 998	25 092	27 099
Resto del Perú	11 260	12 044	12 804	13 828
Total País	29 132	35 042	37 896	40 927

Fuente: MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN. **Información del sector a tu correo**. [en línea]. Lima: Ministerio de la Producción, 2005. [citado Mayo 2005]. Microsoft HTML. Disponible en: http://www.produce.gob.pe/listas/listinfo/estadisticamensual
Elaboración propia.

El Perú y específicamente Lima cuenta con una diversidad de restaurantes, que se clasifican bajo el criterio de 1, 2, 3, 4 o 5 tenedores (en función a una serie de criterios establecidos en el D.S. Nº 021-93 - ITINCI: Reglamento de Restaurantes), según la modalidad de venta (fast food, delivery) o de acuerdo a la comida que ofrecen:

En el Cuadro 3.3 se muestran los restaurantes de Lima clasificados por categorías

Cuadro 3.3: Restaurantes en Lima clasificados por categorías

Categoría (Tenedores)	Nº de Establecimientos	Mesas	Sillas
Total	21 138	257 466	768 007
1	20 020	217 647	682 931
2	968	35 665	67 503
3	118	2 520	10 188
4	15	443	1 845
5	17	1 191	5 540

Fuente: MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN. **Información del sector a tu correo**. [en línea]. Lima: Ministerio de la Producción, 2005. [citado Mayo 2005]. Microsoft HTML. Disponible en: http://www.produce.gob.pe/listas/listinfo/estadisticamensual
Elaboración propia.

Adelantándonos a la parte del sector que es el siguiente punto es conveniente empezar a decir que los cafés-puntos de encuentro son una de las actividades que se encuentra en constante crecimiento, vemos como locales como San Antonio, Delicass y Don Mamino se han transformado en poquísimos años en cadenas de 3 a 5 locales, y siguen en crecimiento con nuevos proyectos.

El volumen del mercado es aún pequeño en relación con los demás sectores, pero con tendencia a crecer rápidamente.

Un dato interesante al respecto es la ubicación de los cafés–puntos de encuentro, exactamente en el

llamado “corredor de la riqueza”, incluso extendiéndose hasta la playa Asia.

Es necesario comentar que dentro del sector servicios se encuentra el turismo, el cual, si se asume que el número de turistas nacionales se sitúa en el punto medio del intervalo de las estimaciones de INEI y PROMPERU (aproximadamente unos 1.8 millones de personas) este mercado estaría conformado por un 73% de turistas nacionales y un 27% por turistas extranjeros. Esta mayor presencia de los turistas nacionales no guarda correspondencia con su capacidad para la generación de ingresos. En 1997, debido a su mayor gasto per. cápita, los turistas extranjeros generaron ingresos de aproximadamente 825 millones de dólares para el país. Los turistas nacionales solo generaron unos 233 millones de dólares adicionales, con lo que el tamaño del mercado fue de aproximadamente 1058 millones de dólares. Para tener una idea de magnitud, esta cifra representa el 7.7% del PBI del sector servicios y el 15.5% del valor de las exportaciones en dicho año. Por ello será importante aunque no determinante en el presente proyecto tomar en cuenta el sector turístico, específicamente el turismo receptivo extranjero.

3.1.3. Factores para establecer el tamaño de la industria (sector-café puntos de encuentro) y su crecimiento:

Entre los principales factores tenemos:

a. Tasa de crecimiento del mercado

Es increíble la forma como este concepto esta creciendo en el mundo y esa tendencia no es ajena a nuestro país, por ejemplo en un informe del año 2002, cuando aún Starbucks Coffee no llegaba a nuestro país la Dirección de promoción Agraria informaba que: "La cadena de cafeterías Starbucks Coffee ha crecido de 17 cafeterías en Seattle hace 15 años a 5,689 tiendas en 28 países. Las ventas han aumentado en un promedio de 20% anual alcanzando un volumen de ventas de US$ 2,600 millones de dólares en el año 2001. Las utilidades crecieron en un 30% anual alcanzando un record de 181.2 millones de dólares el año pasado. Starbucks Coffee es la empresa de mayor desarrollo comercial según encuesta realizada por Business Week en Agosto 5 de 2002. La red de cafeterias consta de 4,247 tiendas en los EEUU y Canadá. En los últimos meses ha abierto tiendas en Viena, Zurich, Madrid, Berlín y Yakarta.[8]

Si comparamos este dato con la cadena Starbucks Coffee en el Perú vemos que desde el año 2003 en que se inauguró el primer Starbucks Coffee en el

[8] Fuente: MINISTERIO DE AGRICULTURA. "Informe de mercado de café". En: **Portal agrario**. [en línea]. Lima: MINAG, 2005. [citado Mayo 2005]. Microsoft HTML. Disponible en: http://www.minag.gob.pe/dgpa_boletines6.shtml

Ovalo Gutiérrez en San Isidro, actualmente cuentan con 5 locales (San Isidro (2), Chacarilla (1), Surco (1)) y uno en La Molina, es decir, a crecido en dos años a un ritmo de 2 tiendas por año, lo mismo podemos decir de conceptos parecidos como San Antonio, Delicass y Don Mamino; todos dirigidos principalmente a niveles socioeconómicos A y B**.(Ver anexos 3 y 4)**

b. Exceso o escasez de capacidad

Analizando las aperturas que existen en este sector de café-punto de encuentro y el éxito que tienen concluimos que existe escasez de capacidad, es decir, la escasez percibida impulsa a nuevas aperturas, a nuevos locales que puedan atraer a ese mercado potencial que esta creciendo y que tiene como uno de los factores importantes de visita la cercanía a los mismos. Además consideremos lo que nos dice Roby Ralston de McCann Erickson Perú: ".....Hace unos días, el barómetro de la Universidad de Lima me llegó por cortesía del gran Abel Aguilar. En él se puede leer que el 47% de los peruanos piensa que la situación económica está regular, buena o muy buena, y el 63% piensa que el próximo año va ha estar igual o mejor Si nos olvidamos por un momento de la popularidad de Toledo y nos concentramos en estas cifras delatan un montón de gente con buenas expectativas futuras: ¡business!!.....[9], es decir, el

[9] RALSTON, Roby. "Un gaseovet mercadológico". En: **El Comercio**. (PE): 23/04/2005; Sección B.

mercado de consumidores tiende a subir y provoca mayor escasez de capacidad, por ello las aperturas de los actuales conceptos de cafés.

c. Rentabilidad de la industria

En base a entrevistas con expertos y administradores de las cadenas Starbucks Coffee, San Antonio y Café Café la rentabilidad de la industria se encuentra en 25% en promedio, creciendo entre 5 a 10% en tanto que la empresa tenga más locales y utilice economías de escala. Las industrias con utilidades elevadas atraen a nuevos integrantes.

Cabe mencionar que ayuda a aumentar las expectativas optimistas de aumento en la rentabilidad de la industria "el inminente y explosivo crecimiento de la actividad comercial de grandes formatos como sucedió con el Jockey Plaza, existen muchos proyectos como Molina Plaza, la ampliación de Larco Mar y el proyecto comercial Neptuno en la avenida Salaverry en Jesús María. Son 12 los proyectos comerciales que están en preparación en la ciudad de Lima, 140 millones de dólares serán invertidos en ellos durante los próximos 2 años".[10]

[10] EMPRESA EDITORA EL COMERCIO. "Zona de impacto". En: **El Comercio** (PE): 28/03/2005; Día 1.

d. Barreras para el ingreso / salida

Las barreras para el ingreso aún son bajas aunque tienden a subir debido al gran número de aperturas realizadas de panaderías café en los últimos años además de aquellas que se encuentran en proyecto para este año utilizando economías de escala que le harían bajar sus gastos y lograr que sea difícil que nuevos competidores igualen su estructura de costos. Las barreras bajas hacen que las empresas establecidas sean vulnerables al ingreso.

e. Costo e importancia del producto

Nuestro producto por ser de precio elevado pero que al mantener estándares muy altos en servicio, calidad e higiene llamará a un mayor número de compradores que buscan status.

f. Productos estandarizados

Nuestros productos serán estandarizados, es decir, tendrán un proceso específico y previamente indicado. Así nosotros como compradores tendremos mayor poder ya que será más fácil cambiar de un proveedor a otro; no sería igual si tuviéramos productos especializados.

g. Cambio tecnológico rápido

Será bajo debido principalmente a que tendremos poca maquinaria y equipo que no se volverá obsoleta antes de que acabe su vida útil. Aunque

consideramos que es un factor de alto de riesgo en la industria.

h. Requerimientos de capital

El requerimiento de capital crea una barrera para el ingreso y salida, en ese sentido el requerimiento de capital tiene un nivel bajo porque el financiamiento para poner el negocio en marcha no es muy alto, más adelante lo tocaremos con mayor profundidad.

i. Integración vertical

Existen algunos casos, como San Antonio, que mediante la integración vertical buscan crear diferencias competitivas y de costos, recibe el pan pre elaborado por la empresa Europan establecida en su local en Magdalena. Otro ejemplo es Don Mamino que incluso vende el pan pre horneado a Hoteles y restaurantes. Cabe mencionar que en el sector de hamburguesas y pollos a la brasa la integración es vertical, tenemos los casos de Bembos, Pardo´s Chicken y Kentucky Fried Chicken que tiene cocinas centrales en donde se elaboran los productos que luego son distribuidos a sus locales y vendidos al público. Por consiguiente consideramos que la integración vertical en la industria de restauración es medio alto.

j. Economías de escala

Algunos cafés-puntos de encuentro que han logrado crecer rápidamente como San Antonio, Delicass, Starbucks Coffee, Don Mamino y Café Café utilizan economías de escala que les permite incrementar sus volúmenes de ventas e incrementar su participación en el mercado para ser competitivas y utilizar como estrategia, para hallar ventaja competitiva con la reducción del costo, además de centralizar su marketing y sus áreas administrativas principalmente.

k. Innovación rápida del producto

Tendrá un nivel bajo porque nuestro café-punto de encuentro abrevia el ciclo de vida del producto e incrementa el riesgo debido a las oportunidades de los rivales para lanzar al mercado productos e insumos de la siguiente generación.

Una parte importante del análisis competitivo y de la industria de restauración es ahondar precisamente en el proceso competitivo, con el fin de descubrir las principales fuentes de presión y qué tan poderosa es cada una de ellas.[11]Para ello utilizaremos lo que demostró el profesor Michael porter de la Harvard Business School, él nos manifiesta que el estado de la competencia en una industria es una combinación de

[11] STRICKLAND III, A. J.; THOMPSON JR., Arthur A. "Análisis industrial y competitivo". En: **Administración estratégica: conceptos y casos**. 11ª ed. México D.F.: McGraw-Hill, 2001. Cap. 3, p. 81.

5 fuerzas competitivas que desarrollaremos en el punto 3.2.3.

3.1.4. Factores claves de éxito

a. Concepto

- Creación de una marca
- Oferta adaptada a diferentes tipos de clientes y de encuentros
- Hacer percibir una relación costo-beneficio alta.

b. Ambiente

- Espacio
- Que se presta a varios tipos de encuentro: reunión de ejecutivos, reunión de amigas, reunión de familia
- Combinación de modernidad y de tradición
- Decoración: grandes ventanas, espejos, plantas, uso de colores cálidos, cuadros, vitrina de productos
- Terraza, patio
- Higiene

c. Localización

- Corredor de la riqueza
- Zonas combinando lo residencial y lo laboral
- Importantes flujos de gente
- Facilidades de parqueo

d. Comida

- Variedad de sándwiches y ensaladas
- Postres refinados
- Estilo mediterráneo
- Sazón acriollada

e. Servicio

- Tiempo de respuesta
- Atención personalizada
- Personal preparado

Todos son aspectos que representan los factores claves de éxito a considerarse en nuestro café-punto de encuentro y para los cuales se ha desarrollado estrategias y planes de acción a seguirse en el capítulo VIII del presente proyecto.

Cabe mencionar que siendo la industria de la restauración netamente de servicios consideraremos además de los factores claves de éxito mencionados anteriormente tres mega tendencias según Pablo Fernández y Héctor Bajac en su libro "Gestión del Marketing de Servicios":

- **Tendencia al ahorro de tiempo:** Las personas actualmente trabajan más horas diarias, esto a pesar que en la década de 1960 se estimaba que la cantidad de horas de trabajo tendería a disminuir a causa del desarrollo de la tecnología, la tendencia

fue exactamente opuesta. Además el acceso masivo de la mujer al ámbito laboral ha modificado la distribución de tiempos en el hogar. Cuando la mujer entra en el mercado laboral, deja de invertir tiempo en la producción de los bienes y servicios tradicionales domésticos, para invertirlo en trabajo remunerado y esto implica que los bienes deben ser comprados, es decir, comen fuera del hogar por ejemplo. Hoy por hoy las empresas buscan ahorrar tiempo a las familias.

- **Tendencia a la tecnificación:** Hasta mediados del siglo XX, las tecnologías existentes habían tenido una aplicación limitada en los servicios. El desarrollo tecnológico estuvo más vinculado a la actividad industrial. La tecnología industrial favoreció los aspectos vinculados con la producción masiva de servicios. Surge la automatización, la informatización y la utilización de base de datos y de Internet. Actualmente se están comercializando hornos que permiten cocinar por ejemplo pollo y a la vez una torta sin que eso implique cambios en el olor o sabor de cada uno de estos diferentes productos.

- **Tendencia hacia la relación:** El objetivo de las empresas debe ser el manejo de las relaciones con sus clientes, de modo de realizar todo el potencial que estas encierran. En lugar de procurar

constantemente clientes nuevos para sus productos, las empresas deben buscar productos nuevos para sus clientes existentes. Actualmente puede verse cómo la retención y la calidad de servicio no parece ser una prioridad para un gran número de empresas de servicios. Las empresas muestran un alarmante desinterés por conservar a sus clientes**.(Ver anexo 5)**

Nosotros podemos aprovechar esta tendencia ofreciendo un producto similar, con precios competitivos pero realizando un marketing relacional y conservando la mayoría de clientes que nos visiten, estrategias que serán consideradas y explicadas en el capítulo VIII de la presente tesis,

3.1.5. Conclusiones

El Mercado de la restauración está creciendo, la actividad de Restaurantes y Hoteles tiene perspectivas optimistas. Dentro del sector de los cafés-puntos de encuentro existen casos exitosos como San Antonio, Don Mamino, Delicass y Starbucks Coffee, tanto en el Perú como en el mundo (en el caso de Starbucks). Las características económicas dominantes indican un crecimiento ascendente en el sector de cafés-puntos de encuentro. El rápido crecimiento fomenta la entrada de nuevos participantes, la escasez percibida de la capacidad del sector impulsa a nuevas aperturas, la rentabilidad de la industria se encuentra en 25%

aproximadamente y eso atrae a nuevos integrantes, las barreras de ingreso son bajas pero tienden a subir por las economías de escala, por ejemplo, nuestro concepto, que es innovador, atraerá un gran número de compradores, pero nos obligarán a ser eficientes y eficaces simultáneamente si deseamos conseguir clientes repetitivos y si queremos ser un negocio rentable, el cambio tecnológico es bajo pero de alto riesgo, el requerimiento de capital tiene un nivel intermedio (proyectamos una necesidad de inversión de 50,000 dólares aproximadamente), y las economías de escala están en crecimiento en el sector.

3.2. El sector

A continuación presentaremos un análisis detallado de este sector.

3.2.1. Análisis del sector

La industria de restaurantes y el sector de cafés-puntos de encuentro pertenecen al modelo de competencia variada debido a que existe un gran número de ellos; el servicio es homogéneo y diferencian su servicio basándose en la calidad, rapidez, sabor y fidelizando a sus clientes para que perciban el servicio como distinto. Además no existen barreras que impidan la libre entrada y salida del mercado.

A continuación utilizaremos la matriz EFE para evaluar los factores externos del Sector, la matriz EFI para evaluar los factores internos del sector la matriz EI para establecer las estrategias a seguir en base a los factores EFE y EFI.

3.2.2. Matriz EFE

El siguiente cuadro presenta una Evaluación de los Factores Externos (EFE).

Cuadro 3.4: Matriz EFE- Evaluación de Factores Externos

FACTORES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
OPORTUNIDADES			
1. Crecimiento de la demanda por nuevos conceptos de puntos de encuentros	10%	4	0.40
2. Diversificación de la oferta en la industria de restaurantes	5%	2	0.10
3. Estabilidad de variables macroeconómicas	3%	2	0.06
4. Prejuicio de la Población Limeña: "Lo que se trae de afuera es mejor"	5%	3	0.15
5. Consumidor más exigente	7%	3	0.21
6. Posicionamiento mediante varios criterios de diferenciación	5%	2	0.10
7. Valores socio culturales de población limeña incide en decisón de consumo	8%	4	0.32
8. Factores tecnológicos	1%	1	0.01
9. factores políticos y legales	1%	1	0.01
10. Condición actual y Ubicación geográfica de negocios similares	5%	3	0.15
11. Crecimiento de población NSE A y B. Flujo demográfico entre NSEconómicos	5%	3	0.15
AMENAZAS			
1. Incremento de la competencia nacional	10%	3	0.30
2. Llegada de competidores internacionales reconocidos – Nuevas franquicias	8%	2	0.16
3. Poca lealtad a las marcas	9%	3	0.27
4. Publico objetivo reducido	7%	1	0.07
5. Fenómeno de moda	11%	3	0.33
TOTAL	**100%**		**2.79**

Elaboración propia.

- Conclusión: El total ponderado de 2.79 indica que nuestro café punto de encuentro esta justo por encima de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que

capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas.

3.2.3. Matriz EFI

El siguiente cuadro presenta una Evaluación de los Factores Internos (EFI).

Cuadro 3.5: Matriz EFI-Evaluación de Factores Internos

FACTORES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
FORTALEZAS.			
1. Estrategia dirigida en la necesidad de fidelizar al cliente	13%	4	0.52
2. Comunicación eficaz, establecida por objetivos y resultados.	4%	3	0.12
3. Moderna estructura organizacional invertida.	6%	3	0.18
4. Rubro que recibe al segmento de la población con más alto nivel adquisitivo.	12%	3	0.36
5. Programa de entrenamiento moderno y sofisticado, dirigido a la calidad del servicio personalizado y seguridad del producto	10%	4	0.40
6. Dirección de personal con alto know how en servicio	8%	4	0.32
DEBILIDADES			
1. Estrategia promoción y publicidad depende de la fidelización cliente (boca a boca)	5%	4	0.20
2. Concepto y productos fáciles de copiar, pocas barreras de entrada	5%	4	0.20
3. Proveedores son los mismos que los de la competencia	2%	2	0.04
4. El poder adquisitivo del público objetivo crece débilmente	5%	3	0.15
5. Estrategias de marketing mix limitadas	5%	3	0.15
6. Dependencia de la demanda interna	6%	3	0.18
7. Ausencia de posicionamiento	12%	4	0.48
8. Falta de cartera de clientes en el mercado	7%	3	0.21
TOTAL	**100%**		**3.51**

Elaboración propia.

- Conclusión: El total ponderado de 3.51 indica que nuestro café punto de encuentro esta por encima de la media, podemos seguir estrategias que aprovechen las debilidades de nuestros competidores y que aprovechen nuestras fortalezas.

a. Fortalezas

1. En el capítulo 3 del presente proyecto de tesis, específicamente en el punto 3.1.4 establecemos como factor de éxito el establecer una marca con la finalidad de poder fidelizar a nuestros clientes, que nos reconozcan y sepan de nosotros, sabiendo que la marca solo perdura si aporta un valor añadido que corresponde a las expectativas generadas. Si queremos que la identidad de nuestra marca sea sólida lo lograremos con una fuerte imagen de marca, atractiva y diferencial, para ello trabajaremos en los atributos de Imagen y lealtad de nuestra marca desde la campaña de lanzamiento, es decir, la introducción de nuestro producto será un punto crítico en nuestra estrategia de posicionamiento, lo haremos comunicando nuestro concepto de la siguiente manera:

ESTIMA:

- **Actitud hacia nuestra marca**: Casual, tranquilidad, no estrés, punto de encuentro.
- **Familiaridad**: Amigos, conocidos, parientes, vecinos, partners, compañeros de trabajo.
- **Pertenencia**: “Le Point café” tu casa, “tuyo”.

NOTORIEDAD:

- **Reconocimiento:** Por su ubicación, servicio, ambiente, calidad de los productos, estatus.

- **Recordación:** Por el nombre, por servicio personalizado, por constantes ofertas y comunicaciones.

FUERZA DE LA IMAGEN:

- **Atributos:** Servicio seguro, comida segura
- **Beneficios:** Oferta adaptada a diferentes tipos de clientes y de encuentros, generamos confianza
- **Calidad percibida:** Hacer percibir una relación costo- beneficio elevada, mejor trato, valoración al cliente.

Esta claro para nosotros que tenemos que generar valor para lograr fidelidad y lealtad

2. Será imprescindible tener una comunicación eficaz con nuestros clientes, que nos digan lo que les parece bien y lo que les parece mal, que nos midan y para ello utilizaremos como herramienta las encuestas y las visitas del administrador del local a las mesas de nuestros comensales para que “in situ” determinen su satisfacción. En el rubro de cafés puntos de encuentro la comunicación interna y externa es fundamental.

3. Dentro del rubro destacaremos porque para nosotros el cliente se encuentra situado en la parte superior de nuestra estructura organizacional, eso lo tenemos claro desde antes de iniciar la operación del

negocio y para ello trabajáremos en nuestro programa de entrenamiento.

4. Es menester nuestro de aprovechar ese público con alto poder adquisitivo, con las conclusiones de nuestro estudio de mercado lo haremos.

5. Nuestra estrategia esta dirigida a la fidelización de nuestros clientes por ello, según el modelo del ISMI (Internacional Service Marketing Institute) el núcleo de la retención, de la lealtad de clientes, **es la calidad de servicio** y nuestro programa de entrenamiento esta dirigido a él, no solo para enseñar estándares sino enseñar el compromiso con la fidelización de los clientes y la confianza.

6. La experiencia recogida por más de 10 años en conceptos casuales y fast food, obteniendo de ellos las mejores prácticas operacionales para utilizarlas en nuestro café- punto de encuentro dan valor agregado a nuestro negocio y valor es lo que buscan los clientes.

b. Debilidades:

1. Nuestra estrategia de fidelización de los clientes al depender de la promoción y publicidad será difícil de administrar y posiblemente erosione la lealtad de marca del cliente.

2. Nuestro negocio se encuentra en un entorno muy competitivo en forma constante.

3. Al no existir muchos proveedores que cumplan nuestras exigencias para garantizar la calidad de nuestros productos finales tendremos que compartirlos con nuestros competidores teniendo algunos de ellos ventajas por ser más grandes y por ello tener más poder de negociación que nosotros que recién empezamos.

4. Si bien nuestro público objetivo tiene un poder adquisitivo por encima del promedio, este no crece, s prácticamente constante y revolvente (algunos salen de él y otros ingresan).

5. Sabemos que no podemos utilizar todas las herramientas disponibles dentro del mix de ventas que desearíamos como por ejemplo diversidad de canales de distribución (nuestra distribución principalmente será dentro del local, directa entre los meseros y el cliente).

6. No consideramos como nuestro público objetivo a los extranjeros.

7. El posicionamiento responde a la pregunta ¿por qué deben comprar nuestro producto los clientes?, en base a las encuestas y focus groups tendremos una

idea del porqué asistirían a nuestro negocio pero el posicionamiento lo debemos formar construyendo una marca fuerte con un segmento pertinente del mercado (ejecutivos, nivel socio económico A, B, que viven en el corredor de la riqueza) dentro de un marco de referencia dentro de la industria de la restauración (punto de encuentro) con un punto de diferenciación (tranquilidad, estatus) y ventaja competitiva (ubicación, servicio personalizado). El posicionamiento aún no lo tenemos.

8. No hemos identificado a los clientes claves, no hemos asignado privilegios a ellos, no los hemos personalizado por patrones de cercanía y confianza por ejemplo, sabemos que eso nos rendirá intereses de forma rápida y sabemos que lo tenemos que hacer desde el ingreso de nuestro primer cliente a nuestro negocio pero para ello necesitamos tener el negocio en marcha aunque no nos limite a prepararnos con anterioridad para ello.

3.2.4. Matriz IE

El siguiente cuadro presenta la matriz IE.

Cuadro 3.6: Matriz IE

Atractividad Mercado (EFE)	Competitividad en el mercado (EFI)		
	De 3.00 a 4.00 FUERTE	De 2.00 a 2.99 PROMEDIO	De 1.00 a 1.99 DEBIL
De 3.00 a 4.00 ALTO	I Fuerte - Alto	I Promedio - Alto	II Debil – Alto
	I Fuerte - Medio	II Promedio – Medio	III Debil – Medio
De 1.00 a 1.99 BAJO	II Fuerte - Bajo	III Promedio - Bajo	III Debil - Bajo

Elaboración propia.

Según la matriz EI, la estrategia a seguir es CRECER y CONSTRUIR, pues el mercado todavía se está desarrollando y está en crecimiento como lo vemos a continuación en el análisis del ciclo de vida del sector.

3.2.5. Ciclo de vida en el sector del producto

El sector de cafés-puntos de encuentro se encuentra todavía en etapa de crecimiento pero le falta poco para estar en la etapa de madurez, ya que existe un gran número de competidores, los cuales ya no buscan en diferenciarse en precios, si no en proporcionar un valor agregado tanto en la calidad como en el servicio.

Como sector de la industria restauración, los cafés-puntos de encuentro están sujetos a la moda, o sea un

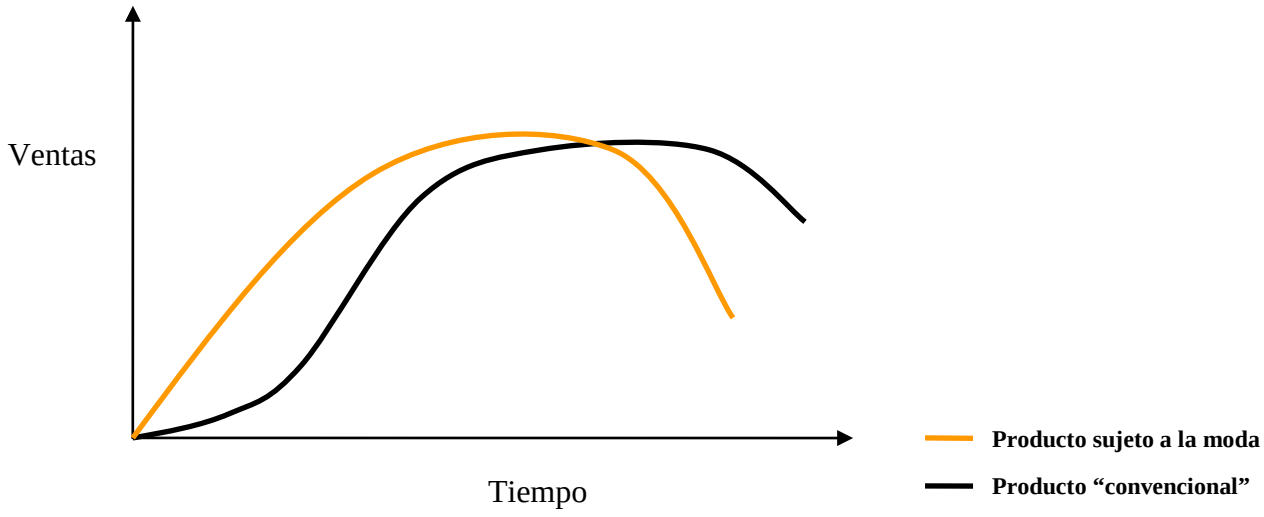
estilo recibe una aceptación popular en un plazo. Las modas evolucionan a través de cuatro fases, correspondiendo a las tradicionales fases genéricas utilizadas en la definición del ciclo de vida, como se explica en el siguiente cuadro:

Cuadro 3.7: Fases del ciclo de vida

Fases Producto Tradicional	Introducción	Crecimiento	Madurez	Declive
Fases Producto de moda	Distinción	Imitación	Popularización	Declive

Elaboración propia.

Gráfico 3.3: Variación del ciclo de vida.
Comparativo producto tradicional / producto sujeto a moda

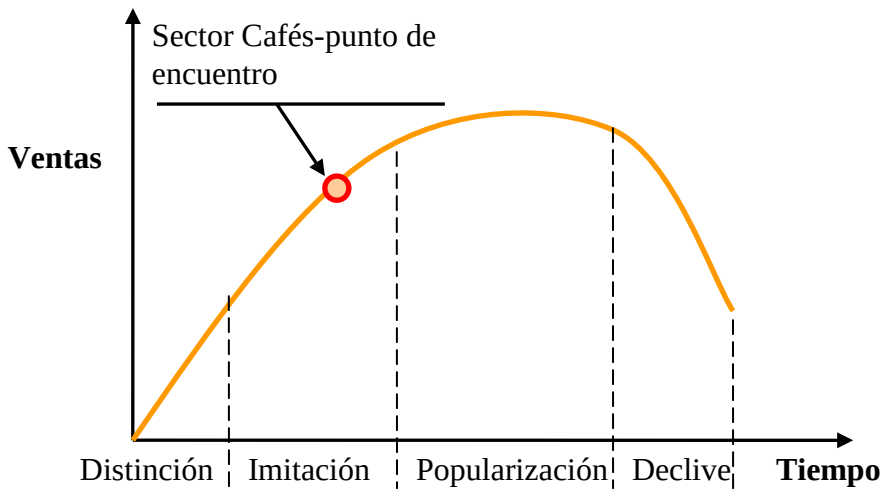


Elaboración propia.

Para un producto sujeto a la moda, el ciclo de vida tiene dos características propias. De un lado, durante la fase de introducción (distinción), las ventas

tenderán a subir más y más rápidamente que un producto clásico. En esta etapa, el producto se vuelve interesante y un importante número de competidores intentan entrar en el mercado. De otro lado, en la fase declive, el nivel de ventas tiende a bajar de manera más fuerte y rápida, provocando el cierre de los locales menos competitivos.

Gráfico 3.4: Producto sujeto a la moda



Elaboración propia.

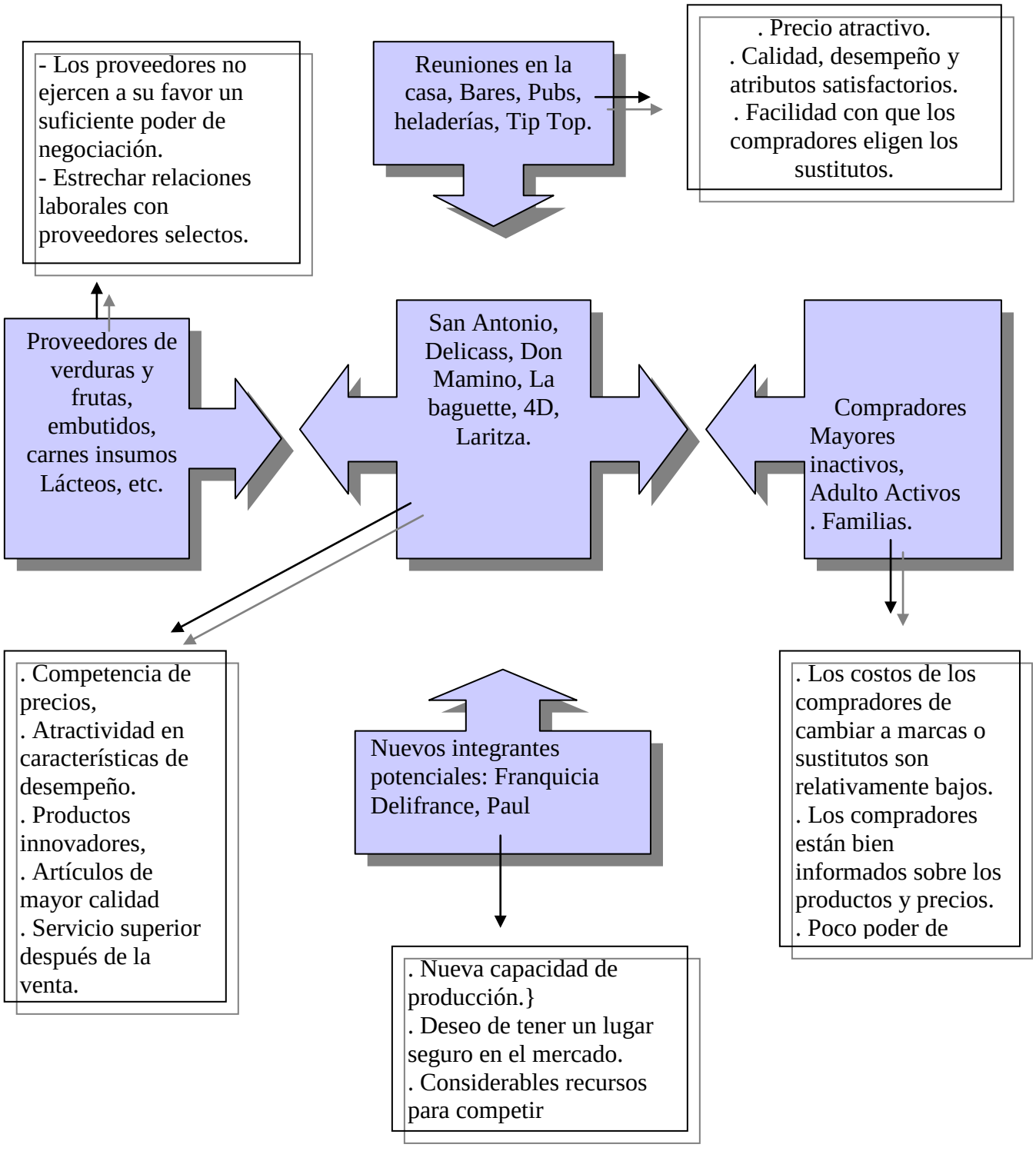
Consideramos que todavía el sector de cafés-puntos de encuentro está en la etapa de imitación (crecimiento) en la medida en qué otras marcas intentan entrar en el mercado imitando a los líderes. Sin embargo, esta fase imitación está por acabarse y pronto el sector entrará en la etapa popularización (madurez) como lo muestra la estrategia actual de los lideres que abren nuevos locales tanto como otras

marcas, menos estructuradas, entran al mercado en zonas poblacionales de NSE B y C como Jesús María.

3.2.6. Las cinco fuerzas competitivas

A continuación a través de un gráfico detallaremos las cinco fuerzas competitivas según Michael Porter:

Gráfico 3.8: Fuerzas competitivas de Michael Porter



Elaboración propia.

a. Poder de negociación de los proveedores

Son las presiones competitivas emanadas de la colaboración y la negociación entre proveedores y vendedores.

Existe un nivel bajo en el poder de negociación de los proveedores, debido a que los principales abastecedores son los mercados mayoristas y supermercados, que brindan los insumos necesarios para la preparación de los alimentos, estos venden al por mayor independiente de quien sea el cliente pero existe cierto grado de colaboración entre proveedor y vendedor.

Por otro lado existe una gran oferta en el mercado y por ello los proveedores no se pueden permitir utilizar un poder de negociación que no tienen, por el contrario nosotros podremos aprovechar esta coyuntura. Los artículos que necesitamos están disponibles en el mercado abierto donde concurren proveedores que cuentan con una gran capacidad para suministrarnos pedidos (verduras, frutas, embutidos, carnes, etc.). Existen buenos sustitutos para los artículos que usaremos y que les pediremos a los proveedores (hay varios puestos de frutas y verduras en la parada por ejemplo, o carne comercializado incluso en el mismo camal).

La intensidad de esta fuerza es baja. Iniciaremos nuestra actividad sin trabajar con grandes proveedores, de esta manera los proveedores tendrán poco poder de negociación pero escogeremos proveedores que tengan experiencia en atender a restaurantes y cafeterías conocidas en el mercado y a los cuales podemos exigir calidad, buenos precios y confiabilidad en las entregas. Nuestro objetivo en este campo será formar sociedades estratégicas a largo plazo con nuestros proveedores para lograr:

- Entregas justo a tiempo y ahorro en costos de inventario y costos logísticos.
- Mejorar la calidad de los insumos y educar a nuestros proveedores para que nos desarrollen materia prima no común, exclusiva.
- Disminuir los costos del proveedor por ejemplo teniendo una red de comunicación similar vía celular y vía Internet.

b. Amenaza de nuevos competidores

Es el ingreso potencial de nuevos competidores. Esta fuerza tiene una intensidad media alta debido al crecimiento principalmente de los cafés puntos de encuentro tradicionales como San Antonio, Delicass y Don Mamino, es decir, no hablamos de nuevos competidores sino de competidores tradicionales que han empezado a crecer porque el mercado al cuál se dirigen se lo está solicitando, porque la demanda esta

creciendo y porque el público se ha ido acostumbrando a este tipo de servicio, ligero, libre sencillo y rápido. La amenaza de nuevos competidores es media alta porque al investigar el mercado el crecimiento y las expectativas de utilidades de la industria son bastante atractivos. Asimismo, como ya lo hemos visto en el capítulo II, la baja del riesgo país debe fomentar la entrada de nuevos competidores en el mercado.

Los casos de cafés puntos de encuentro que hayan cerrado en los últimos años no son muchos, incluso pensamos que el fracaso fue por mala ubicación del local (La Bombonniere en San Isidro por ejemplo) más que por el error en el concepto, factores que analizamos también en el capítulo IX de localización.

La amenaza también viene por las economías de escala que están desarrollando San Antonio (5 locales), Don Mamino (5 locales) y Delicass (3 locales) principalmente, que nos puede traer una desventaja en costos y menores rendimientos. Nos prepararemos para posibles represalias en forma agresiva de la competencia como reducciones en sus precios, incremento en la publicidad y la promoción de ventas u otras acciones de bloqueo similares).
Reduciremos al máximo las ventajas en sus costos y recursos; estamos en la capacidad de igualar sus conocimientos tecnológicos y reducir la preferencia

por su marca donde consideramos que existe lealtad elevada en la marca San Antonio, en los otros locales es factible superar esa lealtad.

c. Poder de negociación de los clientes

Son las presiones competitivas emanadas de la colaboración y la negociación entre vendedores y compradores. Puesto que los clientes no muestran fidelidad a una marca (respuesta en la encuesta más adelante en el comportamiento del consumidor limeño), la estandarización de la oferta, la importancia del factor servicio, ambiente y calidad al momento de definir la compra y el hecho que el costo de transferencia es nulo, los clientes tienen una amplia gama de opciones para elegir y poca variedad de alternativas específicas a nuestro producto. Esta fuerza competitiva se ve como de mediana intensidad.

d. Amenaza de sustitutos

Son los intentos mercadológicos de algunas compañías de otras industrias para atraer a los clientes hacia sus propios productos sustitutos. El incremento en la demanda en visitar cafés-puntos de encuentro tendría un efecto alto en nuestro nuevo concepto ya que nos dirigimos a un mercado de mayor poder adquisitivo.

En forma general podemos decir que los bares, los pubs, los restaurantes tipo autoservicio como Tip Top, 4D y Laritza se convertirían en nuestros competidores sustitutos porque tienen disponible un precio atractivo, los consumidores pueden considerar como satisfactorio sus productos en términos de calidad y desempeño y por la facilidad que los compradores pueden elegir estos sustitutos. Aunque hemos detectado deficiencias en su servicio, limpieza y variedad de producto, por ello los consideramos en un nivel medio. Es importante considerar como un producto sustituto las reuniones realizadas en casas particulares (para no gastar) como veladas o en fines de semana según los hábitos de consumo (Arellano).

Cabe mencionar que siendo los restaurantes per se productos sustitutos de los cafés-puntos de encuentro debemos precisar la realidad actual de ellos en Lima Metropolitana según un estudio de APOYO opinión y mercado nos indica que entre los principales comercios en Lima metropolitana los restaurantes equivalen al 16% Según zona de Lima en la Lima Moderna y antigua se encuentran la mayoría de restaurantes. Si bien no son datos específicamente de punto de encuentro nos da una idea de la realidad actual de este negocio. **(Ver anexo 6, anexo 7, anexo 8, anexo 9 y anexo 10).**

e. Rivalidad entre competidores

Son los antagonismos entre vendedores rivales. La intensidad de esta fuerza es media - alta ya que se han abierto muchos cafés-puntos de encuentro en el mercado limeño actual. En efecto, podemos citar San Antonio, Zugatti, D´Onofrio, Café Café, Haití. Café 21 y Delicass los principales competidores actuales, además de La Baguette, seguidos por Don Mamino y 4D. La demanda por estos locales es creciente en Lima, como lo muestra la creación de varias franquicias San Antonio o Delicass en todo Lima Central.

Para darnos una idea mostramos una encuesta de CPI realizada entre el 9 al 25 de Junio del año 2003:

Cuadro 3.9: Puntos de encuentro más visitados en Lima: Cafés/Pubs/Bars

(Porcentaje de personas que asistieron entre el 9-25 Junio del 2003)

		Niveles Socioeconómicos		
	TOTAL	**Alto/Medio**	**Bajo**	**Muy Bajo**
Muestra Analizada	2125	761	686	678
% asistieron en los últimos 15 días	7.9	20.2	8.6	2.9
San Antonio	13.4	26	1.8	0.0
Laritza	6.7	12.3	1.8	0.0
Zugatti	5.2	8.4	3.4	0.0
Mangos	5.0	7.8	3.6	0.0
Bohemia	4.7	8.5	1.8	0.0
D`onofrio	4.5	3.9	5.4	4.8
Friday`s	4.2	8.4	0.0	0.0
La Noche	3.9	5.8	3.4	0.0
Café Café	3.7	4.5	1.6	5.1
Haití	3.6	5.2	3.4	0.0
Café 21	3.1	3.2	4.9	0.0
Chulos	2.8	4.5	1.8	0.0
Señor Frog`s	2.3	2.6	3.4	0.0
Café Ole	1.5	1.9	1.8	0.0
Delicass	1.3	2.6	0.0	0.0
Tequila	1.1	1.3	1.6	0.0
Sargento Pimienta	1.0	1.9	0.0	0.0
4 D	1.0	2.0	0.0	0.0

Elaboración propia.

Vemos que la panadería y pastelería San Antonio lidera en el nivel socioeconómico alto con un 26% de participación, los cafés – puntos de encuentro que le siguen son Haití con 5.2% de participación, Café Café con un 4.5% de participación y café 21 con un 3.2%, existe gran diferencia entre ellas y nos confirma que el concepto San Antonio esta siendo muy bien aceptado por el público del segmento A y B. Agreguemos a Delicass y Don Mamino que en los últimos dos años han crecido más del 100% teniendo solo 1 local y ahora tiene 3 y 4 locales respectivamente. Las referencias que indicamos en este cuadro serán actualizadas cuando agreguemos a ellas datos primarios actuales y se complementaran cuando agreguemos datos primarios (encuestas y focus group) mientras avancemos la presente tesis sustentando nuestra intención de invertir en este negocio.

3.2.7. Niveles de los competidores

Creemos importante agregar según Philip Kotler nuestros cuatro niveles de competidores:

a. Los cafés–puntos de encuentro que ofrecen productos y servicios semejantes a un precio similar. Nosotros tenemos San Antonio, Delicass y Don Mamino como los principales.

b. Las empresas que producen el mismo producto o clase de productos. Nosotros podríamos considerar todos los puntos de encuentro anteriores, además de Starbucks Coffee por ejemplo.

c. Las empresas que proporcionan el mismo servicio, en este caso nosotros competimos con todos los restaurantes y otros proveedores de alimentos preparados, como la sección de alimentos en Wong o Santa Isabel.

d. Las empresas que compiten por el dinero de los mismos competidores. Nosotros competimos contra las tiendas de abarrotes y la provisión de alimentos y más aún si tenemos como parte de nuestro público objetivo a las mujeres.

A continuación graficamos lo antes mencionado:

Gráfico 3.5: Niveles de competencia



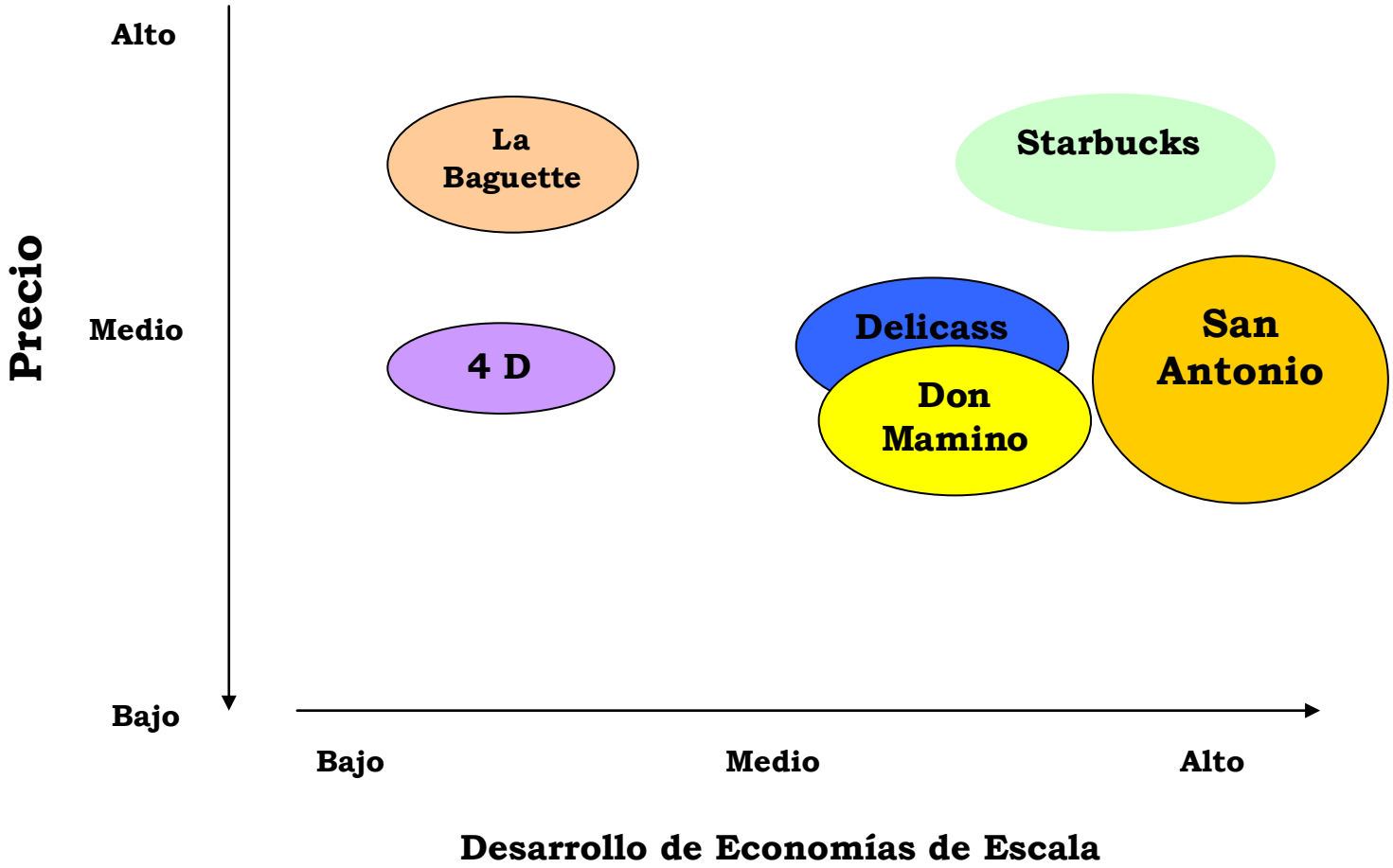
Fuente: KOTLER, Philip; BOWEN, John; MAKENS, James. **Mercadotecnia para hotelería y turismo**. México D.F.: Prentice-Hall Hispanoamericana, 1997. p. 106.

3.2.8. Mapeo de posicionamiento

Cada empresa debe enfrentarse ante un variado número de competidores. Ahora nos queda estudiar las posiciones de mercado de las compañías rivales, para ello utilizaremos el mapeo de grupos estratégicos, de esta manera agruparemos en categorías semejantes a nuestros competidores dentro de la industria de la restauración y juntaremos las compañías del mismo grupo estratégico. Las empresas con enfoques y posiciones competitivas similares en el mercado son: los bares, los pubs, las heladerías y los restaurantes con auto servicio como Tip Top o Tanta. Los cafés-puntos de encuentro que existen en

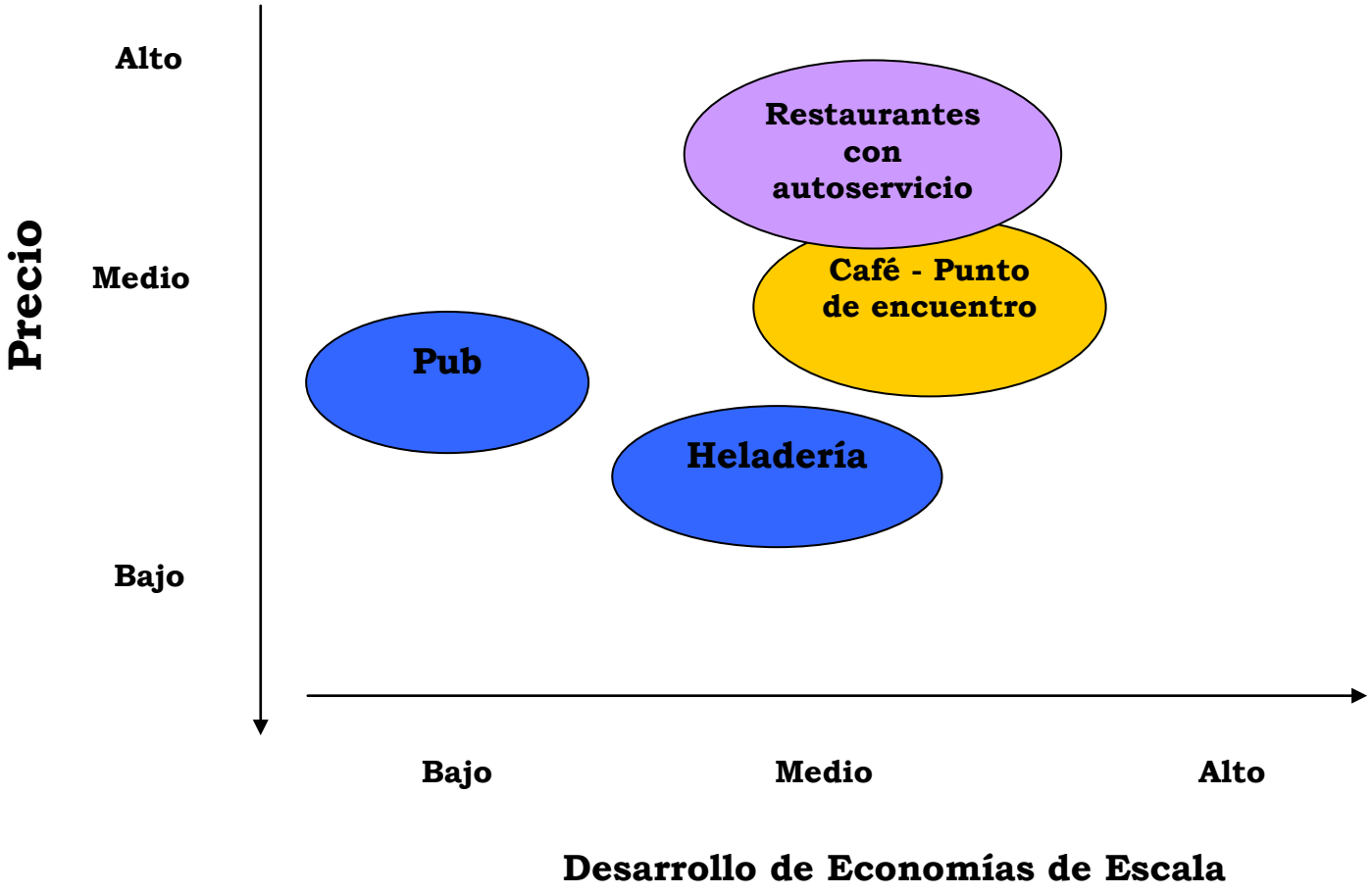
el mercado son: San Antonio (como nuestro principal competidor), Delicass, La Baguette, Don Mamino, 4D. Consideramos también a Starbucks porque ellos tienen el mismo público objetivo que nosotros y consideran como sus competidores a San Antonio el cual a su vez, es nuestro principal competidor.

Grafico 3.6: Posiciones de mercado de las compañías rivales



Elaboración propia.

Gráfico 3.7: Posiciones de mercado de las categorías semejantes



Elaboración Propia

Hemos tomado en cuenta las siguientes características para elaborar los mapas estratégicos anteriores:

a. Identificamos las características competitivas que diferencian a los cafés puntos de encuentro según variables de Precio/ economía de escala.

b. Graficamos en mapas de dos variables.

c. Asignamos a las empresas con estrategias similares

d. Los círculos son proporcionales de acuerdo a la participación respectiva de ingresos por ventas totales de la industria.

3.2.9. Factores críticos de crecimiento

Podemos señalar los siguientes factores críticos que afectarán el ingreso al mercado y el crecimiento.

a. Alta competencia, lo vemos actualmente, nuestros competidores están creciendo rápidamente (aperturas de nuevos locales de San Antonio, Starbucks, Don Mamino, Delicass)

b. Imitación, los cafés-puntos de encuentro son conceptos rápidamente imitables, por ello nosotros apostaremos además en diferenciarnos mediante programas de comida segura y un servicio que supere las expectativas del cliente,

c. Bajas barreras de entrada: demostrado por ejemplo por la relativa poca exigencia de capital, economía de escala todavía no muy desarrollada por parte de los competidores, requisitos de licencias mínimos, bastantes proveedores de insumos y de materiales.

3.2.10. Conclusiones

El Sector de restaurantes tiene un servicio homogéneo, las matrices EFE y EFI indican que el sector sigue estrategias que pueden capitalizar las

oportunidades externas y evitar las amenazas, es decir, nos recomienda que el sector tienda a crecer y construir como indica la matriz IE. También concluimos que la industria de restauración y específicamente el sector de cafés puntos de encuentro están en una etapa de crecimiento (imitación) pero si la tendencia sigue igual pronto se encontrará en la etapa de madurez (popularización), no hay mucho tiempo para decidirse a invertir en este tipo de negocio.

Las 5 fuerzas de Porter apoyan nuestra idea de invertir en el sector al tener un nivel bajo en el poder de negociación, una amenaza media alta de nuevos competidores, el poder de los clientes es de mediana intensidad, la amenaza de sustitutos en un nivel medio y la rivalidad entre competidores es media alta, resultados en general alentadores para invertir.

3.3. Resumen de resultados

El Mercado de los Restaurantes y puntos de encuentro se encuentra en constante actividad, existen varios proyectos de inversión al respecto, es una actividad ágil y de innovación constante.

Datos como la tasa de crecimiento del mercado o el costo e importancia del producto nos indican que debemos invertir en un “café-punto de encuentro”, las condiciones son favorables

como la matriz EFE y EFI, así como la matriz IE nos lo indican con resultados optimistas; todas ellas nos sugieren aprovechar las oportunidades e invertir.

CAPÍTULO IV

4. Análisis de la demanda

A continuación se desarrollará diversos puntos acerca de la demanda de este tipo de locales.

4.1. Objetivo del estudio

El objetivo de nuestro estudio es determinar la posibilidad de implementar un local en el sector de los cafés-puntos de encuentro, correspondiendo a las necesidades de los niveles socios económicos A y B en Lima.

4.2. Formulación de la hipótesis

Dado el creciente mercado de cafés-puntos de encuentro en Lima, demostrado por la apertura continua de nuevos locales, y la presencia de pocos actores estructurados, creemos que existe una demanda en los niveles socio económicos A y B, de estilo de vida moderno, para una nueva marca que responde mejor en términos de calidad de servicio y ambiente a sus necesidades.

4.3. Metodología utilizada

A continuación, observamos la metodología utilizada para el análisis de la demanda para los cafés-puntos de encuentro en Lima.

4.3.1. Recolección de fuentes secundarias

La recolección de fuentes secundarias ha sido realizada a partir de búsquedas en Internet y revistas. Como ya lo hemos mencionado, no hemos podido explotar muchas de estas fuentes dado la poca información que existe actualmente sobre los cafés-puntos de encuentro. Sin embargo, hemos podido recolectar datos para la realización del análisis del consumidor que estudiaremos más adelante.

4.3.2. Recolección de fuentes primarias

Dado la escasez de fuentes secundarias, nuestro análisis ha sido basado sobre las informaciones recibidas por nuestras investigaciones propias, cualitativas en un primer tiempo y luego cuantitativas.

a. Estudio cualitativo

- **Observaciones directas**

En un primer tiempo, hemos decidido realizar una serie de 25 visitas de 2 horas cada una, en diferentes locales de la oferta actual limeña de cafés-puntos de encuentro en diferentes días (de

semana y fin de semana) y diferentes horas. Para cada visita, llevábamos una ficha que se puede consultar en el **anexo 11** en el cual derribaba el conjunto de datos a obtener. De esta manera, hemos recolectado informaciones acerca del tipo de público que acude en estos locales, quienes son, que consumen y que comportamiento adoptan. Asimismo, hemos aprovechado para analizar de manera detallada las diversas marcas del sector de cafés-puntos de encuentro. De hecho, hemos podido estudiar el tipo de oferta de comida, los precios, el ambiente, la capacidad y la limpieza del local, el comportamiento de los mozos tanto como los tiempos de servicios para el cliente.

Estas visitas nos han permitido conocer más del sector de cafés-puntos de encuentro y de su público. Ya podíamos encontrarnos con expertos para confirmar las tendencias obtenidas de estas observaciones (resultados en el anexo 11).

- **Entrevistas con expertos (anexo 12)**

Hemos tenido la oportunidad de preparar entrevistas a expertos del mercado de la restauración en Lima. Hemos considerado interesante reunirnos en un primer tiempo con administradores que conocen bastante el mercado limeño y las características del consumidor

limeño, y en un segundo tiempo con chefs que nos aconsejaron acerca del gusto peruano.

De esta manera, hemos entrevistado al señor Ricaute, jefe del departamento de cocina de Cenfotur, el Chef Cucho Salazar maestro de cocina de Cenfotur, los señores Paul y Pierre Marchand, administradores de la escuela de chefs de la USIL, el señor Stakeef, administrador del instituto Gastrotour y el señor Sixtilio Dalmau, director General de la escuela Le Cordon Bleu Perú.

Los temas abordados con estos expertos fueron amplios pero enfocados sobre puntos precisos:

- La identificación del público de los cafés-puntos de encuentro y de los restaurantes casuales en general,
- Las necesidades de este público,
- Las fortalezas y debilidades de los conceptos de cafés-puntos de encuentro ya existentes en el mercado.

Asimismo, nos hemos reunido con gerentes y supervisores de marcas líderes en Lima, dentro del sector de cafés-puntos de encuentro, San Antonio, Starbucks Coffee y Café Café, con los cuales hemos recopilado información acerca de su

público, su oferta, sus competidores, así como sobre su organización Para estas entrevistas con personal de nuestra competencia directa, hemos realizado un formato de preguntas disponible en el **anexo 12**.

Las informaciones recibidas de estos expertos nos apoyaron en la definición del público de cafés-puntos de encuentro, el análisis de la oferta actual tanto como la orientación de nuestros focus groups que analizamos a continuación.

- **Focus group**

El presente estudio es a nivel cualitativo aplicado a través de la técnica de focus groups, que consiste en crear una dinámica grupal con el fin de obtener profundidad de información relevante a aspectos psicológicos determinantes en la percepción y proceso de compra.

Para la realización de las dinámicas grupales se realizó un cuestionario filtro para confirmar si la muestra cumplía con nuestros requisitos de edad (entre 25 y 55 años), nivel socio-económico (A o B) y la costumbre de salir comer afuera y que ya había acudido a cafés-puntos de encuentro. Hemos trabajado con tres grupos compuesto de 8 a 10 participantes cada uno.

En una primera parte fue evaluado los hábitos alimenticios fuera de casa, cuales son sus necesidades. Luego, nos hemos enfocado en los hábitos de compra y consumo de comida francesa y mediterránea, la oferta actual, la evaluación del concepto y un test de nombres. Es importante señalar que hemos analizado el concepto bajo dos tipos de oferta, una francesa, la otra mediterránea, con el objetivo de saber cual sería más adaptado al gusto peruano. El análisis de los focus groups esta disponible en el **anexo 13**.

Con nuestras observaciones, las entrevistas con expertos y los focus groups, obtuvimos una aproximación de las necesidades y del comportamiento del consumidor limeño. El estudio cuantitativo va permitirnos determinar de manera mas precisa las conclusiones de este estudio cualitativo.

b. Estudio cuantitativo

- **Tamaño de la muestra**

El tamaño de la muestra se calcula sobre la base de los resultados obtenidos en la encuesta exploratoria.

Sabemos que el tamaño de la muestra para estimar una media se puede calcular por la siguiente fórmula:

$$n = \left(\frac{z.s}{E} \right)^2 \quad (12)$$

Donde:

n es el tamaño de la muestra,

Z es el valor normal estándar correspondiente al nivel de confianza deseado,

s es un estimado de la desviación estándar de la población,

E es el máximo error permisible.

Dado que no tenemos *s*, podemos estimarlo a partir de los valores mínimos y máximos hallados en la encuesta exploratoria, asumiendo que corresponden a –3σ y +3σ, entonces el valor estimado para *s* sería (valor máximo – valor mínimo) / 6.

En el caso de que se quiera calcular el tamaño de muestra para estimar una proporción usaremos:

$$n = p(1-p)\left(\frac{z}{E} \right)^2 \quad (13)$$

Donde:

p es la proporción estimada

[12] MASON, Robert; LIND, Douglas; MARCHAL, William. **Estadística para administración y economía**. 10ª ed. México D.F.: Alfaomega, 2000. p. 296.

[13] MASON, Robert; LIND, Douglas; MARCHAL, William. **Estadística para administración y economía**. 10ª ed. México D.F.: Alfaomega, 2000. p. 297.

Como no tenemos un valor fiable para la proporción estimada, usaremos p = 0.5, porque así el valor p (1-p) será máximo.

p = 0.50

Z = 1.96 (para un nivel de confianza del 95%)

E = 5%

$$n = 0.5(1-0.5)(\frac{1.96}{0.05})^2$$

$$n = 384$$

Por lo tanto, ya que nuestra encuesta incluye diversas variables de tipo proporción tomamos un tamaño de muestra mayor o igual a 384 personas

- **Encuesta**

Hemos utilizado como técnica de encuesta la entrevista personal, o sea frente a frente con los encuestados. Hemos realizado las encuestas dentro de zonas con bastante flujo de gente perteneciendo a los niveles socio-económicos A y B. Una de las estrategias ha sido elegir las salidas de los supermercados Wong por dos razones principales:

- La cadena de supermercados Wong es claramente posicionada en los NSE A y B de la población limeña,

- Los clientes que acuden a un supermercado viven generalmente cerca de dicho supermercado. Siendo todos ubicados dentro del corredor de la riqueza, entrevistar los clientes de esta cadena de supermercados nos aseguró realizar las encuestas a pobladores del corredor de la riqueza, y de hecho al público que nos interesa, como lo habíamos identificado en el análisis del macro ambiente (capitulo 2).

  También las encuestas han sido realizadas a las salidas de restaurantes casuales, tanto como a la salida de los mismos cafés-puntos de encuentro.

  La dificultad ha sido convencer las personas de contestar a nuestras preguntas, dificultad acentuada por lo largo de nuestra encuesta (duración promedio 7 minutos). Sin embargo, el 34% de las entrevistas han podido ser realizadas de esta manera, el resto siendo enviado a gerentes y emprendedores de empresas limeñas. **(Modelo encuesta disponible en el anexo 14, resultados disponibles en el anexo 15).**

  Con los estudios cualitativos y cuantitativos, hemos obtenido la información necesaria para

entender las necesidades de los consumidores y su punto de vista hacia la oferta actual de cafés-puntos de encuentro en Lima, informaciones que hemos podido cuantificar con nuestra encuesta.

Combinando los resultados obtenidos en los diferentes estudios cualitativos y cuantitativos, podemos diseñar el perfil del consumidor limeño de nse A y B en general y más precisamente, al momento de acudir a un café-punto de encuentro. A continuación, presentamos sus principales características.

4.4. Análisis del consumidor limeño

Para analizar el consumidor limeño de nse A y B, nos hemos enfocado sobre dos criterios: el perfil de su comportamiento, general de un lado, especifico cuando se trata de comer fuera del lugar de otro lado, y el proceso de compra que adopta el consumidor al momento de acudir a un café-punto de encuentro.

4.4.1. Perfil del comportamiento del limeño

A continuación presentamos las características mas destacables del consumidor limeño de NSE A y B. Nos hemos enfocado sobre las características que pueden tener un impacto sobre nuestro local. Es importante señalar que para este análisis, nos hemos

entrevistado con el señor Javier Protzel, sociólogo peruano el 26 de abril del 2005.

● La relación precio-calidad

Últimamente, el consumidor limeño (y más generalmente el consumidor peruano) se ha puesto más exigente. Como lo explica Arellano[14], "los consumidores peruanos se han vuelto mas exigentes y piden mas a sus proveedores. Como tiene muchos proveedores que buscan ganar su preferencia, el cliente se engríe cada día más". De hecho, si la variable "precio" ha sido durante décadas la variable clave al momento de consumir, hoy día, el panorama es distinto. Dentro del estudio de Apoyo[15], el 87 % de los encuestados manifiesta que sí reclamaba cuando recibía un producto en mal estado. Según la misma fuente, el 42% manifiesta que la calidad es la característica más importante que toma en cuenta al adquirir bienes o servicios.

Asimismo, en término de calidad, el consumidor limeño no solo reclama un buen producto, sino también un buen servicio. Nuestra encuesta (pregunta 10) muestra que la calidad del servicio representa el criterio más importante al momento de acudir a un café-punto de encuentro. Se convirtió en un consumidor más moderno en sus formas de consumo,

[14] ARELLANO CUEVA, Rolando. **Los estilos de vida en el Perú: como somos y pensamos los peruanos del siglo XXI**. Lima: Consumidores y Mercados, 2000. p. 75
[15] APOYO OPINIÓN Y MERCADO. **Perfiles zonales de Lima Metropolitana 2004**. Lima: Apoyo Opinión y Mercado, 2004.

planificador de sus compras y reclama el cumplimiento de sus derechos como lo muestra el número creciente de quejas depositadas a instituciones como el INDECOPI (Institución Nacional de la Defensa de la Competencia y de la Propiedad Intelectual).

Una de las consecuencias de este cambio de actitud es que las empresas incrementen sus estándares de servicio. Asimismo, esta búsqueda por la calidad puede explicar en parte que 51%[16] de los limeños prefieren comprar productos de marca, porque les da más seguridad.

Si la calidad se convirtió en una componente clave al momento de escoger un producto o un servicio, resulta que el criterio "precio" todavía queda como importante. En efecto, el informe de Apoyo señala que 55% de los limeños suelen comprar productos menos caros que otros. Sin embargo, esta característica depende del producto y de su público. En el caso de los cafés-puntos de encuentro, según nuestra encuesta (pregunta 10), el precio se convierte en un criterio secundario. Como se trata de un producto orientado al público con mayores ingresos, el precio se vuelve menos importante. Asimismo, esta población (NSE A y B) es informada y se enfoca

[16] ARELLANO CUEVA, Rolando. **Los estilos de vida en el Perú: como somos y pensamos los peruanos del siglo XXI**. Lima: Consumidores y Mercados, 2000.

sobre otros factores, la calidad de servicio y del producto, el ambiente o la ubicación del local en el caso de un café-punto de encuentro. Asimismo, consumir en un café-punto de encuentra le cuesta en promedio 14.08 nuevos soles (encuesta, pregunta 22), lo cual no representa mucho gasto para esta población. Por estas dos razones, la importancia del criterio precio en la compra de un producto es muy variable.

Sin embargo, tener bastantes recursos no significa que el precio no importa. En nuestros focus groups, los participantes mostraron su interés para que los precios de nuestros productos sean “razonables”. Entonces, hoy día, sería más conveniente decir que la variable que predomina el consumo es una relación calidad-precio.

- **Marca y novedad: la búsqueda de la exclusividad**

En la sociedad limeña, existe una gran voluntad de diferenciarse. El sociólogo Javier Protzel explicó que la búsqueda de diferenciación está estrechamente ligada con la existencia de importantes brechas dentro de la sociedad peruana. Estas brechas pueden ser establecidas bajo los criterios económicos, pertenencias sociales pero también rasgos físicos, criterios interrelacionados entre ellos. Estas brechas provocaron una voluntad de diferenciación entre las

diferentes clases sociales de la sociedad, a través de estas dos componentes:

✓ Sociedad bastante aspiracional. Este fenómeno es presente en todos los NSE, existe una voluntad de mejora continua. Esta voluntad abre el camino hacia el deseo de diferenciarse una vez haber logrado éxitos,

✓ El racismo latente. Si el Perú logró bastantes estos últimos 30 años en este rubro, todavía queda como un país bastante racista. El racismo es presente en cada una de las "etnías" de la sociedad. Desde entonces, existe una permanente búsqueda de diferenciarse, entre otros en sus hábitos de consumo. De esta manera, los NSE más altos de la sociedad están en la búsqueda de productos exclusivos, con el fin de poder diferenciarse de cualquier otra parte de la población.

El sociólogo también señaló que dentro de las poblaciones A y B existe un cierto rechazo de lo peruano y la voluntad de identificarse con lo de afuera, Europa y Estados Unidos.

Según él, las diferentes brechas y el modo de modo aspiracional es presente en todos los niveles socios económicos de la población pero aun más presentes en los niveles más altos. Enfatizó sobre el hecho de que la población de NSE A1 era la más sujeta al fenómeno de moda. Observamos esta característica

del consumidor limeño en el resultado de nuestras encuestas (pregunta 1, 1b) y focus group, hemos concluido que el consumidor limeño le gusta la novedad: le gusta probar nuevos sabores. Esta actitud está confirmada por el estudio de Arrellano[17] que muestra que 58% de los consumidores le gusta probar nuevos productos.

La búsqueda de la exclusividad es un comportamiento relativamente bien presente en Lima. En efecto, de la misma fuente, notamos que el 29% de los consumidores limeños les gustan comprar productos que los otros no compran. Esta voluntad de diferenciarse de los otros se acentúa a través la búsqueda de consumir productos de marca y productos nuevos.

El 51% de los consumidores limeños les gustan comprar productos de marca como ya lo hemos mencionado anteriormente. Si esta variable puede ser relacionada con la búsqueda de la calidad, también muestra la voluntad de consumir un cierto tipo de productos, más exclusivos. En efecto, la marca da mucho valor agregado al producto o servicio. Se convierte cada vez más como uno de los principales elemento diferenciador entre los productos. San Antonio es uno de los ejemplos. Vive sobre este

[17] ARELLANO CUEVA, Rolando. **Los estilos de vida en el Perú: como somos y pensamos los peruanos del siglo XXI**. Lima: Consumidores y Mercados, 2000.

prestigio que construyó hace años en Lima. Sus clientes se identifican a la marca San Antonio. A través del consumo de San Antonio, se determinan un status, una exclusividad.

● **Prejuicios**

Como cualquier otro consumidor en el mundo, el limeño tiene creencias y prejuicios que influye su comportamiento como consumidor. A continuación, analizamos los tres más importantes prejuicios en el caso del consumidor limeño[18].

Cuadro 4.1: Los prejuicios más presentes en la mente del consumidor limeño

Prejuicio	Piensa que lo caro es siempre mejor	Le gusta comprar productos de marca	Cree que los productos importados son siempre mejores que los nacionales
%	53	51	31

Elaboración propia.

De lo observado el 53% de la población limeña piensa que lo caro es siempre mejor. Sin embargo, hemos visto anteriormente de que el consumidor local considera la variable precio como la segunda más importante al momento de comprar. De hecho, podemos deducir que si el consumidor peruano

[18] ARELLANO CUEVA, Rolando. **Los estilos de vida en el Perú: como somos y pensamos los peruanos del siglo XXI**. Lima: Consumidores y Mercados, 2000.

compra lo barato, es más porque sus recursos económicos son escasos que siguiendo un verdadera valor o creencia. Se consume barato por falta de plata y no por valor.

Asimismo, casi un consumidor limeño sobre tres opina que los productos y servicios extranjeros son mejores que los nacionales. Esta constatación muestra un profundo problema de auto estima en el país pero puede ser una gran ventaja para nosotros dado que nuestro concepto es ligado a una zona extranjera europea: Francia y Mediterránea. Sin embargo, tomamos con cuidado este hecho porque, desde poco, el Estado, a través de grandes campañas como “Hecho en Perú” y las propias empresas peruanas, fomentan el consumo de productos nacionales y trabajan para cambiar este prejuicio nacional.

- **Poca lealtad**

El consumidor limeño no es leal a las marcas y lo podemos explicar por dos razones principales:

o Hemos analizado anteriormente que el limeño aprecia la variedad y la novedad, lo que resulta difícil crear una cultura de lealtad a una marca,

o Según Javier Protzel, no existe en el Perú una cultura de servicio. Se busca la satisfacción del cliente a través de la calidad del producto pero en muy pocas

ocasiones se propone valor agregado a este. De hecho, para los consumidores, los productos de diferentes marcas pueden parecer parecidos. En este contexto, resulta difícil generar fidelización.

Además de estos comportamientos genéricos validos para cualquier tipo de actividad, también hemos identificado comportamientos específicos acerca de las salidas al momento de comer afuera de su hogar. Para el estudio de estos comportamientos, nos hemos enfocado solamente en los niveles socio económicos más altos de la sociedad limeña ya que el análisis del macroambiente nos mostró que era el público más sujeto a ser nuestro público objetivo.

● Acudir al "casual" en la búsqueda de status

Una de las características que hemos destacado anteriormente dentro del comportamiento del limeño, es que busca exclusividad, status. Esta característica, también presente en los NSE A y B tiene su impacto en el rubro de los restaurantes. Por ejemplo, según el estudio de Apoyo[19], cuando nos enfocamos sobre los lugares de comida rápida visitados por los adultos jóvenes de Lima, nos damos cuenta de lo siguiente: si los adultos jóvenes de la Lima Conurbana (conos) prefieren el Norky´s, los de la Lima Moderna (donde viven los niveles socioeconómicos más altos de la sociedad limeña) prefieren el KFC y Bembos, ambos

[19] APOYO OPINIÓN Y MERCADO. **Perfiles zonales de Lima Metropolitana 2004**. Lima: Apoyo Opinión y Mercado, 2004.

restaurantes que otorgan un status más elevado y un precio de entrada por combo más alto (S/. 11.90). Siguen Burger King y Pizza Hut en sus preferencias mientras que en las otras partes de Lima, Roky´s y Mc Donald´s son preferidos. De hecho, notamos que cuando se trata de salir comer afuera, el adulto joven de Lima Moderna busca un lugar que le da status (prefiere franquicias extranjeras o empresas nacionales exitosas) mientras que en las otras partes de Lima, las personas tienen un consumo más tradicional y buscan un producto más barato (pollo a la brasa).

De otro lado, si esta parte de la población, que tiene los ingresos más elevados y el presupuesto para la diversión más alto, está visitando restaurantes que les da status, eso no significa que visitan restaurantes lujosos. Al contrario, estos restaurantes tienen cada vez menos éxito en Lima. Según un articulo de la revista empresarial Millonario, “los restaurantes de 5 tenedores no lograron sobrevivir a un mercado tan pequeño que en lugar de crecer, se retrae sostenidamente y pierde ante un ingrediente muy limeño: la moda.” Asimismo, indica que los restaurantes de los hoteles de lujo como el Marriot o el Country Club reemplazan la demanda por estos restaurantes de 5 tenedores que ya no tienen razón de existir. Si esta población no frecuenta tales lugares, es porque está buscando, más que la comida de nivel gourmet, otras características en un restaurante como

lo hemos identificado en nuestros focus groups: ofertas con bastante alternativas, servicio bueno y amigable, ambiente occidental y precios razonables. Los restaurantes "casuales" son de hecho los más exitosos actualmente en Lima. Chili´s, Friday´s, Tony Roma´s, Long Horn, La Linterna son dentro de los más famosos y cuentan por la mayoría más de un local. Este fenómeno de moda duradera hacía estos locales "casuales" nos muestra que esta población de nivel socio económico alto acude a restaurantes de calidad, con ambiente cálido, que aplican precios accesibles, que pueden ser nacionales reconocidos (Tant´a) pero de preferencia extranjeros (Chili`s, Fridays, Long Horn…) porque le otorga más status. Nuestro focus group mostró que el público que acude a San Antonio o Delicass es el mismo que el que acude a estos restaurantes casuales y escogen la marca según los mismos criterios: cual es que le otorga más status. De otro lado, Deciden del tipo de local (restaurante o café-punto de encuentro) según la necesidad a satisfacer según el momento del día o de la semana como lo veremos más adelante.

● "Ver y ser visto"

Asociado a la búsqueda de status, las poblaciones de NSE altos en Lima buscan a "ver y ser vistas", o sea buscan a estar presente en los locales "donde hay que estar". El señor Protzel anotó al respecto que este comportamiento, recuerdo vivo de la cultura señorial

"importada" por los españoles, hace que estas personas resultan dependientes de la moda como lo hemos observado anteriormente. De su lado, el señor Pierre Marchand, administrador de la Escuela de Chefs de la USIL nos comentó que "el Perú está constituido de una sociedad de apariencias, hay que ser visto". Evidentemente, esta característica está estrechamente ligada con el comportamiento de seguir la moda, como lo hemos visto anteriormente. Esta actitud es obviamente valida al momento de salir y cuando se sale a comer. De hecho, la gente más enfocada sobre la apariencia utiliza más el local como punto de encuentro que como lugar para comer. Buscan "lugares amplios, con grandes ventanas" según el señor Ricaute. Añadió que también buscan "locales con patios o terrazas" siempre con el objetivo de ser visto.

● Salir en su zona de residencia

En Lima, la población tiene tendencia a divertirse en su zona, y entonces también comer en su zona. En el corredor de la riqueza (Lima Central), son 61%[20] los que salen dentro de su zona. Además, si un tercio (33%) contesta que sale divertirse fuera de su zona, hay que considerar dos factores que nos parecen importantes:

[20] ARELLANO CUEVA, Rolando. **Los estilos de vida en el Perú: cómo somos y pensamos los peruanos del siglo XXI**. Lima: Consumidores y Mercados, 2000.

- Durante el verano, una buena parte de la población de Lima Central disfruta de las playas y pasa sus fines de semana hacia el sur. Asia puede ser considerada como el mejor ejemplo de este fenómeno.
- Durante el invierno, muchas familias pasan el fin de semana en los clubes de Chosica y Chaclacayo, huyendo del clima húmedo y el cielo nublado de Lima.

Lo que queremos mostrar es que si la población del corredor de la riqueza no se divierte en ella, no es porque se van a otras zonas de la ciudad, sino más bien que en la mayoría de los casos, salen de ella.

Esta característica de salir y comer en su propia zona es tomada en cuenta y más analizada en el capitulo 11 cuando se define la localización de nuestro café-punto de encuentro.

● **Dos tipos de salida**

Con los focus groups, hemos aprendido que es importante distinguir dos tipos de oportunidades para salir a comer. De un lado, la salida diaria, "obligatoria", fuera de casa, para almorzar del lunes al viernes, durante su día de trabajo. Esta salida es en general un almuerzo ligero (sándwich, ensalada) compartido con los colaboradores de trabajo, donde se

busca sobre todo alternativas económicas y de calidad. Del otro lado, la salida de noche y del fin de semana (de viernes por la noche hasta el domingo), cuando los ejecutivos, con más tiempo y relajo, aprovechan para compartir momentos privilegios con la pareja o familia. Se busca para esta ocasión lugares con ambientes casuales, informales que propicien la conversación y el entretenimiento con su pareja, amigos y/o familiares. Estos locales deben ofrecer una comida de rico sabor, un buen servicio con un precio adecuado.

Observamos entonces dos grandes tipos de salida, cada una con el objetivo de cumplir necesidades propias. Estas características son muy importantes dado que el concepto de café-punto de encuentro encaja perfectamente con los dos tipos de necesidades. Por esta razón, consideramos valioso estudiar a continuación más a profundo sobre estos dos tipos de salidas.

- **Necesidades a la hora del almuerzo diario**

De los focus groups realizados hemos observado que durante la semana laboral (Lunes a Viernes), existe la necesidad de comer fuera de casa, especialmente al mediodía. Es un hecho ligado a la vida moderna, marcada por una dedicación al trabajo. Las razones que sustentan esta costumbre son el ahorro de tiempo (distancia del hogar al centro laboral), la organización de una reunión de trabajo durante el almuerzo o una

celebración (cumpleaños, entre otros). De hecho, los compañeros de trabajo o clientes resultan ser las compañías habituales de los almuerzos. Este público requiere 3 criterios claves que definimos a continuación:

- Rapidez: con lo anterior definido, definitivamente buscan un local donde la atención es rápida y ofertas de platos ligeros (ensalada, sándwich…) que se comen con facilidad y celeridad.

- Economía. Durante el almuerzo afuera, buscan alternativas baratas de almuerzo que pueden oscilar entre 10 a 25 soles, según focus groups, dependiendo del menú y lugar que elijan.

- Comodidad: A pesar de buscar una alternativa rápida y barata, resultan que también requieren de un lugar cómodo. El señor Ricaute (entrevista) subrayó el hecho de que los ejecutivos que almuerzan afuera acaban de salir de su oficina y entonces todavía están bajo estrés. Consideran la pausa almuerzo como la oportunidad del día laboral para relajarse. De hecho busca un local con ambiente acogedor, con servicio esmerado, personalizado y rápido. El señor Marchand señaló que buscan “lugares con terrazas en verano, con un ambiente fresco, con plantas para relajarse”.

- **Necesidades en los momentos libres (veladas y fines de semana)**

A través del focus group, hemos observado que la clase A y B limeña mantiene una vida social activa los fines de semana. Los sábados y domingos, les gusta la diversión en compañía de su pareja, amistades y/o familiares. Los participantes se inclinan por ir a comer a un restaurante o tomar un aperitivo a modo de buscar entretenimiento y distracción. Buscan lugares cómodos, de punto de encuentro para salir entre amigos o en familia. De hecho, los lugares a donde acuden los fines de semana son distintos según el tipo de salida pero no salen necesariamente para comer.

Observamos entonces que utilizan el local como punto de encuentro. Según el tipo de salida, deciden del tipo de local. Tanto como lo hemos observado en nuestros focus groups, el señor Ricaute notó que “para tomar un trago, se orientarán más a locales con ambientes movidos tipo Friday´s. Para un encuentro más simple, tranquilo y barato, preferirán San Antonio”.

Los días domingos son más tranquilos, podríamos denominarlos “más tradicionales” pues la familia juega un papel importante en las actividades que realicen. En este caso, acuden a los dos tipos de locales, restaurante casual de un lado (Chilis,

Friday´s…), puntos de encuentro de otro lado (San Antonio, Café Café, Delicass…).

Durante las noches de la semana laboral (de lunes a viernes), observamos (en menor grado) el mismo fenómeno: reunirse entre amigos o en familia después del día de trabajo. Para esta salida especifica, los cafés-puntos de encuentro parecen ser los locales ideales en la medida en que se consume y gasta menos durante la semana en diversión, como una persona lo mencionó en nuestros focus groups.

● **Gustos**

Dentro de los focus groups realizados, no observamos sofisticación en las preferencias culinarias del consumidor limeño de NSE A y B, lo que pone en evidencia su limitada cultura gastronómica.

Sin embargo, hemos observado que se muestran permeables a la prueba de nuevas alternativas pero que no las buscan. En efecto, el señor Marchand nos comentó que el Peruano tiene una cierta aversión a lo desconocido y utilizó el proverbio "Más vale malo conocido que bueno por conocer" para mostrar como podía razonar el consumidor peruano. De hecho, la gente es bastante conformista en sus gustos de comida y "va a lo que le provoca, un lomo saltado, un cebiche…" Estas nuevas alternativas constituirán una

prueba y no una verdadera alternativa de comida diaria.

Los focus groups nos confirmaron que la gente busca más que todo consumir sus comidas favoritas: la criolla, la italiana (pastas, pizzas).... El señor Ricaute subrayó que “la única comida de origen extranjera que realmente pega en el Perú es la italiana”. Este hecho ha sido comprobado por nuestros focus groups, en los cuales observamos que el concepto mediterráneo tenía más éxito que el concepto francés.

Es importante resaltar que al público peruano le atraen los condimentos y la combinación de sabores. El señor Marchand confirmó este hecho y añadió que “buscan cantidad, volumen de comida en los platos”.

Sin embargo, la cantidad no debe hacer pensar a una falta de fineza en el gusto peruano y Marchand afirmó que “buscan también una linda presentación”. El aspecto estético del plato y la forma como está presentada la comida se vuelve cada vez más como un elemento importante para el consumidor peruano.

Asimismo, es importante señalar que buscan cada vez más productos sanos al momento de comer afuera. Esta característica es valida a la vez por los consumidores mujeres como hombres. En la opinión del administrador de Gastrotur, es un elemento muy

importante a tomar cada vez más en cuenta. En los focus groups, hemos podido darnos cuenta que las comidas que tienen menor aceptación entre los entrevistados tendieron a ser aquellas que contienen mayor cantidad de grasa. Existen dos razones al rechazo de la grasa en los platos. De un lado, como el limeño busca a ver y ser visto, lo que convierte su apariencia física como un elemento importante en su vida. De otro lado, la grasa también afecta la salud del consumidor, sobre todo cuando es mayor. Sin embargo, en nuestra encuesta (pregunta 10), observamos de que el criterio “oferta de comida light” no recibió los suficiente resultados para ser contabilizado. Sin embargo, no retira en nada su importancia creciente, sino que a pesar de ser cada vez más importante, no hace frente a criterios como calidad de servicio, el producto en sí, o el ambiente.

Ahora que hemos determinado unas de las características genéricas del consumidor limeño y unos comportamientos propios a las salidas para comer afuera del hogar, vamos a enfocarnos sobre los diferentes estilos de vida presentes en Lima.

4.4.2. Proceso de decisión de compra - punto de encuentro

Para entender como los consumidores toman sus decisiones cuando acuden a un punto de encuentro, hay que definir en un primer tiempo cual es

comportamiento de compra, o sea su nivel de implicación al momento de escoger y como considera las diferencias entre los diferentes actores del mercado. Los resultados obtenidos del siguiente análisis provienen de nuestros focus groups.

Cuadro 4.2: Tipos de comportamientos de compra:

Los cuatro tipos de comportamiento de compra

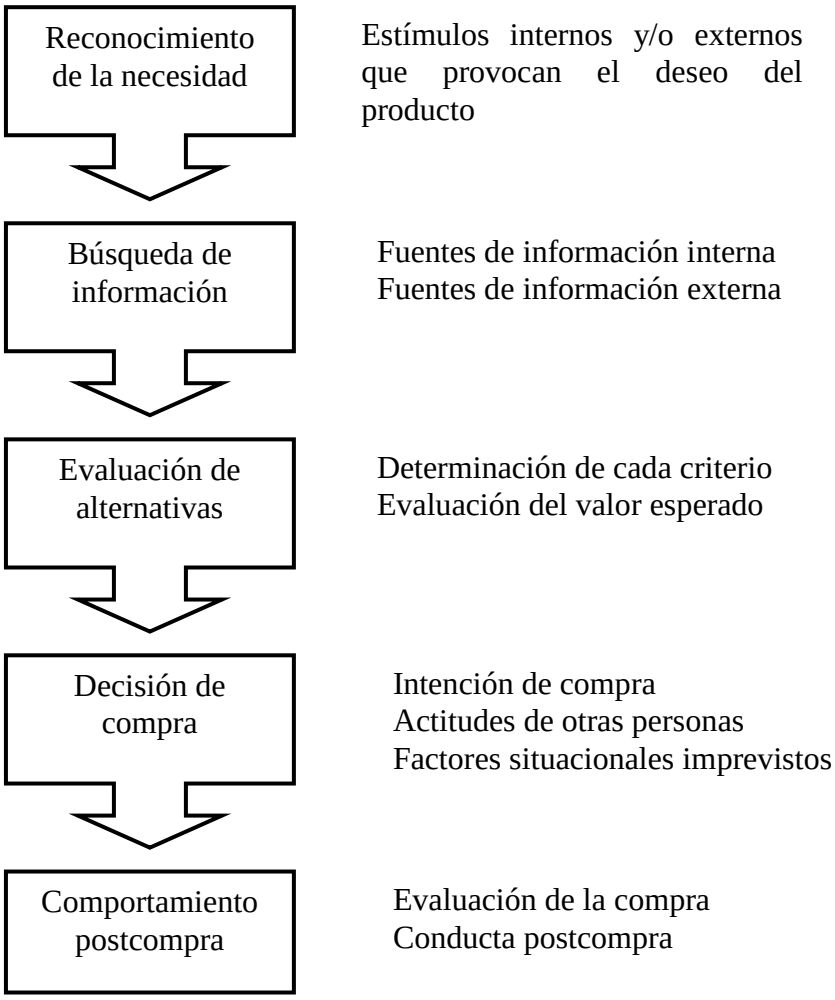
	Alta implicación	**Baja implicación**
Diferencias significativas entre marcas	Comportamiento complejo de compra	Comportamiento de búsqueda variada
Pocas diferencias entre marcas	Comportamiento de compra reductor de disonancia	Comportamiento habitual de compra

Elaboración propia.

Para el sector de cafés-puntos de encuentro, los consumidores adoptan un comportamiento de búsqueda variada. En efecto, observamos al momento de escoger un café-punto de encuentro una baja implicación del consumidor pero también una compra caracterizada por significativas diferencias entre las marcas. Los consumidores cambian de marca para variar, buscar otros tipos de sabores, ambientes. En este caso, el cambio de marca se hace más por búsqueda de variedad más que por insatisfacción acerca del producto. A los consumidores limeños de NSE A y B, le gusta la novedad como lo hemos visto anteriormente. Confirma la falta de lealtad del consumidor limeño.

El comportamiento de compra identificado, determinamos ahora las diferentes etapas del proceso de decisión de compra del consumidor limeño cuando decide acudir a un café-punto de encuentro. Para definir el proceso de decisión de compra, nos hemos basado a los resultados obtenidos de nuestros focus groups, utilizando el método retrospectivo, o sea pidiendo a los grupos de personas que últimamente habían comprado el producto cuales fueron los factores que les han llevado hacia la compra.

Gráfico 4.1: Las cinco etapas en el proceso de compra



Elaboración propia.

- **Reconocimiento de la necesidad**

De nuestros focus groups, hemos observado que los consumidores reconocen la necesidad de ir a un café-punto de encuentro cuando ocurren las siguientes circunstancias:

1. Reunión entre amigos
2. Almuerzo
3. Reunión de trabajo
4. Comer algo bueno, rápido y barato

Observamos que la gente siente esta necesidad cuando desea reunirse con amigos, colaboradores de trabajo o familia. El acto de comer llega después, no representa el motivo principal de ir a un punto de encuentro si no más bien un pretexto. Los resultados de nuestra encuesta (pregunta 8) sostienen esta observación: el 46.30% de los encuestados dicen acudir a un café-punto de encuentro para encontrarse con amigos o familiares mientras que solo el 3.50% consideran estos locales para salir a comer. De otro lado, como lo hemos notado en el informe de nuestros focus groups, si 43.50% acuden para almorzar, en la mayoría de los casos es para aprovechar del refrigerio para encontrase de nuevo con sus amigos o por una reunión de trabajo.

Acabamos de i, pero de qué manera aparece esta necesidad y como los consumidores la manejan.

Cuadro 4.3: Tipos de reconocimiento de necesidad

	Solución inmediata requerida	Solución inmediata no requerida
Aparición de la necesidad prevista	Sistemática	Planeación
Aparición de la necesidad imprevista	De urgencia	Cambiante

Fuente: LOUDON, D.L.; DELLA BITTA, A.J. **Comportamiento del consumidor: conceptos y aplicaciones**. 4ª ed. México D.F.: McGraw-Hill, 1995. p. 524.

En la gran mayoría de los casos, hemos identificado a través de nuestros focus groups que la necesidad de acudir a un café-punto de encuentro es de carácter urgente, en la medida en que son necesidades imprevistas que requieren soluciones inmediatas. En efecto, como lo hemos visto anteriormente, la necesidad de acudir a tales locales está en relación con la voluntad de encontrarse con amigos. Los encuentros entre amigos son la mayoría de los tiempos imprevistos o previstos a muy corto plazo.

Asimismo, si el encuentro está definido con poca anticipación, es importante escoger el punto de encuentro rápidamente. Este carácter imprevisto del encuentro en un café-punto de encuentro hace que esta necesidad del consumidor pueda ocurrir a cualquier momento del día. Por esta razón, observamos que los cafés-puntos de encuentro tienen horarios de apertura bastante amplios.

- **Búsqueda de información**

Para cualquier producto, una vez que identificó su necesidad, el consumidor empezará un proceso de búsqueda interna, recordando todas las informaciones que ha recibido sobre los diferentes lugares y productos. “Es un proceso mental que consiste en recordar y repasar la información almacenada en la memoria que posiblemente se relacione con la situación de compra” (p541 comportamiento).

Durante este proceso, el individuo recordará los comentarios que ha recibido de personas. Es importante señalar que los comentarios negativos son mucho más fácil de recordar que los buenos. Durante este proceso entran en juego estos comentarios que pueden afectar. “La mayor parte de los compradores recurren a fuentes experienciales de información cuando acuden a las tiendas. Es decir, buscan en su memoria las experiencias anteriores para decidir dónde efectuar sus compras. Sólo un contado número de personas inician la búsqueda externa de información antes de hacer una adquisición importante”[21].

La búsqueda de información es una etapa rápida en el proceso de escoger un café-punto de encuentro. En un primer tiempo, el consumidor iniciará un proceso de

[21] LOUDON, D.L.; DELLA BITTA, A.J. **Comportamiento del consumidor: conceptos y aplicaciones**. 4ª ed. México D.F.: McGraw-Hill, 1995. p. 542.

búsqueda interna, que corresponde, según David L. Loudon a "un proceso mental que consiste en recordar y repasar la información almacenada en la memoria que posiblemente se relacione con la situación de compra"[22]. En esta etapa, son importantes las experiencias anteriores que ha tenido el consumidor con el local o los comentarios recibidos por parte de otras personas.

En una segunda etapa, si el comprador llega a la conclusión que le falta información, inicia una búsqueda externa, o sea busca información de otras fuentes que su propia memoria. Estas fuentes pueden ser:

- Personales: familia, amigos, vecinos o conocidos,
- Comerciales: publicidad, vendedores, detallistas,
- Públicas: medios de comunicación u organizaciones de consumidores

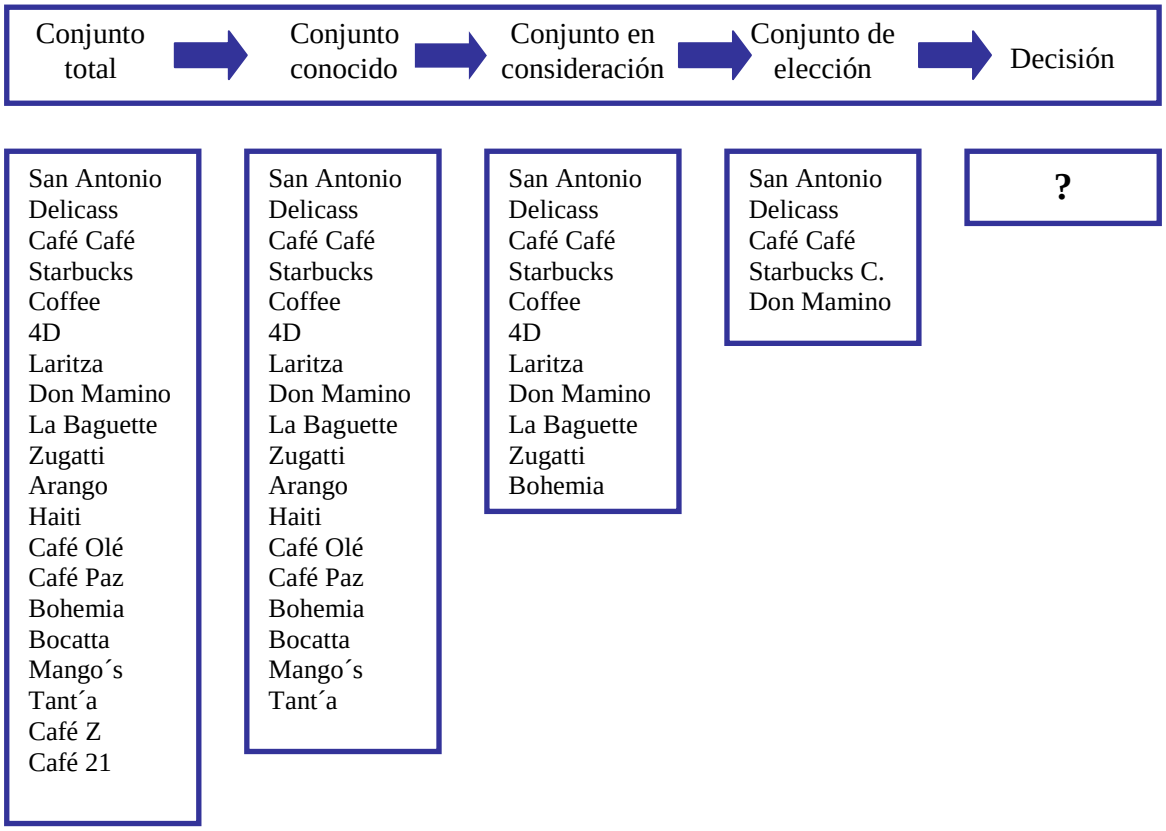
En el caso de los cafés-puntos de encuentro, según nuestros focus groups, el consumidor recibirá ante todo fuentes personales con informaciones por parte de la familia, amigos o colaboradores de trabajo, o sea las personas con las cuales comparte su estancia en estos tipos de locales. El consumidor no recibe

[22] LOUDON, D.L.; DELLA BITTA, A.J. **Comportamiento del consumidor: conceptos y aplicaciones**. 4ª ed. México D.F.: McGraw-Hill, 1995. p. 541.

información bajo fuentes comerciales o públicas. Nuestra encuesta (pregunta 5) confirma esta observación con 76% de los consumidores que se enteran de la existencia de cafés-puntos de encuentro por parte de familiares o amigos, mientras solo el 8% aprenden acerca de cafés-puntos de encuentro a través publicidad tradicional.

A través de la búsqueda de información, el consumidor aprende de la oferta local, aprende a conocer las diferentes marcas y sus ofertas. La información que recibe (búsqueda externa) añadido a lo que ya recuerda (búsqueda interna) le permite afirmar e afinar su percepción de las diferentes marcas. Según estas informaciones, podemos saber qué marcas el consumidor considerará y cuales no como lo muestra el siguiente esquema, realizado sobre la base de nuestros resultados de nuestros focus groups y encuesta:

Gráfico 4.2: Grupos de marcas de puntos de encuentros sucesivos considerados en la decisión



Elaboración propia.

El esquema anterior nos muestra que si el consumidor conoce un nombre importante de marcas para reunirse con personas conocidas (conjunto conocido, obtenido por la encuesta (pregunta 4), también observamos que los locales o marcas que considera ya es reducido y que los locales que pertenecen a su conjunto de elección se limita a 5 marcas según los resultados obtenidos de los focus groups. A pesar de no ser leal a las marcas y buscar lo novedoso, el consumidor identifica diferencias significativas entre las marcas como lo hemos visto anteriormente. Podemos concluir que estas 5 marcas tienen

características bien propias que la diferencian del resto de la oferta.

- **Evaluación de alternativas**

Hasta el momento, hemos analizado la definición de la necesidad del consumidor y la búsqueda de información necesaria para satisfacer esta necesidad. Ahora, también es importante considerar los atributos de interés al momento de acudir a un café-punto de encuentro. En esta etapa, el objetivo es identificar los atributos de los productos que los consumidores consideran relevantes, tomando en cuenta los más importantes, o sea aquellos que proporcionen los beneficios buscados.

A través de los factores identificados y con las experiencias y las percepciones que tiene un consumidor con cada competidor, desarrolle un conjunto de **creencias de marca** sobre cómo se comporta cada una de ellas en relación con cada atributo. De hecho, "las creencias de marca, que conforman la imagen de marca, variarán con la experiencia y con los efectos de la percepción del consumidor."[23]

Según los resultados de los focus groups, los atributos más importantes al momento de acudir a un café-punto de encuentro son servicio, ubicación del local,

[23] KOTLER, Philip. **Dirección de marketing: edición del milenio**. 10ª ed. Madrid: Pearson Educación, 2000. p. 203.

producto, ambiente y precio. Asimismo, con la encuesta (pregunta 10), hemos podido aplicar porcentajes de importancia correspondientes a cada criterio, como lo observamos en el siguiente cuadro.

Cuadro 4.4: Atributos más importantes al momento de escoger un punto de encuentro

Atributos	Servicio	Producto	Ubicación	Ambiente	Precio
% de importancia	25	20	25	20	10

Elaboración propia.

La calidad del servicio es el criterio más importante para los consumidores. También consideran la ubicación factor clave. El producto y el ambiente siguen y el precio no parece ser un factor clave. Sin embargo, los consumidores piden precios razonables, pero el peso no es tan importante. Estos resultados muestran que los consumidores están abiertos para pagar un poco más si reciben un producto y/o servicio con valor agregado. Asimismo, es importante señalar que excepto la variable precio, los cuatros otros factores obtuvieron pesos importantes lo cual muestra que para tener un local exitoso, tenemos que enfocar nuestra estrategia no solo sobre un factor sino sobre el conjunto de buen servicio, buena ubicación, buen ambiente y buen producto.

Definimos a continuación un promedio de notación entre 1 y 10 atribuido por cada miembro del estudio (pregunta 13 de la encuesta).

Cuadro 4.5: Creencias de los consumidores sobre las marcas de cafés-punto de encuentro susceptibles de ser elegidas

	Servicio	Producto	Ubicación	Ambiente	Precio
San Antonio	7.6	8.5	8.5	7.4	8.2
Delicass	8.0	8.3	7.6	7.3	7.9
Don Mamino	7.0	7.9	7.9	6.7	7.8
Starbucks Coffee	7.9	8.4	8.3	8.1	6.5
Café Café	7.5	7.5	6.7	8.1	7.8

Elaboración propia.

Aplicando los porcentajes antes definidos a cada nota por cada marca, obtenemos los siguientes resultados utilizando un modelo del valor esperado:

Cuadro 4.6: Modelo del valor esperado

	Servicio	Producto	Ubicación	Ambiente	Precio	TOTAL
San Antonio	1.900	1.700	2.125	1.480	0.820	**8.025**
Delicass	2.000	1.660	1.900	1.460	0.790	**7.810**
Don Mamino	1.750	1.580	1.975	1.340	0.780	**7.425**
Starbucks Coffee	1.975	1.680	2.075	1.620	0.650	**8.000**
Café Café	1.875	1.500	1.675	1.620	0.780	**7.450**

Elaboración propia.

Según los resultados obtenidos, podemos predecir que los consumidores en general prefieren San Antonio como punto de encuentro, en la medida en

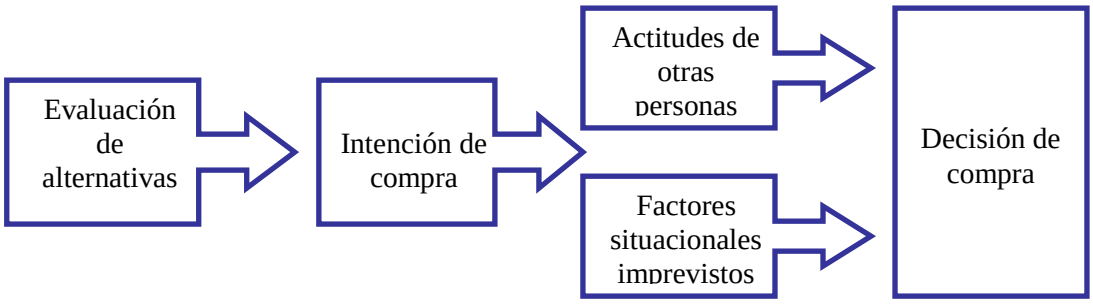
que es la marca que recibe el mayor valor percibido (8.025). Este resultado corresponde con los resultados de la encuesta (pregunta 3).

- **Decisión de compra**

Cuando se evaluó las alternativas (paso anterior), el consumidor ya está en una etapa en la cual ha definido una intención de compra. Sin embargo, dos factores pueden intervenir[24]:

- Actitudes del resto de las personas: determinar cuanto representa la influencia de otras personas
- Factores situacionales imprevistos

Gráfico 4.3: Etapas entre la valoración de alternativas y la decisión de compra



Elaboración propia.

Para los cafés-puntos de encuentro, las actitudes de otras personas representan un criterio bastante

[24] KOTLER, Philip. **Dirección de marketing: edición del milenio**. 10ª ed. Madrid: Pearson Educación, 2000. p. 206.

importante al momento de escoger el lugar. En efecto, ya hemos visto anteriormente que este tipo de locales contesta a la necesidad de encontrarse con personas conocidas (amigos, familia, colaboradores de trabajo). De hecho, la decisión no está tomada por una persona sino por el conjunto del grupo. Según lo estudiado, podemos concluir que los consumidores, cuando salen entre conocidos a un café-punto de encuentro, encuentran un consenso entre cada uno de los miembros del grupo, por las siguientes razones:

- La simplicidad del producto: Ir a un punto de encuentro para tomar un café o comer un snack es una decisión fácil de tomar dado el número limitado de criterios a tomar en cuenta y lo poco oneroso que representa,
- Dado la simplicidad del producto, se buscará ante todo encontrar un local cercano, lo cual limita las opciones,
- Si bien es cierto que cada uno de las personas tiene su local favorito, hemos analizado que todos están abiertos a conocer otros locales. De hecho, con este factor, encontrar una solución que satisfaga cada miembro del grupo se pone mucho más fácil,
- A pesar que los consumidores consideran importantes las diferencias entre las marcas, el objetivo primario es reunirse, el hecho de consumir en el local es el pretexto.

La intención de compra también está influenciada por factores de situación imprevistos. Estos factores situacionales imprevistos representan los cambios imprevistos que intervienen y que pueden originar un cambio en su intención de compra. En el caso de los cafés-puntos de encuentro, podemos considerar los siguientes factores:

- Una urgencia. Si en el momento de consumir en un café punto de encuentro, surge en la vida del consumidor una urgencia, cancelará el encuentro. Hará lo mismo si le falta tiempo disponible,
- Local lleno: si el local está lleno, los consumidores buscarán otro local. En efecto, dada la simplicidad del producto consumido en estos locales, no existe la posibilidad que los consumidores hagan cola, como eso ocurre en restaurantes de alta comida.

Asimismo, el factor de situación imprevisto está altamente ligado a los riesgos percibidos. El riesgo es subjetivo, es una percepción del consumidor. Para los cafés-puntos de encuentro, el principal riesgo puede ser de origen social y psicológico: "la marca puede afectar negativamente la opinión que los demás tienen del consumidor"[25] y "posiblemente la marca

[25] LOUDON, D.L.; DELLA BITTA, A.J. **Comportamiento del consumidor: conceptos y aplicaciones**. 4ª ed. México D.F.: McGraw-Hill, 1995. p. 549.

no encaje bien en la autoimagen o autoconcepto del individuo, haciéndolo sentirse culpable, demasiado condescendiente o estúpido por la compra"[26]

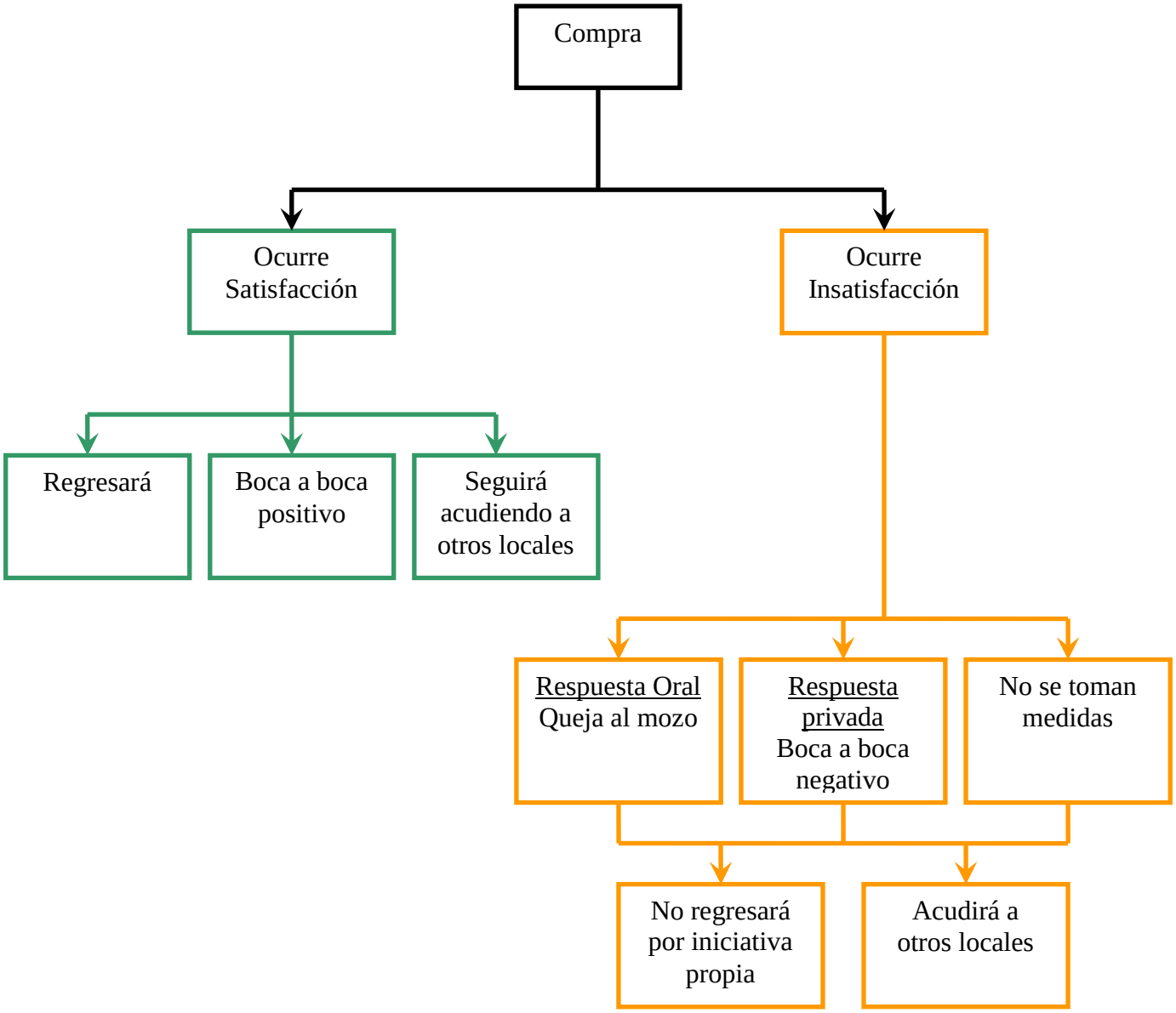
De hecho, si el consumidor está dispuesto a acudir a varias marcas de cafés-puntos de encuentro, no significa que acudirá a cualquier lugar. El local debe corresponder con la imagen que quiere dar de él mismo a los otros, dado que está buscando status.

- **Comportamiento post compra**

En el siguiente esquema, analizamos los diferentes comportamientos post compra de los consumidores, identificados en nuestros focus groups.

[26] IDEM

Gráfico 4.4: Comportamientos post compra posibles



Elaboración propia.

El comportamiento post-compra del consumidor hacia un café-punto de encuentro es bastante común y aplicable a otros sectores de restauración o mercados. En este grafico, observamos que interviene el boca boca, que puede ser positivo o negativo. Nos muestra que después de la compra, el consumidor compartirá

su experiencia con otras personas. Asimismo, es interesante notar el comportamiento del consumidor en el caso de que quede insatisfecho, no regresará por iniciativa propia, o sea no regresará pero los conocidos que lo acompañan en estos lugares pueden animarlo.

Ahora que tenemos una visión más amplia del comportamiento del consumidor limeño y de su manera de pensar al momento de acudir a un punto de encuentro, podemos proceder a la segmentación del mercado.

4.5. Segmentación del mercado

Para identificar de la manera más ajustada nuestro mercado, hemos utilizado varias variables de segmentación: geográficas, demográficas y psicograficas.

4.5.1. Segmentación geográfica

Hemos considerado la población que vive dentro del corredor de la riqueza, o sea dentro de los siguientes distritos: San Isidro, Miraflores, Surco, Magdalena, San Borja, La Molina, Surquillo, San Miguel, Pueblo Libre, Jesús María, Lince y Barranco.

4.5.2. Segmentación demográfica

Para la segmentación demográfica, hemos considerado la variable Edad. Según nuestra encuesta

y observaciones propias, hemos observado que el 84% (datos participantes asociados a pregunta 1) del público de los cafés-puntos de encuentro es mayor a 25 años.

No hemos considerado el sexo como variable de segmentación, pues los clientes de estos locales son a la vez mujeres y hombres. Sin embargo, más adelante, se enfatizará sobre las mujeres que acuden a estos locales en la medida en que tienen tendencia a acudir más que los hombres, hecho social histórico como lo hemos visto en el capitulo 1. Asimismo, nuestra encuesta (datos participantes asociados a pregunta 1) comprobó este hecho, son 62% a acudir en cafés-puntos de encuentro contra 38% de hombres.

4.5.3. Segmentación psicográfica

En la segmentación psicografica, hemos utilizado las dos siguientes variables:

- Clase social: se ha considerado el nivel socio económico como criterio. En efecto, como lo hemos visto anteriormente, los NSE A y B representan el publico que acude a estos locales exclusivos de Lima,
- Estilos de vida: es importante enfocarse sobre la parte de la población que busca más exclusividad y status. Para determinarles, describiremos en un

primer paso la totalidad de los estilos de vida presentes en Lima.

4.5.4. Definición de los estilos de vida

A través de estudios a nivel nacional y limeño, Arellano definió nueve estilos de vida[27] presentes dentro de la sociedad peruana. Estos diferentes estilos afirman la variedad y las grandes brechas existentes entre diferentes poblaciones del mismo país, unos muy conservadores, otros bastantes modernos.

Veamos a continuación una breve presentación de los estilos de vida existentes en el Perú según los estudios de Arellano[28]

Cuadro 4.7: Presentación de los estilos de vida existentes en el Perú

Estilo	Estilo de vida	Descripción
CONSERVADOR	Conservadoras	En gran proporción mujeres, fundamentalmente amas de casa, sumamente tradicionales en el consumo y la vida en general
	Tradicionales	Personas que guardan sus tradiciones rurales o de urbes pequeñas aunque vivan en ciudades grandes. Machistas y pocos modernos en su consumo
	Sobrevivientes	Personas de muy bajos ingresos, que consumen solo productos básicos y tienen actitud fatalista a la vida. Gran proporción de personas de edad avanzada

Continúa...

[27] ARELLANO CUEVA, Rolando. **Los estilos de vida en el Perú: cómo somos y pensamos los peruanos del siglo XXI**. Lima: Consumidores y Mercados, 2000.
[28] ARELLANO CUEVA, Rolando. **Los estilos de vida en el Perú: cómo somos y pensamos los peruanos del siglo XXI**. Lima: Consumidores y Mercados, 2000. p. 106.

Cuadro 4.7: Presentación de los estilos de vida existentes en el Perú

…viene

	Adaptados	Citadinos de varias generaciones que buscan vivir tranquilos en la ciudad en que nacieron. Su preocupación central es un empleo f ijo, la familia, el barrio y los amigos
	Trabajadoras	Mujeres relativamente jóvenes que buscan superarse ellas y sus familias trabajando dentro y fuera del hogar. Son lideres de opinión para sus pares
MODERNO	Progresistas	Inmigrantes de primera o segunda generación, que buscan el progreso y la integración a la ciudad mediante el trabajo fuerte y el estudio
	Afortunados	Hombres y mujeres jóvenes con estudios universitarios o de post-grado, que tienen altos niveles de consumo de productos y servicios modernos
	Emprendedores	Hombres entre 30 y 50 anos, profesionales o empresarios relativamente independientes, con ingresos medios, que se sienten satisfechos de sus logros en la vida
	Sensoriales	Hombres y mujeres cuya preocupación central son las relaciones sociales y la apariencia. Gastan mucho en vestido y en productos de consumo suntuario y conspicuo

Elaboración propia.

De manera más detallada y según los mismos estudios[29], presentamos las características generales de cada estilo presentes en la sociedad peruana.

[29] ARELLANO CUEVA, Rolando. **Los estilos de vida en el Perú: cómo somos y pensamos los peruanos del siglo XXI**. Lima: Mercados y Consumidores, 2000. p. 107.

Cuadro 4.8: Características generales de los estilos de vida identificados en el Perú

Características		Trabajador	Conservador	Afortunado	Emprendedor	Sensorial	Adaptado	Progresista	Tradicional	Sobreviviente
Demográficos	**Genero**	Mujer	Mujeres	Hombres Mujeres	Hombres	Hombres Mujeres	Hombres Mujeres	Hombres Mujeres	Hombres	Hombres Mujeres
	Edad promedio	34.1	35.7	30	33.5	45.9	35.7	32.3	33.8	48.7
	NSE	Bajo Muy bajo	Bajo Muy bajo	Alto Medio	Medio	Medio	Medio Medio bajo	Baja	Muy bajo Bajo	Muy bajo
	Nacimiento	Oriente peruano	Costa y sierra	Costa, raza blanca	Sierra	Costa	Costa	Costa	Sierra	Sierra
	Residencia	Oriente peruano	Norte Sur del país	Ciudades	Ciudades	ciudades		Lima Norte del país		Ciudades
	Estudios	Superiores no universitarios	Estudios secundarios completos	Estudios superiores universitarios	Estudios superiores no universitarios	Estudios secundarios terminados	Estudios secundarios terminados	Estudios secundarios terminados	Estudios secundarios terminados	Estudios secundarios completos
	Ocupación	Comercio o docencia	Se dedican al hogar	Ejecutivos de éxito	Negocios propios	Empleados, ejecutivos de venta, auxiliares contables	Empleado empresas publicas y privadas, comerciantes, profesores	Comercio Oficios manuales	Comercio Oficios manuales	Desempleados
Aspectos de la vida más importantes		Familia y trabajo	Familia	Familia y trabajo	Trabajo	Amistad	Familia Amistad	Familia Trabajo	Familia Trabajo	Familia Religión
Actitudes que los diferencian		Líder de opinión	Le gusta tejer, coser, cocinar	Le gusta el lujo, la política, no le gusta tener jefes que le manden, tiene mucha confianza en si mismo	La mayoría de los pobres está así por flojos Debería apoyarse a empresas informales	Le gusta mucho dar regalos Le gusta ir de compras	Todos deben tener igualdad de oportunidades para triunfar	Todos deben tener las mismas oportunidades para triunfar Le gusta comprar productos de marca	Todos deben tener igualdad de oportunidades para triunfar	Hay que cuidar la naturaleza y los animales Es bueno ayudar a otros
Valores		Responsabilidad Inteligencia	Honradez, ser amorosa, obediente, controlada	Inteligencia Independencia Intelectualidad	Capacidad Trabajo Creatividad Imaginación	Amistad Placer Belleza	Honradez Respeto seguridad	Tenacidad Constancia Seguridad de la familia	Honradez Igualdad Solidaridad	Salud Salvación

…continúa

…viene

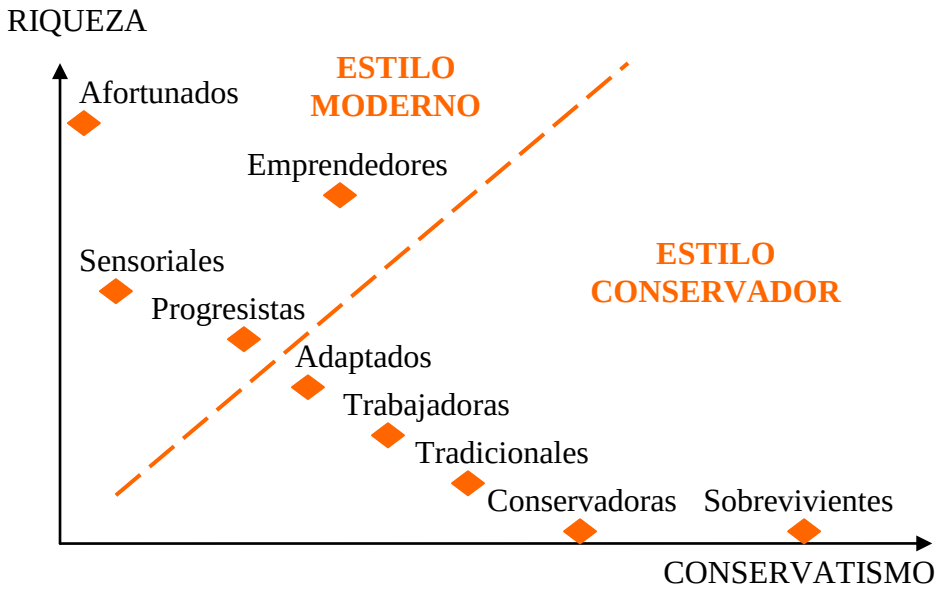
Cuadro 4.8: Características generales de los estilos de vida identificados en el Perú

Necesidades	Respeto y admiración de la comunidad Realización como mujer	Alimentación, familiar, seguridad y orden	Poder Status	Logro Poder	Admiración Prestigio social	Vivir tranquilidad y estabilidad	Logro	Apoyo familiar Apoyo de la comunidad	Subsistencia Necesidades fisiológicas básicas (calma hambre, sed, vivienda)
Actividades	Trabajo fuera de casa Crianza de los hijos	Crianza de los hijos, labores del hogar	Estudiar en pro de un futuro mejor Consumo	Trabajar para alcanzar una mejor posición	Ver tiendas Comprar Hacer amistades	Trabajar Disfrutar del presente Estar con gente del barrio	Trabajar para disfrutar a futuro Planificar y organizar	Cultivo de las costumbres y tradiciones	Vivir Hacer alcanzar el dinero Cachuelearse

Elaboración propia.

A continuación, presentamos los diferentes estilos de vida presentes en Lima dentro de mapas preceptúales con el fin de visualizar aún mejor las grandes diferencias entre estilos modernos y estilos conservadores.

Grafico 4.5: Mapa perceptual: Identificación de los estilos de vida en Perú según los criterios de riqueza y conservatismo

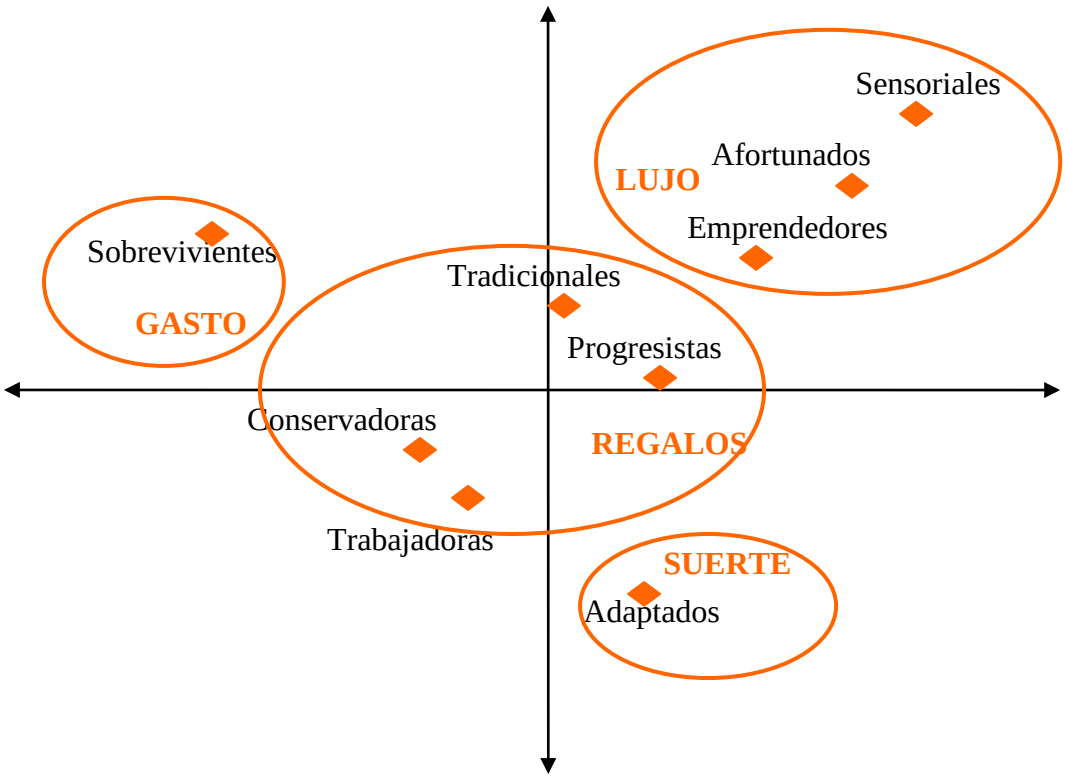


Fuente: ARELLANO CUEVA, Rolando. **Los estilos de vida en el Perú: cómo somos y pensamos los peruanos del siglo XXI**. Lima: Mercados y Consumidores, 2000. p. 167.

Observamos en el gráfico anterior que existe una fuerte correlación en la sociedad peruana entre el nivel de conservatismo y el nivel de la riqueza. Observamos que las personas con estilos de vida modernos son a la vez los menos conservadores y más ricos, mientras las personas con estilos a tendencia conservadora son más pobres.

Obviamente, el nivel de riqueza de cada estilo tiene incidencias directas sobre las actitudes hacia el consumo. De hecho, cada agrupación de estilos parecidos corresponde a un tipo de consumo propio, como lo vemos a continuación.

Grafico 4.6: Mapa perceptual: Actitudes de los diferentes estilos de vida peruanos hacia el consumo

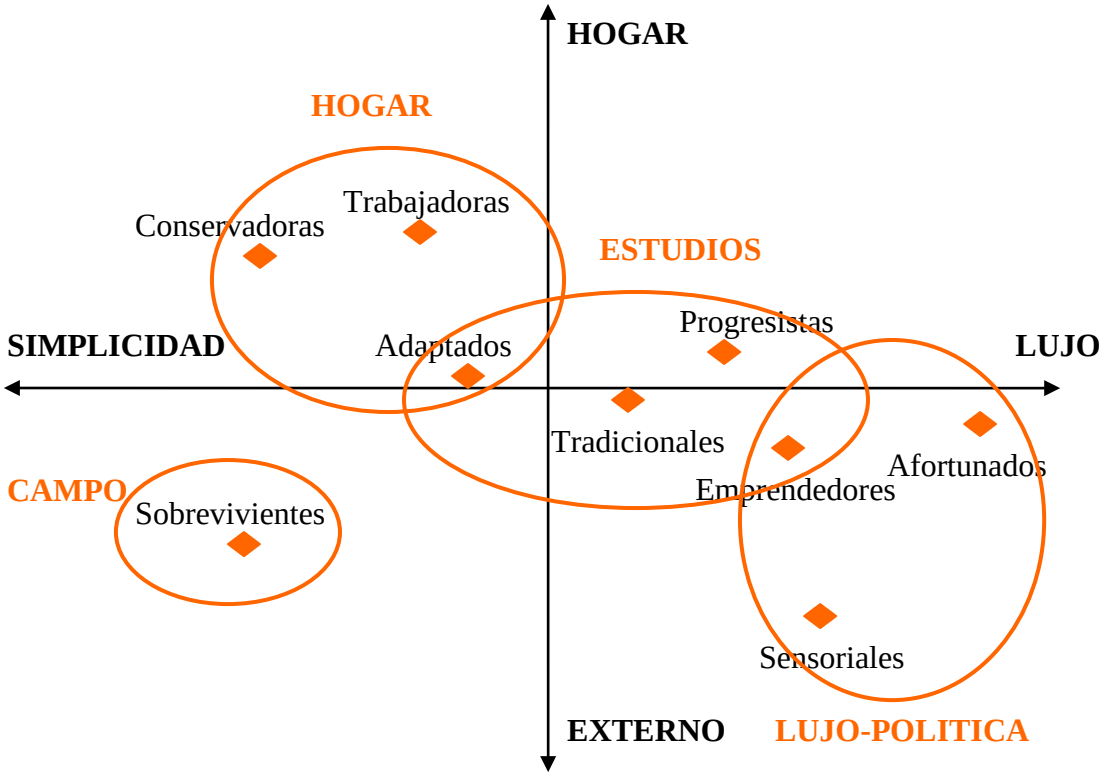


Fuente: ARELLANO CUEVA, Rolando. **Los estilos de vida en el Perú: cómo somos y pensamos los peruanos del siglo XXI**. Lima: Mercados y Consumidores, 2000. p. 173.

Observamos que los estilos de vida "Afortunados", "Emprendedores" y aún más "Sensorial" son relacionados al lujo, tienen tendencia a gustar del gasto, y de preferencia en bienes materiales que le darán status. Estos estilos, que según el mapa perceptual

anterior están constituidos de la población con mayores ingresos, buscan exclusividad como lo hemos visto anteriormente. Al otro extremo del mapa, encontramos a los sobrevivientes, cuyos ingresos son limitados y gastados inmediatamente en bienes básicos. Los otros estilos no tienen una tendencia claramente identificada con alguno tipo de consumo. El siguiente mapa perceptual, enfocado sobre las preferencias confirma las tendencias antes analizadas.

Grafico 4.7: Mapa perceptual: Preferencias en general



Fuente: ARELLANO CUEVA, Rolando. **Los estilos de vida en el Perú: cómo somos y pensamos los peruanos del siglo XXI**. Lima: Mercados y Consumidores, 2000.

Observamos que a las personas con estilo conservador y trabajador les gusta la vida simple y en el hogar. Al otro

extremo del eje, encontramos los estilos de vida representando las personas con mayores ingresos dentro de la población, a quienes les interesa el lujo y estar afuera del hogar, a la búsqueda de status, de “ver y ser visto”. A través de estos mapas preceptúales, observamos que las personas con estilos modernos emprendedor, sensorial y afortunado son los que tienen las características más cercanas al consumidor clásico de cafés-puntos de encuentro. Veamos ahora como este consumidor proceda al momento de acudir a un café-punto de encuentro.

a. Segmentación por estilos de vida

Hemos considerado como segmentos de mercado las personas que pertenecen a los estilos de vida correspondiendo a la búsqueda de status, exclusividad y siendo los que tienen los mayores ingresos, o sea los afortunados, los emprendedores y los sensoriales. También consideraremos los progresistas dado que representan un estilo de vida cercano a los tres otros seleccionados. Dado su importante representación dentro de la población limeña, consideraremos solamente la parte que vive en el corredor de la riqueza para tomar en cuenta solamente los que tienen alto poder adquisitivo.

A continuación, veamos un perfil de cada uno de los segmentos escogidos:

7

Cuadro 4.9: Perfil de cada estilo seleccionado

	Los afortunados
¿Quiénes son?	Hombres y mujeres jóvenes y solteros Estudian y trabajan buscando progreso individual Alto nivel de instrucción Mucha confianza en sí mismos No son conformistas, aspiran a ganar más Les gusta el poder y las relaciones sociales Grupo que la da mayor importancia al dinero Aspiran a diferenciarse del resto
¿Qué hacen?	Trabajan: para ellos, el trabajo cumple un importante rol instrumental: proveerles el dinero necesario para satisfacer sus necesidades básicas, como también cubrir ciertas necesidades psicológicas y sociales que se derivan de esta actividad Tiempo libre: cultura (cine, teatro…), restaurantes, discotecas, mantener sus relaciones sociales, deporte
¿Cuánto tienen?	Sueldos los más altos de la población Gastan pero también pueden ahorrar
¿Cómo viven?	Citadinos, urbanos Le gusta vivir en departamentos
¿Cómo piensan, sienten y actúan?	Tienen espíritu de lucha Quiere lograr sus metas personales y profesionales Tienen mucha motivación de logro No se conforman Mucha confianza en ellos mismos Su meta: vivir con comodidad, lujo y éxito Disfrute a los bienes materiales Son muy independientes, individualistas Mentalidad moderna Son muy sociables, acuden a locales de sociabilización Buscan diferenciarse
¿Qué consumen?	El consumo es una de su característica más fuerte Les gusta ir de compras Sin embargo, no son consumidores descontrolados Les gusta adquirir productos y servicios que les provean de ciertas imágenes de belleza, distinción o privilegio Dan importancia al valor de marca y las connotaciones simbólicas El precio es un indicador de calidad, la marca un indicador de diferenciación y de pertenencia Son más innovadores que seguidores Prefieren aquellos productos con innovaciones o claramente diferenciados al resto La percepción del riesgo frente a productos nuevos es

…continúa

Cuadro 4.9: Perfil de cada estilo seleccionado

…viene

	menor que en otros grupos
¿A qué medios se encuentran expuestos?	Ven televisión diariamente, con preferencia a los programas noticieros y las películas Grupo que lee más diarios (El Comercio, Expreso, Gestión, El Peruano) y revistas (Caretas, Cosmopolitan, Vanidades)

Elaboración propia.

Los afortunados buscan status y diferenciarse de los demás como lo señala Arellano.

"El status alcanzado a partir de los recursos que poseen, los productos que consumen y los espacios que frecuentan, hace que sean considerados líderes de opinión por otros grupos. Los afortunados saben esto y están por tanto pendientes de la imagen que proyectan en los demás. Esto se refleja en sus actividades y en el cuidado de su apariencia personal. Al parecer tienen la necesidad de ser apreciados, reconocidos, admirados. Buscan diferenciarse, escapar del común"[30].

Estas características de los afortunados hacen que les gusta salir en lugares adecuados, que les otorgará el status o la diferenciación que desean. De hecho, representan el estilo más listo para acudir a un café-punto de encuentro.

"Son muy sociales, les gusta salir en grupo. Frecuentan, en mayor medida que el resto de segmentos y gracias a que poseen los recursos para

30 ARELLANO CUEVA, Rolando. **Los estilos de vida en el Perú: cómo somos y pensamos los peruanos del siglo XXI**. Lima: Mercados y Consumidores, 2000. p. 139.

hacerlo, lugares como clubes, cafés, pubs, discotecas, caracterizados por su función socializadora"[31]

Veamos a continuación un resumen de los estilos de vida emprendedor, sensorial y progresista.

Cuadro 4.10: Resumen perfil estilo de vida emprendedor

	Los emprendedores
¿Quiénes son?	En mayoría hombres jóvenes Buscan hacer empresas Trabajadores y luchadores, optimistas Desean obtener cierto status, muy aspiracional Imitan en cierta medida los patrones de consumo y el estilo de vida de los afortunados
¿Qué hacen?	Grupo muy trabajador Les gusta reunirse con amigos, pasear y caminar
¿Cuánto tienen?	Sus ingresos individuales son los más elevados, luego de los afortunados
¿Cómo viven?	Son citadinos, viven en las zonas de nivel medio
¿Cómo piensan, sienten y actúan?	Optimistas Tiene un estilo de vida bastante moderno Las relaciones sociales y el status son muy importantes para ellos Comprenden que para aumentar su bienestar, deben frecuentar a la gente adecuada Desean pertenecer y frecuentar los círculos sociales de mayor poder adquisitivo El dinero es importante porque define a grupos sociales a los cuales aspiran a pertenecer
¿Qué consumen?	Constituyen uno de los grupos más modernos en términos de consumo Como es muy importante su imagen pública, consumen productos y servicios relacionados directamente con el autoestima Compra productos de lujo y de marca Prefieren lo peruano a lo extranjero (a diferencia de los afortunados)
¿A qué medios se encuentran expuestos?	Poco televisión, poca radio Bastante diarios

Elaboración propia.

[31] IDEM

Cuadro 4.11: Resumen perfil estilo de vida sensorial

	Los sensoriales
¿Quiénes son?	Hombres y mujeres 2 grupos: entre 18 y 34 años y los más de 55 años Orientación hacía las relaciones sociales Les interesa mucho la apariencia personal, la imagen que dan ante los demás Grandes compradores
¿Qué hacen?	Trabajos y estudios muy variados dentro del grupo Mujeres mayores se encargan de la casa Desean progresar, mejorar su calidad de vida Objetivo: ganar más dinero Tiempo libre: salen
¿Cuánto tienen?	Están un poco mejor situados económicamente que el promedio poblacional No gana lo suficiente para mantener el estilo de vida que quisiera tener Capacidad de ahorro limitada Gusto pronunciado por el dinero Mucho gasto en productos que les den status y reconocimiento ante los demás
¿Cómo viven?	Citadino Les gustaría vivir con lujo, riqueza La mayoría vive en barrios tradicionales
¿Cómo piensan, sienten y actúan?	Orientados hacía las relaciones sociales Necesidad de pertenencia y aceptación social Le gusta salir, conocer nueva gente Muy pendientes de su apariencia externa (ropa, cuidado de la figura…) Aspiran a ser ricos y famosos Buscan status, importancia de la apariencia
¿Qué consumen?	Grandes consumidores Amplia diversidad de comida
¿A qué medios se encuentran expuestos?	Mayor audiencia diaria de televisión (noticias y películas) Poca radio Diarios “serios”, revistas de moda y belleza 8Buen Hogar, Vanidades, Cosmopolitan)

Elaboración propia.

Cuadro 4.12: Resumen perfil estilo de vida progresista

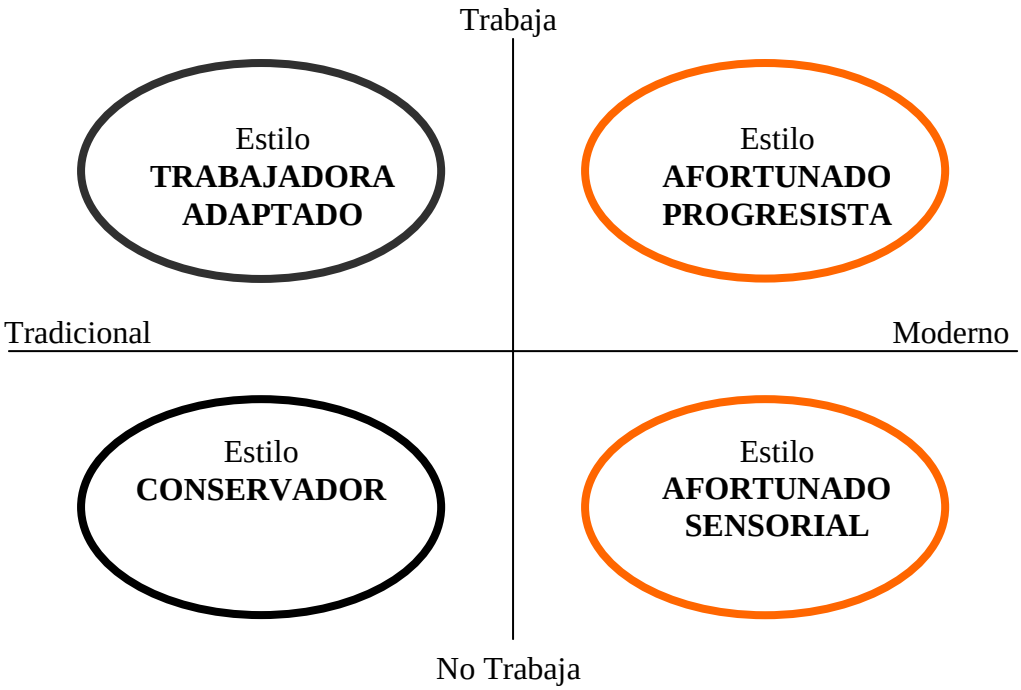
	Los progresistas
¿Quiénes son?	Relativamente jóvenes (promedio 32 años) Migraron hacia Lima Muy trabajadores Constituyen el grupo de mayor capacidad económica del país
¿Qué hacen?	Trabaja y estudia Nivel educativo superior al promedio Le gusta el estudio más que a los otros grupos Tiempo libre: reuniones con amigos, salir
¿Cuánto tienen?	Ingresos fluctúan entre $200 y $300 por persona
¿Cómo viven?	Viven zonas de nivel medio y bajo Estilo de vida más moderno que el promedio Dan mucha importancia a la familia y las relaciones sociales
¿Cómo piensan, sienten y actúan?	Personas optimistas y trabajadoras Tienen la expectativa de estar mejor en el futuro Muy exigentes y críticos con ellos mismos
¿Qué consumen?	Proclives a comprar productos de marca Gastan en productos no básicos
¿A qué medios se encuentran expuestos?	Televisión: noticias, películas Mayor audiencia de radio Lectura de diarios superior al promedio

Elaboración propia.

Durante nuestras visitas a locales, hemos observado una importante proporción de mujeres acudiendo a los cafés-puntos de encuentro. Este dato ha sido confirmado por nuestra encuesta (pregunta 1 con datos participante) y representan el 62% de los clientes de estos tipos de locales. Analizamos en el siguiente gráfico los 4 tipos de mujeres más presentes en Lima. Arellano, en una entrevista del 22 de febrero del 2005 al programa “Tribuna Libre” del canal 4, distingo 2 variables para definir los diferentes tipos de mujeres en Lima: las que trabajan y las que no trabajan y de otro

lado, las tradicionales y las que tienen un estilo de vida más moderno. Añadió que el grupo más importante en Lima está constituido de mujeres que no trabajan y que tienen un estilo de vida moderno. Estas mujeres corresponden exactamente al perfil de personas que acuden a cafés-puntos de encuentro (en circulo naranja en el siguiente gráfico).

Grafico 4.8: Los 4 estilos de mujeres más presentes en Lima



Elaboración propia.

En su libro Ciudad de los reyes, Arellano muestra que en Lima Central, las amas de casa son cada vez más

productivas y modernas[32]. En efecto, el casi 75% de las amas de casa que viven en Lima Central adoptan un estilo "afortunado", "conservador" o "progresista". Lima Central se distingue por su alta proporción de amas de casa con estilo "afortunado". En efecto, en la Lima Conurbana (conos), solo representan entre 1 y 6%.

Cuadro 4.13: Estilos de vida de las amas de casa en Lima Central

Estilo	Estilo	Proporción (%)
Afortunados	Proactivo/moderno	28.3
Conservadoras	Conservador	25.1
Progresistas	Proactivo/moderno	20.3
Sobrevivientes	Conservador	6.9
Adaptados	Proactivo/moderno	6.1
Trabajadoras	Proactivo/moderno	4.5
Sensoriales	Proactivo/moderno	4.5
Emprendedores	Proactivo/moderno	4.4
Tradicionales	Conservador	0.0

Elaboración propia.

Corresponde con nuestro estudio anterior. Muestra que las mujeres que acuden en cafés-punto de encuentros en horas laborales son amas de casa (edad

[32] ARELLANO CUEVA, Rolando; BURGOS A., David. **Ciudad de los Reyes, de los Chavez, los Quispe**. Lima: Arellano Investigación y Marketing, 2004. p. 160.

correspondiente: mayor a 45 años) con un estilo de vida bastante moderno. El análisis nos muestra que estas amas de casa que acuden son afortunadas, pero también pueden ser sensoriales o progresistas.

4.6. Selección del segmento de mercado

Con el estudio anterior, podemos definir nuestro grupo objetivo secundario correspondiendo a todas las personas que reagrupan los siguientes criterios: hombres y mujeres, mayores de 25 años, de NSE A y B, viviendo en el corredor de la riqueza y que pertenecen a los estilos de vida afortunado, sensorial, emprendedor y progresista.

Asimismo, con el fin de determinar con más precisión la clientela de los cafés-puntos de encuentro, hemos determinado un grupo objetivo primario, con el apoyo de nuestras observaciones directas en la oferta actual, de nuestros focus groups y de nuestra encuesta. La determinación de este grupo debe ayudarnos a personalizar nuestras estrategias de marketing. Definimos este grupo objetivo primario a continuación:

Este grupo está constituido de profesionales jóvenes, que tienen entre 26 y 40-45 años. Se distinguen de los mayores a 45-50 años en su preferencia. En efecto, según los resultados de la pregunta 3 (asociado a base de datos entrevistados), observamos que si dentro de los mayores a 50 años, el 76% prefería San Antonio como café-punto de encuentro, resulta

que dentro de los menores de 50 años, San Antonio es preferido por el 47% de los entrevistados, pero el 21% prefiere Starbucks Coffee y el 9% Café Café. Nos damos cuenta que, este grupo, para ser más joven, pide otro tipo de local o de ambiente como punto de encuentro. Asimismo, estos profesionales jóvenes pueden acudir a varios momentos del día: en la mañana (entre 7:00 y 10:00), para el almuerzo (entre 12:00 y 15:00) o para la noche (entre 19:00 y 23:00). Los fines de semana, sale a cafés-puntos de encuentro con el papel de padres jóvenes o casados. El hecho de acudir a diferentes momentos del día (y no siempre el mismo horario) asociado al hecho de que acuden en cafés-puntos de encuentro para almuerzos o cenas, el ticket promedio es más alto con este grupo (14.3 soles) que con los mayores a 50 años, cuyo consumo siempre es lo mismo y con ticket promedio menor (12.1 soles). Por estas razones este grupo es más atrayente para nosotros.

Dentro de nuestras estrategias, Nos enfocaremos sobre este grupo objetivo primario para el desarrollo de nuestras estrategias. Sin embargo, es importante señalar que tomaremos acciones para atraer nuestro grupo objetivo secundario (mayores a 50 años) ya que son clientes potenciales también.

Tabla 4.1: Segmentación más profunda por horarios/días de la semana desarrollando una oferta ad hoc para cada perfil de cliente

Segmento – rol	Horario preferente de asistencia
Profesionales jóvenes (hombres y mujeres afortunados, emprendedores)	Lunes a viernes - 7:00 a 10:00 Lunes a viernes – 12:00 a 15:00 Lunes a viernes – 19:00 a 23:00
Parejas, familias (progresistas, emprendedores, sensoriales)	Fines de semana
Amas de casa (mujeres sensoriales, afortunadas, emprendedoras, progresistas)	Lunes a viernes – horario de oficina: 9:00 a 12:00, 16:00 a 19:00)
Personas mayores (sensoriales)	Cualquier hora
Parejas (afortunados, sensoriales, progresistas)	17:00 a 23:00, principalmente fines de semana.

Elaboración propia.

El producto ofrecido en nuestro café – punto de encuentro, cuenta con características particulares dirigidas a nuestros diversos segmentos objetivos.

De los segmentos indicados, por ejemplo, el de mayor rentabilidad sin duda es el de los **profesionales jóvenes**, por el monto del ticket promedio, su corto período de estadía y la amplitud de su horario de asistencia, en tanto que el de amas de casa, si bien tiene una asistencia masiva, tiene un largo tiempo de permanencia en el local con un ticket relativamente bajo.

Hacia el primer segmento, conformado por personas que sufren frecuentemente de estrés, se ha diseñado un ambiente tranquilo, adornado con plantas y con un servicio que permitan un oasis de relax en su ajetreada vida cotidiana.

Adicionalmente, estos mismos ejecutivos acuden a un café para discutir de negocios en un ambiente neutral, de baja tensión, pero que al mismo tiempo permita la confidencialidad del momento. Pensando en ello se ha planificado un pequeño ambiente privado (ver layout en el capítulo XI), donde se podrán discutir temas con la discreción adecuada. Para el resto de mesas, nuestro café – punto de encuentro también ofrecerá mayor confidencialidad al haber establecido una mayor distancia entre mesas, disminuyendo la probabilidad de que desde una mesa vecina se pueda escuchar una conversación privada. Por otro lado, el servicio hacia este segmento será muy discreto y estandarizado, pero al mismo tiempo amigable, acorde con lo que espera un ejecutivo de negocios. Otro aspecto considerado para este segmento es la instalación de facilidades como el WiFi de telefónica: servicio de internet inalámbrico, también fundamental serán los periódicos del día temprano por la mañana, incluyendo, por supuesto los especializados en gestión y algunos números recientes de revistas de negocios o actualidad.

Para las **amas de casa**, igualmente el servicio irá dirigido a que este segmento se sienta como en su casa, en el que estas personas se sientan cómodas y no presionadas a comprar, sino que los productos sean publicitados por el personal. Se incluirá

también revistas femeninas de aparición reciente, de manera que las amigas puedan pasar el tiempo mientras esperan y el aroma del café y el pan recién horneado induzcan a un avance en el consumo. Este segmento tiene preferencia por los espacios visibles, para ver y ser vistos, por lo que la terraza y el patio serán sus lugares favoritos, sobretodo en verano.

Las **familias** podrán disfrutar de un servicio personalizado, una atención adecuada a cada miembro de la familia, por ejemplo un estudiado tratamiento a los niños (punto 12.3.3), con platos dirigidos hacia ellos, hojas para colorear, etc.

Las **parejas** podrán escoger entre la variedad de microambientes de nuestro local aquel que se adapte más al estado de ánimo, disfrutando al mismo tiempo de música e intensidad de luz adecuados. Un auténtico ambiente francés no podrá ser superado en romanticismo.

Las **personas mayores** que gustan de una buena mesa encontrarán en la variedad y claro espíritu mediterráneo de la carta, razones para permanecer, además de la oferta de lecturas y hasta la posibilidad de encontrar voces amigas entre el personal.

4.7. Definición del mercado potencial y disponible

Dentro de la población total por distrito, nos enfocamos solamente sobre los niveles socioeconómicos A y B, por cuanto estos dos corresponden a nuestro público objetivo.

Cuadro 4.14: Presencia de NSE A y B en el corredor de la riqueza

Zona Geográfica	Proporción Población NSE A (%)	Proporción Población NSE B (%)	Proporción Total NSE A + B (%)
Santiago de Surco	35.4	44.4	79.8
La Molina	39.7	43.1	82.8
San Miguel	0	76	76.0
San Borja	32.4	66.4	98.8
Surquillo	0.2	53.9	54.1
Miraflores	29.2	64.8	94.0
Pueblo Libre	0.2	86.1	86.3
Lince	4.5	58.4	62.9
San Isidro	62.3	36.9	99.2
Jesús María	1.4	71.2	72.6
Magdalena del Mar	18.9	64.4	83.3

Fuente: APOYO OPINIÓN Y MERCADO. **Perfiles zonales de Lima Metropolitana 2004**. Lima: Apoyo Opinión y Mercado, 2004.

Cuadro 4.15: Población de NSE A y B viviendo en el corredor de la riqueza

Zona Geográfica	Proporción Total NSE A + B	Población CR	Población NSE A + B
Santiago de Surco	79.80	235,774	188,148
La Molina	82.80	158,189	130,980
San Miguel	76.00	132,833	100,953
San Borja	98.80	128,528	126,986
Surquillo	54.10	98,427	53,249
Miraflores	94.00	87,832	82,562
Pueblo Libre	86.30	78,501	67,746
Lince	62.90	69,646	43,807
San Isidro	99.20	64,805	64,287
Jesús María	72.60	64,484	46,815
Magdalena del Mar	83.30	50,731	42,259
Total Población A y B Viviendo en el corredor de la riqueza	81.03%	1,169,750	**947,793**

Fuente: APOYO OPINIÓN Y MERCADO. **Perfiles zonales de Lima Metropolitana 2004**. Lima: Apoyo Opinión y Mercado, 2004.

El total de la población limeña de NSE A y B viviendo en el corredor de la riqueza es de 947 793 personas.

Según estudios de Arellano [33], en el corredor de la riqueza (Lima Central), el 53% de su población es mayor a 25 años.

Nuestro mercado potencial se reduce entonces a 502 330 habitantes (947 792 personas x 53%).

Es importante tomar en cuenta los segmentos que hemos analizado anteriormente y que reagrupan a todos los tipos de personas que acuden a cafés-puntos de encuentro. De hecho, a continuación, tomamos en cuenta las proporciones de cada estilo de vida perteneciendo a nuestro publico objetivo.

Cuadro 4.16: Corredor de la riqueza: segmentado por estilo de vida (En %)

Estilos de Vida con Perfil Requerido para Visitar Punto de Encuentro	**Población en Corredor de Riqueza (%)**
Progresista	4.9
Afortunado	25.3
Emprendedor	3.9
Sensorial	2.2
TOTAL	**36.3**

Fuente: ARELLANO CUEVA, Rolando. **Los estilos de vida en el Perú: cómo somos y pensamos los peruanos del siglo XXI**. Lima: Mercados y Consumidores, 2000.

Considerando el 36.3 % de nuestro universo, obtenemos un mercado potencial de 182 346 personas (502 330 x 36.3%).

[33] ARELLANO CUEVA, Rolando; BURGOS A., David. **Ciudad de los Reyes, de los Chavez, los Quispe**. Lima: Arellano Investigación y Marketing, 2004.

Nuestro mercado potencial está constituido del número de personas que viven en el corredor de la riqueza, de NSE A y B, mayores a 25 años y pertenecen a los estilos de vida progresista, afortunado, emprendedor y sensorial y que representa un total de **182 346** personas.

Con nuestra encuesta (pregunta 7), podemos definir las tasas de baja frecuencia y frecuencia sostenible. Hemos considerado que la frecuencia es baja cuando es inferior a una visita al mes. De otro lado, cuando supera una vez al mes, consideramos la frecuencia como sostenible.

Cuadro 4.17: Frecuencia de visitas – Clientela café-punto de encuentro

Frecuencia de visita	%	Suma	Comentario
Menos de una vez al mes	7.00%	7.00%	Baja Frecuencia
Una vez al mes	20.00%	93.00%	Frecuencia sostenible
Dos veces al mes	38.00%		
Una vez por semana	25.00%		
Dos veces por semana o más	10.00%		

Elaboración propia.

Con estas frecuencias de visita, podemos determinar el total de la población que asiste a cafés-puntos de encuentro.

Cuadro 4.18: Población del corredor de la riqueza: segmentado por edad y estilos de vida que asisten a cafés punto de encuentro

Frecuencia Sostenida	
Asisten a Cafés- Puntos de Encuentro (%)	62.7%
Asisten con frecuencia sostenida a Cafés-Puntos de Encuentro (%)	93.0%
Ponderado	58.3%
Población que Asiste con alta frecuencia a Cafés Punto de Encuentro	106,328
Baja Frecuencia	
Asisten a Cafés- Puntos de Encuentro (%)	62.7%
Asisten con frecuencia baja a Cafés-Puntos de Encuentro (%)	7.0%
Ponderado	4.4%
Población que Asiste con baja frecuencia a Cafés Punto de Encuentro	8,003

Total Población con Baja y Alta Frecuencia que Asiste a Cafés Punto de Encuentro	**114,331**

Total Población que No Asiste a Cafès Punto de Encuentro	68,015

Total Población	182,346

Elaboración propia.

Las personas de los NSE A y B, viviendo en el corredor de la riqueza de Lima, mayores a 25 años y perteneciendo a los estilos de vida antes definidos, que han visitado cafés-puntos de encuentro son 114 331 el ultimo mes. De otro lado, dentro de las personas con las mismas características, son 68015 los que no van a cafés-puntos de encuentro.

4.8. Proyección de la demanda

El aumento de la demanda, a través de los años, de nuestro público objetivo se da por diversas consideraciones, principalmente, por el aumento de la población dentro del ámbito geográfico del corredor de la riqueza y por la variación porcentual de los estilos de vida en la composición de la población mencionada. A continuación, analizamos detalladamente estas variables.

En primer lugar, veremos cómo puede afectar el crecimiento poblacional a la demanda. Para ello, mostramos seguidamente un cuadro que muestra la población total de los distritos que conforman el corredor de la riqueza desde 1999 hasta 2004.

Cuadro 4.19: Tasa de crecimiento de la población del corredor de la riqueza: Periodo 2000-2004

Distrito / Año	2000	2001	2002	2003	2004
Santiago de Surco	2.6	2.4	2.4	2.3	2.3
La Molina	3.6	3.0	2.4	2.0	1.9
San Miguel	0.9	1.1	1.2	1.2	1.2
San Borja	2.4	2.2	2.0	1.9	1.9
Surquillo	0.1	1.1	1.5	1.7	1.7
Miraflores	-0.4	1.6	2.5	2.9	2.9
Pueblo Libre	0.0	1.2	1.6	1.9	1.9
Lince	0.0	1.5	2.0	2.3	2.3
San Isidro	-0.1	2.1	2.9	3.3	3.4
Jesus María	-0.9	1.1	2.0	2.4	2.5
Magdalena del Mar	0.0	1.2	1.6	1.9	1.9
Barranco	0.0	1.3	1.9	2.2	2.2
Porcentaje crecimiento anual	1.2	1.8	2.0	2.1	2.1

Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. "Perú: proyecciones de población por años calendario, según departamentos, provincias y distritos 1990-2020". En: **Boletín especial Nº 16**. Lima: INEI, [2002].

.

Se puede observar que el crecimiento poblacional en estos distritos es alrededor del 2.1% anual, se trata en su mayoría de distritos establecidos, bastante urbanizados dentro sus límites geográficos, por lo que se puede esperar un crecimiento demográfico importante en los próximos años gracias al crecimiento vertical a consecuencia de la construcción de edificios de departamentos. Los distritos de Santiago de Surco, La Molina y en cierto grado, también San Borja, son los distritos que tienen mayor potencial de crecimiento; porque además tienen zonas en pleno proceso de urbanización. El distrito de Miraflores tiene un alto índice de crecimiento debido al proceso de demolición de solares antiguos y su reemplazo por edificios de departamentos.

A partir de estos datos, hemos proyectado el crecimiento poblacional para estos distritos, usando el porcentaje de crecimiento anual de los 2 últimos años, 2.1% y seleccionado a la población mayor a 25 años.

Cuadro 4.20: Proyección de la población del corredor de la riqueza

Descripción	2006	2007	2008	2009	2010
Tasa Anual Estimada de Crecimiento	1.021	1.021	1.021	1.021	1.021
Población CR Proyectada	1,219,395	1,245,003	1,271,148	1,297,842	1,325,096

Elaboración propia.

En segundo lugar, estimaremos cómo la variación porcentual de los estilos de vida puede afectar a la demanda. Para ello, hemos tomado los datos de la evolución de los estilos de vida en Lima entre 1996 y 2003, pero tomando en consideración solamente los estilos de vida que corresponden a nuestro

público objetivo, que hemos mencionado anteriormente. A partir de estas tendencias se ha proyectado la población que pertenecerá en los años sucesivos a los estilos de vida seleccionados y obtenido un índice, que finalmente se ha aplicado a la proyección de la población de la riqueza mayor de 25 años.

Cuadro 4.21: Evolución de los estilos de vida en Lima

Periodo 1996-2003

Estilo de Vida	1996	2003
Progresista	21.8	30
Afortunado	5.8	11.3
Emprendedor	3.0	2.4
Sensorial	4.5	2.7

Fuente: ARELLANO CUEVA, Rolando; BURGOS A., David. **Ciudad de los Reyes, de los Chavez, los Quispe**. Lima: Arellano Investigación y Marketing, 2004. p. 233.

Sobre estos porcentajes obtenemos un índice de variación anual de cada estilo.

Cuadro 4.22: Índice de variación anual de estilos seleccionados

Estilo de Vida	1996	2003	Variación anual
Progresista	21.8	30	1.0093512
Afortunado	5.8	11.3	1.0072661
Emprendedor	3.0	2.4	0.9991657
Sensorial	4.5	2.7	0.9975209

Elaboración propia.

Si aplicamos estos índices de variación al porcentaje de población de cada estilo seleccionado residente en el corredor de la riqueza, tendremos:

Cuadro 4.23: Incremento en % de la población por estilo de vida

Estilo de Vida	2006	2007	2008	2009	2010
Progresista	4.99	5.04	5.09	5.13	5.18
Afortunado	25.67	25.86	26.04	26.23	26.42
Emprendedor	3.89	3.89	3.89	3.88	3.88
Sensorial	2.19	2.18	2.18	2.17	2.17
TOTAL	**36.74%**	**36.97%**	**37.19%**	**37.42%**	**37.65%**

Elaboración propia.

Finalmente, en el siguiente cuadro, tomamos todas las variables y proyecciones para proyectar el mercado potencial entre los años 2005 y 2009. Se observa un crecimiento total en este periodo de un 20% con respecto al mercado potencial actual con un promedio de 3.8% de crecimiento anual.

Cuadro 4.24: Proyección de demanda

Descripción	2006	2007	2008	2009	2010
Total Población CR					
Tasa Anual Estimada de Crecimiento	1.021	1.021	1.021	1.021	1.021
Población CR Proyectada	1,219,395	1,245,003	1,271,148	1,297,842	1,325,096
Población de NSE A y B Viviendo en Corredor de Riqueza	81.03%	81.03%	81.03%	81.03%	81.03%
Población NSE A + B	988,018	1,008,766	1,029,950	1,051,579	1,073,662
% Población CR mayor a 25 años	53.00%	53.00%	53.00%	53.00%	53.00%
Población de Corredor de la Riqueza Mayor de 25 años	523,649	534,646	545,874	557,337	569,041
% Estilos de Vida Objetivo (1)	36.74%	36.97%	37.19%	37.42%	37.65%
Proyección Población Mercado Potencial	**192,408**	**197,649**	**203,035**	**208,570**	**214,259**

Elaboración propia.

4.9. Resumen resultados

Nuestro mercado potencial, constituido del número de personas que viven en el corredor de la riqueza, de NSE A y B, mayores a 25 años y pertenecen a los estilos de vida progresista, afortunado, emprendedor y sensorial representa un total de 182 346 personas.

Dentro de este mercado potencial, 114 331 han visitado un café-punto de encuentro el ultimo mes. De otro lado, son 68015 los que no van a cafés-puntos de encuentro.

Con los crecimientos asociados de la población del corredor de la riqueza de un lado y de las poblaciones correspondientes a los estilos de vida seleccionados de otro lado (sensorial, emprendedor, afortunado y progresista), el tamaño del mercado potencial tiene tendencia a aumentar a corto plazo, para alcanzar, según nuestro pronostico un total de casi 215 000 personas en 2010.

CAPÍTULO V

5. Análisis de la oferta

A continuación se desarrollará diversos puntos acerca de la oferta de este tipo de locales.

5.1. Identificación de la competencia

Hemos analizado en el capitulo 3 el sector de los cafés-puntos de encuentro en Lima, agrupando criterios que podemos unir bajo el concepto de competencia industrial. A continuación, identificaremos nuestra competencia a través del enfoque mercado, o sea considerando todas las empresas que satisfacen la misma necesidad del cliente.

5.1.1. Competencia directa e indirecta

En el sector de los cafés-puntos de encuentro, la competencia es muy variada. En efecto, como lo hemos analizado al principio de este proyecto, los cafés han evolucionado de varias formas con el tiempo. Por lo tanto, es importante definir bien lo que consideramos como competencia para poder tomar en cuenta todos los tipos de conceptos que calificamos de café-punto de encuentro. Para la elaboración de este análisis, consideraremos como competencia todo tipo de “locales utilizados por los consumidores como punto de encuentro, orientados a clientela de NSE A y B y que

tienen una oferta de comida", o sea lugares utilizados por la clientela para reunirse y compartir una comida ligera, pretexto para el encuentro.

De esta manera, hemos identificado cinco tipos de locales principales perteneciendo a este sector de cafés-puntos de encuentro, cada grupo con una orientación distinta:

- ✓ Locales orientados hacia restauración ligera y venta y/o producción de pan. Ejemplos: San Antonio, Delicass, Don Mamino, La Baguette,

- ✓ Locales especializados en la venta de café. Ejemplos: Starbucks Coffee, Café Z,

- ✓ Locales orientados hacia la venta de helados. Ejemplos: Zugatti, 4D, Laritza,

- ✓ Puntos – "café al paso". Estos locales, pequeños, son bastante representados en los centros comerciales, a lo largo de los pasillos reservados para la circulación de los clientes-peatones,

- ✓ Locales orientados hacia restauración clásica internacional. Ejemplos: Café Café, Café Olé, Mango´s, Café 21, Haiti, Bocatta, Tant´a, Tiendecita Blanca, Bohemia, Vivaldi. Estos locales también se encuentran en los hoteles limeños: Delphos Café (Los Delfines), Kaktus (Las

Palmeras), Los Vitrales (Country Club), Las Carabelas (Las Américas).

Estas categorías representan nuestra competencia directa en la medida en que estos locales presentan las mismas características en su oferta que lo que pretendemos ofrecer, a pesar de ser especializada cada una en un rubro distinto (café, helados, pan, pastelería, comida ligera, comida tradicional internacional).

De otro lado, también existe una competencia indirecta. Está representada por locales que proponen ofertas distintas pero que tienen como objetivo cumplir la misma necesidad del consumidor: ser un local para reunirse. Los bares y los pubs son los principales integrantes de nuestra competencia indirecta. Dado las diferencias en oferta, en horarios de apertura y en público objetivo (solo hombres), no estudiaremos los bares y pubs en el siguiente análisis de la oferta y nos enfocaremos únicamente sobre la competencia directa.

En el siguiente cuadro, observamos una presentación de las diferentes marcas presentes en el mercado limeño, realizado con el apoyo de "La gran Guía de Turismo Gastronómico y Cultural del Perú"[34]

[34] PERU TOP PUBLICATIONS. **La gran guía de turismo gastronómico y cultural del Perú**. Lima: Peru Top Publications, 2004.

Cuadro 5.1: Presentación de la oferta actual – Puntos de encuentro Lima

Marca	Tipo de oferta	Número de locales	Ubicación	Proyección Apertura	Locales Cerrados	Consumo Promedio por persona S/.	Horarios		Formas de pago				
									American Express	Visa	Mastercard	Dinners Club	Ripley
Bocatta	Internacional	2	Chacarrilla Jockey Pl.	-	-	25	-	-	X	X	X	X	
Café 21	Internacional	1	Miraflores	-	-	50	D. a Mier 19:00 – 1:30	J, V y S 19:00– 2:30	X	X	X	X	
Café Cafe	Internacional	3	Miraflores (2) Surco	-	-	25	L, Mie y D 8:30– 0:00	J y S 8:30– 4:00	X	X	X	X	X

…continúa

Cuadro 5.1: Presentación de la oferta actual – Puntos de encuentro Lima

…viene

Café de la Paz	Internacional	1	Miraflores	-	-	30	L a D 8:00–1:00		X	X	X	X	X
Café Z	Cafés	1	Miraflores	-	-	10	L a D 7:00–23:00		X	X	X	X	
Delicass	Sándwiches Ensaladas Cafés	3	Miraflores Chacarilla Jockey Pl.	-	-	13.5	L a D 8:00–1:00		X	X	X	X	
Haiti	Internacional	1	Miraflores	-	-	20	L a J 7:00–2:00	V y S 7:00–3:00	X	X	X	X	X
Don Mamino	sándwiches Ensaladas Cafès	5	San Isidro La Molina Surco	-	-	13.5	L a D 7:00–23:00		X	X	X	X	

…continúa

Cuadro 5.1: Presentación de la oferta actual – Puntos de encuentro Lima

…viene

			(2) Asia										
Bodega Trattoria	Internacional	2	Miraflores Chacarrilla	-	-	35	L a D 8:00-2:00		X	X	X	X	X
Tiendecita Blanca-Café Suizo	Internacional	1	Miraflores	-	-	30	L a D 7:00 – 0:00		X	X	X	X	
Mango´s	Internacional	1	Miraflores	-	2	40	L a S 8:00– 0:00		X	X	X	X	
News Café	Sándwiches Ensaladas Cafés	2	San Isidro Jockey Pl.	-	-	30	L a D 10:30-0:00		X	X	X	X	X

…continúa

Cuadro 5.1: Presentación de la oferta actual – Puntos de encuentro Lima

…viene

San Antonio	Sándwiches Ensaladas Cafés	4	Miraflores Magdalena Chacarrilla	1 (La Molina)	-	13.5	L a D 7:00–23:00		X	X	X	X	
Starbucks Coffee	Cafés	4	Miraflores, San Isidro, Monterrico Jockey Pl.	2 (La Molina) Surco	-	13.5	L a J 7:00-0:00	V y S 7:00–2:00	X	X	X	X	
T´anta	Internacional	1	Chacarrilla	-	-	20	L a J 10:00–22:00	V:10:00-0:00 S: 9:00–0:00	X	X	X	X	

…continúa

Cuadro 5.1: Presentación de la oferta actual – Puntos de encuentro Lima

…viene

Vivaldi	Internacional	2	Miraflores San Isidro	-	-	35	L a D 7:30–2:00		X	X	X	X	
Vivaldino	Internacional	2	Larco Mar San Isidro	-	-	20	L a D 20:00–2:00		X	X	X	X	X

Fuente: PERU TOP PUBLICATIONS. **La gran guía de turismo gastronómico y cultural del Perú**. Lima: Peru Top Publications, 2004.
Elaboración propia.

Observamos que todos los locales de las diferentes marcas están ubicados dentro del corredor de la riqueza. Asimismo, el consumo es distinto por marca, varía según el tipo de oferta, un local con oferta orientada hacia una restauración tradicional cobrará lógicamente más que un local cuya oferta está basada en comida ligera (sándwiches y ensaladas). Asimismo, la oferta condiciona los horarios de atención de los locales. En efecto, observamos que si los locales orientados hacia una restauración tradicional tienen tendencia a abrir más tarde que los locales con oferta de comida ligera, también cierran más tarde (en general a las 2:00 contra las 22:00 o 23:00 para un local de comida ligera).

El siguiente análisis, más especializado, acerca de la oferta actual se ha realizado únicamente considerando los principales actores del mercado que han implementado un sistema de cadenas en Lima: San Antonio, Starbucks Coffee, Café Café, Delicass y Don Mamino. Nos hemos enfocado aún más sobre las marcas por las siguientes razones:

- ✓ Tienen las cuotas de mercado más importantes,
- ✓ Son las marcas que tienen la mayor capacidad de reacción,

- ✓ Implementar una cadena de locales es uno de nuestros objetivos definidos en nuestra visión institucional.

Analizaremos sucesivamente, para las marcas lideres del mercado, la capacidad promedia de los locales, los tiempos promedios que necesitan para acudir al consumidor, la determinación de las visitas de los consumidores según las horas de apertura de los locales y su tasa de ocupabilidad. Estos datos han sido recolectados durante nuestras observaciones directas en los locales de la oferta actual de cafés-puntos de encuentro.

- ✓ Capacidad promedio de los locales

Cuadro 5.2: Capacidad promedio de los locales de las principales marcas del mercado

	Numero mesas	**Numero sillas**	**Promedio Número de sillas / mesa**
Café Café	23	80	3.47
Delicass	19	68	3.57
Don Mamino	14	54	3.82
San Antonio	35	125*	3.57
Starbucks Coffee	14	53*	3.78

*Incluye los sillones y sofas
Elaboración propia.

Observamos un promedio de sillas por mesa bastante cercano según las marcas líderes en el mercado. Varía entre 3.47 y 3.82 sillas por mesa. Es importante mencionar que las marcas que proponen un promedio más alto de sillas por mesa son las que ofrecen más espacio y tranquilidad para sus clientes, según lo que hemos observado en nuestras visitas o en los resultados de nuestros focus groups. Al contrario, San Antonio y Delicass tienen un promedio más bajo pero las mesas entre clientes son mucho más cercanas. De otro lado, notamos que en término de capacidad total, San Antonio tiene de lejos los locales con mayor capacidad.

- ✓ Tiempos promedios para acudir a los clientes

Con nuestras observaciones propias (visitas a locales de la oferta actual), también hemos analizado diferentes tiempos de servicio, con el fin de comparar los tiempos de espera de los clientes.

Cuadro 5.3: Tiempos promedios de servicio al cliente

Tiempos promedio (minutos)						Tiempo total promedio de servicio (minutos)
Entre		Llegada del cliente	Pedido		Pedido Cuenta	
Y		Entrega de la carta	Entrega Bebida	Entrega Plato	Entrega Boleta	
Marcas lideres	San Antonio	2	4	8	5	19
	Delicass	3	4	8	3	18
	Starbucks Coffee	0	3	-	1	4
	Café Café	3	5	11	3	22

Elaboración propia.

Observamos que para San Antonio y Delicass, el tiempo total promedio de servicio es similar. Como proponen la misma oferta de productos, podemos deducir que tienen una organización bastante similar. De su lado, Starbucks Coffee aprovecha de su sistema de pedidos a la barra para reducir los tiempos de servicio al máximo. En el caso de Café Café, el tiempo total promedio es un poco más alto frente a San Antonio o Delicass, por la oferta que tiene, más amplia y sofisticada.

✓ Distribución de visitas de los clientes

Observamos a continuación los porcentajes de atención de la clientela de las diferentes marcas según los horarios de atención.

Cuadro 5.4: Tasas de visitas de la clientela según horarios de apertura y marcas

Horarios	Distribución de visitas durante las horas de apertura (%)		
	San Antonio	Starbucks Coffee	Café Café
De 07:00 a 10:00	7	31	22
De 10:00 a 12:00	21	2	10
De 12:00 a 15:00	42	2	18
De 15:00 a 19:00	19	33	5
De 19:00 a 23:00	11	32	45
TOTAL	100	100	100

Elaboración propia.

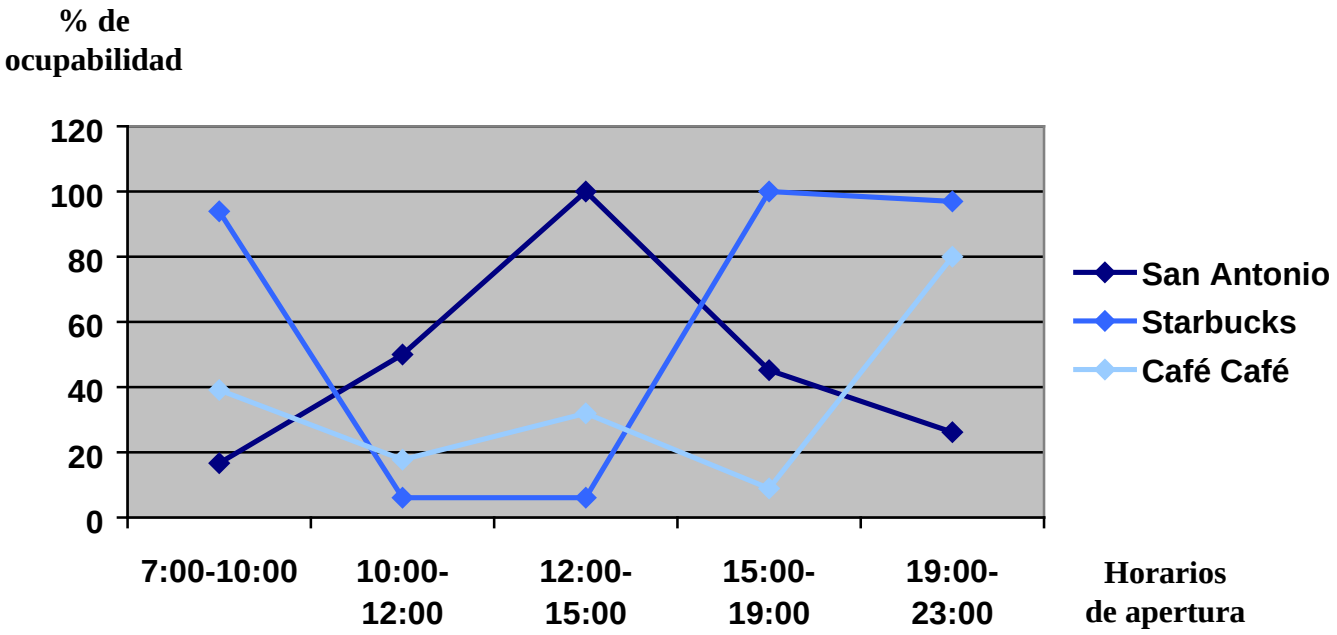
Nuestra encuesta (pregunta 9) nos permitió obtener estos resultados. Es importante señalar que por ofrecer una oferta parecida, los porcentajes aplicados a San Antonio también son validos para las marcas Delicass y Don Mamino. Observamos de que los entrevistados acuden más para almorzar o después del día de trabajo, de noche. Las horas de la mañana y de la tarde son las

preferidas por los mayores, retirados o amas de casa como ya lo hemos visto en el análisis del consumidor. Es importante señalar que el incremento de frecuencia de visitas entre las 10 y las 12 del día está ligado a visitas de ejecutivos que se reúnen para desayunos o brunches de trabajo. En los casos de Starbucks Coffee y Café Café, las horas de la mañana son de bastante recorrida por la oferta de estos locales (cafés de buena calidad).

Notamos que el porcentaje de visitas en un lugar varía durante las horas del día por el tipo de oferta del local. El siguiente gráfico evaluando las tasas de ocupabilidad de las diferentes marcas nos permite analizar mejor esta tendencia.

- ✓ Tasas de ocupabilidad

Grafico 5.1: Tasas de ocupabilidad de los locales según horario y marca



Elaboración propia.

Los resultados de este gráfico provienen de los resultados de nuestra encuesta (pregunta 9), asociada a entrevistas con gerentes de las marcas estudiadas en este grafico. En el mismo caso que el cuadro anterior, los resultados obtenidos para San Antonio son validos para las marcas Delicass y Don Mamino.

Observamos que el tipo de oferta propuesto al cliente afecta directamente la tasa de ocupabilidad del local según las horas. Con su oferta completa basada en comidas rápidas, San Antonio obtiene una tasa de ocupabilidad muy alta en las horas de almuerzo, en las cuales se busca algo bueno, rápido y barato. En la

mañana como de noche, su tasa de ocupabilidad es menor de la de Café Café y Starbucks Coffee. Sin embargo, esta tasa más baja no significa que la marca no tenga éxito en estas horas, al contrario, sino que por el tipo de oferta que ofrece, no logra captar tantas personas como de día. De su lado, Starbucks Coffee, con su oferta basada en café, tiene tasas de ocupabilidad mucho más marcados, con horas pico en la mañana y la noche y horas con actividad muy reducida durante el día**.** Café Café también tiene altas tasas de ocupabilidad de noche porque propone varios tipos de cafés en un ambiente acogedor. Asimismo, tiene más público durante el día que Starbucks Coffee porque propone una oferta completa de comida.

Observamos que una oferta más completa permite obtener tasas de ocupabilidad más altas durante un día entero en promedio. De hecho, en el caso San Antonio, su oferta completa, asociado con locales más amplios, le permite atraer más clientes y liderar el mercado como lo veremos en el siguiente punto.

5.1.2. Participación de la competencia en el mercado

A continuación, presentamos la tasa de participación (market share) de los diferentes actores del mercado limeño

Cuadro 5.5: Tasas de participación – Cafés-puntos de encuentro, Lima

Descripción	Nº Locales	Market Share %
San Antonio	4	24.58
Starbucks Coffee	4	15.59
Don Mamino	5	11.08
Delicass	3	10.03
Café Café	3	9.70
4D	4	4.03
Laritza	4	3.63
Bodega Trattoria	2	3.22
Zugatti	4	3.22
Vivaldino	2	3.02
News Café	2	2.42
Bocatta	2	2.01
Vivaldi	2	1.41
Haiti	1	1.01
Mango´s	1	0.91
Tiendecita Blanca- Café Suizo	1	0.81
La Baguette	1	0.81
T´anta	1	0.81
Café 21	1	0.71
Café de la Paz	1	0.50
Café Z	1	0.50
TOTAL	49	100.00

Basado en la encuesta, pregunta nº 6.
Elaboración propia.

La tasa de participación ha sido determinada a través de nuestra encuesta (pregunta 6) y nos permite observar que San Antonio lidera el mercado. El liderazgo de San Antonio en el mercado está relacionado con los factores que hemos examinado anteriormente: de un lado, una oferta cuyo consumo se presta a cualquier momento del

día y de otro lado una capacidad más importante por local.

Asimismo, San Antonio, Starbucks Coffee, Don Mamino, Delicass y Café Café comparten juntos el 71% del mercado. Esta alta participación está estrechamente ligada al número de locales de cada marca, el cual evalúa entre 3 y 5 para Lima. De esta manera, si Don Mamino es menos preferido por los consumidores que Delicass (resultado de los focus groups y de la encuesta (pregunta 13)), resulta que por tener dos locales más, tiene participación más alta en el mercado.

Ahora que hemos analizado de manera detallada la oferta actual, observamos a continuación el posicionamiento de cada marca del mercado.

5.1.3. Posicionamiento de la competencia

Según Ries y Trout[35], "el posicionamiento comienza con un producto: una mercancía, un servicio, una empresa, una institución, o incluso una persona… pero posicionamiento no es lo que se realiza con el producto. Posicionamiento es lo que se construye en la mente de las personas. Es decir, se posiciona el producto en la mente de las personas."

[35] KOTLER, Philip. **Dirección de marketing: edición del milenio**. 10ª ed. Madrid: Pearson Educación, 2000. p. 338.

A continuación, observamos como las marcas líderes del sector desean ser posicionadas a través de presentaciones que las diferentes marcas han puesto en "La gran Guía de Turismo gastronómico y Cultural del Perú".[36]

Cuadro 5.6: Como las marcas líderes desean ser reconocidas

Marca	Imagen deseada
Café Café	"En el caso de Café Café, la redundancia no es gratuita, ya que hace honor a su nombre ofreciendo al cliente café de muy buena calidad, de los más exóticos y remotos orígenes y en las más diversas presentaciones […] es una excelente opción no sólo para un café al paso, sino para quienes gustan de disfrutar largas tertulias en un ambiente concurrido y animado y alrededor de una taza de buen café"
Delicass	"Limeñisimo rincón gourmet… y desde hace años ofrece una interesantísima y ligera carta destinada a satisfacer todo tipo de antojos, ya sea al atardecer o en cualquier momento del día. Cafetería, pastelería y panadería, todo en uno, este encantador local ofrece un espacio tranquilo y agradable donde relajarse de las tensiones del día…

…continúa

[36] PERU TOP PUBLICATIONS. **La gran guía de turismo gastronómico y cultural del Perú**. Lima: Peru Top Publications, 2004. p. 97, p. 99, p. 108, p.109.

Cuadro 5.6: Como las marcas líderes desean ser reconocidas

…viene

San Antonio	"Cualquier hora es propicia para disfrutar en un ambiente familiar, además de sus famosas butifarras, de una original variedad de sándwiches de embutidos y quesos de la mejor calidad, así como también de sándwiches vegetarianos y ensaladas…"
Starbucks Coffee	"…con cómodos ambientes, sillones de cuero y cálida atención, ofrecen una amplia variedad de café de diferentes países en variadísimas combinaciones… y para acompañar un buen café nada mejor que una fina carta de bocadillos dulces y salados que harán de la experiencia un verdadero placer para gourmets"

Elaboración propia.

De otro lado, los consumidores piensan en las marcas como una escala de productos, en la cual la empresa líder siempre se menciona primero. Cuando hemos analizado la decisión de compra del consumidor limeño, al momento de acudir a un punto de encuentro, hemos podido establecer un conjunto de elección, que está compuesto de las siguientes marcas:

- San Antonio
- Delicass
- Café Café
- Starbucks Coffee
- Don Mamino

Esta situación resulta ser la percepción actual del consumidor limeño acerca de los cafés-puntos de encuentro. San Antonio es la marca líder en la mente de los consumidores en el sector de cafés-puntos de encuentro.

El grupo de consumidores entrevistado (focus groups) considera significativas las diferencias que existen entre los actores líderes del mercado y los otros actores. Las cinco diferencias que observan, identificadas a través de nuestros focus groups son las siguientes:

Cuadro 5.7: Criterios diferenciales entre las marcas consideradas por los consumidores

Rango	Diferencias significativas consideradas por los consumidores
1	Calidad del servicio
2	Ubicación (varios locales)
3	Imagen que proyectan
4	Calidad de los productos
5	Ambiente

Elaboración propia.

Con nuestra encuesta (pregunta 11) y los resultados de nuestros focus groups, hemos podido determinar las ventajas competitivas de las marcas líderes del mercado, como lo observamos en el siguiente cuadro:

Cuadro 5.8: Ventajas competitivas de las marcas líderes en el mercado limeño

Marca	Ventaja competitiva
San Antonio	Calidad de los productos Calidad del servicio El original
Café Café	Ambiente Calidad de los productos
Starbucks Coffee	Calidad de los productos Ambiente

Elaboración propia.

Observamos que las tres marcas se diferencian de los otros actores del mercado por la calidad de sus productos. Café Café y Starbucks Coffee también se diferencian por sus ambientes originales y cómodos mientras San Antonio está considerado como la marca otorgando el mejor servicio. Delicass se diferencia solamente por su amplia oferta de ensaladas. Don Mamino, de su lado es considerado como marca que no se diferencia por 77% de los encuestados.

Asimismo, observamos que las marcas San Antonio, Starbucks Coffee y Café Café son posicionadas como líderes en la mente del consumidor por el papel que desempeña su propia marca, por la imagen que proyectan hacia los consumidores. Esta característica

concuerde con lo que hemos identificado en el análisis del consumidor, que el público que acude a estos locales son personas en búsqueda de status. En los focus groups, la imagen que proyectan estas marcas ha sido mencionada por los participantes. Estas tres marcas tienen factores que les permiten obtener status como lo vemos a continuación:

Cuadro 5.9: Atributos otorgando status para las tres principales marcas del mercado

Marca	Atributos
San Antonio	Tradición desde 1959
	Origen europea (española)
	Productos importados de Europa
	Oferta netamente europea
Starbucks Coffee	Franquicia internacional
	Calidad reconocida en la selección de productos
	Origen estadounidense
	Producto de moda internacional
Café Café	Oferta internacional, netamente europea
	Franquicia internacional

Elaboración propia.

Con las tasas de participación, de notoriedad y de preferencia que hemos estudiado a través de nuestra encuesta, podemos analizar el posicionamiento actual de las marcas líderes del mercado limeño.

La tasa de participación de los actores del mercado ha sido estudiada en el punto anterior. Para el cálculo de la cuota de notoriedad, nos hemos basado en los resultados de nuestra encuesta (pregunta 2), la cual se enfoca sobre el primer local que le viene a la mente. Presentamos a continuación los resultados obtenidos.

Cuadro 5.10 Notoriedad de cada marca en el mercado limeño

Posición	Marca	Porcentaje
1	San Antonio	61.0
2	Starbucks Coffee	15.0
3	Delicass	10.5
4	Café Café	9.5
4	Don Mamino	2.5
5	Otros	1.5
TOTAL		100.0

Elaboración propia.

De otro lado, la cuota de preferencia ha sido calculada con los resultados de nuestra encuesta (pregunta 3), las

cuales se enfocan sobre la marca favorita de los clientes.

Cuadro 5.11: Preferencia de marca por parte del público objetivo limeño

Posición	Marca	Porcentaje
1	San Antonio	34.00
2	Starbucks Coffee	21.00
3	Café Café	18.50
4	Delicass	10.50
5	Don Mamino	8.50
6	Otros	7.50
TOTAL		100.00

Elaboración propia.

A continuación, realizamos una correlación entre los tres criterios con el fin de poder observar las fortalezas y debilidades de cada uno de los principales actores del mercado.

Cuadro 5.12: Cafés-punto de encuentro limeñas identificadas por cuota de mercado, notoriedad y preferencia

Competidor	Cuota de mercado (%)	Notoriedad (%)	Preferencia (%)
San Antonio	25.65	61.00	34.00
Starbucks Coffee	15.30	15.00	21.00
Don Mamino	10.79	2.50	8.50
Delicass	10.30	10.50	10.50
Café Café	9.74	9.50	18.50

Elaboración propia.

Observamos que si San Antonio es el líder del mercado limeño, también es la marca la más conocida y preferida por los clientes. Nos muestra que el concepto de San Antonio es muy bien aceptado por los limeños.

Su alto nivel de notoriedad está estrechamente relacionado con su tiempo de presencia en el mercado limeño (desde 1959) como por una estrategia de localización muy buena. Sin embargo, dado su tasa de participación como de notoriedad, se hubiera podido esperar una tasa de preferencia más alta. Es conocido, atrae pero puede decepcionar. Los encuestados (focus groups) se enfocaron en la falta de espacio o el ruido dentro del ambiente, elementos que fomentan que San Antonio es actualmente victima de su éxito.

Starbucks Coffee, de su lado queda como el principal competidor actual de San Antonio. Todavía tiene una notoriedad baja ligada a su llegada hace solo dos años en el mercado limeño, pero queda como la segunda marca más reconocida después de San Antonio.

También es la segunda marca más preferida, el concepto siendo bien aceptado por los limeños. Dado sus tasas de preferencia frente a sus tasas de participación y de notoriedad, parece satisfacer más sus clientes que San Antonio. Considerando que la estrategia de Starbucks Coffee a nivel mundial es abrir un máximo de locales en un mismo lugar (estrategia ya en proceso en Lima), podemos prever un alza de su notoriedad y de hecho un aumento en su tasa de participación próximamente.

Don Mamino es bastante atípico. En efecto, tiene una tasa importante de participación (tercer puesto del mercado) pero su reconocimiento es el más bajo de las principales marcas. Existe un importante déficit de imagen, lo cual tiene una influencia directa sobre el consumidor: es la marca menos preferida.

Delicass es bastante reconocido en comparación a su tasa de participación en el mercado. Los encuestados enfocaron sobre el carácter estratégico de la ubicación

de sus locales. De hecho, le ha permitido ser reconocido en el mercado. Asimismo, su nivel de preferencia frente a su nivel de reconocimiento es muy alto, la clientela de Delicass parece bastante satisfecha. El concepto Delicass está bien aceptado por los limeños. Se puede esperar una mayor tasa de participación próximamente.

Café Café tiene la tasa de participación más baja. Tampoco es muy reconocido. En efecto, a pesar de su local en Larco Mar, pocos entrevistados conocen la existencia de otros locales Café Café en Lima, al contrario de las otras grandes marcas que estamos estudiando. Sin embargo, tiene una cuota de preferencia muy alta en comparación a sus tasas de participación y de notoriedad. Nos muestra una gran satisfacción por parte de sus clientes. ¿Si los clientes son satisfechos, por qué tiene tan poca participación en el mercado? La falta de promoción, una probable mala estrategia de localización y los precios altos parecen ser la causa, según los comentarios recibidos por parte de los entrevistados de nuestros focus groups.

Del análisis anterior, podemos determinar la posición de cada uno de los principales actores del mercado actualmente, sobre la base de los trabajos de la

consultoría Arthur D. Little[37], que considera que dentro de un mercado, los actores ocupen una de las siguientes posiciones:

- **Dominante:** "la empresa controla el comportamiento de la competencia y tiene un amplio abanico de opciones estratégicas para escoger",
- **Fuerte:** la empresa puede asumir acciones independientes sin poner en peligro su posición a largo plazo, pudiendo además mantener su posición al margen de las acciones de la competencia,
- **Favorable:** la empresa tiene un importante potencial y oportunidades ventajosas para mejorar su posición
- **Sostenible:** la empresa opera a un nivel suficientemente satisfactorio como para garantizar su continuidad en el negocio, pero vive a la sombra de la empresa dominante y las probabilidades de que mejore su posición están por debajo del promedio
- **Débil:** el rendimiento de la empresa es insatisfactorio, pero cabe la posibilidad de que mejore. Debería cambiar o plantearse al abandono.

[37] KOTLER, Philip. **Dirección de marketing: edición del milenio**. 10ª ed. Madrid: Pearson Educación, 2000. p. 253.

Aplicado a la oferta actual de cafés-puntos de encuentro en Lima, obtenemos el siguiente panorama:

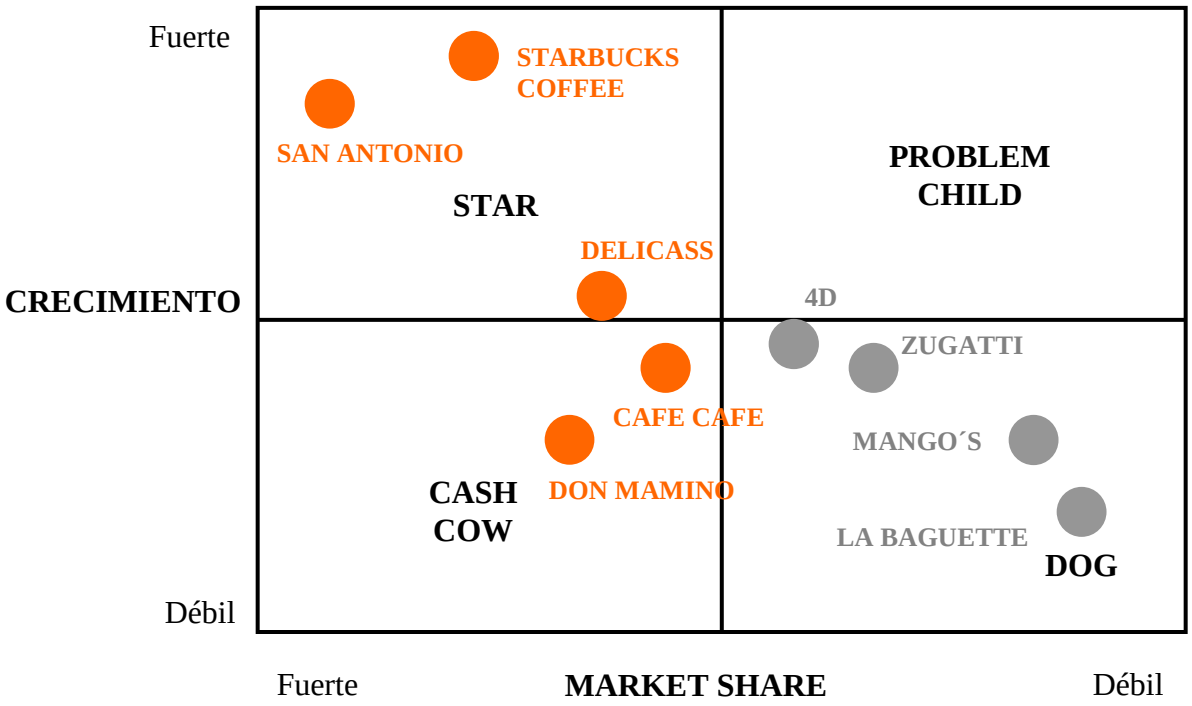
Cuadro 5.13: Posición actual de los principales actores del mercado de cafés-puntos de encuentro, Lima

Marca	Posición
San Antonio	Dominante
Starbucks Coffee	Fuerte
Café Café	Débil
Delicass	Favorable
Don Mamino	Sostenible

Elaboración propia.

Podemos implementar de manera gráfica este resultado, utilizando la matriz BCG, como lo observamos a continuación

Cuadro 5.14: Posicionamiento de la oferta actual de cafés-puntos de encuentro, Lima



Elaboración propia.

En el gráfico anterior, las marcas en naranja son las marcas líderes del mercado. Las otras (en gris) permiten constatar que si el sector de cafés-puntos de encuentro está en crecimiento actualmente en Lima, no basta para el éxito y unas marcas se encuentran en dificultades (dog) porque el mercado es bastante competitivo a pesar del poco número de actores realmente estructurados.

Este gráfico muestra la posición dominante que comparten actualmente San Antonio y Starbucks Coffee en el mercado nacional. De hecho, representan las marcas estrellas (stars) y su estrategia consiste a dinamizarse de manera continua para postergar lo más tarde posible convertirse en un cash cow por saturación del mercado. Las marcas seguidoras, actualmente posicionadas como cash cow tienen que mantener su posición e intentar desarrollar nuevos productos o servicio con el fin de convertirse en un producto star.

Ya analizada y posicionada, podemos, a continuación, analizar las fuerzas y debilidades de la oferta actual.

5.1.4. Análisis FODA de la competencia

En el capitulo 4, hemos analizado el FODA de la industria de panaderías café en Lima. A continuación, presentamos el análisis FODA de los principales competidores presentes actualmente en el mercado.

Para este análisis, nos enfocaremos sobre el análisis anterior de la oferta actual tanto como informaciones recolectadas de nuestros estudios cualitativos y cuantitativos (encuesta preguntas 11 y 13).

Cuadro 5.15: FODA de la competencia

	Fortalezas	Debilidades
San Antonio	- Líder en el mercado - Oferta amplia - Concepto bien aceptado por la población - Marca existente desde 1959, reconocida por el público - Marca con alta notoriedad - Buena localización de locales - Implementación de nuevos locales - Servicio - Ambiente acogedor, adaptado para diferentes tipos de encuentros - Últimamente: ampliación de su carta	- Victima de su éxito: poco espacio libre, mucho ruido

…continúa

Cuadro 5.15: FODA de la competencia

…viene

cass	- Mayor oferta de sándwiches y ensaladas - Concepto bien aceptado - Estrategia de ubicación - Alto grado de satisfacción de los clientes - Implementación nuevos locales	- Ambiente - Identidad no muy marcada
Starbucks Coffee	- Franquicia internacional - Poder de la marca - Concepto muy bien aceptado por los limeños - Ambiente acogedor - Apertura de nuevos locales - Alto nivel de satisfacción de los clientes	- Precios altos - Oferta reducida - Productos 100% importados - Food cost alto (33%)
Don Mamino	- Existencia de varios locales - Ubicación estratégica de los locales	- déficit de imagen: marca muy poco reconocida en el mercado
Café	- Ambiente - Oferta amplia - Alto grado de satisfacción de los clientes	- Precios altos - Estrategia de localización - Notoriedad

Elaboración propia.

5.1.5. Posibles nuevos ingresantes

Consideramos a continuación la posible entrada de nuevos actores en el mercado limeño de puntos de encuentros:

a. Ingresantes nacionales: En el ámbito nacional, podemos considerar la llegada de nuevos actores peruanos, ya que el mercado mostró su potencial y que todavía está en crecimiento.

b. Ingresantes extranjeros: dado el éxito de Starbucks Coffee en Perú y en América Latina en general, podemos considerar a mediano plazo la llegada en Perú de nuevos ingresantes, de origen estadounidense, considerados como competidores naturales de Starbucks Coffee en el mercado norte-americano. Es el caso de Krispy Kreme, que ya está implementando locales en México. Asimismo, es importante señalar que Mc Donald´s y Dunkin Donuts están orientando su oferta en Estados Unidos con el fin de participar en este mercado y competir con Starbucks Coffee. En caso de éxito, estas dos empresas ya podrían aprovechar su presencia en Perú para implementar estos cambios y actuar en el mercado limeño de cafés-puntos de encuentro.

De otro lado, también existe una posibilidad de nuevos ingresantes de origen europeo. Panaderías café francesas como Délices de France y Paul ya están presentes en varios países en el mundo. Sin embargo, estas empresas adoptaron hasta ahora una estrategia de expansión en Europa primero, Asia, Norte-América y Medio Oriente después. Por el momento, América Latina no está considerada como mercado potencial para estas empresas.

5.2. Análisis de precios de la oferta

Para el análisis de precios de la oferta, nos hemos enfocado en marcas que proponen una oferta similar a la que pensamos lanzar, o sea una comida ligera. En el siguiente cuadro, se observan los precios por línea de producto de unos de los competidores más activos en el mercado limeño actual.

Cuadro 5.16: Precios por líneas de productos de los competidores más activos

(En Nuevos Soles)

	San Antonio			Delicass			La Baguette		
	MIN	MAX	PROMEDIO	MIN	MAX	PROMEDIO	MIN	MAX	PROMEDIO
Desayunos			NO	12.00	16.00	14.00	9.5	16.5	13.50
Huevos			8.00			7.00			5.00
Empanadas	4.50	5.50	5.00	4.00	5.00	4.50	3.5	4.5	4.00
Pizza			10.00			5.00			6.90
Quiche			7.50	6.00	8.00	7.00	5.5	6.5	6.00
Pastel acelga			5.50			5.00			4.00
Pastel alcachofa			5.50			8.00			5.50
Triples	7.00	8.00	7.25	5.50	7.50	6.2	5.00	9.50	6.5
Sandwiches	6.00	13.50	8.97	5.50	12.00	7.17	8.50	14.50	9.02
Ensaladas pequeña	8.50	11.00	9.65	7.90	13.90	11.22	8.50	12.00	9.74
grande	13.00	18.00	15.30	10.00	18.00	14.51	12.50	17.50	15.07
Pasteles	4.50	6.50	4.77	4.00	6.00	5.05	3.50	5.00	4.15
Helados	4.50	15.00	11.68	4.50	10.00	7.94	10.50	16.00	11.81
Macedonia frutas			12.00	10.00	14.00	12.00			12.00
Cafés, chocolate	3.50	7.00	5.3	4.00	8.00	6.00	3.50	7.00	5.22
Gaseosa, agua, chicha, Te…	3.00	5.00	4.00	3.50	5.50	4.30	2.50	4.00	4.73
Jugos	3.50	4.00	3.75			5.00			5.00

Elaboración propia.

De esta lista de precios, observamos que el promedio puede ser bastante cercano según la marca. Sin embargo, también se nota unas diferencias. Asimismo, La Baguette propone en general precios más altos que San Antonio o Delicass.

De otro lado, de nuestras observaciones y de las entrevistas con gerentes de marcas de la oferta, podemos recordar el ticket promedio por persona que es evaluado entre 13 y 14 nuevos soles, que sea en San Antonio, Delicass, Don Mamino o Starbucks Coffee. En La Baguette, el ticket promedio sube a 15 nuevos soles. De su lado, Café Café, por su oferta y su

política de precios tiene un ticket promedio cercano 25 nuevos soles.

5.3. Resumen de resultados

El sector de cafés-puntos de encuentro está constituido de varias marcas pero pocas son realmente estructuradas.
Dentro de las marcas estructuradas, cada una se especializa en un tipo de producto. El número de local es importante y ya existe cerca de 10 marcas con más de un local.

Hasta ahora, San Antonio y Starbucks Coffee representan los dos actores líderes del mercado de cafés-puntos de encuentro en Lima: tienen la mayor tasa de participación, son posicionados como dominante o fuerte y hacen parte de los favoritos dentro de la población. Esta posición de dominio podrá aumentar en un futuro cercano ya que son las dos marcas que más nuevos locales abren.

CAPÍTULO VI

6. Comercialización

Se desarrollará todo lo concerniente a la comercialización.

6.1. Políticas

A continuación exponemos las políticas de comunicación llevadas tradicionalmente en el rubro de cafés-puntos de encuentro en Lima.

La comunicación externa, o sea con los clientes, puede ser implementada de dos maneras: a través de medios (publicidad, marketing directo) o interpersonal (fuerza de venta, promoción, relaciones públicas).

En el caso de los cafés-puntos de encuentro, hemos observado que la comunicación más utilizada está basada sobre las relaciones interpersonales.

La fuerza de venta o venta personal puede ser muy efectiva porque supone un encuentro cara a cara con el cliente. Tiene como objetivo responder preguntas, dar información, escuchar y expresar sentimientos. De hecho, permite crear una relación

personalizada con los comparadores. Por esta razón, es el medio de comunicación más aplicado en los cafés-puntos de encuentro. Hasta el momento, no utilizan otros medios de comunicación interpersonales. No practiquen la promoción de venta, o sea herramientas que llaman la atención, provocan estimulo e invitan a acudir. Tampoco hacen uso de las relaciones públicas: no hay conferencias, relaciones con prensa o publicaciones. Nuestras entrevistas con gerentes de San Antonio y Starbucks Coffee mostraron que esperan mucho del boca a boca, como herramienta utilizada para atraer nuevos clientes.

Como comunicación a través de los medios, observamos el uso de publicidad a pesar de ser bastante simple.

Definida por Kotler como "toda comunicación no personal y pagada para la presentación y promoción de ideas, bienes o servicios por un promotor determinado"[38], veamos a continuación las herramientas publicitarias utilizadas por las principales marcas del mercado.

[38] KOTLER, Philip. **Dirección de marketing: edición del milenio**. 10ª ed. Madrid: Pearson Educación, 2000. p. 616.

Cuadro 6.1: Actividades de publicidad – Principales actores

Marca	Publicaciones			Empaque personalizado		Lema
	Diarios Revistas	Pagina Web	Páginas amarillas	Embalaje	Bolsa	
Café Café	X	-	X	-	-	X
Delicass	-	-	X	X	X	-
Don Mamino	-	X	X	X	X	X
San Antonio	-	X (en construcción)	X	X	X	X
Starbucks Coffee	-	X	-	X	X	-

Elaboración propia.

Observamos que San Antonio, Delicass y Don Mamino tienen una publicidad basada sobre los mismos medios, lo cual es lógico, ya que la oferta de estos locales es bastante parecida. Café Café es la única marca que publica en diarios. Consideramos que esta característica está ligada al tipo de oferta de Café Café, basada sobre una restauración de tipo internacional. De hecho, la publicidad del buffet diario o de ofertas sobre el almuerzo está publicada en diarios, como hacen los restaurantes más tradicionales. Sin embargo, todos anuncian

en las páginas amarillas, donde mencionan logotipo, actividad, direcciones y número de teléfono.

Considerando los símbolos y logotipos, los cafés-puntos de encuentro utilizan unos con la marca escrita de manera estilizada. San Antonio y La Baguette se enfocan sobre la tradición y la autenticidad (letrero elegante) en vez de que Delicass y Don Mamino prefieren dar un toque más moderno con su letrero. Observamos el uso del mismo tipo de color por las marcas. Se usa bastante el beige, crema, marrón, código color tradicional de la panadería. San Antonio lleva una ventaja frente a sus competidores en su logotipo: primero, añade la palabra “desde 1959”, lo que le da un lado a la vez más tradicional y cerca de la gente, por tener casi 50 años compartidos con los limeños.

El embalaje de los productos (bolsas de cartón y de papel) hace recordar el logotipo de la marca así que su código color.

Es interesante notar que Starbucks Coffee es el que menos utiliza la publicidad, lo cual corresponde a su estrategia llevada en todo el mundo, basada en el boca boca. Sin embargo, es la única marca que tiene una verdadera comunicación a través de la web, ya que las páginas de otras marcas no existen, están en construcción o son de contenido muy pobre.

Notamos que la publicidad utilizada en cafés-puntos de encuentro es muy simple y limitada. Se explica en la medida en que la publicidad tiene bastante impersonalidad, puede ser considerado como un monologo con los consumidores y no como un diálogo. Por esta razón, se utiliza más la fuerza de venta en este rubro, un vendedor (mozo) siempre tendrá mucho más impacto hacia el consumidor que la propia publicidad.

De otro lado, no se utiliza marketing directo. Los cafés-puntos de encuentro no usan del mailing o del catalogo.
Sin embargo, las estrategias de los cafés-puntos de encuentro actuales tienen la tendencia de desarrollarse. En efecto, la mayoría está desarrollando su página web como lo hemos anotado en el cuadro anterior. Otro factor de la evolución que nace en el sector, La Baguette y Don Mamino ofrecen desde hace poco un servicio Delivery. De hecho, a pesar de aplicar un mix promocional bastante simple, existe actualmente un cambio en la promoción de estos locales.

A continuación, nos enfocamos sobre los canales de distribución utilizados en los cafés-puntos de encuentro.
El canal utilizado por los cafés-puntos de encuentro es distinto según la etapa de crecimiento de cada marca. En una primera etapa, cuando empiezan, la venta directa, o sea sin el uso de intermediarios es utilizada. El local produce y vende directamente, es el canal de distribución el más corto. Dado la importancia de la relación empresa-cliente en este negocio, este

canal es el más adecuado. En efecto, permite conseguir un gran control sobre cómo se presta el servicio y recibir información directa de sus clientes. De hecho, permite reaccionar más rápidamente frente a las quejas o las nuevas necesidades de sus clientes. Sin embargo, este canal tiene sus límites. En efecto, surgen problemas de localización y el mercado a atender no puede ser amplio. De hecho, este canal es el más adaptado para los cafés-puntos de encuentro que empiezan o tienen un éxito relativo.

Cuando los cafés-puntos de encuentro tienen éxito, empieza una segunda etapa en la cual se abre otros locales para aumentar su participación en el mercado a atender y hacer que la localización ya no sea una limitación. Cuando se abre otros locales, el sistema de franquicias generalmente se pone en marcha. El canal de distribución inicial se transforma, el productor se convierte en central de producción para cada uno de los locales. Esta forma resulta muy adecuada para estandarizar el servicio, bajar los costos y llegar a muchos lugares. Es el canal utilizado exitosamente actualmente por San Antonio (con su sistema Europan) que ya abrió 4 nuevos locales, Starbucks Coffee, Don Mamino o Delicass entre otros.

6.2. Resumen de resultados

El sector de los cafés-puntos de encuentro sigue la comercialización tradicional de todo local de restauración: una

comunicación externa interpersonal. La fuerza de venta, representada por el personal del local en general, y por los mozos en particular todavía es bastante eficiente. De hecho, en el sector, no hay mucha promoción por medios de comunicación. Se utiliza la fuerza de venta y se espera un boca boca positivo.

Ahora que hemos analizado la demanda para los cafés-puntos de encuentro, que hemos determinado el perfil del cliente que acude a estos locales, que conocemos el entorno competitivo, podemos entrar en la ultima etapa de este estudio de mercado en la cual vamos a presentar nuestro producto y las estrategias que será utilizadas para lograr éxito en el mercado.

CAPÍTULO VII

7. El producto

Tomando en cuenta los resultados de nuestro estudio cualitativo (focus groups), se ha decidido enfocar nuestra oferta sobre la parte sur este de Francia, o sea la fachada mediterránea (**ver anexo 16**) por dos razones principales:

- De un lado, esta cocina tiene las mismas influencias culturales y entonces gastronómicas que la comida italiana, la cual corresponde a la comida extranjera más apreciada en Perú. De esta manera, reducimos el riesgo de rechazo de la comida francesa que ya se ha observado en varias ocasiones en Lima.

- De otro lado, la cocina mediterránea corresponde a una perfecta alianza de placer y salud. Con el uso de verduras frescas, aceite de oliva, hierbas y quesos frescos, corresponde a una oferta bastante ligera. El público objetivo de las actuales panaderías-café limeñas considera el criterio salud y de comida "Light" cada vez más importante al momento de comer. De hecho, ofrecer una cocina de origen mediterráneo permite adaptarse a esta relativamente nueva necesidad del consumidor limeño de NSE A y B.

  Basándonos en la constatación del éxito de los cafés-puntos de encuentro en Lima, queremos, a través de "Le Point-Café",

ofrecer la oportunidad al consumidor peruano de tener una alternativa a estos lugares enfocando nuestro concepto sobre la base de un servicio casual de calidad y un ambiente afrancesado (presencia de una terraza, patio, cuadros y fotografías de Francia) con el fin de proponer un nuevo tipo de locales dentro del sector limeño de cafés-puntos de encuentro.

7.1. El concepto

Con nuestro café-punto de encuentro de restauración rápida mediterránea y de ambiente afrancesado, les ofrecemos la oportunidad de compartir una nueva experiencia, relacionada con Francia y basada en tres lemas fuertes:

a. Autenticidad

Nuestro salón pone también a la disposición de la clientela una pequeña restauración casera mediterránea. Sándwiches, tortas saladas y azucaradas, crepes variadas y ensaladas representan una muy buena alternativa –original y económica- de almuerzo equilibrado y/o dietético.

También podrán dejarse guiar por sus sentidos y aprovechar de una pastelería típicamente francesa acompañada de una de nuestras variedades de café.

b. Espacio-descanso

"Le Point–Café" les propone la posibilidad de relajarse disfrutando de nuestra autentica terraza francesa. Rodeada de arbustos y flores, es el lugar ideal para disfrutar de un "snack" y olvidar el estrés de la ciudad. Aún más acogedor de noche con sus velas, se convierta en una muy buena alternativa para citas románticas. La otra parte de la terraza es cubierta de un toldo, creando un patio donde las mesas están rodeadas de luces, plantas y muebles de adorno. El salón también comprende una parte más intima constituida de sofás y almohadas, creando un ambiente más libre y de relajo.

Nuestra atención personalizada y rápida les ayudará a relajarse y hacer de su estancia un momento aún más agradable en nuestro local. Para los clientes que tienen una vida más apurada, les ofrecemos también la oportunidad de llevar su producto.

Con nuestros cuatros ambientes distintos y nuestro esmerado servicio, usted tendrá las mayores disposiciones para compartir un momento entre amigos o colaboradores de trabajo.

c. Emoción

Podrán disfrutar de su almuerzo o descanso dentro de nuestro salón de estilo francés, a la vez moderno y cálido, tradicional y refinado. Los materiales escogidos, los colores, el mobiliario está en perfecta armonía con la tradición de los salones de té franceses. El uso de materiales nobles como el ladrillo y la madera permite recrear una atmósfera a la vez tradicional y moderna, mezclando lo refinado y

lo autentico. La presencia de cuadros, fotografías antiguas y modernas de Francia, muebles y objetos de adorno, acompañándoles de una suave música de tipo diferente según el momento del día, apoyan a recrear la atmósfera que se encuentra en los salones parisinos.

De hecho, nuestra oferta también es un espectáculo, cuyo objetivo es dar placer a los grandes y magia a los más pequeños. Se podrá por ejemplo ejecutar los flambeados de crêpes delante los clientes: todo lo que se ve, lo que se escucha, lo que se huele y lo que se prueba será una experiencia nueva para nuestros clientes. De hecho, lo que se ofrece va más allá de una oferta de comida, se ofrece experiencias nuevas, placer, sueño, lo que no se siente en la oferta limeña actual.

Nuestros productos están expuestos en una llamativa vitrina de madera y vidrio, recordando la tradición de las panaderías francesas.

7.2. El servicio

“Le Point – Café” propone:

a) Una carta variada de productos caseros (ensaladas, sándwiches, pasteles) de origen mediterráneo y comprados a proveedores locales (helados, bebidas calientes y frías),

b) Un servicio de calidad, casual, rápido y oportuno,

c) Un ambiente casual, a la vez tradicional y moderno, donde se puede reunir entre amigos, ejecutivos o en familia,

d) Un ambiente que valora la cultura francesa y es propicio a la tranquilidad, al descanso.

CAPÍTULO VIII

8. Estrategias

En este capítulo desarrollaremos al detalle las estrategias a utilizar para la introducción de este servicio en el mercado.

8.1. Descripción y análisis de la estrategia básica

A continuación desarrollamos la descripción y análisis de la estrategia básica que utilizaremos en nuestro proyecto.

8.1.1. Estrategias de diferenciación

A continuación, determinamos nuestra estrategia de diferenciación a través del siguiente análisis.

Con nuestra encuesta (pregunta 10), hemos determinado los criterios claves para nuestro público objetivo al momento de acudir a un café-punto de encuentro.

Cuadro 8.1: Clasificación de los criterios de selección de la población NSE A y B limeña para acudir a un café-punto de encuentro

Criterio	Calidad Servicio	Calidad Producto	Ubicación	Ambiente	Precio
Porcentaje de importancia	25	20	25	20	10

Elaboración propia.

Observamos que para el público objetivo, la calidad del servicio y la ubicación son los criterios más importantes. Para un café-punto de encuentro, observamos que estos cuatro criterios son de importancia para su éxito.

Ahora, analizamos la notación puesta por el mismo público para contestar a la pregunta 13 de nuestra encuesta.

Cuadro 8.2: Notación atribuida a los actores del mercado limeño por el público NSE A y B limeño

Marca	Calidad Servicio	Calidad Producto	Ubicación	Ambiente	Precio
1. San Antonio	7.6	8.5	8.5	7.4	8.2
2. Delicass	8	8.3	7.6	7.3	7.9
3. Don Mamino	7	7.9	7.9	6.7	7.8
4. Starbucks Coffee	7.9	8.4	8.3	8.1	6.5
5. Café Café	7.5	7.5	6.7	8.1	7.8

Elaboración propia.

Si calculamos el promedio de las notas recibidos por estas marcas, las cuales son líderes y de hecho son muy buenos representantes del sector, obtenemos los siguientes resultados:

Cuadro 8.3: Nota promedio del público por atributo

	Calidad Servicio	Calidad Producto	Ubicación	Ambiente	Precio
Promedio atributo para grandes marcas	7.60	8.12	7.80	7.52	7.64

Elaboración propia.

Observamos de qué la calidad de servicio y el ambiente reciben las notas más bajas en promedio. De hecho, tenemos la oportunidad de enfocar nuestra estrategia de diferenciación sobre la calidad de servicio dado que este criterio representa a la vez el factor de mayor grado de importancia para el público A y B cuando acude a cafés-puntos de encuentro y el factor que han recibido el promedio de nota más bajo por parte del mismo público. Con la nota que asignó a las marcas más representativas del mercado, el público muestra que está pidiendo un mejor servicio.

De otro lado, observamos que el ambiente en general no satisface. Sin embargo, hay que tomar en cuenta que este promedio de nota está bastante afectado por la nota asignada a Don Mamino. Como lo hemos visto, nuestro público primario desea otro tipo de ambiente, mas calido y tranquilo. De hecho, nuestra estrategia de diferenciación también será basada sobre el ambiente del local.

A continuación, desarrollamos nuestra estrategia de diferenciación. De un lado, trabajaremos sobre mejorar la calidad del servicio a través de nuestro personal.

a. Diferenciación por medio del personal

No existe una cultura de servicio en el Perú. Según Javier Protzel, la falta de cultura de servicio proviene de tres causas:

- La falta de educación, en la medida en qué las personas no son lo suficiente preparadas, no conocen los criterios básicos necesarios para un buen servicio,
- El pasado colonial: históricamente, siempre hubo fallas en la cultura de gestión latina (en este caso española), en la medida en qué no se busca la perfección, sino realizar cada actividad sin realmente preocuparse si está bien hecho o no. En efecto, nos encontramos cada día frente a situaciones a las cuales las personas buscan a solucionar un problema sin preocuparse si es si o no la buena solución. Los peruanos interiorizaron esta actitud a través de la continua repetición de expresiones tales como “así no más”.
- La pérdida de confianza en el país y en las instituciones generaron un proceso de individualismo. La sociedad se convirtió bastante individualista, en la cual la otra persona no importa. Bajo esta percepción, resulta difícil crear una cultura de servicio.

Bajo estas condiciones, podemos afirmar que de manera general, en el Perú, el servicio es malo. Dentro del rubro de restauración, las fallas en el servicio son numerosas, y presentes en establecimientos de cualquier categoría. Según lo observado en nuestras visitas en locales de la competencia, y considerando que la calidad de servicio es uno de los criterios más importantes para los consumidores, llegamos a la conclusión de que el gran punto débil de la competencia en general reside en su personal. El personal no está muy preparado y se nota.

Las condiciones para obtener el personal más competente posible residen en los siguientes criterios:

- Competencia: poseen la capacidad y los conocimientos requeridos,
- Cortesía: son amables, respetuosos y considerados,
- Credibilidad: se puede confiar en ellos,
- Fiabilidad: desarrollan el servicio con consistencia y precisión,
- Capacidad de respuesta: responden con rapidez a las preguntas y problemas de los clientes,
- Comunicación: se esfuerzan por comprender a los clientes y comunicarse con ellos con claridad

De otro lado, el ambiente hace parte de una serie variables que podemos agrupar bajo el nombre de imagen.

b. Diferenciación por medio de la imagen

Entendemos como imagen la manera en que el público percibe a la empresa o a sus productos, y se ve afectada por muchos factores que la empresa no puede controlar. Conseguiremos imagen enfocándonos sobre los siguientes criterios:

- ***Atmósfera***: Para un local orientado a recibir clientes que requieren pasar un momento agradable, la atmósfera constituye una herramienta sumamente importante para conseguir imagen. Estudiaremos el ambiente del local a continuación. (marketing mix – producto)
- ***Símbolos***: el símbolo permite amplificar una imagen. Lo estudiaremos a continuación (marketing mix – promoción y publicidad)

- ***Acontecimientos sociales:*** *n*uestra empresa también se diferenciará por el marco social que se pondrá en aplicación:

  - Le Point-Café no es solamente una empresa donde se vende productos y se atiende clientes sino

también un lugar donde se desarrolla el personal. En total desacuerdo con las condiciones de trabajo en el Perú, deseamos crear en Le Point-Café un espacio en el cual nuestro personal podrá desarrollarse como empleado pero también como persona. En este sentido, consideramos importante otorgarles un sueldo mayor que lo recibiría de la competencia y una capacitación continua. Además, aprovechará de un sistema de puntos que explicaremos más en adelante (Capitulo Administración) que también le ayudará a tener mayores ingresos.

- De otro lado, Le Point–Café se compromete con el desarrollo de la ciudad y de la comunidad. En este sentido, deseamos participar en actividades en colaboración con la municipalidad del distrito donde estaremos ubicados: actividades sociales y de desarrollo a través de la inversión de un porcentaje determinado de las ventas a partir del segundo año de explotación, porcentaje reevaluable en el tiempo según los resultados obtenidos.

c. Diferenciación por fidelización

Estamos convencidos que la fidelizaciòn es rentable, por ello trabajaremos en ella convirtiéndose en una de

nuestras principales estrategias, y para ello es necesario crear valor. Nosotros nos comprometemos a utilizar una estrategia de fidelizaciòn de clientes allá donde nuestros competidores no han sido capaces de hacerlo.

1. Tácticas:

- Buzz marketing, es decir, que nuestros primeros clientes sean los principales portadores de las novedades de nuestro local, relacionado con nuestro excelente ambiente, buen producto y excelente servicio.

- Aumentar la percepción de valor de nuestros clientes mediante:

Percepciones tangibles (mejor producto y ambiente)

Seguridad (generar confianza) **- Diferenciación por fidelización**, preocupándonos en medir este concepto y tomar acciones en base a los resultados (índices de retención y deserción por ejemplo).

---

2. Acciones:

- Practicar una cultura de servicio (desarrollada en la etapa de entrenamiento), concepto que en la mayoría de establecimientos de restauración no existe.

- Newsletter dirigidas a nuestros principales clientes, de tal manera que ellos se sientan reconocidos por nuestra empresa. Los clientes que más visitas tengan en nuestra página web podrán acceder a promociones especiales.

- Se negociará participación con la tarjeta **BONUS**, de tal manera que podamos salir en sus afiches para ofrecer nuestro producto. A su vez, por el consumo en nuestro café punto de encuentro ganarán puntos nuestros clientes.

- **Haremos una negociación con Citibank** para poder ofrecer a los principales clientes de esa tarjeta una promoción en donde ellos puedan venir al café punto de encuentro con mínimo 5 personas y no paguen por se su santo. Deberán pagar con visa del banco Citibank para poder hacer efectiva la promoción.

Estas acciones están consideradas en el presupuesto por fidelización.

Como nos sugiere Luis M. Huete en su curso "La fidelización y satisfacción de clientes"[39] nuestra gestión no debe descuidar la parte SUBJETIVA de nuestro negocio, es decir, lo que el cliente siente de nuestra empresa. Normalmente algunos de nuestros competidores se están preocupando por la parte objetiva, es decir, alargar el tiempo de asistencia de sus clientes y ensanchar la intensidad de esas relaciones, estrategias

[39] HUETE, Luis M. [CD ROM]. **La fidelización y satisfacción de clientes**. Barcelona: Tibidabo Ediciones: Gestión 2000, 2000. 1 Disco compacto.

que no están mal y que nosotros damos por hechas pero ellos justamente están descuidando la parte SUBJETIVA y esa debilidad debemos aprovecharla.

Para aumentar la percepción de valor de los clientes (satisfacción, rentabilización, etc.), nos contestamos las siguientes preguntas:

- **Prestaciones tangibles** (¿Qué ventajas tangibles le ofrecemos al cliente? ¿que nuevas prestaciones les ofrecemos?), nuestro negocio destacará de la competencia por nuestro servicio rápido, casual y personalizado, con un riguroso entrenamiento, ambiente acogedor y tranquilo, con un verdadero plan de fidelizaciòn.
- **Mejores emociones** (¿Còmo hago que mi empresa de mejores emociones?) trabajando en conseguir que nuestra marca tenga personalidad esto relacionado con lo que explicamos con las características de nuestro producto, nuestro ambiente, el origen francés mediterráneo, etc. Y por otro lado entrenar a nuestro personal a que disfruten lo que hacen se sientan orgullosos y atiendan con espontánea felicidad.
- **Inseguridad** (¿Cómo reduzco la duda, riesgo, interrogante?) superada con tener capacidad de generar confianza, con nuestra imagen y con una experiencia que sobrepase expectativas a todos

nuestros clientes para que ellos se conviertan en nuestros principales voceros de seguridad y confianza.

Todo esto nos permitirá:

- ✓ Tener una opción de negocio ganadora
- ✓ Un valor percibido alto
- ✓ Permitirnos fidelizar
- ✓ Permitirnos satisfacer
- ✓ Permitirnos rentabilizar

d. Diferenciación por calidad y plan de retención

Cuando profundizamos las tácticas y acciones para fidelizar clientes consideramos además evaluaciones tangibles considerando los % de retención y de deserción de clientes, los flujos futuros y el VAN de nuestros clientes, a su vez, determinamos que es un factor CRÍTICO para nuestro negocio el tema de la fidelización.

Pero a raíz de la observación presentada en donde nos piden ahondar en el tema de calidad- fidelidad desarrollamos o siguiente:

La calidad en el servicio, que duda cabe, crea FIDELIDAD y como consecuencia de lograr resultados

con un plan de fidelidad eficiente se consigue una clientela más fiel; por ello nuestro negocio será capaz de generar a través de la calidad en el servicio una capacidad competitiva diferencial logrando **clientes más inelásticos al precio** (estrategia planteada**)**.

Nos queda claro que sea el índice que valore la fidelidad el utilizado, la satisfacción es un elemento RELEVANTE y ésta variable está directamente relacionada con la calidad del servicio. El problema no es la información ya que sabemos que todos nuestros principales competidores saben datos como estos:

- Un consumidor insatisfecho comunica su insatisfacción a una media de entre 8 y 10 personas
- Las empresas de ventas de servicio dependen de un 85 a un 95% de sus clientes actuales.
- El 80% de los nuevos productos y servicios que finalmente son exitosos proceden de ideas aportadas por los clientes, etc.

Por ello, la cuestión relevante es como implantar en nuestra organización los procedimientos para conseguir ese objetivo de calidad y retención. Nosotros consideramos tres etapas:

1. Descubrir cuáles son los elementos del servicio que generan valor para el cliente los cuales en nuestro café punto de encuentro son: rapidez, accesibilidad, entrega en plazo, uniformidad de criterios (igual en las diferentes áreas). Para medir este elemento se contratará a una empresa de servicios para que envíe una vez al mes en cualquier hora y día a una persona o pareja para que evalúe la "experiencia del servicio", es decir, evalúe su experiencia desde que ingresa y deja su auto al valet parking hasta que se retira del local. Para ello llenará un formato en donde se le pregunta entre otras cosas: ¿cuánto tiempo espero para que lo ubiquen en su mesa?, ¿cuánto tiempo demoraron en tomarle la orden?, ¿el mesero fue amable y con actitud de servicio? , ¿le ayudó a elegir su pedido?, ¿cuánto demoro la orden en llegar a su mesa? ¿el mesero se acerco para asegurarse que su pedido era el correcto?..etc. En base al cumplimiento de esos estándares y con la ayuda de las encuestas diarias también podremos medir nuestra calidad del servicio en este aspecto.

2. Revisión de los procedimientos, no solo basta en estandarizar todos los procesos de producción (recetarios, manuales, ayudas visuales, vidas útiles), es necesario una supervisión constante, por ello el administrador diariamente realizará una supervisión de los productos dos veces al día (en la mañana y a media

tarde) probando los productos preparados mediante un check list en donde figuran las características que deben tener los productos, su tiempo de vida, etc, con ayuda de las herramientas explicadas en el capítulo de ingeniería del proyecto.

3. Marketing interno: Nuestro programa de entrenamiento se dirige a enseñar y motivar a nuestros colaboradores, teniendo como objetivo que el empleado se sienta integrado (comunicación), pudiendo responder y facilitar la compra del producto o servicio al cliente (formación) e implicarse al máximo (motivación y reconocimiento). Mediremos este elemento mediante evaluaciones que el administrador hará a cada empleado cada mes y cada semestre se realizará una evaluación de 360 grados donde participan tanto los colaboradores así como el administrador y el gerente general para establecer como se encuentra el clima organizacional en la empresa y su relación con la comunicación, formación y motivación y reconocimiento de los empleados.

Para operativizar este tipo de gestión en nuestro negocio consideraremos “La vida media de los clientes”, es decir, cuan larga es la vida de asistencia del cliente desde que inicia su relación con nuestro negocio hasta que él mismo da por terminada esa relación. Para ello

cuantificaremos la tasa de deserción (clientes que no se renuevan de un año a otro).

$$\text{Vida media de un cliente} = \frac{1}{\text{Tasa de deserción}}$$

Cuanto más baja la tasa de deserción, más fidelizaciòn. El análisis de las encuestas que recibamos diariamente, las visitas del administrador a las mesas para recibir comentarios y sugerencias de nuestros propios clientes y los comportamiento post compra posibles (gráfico 4.4.) nos darán el dato de la tasa de deserción, mediante esto mediremos la fidelizaciòn de nuestros clientes buscando siempre, en el día a día, una mínima e incluso inexistente tasa de deserción.

Las encuestas constituyen nuestra principal herramienta ya que en ella reunimos los siguientes indicadores para medir la fidelización:

Retención: Porcentaje de clientes que son fieles porque están satisfechos (retenidos)
Novedad: Tiempo desde última venta / contacto
Frecuencia: Tiempo entre dos ventas / contactos
Antigüedad: Fecha de inicio
Cantidad: Pedido medio por periodo

Referencias: Porcentaje de clientes que vienen por referencias de otros clientes / amigos y familiares (visto en el gráfico 4.3 etapas entre la valoración de alternativas y la decisión de compra)

Nuestro objetivo es tener una tasa de deserción de 5% en el primer año con la proyección de bajar la tasa de deserción a 0.5% con las estrategias de fidelizaciòn planteadas (considerando la proyección de clientes en los próximos 5 años).

A su vez consideraremos una tasa de retención de 80% con la intención de mejorarla a 90% al terminar el 5to año.

Tasa de retenciòn	**=**	**1 - Tasa de deserciòn**
95,00%	**=**	**1 - 5%**

Y hallamos la tasa de deserción en el primer año considerando la proyección de clientes que esperamos recibir en nuestro negocio:

Tasa de deserciòn	**=**	**1**	**-**	**23.524**
				22.347
Tasa de deserciòn	**=**	**5,00%**		

Cuanto más bajemos la tasa de deserción de nuestros clientes más fidelizaciòn tendremos de ellos. Considerando esa tasa de retención y deserción y las proyecciones de clientes a nuestro negocio obtenemos una diferencia de clientes los cuales debemos recuperar, ese es el objetivo además de nuestro plan de fidelizaciòn y lo damos por descontado por ello no modificamos la proyección de clientes para análisis futuros:

Tabla 8.1: Tasa de fidelización

	Años:	1	2	3	4	5
Proyecciòn de clientes:		23.524	34.106	49.332	61.168	71.458
Tasa de retenciòn	95%	22.347	32.400	46.866	58.110	67.885
Tasa de deserciòn	5%	1.176	1.705	2.467	3.058	3.573
Aumento de clientes proyect.			10.582	15.227	11.836	10.290
% Aumento de clientes proyect.			45%	45%	24%	17%
Aumento de clientes proyect menos tasa de deserciòn.			11.758	16.932	14.302	13.348
% Aumento de clientes proyect menos tasa de deserciòn.			53%	52%	31%	23%
No de clientes por recuperar			1.176	1.705	2.467	3.058

Elaboración propia.

Dentro de nuestro plan de fidelizaciòn consideraremos herramientas para RENTABILIZAR a nuestros clientes las cuales están indicadas en nuestro entrenamiento a nuestros vendedores (cajeros, mozos y counters) y constituyen puntos críticos en nuestro plan. Ellas son:

- **Ventas por repetición**: Ya que nuestros productos se pueden dar y se pueden vender a los mismos clientes.

- **Ventas cruzadas**: Podemos venderle a nuestros clientes otros productos como vender un sándwich y también ofrecer un café o chocolate caliente.
- **Importancia que las referencias sean positivas o negativas (sensibilidad)**: Nuestros clientes son muy sensibles a las prescripciones de otros clientes, lo hemos visto en los resultados del estudio de mercado.
- **Sensibles al precio**: En nuestro negocio los clientes con el tiempo pueden convertirse menos sensibles al precio, es nuestro objetivo que ese tiempo sea el más corto.
- **Disminución de los costes de servir**: Las relaciones con nuestros clientes en tiempo largo nos ayuda a mejorar, a realizar reingeniería y a bajar nuestros costes de servirlo.
- **Compleja adquisición de clientes:** En nuestro negocio tomar un cliente nuevo es difícil y lento.

Tabla 8.2: Cuantificación de puntos críticos

	NO CRÌTICO					CRÌTICO
	1	30	50	70	90	100
Ventas por repeticiòn				X		
Ventas cruzadas				X		
Importancia que las referencias sean positivas o negativas					X	
Sensibles al precio		X				
Disminuciòn de los costes de servir				X		
Compleja adquisiòn de clientes					X	
Promedio:	70					

Elaboración propia.

La teoría nos dice que si pasamos de un promedio de 30 a 35 fidelizar en nuestro negocio es un asunto CRÌTICO, el promedio 70 corrobora este enunciado.

La fidelizaciòn también la podemos medir utilizando el VAN de un cliente[40], para ello trabajaremos en:

- Conseguir que la inversión en captar clientes nuevos sea menor, utilizando el buzz marketing (boca a boca) y utilizaremos la información de los planes de fidelizaciòn del cliente (¿por qué se quedan?, ¿Por qué están contentos?)
- Aumentar los márgenes que nos dan los clientes cada año mediante nuestro programa de entrenamiento

[40] VAN de un cliente: Precio de la inversión que hay que realizar para conseguirlo. Flujo del margen que te dejan los clientes en el tiempo de relación con nosotros.

midiéndolo al tabular las encuestas, las ventas por mozos o counters o cajeros y revisando las ventas por ítem, por ejemplo evaluamos: Si aumentaron o disminuyeron las referencias positivas, aumentaron o disminuyeron las ventas cruzadas y si aumentaron o disminuyeron las informaciones de lo que les gusta a los clientes.

Conseguir más años, mas flujos de clientes, incrementando las expectativas de vida de los clientes de la cartera disminuyendo la tasa de abandono.

8.1.2. Posicionamiento estratégico

A continuación, definimos nuestro posicionamiento:

1. Identificación de la marca (nombre)
   Le Point-Café.
2. Identificación del segmento de mercado
   NSE A y B en Lima con estilos de vida asociados a búsqueda de exclusividad y status
3. Marco de referencia
   Mercado de cafés-puntos de encuentro en Lima
4. Punto de diferenciación: Servicio y ambiente

Considerando que el nombre es fundamental porque es lo primero con lo que un consumidor entra en contacto (la primera impresión es lo que cuenta), es el atributo

más visible de nuestro negocio, es la piedra clave de la publicidad retratando la personalidad y debe constituirse en un símbolo que resuma todo lo que representa el negocio, producto y servicio que ofreceremos, “Le Point Café es el nombre escogido porque reúne varias características dentro de la estrategia de posicionamiento:

- Ayuda a identificar la marca porque Le Point Café aparte de haber sido producto de una encuesta realizada a clientes potenciales y por trabajadores de empresas de publicidad (Tendenze, Leo Burnett, Mc Cann Erickson) lo formamos por dos factores:

a. Identidad corporativa

(¿Nosotros que queremos transmitir? Y ¿cómo se va a transmitir?) con ello queremos transmitir los valores de nuestra empresa, valores de las comidas tradicionales con trabajo e imaginación donde el cliente es el rey mostrándoles estatus, tranquilidad, buen ambiente, calidad para ello el nombre Le Point Café será el vehículo en donde mezclamos el término francés-mediterráneo (Le) con lo americano (Point) y el término café que connota lugar para conversar, un lugar de reunión, un lugar donde encontrarse; por ello el lema es “tu punto de encuentro de 7 a 11”. Además como con Le Point Café nuestro negocio va ha ser reconocido y

diferenciado es un nombre breve, sencillo, fácil de pronunciar y con buena sonoridad y tiene grandes dosis de asociación y evocación (Point se connota como el punto de encuentro, el lugar de reunión). Además como lo dice el sociólogo Javier Protzel “las poblaciones A y B existe un cierto rechazo de lo peruano y la voluntad de identificarse con lo de afuera, Europa y Estados Unidos.

b. Imagen corporativa

Es el valor perceptivo que nuestro cliente tendrá de nuestra marca, para ello nos solo basta el nombre y que éste se forme como resultado acumulativo de todos los mensajes que emitimos sino nuestro cliente tiene que tener un contacto con nuestro producto y certificar que nuestros mensajes son ciertos, por ello es fundamental que esos mensajes sean controlados, sean coherentes entre sí, y que comuniquen una idea de empresa previamente formulada en función de nuestros objetivos estratégicos (excelente calidad, comida segura, fidelización y lealtad, ambiente moderno, casual y tranquilo)

Insistimos con mantener el término francés “Le” porque nuestra intención es evocar la presencia de Francia (mediterránea) en nuestro concepto, no evocarlo totalmente porque sabemos que en general la comida francesa no es bien percibida por nuestros clientes

potenciales pero sí lo francés es bien percibido como **exclusividad y estatus** (siendo un país europeo) confiamos por ello en que su presencia sutil en nuestro nombre pueda ayudarnos a darle estatus y exclusividad conjuntamente con otros factores considerados en las estrategias como excelente ambiente y servicio y un plan de fidelización. La Lic. Martina Anfossi, directora de la agencia de publicidad Tendenze y responsable del lanzamiento del restaurante pizzería La Trattoria de la playa Asia nos dice: "Si desean mostrar estatus es importante considerar que el nombre evoque lo francés moderno apoyado por la presencia de un anfitrión Francés comparando la exitosa experiencia de Antica Trattoria quien trabaja con anfitriones italianos, el público que nos dirigimos es muy segmentado en estos casos formando círculos de sociedad que apoyarán su deseo de convertirse en un punto de reunión".

Nuestro objetivo es que cuando se esté nombrando "Le Point Café" se esté, de alguna forma, indicando claramente la oferta. De esta manera el esfuerzo de comunicar lo qué se ofrece se relativiza.

El apoyo del plan de marketing aplicará recursos para lograr en la mente de los potenciales consumidores "exclusividad" (a través de la calidad del servicio y

nuestro ambiente afrancesado con su terraza, horno a la leña, uniforme del personal y decoración).

Nuestro concepto es nuevo con estilo francés pero con bastante influencia de cafés puntos de encuentro como San Antonio, Delicass, Café Café, Don Mamino los cuales en general tienen en su carta productos de la cocina mediterránea.

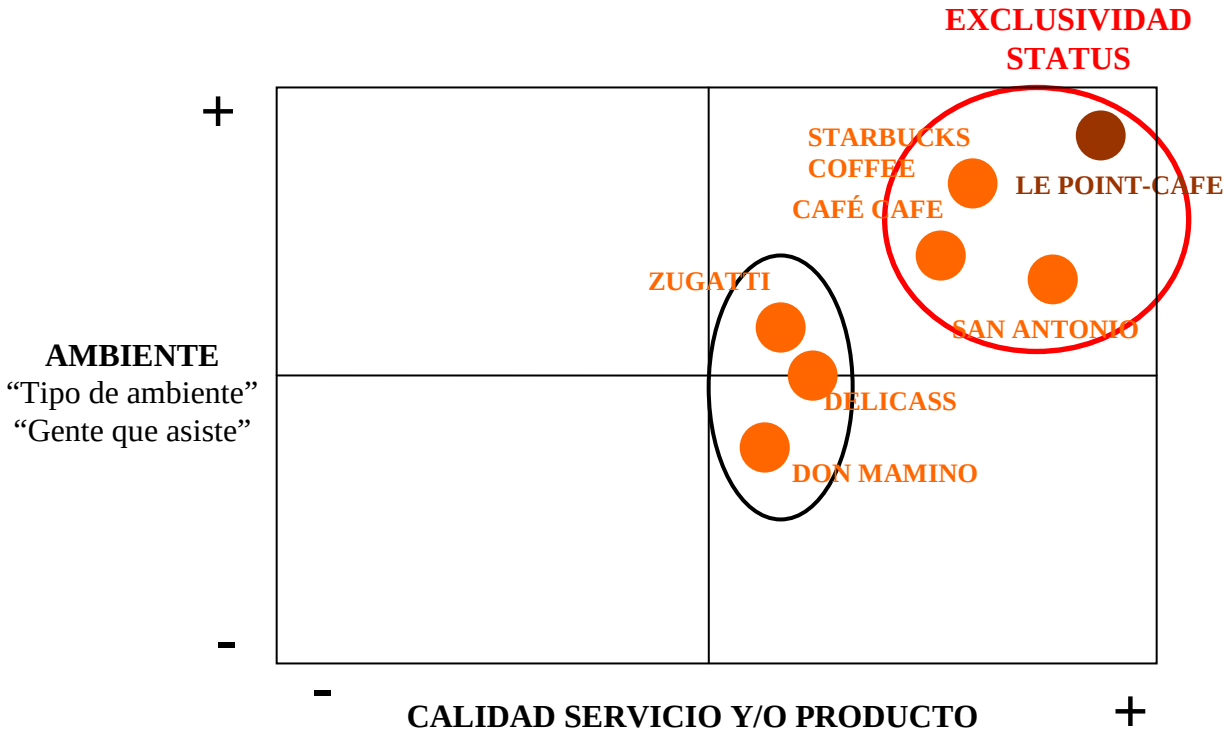
En nuestro estudio de mercado nos preocupamos en responder las siguientes preguntas: ¿Cuál es nuestro target(a quien va dirigido nuestro negocio o producto)?, ¿Cuáles son los hábitos de compra del consumidor típico o potencial?, ¿Cuáles son los elementos motivadores de nuestros clientes? , con estas respuestas nuestro concepto responderá favorablemente agregando valor a las expectativas y prejuicios de nuestro target.

c. Resumen-Posicionamiento Le Point-Café

Le Point-Café es la marca preferida de los niveles socio económicos A y B dentro del mercado de cafés-puntos de encuentro en Lima por tener el mejor servicio y ambiente. No somos una compañía que vende cafés, sándwiches o ensaladas, somos una compañía que ofrece, a través de su servicio y ambiente, exclusividad y tranquilidad.

Como lo hemos visto anteriormente, las marcas exitosas son las que están posicionadas como “exclusivas”. Podemos ver a continuación el posicionamiento de la competencia y el de nuestro local considerando el conjunto de criterios más importantes para los consumidores al momento de acudir a un café-punto de encuentro menos la localización: de un lado, la calidad del servicio y/o del producto y, de otro lado el ambiente, criterio que reagrupa el ambiente físico del local tanto como el tipo de personas que asisten en este local.

Grafico 8.1: Posicionamiento "Le Point-Café" frente a la competencia



Elaboración propia.

En Lima, los puntos de encuentros son ante todo lugares recorridos por consumidores en búsqueda de status. Requieren exclusividad para diferenciarse de los otros.

8.2. Plan de marketing mix

Nuestro objetivo es establecer una estrategia en la cual las 7 variables que sean integradas e interrelacionadas entre sí. La estrategia llevada por cada una de estas variables debe permitir a nuestro concepto diferenciarse de la competencia proponiendo valor agregado para el cliente y posicionarnos en la mente del cliente

como una marca exclusiva, con un excelente servicio y un ambiente cálido y tranquilo.

8.2.1. Precio

El precio debe ser una variable que haga parte integrante de la estrategia de marketing. Muchas empresas no consideran este hecho y deciden establecer como estrategia aplicar el precio del mercado y adaptarse para lograr el mejor margen con estos precios. Otros, seguidores en el mercado se esfuerzan a proponer el mismo producto que el líder del mercado pero con un precio sensiblemente menor.

Debemos incluir la variable precio como verdadero criterio de nuestra estrategia de mercadotecnia. De hecho, la fijación de precios que escogeremos, a pesar de tener en cuenta los precios actuales del mercado, se enfocará aún más sobre sus objetivos a lograr dentro de nuestra estrategia global de mercadotecnia. Los objetivos pueden ser definidos a través el análisis de la demanda por los cafés-puntos de encuentro de un lado, y de los costos de producción de otro lado.

Consideramos que los productos cafés-puntos de encuentro siguen una demanda inelástica, o sea, el producto puede ser más caro, su demanda no va disminuir o lo hará pero de manera poca significativa. Obviamente, este aumento no debe superar unos límites, no debe ser excesivo, por eso se estudiará también los precios de la competencia para fijar los

nuestros. La demanda inelástica para los productos de cafés-puntos de encuentro, o sea el menor grado de sensibilidad al precio del consumidor para estos productos, puede explicarse a través de dos efectos:

a. Conjugación de los efectos de la singularidad del producto: Los compradores son menos sensibles al precio cuanto más exclusivo y de mejor calidad (efecto precio-calidad) sea el producto. En los puntos de encuentro limeño, Starbucks Coffee representa el mejor ejemplo de este efecto. A pesar de vender cafés más caros que el resto de la oferta local, tiene éxito y sigue abriendo tiendas, porque vende mucho más que una taza de café. Con su marca "Starbucks Coffee", vende un estatus porque está mundialmente conocido y propone productos de alta calidad. Por su origen norte-americano, vende un estilo de vida occidental y moderno, o sea el estilo al cual aspira la población de NSE A y B en Lima. De hecho, como hemos visto que los consumidores que acuden a estos locales buscan más que todo estatus, "ver y ser visto", son menos sensibles al precio por este tipo de prestaciones.

b. Otro factor que interviene es el efecto del gasto total que define que los compradores son menos sensibles al precio cuanto menor sea la relación entre el gasto y la totalidad de su renta. El consumo promedio en un café –punto de encuentro es menor de 20 soles, lo cual no representa un

gasto importante por el público que acude en estos locales, o sea los NSE A y B de Lima. No perciben el precio más alto. Esta distinción es aún más difícil cuando el aumento es pequeño.

Estas argumentaciones están confortadas por el análisis de los criterios determinantes por los clientes para visitar a un punto de encuentro. En efecto, para la clientela, el precio es mucho menos importante que la calidad de los productos, la calidad de los servicios y el ambiente del local.

De otro lado, la estructura de nuestros costos puede también influenciar nuestra estrategia de precios. Los costos variables dependen de si o no podemos aprovechar de economía de escala. Con un solo local en un primer tiempo, será difícil, por esta razón tendremos costos variables altos en comparación a la competencia, lo que podremos hacer frente con un precio un poco más alto. Sin embargo, en el rubro de cafés-puntos de encuentro, el aumento de costos relacionado con un volumen de producción más bajo es mínimo.

Según lo analizado anteriormente, podemos definir los objetivos del precio para nuestro concepto de café-punto de encuentro.

Hemos analizado hasta ahora que existe una demanda alta en el corredor de la riqueza limeño por el producto de café-

punto de encuentro. Además, para la población A y B en Lima, un precio alto proporcione una imagen de producto superior. Asimismo, en este sector, sabemos que los costos unitarios de producción de un producto típico (sándwich o ensalada) en un volumen reducido no son mucho más altos que si aprovechamos de economías de escala.

Por estas razones, hemos decidido que en nuestro local, la fijación de precio deberá explotar al máximo las posibilidades de los segmentos identificados como público objetivo, a través de precios más altos que la competencia. Se tratará de establecer una estrategia de calida-precio “de recompensa”, o sea, a precio alto, ofrecer valor adicional al servicio o producto.

8.2.2. Fijación de precios

Considerando los temas anteriores, utilizaremos una estrategia de fijación de precios basada en el valor percibido por el cliente. Se tratará de vender un producto de la misma calidad y un servicio de mejor calidad, un ambiente casual pero más refinado a un precio levemente más alto que la competencia. A través de nuestros productos, servicios, ambiente, precio y origen francesa, ofreceremos valor añadido a nuestro cliente, ofreceremos estatus.

Sin embargo, es importante tomar en cuenta los precios de la competencia para no alejarse de la realidad del mercado

cuando fijaremos nuestros precios. De hecho, tomaremos en cuenta el cuadro del análisis de precios de la oferta actual por línea de productos.

Para la implementación de nuestra estrategia de precios, hemos decidido basarnos sobre los precios más altos de la competencia por línea. A continuación, observamos la fijación de precios por línea de productos de nuestro café-punto de encuentro.

Cuadro 8.4: Precios por líneas de productos

(En Nuevos soles)

		Precios		
		MIN	**MAX**	**PROMEDIO**
Desayunos		13.00	17.00	14.50
Huevos				8.00
Empanadas		5.00	6.00	5.00
Pizza				7.00
Quiche		6.00	8.50	7.50
Pastel Acelga				5.50
Pastel Alcachofa				6.00
Sandwiches		6.50	15.00	10.00
Ensaladas	Pequeña	9.00	15.00	11.50
	Grande	12.00	19.00	16.00
Pasteles		5.00	7.50	5.50
Helados		7.00	17.00	12.50
Macedonia Frutas		10.00	14.00	12.00
Cafés, Chocolate		4.00	9.00	6.00
Gaseosa, Agua, Chicha, Te…		3.00	5.00	4.00
Jugos				5.00

Elaboración propia.

Basada sobre el cuadro anterior, hemos elaborado nuestra carta con los precios de cada producto **(anexo 17**).

Obviamente, la creación de una imagen de valor en la mente de los compradores depende de la calidad de nuestra oferta (productos y servicios) pero también de un mix de marketing particularmente fuerte. A continuación, estudiaremos nuestra estrategia en mix de marketing.

Alineando a nuestra estrategia de diferenciación queda claro que el ofrecer precios ligeramente más altos de nuestra competencia nos diferenciará de ella pero teniendo en mente que si no somos "obsesivos por ofrecer un buen servicio" y si no "ofrecemos un ambiente tranquilo y cálido, con personal entusiasta y con actitud de servicio" obtendremos un resultado negativo a esta estrategia de diferenciación , por ello cuidamos mucho este tema; de la misma manera tendremos que considerar nuestra estrategia de posicionamiento en donde ubiquemos a nuestro café punto de encuentro como un local exclusivo con precios razonables.

8.2.3. Plaza

Para lograr que el producto se encuentre con el cliente, necesitamos diseñar el canal de distribución. Hemos visto anteriormente que el canal de distribución utilizado es la venta directa, utilizando el local como punto de venta.

Hemos notado que la oferta actual usa de servicio de counter, donde el cliente solicita su pedido en el local y puede decidir de consumirlo en el mismo local o llevárselo. Ofreceremos esta forma de servicio. De otro lado, según los resultados de nuestra encuesta, hemos destacado la posibilidad de implementar el servicio delivery, servicio que consiste llevar un producto solicitado por teléfono a un lugar preciso, en este caso, oficina o domicilio.

Nuestra estrategia de diferenciación nos dice que debemos trabajar con el personal, punto débil de la mayoría de nuestra competencia, esto se verá demostrado en la forma como distribuyamos nuestro producto, en una forma personalizada, con comunicación interna (estableciendo flujo de información necesarios para conseguir homogenidad en la prestación de servicios-comunicación descendente, y recogiendo las inquietudes de los clientes y usuarios desde la primera línea de la empresa prácticamente “on-line”-comunicación ascendente), formación (aportando los conocimientos necesarios para que los procedimientos sean puestos en práctica con la metodología diseñada por nosotros, como recetarios y manuales). En relación a nuestra estrategia de posicionamiento los colaboradores serán entes activos de mostrar nuestra diferencia en el servicio y ambiente (no solo e oval y la decoración sino su calor humano, sus ganas de trabajar y de sentirse orgullosos de lo que hacen).

8.2.4. Producto

Para la definición de nuestro producto, consideramos las 5 dimensiones del producto definidas por Kotler. Cada dimensión permite añadir más valor al producto para los consumidores.

El producto básico representa la primera y la dimensión más importante en la medida en que representa el servicio que el cliente realmente quiere adquirir cuando entra en el local. En nuestro caso, sabemos que el cliente busca como beneficio primero en un café, un punto de encuentro entre amigos y/o familia buscando estatus. En nuestro local, venderemos estatus (a través de la calidad de nuestro servicio y de nuestro ambiente afrancesado) en un ambiente amplio y bastante acogedor.

La segunda dimensión y tiene como objetivo convertir el beneficio básico de la primera dimensión en un producto genérico. De hecho, son servicios que deben estar presentes para que el cliente consume el producto básico. Estos servicios ya han sido mencionados anteriormente en la parte plaza.

En la tercera dimensión, el producto se denomina producto esperado y consiste en un conjunto de atributos y condiciones que los compradores habitualmente esperan: productos de calidad, ambiente acogedor, servicio esmerado.

La cuarta dimensión se denomina producto aumentado y debe permitir sobrepasar las expectativas de los clientes con servicios adicionales que permiten mejorar la manera en que lo recibe.

Dentro de esta dimensión, la facilidad de acceso representa un criterio muy importante. El local debe ser ubicado al largo de vías de transito bastante amplias y con flujo de automóviles. De hecho, deberá ubicado de manera a ser visto y reconocido de lejos. Las características y el estudio de localización serán estudiadas más adelante en el siguiente capitulo. Asimismo, la capacidad de estacionamiento alrededor del local debe ser importante dado la cantidad de clientes que acuden a cafés-puntos de encuentro en auto.

El ambiente físico es otra variable importante del producto aumentado. El ambiente resulta ser un criterio de bastante importancia al momento de acudir a un local. Nuestra ambientación tendrá por objetivo aliar los beneficios de un ambiente práctico como él de San Antonio y la comodidad y calidez de los ambientes de Starbucks Coffee y Café Café. Asimismo, hemos determinado anteriormente la existencia de diferentes razones de encuentro: amigos, parejas, negocios, familias. De hecho, el ambiente buscado es distinto: una familia buscará un lugar amplio, con espacio, en el cual se podrá pasar un tiempo agradable, la pareja buscará un local

más acogedor e íntimo, para los encuentros de negocios, se buscará locales más tranquilos para discutir tranquilamente.
Por estas razones, nos enfocaremos sobre cuatros tipos de ambientes:

- La sala, el ambiente más público, para todos,
- La terraza, hará recordar los tradicionales cafés franceses, cada mesa acompañada de su sombría, ubicada en un espacio cerrado por plantas.
- El patio, para reuniones en un ambiente más cómodo y tranquilo, será la prolongación de la terraza pero permitirá al cliente ser más protegido del viento y más cómodo con luces y mesas más grandes.
- El salón, para las reuniones más intimas.

De otro lado, la sala de interior tendrá grandes ventanas para dejar entrar la luz y permitir al cliente de “ver y ser visto”. Asimismo, el uso de parquet y de ladrillos, acompañado del horno a la leña, le dará un lado bastante acogedor, fomentado por la utilización de colores pasteles que recuerdan la actividad de la tienda (marrón y beige) pero también que ofrezcan frescura y tranquilidad (verde). El espíritu de tranquilidad será fomentado por la terraza, ambiente fresco en el cual el cliente está rodeado de plantas. Las plantas también serán presentes al interior del local. Asimismo, el espacio entre las mesas será más importante que los que existen actualmente en la oferta, lo que permitirá más

privacidad y tranquilidad. Asimismo, otro elemento de tranquilidad, consideramos espacios fumadores y no fumadores.

Una música suave (jazz o rock melódico) acompañará a los clientes. La decoración será refinada y afrancesada con el uso de cuadros y fotos recordando Francia.

El local tendrá la posibilidad de tener varios niveles de intensidad de luces. De esta manera, se podrá tener una luz fuerte el día tanto como se podrá tener una luz tenue de noche, creando ambientes distintos.

Las interacciones entre los clientes entre sí deben ser limitadas al máximo. En este sentido, el local será amplio para tener pasajes anchos entre las mesas para no tener problemas de desplazamientos.

Por fin, la participación del cliente en el ambiente nos permitirá ahorrar costos de operación y de personal. La presencia de sal, pimienta, hierbas, aceite de oliva y vinagre balsàmico permitirá al cliente personalizar su producto a su gusto. Cada mesa también llevará servilletas.

Alineando a nuestra estrategia de diferenciación el ambiente es desarrollado en esta parte del mix de marketing al detalle, considerando los espacios entre comensales, los grandes

ventanales, la terraza, la decoración, el estacionamiento, la música, la ubicación y siempre los colaboradores que forman parte importante de este ambiente que buscamos crear. En relación a nuestra estrategia de posicionamiento no hay duda que si logramos nuestro propósito de satisfacer a nuestros clientes con este ambiente posicionaremos nuestra marca fuertemente en ellos, que quede claro que todas nuestras acciones están dirigidas a cumplir con nuestras estrategias preestablecidas.

8.2.5. Mezcla promocional

La comunicación hacía los consumidores no solo funciona de manera unidireccional. Al contrario, los consumidores opinan y intercambian ideas entre ellos y son bastante sensibles a las recomendaciones o criticas de sus semejantes. Comprar es antes de todo un proceso social.

A través de nuestros estudios cualitativos y cuantitativos, hemos observado que las cafés-puntos de encuentro dependen fuertemente de la difusión de opinión entre los clientes. Hoy en día, los cafés-puntos de encuentro beneficiar de un boca a boca positivo como subir un boca boca negativo. La fuerza del boca boca es tan importante que consideramos que su difusión representa un factor crítico de éxito, tal como la localización del local. Sin embargo, no es una técnica de marketing utilizada por las gerencias de estos establecimientos, que se limitan a dar el mejor servicio y

producto, pensando que es suficiente para que las personas regresen. Al contrario, nosotros proponemos enfocar toda nuestra estrategia de mezcla promocional en base a las nuevas técnicas que permiten crear –y no esperar- un boca a boca generalizado y positivo acerca de nuestro local.

El boca a boca está definido por Georges Silverman como "comunicaciones informales acerca de productos, servicios o ideas entre personas que no son empleadas en la empresa sobre la cual están opinando"

Michael Cafferky, en su libro "Let Your Customers Do The Talking"[41] enuncia los tres pasos para establecer una difusión "boca a boca" eficiente:

1. ENCONTRAR sus mejores clientes
2. INSPIRAR sus mejores clientes da hablar a otras personas de su empresa
3. DAR LAS GRACIAS cuando atraen nuevos clientes

A continuación, vamos a desarrollar nuestra estrategia bajo estos tres pasos:

[41] GEOCITIES. **The three secrets of word-of-mouth marketing**. [en línea]. [s.l.]: Yahoo!Inc, [2005]. [citado Junio 2005]. Microsoft HTML. Disponible en: http://www.geocities.com/WallStreet/6246/features3.html

- **Encontrar sus mejores clientes**

Cuanto más la gente tiene confianza en una empresa, más impacto tendrá esta persona cuando comunicará acerca de nuestros productos a otras personas. Estas personas se convierten entonces como lideres de opinión. El objetivo de esta primera etapa es en un primer tiempo identificar nuestros mejores clientes, y en un segundo tiempo identificar si puede convertirse en un líder de opinión. Será elaborada a partir de las siguientes herramientas:

- **Venta personal**

  Para identificar y conocer mejor a sus mejores clientes, la venta personal representa la herramienta más eficaz. La venta personal es representada por un contacto cara a cara con el cliente.

  Una de las características más fuerte de nuestro concepto es diferenciarnos de la competencia a través de un servicio oportuno y personalizado. Cuando el aspecto físico del producto no puede diferenciarse con facilidad como en nuestro caso, el servicio puede ser la solución.

  Un buen servicio está compuesto de varios criterios. El cliente debe sentirse bien cuando llega, el mozo debe ayudarlo e informarlo. Asimismo, requiere rapidez de ejecución. “La entrega de un plato hace referencia a la forma en la que el producto se suministra al consumidor.

Incluye la velocidad, precisión y atención en el proceso de entrega". Consideramos que el servicio debe ser de los más rápidos en un café-punto de encuentro. En efecto, el cliente no entiende que se demorará porque se trata de sándwiches y ensaladas.

Sobretodo, el servicio debe ser personalizado. A pesar de adoptar un estilo casual en el servicio como la competencia, consideramos importante un servicio personalizado. Según el señor Aníbal Alarcar, supervisor en San Antonio, existe más lealtad en el San Antonio de Magdalena del Mar que en los otros locales San Antonio de la ciudad. Esta lealtad es el resultado de un servicio más personalizado donde cada mozo conoce o reconoce el 80% de la clientela. Hacer sentir que el público es lo más importante es una variable que consideramos mucho dentro de nuestro concepto dado el tipo de clientela que acude en estos locales. Hemos visto que busca estatus y requieren calidad en el servicio. Este aspecto de nuestra estrategia muestra la importancia de tener un personal preparado, por eso, como lo veremos en el capitulo 13-Ingeniería del proyecto.

Este contacto personalizado con nuestros clientes nos permitirá conocer nuestros mejores clientes y saber si podrían convertirse como líder de opinión.

- **Inspirar a mejores clientes**

Una vez que hemos identificado nuestros mejores clientes susceptibles de ser “embajadores” de nuestra marca, tenemos la necesidad de impulsar a tomar este papel: se trata de inspirarles. Para lograr este objetivo, utilizaremos varias plataformas de comunicación, o sea venta personal, promoción de venta, relaciones públicas y marketing directo.

- **Venta personal**

  Como lo hemos señalado anteriormente, la venta personal es fundamental para satisfacer a los clientes. Deben estar lo suficiente preparados para guiar, dar explicaciones, contestar a sus preguntas. Este comportamiento permitirá al cliente de tranquilizarse y realmente aprovechar de su estancia en nuestro local. De hecho, puede ser un motivo para que el cliente empiece a hacer un boca a boca positivo.

- **Promoción de venta**

  Para incentivar nuestros buenos clientes susceptibles de ser lideres de opinión a realizar un boca a boca positivo, queremos recompensarles por su preferencia a través de actividades de promoción de venta.

  Nuestra promoción de venta será basada sobre muestras gratuitas cuando renovemos nuestra la carta para que nos den su opinión sobre los nuevos productos que deseamos ofrecerles, y la organización de concursos.

- **Muestras gratuitas**

  Las muestras gratuitas serán ofrecidas a nuevos clientes pero sobre todo a los más leales, los que hemos identificados como susceptibles de realizar un boca a boca positivo de nuestra marca.

  De otro lado, 3 días al año, se ofrecerá un coktail o una copa de vino a todos nuestros clientes. Estos tres días serán el 14 de julio (día de Francia) así que dos otras fechas que pueden variar. Las fechas serán comunicadas a nuestra clientela a través de la newsletter y de la página web.

- **Concursos**

  Realizaremos dos tipos de concursos durante el año.

  De un lado, se realizará anualmente juegos el "Concurso del Sándwich", en el cual cada cliente podrá participar y fabricar su propio sándwich en nuestro local. Un panel de expertos (un chef francés + un chef peruano) analizará cada sándwich tanto en su presentación que en su sabor. El sándwich ganador entrará en la carta de la casa y los tres primeros puestos compartirán premios (el primer premio será un viaje hacia Miami o Argentina).

  De otro lado, organizaremos dos veces al año otros concursos que serán basados sobre un cuestionario,

mandado por e-mail (a través de la newsletter electrónica) a nuestra clientela. Los tres ganadores, después de sorteo entre los ganadores, recibirán cupones para dos personas de consumo en nuestro local.

- **Atención personalizada**

  Para el cumpleaños de nuestros clientes, se le enviará una tarjeta electrónica a su correo e-mail.

Estas actividades permitirán añadir valor agregado a nuestro concepto en la medida en que a este momento, ya no estamos ofreciendo solamente sándwiches o ensaladas, sino también sorpresas y recompensas a nuestros clientes. Se tratará de hacer entrar nuestra marca en su corazón a través experiencias compartidas fomentando un ambiente armonioso.

- **Relaciones públicas**

Las relaciones públicas deberán permitir hacer pensar en nosotros o hacer recordar de nuestra presencia a nuestros clientes y no clientes. Se tratará de de obtener artículos en prensa así que promocionar nuestro local en revistas adecuadas. Asimismo, se creará un newsletter bimensual que podrá ser mandada vía e-mail a nuestros clientes, en

la cual expondremos nuestras actividades, nuevos productos y promociones.

Utilizaremos la prensa para hacer la promoción de nuestros eventos como el concurso anual antes definido y nuestras promociones. Los medios escogidos y las fechas de publicación serán estudiados en el análisis de medios.

Para comunicar nuestras promociones de venta y las relaciones publicas, usaremos de herramientas propias al Marketing directo. Nuestra estrategia de marketing directo será basada sobre los dos siguientes puntos:

- **Creación de una página Web** (**anexo 18**): que permitirá comunicar sobre nuestros eventos, nuestras actividades promocionales pero también publicar nuestra oferta promoción,
- Posibilidad para los clientes de ponerse en contacto con nosotros a través de un **Correo electrónico**. Este correo será un link entre el cliente y nosotros, en el cual podrá hacernos consultas, pedidos o suscribir gratuitamente a nuestra newsletter electrónica. La newsletter será bimensual y tendrá por objetivo brindar información sobre nuestras actividades futuras, sobre una promoción o un evento. Será mandada por correo electrónico. Será una herramienta para hacer recodar a la mente de nuestros

clientes nuestra existencia y darles las ganas de visitarnos.

- **Dar las gracias**

Una vez que hemos identificado nuestros clientes que practican un boca a boca positivo para nuestro concepto deben recibir un agradecimiento por parte nuestra. De hecho, utilizaremos herramientas de promoción de ventas con retornos, rebajas y regalos. Obviamente, esta herramienta podrá ser utilizada por todo tipo de cliente pero aún más para los mejores clientes que venden nuestra marca afuera.

También utilizaremos la publicidad como herramienta para nuestra estrategia de promoción. De la misma manera que la oferta actual, enfocaremos nuestra publicidad sobre el logotipo, uniforme y los embalajes de producto.

El logotipo (**anexo 19**) usa el código de color beige, crema, marrón, dado que la gente lo reconoce como código de cafetería. También utilizamos el color verde, color relajante para hacer recordar nuestro local como lugar de descanso. Asimismo, lleva un grafismo estilizado que desea promover una imagen joven y casual pero también calida y refinada. Un lema lo acompaña: “Tu punto de encuentro de 7 a.m. a 11 p.m.”. El uso de la palabra “tu” muestra el carácter casual del local pero también la atención personalizada. 7 y 11 son las

referencias de horarios de apertura de nuestro local todos los días de la semana.

De su lado, el uniforme (**anexo 20**) será con colores de la marca (marrón y verde) y con logotipo. También se usará elementos de vestimenta famosos de Francia: el sombrero tipo “verte” para hombres y la bufanda para mujeres.

El empaque de nuestros productos para llevar así que otros soportes como los posa vasos (**anexo 21**) serán utilizados para presentar nuestro logotipo.

Con esta estrategia basada sobre la voluntad de creer un boca a boca, podemos a la vez atraer las personas que ya asisten a panaderías café con una diferenciación en el servicio, el ambiente y con la política de descuentos, y atraer a los que no asisten en estos locales. En efecto, hay que recordar que según nuestra encuesta, para el 68% de los que no acuden a cafés-puntos de encuentro, no van porque no conocen. Con un boca boca eficiente, pensamos que es factible atraerlos.

Alineando nuestra estrategia de diferenciación con esta estrategia basada sobre la voluntad de crear un boca a boca, podemos a la vez atraer las personas que ya asisten a los cafés – punto de encuentro con una diferenciación en el servicio, el ambiente y atraer a los que no asisten en estos locales. En efecto, hay que recordar que según nuestra

encuesta, para el 68% de los que no acuden a cafés-puntos de encuentro, no van porque no conocen. Con un boca boca eficiente, pensamos que es factible atraerlos. Por otro lado la estrategia de posicionamiento se alinea con la promoción boca a boca porque nos ayuda a crear una fuerte marca, con personalidad propia.

8.2.6. Análisis de medios

El uso de medios será utilizado para el lanzamiento de nuestro local. Con la voluntad de crear expectativa, se lanzará una presencia en medios escritos especializados en 2 oportunidades: el mes anterior a la apertura y el mes de apertura. La revista escogida ha sido Etiqueta Negra por su exclusividad y su publico objetivo, el mismo que el nuestro.

a. Programa de lanzamiento

Objetivos:

1. Dar a conocer nuestro café-punto de encuentro a nuestro público objetivo A-B de los distritos de San Isidro y Miraflores.
2. Crear intriga y expectativa para dar mayor fuerza al lanzamiento.
3. Generar clientes y ellos a su vez buzz marketing (boca a boca)
4. Retener y crear lealtad y fidelizaciòn a los clientes que asistan

5. Percepción de nuestros clientes en la relaciòn: calidad-precio

b. Desarrollo del programa:

1. Insumos utilizados:

- Carta Menú (20)……...Financiado por proveedor de vinos
- Individuales (5,000)……..Financiado por VISA
- Posavasos (5,000)……..... Financiado por VISA
- Papelito logo cubiertos……...Financiado por Coca Cola
- Papelería: tarjetas / hojas / sobre chico (1,000)……S/. 400.00 incluido IGV
- Facturas, boletas, comandas (2,000 c/u)…...S/. 600.00 incluido IGV
- Pizarra negra para Promoción del día (2)……S/. 100.00 incluido IGV
- Uniformes (40 juegos)……Financiado por proveedor
- Volantes (30 millares)…….……S/. 1,500.00 incluido IGV

2. Actividades:

- Mailing Directo……Enviado a conocidos desde computadoras caseras de socios del negocio, se envía volante escaneado y carta y por enseñar el volante una ronda de pisco sour o café capuchino gratis (donado por los proveedores)

- Medios (espectáculo).…Canje por consumo….S/. 300 incluido IGV…salir el sábado próximo de la apertura en la revista “Somos” en la parte de espectáculos.
- Fotógrafo……..Canje por consumo….S/. 300 incluido IGV
- Prensa…Avisos en:

- El Comercio, parte gastronómica (3)…..…S/. 590.00 incluido IGV, 15 días antes, 7 días antes y 1 día antes de la apertura

- Revista Etiqueta Negra (3)……S/.1200.00 incluido IGV,15 días antes, 7 días antes y 1 día antes de la apertura

- Base de datos……Cámara de comercio de Lima (socios)
- Telemarketing (300 llamadas)…….....S/.600.00 incluido IGV realizadas 12 días antes de la apertura, 25 diarias.
- Volanteo de apertura, 15 y 7 días antes de la apertura un volanteo creando expectativa, intriga, y 1 día antes de la apertura indicando directamente la apertura del café punto de encuentro. El volanteo es realizado por 2 hangeadores en puntos estratégicos de la calle Miguel Dasso y conquistadores y en oficinas de la zona…….....S/. 410.00

GASTO TOTAL: S/. 6,000.00

Tendremos un presupuesto adicional en el primer año de 8,000 soles (total 14,000 soles) que se utilizaran para mantener el programa de retención y fidelización durante todo el premier año de actividad, a su vez para mantener volanteos y promociones siempre apoyados por nuestros proveedores. Para el tercer año destinaremos 10,000 soles para un programa de relanzamiento.

8.2.7. Análisis de las tres P adicionales

a. Personas

Esta variable es consecuencia de una de las características básicas de los servicios que hemos analizado anteriormente: la inseparabilidad. Los servicios no pueden sustraerse de las personas que los suministran. Dado que utilizaremos como canal de distribución la venta directa, consideramos la preparación y la atención de nuestro personal como un elemento básico para el éxito de nuestro concepto. En la oferta actual, ya hemos expuesto las limitaciones que existen en el servicio. De hecho, la calidad del es para nosotros una manera de diferenciarnos de la competencia y ofrecer valor añadido al cliente.

Para tal efecto, la preparación de nuestro personal representa un elemento clave. De hecho, nuestro personal seguirá un programa de entrenamiento que deberá concluirse por la adquisición por parte del personal de las siguientes competencias:

- Competencia: poseen la capacidad y los conocimientos requeridos.
- Cortesía. Son amables, respetuosos y considerados.
- Credibilidad: se puede confiar en ellos.
- Fiabilidad: desarrollan el servicio con consistencia y precisión.
- Capacidad de respuesta: responden con rapidez a las preguntas y problemas de los clientes.
- Comunicación: se esfuerzan por comprender a los clientes y comunicarse con ellos con claridad

La preparación y la competencia de nuestro personal solo podrán ser exitosas que si el clima organizacional es bueno.
Nuestra estrategia de diferenciación se alinea directamente con el entrenamiento de personal no solo conceptual sino principalmente emocional y, a su vez, es una manera de posicionamiento ya que refuerza la diferenciación en lo que se refiere a ambiente y servicio.

b. Procedimientos

Los procedimientos son identificados como los mecanismos en la prestación del servicio. Tienen un impacto bastante importante en la calidad de nuestro servicio. A continuación, analizamos el procedimiento del servicio que será prestado a nuestra clientela:

- Llegada en el parqueo: valet parking.
- Llegada a la entrada del local: un mozo a la entrada dando la bienvenida y ayudando a ubicar a los clientes.
- Presentación de las cartas, presentación de las promociones.
- Información al cliente sobre los productos (su composición, su origen geográfica), propuestas, sugerencias.
- Toma del pedido.
- Entrega de una prueba gratuita mientras que el cliente espere su pedido.
- Entrega del pedido.
- Mozo ubicado cerca de la mesa del cliente en caso de cualquier pedido o información.
- Presentación de la factura o boleta.
- Cancelación del pedido: Posibilidad de facturar en efectivo o con tarjeta de crédito.

La estrategia de diferenciación se basa en el cumplimiento de los estándares pre establecidos informados durante el entrenamiento y luego reforzados en el día a día, eso nos asegura calidad en la comida y ayuda mucho a la calidad del servicio. La marca también se fortalece.

c. Servicio al cliente

El servicio al cliente consiste en una primera etapa conseguir su satisfacción para, en una segunda etapa, fidel izarle. Hemos observado anteriormente que no existe mucha lealtad a la marca en Perú. Sin embargo, parece que San Antonio logró con el tiempo fidelizar una parte de su clientela. Conseguiremos su satisfacción a través de las estrategias que utilizaremos en el conjunto de nuestro mix de marketing antes definido y el mix de servicios que definimos ahora:

- Servicios previos a la compra
  - Aceptación de pedidos por teléfono
  - Arreglos según el gusto del cliente

- Servicios adicionales
  - Estacionamiento
  - Decoración interior de estilo francés, presencia de una terraza
  - Pago con tarjeta

  De otro lado, nuestra mezcla de promoción, basada sobre la creación de una difusión boca a boca debe permitirnos a fidelizar a los clientes.

Lo comentamos anteriormente, el problema para alinear nuestras estrategias de diferenciación y de posicionamiento no esta en la información (todos nuestros competidores la pueden tener o adquirir) lo difícil es en el como, y a eso

apuntamos, con un objetivo claro de supervisión, cumplimiento de estándares y mejora continua con participación activa de nuestros clientes. Nuestro servicio al cliente tiene que ser percibido en forma superior que el de nuestra competencia (sin discrepancia resultante entre el servicio esperado y el servicio percibido), todos nuestros esfuerzos y estrategias apuntan a ello.

Cabe aclarar que nuestra estrategia no esta dirigida a dar una propuesta de valor alto sino un valor levemente superior al de nuestra competencia, nosotros lo establecemos como un precio razonable, no alto para el cliente.

8.3. Resumen de resultados

Nuestra marca se diferenciará a través de la calidad de su servicio tanto como un ambiente afrancesado cálido y refinado. Estas características propias nos permitirán otorgar más exclusividad a nuestra clientela.

El conjunto de nuestras estrategias de marketing serán integradas entre sí y orientadas hacia la creación de boca boca. Este boca boca deberá fomentar la lealtad de nuestros clientes y atraer los que todavía no acuden a cafés-puntos de encuentro.

CAPÍTULO IX

9. Localización

Este capítulo comprende el estudio de localización y el análisis de la localización de la competencia.

9.1. Estudio de localización

A continuación se reconocerá las principales variables locacionales.

9.1.1. Variables locacionales – Corredor de la riqueza

La localización óptima contribuye de la mejor forma para que se logre la mayor tasa de rentabilidad sobre el capital u obtener el costo mínimo. Para los locales detallistas y los del sector restauración en particular, la variable localización es aún más importante en la medida en que si una buena ubicación no asegura el éxito, una mala ubicación asegura el fracaso.

Desde el inicio de nuestro trabajo y particularmente al momento de definir nuestro público objetivo, hemos tomado en cuenta el denominado “corredor de la riqueza”. Como lo hemos visto en los inicios de esta tesis, los cambios demográficos, económicos y sociales han determinado una nueva configuración de la ciudad. Las diferentes etapas de

migración de las poblaciones con los NSE más altos han contribuido a la creación de este corredor. Hoy día esta zona, que se expende de San Isidro hasta La Molina, reagrupa la población con los ingresos más altos de la ciudad y de hecho nuestro publico objetivo. Es así que en San Isidro, el ingreso per capita mensual es de 505$, 365$ en San Borja, 351$ en La Molina, 338$ en Miraflores, 283$ en Surco y 260$ en Magdalena del Mar (Semana Económica Esa Lima que no vemos enero 2003). Según el Comercio del 13/04/2004, el corredor de la riqueza (también llamado Lima moderna) representa para todo Lima el 57% de las agencias de bancos, el 73% de los autoservicios y el 57% de las empresas privadas. También contiene varios centros comerciales, Jockey Plaza y Larco Mar siendo sus mejores representantes, pruebas de una actividad comercial muy importante.

En paralelo, la población del corredor de la riqueza sigue aumentando, sobre todo en San Isidro y Miraflores. Más interesante aún, como lo hemos analizado anteriormente, vemos la proporción de los estilos de vida que hemos determinado como público objetivo también aumentan en el corredor de la riqueza (principalmente los progresistas).

Además, hemos visto que la población sale cada vez más dentro de su zona para divertirse. Entonces, cuando un habitante del corredor de la riqueza sale a comer afuera, es poco probable que salga del corredor. Asimismo, sabemos

que los cafés-puntos de encuentro y los restaurantes casuales tienen el mismo público, los consumidores deciden del tipo de local según la ocasión.

Dado estas consideraciones, hemos decidido ubicar nuestro local en el corredor de la riqueza. Para especificar esta localización, hemos decidido analizar previamente la estrategia de localización de la oferta actual en cafés-puntos de encuentro, y en una segunda etapa, tomar en cuenta varios factores claves.

La localización óptima contribuye de la mejor forma para que se logre la mayor tasa de rentabilidad sobre el capital u obtener el costo mínimo. Para los locales detallistas y los del sector restauración en particular, la variable localización es aún más importante en la medida en que si una buena ubicación no asegura el éxito, una mala ubicación asegura el fracaso.

Desde el inicio de nuestro trabajo y particularmente al momento de definir nuestro público objetivo, hemos tomado en cuenta el denominado “corredor de la riqueza”. Como lo hemos visto en los inicios de esta tesis, los cambios demográficos, económicos y sociales han determinado una nueva configuración de la ciudad. Las diferentes etapas de migración de las poblaciones con los NSE más altos han contribuido a la creación de este corredor. Hoy día esta zona,

que se expende de San Isidro hasta La Molina, reagrupa la población con los ingresos más altos de la ciudad y de hecho nuestro publico objetivo. Es así que en San Isidro, el ingreso per capita mensual es de 505$, 365$ en San Borja, 351$ en La Molina, 338$ en Miraflores, 283$ en Surco y 260$ en Magdalena del Mar (Semana Económica Esa Lima que no vemos enero 2003). Según el Comercio del 13/04/2004, el corredor de la riqueza (también llamado Lima moderna) representa para todo Lima el 57% de las agencias de bancos, el 73% de los autoservicios y el 57% de las empresas privadas. También contiene varios centros comerciales, Jockey Plaza y Larco Mar siendo sus mejores representantes, pruebas de una actividad comercial muy importante.

En paralelo, la población del corredor de la riqueza sigue aumentando, sobre todo en San Isidro y Miraflores, la proporción de los estilos de vida que hemos determinado como público objetivo también aumentan en el corredor de la riqueza (principalmente los progresistas).

Dado estas consideraciones, hemos decidido ubicar nuestro local en el corredor de la riqueza. Para especificar esta localización, hemos decidido analizar previamente la estrategia de localización de la oferta actual en cafés-puntos de encuentro y en una segunda etapa, tomar en cuenta varios factores claves.

9.1.2. Análisis de localización de la competencia

Con el fin de encontrar la mejor ubicación posible para el restaurante, hemos analizado la ubicación escogida por los actuales cafés-puntos de encuentro. Este estudio se amplió hacía los cafés. En efecto, ya hemos visto anteriormente que también son competidores nuestros.

Cuadro 9.1: Análisis de estrategia de las principales panaderías y café en Lima Metropolitana

Orden de apertura	1	2	3	4	5	6
San Antonio	Magdalena del Mar	Chacarilla	San Isidro	San isidro	Miraflores	La Molina (pronto)
Don Mamino	San isidro	La Molina	Surco	Surco	Asia	
Delicass	San Isidro	C.C. Jockey Plaza	Chacarilla			
4 D	CC Jockey Plaza	Miraflores (Angamos)	San Isidro Av. Salaverry	CC El Polo		
Café Café	CC Lacro Mar	Miraflores	CC Camino Inca			
Starbucks Coffee	Ovalo Gutiérrez MIR-SI	Jr. Los Eucaliptos SI	C.C. Jockey Plaza	Av. El Polo Monterrico	La Molina (pronto)	Surco (proyecto)
Laritza	CC San Miguel	CC Larco Mar	CC El Polo	CC jockey Plaza		
Tanta	Chacarilla					
La Baguette	San Isidro	San Miguel?(Xpress)				

Elaboración propia.

Consideramos que utilizan esta estrategia por dos razones principales:

- San Isidro y en una menor proporción Miraflores son los distritos que tienen la actividad laboral más fuerte de Lima. En efecto, la mayoría de las oficinas estén ubicadas en estos distritos, lo cual es un factor bastante importante cuando se considera los ejecutivos como una parte de su público objetivo.
- De otro lado, a pesar de ser menos poblada, San Isidro tiene la proporción de la población de NSE A la más alta del corredor de la riqueza. En efecto, según el estudio Apoyo, 62.3% de la población de San Isidro pertenece al NSE A contra 39.7% en La Molina, 35.4% en Surco, 32.4% en San Borja y 29.2% en Miraflores. Asimismo, como lo hemos visto anteriormente, la población de San Isidro tiene el mayor ingreso per capita mensual.

a. Variables locacionales

Para realizar el estudio de localización, vamos a asignar valores cuantitativos a una serie de factores cualitativos que se consideran relevantes para la localización. De hecho, se podrá implementar una comparación cuantitativa de diferentes ubicaciones. Cada factor será calificado de 1 a 5, de menor a mayor importancia respectivamente. Además, cada factor tiene un peso que según su grado de incidencia para nuestro proyecto.

Dos tipos de factores fueron tomados en cuenta. De un lado, los factores Clientes, que fueron identificados como los más importantes para la clientela potencial al momento de acudir a un café-punto de encuentro. De hecho, deben permitir captar y satisfacer de la mejor manera los clientes potenciales. Representan un peso de 60% en la decisión de localización y están compuestos de las siguientes variables:

- ✓ **Tráfico, vías de acceso**

La accesibilidad del lugar es muy importante a la vez para los clientes como los proveedores. Más que todo, si un local está aislado o no muy accesible, será más complicado para el cliente de venir y entonces, podrá decidir ir a otro lugar. De hecho, se trata de ubicar nuestro local cerca de grandes avenidas para facilitar la llegada de los clientes y proveedores. También se trata de tener espacios para hacer el trabajo de proveedores más cómodo. Este factor representa un peso de 10% en nuestra evaluación de ubicación.

- ✓ **Estacionamiento, seguridad**

La mayoría de la población de NSE A y B tiene carro propio y lo utiliza como medio de transporte para salir. De hecho, la amplitud y calidad del estacionamiento del local se convierte en un factor crítico. Asimismo, la seguridad es un factor muy importante para que el

cliente disfrute plenamente de su momento en el local sin preocuparse por su carro o su seguridad personal antes de entrar o a la salida del restaurante. Por estas razones hemos decido de dar a este criterio un peso de 25%.

- ✓ **Cercanía y visibilidad**

Ya hemos observado anteriormente que la población sale a comer quedándose en su zona. De hecho, el local debe estar ubicado cerca de las zonas de vivencia de los clientes o de sus lugares de trabajo. Además, debe estar visible de lejos para atraer los clientes. Esta variable es crítica, por eso le ponemos un peso de 25% en nuestro análisis de ubicación.

- ✓ **Presencia de otros servicios**

A pesar de no representar una variable muy importante, es bueno considerar la presencia de otros servicios al lado de nuestro local. No olvidamos que las cafés-punto de encuentro representan un punto de encuentro y que al salir del local, pueden tener que hacer compras o decidir salir a otro lugar. Dado la menor importancia de este factor, le atribuimos un peso de 5%.

De otro lado, también hemos tomado en cuenta variables Empresa, o sea factores que deben permitir limitar nuestra inversión inicial y favorecer la presencia de

nuestro público objetivo en el local. Estos factores están expuestos a continuación:

- ✓ **Costo del alquiler**

Dado que la ubicación del local es un factor clave para la implementación de nuestra panadería-café y que se llevará dentro del corredor de la riqueza, el costo del alquiler debería ser bastante alto. Por esta razón, es importante tomar en cuenta este factor para que, dentro de las posibilidades de localización, podamos escoger una zona cuyo costo del alquiler es un poco menos alto. Si embargo, parece difícil lograr un alquiler bajo en una buena zona, por eso, le ponemos un peso de 5%.

- ✓ **Nivel de competencia de la zona**

Abrir un local dentro de una zona dónde ya se ubican bastantes lugares tiene ventajas. Primero, el cliente ya conoce la zona, no tiene que buscar el restaurante. Además, favorece las visitas de oportunidad: varias personas no saben a donde ir comer, entonces deciden de ir dentro de una zona de restaurantes o cafeterías y una vez en la zona deciden del lugar dónde se van a comer. Asimismo, permite obtener más fácilmente la licencia de apertura. Tiene un peso de 10% en nuestro estudio de localización.

- ✓ **Presencia de oficinas con personal correspondiendo a nuestro mercado objetivo**

En nuestro público objetivo, hemos considerado los ejecutivos que vienen a menudo comer un almuerzo ligero en las cafés-punto de encuentro. Representan una parte importante de nuestro público porque tienen un ticket promedio más alto que los otros segmentos determinados. Para nuestro proyecto, le atribuimos un peso de 10%.

- ✓ **Zona residencial con NSE y estilos de vida de nuestro mercado objetivo**

Una parte importante de nuestros futuros clientes serán los vecinos al local. Por esta razón, es importante estar ubicado en una zona bastante residencial. Además de ser residencial, la zona debe estar poblada de los estilos de vida que corresponden a nuestro público objetivo. Este criterio es muy importante, por eso, le otorgamos un peso de 15% para el estudio de localización de nuestro local.

A continuación, observamos el puntaje obtenido por 6 locales que hemos predefinido para la localización del local. Estos lugares cumplen con los siguientes requisitos enseñados anteriormente, o sea:

- Ubicados en el Corredor de la Riqueza
- Ubicados en zonas de bastante flujo

- Ubicados en zonas residenciales
- Ubicados a proximidad de centros laborales

Cuadro 9.2: Puntajes atribuidos a 6 lugares potenciales de ubicación para nuestro café-punto de encuentro

		PESO	La Molina	Chacarilla	Larco Mar	Parque Kennedy	Ovalo Gutiérrez	Miguel Dasso
	FACTORES CLIENTES (60%)							
C1	Tráfico, vías de acceso	0.10	3	4	3	4	4	2
C2	Estacionamiento, seguridad	0.20	3	3	4	3	4	3
C3	Cercanía, visibilidad	0.25	3	3	3	4	4	3
C4	Presencia de otros servicios	0.05	4	3	4	3	5	4
	FACTORES EMPRESA (40%)							
E1	Costo del alquiler	0.05	3	3	2	3	3	4
E2	Nivel de competencia	0.10	4	2	3	2	3	4
E3	Presencia oficinas							
	Personal público objetivo	0.10	2	2	2	4	3	4
E4	Zona Residencial							
	Residentes público objetivo	0.15	4	4	4	3	4	4

Elaboración propia.

A continuación, calculamos el puntaje final para cada lugar seleccionado:

Cuadro 9.3: Puntajes finales para la ubicación de nuestro café-punto de encuentro

		PESO	La Molina	Chacarilla	Larco Mar	Parque Kennedy	Ovalo Gutiérrez	Miguel Dasso
	FACTORES CLIENTES (60%)							
C1	Tráfico, vías de acceso	0.10	0.30	0.40	0.30	0.40	0.40	0.20
C2	Estacionamiento, seguridad	0.20	0.60	0.60	0.80	0.60	0.80	0.60
C3	Cercanía, visibilidad	0.25	0.75	0.75	0.75	1.00	1.00	0.75
C4	Presencia de otros servicios	0.05	0.20	0.15	0.20	0.15	0.25	0.20
	FACTORES EMPRESA (40%)							
E1	Costo del alquiler	0.05	0.15	0.15	0.10	0.15	0.15	0.20
E2	Nivel de competencia	0.10	0.40	0.20	0.30	0.20	0.30	0.40
E3	Presencia oficinas							
	Personal público objetivo	0.10	0.20	0.20	0.20	0.40	0.30	0.40
E4	Zona Residencial							
	Residentes público objetivo	0.15	0.60	0.60	0.60	0.45	0.60	0.60
	TOTAL PUNTAJE		**3.20**	**3.05**	**3.25**	**3.35**	**3.80**	**3.35**

Elaboración propia.

b. Resultados obtenidos

Los resultados de la evaluación cuantitativa anterior muestran que el Ovalo Gutiérrez parece ser el mejor lugar para la implementación de nuestro local.

Cuadro 9.4: Clasificación de las ubicaciones factibles para nuestro local

Posición	Lugar	Puntaje
1	Ovalo Gutiérrez	3.80
2	Miguel Dasso	3.35
2	Parque Kennedy	3.35
4	Larco Mar	3.25
5	La Molina	3.20
6	Chacarilla	3.05

Elaboración propia.

Los resultados obtenidos muestran que San Isidro parece ser el distrito más adecuado para la implementación de nuestro local. En efecto, el Ovalo Gutiérrez (se considera el Ovalo Gutiérrez como parte limítrofe entre Miraflores y San Isidro) está, según el estudio, considerado como la mejor ubicación, seguido por Miguel Dasso. Miraflores sigue con el Parque Kennedy y Larco Mar. Surco y La Molina quedan atrás.

9.2. Localización e implementación

Dado la falta de terrenos libres y el alto costo de los alquileres, consideramos mejor ubicarnos en Miguel Dasso, lugar que llegó en segunda posición en el ranking. Además, existe espacio libre y el costo del alquiler es menos alto. Asimismo, pronto se implementará en Miguel Dasso una remodelación total de la zona, con el objetivo de darle más claridad y luz. No queda duda que esta área, muy apreciada por los san isidrinos una vez remodelada reencontrará de nuevo el éxito que tuvo en el pasado. Es importante señalar que durante esta época, según el periódico mensual de la municipalidad de San Isidro, Miguel Dasso tenía los "cafés, restaurantes y negocios más visitados de la ciudad" de San Isidro[42].

Si queremos ubicar nuestro primer local en Miguel Dasso, también es interesante proyectarnos y pensar en la ubicación de nuevos locales.

Para la apertura futura de un nuevo local, la estrategia que seguiremos será la misma que la competencia: seguir nuestro desarrollo dentro del corredor de la riqueza, en Chacrilla o La Molina. La estrategia seguirá dos criterios:

- Estar ubicado cerca de un competidor (de frente o al lado), de preferencia San Antonio porque es el más conocido y visitado,

[42] MUNICIPALIDAD DE SAN ISIDRO. "Cafés, restaurante y negocios más visitados de la ciudad". En: **El vecino**. [en línea]. PE (5), ene., 2005. [citado Mayo 2005]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.msi.gob.pe/msi/elvecino/el_vecino_ene05.pdf.

- Estar ubicado en una zona bastante lejana del primer local para atraer nuevos clientes hacia nosotros y evitar el fenómeno de canalización.

- **Resumen de resultados**

  De lo estudiado, nos hemos dado cuenta de que la implementación de un café-punto de encuentro solo es factible dentro del corredor de la riqueza. Hemos considerado la zona de Miguel Dasso la más propicia para abrir nuestro local, en la medida en que cumpla con los requisitos básicos que hemos determinado anteriormente: está dentro de una zona residencial y de una zona laboral. Además se ubica dentro de una zona de importancia comercial como el Ovalo Gutiérrez.

  - **Respuesta a la hipótesis formulada**

    Aquí terminamos los estudios de mercado y podemos contestar a la hipótesis que hemos determinado al principio. Consideramos que es factible un café-punto de encuentro en el corredor de la riqueza, en Lima, para la población del universo económico A y B, mayores de 25 años y de estilos de vida modernos; es decir, emprendedor, sensorial, afortunado y una parte de los progresistas, como lo define Rolando Arellano.

CAPÍTULO X

10. Pronóstico de ventas

En el presente capítulo utilizaremos los resultados del análisis del macroambiente, del comportamiento del consumidor y de la demanda, y de que manera ello afectaría las ventas de nuestro proyecto de inversión.

10.1. Proyección de ventas

La proyección del volumen de ventas depende de varios factores, entre ellos tenemos:

a. El análisis del macro ambiente, analizado en el capítulo 2,

b. El comportamiento del consumidor, estudiado en el capítulo 5,

c. La proyección y crecimiento de la demanda, también estudiados en el capítulo 5,

d. La variación de la afluencia y el valor de consumo durante las diferentes horas del día, datos obtenidos con nuestra encuesta. Según el resultado de nuestro estudio cualitativo y cuantitativo, se ha podido observar que además de la variación en la cantidad de personas que visitan los cafés-puntos de encuentro durante el transcurso del día, existe una fuerte variación en el consumo, reflejado en el monto del ticket promedio, como lo podemos observar a continuación.

Cuadro 10.1: Distribución de horas y ticket promedio

Horario	Horas	Frecuencia %	Ticket Promedio Soles
7 – 10	3	7	10.00
10 – 12	2	21	12.00
12 – 15	3	42	16.50
15 – 19	4	19	12.00
19 – 23	4	11	15.00
Totales	16	100	14.08

Elaboración propia.

e. La influencia de la estrategia de marketing sobre el volumen de ventas.

En base a las consideraciones señaladas, el pronóstico de ventas de nuestro café–punto de encuentro será determinado calculando las visitas que realizarán dos tipos de clientes:

- Primero, las personas que actualmente si asisten (con frecuencia sostenida y frecuenta baja) a los locales existentes y que ante la apertura de este nuevo concepto nos incluirán como su lugar de preferencia, disminuyendo así la clientela de la competencia. La determinación del número de visitas se hará considerando la población de este segmento, la frecuencia de asistencia y la captura de mercado de la competencia.
- Segundo, las personas que actualmente no asisten a este tipo de establecimientos (cafés puntos de encuentro), pero que al

conocer una nueva propuesta y las ventajas comparativas que ofrece, decidirán acudir. La determinación del número de visitas se hará a partir de la población de este segmento, la frecuencia de asistencia y el porcentaje de captura de este mercado potencial.

Según resultado de la encuesta realizada (pregunta 1), se determinó lo siguiente:

Cuadro 10.2: Factor de asistencia en el último mes a café-punto de encuentro

Pregunta Nº 1: Acude Usted a Cafés Puntos de Encuentro	
a) Si Asisten a Café Punto de Encuentro	62.70%
b) No Asisten a Café Punto de Encuentro	37.30%

Elaboración propia.

El cuadro indica que existe un alto porcentaje de asistencia a este tipo de locales en el segmento de NSE A y B con un 62.7% y además que existe un importante mercado potencial de 37.3% que no asiste. Concluimos que la frecuencia de visita es alta pero todavía queda un segmento importante que no asiste y que debemos estimular en su futura asistencia en base a las estrategias de marketing enunciadas.

10.1.1. Pronóstico de ventas - personas que asisten a cafés punto de encuentro

El pronóstico de ventas de personas que asisten a cafés-punto de encuentro es el siguiente:

a. Personas que asisten con frecuencia sostenida

Tomando como base la proyección de la demanda del capítulo 5 (población segmentada por niveles socio económicos que pertenecen al corredor de la riqueza, edad y estilos de vida) y aplicando el factor de asistencia a cafés-puntos de encuentro de 62.70%, se determinó el total de personas que asisten a cafés-puntos de encuentro; luego considerando el factor de personas que asisten con frecuencia sostenida (representando por lo menos una visita al mes) equivalente a 93% (encuesta pregunta 8), se determinó el número de personas que asiste a cafés-puntos de encuentro. Luego, se calculó el índice de frecuencia de visitas mensual de 2.8 veces por mes en base a la suma de la ponderación de número de visitas y del porcentaje de respuestas obtenido (pregunta 8) y sobre esta base se calculó el número de visitas a estos conceptos. Finalmente considerando el Market Share de la oferta, se determinó el porcentaje de captura de este mercado obteniéndose así el número de visitas a nuestro concepto. Para hacer la estimación de la proyección de ventas, se ha considerado que en el

inicio de operaciones del local se tendría una participación del mercado similar a los establecimientos de la competencia empezando por el menor y creciendo hasta el punto de alcanzar la capacidad instalada. De esta forma se tomó como porcentaje de participación inicial 0.60% (año 1) hasta alcanzar 1.65% de participación del mercado (año 5) que corresponde a la capacidad instalada.

Cuadro 10.3: Pronóstico de ventas - Personas que asisten con frecuencia sostenida a cafés-puntos de encuentro

Descripción	2006	2007	2008	2009	2010
% Personas que Asisten	62.70%	62.70%	62.70%	62.70%	62.70%
Total Personas que Asisten	120,640	123,926	127,303	130,774	134,340
% Personas que Asisten con Frecuencia Sostenida	93.00%	93.00%	93.00%	93.00%	93.00%
Total Personas que Asisten con Frecuencia Sostenida	112,195	115,251	118,392	121,619	124,937
Frecuencia Mensual de Visitas	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800
Frecuencia Anual de Visitas	33.60	33.60	33.60	33.60	33.60
Total Visitas Anuales	3,769,754	3,872,437	3,977,964	4,086,414	4,197,870
% de Captura de Mercado	0.60%	0.85%	1.20%	1.45%	1.65%
Visitas Anuales A Nuestro Concepto	22,619	32,916	47,736	59,253	69,265
Total por mes	1,885	2,743	3,978	4,938	5,772
Total por día	63	91	133	165	192

Elaboración propia.

b. Personas que asisten con poca frecuencia

De igual modo, tomando como base la proyección de la demanda del capítulo 5 (población segmentada por niveles socio económicos que pertenecen al corredor de la riqueza, edad y estilos de vida) y aplicando el factor de asistencia de 62.70% determinado en base a la encuesta (pregunta 1), se determinó el total de personas que asisten a cafés-puntos de encuentro; luego considerando el factor de personas que asisten con poca frecuencia (menos de una visita al mes) equivalente a 7% determinado en base a los porcentajes de respuestas a) de la encuesta (pregunta 8) se determinó el número de personas de esta categoría que asiste a cafés-puntos de encuentro. Sobre esta base se calculó el número de visitas a estos conceptos. Finalmente considerando el Market Share de la competencia desde su punto más bajo 0.6% se determinó el porcentaje de captura de este mercado determinando así el número de visitas a nuestro concepto.

Cuadro 10.4: Pronóstico de ventas: personas que asisten con poca frecuencia a cafés puntos de encuentro

Descripción	2006	2007	2008	2009	2010
% Personas que Asisten	62.70%	62.70%	62.70%	62.70%	62.70 %
Total Personas que Asisten	120,640	123,926	127,303	130,774	134,340
% Personas que Asisten con Baja Frecuencia	7.00%	7.00%	7.00%	7.00%	7.00 %
Total Personas que Asisten con Baja Frecuencia	8,445	8,675	8,911	9,154	9,404
Frecuencia Mensual de Visitas	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Frecuencia Anual de Visitas	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00
Total Visitas Anuales	101,337	104,098	106,935	109,850	112,846
% de Captura de Mercado	0.60%	0.85%	1.20%	1.55%	1.65 %
Visitas Anuales A Nuestro Concepto	608	885	1,283	1,703	1,862
Total por mes	51	74	107	142	155
Total por día	2	2	4	5	5

Elaboración propia.

10.1.2. Pronóstico de ventas sobre personas que no asisten a cafés punto de encuentro

Tomando como base la proyección de la demanda del capítulo 5 (población segmentada por niveles socio económicos que pertenecen al corredor de la riqueza, edad y estilos de vida) y aplicando el factor de no asistencia de 37.3% determinado en base a la encuesta (pregunta 1), se determinó el total de personas que asisten a cafés-puntos de encuentro; luego considerando el factor de 69%

correspondiente a personas que no asisten pero que podríamos captar porque en su mayoría no conocen los cafés-puntos de encuentro (pregunta 1.a.) se determinó el número de personas, seguidamente considerando un índice de frecuencia de 1 vez al mes se determinó el número de visitas a estos conceptos. Finalmente considerando un porcentaje de captura conservador (para no asumir mayores riesgos en el proyecto) se determinó el número de visitas a nuestro concepto.

Cuadro 10.5: Pronóstico de ventas: personas que no asisten a cafés-puntos de encuentro

Descripción	2006	2007	2008	2009	2010
% Personas que No Asisten	37.30%	37.30%	37.30%	37.30%	37.30%
Total Personas que No Asisten	71,768	73,723	75,732	77,797	79,919
% Personas que Asistió Una Vez a Cafés-puntos de encuentro	69.00%	69.00%	69.00%	69.00%	69.00%
Total Personas que Asistirían	49,520	50,869	52,255	53,680	55,144
Frecuencia Mensual de Visitas	1	1	1	1	1
Frecuencia Anual de Visitas	12	12	12	12	12
Total Visitas Anuales	594,241	610,427	627,062	644,157	661,726
% Personas que No Asisten pero si Irían	0.05%	0.05%	0.05%	0.05%	0.05%
Visitas Anuales	297	305	314	322	331
Total por mes	25	25	26	27	28
Total por día	0.83	0.85	0.87	0.89	0.92

Elaboración propia.

Finalmente considerando los tres conceptos de pronóstico se determinó el pronóstico total de ventas.

Cuadro 10.6: Pronóstico total de ventas

Descripción	2006	2007	2008	2009	2010
A. Asisten a Cafés-puntos de encuentro	23,227	33,801	49,019	60,956	71,127
A.1. Asisten con Frecuencia Sostenida					
Visitas Anuales A Nuestro Concepto	22,619	32,916	47,736	59,253	69,265
A.2. Asisten con Baja Frecuencia					
Visitas Anuales A Nuestro Concepto	608	885	1,283	1,703	1,862
B. No Asisten A Cafés-puntos de encuentro					
Visitas Anuales A Nuestro Concepto	297	305	314	322	331
Total Visitas Anuales a Nuestro Concepto	**23,524**	**34,106**	**49,332**	**61,278**	**71,458**
Total por mes	1,960	2,842	4,111	5,106	5,955
Total por día	65	95	137	170	198

Elaboración propia.

10.2. Resumen de resultados

Podemos concluir que la mayor parte de los asistentes a nuestro local están representados por personas que asisten con frecuencia sostenida a locales similares. Asimismo se ha considerado un porcentaje de captura de mercado disponible que llegará inicialmente a 0.6% y crecerá hasta 1.65%. Adicionalmente se ha

considerado otros segmentos como las personas que asisten con baja frecuencia y las que no asisten.

Como puede observarse se tiene una interesante y moderada proyección de ventas que será evaluada en el contexto integral del proyecto.

CAPÍTULO XI

11. Determinación del tamaño de la empresa

"La importancia de definir el tamaño que tendrá el proyecto, se manifiesta principalmente en su incidencia sobre el nivel de las inversiones y costos que se calculen y por lo tanto sobre la estimación de la rentabilidad que podría generar su implementación. De igual forma, la decisión que se tome con respecto al tamaño, determinará el nivel de operación que posteriormente explicará la estimación de los ingresos por ventas"[43], en tal sentido determinar el tamaño inicial de nuestro proyecto y los crecimientos futuros será fundamental en el análisis.

11.1. Análisis de economías de escala

El comercio (productos o servicios) es consecuencia natural de los rendimientos crecientes o economías de escala, que supone una tendencia de los costos a ser menores ante un incremento notable de la capacidad de servicio. Una ventaja adicional de las economías de escala es que propician un incentivo a la especialización, las economías de escala pueden ser internas (dependientes del tamaño de la empresa) o externas (dependientes del tamaño de la industria comentado en el capítulo 3, 3.1.3 "Tamaño de la industria y crecimiento"). El

[43] SAPAG CHAIN, Nassir; SAPAG CHAIN, Reinaldo. **Preparación y evaluación de proyectos**. 3ª ed. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill, 1998.

hecho de la existencia de economías de escala rompe con el esquema ideal de competencia perfecta y se necesitan de nuevos modelos económicos para explicar tales casos, como por ejemplo el de monopolio. Aún en competencia monopolística existen una gran variedad de ramificaciones por ejemplo de una industria produciendo para la principal insumos bien diferenciados, estas empresas actúan como monopolistas individuales, cuando nuevas empresas entran al ramo desaparecen los beneficios y el monopolio se esfuma. El equilibrio dependerá del tamaño del mercado: un gran mercado contendrá un gran número de empresas, cada una produciendo a mayor escala y menos costo medio que en un mercado de proporciones diminutas. En el caso de nuestro proyecto, por su naturaleza y especialización culinaria de carácter creativo, este factor no afectará en forma trascendental su implementación y puesta en marcha.

11.2. Proyección de crecimiento del mercado creciente o constante

Según lo estudiado en el capítulo 5 (proyección de la demanda), vemos que el mercado crece en forma constante desde el punto de vista de población y creciente desde el punto de vista de estilos de vida objetivo.

Cuadro 11.1: Proyección del mercado disponible y objetivo, y proyección de demanda

Descripción	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Total Población CR	1,169,750						
Tasa Anual Estimada de Crecimiento		1.021	1.021	1.021	1.021	1.021	1.021
Población CR Proyectada	1,169,750	1,194,315	1,219,395	1,245,003	1,271,148	1,297,842	1,325,096
Población de NSE A y B Viviendo en Corredor de Riqueza	81.03 %	81.03 %	81.03 %	81.03 %	81.03 %	81.03 %	81.03 %
Población NSE A + B	947,793	967,696	988,018	1,008,766	1,029,950	1,051,579	1,073,662
% Población CR mayor a 25 años	53.00 %	53.00 %	53.00 %	53.00 %	53.00 %	53.00 %	53.00 %
Población de Corredor de la Riqueza Mayor de 25 años	502,330	512,879	523,649	534,646	545,874	557,337	569,041
% Estilos de Vida Objetivo (1)	36.30 %	36.52 %	36.74 %	36.97 %	37.19 %	37.42 %	37.65 %
Proyección Población Mercado Potencial	**182,346**	**187,308**	**192,408**	**197,649**	**203,035**	**208,570**	**214,259**

Elaboración propia.

Este cuadro es el resultado del análisis del segmento en el capítulo 5, observamos como empezamos con el total de la población del corredor de la riqueza y desde allí calculamos el porcentaje anual estimado de crecimiento (1.021%), luego segmentamos la población de NSA y NSB del corredor y luego el porcentaje de población del corredor de la riqueza (CR) mayor a 25 años. Finalmente segmentamos el porcentaje por estilos de vida y tenemos la proyección poblacional del mercado potencial.

11.3. Selección del tamaño del negocio

En el capítulo 10 hemos visto la frecuencia de visitas a los cafés-puntos de encuentro según las diferentes horas del día (Cuadro 10.1). A partir de este dato podemos distribuir productivamente a nuestro personal, establecer horarios de atención y considerar estrategias como precios discriminatorios en la horas de menos afluencia del público.
Nuestro local se encontrará abierto de lunes a domingo, de 7:00 a 23:00 horas, es decir, 16 horas durante el día.

El siguiente paso es determinar el turnover, o sea el promedio de tiempo que el asiento es ocupado por el periodo de tiempo deseado. En un café-punto de encuentro, según el análisis de la competencia, hemos determinado que el tiempo de asistencia de la clientela está entre una hora (en los casos de los ejecutivos o de las personas solas) y dos horas (en el caso de las amas de casa). De este resultado, consideramos una asistencia promedio en cafés punto de encuentro de 1 hora y media, lo cual corresponde a un turnover de 0.75 si consideramos una hora como periodo de tiempo.

En el cuadro anterior, observamos que la mayor asistencia está representada durante el horario del almuerzo, donde se presenta en los locales un 42% de las asistencias diarias.

Con la demanda diaria calculada en el cuadro Nº 12.1, observamos que durante este periodo, asistirán 27 personas (0.42*65). Aplicándole el turnover antes definido, determinamos una necesidad de 18 asientos (0.65*27) en nuestro local para satisfacer la demanda. Tendremos una cifra que cubrirá esa demanda de 18 asientos con 18 mesas.

Nuestro local llevará a la vez mesas rectangulares y redondas, para cuatro personas como para dos. A continuación, observamos la repartición en nuestro local de mesas y sillas por ambiente.

Cuadro 11.2: Repartición de mesas y sillas por ambiente

Ambiente	Tipo de mesas	Numero de mesas	Numero de sillas
Terraza	◯	2	4
	◯	3	2
Patio	◯	4	2
	□	2	4
Sala	◯	3	2
	□	4	4
TOTAL		18	52

Elaboración propia.

Para nuestro local, consideramos importante tomar en cuenta bastante espacio en las mesas y entre las mesas para que nuestra clientela se sienta cómoda. Asimismo, cabe recordar que una de las debilidades encontradas en la competencia es la falta de espacio entre las mesas que origina falta de intimidad.

Para una buena comodidad de nuestros clientes y basándonos sobre los criterios del "Equipement destiné a la clientèle", consideraremos los siguientes espacios para nuestras mesas.

Cuadro 11.3: Espacios lineales e intervalos

	Espacio lineal por cubierto (en metros)	**Intervalo entre 2 espacios lineales (en metros)**
Oferta actual	0.50	0.05
Nuestro local	0.55	0.05

Elaboración propia.

El espacio lineal por cubierto representa el espacio que realmente dispone la persona cuando está sentada en la mesa. El intervalo representa el espacio entre dos personas.

A continuación, definimos las dimensiones de cada tipo de mesa según los espacios e intervalos considerados anteriormente

a. Cálculo del perímetro de mesas

Mesa rectangular para 4 personas

P= L*I

L = (2*0.50)+2*(0.05+0.05)= 1.20

I= segùn las normas de restauración, para una buena comodidad, se necesita como ancho el 66% de L, entonces I = 0.80m

b. Mesa redonda para 4 personas

P = 2∏R

(4*0.05)+ (4*0.55)= 2.4

Entonces 2∏R=2.4

R= 0.3821 metro

Diámetro = 2R = 0.76

Necesitaremos mesas redondas para cuatro personas de 0.80 metros de diámetro

c. Mesa redonda para 2 personas

P = 2∏R

(2*0.05)+ (2*0.55)= 1.2

Entonces 2∏R=1.2

R= 0.19 metro

Diámetro = 2R = 0.38

Necesitaremos mesas redondas para dos personas de 0.40 metros de diámetro.

Cuadro 11.4: Resumen de dimensiones por tipo de mesas

(En cm.)

Dimensiones	Mesa Rectangular 4 cubiertos	Mesa Redonda 4 cubiertos	Mesa Redonda 2 cubiertos
Largo	120	-	-
Ancho	80	-	-
Diámetro	-	80	40

Elaboración propia.

Con los diámetros calculados anteriormente, podemos calcular el ratio-cliente. El ratio cliente representa el área total necesaria para cada mesa y sus asientos, divido por el número de asientos que tiene la mesa. El cálculo del ratio-cliente es lo más valioso para calcular el tamaño de nuestra área reservada al cliente porque toma en cuenta el espacio necesario del cliente para entrar y salir de la mesa de manera cómoda. En resumen, el ratio-cliente determina el espacio requerido por cada cliente.

Para el cálculo del ratio-cliente para la mesa rectangular de cuatro asientos, necesitamos los siguientes datos:

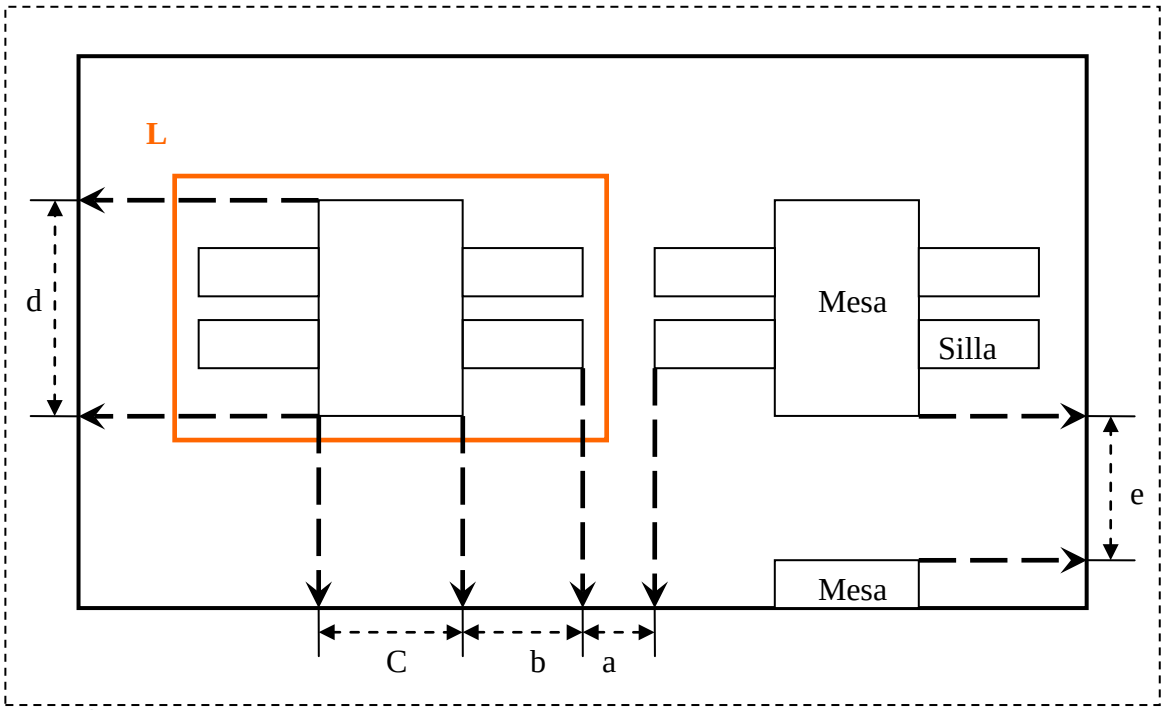
- Dimensiones de la mesa:
  - Largo (d):1.20m
  - Ancho (c): 0.80m

- Profundidad de un asiento (b): 0.45m. La profundidad de un asiento representa el espacio que dispone el cliente para sentarse en la silla.
- Espacio entre dos mesas (e): 1.20m
- Espacio entre las sillas de diferentes mesas (a): 0.30m.

Este espacio corresponde al espacio que queda cuando las sillas que dos mesas diferentes utilizan su profundidad mínima frente a su correspondiente mesa, o sea están ubicadas a 0.45 m de la mesa.

En el siguiente esquema presentamos cada uno de los datos antes definidos:

Gráfico 11.1: Representación esquemática de espacio requerido para una mesa rectangular de cuatro cubiertos



Elaboración propia.

Ratio Cliente = S/4

S = I x L

I = a/2 + b + c + b + a/2

I = 2

L = a/2 + d +e/2

L = 1.95

Ratio Cliente = 0.975 m2

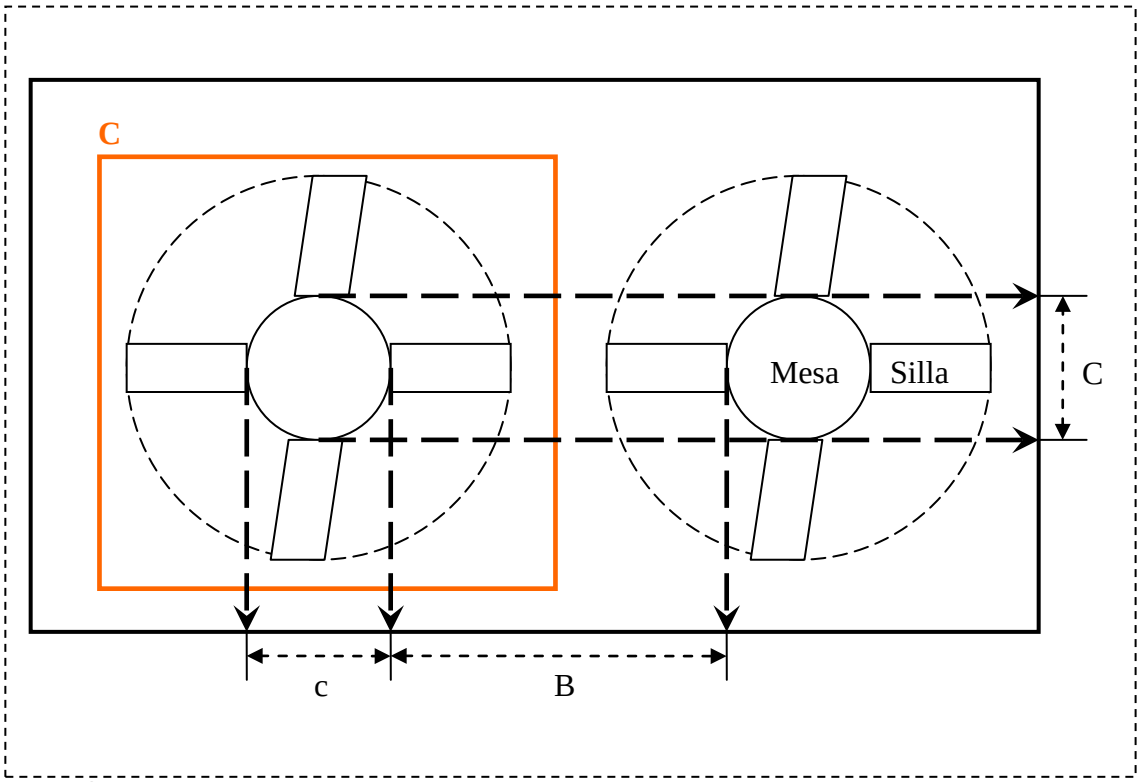
A este resultado, necesitamos añadir áreas para dejar el cliente entrar y salir de mesa con toda comodidad. Esta área, en el sector de restauración debe representar un 20% del ratio cliente. De hecho, el ratio cliente para una mesa rectangular de 4 asientos es de 1.17 m2.

De la misma manera, calculamos el ratio cliente para mesas redondas de cuatro asientos.

En este caso, utilizaremos los siguientes criterios:

- Espacio entre dos mesas (b): 1.20m
- Diámetro de la mesa (c): 0.80m

Gráfico 11.2: Representación esquemática de espacio requerido para una mesa redonda de cuatro cubiertos



Elaboración propia.

Ratio cliente = S/4

S = C x C

C = b/2 + c + b/2

C = 2

Entonces S = 4

Ratio cliente = 1

Considerando el 20% que debemos añadir para poder entrar y salir de la mesa, obtenemos un ratio cliente de 1.2 m2 para una mesa redonda para cuatro personas.

Bajo el mismo modelo, calculamos el ratio cliente para una mesa redonda de dos cubiertos, utilizando los siguientes valores:

- Espacio entre dos mesas (b): 1.20m
- Diámetro de la mesa (c): 0.40m

Obtenemos un ratio-cliente de 1.53 m2 para este tipo de mesa. Los resultados están resumidos en el siguiente cuadro.

Cuadro 11.5: Ratio cliente por tipo de mesa

Tipo de mesa	Ratio Cliente (m2)
 4 asientos	1.17
 4 asientos	1.20
 2 asientos	1.53

Elaboración propia.

A continuación, calculamos la superficie necesaria del área reservada a nuestra clientela.

Cuadro 11.6: Cálculo del área reservada a los clientes

Tipo de mesa	Ratio Cliente (m2)	Número de clientes	Ratio por mesa	Número de mesa de cada tipo	Superficie necesaria (m2)
□ 4 asientos	1.17	4	4.68	6	28.08
◯ 4 asientos	1.2	4	4.8	2	9.60
◯ 2 asientos	1.53	2	3.06	10	30.60
TOTAL					68.28

Elaboración propia.

Aunque parece poco la diferencia, estas dimensiones permitirán dar más comodidad para nuestro cliente.

A este espacio, tenemos que agregarle el perímetro del salón, lo cual será un lugar aún más cómodo. De hecho le aplicamos un ratio cliente de 1.5 m2 por cada sillón. Tendremos 4 sillones y 2 sofás (los cuales representan el tamaño de dos sillones juntos).

Cuadro 11.7: Cálculo del ratio - cliente para el salón

Muebles del salón	Numero	Conversión en número de sillones	Ratio-cliente por el total de muebles
Sillones	4	4	6
Sofás	2	4	6
Total			12

Elaboración propia.

El salón deberá entonces tener un espacio de 12 m2.

El espacio interior reservado a los clientes será de 86.4 m2 (74.4+12).

Según las normas de restauración, el espacio reservado a la clientela debe estar entre 40% y 60% del área total del local. De otro lado, 20% del área total debe ser reservado para la cocina cuando se trata de restauración rápida. El resto está compartido en anexos para la cocina (oficina, vestíbulo, baño) y anexos para la clientela (hall de entrada, baños). Para nuestro local, como se trata de una restauración rápida sin necesidad de mucho personal, el área reservada para el cliente puede ser bastante amplia. De hecho, hemos decidido aplicar al espacio cliente un 55% del área total del local. A continuación, observamos la repartición de las diferentes áreas.

Cuadro 11.8: Tamaño de las diferentes áreas del local

Áreas	Repartición de las áreas	
	%	m2
Espacio clientela	55	68.28
Anexo espacio clientela	15	18.62
Espacio cocina	20	24.83
Anexo espacio cocina	10	12.41
TOTAL	100	124.14

Elaboración propia.

De otro lado, tenemos que considerar el tamaño del estacionamiento para 15 vehículos, como vemos a continuación:

Cuadro 11.9: Cálculo del tamaño del estacionamiento

Medidas de un estacionamiento	**Largo (m)**	2.5
	Ancho (m)	2
Total Perímetro por estacionamiento (m2)		5
Total Perímetro (15 estacionamientos) (m2)		75

Elaboración propia.

El tamaño total de nuestro local es de 199.14 m2 (124.14+75).

El tamaño de nuestro café-punto de encuentro esta determinado en gran parte por el pronóstico de ventas, el cual

proyecta las atenciones por día, mesas utilizadas, distribución de nuestros clientes por horas de atención y turno ver de los clientes. En base a los factores antes mencionados determinamos que hasta el año 5to podemos mantenernos con un solo local pero a partir de ese quinto año debemos empezar a expandirnos ya que el tamaño de nuestro negocio será insuficiente. A continuación presentamos el siguiente gráfico donde se muestra lo antes enunciado:

Cuadro 11.10: Cálculo del tamaño del negocio

AÑOS	1	2	3	4	5
Pronóstico de Ventas					
Atenciones Por Día	65	95	137	170	198
Mes	1,960	2,842	4,111	5,106	5,955
Año	23,524	34,106	49,332	61,278	71,458
Factor de Distribución					
7:00 a 10:00	7%	7%	7%	7%	7%
10:00 a 12:00	21%	21%	21%	21%	21%
12:00 a 15:00	42%	42%	42%	42%	42%
15:00 a 19:00	19%	19%	19%	19%	19%
19:00 a 23:00	11%	11%	11%	11%	11%
Número de Personas					
7:00 a 10:00	5	7	10	12	14
10:00 a 12:00	14	20	29	36	42
12:00 a 15:00	27	40	58	71	83
15:00 a 19:00	12	18	26	32	38
19:00 a 23:00	7	10	15	19	22
Total	65	95	137	170	198
Capacidad Básica de Mesa	2.89	2.89	2.89	2.89	2.89
Número de Mesas					
7:00 a 10:00	2	2	3	4	5
10:00 a 12:00	5	7	10	12	14
12:00 a 15:00	9	14	20	25	29
15:00 a 19:00	4	6	9	11	13

…continúa

Cuadro 11.10: Cálculo del tamaño del negocio

…viene

19:00 a 23:00	2	4	5	6	8
Factor de Ocupabilidad					
Permanencia Por Perasona (Horas)	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5
7:00 a 10:00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
10:00 a 12:00	1.33	1.33	1.33	1.33	1.33
12:00 a 15:00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
15:00 a 19:00	2.67	2.67	2.67	2.67	2.67
19:00 a 23:00	2.67	2.67	2.67	2.67	2.67
Numero de mesas utilizadas					
7:00 a 10:00	1	1	2	2	2
10:00 a 12:00	4	5	7	9	11
12:00 a 15:00	5	7	10	12	14
15:00 a 19:00	2	2	3	4	5
19:00 a 23:00	1	1	2	2	3
Capacidad Instalada					
7:00 a 10:00	18	18	18	18	18
10:00 a 12:00	18	18	18	18	18
12:00 a 15:00	18	18	18	18	18
15:00 a 19:00	18	18	18	18	18
19:00 a 23:00	18	18	18	18	18
Capacidad Instalada					
7:00 a 10:00	4%	6%	9%	11%	13%
10:00 a 12:00	20%	29%	42%	52%	60%
12:00 a 15:00	26%	38%	55%	69%	80%
15:00 a 19:00	9%	13%	19%	23%	27%
19:00 a 23:00	5%	8%	11%	14%	16%

Elaboración propia.

Observamos que a partir del quinto año de operación, nuestro local ya alcanza un 80% de ocupabilidad entre las 12:00 y 15:00 horas, teniéndose en cuenta que se ha planeado tener tres mesas de reserva para atender una afluencia de visitas mayor.

11.4. Lay Out

Una vez considerados todos los elementos y procesos presentes dentro de nuestro local, podemos considerar diseñar nuestra layout. Para tal diseño, es importante tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

Cuadro 11.11: Criterios para posicionar áreas dentro del local

AREAS A POSICIONAR	PARAMETROS	COMENTARIOS
AREAS RESERVADAS A LA CLIENTELA . Entrada, guardarropa clientes . Sofás . Terraza	. Ambiente exterior . Ubicación geográfica . Entrada de los clientes	. Permitir al cliente aprovechar la vista más agradable . Privilegiar la exposición en el sol . Determinante para el posicionamiento de la sala de panadería-café
AREA DE PRODUCCIÓN . Cocina . Locales técnicos (pastelería…)	. Ubicada al mismo nivel y al costado de la panadería-café .Ubicación geográfica	. Permite servir caliente . Permite reducir las esperas . Permite mejorar las condiciones de trabajo del personal (caminar, llevar los platos…) . Permite disminuir la rotura de platos. . Evitar aumentar la temperatura de este sector (lugar sin mucho sol)
AREA PARA PERSONAL . Acceso	. Alejado de los sectores utilizados por el cliente	. Evita posibles molestias al cliente + permite al personal trabajar sin

…continúa

Cuadro 11.11: Criterios para posicionar áreas dentro del local

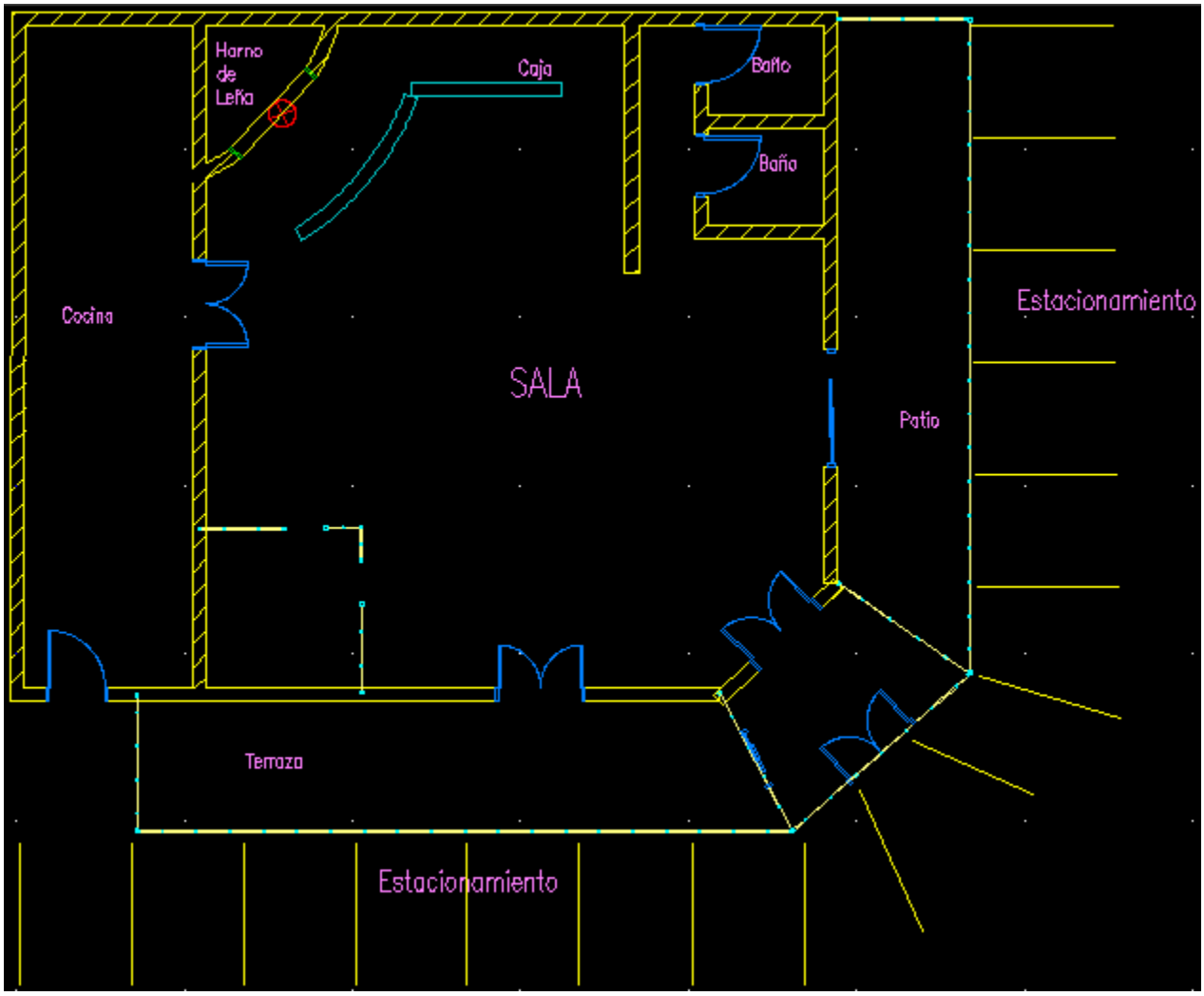
…viene

. guardarropa del personal, duchas . Baños . Comedor	 . Proximidad al local de producción . A proximidad del local de producción	preocupaciones . Suprima el tiempo perdido por el desplazamiento . Reduce el desplazamiento del personal, favorece su disponibilidad
AREA ALMACENAMIENTO . Cava . Depósito . Garde manger	. Buena ubicación geográfica . Fácil de acceso para los proveedores y personal . proximidad de los locales de producción y comercialización	. Reduce la temperatura . Facilita las entregas y la rapidez de ejecución
AREA ADMINISTRATIVA . Oficina del administrador	. A proximidad de los sectores de producción y comercialización	. Evita el aislamiento con los diferentes responsables . Simplifica trabajo de cada gerente, fomenta comunicación personal

Elaboración propia.

De estas consideraciones, se ha llegado al siguiente layout:

Grafico 11.3: Lay out café-punto de encuentro



Elaboración propia.

11.5. Conclusiones

En base al capitulo 5 tomamos como base la proyección del Mercado disponible y Objeto y la proyección de la demanda en base al NSE A y B, el corredor de la riqueza y estilos de vida; luego en el capitulo 10 obtuvimos la frecuencia de visita. y con la proyección de la demanda también establecemos la cantidad de mesas, el equipamiento y el personal que

necesitaremos, parta ello, utilizamos bibliografía técnica para establecer las medidas de nuestras sillas y mesas (redondas y rectàngulares), el área reservada para los clientes, la ocupabilidad que alcanzaremos. Concluimos que empezaremos con un local con 18 mesas, cada mozo atenderá como máximo 4 mesas y necesitaremos espacio suficiente para que los clientes puedan conversar sin molestias.

11.6. Resumen de resultados

- La distribución de la cocina, el comedor y el área de clientes harán más productivo a nuestro personal.
- Nuestro turnover será de 1.30 horas, tendremos 18 asientos (8 con cuatro sillas, 10 con 2 sillas) con 52 asientos en total.
- El salón tendrá un espacio de 12 m. cuadrados, el espacio interior para el cliente será de 86.40 m. cuadrados,
- 55% de espacio más anexos será para los clientes,
- 20% será utilizado para la cocina y sus anexos.
- El estacionamiento tendrá un espacio para 15 vehículos
- El tamaño total proyectado del local es de 199.14 m. cuadrados.

CAPÍTULO XII

12. Ingeniería del proyecto

Este proyecto requerirá de una serie de maquinarias y equipos, así como de una serie de procesos operativos - administrativos importantes para su puesta en marcha.

12.1. Máquinas y equipo

Para la implementación del café-punto de encuentro, hemos determinado en base a la proyección de ventas y según la determinación de el tamaño de nuestra empresa (en los capítulos 10 y 13 respectivamente) que las maquinas y equipos que necesitamos son las que se muestran en el **anexo 22** requerimiento de maquinas y equipos.

12.2. Modelamiento de procesos operativos – administrativos

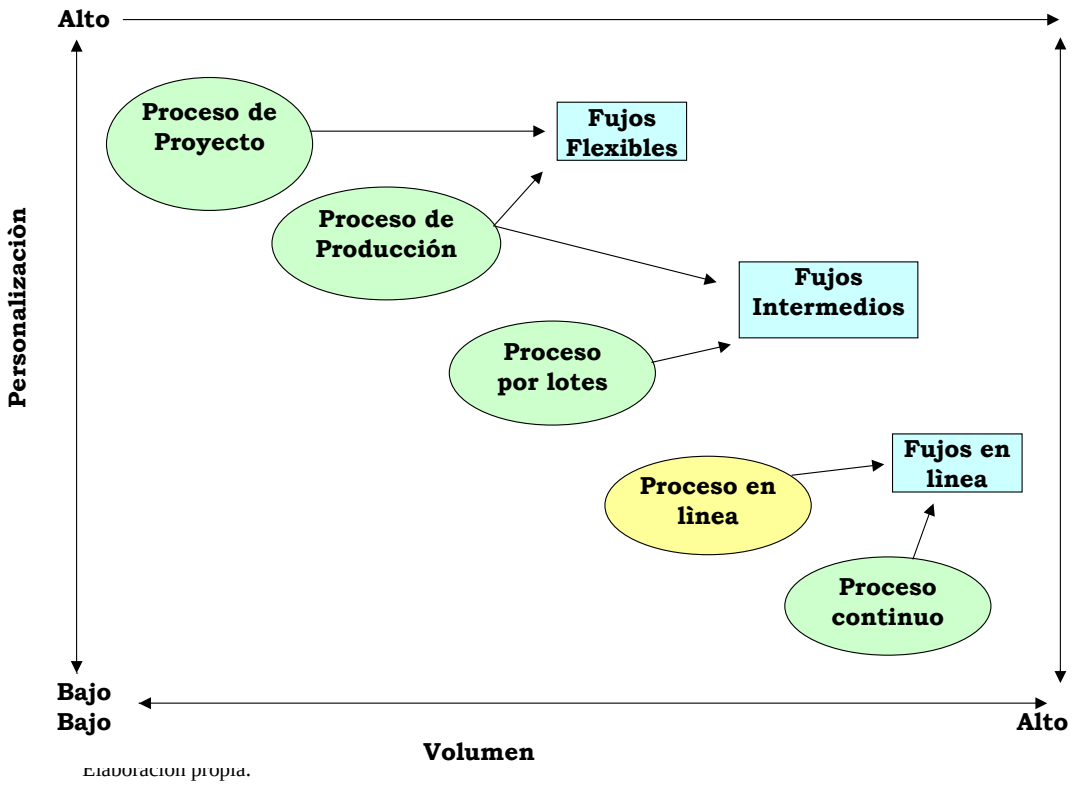
Consideremos que "un proceso implica el uso de los recursos de una organización, para obtener algo de valor. Ningún servicio puede suministrarse sin un proceso, y ningún proceso puede existir sin un servicio."44 Veamos por ello en que proceso nos ubicamos y luego en que tipo de servicio: A continuación enumeramos los tipos de procesos operativos:

[44] KRAJEWSKY, Lee J.; RITZMAN, Larry P. **Administración de operaciones: estrategia y análisis**. 5ª ed. México D.F.: Pearson Educación, 2000. p. 89.

- Proceso de proyecto
- Proceso de producción
- Procesos por lotes
- Proceso en línea
- Proceso continuo

Para determinar en que proceso nos encontramos utilizaremos el siguiente gráfico:

Gráfico 12.1: Modelamiento de procesos operativos



Elaboración propia.

[45] KRAJEWSKY, Lee J.; RITZMAN, Larry P. **Administración de operaciones: estrategia y análisis**. 5ª ed. México D.F.: Pearson Educación, 2000. p. 92.

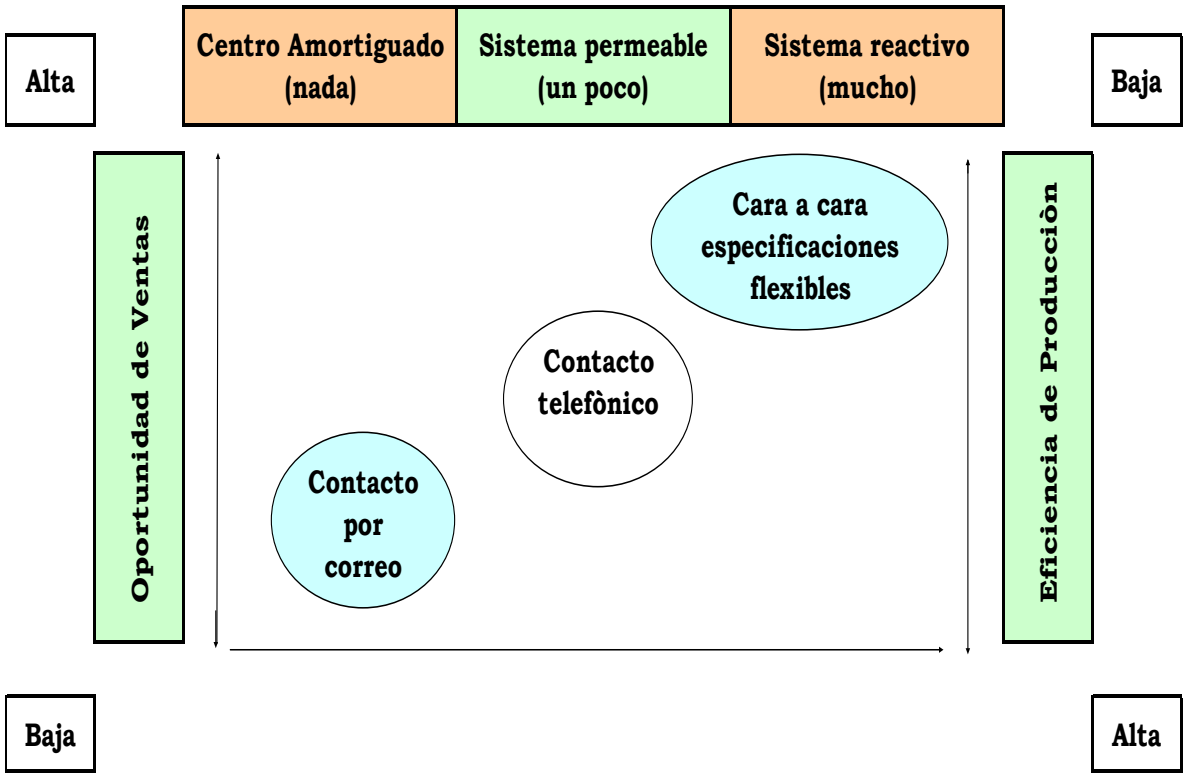
En vista que nuestro café-punto de encuentro creará sus productos mediante un proceso en línea (mostrado en el gráfico 12.1) a razón que nuestro ticket promedio no será muy alto necesitamos tener muchas transacciones si queremos tener rentabilidad, para ello nuestros productos y servicios estarán estandarizados lo cual nos permitirá organizarnos en torno a ellos. Esta demostrado porque nuestros insumos avanzan de una manera lineal de una operación a otra (como el esquema que utilizaremos para el trato de los insumos) y buscaremos mantener poco inventario en una operación y otra. Cada operación realizará el mismo proceso una y otra vez, con escasa variabilidad en los productos o servicios suministrados. Nuestro negocio encaja, por ello, con la estrategia de flujo de línea (tenemos un volumen alto de clientes y una personalización intermedia baja).

Para determinar a que servicio estará dirigido nuestro negocio utilizamos la matriz de Chase.

La matriz de Chase nos ubica como un café–punto de encuentro con un servicio flexible, es decir, tendremos diversas opciones de como realizar el servicio ya que será casual. Pero además consideramos un servicio permeable mediante correo electrónico para ofrecer a los ejecutivos y empleados de oficinas nuestro menú y opciones mediante nuestra página Web y utilizaremos el servicio amortiguado mediante el

teléfono recibiendo los pedidos para los clientes que deseen recogerlo en el mismo local (carry out).

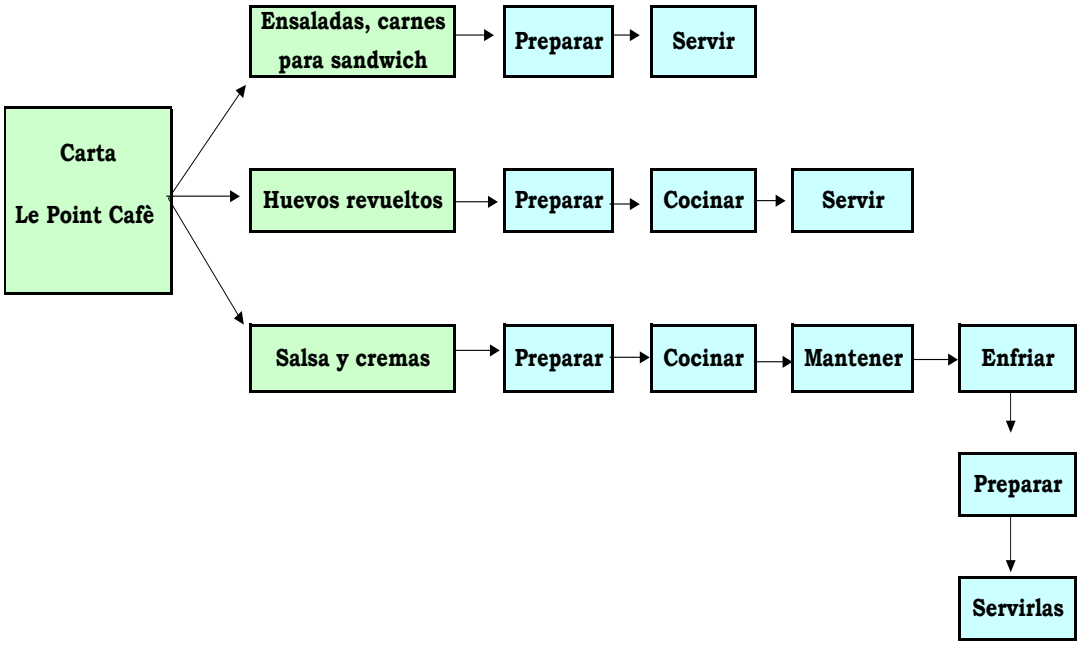
Gráfico 12.2: Matriz de Chase



Elaboración propia.

De otro lado, el tamaño y las necesidades de equipamiento y equipo dependerán principalmente de la carta, de la misma manera nuestra capacidad operativa óptima dependerá de nuestros procesos y estándares preestablecidos. Por ejemplo mostramos el siguiente gráfico en donde agruparemos la comida según los procesos de una manera general:

Gráfico 12.3: Líneas de producción según procesos



Fuente: NATIONAL RESTAURANT ASSOCIATION EDUCATIONAL FOUNDATION. **Serv safe alcohol**. [en línea]. Chicago: Nacional Restaurant Association Educational Foundation, 2005. [citado Junio 2005]. Microsoft HTML. Disponible en: http://www.nraef.org/servsafe/alcohol/

Como observamos en el proceso los grupos más comunes son:

Las comidas que se preparan y se sirven sin cocerlas (ensaladas, quesos y carnes para sándwiches). Los riesgos que tenemos en este tipo de comida es que los empleados o el equipo contaminen los alimentos.

Las comidas que se preparan y cocinan para servirse de inmediato (huevos revueltos y sándwiches calientes). Los riesgos que se nos presentan con este tipo de alimentos son cocerlos mal, lo que quizá no elimine los riesgos biológicos.

Las comidas que serán preparadas, cocinadas, mantenidas, enfriadas, recalentadas y servidas (salsas y cremas); los riesgos aquí son mayores.

Por ello empezamos a explicar en el siguiente item los procesos de comida segura, describiremos los procesos de cuidado de la seguridad de alimentos para luego establecer elevados estándares de servicio al cliente, ya que como se dijo en anteriores capítulos, se constituirá en una de nuestras principales ventajas competitivas con respecto a la competencia actual.

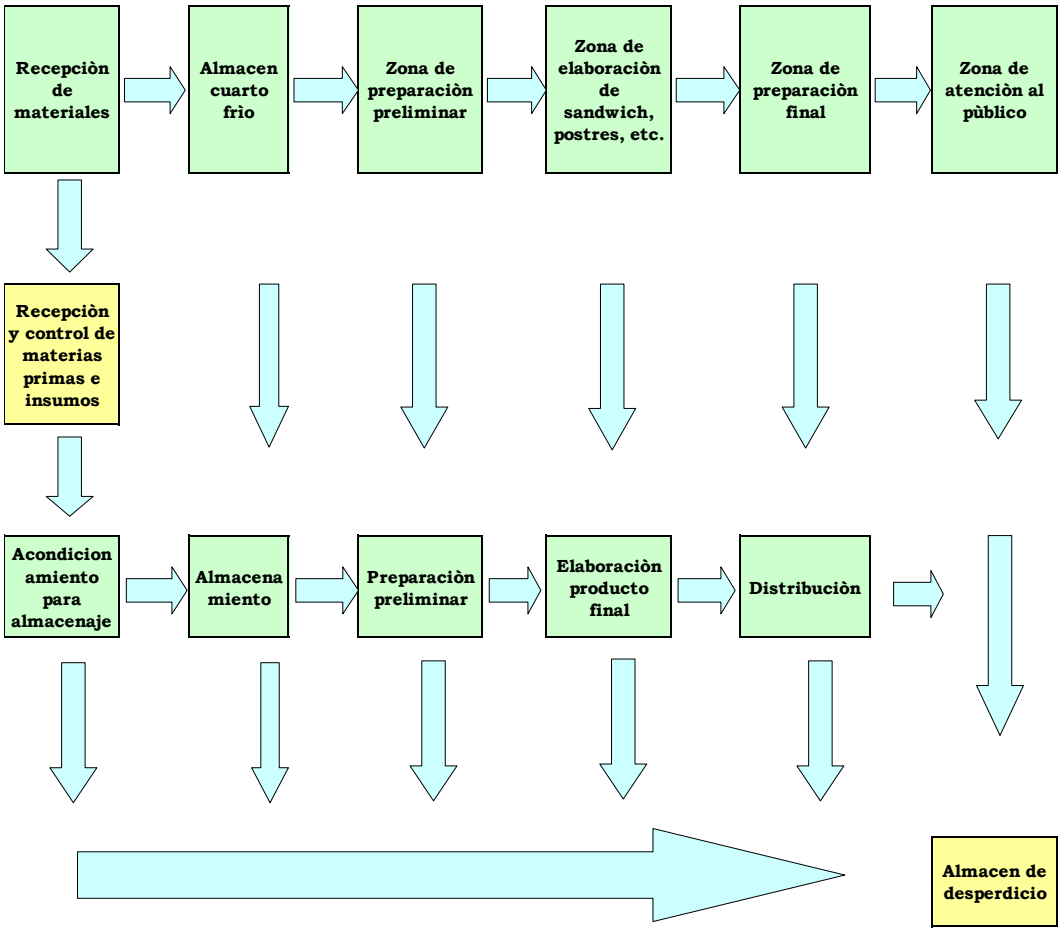
12.2.1 Procesos de "Comida segura"

Indicamos los siguientes procesos:

- Recepción y Control de Materias Primas e Insumos.
- Acondicionamiento para el almacenaje.
- Almacenamiento de acuerdo al material, según su temperatura de conservación.
- Preparación preliminar y corte de porciones.
- Elaboración de productos terminados (sándwiches, ensaladas, postres, etc.)
- Distribución a las mesas.
- Almacenamiento de desperdicios
- A continuación, observamos el esquema a seguir para el trato de los insumos.

- Los procesos antes mencionados son mostrados en el siguiente cuadro, en él observamos los movimientos de insumos dentro del área de cocina:

Gráfico 12.4: Proceso de comida segura



Elaboración propia.

Cada paso del tratamiento y flujo de insumos la explicamos a continuación:

a. Recepción y control de materias primas e insumos

Tendremos un horario de recepción de insumos de 7 a.m. a 9.00 a.m. porque necesitamos programar anticipadamente la recepción de materias primas e insumos para que no interrumpan el procesos de la preparación y la atención al público. Como la mayoría de insumos que recibiremos serán perecibles nos aseguraremos que lleguen en condiciones adecuadas, es decir, en camionetas o camiones que tengan los equipos necesarios para mantener los productos a una temperatura que se aleje de la "zona de peligro"[46]. El "encargado" de cocina deberá revisar con un termómetro que la temperatura de los productos refrigerados sea la correcta e incluso que la temperatura[47] de los medios de transporte que traen esa mercadería se encuentre a una temperatura adecuada (2 a 5 grados centígrados o 35 a 40 grados Fahrenheit si son productos refrigerados y -18 a -23 grados centígrados ó 0 a -10 grados Fahrenheit si son productos congelados)[48]. Para ello el termómetro debe estar calibrado.[49]Los productos deben estar debidamente etiquetados indicando la fecha de caducidad. Independientemente de la hora de entrega,

[46] Llamamos zona de peligro cuando los productos se encuentran a una temperatura entre los 40 grados Fahrenheit y los 140 grados Fahrenheit.

47 Para convertir de Grados Centígrados a Fahrenheit, multiplicar por 9/5+32.Para convertir de Grados Fahrenheit a Centígrados, restar 32 y multiplicar por 5/9.

[48] Se debe tener bastante cuidado cuando recibimos productos congelados que tengan hielo como escarcha, eso indica que ha sido descongelado y congelado el producto quitándole tiempo de vida en mención.

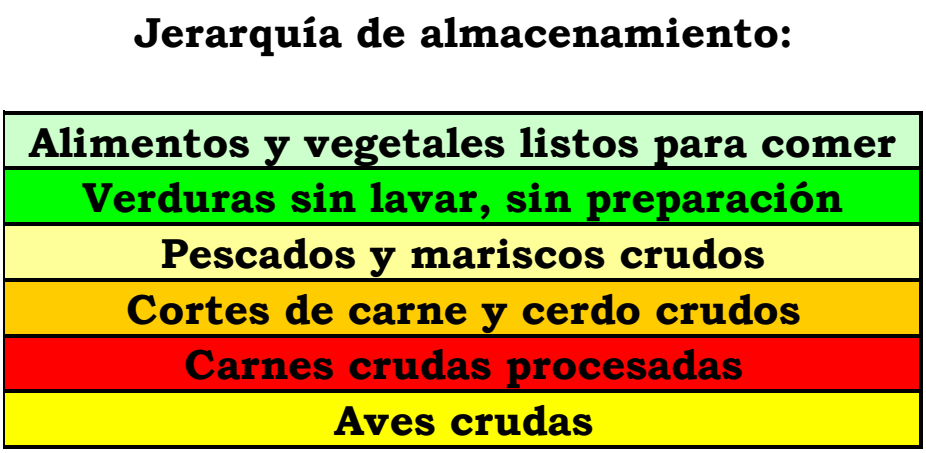
[49] El termómetro se calibra poniendo la punta del mismo en hielo y agua durante 3 minutos, debiendo marcar 32 grados Fahrenheit.

se deben seguir en todo momento las prácticas y estándares de recepción correctas.

b. **Acondicionamiento para el almacenaje.** Para el almacenaje en nuestro café-punto de encuentro acondicionaremos las siguientes áreas de almacenamiento: **Refrigerador vertical (cooler) y congelador vertical (freezer):** En el café-punto de encuentro tendremos un refrigerador y un congelador vertical. Los productos refrigerados se deben almacenar primero y debe verificarse que todos ellos estén en condiciones aceptables antes de guardarlos. No aceptaremos productos dañados ni productos congelados que lleguen descongelados. Los productos que se almacenan en refrigeración estarán acomodados en el orden o jerarquía correctos. Separaremos los productos crudos de los listos para comer, pero si los almacenamos en la misma área debemos respetar la jerarquía y los anaqueles superior e inferior del refrigerador y congelador:

   Anaquel superior: Parte superior del refrigerador y congelador en donde la temperatura es menor en tanto se acerque al centro de la máquina refrigeradora y congeladora.

Gráfico 12.5: Jerarquía de almacenamiento en el anaquel superior del refrigerador



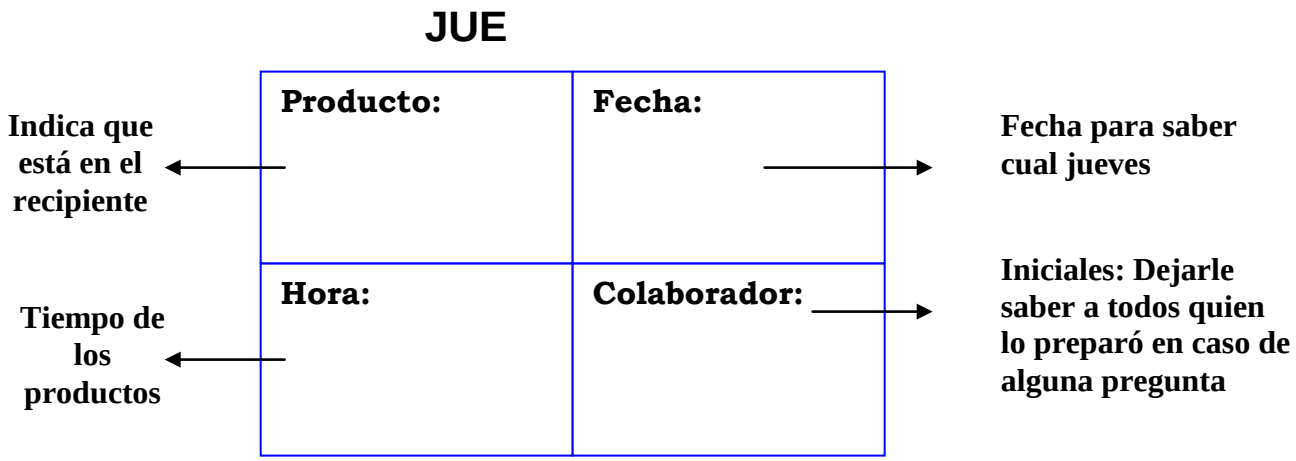
Elaboración propia.

Anaquel inferior: Parte inferior, en donde se almacenarán los demás productos perecibles del café punto encuentro:

- **Anaqueles:** Estarán entre 12” a 18” del piso cuando sea posible y tendrán ruedas.
- **Organizar** (Staging): Los productos abiertos o preparados estarán en un recipiente que llamaremos “Listo para servir”.
- **Zonificación:** Todos los productos tendrán un lugar especifico todo el tiempo.
- **Productos:** Los productos similares serán guardados juntos para una localización más rápida.
- **Etiquetas**: Los productos preparados, porcionados o descongelados tendrán etiquetas

con sus 4 partes los cuales indicamos a continuación:

Gráfico 12.6: Modelo de etiquetado de productos



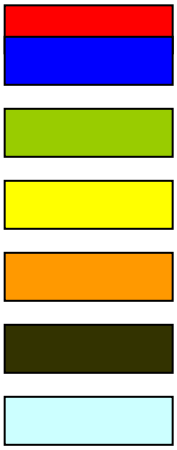
Elaboración propia.

El etiquetado de productos nos asegurará una correcta rotación de los insumos, comprobará que los productos siempre estén frescos, controlará la vida útil y se utilizará para realizar seguimiento personalizado al correcto uso de los procedimientos que indican las recetas.

Para identificar rápidamente la fecha en que se preparó el producto utilizaremos etiquetas de colores mostradas a continuación:

Gráfico 12.7: Disposición de colores de las etiquetas

a) Rojo…… Lunes……
b) Azul…… Martes……..
c) Amarillo…… Miércoles……
d) Verde……. Jueves……
e) Naranja……. Viernes…….
f) Marrón…….. Sábado…….
g) Celeste…….. Domingo….



Elaboración propia.

Al tener colores las etiquetas serán fácil reconocibles porque cada color representa un día de la semana, las decisiones de rotación o dar de baja a los productos serán más rápidas.

✓ **Cajas:** Los productos los sacaremos de las cajas de cartón o recipiente para evitar contaminación.

✓ **Ubicación:** Colocaremos artículos pesados al nivel de la cintura. Colocaremos artículos de uso común o de alto uso al nivel de los ojos. Los artículos los empujaremos hacia atrás con la etiqueta hacia el frente, esto ayudará cuando se haga la orden.

✓ **Temperatura:** El refrigerador permanecerá entre 35*F y 40*F (1*C Y 4.4*C.) y el congelador a 32*F y 0*F (0*C y –18*C)

✓ **Niveles de productos**: Serán suficientes para cubrir la demanda con un poco de extra pero no excesivo y cambiarán regularmente.

- **Almacén de secos (dry store)**

  Los productos secos se deben almacenar en el área apropiada de almacenamiento y no se deben poner productos directamente al piso. Utilizaremos los siguientes estándares:

i. **Anaqueles**: Estarán entre 12” y 18” del piso y tendrán ruedas.

ii. **Zonificación**: Todos los productos deben tener un lugar específico todo el tiempo. Ningún producto estará en dos lugares distintos o en el piso.

iii. **Productos**: Mantendremos juntos todos los enlatados, jarras, botellas, panadería, especias, batidos, etc. Ayudará a una localización más rápida.

iv. **Cajas**: Los productos no deben permanecer en las cajas de cartón o recipientes. Las cajas las removeremos del almacén de secos.

v. **Fechado:** Todo producto que recibamos y saquemos de las cajas debe tener la fecha escrita en el frente del recipiente. Esto ayuda a rotar el producto y mantener los niveles de stock mínimo y se hace más fácil ordenarlos.

vi. **Recipientes**: Se utilizarán envases de metal y plástico.

vii. **Ubicación:** Siempre colocaremos artículos pesados a nivel de la cintura (nunca muy alto o muy bajo). Los artículos de uso común o de alto uso estarán a nivel de los ojos. Mantendremos los productos hacia atrás y con la etiqueta de frente.

viii. **Artículos de papel:** Separados de los demás alimentos en un anaquel.

ix. **Temperatura:** Mantendremos temperaturas constantes entre 50*F Y 70*F (10*C Y 21*F) en el almacén de secos y tendremos un termómetro para controlarlo.

x. No hay producto caduco en el almacén de secos.

xi. No deben haber latas abolladas, oxidadas o infladas en el almacén.

xii. El sistema “lo que entra primero sale primero”, llamado PEPS será el sistema que se

utilizará en toda la cafetería – punto de encuentro.

xiii. Todos los productos con alimentos estarán etiquetados y serán fácilmente identificables.

xiv. Si tenemos problemas con mohos en los panes los transferiremos al refrigerador. Solo debemos pedir lo mínimo de panes, según proyección.

- **Artículos para la limpieza** Almacenaremos los elementos de limpieza o químicos apropiadamente (sellados, áreas bajas, no cerca de calor, etc.) Para evitar el contacto y/o contaminación con los alimentos, empaques, equipos para procesar los alimentos y las superficies de preparación aplicaremos los siguientes estándares:

i. Los químicos para limpieza estarán correctamente etiquetados.

ii. Los químicos estarán almacenados encima del lavabo para trapeadores, en el área más baja del almacén.

iii. Los químicos no estarán almacenados dentro de un radio de 3 pies de distancia de fuentes de calor o fuego.

iv. Los químicos no estarán almacenados bajo la luz directa del sol.

c. Almacenamiento de acuerdo al material, según su temperatura de conservación, su descongelamiento y su uso

En relación a los productos que deben ser descongelados antes de ser usados debemos descongelarlos refrigerándolos por un periodo de 2 a 3 días, de esta forma los alimentos permanecen en una temperatura controlada y segura (40 Fahrenheit o 4.4 centígrados).

Otra forma es descongelándolos bajo agua corriendo pero debe hacerse solo en caso de emergencia o descongelación en el microondas para artículos que se cocinarán inmediatamente y si solo es descongelación como parte del proceso de cocción.

Evitaremos el descongelamiento a temperatura ambiente, no bajo un chorro de agua, sumergidos en agua estancada o en chorro de agua con una temperatura mayor a 70 grados Fahrenheit ò mayor a 5 grados centígrados.

d. Preparación preliminar y corte de porciones.

- Significa tener los insumos de los productos finales pre preparado con el fin de entregar el producto más rápido y, a su vez, controlar mejor los stocks mínimos[50].
- Utilizaremos recetarios para cada prepreparado, en adelante "prep.", de tal manera que estandarizaremos los procesos.
- Reuniremos todos los ingredientes y herramientas antes de empezar la preparación, de esta forma los chances para omitir algo son minimizados. Se seguirá los estándares con relación a "comida segura"[51], etiquetación, tiempos de vida, etc.
- Para minimizar las oportunidades de "contaminación cruzada" es necesario:

Utilizar tablas de cortar de colores para tipos específicos de comida para prevenir contaminación cruzada. Amarillo para pollo crudo, rojo solo para carnes rojas y cerdo crudo, azul para productos marinos, verde para vegetales y blanca para alimentos ya cocidos.

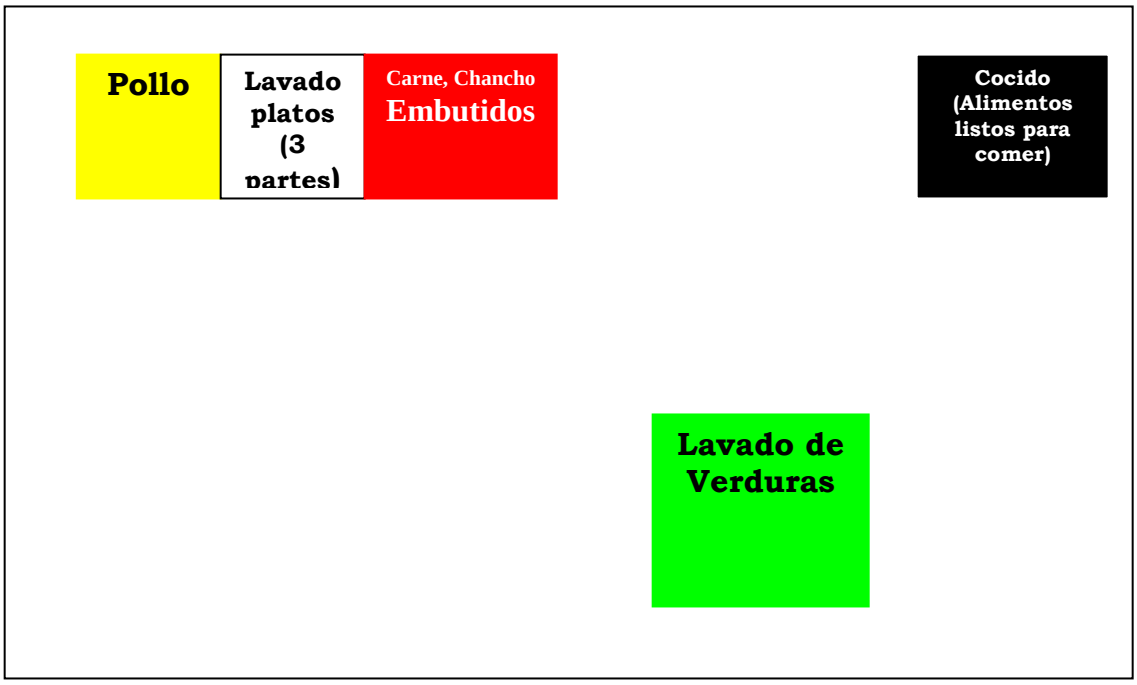
Para lavarlas se debe usar una toalla con sanitizantes.

[50] Stock Mínimo: Número de insumos o productos finales mínimo requerido durante un turno o durante el día (dependiendo del producto) en base a ventas históricas

[51] Uno de los enfoques más importantes en años recientes ha sido la preparación y servicio de comida segura en las cafés panaderías y restaurantes. Nuestros clientes se están educando más acerca de enfermedades producidas por alimentos a través de los medios de comunicación. Con Higienizar, sanitizar y evitar la contaminación cruzada se logra comida segura.

- También utilizaremos tenazas de color: amarillo para pollo crudo, rojo para carnes rojas crudas, azul para productos del mar y plateado para alimentos ya cocidos.
- Deberemos dividir la zona donde elaboraremos los preparados antes de confeccionar el producto final. Separaremos una zona de pollo crudo (amarilla), al lado derecho del lavado la zona de carnes / cerdo / pescado (roja), el lavado al otro lado de la zona de vegetales (verde) y la otra mesa para alimentos listos para comer (blanca).
- Lo que buscamos es crear una barrera o límite entre el pollo crudo y la carne roja cruda como explicamos a continuación en el siguiente gráfico:

Gráfico 12.8: Zonas de preparación en cocina



Elaboración propia.

- Utilizaremos un sistema de lavado de vegetales mediante líquido desinfectante. Solamente enjuagarlos por 1 o 2 minutos. Solo se lava vegetales antes de que sean preparados.
- El lavado de manos debe ocurrir al menos cada 20 minutos y durante 20 segundos incluyendo el antebrazo, también cuando las manos estén sucias o después de cada preparación. Nuestros lavamanos estarán equipados con jabón anti – bacterial, agua tibia, toallas desechables, gel desinfectante y bote de basura.

e. **Elaboración de productos terminados** (sándwiches, ensaladas, postres, etc.). Las ensaladas y sándwiches que preparemos con ingredientes previamente enfriados ayudarán a mantener los alimentos fríos y fuera de la zona de temperatura peligrosa por ejemplo si vamos a preparar una ensalada de pollo, el pollo, la mayonesa, el huevo hervido, etc.

- **Deben estar previamente enfriados**. Todos los ingredientes previamente enfriados deben tener una temperatura de menor o igual 41 grados Fahrenheit (5 grados centígrados). Nunca debemos usar ingredientes tibios porque son potencialmente peligrosos (+41 grados Fahrenheit, + 5 grados centígrados).

- Luego de haber terminado la preparación en forma correcta se ponen los productos en **la línea de preparación** y es allí en donde se preparan los sándwiches, ensaladas y postres que los clientes pedirán.

- Ya sean los productos en la línea abiertos, sin abrir, congelados, refrigerados, descongelados, calientes o a temperatura ambiente seguiremos las siguientes pautas para asegurar la calidad del producto final y su frescura como comentamos a continuación:

- **Productos abiertos**: Estos son los productos manufacturados, es decir, los que compraremos directamente de nuestros proveedores. Una vez abiertas, del almacén de secos deben llevarse al refrigerador o mantenerse tapados en el refrigerador.

- **Productos sin abrir**: Estos productos pueden durar días, semanas o meses, dependiendo del producto y de su vida útil.

- **Congelados**: Los productos mantenidos en congelado se preservan más tiempo que refrigerado, pero con el tiempo la calidad baja. Nosotros solo aceptaremos tener producto congelado por 96 horas (4 días) para ayudar a la rotación del producto.

- **Refrigerados**: La mayoría de nuestros productos estarán mantenidos bajo refrigeración. Tendremos tiempos para que nuestro producto se descongele (24-48 horas)[52] y tiempo preestablecido para mantener el producto una vez descongelado[53].

- **Descongelados**: Lo haremos vía refrigeración (el más seguro). Todos los productos descongelados estarán

[52] Hay dos métodos, el más seguro es descongelar bajo refrigeración por un periodo de 2 a 3 días, de esta forma los alimentos permanecen en una temperatura controlada y segura (40 F ó 4.4 c.) donde el crecimiento de la bacteria es mínimo. No pondremos los envases de almacenamiento o tapers sobre llenos o muchos recipientes uno encima del otro porque la corriente de aire acelera el tiempo de descongelamiento. El segundo método es descongelar bajo agua fría corriendo para ello el producto debe estar a menos de 40*F por no más de 2 horas.

[53] Dependiendo del producto puede tener entre 24 a 72 horas de vida útil. Revisar anexo

en un 1/3 pan[54] con un drenador para drenar el exceso de humedad.

- **Calientes:** Manejar nuestros productos calientes como cremas y salsas requerirá nuestra atención constante. La temperatura al menos deberá tener 145*F (62* C.), que es 5 grados más alta que la recomendada; pero la temperatura más alta que esta acelerará la separación de ingredientes, la humedad será perdida y la calidad se vera afectada. Un alimento de mantenerse caliente entre 2 a 6 horas dependiendo el alimento y si ha sido recalentado (máximo 4 horas).

  Cuatro cosas estarán escritas en la tapa cuando el producto esta calentando:

  i. Tiempo que el producto se empezó a calentar
  ii. Tiempo que el producto alcanzó 165*F (74*C),
  iii. Tiempo que el producto se debe descartar
  iv. El nombre del producto

Estas anotaciones, a su vez, serán complementadas por las siguientes acciones:

[54] Envase de plástico o metal con tapa y drenador de aproximadamente 40 cm. de largo por 20 cm. de ancho.

- **Agitaremos la comida caliente** en intervalos regulares para distribuir uniformemente el calor de la comida.

- **Mantendremos cubierta la comida** para retener el calor y evitar que los contaminantes caigan en la comida.

- **Calentaremos primero la comida a 165*F** (74*C.) luego recién la pasaremos a la marmita para mantener la comida caliente.

- **Nunca mezclaremos comida recién preparada** con comida que espera que la sirvan para evitar la contaminación cruzada.

- **Secos**: La temperatura en el almacén de secos cuando manejemos productos allí estará entre 50*F Y 70*F. Esto reducirá la probabilidad de crecimiento de moho. Mantendremos los productos secos tapados para no atraer roedores.
- **Temperatura ambiente**: Tendremos productos que se manejen a temperatura ambiente durante el transcurso del día, estos no son potencialmente peligrosos. Cuando almacenemos alimentos a temperatura ambiente los mantendremos alejados de fuentes directas de calor para evitar que el producto se seque y se vuelva rancio.

- Tiene contacto con la comida. Las cucharas o cucharones usados para servir comidas como helados se deben colocar bajo un chorro de agua.
- Los utensilios para servir comida tendrán mango largo, mediante esto mantendremos las manos de los que sirven lejos de los alimentos.
- Utilizaremos utensilios limpios y desinfectados para servir, los cuales los utilizaremos para un solo tipo de comida, los limpiaremos y desinfectaremos después de cada uso por lo menos una vez cada cuatro horas si los usamos continuamente.
- Exigir a nuestro personal que practique buena higiene personal [55].
- No usaremos para nada más los paños usados para limpiar derrames de comida, cuando los clientes estén sentados y los camareros van a limpiar las mesas secarán los derrames con un paño seco; luego se limpiará la mesa con un paño húmedo que ha estado en una solución desinfectante limpia.
- No apilaremos los vasos y platos cuando estemos sirviendo o recogiendo la comida.
- No asignaremos a nuestros empleados más de un trabajo durante el turno, es decir, poner las mesas y lavar los platos son tareas diferentes con responsabilidades diferentes.

[55] Buena higiene personal se refiere a mantener las uñas cortas y limpias, bien afeitados (hombres) y maquillaje ligero (mujeres), uniformes limpios y bien planchados, no uso de esclavas, collares, chaquiras o anillos (salvo el de matrimonio), cabello corto (hombres) y amarrado (mujeres), uso de gorras y delantales para evitar que el cabello caiga en a comida.

- No tocaremos la comida cocida con las manos descubiertas, usaremos tenazas o guantes.
- Las únicas comidas que serviremos de nuevo son el pre empacado que no se han abierto, como sachets de salsa o paquetes de condimentos. El pan y los bollos que no se hayan comido no se volverán a servir a otros clientes.
- No mezclaremos sobrantes con comida fresca,
- Los mantelitos de pan se deben cambiar cada vez que se sirve al cliente.
- El lavado de la vajilla debe realizarse en un lavabo de 3 partes que incluye:
  * Lavado completo
  * Enjuagado completo con agua limpia.
  * Remojado de 30 segundos en la tarja de sanitización (120*F ó 49*C.)

A continuación mostraremos un ejemplo de proceso de fabricación de lechuga para ensaladas, butifarra y sandwich los cuales serán un modelo de todos los procesos de preparación y fabricación que utilizaremos en Le Point Café:

a. Lechuga para ensalada:

- **Tiempo recomendado para la preparación**: 25 minutos aprox.
- **Ingredientes**: **PESO**: **MEDIDA**: **METRICO:**

  Cabezas de lechuga americana, lo necesario.
- **Condiciones de recepción**:

1. Cabezas de lechuga recibidas de un proveedor aprobado a menos de 40 F.

- **Almacenamiento:**

1. Lechuga a menos de 40 F.

- **Procedimiento:**

1. Área de trabajo, manos y utensilios limpios y sanitizados
2. Prepare en la zona de vegetales crudos
3. Escoja y separe las hojas oscuras y quemadas
4. Ponga las cabezas de lechuga anteras en un contenedor o lavadero lleno con 50% hielo y 50% agua.
5. Deje remojando de 2 a 5 minutos. Luego extraiga las cabezas
6. Traslade a la zona de alimentos listos para comer
7. Corte cada cabeza en cuartos
8. Remoje la lechuga trizada en un envase con hielo y agua durante 15 minutos.
9. Porciones en envases o tapers
10. Etiquete, feche y guarde en el refrigerador vertical

- **Rendimiento:**

Según lo preparado

b. Butifarra:

- **Ingredientes**: **PESO**: **MEDIDA**: **METRICO:**

Pulpa de cerdo	1	Kg.	Kg.
Comino	------	------	------
Hojas de laurel	------	------	------
Cubito de carne	------	------	-------
Sal y pimienta	------	------	------
2 litros de agua	-------	------	------

- **Condiciones de recepción:**

1. Verduras y carne recibidas de un proveedor aprobado a menos de 40º F.

- **Almacenamiento:**

1. Verduras y carne a menos de 40 F.

- **Pasos previos:**

1. Área de trabajo, manos y utensilios limpios y sanitizados
2. Prepare en la zona de vegetales crudos
3. Aderezar la pulpa de cerdo con sal, pimienta y comino, dejar reposar
4. En una olla verter dos litros de agua, el cubo de caldo de carne y las hojas de laurel.
5. Colocar la pulpa aderezada y cocinar a fuego medio 1 a 2 horas hasta que la carne este blanda,
6. Si se seca el caldo agregar más agua durante la cocción.
7. Retirar del fuego y dejar enfriar en el líquido de cocción
8. Una vez frío cortar la carne en tajadas delgadas
9. Preparar la salsa criolla mezclando todos los ingredientes.

c. Para armar el sandwich:

1. Sobre una superficie limpia, sanitizada y plana colocar las bases de pan.
2. Distribuir la lechuga y carne de cerdo reservada o jamón del país.
3. Agregar la Salsa Criolla
4. Untar la tapa del pan con mostaza al gusto, presionar ligeramente y servir.

- **<u>Rendimiento:</u>**

Para 4 sandwiches

Elaboración propia.

Como los modelos anteriores realizaremos el proceso de fabricación de cada producto de nuestro café-punto de encuentro.

f. Distribución a las mesas. Finalmente el producto final será enviado a los mostradores de vidrio para que sean apreciados por nuestros clientes, aparte, para nuestros comensales de nuestro salón los productos finales serán enviados rápidamente a las mesas del cliente por el food runner (corredor de la comida) o por el mozo (para agilizar la entrega de la comida o bebida). En el capítulo 13.2.3 explicaremos que la distribución de la comida engloba también muchos aspectos como los tratados en este capítulo los cuales se dirigen

principalmente a superar las expectativas de nuestros clientes.

g. **Almacenamiento de desperdicios.** Todos los desperdicios serán almacenados en tachos de polietileno con bolsas blancas de 75 litros. Dichos tachos “siempre” los mantendremos cerrados.

   Cuando estén llenos se dejarán en el cuarto de desperdicios cerca de la puerta de recepción de proveedores. Finalmente los desperdicios serán evacuados del café durante la madrugada para evitar mostrar un mal aspecto a nuestros vecinos y clientes.

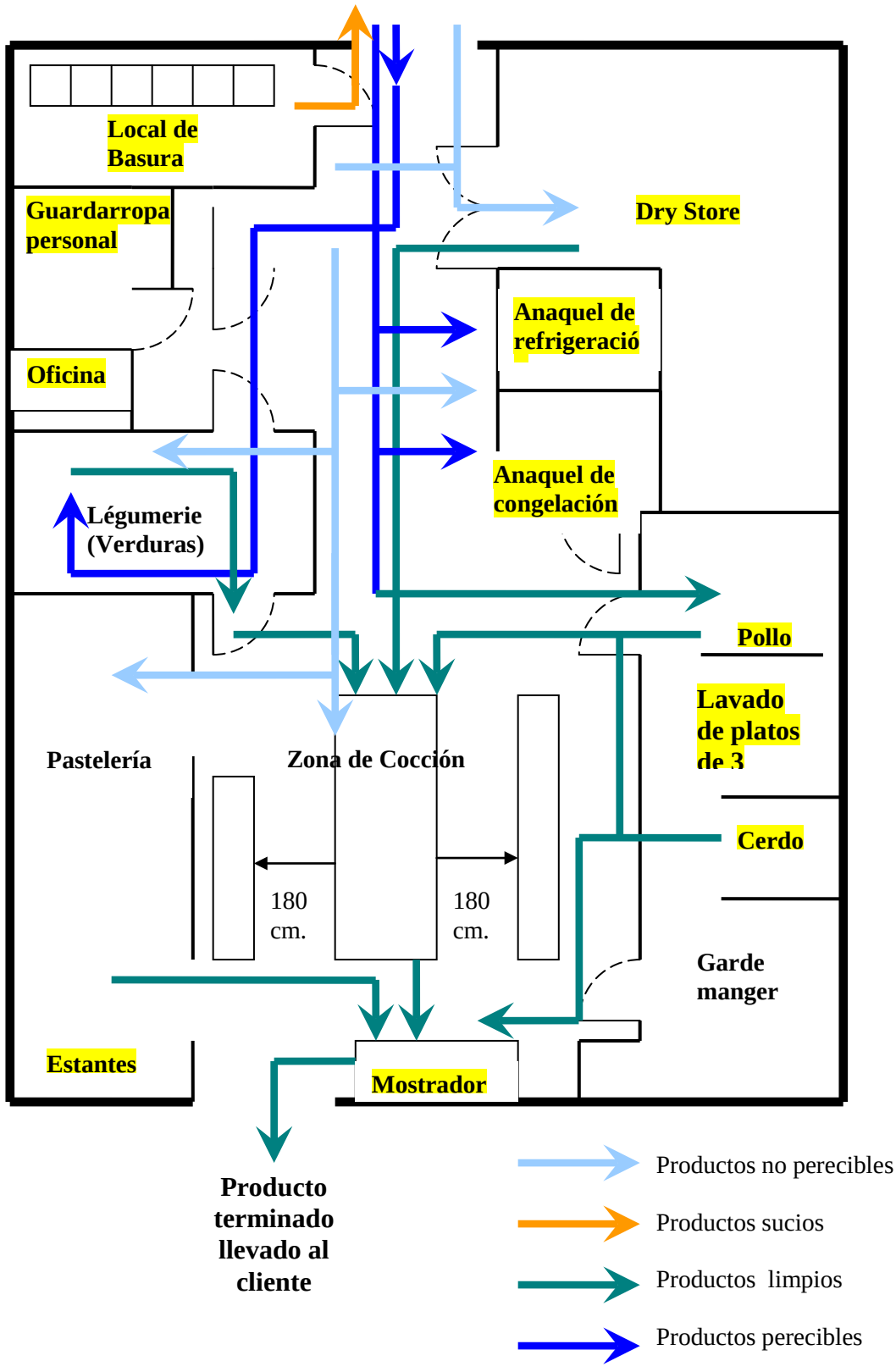
   Es bueno considerar que el control de desperdicios será muy importante para nosotros, porque como manejamos productos perecibles que per se tienen alto nivel de merma el controlarlos nos evitaran tener “costos ocultos”en nuestro negocio.

12.2.2. Diagrama operativo del circuito de insumos en la cocina del café-punto de encuentro

El esquema anterior nos muestra varias áreas dentro del mismo café-punto de encuentro. Obviamente según el tamaño que se dispone para la cocina y el total de la inversión que se requiere para su implementación, se puede tomar algunas decisiones para la realización de la

cocina. La más interesante es que una única sala de preparación preliminar puede ser suficiente y no afectar a la calidad ni a la higiene de la preparación final. Las diferentes operaciones deben estar separadas en el tiempo y la sala debe ser limpiada y desinfectada entre cada periodo de trabajo.

Gráfico 12.9: Tratamiento y flujo de insumos



Elaboración propia.

A continuación hacemos una breve descripción del papel de cada zona:

"**Légumerie**": área donde se limpia, pela y corta las verduras y frutas y también se eviscera las aves "**Garde Manger**": área donde se queda en espera las salsas y ensaladas listas para servir.

12.2.3. Proveedores

En base a una selección de calidad, el precio y los procedimientos de comida segura hemos escogido a los siguientes proveedores, en el gráfico anterior de tratamiento y flujos de insumos observamos en que lugar recibimos la mercadería y hacia donde la dirigimos, dependiendo del tipo de producto (almacén de secos, refrigerados o congelados, o directamente a la mesa de preparación); luego explicaremos las políticas con ellos en el capítulo 14.

Cuadro 12.1: Principales proveedores

No	Razón social	Producto:	Teléfono:	Contacto:
1	Avícola a granja	Aves y huevos		
2	Braedt	Embutios		
3	De la plaza	Queso fresco		
4	Discre´s	carnes		
5	Distribuidora Ruiz	lacteos		
6	Don Panadero	panes		
7	Embotelladora Latinoamericana	gaseosas		
8	Huevo de oro	aves y huevos		
9	Mercado de frutas No2	frutas		
10	Prolimer S.A.	alimentos / suministros		
11	Questo	café		
12	Tecnopan	panes		
13	Tempano	laive		
14	Verdulería Diana	verduras		
15	Rediplast	descartables		
16	Proveeduría Juan Luis	carnes		

Elaboración propia.

A continuación mostraremos un cuadro de pedidos a proveedores tipo, de esa manera podremos programar nuestros pedidos con mayor exactitud, utilizando los pares o inventarios mínimos con los cuales podremos establecer los stocks actuales mediante inventarios diarios.

Cuadro 12.2: Hoja de pedido de proveedores

Le Point Café

Pedido de Le Point Café
Braedt
Atención: Sr..
Teléfono:
Tim:

Semana del al del 2005

		Lunes			Miércoles			Viernes		
Producto:	Presentación:	Stock	Par	Pedido	Stock	Par	Pedido	Stock	Par	Pedido
Hot Dog Ternera Pelado										
Tocino con color										
Parmesano en bloque										
chuletas de cerdo										
Chedar bloque americano										

Elaboración propia.

Es importante aclarar que el pan y sus derivados los compraremos a un tercero, inicialmente a la empresa Don Panadero que nos puede vender la variedad de panes que necesitamos en forma precocida (croissant, baguette, árabe, francés, etc.), los cuales tienen una duraciòn de 3 meses congelados y de 1 semana refrigerados, ello también nos permitirá evitar el origen de costos ocultos (mermas) y dar un producto de mejor calidad (como recién salido del horno)

12.2.4. Procesos de "Servicio seguro"

Luego de asegurarnos de dar un producto seguro a nuestro público necesitamos también dar el mejor servicio y para ello necesitamos que la gente que trabaje con nosotros se

sienta cómoda, formar un lugar donde podamos aprovechar su energía, es decir, trabajando en equipo, con honestidad y apertura. Además hacer que ellos se sientan orgullosos de lo que hacen buscando saber lo que los consumidores quieren.

Para asegurarnos que este proceso se cumpla contaremos con un administrador de turno el cual se encargará de coordinar con los colaboradores, verificar que tengamos los productos necesarios para el turno, tener los equipos en perfectas condiciones y las existencias necesarias para asegurar una operación serena, consistente y lucrativa.

El administrador tendrá herramientas que lo ayudarán a cumplir sus responsabilidades operativas y administrativas que vemos a continuación:

a. Herramientas operativas

El administrador deberá liderar el café-punto de encuentro manteniéndose en el comedor principalmente en hora “pico” o en hora de mayor movimiento y estar menos tiempo, pero estar, en horas de menos movimiento.

Para poder posicionar de la mejor manera su personal debe manejar eficientemente cuatro herramientas:

- **Cuadro de horario de personal:**

  Teniendo como base las políticas de personal que detallaremos en el siguiente capítulo, el tamaño del local, el horario de atención (Lunes a Domingo de 7.00 a.m. a 11.00 p.m.) y la proyección de ventas, el horario de los mozos es de la siguiente manera:

Cuadro 12.3: Cantidad de mozos por hora

	.7-8	.8-9	.9-10	.10-11	.11-12	.12-13	13-14	14-15	15-16	16-17	17-18	18-19	19-20	20-21	21-22	22-23	23-24
Lunes	2	4	5	5	5	5	5	5	3	2	3	5	5	5	3	3	1
Martes	2	4	5	5	5	5	5	5	3	2	3	5	5	5	3	3	1
Miércoles	2	4	5	5	5	5	5	5	3	2	3	5	5	5	3	3	1
Jueves	2	4	5	5	5	5	5	5	3	2	3	5	5	5	3	3	1
Viernes	2	4	5	5	5	5	5	5	3	2	3	5	5	5	3	3	1
Sábado	2	4	5	5	5	5	3	3	2	2	3	4	4	4	2	2	1
Domingo	2	4	5	5	5	5	3	3	2	2	3	4	4	4	2	2	1

Elaboración propia.

Considerando las “horas pico” proyectadas del café-punto de encuentro, de 12.00 a 15:00 horas y 19.00 a 22.00 horas, las encuestas y las visitas a locales de la competencia mostramos el cuadro anterior en base al cual justamente determinamos el horario siguiente:

✓ **Horario de personal**

En base a 27 colaboradores o trabajadores estableceremos el horario que mostramos, consideramos ese número por las proyecciones de

demanda esperada y de la distribución de esa demanda durante las 16 horas que tendremos nuestro negocio abierto al público.

Cuadro 13.4: Horario tipo de mozos

	Puestos:	Horarios:
1	Administrador-Gerente	Horario completo
1	Chef:	7.00 a.m. a 3.30 p.m
1	Asist Chef	3.30 p.m. a 11.30 p.m.
1	Panadero	6.00 a.m. a 2.00 p.m.
1	Pastelero	6.00 a.m. a 2.00 p.m.
1	Asistente Panadero	3.30 p.m. a 11.30 p.m.
1	Cajero (1)	7.00 a.m. a 3.00 p.m.
1	Cajero (1)	3.00 p.m. a 11.00 p.m.
1	Counter (1)	7.00 a.m. a 3.00 p.m.
1	Counter (1)	3.00 p.m. a 11.00 p.m.
1	Vigilante (1)	7.30 a.m. a 3.30 p.m
1	Vigilante (1)	3.30 p.m. a 11.30 p.m.
1	Food runner	12:00 a 3.30 p.m./ 6.30 a 10.00 p.m.
14	Mozos (14)	Varios
27		

Elaboración propia.

La distribución más específica del horario de mozos lo mostramos en el siguiente cuadro, determinamos también las horas hombre, en base a este dato podremos controlar mes a mes si estamos manteniendo o no las horas hombre en relación a las ventas o a las visitas a nuestro local.

Cuadro 12.5: Horas hombre de mozos

Modalidad de contrataciòn y horas hombre :

	Nombre mozo	Modalidad de contrataciòn:	Horas Hombre:
1	Mozo 1	FL Juvenil Full Time	42
2	Mozo 2	FL Juvenil Full Time	42
3	Mozo 3	Empleado Part Time	24
4	Mozo 4	FL Juvenil Full Time	48
5	Mozo 5	Empleado Full Time	42
6	Mozo 6	Empleado Part Time	24
7	Mozo 7	Empleado Full Time	42
8	Mozo 8	Empleado Full Time	48
9	Mozo 9	Empleado Full Time	42
10	Mozo 10	Empleado Full Time	46
11	Mozo 11	Empleado Part Time	24
12	Mozo 12	Empleado Part Time	23
13	Mozo 13	Empleado Part Time	23
14	Mozo 14	Empleado Part Time	20
			490

Elaboración propia.

✓ **Modelo del sistema de puntos o recargo al consumo:** Aunque este sistema es ampliamente explicado en la parte de la política de remuneración es bueno considerar que en base al pronóstico de demanda del premier año, se estima en los próximos 5 años un aumento de esa demanda y, por consiguiente de los puntos, es decir, de los ingresos de nuestros trabajadores. **(Anexo 23)**

- **Tabla de eficiencia del personal**

Mediante ella podemos realizar un seguimiento de las habilidades de nuestro personal en las diferentes áreas de la cafetería – punto de encuentro.

Cuadro 12.6: Tabla de eficiencia del personal

Areas / Nombres del personal	Servicio de mostrador	Bebidas, café, helados	Mesa de preparación II	Mesa de preparación II	Desayunos	Ensaladas	Sandwiches
Mozo 1			x			x	
Mozo 2			x			x	
Mozo 3	x				x		
Mozo 4		x			x		
Mozo 5		x				x	
Mozo 6			x				x
Mozo 7					x		
Mozo 8		x					
Mozo 9			x				x
Mozo 10	x						
Mozo 11		x					
Mozo 12				x			x
Mozo 13				x			x
Mozo 14				x			

Elaboración propia.

- **Tabla de disponibilidad del personal**

Como buscaremos colaboradores que se encuentren estudiando en universidades o institutos, seremos flexibles con sus horarios, por ello tendremos una tabla para establecer su disponibilidad de trabajo en forma semanal.

Cuadro 12.7: Tabla de disponibilidad

Personal	Viernes	Sábado	Domingo	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves
Mozo 1	3-9.	Cualquiera	9-3.	7-2.	9-3.	7-2.	9-3.
Mozo 2	3-8.	----------	9-3.	9-3.	7-3.	9-3.	----------
Mozo 3	4-8.	Cualquiera	7-3.	8-4.	----------	8-4.	7-3.
Mozo 4	3-10.	Cualquiera	6-4.	----------	7-2.	----------	7-2.
Mozo 5	----------	Cualquiera	7-2.	9-3.	9-3.	7-3.	----------
Mozo 6	11-4.	----------	8-4.		----------	9-3.	9-3.
Mozo 7	7-CL	Cualquiera	7-4.	7-3.	8-4.	----------	8-4.
Mozo 8	5-11.	Cualquiera	----------	----------	9-3.	9-3.	9-3.
Mozo 9	----------	Cualquiera	----------	6-4.	----------	6-4.	----------
Mozo 10	5-CL	----------	6-4.	9-3.	6-4.	9-3.	6-4.
Mozo 11	Cualquiera	7-3.	Cualquiera	3-11.	7-3.	Cualquiera	Cualquiera
Mozo 12	Cualquiera	7-3.	Cualquiera	3-11.	7-3.	Cualquiera	Cualquiera
Mozo 13	3-11.	Cualquiera	7-3.	Cualquiera	Cualquiera	3-11.	7-3.
Mozo 14	3-11.	Cualquiera	7-3.	Cualquiera	Cualquiera	3-11.	7-3.

	Viernes						Sábado						Domingo						Lunes					
Personal requerido	Servicio de Mostrador	Bebidas, cafès, helados	Mesa de preparaciòn 1	Mesa de preparaciòn 2	Desayunos	Ensaladas	Servicio de Mostrador	Bebidas, cafès, helados	Mesa de preparaciòn 1	Mesa de preparaciòn 2	Desayunos	Ensaladas	Servicio de Mostrador	Bebidas, cafès, helados	Mesa de preparaciòn 1	Mesa de preparaciòn 2	Desayunos	Ensaladas	Servicio de Mostrador	Bebidas, cafès, helados	Mesa de preparaciòn 1	Mesa de preparaciòn 2	Desayunos	Ensaladas

	Viernes						Sábado						Domingo						Lunes					
Personal disponible	Servicio de Mostrador	Bebidas, cafès, helados	Mesa de preparaciòn 1	Mesa de preparaciòn 2	Desayunos	Ensaladas	Servicio de Mostrador	Bebidas, cafès, helados	Mesa de preparaciòn 1	Mesa de preparaciòn 2	Desayunos	Ensaladas	Servicio de Mostrador	Bebidas, cafès, helados	Mesa de preparaciòn 1	Mesa de preparaciòn 2	Desayunos	Ensaladas	Servicio de Mostrador	Bebidas, cafès, helados	Mesa de preparaciòn 1	Mesa de preparaciòn 2	Desayunos	Ensaladas

	Viernes						Sábado						Domingo						Lunes					
Personal a ser contratado	Servicio de Mostrador	Bebidas, cafès, helados	Mesa de preparaciòn 1	Mesa de preparaciòn 2	Desayunos	Ensaladas	Servicio de Mostrador	Bebidas, cafès, helados	Mesa de preparaciòn 1	Mesa de preparaciòn 2	Desayunos	Ensaladas	Servicio de Mostrador	Bebidas, cafès, helados	Mesa de preparaciòn 1	Mesa de preparaciòn 2	Desayunos	Ensaladas	Servicio de Mostrador	Bebidas, cafès, helados	Mesa de preparaciòn 1	Mesa de preparaciòn 2	Desayunos	Ensaladas

Elaboración propia.

- **Guía de posicionamiento de personal**

En base a sus habilidades el personal será distribuido para obtener mayor eficiencia y eficacia en la operación sin que con ello digamos que los puestos serán “eternos”, todo lo contrario, para ello nos ayudamos con la tabla de eficiencia de personal.

Cuadro 12.8: Guía de posicionamiento de personal

Empleado	Principal	Puestos secundarios	Desayuno:
1	Servicio de mostrador	bebidas, café, helados	cocinero mesa
2	bebidas, café, helados	Ensaladas	Servicio de mostrador
3	cocinero mesa	Mesa de preparación 1	bebidas, café, helados
4	Mesa de preparación 2	Servicio de mostrador	cocinero mesa
5	Servicio de mostrador	bebidas, café, helados	Mesa de preparación 2
6	bebidas, café, helados	cocinero mesa	Servicio de mostrador
7	Servicio de mostrador	Mesa de preparación 2	Mesa de preparación 1
8	cocinero mesa	Servicio de mostrador	Mesa de preparación 2
9	Mesa de preparación 1	bebidas, café, helados	Servicio de mostrador
10	Servicio de mostrador	cocinero mesa	bebidas, café, helados

Elaboración propia.

b. Herramientas administrativas

Para sostener un servicio rápido y establecerlo como ventaja competitiva será sumamente importante contar con el apoyo de un software que se constituya en una herramienta poderosa para llegar a ese fin. A continuación desarrollamos el software que utilizaremos:

- **Software:**

Para obtener la información más rápida y oportuna tenemos que utilizar un sistema computarizado que nos permita tenerla y, a su vez, nos ayude a agilizar nuestro servicio.

En el mercado existen varios tipos de software para restaurantes y cafés – puntos de encuentro como el sistema MICROS, de Microsoft y el sistema de IBM los cuales son los más conocidos pero a su vez los más costosos (aproximadamente $10,000 el de MICROS).

Por ello encontramos un sistema mucho más económico pero no por ello deficiente, se llama INFORES y es un sistema de la compañía TURBOSYS que ya ha incursionado a su vez en la operación hotelera con INFOTEL y en el sistema de costeo y contabilidad con TSALMA. Explicamos de manera general su uso en el (**Anexo 24**).

El costo del sistema INFOREST es el siguiente:

Software:	$3,000 + IGV
Pantalla y CPU Pentium IV:	$ 300 + IGV
Impresoras:	$ 300 + IGV
TOTAL:	$ 3,300 + IGV

Incluye entrenamiento al personal y servicio técnico permanente.

c. Herramientas de apoyo

- **<u>Speedy Wi-Fi</u>:**

El servicio Speedy Wi-fi o Internet inalámbrico nos permitirá ofrecer a nuestros clientes acceso a Internet de banda Ancha. Actualmente varios de nuestros futuros competidores cuentan con este servicio como Starbucks, Café 21, News café (del Jockey Plaza y San Isidro), San Antonio y Dunkin Donuts.

Firmaremos un contrato con telefónica que, con la finalidad de familiarizar este producto nos ofrece el siguiente modelo de Negocio y de Comercialización.

- **Telefónica**

Invierte el 100% en equipos

- ✓ Equipos e instalación de línea
- ✓ Plataforma Intraway que permite autenticar PINEs y brindar acceso a Internet a clientes
- ✓ Administra la distribución de tarjetas pre pago a través de un distribuidor
- ✓ Atiende las 24 horas del día a través de un call center
- ✓ Invierte en publicidad
- ✓ Ofrece mantenimiento del servicio

- **En el café-punto de encuentro**

- ✓ Brindaremos el espacio físico para instalar el servicio Speedy Wi-Fi

- ✓ Ofreceremos el servicio Wi-Fi a nuestros clientes como un servicio de valor agregado.
- ✓ Adquiriremos tarjetas pre pago Speedy Wi-Fi, las cuales ofreceremos al usuario final.
- ✓ Realizaremos promociones conjuntas con Telefónica para incrementar el uso del servicio por parte del cliente conjuntamente promocionando nuestro producto.
- ✓ Facilitaremos la utilización de medios de comunicación para difundir el servicio y asegurarnos de que nuestros clientes se beneficien.

Considerando que gran parte de nuestros clientes potenciales son ejecutivos y empresarios y necesitan estar conectados a sus redes corporativas, recibir y enviar emails, y utilizar servicios de net meeting además del público en general que también busca bajar información en texto por ejemplo.

Los precios de las tarjetas prepago estarán al alcance de nuestro público objetivo que desee utilizarlo:

- **Hotspot[56]Red Ejecutiva**

Tarjetas:	Duración:
$1.00…….	30 minutos

[56] Hot spot: Entidades (centros comerciales, hoteles, restaurantes, clubs, terminales aèreas, terrestres, etc.) que ceden espacio en sus establecimientos para la instalación del servicio Speedy Wi Fi y ofrecen el acceso a Internet a sus clientes como valor agregado a su giro de negocio.

$3.00…….. 2 horas

$5.00…….. 5 horas

El Ahorro en equipo y bienes que nos ofrece telefónica equivale a:

Punto de Acceso: US$ 570 dólares americanos (incluido IGV)

MODEM Router: US$ 93 dólares (incluido IGV).

Estos costos serán asumidos por telefónica.

Cabe agregar que en base a los resultados de este sistema analizaremos ofrecer el servicio en forma gratuita adquiriendo los equipos.

- **Máquina de café**

Un equipo que utilizaremos que tendrá un costo de $400 + IGV[57] (haremos un contrato de comodato en donde solo tendremos que comprar un mínimo del producto) será la máquina de café ILLY, eligiendo para ello el modelo Twin, marca Euromatik que es una máquina de café de dos grupos con conexión a bidón, rendimiento de 40 tazas. Cuenta con calentador de tazas, dosificador de agua caliente y un vaporizador. (**Ver anexo 25**).

[57] Comodato por la compra de 4 latas de café Illy en sachets (144 unidades) y 1 lata de descafeinado (24 unidades) mensualmente durante 2 años.

12.3. Selección, capacitación y entrenamiento de colaboradores

En líneas atrás comentamos lo importante que será para nuestro concepto el proceso de “comida segura”, con lo cual obtendremos un producto con “cero” defectos y “cero” enfermedades, es decir, “hacerlo bien la primera vez”,como dice W.E. Deming en su analogía de la tostada quemada: “Toma más tiempo hacer una tostada quemada, que hacerla bien en primera instancia. Se puede raspar las partes quemadas, pero jamás tendrá el mismo sabor que una tostada bien hecha”. Ahora empezaremos a comentar otro punto importante que constituirá parte de nuestra estrategia genérica, la diferenciación con los demás cafés-puntos de encuentro en donde, según la encuesta realizada, tienen deficiencias en su servicio al cliente.

Modelaremos un programa de entrenamiento cuyo punto inicial e importante lo constituirá la entrevista y luego la inducción y el entrenamiento, de ellos partira nuestro “proceso de servicio” que definimos a continuación?

12.3.1. La entrevista

La entrevista y luego la inducción serán puntos sumamente importantes para asegurarnos que las personas o colaboradores que conformaran nuestra empresa son los indicados, con las habilidades y responsabilidades que exigimos como perfil en los

puestos que postulan. **(Anexo 26)** en donde se detallan los pasos de la entrevista.

12.3.2. La inducción y el entrenamiento

Luego de pasar la entrevista el posible colaborador debe pasar un curso de inducción en donde se le muestra las instalaciones del local, se presenta con los demás colaboradores y con su administrador y empieza un riguroso programa de entrenamiento el cual esta desarrollado en el **anexo 27.**

a. ¿Por qué entrenamos?

1. Proveemos conocimiento con los hechos e informaciones de todos los aspectos del trabajo y sus funciones.
2. Cultivamos habilidades para utilizar el crecimiento en la ejecución.
3. Desarrollamos actitud con las acciones y emociones relacionándolos con los hechos, situaciones y ejecuciones.

b. ¿A quien beneficiamos?

- A los empleados, reduciendo frustración, incrementando conocimiento, habilidad y actitud; incrementando la seguridad en el trabajo, produciendo beneficios.

- Al propio negocio actuando con mayor profesionalismo, consistencia de productos y servicios, reducción de accidentes y mermas; satisfacción al cliente.
- Al cliente con un servicio eficiente y personal, un ambiente agradable y placentero y una excelente calidad en la comida y bebida.

12.3.3. Servicio del café-punto de encuentro

Exigiremos el cumplimiento de los siguientes 10 pasos de servicio, pero tendremos mucho cuidado en que no se desvirtúe el servicio casual que queremos brindar, buscamos solo asegurarnos que la experiencia del cliente sea 100 % placentera.

a. Siempre recibe a los clientes con una sonrisa
b. Mantenerse atentos a las mesas y a las necesidades de tus clientes y haz que ellos se sientan felices
c. Entregar la carta y vender sugestivamente bebidas y comidas específicas
d. Tomar la orden cuando los clientes están listos
e. Repetir la orden
f. Llevar la orden y presentarla
g. Visita a la segunda mordida [58]
h. Sugerir postres específicos
i. Presentar la cuenta y llevar su cambio inmediatamente, además invitarlos a regresar

[58] Es decir, luego que el cliente probó nuestra comida nos acercamos para asegurarnos que fue de su agrado.

j. Divertirse en todo momento

- **Maneras de tratar a nuestro cliente como invitado**

  Aparte de los pasos de servicio explicados anteriormente debemos tener mucho cuidado en tratar a nuestros clientes como invitados, evitando dar la sensación que unos "robots" los están atendiendo, lo que buscamos es un servicio perfecto pero con soltura. Para ello enseñaremos a:

  - Dar la bienvenida naturalmente
  - Llamar a nuestros clientes por su nombre
  - Atendiendo y cuidando sus necesidades
  - Darles las gracias por haber escogido nuestro establecimiento para reunirse o comer o descansar
  - Invitarlos a regresar

De lo general a lo particular indicaremos a nuestros meseros lo siguiente (aparte de las indicaciones antes mencionadas):

- **Maneras de satisfacer a los clientes en una sola visita a las mesas**
  - Reconocer las mesas nuevas (que recién llegan al café-punto de encuentro) al mismo tiempo.

- Llevar a la mesa toda la comida y bebida que se pueda en un mismo viaje.
-Levantar platos y cubiertos usados de la estación de servicio,
- Entregar todas las cuentas posibles en un solo viaje,
- Dar cambio y entregar los vouchers de las tarjetas de crédito al mismo tiempo.

- **Maneras de revisar la calidad en forma visual y verbal**
  - Preguntar al cliente si la calidad de la comida cumple o sobrepasa las expectativas del cliente.
  - Revisar los niveles de las bebidas[59]
  - Revisar los platos vacíos para retirarlos[60]

Considerando que dentro de nuestro público objetivo están las familias, y como los que forman parte de ellas tenemos como clientes mayormente a niños estableceremos un servicio dirigido a ellos, este público es llamado "cliente distraído" porque son los que normalmente no se percatan de lo que pasa a su alrededor, sencillamente ven ir a una panadería pastelería una "aventura":

[59] De esta manera podemos anteponernos a las necesidades del cliente, además aumentar las ventas mediante la venta sugestiva y reducir tiempos de servicio

[60] El concepto de "manos llenas" que se utiliza en este caso, significa que siempre debemos buscar tener las manos "llenas" de platos sucios, vasos usados, cubiertos, servilletas, etc. en el camino del comedor hacia la cocina sea la mesa que atiendo o no, incluye también lo que es "trabajo en equipo".

- **Servicio a los niños**
  - Identifica a los niños desde la primera visita a la mesa,
  - Atender sus pequeñas necesidades como hojas para colorear, crayolas o caramelos,
  - Que los niños ordenen primero,
  - Revisar la orden de los niños dos veces, asegurarse que los padres autoricen esa orden.
  - Sugerirles platos sin muchos ingredientes y sencillos como sándwiches de pollo o jamón y queso.
  - Hacerlos sonreír.

El hacer sentir bien a los niños hará sentir bien también a los padres y en muchas ocasiones la decisión de ello será la que determine una nueva visita a nuestro café-punto de encuentro. “En los últimos diez años se ha dado un cambio muy importante en lo que respecta al marketing infantil: se dejó de considerar a los niños sólo "potenciales consumidores" para convertirlos en consumidores hechos y derechos, con gustos definidos y gran injerencia en las decisiones de compra de toda la familia. Las madres consultan con sus hijos a la hora de planear actividades y les permiten ayudar a escoger a qué café-punto de encuentro ir, qué película alquilar y dónde ir de vacaciones. Además, ellos eligen sus propias meriendas y son implacables a la hora de

decidirse por un juguete, que seguramente vieron miles de veces en los comerciales de TV. La influencia de los niños en las compras de la familia es palpable de modo directo cuando se trata de alimentos, ropa, accesorios para el hogar." [61]

- **Como recibir y saludar a los clientes**

  Tres pasos:

  - **Contacto Visual**: Reconocer inmediatamente la presencia de todo cliente nuevo en el café-punto de encuentro.
  - **Sonrisa:** Expresa nuestra actitud hacia el cliente
  - **Palabras:** "Buenos días, tardes, noches". "Cuántas personas son", "síganme por favor". Recordar sus nombres si son clientes frecuentes y repetitivos.

Explicar a los clientes la disponibilidad de acomodo en áreas para fumar y no fumar, preguntándoles en base a eso su preferencia para ver si desean que los apuntemos en la lista de espera indicándoles el tiempo aproximado de espera.

[61] PORTAL PUBLICITARIO.COM. "El mercado de los chicos: algunas pistas para contactarlos". En: Portal publicitario.com. [en línea]. Buenos Aires: Portal Publicitario.com, 2002. [citado Mayo 2005]. Microsoft HTML. Disponible en: http://www.portalpublicitario.com/investigacion/marketing/markinfantil.htm .

- **Modo de contestar el teléfono**

  - Tratar de contestarlo a la primera vez que suene y no más tarde que la tercera vez.
  - Sonreír cuando se conteste el teléfono, se nota la sonrisa en tu voz.

- **Ordenes “para llevar”**

  - Tomar la orden y marcarla en el sistema INFORES “para llevar”.
  - Anotar el nombre y teléfono del cliente
  - Repetir la orden al cliente
  - Registrar la orden en el sistema INFORES
  - Revisar la orden que este bien hecha y que la preparen
  - Empacar la orden
  - Debe estar lista en no más de 5 minutos, salvo el producto pedido demore en su cocción un poco más (aunque la mayoría de nuestros productos son preparados rápidamente), si es así se le informa al cliente.
  - Ofrecer a la persona que esta esperando su orden un café, té o refresco.

12.3.4. Evaluación de desempeño

Las evaluaciones de los colaboradores nuevos son una herramienta de desarrollo muy importante y “la consistencia” es la clave cuando se usan éstas.

Una evaluación de desempeño es una revisión formal (escrita) del desempeño de un empleado nuevo en relación a los detalles mencionados en su descripción de trabajo, sobre un periodo de tiempo especificado. No es una evaluación de la persona sino de su desempeño. Es una herramienta de aprendizaje para los errores cometidos y una herramienta de planeaciòn para la realización de los objetivos.

a. ¿Por qué hacemos evaluaciones de desempeño?

Para tener un record escrito de los sucesos durante el desarrollo de un nuevo empleado, para estimularlo al desempeño deseado, para proporcionar critica constructiva, para proporcionar objetivos claros, específicos o recomendaciones para desarrollo.

Normalmente la evaluación será desarrollada por un entrenador previamente escogido, pero además se realizará una evaluación de 360 grados en donde participa el gerente, el administrador y los cocineros, mozos, chef, pastelero para que la evaluación sea por un superior y una persona de menor jerarquía.

12.4. Rendimientos

A continuación describiremos los rendimientos de cada rubro de nuestra carta, empezamos por los desayunos, luego los

sandwiches, ensaladas y pasteles, ensaladas de frutas y especiales:

Cuadro 12.9: Rendimientos

Desayunos

Desayuno 1	Unidad	Cantidad
De la Maison: Canasta de la casa, surtido de jamones y quesos, jugo natural, bebida caliente	Unidad	Cantidad
jamón 1	Kg	0.0125
jamón 2	Kg	0.0125
jamón 3	Kg	0.0125
jamón 4	Kg	0.0125
naranja	Kg	0.3000
pan con pasas	EA	1.0000
Pan croissant	EA	1.0000
Pan de chocolate	EA	1.0000
queso 1	Kg	0.0125
queso 2	Kg	0.0125
queso 3	Kg	0.0125
queso 4	Kg	0.0125
Té	Bolsa	1.0000
azucar	Kg	0.0150
Desayuno 2	Unidad	Cantidad
Lighjt: Ensalada de frutas con yogurt y miel, jugo natural, tostadas integrales, bebida caliente	Unidad	Cantidad
Café	Kg	0.0250
melón	Kg	0.1000
miel	Lt	0.1000
naranja	Kg	0.3000
Pan con pasas	EA	1.0000
Pan croissant	EA	1.0000
Pan de chocolate	EA	1.0000
papaya	Kg	0.1000
piña	Kg	0.1000
sandía	Kg	0.1000
tostadas integrales	EA	2.0000
Uva	Kg	0.1000
yogurt	Lt	0.3000
azucar	Kg	0.0150

…continúa

Cuadro 12.9: Rendimientos

…viene

Sandwich

Sandwich 1		
Club Sandwich: Pechuga de pollo, tomate, palta, lechuga orgánica y mayonesa		
lechuga orgánica	Kg	0.0200
mayonesa	Kg	0.0040
palta	Kg	0.0600
pan de molde tostado	EA	2.0000
pechuga de pollo	Kg	0.0200
tomate	Kg	0.0700
Sandwich 2		
Croissant Jambon Fromage		
jamón del país	Kg	0.0125
pan croissant	Ea	1.0000
queso edam	Kg	0.0125
Sandwich 3		
Butifarra: Jamón, salsa criolla, lechuga americana y mayonesa		
cebolla	Ea	0.0020
jamón del país	Kg	0.0125
lechuga orgánica	Kg	0.0200
mayonesa	Kg	0.0040
pan baguette	EA	1.0000
Sandwich 4		
Le Prairie: Pechuga de pollo ahumado, zanahoria rallada, lechuga orgánica y mayonesa		
lechuga orgánica	Kg	0.0200
mayonesa	Kg	0.0150
pan baguette	Ea	1.0000
pechuga de pollo ahumado	Kg	0.0200
zanahoria	Kg	0.0020
Sandwich 5		
Le Romain: Jamón ahumado, mozarrella, tomates, aceite de oliva		
aceite de oliva	Lt	0.0050
jamón ahumado	Kg	0.0125
pan blanco troncha	Ea	1.0000
queso mozarrella	Kg	0.0125
tomate	Kg	0.0700
Sandwich 6		
Henry4: Pechuga de pollo, tomate, lechuga		

…continúa

Cuadro 12.9: Rendimientos

…viene

orgánica y mayonesa		
lechuga orgánica	Kg	0.0200
mayonesa	Lt	0.0150
pan ciabatta	Ea	1.0000
pechuga de pollo	Kg	0.1000
tomate	Kg	0.0700
Sandwich 7		
Paris-Beyone: Jamón del país, Jamón ahumado, tomate, lechuga y mayonesa		
jamón ahumado	Kg	0.0125
jamón del país	Kg	0.0125
lechuga	Kg	0.0200
mayonesa	Lt	0.0150
pan ciabatta	Ea	1.0000
tomate	Kg	0.0700
Sandwich 8		
Bagnat Jambon: Jamón, lechuga orgánica, tomate y mayonesa		
jamón	Kg	0.0125
lechuga orgánica	Kg	0.0200
mayonesa	Lt	0.0150
pan bagnat	Ea	1.0000
tomate	Kg	0.0700
Ensaladas		
Ensalada 1		
Méditerranéenne		
Lechuga romana, espinaca, tomate, croûtons al ajo, jamón ahumado, queso Parmesano		
ajo	Kg	0.0025
croûtons	Ea	0.0730
espinaca	Kg	0.0500
jamón ahumado	Kg	0.1000
lechuga romana	Kg	0.0400
queso parmesano	Kg	0.0200
tomate	Kg	0.1200
Ensalada 2		
Light		
Lechuga orgánica, lechuga americana, espinaca, zanahoria en juliana, pimiento, queso fresco de cabra, aceite de oliva y vinagre basalmico		
aceite de oliva	Lt	0.0300
espinaca	Kg	0.0800
lechuga americana	Kg	0.0400

…continúa

Cuadro 12.9: Rendimientos

…viene

lechuga orgánica	Kg	0.0400
pimiento	Kg	0.0300
queso fresco de cabra	Kg	0.0500
vinagre basalmico	Lt	0.0200
zanahoria	Kg	0.0500

Pasteles

Pastel 1	Unidad	Cantidad
Mousses: lúcuma y chocolate	Unidad	Cantidad
azúcar	Kg	0.0100
chocolate	Kg	0.0200
crema de leche	Lt	0.0150
huevo	Kg	0.0300
lúcuma	Kg	0.0200
Pastel 2	Unidad	Cantidad
Crêpes de salsa de chocolate	Unidad	Cantidad
Masa		
harina	Kg	0.0600
huevo	Kg	0.0150
leche	Lt	0.1250
mantequilla	Kg	0.0150
sal	Kg	0.0025
chocolate	Kg	0.0200
azúcar	Kg	0.0120
chocolate	Kg	0.0750
leche	Lt	0.0600

Ensalada de frutas

Pastel 1	Unidad	Cantidad
Mousses: lúcuma y chocolate	Unidad	Cantidad
azúcar	Kg	0.0100
chocolate	Kg	0.0200
crema de leche	Lt	0.0150
huevo	Kg	0.0300
lúcuma	Kg	0.0200
Pastel 2	Unidad	Cantidad
Crêpes de salsa de chocolate	Unidad	Cantidad
Masa		
harina	Kg	0.0600
huevo	Kg	0.0150
leche	Lt	0.1250
mantequilla	Kg	0.0150
sal	Kg	0.0025
chocolate	Kg	0.0200

…continúa

Cuadro 12.9: Rendimientos

…viene

azúcar	Kg	0.0120
chocolate	Kg	0.0750
leche	Lt	0.0600

Especiales

Receta Estandar

Ingredientes	**Unid**	**Consumo**
Especial 1		
Quiches Lorraine (Jamón y gruyere), Poro con gruyere, espinaca con tocino		
espinaca	Kg	0.0500
jamón	Kg	0.0330
poro	Kg	0.0500
queso gruyere	Kg	0.0330
tocino	Kg	0.0350
masa	Kg	0.0300
huevo	Kg	0.0300
nuez moscada	Kg	0.0050
leche	Lt	0.0200
crema de leche	Lt	0.0100

Elaboración propia.

12.5. Indicadores y tiempos de atención

Nuestro programa de entrenamiento tiene como objetivo final mejorar la experiencia de servicio de nuestro cliente y mejorar la rapidez de atención. A continuación detallaremos los tiempos en nuestro proceso de servicio, luego los compararemos con los de nuestra competencia directa. Primero resumiremos los pasos de servicio y los “momentos de la verdad” (ciclo de servicio), es decir, aquellos momentos en donde tenemos contacto con nuestro cliente y en donde debemos tener cuidado extremos, de ello dependerá que su experiencia en nuestro local sea extraordinaria y supere sus expectativas.

Gráfico 12.10: Ciclo de servicio



Elaboración propia.

Dentro de nuestro "ciclo de servicio" determinamos el tiempo de servicio que tendremos, el cual será una ventaja competitiva con respecto a los demás locales de la competencia, además que no arriesgaremos disminuir nuestra calidad por rapidez; tenemos por ello una base sólida en lo que se refiere a estándares y seguridad de la comida:

Cuadro 12.10: Tiempos de servicio

Tiempos de servicio					
	San Antonio	Starbucks	Delicass	Cafè Cafè	Le Point Cafè
Saludar y darle la bienvenida	No	nmediatament	1 minutos	1 minuto	Inmediatamente
Ubicar y entregar las cartas	2 minutos		2 minutos	2 minutos	1 minuto
Bebidas	4 minutos	3 minutos	4 minutos	5 minutos	2 minutos
Ensaladas	7minutos		7 minutos		3 minutos
Piqueos	8 minutos				4 minutos
Sandwich /Hamburguesa	8 minutos	4 minutos	8 minutos		4 minutos
Plato principal				11 minutos	8 minutos
Postre	3 minutos	2 minutos	3 minutos		2 minutos
Entre que pide la cuenta y recibe la boleta o factura	5 minutos	1 minuto	3 minutos	3 minutos	1 minuto
Tiempo de servicio:	19 minutos	4 minutos	18 minutos	22 minutos	17 minutos

Elaboración propia.

Cuadro 12.11: Comparativo San Antonio y Le point Cafè

	Minutos	
San Antonio	19	
Le Point Café	17	10.5%

Elaboración propia

Cuadro 12.12: Comparativo Cafè Cafè y Le point Cafè

	Minutos	
Cafè Cafè	22	
Le point cafè	17	22.7%

Datos obtenidos en base a visitas a dichos locales e información con entrevista a expertos.
Elaboración propia.

Si bien es cierto el promedio de visitas es relativo en base a los grupos y a las razones de elegir el “punto de encuentro” las observaciones propias en 20 visitas a los locales nombrados nos indican que en promedio manejaremos tiempos bastante competitivos con San Antonio (mejor en un 10.5%) y Delicass

(mejor en un 5.6%), incluso con Starbucks considerando que ellos no tienen servicio a la mesa. La rapidez en el servicio es muy importante, sobretodo en las horas en donde atenderemos a ejecutivos, empleados y hombres de negocio los cuales mayormente se encuentran contra el tiempo."…Los ejecutivos se han visto apresados en medio de incesantes cambios tecnológicos, incertidumbre y retos permanentes como nunca antes……..El estilo de vida de los hombres de negocios, en general, se desarrolla dentro de una vida social intensa, sobrecargada de reuniones y compromisos, los negocios se sellan muchas veces en medio de un convite…"[62]

En base a nuestra carta y considerando que todos nuestros productos son pre preparados, es decir, están solamente para servir (mostrándose al público) o para calentar en el microondas si fuera el caso, manejaremos los siguientes tiempos del mostrador hasta la mesa, con el fin de cumplir con los tiempos de servicio antes mencionados, para ello un punto sumamente importante y estratégico será el runner o corredor de pedidos cuya función principal será llevar rápidamente los pedidos a las mesas, esa será su prioridad y de él en gran parte dependerá superar los tiempos de servicio de la competencia.

Nuestros tiempos proyectados de servicio serán los indicados a continuación:

[62] MERCADOS & NORANDINA. "Lima y sus cafés". En: **Business: negocios en el Perú**. PE 10(106): 15, 25, ago., 2003.

a. **Desayunos:** Llegarán a la mesa en no más de 5 minutos, para ello tendremos la fruta porcionada, así como los jamones y quesos porcionados.

b. **Sándwiches:** Llegarán a la mesa en no más de 3 minutos

c. **Croissant:** Llegará a la mesa en no más de 3 minutos

d. **Pan Baguette:** Llegará a la mesa en no más de tres minutos

e. **Tartaine / Pan Francés:** Llegará a la mesa en no más de tres minutos

f. **Pan Ciabatta:** Llegará a la mesa en no más de 3 minutos

g. **Pán Arabe:** Llegará a la mesa en no más de tres minutos

h. **Salades / Ensaladas**: Llegarán al comensal en no más de tres minutos

i. **Specialités / Especiales** : Llegarán al comensal en no más de 4 minutos

j. **Piqueos** : Llegarán a la mesa en no más de 4 minutos

k. **Pasteles:** No demorará más de 2 minutos en llegar a la mesa del comensal.

l. **Helados:** Llegará a la mesa en no más de 3 minutos

m. **Frutas:** No demorará más de 2 minutos en llegar al comensal

n. **Bebidas calientes y frías**: Legará al comensal en no más de 2 minutos

Otro punto crítico para cumplir con los tiempos antes mencionados es el excelente manejo que daremos a los inventarios de estos productos, inicialmente nos guiaremos por la proyección de la demanda y el promedio de consumo de

nuestra competencia (que productos más se venden y que otros no) y acomodaremos nuestros requerimientos cuando el negocio esté en marcha. El administrador por ello revisará diariamente los inventarios antes de la apertura y hará la proyección de venta para el día con ayuda de pares o inventarios promedio que se adecuarán cada semana en base a ventas históricas las cuales ayudarán a establecer cada vez más un par más exacto y lograr que el cliente obtenga el producto que busca como también nosotros vendamos productos siempre frescos. Aquí también se utilizará el sistema PEPS para asegurar la rotación de nuestros productos y evitar las mermas. A continuación un ejemplo del inventario de productos terminados:

Cuadro 12.13: Inventario diario

Desayunos:	**Par/Nivel**	**Inv. Inicial**	**Ingreso**	**Salida**	**Inv. Final**	**Mermas**	**cortesías**
De la Maison							
Parisien							
Prairie							
Light							
Sandwich	**Par/Nivel**	**Inv. Inicial**	**Ingreso**	**Salida**	**Inv. Final**	**Mermas**	**cortesías**
Club Sandwich							
Croque Monsieur							
Croque Madame							
Croissant	**Par/Nivel**	**Inv. Inicial**	**Ingreso**	**Salida**	**Inv. Final**	**Mermas**	**cortesías**
Croissant Jambon Fromage							
Croissant oeuf							
Panini							
Pan Baguette	**Par/Nivel**	**Inv. Inicial**	**Ingreso**	**Salida**	**Inv. Final**	**Mermas**	**cortesías**
De Sete							
Parisien							
Mixto							
Butifarra							
Jambon fumé							
Poulet							
Le provincial							
Le Prairie							
Corse							
Pan Francés	**Par/Nivel**	**Inv. Inicial**	**Ingreso**	**Salida**	**Inv. Final**	**Mermas**	**cortesías**
Mediterraneé							
Estival							
Tapenade							
Le Romain							
Chévreau							
Pan Ciabatta	**Par/Nivel**	**Inv. Inicial**	**Ingreso**	**Salida**	**Inv. Final**	**Mermas**	**cortesías**
Villageois							
Henry 4							
Catalan							
Fraicheur							
Paris - Bayonne							
Duo							
Tomate et Mozzarella							
Pan Arabe	**Par/Nivel**	**Inv. Inicial**	**Ingreso**	**Salida**	**Inv. Final**	**Mermas**	**cortesías**
Bagnat Jambon							
Bagnat Fromage							
Ensalada							
Salade Nicoire							
Mediterranéenne							

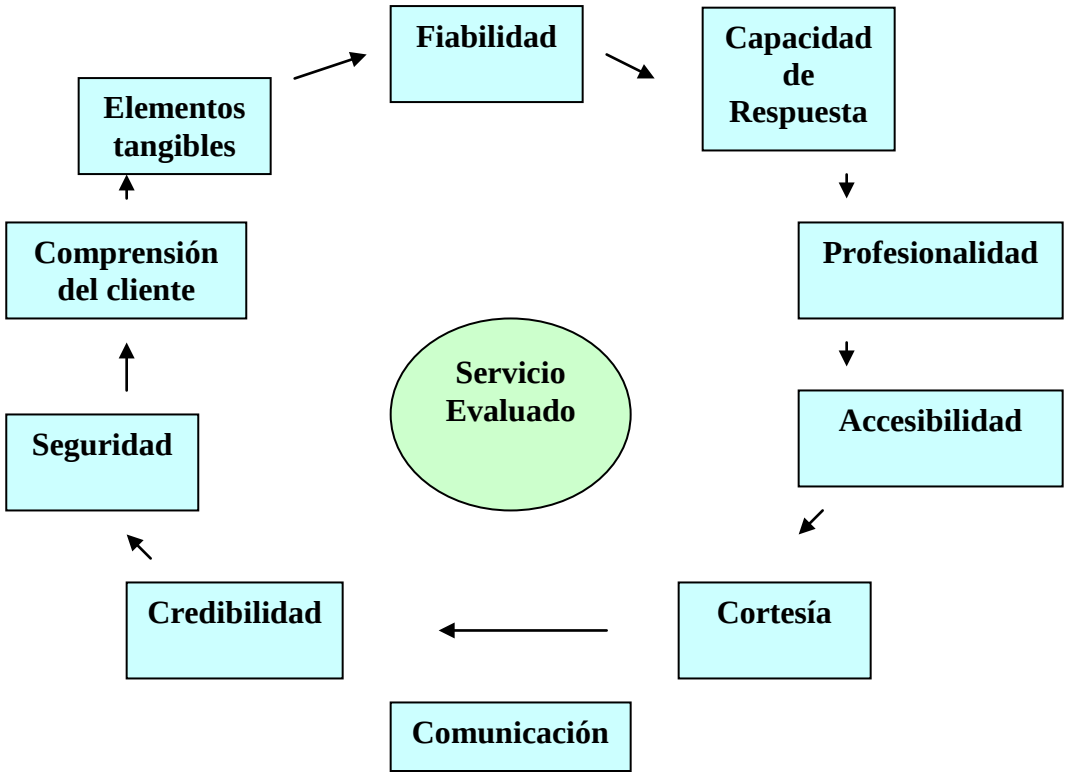
Elaboración propia.

El Par/Nivel es el stock mínimo que debemos tener en base a las proyecciones de ventas y datos históricos de semanas y meses anteriores, y las cortesías son aquellas que hemos otorgado durante el `dia por alguna promoción o alguna coyuntura especial con los clientes.

12.6. Modelo de las 10 expectativas

Es importante considerar dentro de nuestro ciclo de servicio “El Modelo de las 10 expectativas” para evaluar si nuestro servicio cumplirá con lo que proponemos, para ello los relacionaremos de la siguiente manera:

Gráfico 12.11: Modelo de las 10 expectativas



Elaboración propia.

Considerando las expectativas como el parámetro por el cual los clientes medirán la calidad de nuestro servicio cuidaremos y mantendremos cada uno de las 10 expectativas de la siguiente manera:

a. A través de nuestro riguroso programa de entrenamiento mantendremos una constante en nuestra calidad de producto e insumos, haciendo las cosas bien a la primera **(Fiabilidad)**.

b. Mediante nuestro servicio flexible a nuestros clientes nos adecuaremos a sus necesidades y daremos un servicio más rápido que el de la competencia **(Capacidad de respuesta)**.

c. Al tener personal capacitado y con instrucción universitaria (especialmente de carreras ligadas al servicio como Hotelería y Turismo) seremos capaces de resolver situaciones imprevistas, mantener relaciones personales satisfactorias y eficaces con nuestros clientes y mostrar voluntad de ayuda**.**[63]**(Profesionalidad).**

d. La ubicación de nuestro local se encuentra en relación a la cercanía de nuestros clientes potenciales, tanto de su centro laboral como de sus hogares así como de nuestros empleados, siendo convenientes, para por tal motivo, para nuestros clientes internos y externos**.(Accesibilidad).**

e. El entrenamiento del personal incluye el manejo de los momentos con alta asistencia de clientes, es decir, el concepto de "sentido de urgencia", estar preparado para superar con tranquilidad pero rápidamente situaciones de estrés sin perder en ningún momento el trato amable y cortés. El entrenamiento vivencial con clientes reales ayudará a superar oportunidades en este aspecto de nuestro personal y además será un punto importante en el proceso de selección de personal**.(Cortesía).**

[63] Utilizaremos un programa de solución de problemas que se llama: LAST (L=Listen, A= Apologize, S=Solve y T=Thanks) el cual incluiremos en nuestro programa de entrenamiento.

f. La constante interacción entre el administrador y sus clientes harán de Le Point Café un lugar en donde el cliente conozca el servicio, reciba seguridad y tenga la opción de ser escuchado ya sea informando de quejas o reclamaciones o felicitando aspectos de nuestro servicio. **(Comunicación)**.Las encuestas recabadas en el buzón de sugerencias, leídas diariamente y respondidas lo antes posible asegurarán esta comunicación. (**Anexo 28)**.

g. Dentro del entrenamiento del personal consideraremos el item "venta sugestiva" en donde nuestro mozo, nuestro vendedor, ofrecerá productos con sus características y beneficios sin exageraciones, sin presionar al cliente y creando, día a día una excelente reputación e imagen. Esta expectativa ayudará en nuestra estrategia de marketing "boca a boca" (Credibilidad).

h. Cuidaremos los bienes de nuestros clientes, por ello tendremos un vigilante durante todo el tiempo en que el café – punto de encuentro se encuentre en actividad, además daremos seguridad en sus transacciones financieras utilizando POS para tarjetas de crédito enseñando a nuestros empleados la correcto verificación en el uso de tarjetas de crédito o recepción de billetes falso.[64]La integridad física también la garantizaremos con ambientes debidamente señalizados por si

[64] Al momento de recibir una tarjeta de crédito siempre se debe verificar con el documento de identidad del cliente, verificando los nombres y la firma de la tarjeta con la del voucher.

existe un siniestro, con baños para discapacitados y letreros que indique por ejemplo “piso húmedo, tener cuidado al caminar” **(Seguridad).**

i. El análisis en el capítulo 5 del presente proyecto nos introduce en cómo piensa nuestro cliente, como llegamos a nuestro cliente meta, en base a ello se dirigen nuestros productos; y para estar al día en los cambios de hábito de consumo de nuestros clientes las encuestas diarias que realizaremos en nuestro café – punto de encuentro serán una imprescindible herramienta**.(Comprensión y conocimiento del cliente).**

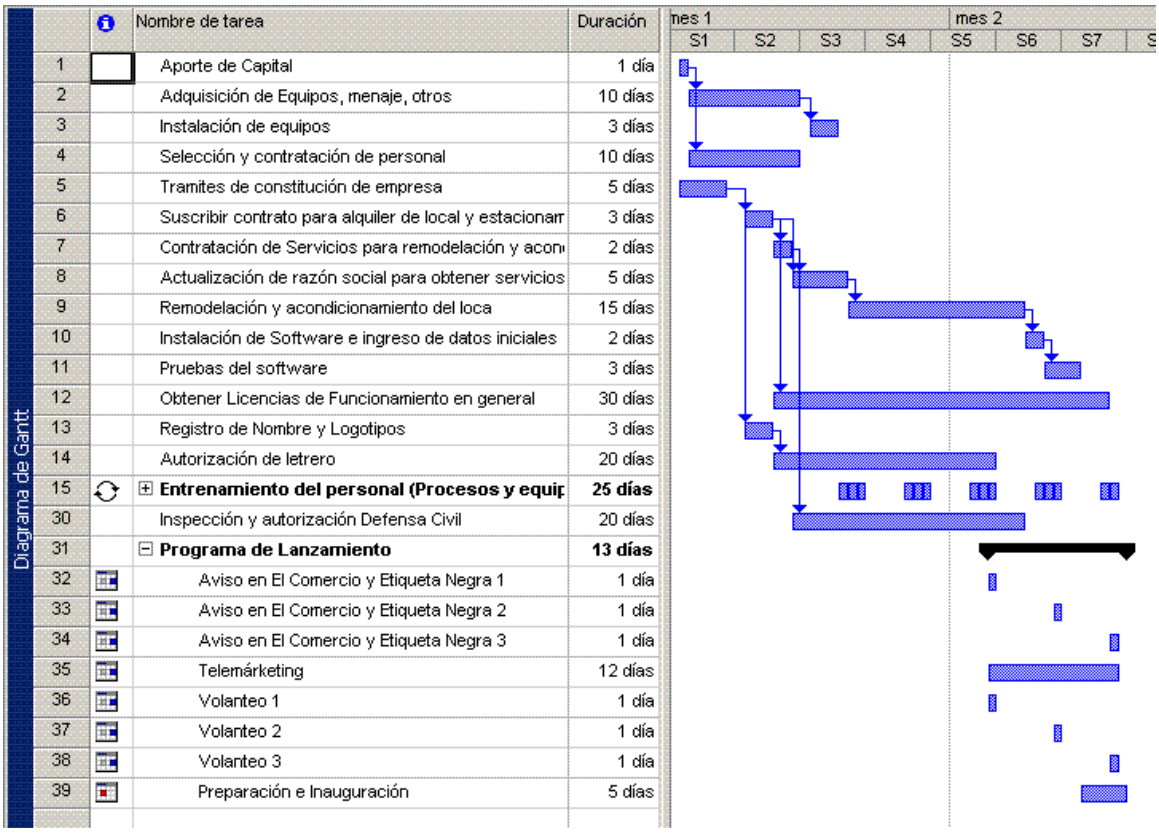
j. El ambiente de nuestro café-punto de encuentro será diferente y especial, daremos una atmósfera de tranquilidad pero, a su vez, de reunión, de encuentro. Nuestra calidad será representada por el diseño de nuestras instalaciones físicas para ello hemos realizado un benchmarking con todos los locales competidores. (**Elementos tangibles).**

12.7. Puesta en marcha del proyecto

Existen una serie de actividades que deben realizarse desde el momento en que se toma la decisión y se aporta el capital, hasta que el proyecto ya está en funcionamiento y la empresa empieza a vender sus productos. Estas actividades, que se han

descrito a lo largo del presente proyecto, se integran en el diagrama de Gantt siguiente:

Gráfico 12.12: Gantt de puesta en marcha del proyecto



Elaboración propia.

12.8. Conclusiones

La adquisición de maquinas y equipos esta relacionada directamente con el capitulo anterior en donde determinamos el tamaño de la empresa (física y laboral) y la proyección de la demanda.

Los procesos de comida segura y servicio seguro serán determinantes para concretar gran parte de las estrategias desarrolladas en el capitulo 8 del presente proyecto y además para no desaprovechar la inversión calculada en equipamiento y maquinaria en el presente capitulo.

Sin el valor humano las herramientas operativas y administrativas no se constituirán en ayuda ni ventaja competitiva por utilizar por nuestra empresa, por ello nos preocupamos mucho en la selección, capacitación y entrenamiento de nuestros trabajadores.

Superando las 10 expectativas aseguraremos el desarrollo y crecimiento de nuestro café–punto de encuentro.

12.9. Resumen de resultados

- La cantidad de inversiones en equipos, mobiliario, utensilios y remodelaciones constituirá $39,884 dólares americanos.
- De esa cantidad los equipos y materiales de cocina equivalen al 62.5% del presupuesto, seguido de un 22% en remodelaciones.
- Los horarios de trabajo serán rotativos, tendremos part. times, full times en planilla y personal de formación laboral juvenil.

- El sistema de recargo al consumo ayudará a no cargar nuestra planilla y a relacionar las ventas con el ingreso que recibe el personal, es decir, al obtener más ventas el personal obtendrá mayor remuneración.
- Unir el servicio casual con el servicio fast food e implementarlo en nuestro concepto logrará un excelente benchmarking para beneficio de nuestra empresa , con ello podremos aprovechar las ventajas de cada uno de los servicios antes mencionados

CAPÍTULO XIII

13. Organización y administración

El presente capítulo tratará con detenimiento el tema de la organización y administración del presente proyecto.

13.1. Caracterización de la cultura organizacional deseada

La cultura Organizacional representa "Un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización…incluye: comportamientos de rutina, normas, valores dominantes, filosofía, reglas de juego y el clima de la organización"[65]. Para cumplir nuestros objetivos, planes y estrategias adaptaremos a nuestros colaboradores las características externas e internas que pueden enfrentar nuestra organización.

La adaptación externa incluye resolver los siguientes temas:

13.1.1. Visión

En los próximos años, nuestro concepto constituirá uno de los cafés-puntos de encuentro líderes en el mercado limeño de comida, lo que permitirá en una primera etapa abrir otros locales a nivel nacional y también abrir franquicias en países vecinos de Perú en América

[65] HELLRIEGEL, Don; SLOCUM, John W.; WOODMAN, Richard W. "Dinámica de la cultura organizacional". En: **Comportamiento organizacional**. 8ª ed. México D.F.: Internacional Thomson, 2004. p. 546.

Latina. Luego el objetivo de expansión será entrar en los mercados: norteamericanos y europeos.

13.1.2. Misión

Brindar una comida rápida ligera de origen mediterráneo en un ambiente cálido y afrancesado, ofrecido por un equipo de trabajo adecuadamente preparado, con el objetivo de satisfacer y superar las necesidades de nuestra clientela convirtiéndonos en el café-punto de encuentro preferido en Lima".

13.1.3. Creencias y valores

A continuación presentamos las creencias, valores y prioridades como puntos bases del manejo de nuestra política de administración hacía el cliente y nuestro personal.

a. Valores:

- Espíritu de equipo.
- Respeto de los valores de las comidas tradicionales.
- Servir es un arte y un placer.
- Con trabajo e imaginación, todo es posible.
- El cliente es el rey

b. Prioridades:

- La satisfacción del cliente

- La satisfacción del equipo de trabajo

La integración interna se relaciona con el establecimiento y el mantenimiento de relaciones de trabajo efectivas entre los colaboradores de nuestro café-punto de encuentro, incluye los siguientes tremas:

13.1.4. Lenguaje y conceptos

Durante el entrenamiento los colaboradores de todas las áreas de la panadería café utilizaran el mismo lenguaje, los mismo métodos de comunicación con el fin de hacer el proceso de producción y servicio lo más rápido, efectivo y amable posible.

13.1.5. Poder y estatus

En base a la línea de carrera que nuestra organización ofrecerá a los colaboradores directamente relacionados con el crecimiento de la empresa determinaremos las reglas claras para los que deseen postular a esta oportunidad de desarrollo.

13.1.6. Recompensas y oportunidades

Desarrollaremos sistemas para estimular las ventas, la rapidez y amabilidad en el servicio, la puntualidad, la buena actitud, la vocación de servicio, así como mejoraremos las “áreas de oportunidad” de nuestro personal y si es necesario seremos firmes con llamadas

de atención verbal, hojas o memos y finalmente separación de la organización.

Cabe mencionar que seremos concientes de la influencia y relación entre los valores culturales nacionales y las organizaciones, es decir, en nuestro caso, estando en un país subdesarrollado en donde existe una alta distancia de poder, es decir, la diferencia entre las personas de posición alta y baja suele ser importante y muchas veces resulta difícil avanzar a las clases superiores (como México y la India).

Nuestra cultura de alta distancia de poder se caracteriza por:

a. Cultura de alta distancia de poder

- Alta centralización y centro de atención en el orden.
- Jerarquías bien definidas, estables, con muchos niveles.
- Gran número de personal de supervisión,
- Directivos paternalistas,
- Grandes diferencias de salarios.[66]

En este caso en particular nosotros adoptaremos dos características que tiene la cultura de baja distancia de

[66] SCHULER, R.S.; JACKOSFSKY, S.E.; SLOCUM, J.W. "Managing human resources in México. A cultural understanding" En: **Business Horizons**. [en línea]. US: 56, may.-jun. 1996. [citado Junio 2005]. Microsoft HTML. Disponible en: http://www.businesshorizons.org/

poder (la que tienen los países desarrollados como EEUU, Suecia y Austria):

- Menos centralización, es decir, implementaremos una cultura organizacional en donde el trabajo en equipo sea lo trascendente evitando que pocos hagan ciertas funciones. Todos descentralizaran (cajeros, mozos, counters, cocineros) el trabajo.
- Organización plana e inversa al tener nuestra organización pocos niveles en el organigrama y poner en la parte superior al CLIENTE, esto permitirá una comunicación fluida y rapidez en la toma de decisiones.

13.2. Determinación de ventajas competitivas críticas

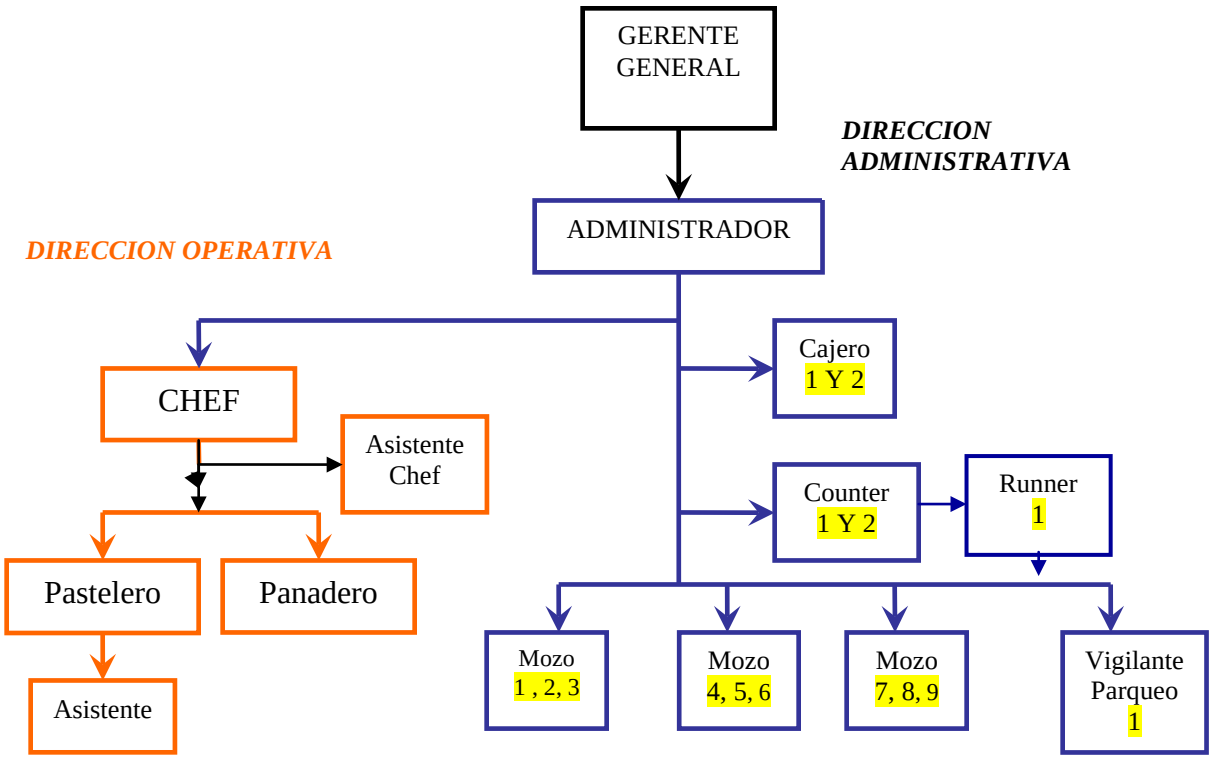
- Un servicio de calidad, oportuno y personalizado
- La presencia de cuatro ambientes diferentes (terraza, patio, sala y salón).
- Selección de insumos de calidad
- Hacer descubrir a los clientes más que un plato, una cultura y un estilo.
- Precios competitivos.
- La presencia de un **horno** a la leña dentro del restaurante, que favorece el aspecto cálido, invitando al disfrute de los sentidos y a la transparencia.

Nuestro café-punto de encuentro tratará de muy buena manera su personal con fin de satisfacerlo al máximo y que desarrolle su trabajo de la mejor manera, siendo el primer embajador y transmisor directo de nuestro concepto a los clientes. Los colaboradores serán considerados como la primera fuerza de la empresa. Serán capacitados para estar a la altura de la exigencia del cliente.

13.3. Diseño de la estructura organizacional

En el siguiente gráfico podremos identificar la cantidad de personas que se requerirán para el desarrollo de este proyecto.

Gráfico 13.1: Organigrama inicial con un total de 21 personas



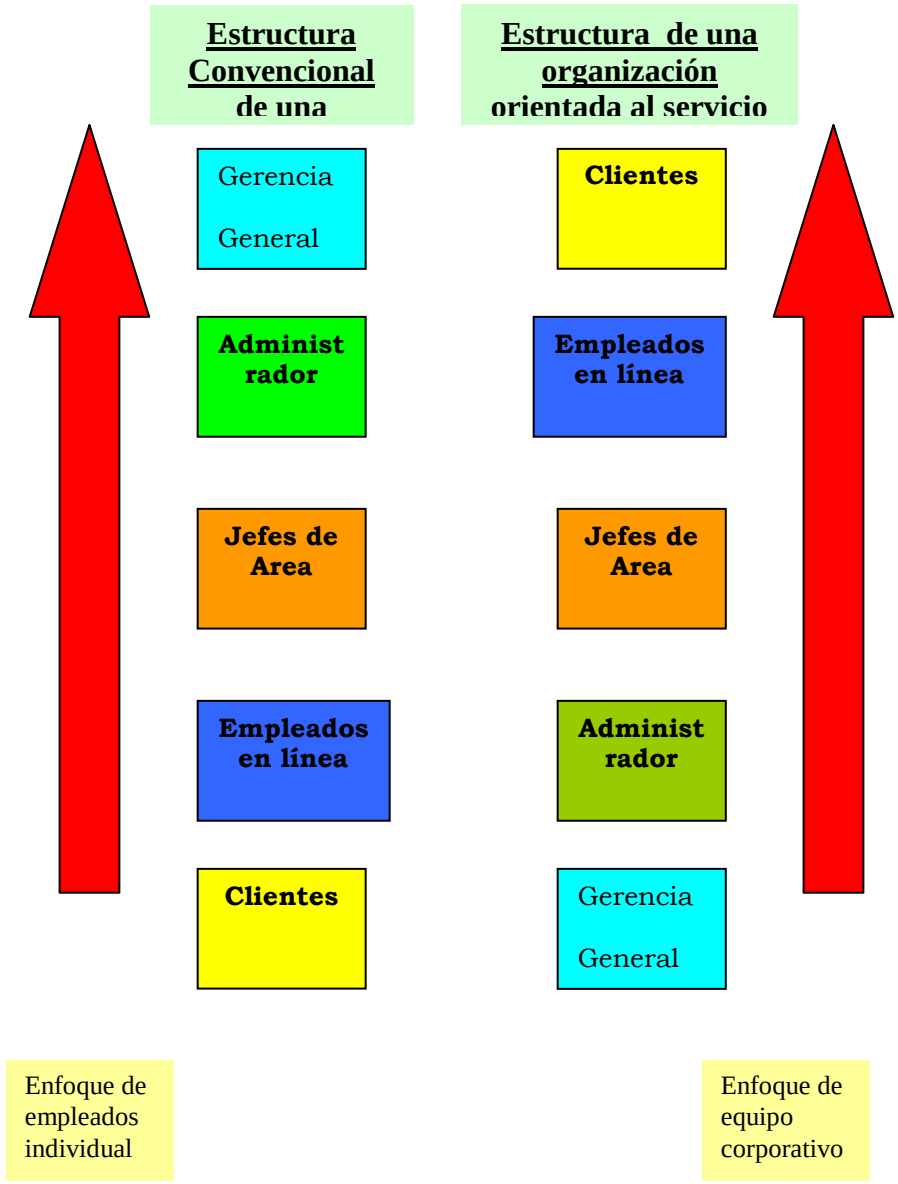
Elaboración propia.

Hay que tomar en cuenta que el administrador es el gerente general (misma persona). El administrador tendrá el papel de representante legal de los accionistas de la empresa. Sin embargo los mozos que serán la principal fuerza de ventas tienen un rol fundamental en la organización, en tal sentido desde el punto de vista de política administrativa y esquema funcional se encontraran en la parte más alta de la pirámide administrativa de la empresa. “Cuando una empresa cuenta con una cultura de servicio, el organigrama se invierte: los clientes se encuentran en el punto más alto de la organización en tanto la gerencia corporativa se ubica al final de la estructura. En este tipo de organización todos trabajan para servir al

cliente se encuentra en el punto más alto de la organización"…."Cuando se cambia la estructura de la organización todos los empleados trabajan para satisfacer al cliente; cuando una empresa posee una estructura convencional de organización, todos trabajan para satisfacer al jefe"[67]

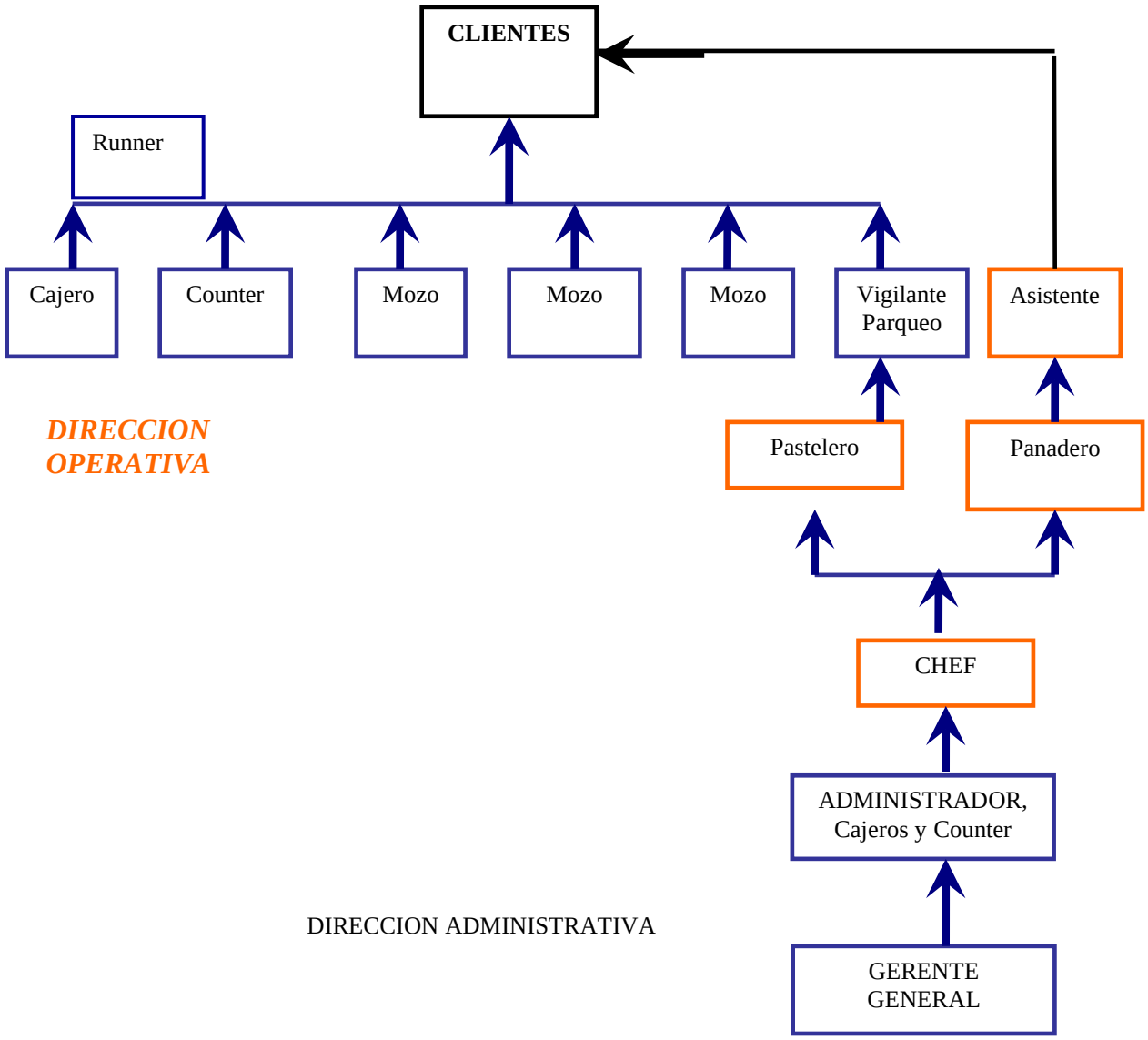
[67] KOTLER, Phillip; BOWEN, John; MAKENS, James. "Invertir la estructura de la organización". En: **Mercadotecnia para hotelería y turismo**. México D.F.: Prentice-Hall Hispanoamericana, 1997. p. 322.

Grafico 13.2: Invertir la estructura de la organización



Elaboración propia.

Gráfico 13.3: Organigrama definitivo



Elaboración propia.

13.4. Diseño de los perfiles de puestos clave

A continuación se han elaborado los perfiles ideales para los puestos clave.

13.4.1. Descripción de puestos

En los siguientes cuadros se detallará la descripción de cada puesto:

Cuadro 13.1: Perfil puesto Gerente General / Administrador

OBJETIVOS	
Objetivo General	. Representante legal del restaurante . Elabora la estrategia de la empresa
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
Responsabilidades	. Define política de la empresa . Responsable Cliente / responsable de sala . Responsable prospección nuevos mercados . Responsable de RR HH. . Responsable Comunicación / Relaciones Públicas
Sueldo – mini. / Maxi.	1 500 – 3 500 nuevos soles
Número personas a su cargo	11
Reporta a:	Accionistas
REQUISITOS LABORALES	
Formación	MBA en administración
Años de Experiencia	5 años en administración de restaurantes u hoteles.
Edad	Entre 30 y 40 años
Genero	De preferencia masculino
OTROS FACTORES	
. Pro activo , Dinámico . Empatico . Honesto – Leal con el personal como con los clientes	

Continúa…

Cuadro 13.1: Perfil puesto Gerente General / Administrador

…viene

COMPETENCIAS BÁSICAS

Adm. Empresas	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Adm. Empresas					
Finanzas, costos, presupuestos y contabilidad					
Legislación					
Adm. Proyectos					
Inglés/frances	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Escrito					
Hablado					
Leído					
Tecn.Informac.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Herramientas de gestión de oficina					
Uso de Internet para investigación y comunicación interna y externa					
COMPETENCIA GENERICA					
CAPACIDAD QUE CONSIGUE RESULTA-DOS A TRAVES DE LAS PERSONAS	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Liderazgo					
Comunicación					
Negociación					
Trabajo en Equipo					
Coaching					
Integridad					
CAPACIDAD QUE PERMITE FIJAR UNA DIRECCION	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Claridad de Objetivos					
CAPACIDAD QUE ASEGURA QUE LA DIRECCION ES FIJADA POR EL MERCADO	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Orientación al Cliente					

Elaboración propia.

Cuadro 13.2: Perfil puesto Chef

Puesto "Chef"

OBJETIVOS	
Objetivo General	. Administrar el proceso de preparación de los diferentes platos . Administrar el personal operativo
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
Responsabilidades Generales	. Responsable de la organización en la cocina . Responsable de las compras de insumos . Responsable de los inventarios . Responsable de los recursos humanos en cocina . Responsable de la elaboración de las cartas . Responsable de la formación de los aprendices .Coordinador Pastelería
Sueldo – mini. / Maxi.	1000 – 2000 nuevos soles
Número personas a su cargo	3
Reporta a:	Gerente General (administrador)
REQUISITOS LABORALES	
Formación	. Titulo de técnico superior en Hosteleria
Años de Experiencia	5 años mínimo en establecimientos reconocidos
Edad	Menor de 30 años
Genero	De preferencia masculino
OTROS FACTORES	
. Conocimiento avanzados de la cocina rápida francesa . Conocimientos avanzados en panadería y pastelería . Conocimiento del idioma castellano . Creativo, dinámico, capacidad de trabajar un grupo, liderar un grupo.	

COMPETENCIAS BASICAS					
Adm. Empresas	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Adm. De empresas					
Finanzas, Costos,					
Legislación					
Adm. Proyectos					

Continúa…

Cuadro 13.2: Perfil puesto Chef

…viene

INGLES	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Escrito					
Hablado					
Leído					
TECNOLOGIAS INFORMACION	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Herramientas de gestión de oficina					
Uso de Internet para investigación					
COMPETENCIAS GENERICAS					
CAPACIDAD QUE CONSIGUE RESULTA-DOS A TRAVES DE LAS PERSONAS	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Liderazgo					
Comunicación					
Negociación					
Trabajo en Equipo					
Coaching					
Integridad					
CAPACIDAD QUE PERMITE FIJAR UNA DIRECCION	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Claridad de Objetivos					
CAPACIDAD QUE ASEGURA DIRECCION FIJADA POR EL MERCADO	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Orientación al Cliente					

Elaboración propia.

Cuadro 13.3: Perfil puesto Pastelero

Puesto "Pastelero":

OBJETIVOS	
Objetivo General	. Administrar el proceso de preparación de los diferentes pasteles . Administrar el personal operativo
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
Responsabilidades Generales	. Responsable de la organización en la pastelería . Responsable de las compras de insumos . Responsable de los inventarios . Responsable de los recursos humanos en pastelería . Responsable de la formación de los aprendices
Sueldo – mini. / Maxi.	500 – 1000 nuevos soles
Número personas a su cargo	1
Reporta a:	Chef
REQUISITOS LABORALES	
Formación	. Titulo de técnico superior en pastelería
Años de Experiencia	5 años mínimo en establecimientos reconocidos
Edad	Menor de 30 años
Genero	Sin importancia
OTROS FACTORES	
. Conocimientos avanzados en panadería y pastelería . Conocimiento del idioma castellano . Creativo, dinámico, capacidad de trabajar un grupo	

COMPETENCIAS BASICAS					
Adm. Empresas	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Adm. De empresas					
Finanzas, Costos,					
Legislación					
Adm. Proyectos					
INGLES	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Escrito, Hablado y Leìdo					
TECNOLOGIAS INFORMACION	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

Continúa…

Cuadro 13.3: Perfil puesto Pastelero

…viene

Herramientas de gestión de oficina					
Uso de Internet para investigación					
COMPETENCIAS GENERICAS					
CAPACIDAD QUE CONSIGUE RESULTA-DOS A TRAVES DE LAS PERSONAS	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Liderazgo					
Comunicación					
Negociación					
Trabajo en Equipo					
Coaching					
Integridad					
CAPACIDAD PARA FIJAR UNA DIRECCION	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Claridad de Objetivos					
CAPACIDAD QUE ASEGURA DIRECCION FIJADA POR EL MERCADO	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Orientación al Cliente					

Puesto Panadero:

OBJETIVOS	
Objetivo General	. Administrar suministros de masas con proveedor . Administrar el proceso de cocción de las masas
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
Responsabilidades Generales	. Responsable de las compras de insumos (masa) . Responsable de los inventarios
Sueldo – mini. / Maxi.	500 - 1000 nuevos soles
Número personas a su cargo	0
Reporta a:	Panadero
REQUISITOS LABORALES	
Formación	. Titulo de panadero
Años de Experiencia	2 años mínimo en establecimientos reconocidos
Edad	Menor de 30 años

Continúa…

Cuadro 13.3: Perfil puesto Pastelero

…viene

Genero	De preferencia masculino
OTROS FACTORES	
. Conocimientos avanzados en panadería y pastelería . Conocimiento del idioma castellano . Creativo, dinámico, capacidad de trabajar un grupo, liderar un grupo.	

COMPETENCIAS BASICAS					
Adm. Empresas	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Adm. De empresas					
Finanzas, Costos,					
Legislación					
Adm. Proyectos					
INGLES	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Escrito					
Hablado					
Leído					
TECNOLOGIAS INFORMACION	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Herramientas de gestión de oficina					
Uso de Internet para investigación					
COMPETENCIAS GENERICAS					
CAPACIDAD QUE CONSIGUE RESULTA-DOS A TRAVES DE LAS PERSONAS	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Liderazgo					
Comunicación					
Negociación					
Trabajo en Equipo					
Coaching					
Intead					
CAPACIDAD QUE PERMITE FIJAR UNA DIRECCION	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Claridad de Objetivos					
CAPACIDAD QUE ASEGURA DIRECCION FIJADA POR EL MERCADO	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Orientación al Cliente					

Elaboración propia.

Cuadro 13.4: Perfil puesto Mozo

Puesto "Mozo"

OBJETIVOS	
Objetivo General	. Satisfacer el cliente de manera optima a través de un servicio de primera
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
Responsabilidades	. Es responsable de mesas: . Tomar el pedido del cliente . Hacer el servicio de los platos . Estar a la disposición del cliente . Responsable de la limpieza de las mesas . Saber aconsejar la clientela
Sueldo – mini. / Maxi.	460 – 600 soles + propinas
Número personas a su cargo	0
Reporta a:	Administrador
REQUISITOS LABORALES	
Formación	Universitarios en sus últimos ciclos
Años de Experiencia	1 año en restaurantes u hoteles.
Edad	Entre 20 y 23 años
Genero	Masculino o femenino
OTROS FACTORES	
. Pro activo y Dinámico . Agradable . Gusto por el contacto con clientela . Empatico con el cliente . Gusto por la cultura francesa y la comida . Sabe de francés . Honesto – Leal con el personal como con los clientes . Resistencia a la fatiga y a condiciones de trabajo bajo presión . Disponibilidad	

Continúa…

Cuadro 13.4: Perfil puesto Mozo

…viene

COMPETENCIAS BASICAS

Adm. Empresas	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Adm.empresas					
INGLES	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Escrito					
Hablado					
Leído					
Tec.Informac.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Herramientas de gestión de oficina					

COMPETENCIAS GENERICAS					
CAPACIDAD QUE CONSIGUE RESULTADOS A TRAVES DE LAS PERSONAS	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Liderazgo					
Comunicación					
Negociación					
Trabajo en Equipo					
Coaching					
Integridad					
CAPACIDAD QUE PERMITE FIJAR UNA DIRECCION	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Claridad de Objetivos					
CAPACIDAD QUE ASEGURA QUE LA DIRECCION ES LA FIJADA POR EL MERCADO	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Orientación al Cliente					

Elaboración propia.

Cuadro 13.5: Perfil puesto Cajero

Puesto "Cajero":

OBJETIVOS	
Objetivo General	.Custodiar y Mantener el control integral del efectivo y Vouchers de tarjetas de crédito.
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
Responsabilidades	
Sueldo – mini. / Maxi.	460 – 600 soles
Número personas a su cargo	0
Reporta a:	Gerente Administrador
REQUISITOS LABORALES	
Formación	Superior en Contabilidad, Economía o Administrador Hotelero o Ing Ind.
Años de Experiencia	1 año en restaurantes u hoteles.
Edad	Entre 20 y 23 años
Genero	Masculino o femenino
OTROS FACTORES	
. Pro activo, Dinámico y Agradable . Gusto por el contacto con clientela . Empático con el cliente . Gusto por la cultura francesa y la comida . Honrado y principios morales sólidos . Honesto – Leal con el personal como con los clientes . Resistencia a la fatiga y a condiciones de trabajo bajo presión . Disponibilidad	

COMPETENCIAS BASICAS

Adm. Empresas	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Adm.empresas					
Ingles	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Escrito					
Hablado					
Leído					
Tec.Informac.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Herramientas de gestión de oficina					

Continúa…

Cuadro 13.5: Perfil puesto Cajero

…viene

COMPETENCIAS GENERICAS					
CAPACIDAD QUE CONSIGUE RESULTADOS A TRAVES DE LAS PERSONAS	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Liderazgo					
Comunicación					
Negociación					
Trabajo en Equipo					
Coaching					
Integridad					
CAPACIDAD PARA FIJAR UNA DIRECCION	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Claridad de Objetivos					
CAPACIDAD QUE ASEGURA QUE LA DIRECCION ES LA FIJADA POR MERCADO	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Orientación al Cliente					

Elaboración propia.

Cuadro 13.6: Perfil puesto Vigilante

Puesto "Vigilante":

OBJETIVOS	
Objetivo General	. Atender al cliente Satisfacer el cliente de manera optima a través de un plato con sabor y presentación de primera
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
Responsabilidades	. Atender al cliente cuando entra . Guardar su vehículo
Sueldo – mini. / Maxi.	460 - 600 soles + propinas
Número personas a su cargo	0
Reporta a:	Administrador
REQUISITOS LABORALES	
Formación	Carrera técnica y formación de vigilante
Años de Experiencia	3 años
Edad	Entre 30 y 35 años
Genero	Masculino
OTROS FACTORES	
. Ser agradable . Observador . Disponibilidad . Atlético	

COMPETENCIAS BASICAS

Adm. Empresas	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Adm. Empresas					
INGLES	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

Elaboración propia.

13.5. Políticas administrativas

Se describe las políticas de personal, ventas, compras, inventarios y remuneraciones.

13.5.1. Políticas de personal

En todo momento se buscará el desarrollo de nuestro personal y la retención de los colaboradores con talento. Se establecerá una línea de carrera en donde los nuevos colaboradores en base a su trabajo, eficiencia y responsabilidad tendrán la oportunidad de escalar posiciones en el organigrama de la empresa e incluso, si completan el perfil requerido, llegar a ser administradores del local, esto relacionado íntimamente al grado de crecimiento del café punto de encuentro (si abrimos más locales habrán más oportunidades para todos). Nuestro personal constituye la principal fuerza de ventas y por tanto debe ser auténticos colaboradores y siempre mostrar fidelidad a la organización y a su concepto.

- **Creación de trabajos que atraigan a buenos empleados**

  Utilizando principios de mercadotecnia para atraer y conservar empleados segmentaremos estos eligiendo los mejores segmentos para el café – punto de encuentro. “Para los empleados, la combinación de estrategias de mercadotecnia consiste en el trabajo, el salario, los beneficios, la ubicación, el transporte, el horario de trabajo y recompensas intangibles, como el prestigio y las oportunidades percibidas de progreso. Así como los clientes buscan diferentes características

cuando compran un producto, los empleados buscan diferentes beneficios…"[68]. Nuestra estrategia en relación a ello es ofrecerles horarios de trabajo flexible, buen ambiente, con compañeros de trabajo de su misma edad y de mismos hábitos de consumo, con oportunidades de ascenso y crecimiento, con un salario por encima del promedio, y por la ubicación de nuestro café – punto de encuentro.

Con esto buscamos, entre otras cosas, disminuir al mínimo la rotación de personal ya que si no lo logramos será muy difícil desarrollar una cultura de servicio.

13.5.2. Políticas de ventas

- Las ventas se harán al contado y con tarjetas de crédito. El porcentaje que nosotros como empleadores pagaremos a las compañías de tarjetas de crédito (mastercard, visa, american express) fluctúan entre el 4.5% y el 6%.
- Las ventas podrán hacerse recibiendo el pago con tarjetas de crédito reconocidas y con la debida identificación del usuario.
- Aprovechando el software de INFORES y guiándonos por los pronósticos de ventas

[68] KOTLER, Phillip; BOWEN, John; MAKENS, James. "Invertir la estructura de la organización". En: **Mercadotecnia para hotelería y turismo**. México D.F.: Prentice-Hall Hispanoamericana, 1997. p. 324.

estableceremos objetivos de ventas para toda nuestra fuerza de ventas, en nuestro caso con los mozos. La suma de todos los objetivos de ventas o cuotas para los mozos debe igualar o superar los objetivos anuales. Cada mozo debe elaborar una lista de todas las cuentas de ventas atendidas por él en forma semanal, de tal manera que el administrador tendrá la responsabilidad de examinar de manera minuciosa estos pronósticos, realizar un ranking y en base a él felicitar a los más vendedores e incentivar a lo que no lo son apoyándolos en superar este problema.

Los mozos deben utilizar estrategias generales para apoyar las políticas de ventas establecidas como:

- Venta sugestiva,
- Obsesionarse por que el cliente repita su experiencia en el café - punto de encuentro.
- Comunicar de promociones in house ayudándose con las herramientas del café – punto de encuentro como la carta, los “table tends” o mesitas con afiches de promociones y carta de fotos de los productos del punto de encuentro – café complementando con las ofertas en nuestra página web (news letter).

Además los mozos deben utilizar estrategias específicas como las siguientes:

- **Dentro del café-punto de encuentro:**

- Capacitar a los mozos en ventas
- Participación y apoyo del personal que no se dedica a las ventas, pero que participa indirectamente como los cocineros, panaderos y pasteleros.
- Programas de motivación y control, como paseos organizados para el personal, reuniones por día de la madre, navidad o año nuevo, premios al mejor empleado del mes.
- Participación e involucramiento constante del administrador.

- **Fuera del café-punto de encuentro**

- Ventas por teléfono y correo directo para clientes específicos o clientes de oficinas aledañas al café – punto de encuentro.
- Comidas o productos de cortesía para clientes claves, potenciales o que influyan en la decisión de ventas. (para estrategias).

13.5.3. Políticas de compras

- Nuestra empresa deberá preocuparse por encontrar los mejores proveedores nacionales y uno o dos proveedores franceses realizando operaciones de exportación hacía Perú en particular para los vinos y quesos.

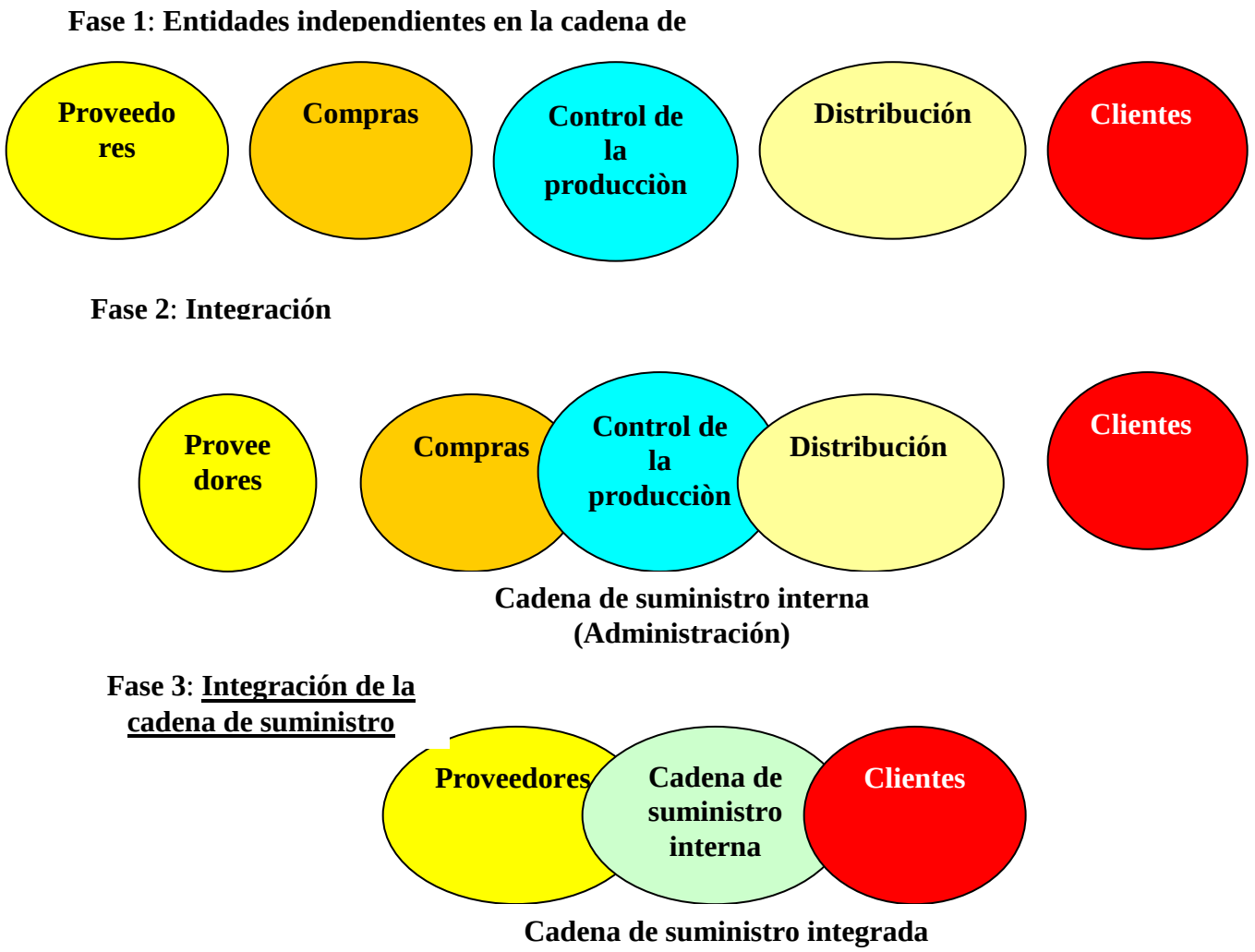
- En el caso de insumos nacionales, sólo se adquirirán productos certificados por empresas preferentemente con normas de calidad (ej. ISO 9000 o Hazard-HAACP)[69] con el fin de cumplir con requisitos en calidad y satisfacer al máximo nuestros clientes.
- Todas las órdenes de compra de insumos deberán llevar la autorización del chef de la cocina y administrador.
- Los pagos a proveedores locales se programarán un solo día a la semana, con la intención de regular el flujo de caja, tratando de negociar condiciones de crédito a 30 días o más excepto los productos que se compran en pequeñas cantidades.
- Administraremos una integración en la cadena de suministro para compras, por medio del cual seleccionaremos proveedores. "la administración de la cadena de suministros tiene el propósito de sincronizar las funciones del café – punto de encuentro (empresa) con la de sus proveedores, a fin de acoplar el flujo de materiales y servicios con la demanda del cliente".[70]

[69] ISO 9000 es un conjunto de normas que rige sobre la documentación de un programa de calidad, consiste en 5 documentos: ISO 9000 a 9004 que incluyen aspectos de un programa de calidad par alas companies diseñan, fabrican, instalan y dan servicio a productos; HACCP, sus siglas significan "Hazard Analysis and Critical Control Points". Es un programa de seguridad en alimentos cuya meta principal es prevenir las enfermedades que pueden ser transmitidas a través de los alimentos. Se elaboran productos microbio lógicamente seguros al analizar los materiales crudos, los problemas que pueden ocurrir durante el procesamiento y aquellos que ocurren por abusos del consumidor.

[70] KRAJEWSKI, Lee J.; RITZMAN, Larry P. "Administración de la cadena de suministro". En: **Administración de operaciones**. 5ª ed. México D.F.: Pearson Educación, 2000. p. 454.

Para desarrollar nuestra cadena de suministro utilizaremos tres fases:

Gráfico.13.4: Fases de la cadena de suministro



Elaboración propia.

Requeriremos para ello un alto grado de integración organizacional y de las funciones. El sistema de

software será de mucha ayuda el cual nos presentará una lista de los productos disponibles en diversas locaciones del almacén, nos facilitará el formulario adecuado para solicitar los insumos, el cual será enviado directamente a los proveedores y si pedimos artículos en un alto volumen el sistema nos permite dar una lista de proveedores aprobados que previamente han establecido el precio, condiciones de pago y plazos de entrega. Por ello la función compras dentro del esquema de cadena de suministros se ocupará del proceso de adquisición, lo cual implica decidir que suministros se usarán, negociar contratos y averiguar cuando es conveniente comprar en el mismo país o importar de Francia.

13.5.4. Políticas de inventarios

En un negocio de restauración el manejo de inventarios es sumamente importante ya que trabajamos con productos en su mayoría perecibles, por ello debemos pedir lo mínimo indispensable ya que productos más frescos son característica indispensable para asegurar ofrecer productos de calidad. Aparte de ello el tener demasiado inventario provocará tener dinero “muerto” en nuestros almacenes y aumentar las “mermas” de nuestros insumos.

Utilizaremos un sistema de revisión continua[71] (sistema de punto de reorden), de esta manera rastreamos el inventario restante de un artículo cada vez que se hace un retiro del mismo para ver si ha llegado el momento de hacer un pedido. Para ello utilizaremos un sistema de "pares" o inventarios mínimos para cada producto, y como estableceremos una política de tomar inventario tres veces al día (en la apertura, en el cambio de turno y al cierre del local) servirá como un parámetro, utilizando el sistema PEPS, (primeras entradas, primeras salidas): Se mantendrá un inventario entre 1 a 15 días según el tipo de producto

El inventario de productos terminados es el que se encuentra en la mesa de preparación ya que la comida se prepara en el instante y sobre pedido. Excepciones a lo dicho son: el pan, 1/2 día de inventario; postres: 3 días de inventario. Con respecto a las materias primas, sí se mantiene un inventario, pero que depende mucho de la posibilidad de conservar los alimentos sin que varíe notoriamente su sabor y características. Materiales No Perecibles por 30 días aproximadamente (depende de la fecha de caducidad) y Materiales Perecibles refrigerados por 3 días y congelados por 7 días (aproximadamente).

[71] KRAJEWSKI, Lee J.; RITZMAN, Larry P. "Administración de la cadena de suministro". En: **Administración de operaciones**. 5ª ed. México D.F.: Pearson Educación, 2000. p.558.

Cuando se puedan alcanzar los niveles de consumo necesarios cuando se tengan 2 locales, en cuyo caso los pedidos y políticas de compra se centralizarán y aumentará el poder de negociación y economías de escala.

13.5.5. Políticas de remuneraciones

- Las remuneraciones estarán de acuerdo con el mercado ofreciendo un pequeño plus para contar con personal competente y capaz(más que el sueldo minino) .

- La estructura de la remuneración será:

  a).- Remuneración a empleados full time, es decir, ingresados en planilla.

  b). El 10% de personal (es decir 3 colaboradores full time) entrarán como programa de formación laboral juvenil lo cual nos permitirá un ahorro en las responsabilidades como empleadores.

  El programa de formación laboral juvenil dentro del programa de capacitación para el trabajo[72] está dirigido

72 El programa de capacitaciòn para el trabajo es parte del Sistema de información Laboral que el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo a puesto en marcha para fomentar la formación y capacitación laboral de los jóvenes. Su objetivo es lograr que los jóvenes incursionen en el mercado de trabajo en mejores condiciones de empleo e ingresos. La ley general sobre formación laboral juvenil està en texto único ordenado de la ley de fomento del empleo, decreto legislativo núm. 728, con las modificaciones dispuestas por el decreto legislativo núm. 765. El decreto legislativo núm. 728, dictado el 8 de noviembre de 1991, fue adoptado en aplicación de la ley núm. 25327, de 14 de junio de 1991 (Perú).

a jóvenes entre 16 a 25 años de edad que no han terminado el colegio o que habiéndolo hecho, no siguen estudios técnicos o superiores. También está dirigido a jóvenes que realizan estudios técnicos o superiores (universidades), pero que aún no los han terminado, tiene una duración máxima de 12 meses. Los convenios de Formación Laboral Juvenil no originan vínculo laboral. Para ello la empresa debe inscribirte en un registro especial, autorizado por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.

Como comentamos que nuestra responsabilidad social con nuestros colaboradores tendrá una importancia vital en nuestra cultura organizacional, ofreceremos a los que estén en este programa:

Obtener un certificado de capacitación laboral, lo cual le permitirá acreditar en futuros empleos que ya tiene experiencia en el área en la cual se capacite.

Recibir una subvención mínima vital cuando la formación se realice durante el horario habitual de la empresa. Si el horario es menor, recibirá un pago proporcional.

Contará con un seguro que cubre riesgos de enfermedad y accidentes.

Los jóvenes contratados bajo este convenio de Formación Laboral Juvenil tienen la opción preferente de admisión en nuestra empresa, previa evaluación.

Nuestra panadería café requerirá de jóvenes con el siguiente perfil:

- ✓ Entre 20 y 23 años
- ✓ Universitarios en los últimos ciclos de estudio, de preferencia en las carreras de Hoteleria y Turismo, Administración, Escuela de Chef y marketing.

c) Trabajaremos con el sistema de puntos o recargo al consumo, mediante el cual también buscaremos ahorrar en las cargas sociales como empleadores. Nos ampararemos en el decreto ley No 25988 “Ley de racionalizaciòn del sistema tributario Nacional y de Eliminación de Privilegios y sobrecostos” publicado el 24 de Diciembre de 1,992 cuyo objetivo principal era el de minimizar la carga tributaria para la promoción de la inversiòn privada, derogando tributos considerados innecesarios o de baja recaudación, entre ellos el impuesto al consumo de hoteles y restaurantes, de acuerdo a ello queda derogada la “ley No 24896 que crea el impuesto al Consumo de Hoteles y Restaurantes destinado al financiamiento del salario y

las aportaciones al fondo de jubilación de los trabajadores de los establecimientos de hospedaje y expendio de comidas y bebidas".Por ello este concepto pasa de ser de carácter tributario a ser facultativo para los hoteles y restaurantes, de acuerdo a las siguientes disposiciones complementarias: (..) QUINTA: "Los establecimientos de hospedaje o expendio de comidas y bebidas en acuerdo con sus trabajadores, podràn fijar un recargo al consumo no mayor al 13% del valor de los servicios que prestan, en sustitución del tributo que se deroga……..El recargo al consumo, si fuera el caso, será abonado por los usuarios del servicio en la forma y modo que el establecimiento fije. Su percepción por los trabajadores no tendrá carácter remunerativo y, en consecuencia, no estará afecto a las contribuciones de Seguridad Social, indemnización, beneficios laborales o compensación alguna. Este recargo no forma parte de la base imponible del Impuesto General a las ventas.". En base a esto nosotros decidimos establecer un recargo al consumo de 10% el cual será repartido para todos los trabajadores en la quincena de cada mes que seria la suma computable de todo el mes inmediato anterior. Un valor agregado a esto es que dependerá del nivel de ventas para que haya más puntos, esto ayudará a involucrar a nuestros colaboradores en buscar aumentar las ventas. (Ver capítulo 13, horarios de los trabajadores).

- Los aumentos serán anuales en función al comportamiento de la inflación del año anterior u otro criterio o decisión gerencial por logros. Las propinas serán inependientes, es decir, no habrá un pozo o fondo común sino cada mozo o counter o vigilante ganará su propina individualmente.

- La remuneración es mensual, los pagos del recargo a consumo se harán los días 15 de cada mes y los de planilla y formación laboral juvenil los primeros dìas del mes. Consideremos también que el sistema de propinas al ser individual aumenta su remuneración normal percibida.

- Según resultados operativos el administrador podrá obtener un plus a parte de su sueldo cada trimestre si cumple metas en base a:
  - Rotación de personal[73]
  - Utilidad de gestión[74]
  - Rentabilidad de gestión[75]
  - Mantener niveles de food cost[76]
  - Inspecciones de accionistas[77]

[73] Es decir se le premiará si logra que durante el trimestre el ingreso de nuevos colaboradores y las salidas de los que se encuentren trabajando sea el mínimo
[74] Llegar a metas de utilidad pre establecidas por la gerencia
[75] Llegar a metas de rentabilidad pre establecidas por la gerencia
[76] No superar el % pre establecido del costo de la comida en los estados de ganancias y pérdidas
[77] Por lo pronto solo los accionistas realizarán visitas al local y evaluarán su servicio, limpieza y calidad. Posteriormente el objetivo es contratar a una empresa especializada.

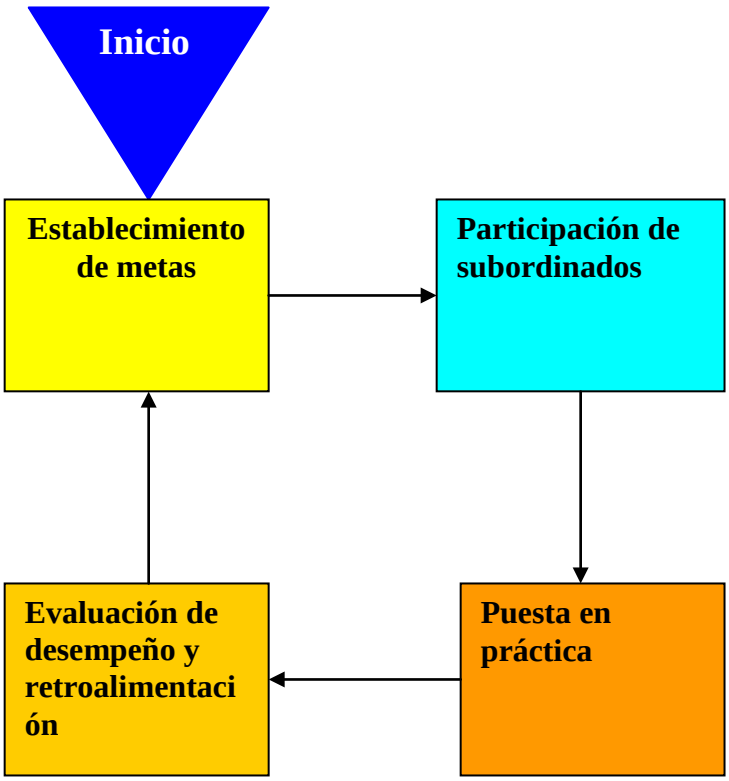
Esto es lo que llaman una “administración por resultados (APO).”El APO es una filosofía y un sistema de administración útil tanto como ayuda para la planeación que como forma de vida en el lugar de trabajo…refleja una filosofía positiva sobre las personas y un estilo participativo de administración.La administración por objetivos integra a gerentes y empleados en el establecimiento de metas en forma conjunta para el desempeño del trabajo y del desarrollo personal”[78]

13.5.6. Proceso de la administración por objetivos

El siguiente gráfico refleja el proceso de administración por objetivos.

[78] HELLRIEGEL, Don; SLOCUM, John W.; WOODMAN, Richard W. “Administración por objetivos”. En: **Comportamiento organizacional**. México D.F.: International Thompson, 1999. p. 182.

Gráfico 13.5: Proceso de administración por objetivos



Elaboración propia.

13.6. Conclusiones

Las políticas administrativas, de personal, de ventas, de compras, de inventarios y de remuneraciones están detalladas en el presente capituló con la intención que siempre informar y desarrollar la empresa en forma clara y ordenada con el fin que sea un reflejo de la propia empresa, relacionada directamente con la cultura organizacional que queremos.

Las diferentes políticas tratadas en este capítulo han sido establecidas con la intención principalmente de atraer al mejor grupo humano dentro del mercado de universitarios, estudiantes que hayan cursado las carreras de hotelería y turismo, administración, comunicaciones o alguna carrera relacionada con los servicios y las relaciones interpersonales.

La visión, misión y valores constituirán el sustento para ese capital humano seleccionado con tanto esfuerzo y objetividad.

El mercado actual permite conseguir colaboradores calificados para nuestra empresa, existe una demanda alta de estudiantes calificados que cubren el perfil que pedimos.

13.7. Resumen de resultados

En el presente capitulo donde desarrollamos la parte de administración y organización de la empresa como políticas principales establecidas decidimos que los sueldos estarán ligeramente por encima del precio del mercado, es decir, nuestros colaboradores ganarán por encima del sueldo mínimo vital, pero cabe precisar que eso será en el primer año ya que si nuestras proyecciones son precisas, en el quinto año habrán visto crecer su remuneración en mayor medida.

Otro resultado importante es que el gasto en remuneración mensual durante el primer año será de 13,980 y los puntos o recargo al consumo de 2,760.15 soles lo cual se irá

incrementando principalmente en el recargo al consumo no afectando directamente en nuestra planilla.

Finalmente concluimos que empezaremos utilizando en total 2,154 horas hombre mensual en el cafè punto de encuentro, relativamente alto pero consideramos la apertura del primer local en esta proyección, si lo manejamos mensualmente será un excelente herramienta para evitar tener el personal innecesario en la empresa.

CAPÍTULO XIV

14. La Inversión

En este capítulo veremos los recursos requeridos para desarrollar el proyecto y determinaremos cuanto será la inversión total que se necesita para implementar el café – punto de encuentro, es decir el costo del proyecto en términos de activo fijo, activo intangible y capital de trabajo para el inicio de las operaciones.

Para determinar las inversiones consideraremos la información proveniente de los estudios de mercado, ingeniería del proyecto y organizacional, esta inversión luego se incorporará como elemento del flujo de caja. Según Sapag[79], la mayoría de inversiones normalmente deben ejecutarse antes de la puesta en marcha del proyecto pero además pueden existir otras inversiones adicionales a realizar durante la marcha del proyecto, ya sea porque se requiere renovar activos desgastados o porque se requiere aumentar la capacidad de atención por aumentos de la demanda. La inversión total que se realizará previo a la puesta en marcha (también denominada inversión pre operacional), se agrupará luego en: Activos Fijos, Activos Intangibles y Capital de Trabajo.

14.1. Inversión total del proyecto

La inversión total se presenta en el cuadro siguiente:

[79] SAPAG CHAIN, Nassir; SAPAG CHAIN, Reinaldo. **Preparación y evaluación de proyectos**. 4ª ed. Santiago de Chile: McGraw-Hill, 2000.

Cuadro 14.1: Inversión total

(En Nuevos Soles)

DESCRIPCIÓN	MONTO	IGV	PRECIO	%
Activo Fijo	89,742	17,051	106,793	61%
Activo Intangible	16,908	2,715	19,623	11%
Capital de Trabajo	45,587	3,513	49,100	28%
Inversión Total	**152,237**	**23,279**	**175,516**	**100%**

Elaboración propia.

14.2. Inversión en activo fijo

El activo fijo está constituido por todos los bienes tangibles que se utilizaránen el proceso de transformación de los insumos y en la prestación del servicio, tienen una vida útil estimada o tributaria y son susceptibles a depreciación (disminución del valor del bien como consecuencias de determinadas causas - por ejemplo deterioro u obsolescencia), contablemente depreciación y amortización se consideran sinónimos.

Se debe puntualizar que el costo de adquisición del activo fijo, incluye todos los costos necesarios para poner el activo fijo en el restaurante y listo para su operación, incluyendo las obras físicas e instalaciones requeridas en función a los presupuestos de contratistas y el equipo y mobiliario en función a las cotizaciones de proveedores. Entre ellas tenemos:

a. Equipos, utensilios y mobiliario de cocina y pastelería: Incluye todos los equipos necesarios para elaborar los productos, muebles de cocina, utensilios para manipular y sanitizar los alimentos entre otros.
b. Equipo, menaje, copas, vasos y muebles de comedor: Incluye vajillas, copas, dispensadores, entre otros.
c. Equipos de seguridad y otros: Incluye además de los equipos de oficina requeridos para la administración del café – punto de encuentro, otros equipos como extintores, botiquín que exige Defensa Civil para el funcionamiento de estos locales.
d. Equipos sanitarios: Incluye las adquisiciones para implementar servicios higiénicos entre otros.
e. Remodelación y decoración: Considerando la importancia del ambiente como parte de nuestras ventajas competitivas, se invertirá en remodelar y decorar el local de acuerdo al concepto desarrollado en el proyecto, orientado a un ambiente cordial y refinado y según una moda que exige el cliente. El contrato de remodelación incluye todos los costos de la obra hasta su entrega a satisfacción de nosotros lo cual abarca licencias de construcción y remodelación, obras civiles, mano de obra, materiales y todos aquellos gastos necesarios para dejar el local listo para su funcionamiento.

En cuanto a la decoración se ha previsto el cuidado de todos los detalles para que el mobiliario y la decoración sean coherentes

con el concepto del negocio descrito con amplitud en capítulos anteriores.

Cuadro 14.2: Inversión en activo fijo

(En Nuevos soles)

DESCRIPCIÓN	MONTO	IGV	PRECIO
Equipo de Pastelería y Cocina	57,935	11,008	68,943
Utensilios de Cocina	1,017	193	1,210
Mobiliario de Cocina	1,511	287	1,799
Equipo de Comedor	1,759	334	2,093
Muebles de Comedor	4,507	856	5,363
Menaje	2,858	543	3,401
Copas y Vasos	412	78	491
Equipos de Seguridad	412	78	491
Equipos Sanitarios	1,415	269	1,684
Remodelaciones	17,916	3,404	21,320
Total Activo Fijo	**89,742**	**17,051**	**106,793**

Elaboración propia.

14.3. Inversión en activo intangible

Un intangible es un servicio o derecho adquirido necesario para desarrollar una actividad, estos activos no se deprecian pero si se

amortizan. Para nuestro proyecto los activos intangibles incluyen los activos constituidos por los servicios o derechos adquiridos necesarios para la puesta en marcha del proyecto y serán amortizados y a su vez también afectará el flujo de caja indirectamente, por la vía de una disminución de la renta imponible y por tanto de los impuestos pagaderos. En este rubro se incluyen los gastos de organización constituido por todos los gastos originados por la dirección y organización de las obras de instalación, diseños de procesos administrativos, sistemas de información (software) y gastos notariales y legales de constitución, patentes y licencias de funcionamiento, gastos de puesta en marcha que son los gastos que originan las pruebas preliminares del negocio hasta su puesta en marcha adecuada, capacitación, pago adelantado por concepto de alquiler e imprevistos (para contra restar posibles contingencias). A fin de optimizar la estructura de capital que tiene incidencia en el costo financiero y su amortización y también pensando en reducir la exposición de los inversionistas, se ha visto por conveniente el alquiler de un local con estructuras aparentes para nuestro negocio, la propuesta de alquiler mensual negociada es de 3 096 nuevos soles con dos meses de fondo de garantía por un local de 125 metros cuadrados ubicado en la Avenida Dasso (San Isidro) según lo establecido en el estudio de localización (Capítulo 9). Consideramos las siguientes inversiones intangibles:

Cuadro 14.3: Inversión activo intangible

(En Nuevos Soles)

DESCRIPCIÓN	MONTO	IGV	PRECIO
Registro de Marca y Logotipos	2,616		2,616
Gastos Investigación (focus, encuestas)	687	131	818
Búsqueda y Reserva	82	16	98
Licencia Municipal, Letrero Luminoso	1,237	235	1,472
Gastos Notariales	687	131	818
Constitución de Empresa	687	131	818
Software – Inforest	9,068	1,723	10,791
Gastos Pre Operativos	1,681	319	2,000
Varios (1)	163	31	194
TOTAL	**16,908**	**2,715**	**19,623**

(1) Imprevistos
Elaboración propia.

14.4. Inversión en capital de trabajo

El capital de trabajo está constituido por los recursos necesarios en la forma de activos corrientes para la puesta en marcha y la operación normal del proyecto durante un ciclo productivo para una capacidad y tamaño de terminados. Para el proyecto se ha

considerado un capital de trabajo requerido para cubrir un mes de operación de todos los costos de materia prima, mano de obra directa, costos indirectos de fabricación y gastos administrativos y de ventas. Así mismo se ha considerado el total del monto requerido para el lanzamiento del local establecido en el Programa de Promoción.

Cuadro 14.4: Inversión capital de trabajo

(En Nuevos Soles)

DESCRIPCIÓN	MONTO	IGV	PRECIO
EXISTENCIA INICIAL (Anexo)	1,936	368	2,304
CARGAS DE PERSONAL	15,809	0	15,809
OTROS COSTOS Y GASTOS	27,842	3,145	30,987
Materiales de Operación	2,615	497	3,112
Luz, Agua	661	126	786
Gas	197	38	235
Pago Estacionamiento	437	83	520
Alquileres			
Garantía	6,193	0	6,193
Alquiler MES 01	3,096	0	3,096
Gastos Administrativos Grales.	142	27	169
Promoción y Publicidad	12,145	2,308	14,453
GGF	124	24	148
Comisión Tarjeta Crédito	232	44	276
Caja Inicial	2,000	0	2,000
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	**45,587**	**3,513**	**49,100**

Elaboración propia.

14.5. Inversión durante el funcionamiento

Constituida por las inversiones de reemplazo y ampliación o cambios en la decoración, el periodo de reemplazo está dado por la vida útil de los activos. No se tienen previstas nuevas inversiones durante el periodo de evaluación.

14.6. Resumen de resultados

El monto de las inversiones determina el costo de proyecto, de acuerdo a lo expresado en el Cuadro 14.1 Inversión total, donde se muestra que esta asciende a un total de S/ 175 516 nuevos soles considerando Activo Fijo, Activo Intangible y Capital de Trabajo.

Todas estas inversiones serán consideradas en el momento llamado cero de la evaluación y que precisamente corresponde al periodo antes de la puesta en marcha y se ejecutarán en función a la estructura de la deuda que determinaremos más adelante y por el flujo disponible para afrontar los gastos operativos y servicio de la deuda.

Luego de proyectar la inversión requerida (activo fijo, intangibles y capital de trabajo), debemos evaluar las posibilidades de financiamiento (sistema financiero o aporte de socios) considerando el costo de capital y el costo del préstamo

para luego preparar los presupuestos y los estados financieros proyectados.

CAPÍTULO XV

15. Financiamiento del proyecto

Luego de tener un claro conocimiento del perfil del consumidor y del estimado de las ventas en un marco de captura de mercado conservador hemos determinado las inversiones necesarias acordes con el concepto que queremos ofrecer al público, con la localización y la ingeniería del proyecto de modo que nuestra estrategia basada en el concepto tenga los resultados esperados.

La inversión tiene su mayor componente en la compra de activo fijo y remodelaciones con un 61%, seguido del capital de trabajo con 28% de participación (requerimientos para la puesta en marcha del proyecto) y por último los intangibles con 11% que hacen un total de S/. 175 516, valor total que incluye el IGV, los cuales serán financiados en el corto plazo y por capital propio aportado por accionistas, antes de aplicar las inversiones propuestas procedimos a buscar donde y bajo que condiciones podríamos obtener los fondos necesarios.

15.1. Identificación y selección de las fuentes de financiamiento

En este acápite analizaremos la disponibilidad, el origen y los costos de la fuentes de financiamiento para realizar el proyecto, así como estimar la tasa de rendimiento de capital que a su vez será la opción propuesta al inversionista como alternativa para la inversión de capital versus otras opciones actualmente

disponibles en el mercado. Es decir evaluaremos donde y bajo que condiciones se obtendrán los fondos necesarios para ejecutar este proyecto y poder afrontar las inversiones planteadas en el capítulo anterior. La captación de fondos y el costo de los mismos es uno de los aspectos más importantes para hacer realidad un proyecto si no existe el financiamiento, no podría ejecutarse un proyecto. Desde el punto de vista teórico, podemos identificar según su origen:

a. **Fuentes internas**: Las fuentes de financiamiento pueden provenir de utilidades no distribuidas, reservas para depreciación, saldos del año anterior (aplicable a proyecto de empresa en marcha).

b. **Fuentes externas**: Aportaciones de capital de socios, préstamos de instituciones bancarias u otras entidades del sistema financiero o créditos de origen nacional o extranjero (aplicable tanto a proyectos de empresas en marcha como a proyectos de nuevas empresas.

De igual forma, todo capital tiene un costo, el costo de capital[80] "la tasa de descuento que debe utilizarse para actualizar los flujos de caja de un proyecto ha de corresponder a la rentabilidad que el inversionista le exige a la inversión por

[8080] SAPAG CHAIN, Nassir; SAPAG CHAIN, Reinaldo. **Preparación y evaluación de proyectos**. 4ª ed. Santiago de Chile: McGraw-Hill, 2000.

renunciar a un uso alternativo de esos recursos, en proyectos con niveles de riesgo similares".es decir es la tasa de rendimiento que debe obtener el proyecto sobre sus inversiones para que su valor en el mercado permanezca inalterado, teniendo en cuenta que este costo es también la tasa de descuento de las utilidades empresariales futuras, en el estudio del costo de capital se debe tener como base las fuentes específicas de capital para buscar los insumos fundamentales para determinar el costo total de capital de la empresa, estas fuentes deberían ser de largo plazo, ya que son las que otorgan un financiamiento permanente. Las fuentes principales de fondos a largo plazo son el endeudamiento a largo plazo, las acciones preferentes, las acciones comunes y las utilidades retenidas, cada una asociada con un costo específico y que lleva a la consolidación del costo total de capital.

Existen básicamente tres opciones de fuentes de financiamiento: El financiamiento bancario o mediante inversión propia o de accionistas y una combinación de ambos. Cada una de estas opciones tiene un costo de capital.

15.2. Estructura de capital

Para el caso del presente proyecto se ha determinado como fuente de financiamiento la inversión mediante capital propio (100% de capital propio), ya que al tratarse de un proyecto nuevo es difícil acceder a financiamiento bancario por las fuertes

exigencias de garantías. Por eso considerando los montos de inversión creemos que lo más viable es obtener recursos de inversionistas.

La estructura de capital de nuestra empresa será 100% con aporte de capital de los accionistas que asumirán el control de la empresa y quienes tienen derecho de prioridad o preferencial, ello permitirá dos cosas primero proteger el control de los accionistas y segundo proteger a los accionistas de una dilución del valor. Así mismo el monto deberá desembolsarse principalmente en el año 0, antes del inicio de las operaciones.

La inversión estará orientada a cubrir el costo del proyecto incluye activo fijo, intangibles y capital de trabajo; para tal efecto se visitaron a diversas fuentes de financiamiento.

Cabe señalar que se hizo un recorrido por diferentes bancos ¨Shopping Bancario¨ que ofrecían alternativas de financiamiento, sin embargo exigían garantías difíciles de cumplir con negocios en proceso de formación.

Cuadro 15.1: Tasas de interés

Banco	Tasa de Interés Anual
Banco de Crédito	Libor * + 4.5%; mas 2.5% por comisiones flat
Interbank	Libor* + 6% ; mas 2.0% por comisiones flat

*Libor = 3.15%
Elaboración propia.

Además de la trayectoria financiera del solicitante del crédito exigen garantías que deben ser puestas a disposición de la institución financiera para la entrega del crédito.

Cuadro 15.2: Estructura de capital

DESCRIPCIÓN	% CAPITAL	TOTAL S/.
Préstamo	0%	0
Accionistas	100%	175 516
Total	**100%**	**175 516**

Elaboración propia.

La empresa se constituirá como sociedad anónima cerrada por lo que no se buscarán accionistas inversionistas no conocidos por los promotores del proyecto, quienes asumirán el control total de la empresa que se planea. **(Anexo 30)**

15.3. Costo de capital

Para el cálculo del costo de capital se ha utilizado el modelo CAPM, según el cual, se podría calcular usando la siguiente fórmula:

$$Ke = Rf + \beta\ (Rm - Rf)$$

Para calcular Rm, el riesgo de mercado, nos remitimos a los rendimientos de la Bolsa de Valores de Lima, específicamente al Índice General (IGBVL), el cual, si bien es bastante variable, al tomar el promedio de los últimos 10 años (hasta dic. 2004), obtenemos:

Cuadro 15.3: Rendimiento del IGBVL últimos 10 Años

(En %)

Año	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	PROMEDIO
Variación IGBVL	-12.12%	14.93%	25.45%	-25.48%	37.41%	-34.17%	-2.64%	18.32%	74.93%	52.38%	15.59%

Basado en reportes estadísticos de BVL e INEI.
Elaboración propia.

$Rm_{soles} = 15.59\%$

Para obtener el valor de la rentabilidad libre de riesgo (Rm) usaremos instrumentos como los Bonos Soberanos, que vendrían a ser el equivalente nacional de los T-notes norteamericanos.

Cuadro 15.4: Rendimiento de Bonos Soberanos

Bonos Soberanos

Bono	Plazo Orig. (años)	Monto (S/. MM)	Tasa Cupón	YTM (%)	Precio (%)	Duración (años)
11JUN2005	2.00	297.00	5.89%	3.43	100.74	0.32
07MAR2006	1.50	44.97	5.15%	4.31	100.68	1.02
12AGO2006	3.00	422.00	4.98%	4.83	100.22	1.45
11FEB2007	2.50	224.95	7.20%	5.22	103.69	1.88
09OCT2007	4.00	340.80	5.94%	5.58	100.86	2.44
09JUL2008	5.00	448.22	9.47%	6.00	110.50	2.98
11FEB2009	5.00	305.67	7.25%	6.33	103.22	3.53
09AGO2009*	7.00	49.20	VAC + 7.97%	----	----	----
10MAR2010	6.00	212.22	8.6%	7.28	105.63	4.09
10JUN2010	7.00	75.00	VAC + 6.70%	----	----	----
20FEB2011*	6.50	192.30	VAC + 6.70%	----	----	----
10AGO2011	7.00	565.07	12.3%	8.10	120.86	4.82
31ENE2012	7.00	150.00	9.00%	8.45	103.11	5.29
11DIC2013	10.00	75.00	VAC + 5.79%	----	----	----
30ENE2014	10.00	208.78	VAC + 5.80%	----	----	----
14ABR2016	12.00	150.00	VAC + 5.90%	----	----	----
08JUN2016	12.00	80.43	VAC + 6.84%	----	----	----
13JUL2019	15.00	69.28	VAC + 7.40%	----	----	----
13OCT2024	20.00	164.18	VAC + 6.84%	----	----	----
31ENE2035	30.00	62.50	VAC + 7.39%	----	----	----
TOTAL		**4,137.6**				

Fuente: MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS. **Reporte de Bonos Soberanos**. [en línea]. Lima: Ministerio de Economía y Finanzas, 2004. [citado Junio 2005]. Microsoft HTML. Disponible en: http://www.mef.gob.pe/propuesta/DGCP/presentacion.php

Como se puede observar, la tasa anualizada varía desde 3.43% hasta 8.45%, situándose el promedio en 5.95%

En cuanto a β, se ha tomado de los diversos estudios realizados en la Escuela de Postgrado de la USIL, que puede variar entre 1.02 y 1.20, en los cuales se analizan las variaciones de las cotizaciones de la bolsa. En nuestro caso, tanto por el tratamiento que dan los bancos a este tipo de proyectos, como por el riesgo que implica una empresa que depende por sobre todo de las preferencias del consumidor y por las estimaciones conservadoras que se toman respecto a las variables de mayor incertidumbre, estamos considerando el valor de 1.20 para β.

Por lo tanto:

Rf = 5.95%

β = 1.2

Rm = 15.59%

De donde se calcula que el costo de capital es:

Ke = **17.52%**

15.4. Resumen de resultados

Considerando las dificultades para obtener financiamientos bancarios, hemos previsto como fuente de financiamiento de la inversión, el uso de capital propio. También existe la posibilidad de buscar socios estratégicos interesados en este tipo de negocios.

La estructura de capital de nuestro proyecto es de 100% de capital propio y no se recurre a pasivos para financiarlo. Así mismo se ha determinado como costo de capital 17.52%

CAPÍTULO XVI

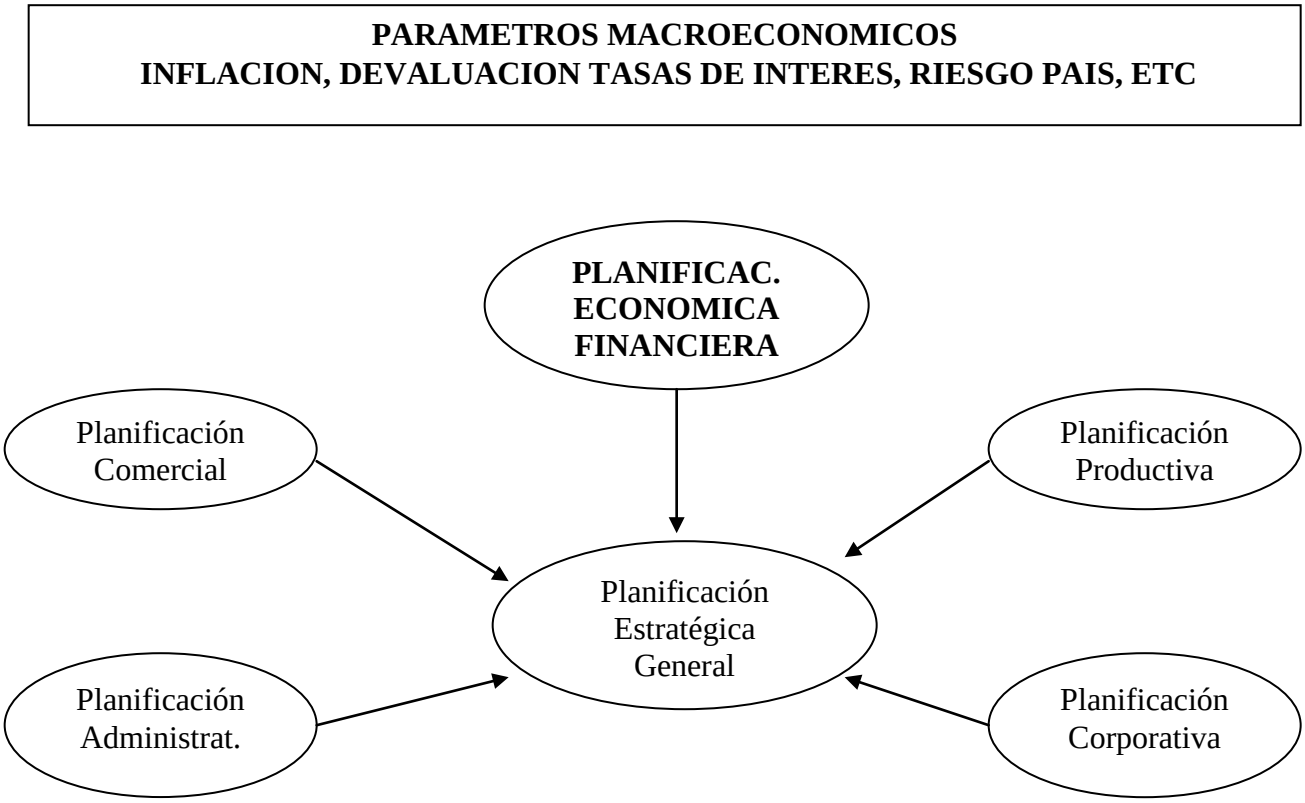
16. Planificación financiera

En este capítulo mediremos y cuantificaremos los resultados que obtendremos al ejecutar los planes y estrategias señaladas en los capítulos anteriores para lo cual analizaremos las variables del entorno y las variables internas cuantificadas en los presupuestos bases y en los presupuestos de resultados.

La planificación financiera exige la elaboración de proyecciones de ingresos y egresos, basados en las estrategias descritas para la puesta en marcha del proyecto y finalmente la elaboración de estados financieros proyectados: Flujo de Caja, Estados de Ganancias y Pérdidas, Balances y Punto de equilibrio. El análisis ha sido efectuado en moneda nacional (nuevos soles).

La planificación financiera puede clasificarse según el área que formula los planes y programas de cada área estratégica y según el horizonte de planeación que permite ver los objetivos en el tiempo. Según el área podemos clasificar tal como se muestra en el siguiente gráfico y que corresponde precisamente a los planes y estrategias diseñadas en los capítulos anteriores

Gráfico 16.1: Tipos de planificación financiera



Elaboración propia.

De igual forma podemos clasificar la planificación financiera según el horizonte de planeación en corto, mediano y largo plazo, en nuestro caso mostraremos un horizonte de planificación anual de 5 años.

16.1. Presupuestos bases

En este punto desarrollaremos los presupuestos bases para elaborar luego los presupuestos de resultado proyectados. Pero que son los presupuestos y para que sirven, trataremos de hacer

una breve presentación de estos aspectos. Un presupuesto es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos económicos y financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas que pueden darse en el horizonte de planificación.

La formulación de estos presupuestos nos permitirá descubrir el cuanto y el como administrar los aspectos económicos y factores que influyen en nuestro proyecto. Los presupuestos son importantes porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización, mantener un plan de operaciones de la empresa dentro de límites razonables, como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y orientarla hacia lo que verdaderamente se busca y cuantificar en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción. La formulación de presupuestos nos permite principalmente planear integral y sistemáticamente todas las actividades a desarrollar en el horizonte de planificación, controlar y medir los resultados cuantitativos, cualitativos y fijar responsabilidades en las diferentes dependencias de la empresa para lograr el cumplimiento de las metas previstas.

Mediante los presupuestos bases planearemos los resultados del proyecto en términos de dinero y volumen, controlaremos el manejo de ingresos y egresos de la empresa, coordinaremos y relacionaremos las actividades de la organización y en el tiempo cuando se ejecute el proyecto mediremos si hemos logrado los

resultados previstos cuando de las operaciones periódicas. Existen diversas clasificaciones de los presupuestos como por ejemplo según su flexibilidad (rígidos, estáticos, fijos o asignados, flexibles o variables), según el periodo de tiempo que cubren (a corto, mediano y largo plazo y según el campo de aplicabilidad de la empresa pueden ser:

a. **De operación o económicos**: Tienen en cuenta la planeación detallada de las actividades que se desarrollarán en el periodo siguiente al cual se elaboran y su contenido se resume en un Estado de Ganancias y Pérdidas. Entre estos presupuestos se pueden destacar: Presupuestos de Ventas detalla los montos estimados de venta en unidades físicas y valor, Presupuesto de Producción que comúnmente se expresa en unidades físicas, la información necesaria para preparar este presupuesto incluye tipos y capacidades de máquinas, cantidades económicas a producir y disponibilidad de los materiales, Presupuesto de Compras que es el que prevé las compras de materias primas y/o mercancías que se harán durante determinado periodo, generalmente se hacen en unidades y valor, Presupuesto de Costo-Producción al comparar el costo de producción con el precio de venta, muestra si los márgenes de utilidad son adecuados, Presupuesto de flujo de efectivo que muestra los recibos anticipados y los gastos y la cantidad de capital de trabajo y el Presupuesto Maestro que incluye las principales actividades de la empresa, conjunta y coordina todas las

actividades de los otros presupuestos y puede ser concebido como el "presupuesto de presupuestos.

b. Financieros: En estos presupuestos se incluyen los rubros y/o partidas que inciden en el balance, hay dos tipos: 1) el de Caja o Tesorería Tiene en cuenta las estimaciones previstas de fondos disponibles en caja, bancos y valores de fáciles de realizar. Se puede llamar también presupuesto de caja o de flujo de fondos porque se utiliza para prever los recursos monetarios que la organización necesita para desarrollar sus operaciones y 2) el de Capital o erogaciones capitalizables que es el que controla, básicamente todas las inversiones en activos fijos. Permite evaluar las diferentes alternativas de inversión y el monto de recursos financieros que se requieren para llevarlas a cabo.

En el desarrollo de nuestros presupuestos tendremos en cuenta los principales principios del presupuesto:

1. Previsión: Predictibilidad, Determinación cuantitativa y Objetivo.
2. Planeación: Previsión, Coste habilidad, Flexibilidad, Unidad, Confianza, Participación, Oportunidad.
3. Organización: Orden y Comunicación.
4. Dirección: Autoridad y Coordinación.
5. Control: Reconocimiento, Excepción, Normas y Conciencia de Costos.

En el desarrollo de nuestros presupuestos debemos evitar errores que nos lleven a juicios equivocados, el presupuesto puede fracasar por diversas razones, en nuestro caso principalmente cuando sólo se estudian las cifras convencionales y los cuadros demostrativos del momento sin tener en cuenta los antecedentes y las causas de los resultados.

16.1.1. Presupuesto de ventas y producción

El presupuesto de ventas en unidades se obtiene a partir del pronóstico de ventas explicado en el Capítulo 10. Es la base de la planificación financiera y detalla los rubros que generan los ingresos para el funcionamiento del negocio y ha sido expresado en número de visitas a nuestro local.

Cuadro 16.1: Presupuesto de ventas
(Visitas anuales)

DESCRIPCIÓN	1	2	3	4	5
Unidades vendidas	23,524	34,106	49,332	61,168	71,458

Elaboración propia.

El presupuesto de ventas ha sido distribuido en función a la distribución porcentual de visitas a nuestro local obtenida de la encuesta (pregunta 9), con valorizadas en función al ticket promedio ponderado por el porcentaje de visitas según el horario (Cuadro 10.1).

Luego se ha determinado el valor de ticket promedio (encuesta pregunta 22) y se ha proyectado en función a la inflación. Finalmente se ha valorizado el número de visitas obteniéndose así el ingreso por ventas valorizado para el horizonte de planeación.

Cuadro 16.2: Distribución de visitas

(En % / Número de visitas)

HORARIO	%	1	2	3	4	5
7:00 a 10:00	7	1,647	2,387	3,453	4,282	5,002
10:00 a 12:00	21	4,940	7,162	10,360	12,845	15,006
12:00 a 15:00	42	9,880	14,324	20,720	25,691	30,012
15:00 a 19:00	19	4,469	6,480	9,373	11,622	13,577
19:00 a 23:00	11	2,588	3,752	5,427	6,728	7,860
Total	**100**	**23,524**	**34,106**	**49,332**	**61,168**	**71,458**

Elaboración propia.

Cuadro 16.3: Proyección ticket promedio

(En Nuevos Soles / Visita)

HORARIO	1	2	3	4	5
7:00 a 10:00	10.0	10.3	10.5	10.8	11.0
10:00 a 12:00	12.0	12.3	12.6	12.9	13.2
12:00 a 15:00	16.5	16.9	17.3	17.8	18.2
15:00 a 19:00	12.0	12.3	12.6	12.9	13.2
19:00 a 23:00	15.0	15.4	15.8	16.2	16.6
Ticket Promedio	**14.08**	**14.43**	**14.79**	**15.16**	**15.54**

Elaboración propia.

Cuadro 16.4: Proyección ticket promedio

(En Nuevos Soles)

Ingresos por Ventas	1	2	3	4	5
7:00 a 10:00	16,467	24,471	36,281	46,110	55,213
10:00 a 12:00	59,280	88,095	130,611	165,995	198,767
12:00 a 15:00	163,019	242,262	359,180	456,487	546,610
15:00 a 19:00	53,634	79,705	118,172	150,186	179,837
19:00 a 23:00	38,814	57,681	85,519	108,687	130,145
Total (incluye Servicioe IGV)	**331,213**	**492,214**	**729,763**	**927,466**	**1,110,573**

Elaboración propia.

Para determinar las unidades producidas se ha considerado la siguiente relación:

INICIAL PRODUCCION = VENTAS + INVENTARIO FINAL -

INVENTARIO INICIAL

Considerando que no tendremos inventarios iniciales y finales de productos terminados, obtenemos que el presupuesto de producción es igual que el presupuesto de ventas.

Cuadro 16.5: Presupuesto de producción
(En unidades)

DESCRIPCIÓN	1	2	3	4	5
Unidades vendidas	23,524	34,106	49,332	61,168	71,458

Elaboración propia.

16.1.2. Presupuestos de costos de producción (Anexo 31)

El costo de producción considera los materiales directos (incluyendo mermas), mano de obra directa (Cheff, panadero, mozos, runner), otros costos directos de fabricación (luz, agua, gas) gastos generales de fabricación y depreciación.

Cuadro 16.6: Presupuesto costo producción

(En Nuevos Soles)

DESCRIPCIÓN	1	2	3	4	5
Materiales Directos Usados	31,386	45,616	66,147	82,221	96,293
Costo de Mano de Obra Directa	119,070	115,291	159,834	163,830	167,926
Costos Directos o Primos	150,455	160,908	225,980	246,051	264,218
Costos Indirectos Fabricación	30,408	35,729	43,580	50,114	56,166
Materiales Indirectos	10,971	15,569	22,352	27,998	33,227
Mano de Obra Indirecta	0	0	0	0	0
Depreciación de Equipos	17,948	17,948	17,948	17,948	17,948
Gastos Generales Fabricación	1,488	2,212	3,279	4,168	4,991
Costos de Producción	180,863	196,637	269,561	296,165	320,384
Inventario Inicial Productos en Proceso	0	0	0	0	0
Costos Productos en Proceso producto final	0	0	0	0	0
Inventario Final Productos en Proceso	0	0	0	0	0
Costos de Productos Terminado	180,863	196,637	269,561	296,165	320,384

…continúa

Cuadro 16.6: Presupuesto costo producción

(En Nuevos Soles)

…viene

Inventario Inicial de Productos Terminados	0	0	0	0	0
Costos de Productos Terminado disp. para venta	180,863	196,637	269,561	296,165	320,384
Inventario Final de Productos Terminados	0	0	0	0	0
Costo de Venta	**180,863**	**196,637**	**269,561**	**296,165**	**320,384**

Elaboración propia.

Para determinar el costo se ha seguido el siguiente procedimiento:

a. Se ha determinado un servicio típico, considerando 6 líneas de servicio: Desayuno, Sandwich, Ensaladas, Pasteles, Ensalada de Frutas y Bebidas de la carta, previo a ello, para cada línea de servicio se ha definido una ¨ línea típica o estándar ¨ sobre la base de los mas requeridos por los consumidores en establecimientos similares. Luego en base a estas líneas y también sobre la base de las líneas más requeridas por los consumidores en establecimientos similares se ha determinado un Servicio Típico o Estándar que es un mix de insumos requeridos para preparar estas líneas.

b. A partir del Servicio Típico se ha desarrollado el costeo del consumo de materiales directos.

c. Costos de materiales directos de producción (Anexo 31). Los materiales directos lo conforman los insumos necesarios para la preparación del servicio típico.

Cuadro 16.7: Costo de materiales directos de producción

(En Nuevos Soles)

DESCRIPCIÓN	1	2	3	4	5
Materiales directos usados	31,386	45,616	66,147	82,221	96,293

Elaboración propia.

d. Costo de mano de obra directa (Anexo 31)

Consideraciones para el cálculo:

- Sueldos por año = 12 (incluye gratificaciones)
- Incremento anual de sueldos equivalente a 100% de la inflación del año anterior a partir del tercer año.
- Essalud = 9%
- Compensación por tiempo de servicios CTS = 0.8333

Cuadro 16.8: Costo de mano de obra directa

(En Nuevos Soles)

DESCRIPCIÓN	1	2	3	4	5
Chef	19,712	19,712	28,623	29,339	30,072
Asistente Chef	13,141	13,141	13,470	13,807	14,152
Panadero	9,856	9,856	11,786	12,081	12,383
Pastelero	9,856	9,856	11,786	12,081	12,383
Asistente Pastelero	8,213	8,213	8,419	8,629	8,845
Mozo Tiempo Completo	15,112	15,112	38,726	39,694	40,686
Mozo Tiempo Completo FLJ	12,954	12,954	19,916	20,414	20,924
Mozo Part Time	22,669	18,891	19,363	19,847	20,343
Runner Full Time	7,556	7,556	7,745	7,939	8,137
Total mano de obra directa	**119,070**	**115,291**	**159,834**	**163,830**	**167,926**

Elaboración propia.

e. Otros costos de producción: Existen otros costos de producción importantes como:

- Consumo de energía eléctrica

Considera el consumo por unidad (KHW/Unidad), así como el incremento del precio en función a la inflación. El pago considera además de la energía activa, los cargos fijos por potencia contratada y alumbrado.

- Consumo de agua

Considera el consumo por unidad (m3/Unidad), así como el incremento del precio en función a la inflación.

- Consumo de gas

Considera el consumo por unidad, así como el incremento del precio en función a la inflación.

Cuadro 16.9: Otros costos de producción

(En Nuevos Soles)

DESCRIPCIÓN	1	2	3	4	5
Energía	5,558	7,524	10,426	12,840	15,077
Agua	2,369	3,520	5,219	6,633	7,943
Gas	3,044	4,524	6,707	8,525	10,207
Totales	**10,971**	**15,569**	**22,352**	**27,998**	**33,227**

Elaboración propia.

f. Gastos generales de fabricación

Se ha considerado un porcentaje de las ventas (0.70% durante los dos primeros años y 1.50% en los años 3, 4 y 5) para cubrir gastos de saborizantes, especerías, condimentos, empaques, bolsas y otros materiales requeridos para elaborar y entregar los productos.

Cuadro 16.10: Otros costos de producción: gastos generales de fabricación

(En Nuevos Soles)

DESCRIPCIÓN	1	2	3	4	5
Gastos generales de fabricación	1,488	2,212	3,279	4,168	4,991

Elaboración propia.

16.2. Presupuestos de gastos

Los siguientes puntos muestran al detalle el presupuesto de gastos.

16.2.1. Gastos administrativos

Se ha considerado un monto equivalente al 0.80% del valor de las ventas durante los dos primeros años y 1.50% en los años 3, 4 y 5 para atender gastos de comunicaciones (teléfonos, cable, papelería, pasajes y otros gastos de oficina). También se ha considerado el pago de alquiler de local según el contrato suscrito. Además se está considerando la contratación del servicio de estacionamiento el cual incluye el pago por este concepto y el cuidado por un Valet Parking

Cuadro 16.11: Gastos administrativos

(En Nuevos soles)

DESCRIPCIÓN	1	2	3	4	5
Gastos administrativos generales	1,701	2,528	7,027	8,931	10,694
Alquiler de local	37,155	37,787	38,052	38,699	39,356
Mano de obra indirecta	70,634	70,634	84,186	86,291	88,448
Estacionamiento	1,212	1,817	2,726	3,331	3,633
Valet Parking	4,034	4,034	10,084	10,084	10,084
Amortizaciones	10,473	10,473	10,473	10,473	10,473
Total Gastos Administrativos	**125,210**	**127,274**	**152,548**	**157,809**	**162,690**

Elaboración propia.

a. Presupuesto mano de obra indirecta (Anexo 32)

Considera el costo de mano de obra del personal administrativo o asociado a esta función, las consideraciones de número de sueldos y beneficios sociales son equivalentes al aplicado en el costo de mano de obra directa.

Cuadro 16.12: Presupuesto mano de obra indirecta

(En Nuevos Soles)

DESCRIPCIÓN	1	2	3	4	5
Gerente Gral/Administrador	32,853	32,853	45,461	46,597	47,762
Cajero	15,112	15,112	15,490	15,878	16,274
Counter	15,112	15,112	15,490	15,878	16,274
Vigilante	7,556	7,556	7,745	7,939	8,137
Total	**70,634**	**70,634**	**84,186**	**86,291**	**88,448**

Elaboración propia.

16.2.2. Gastos de ventas

Se han considerado los siguientes rubros:

Cuadro 16.13: Gastos de ventas
(En Nuevos Soles)

DESCRIPCIÓN	1	2	3	4	5
Comisión Tarjeta de Crédito	2,783	4,136	9,199	11,691	13,999
Promoción y Publicidad	16,329	5,499	22,575	17,122	19,836
Total Gastos de Ventas	**19,112**	**9,636**	**31,774**	**28,813**	**33,834**

Elaboración propia.

Para dar facilidades a los clientes y considerando el uso cada vez mayor de tarjetas de crédito y brindar las mismas facilidades que ofrece la competencia se ha previsto la atención de consumos con cargos a tarjetas de crédito, estimándose el costo de la comisión en 5% sobre el valor de la venta tomando como referencia el consumo en locales de similares de la competencia (Ref. Administrador Starbucks**)**

Cuadro 16.14: Comisión consumo con tarjeta de crédito

(En Nuevos Soles)

DESCRIPCIÓN	1	2	3	4	5
Ventas Netas	253,028	376,023	557,497	708,530	848,413
Servicio	30,110	44,747	66,342	84,315	100,961
IGV	48,075	71,444	105,924	134,621	161,198
Total	331,213	492,214	729,763	927,466	1,110,573
% Ventas Tarjeta de Crédito	66,243	98,443	218,929	278,240	333,172
Comisión T/C sin IGV	2,783	4,136	9,199	11,691	13,999

Elaboración propia.

a. Presupuesto de promoción y publicidad

Tomando como referencia la estrategia de marketing (explicada en el Capítulo 8), se ha preparado un presupuesto del costo de dichas propuestas.

Cuadro 16.15: Gastos de promoción y publicidad

(En Nuevos Soles)

DESCRIPCIÓN	1	2	3	4	5
Concurso Anual 01 Pasaje Argentina o Miami	1,330	1,330	1,330	1,330	1,330
Concurso Semestral Bono S/. 30	50	60	150	150	150
Regalo de Cumpleaños					
Tarjeta Electrónica (E-Mailing)	250	250	250	250	250
Acciones Sociales (1)					
Costo Total	0	0	2,230	2,834	3,394
Muestras Gratuitas					
Costo Muestras	2,128	2,313	3,171	3,484	3,769
Fidelizar Cliente	1,265	1,880	8,362	10,628	12,726
3 Días al año ofrecer copa vino					
Total Costo	408	711	1,370	1,699	1,985
Lanzamiento	14,000		10,000		
Total Costo Programa Promoción y Publicidad	**19,432**	**6,544**	**26,864**	**20,376**	**23,604**
Costo Promoción y Publicida Sin IGV	**16,329**	**5,499**	**22,575**	**17,122**	**19,836**

Elaboración propia.

16.2.3. Presupuesto de depreciación y amortización

Para toda la inversión en equipo, utensilios, mobiliario y remodelaciones se ha considerado una depreciación lineal en 5 años que se estima debe reponerse estos bienes. De igual modo se ha procedido para todos los intangibles**.**

Cuadro 16.16: Depreciaciones y amortizaciones

(En Nuevos Soles)

Descripción	0	1	2	3	4	5
Depreciaciones						
Maquinaria y Equipos	89,742					
Depreciación (a 5 años)	0	17,948	17,948	17,948	17,948	17,948
Depreciación Total	**0**	**17,948**	**17,948**	**17,948**	**17,948**	**17,948**
Amortizaciones						
Gastos Pre Operativos	35,458					
Amortización (a 5 años)	0	7,092	7,092	7,092	7,092	7,092
Intangibles	16,908		0	0	0	0
Amortización (a 5 años)		3,382	3,382	3,382	3,382	3,382
Amortización Total	**0**	**10,473**	**10,473**	**10,473**	**10,473**	**10,473**
Total Depreciaciones y Amortizaciones	**0**	**28,422**	**28,422**	**28,422**	**28,422**	**28,422**

Elaboración propia.

16.3. Presupuestos de resultados

Bases para formular los Estados Financieros Proyectados:

a. Ventas: Las ventas en unidades están determinadas por el pronóstico de ventas del proyecto, los precios de ventas se han determinado en función al análisis de precios de la

competencia y a los costos de producción, considerándose un incremento en función a un porcentaje de la inflación del año anterior, el mismo que se ha determinado en % de la inflación.

b. Producción: El nivel de producción en unidades está determinado en función al nivel de ventas, no se consideran inventarios para los productos terminados.

c. Presupuesto de ingresos por ventas: Está conformado por el consumo de plato típico (expresado en visitas en el pronóstico en unidades) multiplicado por el precio unitario (ticket promedio).

Cuadro 16.17: Presupuesto de ingresos por ventas

(En Nuevos Soles)

DESCRIPCION	1	2	3	4	5
Ingresos por ventas	331,213	492,214	729,763	927,466	1,110,573
Servicio	30,110	44,747	66,342	84,315	100,961
IGV	48,075	71,444	105,924	134,621	161,198
Total Ingresos Netos Ventas (Sin IGV)	**253,028**	**376,023**	**557,497**	**708,530**	**848,413**

Elaboración propia.

d. Costos: Se ha determinado el costo en función al Servicio Típico, considerado costos variables y fijos, incluyendo los

materiales directos, energía, agua, gas y gastos generales de fabricación, depreciaciones y amortizaciones.

e. **Gastos de administración y ventas:** Se ha considerado los gastos de personal, gastos administrativos, alquileres. Para los gastos de venta se han considerado los gastos de promoción y publicidad.

f. **Impuesto a la Renta:** De acuerdo a la normatividad vigente del Impuesto a la Renta (análisis legal) considerándose en 30%. Las cuentas han tenido el respectivo análisis del Impuesto General a las Ventas (IGV).

Consideraciones para el Flujo de Caja:

- Todo lo que se produce se vende
- El precio de venta de los productos varía en función a la inflación, pero siempre considerando los precios de la competencia.
- El tipo de cambio inicial es de 3.27, y está afectado por la devaluación que se ha estimado en función a datos existentes.

16.3.1. Balances proyectados

El siguiente cuadro muestra los balances proyectados, en Nuevos soles.

Cuadro 16.18: Balances proyectados - Activos

(En Nuevos Soles)

DESCRIPCIÓN	0	1	2	3	4	5
Activos						
Activo Corriente						
Efectivo	2,000	-16,461	58,685	145,079	339,816	610,638
Cuentas por cobrar	0	0	0	0	0	0
Otras Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0
Gastos Pagados por Adelantado	23,279	0	0	0	0	0
Inventarios Insumos	1,936	885	1,283	1,595	1,868	1,872
Inventarios Productos Terminados		0	0	0	0	0
Total Activo Corriente	**27,215**	**-15,576**	**59,968**	**146,674**	**341,684**	**612,510**
Activo No Corriente						
Cargas Diferidas	**6,193**	**6,193**	**6,193**	**6,193**	**6,193**	**6,193**
Garantía Alquileres	6,193	6,193	6,193	6,193	6,193	6,193
Impuestos IGV	0	0	0	0	0	0
Propiedad, Planta y Equipo						
Terrenos	0	0	0	0	0	0
Maquinaria y Equipos	89,742	89,742	89,742	89,742	89,742	89,742
Camioneta	0	0	0	0	0	0
Total Propiedad, Planta y Equipo	**89,742**	**89,742**	**89,742**	**89,742**	**89,742**	**89,742**
Depreciación						
Depreciación Acumulada Maquinaria y Equipos	0	17,948	35,897	53,845	71,793	89,742
Depreciación Nueva Maquinaria	0	0	0	0	0	0
Depreciación de Camioneta	0	0	0	0	0	0
(Total Depreciación Acumulada)	**0**	**-17,948**	**-35,897**	**-53,845**	**-71,793**	**-89,742**
Intangibles y Otras						

Continúa…

Cuadro 16.18: Balances proyectados

…viene

(En Nuevos Soles)

Inversiones						
Gastos Pre-operativos	35,458	35,458	35,458	35,458	35,458	35,458
Intangibles	16,908	16,908	16,908	16,908	16,908	16,908
Total de Intangibles y Otras Inversiones	**52,366**	**52,366**	**52,366**	**52,366**	**52,366**	**52,366**
Amortizaciones GastosPre Operativos e Intangibles						
Amortización Acumulada de Gastos Pre-operativos	0	7,092	14,183	21,275	28,367	35,458
Amortización Acumulada de Intangibles	0	3,382	6,763	10,145	13,526	16,908
(Total Amortizaciones Acumuladas)	**0**	**-10,473**	**-20,947**	**-31,420**	**-41,893**	**-52,366**
Total Activo No Corriente	**148,301**	**119,879**	**91,457**	**63,036**	**34,614**	**6,193**
Total Activos	**175,515**	**104,303**	**151,425**	**209,710**	**376,298**	**618,703**

Elaboración propia.

Cuadro 16.19: Balances proyectados - Pasivos
(En Nuevos Soles)

DESCRIPCIÓN	0	1	2	3	4	5
Pasivos						
Pasivo Corriente						
Tributos por Pagar IGV	0	945	5,590	12,121	20,689	31,041
Total Pasivo Corriente	**0**	**945**	**5,590**	**12,121**	**20,689**	**31,041**
Pasivo No Corriente						
Deuda a Largo Plazo	0	0	0	0	0	0
Total Pasivo No Corriente	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Total Pasivo	**0**	**945**	**5,590**	**12,121**	**20,689**	**31,041**
Patrimonio						
Capital social	175,516	175,516	175,516	175,516	175,516	175,516
Reservas						
Utilidades Acumuladas			-72,158	-29,681	22,072	180,092
Reservas						
Utilidades Retenidas	0	-72,158	42,477	51,753	158,020	232,054
Total Patrimonio	**175,516**	**103,359**	**145,836**	**197,588**	**355,609**	**587,662**
Total Pasivos + Patrimonio	**175,516**	**104,304**	**151,426**	**209,709**	**376,298**	**618,703**

Elaboración propia.

16.3.2. Flujo de caja proyectado

El siguiente cuadro muestra el flujo de caja proyectado.

Cuadro 16.20: Flujo de caja proyectado

(En Nuevo Soles)

DESCRIPCION	0	1	2	3	4	5
Total Ingresos	**0**	**253,028**	**376,023**	**557,497**	**708,530**	**848,413**
Egresos						
Costos y Gastos Fijos		228,561	226,241	289,099	297,750	306,425
Cargas de Personal MOD		189,704	185,926	244,020	250,121	256,374
Cargas de Personal MOI						
Alquiler		37,155	37,787	38,052	38,699	39,356
Gastos Adm. Generales		1,701	2,528	7,027	8,931	10,694
Costos y Gastos Variables		68,203	78,883	136,362	156,615	182,062
Materiales		31,386	45,616	66,147	82,221	96,293
Luz, Agua, Gas		10,971	15,569	22,352	27,998	33,227
Estacionamientos		5,246	5,851	12,810	13,415	13,717
Publicidad		16,329	5,499	22,575	17,122	19,836
Gastos Grales Fabricación		1,488	2,212	3,279	4,168	4,991
Comisión Tarjeta Crédito		2,783	4,136	9,199	11,691	13,999
Depreciación y amortización		28,422	28,422	28,422	28,422	28,422
B) Total egresos	**0**	**325,185**	**333,546**	**453,883**	**482,787**	**516,908**
Utilidad antes de impuesto	**0**	**(72,158)**	**42,477**	**73,934**	**225,743**	**331,505**
Impuesto a la renta 30 %	0	0	0	(22,180)	(67,723)	(99,451)
Utilidad neta	**0**	**(72,158)**	**42,477**	**51,754**	**158,020**	**232,053**

Continúa…

Cuadro 16.20: Flujo de caja proyectado

(En Nuevo Soles)

…viene

Mas : Depreciación / Amortización.	0	28,422	28,422	28,422	28,422	28,422
F.G.O	**0**	**(43,736)**	**70,899**	**80,175**	**186,442**	**260,475**
Cambios en el Activo y Pasivo Circulante						
Variación de Inventario de Insumos	0	1,051	(398)	(312)	(273)	(4)
Variación de Inventario de Insumos	0	(1,051)	398	312	273	4
Variación Cuentas por Pagar	0	945	4,644	6,531	8,568	10,352
Pagos por Adelantado (IGV)						
Capital de Trabajo	**0**	**25,276**	**4,246**	**6,219**	**8,295**	**10,348**
F.C.O	**0**	**(18,461)**	**75,145**	**86,395**	**194,736**	**270,823**
Menos : Inversiones del proyecto.	(175,516)					
F.C.I	**(175,516)**	**(18,461)**	**75,145**	**86,395**	**194,736**	**270,823**
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	**(175,516)**	**(18,461)**	**75,145**	**86,395**	**194,736**	**270,823**
SALDO DE CAJA ACUMULADO	**(175,516)**	**(18,461)**	**56,685**	**143,079**	**337,816**	**608,638**
Tasa para Deflatar Flujos (Inflación 2.5% anual)		1.0250	1.0506	1.0769	1.1038	1.1314
FCF Deflatado	**(175,516)**	**(18,010)**	**71,524**	**80,226**	**176,422**	**239,368**
SALDO DE CAJA ACUMULADO	**(175,516)**	**(18,010)**	**53,514**	**133,740**	**310,162**	**549,529**

Elaboración propia.

16.3.3 Estado de ganancias y pérdidas proyectado

El siguiente cuadro muestra el estado de ganancias y pérdidas proyectado.

Cuadro 16.21: Estado de ganancias y pérdidas

(En Nuevos soles)

DESCRIPCIÓN	1	2	3	4	5
Ventas	253,028	376,023	557,497	708,530	848,413
Costo de Ventas.	180,863	196,637	269,561	296,165	320,384
Margen Bruto	72,165	179,386	287,936	412,365	528,029
Gastos Adm. y Ventas	144,322	136,909	184,322	186,622	196,524
Margen de Operación	-72,158	42,477	103,614	225,743	331,505
Gastos Financieros	0	0	0	0	0
Utilidad Antes Impuestos	-72,158	42,477	103,614	225,743	331,505
Compensación Pérdida		-29,681	73,933		
Impuesto a la Renta	0	0	-22,180	-67,723	-99,451
Utilidad Neta	**-72,158**	**42,477**	**51,753**	**158,020**	**232,054**

Elaboración propia.

Según lo explicado, se ha revisado el costo operativo en relación alquileres (se ha reducido el área requerida para alquilar y considerando la importancia de brindar un área de estacionamiento se ha previsto alquilar espacios en una playa de estacionamiento cercana y la presencia de un valet parking que facilite el proceso de estacionamiento), costo de personal (se ha considerado

que el monto por puntos sea obtenido del 10% deducido de servicios, de acuerdo a dispositivos legales y no afecte el costo de mano de obra directa), entre otros, con ello se obtiene un costo similar al de otros negocios de restauración.

Hemos comparado, a su vez, nuestros costos operativos, específicamente nuestros costos de insumos con restaurantes casuales y restaurantes de hoteles confirmando que nuestro food cost es bastante competitivo:

Le Point Café:	12% food cost
El Condado Restaurante:	16% food cost
Chilis Grill & Bar:	28% food cost
Starbucks Cofee:	32% food cost

Pero cabe mencionar que en los primeros años nuestra carga en gastos administrativos (planilla) y de ventas es elevada (55% el primer año y 41% el segundo en relación a las ventas proyectadas. A partir del 3er año mejoramos ese porcentaje (35%, 29% y 26% respectivamente).Haciendo un benchmarking en este aspecto vemos que por ejemplo en el restaurante Chilis los gastos administrativos y de ventas constituyen el 30% en relación a las ventas, y en el restaurante del Hotel El Condado 32%).

Cuadro 16.22: Estado de ganancias y pérdidas proyectado

(En %)

DESCRIPCIÓN	1	2	3	4	5
Ventas	100%	100%	100%	100%	100%
Costo de Ventas.	71%	52%	48%	42%	38%
Margen Bruto	29%	48%	52%	58%	62%
Gastos Administ. y Ventas	57%	36%	33%	26%	23%
Margen de Operación	-29%	11%	19%	32%	39%
Gastos Financieros	0%	0%	0%	0%	0%
UAI	-29%	11%	19%	32%	39%
Impuesto a la Renta	0%	0%	-4%	-10%	-12%
Utilidad Neta	**-29%**	**11%**	**9%**	**22%**	**27%**

Elaboración propia.

16.4. Resumen de resultados

La planificación financiera ha permitido evaluar el flujo de ingresos y egresos del proyecto en su horizonte, expresándose los resultados en los presupuestos proyectados de costos y gastos y en las proyecciones de ingresos y gastos en los estados financieros proyectados.

El pronóstico de ventas se constituye en el principal elemento para iniciar las proyecciones por cuanto es la principal fuente de ingresos.

De igual forma los presupuestos de costos y gastos constituyen la expresión de los gastos del proyecto.

Finalmente se ha presentado los Estados de Pérdidas y Ganancias, Flujo de Caja y Balances como expresión de la evolución de los ingresos y gastos, la utilidad de cada periodo y los desembolsos reales expresados en el flujo de caja que finalmente nos indica la disponibilidad de fondos y su capacidad para generar efectivo.

CAPÍTULO XVII

17. Evaluación económica y financiera

El presente capítulo desarrollará todo lo referente a la evaluación económica y financiera de este proyecto.

17.1. Indicadores de rentabilidad

El análisis de rentabilidad del proyecto se ha efectuado utilizando además del flujo de caja corriente, el flujo determinado considerando el criterio de perpetuidad, es decir que el flujo de caja del año 5 se mantendrá igual por los siguientes años en forma indefinida.

Sobre esta base se han obtenido los siguientes resultados:

Cuadro 17.1. Indicadores de rentabilidad

	TIRF=	49.59%		Ke=	17.52%
Años	INV=	-175,516	Años	INV=	-175,516
1	(18,010)	-12,040	1	(18,010)	-15,325
2	71,524	31,963	2	71,524	51,788
3	80,226	23,966	3	80,226	49,429
4	176,422	35,232	4	176,422	92,492
5	239,368	31,956	5	239,368	106,784
5	239,368	64,439	5	239,368	609,499
		0.0		VAN=	719,150

Elaboración propia.

El análisis financiero permite determinar la viabilidad económica del proyecto.

17.2. Análisis del punto de equilibrio

El punto de equilibrio (PE) está dado por:

PE = Costos Fijos / (Precio de Venta – Costo Variable Unitario)

El punto de equilibrio tiene como objetivo determinar el monto mínimo de ventas que se debe tener para cubrir los costos fijos y variables (utilidad neta = 0), de tal manera que no se incurra en pérdidas.

Cuadro 17.2: Punto de equilibrio operativo y financiero

(Visitas)

Descripción	PE (visitas)	Ventas (visitas)	%
1	32,708	23,524	72%
2	29,230	34,106	117%
3	37,195	49,332	133%
4	36,149	61,168	169%
5	35,908	71,458	199%

Elaboración propia.

Cuadro 17.3: Punto de equilibrio operativo

DESCRIPCION	UNIDAD	1	2	3	4	5
CF	S/.	256,982	254,663	317,521	326,172	334,846
CV1	S/.	68,203	78,883	136,362	156,615	182,062
Precio Unit.	S/.	10.76	11.03	11.30	11.58	11.87
Cvu	S/.	2.90	2.31	2.76	2.56	2.55
CT= CF+Vu*Q	S/.	325,185	333,546	453,883	482,787	516,908
SUM (CF+CV)	S/.	325,185	333,546	453,883	482,787	516,908
Qe:Atenciones año	Q	32,708	29,230	37,195	36,149	35,908
Soles	S/.	351,813	322,269	420,333	418,729	426,334
CV2:	S/.	94,831	67,607	102,812	92,557	91,487
CF:	S/.	256,982	254,663	317,521	326,172	334,846
34,238	S/.	351,813	322,269	420,333	418,729	426,334

Continúa…

Cuadro 17.3: Punto de equilibrio operativo

…viene

SQ-Normales	Q	23,524	34,106	49,332	61,168	71,458
SQ-equilibrio	**Q**	**32,708**	**29,230**	**37,195**	**36,149**	**35,908**

Elaboración propia.

Cuadro 17.4: Punto de equilibrio financiero

DESCRIPCION	UNID	1	2	3	4	5
CF	S/.	256,982	254,663	317,521	326,172	334,846
CV1	S/.	68,203	78,883	136,362	156,615	182,062
Precio Unit.	S/.	10.76	11.03	11.30	11.58	11.87
Cvu	S/.	2.90	2.31	2.76	2.56	2.55
CT= CF+Vu*Q	S/.	325,185	333,546	453,883	482,787	516,908
SUM (CF+CV)	S/.	325,185	333,546	453,883	482,787	516,908
Qe:Atenciones año	Q	32,708	29,230	37,195	36,149	35,908
Soles	S/.	351,813	322,269	420,333	418,729	426,334
CV2:	S/.	94,831	67,607	102,812	92,557	91,487
CF:	S/.	256,982	254,663	317,521	326,172	334,846
34,238	S/.	-135,300	-193,969	-179,986	-209,030	-216,333
SQ-Normales	Q	23,524	34,106	49,332	61,168	71,458
SQ-equilibrio	**Q**	**32,708**	**29,230**	**37,195**	**36,149**	**35,908**

Elaboración propia.

En el cuadro precedente vemos que el punto de equilibrio se alcanzará luego del segundo año de operación.

Cuadro 17.5: Utilidad neta por costeo variable

(En Nuevos Soles)

Descripción	1	2	3	4	5
Ventas (S/.)	253,028	376,023	557,497	708,530	848,413
Costos Variables	68,203	78,883	136,362	156,615	182,062
Margen de contribución	184,824	297,140	421,135	551,915	666,351
Costos Fijos	256,982	254,663	317,521	326,172	334,846
Utilidad Neta	**-72,158**	**42,477**	**103,614**	**225,743**	**331,505**

Elaboración propia.

Cuadro 17.6: Ratios financieros

Descripción	1	2	3	4	5
Capital de Trabajo	-16,521	54,378	134,553	320,995	581,469
Índice de Solvencia	-16.47	10.73	12.10	16.52	19.73
Índice Ácido	-17.41	10.50	11.97	16.42	19.67
Margen Bruto	28.5%	47.7%	51.6%	58.2%	62.2%
Rendimiento sobre el Capital	-69.18%	28.05%	24.68%	41.99%	37.51%

Elaboración propia.

17.3. Análisis de sensibilidad – Análisis con Crystal Ball

Analizaremos la posibilidad de que nuestro proyecto sea rentable, utilizando el programa Cristal Ball.

17.3.1. Variación inversión (Incremento 50%)

En el siguiente cuadro presentamos un escenario en el cual la inversión tendría un incremento del 50%.

Cuadro 17.7: TIR y VAN con incremento de inversión

	Inc+Inversión	**50.00%**			**50.00%**
o					
	TIRF=	**39.21%**		**Ke=**	**17.52%**
Años	**INV=**	**-263,274**	**Años**	**INV=**	**-263,274**
1	**(18,010)**	**-12,938**	**1**	**(18,010)**	**-15,325**
2	**71,524**	**36,909**	**2**	**71,524**	**51,788**
3	**80,226**	**29,740**	**3**	**80,226**	**49,429**
4	**176,422**	**46,980**	**4**	**176,422**	**92,492**
5	**239,368**	**45,790**	**5**	**239,368**	**106,784**
5	**239,368**	**116,793**	**5**	**239,368**	**609,499**
		0.0		**VAN=**	**631,392**

Elaboración propia.

17.3.2. Variación de ventas (Reducciones %)

En el siguiente cuadro presentamos escenarios en los cuales suponemos un porcentaje de reducción de las ventas en un 5%, 10%, 15% y 25%, respectivamente.

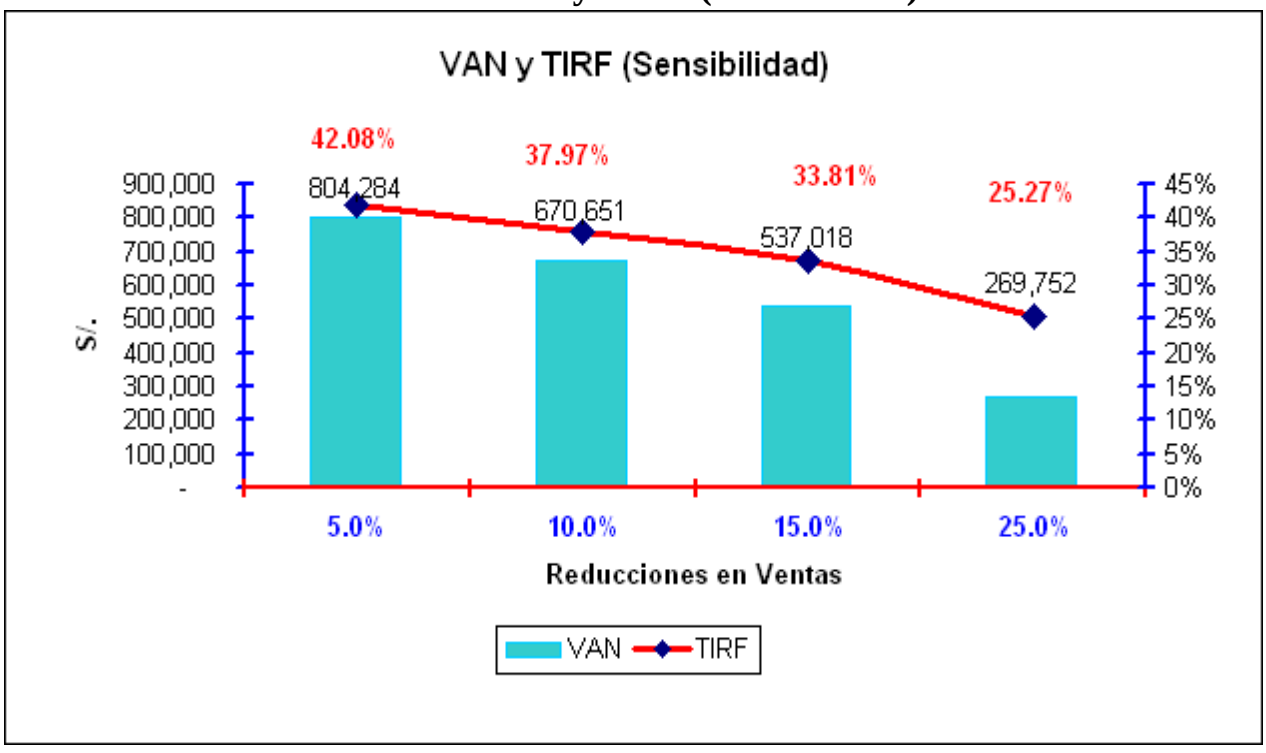
Cuadro 17.8: Variación de ventas

(Reducciones %)

% Reducc	VAN	TIRF
5.0%	804,284	42.08%
10.0%	670,651	37.97%
15.0%	537,018	33.81%
25.0%	269,752	25.27%

Elaboración propia.

Cuadro 17.9: VAN y TIRF (Sensibilidad)



Elaboración propia.

17.3.3. Aplicación de Crystal Ball (Anexo 33)

La herramienta de análisis Cristal Ball es un software adosado a la hoja de cálculo Excel de Microsoft, la cual permite ejecutar una simulación de Montecarlo sobre un modelo matemático expresado en la hoja de cálculo.

La simulación de Montecarlo permite establecer la probabilidad de obtener diversos resultados expresados como una distribución de probabilidades, basándose en la distribución también probabilística de las variables de entrada o independientes.

En nuestro caso, hemos aplicado esta herramienta al modelo del análisis financiero de nuestro proyecto, lo cual nos permite conocer no solamente los diversos valores que tendrá la variable objetivo, en este caso, la TIR económica, sino que también tendremos una estimación estadística de la probabilidad de obtener estos valores, lo cual nos da una visión más completa y certera que el uso de escenarios. Con el uso de esta herramienta se presentan múltiples escenarios expresados como una curva de probabilidad.

a. Supuestos

1. Se tomaron como variables de entrada o independientes aquellos valores que representan cierta incertidumbre o que no pueden determinarse de manera 100% objetiva o cuyo valor está sujeto a

variaciones propias del mercado. En total se han determinado 66 variables “supuestos” que incluyen las visitas de los clientes a nuestro local año por año, el monto del ticket promedio en las diversas horas del día, el monto utilizado para la apertura, la inflación, las comisiones por tarjetas de crédito, precios de servicios, consumo de electricidad, etc.

2. El área del salón, como sabemos, no podrá ser exactamente igual a la planificada porque pensamos ocupar un local ya construido y por lo tanto tendremos que adaptarnos. Sin embargo se ha estimado que no debemos apartarnos mucho del valor especificado, por lo que hemos asumido también un coeficiente de variabilidad del 10%.

3. Los sueldos del Gerente – administrador Cheff y los asistentes también se han tomado como una distribución normal con mínimo acotado, de acuerdo al mercado.

4. Debido a la fuerte convicción de mantener los principios y valores de la empresa, existen valores como el número de sueldos por año que no se han considerado como variables dentro de la simulación, sino que se considera que se mantendrán siempre igual independientemente de otras condiciones.

5. Se tomó como variable objetivo la TIR económica a 5 años, sin considerar la perpetuidad, esto porque el cálculo de la perpetuidad es iterativo y por lo tanto no puede incluirse de manera automática en los recálculos de Excel, fundamento de las iteraciones de Cristal Ball. Se debe tener en cuenta entonces que el valor de la TIR económica a 5 años es mucho menor a la TIR económica real, que incluye los flujos económicos en los años subsiguientes.

b. Resultados

Para 45,000 iteraciones de la simulación, se obtuvieron los siguientes resultados:

En el gráfico principal se puede observar que la probabilidad de obtener una TIR financiera a 5 años mayor a -1% (equivalente a una TIR financiera total mayor a 25%), según el modelo, es de 80%. Esto da una seguridad bastante grande a nuestros inversionistas de que el proyecto es rentable por encima del costo de capital.

c. Media

La Media es de 31.35%, que es un valor muy próximo al obtenido por el modelo, que es 33%. Esto nos muestra que el modelo es bastante estable y que

las iteraciones y probabilidades de las variables supuestas no desvían la tendencia central.

d. Desviación estándar

La Desviación Estándar es de 16.47%. El valor de la desviación estándar no es muy alto ni muy bajo, nos da un **coeficiente de variabilidad** de 53%. Esto nos dice que si bien hay dispersión de los resultados y que se trata de un modelo que puede dar valores razonablemente diversos, es útil para realizar predicciones.

e. Skewness (Sesgo)

El Sesgo es de -0.15. Este valor nos dice que la distribución está ligeramente sesgada a la derecha, aumentando muy ligeramente las probabilidades de valores positivos, tal como se observó en el resultado de la media, que fue ligeramente menor que el valor calculado.

f. Kurtosis

Es de 5.15. Lo que hace esta distribución leptocúrtica, es decir, está más concentrada hacia el valor medio de lo que lo estaría una distribución normal.

El análisis de sensibilidad nos da como variables con mayor influencia sobre los resultados:

- **Ticket promedio de 12:00 a 15:00**: Esta variable es de lejos la que tiene mayor influencia sobre el resultado final, se trata del valor del ticket individual a la hora del almuerzo, y esto es debido a que a esta hora se presenta la mayor cantidad de público y es también cuando consumen alimentos de mayor precio. Esta tendencia es suficiente para calificar a esta variable como crítica, por lo que deberá ser muy bien cuidada durante la operación de la panadería-café. Por otro lado, también nos llevaría a utilizar una estrategia de minimizar el riesgo, estableciendo mecanismos para hacer que las otras horas del día aumenten su asistencia y valor de ticket promedio, para así hacer el proyecto menos dependiente de la hora del almuerzo.

- **Tickets promedio y Número de atenciones**: Se puede observar que las 8 variables de mayor influencia son los valores de los ticket promedio a diferentes horas del día y del número de atenciones. Esto simplemente indica la suma importancia del monto de las ventas en el resultado final del proyecto.

- **Costo de alquiler**: Siguiendo en importancia encontramos al costo del alquiler del local como factor influyente en los resultados. Se debe tener cuidado entonces que el costo no exceda lo presupuestado y que debemos asegurar un contrato que nos asegure un precio estable durante un buen período de tiempo.

- **Sueldos**: Su importancia es bastante menor, dándonos flexibilidad para poder incentivar adecuadamente al personal.

17.3.4. Resumen de resultados

El proyecto requiere una inversión en activo fijo de 106 793 nuevos soles lo cual permite un respaldo al negocio y una inversión total de 175 516 nuevos soles.

Vemos que considerando los flujos perpetuos (a partir del año 5), el negocio genera una TIR de 49.6 % superior a la Tasa de Costo de Capital del Inversionista (COK o Ke), equivalente a 17.5%.

En estas condiciones el negocio genera un Valor Actual Neto VAN de 719 150 nuevos soles.

Debemos prestar atención a algunas variables críticas como es el % de captura del mercado base para el

pronóstico de ventas, el ticket promedio (o ventas), a la inversión y algunos costos como sueldos.

El proyecto es altamente sensible al Ticket Promedio sin embargo considerando el análisis de la competencia estimamos que las variaciones hacia abajo serán poco probables y por el contrario se espera un crecimiento de la demanda y del consumo.

De igual modo expresamos que el proyecto llegará a su punto de equilibrio en su segundo año de operación.
Los indicadores o ratios financieros nos muestran que el primer año será algo difícil principalmente por la inversión inicial, sin embargo la capacidad de generar ingresos se va fortaleciendo conforme se establece el negocio.

En general podemos afirmar que el proyecto es rentable lo cual se respalda en los resultados de la evaluación económica financiera, las expectativas de crecimiento de la competencia y el éxito del concepto en el mercado.

CAPÍTULO XVIII

18. Conclusiones y recomendaciones

A continuación detallaremos las conclusiones y recomendaciones que se desprenden del presente proyecto:

18.1. Conclusiones

- El mercado limeño de cafés-puntos de encuentro todavía se encuentra en etapa de crecimiento,

- A pesar de un principio de popularización de los cafés-puntos de encuentro en Lima, el público objetivo está claramente compuesto de personas mayores a 25 años de nivel socio-económico A y B y de estilo de vida moderno, orientado hacia el consumo y buscando estatus, exclusividad, y ser vistos.

- Los cafés-puntos de encuentro tiene mayor frecuencia de visitas con el público femenino, sin embargo existe un equilibrio entre presencia masculina y femenina.

- Según los consumidores, los criterios claves para la implementación de un café-punto de encuentro en Lima son: la calidad de servicio, la calidad de los productos, la ubicación del local y el ambiente, para ello dirigiremos nuestras

estrategias de diferenciación y posicionamiento apoyados por un plan de fidelización y retención de clientes.

- Las marcas San Antonio y Starbucks Coffee lideran el mercado de cafés-puntos de encuentro en Lima,
- El boca a boca es la herramienta más utilizada por la oferta actual en el mercado limeño,

- Para otorgarles exclusividad, enfocaremos nuestras estrategias de marketing hacia un servicio de calidad y un ambiente afrancesado refinado, buscando a recibir boca a boca positivo.

- La inversión total del proyecto asciende a nuevos soles 175 516 (incluyendo IGV), de los cuales 106 793 corresponden a activo fijo, 19 623 a activo intangible y 49 100 a capital de trabajo, como puede verse no se dispone de un apalancamiento financiero que permita un mejor respaldo ante cualquier eventualidad negativa del negocio.

- El financiamiento del proyecto será 100% con capital de inversionistas.

- En general se puede afirmar que el proyecto es rentable lo cual se respalda en los resultados de la evaluación económica financiera, las expectativas de crecimiento de la competencia y el éxito del concepto en el mercado. No obstante debemos prestar atención a algunas variables críticas como son el % de

captura del mercado base para el pronóstico de ventas, el ticket promedio y algunos costos como sueldos y alquiler de local.

- El proyecto es altamente sensible al Ticket Promedio (nivel de ventas) sin embargo considerando el análisis de la competencia estimamos que las variaciones hacia abajo serán poco probables y por el contrario se espera un crecimiento de la demanda y del consumo.

- El negocio llegará a su punto de equilibrio luego de su segundo año de operación.

- Los indicadores o ratios financieros nos muestran que el primer año será algo difícil principalmente por la inversión inicial, sin embargo la capacidad de generar ingresos se va fortaleciendo conforme se consolida el negocio.

- El negocio genera una TIR de 49.6 % superior a la Tasa de Costo de capital del Inversionista COK de 17.5% y que en estas condiciones el negocio genera un Valor Actual Neto VAN de 719 150 nuevos soles.

18.2. Recomendaciones

- Estudiar el concepto de manera tal que no se convierta en un local sujeto a moda,

- Se debe mantener un estricto monitoreo de las variables críticas tales como inversión, ticket promedio, ventas y costos, especialmente los primeros años hasta llegar al punto de equilibrio.

- Se debe separar el local establecido, ubicado en la calle Miguel Dasso Miraflores.

- Deben buscar otro local cercano al escogido para no tener solo una alternativa.

- Patentar la marca “Le Point Cafè” en INDECOPI.

- Mantener la alta calidad en la etapa de entrenamiento porque constituye una estrategia de diferenciación muy importante tanto en la parte de nuestra calidad como de nuestro posicionamiento.

- Tener un cuidado minucioso al estandarizar recetas y procesos de atención al publico, de ello depende mantener en el tiempo nuestra calidad.

- Cumplir los tiempos programados por la matriz de GANTT.

- A fin de garantizar niveles crecientes de visitas, se debe realizar un estricto seguimiento y evaluación de los indicadores

de fidelización y retorno al local, tal como se ha planteado en la estrategia.

- El ingreso al mercado es un punto fundamental para el inicio y desarrollo sostenido del negocio, por ello el programa de lanzamiento debe ser efectuado con la mayor dedicación a fin de no descuidar ningún detalle que comprometa el futuro del negocio.

- Considerando la rentabilidad económica y financiera del proyecto, la creciente demanda por conceptos similares y el crecimiento de mercado expresado en el crecimiento de la competencia, se recomienda la puesta en marcha del proyecto.

ANEXOS

Anexo 1: Reglamento de restaurantes

REGLAMENTO DE RESTAURANTES

CAPÍTULO I

DEL ÁMBITO DE APLICACIÓN Y COMPETENCIA

Artículo 1°.- Objeto

El presente Reglamento establece las disposiciones para la categorización, calificación y supervisión del funcionamiento de los restaurantes; asimismo, establece los órganos competentes en dicha materia.

Artículo 2°.- Ámbito de aplicación

Están sujetos a las normas del presente Reglamento, todos los establecimientos que prestan el servicio de restaurante. Los establecimientos de hospedaje que a su vez prestan el servicio de restaurante, en forma integrada, tanto a sus huéspedes como al público en general, están sujetos al presente Reglamento, en cuanto concierne, a la prestación del servicio de restaurante. En este caso, el restaurante ostenta una categoría equivalente a la del establecimiento de hospedaje.

Artículo 3°.- Definiciones

Para los efectos del presente Reglamento y sus Anexos, se entiende por:

a) **Restaurante:** Establecimiento que expende comidas y bebidas al público, preparadas en el mismo local, prestando el servicio en las

condiciones que señala el presente Reglamento y de acuerdo a las normas sanitarias correspondientes.

b) Categoría: Rango definido por este Reglamento a fin de diferenciar las condiciones de infraestructura, equipamiento y servicios que deben ofrecer los restaurantes, de acuerdo a los requisitos mínimos establecidos. Puede ser de cinco (5), cuatro (4), tres (3), dos (2) o un (1) Tenedor.

c) Bar.- Recinto del Restaurante, caracterizado por contar con una barra o mostrador, destinado al servicio de bebidas de diversa índole y otros.

d) Chef.- Persona que desempeña la función de jefe de cocina del restaurante.

e) Sub Chef.- Persona que en ausencia del chef, desempeña la función de jefe de cocina.

f) Maitre.- Persona encargada de supervisar el servicio y funcionamiento del comedor, de recibir y atender a los clientes, así como de cuidar la buena presentación de los platos.

g) Jefe de Comedor.- Persona que asume las funciones del maitre, en su ausencia.

h) Capitán de Mozos.- Persona encargada de apoyar al maitre o al jefe de comedor, así como de supervisar la labor de los mozos.

i) Mozo.- Persona que se encarga de atender a los clientes en el comedor.

j) Barman.- Persona encargada de la preparación y presentación de bebidas de diversa índole, en el bar.

k) Personal de recepción.- El encargado de la atención inicial de los clientes del restaurante.

l) Personal subalterno.- Personal encargado de la preparación de los alimentos y de seguir todas las instrucciones del chef o del jefe de cocina.

ll) Personal de servicio: Personal de limpieza, mantenimiento y seguridad.

m) Inspector: Servidor público autorizado por el Órgano Regional Competente para efectuar visitas a los restaurantes, a fin de verificar el cumplimiento de las disposiciones del presente Reglamento.

n) Informe Técnico.- Es el documento emitido por el Órgano Regional Competente, en el que se da fe que el establecimiento cumple rigurosamente los requisitos exigidos en el Reglamento de Restaurantes para ostentar la condición de restaurante categorizado y/o calificado.

ñ) MINCETUR.- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.

o) VMT.- Viceministerio de Turismo.

p) **DNDT.-** Dirección Nacional de Desarrollo Turístico.

CAPÍTULO II

DE LA COMPETENCIA Y FUNCIONES

Artículo 4º.- Competencia

Los Órganos Regionales Competentes para la aplicación del presente Reglamento, son las Direcciones Regionales de Comercio Exterior y Turismo de los Gobiernos Regionales, dentro del ámbito de competencia administrativa correspondiente; y en el caso de la Municipalidad Metropolitana de Lima, el Órgano que ésta designe para tal efecto.

Artículo 5°.- Funciones del Órgano Regional Competente

Corresponden al Órgano Regional Competente las siguientes funciones:

a) Otorgar la categoría a los restaurantes;
b) Otorgar la calificación de “Restaurante Turístico”;
c) Modificar la categoría y/o la calificación otorgada;
d) Resolver los recursos de carácter administrativo que formulen los titulares de los restaurantes en relación con la categoría y/o calificación otorgada;
e) Supervisar el estado de conservación de los restaurantes, así como las condiciones y la calidad de los servicios, de acuerdo con el programa establecido en el Plan Anual de Inspección y Supervisión y en coordinación con los Sectores involucrados en los casos que resulte pertinente;

f) Ejecutar las operaciones de estadística sectorial necesarias de alcance regional, autorizadas por el ente rector del sistema estadístico nacional;
g) Elaborar y difundir las estadísticas regionales oficiales sobre restaurantes, observando las disposiciones del ente rector del sistema estadístico nacional;
h) Facilitar a la Oficina de Estadística del MINCETUR, los resultados estadísticos sobre restaurantes;
i) Llevar y mantener actualizado el Directorio de restaurantes categorizados y/o calificados;
j) Llevar una base de datos de los restaurantes que operen en el ámbito de su competencia que no hubieren solicitado la categorización y/o calificación;
k) Remitir, mensualmente, a la DNDT copia actualizada del Directorio de restaurantes categorizados y/o calificados, así como la base de datos de los no categorizados ni calificados;
l) Coordinar con otras instituciones públicas o privadas las acciones necesarias para el cumplimiento del presente Reglamento;
ll) Ejercer las demás atribuciones que establezca el presente Reglamento y los dispositivos legales vigentes.

El Órgano Regional Competente podrá delegar sus funciones a otras entidades, cuyo personal debe ser previamente capacitado y evaluado para tal efecto; la delegación se sujetará a las normas establecidas por la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General y sus normas modificatorias y complementarias.

CAPÍTULO III

DE LA AUTORIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO

Artículo 6°.- Requisitos para el inicio de actividades

Los Restaurantes para el inicio de sus actividades deberán encontrarse inscritos en el Registro Único de Contribuyentes (RUC) a que se refiere la Ley N° 26935, Ley sobre Simplificación de Procedimientos para Obtener los Registros Administrativos y las Autorizaciones Sectoriales para el Inicio de las Actividades de las Empresas, normas complementarias y modificatorias.

Asimismo, deberán contar con la Licencia Municipal de Funcionamiento y cumplir con las demás disposiciones municipales correspondientes.

Artículo 7º.- Condiciones mínimas exigidas a los restaurantes

Los titulares de los restaurantes deberán informar al Órgano Regional Competente, dentro de un plazo de treinta (30) días de iniciada su actividad y con carácter de Declaración Jurada, que cuentan con la Licencia Municipal de Funcionamiento respectiva y cumplen con las normas relativas a las condiciones del servicio que prestan y a la calidad en la preparación de comidas y bebidas, establecidas en los artículos 25° y 26° del presente Reglamento.

CAPÍTULO IV

DE LOS RESTAURANTES CATEGORIZADOS Y/O CALIFICADOS

Artículo 8°.- Categorización y/o calificación de los restaurantes

El titular de un restaurante que requiere ostentar categoría y/o calificación, podrá solicitar al Órgano Regional Competente un Certificado de categorización y/o calificación cumpliendo con los requisitos que correspondan, conforme a lo señalado en los Anexos que integran el presente Reglamento.

Artículo 9°.- Requisitos de la solicitud de calificación y/o categorización

El titular del restaurante que solicite el Certificado de categorización y/o calificación, deberá presentar al Órgano Regional Competente una solicitud consignando la información señalada en el artículo 113° de la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General, a la que se adjuntará los siguientes documentos:

a) Fotocopia simple del RUC.
b) Fotocopia simple de la constancia o certificado vigente otorgado por el Sistema Nacional de Defensa Civil, en el que se señale que el establecimiento reúne los requisitos de seguridad para prestar el servicio.
c) Si el Restaurante se ubica en zonas que correspondan al Patrimonio Monumental, Histórico, y Arqueológico, Área Natural Protegida, o en cualquier otra zona de características similares, se adjuntará a la solicitud los informes favorables de las entidades competentes.

d) Copia del Recibo de pago por derecho de trámite establecido en el TUPA correspondiente.

Artículo 10°.- Procedimiento para otorgar el Certificado

Recibida la solicitud y la documentación pertinente y calificada conforme por el Órgano Regional Competente, éste procederá a realizar una inspección del restaurante, a efectos de verificar el cumplimiento de los requisitos y condiciones exigidos para la categoría y/o calificación solicitadas, de acuerdo con el presente Reglamento, cuyo resultado deberá ser objeto de un Informe Técnico fundamentado.

El procedimiento y plazos para la atención de las solicitudes presentadas ante el Órgano Regional Competente, se rigen por las disposiciones de la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General.

Artículo 11°.- Vigencia del Certificado

El Certificado de categorización y/o calificación tendrá una vigencia de hasta cinco (5) años renovables.

Artículo 12°.- Renovación del Certificado

La renovación del Certificado de categorización y/o calificación deberá solicitarse al Órgano Regional Competente, dentro de los treinta (30) días anteriores a su vencimiento, adjuntando la siguiente documentación:

a) Declaración Jurada del titular del restaurante, de no haber efectuado modificaciones a la infraestructura, renovando su compromiso de

cumplir los requisitos que sustentaron la categoría y/o calificación otorgada por el Órgano Regional Competente;

b) Recibo de pago de los derechos de trámite.

La solicitud de renovación es de aprobación automática. El Órgano Regional Competente expedirá el Certificado de renovación en el plazo de cinco (5) días de presentada la solicitud, sin perjuicio de las acciones de supervisión posterior que podrá ejecutar.

Artículo 13°.- Caducidad del Certificado

En caso el titular del restaurante no solicitara la renovación del Certificado conforme al artículo precedente, el Certificado caducará automáticamente, no estando autorizado el titular a ostentar la categoría y/o calificación hasta que obtenga nuevo Certificado, previo cumplimiento de los requisitos señalados en el artículo 9° del presente Reglamento.

Artículo 14º.- Directorio de restaurantes

Cada Órgano Regional Competente llevará el Directorio actualizado de los restaurantes categorizados y/o calificados en el ámbito de su competencia administrativa, el mismo que constará de lo siguiente:

a) Nombre, denominación o razón social;
b) Nombre comercial;
c) Dirección del establecimiento;
d) Nombre del representante legal;
e) Número del RUC;

f) Número, fecha de expedición y de expiración del Certificado de categorización y/o calificación;
g) Teléfono;
h) Fax;
i) Correo electrónico (de ser el caso);
j) Página web (de ser el caso).

Artículo 15°.- Difusión del Directorio de Restaurantes

El Directorio de restaurantes categorizados y/o calificados será difundido por el Órgano Regional Competente y por el MINCETUR, a nivel nacional e internacional, a través de medios adecuados tales como páginas web, boletines, publicaciones u otros similares.

CAPÍTULO V

DE LOS RESTAURANTES CALIFICADOS COMO TURÍSTICOS

Artículo 16°.- Calificación de restaurante como turístico

Se podrá solicitar la calificación especial de "Restaurante Turístico", para los restaurantes de tres (3), cuatro (4) o cinco (5) tenedores, que cumplan con alguna de las condiciones siguientes:

a) Se ubiquen en inmuebles declarados Patrimonio Cultural de la Nación;
b) Se dediquen principalmente a la explotación de recursos gastronómicos de alguna o varias regiones del país o de la gastronomía Peruana;
c) Cuenten con salas que difundan muestras culturales del Perú (pictóricas, artesanales y afines) en forma permanente;

d) Ofrezcan espectáculos de folklore nacional.

Artículo 17°.- Restaurantes de cinco tenedores calificados como turísticos

Los restaurantes de cinco tenedores calificados como "Restaurantes Turísticos", cuando presten servicios adicionales complementarios o no, deberán garantizar la atención de por lo menos cuarenta (40) comensales en forma simultánea.

CAPÍTULO VI

DE LAS VISITAS DE SUPERVISIÓN

Artículo 18°.- Visitas de supervisión

El Órgano Regional Competente tendrá la facultad de efectuar de oficio, a pedido de parte interesada o de terceros, las visitas de supervisión que considere necesarias a los restaurantes para verificar las condiciones y efectiva prestación del servicio de expendio de comidas y bebidas. En el caso de los restaurantes categorizados y/o calificados, el Órgano Regional Competente deberá verificar el cumplimiento permanente de los requisitos y servicios exigidos para prestar el servicio de acuerdo a la categoría y/o calificación que ostenten.

Artículo 19°.- Apoyo de instituciones

Para llevar a cabo las visitas de supervisión, el Órgano Regional Competente podrá solicitar el apoyo de la Policía Nacional, así como de la autoridad municipal, salud, defensa civil y otros, según el caso lo requiera.

Artículo 20°.- Facultades del inspector

Las acciones de supervisión se ejecutan a través de los funcionarios y servidores públicos del Órgano Regional Competente, debidamente acreditados, quienes están facultados para:

1. Verificar que se preste el servicio de expendio de comidas y bebidas;
2. Verificar el cumplimiento de los requisitos mínimos exigidos en el presente Reglamento;
3. Verificar las condiciones bajo las cuales se presta el servicio de expendio de comidas, bebidas y demás servicios que brinda el restaurante;
4. Solicitar la exhibición o presentación de la documentación que dé cuenta del cumplimiento de los requisitos y condiciones establecidos en el presente Reglamento;
5. Citar al titular o a sus representantes, como a los trabajadores del restaurante, e indagar sobre los hechos que tengan relación con los asuntos materia de la supervisión, de acuerdo a lo previsto en el presente Reglamento;
6. Levantar actas en las que constarán los resultados de la supervisión;
7. Recomendar las acciones correctivas que correspondan, las cuales podrán ser incorporadas en el acta;
8. Otras que se deriven de las normas legales vigentes.

Artículo 21°.- Obligaciones del titular del restaurante

El titular del restaurante objeto de la visita de supervisión, se encuentra obligado a:

1. Designar a un representante o encargado para apoyar las acciones desarrolladas durante la supervisión. La negativa a tal designación, la ausencia del titular o del encargado, no será obstáculo para realizar la diligencia de supervisión;
2. Permitir el acceso inmediato al restaurante de los inspectores debidamente acreditados por el Órgano Regional Competente;
3. Proporcionar toda la información y documentación solicitada para verificar el cumplimiento de los requisitos mínimos exigidos en el presente Reglamento, dentro de los plazos y formas que establezca el Órgano Regional Competente;
4. Brindar a los inspectores todas las facilidades necesarias para el desempeño de sus funciones.

Artículo 22°.- Credencial del inspector

Para iniciar las labores de supervisión, el inspector deberá presentar al titular o a su representante la Credencial otorgada por el Órgano Regional Competente. La Credencial deberá consignar los datos del inspector, tales como nombres, apellidos, documento de identidad, cargo que desempeña, entidad a la que representa, número de credencial, fotografía, así como firma y sello del funcionario que expide la Credencial.

Artículo 23°.- Desarrollo de la supervisión

Las labores de supervisión serán realizadas con la participación mínima de dos inspectores.

Al finalizar la supervisión se procederá a levantar un acta en original y dos copias, en la cual se consignará la información prevista en el artículo 156°

de la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General. El titular o representante del restaurante podrá dejar constancia en el acta, en forma sucinta, de sus comentarios u observaciones a la acción o resultado de la supervisión.

El acta deberá ser firmada por el titular o su representante; en caso de negativa a firmar, el inspector dejará constancia del hecho.

Una copia del acta deberá ser entregada al titular o representante del establecimiento.

Artículo 24°.- Valor probatorio de las Actas de supervisión

Las actas levantadas y suscritas durante las acciones de supervisión realizadas a los establecimientos, describirán el restaurante en el que se practica la supervisión, señalando su categoría y calificación, de ser el caso; así como, los hechos, objetos o circunstancias relevantes y un resumen de las observaciones de la supervisión.

El Órgano Regional Competente, basándose en los resultados de las actas, podrá encausar los procedimientos para que se realicen las acciones correctivas y, en su caso, se apliquen las sanciones que correspondan. En tal caso, el Órgano Regional Competente deberá cumplir con los Principios de la Potestad Sancionadora Administrativa contenidos en el artículo 230° de la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General.

CAPÍTULO VII

DE LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS

Artículo 25°.- Condiciones del servicio.

Todo restaurante debe ofrecer al cliente sus servicios en óptimas condiciones de higiene, buena conservación del local, mobiliario y equipos, además, debe cumplir con las normas de seguridad vigentes.

Artículo 26°.- Calidad en la preparación de comidas y bebidas.

Los restaurantes, en la preparación de comidas y bebidas, deberán utilizar alimentos o ingredientes idóneos y en buen estado de conservación, sujetándose estrictamente a las normas que emitan los organismos competentes.

Los platos deberán ser elaborados con los ingredientes que se indican en la Carta o Menú. Cuando algún ingrediente sea diferente se deberá contar obligatoriamente con la aceptación previa del cliente.

Artículo 27°.- Acciones en caso de incumplimiento.

Si el Órgano Regional Competente verifica el incumplimiento de normas de higiene, seguridad o salubridad, deberá comunicarlo a la autoridad competente en cada materia, para el inicio del procedimiento administrativo correspondiente.

DISPOSICIONES TRANSITORIAS, COMPLEMENTARIAS Y FINALES

Primera.- Las funciones establecidas en el artículo 5° del presente Reglamento serán ejercidas por la DNDT, en el Departamento de Lima y la Provincia Constitucional del Callao, hasta que la Municipalidad Metropolitana de Lima, el Gobierno Regional Lima y el Gobierno Regional Callao, respectivamente, cumplan lo establecido en la Ley N° 28273, Ley del Sistema de Acreditación de los Gobiernos Regionales y Locales, su Reglamento y normas complementarias. Las funciones delegadas a las Direcciones Regionales Sectoriales continuarán a cargo de las mismas.

Segunda.- El plazo de vigencia de la categorización y/o calificación otorgada por la DNDT o por el Órgano Regional Competente al amparo de Reglamento de Restaurantes aprobado por Decreto Supremo N° 021-93-ITINCI, será de cinco (5) años contados a partir de la entrada en vigencia del presente Reglamento. Los interesados en renovar dicha categorización y/o calificación, deberán cumplir con el procedimiento establecido en el presente Reglamento.

Los restaurantes no categorizados ni calificados deberán adecuarse a las disposiciones de este Reglamento y presentar la Declaración Jurada a que se refiere el artículo 7° del mismo, en un plazo que no excederá del 31 de diciembre de 2005.

Tercera.- Las disposiciones del presente Reglamento no son aplicables al caso de comedores populares, comedores privados y todos aquellos

establecimientos que expendan comidas y bebidas, cuyo servicio no sea prestado al público en general.

Cuarta.- El MINCETUR, en su calidad de ente rector competente en materia de turismo, tiene la facultad de realizar acciones de supervisión a nivel nacional respecto al cumplimiento del presente Reglamento. Los resultados de estas acciones serán comunicados al Presidente del Gobierno Regional para la implementación de las acciones correspondientes.

Quinta.- Los requisitos de infraestructura no previstos en el presente Reglamento, se regirán por el Reglamento Nacional de Construcciones.

Sexta.- Las infracciones y sanciones relacionadas con las normas de protección al consumidor conforme a lo dispuesto en el Decreto Legislativo N° 716, Ley de Protección al Consumidor, serán atendidas y resueltas por la Comisión de Protección al Consumidor del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual – INDECOPI.

De igual forma, las infracciones y sanciones relacionadas con las Normas de Publicidad, conforme a lo dispuesto en el Decreto Legislativo N° 691, Normas de la Publicidad en Defensa del Consumidor, serán atendidas y resueltas por la Comisión de Represión de la Competencia Desleal del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual – INDECOPI.

Sétima.- Los restaurantes están obligados a presentar la Encuesta Económica Anual de acuerdo a los formatos y procedimientos que establezca el Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI.

Octava.- A partir del 1 de enero de 2010, el personal de los restaurantes, a que se hace referencia en los Anexos del presente Reglamento, deberá contar con el respectivo certificado de formación.

Novena.- El MINCETUR, mediante Resolución del Titular del Sector, podrá dictar las normas complementarias que fueran necesarias para la mejor aplicación del presente Reglamento.

Anexo 1: Reglamento de restaurantes

Requisitos mínimos de restaurantes de un tenedor

CONDICIONES GENERALES
Dependencias e Instalaciones de Uso General:
Servicios Higiénicos Generales.- Independientes para damas y caballeros con inodoro y lavatorio.
Instalaciones de Servicio:
Cocina.- Los muros, pisos y techos estarán revestidos con materiales que permitan una rápida y fácil limpieza.
Personal:
No estará obligado a llevar uniforme en su integridad, sin embargo, deberá guardar similitud en el modelo y color de la camisa.
Se contará con medios de acceso, escaleras y pasadizos, así como elementos de protección contra incendios, siniestros y accidentes de acuerdo a las normas de seguridad vigentes.

Elaboración propia.

Anexo 1: Reglamento de restaurantes

Requisitos mínimos de restaurantes de dos tenedores

CONDICIONES GENERALES
Las instalaciones, acabados de todos los ambientes de uso general, mobiliarios, elementos decorativos y menaje a utilizar deben estar en buenas condiciones para prestar un buen servicio.
Se contará con medios de acceso, escaleras y pasadizos, así como elementos de prevención y protección contra incendios, siniestros y accidentes de acuerdo a las normas de seguridad vigentes.
CONDICIONES PARTICULARES
Dependencias e Instalaciones de Uso General.
Servicios Higiénicos Generales.- Independientes para damas y caballeros, que dispongan de inodoros, urinarios y lavatorios.
Comedor.- La distribución de mesas y mobiliario será funcional permitiendo la adecuada circulación de las personas
Instalaciones de servicio:
Cocina.- Los muros, pisos y techos estarán revestidos con materiales que permitan una rápida y fácil limpieza. Tendrá refrigerador y campanas extractoras
Personal:
Capacitado y/o con experiencia.
No estará obligado a llevar uniforme en su integridad. Sin embargo deberá guardar similitud en el modelo y color de la camisa.

Elaboración propia.

Anexo 1: Reglamento de restaurantes

Requisitos mínimos de restaurantes tres tenedores

CONDICIONES GENERALES
En las instalaciones y acabados de todos los ambientes de uso general se utilizarán material de calidad. Los equipos mecánicos del establecimiento reunirán las condiciones de funcionalidad y técnica moderna.
El mobiliario y los elementos decorativos serán de calidad.
Se contará con medio de acceso, escaleras y pasadizos, así como elementos de prevención y protección contra incendios, siniestros y accidentes, de acuerdo a las normas de seguridad vigentes
Los comedores estarán convenientemente ventilados, climatizados e iluminados (iluminaciones que modifican sensiblemente los colores deben ser evitadas).
Vajilla, cristalería y cubiertos estarán en buena calidad y en perfecto estado de conservación.
CONDICIONES PARTICULARES
Dependencias e instalaciones de uso general:
Ingreso.- Uno principal y otro de servicio.
Recepción.- Contará con servicio telefónico y con servicios higiénicos.
Servicios Higiénicos Generales.- Independientes para damas y caballeros. El número de inodoros, urinarios y lavatorios, será adecuado y racional en concordancia con la capacidad de comensales del establecimiento.
Ascensores.- Contará obligatoriamente con uno cuando el Restaurante se encuentre ubicado en el 3er. Piso o en nivel superior.
Estar de Espera y Bar.- Su área mínima será equivalente al 15% del área del comedor y será independiente de los ambientes de comedor.
Comedor.- La distribución de mesas y mobiliario será funcional permitiendo una adecuada circulación de las personas.
Ventilación.- Contará con el equipo adecuado en todas las instalaciones del establecimiento.
Instalaciones de Servicio:

Continúa…

Anexo 1: Reglamento de restaurantes

Requisitos mínimos de restaurantes tres tenedores

…viene

Cocina.- Tendrá un área equivalente al 20% de los ambientes de comedores que sirve. Los muros, pisos y techos serán revestidos con materiales que permitan una rápida y fácil limpieza. Cuando la cocina esté ubicada en un nivel diferente al de los comedores se deberá establecer una comunicación rápida y funcional.
Sistemas de conservación de alimentos. Se dispondrán de agua fría y caliente así como de campanas extractoras y refrigeradores.
Servicios higiénicos para el personal de servicio.
Personal:
Jefe de cocina capacitado y/o con experiencia
Jefe de comedor capacitado y/o con experiencia
Personal subalterno capacitado y/o con experiencia debidamente uniformado.

Anexo 1: Reglamento de restaurantes

Requisitos mínimos de restaurantes cuatro tenedores

CONDICIONES GENERALES
En las instalaciones y acabados de todos los ambientes de uso general se utilizarán material de primera calidad. Los equipos mecánicos del establecimiento reunirán las condiciones de funcionalidad y técnicas más modernas.
El mobiliario, los elementos decorativos así como el menaje a utilizarse serán de óptima calidad.
Se contará con medio de acceso, escaleras y pasadizos, así como elementos de prevención y protección contra incendios, siniestros y accidentes, de acuerdo a las normas de seguridad.
Los comedores estarán convenientemente ventilados, climatizados e iluminados (iluminaciones que modifican sensiblemente los colores deben ser evitadas).
Las mesas contarán con manteles y servilletas de telas deberán ser cambiadas al momento de la partida de cada cliente.
La Vajilla, cristalería y cubiertos serán de buena calidad y en perfecto estado de conservación.
Tendrán una carta de platos suficientemente variada, comprendiendo numerosas especialidades culinarias.
CONDICIONES PARTICULARES
Dependencias e instalaciones de uso general:
Ingreso.- Uno principal y otro de servicio.
Recepción.- Contará con servicio telefónico, servicios higiénicios y otras instalaciones de atención inicial de comensales
Servicios Higiénicos Generales.- Independientes para damas y caballeros y en constante buen estado de limpieza. Los aparatos tales como inodoros, urinarios y lavatorios con agua fría y caliente se dispondrán de manera adecuada en concordancia con la capacidad de comensales del establecimiento.
Ascensores.- Contará obligatoriamente con uno cuando el Restaurante se encuentre ubicado en el 3er. piso o en nivel superior.
Estar de Espera y Bar.- Su área mínima será equivalente al 25% del área del comedor e independiente de los ambientes de éste último.

Continúa…

Anexo 1: Reglamento de restaurantes

Requisitos mínimos de restaurantes cuatro tenedores

…viene

Comedor.- La distribución de mesas y mobiliario será funcional, permitiendo una adecuada circulación de las personas. Las mesas deberán estar separadas una de otra por un espacio de 50 centímetros.
Vajilla.- De buena calidad y, como mínimo, de cubiertos en metal plateado y de juegos de vasos y copas en vidrio tipo cristal.
Ventilación.- Contará con el equipo necesario en todas las instalaciones del establecimiento, o en su defecto, con aire acondicionado.
Telemúsica.- Contará con un equipo necesario en todas las instalaciones del establecimiento.
Instalaciones de Servicio:
Cocina.- Tendrá un área equivalente al 20% de los ambientes de comedores que sirve. Dichas instalaciones deben estar particularmente cuidadas y limpias. Los muros y pisos estarán revestidos con mayólica blanca o material similar que permita una rápida y fácil limpieza. Los techos estarán revestidos con material que permitan una rápida y fácil limpieza. Cuando la cocina esté ubicada en un nivel diferente al de los comedores, se deberá establecer una comunicación rápida y funcional
Distribución interna del oficio, almacén, bodega general y cámaras frías para verduras, carnes, lácteos y pescado. Se dispondrá de agua fría y caliente.
La extracción de humos y vahos estará garantizada en todo momento con campanas extractoras.
Comedor, vestuario y servicios higiénicos con agua fría y caliente adecuados para el personal subalterno.
Personal:
Recepción.- Los servicios de recepción deberán ser atendidos por personal capacitado y/o con experiencia, permanente uniformado.
Servicios de Comedor.- Los servicios de comedor deberán ser atendidos por mozos debidamente capacitados y con experiencia, debiendo estar permanentemente uniformados. Se contará con un capitán de mozos por cada comedor.
Chef y Sub Chef capacitados y con experiencia, quien contará con personal subalterno en proporción adecuada.
Maitre y Jefe de Comedor capacitados, con experiencia y conocimiento como mínimo de un idioma extranjero.

Elaboración propia.

Anexo 1: Reglamento de restaurantes

Requisitos mínimos de restaurantes cinco tenedores

CONDICIONES GENERALES
En las instalaciones y acabados de todos los ambientes de uso general se utilizarán material de primera calidad. Los equipos mecánicos del establecimiento reunirán las condiciones de funcionalidad y técnicas más modernas.
El mobiliario, los elementos decorativos así como el menaje a utilizarse serán de óptima calidad, particularmente cuidados.
Se contará con medio de acceso, escaleras y pasadizos, así como elementos de prevención contra incendios, siniestros y accidentes, de acuerdo a las normas de seguridad.
Los comedores estarán convenientemente ventilados, climatizados e iluminados (iluminaciones que modifican sensiblemente los colores deben ser evitadas).
Las mesas contarán con manteles y servilletas de telas deberán ser cambiadas al momento de la partida de cada cliente.
Vajilla, cristalería y cubiertos de primera calidad y en perfecto estado de conservación.
Deberá contar con una carta de platos suficientemente variada, comprendiendo numerosas especialidades culinarias.
Deberá contar con una carta de licores y otra de vinos.
CONDICIONES PARTICULARES
Dependencias e instalaciones de uso general:
Ingreso.- Uno principal y otro de servicio.
Recepción.- Donde además se ubicará el servicio telefónico, servicios higiénicos y otras instalaciones de atención inicial de comensales
Servicios Higiénicos Generales.- Independientes para damas y caballeros, en buen estado de limpieza y debidamente equipados. Los aparatos tales como inodoros, urinarios y lavatorios con agua fría y caliente se dispondrán de manera adecuada en concordancia con la capacidad de comensales del establecimiento.

Continúa…

Anexo 1: Reglamento de restaurantes

Requisitos mínimos de restaurantes cinco tenedores

…viene

Ascensores.- Su uso será obligatorio solamente en los casos en que el Restaurante se encuentre ubicado en el 3er. piso o en nivel superior.
Estar de Espera.- Area mínima equivalente al 30% del área de comedor
Bar.- Independiente de los ambientes del comedor y/o del estar de espera.
Comedor.- La distribución de mesas y mobiliario será funcional, permitiendo la adecuada circulación de las personas. Las mesas deberán estar separadas una de otra por un espacio de 50 centímetros.
Vajilla.- De buena calidad, cubiertos en metal plateado, juegos de vasos y copas en vidrio tipo cristal.
Ventilación.- El sistema de ventilación contará con el equipo necesario en todas las instalaciones del establecimiento, o en su defecto, con aire acondicionado total.
Telemúsica.- Contará con un equipo necesario en todas las instalaciones del establecimiento.
Instalaciones de Servicio:
Cocina.- Tendrá un área equivalente al 30% de los ambientes de comedores que sirve. Dichas instalaciones deben estar particularmente cuidadas y limpias. Los muros y pisos estarán revestidos con mayólica blanca o material similar que permita una rápida y fácil limpieza. Los techos estarán revestidos con material que permitan una rápida y fácil limpieza. Cuando la cocina esté ubicada en un nivel diferente al de los comedores, se deberá establecer una comunicación rápida y funcional
Distribución interna adecuada del oficio, almacén, bodega general y cámaras frías para verduras, carnes, lácteos y pescado. Se dispondrá de agua fría y caliente.
La extracción de humos y vahos, estará garantizada en todo momento con campanas extractoras de acero inoxidable.
Comedor, vestuario y servicios higiénicos con agua fría y caliente adecuados para el personal subalterno.
Personal:
Recepción.- Los servicios de recepción deberán ser atendidos por personal (anfitriones) capacitado y con experiencia, debiendo estar permanentemente uniformados.
Servicios de Comedor.- Los servicios de comedor deberán ser atendidos por mozos capacitados y con experiencia, permanentemente uniformados, debiendo contar por lo menos con un Maitre, jefe de comedor y un capitán de mozos por cada comedor. El Maitre y el jefe de comedor deberán acreditar como mínimo el conocimiento de un idioma extranjero

Continúa…

Anexo 1: Reglamento de restaurantes

Requisitos mínimos de restaurantes cinco tenedores

…viene

Chef y Sub Chef capacitados y con experiencia, quien deberá contar con un subjefe de cocina fría y otro de cocina caliente, asistidos por personal subalterno capacitados y con experiencia.
Personal de servicio.

Elaboración propia.

Anexo 2: Norma sanitaria para el funcionamiento de restaurantes y servicios afines

Segunda Reunión de Altos Funcionarios (SOM II) del 22 al 31 mayo y la Reunión de Ministros Responsables de Comercio del 1 al 3 de junio;

Que el Embajador Juan Carlos Capuñay Chávez, Alto Funcionario del Perú en APEC, deberá viajar a la ciudad de JeJu, República de Corea, del 22 de mayo al 3 de junio para que participe en la II Reunión de Altos Funcionarios del APEC y sus reuniones conexas y participe en la Reunión de Ministros Responsables de Comercio, en su calidad de Presidente del Comité de Cooperación Económica y Técnica (ECOTECH) del 1 al 3 de junio de 2005;

SE RESUELVE:

Artículo Primero.- Autorizar el viaje del Embajador en el Servicio Diplomático de la República, Juan Carlos Capuñay Chavez, Alto Funcionario del Perú en APEC y Presidente del Comité de Cooperación Económica y Técnica (ECOTECH), a la ciudad de JeJu, República de Corea, para que participe en la II Reunión de Altos Funcionarios del APEC, y sus reuniones conexas del 22 al 31 de mayo y participe en la Reunión de Ministros Responsables de Comercio, en su calidad de Presidente del ECOTECH del 1 al 3 de junio del 2005.

Artículo Segundo.- Los gastos que ocasione el cumplimiento de la presente resolución serán cubiertos por el pliego presupuestal del Ministerio de Relaciones Exteriores, debiéndose rendir cuenta documentada en un plazo no mayor de quince (15) días al término de las referidas reuniones, de acuerdo al siguiente detalle:

	Pasajes US$	Viáticos por día US$	Número de días	Total viáticos US$	Tarifa aeropuerto US$
Juan Carlos Capuñay Chávez	2.619.71	260.00	13+2	3,900.00	28.24

Artículo Tercero.- Dentro de los quince (15) días calendario siguientes al término de las citadas reuniones el mencionado funcionario deberá presentar ante el señor Ministro de Relaciones Exteriores un informe de las acciones realizadas durante el viaje autorizado.

Artículo Cuarto.- La presente Resolución no da derecho a exoneración ni liberación de impuestos aduaneros de ninguna clase o denominación.

Regístrese, comuníquese y publíquese.

CARLOS FERRERO
Presidente del Consejo de Ministros
Ministro (e) del Despacho de
Relaciones Exteriores

09387

SALUD

Autorizan viaje de funcionarios del Ministerio a Colombia para participar en la XII Reunión de Coordinación Andina previa a la X Ronda de Negociaciones del TLC con EE.UU.

RESOLUCIÓN SUPREMA
Nº 016-2005-SA

Lima, 16 de mayo del 2005

CONSIDERANDO:

Que en la ciudad Bogotá - Colombia, del 18 al 20 de mayo de 2005, en el marco de las negociaciones del Tratado de Libre Comercio entre el Perú y los Estados Unidos de América se realizará la XII Reunión de Coordinación Andina previa a la X Ronda de Negociaciones del Tratado de Libre Comercio;

Que es pertinente autorizar el viaje de dos (2) funcionarios del Ministerio de Salud, a fin de que participen en dicha reunión, que será financiado por el Pliego 011 - Ministerio de Salud;

Con la visación del Viceministro de Salud; y,

De conformidad con lo previsto en la Ley Nº 27619, artículo 11º del Decreto Supremo Nº 047-2002-PCM, Ley Nº 28427, Decreto de Urgencia Nº 015-2004 y literal l) del artículo 8º de la Ley Nº 27657 - Ley del Ministerio de Salud;

SE RESUELVE:

Artículo 1º.- Autorizar el viaje del Dr. Rubén ESPINOZA CARRILLO, Asesor II del Despacho Ministerial y de la Dra. Laura CERON ARAGÓN, Químico Farmacéutico de la Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas del 18 al 20 de mayo de 2005, para los fines descritos en la parte considerativa de la presente resolución.

Artículo 2º.- Los gastos que irrogue el cumplimiento de la presente resolución, serán cubiertos por la Unidad Ejecutora 123 PARSALUD del Pliego 011 - Ministerio de Salud, conforme al siguiente detalle:

- Pasajes	US$	352.96
- Viáticos	US$	600.00
- Tarifa por Uso de Aeropuerto	US$	28.24
TOTAL	**US$**	**981.20 c/u**

Artículo 3º.- Dentro de los quince (15) días calendario siguientes de efectuado el viaje, los funcionarios cuyo viaje se autoriza, deberán presentar un informe detallado describiendo las acciones realizadas, los resultados obtenidos y la rendición de cuentas por los viáticos entregados.

Artículo 4º.- La presente Resolución no libera ni exonera del pago de impuesto o derecho aduanero cualquiera fuera su clase o denominación.

Artículo 5º.- La presente Resolución Suprema será refrendada por el Presidente del Consejo de Ministros y la Ministra de Salud.

Regístrese, comuníquese y publíquese.

Rúbrica del Dr. ALEJANDRO TOLEDO
Presidente Constitucional de la República

CARLOS FERRERO
Presidente del Consejo de Ministros

PILAR MAZZETTI SOLER
Ministra de Salud

09398

Aprueban "Norma Sanitaria para el Funcionamiento de Restaurantes y Servicios Afines"

RESOLUCIÓN MINISTERIAL
Nº 363-2005/MINSA

Lima, 13 de mayo de 2005

Visto el OFICIO Nº 1633-2005/DG/DIGESA, de la Dirección General de Salud Ambiental;

CONSIDERANDO:

Que por Decreto Supremo Nº 007-98-SA, se aprobó el Reglamento sobre Vigilancia y Control Sanitario de Alimentos y Bebidas, el cual, en su Décimo Tercera Disposición Complementaria, Transitoria y Final, estableció que por Resolución del Ministerio de Salud se aprobarán, entre otros, la "Norma Sanitaria para el Funcionamiento de Restaurantes y Servicios Afines";

Que por Resolución Ministerial Nº 043-2005/MINSA, se autorizó la prepublicación del proyecto de la citada Norma Sanitaria, a efecto de recoger y conciliar las opiniones del público en general con el pronunciamiento vertido por el Grupo Técnico que elaboró dicho proyecto;

Que dentro de este contexto, se ha culminado con la elaboración de la "Norma Sanitaria para el Funciona-

Fuente: EMPRESA PERUANA DE SEVICIOS EDITORIALES. "Aprueban Norma Sanitaria para el funcionamiento de restaurantes y servicios afines". En: **El Peruano**. (PE): 18/05/2005; Normas Legales, p. 292746 - 292755

Anexo 2: Norma sanitaria para el funcionamiento de restaurantes y servicios afines

miento de Restaurantes y Servicios Afines", cuyo objetivo, entre otros, es asegurar la calidad sanitaria e inocuidad de los alimentos y bebidas de consumo humano que se preparan y expenden en los restaurantes y servicios afines;

Estando a lo informado por la Dirección General de Salud Ambiental y con la visación de la Oficina General de Asesoría Jurídica;

Con la visación del Viceministro de Salud; y,

De conformidad con lo establecido en el literal l) del artículo 8º de la Ley Nº 27657 - Ley del Ministerio de Salud;

SE RESUELVE:

Artículo 1º.- Aprobar la "Norma Sanitaria para el Funcionamiento de Restaurantes y Servicios Afines", que en documento adjunto forma parte integrante de la presente Resolución.

Artículo 2º.- La Dirección General de Salud Ambiental, a través de la Dirección Ejecutiva de Higiene Alimentaria y Zoonosis, se encargará de la difusión e implementación de la citada Norma Sanitaria.

Artículo 3º.- Las Municipalidades, a nivel nacional, aplicarán dicha Norma Sanitaria en el marco de sus funciones de vigilancia, control y fiscalización que realizan en los restaurantes y servicios afines, en el ámbito de su jurisdicción.

Artículo 4º.- La Oficina General de Comunicaciones publicará la referida Norma Sanitaria en la página web del Ministerio de Salud.

Regístrese, comuníquese y publíquese.

PILAR MAZZETTI SOLER
Ministra de Salud

NORMA SANITARIA PARA EL FUNCIONAMIENTO DE RESTAURANTES Y SERVICIOS AFINES

TÍTULO I
GENERALIDADES

Artículo 1º.- Objetivos de la Norma Sanitaria

a) Asegurar la calidad sanitaria e inocuidad de los alimentos y bebidas de consumo humano en las diferentes etapas de la cadena alimentaria: 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.

Artículo 2º.- Aplicación de la Norma Sanitaria

De conformidad con el artículo 6º del Reglamento sobre Vigilancia y Control Sanitario de Alimentos y Bebidas, aprobado por Decreto Supremo Nº 007-98-SA, la vigilancia sanitaria de los alimentos y bebidas que se comercializan en los restaurantes y servicios afines y, la verificación del cumplimiento de lo dispuesto en la presente Norma Sanitaria, está a cargo de la Autoridad Sanitaria Municipal.

La vigilancia sanitaria se sustentará en la evaluación de riesgos, las buenas prácticas de manipulación de alimentos y el programa de higiene y saneamiento, la misma que será ejercida por personal profesional calificado y capacitado en estos aspectos.

Artículo 3º.- Cumplimiento de la Norma Sanitaria

Los establecimientos destinados a restaurantes y servicios afines deben ser de uso exclusivo para la preparación y expendio de alimentos y bebidas, de acuerdo a las disposiciones de la presente Norma Sanitaria. Los establecimientos de esta naturaleza que ya vienen funcionando deben adecuarse a lo dispuesto por dicha Norma Sanitaria.

TÍTULO II
DE LOS RESTAURANTES Y SERVICIOS AFINES

CAPÍTULO I
UBICACIÓN E INSTALACIONES

Artículo 4º.- Ubicación

Los establecimientos destinados al funcionamiento de restaurantes y servicios afines deben estar ubicados en lugares libres de plagas, humos, polvo, malos olores, inundaciones y de cualquier otra fuente de contaminación.

El establecimiento debe estar separado de la vivienda de su propietario o encargado. El ingreso del público al establecimiento debe ser independiente del ingreso para los abastecedores y otros servicios, o en todo caso, se establecerán períodos de tiempo diferentes para evitar la contaminación cruzada.

Artículo 5º.- Estructuras Físicas

Las edificaciones del restaurante o servicios afines deben ser de construcción sólida y los materiales que se empleen deben ser resistentes a la corrosión, lisos, fáciles de limpiar y desinfectar. Sólo el área de comedor podrá ser de materiales diferentes, considerando el estilo del establecimiento (rústico, campestre, etc). Todas las edificaciones se mantendrán en buen estado de conservación e higiene.

Asimismo, se cumplirán las siguientes condiciones:

a) Los **pisos** se construirán con materiales impermeables, inadsorbentes, lavables y antideslizantes, no deben tener grietas y serán fáciles de limpiar y desinfectar. Según sea el caso, se les dará una pendiente suficiente para que los líquidos escurran hacia los sumideros.

b) Las **paredes** deben ser de materiales impermeables, inadsorbentes y lavables y serán de color claro. Deben ser lisas, sin grietas y fáciles de limpiar y desinfectar. Se mantendrán en buen estado de conservación e higiene. Cuando corresponda, los ángulos entre las paredes y los pisos deben ser abovedados para facilitar la limpieza.

c) Los **techos** deben construirse y acabarse de manera que se impida la acumulación de suciedad y ser fáciles de limpiar.

d) Las **ventanas** y otras aberturas deben construirse de manera que se evite la acumulación de suciedad y estarán provistas de protección contra insectos u otros animales. También deben desmontarse fácilmente para su limpieza y buena conservación.

e) Las **puertas** deben ser de superficie lisa e inadsorbente, además de tener cierre automático en los ambientes donde se preparan alimentos.

f) La existencia de **pasadizos** exige que éstos tengan una amplitud proporcional al número de personas que transiten por ellos y en ningún caso deben ser utilizados como áreas para el almacenamiento.

Artículo 6º.- Iluminación

El nivel mínimo de iluminación en las áreas de recepción, almacenamiento y preparación de alimentos será de 220 lux. Las fuentes de iluminación se ubicarán de forma tal que las personas que trabajan en dichas áreas no proyecten su sombra sobre el espacio de trabajo. La iluminación en las áreas mencionadas no dará lugar a colores falseados.

En el caso de bombillas y lámparas suspendidas, éstas deben aislarse con protectores que eviten la contaminación de los alimentos en caso de rotura.

Artículo 7º.- Ventilación

Debe proveerse una ventilación suficiente para evitar el calor acumulado excesivo, la condensación del vapor, el polvo y, para eliminar el aire contaminado. Se evitará que las corrientes de aire arrastren contaminación hacia el área de preparación y consumo de alimentos.

Se debe instalar una campana extractora sobre los aparatos de cocción, de tamaño suficiente para eliminar eficazmente los vapores de la cocción.

Fuente: EMPRESA PERUANA DE SEVICIOS EDITORIALES. "Aprueban Norma Sanitaria para el funcionamiento de restaurantes y servicios afines". En: **El Peruano**. (PE): 18/05/2005; Normas Legales, p. 292746 – 292755

Anexo 2: Norma sanitaria para el funcionamiento de restaurantes y servicios afines

CAPÍTULO II
DE LOS SERVICIOS

Artículo 8º.- Abastecimiento y Calidad de Agua
El establecimiento deberá disponer de agua potable de la red pública, contar con suministro permanente y en cantidad suficiente para atender las actividades del establecimiento.
Los establecimientos que tengan su propio sistema de abastecimiento de agua, deben contar con la aprobación y vigilancia por parte del Ministerio de Salud.

Artículo 9º.- Evacuación de Aguas Residuales
El sistema de evacuación de aguas residuales debe mantenerse en buen estado de funcionamiento y estar protegido para evitar el ingreso de roedores e insectos al establecimiento. Los conductos de evacuación de aguas residuales deben estar diseñados para soportar cargas máximas, contar con trampas de grasa y evitar la contaminación del sistema de agua potable.
El piso del área de cocina debe contar con un sistema de evacuación para las aguas residuales que facilite las actividades de higiene.

Artículo 10º.- Disposición de Residuos Sólidos
Los residuos sólidos deben disponerse en recipientes de plástico, en buen estado de conservación e higiene, con tapa oscilante o similar que evite el contacto con las manos y deben tener una bolsa de plástico en el interior para facilitar la evacuación de los residuos.
Dichos recipientes deben colocarse en cantidad suficiente en la cocina, comedor, baños y cualesquiera otro lugar donde se generen residuos sólidos y, estar ubicados de manera que no contaminen los alimentos.
Para la eliminación de los residuos sólidos se debe contar con colector con tapa de tamaño suficiente, según el volumen producido, colocados en un ambiente destinado exclusivamente para este uso, de acceso fácil al servicio recolector. Este ambiente debe diseñarse de manera que se impida el acceso de plagas y se evite la contaminación del alimento y del entorno. Se deben lavar y desinfectar a diario los recipientes plásticos y la zona de almacenamiento de residuos.

Artículo 11º.- Vestuarios y Servicios Higiénicos para el Personal
Los establecimientos deben facilitar al personal espacios adecuados para el cambio de vestimenta, en el cual la ropa de trabajo no debe entrar en contacto con la ropa de uso personal. Este ambiente debe estar iluminado, ventilado y en buen estado de conservación e higiene.
Para uso del personal, el establecimiento debe contar con servicios higiénicos fuera del área de manipulación de los alimentos y sin acceso directo a la cocina o al almacén. Los servicios higiénicos deben tener buena iluminación y ventilación y estar diseñados de manera que se garantice la eliminación higiénica de las aguas residuales.
Los servicios higiénicos para hombres deben contar con lo siguiente:

De 1 a 9 personas : 1 inodoro, 2 lavatorios, 1 urinario
De 10 a 24 personas: 2 inodoros, 4 lavatorios, 1 urinario
De 25 a 49 personas: 3 inodoros, 5 lavatorios, 2 urinarios
Más de 50 personas : 1 unidad adicional por cada 30 personas

Los servicios higiénicos para las mujeres son similares a los indicados, excepto los urinarios que serán reemplazados por inodoros.
Los inodoros, lavatorios y urinarios deben ser de material de fácil limpieza y desinfección. Los lavatorios estarán provistos de dispensadores con jabón líquido o similar y medios higiénicos para secarse las manos como toallas desechables o secadores automáticos de aire. Si se usaran toallas desechables, habrá cerca del lavatorio un número suficiente de dispositivos de distribución y recipientes para su eliminación.
Los servicios higiénicos deben mantenerse operativos, en buen estado de conservación e higiene.

Artículo 12º.- Servicios Higiénicos para el Público
Los servicios higiénicos para comensales no deben tener acceso directo al comedor, las puertas deben tener ajuste automático y permanecerán cerradas excepto durante las operaciones de limpieza.
Los servicios higiénicos deben mantenerse operativos, en buen estado de conservación e higiene, con buena iluminación y ventilación. Los inodoros, lavatorios y urinarios deben ser de material fácil de higienizar.
Los servicios higiénicos deben estar separados para cada sexo y su distribución por frecuencia de comensales será la siguiente:

Frecuencia de comensales/día	Hombres			Mujeres	
	Inodoros	Urinarios	Lavatorios	Inodoros	Lavatorios
Menos de 60	1	1	1	1	1
De 61 a 150 (*)	2	2	2	2	2
Por cada 100 adicionales	1	1	1	1	1

(*) los establecimientos en este rango de frecuencia de comensales deben adicionar un servicio higiénico para minusválidos.

En forma permanente debe dotarse de provisión de papel higiénico y de recipientes de material resistente al lavado continuo, con bolsas internas de plástico, para facilitar la recolección de los residuos.
Los lavatorios deben estar provistos de dispensadores con jabón líquido o similar y medios higiénicos para secarse las manos como toallas desechables o secadores automáticos de aire caliente. Si se usaran toallas desechables, habrá cerca del lavatorio un número suficiente de dispositivos de distribución y recipientes para su eliminación. Deben colocarse avisos que promuevan el lavado de manos.
El sistema de ventilación de los servicios higiénicos natural o artificial, debe permitir la eliminación de los olores hacia el exterior del establecimiento.

CAPÍTULO III
DE LOS EQUIPOS Y UTENSILIOS

Artículo 13º.- Características
Los equipos y utensilios que se empleen en los restaurantes y servicios afines, deben ser de material de fácil limpieza y desinfección, resistente a la corrosión, que no transmitan sustancias tóxicas, olores, ni sabores a los alimentos. Deben ser capaces de resistir repetidas operaciones de limpieza y desinfección.
Las tablas de picar deben ser de material inabsorbente, de superficie lisa y mantenerse en buen estado de conservación e higiene.

Artículo 14º.- Lavado y Desinfección
Para el lavado y desinfección de la vajilla, cubiertos y vasos se debe tomar las siguientes precauciones:

- Retirar primero los residuos de comidas.
- Utilizar agua potable corriente, caliente o fría y detergente.
- Enjuagarlos con agua potable corriente.
- Después del enjuague se procederá a desinfectar con cualquier producto comercial aprobado por el Ministerio de Salud para dicho uso o, con un enjuague final por inmersión en agua a un mínimo de temperatura de 80° C por tres minutos.
- La vajilla debe secarse por escurrimiento al medio ambiente de la cocina, colocándola en canastillas o similares. Si se emplearan toallas, secadores o similares, éstos deben ser de uso exclusivo, mantenerse limpios, en buen estado de conservación y en número suficiente de acuerdo a la demanda del servicio.
- El lavado y desinfección por medio de equipos automáticos debe ajustarse a las instrucciones del fabricante, cuidando de usar agua potable en cantidad necesaria. Los equipos deben lavarse al final de la jornada, desarmando las partes removibles.

Todo menaje de cocina, así como las superficies de parrillas, planchas, azafates, bandejas, recipientes de mesas con sistema de agua caliente (baño maría) y

Fuente: EMPRESA PERUANA DE SEVICIOS EDITORIALES. "Aprueban Norma Sanitaria para el funcionamiento de restaurantes y servicios afines". En: **El Peruano**. (PE): 18/05/2005; Normas Legales, p. 292746 – 292755

Anexo 2: Norma sanitaria para el funcionamiento de restaurantes y servicios afines

otros que hayan estado en contacto con los alimentos, deben limpiarse, lavarse y desinfectarse por lo menos una vez al día.

Artículo 15º.- Almacenamiento
Para el almacenamiento y protección de los equipos y utensilios, una vez limpios y desinfectados deben tomarse las siguientes precauciones:

- La vajilla, cubiertos y vasos deben guardarse en un lugar cerrado, protegido del polvo e insectos.
- Guardar los vasos, copas y tazas colocándolos hacia abajo.
- Guardar los equipos y utensilios, limpios y desinfectados en un lugar aseado, seco, a no menos de 0.20 m. del piso.
- Cubrir los equipos que tienen contacto con las comidas cuando no se van a utilizar inmediatamente.
- No colocar los equipos o utensilios cerca de drenajes de aguas residuales o cerca de recipientes de residuos.

Artículo 16º.- Mantelería

a) Los restaurantes y servicios afines que usen mantelería, la conservarán en perfecto estado de mantenimiento y limpieza; debe guardarse limpia, en un lugar exclusivo y cerrado para este uso, libre de polvo y humedad.
b) Las servilletas de tela deben reemplazarse en cada uso dado por el comensal.
c) Los restaurantes que utilicen individuales de plástico deben limpiarlos y desinfectarlos después de cada uso.

CAPÍTULO IV
DE LA RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO DE LOS ALIMENTOS

Artículo 17º.- Recepción y Control de Alimentos
El responsable de la recepción de las materias primas, ingredientes y productos procesados debe tener capacitación en Higiene de los Alimentos y, contar con Manuales de Calidad de los principales productos alimenticios, a fin de que pueda realizar con facilidad la evaluación sensorial y físico química mediante métodos rápidos, que le permitan decidir la aceptación o rechazo de los alimentos.
Los establecimientos deben registrar la información correspondiente a los alimentos que ingresan respecto de su procedencia, descripción, composición, características sensoriales, periodo de almacenamiento y condiciones de manejo y conservación. Dicha información debe encontrarse disponible durante la inspección que realice la Autoridad Sanitaria Municipal competente.
También deben llevar un Registro de los Proveedores que los abastecen de alimentos, de tal modo que sea posible efectuar cualquier investigación epidemiológica o de rastreabilidad sobre la procedencia de dichos alimentos. Si la compra es directa, deben seleccionarse los lugares de compra e igualmente proceder al registro respectivo

Artículo 18º.- Del Almacén de Productos Secos
Los almacenes deben mantenerse limpios, secos, ventilados y protegidos contra el ingreso de roedores, animales y personas ajenas al servicio.
Los productos químicos tales como detergentes, desinfectantes, pinturas, rodenticidas, insecticidas, combustible, entre otros, deben guardarse en un ambiente separado, seguro y alejado de los alimentos. El establecimiento no guardará en sus instalaciones materiales y equipos en desuso o inservibles como cartones, cajas, costalillos ú otros que puedan contaminar los alimentos y propicien la proliferación de insectos y roedores.
En el almacenamiento se tendrá en cuenta la vida útil del producto, se rotularán los empaques con la fecha de ingreso y de salida del producto del almacén con el fin de controlar la aplicación del Principio PEPS (los alimentos que ingresan primero al almacén deben ser también los primeros en salir del almacén).
La distribución de los alimentos en el almacén debe observar lo siguiente:

a) Los alimentos no deben estar en contacto con el piso, se colocarán en tarimas, anaqueles o parihuelas mantenidos en buenas condiciones, limpios y a una distancia mínima de 0,20 m. del piso. Se dejará una distancia de 0,50 m. entre hileras y de 0,50 m. de la pared.
b) Los alimentos contenidos en sacos, bolsas o cajas se apilarán de manera entrecruzada y hasta una distancia de 0,60 m. del techo. Los sacos apilados tendrán una distancia entre sí de 0,15 m. para la circulación del aire. Antes de abrir cualquiera de estos envases debe verificarse que estén externamente limpios.
c) Los alimentos secos se almacenarán en sus envases originales. Los envases originales deben estar íntegros y cerrados. Los productos a granel deben conservarse en envases tapados y rotulados.

Artículo 19º.- Del Almacén de Frío
En los equipos de refrigeración, la temperatura debe calcularse según el tamaño y cantidad de alimento almacenado, de tal manera que el alimento tenga una temperatura menor a 5° C al centro de cada pieza.
En caso de conservar alimentos congelados, el establecimiento debe contar con equipos de congelación para que los alimentos tengan una temperatura de -18° C al centro de cada pieza. Los alimentos que se recepcionan congelados deben almacenarse congelados.
Los equipos de frío deben estar dotados de termómetros, colocados en un lugar visible y ser calibrados periódicamente. Las temperaturas de estos equipos deben ser registradas diariamente como parte del control.
En el almacenamiento se tendrá en cuenta lo siguiente:

a) Los alimentos de origen animal y vegetal se almacenarán por separado para evitar la contaminación cruzada y la transferencia de olores indeseables. Asimismo, se separarán los que cuentan con envoltura o cáscara, de aquellos que se encuentran desprotegidos o fraccionados.
b) Las piezas grandes de res en refrigeración no deben exceder de las 72 horas, mientras que otros tipos de carne, aves y menudencias no deben exceder las 48 horas.
c) Los equipos de refrigeración y congelación deben permitir la circulación de aire frío en forma uniforme.
d) Los alimentos se colocarán separados unos de otros y de las paredes, a fin de que el aire frío permita que los alimentos alcancen una temperatura de seguridad en el centro de los mismos.
e) En el caso de las cámaras, los alimentos se colocarán en anaqueles o tarimas de material higienizable y resistente, guardando una distancia mínima de 0,20 m. respecto del piso y 0,15 m. respecto de las paredes y el techo.
f) Las carnes y menudencias congeladas se dispondrán en bandejas o similares de material higienizable y resistente, colocadas en anaqueles o como bloques, siempre protegidas por un plástico transparente (no de color) de primer uso, para evitar la contaminación y deshidratación.
g) Los productos de pastelería y repostería se almacenarán en equipos de refrigeración exclusivos.
h) Los alimentos deben almacenarse en lo posible en sus envases originales, debidamente rotulados para su identificación y manejo del Principio PEPS.

CAPÍTULO V
DE LA COCINA Y DEL COMEDOR

Artículo 20º.- De la Cocina
La cocina debe estar ubicada próxima al comedor y debe tener fácil acceso al área de almacenamiento de las materias primas.
El área de la cocina debe ser suficiente para el número de raciones de alimentos a preparar según la carga del establecimiento. Las estructuras internas están indicadas en el Artículo 5º de la presente Norma Sanitaria.
El diseño debe permitir que todas las operaciones se realicen en condiciones higiénicas, sin generar riesgos de contaminación cruzada y con la fluidez necesaria

Fuente: EMPRESA PERUANA DE SEVICIOS EDITORIALES. "Aprueban Norma Sanitaria para el funcionamiento de restaurantes y servicios afines". En: **El Peruano**. (PE): 18/05/2005; Normas Legales, p. 292746 – 292755

Anexo 2: Norma sanitaria para el funcionamiento de restaurantes y servicios afines

para el proceso de elaboración, desde la preparación previa hasta el servido.

Los espacios en la cocina se distribuirán sucesivamente de la siguiente manera:

a) Una zona de preparación previa, próxima al área de almacén de materias primas, donde se limpiarán, pelarán y lavarán las materias primas que requieran estas prácticas.

b) Una zona de preparación intermedia destinada a la preparación preliminar como corte, picado y cocción.

c) Una zona de preparación final donde se concluirá la preparación, servido y armado de los platos o porciones para el consumo en comedor.

Si el espacio físico no fuera suficiente para hacer la división mencionada en el párrafo anterior, se identificará al menos las zona de preparación previa y para las otras zonas se hará una división en el tiempo, considerando las zonas como etapas, las que en ningún caso deben superponerse, sino que seguirán una secuencia consecutiva con el fin de evitar la contaminación cruzada. Después de cada etapa se debe realizar la limpieza y desinfección del ambiente y superficies que se emplearán en la siguiente etapa.

En ningún caso debe cocinarse en un ambiente diferente al destinado como área de cocina, ni expuesto a la contaminación.

Todo el mobiliario debe ser de material liso, anticorrosivo, de fácil limpieza y desinfección. Las campanas extractoras con sus respectivos ductos, deben estar ubicadas de manera que permitan una adecuada extracción de humos y olores y cubrir la zona destinada a cocción de la cocina; su limpieza y mantenimiento se hará en forma permanente.

Los lavaderos deben ser de acero inoxidable ú otro material resistente y liso, estar en buen estado de conservación e higiene, con una capacidad acorde con el volumen del servicio. Contarán además con el correspondiente suministro de agua potable circulante y red de desagüe.

Los insumos en uso durante la preparación deben disponerse en sus envases originales o en recipientes con tapa de uso exclusivo para alimentos, de fácil higienización, debidamente rotulados o identificados.

Artículo 21º.- Del Comedor

El local del comedor estará ubicado próximo a la cocina. La distribución de mesas y mobiliario debe ser funcional, permitiendo la adecuada circulación de las personas.

El acceso al comedor debe ser lo suficientemente amplio para garantizar el tránsito de los comensales, evitando aglomeraciones tanto al ingreso como a la salida. Las puertas deben abrir hacia afuera.

El mobiliario debe ser de material resistente, de fácil limpieza y mantenerse en buen estado de conservación e higiene.

En el caso de los restaurantes que exhiban alimentos preparados en el comedor, éstos se conservarán en equipos o sistemas que permitan mantenerlos a temperaturas de seguridad y su distribución debe evitar la contaminación cruzada y el intercambio de olores.

Los equipos para exhibición, como vitrinas refrigeradas, ubicados en el comedor, se mantendrán en buen estado de funcionamiento, conservación e higiene y serán de uso exclusivo para alimentos preparados.

TÍTULO III
PROCESOS OPERACIONALES

CAPÍTULO I
PREPARACIÓN DE LOS ALIMENTOS

Artículo 22º.- Preparación Previa

Las carnes, pescados, mariscos y vísceras se lavarán con agua potable corriente antes de someterlas al proceso de cocción, con la finalidad de reducir al máximo la carga microbiana. Las hortalizas, según corresponda, se lavarán hoja por hoja o en manojos bajo el chorro de agua potable, para lograr una acción de arrastre de tierra, huevos de parásitos, insectos y otros contaminantes.

El manipulador encargado del deshojado de las hortalizas se lavará y desinfectará las manos antes de esta operación; el deshojado se realizará antes de la desinfección y bajo el chorro de agua potable.

La desinfección de hortalizas y frutas posterior al lavado se efectuará con desinfectantes comerciales de uso en alimentos, aprobados por el Ministerio de Salud y, se seguirán las instrucciones del fabricante, luego se enjuagarán con agua potable corriente.

Los utensilios como cuchillos y tablas, entre otros, que se utilizan para corte, trozado, fileteado, etc, de alimentos crudos, deben ser exclusivos para tal fin y mantenerse en buen estado de conservación e higiene.

Durante la preparación previa de los alimentos, la cantidad de éstos sobre las mesas de trabajo no debe sobrepasar la capacidad de la superficie de dichas mesas, para evitar caídas accidentales de los alimentos al piso.

Los alimentos picados y trozados para la preparación del día que no se utilicen de inmediato, deben conservarse en refrigeración y protegidos hasta su cocción o servido.

Artículo 23º.- Descongelación

La descongelación de alimentos puede realizarse en refrigeración, horno microondas o por inmersión (en envase hermético) en agua fría que corra en forma constante. Los alimentos descongelados deben ser transferidos inmediatamente a cocción.

La materia prima o el alimento que haya sido descongelado, debe utilizarse inmediatamente y de ninguna manera luego de descongelado se volverá a congelar.

Artículo 24º.- Proceso de Cocción

Durante el proceso de cocción se verificará y registrará regularmente los tiempos y temperaturas alcanzados por los alimentos, de la forma siguiente:

a) El grado de cocción de grandes trozos y enrollados de carnes y aves debe alcanzar en el centro de la pieza una cocción completa, lo cual se verificará al corte o con un termómetro para alimentos, la temperatura estará por encima de los 80°C.

b) Las grasas y aceites utilizados para freír no deben estar quemados y deben renovarse inmediatamente cuando los cambios de color, olor y/o sabor sean evidentes.

Artículo 25º.- Conservación de Alimentos Preparados

a) Las comidas preparadas parcialmente o precocidas, con el fin de terminarlos en el momento de su pedido, deben conservarse rotuladas en refrigeración y bien tapadas para evitar su contaminación.

b) Las preparaciones a base de ingredientes crudos o cocidos perecibles de consumo directo deben conservarse en refrigeración a una temperatura no mayor de 5°C hasta el momento de su consumo. El tiempo de conservación de estos alimentos no debe permitir la alteración de sus características organolépticas.

c) Para el caso de los alimentos de mayor riesgo como cremas a base de leche y huevos crudos, el periodo de conservación no podrá ser mayor de 24 horas.

d) Los embutidos y similares deben servirse de inmediato o conservarse en refrigeración, protegidos para evitar su resecamiento y contaminación.

Artículo 26º.- Recalentamiento de Comidas

El recalentamiento de las porciones que se han mantenido en frío debe hacerse lo más rápido posible y hasta alcanzar una temperatura mínima de 74°C en el centro del alimento por al menos 30 segundos y servirse de inmediato.

Los alimentos recalentados que no se consuman se descartarán y no podrán regresar al refrigerador o congelador.

Artículo 27º.- Contaminación Cruzada

Para prevenir la contaminación cruzada en la cocina se aplicarán las siguientes medidas:

a) Las materias primas y alimentos crudos que se almacenan en los equipos de frío estarán protegidos y

Fuente: EMPRESA PERUANA DE SEVICIOS EDITORIALES. "Aprueban Norma Sanitaria para el funcionamiento de restaurantes y servicios afines". En: **El Peruano**. (PE): 18/05/2005; Normas Legales, p. 292746 – 292755

Anexo 2: Norma sanitaria para el funcionamiento de restaurantes y servicios afines

se ubicarán por separado de los alimentos cocinados, precocidos y de consumo directo.

b) El personal encargado de la manipulación de las materias primas se lavará y desinfectará las manos antes de entrar en contacto con alimentos preparados o listos para el consumo.

c) Las tablas y utensilios que se empleen para efectuar la manipulación de los alimentos deben ser diferentes para los crudos y para los cocidos.

d) Las mesas de trabajo deben lavarse y desinfectarse después de utilizarse con alimentos crudos.

CAPÍTULO II
SERVIDO DE COMIDAS

Artículo 28º.- Servido de Comidas

La vajilla, cubiertos y vasos deben estar limpios, desinfectados y en buen estado de conservación e higiene. Se debe poner atención a su manejo de acuerdo a las siguientes indicaciones: los platos se tomarán por debajo o por los bordes, los vasos por las bases, los cubiertos por sus mangos y las tazas por debajo o por las asas, procurando no tocar con los dedos la superficie que entrará en contacto con los alimentos o la boca de los comensales. En ningún caso los platos o fuentes con las preparaciones se colocarán unos sobre otros.

El agua y hielo serán potables y deben mantenerse en recipientes cerrados, limpios y desinfectados. El hielo no debe manipularse directamente con las manos, se hará con pinzas, cucharas o similares, evitándose el uso de vasos en esta práctica.

El hielo utilizado en el enfriamiento de botellas, copas ú otros debe ser de agua potable pero no debe utilizarse para consumo humano.

Al servir los alimentos sin envoltura, no debe utilizarse directamente las manos, sino guantes desechables, pinzas, espátulas u otros utensilios apropiados, según sea el caso.

Para el servido del azúcar, café soluble y productos complementarios a la comida, como ají molido, mostaza, mayonesa, salsa de tomate ú otros, se evitarán los dispensadores manuales, reemplazándolos por porciones individuales envasadas comercialmente.

En el caso del servido a la mesa de cremas y salsas no envasadas comercialmente, éstas se servirán debidamente refrigeradas en recipientes de uso exclusivo y de material de fácil lavado, que no transmita contaminación, olor o sabor a los alimentos; debiendo estar en buen estado de conservación e higiene y, cuidando de renovar completamente el contenido por cada servido a la mesa, previo lavado.

Artículo 29º.- De las Modalidades de Servicio al Consumidor

Cualquiera que sea la modalidad de servicio al consumidor, incluso las que no se indican en este Artículo, se sujetarán estrictamente a los Principios de Higiene, las Buenas Prácticas de Manipulación, las Temperaturas de Seguridad y demás requisitos higiénico sanitarios que se establecen en la presente Norma Sanitaria.

En las preparaciones destinadas a la modalidad de "Menú" debe aplicarse el Principio de las Temperaturas de Seguridad y condiciones estrictas de higiene, completándose el servido de raciones en un periodo máximo de 3 horas.

En la modalidad de "Autoservicio" debe protegerse los alimentos mediante el uso de medias campanas sobre la mesa de servido, las cuales impiden el acercamiento excesivo del comensal a los alimentos y por lo tanto su posible contaminación con cabellos, saliva, ropa, etc.

En la modalidad de "Autoservicio" en la cual las raciones son servidas por un manipulador, la protección de los alimentos debe ser mayor, teniendo en cuenta que no hay contacto con el consumidor.

En todos los casos las preparaciones tendrán utensilios exclusivos para su servido que aseguren su manipulación correcta. Durante la exhibición de los alimentos vía autoservicio se aplicará en forma estricta el Principio de las Temperaturas de Seguridad.

En la modalidad de "Servicio a Domicilio" deben cumplirse las siguientes condiciones higiénicas del transporte de las comidas:

a) Uso de envases desechables de primer uso que contengan las preparaciones.

b) Las salsas de fabricación industrial deben estar en sus envases originales.

c) Debe aplicarse el Principio de Temperaturas de Seguridad, para lo cual se utilizarán contenedores térmicos para su transporte en el caso de tiempos mayores a 1 hora.

d) Los contenedores deben tener cierre hermético y mantenerse cerrados con un sistema de seguridad que no permita la manipulación a personas no autorizadas.

e) Distribuir los alimentos en el contenedor evitando la contaminación cruzada entre éstos.

Artículo 30º.- Atención al Consumidor

El área de atención al consumidor, según las modalidades del servicio, debe tener su mobiliario y mantelería en buen estado de conservación e higiene. Si la modalidad lo requiere, se colocarán recipientes para basura con bolsas plásticas y tapas de vaivén que se mantendrán en buen estado de conservación e higiene, no permitiendo que los residuos rebasen su capacidad.

Se promoverá la higiene de manos de los comensales como medida sanitaria, a través de mensajes educativos y de elementos de uso individual como toallitas o gel desinfectante, entre otros.

CAPÍTULO III
DE LAS BEBIDAS ALCOHÓLICAS Y NO ALCOHÓLICAS

Artículo 31º.- De las Bebidas No Alcohólicas

Las bebidas no alcohólicas envasadas (jugos, refrescos, gaseosas o similares) se servirán en sus envases originales; en el caso del uso de equipos surtidores o dispensadores, se servirán en vasos desechables o vasos de vidrio limpios. Dichos equipos se mantendrán en buen estado de conservación e higiene.

Los licuados, batidos, cremoladas o similares se servirán en vasos limpios y los utensilios complementarios como adornos, sorbetes ú otros deben ser de primer uso y de material desechable.

Artículo 32º.- De las Bebidas Alcohólicas

Las bebidas alcohólicas que se sirvan en restaurantes y servicios afines deben ser de procedencia formal y tener autorización de expendio, registro sanitario y fecha de vencimiento cuando corresponda. Asimismo, los licores importados deben tener registro sanitario, información en el rótulo consignada en idioma español, fecha de vencimiento cuando corresponda y, las restricciones o advertencias para su consumo, de ser el caso.

Las mezclas, cócteles y similares deben prepararse con insumos de procedencia formal y aplicándose los Principios Generales de Higiene y las Buenas Prácticas de Manipulación.

Artículo 33º.- De la manipulación de las Bebidas

Los manipuladores de las bebidas no alcohólicas y alcohólicas deben observar todas las recomendaciones de salud, higiene personal y presentación que se establecen en la presente Norma Sanitaria. El lavado de manos es esencial antes de toda preparación así como el uso de utensilios para el hielo y otros insumos.

El Bar debe contar con un lavadero provisto de agua potable y que esté conectado a la red de desagüe y, con un recipiente adecuado para la eliminación de residuos.

TÍTULO IV
DE LA SALUD, HIGIENE Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

Artículo 34º.- Salud del Personal

La administración del restaurante o servicios afines es responsable del control médico periódico de los manipuladores de alimentos que trabajan en dichos establecimientos.

No debe permitirse que aquellos que padecen enfermedades infecto contagiosas, diarreas, heridas infectadas o abiertas, infecciones cutáneas o llagas, continúen

Fuente: EMPRESA PERUANA DE SEVICIOS EDITORIALES. "Aprueban Norma Sanitaria para el funcionamiento de restaurantes y servicios afines". En: **El Peruano**. (PE): 18/05/2005; Normas Legales, p. 292746 – 292755

Anexo 2: Norma sanitaria para el funcionamiento de restaurantes y servicios afines

con la manipulación de los alimentos, hasta que se verifique el buen estado de su salud.

Artículo 35º.- Higiene y Hábitos del Personal
Los manipuladores de alimentos deben mantener una esmerada higiene personal, especialmente en el lavado de manos, de la siguiente forma:

a) Antes de iniciar la manipulación de alimentos.
b) Inmediatamente después de haber usado los servicios higiénicos.
c) Después de toser o estornudar utilizando las manos o pañuelo.
d) Después de rascarse la cabeza ú otra parte del cuerpo.
e) Después de manipular cajas, envases, bultos y otros artículos contaminados.
f) Después de manipular alimentos crudos como carnes, pescados, mariscos, etc.
g) Después de barrer, trapear pisos, recoger y manipular los recipientes de residuos, limpiar mesas del comedor, tocar dinero y, todas las veces que sea necesario.

Los manipuladores de alimentos también deben observar hábitos de higiene estrictos durante la preparación y servido de los alimentos, tales como, evitar comer, fumar o escupir. Ellos deben tener las uñas recortadas, limpias y sin esmalte y, sus manos estarán libres de objetos o adornos personales como joyas, relojes u otros.

Artículo 36º.- Vestimenta
Los manipuladores de alimentos (del área de cocina) deben usar ropa protectora de color blanco que les cubra el cuerpo, llevar completamente cubierto el cabello y tener calzado apropiado. Toda la vestimenta debe ser lavable, mantenerla limpia y en buen estado de conservación, a menos que sea desechable.
El resto del personal debe usar ropa protectora mantenida en buen estado de conservación e higiene.
Los operarios de limpieza y desinfección de los establecimientos deben usar delantales y calzados impermeables.

Artículo 37º.- De la Capacitación Sanitaria
La capacitación sanitaria de los manipuladores de alimentos es responsabilidad de la administración del establecimiento y tiene carácter obligatorio para el ejercicio de la actividad, pudiendo ser brindada por las Municipalidades, entidades públicas y privadas, o personas naturales especializadas. Dicha capacitación debe efectuarse por lo menos cada seis (06) meses mediante un programa que incluya los Principios Generales de Higiene, las Buenas Prácticas de Manipulación de Alimentos y Bebidas, entre otros.
La capacitación del Equipo de Autocontrol Sanitario a que se refiere el Artículo 42º de la presente Norma Sanitaria, debe incluir los siguientes temas:

a) Contaminación de Alimentos y Enfermedades de Transmisión Alimentaria relacionadas a alimentos preparados.
b) Principios Generales de Higiene.
c) Buenas Prácticas de Manipulación de Alimentos y Bebidas.
d) Programas de Higiene y Saneamiento.
e) Bases del sistema HACCP aplicado a Restaurantes o Servicios Afines.
f) Aplicación de las Fichas de Evaluación Sanitaria de Restaurantes.
g) Cumplimiento de la presente Norma Sanitaria.

TÍTULO V
DE LAS MEDIDAS DE SANEAMIENTO

Artículo 38º.- Limpieza y Desinfección del Establecimiento
Los establecimientos deben contar con un Programa de Higiene y Saneamiento en el cual se incluyan los procedimientos de limpieza y desinfección para satisfacer las necesidades del tipo de restaurante o servicio de comidas que se ofrece, utilizando productos autorizados por el Ministerio de Salud.

Los detergentes que se utilicen deben eliminar la suciedad de las superficies, manteniéndola en suspensión para su fácil eliminación y, tener buenas propiedades de enjuague. Deben ser compatibles con otros productos desinfectantes empleados en el Programa de Higiene y Saneamiento y no ser corrosivos.

Artículo 39º.- Prácticas de Limpieza y Desinfección

a) Las superficies de las áreas de trabajo, los equipos y utensilios, deben limpiarse y desinfectarse a diario, tomando las precauciones adecuadas para que los detergentes y desinfectantes utilizados no contaminen los alimentos.
b) Durante las actividades en la cocina solo se pueden recoger alimentos, líquidos del piso ú otros desperdicios accidentales con un trapo húmedo, nunca con escoba, porque se puede levantar contaminación del piso hacia los alimentos.
c) Inmediatamente después de terminar la jornada de trabajo o cuantas veces sea necesario, los pisos deben limpiarse minuciosamente y desinfectarse, incluidos los desagües, las estructuras auxiliares y las paredes de la zona de manipulación de alimentos.
d) Los vestuarios y servicios higiénicos deben mantenerse limpios en todo momento.
e) Se deben limpiar y desinfectar las sillas para niños después de cada uso.
f) Debe disponerse de áreas o compartimentos para el almacenamiento de los implementos de aseo y sustancias utilizadas para la limpieza, tales como escobas, escobillas, detergentes, etc., los cuales deben mantenerse y almacenarse de forma que no contaminen los alimentos, los utensilios, el equipo o la ropa.
g) Después de la limpieza, en el procedimiento de secado debe utilizarse materiales absorbentes.
h) Debe verificarse la eficacia de los procedimientos de limpieza y desinfección mediante vigilancia microbiológica de las superficies que entran en contacto con los alimentos, como mínimo 4 veces al año.

Artículo 40º.- De las Plagas y Animales
Los establecimientos deben conservarse libres de roedores e insectos. Para impedir su ingreso desde los colectores, en las cajas y buzones de inspección de las redes de desagüe se colocarán tapas metálicas y trampas en su conexión con la red de desagüe.
La aplicación de rodenticidas, insecticidas y desinfectantes debe ser realizada por personal capacitado, usando solamente productos autorizados por el Ministerio de Salud y de uso en salud pública, teniendo cuidado de no contaminar los alimentos o superficies donde se manipulan.
Queda expresamente prohibida la presencia de cualquier animal en cualquier área del establecimiento.

Artículo 41º.- Almacenamiento de Plaguicidas y Desinfectantes
Los plaguicidas, desinfectantes ú otras sustancias tóxicas que puedan representar un riesgo para la salud, deben estar etiquetados adecuadamente con un rótulo en el que se informe su toxicidad, modo de empleo y medidas a seguir en el caso de intoxicaciones. Estos productos deben almacenarse en lugares separados o armarios cerrados con llave, especialmente destinados para este efecto y sólo serán distribuidos y manipulados por el personal capacitado.

TÍTULO VI
DE LA VIGILANCIA Y CONTROL SANITARIO

Artículo 42º.- De la Vigilancia Sanitaria
La Vigilancia Sanitaria está a cargo de la Autoridad Sanitaria Municipal conforme a lo establecido en el Artículo 2º de la presente Norma Sanitaria; para lo cual, se efectuarán inspecciones sanitarias inopinadas y, de ser el caso, se realizará una toma de muestras de los alimentos, bebidas y superficies, para determinar los Criterios Microbiológicas de Higiene e Inocuidad (Anexo 2 de la presente Norma Sanitaria).
En el proceso de Vigilancia Sanitaria debe observarse lo siguiente:

1. Se iniciará con un diagnóstico sanitario para evaluar las condiciones sanitarias de mayor riesgo que se-

Fuente: EMPRESA PERUANA DE SEVICIOS EDITORIALES. "Aprueban Norma Sanitaria para el funcionamiento de restaurantes y servicios afines". En: **El Peruano**. (PE): 18/05/2005; Normas Legales, p. 292746 – 292755

Anexo 2: Norma sanitaria para el funcionamiento de restaurantes y servicios afines

rán calificadas aplicando el instrumento "Ficha para la Evaluación Sanitaria de Restaurantes y Servicios Afines" (Anexo 3 de la presente Norma Sanitaria). El diagnóstico sanitario estará complementado por un análisis microbiológico de por lo menos 01 muestra del alimentos de mayor riesgo, 01 muestra de las manos de un manipulador de alimentos y 01 muestra de los utensilios o superficie de trabajo. El muestreo y análisis puede ser realizarlo por cualquier laboratorio autorizado.

2. Los plazos para las mejoras, correcciones y aplicación de las Buenas Prácticas de Manipulación de los Alimentos y de los Programas de Higiene y Saneamiento y Levantamiento de Observaciones que debe cumplir el establecimiento evaluado, son de carácter razonable y son establecidos por la Autoridad Sanitaria Municipal.

3. La Autoridad Sanitaria Municipal procederá a realizar las visitas de inspección para la Vigilancia Sanitaria aplicando la misma ficha utilizada para el diagnóstico: "Ficha para la Evaluación Sanitaria de Restaurantes y Servicios Afines" (Anexo 3 de la presente Norma Sanitario), lo que permitirá vigilar el progreso sanitario del establecimiento y poder calificarlo sanitariamente.

4. Dicha Autoridad puede establecer la frecuencia de la Vigilancia Sanitaria en función de la calificación sanitaria del establecimiento y cada vez que existan hechos que puedan significar riesgo para la salud del consumidor, como quejas o denuncias de los consumidores, brotes o accidentes alimentarios, etc.

Artículo 43º.- Del Autocontrol Sanitario

El establecimiento formulará un Plan de Autocontrol Sanitario, el cual se sustentará en las bases del Sistema HACCP, conformando un Equipo de Autocontrol Sanitario para su ejecución, el mismo que estará conformado por el dueño o administrador del establecimiento, quien lo presidirá, y por los responsables del control de calidad, del almacén, de la cocina y del comedor.

El Equipo de Autocontrol Sanitario debe capacitarse conforme a lo indicado en el Artículo 37º, debiendo utilizar la "Ficha para la Evaluación Sanitaria de Restaurantes y Servicios Afines" (Anexo 3 de la presente Norma Sanitaria) para los respectivos controles, como mínimo dos veces al mes, informando de los resultados a la Autoridad Sanitaria Municipal en la visita de inspección que ésta realice.

Artículo 44º.- De la Calificación y Certificación Sanitaria de los Establecimientos

La calificación y certificación sanitaria de los restaurantes y servicios afines está a cargo de la Autoridad Sanitaria Municipal.

Para que los restaurantes y servicios afines puedan ser calificados como "Aceptable", deben cumplir con un mínimo de 75% de criterios sanitarios evaluados en la "Ficha de Evaluación Sanitaria para Restaurantes y Servicios Afines" (Anexo 3).

Y, para la certificación como "Restaurante Saludable" o "Servicio Afín Saludable", además de dicha calificación deben cumplir con las siguientes condiciones:

1. Estar sujeto a la Vigilancia Sanitaria y tener operativo el Equipo de Autocontrol Sanitario.
2. Mantener la calificación de "Aceptable" hasta por 3 visitas consecutivas.
3. Tener capacitado a todo el personal manipulador de alimentos.
4. Contar con el Programa de Higiene y Saneamiento operativo.
5. Tener operativos todos los servicios higiénicos.
6. Tener 2 evaluaciones microbiológicas consecutivas de alimentos de alto riesgo, 02 de superficies vivas (manos) e inertes (superficies), que indiquen higiene e inocuidad.
7. Mantener una adecuada cadena de frío para los productos perecibles.

TÍTULO VII
DE LAS INFRACCIONES, MEDIDAS DE SEGURIDAD Y SANCIONES

Artículo 45º.- De las Infracciones

Constituyen infracciones a la presente Norma Sanitaria, las siguientes:

RESPECTO A LA INFRAESTRUCTURA E INSTALACIONES

a) No contar con la estructura física en buen estado de conservación e higiene en el área de almacenamiento y de preparación de alimentos.
b) No contar con abastecimiento de agua potable.
c) No contar con servicios higiénicos limpios y operativos.
d) Dar otros usos al establecimiento diferentes al autorizado.
e) Incumplir con las disposiciones relativas al saneamiento del establecimiento.

RESPECTO A LA PREPARACIÓN DE ALIMENTOS

a) Preparar alimentos con productos alimenticios falsificados, adulterados, de origen desconocido, deteriorados, contaminados, con envase abollado, sin rótulo y/o con fecha de vencimiento expirada.
b) No contar con equipos operativos que aseguren la cadena de frío cuando se almacenen y expendan alimentos que requieren refrigeración o congelación.
c) Exhibir, almacenar y comercializar alimentos junto con productos tóxicos, como detergentes, jabones, desinfectantes y otros de alto riesgo.
d) Permitir la presencia de animales domésticos en los ambientes del establecimiento.

RESPECTO A LOS MANIPULADORES DE ALIMENTOS

a) Incumplir con las disposiciones de higiene y hábitos personales.
b) No asistir o incumplir con las disposiciones relativas a la capacitación obligatoria.
c) Permitir que los manipuladores de alimentos continúen con sus actividades cuando presenten signos visibles de enfermedad y otros riesgos.

Artículo 46º.- De las Medidas de Seguridad

De acuerdo a lo establecido en el Reglamento sobre Vigilancia y Control Sanitario de Alimentos y Bebidas, aprobado por Decreto Supremo Nº 007-98-SA, pueden aplicarse las siguientes medidas de seguridad cuando se incurra en las citadas infracciones, según corresponda:

a) Decomiso, incautación, inmovilización y destrucción de los productos alimenticios cuando sean considerados no aptos para el consumo humano.
b) Suspensión temporal o definitiva del establecimiento.

Artículo 47º.- De las Sanciones

Conforme a lo establecido en el Reglamento sobre Vigilancia y Control Sanitario de Alimentos y Bebidas, aprobado por Decreto Supremo Nº 007-98-SA y, sin perjuicio de la aplicación de las medidas de seguridad, puede imponerse las siguientes sanciones según la gravedad de la infracción y la condición de reincidente:

a) Amonestación.
b) Multa comprendida entre un décimo (0,1) y diez (10) Unidades Impositivas Tributarias (UIT).
c) Cierre temporal del establecimiento.
d) Cancelación de la autorización de funcionamiento del establecimiento.
e) Clausura definitiva del establecimiento.

Artículo 48º.- De la Aplicación de las Medidas de Seguridad y las Sanciones

Las medidas de seguridad y las sanciones son aplicadas por la Autoridad Sanitaria Municipal, previo informe del personal profesional calificado y capacitado que ejerce la Vigilancia Sanitaria de Alimentos y el descargo del presunto infractor.

Las Municipalidades deben contar con un Reglamento de Infracciones y Sanciones que contenga los criterios establecidos en la presente Norma Sanitaria.

DISPOSICIÓN TRANSITORIA Y FINAL

Los restaurantes y servicios afines deben adecuarse a las disposiciones de la presente Norma Sanitaria en

Fuente: EMPRESA PERUANA DE SEVICIOS EDITORIALES. "Aprueban Norma Sanitaria para el funcionamiento de restaurantes y servicios afines". En: **El Peruano**. (PE): 18/05/2005; Normas Legales, p. 292746 – 292755

Anexo 2: Norma sanitaria para el funcionamiento de restaurantes y servicios afines

un plazo máximo de seis (6) meses, contados a partir de la fecha de su vigencia.

ANEXO 1
DEFINICIONES

- **Agua potable** : Agua sin riesgo para el consumo humano.
- **Alimento o bebida:** Cualquier sustancia o mezcla de sustancias destinadas al consumo humano, incluyendo las bebidas alcohólicas.
- **Alimento de alto riesgo:** Todo alimento que por su composición, forma de preparación y forma de consumo puede contener microorganismos patógenos dañinos para la salud de los consumidores. Ej.: causa rellena, salpicón de pollo, ensalada de frutas, etc.
- **Alimento Inocuo:** Alimento que no causa daño a la salud del consumidor.
- **Buenas Prácticas de Manipulación (BPM):** Conjunto de prácticas adecuadas cuya observancia asegurará la calidad sanitaria e inocuidad de los alimentos y bebidas.
- **Calidad Sanitaria:** Conjunto de requisitos microbiológicos, físico-químicos y organolépticos que debe reunir un alimento para ser considerado inocuo para el consumo humano.
- **Contaminación:** Presencia en los alimentos de microorganismos, virus y/o parásitos, sustancias extrañas o deletéreas de origen mineral, orgánico o biológico, sustancias radioactivas y/o sustancias tóxicas en cantidades superiores a las permitidas por las normas sanitarias vigentes, o que se presuman nocivas para la salud.
- **Contaminación cruzada:** Presencia de contaminantes en los alimentos provenientes de focos de contaminación que llegan por contacto directo o a través de las manos, superficies, alimentos crudos, por vectores, etc.
- **Desinfección de alimentos:** Reducción del número de microorganismos en los alimentos mediante agentes químicos y/o métodos físicos higiénicamente satisfactorios, a un nivel que no ocasiona daño a la salud del consumidor.
- **División en el tiempo:** Separación de las operaciones en la preparación de los alimentos en tiempos diferentes y secuenciales con el propósito de evitar la contaminación cruzada.
- **HACCP:** Sistema que permite identificar, evaluar y controlar peligros que son importantes para la inocuidad de los alimentos.
- **Limpieza:** Eliminación de tierra, residuos de alimentos, polvo, grasa ú otra materia objetable.
- **Manipulador de alimentos:** Persona que está en contacto con los alimentos mediante sus manos, cualquier equipo o utensilio que emplea para manipularlos, en cualquier etapa de la cadena alimentaria del restaurante, desde la adquisición de alimentos hasta el servicio a la mesa del consumidor.
- **Materia Prima:** Insumo que se emplea en la preparación de alimentos y bebidas.
- **Modalidades de servicio:**

A la carta: Modalidad en la cual el servicio que se ofrece está escrito en un listado y, las preparaciones se efectúan al momento o se encuentran parcialmente preparadas.

Menú: Modalidad que tiene varias opciones de refrigerio completo, las cuales se preparan en grandes cantidades y se sirven en un horario de atención definido.

Autoservicio: Modalidad que permite al comensal servirse los alimentos por sí mismo, los cuales se encuentran en una mesa de uso común (buffet). También se considera Autoservicio al servido por parte de un manipulador ubicado detrás del mostrador y que sirve las raciones según la elección del comensal.

A domicilio: Modalidad de servicio que transporta las preparaciones directamente hacia los consumidores.

Al paso: Modalidad por la cual el servido de los alimentos es para consumo en el lugar o para llevar, y a veces se consumen directamente en el mostrador.

Comida rápida o "Fast Food": Modalidad que presenta los alimentos con una preparación previa o son recalentados y el consumidor se sirve por sí mismo a la mesa, a sus unidades móviles o los lleva.

- **Plagas:** Insectos, pájaros, roedores y cualesquier otro animal capaz de contaminar directa o indirectamente los alimentos.
- **Programa de Higiene y Saneamiento:** Actividades que contribuyen a la inocuidad de los alimentos, mediante el mantenimiento de las instalaciones físicas del establecimiento en buenas condiciones sanitarias.
- **Servicios afines:** Servicios que preparan y expenden alimentos, tales como cafeterías, pizzerías, confiterías, pastelerías, salones de té, salones de reposterías, salones de comidas al paso, salones de comidas rápidas, fuentes de soda, bares, etc. También se incluyen los servicios de restaurantes y servicios afines de hoteles, clubes y similares.
- **Temperaturas de Seguridad:** Temperaturas que inhiben el crecimiento microbiano o eliminan la presencia de microorganismos en los alimentos. Su rango debe ser: inferiores a 5ºC (refrigeración y congelación) y mayores a 60ºC (hervido, cocción, horneado, etc). El Principio de la Aplicación de Temperaturas de Seguridad consiste en mantener las comidas frías bien frías y las comidas calientes bien calientes.
- **Vigilancia Sanitaria:** Conjunto de actividades de observación y evaluación que realiza la Autoridad Sanitaria Competente sobre las condiciones sanitarias de los alimentos y bebidas en protección de la salud de los consumidores.

Anexo 2
Criterios Microbiológicos para Alimentos Preparados

Los resultados se expresarán de acuerdo al método de análisis empleado (ufc/g, ufc/ml, NMP/g,NMP/ml) y a la cantidad de muestra analizada.

Comidas preparadas sin tratamiento térmico (ensaladas crudas, mayonesas, salsa de papa huancaína, ocopa, postres, jugos, otros).
Comidas preparadas que llevan ingredientes con y sin tratamiento térmico (ej.: ensaladas mixtas, palta rellena , sandwichs, ceviche, postres, refrescos, otros)

Agente Microbiano	Categoría	Clase	n	c	Límite por g/ml	
					M	M
Aerobios mesófilos	2	3	5	2	10^6	10^6
Coliformes	5	3	5	2	10^2	10^3
Staphylococcus aureus	5	3	5	2	10	10^2
Escherichia coli	5	3	5	2	10	10^2
Salmonella sp en 25 g	10	2	5	0	0	—

Comidas preparadas con tratamiento térmico (ensaladas cocidas, guisos, arroces, asados, postres cocidos -arroz con leche, mazamorra-, otros).

Agente Microbiano	Categoría	Clase	n	c	Límite por g/ml	
					M	M
Aerobios mesófilos	2	3	5	2	10^4	10^5
Coliformes	5	3	5	2	10	10^2
Staphylococcus aureus	6	3	5	1	10	10^2
Escherichia coli	6	3	5	1	<3	—
Salmonella sp en 25 g	10	2	5	0	0	—

Referencias:

"n" = números de unidades de la muestra
"m" = valor umbral del números de bacterias. El resultado se considerará satisfactorio si todas las unidades que componen la muestra tienen un número de bacterias igual o menor que "m".
"M" = valor límite del números de bacterias. El resultado se considerará no satisfactorio si una o varias unidades que componen la muestra tienen un números de bacterias igual o mayor que "M"
"c" = número de unidades de la muestra cuyo números de bacterias podrá situarse entre "m" y "M". La muestra seguirá considerándose aceptable si las demás unidades tienen un número de bacterias menor o igual a "n"

Para el caso de la vigilancia y control sanitario de alimentos y bebidas provenientes de establecimientos de preparación y expendio, en el que la autoridad sanitaria decida tomar al menos una muestra por cada tipo de alimento bajo criterios de riesgo, está se calificará con los límites más exigentes.

Fuente: EMPRESA PERUANA DE SEVICIOS EDITORIALES. "Aprueban Norma Sanitaria para el funcionamiento de restaurantes y servicios afines". En: **El Peruano**. (PE): 18/05/2005; Normas Legales, p. 292746 – 292755

Anexo 2: Norma sanitaria para el funcionamiento de restaurantes y servicios afines

Anexo 3

FICHA PARA EVALUACIÓN SANITARIA DE RESTAURANTES Y SERVICIOS AFINES

Razon Social o Nombre del Establecimiento:.....
Distrito:..... Provincia:..... Departamento:.....
Administrador o Dueño del Establecimiento:..... DNI Nº:.....
Nº de Manipuladores: Hombres ..... Mujeres.....
Nº de raciones diarias: .....
(Para la calificación se asigna el puntaje 2 ó 4 si cumple el requisito y se asigna cero (0) si no cumple. No hay puntajes intermedios)

	RUBROS		Visitas				RUBROS		Visitas		
		C	1	2	3			C	1	2	3
1	**Ubicación y Exclusividad**					**10**	**Plagas**				
1.1	No hay fuente de contaminación en el entorno	SI = 4				10.1	Ausencia de insectos (moscas, cucarachas y hormigas)	SI = 4			
1.2	Uso Exclusivo	SI = 2				10.2	Ausencia de indicios de roedores	SI = 4			
2	**Almacén**					**11**	**Equipos**				
2.1	Ordenamiento y Limpieza	SI = 2				11.1	Conservación y funcionamiento	SI = 2			
2.2	Ambiente adecuado (seco y ventilado)	SI = 2				11.2	Limpieza	SI = 2			
2.3	Alimentos refrigerados (0ºC a 5ºC)	SI = 4				**12**	**Vajilla, cubiertos y utensilios**				
2.4	Alimentos congelados (-16ºC a -18ºC)	SI = 4				12.1	Buen estado de conservación	SI = 2			
2.5	Enlatados (sin óxido, perdida de contenido, abolladuras, Fecha y Reg. Sanit. Vigentes)	SI = 4				12.2	Limpieza y Desinfección	SI = 2			
2.6	Ausencia de sustancias quimicas	SI = 4				12.3	Secado (escurrimiento protegido o adecuado)	SI = 2			
2.7	Rotación de stock	SI = 2				12. 4	Tabla de picar inabsorbente, limpia y en buen estado de conservacion	SI= 4			
2.8	Contar con parihuelas y anaqueles	SI = 2				**13**	**Preparación**				
3	**Cocina**					13.1	Flujo de Preparación adecuado	SI = 4			
3.1	El diseño permite realizar las operaciones con higiene (zonas previa, intemedia y final)	SI = 4				13.2	Lavado y desinfeccion de verduras y frutas	SI = 4			
3.2	Pisos, paredes y techos de lisos, lavables,limpios, en buen estado de conservación	SI = 2				13.3	Aspecto limpio del aceite utilizado, color ligeramente amarillo y sin olor a rancio	SI = 2			
3.3	Paredes lisas y recubiertas con pinturas de caracteristicas sanitarias	SI = 2				13.4	Cocción completa de carnes	SI = 4			
3.4	Campana extractora limpia y operativa	SI = 2				13.5	No existe la presencia de animales domesticos o de personal diferente a los manipuladores de alimentos	SI = 4			
3.5	Iluminación adecuada	SI = 2				13.6	Los alimentos crudos se almacenan separadamente de los cocidos o preparados	SI = 4			
3.6	Ventilación Adecuada	SI = 2				13. 7	procedimientos de descongelación adecuado	SI=4			
3.7	Facilidades para el lavado de manos	SI = 4				**14**	**Conservación de Comidas**				
4	**Comedor**					14.1	Sistemas de calor > 63ºC	SI = 4			
4. 1	Ubicado proximo a la cocina	SI=2				14.2	Sistemas de frio < 5ºC	SI = 4			
4.2	Pisos, paredes y techos limpios y en buen estado	SI = 2				**15**	**Manipulador**				
4.3	Conservación y Limpieza de muebles	SI = 2				15.1	Uniforme completo y limpio	SI = 2			
5	**Servicios Higiénicos para el Personal**					15.2	Se observa higiene personal	SI = 4			
5.1	Ubicación adecuada	SI = 4				15.3	Capacitación en higiene de alimentos	SI = 2			
5.2	Conservación y funcionamiento	SI = 2				15.4	Aplica las BPM	SI = 4			
5.3	Limpieza	SI = 2				**16**	**Medidas de Seguridad**				
5.4	Facilidades para el lavado de manos	SI = 4				16.1	Contra incendios (extintores operativos y vigentes)	SI = 2			
6	**Servicios Higiénicos para Comensales**					16.2	Señalización contra sismos	SI = 2			
6.1	Ubicación adecuada	SI = 4				16.3	Sistema eléctrico	SI = 2			
6.2	Conservación y funcionamiento	SI = 2				16.4	Corte suministro de combustible	SI = 2			
6.3	Limpieza	SI = 2				16.5	Botiquín de primeros auxilios operativo	SI = 2			
6.4	Facilidades para el lavado de manos	SI = 4				16.6	Seguridad de los balones de Gas	SI = 2			
7	**Agua**					16.7	Insumos para limpieza y desinfección, combustible alma-	SI = 2			
7.1	Agua potable	SI = 4					cenados en lugar adecuado y alejados de alimentos y del fuego				
7.2	Suministro suficiente para el servicio	SI = 4									
8	**Desagüe**						**Total de Puntaje (obtenido)**	**178**			
8.1	Operativo	SI = 2					**Porcentaje del puntaje obtenido**	**100%**			
8.2	Protegido (sumideros y rejillas)	SI = 2					**Fecha**				
9	**Residuos**						**Inspector**				
9.1	Basureros con tapa oscilante y bolsas plásticas, en cantidad suficiente y ubicados adecuadamente	SI = 2					**75% al 100% : Aceptable**				
9.2	Contenedor principal y ubicado adecuadamente	SI = 2					**51% al 74% : En Proceso**				
9.3	Es eliminado la basura con la frecuencia necesaria	SI = 2					**Menor al 50% : No Aceptable**				

09299

Fuente: EMPRESA PERUANA DE SEVICIOS EDITORIALES. "Aprueban Norma Sanitaria para el funcionamiento de restaurantes y servicios afines". En: **El Peruano**. (PE): 18/05/2005; Normas Legales, p. 292746 – 292755

Anexo 3: Categorización por nivel socioeconómico

CATEGORIZACION X NIVEL SOCIOECONOMICO
Construccón de la variable:
Instrucción + Ocupación + Comodidades + Materiales + Salud

Nivel 1	E	Marginal	18.0%
Nivel 2	D	Bajo Inferior	32.3%
Nivel 3	C	Bajo Superior	31.7%
Nivel 4	B	Medio	14.6%
Nivel 5	A	Alto	3.4%

FUENTE: APEIM

Fuente: COMPAÑÍA PERUANA DE ESTUDIOS DE MERCADO Y OPINIÓN PÚBLICA. "Nueva metodología de clasificación de los NSE – APEIM / Parte II". En: **Market Report.** [en línea]. PE 2(28): dic., 2004. [citado Mayo 2005]. Microsoft HTML. Disponible en: http://www.cpi.com.pe/BOLETIN28.HTM

Anexo 4: Perfil básico del hogar

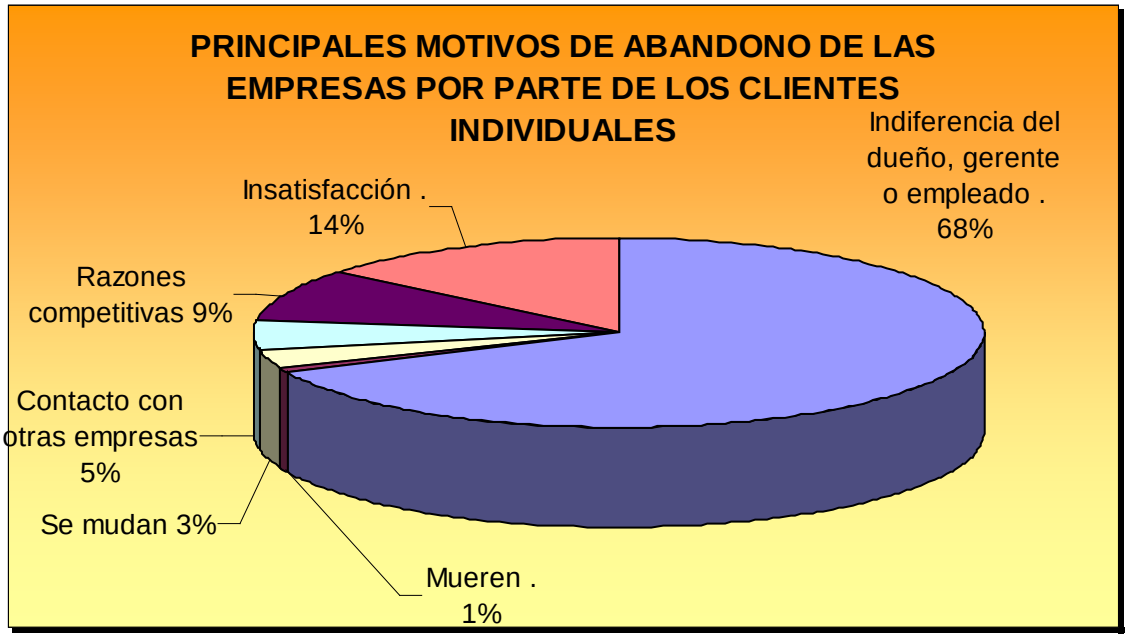
PERFIL BASICO DEL HOGAR

	Marginal	Bajo Inferior	Bajo Superior	Medio	Alto
Viviendas con más de un hogar %	12	17.5	18.1	12.4	3.3
Hogares con 6 personas o más %	30.5	28.4	23.6	17.8	4.9
Hogares con familiares en el extranjero %	7.1	12.6	19.3	28.2	41
Procedencia del jefe de familia	Interior 65.7	Interior 60.4	Lima 47.7	Lima 57.7	Lima 80.8
Instrucción predominante del jefe de familia	Hasta Sec.Inc. 77.4	Sec.Comp. 43.9	Sec.Comp. 32.7 y Sup.No.Univ. 20.1	Sup. 72.8	Sup. 64.8 y PostG 35.2
Ocupación principal del jefe de familia	Indep. 75.9	Indep. 56.5	Depen. 62	Depen. 55.6	Emp. 19.7 y Indep. 48.4
Tenencia de RUC del jefe de familiar %	9.9	20.7	28.9	55.7	83.6
Rango de ingreso familiar predominante	Hasta S/.840	S/.420 a 1,200	S/. 840 a 2,000	S/. 2,000 a 6.000	Mas S/. 6.000

FUENTE: APEIM

Fuente: COMPAÑÍA PERUANA DE ESTUDIOS DE MERCADO Y OPINIÓN PÚBLICA. "Nueva metodología de clasificación de los NSE – APEIM". En: **Market Report.** [en línea]. PE 2(25): nov., 2004. [citado Mayo 2005]. Microsoft HTML. Disponible en: http://www.cpi.com.pe/BOLETIN25.HTM

Anexo 5: Principales Motivos de abandono de las empresas por parte de los clientes Individuales



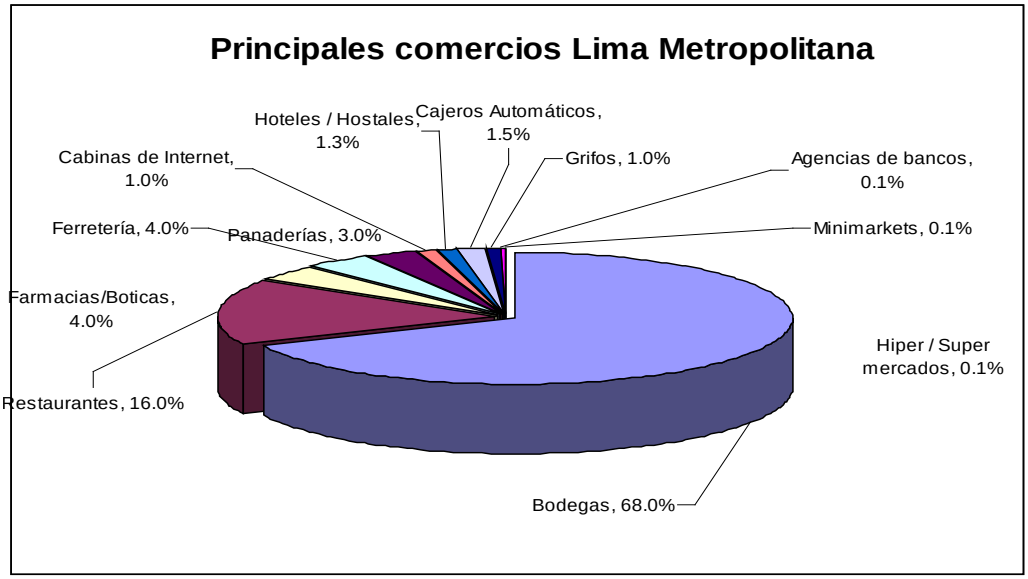
Fuente: FERNÁNDEZ, Pablo; BAJAC, Héctor. **La gestión del marketing de servicios: principios y aplicaciones para la actividad gerencial**. Buenos Aires: Granica, 2003. p. 45.

Anexo 6: Principales comercios – distribución vertical (Cuadro)

Principales comercios- Distribución Porcentual Vertical:							
		Zona de Lima					
Tipo de comercio:	**TOTAL:**	**Norte**	**Este**	**Antigua**	**Moderna**	**Sur**	**Callao**
Bodegas	68.0%	74.0%	76.0%	46.0%	37.0%	78.0%	72.0%
Restaurantes	16.0%	11.0%	12.0%	33.0%	29.0%	10.0%	12.0%
Farmacias/Boticas	4.0%	4.0%	4.0%	5.0%	7.0%	3.0%	4.0%
Ferretería	4.0%	4.0%	4.0%	4.0%	5.0%	4.0%	4.0%
Panaderías	3.0%	3.0%	2.0%	4.0%	5.0%	2.0%	3.0%
Cabinas de Internet	1.0%	1.0%	1.0%	3.0%	4.0%	1.0%	1.0%
Hoteles / Hostales	1.3%	1.0%	0.5%	1.0%	2.0%	1.0%	1.0%
Cajeros Automáticos	1.5%	0.0%	0.0%	1.0%	5.0%	0.0%	1.0%
Grifos	1.0%	1.0%	0.5%	1.0%	2.0%	1.0%	1.0%
Agencias de bancos	0.1%	0.5%	0.0%	1.0%	3.0%	0.0%	1.0%
Minimarkets	0.1%	0.5%	0.0%	0.5%	1.0%	0.0%	0.0%
Hiper / Super mercados	0.1%	0.0%	0.0%	0.5%	0.0%	0.0%	0.0%
Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Elaboración propia.

Anexo 7: Principales comercios – distribución vertical (Gráfico)



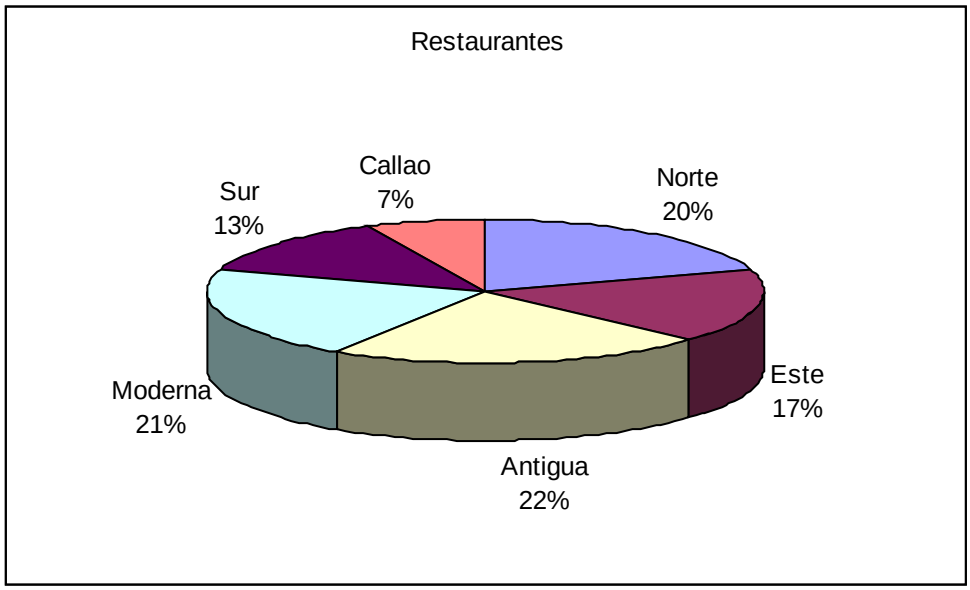
Elaboración propia

Anexo 8: Principales comercios: distribución porcentual horizontal

		Zona de Lima					
Tipo de comercio:	**TOTAL:**	**Norte**	**Este**	**Antigua**	**Moderna**	**Sur**	**Callao**
Bodegas	100.0%	30.0%	25.0%	7.5%	6.5%	22.0%	9.0%
Restaurantes	100.0%	20.0%	17.0%	22.0%	21.0%	13.0%	7.0%
Farmacias/Boticas	100.0%	27.0%	21.0%	12.0%	17.0%	14.5%	8.5%
Ferretería	100.0%	29.0%	20.0%	9.0%	15.5%	18.5%	8.0%
Panaderías	100.0%	27.0%	15.0%	16.0%	20.0%	12.0%	10.0%
Cabinas de Internet	100.0%	21.0%	10.0%	20.0%	31.5%	10.5%	7.0%
Hoteles / Hostales	100.0%	24.0%	20.0%	12.0%	23.0%	15.0%	6.0%
Cajeros Automáticos	100.0%	6.0%	4.0%	17.0%	62.0%	5.0%	6.0%
Grifos	100.0%	25.0%	19.0%	13.5%	20.0%	15.0%	7.5%
Agencias de bancos	100.0%	7.0%	6.0%	18.0%	57.0%	4.0%	8.0%
Minimarkets	100.0%	6.0%	10.0%	10.0%	55.0%	12.0%	7.0%
Hiper / Super mercados	100.0%	5.0%	5.0%	9.5%	73.5%	2.0%	5.0%
Total	100.0%	27.0%	23.0%	10.0%	11.0%	19.0%	9.0%

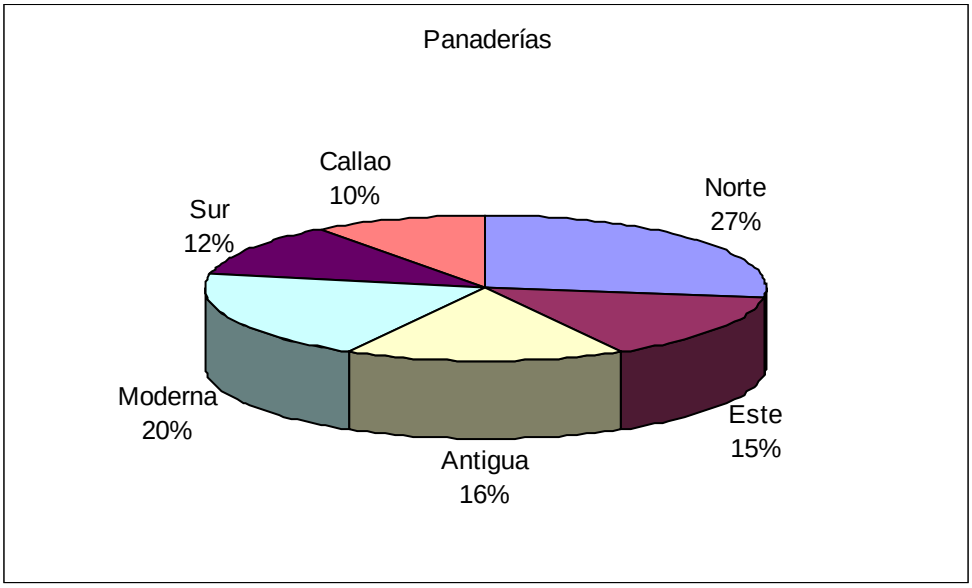
Elaboración propia.

Anexo 9: Porcentaje de representación de los restaurantes en Lima por zona



Elaboración propia.

Anexo 10: Porcentaje de representación de las panaderías en Lima por zona



Elaboración propia.

Anexo 11: Observaciones directas – Resultados

De las 30 visitas que hemos realizado, 5 han sido utilizadas para determinar la capacidad de los locales de diferentes marcas. Las 25 otras han sido utilizadas para identificar las características de los diferentes grupos que acuden a cafés-puntos de encuentro. 13 visitas han sido realizadas durante días laborales de la semana (entre el lunes y el viernes) y 12 durante los fines de semana.

Asimismo, estas visitas se han realizado durante diferentes horas del día. Para este estudio, hemos considerado tres de las más importantes marcas presentes en Lima: San Antonio, Starbucks Coffee y Café Café. Han sido escogidas por ofrecer una oferta distinta: San Antonio propone comidas ligeras, Starbucks Coffee se enfoca más que todo en la venta de café y Café Café propone una comida tradicional internacional. Hemos decidido visitar solamente estas tres marcas para nuestro análisis ya que consideramos que dentro de los cafés-puntos de encuentro, los que tienen una oferta similar tienen una clientela con comportamientos similares. De esta observación, hemos decidido solamente visitar a locales de la marca San Antonio como representantes de los que ofrecen una comida ligera. Suponemos que en otros locales con oferta de comida ligera como Delicass y Don Mamino, los resultados hubieran sido parecidos.

A continuación, definimos la capacidad promedio de los locales de las diferentes marcas:

Capcidad promedio de los locales

	Numero mesas	Numero sillas
Café Café	23	80
Delicass	19	68
Don Mamino	14	54
San Antonio	35	125*
Starbucks Coffee	14	53*

Elaboración propia.

Asimismo, hemos determinado los tiempos entre los diferentes servicios cuando una persona acude a un café-punto de encuentro.

Tiempos entre los diferentes servicios

Tiempos promedio (minutos)						Tiempo total promedio de servicio (minutos)
Entre		Llegada del cliente	Pedido		Pedido Cuenta	
Y		Entrega de la carta	Entrega Bebida	Entrega Plato	Entrega Boleta	
Marcas lideres	San Antonio	2	4	8	5	19
	Delicass	3	4	8	3	18
	Starbucks Coffee	0	3	-	1	4
	Café Café	3	5	11	3	22

Elaboración propia.

A continuación, definimos los grupos de personas que hemos determinado, con sus características.

Mujeres mayores

- Este grupo está principalmente constituido de mujeres,
- Tienen más de 46 años
- Acuden durante los días de la semana,
- Acuden en la mañana (de 10:00 hasta las 12:30) o en la tarde y noche (de 15:00 hasta las 20:00),
- Se reúnen entre amigas, vecinas pero también con su pareja cuando son aún más mayores o vienen solas,
- Consumen más que todo café y galletas acompañado a veces de un pastel.

Profesionales mayores

- Este grupo está constituido en mayoría por hombres mayores a 46 años,
- Acuden durante los días de la semana,
- Organizan desayunos (10:00 hasta 11:30) o almuerzos de trabajo (12:30 hasta 14:30),
- Se reúnen con colaboradores de trabajo, con amigos o vienen solos,
- Consumen ensaladas, sándwiches y bebidas frías o calientes.

Profesionales jóvenes

- Este grupo está constituido de hombres y mujeres
- Tienen entre 26 y 45 años

- Acuden sobre todo para el almuerzo (9:00 hasta 12:00) para tomar un almuerzo ligero (sándwich o ensalada) entre las 12:00 y las 15:00. También acuden de noche (entre 19:00 y 22:00)
- Acuden, pero con menor frecuencia, para desayuno antes de ir a trabajar (7:00 a 9:00), para tener un break: leer el periódico en la mañana o en el almuerzo (9:00 hasta 12:00)
- Acuden los días de semana (de Lunes a Viernes)
- Acuden de día solo o acompañado de un compañero de trabajo o amigo. Acuden de noche con amigo, pareja o en familia (cf más abajo).
- Consumen más que todo, ensaladas, sándwiches y gaseosas.

Mujeres jóvenes

- Se reúnen entre grupos de 2 hasta 6 mujeres (amigas)
- Tienen entre 30 y 50 años.
- Acuden a los cafés-puntos de encuentro a lo largo del día pero de preferencia en la mañana entre las 10:00 y las 12:00 y en las tardes, de 15:00 a 19:00.
- Su consumo está basado en una bebida fría o caliente y a veces acompañada de un sándwich o pastel.

Familia

- Las familias relativamente jóvenes, compuestas de los ejecutivos jóvenes y mujeres jóvenes en el papel de padres (entre 30 y 45 años) utilizan el local como lugar de encuentro, después del día de trabajo
- Los hijos que les acompañan tienen entre 10 y 20 años

- Acuden de noche del lunes al viernes. También acuden los fines de semana para un desayuno (de 10:00 a 12:00) o en la tarde (de 15:00 a 18:00)
- De noche, consumen sándwiches y gaseosas. En la tarde los fines de semana, consumen café y té.

A continuación, presentamos las tasas de participación de cada grupo identificado por cada marca.

Tasas de participación de cada grupo identificado por cada marca

Segmento	Marca (%)			Acude (%)	
	San Antonio	Starbucks Coffee	Café Café	Semana	Fin de semana
Mujeres mayores	72	4	26	82	18
Profesionales Mayores	65	13	12	86	14
Profesionales Jóvenes	41	37	22	76	24
Mujeres jóvenes	48	17	35	81	19
Familia	58	6	36	74	26

Elaboración propia.

Del análisis y cuadro anteriores, hemos concluido lo siguiente:

- La edad 45-50 años marca una diferencia entre los consumidores. En efecto, los menores a esta edad tienen características distintas que los mayores a 45-50 años. Veamos las principales diferencias a continuación.
- Observamos que los mayores tienen una clara preferencia por acudir a San Antonio, mientras los mas jóvenes, si les gustan San Antonio, también buscan otras alternativas, con conceptos más jóvenes (Starbucks Coffee y Café Cafè),

- Los mayores acuden en los locales en dos horarios: entre las 9:00 y las 12:00 de un lado, entre las 15:00 y 19:00 de otro lado. Los menores a 45-50 años tienden tendencia a acudir en horarios opuestos: de 7:00 a 9:00, de 12:00 a 15:00 y a partir de 19:00 en la noche.
- Observamos que los menores de 45-50 años acuden mucho más a cafés-puntos de encuentro los fines de semana que los mayores a 45-50 años.
- Dado el diferente tipo de consumo entre mayores y menores de 45-50 años, podemos concluir que de manera general, los menores de 45-50 años consumen por un ticket promedio más alto.

Anexo 11: Observaciones directas - Resultados

		MARCA ESTABLECIMIENTO			UBICACIÓN	
TEMA	**CRITERIOS**					
TEMPORAL	Fecha Visita			**# CLIENTES**	A la entrada	
	Hora Entrada				A la salida	
	Hora Salida				Entraron	
					Salieron	
DATOS CLIENTES		Número	Sexo	Consumo		
	0-20 años					
	21-25 años					
	26-45 años					
	46-más años					
	Actividad Clientela					
	Comentarios Clientes					
SERVICIO	Numero mozos					
	Tiempo entre	llegada cliente	pedido		pedido cuenta	Total
	y (mn)	entrega carta	entrega bebida	entrega plato	entrega boleta	
	Comentarios Calidad servicio					
PRODUITS	Categoría					
	Nom					
	Prix					
AMBIENTE	Número Mesas					
	Número Sillas					
	Música					
	TV					
	Bar, Barra					
	Terraza, Veranda					
	Plantas, Cuadros…					
	Estacionamento (#)					
COMENT.	Comentarios, ambientes, qué gustó, qué no gustó copiable, mejorable					

Elaboración propia.

Anexo 12: Formato entrevistas con expertos

1. ¿Cuántas mesas y sillas tiene en su local?

2. ¿De qué hora a que hora atienden?

3. Cuántos locales tienen actualmente y donde están ubicados?

4. ¿Cuál es la organización de la cocina, es decir, en donde preparan los sándwiches, por donde salen cuando el cliente los pide, donde esta el almacén de secos, de fríos, las mesas de preparación, cuantos exhibidores tienen, (lay out)?

5. ¿Cuáles son los equipos que utiliza (cocina, máquina de café…)?

6. ¿Qué tipo de servicio utilizan? ¿Tienen un sistema de pasos de servicio?

7. ¿Cuales son las formas de condicionamiento que utilizan, de almacén?

8. ¿Tienen servicio de valet parking? ¿cuantos trabajan por turno?

9. ¿Cuál es la hora de inicio y la hora final de actividades (hora que llega el primer empleado y hora que se va el último)

10. ¿Cuantas personas trabajan en el local?

11. ¿De qué hora a que hora trabaja el administrador?

12. ¿Cómo se distribuye la organización en el local (personal)?

13. La mayoría de trabajadores son empleados part. time, empleados full time, formación laboral juvenil, etc. ¿Cuántos son de cada grupo?

14. ¿Cuál es el perfil de contratación (edad, nivel educativo, experiencia)?

15. En base a las horas de más movimiento, ¿cuantas personas trabajan por horas? ¿Cuáles son las horas en donde hay más movimiento (rush hour)?

16. ¿Cuál es su porcentaje de ocupación según las horas de asistencia?

17. ¿Cuál es el turn over en su local?

18. ¿Cuál es el promedio de atención de personas por hora? ¿Por día?

19. ¿Cuál es el público que asiste? ¿Cuál es su posicionamiento?

20. ¿Qué productos vende?

21. ¿Cuáles son los productos estrellas?

22. ¿Cuáles son los productos que elabora y cuáles lo que compra?

23. ¿Quién les provee de pan o de los sándwiches y delicateses?

24. ¿Cuál es el ticket promedio por persona, el ticket promedio por mesa?

25. ¿Cuál es su volumen de venta?

26. ¿Cuál es el porcentaje de ventas por tarjeta de crédito?

27. ¿A cuanto se elevan sus gastos de agua, luz, teléfono?

28. ¿Cual es su competencia?

29. ¿Cuál es su reacción frente a la competencia?

30. Cual es su diferencia / ventaja frente a la competencia?

31. ¿Qué es lo que más le gusta a tus clientes de su local, y qué no les gusta?

32. ¿Cuáles son las quejas frecuentes acerca de su local?

33. ¿Qué haría para mejorar el servicio en general, es decir en mejora en los procesos de operación dando un mejor producto y más rápido y en el servicio al cliente?

Anexo 13: Informe Focus Group

INDICE

INTRODUCCIÓN…….
FICHA TÉCNICA ……...

CAPÍTULO I: HÁBITOS ALIMENTICIOS FUERA DE CASA

1. Hábito de comer fuera de casa. Razones que lo sustentan. Compañías habituales.
2. Proceso hacia la compra en un café-punto de encuentro en Lima
3. Características buscadas en los cafés-puntos de encuentro
4. Tipo de comidas de mayor y menor agrado
5. Lugares a donde suelen acudir
6. Monto promedio de gasto.
7. Restaurantes versus delivery

CAPÍTULO II: HÁBITOS DE COMPRA Y CONSUMO DE COMIDA FRANCESA

1. Asociaciones espontáneas que sugiere el concepto: comida francesa.
2. Frase que la resume.
3. Conocimiento de la comida francesa.
4. Nivel de prueba y opinión respecto a ella.
5. Asociaciones espontáneas que sugiere el concepto: comida mediterránea

CAPÍTULO III: EVALUACIÓN DE LA COMPETENCIA

1. Mención de los cafés-puntos de encuentros conocidos
2. Cafés-puntos de encuentro considerados al momento de salir
3. Conocimiento de las alternativas mencionadas. Opinión sobre las mismas
4. Asistencia en los cafés-puntos de encuentro

CAPÍTULO IV: EVALUACIÓN DE CONCEPTO

1. Opinión general
2. Identificación de fortalezas y debilidades
3. Evaluación de la carta de la casa
4. Opinión respecto a la modalidad de atención, infraestructura.
5. Sugerencias de mejora

CAPÍTULO V: TEST DE NOMBRES

1. Asociaciones libres que les sugiere cada alternativa
2. Propuesta que genera mayor atracción

CAPÍTULO VI: INTENCIÓN DE VISITA

CONLUSIONES Y RECOMENDACIONES

INTRODUCCIÓN

Frente al lanzamiento de un café-punto de encuentro de comida mediterránea con estilo francés, se consideró necesario realizar un estudio de corte cualitativo que permita ofrecer un panorama general sobre los hábitos alimenticios del público objetivo, además de profundizar en la aceptación de la nueva propuesta.

FICHA TÉCNICA

Propósito de la investigación

- Evaluar la aceptación de una nueva propuesta de café-punto de encuentro de estilo francés entre el público objetivo.

Objetivos

Hábitos alimenticios fuera de casa

- Hábitos de comer fuera de casa. Razones que lo sustentan. Compañías habituales
- Tipo de comida de mayor y menor agrado
- Restaurantes versus delivery
- Lugares donde suelen acudir
- Monto promedio de gasto

Hábitos de compra y consumo de comida francesa

- Asociaciones espontáneas que sugiere el concepto.
- Frase que lo resume.
- Conocimiento de la comida francesa.
- Nivel de prueba y opinión respecto a ella.
- Frecuencia de consumo.

Evaluación de la competencia

- Mención de restaurantes franceses conocidos
- Restaurantes visitados.
- Conocimiento de las alternativas mencionadas.

Evaluación del concepto

- Opinión general
- Identificación de fortalezas y debilidades
- Evaluación de la carta de comida
- Opinión respecto a la modalidad de atención, infraestructura
- Identificación de fortalezas y debilidades
- Sugerencias de mejora

Test de nombre

- Asociaciones libres que sugiere cada alternativa
- Propuesta que genera mayor atracción

Intención de visita

- Asociaciones libres que sugiere cada alternativa

- Propuesta que genera mayor atracción
- Características que debe tener el nombre

METODOLOGÍA

El presente estudio es a nivel cualitativo aplicado a través de la técnica de Focus Groups, que consiste en crear una dinámica grupal con el fin de obtener profundidad de información relevante a aspectos psicológicos determinantes en la percepción y proceso de compra.

Se realizó el estudio sobre tres grupos. Para la selección de los participantes, se realizó un cuestionario filtro para confirmar si la muestra cumplía con los siguientes requisitos:

- Ser mayor a 25 años,
- Ser de nivel socio económico A o B
- Acudir o haber ya acudido a cafés-puntos de encuentro

ANÁLISIS DE RESULTADOS

CAPÍTULO I
HÁBITOS ALIMENTICIOS FUERA DE CASA

1. Hábitos de comer fuera de casa. Razones que lo sustentan. Compañías habituales.

De manera general los segmentos estudiados manifestaron tener el hábito de comer fuera de casa.

Analizando este resultado por días de la semana observamos que:

1. De lunes a viernes, la necesidad de comer fuera de casa (especialmente al mediodía) es un hecho ligado a la vida moderna, marcada por una dedicación al trabajo. Las razones que sustentan esta costumbre tienden a estar ligadas a la distancia del hogar al centro laboral, ahorro de tiempo o reuniones de trabajo / celebraciones especiales (cumpleaños, entre otros). Los compañeros de trabajo o clientes resultan ser las compañías habituales de los almuerzos.

"Bueno a veces cuando es cumpleaños de algún compañero"

"Vamos a comer chifa, lo que pasa es que trabajamos en un banco, entonces siempre vamos a comer todas en el almuerzo o en cumpleaños"

Es interesante señalar que, en algunos casos entrevistados de menor edad, la comida "rápida" se convierte en una alternativa de almuerzo, los menús de restaurantes así como también la "lonchera". Estas tres opciones proyectan las ideas de rapidez, comodidad y también de economía.

"Hay épocas en que no almuerzo bien por trabajar y como una comida chatarra, una hamburguesa, a veces lonchera a la oficina, sándwich, causa o atún"

.

Los puntos de encuentro también son apreciados para los almuerzos ya que son alternativas que corresponden a las necesidades del público a este momento del día: rapidez, comodidad y economía

"Para el almuerzo, me reúno con unos amigos del trabajo y vamos al Delicass, que está muy cerca de la oficina. Nos gusta, es rápido y tiene varias alternativas de sándwiches y ensaladas"

Los puntos de encuentro como Delicass y San Antonio tienen apreciación al momento de almorzar también porque son productos considerados de calidad, con un buen servicio y ambiente agradable.

"Yo voy a San Antonio para almorzar porque sé que lo que voy a comer es de calidad, el local es limpio y el servicio bueno"

"Con mis amigas, vamos a Don Mamino o Delicass, depende. Nos atienden bien, el ambiente es agradable y limpio, los productos son variados y buenos"

2. <u>Veladas en la semana</u>, Observamos que varias personas le gusta salir comer afuera durante la semana, y de manera general, los encuentros son de familia o enamorados, empiezan a las 19:00 y terminan alrededor de las 22:30:

"De vez en cuando, me reuno con mi novia, para cambiar del ambiente de la casa. Vamos a San Antonio, comer algo ligero y pasar

el tiempo. También vamos a restaurantes, pero es menos frecuente. Nos gusta ir a Chili´s y Dalmatia"

"Después del trabajo, a veces, me voy a San Antonio o Delicass con mis hijos y mi marido. Comemos algo ligero y cada uno cuenta como le fue su día"

"Si salgo con mis hijas después del trabajo, a veces a San Antonio o Tant´a, para ocasiones más especiales, vamos a Friday´s o La Bodega Trattoría"

Para estos encuentros, es importante señalar que las personas pueden acudir a un punto de encuentro como restaurantes casuales.

A pesar de que la gente sale de noche durante la semana, la distracción "fuera de casa" durante la semana es poco frecuente; ésta es percibida como "diferente a la de los fines de semana" porque tiende a ser más tranquila.

3. Fines de semana, Un poco como durante las noches de la semana, observamos que las participantes mantienen una vida social activa los fines de semana, gustan de la diversión en compañía de la pareja, amistades y/o familiares. Los participantes se inclinan por ir a comer a un restaurante o tomar un aperitivo a modo de buscar entretenimiento y distracción. Las salidas de los fines de semana (especialmente los sábados) tienden a ser coordinadas con

anterioridad por lo que podemos decir que existe una preconcepción del lugar a donde acudirán.

"A comer algo no necesariamente, porque por ejemplo puede ser tomar un trago y un piqueo los fines de semana…normalmente sabemos dónde vamos a ir"

"Normalmente sabemos dónde ir y a qué sitio"

Para las noches de los fines de semana, los restaurantes son preferidos a los puntos de encuentros. Sin embargo, para los desayunos, los almuerzos y las tardes, también tienen bastante apreciación.

"Los fines de semana, puedo ir a San Antonio o Delicass, para un desayuno o un café en la tarde"

"Para mí, los locales como San Antonio, está bien para un almuerzo o pasar un rato durante el día. Las noches del fin de semana, prefiero ir a lugares más "elaborados", buenos restaurantes"
Mujer mayor a 40 años

Los días domingos son más tranquilos, podríamos denominarlos "más tradicionales" pues la familia juega un papel importante en las actividades que realicen. Sin embargo, las familias salen también en los puntos de encuentro los fines de semana, sobre todo al momento

del desayuno y entre 15:00 y 18:00. Es importante señalar que estos encuentros familiares los domingos en las tardes son mucho más numerosos durante el invierno, mientras en el verano, estas familias están en las playas.

Es importante señalar que dentro de esta primera parte, nos damos cuenta que las necesidades según el momento del día o el día de la semana son distintas al momento de salir comer afuera. Si se busca algo rápido, barato y de calidad para los almuerzos de la semana laboral, el público requiere más comodidad y mejor ambiente para las noches o los fines de semana. Por esta razón, observamos en esta parte del análisis que el publico que acude a cafés-puntos de encuentro es el mismo que él que acude a restaurantes casuales, deciden del tipo de restauración según las necesidades del momento.

2. Proceso hacia la compra en un café-punto de encuentro en Lima

Tipo de comportamiento de compra

A los participantes no consideran mucho la elección del lugar cuando acuden a un café-punto de encuentro.

"Yo voy para el almuerzo, asi que casi siempre voy a San Antonio, ya que tiene un local cerca de mi trabajo."

"Si, no presto mucho atención cuando con mis amigas escogemos el local. Tengo mis preferencias, pero si quieren ir de otro lado, vamos"

Sin embargo, cuando se trata de una salida de fin de semana en un restaurante casual, consideran más el local al cual van a acudir.

"Cuando voy a almorzar o cenar el fin de semana en un restaurante, es planificado, ya sé donde iré"

Para los cafés-puntos de encuentro, a pesar de una baja implicación al momento de escoger el local, los participantes consideran que estos locales son bien distintos entre ellos mismos. De hecho, tienen preferencias pero según las circunstancias (opinión de las otras personas con las cuales se está reuniendo por ejemplo) pueden acudir a una marca que prefieran menos. Esta baja implicación al momento de escoger el local también está fomentada por el hecho de que las reuniones entre amigos (al contrario de reuniones entre colaboradores de trabajo y familiares) tienen un carácter imprevisto que requiere en la mayoría de los casos una solución inmediata.

Para los participantes, reunirse en un café-punto de encuentro ocurre en las cuatro siguientes circunstancias:

- 1. Reunión entre amigos
- 2. Almuerzo
- 3. Reunión de trabajo
- 4. Comer algo bueno, rápido y barato

Observamos que los cafés-puntos de encuentro están utilizados como lugar para reuniones entre colaboradores, familiares o amigos, antes de ser locales para comer. Por esta razón, cuando escogen un café-punto de encuentro existe una baja implicación en el proceso de elegir el local. Es importante notar que de costumbre el almuerzo y la reunión de trabajo puede ser uno solo.

Cuando se trata de obtener información acerca de un café-punto de encuentro, los participantes dicen recibir mayoritamente información a través de conversaciones con personas, familiar o no. Intercambia bastante información acerca de diversión, mas fácilmente sujeto a discusión. Nos muestra la fuerza del boca a boca. También reciben informaciones a través de comerciales, pero mucho menos.

"Yo siempre me entero de los nuevos locales con mis amigas que me cuentan"

"Existe pocos buenos locales en Lima. Cuando uno abre, se sabe al toque"

También existen factores externos que pueden afectar la decisión de compra del producto. Los entrevistados se enfocaron sobre dos tipos de factores externos que pueden alterar una decisión ya tomada para acudir a un café-punto de encuentro. De un lado, las otras personas del grupo que van a acudir al local, pueden hacer cambiar la decisión. En efecto, como el número de personas que acuden sola en un café-punto de encuentro, podemos concluir que no es una persona que decide el lugar sino un grupo de personas.

Sin embargo, los entrevistados reconocen que el consenso entre cada integrante del grupo es rápido por las siguientes razones:

- La simplicidad del producto: ir a un punto de encuentro para tomar un café o comer un snack es una decisión fácil de tomar dado el número limitado de criterios a tomar en cuenta y lo poco oneroso que representa,

- Dado la simplicidad del producto, se buscará ante todo encontrar un local cercano, lo cual limita las opciones de locales,

- Si bien es cierto que cada uno de las personas tiene su local favorito, hemos analizado que todos están abiertos a conocer otros locales. De hecho, con este factor, encontrar una solución que satisfaga cada miembro del grupo se pone mucho más fácil,

- A pesar que los consumidores consideran importantes las diferencias entre las marcas, el objetivo primario es reunirse, el hecho de consumir en el local es el pretexto.

Los entrevistados también identificaron otros factores que pueden alterar la decisión inicial:

- Una urgencia
- Si el local está lleno
- El status, la imagen que otorga el local

Después de la compra: analizamos varios comportamientos según el sentimiento percibido:

- Si la persona es satisfecha:
    - Regresará
    - Comunicará esta buena experiencia a otras personas

"Me gusta compartir mis buenas experiencias con otras personas"

    - Seguirá acudiendo a la competencia

"Si, seguiré yendo a otros locales a pesar de que me guste, si te quedas en un solo local, al final te aburres"

"Si estoy satisfecho, regresaré pero seguiré yendo a otros locales"

- Si la persona no es satisfecha, tomará una o varias de las siguientes decisiones:
    - Se queja al personal

"Si no estoy satisfecha, me quejo, ¿es lo normal no?"

- Comunicará esta mala experiencia a otras personas

"Claro, lo digo a mis amigos para que no vayan"

- No dirá nada

"Si no estoy satisfecho, no digo nada, pero tampoco regresaré"

De otro lado, si las personas no son satisfechas, se irán lógicamente a otros locales y no regresarán en el local que no les ha satisfecho de iniciativa propia.

"Si me voy furioso, difícil que venga de nuevo. Al menos que alguien me convence"

Es interesante notar que a pesar de la insatisfacción que tiene el cliente, puede regresar si otra persona le proponga.

De manera general sobre el análisis del comportamiento post-compra, observamos que el boca boca es utilizado por ambos clientes, satisfecho o no.

3. Características buscadas en los cafés-puntos de encuentro

De manera general, notamos cuatro características que se buscan en un restaurante:

- Una carta con muchas alternativas,
- Un servicio bueno, agradable, rápido e informal,
- Un ambiente occidentalizado,
- Calidad del producto

- Precios razonables
- También una buena ubicación, cerca de su residencia o lugar de trabajo

4. Tipos de comida de mayor y menor agrado

De manera general podemos decir que las comidas étnicas más populares entre los participantes resultaron ser: la italiana (representada principalmente por la pizza y "pastas"), la china (comúnmente denominada "chifa"), peruana (orientada al pescado) y el "pollo a la brasa".

Estas preferencias nos comunican la tendencia hacia propuestas que: tengan sazón, combinación de sabores (especialmente en la china) y los satisfagan de una manera económica. Asimismo connotan el concepto de "familia".

Las comidas que tienen menor aceptación entre los entrevistados tendieron a ser aquellas que contienen mayor cantidad de grasa no sólo porque afecta su salud sino también por el estética.

"Justo la criolla, quizás no estoy mal pero tiene mucha grasa, ah por el tema de estética"
Hombre mayor 40 años

"Soy operada de la vesícula, así que todo lo que es aderezo, ají colorado, frijoles, menestras, nada"
Mujer mayor 40 años

Es interesante mencionar que los segmentos estudiados no se inclinaron hacia comidas que implican sofisticación como la japonesa. Es más, algunas participantes de menor edad la identificaron dentro de las alternativas de menor aceptación. De manera general, observamos poca apertura hacia nuevas alternativas de consumo. El público estudiado mostró una clara preferencia hacía las alternativas antes enunciadas y parece conformarse con ellas. El grupo que parece abrirse a nuevas alternativas de consumo es bastante limitado. Este grupo está dispuesto a probar nuevas comidas pero si se las propone. No buscará acudir a un lugar con comida desconocida.

"A mi me gusta probar otras comidas pero no voy de iniciativa propia"

Hombre menor de 40 años

Como consecuencia de siempre considerar las mismas alternativas de consumo, vemos que no existe mucha sofisticación en sus gustos culinarios, su cultura culinaria se queda limitada.

5. Lugares donde suelen acudir.

De manera espontánea los participantes mencionaron espontáneamente su preferencia hacia los establecimientos que ofrecen

- Pollos a la brasa,
- Comida italiana,
- Comida china (chifa),
- Pescado,
- Carnes,
- Piqueos/Bares

- Fast Food
- Cafés-puntos de encuentro

¿Como lo hemos visto anteriormente?, el publico no se arriesga mucho acudiendo a restaurantes con ofertas de comida desconocida. Sin embargo, también observamos que al publico le gusta los locales nuevos, siempre cuando su oferta corresponde a lo que está esperando (comida italiana, chifa, peruana…). Al público lo atrae lo nuevo y los locales de moda.

Cuando un restaurante acaba de abrir y que escucho la gente hablar bien acerca de el, casi siempre voy para ver.

Tengo mis costumbres pero cuando abre un local bonito, voy, a ver que tal es

Me gusta ir a los nuevos restaurantes, me gusta cambiar.

6. Monto promedio de gasto por comida

Si bien son concientes que para determinar este promedio de gasto deben considerar una serie de factores (lugar de elección, ocasión, entre otros), identificaron que una comida nocturna per capita debe costar entre 40 a 60 nuevos soles.

Un almuerzo “de diario” representa para ellos un costo menor que puede oscilar entre 5 a 15 soles, dependiendo del menú y lugar que elijan.

"Entre 30 y 40, también puede ser un Bembos, Burger King, que está a 15 soles…depende de la ocasión también…en la noche 50 a 60…""

Mujer menor de 40 años

Cuando acuden a puntos de encuentro, gastan generalmente entre 10 y 20 soles.

"15 soles para un almuerzo en San Antonio"

7. Ir a restaurantes versus pedir delivery

Dentro del segmento de menor edad ordenar comida a domicilio es una práctica poco habitual. Tal como refirieran la realizan en ocasiones especiales, es decir, cuando desean quedarse en casa o reciben visitas. En estos casos una solución rápida y cómoda resulta ser el "delivery".

"Hay días en que no tengo ganas de salir aparte no es muy atractivo ir a un Bembos o un Kentucky, mejor llamas por teléfono"

"A no ser que haya una reunión…allí pedimos"

Notamos la preferencia por visitar restaurantes; los participantes gustan ir a lugares de reunión y conversación, es decir, departir socialmente. Para un concepto de café-punto de encuentro, no le gusta el Delivery.

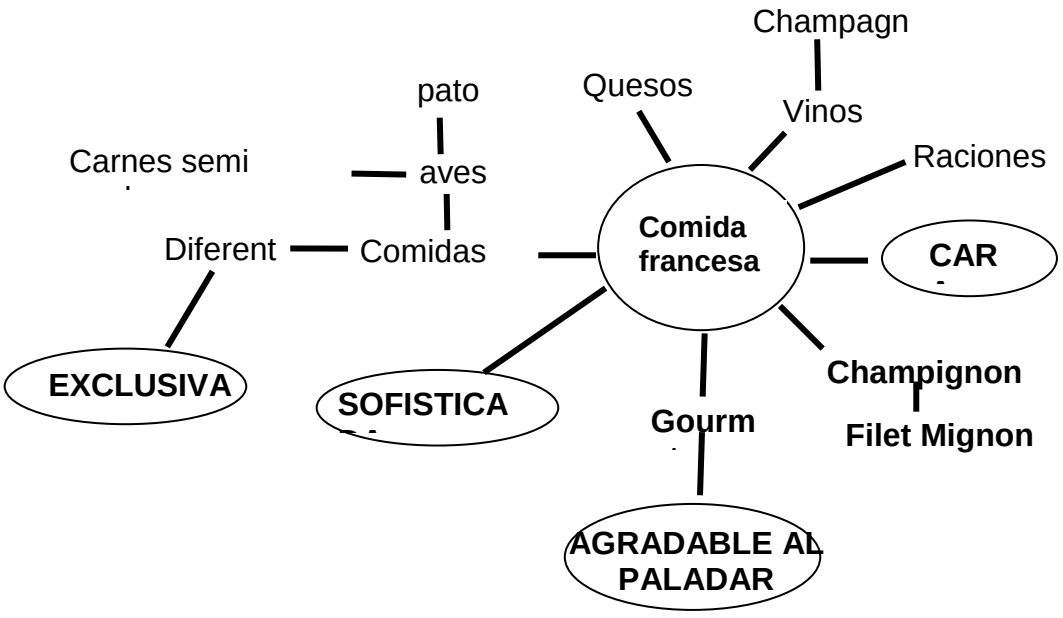
"Es mucho mejor estar en el local para conversar"

CAPÍTULO II
HÁBITOS DE COMPRA Y CONSUMO DE COMIDA FRANCESA

A continuación analizamos los resultados obtenidos acerca de las ideas que el público tiene de la comida francesa.

1. Asociaciones espontáneas que les sugiere la comida francesa

En esta sesión, se ha buscado saber cuales son las asociaciones que hace el público seleccionado para la comida francesa y la comida mediterránea.



A través de la técnica proyectiva “asociación de palabras” (prueba en la cual el moderador dice una palabra y los entrevistados deben mencionar lo primero que se les venga a la mente) se pretendió obtener el valor y significado que generaba “la comida francesa” entre los participantes.

De acuerdo a esta red de asociaciones la gastronomía francesa tiene fama del "buen comer". Es percibida como una alternativa de exquisito sabor, sofisticada, exclusiva, por ende, de precio elevado. Es importante resaltar la idea que tienen sobre el tamaño "reducido" de sus porciones; este hecho tiende a reforzar los conceptos de refinamiento y mayor valor económico de sus propuestas culinarias.

Asimismo tienden a vincularla con el consumo de vinos, quesos e ingredientes como los champiñones.

2. Frase que resume el concepto "gastronomía francesa"

Al solicitarles a los entrevistados que resuman en una palabra lo que significaba la gastronomía francesa proyectaron su posicionamiento; es decir ***SOFISTICACIÓN, EXCLUSIVIDAD***, ***EXQUISITO SABOR, PRECIO ELEVADO***. En otras palabras, la perciben como "la excelencia en artes culinarias". De esta descripción podemos deducir que, el comensal es una persona con poder adquisitivo, formal, sofisticada, con clase y exquisita en sus gustos culinarios.

3. Conocimiento de la comida francesa

En términos generales percibimos en los segmentos estudiados un bajo conocimiento sobre la gastronomía francesa.

Su escasa difusión dentro del mercado, la percepción de una imagen sofisticada de los platos hechos a base de ingredientes que no necesariamente agradan y/ o conoce la mayoría de personas, la idea de ofrecer porciones pequeñas a elevado precio, se convierten en "barreras" para generar interés hacia el consumo de este tipo de comida.

"Acá no está muy difundido, hay restaurantes franceses pero son caros…no es lo mismo que un lomo saltado, un ceviche que todo el mundo te lo come; en cambio a mucha gente no le gusta el champignon y los insumos también"

Hombre menor de 40 años

"Como ha dicho Jorge el plato es chiquito, claro, entonces de repente de traen el plato y no sé es una cosa pequeña…no llena y te cuesta 80 soles…yo cuando salgo a comer, salgo a comer"

Hombre menor de 40 años

Es importante dejar en claro que ir a un restaurante de comida francesa representa para ellos acudir a un lugar formal, de prestigio, sofisticado y caro. De ahí que la frecuencia de visita sería esporádica y exclusiva (ocasiones especiales o para satisfacer un "antojo").

"De repente en una ocasión especial podría haber ido…o digamos un antojo"

Hombre menor de 40 años

Asimismo debemos remarcar los sentimientos de inseguridad que podrían surgir en algunos participantes al hacer evidente dentro del restaurante su escasa cultura culinaria; en otras palabras proyectaría la imagen de una persona "no selecta".

"Yo creo también como no conozco la carta o sea yo voy a ir y no voy a entender…mejor no voy"

Hombre menor de 40 años

"No la buscaría tampoco, a menos que conozca a una persona que conozca de comida francesa"

Mujer mayor de 40 años

4. Nivel de prueba y opinión respecto a la comida francesa

El nivel de prueba de la comida francesa resultó bajo en los segmentos estudiados; aunque notamos una mayor degustación entre los participantes mayores de 36 años.

Cabe resaltar que la combinación vino + queso ha sido degustada por algunos de los participantes, quienes la asocian con el arte culinario francés. Esta alternativa es aceptada por el público.

5. Asociaciones espontáneas que les sugiere la comida "mediterránea"

La comida mediterránea tiene mayor aceptación que la comida francesa, como lo podemos apreciar con las siguientes asociaciones.

El público asocia la comida mediterránea a las siguientes palabras:

- Italia,
- aceite de oliva,
- España,
- Comida europea,
- comida fresca y saludable,
- Comida del sol
- Muchas verduras.

También la consideran como una comida que usa bastantes verduras frescas. La consideran como una comida que corresponde a satisfacer sus necesidades por su sabor tanto como por su carácter saludable.

"Me gusta las ensaladas con aceite de oliva, es mejor y más saludable"
Mujer mayor a 40 años

"Es una comida con mucho sabor y usan bastante ingredientes frescos, me gusta"
Hombre menor de 40 años

Por su carácter conocido, observamos que una oferta mediterránea tiene mucho mas aceptación que una oferta de comida francesa.

CAPÍTULO III
EVALUACIÓN DE LA OFERTA

1. Mención de los puntos de encuentros conocidos

A continuación, enumeramos los puntos de encuentros conocidos por el público evaluado:

- San Antonio
- Delicass
- Café Café
- Starbucks Coffee
- 4D
- Laritza

- Don Mamino
- La Baguette
- Zugatti
- Arango
- Haiti
- Café Olé
- Café de la Paz

2. Puntos de encuentro considerados al momento de salir

A continuación, enumeramos los puntos de encuentro visitados por el público evaluado:

- San Antonio
- Delicass
- Café Café
- Starbucks Coffee
- 4D
- Laritza
- Don Mamino
- La Baguette
- Zugatti

Observamos que la casi totalidad de los locales conocidos han sido visitados, lo cual muestra la voluntad de variar y acudir a otros locales. Sin embargo, existen locales que tienen más preferencia que los otros, son los siguientes:

- San Antonio

- Delicass
- Café Café
- Starbucks Coffee
- Don Mamino

3. Conocimiento de las alternativas mencionadas. Opinión sobre las mismas

El público estudiado tiene la preferencia de acudir a los locales últimamente mencionados porque los consideran bastante distintos de los otros.

"Yo prefiero ir a San Antonio porque el ambiente es más refinado y te atienden bien"

"De todos, San Antonio tiene los mejores sándwiches. También me gusta Café Café para salir con mis amigas de noche porque tiene muy buen ambiente, me gusta Starbucks pero no voy mucho, es caro"

"Starbucks es muy bueno por su ambiente, los sofás y la música. El servicio es muy bueno, la gente agradable. Para comer, definitivamente San Antonio, que tiene los mejores sándwiches"

"Me gusta mucho Delicass porque tiene la mayor oferta de ensaladas y el servicio es rápido. Cuando salgo los fines de semana, prefiero Café Café o Starbucks"

"San Antonio o Delicass son buenos porque tienen una buena relación precio calidad"

Observamos que el público objetivo distinga estos locales de los otros por su calidad de oferta, su mejor servicio y su ambiente. Pero también se distinguen por su localización, factor que aparece como muy importante al momento de acudir a un punto de encuentro.

"Yo voy casi siempre a San Antonio, pues esta cerca de mi casa y mi trabajo"

"Si vivo en Chacarilla y hago mis compras en Jockey Plaza, por eso, voy tantas veces a San Antonio, Delicass y Starbucks, son los más cercanos de los lugares a los cuales acudo"

Según este público, estos locales también se distingan por la imagen que dan.

"Starbucks es extranjero, Café Café también creo, por eso voy, hay más calidades en los productos americanos o europeos"

"Starbucks es norte americano, eso es un criterio de calidad"

"San Antonio tiene más experiencia que los otros, es lo más tradicional, por eso me gusta tanto"

"Café Café es bacán porque en los café, hay mucha gente mayor, pero en Café Café, no, es más para jóvenes"

Sin embargo, las marcas también tiene sus debilidades:

San Antonio: ruido, falta de espacio

Don Mamino no es muy conocido y no le gusta mucho a los participantes

Café Café = poco conocido, no se conoce los otros locales otros que el de Larco Mar, los precios

Varias personas señalaron la falta de intimidad y de tranquilidad en el conjunto de estos locales, San Antonio en particular.

4. Asistencia en los puntos de encuentro

Veamos a continuación que los diferentes tipos de personas que acuden a puntos de encuentro tienen hábitos distintos según su edad y su género.

Mujeres mayores a 60 años. Acuden en las mañanas o las tardes, o sea cuando los locales son más tranquilos. Van con sus amigas. Les gustan porque les hace recordar los locales de estilo europeo de su ninez

"Yo me reúno con mis amigas en las mañanas o las tardes, para conversar y compartir un café"

"Yo también voy en las tardes, durante los almuerzos y cenas, hay demasiado gente"

"Lo bueno de estos locales, es que se puede comer productos de Europa, me hace recordar unos antiguos locales del centro de Lima cuando era niña"

Ejecutivos entre 40 y 50 años: acuden para almuerzos, con colaboradores de trabajo. Les gusta lo europeo. Son hombres.

"Voy por almuerzos con colaboradores de trabajo, me gusta el ambiente y los productos. Como en general una ensalada con una gaseosa"

"Estos locales son buenos para reunirse entre colaboradores, y trabajar. Me gusta la oferta que tienen, de estilo europeo"

Ejecutivos entre 30 y 40 años: acuden para almuerzos o desayuno. Comen sándwiches y ensaladas. Son hombres como mujeres.

"Me gusta estos locales, son muy buenos para reunirse y comer algo rico y barato"

Mujeres entre 30 y 50 años. Se reúnen entre amigas, consumen un poco de todo. Van por reunirse más que para consumir.

"Me gusta los ambientes de San Antonio y Delicass, con bastante luz y la terraza para el verano"

"Me gusta estar allí con mis amigas, me gusta la gente que esté en San Antonio o Café Café"

CAPITULO IV
EVALUACIÓN DE CONCEPTO

CONCEPTO EVALUADO

Se piensa lanzar al mercado un nuevo punto de encuentro de comida mediterránea y de estilo francés, o sea refinado pero casual, informal. La comida tendrá como base los mismos insumos que la oferta actual (San Antonio…)

El restaurante tendrá una capacidad para 18 mesas, las que estarán ubicadas en diferentes ambientes: la sala, el salón, más íntimo con sofás, la terraza y el patio.

La decoración será refinada y cálida con el uso de ladrillos, parquet y madera en general. Asimismo, el ambiente será afrancesado, o sea con cuadros y fotos antiguas de Francia.

Para agregar calidez y convivialidad, el local tendrá un horno a la leña para hacer panecillos, los clientes podrán observar la preparación de los mismos. Asimismo se pretende crear espectáculos en la elaboración de algunos platos, por ejemplo flamear ente el público los crepes.

Los precios estarían alrededor a los ofertados en los locales del mercado actual.

1. Opinión general

De manera general la propuesta tendió agradar a los participantes de ambos sexos y edades. La consideran como una opción novedosa con un mejor ambiente, más refinado que en la oferta actual.

> *"Tenemos más variedad, ya la gama aumenta, ya vas teniendo más alternativas"*
>
> *Mujer mayor de 36 años*

> *"Permitiría tener un local más refinado, los ambientes aquí no son muy acogedores"*
>
> *Hombre mayor de 36 años*

"Si, esta bien. Los locales actuales tienen ambientes fríos. Me gusta la idea del horno a la leña"

"Los locales actuales carecen de convivialidad, esta bien apuntar sobre este tema para el nuevo local"

"Me gusta la idea de una terraza y un patio, esta bien esta diferenciación de ambientes"

"Un local con recuerdos de Francia será como una invitación a viajar"

"Me gusta la idea de diferentes ambientes, algo más refinado y más personalizado que la oferta actual. El tema Francia es una buena alternativa"

"A mi me parece interesante la idea del espectáculo, hace la atención más personalizada y esta bien para la familia, los niños"

Tal como mencionáramos anteriormente la nueva propuesta tendió a agradar. Sin embargo identificaron factores de importancia que puede definir su éxito, tales como: ***BUENA COMIDA, PRECIOS ECONÓMICOS, ATENCIÓN PERSONALIZADA Y BUEN AMBIENTE***

"Lo veo como una alternativa para salir un poco de lo común y si es por el precio que va a estar a nuestro alcance y si es delicioso, allí voy a estar"

"Me gusta la idea del ambiente y de la decoración. Si además hay buena comida y buen servicio, creo que podría ser exitoso"

2. Identificación de fortalezas y debilidades





+	−
• Es percibida como una alternativa innovadora dentro del mercado. • El estilo francés le dará más rafinez, será más lindo, más acogedor • Es accesible al público no sólo por sus precios sino por su estilo casual; los atrae para visitarlo durante el almuerzo o después de la oficina	• Al principio, una cierta aprehensión de lo "francés".

Elaboración propia.

3. Evaluación de la carta de la casa

Con el fin de evaluar el contenido de la carta de comidas se les proporcionó a los participantes un borrador de la misma, el que fue revisado independientemente por cada uno de ellos.

Después de un lapso de tiempo prudencial se les pidió opinaran al respecto. Es así que obtuvimos las siguientes observaciones:

- El uso del idioma francés sorprende al principio, puede asustar o intimidar.
- Remarcar el idioma español dentro de la carta para que el cliente comprenda de mejor manera las alternativas, además de eliminarle el problema de pronunciación. Es importante utilizar nombres franceses que se parezcan a los de castellano o que sean fácil de pronunciar.

"A mi no me molesta que la carta sea en francés si está explicado en castellano lo que es"

"Al principio, no entendía como era en francés, sin embargo, con la composición de cada grupo en castellano, no hay problemas"

"No me molesta que este en Francés, pero debe ser pronunciable"

- Les gustó el estilo de la carta, por ser moderno, elegante y facil de manipulación.

- Ordenar la carta por categorías de comidas para facilitar la elección.

Luego, después de la presentación de la carta, se realizó un test, con el fin de identificar sus preferencias por unos productos de cada categoría. Los resultados fueron los siguientes:

Preferencias en Desayunos

- De la Maison (60%)
- Parisien (40%)

Preferencias en Sándwiches

- Butifarra (22%)
- Le Romain (17%)
- Henry IV (14%)

- Club Sándwich (14%)
- Paris-Bayonne (13%)
- Croissant Jambon Fromage (5%)
- Pan Bagnat Jambon (5%)

Preferencias en Ensaladas

- Light (55%)
- Mediterraneenne (45%)

Preferencias en Pasteles

- mouse Lucuma Chocolat (60%)
- Crepe Salsa Chocolat (40%)

4. Opinión respecto a la modalidad de atención

De manera espontánea los participantes de ambos segmentos pusieron especial énfasis en la atención que debían recibir en el local.

El cliente potencial no sólo desea ser tratado amablemente por el personal sino que solicita, recibir orientación y asesoramiento de parte de los mozos especialmente al momento de escoger los platos y explicar en qué consisten cada uno.

> *"Claro, definitivamente que sea gentil, que entienda tu incultura al respecto, que nos recomiende, que tenga perfecto conocimiento en qué consiste cada plato"*
>
> *Hombre mayor de 36 años*

Los participantes de menor edad solicitaron que la atención sea rápida, evitándose de esta manera las engorrosas demoras que se inician desde la entrada al restaurante hasta la solicitud de la cuenta.

"De allí la atención que no tenga que esperar horas…aparte que mientras te atiende y traen la comida, pedir la cuenta, a veces se demoran…todas esas cosas"

Hombre menor de 36 años

La presentación de los mozos debe ser pulcra, su vestimenta casual con algún elemento que lo identifique con Francia.

"Con su corbatita, su pantalón negro, su chalequito y el mandil largo del mismo color, así da buena impresión"

5. Sugerencias de mejora

La decoración debe ser acogedora, cálida, con flores, en donde predomine la madera, con elementos tradicionales y afiches alusivos a Francia; el lugar debe proyectar la mezcla de conceptos "calidez e informalidad". Observamos que la tendencia hacia los colores varía, algunos prefieren los "terracota", mientras que otros cálidos, suaves.

El ambiente debe dar tranquilidad, hay que pensar que las personas vienen en estos locales para relajarse. Debe ser un local con ambiente fresco.

Algunos sugirieron que haya una sala de espera con sofás. Recomendaron limitar la posibilidad de fumar en esta área "*La idea es que el humo del cigarro no entre porque el humo molesta"*

Proponen que el establecimiento debe ofrecer un buen lugar de estacionamiento para evitar cualquier inconveniente.

La ubicación ideal del nuevo restaurante debe estar situada en los distritos de Miraflores, San Isidro.

Sugieren sea dado a conocer a través del periódico (El Comercio), en estado de cuentas de las tarjetas de crédito (cupones de descuento)

Las promociones resultan ser actividades que atraen y generan una respuesta positiva entre el público objetivo, y más aun en época de recesión.

CAPITULO V
TEST DE NOMBRE

1. Asociaciones libres que sugiere cada uno

- **Urbano**:
  Proyecta una imagen citadino, juvenil y de moda.

- **La Picada:**
  Es percibido como familiar, informal.

- **D´Café**

  Tendió a no generar atracción, no les sugirió nada.

- **Punto**

  Tiene una fonética agradable, sin embargo lo perciben simple.

- **Le Point-Café**

  Resultó la propuesta de mayor aceptación ya que es fácil de comprender de qué se trata y recordar.

- **De Siete a Doce**

  No les sugirió nada.

2. Propuesta que genera mayor atracción

"Le Point-Café" puede ser utilizado ya que generó entusiasmo en los grupos de participantes. Existe una marcada diferencia de aceptación entre esta propuesta y las otras.

CAPITULO VI
INTENCIÓN DE VISITA

La propuesta generaría curiosidad por conocerla. Atrae la idea de ser un café-punto de encuentro de estilo francés.

Sin embargo la frecuencia de visita estaría en función a la calidad de la comida (especialmente el sabor), la atención personalizada que reciban,

el ambiente que ofrezca a sus comensales y su ubicación, que sea cerca de las zonas residenciales o laborales.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

¿QUÉ APRENDIMOS?

- El público objetivo tiene la costumbre de comer fuera de casa. Durante los días de semana busca alternativas económicas, cómodas y rápidas para el almuerzo. Los cafés-puntos de encuentro pueden ser una alternativa.

- Los fines de semana (sin descuidar la economía) busca lugares que les ofrezcan una comida de rico sabor, a buen precio. Busca restaurantes más elaborados que los cafés-puntos de encuentro y la reunión es prevista, mientras cuando acude a un café-punto de encuentro, existe un factor de improvisación en la organización de la reunión.

- El público que acude a los puntos de encuentro es el mismo que acude a restaurantes casuales.

- Al contrario de cuando escoge un restaurante, el consumidor se implica mucho menos al momento de escoger un café-punto de encuentro. Sin embargo, tiene preferencias muy claras de sus marcas

favoritas, lo cual muestra una ausencia de lealtad en el comportamiento del consumidor.

- Los consumidores acuden a un café-punto de encuentro para reunirse con amigos o familia, para almorzar o para una reunión de trabajo. El acto de comer no es tan importante en un café-punto de encuentro, sino más bien un pretexto.

- Existe una relación muy fuerte con el boca boca, los consumidores se enteran de la existencia, de las ventajas y los inconvenientes de cada marca por el boca boca.

- Prefieren lugares con ambientes casuales, informales que propicien la conversación y el entretenimiento con su pareja, amigos y/o familiares. El local también debe llevar buen servicio, ambiente, producto de calidad y precio razonable.

- Para un café-punto de encuentro, la ubicación del local es sumamente importante, ya que los consumidores que acuden en estos locales son vecinos o trabajan cerca.

- No observamos sofisticación en sus preferencias culinarias. Estas oscilan entre las pastas, pescado, chifa y pollo a la brasa, lo que pone en evidencia su limitada cultura gastronómica. Sin embargo se muestran permeables a la prueba si se la propone.

- Tienen un escaso conocimiento sobre la gastronomía de Francia. La cocina francesa tiene una fuerte asociación con los conceptos de: *EXQUISITO SABOR, SOFISTICACIÓN, EXCLUSIVIDAD, PRECIO ELEVADO Y RACIONES PEQUEÑAS*. Todas estas percepciones tienden a alejar al público objetivo de esta alternativa. Enfocarse sobre una oferta de comida francesa es bastante arriesgado.

- Una oferta de comida de tipo mediterránea parece adecuada en la medida en qué la reconocen y hace parte de sus favoritas (comida italiana…).

- La nueva propuesta atrae porque propone una comida conocida, de origen mediterránea, dentro de un ambiente refinado francés, pero también casual, convirtiéndola en una opción cálida, familiar, es decir, cercana al consumidor.

- En el local, la atención debe ser un aspecto de crucial importancia. Cada persona que labora dentro del restaurante debe hacerlo sentir como en casa, orientarlo para darle "confianza" para preguntar y degustar nuevas propuestas.

- Las marcas de cafés-puntos de encuentro favoritos de los consumidores actualmente son San Antonio, Starbucks Coffee, Delicass, Café Café y Don Mamino.

- Sobre la propuesta de nuestro concepto, el ambiente de estilo francés agrada, sobre todo con el uso de colores calidos. Las fotos o cuadros

de Francia son bastante bien aceptados. El uso de un horno a la leña resulta ser una idea exitosa, porque da calidez al lugar. Lo ven como un local con oferta nueva, más refinado, accesible para todos por sus precios razonables tanto como por su estilo casual.

- El público considera bueno la posibilidad de poner espectáculos porque muestra una cierta personalización de la atención. Asimismo siempre es apreciado por la familia y los niños.

- El público seleccionado aprobó la idea de varios ambientes, que le parece una idea original. Hace el lugar diferente a la competencia.

- La carta puede ser sujeta a aprehensión porque los nombres están en idioma francés. Sin embargo, con la reseña de cada producto en castellano, el problema se resuelve. Asimismo, hay que estudiar la posibilidad de usar palabras simples de francés o fáciles de pronunciar.

- Los platos a proponer deben recordar la oferta de locales como San Antonio o Delicass. Es importante resaltar que al público peruano le atraen los condimentos y la combinación de sabores.

- El precio propuesto tiende acercar al público no sólo para los días de semana (almuerzos) sino para las salidas durante los fines de semana.

- La propuesta de nombre que ha sido retenida con entusiasmo fue “Le Point-Café”

- La gratificación al consumidor es importante; es por ello que las actividades promocionales serían beneficiosas. Como el público busca economía sería interesante ofrecerles algo “adicional” por una cantidad de visitas.

Anexo 14: Formato de la encuesta

Datos del participante:

Sexo: _____

Edad: _____

Ocupación: _____

Número de hijos: _____

Distrito donde vive: _____

Distrito donde trabaja: _____

El objetivo de esta encuesta es obtener su punto de vista acerca de las caracteristicas de los puntos de encuentros en Lima (cafés, heladerías…). **¡Muchas gracias por su apoyo!**

1. **¿Acude o no a los puntos de encuentro?**

   NO: _____

   SI: _____

   1a. ¿Ha visitado alguna vez un punto de encuentro?

      SI: _____

   1ai. ¿Cuándo fue?

      _____

1aii. ¿Cuál?

_____

1aiii. ¿Por qué no regresó?

a) Lejos de mi casa o de mi lugar de trabajo
b) Precios demasiado caros
c) Calidad del producto
d) No hay espacio
e) Mucho ruido en el local
f) Mal servicio
g) Mal ambiente
h) Otra razón_____

1aiv. ¿A qué otro lugar fue?

_____

NO: _____

1av. ¿Por qué nunca ha visitado un punto de encuentro?

_____

1avi. ¿En qué parte de su distrito vive Usted?

_____

1b. ¿Planea visitar un punto de encuentro próximamente?

SI: _____

1bi. ¿Cuál?

_____

1bii. ¿Por qué?

_____

NO: _____

1biii. ¿Por qué?

_____

2. Nombre el primer punto de encuentro que le viene a la mente

_____

3. ¿Tiene usted un punto de encuentro preferido? ¿Por qué?

_____

4. ¿Cuáles de estos puntos de encuentro conoce (de nombre)?

Marca	
1. San Antonio	
2. Delicass	
3. La Baguette	
4. Don Mamino	
5. Starbucks Coffee	
6. Café Café	
7. Laritza	
8. Bohemia	
9. Zugatti	
10. Mango´s	
11. Haití	
12. 4 D	
13. Café Olé	
14. Tant´a	
15. Café 21	
16. Otro, señalar	

5. ¿Como se enteró de la existencia de estos locales?

a).- Boca a boca (familia, amigos..) ☐

b).- Publicidad ☐

c).- Vivo o trabaja cerca de uno de ellos ☐

6. ¿Ya acude o acudería en los siguientes locales?

Marca	¿Acude?	Si acude, ¿cuantas veces en el ultimo mes?	Si no acude, ¿acudiría?
1. San Antonio			
2. Delicass			
3. La Baguette			
4. Don Mamino			
5. Starbucks			
6. Café Café			
7. Laritza			
8. T´anta			
9. Zugatti			
10. Mangos			
11. Haití			
12. 4 D			
13. News Café			
14. Vivaldino			
15. Café 21			
16. Otro, señalar			

7. ¿Con qué frecuencia usted acude a un punto de encuentro?

a).- menos de una vez/mes ☐

b).- 1 vez/mes ☐

c).- 2 veces/mes ☐

d).- 1 vez/semana ☐

e).- 2 veces/semana o más ☐

8. ¿En qué ocasión acude a puntos de encuentro?

a).- Encontrarme con amigos, familia… ☐

b).- Salir comer afuera ☐

c).- Almuerzo en día de trabajo ☐

d).- Otra, precisar _____

9. ¿A que hora acude? Aplicar un % de asitencia según cada siguiente horario. Tomar en cuenta el local al cual más acude. Nombre del local considerado:

	%
a).- De 7 a.m. a 10 a.m.	☐
b).- De 10 a.m. a 12 a.m.	☐
c).- De 12 a.m. a 15 p.m.	☐
d).- De 15 p.m. a 19 p.m.	☐
e).- De 19 p.m. a 23 p.m.	☐
	100%

10. Criterios más importantes para usted en estos locales, aplicar un % de importancia.

	%
a).- Calidad de los productos	☐
b).- Precio	☐
c).- Ubicación (cerca de mi casa	☐

o lugar de trabajo)

d).- Ambiente ☐

e).- Calidad de servicio ☐

f).- Oferta de comida light ☐

g).- Otro factor, señalar ☐

100%

11. ¿Según usted, cuales son las diferencias significativas entre los diferentes locales?

	Tiene diferencia (s) frente a competencia ¿Cuál?	**No tiene**
a)- Delicass		
b)- San Antonio		
c)- La Baguette		
d)- Don Mamino		
e)- 4D		
f)- Laritza		
g)- Café Café		
h)- Starbucks Coffee		

12. Clasificar los siguientes locales que te gusten por orden del 1 (favorito) al 6 (menos favorito):

a).- Delicass ☐ d).- Don Mamino ☐

b).- San Antonio ☐ e).- 4 D ☐

c).- Starbucks Coffee ☐ f).- Laritza ☐

13. Para cada uno de los locales que conoce, aplicar una nota de 1 (muy insatisfecho) a 10 (muy satisfacho) para cada criterio

Marca	Calidad Servicio	Calidad Producto	Ubicación	Ambiente	Precio
1. San Antonio					
2. Delicass					
3. Don Mamino					
4. Starbucks Coffee					
5. Café Café					
6. Otro, señalar					

14. ¿Con quién usted tiene la costumbre de reunirse en estos locales?

a).- Enamorada, novia, pareja ☐ d).- Por negocio ☐

b).- Con la Familia ☐ e).- Otros ☐

c).- Amigos ☐

15. ¿Con cuantas personas se reunen?

a).- Acude solo ☐ c).- Con 2 a 3 personas ☐

b).- Con 1 persona ☐ d).- Más de 4 personas ☐

16. ¿Para cada factor de localización, aplicar un % de importancia?

%

a).- Cerca de un estacionamiento ☐

b).- Cerca de mi centro laboral ☐

c).- Cerca de mi zona de vivencia ☐

d).- Otro factor, precisar ☐

100%

17. ¿Según usted, que tiene que tener el ambiente de los cafés-puntos de encuentro?

17).-a *Música* i)- Si ☐ i)-bis ¿Cuál? _____

ii)- No ☐

17).-b *Material*

	Si	No
1. Uso de Parquet		
2. Uso de ladrillo		
3. Uso de Piedra		
4. Uso de madera		
5. Uso de colores vivos		

6. Sugestión, precisar _____

17).-c *Luz*

	Si	No
Tenue		

17).-d *Decoración*

	Si	No
1. Refinada		
2. Rustica		
3. Afrancesado		

18. ¿Usted prefiere estar sentado en: la terraza, el patio o adentro del local? ¿Por qué?

a).- La terraza ☐ d).- Le es indiferente ☐

b).- el patio ☐ e).- ¿Por qué?_____

c).- Dentro del local ☐

19. De las siguientes ofertas, clasifique su costumbre de consumo en porcentaje.

	%
a).- Desayunos	
b).- Ensaladas	
c).- Sandwiches	
d).- Pasteles	
e).- Jugos, Gaseosas	
f).- Ensaladas de fruta	
g).- Cafés, Tés (bebidas calientes)	
	100%

20. ¿Cuales son sus 3 sandwiches y 3 ensaladas favoritas en estos locales?

Sanwiches:	**Ensaladas:**
1. _____	1. _____
2. _____	2. _____
3. _____	3. _____

21. ¿Cuál es la bebida que pide más?

a).- Gaseosas ☐ d).- Chicha ☐

b).- Limonadas ☐ e).- Cocteles ☐

c).- Café o té ☐ f).- Otros _____

22. ¿Cuál es su consumo promedio habitual en estos locales según sus horas de visitas?

		Soles
a).-	De 7 a.m. a 10 a.m.	
b).-	De 10 a.m. a 12 a.m.	
c).-	De 12 a.m. a 15 p.m.	
d).-	De 15 p.m. a 19 p.m.	
e).-	De 19 p.m. a 23 p.m.	

23. ¿Le gustaría un servicio Delivery en estos locales?

a).- Si ☐

b).- No ☐

24. ¿Cuál nombre para nuestro local escogería de los siguientes?:

a).- **Urbano** ☐ e).- **Punto** ☐

b).- **La Picada** ☐ f).- **De siete a Once** ☐

c).- **d´Café** ☐ g).- **Ninguno** ☐

d).- **Le Point - Café** ☐

Anexo15: Resultados de la encuesta

CRUCE ENTRE PREGUNTAS Y DATOS PARTICIPANTES	
En base a un cafè-punto de encuentro de oferta de comida ligera (San Antonio, Delicass, Don Mamino).	
1 + EDAD	. El 84% de los entrevistados que acuden a cafés-puntos de encuentro son mayores a 25 años.
1 + SEXO	. De los entrevistados que acuden a cafès-puntos de encuentro, el 62% son mujeres y el 38% son hombres.
3 + EDAD	. El 76% de los mayores a 50 años prefieren San Antonio. . El 47% de los menores a 50 años prefieren San Antonio, 21% Starbucks Coffee y 9% Café Café.
9 + EDAD	. El 82% de los mayores a 50 años acuden a cafés-puntos de encuentro entre las 10:00 y 12:00 y/o entre 15:00 y 19:00. . El 72% de los menores de 50 años acuden a cafés-puntos de encuentro entre las 7:00 y 10:00, entre las 12:00 y las 15:00, y/o entre las 19:00 y 23:00
15 + EDAD Y SEXO	. El 35% de las mujeres mayores de 50 años acuden con una sola persona . El 15% de las mujeres menores de 50 años acuden con más de 4 personas . El 7% de hombres acuden solos . El 56% de los hombres menores de 50 años acuden con una sola persona
21 + EDAD	. No es posible obtener una tendencia de consumo seún la edad, los resultados son muy diversificados.
22 + EDAD	Sin embargo, notamos que la bebida más pedida por los mayores a 55 años es el café (52%) . El 81% de los mayores a 50 años que acuden tienen un consumo promedio de 12.1 soles . El 69% de los menores de 40 años que acuden tienen un consumo promedio de 14.3 soles

Anexo 15: Resultados de la encuesta

RESPUESTAS A PREGUNTAS

1 62.70% de los entrevistados acuden a cafés-puntos de encuentro contra 37.30% que no acuden .

1.a) Dentro de los que no acuden, el 31% ya habia visitado un café-punto de encuentro.
. En el caso de San Antonio, no regresaron por falta de espacio y el ruido (32%)
. En el caso de Delicass y Don Mamino, no regresaron por falta de espacio (26%) y mal ambiente (17%)
. En el caso de Café Café y Starbucks, no regresaron por el precio (34%)
. De manera general y sin nombrar marcas, no regresaron porque el local era lejos de su lugar de vivencia o de trabajo

Dentro de los que no acuden, el 69% nunca visitó un café-punto de encuentro, por las siguientes razones
. El 68% dice no conocer estos locales
. El 25% no le gusta por su ambiente, su oferta en general
. El 7% no tiene interès en conocer los cafés-puntos de encuentro

1.b) Dentro de los que no acuden (37.30%), el 23% está dispuesto a visitar un café-punto de encuentro próximamente porque quieren probar algo nuevo (36%), también porque alguien de su entorno le había contado acerca de estos locales (62%)
Los que no desean acudir lo explican porque han recibido malos comentarios por parte de otras personas (24%), o han ido y tenido mala experiencia (53%)

Anexo 15: Resultados de la encuesta

2 Primera marca de cafés-puntos de encuentro que le viene a la mente:

San Antonio	61.0%
Starbucks Coffee	15.0%
Delicass	10.5%
Café Café	9.5%
Don Mamino	2.5%
Otros	1.5%
	100.0%

San Antonio es la marca mas reconocida dentro del sector de cafés-puntos de encuentro. Es la más famosa dentro del mercado de cafés-puntos de encuentro en Lima.

3 - 14 Café-punto de encuentro preferido por los encuestados:

San Antonio	34.0%
Starbucks Coffee	21.0%
Café Café	18.5%
Delicass	10.5%
Don Mamino	8.5%
Otros	7.5%
	100.0%

El resultado es el producto de la combinación de los resultados de las preguntas 3 y 14.
Además de ser el más reconocido, San Antonio también es el preferido para los encuestados. Sin embargo, es interesante notar la perdida de participaciòn de San Antonio según el criterio.
De su lado, Starbucks Coffee y Café Café tienen una importante tasas de participación en cuanto a preferencia, frente a su reconocimiento en el mercado actualmente

Anexo 15: Resultados de la encuesta

4 Cafés-puntos de encuentro conocidos

El 19% de los entrevistados conoce màs de 10 marcas de cafés-puntos de encuentro
El 29% de los entrevistados conoce 5 o más marcas de cafés-puntos de encuentro
El 52% de los entrevistados conoce menos de 3 marcas de cafés-puntos de encuentro, entre ellos 17% no conoce ninguna marca.

5 ¿Como se enteró de la existencia de estos locales?

Boca a boca (familia, amigos..)	76%
Publicidad	8%
Vivo o trabaja cerca de uno	16%

Observamos la fuerza del boca boca, muy utilizado entre los consumidores. La ubicación es el otro factor que hace conocer los locales. Muy poco conocimiento acerca de publicidad.

Anexo 15: Resultados de la encuesta

6 ¿Ya acude o acudiría en los siguientes locales?

Con el número de visitas en el último mes, obtenemos el market share de la oferta actual de cafés-puntos de encuentro.

Marca	Market Share (%)
1. Bocatta	2.01
2. Café 21	0.71
3. Café Café	9.70
4. Café de la Paz	0.50
5. Café Z	0.50
6. Delicass	10.03
7. Haití	1.01
8. Don Mamino	11.08
9. Bodega Trattoria	3.22
10. Café Suizo	0.81
11. Zugatti	3.22
12. Laritza	3.63
13. Quattro D	4.03
14. La Baguette	0.81
15. Mango´s	0.91
16. News Café	2.42
17. San Antonio	24.58
18. Starbucks Coffee	15.59
19. T´anta	0.81
20. Vivaldi	1.41
21. Vivaldino	3.02
	100.00

Anexo 15: Resultados de la encuesta

7 ¿Con qué frecuencia usted acude a un punto de encuentro?

a).-	menos de una vez/mes	7%	d).-	1 vez/semana	25%
b).-	1 vez/mes	20%	e).-	2 veces/semana o más	10%
c).-	2 veces/mes	38%			

El 93% de los encuestados que van a cafés-puntos de encuentro acuden por lo menos una vez al mes dentro de los cuales, el 38% acude 2 veces al mes.

8 ¿En qué ocasión acude a puntos de encuentro?

a).-	Encontrarme con amigos, familia, etc.	46.30%	La mayoría de los entrevistados acude por esta razón.
b).-	Salir comer afuera	3.50%	No consideran la oferta de cafés-puntos de encuentro
c).-	Almuerzo en día de trabajo	43.50%	reunión de trabajo, reunion con amigos + almuerzo
d).-	Otra, precisar	6.70%	Gente que consume al paso Hace una compra de almuerzo para llevar

Anexo 15: Resultados de la encuesta

9 Horas a las cuales acude el consumidor limeño según la marca del local (Resultados en %)

		San Antonio	Starbucks	Café Café
a).-	De 7 a.m. a 10 a.m.	7%	31%	22%
b).-	De 10 a.m. a 12 a.m.	21%	2%	10%
c).-	De 12 a.m. a 15 p.m.	42%	2%	18%
d).-	De 15 p.m. a 19 p.m.	19%	33%	5%
e).-	De 19 p.m. a 23 p.m.	11%	32%	45%
	TOTAL	100%	100%	100%

Hemos considerado San Antonio, Starbucks y Café Café, ya que fueron las marcas mas consideradas por los entrevistados.

De las encuestas recibidas, observamos que los resultados obtenidos por San Antonio son validos para las marcas Delicass y Don Mamino.

Observamos que el porcentaje de atención varia según el tipo de oferta del local. De esta manera, por su oferta de ensaladas y sandwiches, San Antonio recibe la mayoría de sus clientes para el almuerzo.

De otro lado, Strabucks, con su oferta basada sobre cafés, recibe la myor parte de su clientela en las mañanas y las noches.

Anexo 15: Resultados de la encuesta

10 Criterios más importantes para usted en estos locales, aplicar un % de importancia (Suma=100%)

Calidad de los productos	20%
Precio	10%
Ubicación (cerca de mi casa o lugar de trabajo)	25%
Ambiente	20%
Calidad de servicio	25%
Oferta de comida light	0%
Otro factor, señalar	0%
TOTAL	100%

La ubicación y la calidad de servicio son los dos factores mas importantes para los entrevistados al momento de acudir a un café – punto de encuentro. La ubicación, calidad de servicio, ambiente y calidad del producto representan la casi totalidad de los criterios importantes que los consumidores toman en cuenta cuando acuden en estos locales.
El precio no es un factor crítico. No se han recibido lo suficiente de respuestas con los criterios "oferta light" para tener en cuenta.

11 ¿Según usted, cuales son las diferencias significativas entre los diferentes locales?

	Se diferencia		Diferencias significativas
	SI (%)	NO (%)	
a)- Delicass	56	44	Amplia oferta de ensaladas
b)- San Antonio	91	9	Calidad productos,servicio,original
c)- La Baguette	72	28	mas intimo
d)- Don Mamino	23	77	/
e)- 4D	32	68	/
f)- Laritza	21	79	el mejor helado
g)- Café Café	88	12	Ambiente, calidad productos
h)- Starbucks Coffee	90	10	Ambiente, calidad productos

Anexo 15: Resultados de la encuesta

Anexo 15: Resultados de la encuesta

13 Para cada uno de los locales que conoce, aplicar una nota de 1 (muy insatisfecho) a 10 (muy satisfacho) para cada criterio

Marca	Calidad Servicio	Calidad Producto	Ubicación	Ambiente	Precio
1. San Antonio	7.6	8.5	8.5	7.4	8.2
2. Delicass	8	8.3	7.6	7.3	7.9
3. Don Mamino	7	7.9	7.9	6.7	7.8
4. Starbucks Coffee	7.9	8.4	8.3	8.1	6.5
5. Café Café	7.5	7.5	6.7	8.1	7.8

Promedio atributo para grandes marcas	**7.6**	**8.12**	**7.8**	**7.52**	**7.64**

Anexo 15: Resultados de la encuesta

14 ¿Con quién usted tiene la costumbre de reunirse en estos locales?

Enamorada, novia, pareja	17%	Amigos	34%
Con la Familia	21%	Por negocio	28%

Los cafés-puntos de encuentro son considerados por los entrevistos como lugares para encontrarse con amigos, pero también para reuniones de trabajo, encuentros familiares. A las parejas también les gusta encontrarse en estos locales. Vemos que para los entrevistados, estos locales pueden servir para diferentes tipos de encuentros.

15 ¿Con cuantas personas se reunen?

Acude solo	13%	Con 2 a 3 personas	38%
Con 1 persona	43%	Más de 4 personas	6%

El 81% de los entrevistados se reunen en cafés-puntos de encuentro con un nùmero de personas que varía entre 1 y 3. Esta cifra es lògica dado la naturaleza de los encuentros en estos locales (cf pregunta 18) Para encuentros con mayor cantida de personas, se escogerìa otro tipo de local para reunirse.

Anexo 15: Resultados de la encuesta

16 Factores de localizaciòn - promedio de resultados

a).-	Cerca de un estacionamiento	37%
b).-	Cerca de mi centro laboral	34%
c).-	Cerca de mi zona de vivencia	29%

Los tres factores tienen suficiente participación para concluir que cada uno es importante para decidir la ubicación del café-punto de encuentro.

17 ¿Según usted, que tiene que tener el ambiente de los cafés-puntos de encuentro?

			%
17).-a	*Música*	i)- Si	68
		ii)- No	32

Los entrevistados que desean musica piensan que debe ser suave, melodica.
El 32% de los entrevistados que no quieren musica consideran que impidirá su tranquilidad en el local (76% de los casos) o que no es apropiado para un cafè-punto de encuentro (14%)

		Si	No
17).-b	***Material***		

1. Uso de Parquet	76%	24%
2. Uso de ladrillo	67%	33%
3. Uso de Piedra	35%	65%
4. Uso de madera	82%	18%
5. Uso de colores vivos	31%	69%

Los entrevistados desean el uso de materiales calidos como el ladrillo y la madera.
Rechazan la piedra por su carácter frio.
Los entrevistados opinan que, a pesar de usar materiales calidos, no es conveniente utilizar colores vivos.
Desean colores suaves, pasteles, para que sea un local con paz, tranquilidad.
En consecuencia, el 64% de los encuestados recomiendan el uso de plantas dentro del local.

17).-c ***Luz***

	Si	**No**
Tenue	64%	36%

Es importante senalar que los entrevistos recomiendan el uso de una luz tenue unicamente de noche.
Recomiendan el uso de luz mas fuerte durante el dia.

Anexo 15: Resultados de la encuesta

17).-d *Decoración*

	Si	No
1. Refinada	78%	22%
2. Rustica	31%	69%
3. Afrancesado	68%	32%

Los entrevistados desean un ambiente a la vez refinado, calido y moderno.
Rechazan la idea de un local rustico pero aceptan bastante la idea de afrancesar el local.
Opinan que el uso de fotos y cuadros representativos de Francia pueden ser una buena opción.
Recomiendan el uso de plantas. Tambien desean un local con aire fresco.

18 ¿Usted prefiere estar sentado en: la terraza, el patio o adentro del local? ¿Por qué?

a).- La terraza	35%	d).- Le es indiferente	6%
b).- el patio	21%		
c).- Dentro del local	38%		

A los entrevistados le importan en ambiente donde están y tienen preferencias.
Dado los resultados, observamos que existe demanda para todo tipo de ambiente para un café.

Anexo 15: Resultados de la encuesta

19 De las siguientes ofertas, clasifique su costumbre de consumo en porcentaje

a).-	Desayunos	**2%**
b).-	Ensaladas	**24%**
c).-	Sandwiches	**30%**
d).-	Pasteles	**4%**
e).-	Jugos, Gaseosas	**23%**
f).-	Ensaladas de fruta	**4%**
g).-	Cafés, Tés (bebidas calientes)	**13%**
		100%

Se ha tomado en cuenta los resultados recibidos por locales que ofrecen comida rápida ligera (San Antonio)
No se ha tomado en cuenta Starbucks por su oferta demasiada enfocada en café.
El sandwich es el producto mas consumido en los cafés-puntos de encuentro.
Sandwiches, ensaladas y bebidas frias representan 77% de los consumos en cafés-puntos de encuentro.

20 ¿Cuales son sus 3 sandwiches y 3 ensaladas favoritas en estos locales?

SANDWICH

La buttifarra es el sandwich favorito de 26% de los encuestados.
Los Club Sandwich (12%) y los Caprese (8%) tambien son preferidos.
Los otros tipos de sandwiches son menos exitosos. Dentro de ellos, observamos una preferencia por los que llevan jamón. En efecto, en el 76% de casos estos sandwichs citados llevan este insumo.

ENSALADA

67% de los encuestados prefieren una ensalada con carne (pollo (34%), jamon (23%), tocino (10%)).
42% de los encuestados prefieren una ensalada light, sin cremas.

Anexo 15: Resultados de la encuesta

21 ¿Cuál es la bebida que pide más?

a) Jugos Naturales	31%	d).- Infusiones	7%
b) Gaseosas	28%	e).- Milkshake	4%
c) Café	30%		

Los pedidos de bebidas se concentran en tres rubros: jugos naturales, gaseosas y café. 32% de los encuestados tambien añadió que consume regularmente chicha morada en estos locales.

22 ¿Cuál es su consumo promedio habitual en estos locales según sus horas de visitas?

	Soles
De 7 a.m. a 10 a.m.	10.00
De 10 a.m. a 12 a.m.	12.00
De 12 a.m. a 15 p.m.	16.50
De 15 p.m. a 19 p.m.	12.00
De 19 p.m. a 23 p.m.	15.00
Promedio	14.08

Para esta pregunta, hemos considerado unicamente las marcas que tienen una oferta de comida ligera como lo queremos implementar. En estos locales, la hora del almuerzo es clave en la medida en que el consumo promedio es el más alto del día. De noche también el consumo promedio es alto, dado que contabiliza las cenas. Durante los otros horarios del día, el consumo promedio se encuentra entre 10 y 12 nuevos soles.

Anexo 15: Resultados de la encuesta

23 ¿Le gustaría un servicio Delivery en estos locales?

a).- Si	26%
b).- No	74%

Los entrevistados no desean del servicio Delivery en su mayorìa. En la pregunta 9, hemos visto que acuden en estos locales para encontrarse con personas (amigos, familia, colaboradores de trabajo).

24 ¿Cuál nombre para nuestro local escogería de los siguientes?:

a) **Urbano**	14%	e).- **Punto**	3%
b) **La Picada**	8%	f).- **De Siete a Once**	21%
c) **d´Café**	5%	g).- **Ninguno**	3%
d) **Le Point - Café**	46%		

Le Point-Café es el nombre que recibió más aceptación dentro de los entrevistados.

Anexo 16: La fachada mediterránea de Francia



Fuente: INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR LEONARDO DA VINCI. Mapa. [en línea]. Madrid: IES Leonardo da Vinci, 2003. [citado Mayo 2005]. Microsoft HTML. Disponible en: http://leonardofrances.en.eresmas.com/test.htm

Anexo 17: La Carta

Desayunos

De la Maison
Canasta de la casa, surtido de jamones y quesos, jugo natural, bebida caliente S/. 14.50

Parisien
Canasta de la casa, jugo natural, bebida caliente S/. 14.50

Prairie
Canasta de la casa, ensalada de frutas con yogurt y miel, jugo natural, bebida caliente S/. 15.50

Light
Ensalada de frutas con yogurt y miel, jugo natural, tostadas integrales, bebida caliente S/. 14.00

Bebida caliente: expresso, americano, café con leche, capuccino, té

La Canasta de la casa lleva croissant, pan de chocolate y pan con pasas

Sándwiches

Club Sándwich
Pechuga de pollo, tomate, palta, ensalada orgánica y mayonesa S/. 7.50

Croque Monsieur
Jamón de Paris, Queso crema, Queso Edam, lechuga orgánica y tomate S/. 10.50

Croque Madame
Jamón de Paris, Queso crema, Queso Edam, lechuga orgánica,
tomate y huevo frito S/. 11.50

Croissant

Croissant Jambon Fromage
Jamón, queso S/. 6.50

Croissant oeuf
Huevo revuelto, jamón, queso S/. 7.50

Panini
Queso Mozzarella, tomate, albahaca y aceite de oliva S/. 7.50

Pan Baguette

De Sète
Filete de atún, lechuga orgánica, tomate y mayonesa S/. 6.50

Parisien
Jamón de Paris, queso edad, mantequilla S/. 7.00

Mixte
Jamón Inglés, queso Emmental y mantequilla S/. 7.50

Butifarra
Jamón del país, lechuga orgánica, cebolla y salsa criolla S/. 8.50

Jambon fumé
Jamón ahumado, tomate, lechuga orgánica y mayonesa S/. 9.50

Poulet
Pechuga de pollo, lechuga orgánica, tomate y mayonesa S/. 8.50

Le Provincial
Tomate, ensalada orgánica, huevo, espárragos y mayonesa S/. 9.50

Le Prairie
Pechuga de pollo ahumado, zanahoria rallada, ensalada orgánica y mayonesa S/. 8.50

Corse

Jamón ahumado, lechuga orgánica, champiñones, avellana y mantequilla S/. 9.50

Pan Francés

Méditerrannée
Sardina macerada en aceite de oliva, tomates secos macerados, albahaca fresco S/. 9.50

Estival
Tomate en dedos, queso fresco de cabra, albahaca, vinagre balsámico y aceite de oliva S/. 7.50

Tapenade
Tomate secos macerados, puré de aceitunas negras, queso crema y aceite de oliva S/. 7.00

Le Romain
Jamón ahumado, mozarrella, tomates, aceite de oliva S/. 6.50

Chêvreau
Queso fresco de cabra, tomate, albahaca y aceite de oliva S/. 8.00

Pan Ciabatta

Villageois
Jamón, tomate, lechuga orgánica, huevo y mayonesa S/. 7.00

Henry 4
Pechuga de pollo, tomate, lechuga orgánica y mayonesa S/. 7.50

Catalan
Jamón ahumado, tomate, lechuga orgánica, aceitunas y salsa catalana S/. 8.00

Fraicheur
Huevo, tomate, lechuga orgánica y mayonesa S/. 5.50

Paris-Bayonne
Jamón de Paris, Jamón ahumado, tomate, lechuga y mayonesa S/. 5.00

Duo

Queso crema, queso de cabra, albahaca, tomate y aceite de oliva S/. 7.50

Tomate et Mozzarella
Queso Mozzarella, tomate, albahaca y aceite de oliva S/. 8.00

Pan árabe

Bagnat Jambon
Jamón, lechuga orgánica, tomate y mayonesa S/. 7.00

Bagnat Fromage
Queso Emmental, lechuga orgánica, tomate, huevo y mayonesa S/. 8.00

Ensaladas

Salade nicoise
Lechuga orgánica, lechuga romana, tomate, vanita, pimiento, huevo duro, aceitunas negras y verdes, aceite de oliva y vinagre basalmico S/. 10.50

Méditerranéenne
Lechuga romana, espinaca, tomate, croûtons al ajo, jamón ahumado, queso Parmesano S/. 11.50

Marine
Lechuga orgánica, lechuga americana, espinaca, filete de atún, aceitunas, tomate, huevo duro y apio S/. 10.00

La Cévenole
Lechuga orgánica, lechuga americana, roquefort, tocino, champiñones, nueces S/. 12.50

La Catalane
Lechuga orgánica, lechuga americana, alcachofa, pimiento, salsa catalana S/. 11.50

Light
Lechuga orgánica, lechuga americana, espinaca, zanahoria en juliana, pimiento, queso fresco de cabra, aceite de oliva y vinagre basalmico S/. 11.00

La Dauphine
Lechugas orgánicas, lechuga americana, dados de papa, tocino, tomate, queso emmental S/. 11.50

L´Italienne
Pasta, tomate en dado, alcachofa, apio, cebolla y mayonesa S/. 10.00

La Corse
Lechuga orgánica, lechuga americana, tomate, proscuitto italiano, tocino, champiñones, manzana, nueces S/. 14.50

Aux Fromages
Lechuga orgánica, lechuga americana, espinaca, tomate, mozarrella, emmental, roquefort, queso fresco de cabra, aceite de oliva S/. 14.50

Ratatouille (con pasta o arroz)
Tomate, berenjena, calabacín, cebolla, ajo, tomillo, romero, aceite de oliva S/. 11.50

Acompañamientos
Asado, Jamón de Paris o ahumado, según cantidad

Especiales

Quiches Lorraine (Jamón y gruyere), Poro con gruyere, espinaca con tocino S/. 5.50

Tarte 5 Fromages
Queso Mozzarella, Roquefort, Crema, Cabra y Emmental S/. 6.00

Tarte Landaise
Tomate, queso Emmental, tocino, huevo duro, poro S/. 5.00

Pastel
Acelga o Alcachofa S/. 5.00

Omelette –con dos adicionales-
Adicionales: Jamón, tocino, chorizo, queso edad o gruyere S/. 5.50

Crêpes saladas –con dos adicionales-

Adicionales: Jamón, Queso, Champiñones con su crema Béchamelle S/. 6.00

Piqueos

Saveurs de France
Jamón de Paris, Jamón ahumado, queso fresco, queso gruyere, queso roquefort, Aceitunas S/. 13.00

4 Fromages
Queso roquefort, queso camembert, queso gruyere, queso cabra S/. 14.50

Patés et mousses
Finos patés et Mousses de estilo francés con su pan caliente y su copa de vino tinto S/. 12.00

Pasteles

Mousses
Chocolate, lúcuma, lúcuma y chocolate, coco S/. 4.00

Frésier
Crema muselina con fresas y bizcochos genovés de vainilla S/. 7.50

Tiramisú
Crema de mascarpone con bizcocho embebido al café S/. 7.50

Opéra
Capas de bizcocho de almendras, crema de café, moca y ganache de chocolate S/. 6.50

Tartelette aux pommes
Masa azucarada rellena con una compota de manzanas con pasas S/. 4.50

Millefeuille
El milhojas de tradición francesa S/. 6.50
Tartelette au citron
Suave crema de limón cubierta de merengue italiano sobre base de galleta azucarada S/. 5.50

Tartelette aux fraises Masa azucarada rellena con crema pastelera y fresas	S/. 5.50
Crêpes Salsa chocolate, crema chantilly, azúcar, mermelada, miel	S/. 3.50
Crème brûlée	S/. 5.50
Flan	S/. 5.50
Eclair El relámpago francés con varios sabores: chocolate, café, caramel	S/. 4.50
Gauffres El waffle del Norte de Francia	S/. 5.50
Madeleines	S/. 2.50
Tarte au fromage blanc Suave torta de queso fresco acompañada de su salsa de frutas rojas	S/. 11.50
Profiteroles De helado de vainilla, con su salsa de chocolate caliente	S/. 14.50

Helados

Une Boule Una Bola	S/. 4.50
Deux Boules Dos Bolas	S/. 8.50
Trois Saveurs Copa con tres bolas de helado a su elección	S/. 11.50
Tutti Fruti Tres Bolas de helado del sabor que prefiera con frutas y crema chantilly	S/. 12.50
Café Glacé Dos bolas de helado de vainilla bañadas con café	S/. 12.50

Adicionales
Salsa de chocolate, mermelada de fresas, crema, miel.

Frutas

Salade de Fruits Papaya, Piña, fresa, Sandía, Platano, Uva, con yogurt natural y miel	S/. 10.00
Fraises au vin Fresas maceradas en vino tinto, con crema de leche	S/. 12.50
Fraises Chantilly Fresas frescas con crema Chantilly	S/. 10.00

Bebidas Calientes

Café Expresso	S/. 3.50
Café Cortado	S/. 4.50
Café Moka	S/. 5.50
Capuccino	S/. 5.50
Capuccino con Crema	S/. 6.00
Chocolate Caliente	S/. 6.00
Infusiones	S/. 3.00

Adicionales
Leche, Crema, Salsa de chocolate, descafeinado

Bebidas Frías

Milkshake Platano, fresa, mango, piña, surtido	S/. 8.50
Ice Capuccino	S/. 7.50
Té helado	S/. 5.00
Limonada	S/. 4.50
Jugos Naturales Naranja, fresa, papaya, piña, surtido	S/. 4.00
Chicha Morada	S/. 3.50
Jugos envasados de frutas	S/. 3.00
Gaseosas	S/. 3.50
Aguas	S/. 3.50

Vinos de Francia y de otras partes…

De acuerdo a nuestra disponibilidad

Anexo 18: Publicidad “Le Point-Café”



Elaboración propia.

Anexo 18: Publicidad “Le Point-Café”



Elaboración propia.

Anexo 18: Publicidad “Le Point-Café”



Elaboración propia.

Anexo 19: Logotipo “Le Point Café”



Elaboración propia.

Anexo 20: Uniformes para mozos (Hombre /mujer)



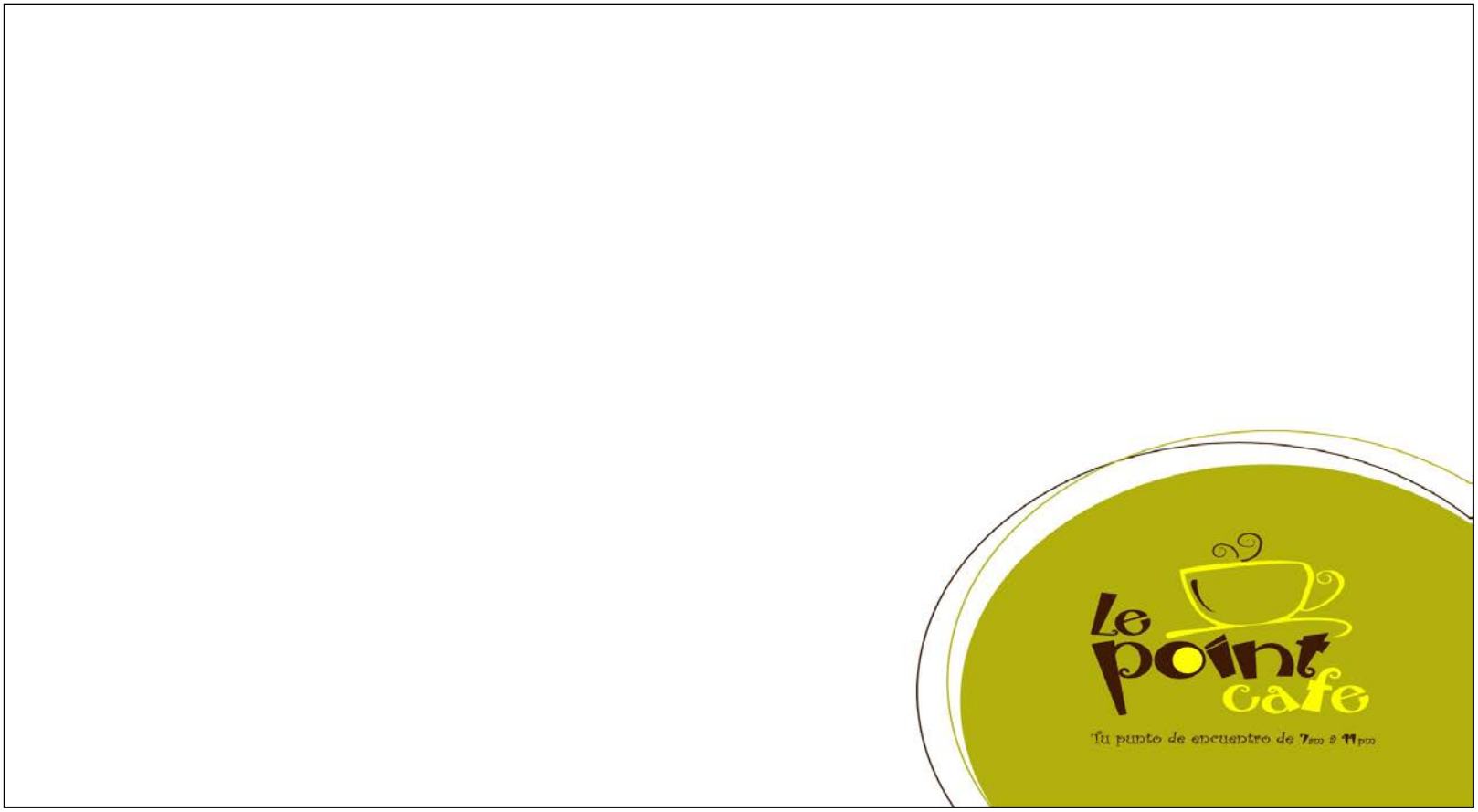
Elaboración propia.

Anexo 21: Posavasos con logotipo “Le Point Café”



Elaboración propia.

.Anexo 22: Individuales



Elaboración propia.

Anexo 23: Requerimiento de maquinaria y equipo

Equipo de pastelería y cocina

DESCRIPCIÓN	CANT.
BALANZA	1
TANQUE GAS	1
CAFETERA	1
GRATINADORA ELECTRICA	1
COCINA 2 QUEMADORES	1
REFRIGERADOR VERTICAL (2 PUERTAS)	1
CONGELADOR VERTICAL (2 PUERTAS)	1
ESTANTE VENTILADO 4 NIVELES	1
LAVADERO (3 POZAS)	1
PLANCHA FREIDORA LISA A GAS	1
MUEBLE BASE PARA PLANCHA FREIDORA	1
CAMPANA EXTRACTORA INDUSTRIAL	1
HORNO MICROONDAS	1
LICUADORA	1
RACK FUENTES	2
APARATO PARA CREPES	1
APARATO PARA WAFFLES	1
REFRESQUERA	1
HORNO PANADERIA - PASTELERIA	1
HORNO A LA LEÑA	1
BATIDORA 30 LITROS	1
SISTEMA DE VENTILACION Y FILTRACION	1

Elaboración propia.

Anexo 23: Requerimiento de maquinaria y equipo

Utensilios y muebles de cocina

DESCRIPCION	CANT.
OLLAS MEDIANAS Nº 34	2
TAZONES MEDIANOS	6
TAZONES GRANDES	6
TABLA DE PICAR	3
SARTEN Nº 40	1
SARTEN Nº 30	1
CUCHILLOS	6
FUENTE DE ALUMINIO GRANDE	3
FUENTE DE ALUMINIO CHICO	5
MOLDES DE HORNO	5
MESA DE TRABAJO	1
REPOSTERO	1
LAVATORIO CON PALANCA	1

Elaboración propia.

Equipo, muebles de comedor y menaje

DESCRIPCION	CANT.
EQUIPO DE MUSICA	1
PARLANTES	2
RACK EQUIPO MUSICA	1
RACK PARLANTES	2
VITRINA	1
VENTILADOR	3
MESAS	18
SILLAS	80
MESA PRESENTACION	1
SILLONES	4
SOFAS	2
ESTANTE	1
TENEDORES (DOCENAS)	6
CUCHARAS (DOCENAS)	6
CUCHARITAS (DOCENAS)	6
CUCHILLOS (DOCENAS)	6
PLATOS (DOCENAS)	24

Continúa…

Anexo 23: Requerimiento de maquinaria y equipo

Equipo, muebles de comedor y menaje

…viene

TAZAS (DOCENAS)	6
DULCERAS (DOCENAS)	6
VASOS (DOCENAS)	8
COPAS DIVERSAS (DOCENAS)	5
VASOS DIVERSOS (DOCENAS)	5

Elaboración propia.

Equipos de Seguridad, Sanitarios y Software

DESCRIPCION	CANT.
BOTIQUIN	1
EXTINTORES	2
INODORO Y LAVATORIO (JGO)	3
ESPEJOS	3
SECADORES	2
SOFTWARE - INFOREST	1

Elaboración propia.

Anexo 24: Sistema INFHOREST

Introducción

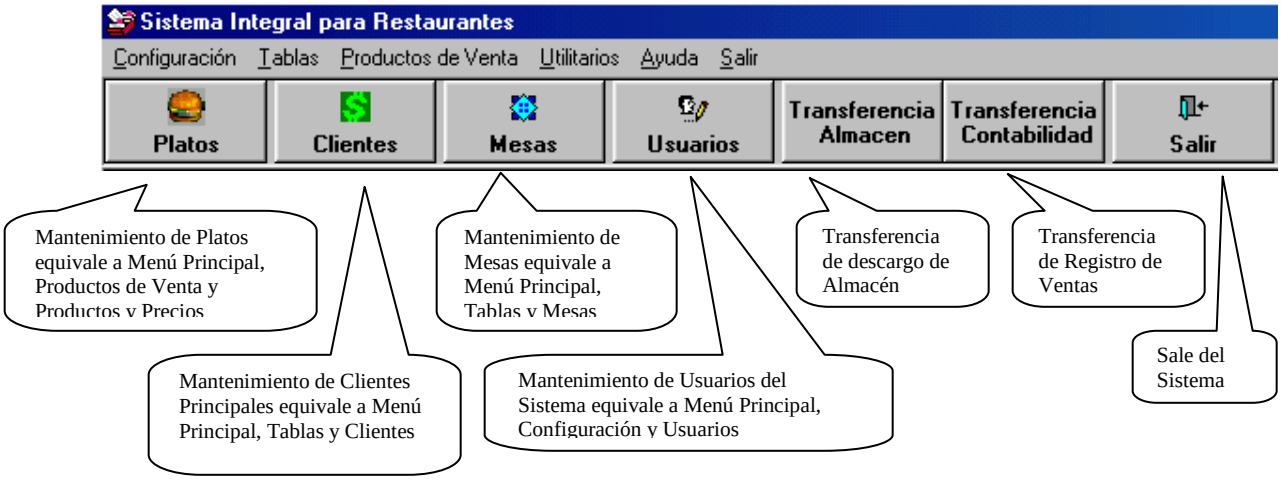
Administración, Módulo por el cual se podrá administrar y configurar las tablas del sistema de ventas como Grupo, Subgrupo, Productos y Precios, Principales Clientes, Mozos, Motorizados, Locales, Mesas, etc.

Conceptos básicos

Pedido:	Cuenta de un cliente.
Ítem:	Detalle del pedido.
Áreas de producción:	Área en donde se procesa el producto.
Impresión de pedido:	Pedido se imprime en el área de producción
Programación:	Un pedido que se programa a futuro en donde el sistema automáticamente lo enviará a impresión faltando **n** minutos (parámetros generales) para que se cumpla la hora.
Tipo de pedido:	Origen de un pedido, Para llevar, En el Local y Delivery, estas etiquetas se pueden cambiar de nombre en parámetros generales.
Mesa / Observación:	Propiedad **muy importante** para identificar un pedido, si el pedido no tiene mesa o es un persona que esta en la barra, puede poner una observación como Sr. López, Sra. Del Vestido Azul, etc.
Precuenta:	Impresión del Pedido, para la verificación del cliente.

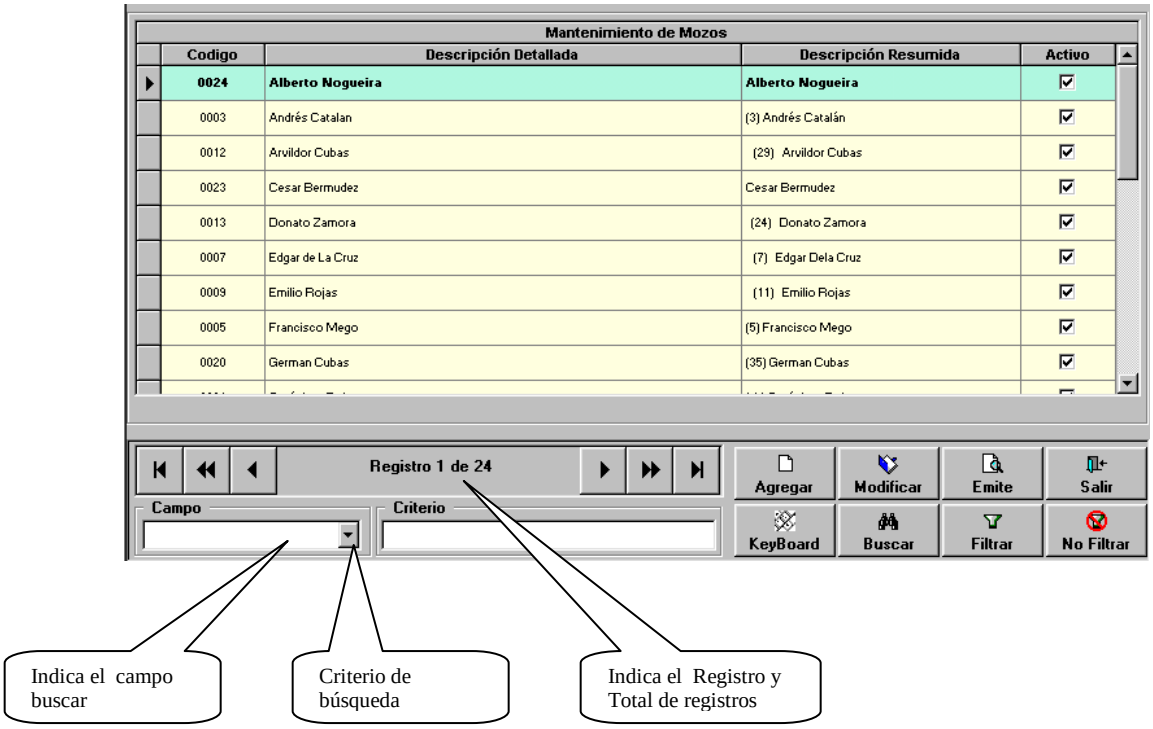
Comanda:	Documento que llena el mozo el cual se ingresa al sistema y se convierte en un pedido. Varias comandas pueden generar un pedido.
Documento:	Documento que se genera a partir de un pedido como Factura, Boleta, Ticket, Cortesía o Cuenta Corriente, esto ocasiona que se cierre el pedido.
Cancelación:	Pago del Documento
Identificador Tributario:	Identificación del Cliente en Perú RUC, personal natural DNI
Combos:	Productos que esta constituido por varios productos como los Combos de Kentucky o menús con opciones variables.
Cuenta Corriente:	Es cuando un pedido se envía a crédito.
Cuenta por Cobrar:	Es cuando un documento se envía para cobrar cortesías cuando un pedido se convierte en un obsequio

Menú principal y acceso directo:



El Sistema de Mantenimiento cuenta con un menú principal de mantenimiento y 7 accesos directos. El acceso directo es un atajo hacia la ruta del menú principal.

Estándar de cualquier pantalla principal de mantenimiento:



Pantalla principal de todos los mantenimientos, cuenta con las siguientes opciones:

Agregar:	Entra a la pantalla de mantenimiento detalle para agregar un registro nuevo.
Modificar:	Entra a la pantalla de mantenimiento detalle para modificar un registro agregado.
Emite:	Imprime la lista de registros.
Filtrar:	Filtra los registros de acuerdo al campo y criterio escogido.
Buscar:	Buscar el registro de acuerdo al campo y criterio escogido.
No Filtrar:	Vuelve al registro a su modo original (sin filtro).
KeyBoard:	Ayuda para digitar el criterio
Salir:	Sale del mantenimiento
Clic en Cabecera:	Ordena la matriz de acuerdo a la columna escogida
|<, >|	Se ubica al principio o final de la matriz
<<, >>	Avanza o retrocede la matriz de 20 en 20
<, >	Avanza o retrocede la matriz de uno en uno

Estándar de cualquier pantalla mantenimiento detalle:



Agregar: Agregar un registro nuevo

Modificar: Modifica un registro agregado

Eliminar: Elimina un registro de la matriz, esta opción no es recomendable, ya que se puede perder información histórica valiosa, es preferible desactivarlo quitando el check en Activo.

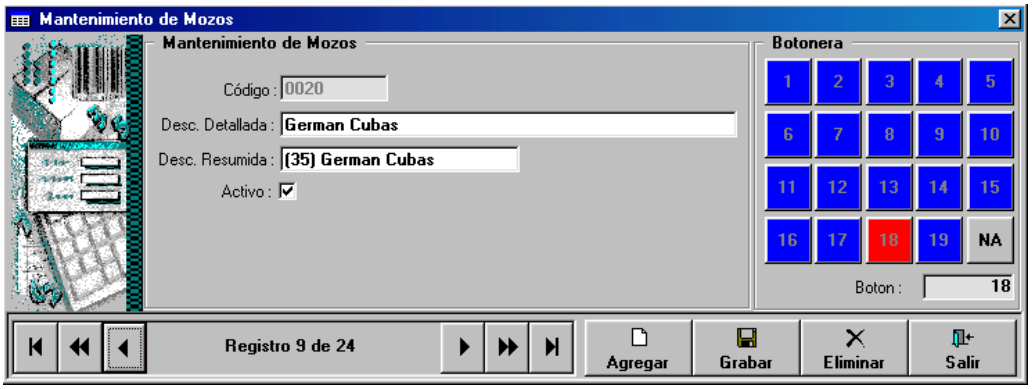
|<, >| Se ubica al principio o final de la matriz

<<, >> Avanza o retrocede la matriz de 20 en 20

<, > Avanza o retrocede la matriz de uno en uno

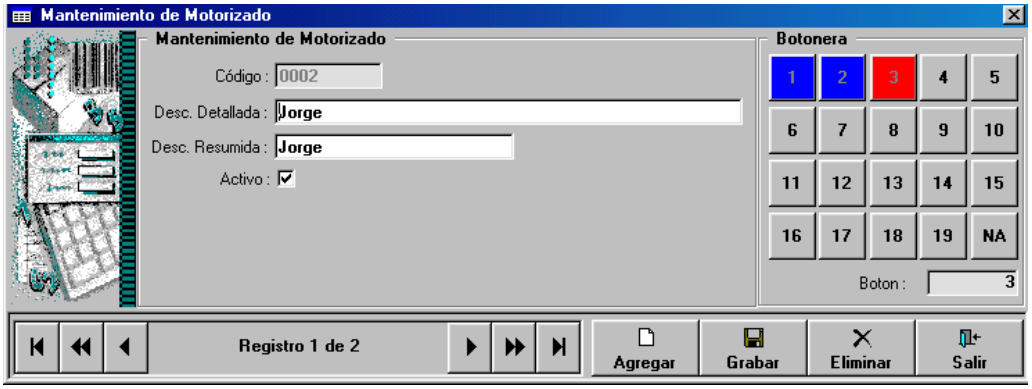
Si el mantenimiento cuenta con una botonera, para asignar un registro solo se le da un click al botón, en donde el rojo significa asignación, azul ocupado y gris vacío. Si se requiere anular una asignación se deberá dar clic en el botón NA.

Mozos:



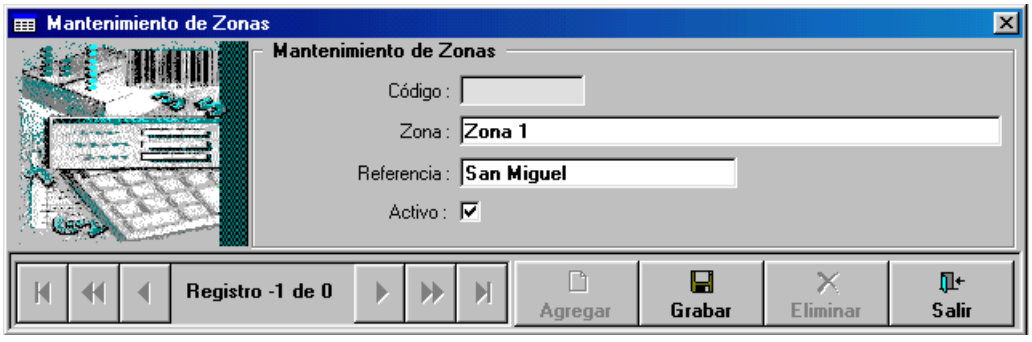
Opción del sistema en donde se ingresan los mozos del restauran, para identificar la atención, se encuentra en el menú principal, Tablas, Mozos.

Motorizados:



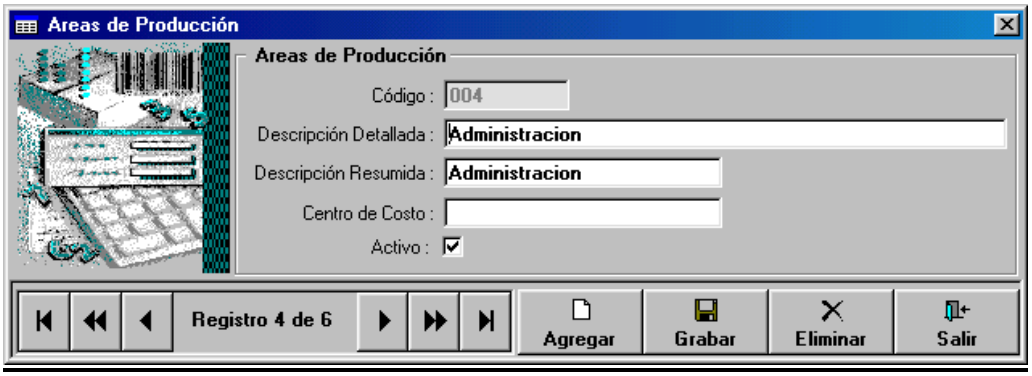
Opción del sistema en donde se ingresan los motorizados del delivery, se encuentra en el menú principal, Tablas, Motorizados.

Zonas:



Opción del sistema en donde se ingresan las zonas de reparto del Delivery, se encuentra en el menú principal, Tablas, Zonas.

Áreas de producción:



Opción del sistema en donde se ingresan las áreas de producción de los platos de venta como cocina, bar, etc., cuenta con un centro de costo que se utiliza para realizar el enlace de descargo con almacén, se encuentra en el menú principal, Tablas, Áreas de producción.

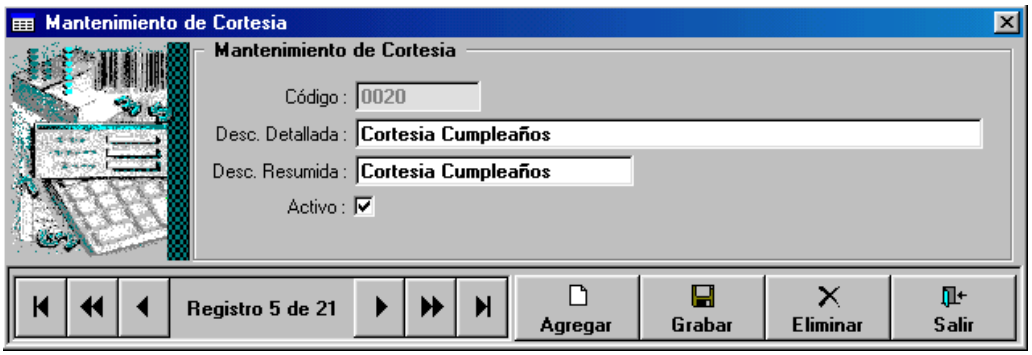
Tipo de documento:



Opción del sistema en donde se ingresan los tipos de documentos que puede emitir el sistema de facturación como Factura, Boleta, Ticket, etc., cuenta con un Prefijo que sirve para identificar el correlativo del documento, ejemplo prefijo=F documento=F00100530 y con cliente flag que obliga o

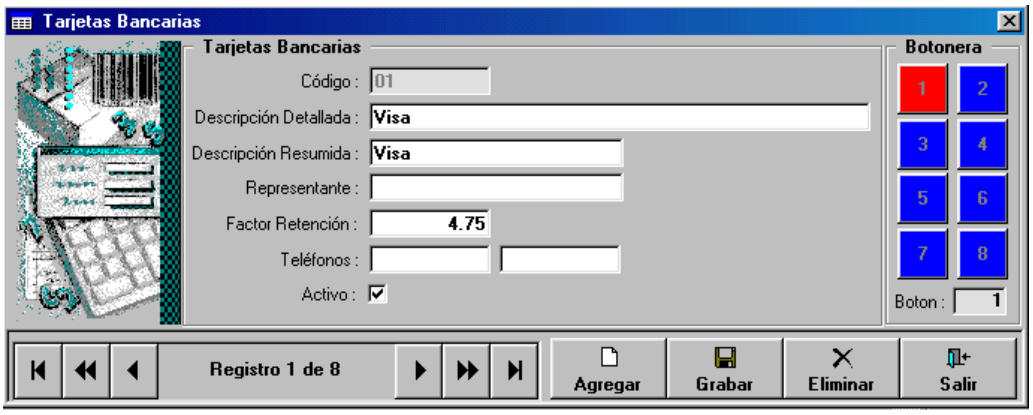
no al cajero de ingresar un Cliente asociado al documento, se encuentra en el menú principal, Tablas, Tipo de Documentos.

Cortesías:



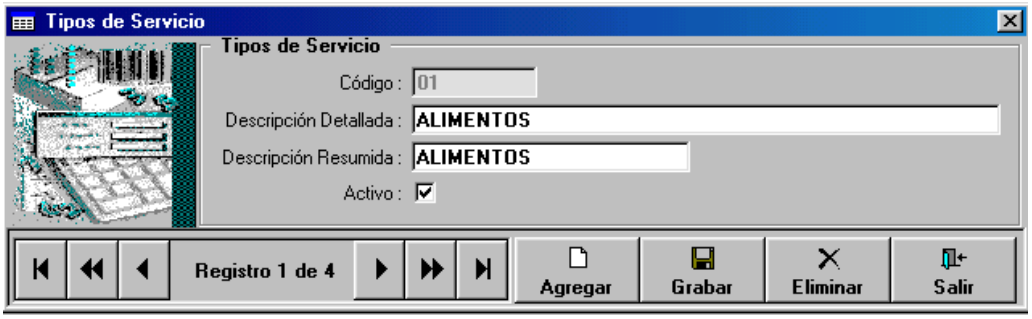
Opción del sistema en donde se ingresan los conceptos de cortesía que otorga el Restauran como promoción, consumo de funcionarios, cumpleaños, etc., se encuentra en el menú principal, Tablas, Cortesías.

Tarjetas bancarias:



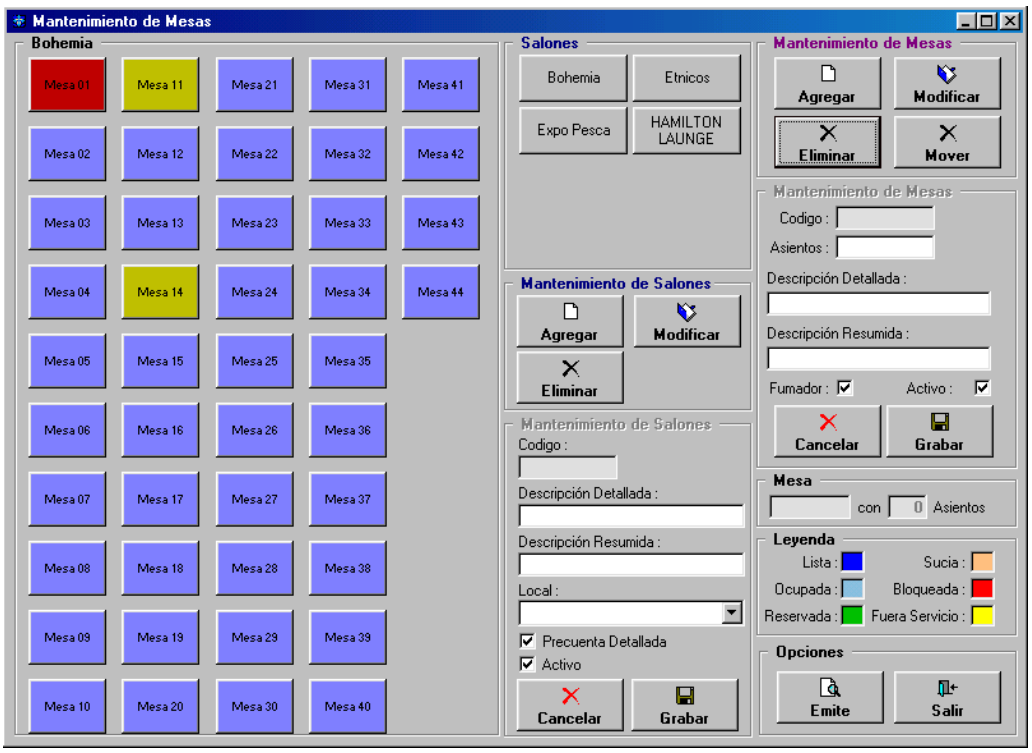
Opción del sistema en donde se ingresan las tarjetas de crédito y las tarjetas de débito como Visa, Mastercard, American Express, Visa Electrón, etc..., se encuentra en el menú principal, Tablas, Tarjetas Bancarias.

Tipos de servicio:



Opción del sistema en donde se ingresan los tipos de servicios que vende el restauran como Alimento, Bebidas, Buffets, etc., se encuentra en el menú principal, productos de venta, Tipos de Servicio.

Mesas:

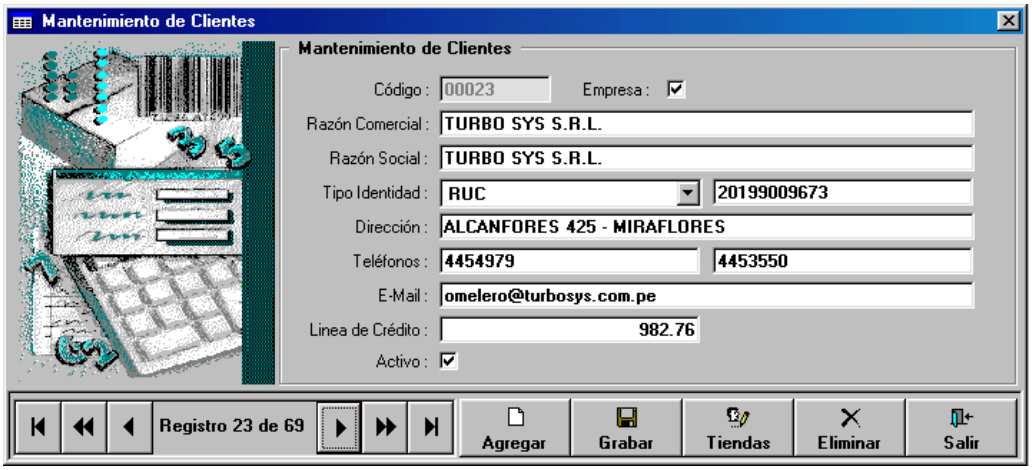


Opción del sistema en donde se ingresan los salones y mesas del restaurante.

Mantenimiento de salones:

Agregar:	Agrega un Salón.
Modificar:	Dar Click al botón del salón y luego al botón Modificar.
Eliminar:	Dar Click al botón del salón y luego al botón.
Descripción:	Nombre detallado y resumido del salón.
Local:	Escoger el local. Mayor información vea Locales
Precuenta detallada:	Imprime una precuenta detallada que incluye fecha / hora y mozo del cargo del producto.
Activo:	Ativa o desactiva el salón

Clientes:



Opción del sistema en donde se ingresan los principales clientes, los clientes ingresados en este mantenimiento tiene la opción de tener una línea de crédito y de ser enviados a cuentas por cobrar.

Empresa:	Que indica si es una Persona Jurídica o Natural.
Razón social:	Razón social o apellido de la persona.
Razón comercial:	Razón comercial o nombre de la persona.
Tipo de identidad:	Escoge el tipo de identidad. Mayor información vea Tipo de Identidad.
Dirección:	Dirección de la persona.
Teléfonos:	Teléfonos de la persona.
E-Mail:	E-mail de la persona.
Línea de crédito:	Línea de crédito para su cuenta corriente.
Activo:	Activa o desactiva a la persona.

Mantenimiento de producto de venta:

Grupos y subgrupos



Opción del sistema en donde se configuran las agrupaciones y sub. Agrupaciones de los productos de venta, se encuentra en el menú principal, Platos de Venta, Grupos y Subgrupos.

En los Grupos de tiene la opción de agregar la cuenta contable de ventas cuando se tiene un enlace contable.

La idea de las agrupaciones y sub agrupaciones es de tener ordenado a los platos de ventas con el fin de poder encontrarlos mas rápido, tener un poder de análisis ordenado en los reportes, etc. Ejemplo.

Platos de ventas por grupos y subgrupos

Grupo	Subgrupo	Producto
Alimentos	**Sándwiches**	Pollo
		Jamón
		…
	Butifarras	Jamón
		Lechón
		…
	Ensaladas	Verduras
		Pollo
		…
	Gaseosas	Inca Kola
		Coca Cola
		…
		Té

Continúa…

Platos de ventas por grupos y subgrupos

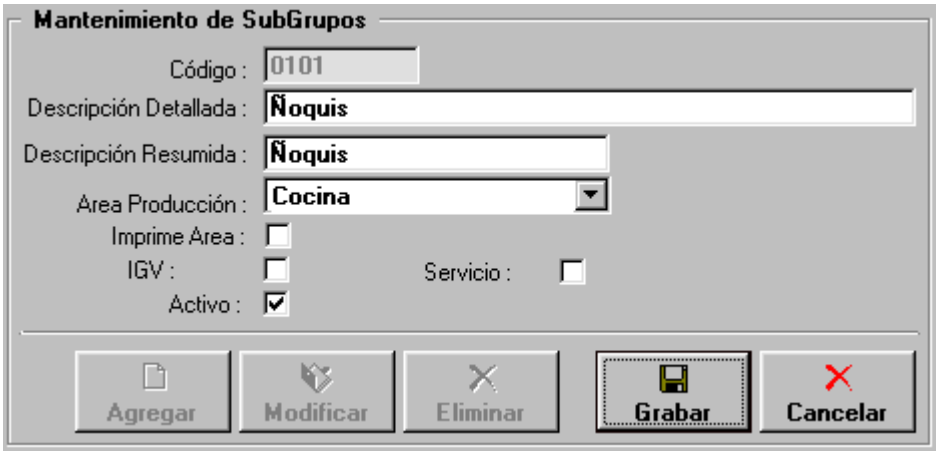
…viene

Bebidas	**Infusiones**	Café
		…
	Vinos	Tinto
		Blanco
		…
	Jugos	Papaya
		Fresa
		…
	Helados	2 bolas
		Banana Split
Postres		…
	Tortas	Chocolate
		Cheesse Cake
		…

Elaboración propia.

A cada grupo y subgrupo se le puede asignar un botón para el punto de venta, esto es para poder encontrar un producto mas rápido, por ejemplo para encontrar una coca cola, se presiona el botón grupo bebidas, el botón subgrupo gaseosas y el botón de la coca cola.

Mantenimiento de subgrupos



En los Subgrupos se configurará el área en donde se imprimirá y se procesará el plato, los flags de si se imprimirán el pedido y a que impuestos o extras estará afecto.

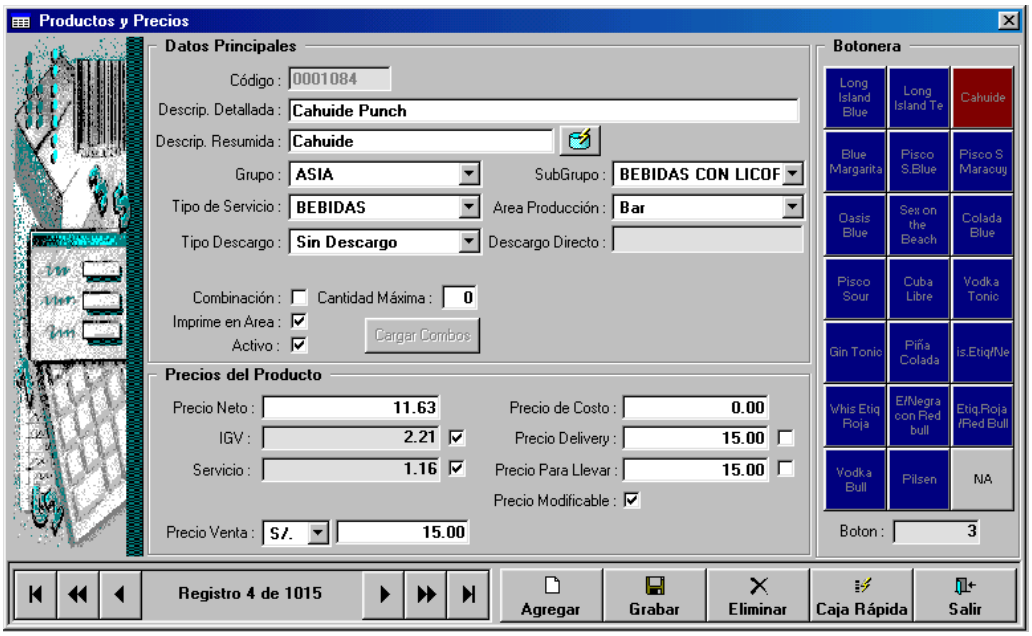
Propiedades:



Opción del sistema en donde se ingresan las propiedades o cualidades del plato que se vienen ocasionando constantemente en los pedidos, como por ejemplo una cerveza fría, carne en término medio, ¾ o bien cocido, pollo parte pecho o pierna, etc. Estas propiedades pueden ser de orden General, que aparecerá siempre, Subgrupo, que solo aparecerá solo cuando el producto pertenezca a este subgrupo, y de Producto, propiedades que aparecerán cuando se accese a dicho producto. También cuenta con el flag

de activar o desactivar la propiedad, se encuentra en el menú principal, Platos de Venta, Propiedades.

Platos y precios:



Opción del sistema en donde se ingresan y configuran los platos de ventas, se encuentra en el menú principal, Platos de Venta, Platos y Precios. Las diferentes propiedades y parámetros son:

Descripción detallada: Descripción del plato.

Descripción resumida: Descripción que aparece en el botón de venta, precuentas, ticket, etc.

Grupo: Grupo al que pertenece. Mayor información ver Grupos y Subgrupos.

Subgrupo: Subgrupo al que pertenece. Mayor información ver Grupos y Subgrupos.

Tipo de servicio: Tipo de Plato al que pertenece. Mayor información ver Tipo de Servicio

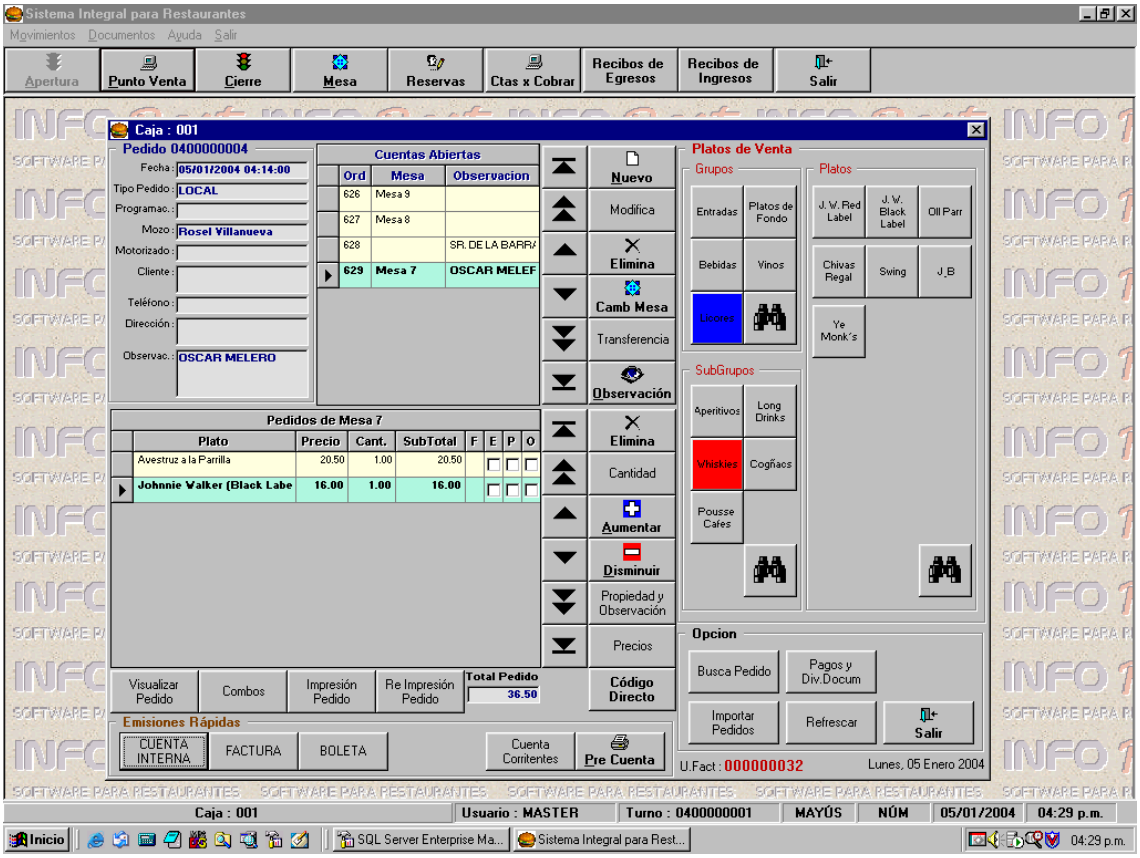
Área de producción:	Área de producción al que pertenece. Mayor información ver área de producción.
Tipo de descargo:	El tipo de descargo que realizará contra el almacén (Receta, Menú, Directo, Sin Descargo), si es que tuviese enlace con Almacén.
Enlace:	Producto de venta del Infhotel (El plato y el enlace deben coincidir), si es que tuviese enlace con Infhotel.
Combinación:	Si el producto es una oferta la cual trae varios productos o una cantidad de productos para escoger, como por ejemplo los combos de Kentucky o las ofertas de un menú para escoger.
Cantidad máxima:	Cantidad máxima de productos de la combinación.
Imprime en área:	Flag que si el producto se imprimirá en la impresora de producción.
Activo:	Activa o desactiva el producto.
Precio neto:	Precio Neto.
Check TAX:	Activa o desactiva la afectación a los impuestos y cargos extras.
Moneda:	Indica la moneda del producto.
Precio de venta:	Precio de ventas.
Precio de costo:	Precio de costo.

Precio delivery:	El precio delivery es calculado de acuerdo al porcentaje puesto en parámetros generales, porcentajes y programación, pero aun si este precio difiere, se activa el check y se cambia el precio.
Precio par llevar:	El precio para llevar es calculado de acuerdo al porcentaje puesto en parámetros generales, porcentajes y programación, pero aun si este precio difiere, se activa el check y se cambia el precio.
Nota:	El precio neto, impuestos y extras se calculan automáticamente después de ingresar el precio de venta.

Cabecera del pedido:

Nuevo:	Crea un nuevo pedido.
Modifica:	Modifica el pedido marcado.
Elimina:	Elimina el pedido marcado.
Camb Mesa:	Le asigna otra mesa y libera la anterior
Transferencia:	Transfiere uno o varios platos de un pedido (marcado) a otro.
Observación:	Asigna observación al pedido.

Detalle del pedido:



Elimina: Elimina el plato marcado

Cantidad: Cambia la cantidad del plato marcado.

Aumenta: Aumenta en 1 la cantidad del item marcado.

Disminuye: Disminuye en 1 la cantidad del item marcado.

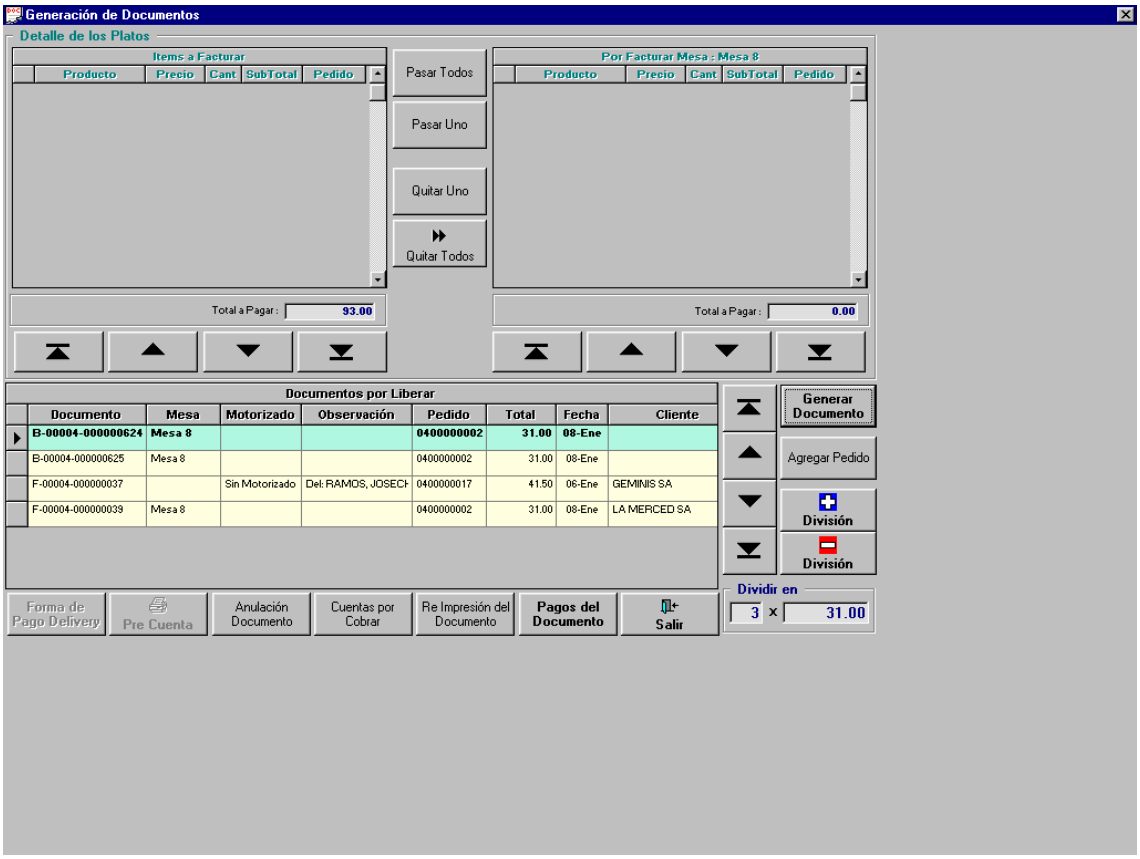
Propiedad y Box: Asigna la propiedad y observación del item marcado.

Precios: Cambia el precio, impuestos y valores del item marcado.

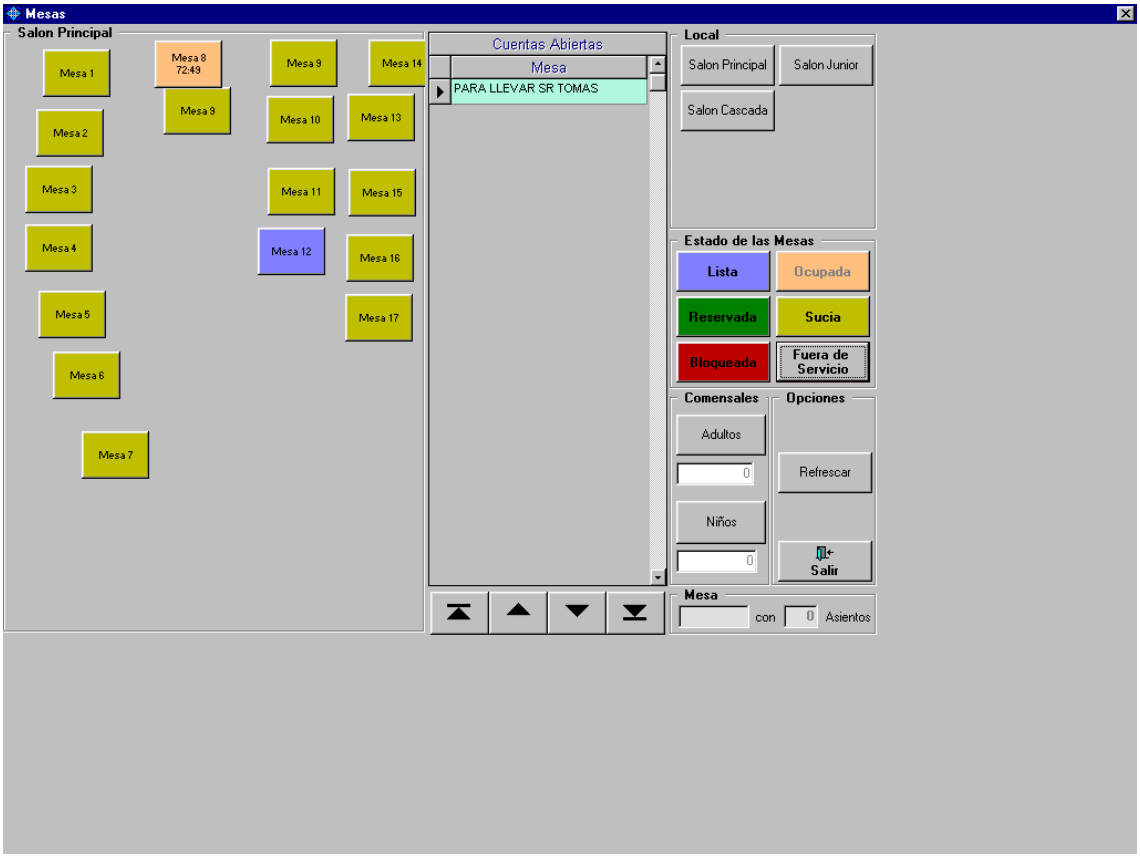
Código directo: Busca un item por medio de la descripción ingresada

Marcado: Fondo verde, letras en negrita.

Detalle de los platos:



Salón digital:



Anexo 25: Maquina de café

Es importante mencionar que la marca ILLY es conocida internacionalmente y nos dará un valor agregado a nuestro negocio.

Illy es uno de los mejores cafés que se pueden encontrar en el mercado. La principal diferencia entre Illy y otros cafés es el número de orígenes que se utilizan para elaborarlo. Un origen es un tipo de café que como dice la palabra procede de una determinada zona, podría ser Arábico, brasileño, jamaicano, etc. Cada origen tiene sus características y la mezcla correcta de estos hace que un café tenga su propia personalidad. Esto quiere decir que quien consigue realizar una buena mezcla de orígenes consigue un buen café. Por su puesto no existe la mezcla perfecta y al igual que si hablamos de vinos, no podemos decir a ciencia cierta que un café es mejor que otro (siempre que hablemos de categorías y calidades similares) sino que deberemos decir que tiene unas características diferentes, otra cosa es el que más le guste a uno. ILLY Café utiliza una mezcla de Origen 100 por ciento Arábica, es decir de un mismo origen podemos encontrar diferentes tipos de café con diferentes características. Por ejemplo, amargura, cuerpo, sabor, etc. El Origen ARÁBICA se caracteriza por dejar, según dicen los expertos, un regusto a caramelo y tener una elevada acidez.[81]

[81] Fuente: CIAO GMBH. "Illy Café - Opinión". En: Ciao: shopping intelligence. [en línea]. Madrid: Ciao GMBH, 2005. [citado Mayo 2005]. Microsoft HTML. Disponible en: http://www.ciao.es/Illy_cafe__Opinion_793115

Anexo 26: Entrevista

a. Selección de los curriculums en base a los perfiles que requerimos para cada puesto.
b. Luego de seleccionarlos empieza la primera entrevista realizada por el gerente de área de la cafetería - panadería la cual se realizará con las siguientes características:
    - Preguntar sobre su última experiencia laboral
    - Preguntar sobre su familia, su hogar,
    - Preguntarle sobre alguna situación difícil en donde haya tenido que resolver algún problema con algún cliente en sus anteriores experiencias laborales.
    - Preguntarle sobre tres defectos y tres virtudes que considere tener.
    - Preguntarle porque lo escogeríamos a él o a ella y no a los demás candidatos.
c. Luego de realizar la selección se les invita al grupo (máximo 16 personas) a una reunión grupal para probar sus habilidades in situ, la cual tiene tres etapas:
    1. Telaraña de lana: Mediante este juego se utiliza un ovillo de lana el cual es cogido por el que dirige la actividad y es tirado a cualquiera de los participantes desenrollando el ovillo, no sin antes decir su nombre, su edad, donde estudia y en que distrito vive, se desarrolla esta actividad sucesivamente hasta terminar con el último de los participantes, luego de terminar se empieza a enrollar el ovillo y la persona que lo recibe debe indicar el nombre, edad, el lugar donde estudia y el lugar donde vive de el que recibió el ovillo, y así sucesivamente

hasta terminar de enrollar el ovillo de lana. (se evalúa atención y memoria).

2. Vender un producto predeterminado: Se forman 4 grupos de 4 integrantes cada uno, formados de forma aleatoria y se les entrega un artículo el cual deben “vender” indicando sus atributos, sus características o alguna que haga convencer al que dirige la dinámica de comprarlo. Los artículos son: Una piedra, un pedazo de madera, un pedazo de metal y un pedazo de carbón. (se evalúa sus habilidades de trabajo en equipo, sus habilidades de venta sugestiva, su imaginación, su desenvolvimiento)
3. Vender un crucero de diversión: Se cambian los grupos pero siempre formados de 4 personas y se les pide que indiquen características, indicaciones de promoción y publicidad, productos especiales que hagan que el líder de la dinámica escoja su crucero y no los demás, dato especial es que el crucero es dirigido para todo público. (desenvolvimiento con otro grupo, forma de pensar y de actuar).

d. Finalmente se seleccionan a los mejores del grupo en base a las necesidades de la cafetería panadería y el administrador general hace una última entrevista en donde les indica como será el trabajo, cuales serán sus responsabilidades, que es lo que la empresa desea de ellos y viceversa, los horarios, las políticas y las posibilidades de realizar línea de carrera. Si no existe ninguna objeción por parte del participante y del administrador general la persona empieza su curso de inducción:

Anexo 27: Inducción y entrenamiento

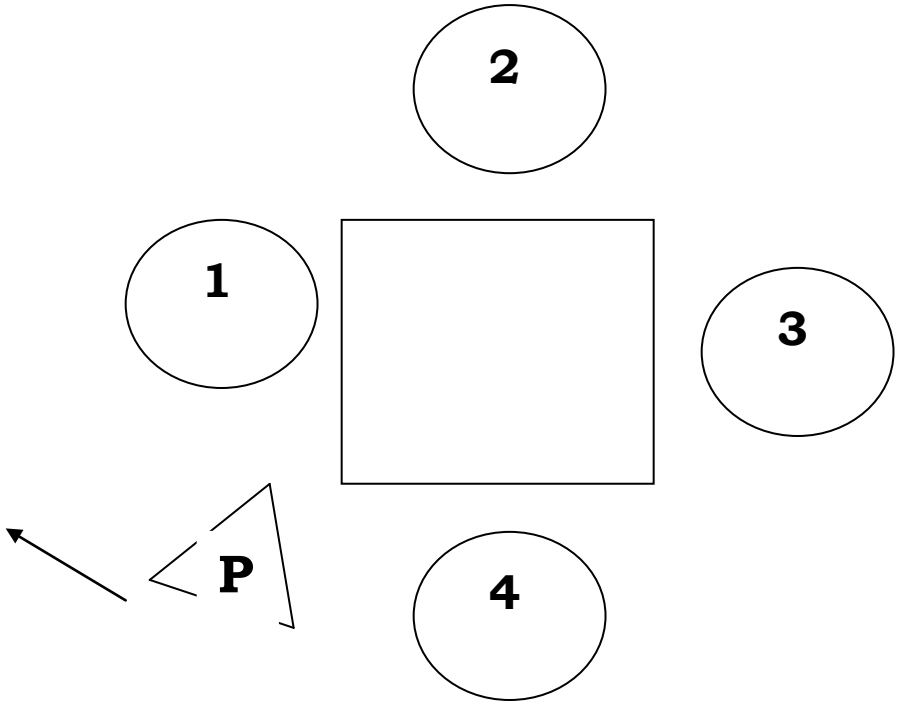
El programa de entrenamiento se realizarà durante 5 días. A continuación detallamos lo que desarrollaremos día a día:

a).- <u>Primer día:</u>

- Conocer a sus compañeros de trabajo
- Aprender el uso del sistema de INFORES
- Aprender sobre la calidad de la comida y la forma de entrega

- **<u>Organización de su mandil</u>**:
  - ✓ Mantenerlo siempre limpio
  - ✓ * Uso de los bolsillos del mandil: Bolsillo1: Ticket sin usar
    Bolsillo 2: Ticket en uso
    Bolsillo 3: ticket cerrado
    Bolsillo 4: Objetos varios
  - ✓ Objetivos varios: Encendedor y toallitas húmedas
- **<u>Sistema Punto pivote:</u>** Todos los meseros tomarán la orden de la misma manera, así cualquiera puede entregar el pedido y saber que plato le corresponde a cada cliente. Considerando desde el pasillo al tomar la orden la persona a la izquierda tienen la posición pivote #1, esta orden debe ser escrita en el primer renglón de la hoja de pedido, esto significa que no necesariamente debemos tomar la orden a la posición pivote #1, podemos saltarnos renglones según sea el caso.

Atención de Mesas



Elaboración propia.

Mediante el siguiente gráfico podemos visualizar de que manera el mozo (letra P) puede utilizar su punto pivote para atender a los comensales cumpliendo el orden, desde la mesa No 1 hacia la izquierda hacia la mesa 2 completando hasta la mesa 4.

b).- **<u>Segundo día:</u>** Explicaremos al nuevo empleado específicamente las pautas para realizar un excelente servicio, para ello:

- El administrador separa una mesa para conversar con el nuevo miembro de equipo.

Luego se preparara una mesa grande para más de un empleado con sillas adicionales en forma de teatro alrededor de la mesa.

- ✓ Enfatizar la importancia de servicio al cliente
- ✓ Conocer la filosofía del servicio al cliente
- ✓ Mostrar recomendaciones que indiquen el servicio al cliente
- ✓ Divertirse

c).- <u>Tercer día</u>: Entrenamiento en las bebidas

Nuestro cafè punto de encuentro ofrecerá diversas opciones de bebidas, pero nos especializaremos en la venta de café, por ello el primer punto importante a tocar será el entrenamiento de nuestro personal en este aspecto:

- **Café:**

  Establecido un acuerdo de trabajo con la empresa QUESTO S.A.[82] que distribuye el mundialmente famoso café ILLY utilizaremos sus máquinas expendedores de café las cuales utilizan para preparar el café solo"sachets", es decir, esta pre determinado la cantidad de café que se necesita para preparar los diferentes tipos de café que venderemos, esto definitivamente asegurará la calidad de nuestro café y lo estandarizará.

  Se enseñara a preparar todos los tipos de café sean normales o descafeinados.

- **Vinos:**

[82] Se hará un contrato a comodato, es decir, QUESTO nos dejará la máquina de café para usarla a cambio que nostros le compremos una cantidad de latas de café en sachets mensualmente, sea normal o descafeinado (6 latas de 36 unidades cada uno y 2 latas de descafeinado de 24 unidades cada uno mensualmente).

Mientras nuestros colaboradores sepan más de los vinos que venderemos más fácil será el sugerirlo a nuestros clientes. Solo venderemos dos tipos de vinos, blancos y tintos de diferentes países.

d).- <u>Cuarto día:</u> Preguntas situacionales

Al nuevo miembro de equipo se le pedirá contestar preguntas situacionales, es decir de qué manera actuaría en situaciones especiales con clientes. Luego de ello se discuten ellas para que refuerce sus decisiones. Las preguntas son:

- Tienes a tu cargo 4 mesas, es lunes a las 2.00 p.m. y el café punto de encuentro esta visiblemente ocupado. Dos de tus mesas están esperando sus pedidos, otra mesa está esperando sus 2 cafés, tú necesitas marcar la orden en el sistema y se acaba de sentar una mesa nueva. ¿Cómo atenderías todas estas obligaciones sin que ninguno de tus clientes se perjudique? ¿Pedirías ayuda para algo?, explica.
- Tienes un cliente que tiene un problema con su sándwiches; ella ha sido amable contigo y necesitas hacerte cargo de la situación. ¿Cómo lo tomarías? ¿Lo tomarías de diferente manera si el cliente fuera hostil o no fuera amable?
- Tienes una butifarra que no ha sido preparada con todos los ingredientes que ofrece la carta. ¿Cómo se lo harías saber al cocinero?, ¿Qué le dirías al cliente?, ¿Involucrarías al administrador?, ¿Cuándo y cómo?
- Han sentado una mesa al lado de tu estación. Tu compañero de estación no está en ese momento. ¿Qué harías?

- Tus clientes quieren alguna sugerencia para sus bebidas, aperitivos, platos fuertes y postres. ¿Qué les sugerirías y cómo describirías cada artículo?:

  Bebidas:

  Ensaladas:

  Sándwiches:

  Postres:

- Tienes una mesa con dos adultos y dos niños. ¿Qué sugerirías de bebidas y aperitivos?, ¿Qué puedes ofrecer para lograr que los niños estén contentos?

e).- <u>Quinto día:</u> Acción

Al nuevo colaborador se le dejará atender solo a los clientes en base a los conocimientos aprendidos en los días anteriores, siempre con un entrenador a su costado. En base a su desenvolvimiento y habilidad se determinará que día puede atender solo, es decir, sin ayuda.

Al final de cada día de entrenamiento el entrenador o líder evaluará al nuevo miembro de equipo:

- Aplicando el examen escrito de la carta de comidas y bebidas
- Revisar el ejercicio de repaso final
- Dar retroalimentación al empleado

Anexo 28: Indicadores y tiempos de atención

Le Point Café (Jr. Dasso)

Nombres:

Dirección:

Teléfono:

Email: **Fecha:**

1 Cuando llego a Le Point Café la atención que recibió en la recepción fue:

Rápida y amable	
Rápida e indeferente	
Lenta y amable	
Lenta e indiferente	

2 ¿Cuánto tiempo demoró su orden?

No demoró sólo lo que nos indicó el mesero	
Demoró un poco pero nada importante	
Demoró demasiado	
Demoró y se equivocaron en la orden	

3 ¿Le dio su nombre el mesero?

Si	
No	

4 Cuando terminó de comer...

Retiraron los platos inmediatamente y me ofrecieron café y/o postre	
Retiraron los platos inmediatamente pero no me ofrecieron nada	
Demoraron en retirar los platos y me ofrecieron café y/o postre	
Demoraron en retirar los platos y no me ofrecieron nada	
Tuve que pedir que me retiren los platos	

5 A la hora de la cuenta...

Solicité la cuenta y me la trajeron inmediatamente	
Solicité la cuenta y demoró en llegar	
Tuve que pedir que más de una vez la cuenta porque no me la traían	

6 ¿Cómo calificaría nuestros precios?

Muy buenos	
Buenos	
Regulares	
Malos	
Muy malos	

7 Sobre su mesero: (marcar todas las necesarias)

Me atendió muy bien	
Me recomendó un plato de la carta	
Me ofreció un café y/o postre	
Me resultó muy simpático	
Me ofreció más gaseosa o jugo	
Fue muy rápido en la atención	

8 Respecto a la comida (sandwich, ensalada, desayuno):

La comida estuvo deliciosa	
La comida estaba a la temperatura perfecta	
La comida no estuvo tan rica	
La comida estaba fría	

9 Respecto a la bebida caliente (café, té, etc.):

La bebida estuvo deliciosa	
La bebida estaba a la temperatura perfecta	
La bebida no estuvo tan rica	
La bebida estaba fría	

10 Despues de su experiencia de hoy: ¿regresaría a Le Point Café?

Definitivamente sí	
Sí	
Tal vez	
No creo	
No	
Definitivamente no	

Elaboración propia.

Anexo 29: Inversión en activo fijo (En Nuevos Soles)

Equipo de cocina

DESCRIPCION	CANT.	PRECIO UNIT. ($)	TOTAL Soles
Balanza	1	10	33
Tanque gas	1	300	990
Cafetera	1	400	1,320
Gratinadora eléctrica	1	500	1,650
Cocina 2 quemadores	1	500	1,650
Refrigerador vertical (2 puertas)	1	1,900	6,270
Congelador vertical (2 puertas)	1	1,900	6,270
Estante ventilado 4 niveles	1	500	1,650
Lavadero (3 pozas)	1	600	1,980
Plancha freidora lisa a gas	1	600	1,980
Mueble base para plancha freidora	1	200	660
Campana extractora industrial	1	1,000	4,026
Horno microondas	1	200	660
Licuadora	1	50	165
Rack fuentes	2	100	660
Aparato para crepes	1	80	264
Aparato para waffles	1	60	198
Refresquera	1	250	825
Horno panadería - pastelería	1	7,800	25,740
Horno a la leña	1	400	1,320
Batidora 30 litros	1	2,300	7,590
Sistema de ventilación y filtración	1	500	1,650
Imprevistos	1.0%	1	676
Total			68,227

Elaboración propia.

Anexo 29: Inversión en activo fijo (En Nuevos Soles)

Utensilios de cocina

DESCRIPCION	CANT.	PRECIO UNIT. ($)	TOTAL Soles
Ollas medianas Nº 34	2	20	132
Tazones medianos	6	10	198
Tazones grandes	6	10	198
Tabla de picar	3	5	50
Sartén Nº 40	1	20	66
Sartén Nº 30	1	15	50
Cuchillos	6	5	99
Fuente de aluminio grande	3	10	99
Fuente de aluminio chico	5	10	165
Moldes de horno	5	10	165
Total			1,221

Elaboración propia.

Mobiliario de cocina

DESCRIPCION	CANT.	PRECIO UNIT. ($)	TOTAL Soles
Mesa de trabajo	1	200	660
Repostero	1	250	825
Lavatorio con palanca	1	100	330
Total			1,815

Elaboración propia.

Anexo 29: Inversión en activo fijo (En Nuevos Soles)

Equipo de comedor

DESCRIPCION	CANT.	PRECIO UNIT. ($)	TOTAL Soles
Equipo de música	1	250	825
Parlantes	2	50	330
Rack equipo música	1	15	50
Rack parlantes	2	15	99
Vitrina	1	200	660
Ventilador	3	15	149
Total			2,112

Elaboración propia.

Muebles de comedor

DESCRIPCION	CANT.	PRECIO UNIT. ($)	TOTAL Soles
Mesas	18	25	1,485
Sillas	80	10	2,640
Mesa presentación	1	60	198
Sillones	4	40	528
Sofás	2	60	396
Estante	1	50	165
Total			5,412

Elaboración propia.

Anexo 29: Inversión en activo fijo (En Nuevos Soles)

Menaje

DESCRIPCION	CANT.	PRECIO UNIT. ($)	TOTAL Soles
Tenedores (docenas)	6	25	495
Cucharas (docenas)	6	25	495
Cucharitas (docenas)	6	25	495
Cuchillos (docenas)	6	25	495
Platos (docenas)	24	10	792
Tazas (docenas)	6	10	198
Dulceras (docenas)	6	10	198
Vasos (docenas)	8	10	264
Total			3,432

Elaboración propia.

Copas y vasos

DESCRIPCION	CANT.	PRECIO UNIT. ($)	TOTAL Soles
Copas diversas (docenas)	5	15	248
Vasos diversos (docenas)	5	15	248
Total			495

Elaboración propia.

Equipos de seguridad

DESCRIPCION	CANT.	PRECIO UNIT. ($)	TOTAL Soles
Botiquín	1	50	165
Extintores	2	50	330
Total		100	495

Elaboración propia.

Anexo 29: Inversión en activo fijo (En Nuevos Soles)

Equipos sanitarios

DESCRIPCION	CANT.	PRECIO UNIT. ($)	TOTAL Soles
Inodoro y lavatorio (juego)	3	130	1,287
Espejos	3	15	149
Secadores	2	40	264
Total		185	1,700

Elaboración propia.

Remodelaciones

DESCRIPCION	CANT.	PRECIO UNIT. ($)	TOTAL Soles
Cocina	25	40	3,278
Salón	87	60	17,206
Estacionamiento	75	10	2,475
Otros	12	20	819
Imprevistos	1%	1	238
Total		131	24,016

Elaboración propia.

Anexo 30: Determinación del costo de producción

1. Costo de materiales - Conformación del servicio típico - Líneas de producción

Desayuno estándar

Insumo	Unidad	Consumo
Azúcar	Kg	0.0150
Café	Kg	0.0100
Jamón 1	Kg	0.0075
Jamón 2	Kg	0.0075
Jamón 3	Kg	0.0075
Jamón 4	Kg	0.0075
Melón	Kg	0.0400
Miel	Lt	0.0400
Naranja	Kg	0.3000
Pan con pasas	EA	1.0000
Pan croissant	EA	1.0000
Pan de chocolate	EA	1.0000
Papaya	Kg	0.0400
Piña	Kg	0.0400
Queso 1	Kg	0.0075
Queso 2	Kg	0.0075
Queso 3	Kg	0.0075
Queso 4	Kg	0.0075
Sandía	Kg	0.0400
Té	Bolsa	0.6000
Tostadas integrales	EA	0.8000
Uva	Kg	0.0400
Yogurt	Lt	0.1200

Elaboración propia.

Anexo 30: Determinación del costo de producción

Sándwich estándar

Insumo	Unidad	Consumo
Aceite de oliva	Lt	0.00085
Jamón	Kg	0.00063
Jamón ahumado	Kg	0.00375
Jamón del país	Kg	0.00225
Lechuga	Kg	0.00260
Lechuga orgánica	Kg	0.01300
Mayonesa	Kg	0.00624
Queso mozarrella	Kg	0.00213
Palta	Kg	0.00840
Pan bagnat	Ea	0.05000
Pan baguette	Ea	0.32000
Pan blanco troncha	Ea	0.17000
Pan ciabatta	Ea	0.27000
Pan croissant	Ea	0.05000
Pan de molde tostado	EA	0.28000
Pechuga de pollo	Kg	0.01680
Pechuga de pollo ahumado	Kg	0.00200
Queso edam	Kg	0.00063
Tomate	Kg	0.03220
Zanahoria	Kg	0.00020

Elaboración propia.

Anexo 30: Determinación del costo de producción

Ensalada estándar

Insumo	Unidad	Consumo
aceite de oliva	Lt	0.0465
ajo	Kg	0.0011
croûtons	Ea	0.9000
espinaca	Kg	0.0665
jamón ahumado	Kg	0.0450
lechuga americana	Kg	0.0220
lechuga orgánica	Kg	0.0220
lechuga romana	Kg	0.0180
mostaza	Lt	0.0050
pimienta	Kg	0.0040
pimiento	Kg	0.0165
queso fresco de cabra	Kg	0.0275
queso parmesano	Kg	0.0090
sal	Kg	0.0040
tomate	Kk	0.0540
vinagre basalmico	Lt	0.0410
zanahoria	Kg	0.0275

Elaboración propia.

Pastel estándar

Insumo	Unidad	Consumo
azúcar	Kg	0.0360
crema de leche	Lt	0.0090
chocolate	Kg	0.0200
harina	Kg	0.0240
huevo	Kg	0.0240
leche	Lt	0.0240
lúcuma	Kg	0.0120
mantequilla	Kg	0.0060
sal	Kg	0.0010

Elaboración propia.

Anexo 30: Determinación del costo de producción

Ensalada de fruta estándar

Insumo	Unidad	Consumo
Fresa	Kg	0.0500
Papaya	Kg	0.0200
Piña	Kg	0.0200
Platano	Kg	0.0200
Sandía	Kg	0.0200
Uva	Kg	0.0200
yogurt natural	Lt	0.1200

Elaboración propia.

Bebida estándar

Insumo	Unidad	Consumo
azúcar	Kg	0.0108
café	Kg	0.0015
fresa	Kg	0.0140
Gaseosa	Bt	0.2800
leche	Lt	0.0150
limón	Kg	0.0016
mango	Kg	0.0016
naranja	Kg	0.0124
papaya	Kg	0.0124
piña	Kg	0.0112
platano	Kg	0.0016
Té	Ea	0.0700

Elaboración propia.

Anexo 30: Determinación del costo de producción

Factor de consumo por línea de producción

Línea de Producción		Frecuencia
Desayuno Estándar		2%
Sandwich Estándar		30%
Ensalada Estándar		24%
Pastel Estándar		4%
Ensalada de Frutas Estándar		4%
Bebida Estándar		36%
Total		100%

Elaboración propia.

Consumo estándar de materiales directos

Insumo	Unidad	0	1	2	3	4	5
Aceite de oliva	Lt	0.0114	0.0114	0.0114	0.0114	0.0114	0.0114
Ajo	Kg	0.0003	0.0003	0.0003	0.0003	0.0003	0.0003
Azúcar	Kg	0.0056	0.0056	0.0056	0.0056	0.0056	0.0056
Café	Kg	0.0007	0.0007	0.0007	0.0007	0.0007	0.0007
Chocolate	Kg	0.0008	0.0008	0.0008	0.0008	0.0008	0.0008
Crema de leche	Lt	0.0004	0.0004	0.0004	0.0004	0.0004	0.0004
Croûtons	Ea	0.2160	0.2160	0.2160	0.2160	0.2160	0.2160
Espinaca	Kg	0.0160	0.0160	0.0160	0.0160	0.0160	0.0160
Fresa	Kg	0.0020	0.0020	0.0020	0.0020	0.0020	0.0020
Gaseosa	Bt	0.1008	0.1008	0.1008	0.1008	0.1008	0.1008
Harina	Kg	0.0010	0.0010	0.0010	0.0010	0.0010	0.0010
Huevo	Kg	0.0010	0.0010	0.0010	0.0010	0.0010	0.0010
Jamón	Kg	0.0008	0.0008	0.0008	0.0008	0.0008	0.0008
Jamón ahumado	Kg	0.0119	0.0119	0.0119	0.0119	0.0119	0.0119
Jamón del país	Kg	0.0007	0.0007	0.0007	0.0007	0.0007	0.0007
Leche	Lt	0.0010	0.0010	0.0010	0.0010	0.0010	0.0010
Lechuga	Kg	0.0014	0.0014	0.0014	0.0014	0.0014	0.0014
Limón	Kg	0.0006	0.0006	0.0006	0.0006	0.0006	0.0006
Lúcuma	Kg	0.0005	0.0005	0.0005	0.0005	0.0005	0.0005
Mango	Kg	0.0006	0.0006	0.0006	0.0006	0.0006	0.0006
Mantequilla	Kg	0.0002	0.0002	0.0002	0.0002	0.0002	0.0002

Continúa…

Consumo estándar de materiales directos

…viene

Mayonesa	Kg	0.0019	0.0019	0.0019	0.0019	0.0019	0.0019
Melon	Kg	0.0008	0.0008	0.0008	0.0008	0.0008	0.0008
Miel	Lt	0.0008	0.0008	0.0008	0.0008	0.0008	0.0008
Mostaza	Lt	0.0012	0.0012	0.0012	0.0012	0.0012	0.0012
Naranja	Kg	0.0105	0.0105	0.0105	0.0105	0.0105	0.0105
Palta	Kg	0.0025	0.0025	0.0025	0.0025	0.0025	0.0025
Pan bagnat	Ea	0.0150	0.0150	0.0150	0.0150	0.0150	0.0150
Pan baguette	Ea	0.0960	0.0960	0.0960	0.0960	0.0960	0.0960
Pan blanco troncha	Ea	0.0510	0.0510	0.0510	0.0510	0.0510	0.0510
Pan ciabatta	Ea	0.0810	0.0810	0.0810	0.0810	0.0810	0.0810
Pan con pasas	EA	0.0200	0.0200	0.0200	0.0200	0.0200	0.0200
Pan croissant	EA	0.0350	0.0350	0.0350	0.0350	0.0350	0.0350
Pan de chocolate	EA	0.0200	0.0200	0.0200	0.0200	0.0200	0.0200
Pan de molde tostado	EA	0.0840	0.0840	0.0840	0.0840	0.0840	0.0840
Papaya	Kg	0.0008	0.0008	0.0008	0.0008	0.0008	0.0008
Pechuga de pollo	Kg	0.0056	0.0056	0.0056	0.0056	0.0056	0.0056
Pimienta	Kg	0.0010	0.0010	0.0010	0.0010	0.0010	0.0010
Pimiento	Kg	0.0040	0.0040	0.0040	0.0040	0.0040	0.0040
Piña	Kg	0.0016	0.0016	0.0016	0.0016	0.0016	0.0016
Platano	Kg	0.0008	0.0008	0.0008	0.0008	0.0008	0.0008
Queso	Kg	0.0074	0.0074	0.0074	0.0074	0.0074	0.0074
Queso fresco cabra	Kg	0.0066	0.0066	0.0066	0.0066	0.0066	0.0066
Queso parmesano	Kg	0.0022	0.0022	0.0022	0.0022	0.0022	0.0022
Sal	Kg	0.0010	0.0010	0.0010	0.0010	0.0010	0.0010
Sandía	Kg	0.0016	0.0016	0.0016	0.0016	0.0016	0.0016
Té	Bolsa	0.0372	0.0372	0.0372	0.0372	0.0372	0.0372
Tomate	Kg	0.0226	0.0226	0.0226	0.0226	0.0226	0.0226
Uva	Kg	0.0016	0.0016	0.0016	0.0016	0.0016	0.0016
Vinagre balsámico	Lt	0.0098	0.0098	0.0098	0.0098	0.0098	0.0098
Yogurt	Lt	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
Zanahoria	Kg	0.0001	0.0001	0.0001	0.0001	0.0001	0.0001

Elaboración propia.

Anexo 30: Determinación del costo de producción

Consumo de materiales en unidades de compra

Insumo	Unidad	1	2	3	4	5
Aceite de oliva	Lt	269	389	563	699	816
Ajo	Kg	6	9	13	17	19
Azúcar	Kg	132	192	278	345	402
Café	Kg	17	25	37	45	53
Chocolate	Kg	19	27	39	49	57
Crema de leche	Lt	8	12	18	22	26
Croûtons	Ea	5,081	7,367	10,656	13,236	15,435
Espinaca	Kg	375	544	787	978	1,140
Fresa	Kg	47	68	99	123	143
Gaseosa	Bt	2,371	3,438	4,973	6,177	7,203
Harina	Kg	23	33	47	59	69
Huevo	Kg	23	33	47	59	69
Jamón	Kg	19	27	39	48	56
Jamón ahumado	Kg	281	407	588	731	852
Jamón del país	Kg	16	23	33	41	48
Leche	Lt	23	33	47	59	69
Lechuga	Kg	32	46	67	83	97
Limón	Kg	14	20	28	35	41
Lúcuma	Kg	11	16	24	29	34
Mango	Kg	14	20	28	35	41
Mantequilla	Kg	6	8	12	15	17
Mayonesa	Kg	44	64	92	115	134
Melon	Kg	19	27	39	49	57
Miel	Lt	19	27	39	49	57
Mostaza	Lt	28	41	59	74	86
Naranja	Kg	246	357	516	641	748
Palta	Kg	59	86	124	154	180
Pan bagnat	Ea	353	512	740	919	1,072
Pan baguette	Ea	2,258	3,274	4,736	5,883	6,860
Pan blanco troncha	Ea	1,200	1,739	2,516	3,125	3,644

Continúa…

Consumo de materiales en unidades de compra

…viene

Pan ciabatta	Ea	1,905	2,763	3,996	4,964	5,788
Pan con pasas	EA	470	682	987	1,226	1,429
Pan croissant	EA	823	1,194	1,727	2,145	2,501
Pan de chocolate	EA	470	682	987	1,226	1,429
Pan de molde tostado	EA	1,976	2,865	4,144	5,147	6,002
Papaya	Kg	19	27	39	49	57
Pechuga de pollo	Kg	133	192	278	346	403
Pimienta	Kg	23	33	47	59	69
Pimiento	Kg	93	135	195	243	283
Piña	Kg	38	55	79	98	114
Platano	Kg	19	27	39	49	57
Queso	Kg	174	252	364	453	528
Queso fresco cabra	Kg	155	225	326	404	472
Queso parmesano	Kg	51	74	107	132	154
Sal	Kg	23	33	47	59	69
Sandía	Kg	38	55	79	98	114
Té	Bolsa	875	1,269	1,835	2,280	2,658
Tomate	Kg	532	771	1,116	1,386	1,616
Uva	Kg	38	55	79	98	114
Vinagre balsámico	Lt	231	336	485	603	703
Yogurt	Lt	0	0	1	1	1
Zanahoria	Kg	1	2	3	4	4

Elaboración propia.

Anexo 30: Determinación del costo de producción

Precios de mercado de materiales

(En Nuevos Soles / Unidad)

Insumo	Unidad	0	1	2	3	4	5
Aceite de oliva	Lt	20.00	20.00	20.05	20.10	20.15	20.20
Ajo	Kg	5.00	5.00	5.01	5.03	5.04	5.05
Azúcar	Kg	1.50	1.50	1.50	1.51	1.51	1.52
Café	Kg	10.00	10.00	10.03	10.05	10.08	10.10
Chocolate	Kg	12.00	12.00	12.03	12.06	12.09	12.12
Crema de leche	Lt	8.00	8.00	8.02	8.04	8.06	8.08
Croûtons	Ea	2.00	2.00	2.01	2.01	2.02	2.02
Espinaca	Kg	2.00	2.00	2.01	2.01	2.02	2.02
Fresa	Kg	3.00	3.00	3.01	3.02	3.02	3.03
Gaseosa	Bt	1.25	1.25	1.25	1.26	1.26	1.26
Harina	Kg	3.50	3.50	3.51	3.52	3.53	3.54
Huevo	Kg	3.00	3.00	3.01	3.02	3.02	3.03
Jamón	Kg	15.00	15.00	15.04	15.08	15.11	15.15
Jamón ahumado	Kg	25.00	25.00	25.06	25.13	25.19	25.25
Jamón del país	Kg	30.00	30.00	30.08	30.15	30.23	30.30
Leche	Lt	2.30	2.30	2.31	2.31	2.32	2.32
Lechuga	Kg	1.00	1.00	1.00	1.01	1.01	1.01
Limón	Kg	2.00	2.00	2.01	2.01	2.02	2.02
Lúcuma	Kg	4.00	4.00	4.01	4.02	4.03	4.04
Mango	Kg	4.00	4.00	4.01	4.02	4.03	4.04
Mantequilla	Kg	10.00	10.00	10.03	10.05	10.08	10.10
Mayonesa	Kg	10.00	10.00	10.03	10.05	10.08	10.10
Melon	Kg	4.00	4.00	4.01	4.02	4.03	4.04
Miel	Lt	15.00	15.00	15.04	15.08	15.11	15.15
Mostaza	Lt	4.00	4.00	4.01	4.02	4.03	4.04
Naranja	Kg	1.00	1.00	1.00	1.01	1.01	1.01
Palta	Kg	3.50	3.50	3.51	3.52	3.53	3.54
Pan bagnat	Ea	0.36	0.36	0.36	0.36	0.36	0.36
Pan baguette	Ea	0.47	0.47	0.47	0.47	0.47	0.47
Pan blanco troncha	Ea	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40
Pan ciabatta	Ea	0.39	0.39	0.39	0.39	0.39	0.39

Continúa…

Precios de mercado de materiales

(En Nuevos Soles / Unidad)

…viene

Pan con pasas	EA	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.51
Pan croissant	EA	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.51
Pan de chocolate	EA	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.51
Pan de molde tostado	EA	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20
Papaya	Kg	3.00	3.00	3.01	3.02	3.02	3.03
Pechuga de pollo	Kg	7.00	7.00	7.02	7.04	7.05	7.07
Pimienta	Kg	10.00	10.00	10.03	10.05	10.08	10.10
Pimiento	Kg	2.00	2.00	2.01	2.01	2.02	2.02
Piña	Kg	2.00	2.00	2.01	2.01	2.02	2.02
Platano	Kg	2.00	2.00	2.01	2.01	2.02	2.02
Queso	Kg	15.00	15.00	15.04	15.08	15.11	15.15
Queso fresco cabra	Kg	14.00	14.00	14.04	14.07	14.11	14.14
Queso parmesano	Kg	30.00	30.00	30.08	30.15	30.23	30.30
Sal	Kg	1.00	1.00	1.00	1.01	1.01	1.01
Sandía	Kg	4.00	4.00	4.01	4.02	4.03	4.04
Té	Bolsa	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07
Tomate	Kg	2.00	2.00	2.01	2.01	2.02	2.02
Uva	Kg	3.00	3.00	3.01	3.02	3.02	3.03
Vinagre balsámico	Lt	10.00	10.00	10.03	10.05	10.08	10.10
Yogurt	Lt	5.00	5.00	5.01	5.03	5.04	5.05
Zanahoria	Kg	1.00	1.00	1.00	1.01	1.01	1.01

Elaboración propia.

Anexo 30: Determinación del costo de producción

Costo de materiales de producción

(En Nuevos Soles / Unidad)

Insumo	Unidad	0	1	2	3	4	5
Aceite de oliva	Lt	0.2283	0.2283	0.2288	0.2294	0.2300	0.2306
Ajo	Kg	0.0014	0.0014	0.0014	0.0014	0.0014	0.0014
Azúcar	Kg	0.0084	0.0084	0.0085	0.0085	0.0085	0.0085
Café	Kg	0.0074	0.0074	0.0074	0.0074	0.0075	0.0075
Chocolate	Kg	0.0096	0.0096	0.0096	0.0096	0.0097	0.0097
Crema de leche	Lt	0.0029	0.0029	0.0029	0.0029	0.0029	0.0029
Croûtons	Ea	0.4320	0.4320	0.4330	0.4341	0.4352	0.4363
Espinaca	Kg	0.0319	0.0319	0.0320	0.0321	0.0322	0.0322
Fresa	Kg	0.0060	0.0060	0.0060	0.0060	0.0060	0.0061
Gaseosa	Bt	0.1260	0.1260	0.1263	0.1266	0.1269	0.1273
Harina	Kg	0.0034	0.0034	0.0034	0.0034	0.0034	0.0034
Huevo	Kg	0.0029	0.0029	0.0029	0.0029	0.0029	0.0029
Jamón	Kg	0.0118	0.0118	0.0118	0.0119	0.0119	0.0119
Jamón ahumado	Kg	0.2981	0.2981	0.2988	0.2996	0.3003	0.3011
Jamón del país	Kg	0.0203	0.0203	0.0203	0.0203	0.0204	0.0205
Leche	Lt	0.0022	0.0022	0.0022	0.0022	0.0022	0.0022
Lechuga	Kg	0.0014	0.0014	0.0014	0.0014	0.0014	0.0014
Limón	Kg	0.0012	0.0012	0.0012	0.0012	0.0012	0.0012
Lúcuma	Kg	0.0019	0.0019	0.0019	0.0019	0.0019	0.0019
Mango	Kg	0.0023	0.0023	0.0023	0.0023	0.0023	0.0023
Mantequilla	Kg	0.0024	0.0024	0.0024	0.0024	0.0024	0.0024
Mayonesa	Kg	0.0187	0.0187	0.0188	0.0188	0.0189	0.0189
Melon	Kg	0.0032	0.0032	0.0032	0.0032	0.0032	0.0032
Miel	Lt	0.0120	0.0120	0.0120	0.0121	0.0121	0.0121
Mostaza	Lt	0.0048	0.0048	0.0048	0.0048	0.0048	0.0048
Naranja	Kg	0.0105	0.0105	0.0105	0.0105	0.0105	0.0106
Palta	Kg	0.0088	0.0088	0.0088	0.0089	0.0089	0.0089
Pan bagnat	Ea	0.0054	0.0054	0.0054	0.0054	0.0054	0.0054
Pan baguette	Ea	0.0447	0.0447	0.0448	0.0450	0.0451	0.0452
Pan blanco troncha	Ea	0.0204	0.0204	0.0204	0.0205	0.0206	0.0206
Pan ciabatta	Ea	0.0315	0.0315	0.0315	0.0316	0.0317	0.0318

Continúa…

Costo de materiales de producción

(En Nuevos Soles / Unidad)

…viene

Pan con pasas	EA	0.0100	0.0100	0.0100	0.0100	0.0101	0.0101
Pan croissant	EA	0.0175	0.0175	0.0175	0.0176	0.0176	0.0177
Pan de chocolate	EA	0.0100	0.0100	0.0100	0.0100	0.0101	0.0101
Pan de molde tostado	EA	0.0165	0.0165	0.0165	0.0165	0.0166	0.0166
Papaya	Kg	0.0024	0.0024	0.0024	0.0024	0.0024	0.0024
Pechuga de pollo	Kg	0.0395	0.0395	0.0396	0.0397	0.0398	0.0399
Pimienta	Kg	0.0096	0.0096	0.0096	0.0096	0.0097	0.0097
Pimiento	Kg	0.0079	0.0079	0.0079	0.0080	0.0080	0.0080
Piña	Kg	0.0032	0.0032	0.0032	0.0032	0.0032	0.0032
Platano	Kg	0.0016	0.0016	0.0016	0.0016	0.0016	0.0016
Queso	Kg	0.1108	0.1108	0.1111	0.1114	0.1116	0.1119
Queso fresco cabra	Kg	0.0066	0.0066	0.0066	0.0066	0.0066	0.0067
Queso parmesano	Kg	0.0648	0.0648	0.0650	0.0651	0.0653	0.0654
Sal	Kg	0.0010	0.0010	0.0010	0.0010	0.0010	0.0010
Sandía	Kg	0.0064	0.0064	0.0064	0.0064	0.0064	0.0065
Té	Bolsa	0.0026	0.0026	0.0026	0.0026	0.0026	0.0026
Tomate	Kg	0.0452	0.0452	0.0453	0.0455	0.0456	0.0457
Uva	Kg	0.0048	0.0048	0.0048	0.0048	0.0048	0.0048
Vinagre balsámico	Lt	0.0984	0.0984	0.0986	0.0989	0.0991	0.0994
Yogurt	Lt	0.0001	0.0001	0.0001	0.0001	0.0001	0.0001
Zanahoria	Kg	0.0000	0.0001	0.0001	0.0001	0.0001	0.0001
Total Costo Unitario Materiales (Soles)		**1.82**	**1.82**	**1.82**	**1.83**	**1.83**	**1.84**
Total Costo de Materiales (soles)		**0**	**42,826**	**62,240**	**90,251**	**112,386**	**131,384**

Elaboración propia.

Costo de mano de obra directa

(En Nuevos Soles)

DESCRIPCION	1	2	3	4	5
Chef					
Sueldo Básico	14,400	14,400	14,472	14,544	14,617
Tasa de Incremento	0%	0.50%	0.50%	0.50%	0.50%
Sueldo con Incremento	14,400	14,472	14,544	14,617	14,690
Gratificaciones	2,400	2,412	2,424	2,436	2,448
Total Sueldo	16,800	16,884	16,968	17,053	17,139
Essalud	1,512	1,520	1,527	1,535	1,542

Continúa…

Costo de mano de obra directa

(En Nuevos Soles)

…viene

CTS	1,400	1,407	1,414	1,421	1,428
Total Beneficios Sociales	2,912	2,927	2,941	2,956	2,971
Total Sueldo + Benef.Sociales	19,712	19,811	19,910	20,009	20,109
Número de Personas	1	1	1	1	1
Sueldo Chef	19,712	19,811	19,910	20,009	20,109
Distribución de Puntos					
Ingresos por Puntos (S/.)	2,147	3,190	4,730	6,022	7,198
Ingresos Chef	**21,859**	**23,001**	**24,639**	**26,031**	**27,307**
Asistente Cheff					
Sueldo Básico	9,600	9,600	9,648	9,696	9,745
Tasa de Incremento	0%	0.50%	0.50%	0.50%	0.50%
Sueldo con Incremento	9,600	9,648	9,696	9,745	9,793
Gratificaciones	1,600	1,608	1,616	1,624	1,632
Total Sueldo	11,200	11,256	11,312	11,369	11,426
Essalud	1,008	1,013	1,018	1,023	1,028
CTS	933	938	943	947	952
Total Beneficios Sociales	1,941	1,951	1,961	1,971	1,980
Total Sueldo + Benef.Sociales	13,141	13,207	13,273	13,339	13,406
Número de Personas	1	1	1	1	1
Sueldo	13,141	13,207	13,273	13,339	13,406
Distribución de Puntos					
Ingresos por Puntos (S/.)	1,533	2,279	3,379	4,302	5,142
Sueldo Asistente Chef	**14,675**	**15,486**	**16,652**	**17,641**	**18,548**
Panadero					
Sueldo Básico	7,200	7,200	7,236	7,272	7,309
Tasa de Incremento	0%	0.50%	0.50%	0.50%	0.50%
Sueldo con Incremento	7,200	7,236	7,272	7,309	7,345
Gratificaciones	1,200	1,206	1,212	1,218	1,224
Total Sueldo	8,400	8,442	8,484	8,527	8,569
Essalud	756	760	764	767	771
CTS	700	703	707	711	714
Total Beneficios Sociales	1,456	1,463	1,471	1,478	1,485
Total Sueldo + Benef.Sociales	9,856	9,905	9,955	10,005	10,055
Número de Personas	1	1	1	1	1
Sueldo	9,856	9,905	9,955	10,005	10,055

Continúa…

Costo de mano de obra directa

(En Nuevos Soles)

…viene

Distribución de Puntos					
Ingresos por Puntos (S/.)	1,840	2,735	4,054	5,162	6,170
Sueldo Panadero	**11,696**	**12,640**	**14,009**	**15,166**	**16,224**
Pastelero					
Sueldo Básico	7,200	7,200	7,236	7,272	7,309
Tasa de Incremento	0%	0.50%	0.50%	0.50%	0.50%
Sueldo con Incremento	7,200	7,236	7,272	7,309	7,345
Gratificaciones	1,200	1,206	1,212	1,218	1,224
Total Sueldo	8,400	8,442	8,484	8,527	8,569
Essalud	756	760	764	767	771
CTS	700	703	707	711	714
Total Beneficios Sociales	1,456	1,463	1,471	1,478	1,485
Total Sueldo + Benef.Sociales	9,856	9,905	9,955	10,005	10,055
Número de Personas	1	1	1	1	1
Sueldo	9,856	9,905	9,955	10,005	10,055
Distribución de Puntos					
Ingresos por Puntos (S/.)	1,840	2,735	4,054	5,162	6,170
Sueldo Pastelero	**11,696**	**12,640**	**14,009**	**15,166**	**16,224**
Asistente Pastelero					
Sueldo Básico	6,000	6,000	6,030	6,060	6,090
Tasa de Incremento	0%	0.50%	0.50%	0.50%	0.50%
Sueldo con Incremento	6,000	6,030	6,060	6,090	6,121
Gratificaciones	1,000	1,005	1,010	1,015	1,020
Total Sueldo	7,000	7,035	7,070	7,106	7,141
Essalud	630	633	636	639	643
CTS	583	586	589	592	595
Total Beneficios Sociales	1,213	1,219	1,225	1,232	1,238
Total Sueldo + Benef.Sociales	8,213	8,254	8,296	8,337	8,379
Número de Personas	1	1	1	1	1
Sueldo	8,213	8,254	8,296	8,337	8,379
Distribución de Puntos					
Ingresos por Puntos (S/.)	1,533	2,279	3,379	4,302	5,142
Sueldo Asistente Pastelero	**9,747**	**10,533**	**11,674**	**12,639**	**13,520**
Mozo Tiempo Completo					

Continúa…

Costo de mano de obra directa

(En Nuevos Soles)

…viene

Sueldo Básico	5,520	5,520	5,548	5,575	5,603
Tasa de Incremento	0%	0.50%	0.50%	0.50%	0.50%
Sueldo con Incremento	5,520	5,548	5,575	5,603	5,631
Gratificaciones	920	925	929	934	939
Total Sueldo	6,440	6,472	6,505	6,537	6,570
Essalud	580	582	585	588	591
CTS	537	539	542	545	547
Total Beneficios Sociales	1,116	1,122	1,127	1,133	1,139
Total Sueldo + Benef.Sociales	7,556	7,594	7,632	7,670	7,709
Número de Personas	5	5	5	5	5
Sueldo	37,781	37,970	38,160	38,351	38,543
Distribución de Puntos					
Ingresos por Puntos (S/.)	6,134	9,115	13,514	17,206	20,566
Sueldo Mozo Tiempo Completo	**43,915**	**47,085**	**51,674**	**55,557**	**59,109**
Mozo Tiempo Completo Formación Laboral Juvenil					
Sueldo Básico	5,520	5,520	5,548	5,575	5,603
Tasa de Incremento	0.00%	0.50%	0.50%	0.50%	0.50%
Sueldo con Incremento	5,520	5,548	5,575	5,603	5,631
Gratificaciones	0	0	0	0	0
Total Sueldo	5,520	5,548	5,575	5,603	5,631
Essalud	497	499	502	504	507
CTS	460	462	465	467	469
Total Beneficios Sociales	957	962	966	971	976
Total Sueldo + Benef.Sociales	6,477	6,509	6,542	6,574	6,607
Número de Personas	3	3	3	3	3
Sueldo	19,430	19,527	19,625	19,723	19,822
Distribución de Puntos					
Ingresos por Puntos (S/.)	3,680	5,469	8,108	10,324	12,340
Sueldo Mozo Tiempo Completo	**23,111**	**24,997**	**27,734**	**30,047**	**32,162**
Mozo Part Time					
Sueldo Básico	2,760	2,760	2,774	2,788	2,802
Tasa de Incremento	0.00%	0.50%	0.50%	0.50%	0.50%

Continúa…

Costo de mano de obra directa

(En Nuevos Soles)

…viene

Sueldo con Incremento	2,760	2,774	2,788	2,802	2,816
Gratificaciones	460	462	465	467	469
Total Sueldo	3,220	3,236	3,252	3,269	3,285
Essalud	290	291	293	294	296
CTS	268	270	271	272	274
Total Beneficios Sociales	558	561	564	567	569
Total Sueldo + Benef.Sociales	3,778	3,797	3,816	3,835	3,854
Número de Personas	6	6	6	6	6
Sueldo	22,669	22,782	22,896	23,010	23,126
Distribución de Puntos					
Ingresos por Puntos (S/.)	3,680	5,469	8,108	10,324	12,340
Sueldo Mozo Part Time	**26,349**	**28,251**	**31,004**	**33,334**	**35,465**
Runner					
Sueldo Básico	5,520	5,520	5,548	5,575	5,603
Tasa de Incremento	0.00%	0.50%	0.50%	0.50%	0.50%
Sueldo con Incremento	5,520	5,548	5,575	5,603	5,631
Gratificaciones	920	925	929	934	939
Total Sueldo	6,440	6,472	6,505	6,537	6,570
Essalud	580	582	585	588	591
CTS	537	539	542	545	547
Total Beneficios Sociales	1,116	1,122	1,127	1,133	1,139
Total Sueldo + Benef.Sociales	7,556	7,594	7,632	7,670	7,709
Número de Personas	1	1	1	1	1
Sueldo	7,556	7,594	7,632	7,670	7,709
Distribución de Puntos					
Ingresos por Puntos (S/.)	1,227	1,823	2,703	3,441	4,113
Sueldo Runner Full Time	**8,783**	**9,417**	**10,335**	**11,111**	**11,822**
Total Mano Obra Directa	**171,830**	**184,049**	**201,730**	**216,693**	**230,382**

Elaboración propia.

Anexo 30: Determinación del costo de producción

Costo de inventarios

(En Nuevos Soles)

DESCRIPCION	0	1	2	3	4	5
Costo de Inventario Inicial	0	1,784	2,587	3,751	4,671	5,461
Costo Total de Inventario Final	1,784	2,587	3,751	4,671	5,461	5,474

Elaboración propia.

Otros costos de producción

(En Nuevos Soles)

DESCRIPCION	1	2	3	4	5
Consumo Energía Eléctrica	11,294	14,634	20,421	29,528	39,187
Consumo Agua	3,764	5,593	8,293	10,558	12,620
Consumo de Gas	1,882	5,593	12,023	22,142	32,875
Depreciación de planta y equipos	21,785	21,785	21,785	21,785	21,785
Gastos Generales de Fabricación	2,000	2,050	2,101	2,154	2,208
Total Otros Costos Producción	40,724	49,656	64,623	86,166	108,674

Elaboración propia.

Anexo 30: Determinación del costo de producción

Total costos de producción

DESCRIPCIÓN	1	2	3	4	5
Materiales directos usados	42,826	62,240	90,251	112,386	131,384
Costo de mano de obra directa	171,830	184,049	201,730	216,693	230,382
Costos directos o costos primarios	214,656	246,290	291,981	329,079	361,765
Costos indirectos de fabricación	40,724	49,656	64,623	86,166	108,674
Costo de Producción	**255,380**	**295,945**	**356,603**	**415,245**	**470,439**

Elaboración propia.

Anexo 31: Presupuesto de mano de obra directa

(En Nuevos Soles)

DESCRIPCIÓN	1	2	3	4	5
Gerente General/Administrador					
Sueldo Básico	24,000	24,000	24,120	24,241	24,362
Tasa de Incremento	0%	0.50%	0.50%	0.50%	0.50%
Sueldo con Incremento	24,000	24,120	24,241	24,362	24,484
Gratificaciones	4,000	4,020	4,040	4,060	4,081
Total Sueldo	28,000	28,140	28,281	28,422	28,564
Essalud	2,520	2,533	2,545	2,558	2,571
CTS	2,333	2,345	2,357	2,368	2,380
Total Beneficios Sociales	4,853	4,878	4,902	4,926	4,951
Total Sueldo + Benef.Sociales	32,853	33,018	33,183	33,349	33,515
Número de Personas	1	1	1	1	1
Sueldo	32,853	33,018	33,183	33,349	33,515
Distribución de Puntos					
Ingresos por Puntos	2,760	4,102	6,081	7,743	9,255
Total Gerente Gral/Administ. (S/.)	**35,613**	**37,119**	**39,264**	**41,091**	**42,770**
Cajero					
Sueldo Básico	5,520	5,520	5,548	5,575	5,603
Tasa de Incremento	0%	0.50%	0.50%	0.50%	0.50%
Sueldo con Incremento	5,520	5,548	5,575	5,603	5,631
Gratificaciones	920	925	929	934	939
Total Sueldo	6,440	6,472	6,505	6,537	6,570
Essalud	580	582	585	588	591
CTS	537	539	542	545	547
Total Beneficios Sociales	1,116	1,122	1,127	1,133	1,139
Total Sueldo + Benef.Sociales	7,556	7,594	7,632	7,670	7,709
Número de Personas	2	2	2	2	2
Sueldo	15,112	15,188	15,264	15,340	15,417
Distribución de Puntos					
Ingresos por Puntos (S/.)	2,453	3,646	5,406	6,882	8,227
Total Cajero (S/.)	**17,566**	**18,834**	**20,670**	**22,223**	**23,644**

Elaboración propia.

Anexo 31: Presupuesto de mano de obra directa

(En Nuevos Soles)

Counter					
Sueldo Básico	5,520	5,520	5,548	5,575	5,603
Tasa de Incremento	0%	0.50%	0.50%	0.50%	0.50%
Sueldo con Incremento	5,520	5,548	5,575	5,603	5,631
Gratificaciones	920	925	929	934	939
Total Sueldo	6,440	6,472	6,505	6,537	6,570
Essalud	580	582	585	588	591
CTS	537	539	542	545	547
Total Beneficios Sociales	1,116	1,122	1,127	1,133	1,139
Total Sueldo + Benef.Sociales	7,556	7,594	7,632	7,670	7,709
Número de Personas	2	2	2	2	2
Sueldo	15,112	15,188	15,264	15,340	15,417
Distribución de Puntos					
Ingresos por Puntos (S/.)	2,453	3,646	5,406	6,882	8,227
Total Counter (S/.)	**17,566**	**18,834**	**20,670**	**22,223**	**23,644**
Vigilante					
Sueldo Básico	5,520	5,520	5,548	5,575	5,603
Tasa de Incremento	0%	0.50%	0.50%	0.50%	0.50%
Sueldo con Incremento	5,520	5,548	5,575	5,603	5,631
Gratificaciones	920	925	929	934	939
Total Sueldo	6,440	6,472	6,505	6,537	6,570
Essalud	580	582	585	588	591
CTS	537	539	542	545	547
Total Beneficios Sociales	1,116	1,122	1,127	1,133	1,139
Total Sueldo + Benef.Sociales	7,556	7,594	7,632	7,670	7,709
Número de Personas	2	2	2	2	2
Sueldo	15,112	15,188	15,264	15,340	15,417
Distribución de Puntos					
Ingresos por Puntos (S/.)	1,840	2,735	4,054	5,162	6,170
Sueldo Vigilante	**16,953**	**17,923**	**19,318**	**20,502**	**21,587**
Total Personal Administrativo (S/.)	**87,698**	**92,710**	**99,921**	**106,039**	**111,644**

Elaboración propia.

Anexo 32: Sobre la Sociedad Anónima y la Sociedad Anónima Cerrada

Características:

Es una persona jurídica de derecho privado, de naturaleza mercantil, cualquiera sea su objeto social. No puede tener más de veinte (20) accionistas y sus acciones no pueden ser inscritas en el Registro Público del Mercado de Valores.

- ✓ La S.A.C. se regirá en forma supletoria por las normas de la S.A., en cuanto le sean aplicables.
- ✓ El capital social está representado por acciones y se integra a los aportes de cada uno de los socios.

De los aportes:

- ✓ Está constituido por los aportes de los socios que constituyan los primeros activos con que la S.A.C. inicia el desarrollo de las actividades económicas para las cuales fue creada.
- ✓ El capital social esta integrado por los aportes de los socios, el mismo que esta dividido en participaciones sociales.

Órganos de la sociedad:

- ✓ Junta General de Accionistas; es el órgano supremo de la Sociedad, está integrado por el total de socios que conforman la empresa.

- ✓ Gerente, es la persona en quien recae la representación legal y de gestión de la sociedad, es quien convoca a la Junta de Accionistas.
- ✓ Sub Gerente, reemplaza al gerente en caso de ausencia. Esta facultado para intervenir en forma conjunta con el gerente en el manejo bancario.
- ✓ Directorio facultativo, las funciones son asumidas y ejercitadas por el gerente general.[83]

Sociedad Anónima o Compañías por acciones

Una sociedad anónima es una entidad legal (o sea que la ley establece como se crea, su funcionamiento y final) que tiene una existencia separada y distinta de la de su propietario, "es una persona artificial" que tiene derecho y obligaciones como una persona natural. Una sociedad anónima, por ser una persona jurídica, puede poseer propiedades a su nombre. Los Bienes o activos de una sociedad anónima pertenecen a la empresa y no a los accionistas. Una sociedad anónima tiene el estatus legal ante la ley, es decir puede tener demanda o demandar a otra persona.

Ventajas de esta sociedad

***** Los accionistas no tienen responsabilidad personal por las deudas o daños a terceros. Los acreedores de una sociedad anónima tienen derecho sobre los Bienes de la Sociedad anónima, no sobre los bienes de los accionistas. El dinero que los accionistas arriesgan o pueden perder al invertir en una sociedad anónima se limita a la cantidad invertida.

[83] MINISTERIO DE TRABAJO Y PROMOCIÓN DEL EMPLEO. **Modalidades empresariales que formaliza PRODAME**. [en línea]. Lima: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2005. [citado Junio 2005]. Microsoft HTML. Disponible en: http://www.mintra.gob.pe/prod_mod_emp.php

***** Facilidad de acumulación de capital o riqueza. La propiedad de una sociedad anónima esta representada en acciones que son transferibles.

* Negociabilidad de las acciones. Las acciones pueden ser vendidas de un accionista a otro sin disolver la organización empresarial, las grandes sociedades anónimas pueden ser compradas o vendidas por inversionistas en mercados, tales como la bolsa de valores de Lima. La vida de la Sociedad es por tiempo indefinido. Una sociedad anónima es una persona jurídica con experiencia ilimitada.

***** Administración profesional. Los accionistas, eligen una junta directiva y gerencia que se encarga de administrar todos los negocios de la compañía.

Desventajas de esta sociedad

* Altos impuestos.

* Mayor regulación.

* Separación entre el derecho de propiedad y control. La separación de funciones entre propiedad y la administración pueden ser ventajas algunos casos pero en otro una desventaja.

La Sociedad Anónima Cerrada

La sociedad anónima cerrada, es una modalidad de la sociedad anónima pensada para los pequeños negocios, en los que no es necesaria mayor complejidad en sus órganos administrativos. Las SAC llamada también "familiares", son aquellas sociedades que son creadas por un pequeño número de socios que se conocen entre sí, es decir cuentan con pocos accionistas y que por lo general las acciones se encuentran bajo la titularidad de familiares.

En este tipo de sociedades las cualidades personales de los socios tienen una especial validez a importancia, en donde el factor personal supera al factor capital.

Esta sociedad esta reservada para un pequeño número de personas en el que con la gran relevancia del elemento personal se desea limitar la responsabilidad de los accionistas al aporte efectuado. Una de las principales características de este tipo societario es que debe contar como máximo con veinte accionistas, esto no implica que se vea limitada su posibilidad de manejar grandes capitales.

Que la SAC cuente con un número reducido de personas o de accionistas no implica en ningún momento que los accionistas no puedan invertir importantes sumas de dinero; no tiene nada que ver el volumen económico de la empresa.

Las SAC tienen la posibilidad de no contar con un directorio que es un órgano de la sociedad, el mismo que es facultativo; en este caso, las atribuciones de representación legal y de gestión de la sociedad recaerán en el gerente general.[84]

[84] ESTUDIO ARAUJO-ÁLVAREZ. **Estudio Araujo-Álvarez.** [en línea]. Lima: Estudio Araujo-Álvarez, 2005. [citado Junio 2005]. Microsoft HTML. Disponible en: www.araujoalvarez.com

Anexo 33: Aplicación del software Crystal Ball

Crystal Ball Report - Full

Simulation started on 9/17/2005 at 9:06:01

Simulation stopped on 9/17/2005 at 9:15:44

Run preferences:

Number of trials run	45,120	
Monte Carlo		
Random seed		
Precision control on		
Confidence level	95.00%	

Run statistics:

Total running time (sec)	582.82	
Trials/second (average)	77	
Random numbers per sec	7,742	

Crystal Ball data:

Assumptions	100	
Correlations		0
Correlated groups	0	
Decision variables	0	

Forecasts

Worksheet: [ArchivoFinalparaCristallBall.xls]EvFin

Forecast: TIRFsin perpetuidad **Cell: E2195**

Summary:

Entire range is from -19.22% to 102.45%

Base case is 32.88%

After 45,120 trials, the std. error of the mean is 0.08%

Statistics:	Forecast values	
Trials	45,120	
Mean	31.35%	
Median	32.16%	
Mode	---	
Standard Deviation	16.47%	
Variance	2.71%	
Skewness	-0.15	
Kurtosis	5.15	
Coeff. of Variability	0.53	
Minimum	-19.22%	
Maximum	102.45%	
Range Width		121.67%
Mean Std. Error	0.08%	
Cell Errors	176	

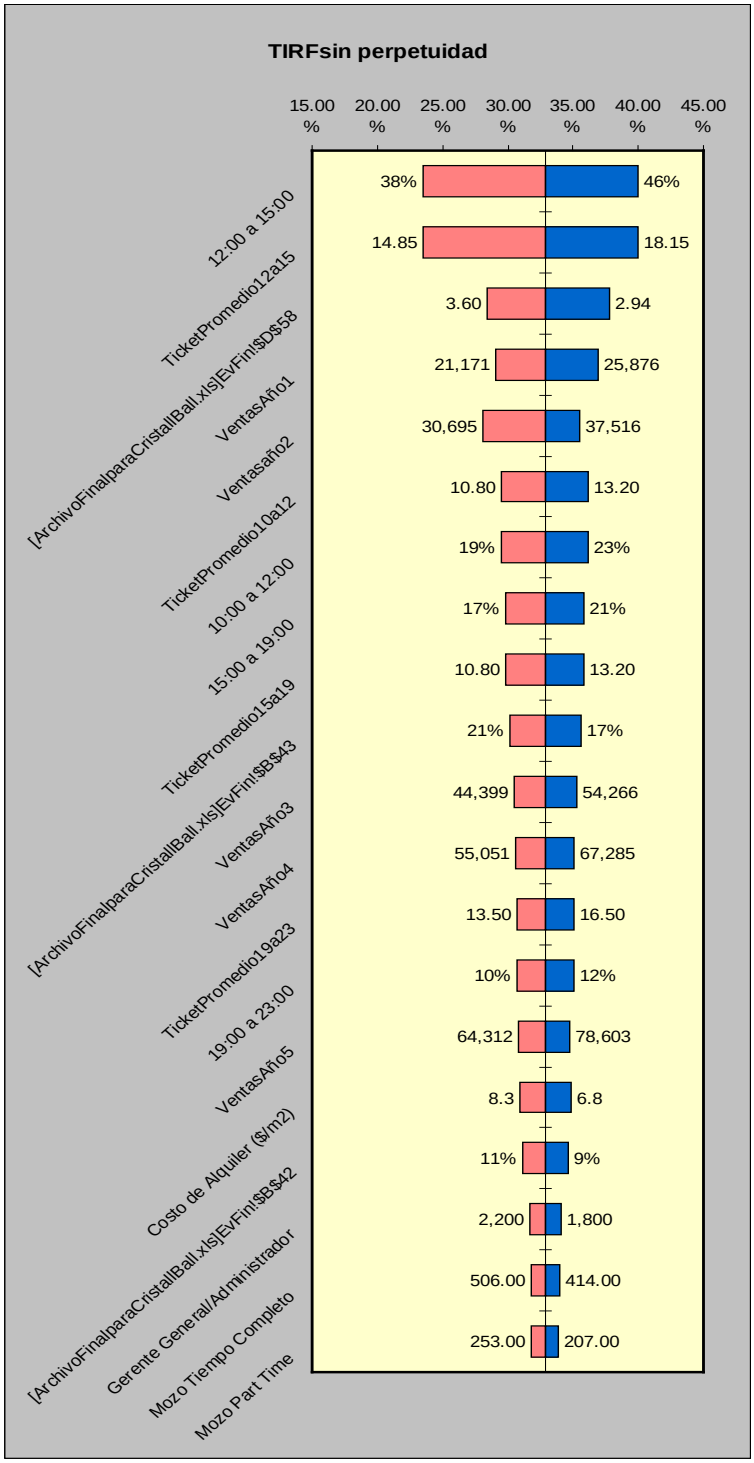
Forecast: TIRFsin perpetuidad (cont'd) Cell: E2195

Percentiles:	Forecast values
0%	-19.22%
10%	9.42%
20%	17.67%
30%	23.40%
40%	28.01%
50%	32.16%
60%	36.20%
70%	40.19%
80%	44.73%
90%	51.61%
100%	102.45%

End of Forecasts

Anexo 33: Aplicación del software Crystal Ball

Gráfico Tornado (Sensibilidad)



Elaboración propia.

Anexo 34: Pronóstico de remuneración

Puntos en el primer año de funcionamiento

Sistema de Puntos:		(Ejemplo)	Proyec. Ventas Mensuales	
Venta Bruta:	100%	S/. 27,601.49	Visitas anuales	S/. 23,524.00
IGV	19%	S/. 5,244.28	Ticket promedio	S/. 14.08
Recargo al consumo	10%	S/. 2,760.15		S/. 331,217.92
Venta Neta:	71%	S/. 19,597.06		S/. 27,601.49

Elaboración propia.

Sólo puntos o recargo al consumo

	Puntos:	Distribuciòn:
Administrador	18	S/. 295.73
Chef	14	S/. 230.01
Asistent del Chef	10	S/. 164.29
Panadero:	12	S/. 197.15
Asist. Panadero	10	S/. 164.29
Pastelero:	12	S/. 197.15
Cajero 1	8	S/. 131.44
Cajero 2	8	S/. 131.44
Counter 1	8	S/. 131.44
Counter 2	8	S/. 131.44
Vigilante 1	8	S/. 131.44
Runner 1	8	S/. 131.44
Mozo 1	6	S/. 98.58
Mozo 2	6	S/. 98.58
Mozo 3	4	S/. 65.72
Mozo 4	4	S/. 65.72
Mozo 5	6	S/. 98.58
Mozo 6	6	S/. 98.58
Mozo 7	4	S/. 65.72
Mozo 8	4	S/. 65.72
Mozo 9	4	S/. 65.72
	S/. 168.00	**S/. 2,760.15**

Elaboración propia.

Anexo 34: Pronóstico de remuneración

Suma de puntos + Sueldo de planilla

	Puntos:	Distribuciòn:	planilla	Puntos + Ventas
Administrador	18	S/. 295.73	S/. 1,200.00	S/. 1,495.73
Chef	14	S/. 230.01	S/. 1,000.00	S/. 1,230.01
Asistent del Chef	10	S/. 164.29	S/. 800.00	S/. 964.29
Panadero:	12	S/. 197.15	S/. 600.00	S/. 797.15
Asist. Panadero	10	S/. 164.29	S/. 500.00	S/. 664.29
Pastelero:	12	S/. 197.15	S/. 600.00	S/. 797.15
Cajero 1	8	S/. 131.44	S/. 460.00	S/. 591.44
Cajero 2	8	S/. 131.44	S/. 460.00	S/. 591.44
Counter 1	8	S/. 131.44	S/. 460.00	S/. 591.44
Counter 2	8	S/. 131.44	S/. 460.00	S/. 591.44
Vigilante 1	8	S/. 131.44	S/. 460.00	S/. 591.44
Runner 1	8	S/. 131.44	S/. 460.00	S/. 591.44
Mozo 1	6	S/. 98.58	S/. 460.00	S/. 558.58
Mozo 2	6	S/. 98.58	S/. 460.00	S/. 558.58
Mozo 3	4	S/. 65.72	S/. 230.00	S/. 295.72
Mozo 4	4	S/. 65.72	S/. 230.00	S/. 295.72
Mozo 5	6	S/. 98.58	S/. 460.00	S/. 558.58
Mozo 6	6	S/. 98.58	S/. 460.00	S/. 558.58
Mozo 7	4	S/. 65.72	S/. 230.00	S/. 295.72
Mozo 8	4	S/. 65.72	S/. 230.00	S/. 295.72
Mozo 9	4	S/. 65.72	S/. 230.00	S/. 295.72
	S/. 168.00	**S/. 2,760.15**	**S/. 10,450.00**	**S/. 13,210.15**

Elaboración propia.

Puntos en el segundo año de funcionamiento

Sistema de Puntos:		(Ejemplo)	Proyec. Ventas Mensuales	
Venta Bruta:	**100%**	S/. 41,012.47	**Visitas anuales**	S/. 34,106.00
IGV	**19%**	S/. 7,792.37	**Ticket promedio**	S/. 14.43
Recargo al consumo	**10%**	S/. 4,101.25		S/. 492,149.58
Venta Neta:	**71%**	S/. 29,118.85		S/. 41,012.47

Elaboración propia.

Al aumentar las visitas anuales y el ticket promedio aumentan los ingresos de los trabajadores.

Anexo 34: Pronóstico de remuneración

Sólo puntos o recargo al consumo al segundo año

	Puntos:	Distribuciòn:
Administrador	18	S/. 439.42
Chef	14	S/. 341.77
Asistent del Chef	10	S/. 244.12
Panadero:	12	S/. 292.95
Asist. Panadero	10	S/. 244.12
Pastelero:	12	S/. 292.95
Cajero 1	8	S/. 195.30
Cajero 2	8	S/. 195.30
Counter 1	8	S/. 195.30
Counter 2	8	S/. 195.30
Vigilante 1	8	S/. 195.30
Runner 1	8	S/. 195.30
Mozo 1	6	S/. 146.47
Mozo 2	6	S/. 146.47
Mozo 3	4	S/. 97.65
Mozo 4	4	S/. 97.65
Mozo 5	6	S/. 146.47
Mozo 6	6	S/. 146.47
Mozo 7	4	S/. 97.65
Mozo 8	4	S/. 97.65
Mozo 9	4	S/. 97.65
	S/. 168.00	**S/. 4,101.25**

Elaboración propia.

Observamos el aumento en este cuadro en donde por ejemplo el administrador obtendrá por puntos 439.42 soles aumentando 33% con respecto al año anterior en que ganaba 295.73 soles sin considerar la tasa de incremento del sueldo anual que será de 0.50% anual mostrado en el siguiente cuadro:

Anexo 34: Pronóstico de remuneración

Suma de puntos + Sueldo de planilla al segundo año:

	Puntos:	Distribuciòn:	planilla	Puntos + Ventas
Administrador	18	S/. 439.42	S/. 1,200.00	S/. 1,639.42
Chef	14	S/. 341.77	S/. 1,000.00	S/. 1,341.77
Asistent del Chef	10	S/. 244.12	S/. 800.00	S/. 1,044.12
Panadero:	12	S/. 292.95	S/. 600.00	S/. 892.95
Asist. Panadero	10	S/. 244.12	S/. 500.00	S/. 744.12
Pastelero:	12	S/. 292.95	S/. 600.00	S/. 892.95
Cajero 1	8	S/. 195.30	S/. 460.00	S/. 655.30
Cajero 2	8	S/. 195.30	S/. 460.00	S/. 655.30
Counter 1	8	S/. 195.30	S/. 460.00	S/. 655.30
Counter 2	8	S/. 195.30	S/. 460.00	S/. 655.30
Vigilante 1	8	S/. 195.30	S/. 460.00	S/. 655.30
Runner 1	8	S/. 195.30	S/. 460.00	S/. 655.30
Mozo 1	6	S/. 146.47	S/. 460.00	S/. 606.47
Mozo 2	6	S/. 146.47	S/. 460.00	S/. 606.47
Mozo 3	4	S/. 97.65	S/. 230.00	S/. 327.65
Mozo 4	4	S/. 97.65	S/. 230.00	S/. 327.65
Mozo 5	6	S/. 146.47	S/. 460.00	S/. 606.47
Mozo 6	6	S/. 146.47	S/. 460.00	S/. 606.47
Mozo 7	4	S/. 97.65	S/. 230.00	S/. 327.65
Mozo 8	4	S/. 97.65	S/. 230.00	S/. 327.65
Mozo 9	4	S/. 97.65	S/. 230.00	S/. 327.65
	168.00	**S/. 4,101.25**	**S/. 10,450.00**	**S/. 14,551.25**

Elaboración propia.

Observamos en este cuadro el aumento que se otorga en el segundo año de operación, por ejemplo un mozo part. time ganaba sumando sus puntos más su sueldo 295.72 soles, el segundo año gana 327.65 soles aumentando un 10%.

Anexo 34: Pronóstico de remuneración

Puntos en el quinto año de funcionamiento:

Sistema de Puntos:		(Ejemplo)
Venta Bruta anual:	100%	S/. 92,538.11
IGV	19%	S/. 17,582.24
Recargo al consumo	10%	S/. 9,253.81
Venta Neta:	71%	S/. 65,702.06

Proyec. Ventas Mensuales	
Visitas anuales	S/. 71,458.00
Ticket promedio	S/. 15.54
	S/. 1,110,457.32
	S/. 92,538.11

Elaboración propia.

Al aumentar las visitas anuales y el ticket promedio en el 5to año aumentan también los ingresos de los trabajadores.

Anexo 34: Pronóstico de remuneración

Sólo puntos o recargo al consumo al quinto año

	Puntos:	Distribuciòn:
Administrador	18	S/. 771.15
Chef	14	S/. 599.78
Asistent del Chef	10	S/. 428.42
Panadero:	12	S/. 514.10
Asist. Panadero	10	S/. 428.42
Pastelero:	12	S/. 514.10
Cajero 1	8	S/. 342.73
Cajero 2	8	S/. 342.73
Counter 1	8	S/. 342.73
Counter 2	8	S/. 342.73
Vigilante 1	6	S/. 257.05
Vigilante 2	6	S/. 257.05
Food Runner	8	S/. 342.73
Mozo 1	8	S/. 342.73
Mozo 2	8	S/. 342.73
Mozo 3	4	S/. 171.37
Mozo 4	8	S/. 342.73
Mozo 5	8	S/. 342.73
Mozo 6	4	S/. 171.37
Mozo 7	8	S/. 342.73
Mozo 8	8	S/. 342.73
Mozo 9	8	S/. 342.73
Mozo 10	8	S/. 342.73
Mozo 11	4	S/. 171.37
Mozo 12	4	S/. 171.37
Mozo 13	4	S/. 171.37
Mozo 14	4	S/. 171.37
	216	**S/. 9,253.81**

Elaboración propia.

Observamos el aumento en este cuadro en donde por ejemplo el administrador obtendrá por puntos 771.15 soles aumentando 335.00% con respecto al primer año de operación en que ganaba 295.73 soles sin

considerar la tasa de incremento del sueldo anual que será de 0.5% anual mostrado en el siguiente cuadro: a partir del segundo año.

Suma de puntos + Sueldo de planilla al quinto año

	Puntos:	Distribuciòn:	planilla	Puntos + Ventas
Administrador	18	S/. 771.15	S/. 2,040.00	S/. 2,811.15
Chef	14	S/. 599.78	S/. 1,224.00	S/. 1,823.78
Asistent del Chef	10	S/. 428.42	S/. 816.00	S/. 1,244.42
Panadero:	12	S/. 514.10	S/. 612.00	S/. 1,126.10
Asist. Panadero	10	S/. 428.42	S/. 510.00	S/. 938.42
Pastelero:	12	S/. 514.10	S/. 612.00	S/. 1,126.10
Cajero 1	8	S/. 342.73	S/. 469.20	S/. 811.93
Cajero 2	8	S/. 342.73	S/. 469.20	S/. 811.93
Counter 1	8	S/. 342.73	S/. 469.20	S/. 811.93
Counter 2	8	S/. 342.73	S/. 469.20	S/. 811.93
Vigilante 1	6	S/. 257.05	S/. 469.20	S/. 726.25
Vigilante 2	6	S/. 257.05	S/. 469.20	S/. 726.25
Food Runner	8	S/. 342.73	S/. 469.20	S/. 811.93
Mozo 1	8	S/. 342.73	S/. 469.20	S/. 811.93
Mozo 2	8	S/. 342.73	S/. 469.20	S/. 811.93
Mozo 3	4	S/. 171.37	S/. 234.60	S/. 405.97
Mozo 4	8	S/. 342.73	S/. 469.20	S/. 811.93
Mozo 5	8	S/. 342.73	S/. 469.20	S/. 811.93
Mozo 6	4	S/. 171.37	S/. 234.60	S/. 405.97
Mozo 7	8	S/. 342.73	S/. 469.20	S/. 811.93
Mozo 8	8	S/. 342.73	S/. 469.20	S/. 811.93
Mozo 9	8	S/. 342.73	S/. 469.20	S/. 811.93
Mozo 10	8	S/. 342.73	S/. 469.20	S/. 811.93
Mozo 11	4	S/. 171.37	S/. 234.60	S/. 405.97
Mozo 12	4	S/. 171.37	S/. 234.60	S/. 405.97
Mozo 13	4	S/. 171.37	S/. 234.60	S/. 405.97
Mozo 14	4	S/. 171.37	S/. 234.60	S/. 405.97
	S/. 216.00	**S/. 9,253.81**	**S/. 14,259.60**	**S/. 23,513.41**

Elaboración propia.

Observamos en este cuadro el aumento que se otorga en el quinto año de operación, por ejemplo un mozo part. time ganaba en el primer año de operación del negocio sumando sus puntos más su sueldo 295.72 soles, el quinto año ganaría 405.97 soles aumentando un 37.28% en comparación con el primer año de operación.

BIBLIOGRAFÍA

APOYO OPINIÓN Y MERCADO. **Niveles socioeconómicos Gran Lima 2004**. Lima: Apoyo Opinión y Mercado, 2004.

---. **Perfiles zonales de Lima Metropolitana 2004**. Lima: Apoyo Opinión y Mercado, 2004.

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

ARELLANO CUEVA, Rolando. **Los estilos de vida en el Perú: cómo somos y pensamos los peruanos del siglo XXI**. Lima: Consumidores y Mercados, 2000.

EMPRESA EDITORA EL COMERCIO. "Zona de impacto". En: **El Comercio** (PE): 28/03/2005; Día 1.

EMPRESA PERUANA DE SEVICIOS EDITORIALES. "Aprueban Norma Sanitaria para el funcionamiento de restaurantes y servicios afines". En: **El Peruano**. (PE): 18/05/2005; Normas Legales, p. 292746 – 292755

FERNÁNDEZ, Pablo; BAJAC, Héctor. **La gestión del marketing de servicios: principios y aplicaciones para la actividad gerencial**. Buenos Aires: Granica, 2003.

HELLRIEGEL, Don; SLOCUM, John W.; WOODMAN, Richard W. "Dinámica de la cultura organizacional". En: **Comportamiento organizacional**. 8ª ed. México D.F.: Internacional Thomson, 2004.

HUETE, Luis M. [CD ROM]. **La fidelización y satisfacción de clientes**. Barcelona: Tibidabo Ediciones: Gestión 2000, 2000. 1 Disco compacto.

INSITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. **Perú: compendio estadístico 2001**. Lima: INEI, 2001.

---. **Perú: compendio estadístico 2004**. Lima: INEI, 2004.

---. "Perú: proyecciones de población por años calendario, según departamentos, provincias y distritos 1990-2020". En: **Boletín especial Nº 16**. Lima: INEI, [2002].

---. **Producto Bruto Interno por departamento**. Lima: INEI, 2003.

KOTLER, Philip. **Dirección de marketing: edición del milenio**. 10ª ed. Madrid: Pearson Educación, 2000.

KOTLER, Philip; BOWEN, John; MAKENS, James. **Mercadotecnia para hotelería y turismo**. México D.F.: Prentice-Hall Hispanoamericana, 1997.

---. "Invertir la estructura de la organización". En: **Mercadotecnia para hotelería y turismo**. México D.F.: Prentice-Hall Hispanoamericana, 1997.

KRAJEWSKY, Lee J.; RITZMAN, Larry P. **Administración de operaciones: estrategia y análisis**. 5ª ed. México D.F.: Pearson Educación, 2000.

LOUDON, D.L.; DELLA BITTA, A.J. **Comportamiento del consumidor: conceptos y aplicaciones**. 4ª ed. México D.F.: McGraw-Hill, 1995.

MASON, Robert; LIND, Douglas; MARCHAL, William. **Estadística para administración y economía**. 10ª ed. México D.F.: Alfaomega, 2000.

MERCADOS & NORANDINA. "Lima y sus cafés". En: **Business: negocios en el Perú**. PE 10(106): ago., 2003.

---. "¿Qué nos espera en el 2005?". En: **Business: negocios en el Perú**. PE 11(121): dic., 2004.

PERU TOP PUBLICATIONS. **La gran guía de turismo gastronómico y cultural del Perú**. Lima: Peru Top Publications, 2004.

RALSTON, Roby. "Un gaseovet mercadológico". En: **El Comercio**. (PE): 23/04/2005; Sección B

SAPAG CHAIN, Nassir; SAPAG CHAIN, Reinaldo. **Preparación y evaluación de proyectos**. 3ª ed. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill, 1998.

STRICKLAND III, A. J.; THOMPSON JR., Arthur A. “Análisis industrial y competitivo”. En: **Administración estratégica: conceptos y casos**. 11ª ed. México D.F.: McGraw-Hill, 2001.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

APOYO CONSULTORÍA. "Realidad económica". En su: **víaEmpresarial**. [en línea]. Lima: Apoyo Consultoría, 2005. [Citado Mayo 2005]. Microsoft HTML. Disponible en: www.viabcp.com/viaempresarial/Actualidad/realidad/realidadn.asp?CODIGO=68

ARELLANO INVESTIGACIÓN DE MARKETING. **Las Limas.** [en línea]. Lima: Arellano Investigación de Marketing, 2005. [Citado Mayo 2005]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.arellanoim.com/laslimas.htm

---. **Nueva Lima.** [en línea]. Lima: Arellano Investigación de Marketing, 2005. [Citado Mayo 2005]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.nuevalima.com/

AUTREMENT LE WEB. **L'histoire du café**. [en línea]. Marsella: Autrement Le Web, 2004. [Citado Mayo 2005]. Microsoft HTML. Disponible en : http://lhistoireducafe.free.fr/index2.html

BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ. **Reporte de inflación: evolución y perspectivas, enero 2005**. [en línea]. Lima: BCRP, 2005. [Citado Junio 2005]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.bcrp.gob.pe/Espanol/WPolMon/Archivos/RI_2005_01.pdf

CIAO GMBH. “Illy Café - Opinión”. En: Ciao: shopping intelligence. [en línea]. Madrid: Ciao GMBH, 2005. [Citado Mayo 2005]. Microsoft HTML. Disponible en: http://www.ciao.es/Illy_cafe__Opinion_793115

COMPAÑÍA PERUANA DE ESTUDIOS DE MERCADOS Y OPINIÓN PÚBLICA. “Nueva metodología de clasificación de los NSE – APEIM / Parte II”. En: **Market report: boletín electrónico semanal.** [en línea]. PE 2 (28), 2004. [Citado Mayo 2005]. Disponible en: http://www.cpi.com.pe/BOLETIN28.HTM

ESTUDIO ARAUJO-ÁLVAREZ. **Estudio Araujo-Álvarez.** [en línea]. Lima: Estudio Araujo-Álvarez, 2005. [Citado Junio 2005]. Microsoft HTML. Disponible en: www.araujoalvarez.com

GEOCITIES. **The three secrets of word-of-mouth marketing**. [en línea]. [s.l.]: Yahoo!Inc, [2005]. [Citado Junio 2005]. Microsoft HTML. Disponible en: http://www.geocities.com/WallStreet/6246/features3.html

INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR LEONARDO DA VINCI. Mapa. [en línea]. Madrid: IES Leonardo da Vinci, 2003. [Citado Mayo 2005]. Microsoft HTML. Disponible en: http://leonardofrances.en.eresmas.com/test.htm

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. **Indicadores de precios de la economía**. [en línea]. Lima: INEI, fecha de actualización: 2004. [Citado Mayo 2005]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0612/Libro.pdf

---. **Situación del mercado laboral en Lima Metropolitana: marzo 2005.** [en línea]. Lima: INEI, 2005. [Citado Junio 2005]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.inei.gob.pe/web/Boletin/Attach/5679.pdf

MINISTERIO DE AGRICULTURA. "Informe de mercado de café". En: **Portal agrario**. [en línea]. Lima: MINAG, 2005. [citado Mayo 2005]. Microsoft HTML. Disponible en: http://www.minag.gob.pe/dgpa_boletines6.shtml

MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS. **Reporte de Bonos Soberanos**. [en línea]. Lima: Ministerio de Economía y Finanzas, 2004. [citado Junio 2005]. Microsoft HTML. Disponible en: http://www.mef.gob.pe/propuesta/DGCP/presentacion.php

---. **Una reseña sobre las causas y consecuencias de la apreciación cambiaria**. [en línea]. Lima: Ministerio de Economía y Finanzas, 2004. [citado Junio 2005]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.mef.gob.pe/propuesta/DGAES/btfiscal/Informe_BTF38Nov04.pdf

MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN. **Información del sector a tu correo**. [en línea]. Lima: Ministerio de la Producción, 2005. [citado Mayo 2005]. Microsoft HTML. Disponible en: http://www.produce.gob.pe/listas/listinfo/estadisticamensual

MINISTERIO DE TRABAJO Y PROMOCIÓN DEL EMPLEO. **Modalidades empresariales que formaliza PRODAME**. [en línea]. Lima: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2005. [citado Junio 2005]. Microsoft HTML. Disponible en: http://www.mintra.gob.pe/prod_mod_emp.php

---. "Sector restaurantes y hoteles". En su: **Boletín de estadísticas ocupacionales 3**. [en línea]. Lima: MINTRA, 2004. [citado Junio 2005]. p. 5. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.mintra.gob.pe/peel/publicaciones/beo/BEO2004-I_3.pdf

MUNICIPALIDAD DE SAN ISIDRO. "Cafés, restaurante y negocios más visitados de la ciudad". En: **El vecino**. [en línea]. PE (5), ene., 2005. [citado Mayo 2005]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.msi.gob.pe/msi/elvecino/el_vecino_ene05.pdf.

NATIONAL RESTAURANT ASSOCIATION EDUCATIONAL FOUNDATION. **Serv safe alcohol**. [en línea]. Chicago: Nacional Restaurant Association Educational Foundation, 2005. [citado Junio 2005]. Microsoft HTML. Disponible en: http://www.nraef.org/servsafe/alcohol/

PIC INTERNATIONAL. **La famille Holder mise sur Ladurée.** [en línea]. Québec: Pic International, 2003. [citado Junio 2005]. Microsoft HTML. Disponible en: www.pic-inter.com/dossiers/276/276-pic-enquete.htm

PORTAL PUBLICITARIO.COM. “El mercado de los chicos: algunas pistas para contactarlos”. En: Portal publicitario.com. [en línea]. Buenos Aires: Portal Publicitario.com, 2002. [citado Mayo 2005]. Microsoft HTML. Disponible en: http://www.portalpublicitario.com/investigacion/marketing/markinfantil.htm .

SCHULER, R.S.; JACKOSFSKY, S.E.; SLOCUM, J.W. “Managing human resources in México. A cultural understanding” En: **Business Horizons**. [en línea]. US: 56, may.-jun. 1996. [citado Junio 2005]. Microsoft HTML. Disponible en: http://www.businesshorizons.org/