

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**Elaboración de un plan de marketing con enfoque experiencial para
una cafetería de especialidad de Lima Metropolitana:
Caso NEIRA CAFÉ LAB**

Proyecto Profesional para obtener el título de Licenciado en Gestión con
mención en Gestión Empresarial presentado por:

VALDERRAMA MELÉNDEZ, Jorge Luis

Proyecto Profesional para obtener el título de Licenciada en Gestión con
mención en Gestión Empresarial presentado por:

FERREYROS SOTO, Alexandra Nicole
ORREGO CABANILLAS, Diana Carolina

Asesorados por: Mgtr. Andrés Macara-Chvili Helguero

Lima, Octubre del 2019

El proyecto profesional

Elaboración de un plan de marketing con enfoque experiencial para una cafetería de especialidad de Lima Metropolitana: Caso NEIRA CAFÉ LAB

ha sido aprobado por:

Dr. Mario Pasco Dalla Porta

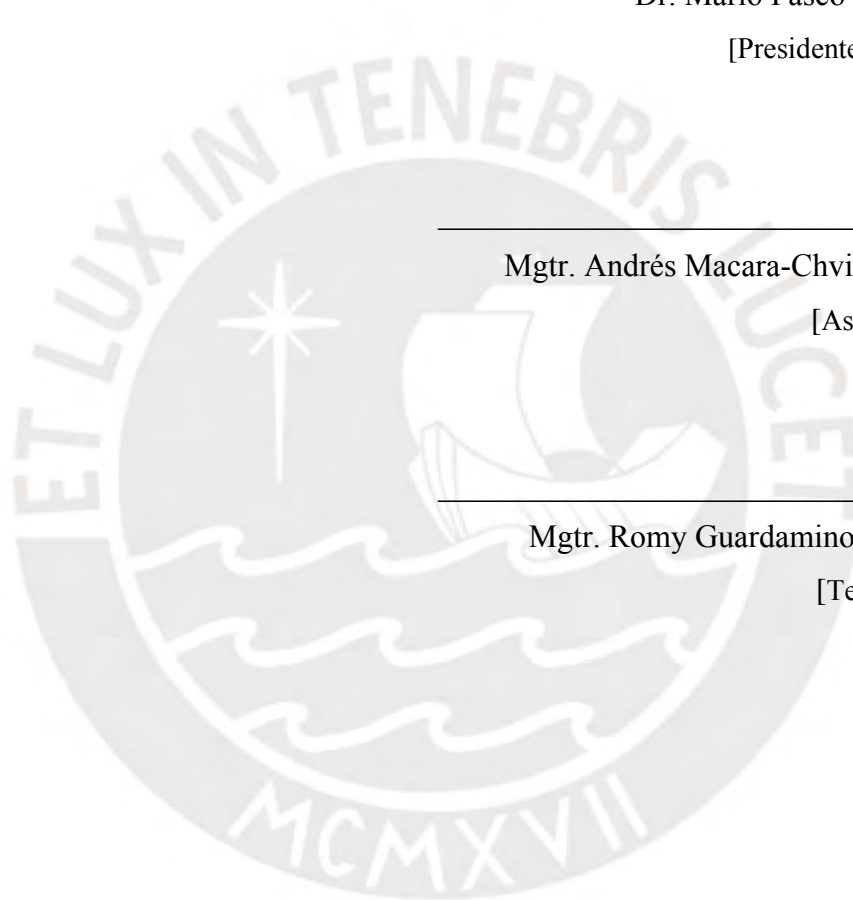
[Presidente del Jurado]

Mgtr. Andrés Macara-Chvili Helguero

[Asesor Jurado]

Mgtr. Romy Guardamino Baskovich

[Tercer Jurado]



A mi mamá por ser mi mejor ejemplo a seguir, por su amor y esfuerzo a diario, por ser tan fuerte y valiente. Eres la persona que más admiro, te amo. A mi papá, por su esfuerzo de muchos años, por siempre motivarme a ser mejor y por contagiarme su pasión por esta carrera, hoy suena la campana. A Nícida y Cristhian, por ser los mejores hermanos y estar ahí cuando más los necesitaba, por su entusiasmo y cariño. A Diana y Jorge, por su esfuerzo en lograr que esta tesis sea la mejor, por siempre estar dispuestos a complementarnos, sé que logramos poner acá un poco de cada uno, por los buenos momentos que compartimos, las canciones y risas, espero hayan disfrutado tanto de esto como yo.

Alexandra Ferreyros Soto

A mis papás, por enseñarme a siempre seguir adelante con entusiasmo, por impulsarme a crecer cada día, por su trabajo y sacrificio que han permitido que cumpla mis sueños, pero más que nada por su amor incondicional, esto es para ustedes. A Dani y Claudia, por estar siempre para mí y por sus constantes palabras de aliento. A mi madrina Rosa, por su eterna disposición a escucharme y aconsejarme. A Elvis, mi compañero, por todo su amor y paciencia, por ser mi soporte emocional durante estos meses y por estar siempre dispuesto a escuchar mis ideas y mis avances. Por último, a Ale y Jorge, por haber coincidido en este momento y lugar, por su fuerte compromiso y por siempre buscar la excelencia, pero sobre todo por su amistad y los momentos que hemos pasado juntos, porque sin ustedes esto no hubiera sido igual.

Diana Orrego Cabanillas

A Olivia, la luz de este camino académico, por tu amor y apoyo incondicional, por motivarme a seguir y alcanzar mis sueños desde el día que ingrese. Te ama, tu robot. A Jorge y Maria Jimena, quienes completan mi familia, gracias por su paciencia y soporte, han sido siempre a quienes miro para recordar las responsabilidades que voy asumiendo en la vida. A Diana y Ale, quienes aparecieron en el momento menos esperado, este proyecto no hubiese sido el mismo sin su sinergia, abrí las puertas de mi hogar sin imaginar que hoy serían parte de mi familia. Gracias por escucharme y seguir mis locas ideas, mi sobresaliente es y será su amistad. A todas las personas que se cruzaron en estos años y aportaron en la persona que soy hoy.

Jorge Luis Valderrama

Nuestro mayor agradecimiento a Andrés, por haber confiado en nosotros desde el primer momento, por compartirnos sus conocimientos y experiencias, también por su exigencia empujándonos siempre hacia la excelencia. A Milos, por sus valiosos aportes y observaciones que fortalecieron esta investigación de inicio a fin.

A Harrysson Neira, por abrirnos las puertas de su organización, por confiar en nuestro trabajo y brindarnos su tiempo, por hacernos parte del crecimiento de su negocio y de sus sueños. ¡Que el café sea el nuevo protagonista de la gastronomía Peruana!

Por último, agradecemos a todas las personas que formaron parte directa o indirectamente de este proyecto.



TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
1. Planteamiento del Problema	3
2. Preguntas de Investigación	8
2.1. Pregunta general.....	8
2.2. Preguntas Específicas.....	8
3. Objetivos de Investigación.....	8
3.1. Objetivo General	9
3.2. Objetivos Específicos.....	9
4. Viabilidad.....	9
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	11
1. La transformación de los enfoques del marketing	11
2. Marketing de servicios: atendiendo al nuevo consumidor.....	12
2.1. Naturaleza de los servicios.....	13
2.2. Mix de marketing de servicios	15
3. Ordenando la organización: El planeamiento como base de toda buena estrategia.....	20
3.1. Plan de marketing.....	22
3.2. Elemento del plan de marketing.....	24
4. La era de la experiencia	27
4.1. Tipos de experiencia.....	29
4.1.1. SEM's: Módulos Experienciales Estratégicos.....	30
4.1.2. ExPro's: Proveedores de Experiencias.....	33
5. Integración de conceptos.....	34
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL.....	36
1. El sector de café en el Perú.....	36
2. Cafeterías de Especialidad	39
3. Neira Café Lab.....	43
4. Integración de Conceptos.....	43
CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO	45
1. Diseño de la investigación	45
2. Análisis y Diagnóstico	50
2.1. Análisis Interno	50
2.2. Análisis Externo	55

2.3. Diagnóstico.....	57
3. Propuesta del plan de marketing: Decisiones Estratégicas	58
3.1. Objetivos de Marketing.....	58
3.2. Estrategias	58
4. Propuesta del Plan de Marketing: Decisiones Operativas.....	59
4.1. Acciones propuestas.....	59
4.2. Vinculación de las acciones con los Módulos Estratégicos Experienciales (SEM's)	61
4.3. Cronograma de acciones	61
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO.....	62
1. Análisis Interno.....	62
1.1. Gerencia	62
1.2. Marketing.....	67
1.3. Producción y Operaciones.....	73
1.4. Finanzas y Contabilidad.....	76
1.5. Sistema de Administración de la Información	77
1.6. Innovación y Desarrollo.....	77
2. Análisis Externo.....	78
2.1. Rivalidad Competitiva.....	79
2.2. Amenaza de Nuevos Competidores	80
2.3. Influencia de Proveedores	82
2.4. Influencia de Compradores	83
2.5. Amenaza de Sustitutos	84
3. Diagnóstico	85
3.1. Fortalezas	85
3.2. Debilidades.....	86
3.3. Oportunidades	87
3.4. Amenazas	88
CAPÍTULO 6: PROPUESTA DEL PLAN DE MARKETING	
A NIVEL ESTRATÉGICO.....	90
1. Objetivos del Plan de Marketing.....	90
2. Estrategias	93
2.1. Nivel 1: Estrategias Corporativas.....	94
2.2. Nivel 2: Estrategias de Cartera.....	94
2.3. Nivel 3: Segmentación y Posicionamiento.....	95
2.4. Nivel 4: Estrategias Funcionales	96

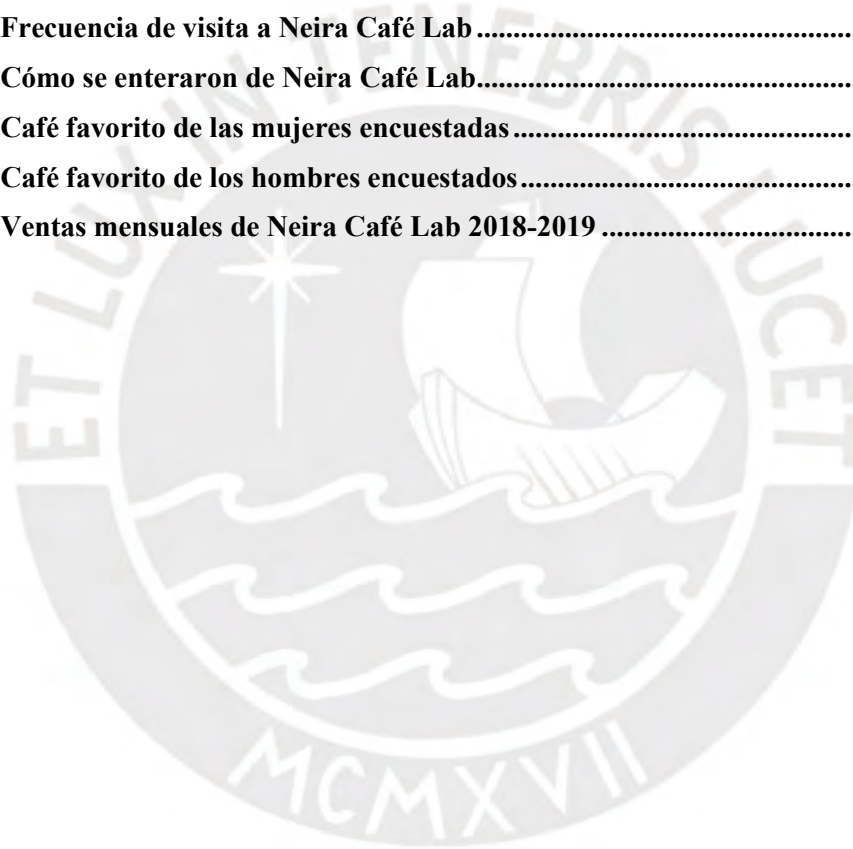
CAPÍTULO 7: PROPUESTA DEL PLAN DE MARKETING A NIVEL TÁCTICO	97
1. Acciones propuestas.....	97
1.1. Producto	98
1.2. Precio.....	102
1.3. Plaza	106
1.4. Promoción	107
1.5. Personal	117
1.6. Proceso	120
1.7. Entorno Físico	122
2. Vinculación de las acciones con los Módulos Estratégicos Experienciales (SEM's)....	130
3. Cronograma de acciones	132
CAPÍTULO 8: CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN	134
1. Conclusiones de la Investigación.....	134
2. Discusión	136
REFERENCIAS	138
ANEXO A: Matriz de operacionalización de la investigación	148
ANEXO B: Otros modelos de planeamiento estratégico de marketing.....	149
ANEXO C: Otros modelos de marketing experiencial	151
ANEXO D: Guía de entrevista Harrysson Neira	154
ANEXO E: Guía de entrevista a colaboradores de Neira Café Lab.....	156
ANEXO F: Guía de observación no participante.....	158
ANEXO G: Guía de encuestas para los clientes de Neira Café Lab.....	159
ANEXO H: Guía de entrevistas a especialistas	161
ANEXO I: Guía de entrevistas a los competidores	164
ANEXO J: Guía del taller participativo	166
ANEXO K: Formulario de datos cuantitativos presentados a Neira Café Lab.	167
ANEXO L: Análisis de encuestas presenciales	168
ANEXO M: Análisis de las entrevistas realizadas al dueño y tres colaboradores.	175
ANEXO N: Análisis de las observaciones no participantes.	180
ANEXO Ñ: Organigrama Neira Café Lab.....	182
ANEXO O: Ventas mensuales de Neira Café Lab 2018 – 2019.	183
ANEXO P: Análisis entrevistas a especialistas y competidores.....	184
ANEXO Q: Resultados del Taller Participativo.	190
ANEXO R: Guía de encuesta para medir el valor de marca.	192
ANEXO S: Aprobación de acciones y supuestos por parte del dueño.....	193
ANEXO T: Consentimientos Informados de los entrevistados.....	194

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Características de los servicios.....	14
Tabla 2. Modelos de planes de marketing según diversos autores	24
Tabla 3. Estructura de un Plan de Marketing según Sainz Vicuña.....	26
Tabla 4. Ficha técnica de observaciones no participantes	52
Tabla 5. Dimensiones de la encuesta a los consumidores	53
Tabla 6. Ficha técnica de encuestas presenciales.....	54
Tabla 7. Fuerzas de Porter y sus elementos	55
Tabla 8. Decisiones estratégicas según Sainz de Vicuña	59
Tabla 9. Comparación de las P's de Lovelock y los ExPro's de Schmitt	60
Tabla 10. Resultados de las cinco fuerzas de Porter	78
Tabla 11. Meta de la encuesta de calidad de servicio para el 2020	93
Tabla 12. Estrategia de Posicionamiento de Neira Café Lab	95
Tabla 13. Costos y repercusión de las acciones propuestas en el plan táctico	128
Tabla 14. Vinculación de las acciones propuestas con los SEM's.....	130
Tabla 15. Otros modelos de planeamiento estratégico de marketing	149
Tabla 16. Resultados de la Dimensión Tangibilidad	172
Tabla 17. Resultados de la Dimensión Fiabilidad	172
Tabla 18. Resultados de la Dimensión Capacidad de Respuesta	173
Tabla 19. Resultados de la Dimensión Responsabilidad.....	173
Tabla 20. Resultados de la Dimensión Confianza	174

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Estructura del marco metodológico	45
Figura 2. Resumen del trabajo de campo.....	50
Figura 3. Calendario de actividades propuestas.....	133
Figura 4: Modelo Value Star.....	151
Figura 5: Modelo de Pine y Gilmore	152
Figura 6. Edad de los consumidores encuestados.....	168
Figura 7. Sexo de los consumidores encuestados.....	168
Figura 8. Ocupación de los consumidores encuestados	169
Figura 9. Distrito donde viven los consumidores encuestados	169
Figura 10. Frecuencia de visita a Neira Café Lab	169
Figura 11. Cómo se enteraron de Neira Café Lab.....	170
Figura 12. Café favorito de las mujeres encuestadas	170
Figura 13. Café favorito de los hombres encuestados.....	170
Figura 14. Ventas mensuales de Neira Café Lab 2018-2019	183



RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tiene como objetivo principal diseñar un plan de marketing con enfoque experiencial para la promoción de marca de Neira Café Lab que esté alineada a sus objetivos organizacionales.

Las expectativas y gustos de los consumidores han obligado a las organizaciones a estar más pendientes de cómo quieren que sus usuarios vivan cada una de las experiencias; desde el sector de cafeterías de especialidad se ha evolucionado a la tercera ola del café, la cual busca brindar a sus consumidores una experiencia más integral buscando dar visibilidad a todos los actores de la cadena de valor. Neira Café Lab no es ajeno a esto al ser un actor dentro del sector; sin embargo, hasta el momento no ha logrado realizar una planificación adecuada sobre las actividades que realiza, lo que no le permite sacar mayor provecho de las fortalezas con las que cuenta.

A raíz de esta problemática se realiza un diagnóstico de la situación actual considerando a los principales actores del sector (colaboradores, competidores, especialistas y consumidores). A partir de ello, considerando los tipos de experiencia que la cafetería busca generar en sus consumidores, se inicia la construcción del plan de marketing con objetivos cuantitativos y cualitativos relacionados a las ventas, la experiencia en la cafetería y la notoriedad de marca. De esta manera, se presenta un plan táctico con enfoque experiencial tomando en consideración el mix de marketing de servicios que permite alcanzar los objetivos propuestos.

Buscando que el proyecto contribuya con la toma de decisiones de la organización, se realiza una investigación - acción práctica donde el dueño participa activamente en diferentes etapas.

INTRODUCCIÓN

Dentro del mundo de los servicios es cada vez más necesario que las organizaciones centren sus esfuerzos en brindar a sus usuarios experiencias únicas, esto debido a los cambios constantes en las expectativas y gustos de los mismos. Estas experiencias son producto de una planificación estratégica que permite la aplicación y control de acciones ligadas al marketing; por lo que, un buen desarrollo de esta generará vínculos con los clientes que permitirán que la organización perdure en el tiempo.

En el primer capítulo de la presente investigación se desarrolla la problemática en torno al sujeto de estudio, la cafetería de especialidad Neira Café Lab, quien no cuenta con una estrategia integral y desarrolla ciertas acciones aisladas de marketing. Es por esa razón que el objetivo principal de esta investigación es diseñar un plan de marketing con enfoque experiencial para la promoción de marca de Neira Café Lab que esté alineada a los objetivos organizacionales.

Los tres capítulos siguientes de este documento acercan al lector a comprender elementos clave, propios de una investigación académica, como son los conceptos teóricos, contextuales y metodológicos. En el primero de ellos, se abarca los tópicos de marketing de servicios propuesto por Lovelock (2015), la planeación estratégica de marketing planteada por Sainz de Vicuña (2012) y el marketing de experiencias desarrollado por Schmitt (1999).

Por su parte, en el marco contextual se expone la situación del café en el Perú, así como de las cafeterías de especialidad aterrizando finalmente en el sujeto de estudio. En cuanto al marco metodológico, este sigue la estructura planteada por Sainz de

Vicuña (2012) referida al análisis, diagnóstico y propuesta del plan de marketing que se presenta en esta investigación.

En el quinto capítulo se presenta el análisis y diagnóstico de la situación. Para el análisis interno, se utiliza la herramienta propuesta por David (2013) donde se analiza la gestión de la organización; para el análisis externo, se realiza la evaluación bajo las cinco fuerzas de Porter (1987). Finalmente, la integración de estos hallazgos se presenta a través de la herramienta FODA.

A partir de ello, se desarrollan dos capítulos relacionados directamente a la propuesta del plan de marketing, el nivel estratégico que contiene los objetivos del plan y las estrategias a desarrollar para alcanzarlos; seguido del nivel táctico que contiene la tangibilización de las estrategias a través de un plan de acciones.

Finalmente, se desarrolla un capítulo con conclusiones y se abre una discusión acerca de características del sector que pueden profundizarse en futuras investigaciones académicas.

CAPÍTULO 1: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El presente apartado busca introducir al lector al problema empírico hallado en la cafetería de especialidad Neira Café Lab, lo que permitirá sostener con mayor claridad lo planteado como problema de investigación. Asimismo, se presentan los objetivos que sirven como pauta para proponer una posible solución al problema que se describe a continuación.

1. Planteamiento del Problema

Los consumidores de hoy en día son emocionales al momento de tomar una decisión de compra, ya que son influenciados por las experiencias de consumo que se les brinda (Bardales & Herrera, 2016). Por otro lado, se encuentran mucho más informados gracias a las herramientas tecnológicas que poseen, no se sienten satisfechos con productos que únicamente resuelven sus necesidades, sino que “quieren sentir que las empresas preparan sus productos y servicios como si de una película de aventuras se tratara” (Elías, 2000, p. 64). Así, el consumidor actual es más exigente y tiene mayores expectativas que deben ser cubiertas y superadas por las empresas.

Las organizaciones solían ofrecer productos con muy poca diferenciación utilizando una publicidad que saturaba a sus consumidores (Vargas López, 2017), en la actualidad los consumidores desean productos, comunicaciones y campañas que emocionen sus sentidos, calen en su corazón y estimulen su mente (Tirado, 2015). Esto presiona a las organizaciones a redirigir el enfoque de su interacción con el cliente, dejando de lado el enfoque transaccional al que estaban acostumbrados para ofrecer productos y servicios que respondan más a esta nueva tendencia.

Desde la mirada de la gestión de las organizaciones, el área que busca atender esta necesidad de manera directa es el marketing, teniendo en cuenta la comunicación y la promoción del producto para poder informarle al usuario cuáles son las ventajas de la organización y así la relación se haga más fuerte (Kotler & Armstrong, 2017). Este concepto se ha ido transformando con el tiempo debido a que está ligado directamente con los cambios en la relación que tienen las organizaciones con sus consumidores. Kotler además propone en su último libro el marketing 4.0, donde se habla de un modelo no solo con un enfoque digital en relación a la interacción entre clientes, sino también centrado en elementos como el propósito social, la humanización de la marca, la omnicanalidad y el hecho de valorar las necesidades emocionales de los clientes (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2016).

Esta nueva propuesta académica sumada al contexto actual acerca de la relación entre las organizaciones y los clientes las obliga a no solo interactuar a través de una transacción sino a integrar elementos para generar una experiencia.

Como menciona Schmitt (1999), el marketing experiencial pone énfasis en crear valor a través de brindarle a los consumidores experiencias agradables mientras consume el producto o servicio, así como en la experiencia previa y posterior al consumo. Tiene como objetivo principal crear experiencias holísticas asociadas a percepciones afectivas y sensoriales que estén alineadas con su estilo de vida (citado en Gutiérrez, Huamani & Moreno, 2017).

De acuerdo a este enfoque del marketing, el producto no es percibido por todos los usuarios de igual manera, sino que cada consumidor lo categoriza de acuerdo a su experiencia. Es por esta razón que las organizaciones actualmente apuestan por definir

con claridad sus valores para que, sin importar cuál sea la experiencia específica del usuario, este mensaje pueda calar en ellos y se lleven la esencia de la empresa.

Así, las organizaciones están tomando nuevos enfoques con respecto a la relación con sus clientes, siendo cada vez más las que se centran en ofrecerle al usuario una experiencia integral que ya no esté solo enfocada en el producto o servicio, sino en el vínculo que se genera durante toda la experiencia.

En el Perú, las organizaciones con mayor oportunidad de utilizar el marketing de experiencias son las que ofrecen servicios, un ejemplo de ello son las cafeterías que tienen como protagonista al café, el cual puede ser considerado como un insumo bastante sensorial (Queirolo, 2010).

El café es uno de los principales productos agrícolas de exportación en el Perú (Díaz & Carmen, 2017), pese a que produce volúmenes considerables, se tiene registro de que el consumo interno es sumamente bajo si se contrasta con países productores y no productores. Al 2017 el consumo per cápita de tazas de café al año era de apenas 47.1, mientras que en Brasil se consume 795.1 tazas de café al año (Euromonitor Internacional, 2017). Sumado a esta problemática, se evidencia que el 70% de cafés que se consumen en el Perú corresponde a cafés solubles o instantáneos que son considerados de la más baja calidad en el mercado (Díaz & Carmen, 2017).

Los volúmenes de producción aún no llegan a posicionar al Perú como uno de los principales exportadores de café a nivel mundial; sin embargo, es por la calidad del mismo que este producto es valorado en mercados internacionales. Debido a esta calidad es que la mayoría del grano de café peruano califica como café de especialidad, el cual es un nicho de mercado que se viene desarrollando en los últimos años. Para ser

catalogado como tal, debe cumplir con los siguientes requisitos: “es de la más alta calidad, se produce en microclimas geográficos especiales, tiene un sabor particular y es extraído siguiendo estándares rigurosamente establecidos” (Castro, Contreras, Laca & Nakamatsu, 2004, p.62)

En su mayoría, las cafeterías recurrieron a lo gastronómico como principal actor en su oferta, dejando como complemento al café; frente a esto nacieron las cafeterías de especialidad, las cuales centran toda su propuesta en el café como protagonista y eje de todo el negocio. Ofrecen únicamente café de especialidad atendiendo “una demanda insatisfecha que exige mayor calidad y que está dispuesta a pagar por ella precios más altos” (Castro et al., 2004, p. 69). Estas cafeterías tienen como misión promover la cultura del consumo del café peruano y del comercio justo a través del reconocimiento del origen, el caficultor involucrado y el respeto a toda la cadena de valor.

Bajo estas características se desenvuelve Neira Café Lab, una cafetería de especialidad donde se evidencian todos los puntos mencionados anteriormente y que tiene como dueño a Harrysson Neira. En la entrevista que se le realiza, la cual será detallada en el acápite correspondiente al marco contextual, considera que la experiencia percibida por el consumidor se da en tres frentes: el sensorial; el de su relación con el usuario; y el de la calidad y desarrollo de productos (H. Neira, comunicación personal, el 05 de septiembre de 2018).

Con lo antes expuesto, se constata que Neira Café Lab apunta a ofrecerle al usuario una experiencia integral, la cual se asemeja a lo planteado por Lenderman y Sánchez (2008), quienes dicen que el marketing experiencial tratar de “crear un poco de magia para el consumidor” a través de la provisión de experiencias agradables,

relevantes y envolventes en torno a los productos y/o servicios de la empresa (citado en López, 2017).

Respecto al flujo de sus clientes, Harrysson comenta que cuenta con clientes que acuden a la cafetería diariamente y que siente que son estos quienes logran distinguir los detalles que él y su equipo tienen intención de transmitir. Sin embargo, no hay un mayor tráfico de clientes nuevos, debido a que no existe una promoción de la marca o de la propuesta, ni existe manera de medir que las prácticas realizadas en el negocio están siendo efectivas, lo cual se convierte en un problema para la cafetería (H. Neira, comunicación personal, el 05 de septiembre de 2018).

Además, al hablar acerca de la filosofía de su negocio, las prácticas comerciales y el desarrollo de marca de la cafetería, Harrysson afirma que lo que considera como marketing para su negocio se realiza mediante acciones aisladas, se basa en el boca a boca y también se vincula a la actividad en redes sociales de sus clientes habituales (H. Neira, comunicación personal, 05 de septiembre de 2018).

De lo explicado anteriormente, se evidencia que la cafetería no llega a comunicar a todos los clientes los elementos relacionados a su marca y a la experiencia que busca ofrecer, sino únicamente lo perciben los consumidores que asisten con más frecuencia; esto añadido a los pocos esfuerzos de la cafetería de promocionar su marca y propuesta hacia nuevos clientes confiando de forma muy optimista en el marketing de boca a boca. Además, sus actividades de marketing no cuentan con una planificación y las acciones aisladas que ya se realizan no son controladas. Por tanto, la principal oportunidad de mejora recae en promocionar de manera más activa la marca de Neira

Café Lab a través de acciones planificadas que involucre más a la organización a fin de permitir dirigir las y controlarlas.

2. Preguntas de Investigación

Luego de conocer la problemática de Neira Café Lab, surgen para los investigadores ciertas preguntas que consideran deben ser desarrolladas a lo largo de la presente investigación, las que servirán como sustento para los objetivos que se planteen.

2.1. Pregunta general

¿Cómo contribuir a la promoción de marca de Neira Café Lab a través de un plan de marketing con enfoque experiencial que esté alineado a sus objetivos organizacionales?

2.2. Preguntas Específicas

1. ¿Cuál es la situación actual de Neira Café Lab desde la perspectiva de los ámbitos interno y externo?
2. ¿Cuáles son las decisiones estratégicas de marketing idóneas para Neira Café Lab considerando el diagnóstico y los objetivos organizacionales definidos?
3. ¿Qué acciones con enfoque experiencial se pueden proponer para Neira Café Lab buscando el cumplimiento de los objetivos propuestos?

3. Objetivos de Investigación

Los objetivos que se plantean a continuación sirven para poder contextualizar al lector sobre lo que se busca lograr en la presente investigación.

3.1. Objetivo General

Diseñar un plan de marketing con enfoque experiencial para la promoción de marca de Neira Café Lab que esté alineada a los objetivos organizacionales.

3.2. Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la situación actual de Neira Café Lab desde la perspectiva de los ámbitos interno y externo.
2. Elegir las decisiones estratégicas de marketing idóneas para Neira Café Lab considerando el diagnóstico y los objetivos organizacionales definidos.
3. Proponer un plan de acción con enfoque experiencial para Neira Café Lab buscando el cumplimiento de los objetivos planteados.

4. Viabilidad

La información académica acerca del sector y del contexto de las cafeterías de especialidad es bastante limitada por tratarse de un mercado relativamente nuevo y aún en expansión; sin embargo, los investigadores cuentan con el contacto de los principales actores del sector, con quienes se ha tenido diversas entrevistas para recabar un poco más de información del contexto y de las organizaciones mismas, lo que permitirá un marco contextual sólido que logre sustentar esta investigación. Asimismo, existe suficiente información académica sobre el objeto de estudio, que es la planificación estratégica de marketing.

Además, quizá el factor más importante es que se cuenta con el contacto directo del dueño de “Neira Café Lab” y de los trabajadores, quienes se han comprometido a brindar el apoyo necesario para el desarrollo total de esta investigación, demostrando

que la organización está interesada en la propuesta final que esta investigación brindará para utilizarla de guía en su aplicación. Por último, los investigadores cuentan con el tiempo suficiente para la realización de la investigación, así como con los recursos financieros, académicos y teóricos.



CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se desarrollan los principales conceptos teóricos que sirven como referencia para entender al objeto de estudio; estos conceptos serán expuestos siguiendo la lógica de lo general a lo particular, a fin de brindarle al lector una perspectiva sistémica del tema a desarrollar. Entre los principales temas se encuentran el marketing, el marketing de servicios, la planeación estratégica del marketing y el marketing de experiencias. Esta elección reside en la importancia que tiene el marketing dentro de una organización y cómo ésta, dependiendo del enfoque al que desea llegar, debe darle importancia al planeamiento a través de una estrategia de marketing integral.

1. La transformación de los enfoques del marketing

Existen diversas posturas respecto al concepto de marketing que ha ido variando a través del tiempo. Para efectos de esta investigación se toma como principal concepto del marketing la idea expuesta por Philip Kotler, quien afirma que es el “proceso social y administrativo donde los individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación e intercambio de productos y la valoración con otros. Es la imagen que se forma en la mente del consumidor sobre un producto, una marca o una empresa con los atributos o beneficios percibidos por el cliente en un proceso de intercambio” (Kotler, 1992, p.82). Esta elección se da producto de la integración que hace el autor entre la función del marketing en su relación con el cliente y la percepción del mismo al momento de realizar el intercambio.

La importancia del marketing es visto desde tres perspectivas: la económica, pues crea mayores oportunidad de inversión, aumenta la actividad comercial, promueve

el consumo, entre otros; el mejoramiento del estándar de vida, pues parte del marketing incluye la investigación de mercados, lo que ha impulsado a la creación de nuevos productos y servicios que generan más necesidades para ser satisfechas; y por último la creación de empresas más competitivas a través de una mayor eficiencia en propuesta, distribución y llegada a los consumidores (Thompson, 2006). En suma, la importancia del marketing se aplica para las organizaciones, individuos y la sociedad.

En el pasado, el marketing se basaba en lo transaccional, “en una época donde la producción en masa estaba en pleno auge y no había criterios para el consumo, simplemente se consumía lo que el mercado ofrecía sin importar las diferentes características de los productos o servicios” (Suárez, 2018, p. 213). Debido a la interactividad tecnológica, se da un salto a que el intercambio sea ahora para establecer relaciones a largo plazo, “el consumidor está más informado sobre las características del producto y tiene la capacidad de comparar y tomar decisiones sobre el valor que este le representa” (Fuentes & Vera, 2015, p.10), lo que obliga a las organizaciones a tener un trato más personalizado para captar a los clientes y fidelizarlos. Todo ello ha permitido el desarrollo de nuevos enfoques del marketing para responder a las nuevas necesidades de los clientes, dentro de los cuales existe el marketing sensorial, neuromarketing, marketing digital, marketing experiencial, entre otros.

2. Marketing de servicios: atendiendo al nuevo consumidor

El mundo de los servicios es parte del entorno de todas las personas, estos han adquirido cada vez más importancia para los países debido a su aportación en el PBI (Cervantes & Saldaña, 2000). Los servicios están presentes en la mayor parte de la gama de actividades y el auge del sector se ha visto influenciado por las constantes

transformaciones en materia de tecnología y estrategias empresariales, así como en las expectativas de los usuarios las cuales cambian con mayor rapidez; esto obliga a las organizaciones a estar pendientes de la calidad de la oferta, ya que si ellos no perciben un beneficio al final del camino, no volverán a consumir el mismo servicio y peor aún, no lo recomendarán (Filipo, 2000).

2.1. Naturaleza de los servicios

Kotler y Scheff (1997) lo definen como “cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra; son esencialmente intangibles. Su producción puede estar ligada o no con un producto físico” (p. 656). Para Schefer y Lanati (2009), en su libro *La Brújula del Servicio*, el servicio está entendido como un sistema que tiene diversos grados de complejidad, donde sin importar la magnitud del grado, el servicio va a demandar un profundo entendimiento de la percepción del cliente para así crear la propuesta de valor que se le va a ofrecer.

El servicio no está del todo aislado del producto, estos están interrelacionados en diferentes grados; así lo afirman Kotler y Keller (2012) al considerar que el producto puede ser una parte menor dentro del servicio o un ingrediente principal de la oferta de valor. Los autores plantean cinco categorías dentro de la mezcla de servicios: (a) el bien puro tangible sin servicio adicional; (b) el bien tangible con un servicio adicional, mayormente de apoyo; (c) el híbrido, que incluye a ambos en la misma proporción y donde al usuario le importa tanto el bien como el servicio; (d) el servicio principal con bienes y servicios secundarios adicionales; y por último, (e) el servicio puro.

Los grados de interrelación de los que se habla en el párrafo anterior, dependen de diversas características que diferencian al servicio del producto, estas son

presentadas en la Tabla 1 y son propias del servicio y del proceso de brindarlo al usuario.

Tabla 1. Características de los servicios

Característica	Descripción
Intangibilidad	Son intangibles debido a que el desempeño de la oferta recae en el proveedor y no en objetos. Los servicios son experiencias y los usuarios tienden a crear juicios más subjetivos que objetivos acerca de los mismos (Hoffman y Bateson, 2011). No pueden ser inventariados ni pueden presentarse fácilmente, por lo que es difícil que el usuario sepa a ciencia cierta lo que va a experimentar (Zeithaml, Berry y Parasuraman, 1993).
Variabilidad	Es importante de resaltar debido a lo difícil que es la estandarización de la producción por la intervención de diferentes factores y circunstancias a lo largo del desarrollo de las actividades del servicio; estos harán que la calidad de la oferta de valor brindada sea única para cada consumidor (Cervantes & Saldaña, 2000). “Son heterogéneos en el sentido de que los resultados de su prestación pueden ser muy variables de productor a productor, de cliente a cliente, de día a día” (Duque, 2005, p.65).
Inseparabilidad	Hace referencia al “hecho de que mientras los bienes se producen, después se venden y finalmente consumen; los servicios primero se venden y después se producen, pero son consumidos por el cliente de manera simultánea” (Hoffman & Bateson, 2011, p.57). Aquí se hace mucho énfasis en la evaluación del servicio debido a la cercanía del contacto entre el cliente y el trabajador mientras se brinda la experiencia, este será muchas veces el factor decisivo para una buena percepción.
Percederos	Debido a que no pueden ser almacenados ni por la organización ni por el cliente por lo que se pierden si no se da la oportunidad de brindarlo, lo que significaría un costo (Cervantes & Saldaña, 2000). Un servicio no se puede devolver ni revender, el valor agregado dependerá del contacto entre la organización y el usuario mientras se le brinda el servicio y este nunca será igual.

Se pueden vincular las características antes mencionadas y la naturaleza del servicio explicado con la propuesta de valor que tiene el sujeto de estudio de la investigación; el cual brinda el servicio de cafetería de especialidad que es considerado un tipo de servicio híbrido.

2.2. Mix de marketing de servicios

Las características de los servicios y el comportamiento de los clientes al momento de elegir hacen necesaria la creación de un proceso que impulse la valoración, por parte de los usuarios, del servicio que se presta (Heinrich citado en Corea & Gómez, 2014), a este proceso se le conoce como marketing de servicios, el cual para Marcos Cobra (2000) no es más que una disciplina que estudia principalmente los diversos factores, circunstancias y fenómenos que están presentes al momento de brindar un servicio.

Para que una organización brinde a sus consumidores un servicio consistente y alcance los objetivos que se planteó, debe combinar diferentes elementos operativos que se conocen como el marketing mix (Fernández, 2015). El modelo del marketing mix tradicional se basa en las 4P's y es utilizado para la venta de tangibles; por su parte, para el área de marketing de servicios se han agregado 3 elementos importantes lo que hace un total de 7P's que se conoce como el marketing mix de servicios (Martínez, 2012).

Es de suma importancia considerar que todos los elementos que integran la estrategia de marketing mix deben estar relacionados entre sí para que haya una coherencia durante todo el proceso en que el usuario recibe el servicio (Marcial, 2015). “El conocimiento de una buena mezcla de marketing permite que la empresa pueda actuar de forma planificada y coherente para satisfacer las necesidades del consumidor y conseguir un beneficio mutuo” (Novoa, 2009, p.170).

La P del Producto “constituye el núcleo de la estrategia de marketing de una empresa. Si un producto está mal diseñado, no creará un valor significativo para los clientes, incluso si las P's restantes están bien ejecutadas” (Lovelock & Wirtz, 2009,

p.23). La marca debe estar presente como un elemento en la comunicación directa con el consumidor como parte de una estrategia de producto (Ordoñez, 2018).

Tiene dos objetivos: el primero es el de satisfacer las necesidades de los usuarios de manera eficaz; el segundo, estar presente ocupando un espacio en la mente del consumidor y originando una preferencia por sobre otros productos similares (Marketing Publishing citado en Ordoñez, 2018).

El servicio que ofrezca la organización debe generar un valor significativo para los usuarios, si este no está bien diseñado generará un impacto negativo. Se inicia la planeación con la creación de un concepto que atienda la necesidad y se diseñan diferentes elementos que refuercen la idea y complementen el servicio para agregar valor (Lovelock & Wirtz, 2015).

La segunda P, el Precio, refiere al valor monetario que se le da al producto y el cual los consumidores pagarán por consumir; en el caso de los servicios si bien es cierto es un poco más complicado calcularlo debido a su intangibilidad, es necesario. También puede ser descrito como el tiempo que se emplea para la preparación del servicio (Marcial, 2015). La administración de este elemento incluye diferentes aspectos como políticas de precios, niveles, descuentos, entre otros (Deleg & Pintado, 2014). En cuanto a la fijación de precios, esta suele ser muy dinámica pues se van ajustando con el tiempo y puede variar por tipo de cliente o nivel de la demanda; las organizaciones deben prestar especial atención a otros costos en los que podría incurrir el usuario para hacer uso del servicio ya que estos están incluidos al momento en que el usuario evalúa la alternativa (Lovelock & Wirtz, 2015). “Quizá sea el elemento del programa de marketing más fácil de ajustar, puesto que modificar las características del producto, los

canales de distribución e incluso la promoción lleva más tiempo” (Kotler & Keller citado en Celano, 2015, p. 11)

Santesmases Mestre (2007) menciona cinco razones por las que este elemento es de gran importancia: (a) es un instrumento a corto plazo y puede variar con rapidez dentro de ciertos límites; (b) es un instrumento competitivo, lo que le da poder; (c) es el único instrumento que proporciona ingresos; (d) tiene importante repercusiones psicológicas sobre el consumidor; y (e) en muchas ocasiones es la única información disponible.

La tercera P es la de Plaza que incluye tanto la distribución de los bienes o servicios así como el tiempo de entrega. La rapidez y comodidad del establecimiento son ahora determinantes al entregar eficazmente los servicios, esto se debe a que la mayoría de los servicios se realizan en tiempo real; es por ello que cada vez se valora más la efectividad de las organizaciones al entregar a tiempo sus servicios (Lovelock & Wirtz, 2015).

En cuanto a la Promoción, es “toda comunicación de carácter persuasivo dirigida a un público o segmentos y que tiene como fin incentivar a corto, medio o largo plazo el uso de los servicios de información” (Marcial, 2015, p. 70). Debido a que los servicios son intangibles y los usuarios no pueden probar la experiencia antes de pagar por ella, resulta vital que haya una comunicación efectiva para crear confianza. (Lovelock & Wirtz, 2015).

La promoción cumple tres funciones: informar sobre el servicio, inducir la compra y crear recordación; debe ser parte de una estrategia que esté alineada y sea coherente con los mensajes que da la organización (Celano, 2015). Cerantola (2016) por

su parte, plantea que los objetivos principales son comunicar las características que tiene el producto, comunicar sus beneficios y que se recuerde o se compre la marca.

En los servicios “gran parte de la comunicación es educativa en esencia, sobretodo para clientes nuevos. Los proveedores necesitan enseñar los beneficios del servicio, dónde y cuándo obtenerlo y cómo participar para obtener los mejores resultados” (Lovelock & Wirtz, 2015, p. 24). Dado que la promoción del producto o servicio se hace de manera masiva, es importante que se escojan los canales correctos para que quienes reciban la promoción sea el público objetivo de la organización (Lovelock & Wirtz, 2015).

La quinta P está relacionada al Personal, su importancia recae en la cercanía que tienen los empleados con el cliente durante todo el proceso del servicio. Sus interacciones influyen directamente en la forma en que los usuarios perciben el servicio y muchas veces la diferencia entre competidores será la actitud y habilidad de los empleados (Lovelock & Wirtz, 2015). Para Celano (2015), los empleados pueden representar una ventaja competitiva, aquellos que tienen mayor entrenamiento comparten seis características: (a) competencia, evidenciado en el conocimiento y la habilidad; (b) cortesía; (c) credibilidad, ya que son dignos de confiar; (d) confiabilidad, son consistentes en su trabajo; (e) responsabilidad; y (f) comunicación.

Es importante que los empleados que brindan el servicio sean embajadores de la filosofía de la organización, “las empresas de servicios necesitan trabajar de forma estrecha con su departamento de recursos humanos y poner especial atención a la selección, capacitación y motivación de sus empleados” (Lovelock & Wirtz, 2015). Al diseñar este elemento se definen factores clave como el grado de interacción que se

tiene con los clientes, las tareas que tendrán los empleados, las políticas de reclutamiento y selección, la remuneración, entre otros (Deleg & Pintado, 2014).

La siguiente P, el entorno físico (*Physical Evidence*), está vinculada a las sensaciones que el consumidor podrá notar a través de sus sentidos, es decir la evidencia física; la cual en cierta manera hará visible la calidad del servicio y ejercerá un fuerte impacto en la impresión de los clientes (Lovelock & Wirtz, 2015). “El diseño del entorno físico y la forma en que el personal de contacto realiza sus tareas, tiene un papel vital en la creación de una identidad corporativa específica y en el modelamiento de las experiencias de los clientes” (Celano, 2015, p.26).

Por otro lado, el entorno físico afecta al consumidor de tres diferentes maneras: (a) como medio que crea mensajes, a través de símbolos en la comunicación; (b) como medio que llama la atención, y permite la diferenciación con la competencia; y (c) como medio que crea afecto, a través de factores sensoriales para mejorar la experiencia. Asimismo, señala que estos elementos físicos deben estar tanto en el interior de las instalaciones como en el exterior (Celano, 2015).

Por último, el Proceso, “en los que intervienen elementos tangibles e intangibles que, como resultado de la realización de una serie de pasos, da la presentación final que se realiza de cara al cliente” (Deleg & Pintado, 2014, p. 16). Su esencia está ligada al buen diseño de los procesos internos que se deben emplear antes, durante y después de la experiencia que se le brinda al usuario (Lovelock & Wirtz, 2009).

Muchas veces los usuarios se convierten en co-productores de los procesos, ya que es necesario que el diseño vaya acorde a las expectativas y gustos del usuario siempre dentro del límite permitido por la organización. Algunas de las decisiones que

deben ser tomadas en cuenta son acerca del número de acciones que realizará el cliente y en qué grado participará, el rol que tendrá el personal y el diseño de flujo de cada actividad (Celano, 2015).

Lovelock y Wirtz (2015) señalan que en los servicios, las entradas y salidas son más variables si se compara con la fabricación de productos, más aún cuando el consumo se da en tiempo real pues el ensamble debe ser perfecto; así, se debe encontrar equilibrios entre la demanda y la capacidad además de realizar un buen sistema de filas y espera.

En conclusión, el mix de marketing de servicios representa “los ingredientes necesarios para crear estrategias variables para cubrir de manera redituable las necesidades de los clientes en un mercado competitivo” (Lovelock & Wirtz, 2015, p.22). Debe estar alineado para explicar el servicio desde la perspectiva de la experiencia y de las estrategias que se deben tener mapeadas para construir la propuesta de valor hacia el cliente, buscando siempre hacer más rica la experiencia que vivirá el usuario.

3. Ordenando la organización: El planeamiento como base de toda buena estrategia.

El marketing como disciplina dentro de las ciencias de la gestión requiere de un planeamiento integral para poder ser aplicado en una organización, pues puede abarcar distintos frentes siempre que estos estén relacionados a crear algún tipo de vínculo con los consumidores.

Toda organización requiere de planificación para lograr alcanzar metas u objetivos establecidos por sus líderes pues sirve como una hoja de ruta para su accionar cotidiano. El planificar acciones individuales o estrategias que abarquen todos los sistemas dentro de una organización, permite apuntar a objetivos con mayor grado de complejidad y tomar en cuenta todas las opciones que pueden verse envueltos en la actividad desarrollada. En relación a este enunciado, Cobra y Zwarg (1991) añaden que la planeación estratégica significa además formar condiciones para la toma de decisiones, así como también crea barreras competitivas que perduran con el tiempo y que están relacionadas al mercado en el que se desarrolla la organización.

El planeamiento también denominado plan estratégico, responde a la identificación y proposición de pasos a seguir a futuro dentro de alguna área de la organización o de toda esta, se puede realizar en campos como las finanzas, el marketing, operaciones, logística, etc., dependerá del tamaño de la organización o del objetivo que se quiera alcanzar. Goodstein, Nolan y Pfeiffer (1998) definen a la planeación como un proceso por el cual se plantean objetivos y se eligen, previo a la ejecución, los medios adecuados para lograrlos, se trata de tomar decisiones por adelantado.

En el ámbito del marketing es necesaria una planificación adecuada ya que esta área tiene una relación directa con el mercado, los consumidores y los clientes. Sobre ello, Dess, Lumpkin y Rivera Hernández (2003) agregan que un correcto planeamiento dentro de una organización podría verse reflejado en el posicionamiento de la misma en el mercado, resaltando su ventaja competitiva sin que se vea amenazada. Para efectos de esta investigación, cuando se hable de prácticas independientes, se referirá a las acciones aisladas de marketing que surgen de forma no intencional y que pueden

generar algún tipo de beneficio en torno al mercado pero que, bajo el contexto en el que se desarrollan, no pueden considerarse parte de una estrategia.

Sainz de Vicuña (2012) hace referencia a una característica particular en relación al planeamiento de marketing, afirma que dependiendo del tamaño de la organización (pequeña o mediana) el plan de marketing puede sustituir al plan estratégico de la misma, esto debido a que la planificación del marketing se desarrolla con un enfoque a mediano/largo plazo, por lo que sirve de nexo entre acciones a corto plazo y el planeamiento estratégico el cual es siempre integral y con una mirada a largo plazo.

En conclusión, la importancia del planeamiento dentro de una organización, en este caso, de un plan de marketing, radica en que permite diagnosticar, definir y plantear a detalle todos los elementos que puedan influenciar en el alcance de los objetivos planteados por la organización.

3.1. Plan de marketing

Luego de haber expuesto diversos conceptos relacionados al planeamiento dentro de una organización, así como los puntos más resaltantes sobre el marketing, se procederá a interrelacionar los mismos a través de la definición, importancia y composición de un plan de marketing.

El plan de marketing se define en palabras de Kotler y Keller como “un documento escrito que resume lo que el especialista en mercadotecnia ha aprendido sobre el mercado, que indica cómo la empresa pretende alcanzar sus objetivos de mercadeo y que facilita, dirige y coordina los esfuerzos de mercadotecnia” (2012, p.54). La Asociación Americana de Marketing (A.M.A), ofrece una definición con mayor precisión de los elementos a tomar en cuenta, lo define como un documento compuesto

por un análisis de mercado actual, oportunidades, amenazas, objetivos de ventas, estrategias organizacionales, programas de acción y flujos financieros proyectados (s.f.). Finalmente, Perreault y McCarthy definen el concepto como la formulación escrita de una estrategia de marketing incluidos detalles con relación al tiempo, recursos, combinación de prácticas y resultados esperados (1996).

Se puede afirmar, luego de conocer estas definiciones, que lo relevante en un plan de marketing es el enfoque holístico que se debe tener hacia la organización, además de la realización del documento escrito donde se plasme tanto el diagnóstico como las estrategias y acciones a aplicar para alcanzar los objetivos previamente identificados. Pese al contexto cambiante del mercado, la organización debe seguir una línea de acción estructurada que permita cierta flexibilidad en la ejecución.

Un plan de marketing debe tener en cuenta la cobertura y el alcance que tendrá, ya que puede sostener la estrategia de toda una organización o de alguno de sus departamentos (Sainz de Vicuña, 2012). Además, el espacio temporal que abarca normalmente se desarrolla en un año a fin de poder medir resultados; sin embargo, para determinados contextos se puede elaborar en un periodo más corto debido a las diferentes necesidades.

Sainz de Vicuña (2012), además de identificar las características ya mencionadas propias de un plan de marketing, identifica como un tercer rasgo significativo que el plan define con claridad campos de responsabilidad y establece procedimientos de control, lo que podría representar una disminución a la exposición de riesgos.

3.2. Elemento del plan de marketing

La complejidad de las organizaciones de acuerdo al rubro donde se desenvuelven además del tamaño de las mismas respecto al mercado, han permitido que se desarrollen diversas posturas acerca de los componentes de un adecuado plan de marketing. Estos componentes o elementos, que a la vez deben considerarse como pasos para la elaboración del mismo, pueden definir a detalle todos los puntos a evaluar en cada área de negocio que requiera de planificación.

Existen diversos autores que estructuran la composición de un plan de marketing de distinta manera, estos modelos se presentan en la Tabla 2 especificando los elementos que los componen; para conocerlos más a detalle consultar Anexo B.

Tabla 2. Modelos de planes de marketing según diversos autores

Autor	Nº de Elementos	Elementos del Plan de Marketing	Comentarios del Equipo Investigador
Mayorga y Araujo (2014)	5	Análisis de la situación y plan estratégico	Las fases de aproximación hacia el producto o servicio combinan elementos que podrían generar cierta confusión en la construcción del plan.
		Investigación de mercado	
		Formulación de estrategia de marketing	
		Definición del marketing mix	
		Evaluación económica financiera	
Cohen (2001)	8	Análisis de la situación y exploración del entorno	El enfoque del autor se relaciona más hacia el desarrollo de un producto.
		Determinación de metas y objetivos	
		Desarrollo de la estrategia de marketing	
		Desarrollo de las tácticas de marketing	
		Previsiones del plan de marketing	
		Desarrollo de Ratios Financieros	
		Presentación del plan de marketing	

Tabla 2. Modelos de planes de marketing según diversos autores

		Puesta en práctica del plan de marketing	
Roger Best (2005)	7	Análisis de la situación	El énfasis en los resultados financieros y la consideración de dos elementos de análisis serían de mayor utilidad en organización grandes y de mayor envergadura.
		Análisis SWOT	
		Plan de estrategias de mercado	
		Estrategia de marketing mix	
		Presupuesto de marketing	
		Plan de marketing de resultados	
		Evaluación de resultados	
Sainz de Vicuña (2012)	5	Análisis de la situación	Modelo con mejor estructura, fases definidas y más cercanas a los objetivos de la presente investigación.
		Diagnóstico de la situación	
		Formulación de objetivos a alcanzar	
		Elaboración y elección de estrategias de marketing	
		Definición del plan de acción y presupuesto	

Adaptado de Mayorga y Araujo (2014); Cohen (2001); Roger Best (2005); Sainz de Vicuña (2012)

Para fines de esta investigación, se considera la estructura de Sainz de Vicuña (2012) como el modelo más apropiado para cumplir los objetivos de la misma, esta postura se toma luego de un análisis profundo de los modelos antes presentados. Esto debido a que es uno de los pocos autores que agrupa los elementos del plan de marketing en fases que sirven como pauta para el diseño de toda la investigación; otro factor a considerar es la postura del autor acerca de la capacidad del plan de marketing de funcionar como un plan estratégico institucional para organizaciones pequeñas como es el caso del sujeto de estudio; finalmente, las fases propuestas calzan con el alcance de la investigación que solo se queda en el planteamiento y no en la ejecución del plan de marketing por diversas razones que se explicarán a detalle en el capítulo 4.

A continuación, se presenta el modelo planteado por Sainz de Vicuña donde se profundiza las fases, elementos y herramientas de un Plan de Marketing.

Tabla 3. Estructura de un Plan de Marketing según Sainz Vicuña

<i>FASES</i>	<i>ELEMENTOS</i>	<i>HERRAMIENTAS</i>
<p>1. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO</p> <p>Busca entender el mercado, analizar a los consumidores, comprender la dinámica del negocio y las motivaciones de los miembros del mismo.</p>	<p>ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN</p> <p>Se realiza un análisis profundo y riguroso de aspectos internos y externos de la organización. Se realiza a través de fuentes primarias y secundarias las cuales deben ser fiables para evitar riesgos del sistema de información. Se utilizan tanto técnicas cualitativas como cuantitativas para el recabo de información.</p>	<p>PESTE, 5 Fuerzas de Porter, análisis interno de David</p>
	<p>DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN</p> <p>Consecuencia de un análisis previo de donde es posible obtener conclusiones, puede considerarse también una síntesis del mismo. A partir de él se identifican las oportunidades y amenazas del entorno así como las fortalezas y debilidades de la organización, ello marcará la pauta para las estrategias.</p>	
<p>2. DECISIONES ESTRATÉGICAS</p> <p>Toma de decisiones más trascendentales en un plan, son las que menos resultados visibles tienen en el corto plazo. Una decisión estratégica responde a la pregunta: ¿Estamos haciendo lo correcto? Saber lo que se debe hacer supone saber dónde se quiere llegar (objetivos) y cómo se va a intentar (estrategias).</p>	<p>FORMULACIÓN DE OBJETIVOS A ALCANZAR</p> <p>Etapa más crítica en el proceso del planteamiento del plan de marketing debido a que los objetivos a establecerse tienen que ser realistas, alcanzables, medibles, estar en armonía con los valores y la intención del negocio además de tomar en cuenta la dinámica del mercado donde se desenvuelve.</p>	<p>Aspectos que condicionan el sistema de objetivos: la dimensión de la organización y las características del mercado en el que actúa.</p>
	<p>ELABORACIÓN Y ELECCIÓN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING</p> <p>Es un conjunto consciente, racional y coherente de decisiones sobre acciones a emprender y recursos a utilizar para alcanzar los objetivos. Se debe buscar que las estrategias elegidas sean las más adecuadas para atender todas las necesidades identificadas dentro de la organización evaluada.</p>	

Tabla 3. Estructura de un Plan de Marketing según Sainz Vicuña

<p>3. DECISIONES OPERATIVAS</p> <p>Fase donde se deciden las acciones de marketing que concretan la estrategia en su nivel más tangible, es la fase de mayor dinamismo en el plan. Las decisiones operativas responden a la pregunta: ¿Estamos haciendo las cosas correctamente?</p>	<p>PLAN DE ACCIÓN</p> <p>Ejercicio de priorizar las necesidades y a partir de ello diseñar planes de acción los cuales pueden enfocarse en diversas áreas. Es importante asignar un responsable que supervise y ejecute los planes marcados en los plazos previstos. Además, jerarquizar la atención y dedicación que se debe prestar a los planes en función de su importancia.</p>	<p>Mix marketing de servicios: 7 P's</p> <p>Enfoque experiencial</p> <p>Detalle de costo por acción a realizar</p>
	<p>DETERMINACIÓN DEL PRESUPUESTO DE MARKETING</p> <p>La organización necesita saber cuánto costará el plan antes de ponerlo en marcha, es por ello que la última parte busca conocer los costos de las acciones propuestas.</p> <p><i>* Para efectos de esta investigación, debido a limitaciones de tiempo, únicamente se señalará un aproximado de costos.</i></p>	

Adaptado de Sainz de Vicuña (2012)

De esta manera, se expone la estructura que sigue la presente investigación para la construcción de un plan de marketing. Cabe resaltar, que las herramientas propuestas por el autor son elegidas de acuerdo a la realidad de cada organización (Sainz de Vicuña, 2012).

4. La era de la experiencia

Tal y como se mencionó anteriormente, el cambio constante en el mundo ha influenciado en la manera en cómo las empresas se relacionan con sus clientes; quedó atrás el enfoque transaccional del marketing en donde bastaba la compra y venta; y nacieron nuevas estrategias, actividades y procesos del marketing que son capaces de atender más allá de una simple transacción centrándose en la relación con cada consumidor (Alet, 2001).

Así, surge el marketing de experiencias, ante la necesidad de darle un enfoque distinto al concepto de marketing tradicional. La experiencia aparece “cuando una empresa utiliza los servicios de forma intencionada, sus productos como accesorios, y existe un compromiso con los clientes de crear un evento memorable” (Pine & Gilmore 1998, p.98). De esta manera, Lenderman y Sánchez (2008), definen que el marketing de experiencias “intenta dar vida intencionadamente a las promesas que hace la marca a los consumidores por medio de experiencias organizadas que tienen lugar antes de comprar, durante el proceso de compra y en todas las posibles interacciones posteriores” (p. 98). Por otro lado, es una orientación postmoderna que gira en torno a la consideración de que los consumidores son individuos emocionales y que se encuentran interesados en lograr unas experiencias de consumo placenteras y agradables (Alles & Moral, 2012).

El núcleo del marketing experiencial es la experiencia, la cual según la Real Academia Española (RAE) es “la circunstancia o acontecimiento vivido por una persona” (s.f.); también, Maslow, las define como “aquel acontecimiento que trasciende la realidad ordinaria experimentando un efecto positivo y de corta duración” (1964, pp. 248-250).

A pesar de que existen distintas definiciones para lograr conceptualizar mejor la experiencia, ha identificado que esta es subjetiva, mental, el resultado de múltiples puntos de contacto entre la marca y el consumidor, puede abarcar diferentes tipos de relaciones, y es multidimensional ya que implica la construcción de diferentes tipos de respuestas de los consumidores (Barrios, 2012).

Schmitt (1999) plantea cuatro características del marketing de experiencias: (a) las experiencias del cliente se dan principalmente por el estímulo de los sentidos o por

la mente del cliente; (b) los clientes generan su compra mediante decisiones racionales y a menudo, por decisiones emocionales, “el cliente ya no elige un producto o servicio solo por la ecuación costo-beneficio, sino por la vivencia que ofrece antes de la compra o durante el consumo” (Schmitt, 1999), asimismo esta “es influida altamente por lo emocional y personal y pueden verse mezcladas con lapsos de irracionalidad” (Raiteri, 2016, p.21); (c) el cliente no solo se fija en las características y beneficios funcionales del producto; sino también, estudia las experiencias que le aporta en función de la situación de consumo en la que sea utilizado; por último, (d) el marketing experiencial no está circunscrito a una metodología de investigación exclusiva o concreta sino que adopta instrumentos amplios, diversos y multifacéticos.

En conclusión, el marketing experiencial es una orientación transversal de marketing que surge como respuesta a la importancia del factor emocional en todo el proceso de compra. Además, no existe método exclusivo aplicable a todas las organizaciones por lo que se convierte en un enfoque adaptable a cualquier estrategia de marketing.

4.1. Tipos de experiencia

Durante la revisión de la bibliografía existente relacionada al tema, se pueden hallar modelos vinculados al marketing de sensaciones y/o emociones, los cuales en contraste con el marketing de experiencias podrían quedar un paso por atrás debido a la mirada menos global de los mismos; es decir, estos modelos pueden enfocarse solo en un elemento en particular o tratar superficialmente un conjunto de los mismos, a comparación del modelo experiencial, el cual concibe para su desarrollo el colectivo de elementos y su interrelación de cara al usuario.

Para ejemplificar lo expuesto, se menciona el modelo Value Star, un modelo relacionado al marketing emocional, el cual fue desarrollado por la marca Hallmark y expuesto en el libro Marketing Emocional de Robinette, Brand y Lenz (2001). Otro ejemplo de ello, es el modelo planteado por Pine y Gilmore (1998) el cual presenta los primeros conocimientos sobre el marketing experiencial y permite sentar las bases de los futuros estudios realizados. Para conocer a detalle ambos modelos consultar Anexo C.

Sin embargo, la teoría planteada por Bernd H. Schmitt, el primer autor en acuñar el término “marketing experiencial” en el año 1999, es considerada para el equipo investigador como la teoría más alineada a los objetivos de la presente investigación, ya que incluye los conocimientos previamente presentados, convirtiéndose de esta manera en la más completa teoría sobre este enfoque de marketing.

En la teoría planteada por el autor se identifican “SEM’s” y “ExPro’s”. Los “SEM’s” son los Módulos Experienciales Estratégicos, referidos a cinco tipos de experiencias que el consumidor puede percibir al momento de realizar la compra. Por otro lado, los “ExPro’s” son los Proveedores de experiencias y son considerados los canales por los que se lleva a cabo la experiencia (Schmitt, 1999). A continuación, se explicará a más detalle cada uno de ellos.

4.1.1. SEM’s: Módulos Experienciales Estratégicos

Como se mencionó anteriormente, los SEM’s son “los que brindan las experiencias claves necesarias para transmitir la información a los clientes, conseguir que interactúen con ellas y que interioricen la información que la empresa quiera” (Balan, 2015). Schmitt plantea que existen cinco Módulos Experienciales Estratégicos:

Sense, Feel, Think, Act, Relate; los cuales serán profundizados en los siguientes párrafos.

El primero de ellos, *Sense* que hace referencia a las sensaciones, el cual indica que la experiencia del consumidor se forma a través de estímulos sensoriales que son percibidos por medio de los sentidos, es decir, por medio del gusto, el oído, el olfato, la vista y el tacto. El sentido de la vista, es el más utilizado en el marketing y el que tiene más impacto frente a los otros sentidos; el sentido auditivo, se suele utilizar para generar asociaciones con la marca y, ahora último, la música ha tomado ventaja con este sentido; el sentido del olfato, fomenta el recuerdo de una marca y en la actualidad es utilizada como un medio que aumenta las ventas dentro del establecimiento; el sentido gustativo, está influenciado por la temperatura, sabor y textura; y por último, el sentido del tacto, permite que se pueda interactuar con el consumidor de manera física con el producto por lo que la interacción es importante (Mantilla & Salcedo, 2015).

Así, este tipo de experiencia se enfoca en las sensaciones, experiencias vividas, conductas cognitivas, entre otras, de manera que se logre que el consumidor actúe de acuerdo a sus emociones más que a su razón.

El segundo es *Feel*, que hace referencia a los sentimientos, indica que la experiencia del consumidor se genera cuando se vincula las emociones y sentimientos al momento de realizar una compra, por lo que se debe buscar una experiencia afectiva hacia la marca, ya que los “sentimientos varían de intensidad desde estados de ánimo ligeramente positivos hasta emociones más intensas” (Schmitt, 1999, p.80).

Se debe tener en consideración que siempre se ha creído que los sentimientos son más fuertes cuando ocurren en la post-venta; sin embargo, es dentro del proceso del consumo donde se vuelven más reales y firmes (Balan, 2015).

El tercero, *Think* que corresponde a los pensamientos, indica que la experiencia del consumidor se genera cuando hay un soporte en los pensamientos y la creación de unos procesos mentales estimulantes que se enfocan en solucionar problemas y en la creatividad. Se requiere que el consumidor tenga un pensamiento creativo para que logre entender el mensaje de la experiencia, busca hacerlo reflexionar (Schmitt, 1999).

El cuarto, *Act* hace referencia a las actuaciones, indica que la experiencia del consumidor se genera cuando se da una recreación de estilos de vida, conductas y actuaciones que contribuyan a mejorar la vida de los clientes pues se le ofrece una manera distinta de cómo hacer las cosas mostrándole estilos de vida alternativos.

Este SEM se centra en brindar experiencias a los clientes relacionados a los aspectos físicos, las pautas del comportamiento y estilos de vida. Aquí se crea una oportunidad de “enriquecer la vida” ampliando sus experiencias iniciales y mostrándoles formas alternativas sobre cómo vivir la vida (Schmitt, 1999).

El quinto y el último es *Relate* que corresponde a las relaciones, indica que la experiencia del consumidor se genera cuando se promueve la incorporación de elementos que impulsan el desarrollo de sensaciones, sentimientos, pensamientos y actuaciones. Además, se añaden dos elementos: el anhelo individual de una superación personal y el deseo de querer verse ante el entorno social como personas que actúan positivamente y diferente al resto.

Este tipo de SEM, va más allá de las sensaciones, emociones y acciones propias del consumidor pues se le ofrece experiencias en un amplio contexto social y cultural que se reflejan en la marca de la organización. La esencia de este tipo de experiencia es hacer que la gente se relacione con otras personas y transmitan el mensaje que la marca ha querido fomentar (Schmitt, 1999).

La organización es la encargada de decidir qué SEM's utilizará para definir su enfoque de marketing experiencial. Lo ideal para toda organización es lograr atacar las cinco, lo que le permitiría alcanzar una "experiencia holística"; sin embargo, si esto no se consigue y se atacan de dos a cuatro SEM's, se estaría realizando una "experiencia híbrida" (Schmitt, 1999).

4.1.2. ExPro's: Proveedores de Experiencias

Por otro lado, el autor presenta los "ExPro's" o proveedores de experiencia, definidos como los medios mediante los cuales se transmite el conjunto de sensaciones, sentimientos, pensamientos, actuaciones o relaciones. Estas se pueden dar a través del uso de comunicaciones internas y externas en la empresa, desarrollando identificadores visuales, generando presencia de producto, valor de marca y entornos espaciales, incluidos también sitios web y el personal de la empresa en tanto logren transmitir los componentes experienciales (Alles & Moral, 2012).

Schmitt (1999) plantea la existencia de siete principales ExPro's: (a) comunicaciones, incluye ítems como los reportes de gestión, revistas y catálogos, entrevistas, que pueden ser a nivel externo o interno; (b) identidad, que se refiere a elementos tales como nombres de marca o de productos así como también simbolismos y logos; (c) producto, que concibe al empaque, el diseño del mismo así como a

cualquier tipo de personajes vinculados a la marca; (d) marca, que se entiende como la aparición de nuevos productos y la marca compartida donde participa en eventos o patrocinios junto a otras marcas generando un beneficio para ambos; (e) entorno, que abarca todo lo relacionado al entorno de cualquier organización, desde las oficinas, el mobiliario y los espacios compartidos dentro del mismo; (f) sitio web, propio de la era digital que se vive actualmente, no se puede dejar de lado los sitios web, espacios en redes sociales y todo canal digital que pueda otorgar una experiencia; finalmente, (g) el personal de la empresa es considerado el elemento más poderoso de todos los ExPro's, ya que de estar altamente preparado y calificado puede proporcionar experiencias inigualables al existir un vínculo cercano y humano con el consumidor a ser atendido, a comparación de los otros canales antes expuestos.

En suma, se ha presentado el marco de referencia sobre cómo gestionar el marketing experiencial. Esto se basa desde la elección de los tipos de SEM's para la selección del tipo de experiencia que la organización desea desarrollar hasta la identificación de los ExPro's a utilizar para canalizar las experiencias.

5. Integración de conceptos

A modo de resumen, las experiencias dentro del mundo de las organizaciones están vinculadas directamente con el rubro de los servicios, de hecho, una parte importante al momento de brindar un servicio es tener claro qué se le quiere ofrecer al usuario y cómo es que la organización quiere que este lo viva y experimente. Esta planificación de la experiencia al momento de brindar un servicio cobra más relevancia en los últimos años debido al cambio que ha experimentado el consumidor, que además

de ser más riguroso en las expectativas previas que tiene, también está más expuesto a la crítica y al intercambio de información a través del internet.

Como se ha explicado a lo largo del presente capítulo, el planeamiento de marketing es clave para una organización movilizada por objetivos, ya que además de ayudarla a definirlos también promueve el desarrollo de un plan de acción para conseguirlos. En otras palabras, esto permite identificar dónde se encuentra la organización en el presente, a dónde quiere llegar y cómo lo conseguirá. Una organización sin planeamiento no encontrará las vías para poder llevar a cabo acciones concretas.

A través de la elección y desarrollo de los autores expuestos en el marco teórico, además de la integración de sus conceptos de forma transversal, se cuenta con información suficiente para poder sentar las bases académicas para la construcción de un plan de marketing con enfoque experiencial y así responder al objetivo principal de la presente investigación.

CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

El presente apartado pretende ubicar al sujeto de estudio en el contexto en el que se desenvuelve brindándole al lector un mejor entendimiento del sector de café en el Perú, del desarrollo de las cafeterías de especialidad en el país y finalmente del sujeto de estudio, lo cual servirá para comprender a profundidad el problema de investigación. Cabe mencionar que la principal limitación para el desarrollo de este capítulo es la poca información secundaria existente acerca de cafeterías de especialidad, debido a que es un mercado nuevo en el Perú; sin embargo, esto no constituye un problema para el logro de los objetivos propuestos ya que se hace el uso de fuentes primarias.

1. El sector de café en el Perú

El café fue considerado en el 2017 como el principal producto de exportación agraria en el Perú; se tiene registro que en ese año se llegaron a comercializar 240'058,389 kg. en el mercado internacional (Agrodata Perú, 2018). Según el INEI (2012), las principales áreas donde se cultiva el café están concentradas en 15 regiones del país y solo 7 de ellas concentran el 91% de la producción total (Díaz & Carmen, 2017).

De acuerdo a la Organización Internacional del Café (ICO), Perú es uno de los 10 principales países productores y exportadores de café en el mundo (citado en Expocafé 2017). Este reconocimiento se debe a la alta calidad que tiene el café peruano, ya que se cuenta con principalmente a factores ambientales como los microclimas y la altitud de las plantaciones; los compradores interesados son medianos y grandes tostadores peruanos y sobretodo extranjeros quienes se ven atraídos por su aroma, cuerpo y sabor (Oxfam, 2006).

Con esto se podría creer que el Perú, siendo un país caficultor y de producción de granos de café de alta calidad, consume mayor parte de lo que produce; sin embargo, esto no podría estar más alejado de la realidad. Del total de la producción nacional del café, el 95% es exportado a países como Estados Unidos, Alemania, Holanda, entre otros, “en el 2017 se produjeron aproximadamente 4.5 millones de sacos de café y se exportaron 4 millones” (Vargas, 2018); mientras que tan solo el 5% de la producción con estándares de exportación se destina al consumo interno (Minagri como se citó en Guzmán, 2014). Esto genera que haya gran dependencia del mercado internacional, principalmente del Brasileño, quien fija los precios del café por ser el mayor productor en el mundo (Amecafe, 2017).

Esto va de la mano con las cifras de consumo anual por persona en el país. El Perú ocupa uno de los últimos lugares en consumo de café en la región con un consumo per cápita de 650 gr., lo cual es sumamente bajo si se le compara con otros países productores de la región como Colombia o Brasil, donde el consumo por persona cada año es de 2 kg. y casi 4kg. respectivamente (Cámara Peruana de Café y Cacao, 2017). A esto se le suma la poca cultura cafetalera que hay en el Perú, la cual hace que el “70% del café que se consume en el país sea importado, el 28% está compuesto por segundas y descartes y solo un 2% de la oferta de café tostado tiene algún estándar de calidad” (Díaz & Carmen, 2017).

Volviendo al café como producto comercializado, se puede encontrar a través del tiempo una evolución en su calidad, en el consumo y en su forma de ser apreciado por las personas. Esta evolución está definida por tres grandes olas del café (Guevara, 2018).

La primera de ellas está ubicada entre las décadas de 1950 y 1960 y nace a raíz del auge económico de Estados Unidos, donde los tostadores y productores estaban más centrados en el volumen de producción más que en la calidad del producto que ofrecían. Es aquí donde empieza a crecer exponencialmente el consumo del café (Fuchs, 2017).

La segunda se desarrolla entre los años 80, donde “el café dejó de ser una mera bebida humilde y básica del día a día para convertirse en algo más” (Fuchs, 2017). Se ofrecía café de mayor calidad y se incursionaba en nuevas técnicas y recetas para tratar de diferenciarse de los competidores; asimismo, se podía observar un mayor interés por toda la cadena de valor. Es aquí que surgen las grandes cafeterías como Starbucks, donde el café ya no es considerado tanto un producto de necesidad sino de lujo (Guevara, 2018).

Por último, la tercera ola que para Matt Milletto, dueño de Water Avenue Coffee, es considerada “una forma verdadera de apreciar la calidad del producto” (Guevara, 2018). Se dice que surge en los años 2000 a raíz de una nueva generación de emprendedores que querían llevar su pasión a otro nivel. Está enfocada en cuidar al máximo cada detalle, a darle importancia a cada actor de la cadena de valor y, principalmente, a la calidad del café desde su cultivo (Fuchs, 2017).

Otra de las características de esta tercera ola es la educación que se le brinda al consumidor final. Esto nace a partir del comercio justo y del contacto directo entre los compradores de café, en su mayoría dueños de cafeterías, y los caficultores lo que permite que los baristas y tostadores puedan compartir con sus clientes la historia del grano del café que se les está ofreciendo (Guevara, 2018). Así, buscan hacer sentir especial al consumidor brindándole una experiencia junto a su taza de café. “Beber un

café de especialidad que fue producido de la forma correcta, y con el valor agregado que añade la cadena de suministro, es la base de una gran experiencia. Esta experiencia es una combinación de educación, conocimiento y hospitalidad” (Milletto citado en Guevara, 2018).

2. Cafeterías de Especialidad

La mayor expresión respecto a la tercera ola de café se refleja en el café de especialidad, el cual nace en un contexto complejo respecto a su valoración. Cuando se eliminaron las cuotas de pago para la exportación del café, los precios sufrieron una estrepitosa caída ya que los países productores aprovechaban en exportar grandes cantidades sin tener en cuenta la calidad de sus productos (Castro et al., 2004).

Ante esto, y a contra corriente, en 1992 surge la propuesta de apostar por producir café de especialidad en donde el consumidor, debido a la calidad del grano, estaba dispuesto a pagar un precio más elevado con respecto al promedio, lo cual representaba una oportunidad para poder salir de la crisis en la que se estaba sumergida.

El término “café de especialidad” fue acuñado en 1974 por Erna Knutsen en la revista *Tea & Coffee Trade Journal*; se refirió a ellos como “unos granos de café exclusivos que habían sido cultivados en unas condiciones climatológicas idóneas y resaltaban por su aroma y sabor único” (MOCAY, 2017). Por otro lado, según la normativa de la *Speciality Coffee Association of America (SCAA)*, “un café que recibe una puntuación de 80 puntos o más en una escala de 100 es considerado un café de especialidad” (MOCAY, 2017). De la misma manera, María Esther López-Thome, socia y head coach de *Café Registrado* así como *Entrenadora Autorizada* de la *Specialty Coffee Association*, considera que "el café de especialidad representa la sostenibilidad y

el cuidado del ambiente, es la demostración de las mejores prácticas para obtener un café que brinde una experiencia sensorial única en cada taza y en cada sorbo" (INFOBAE, 2018).

Este tipo de café se diferencia del café convencional principalmente por el proceso. A diferencia del café convencional, la recolección de granos se hace de manera manual; posteriormente se realiza un proceso de lavado, despulpado y descascarado el cual es un paso de suma importancia, ya que es donde se separan los granos de mejor calidad y se desechan los que tengan algún defecto; otra diferencia es el proceso de tostado, el cual requiere hacerse con mucha delicadeza, pues es en ese momento donde se extrae todo el aroma y las características del café. El tostado es muchas veces realizado por las cafeterías de especialidad para controlar la calidad, las notas de sabor y el nivel de tueste. Adicional a esto, la producción de café de especialidad está relacionada con valorar el respeto hacia el caficultor mediante la responsabilidad social (Don Gallo, 2017).

Dentro de este mercado se encuentra una gran oportunidad para crecer, la Organización Internacional del Café (ICO) afirma que entre el 10% y el 15% del café producido mundialmente se dirige hacia el mercado de especialidad (Citado en Villalobos, 2004). Así, el Centro de Inteligencia de Mercados Sostenibles (CIMS) coincide con que este nicho de mercado se encuentra en aumento e incluso en mayor medida que el café convencional por las nuevas exigencias del consumidor (Citado en Don Gallo, 2017).

Para que se logre brindar un café de especialidad que vaya de acuerdo a los requerimientos del consumidor, es fundamental que se encuentre lo "especial" dentro de

cada eslabón, por lo que los establecimientos que brindan café de especialidad, denominados cafeterías de especialidad, juegan un rol fundamental. Así lo plantea Ric Rhinehart, director ejecutivo de Specialty Coffee Association, quien afirma que las cafeterías de especialidad van más allá de la producción y el proceso, por lo que se debe “crear una definición para especialidad en cada etapa del juego” (Valencia, 2017).

El Perú no es ajeno a esto, en mayo del 2018 se realizó el concurso “Experience Lima” que fue organizado por La Cámara Peruana de Café y Cacao y el Instituto Le Cordon Bleu Perú, el cual fue el Primer Concurso de Cafeterías de Lima para el conocimiento y reconocimiento de la mejor cafetería de la ciudad, donde se calificaba la calidad del producto y del servicio (Estas son las cafeterías de Lima ganadoras del concurso Experience Lima, 2018). David Gonzáles, coordinador de proyectos de la Cámara Peruana del Café y Cacao, explica que la importancia del concurso recae en que para las cafeterías de especialidad no es suficiente tener un buen café, sino también deben concentrar sus esfuerzos en la atención y servicio que se brinda: “el café hoy es una experiencia y ese fue el motor y motivo de este concurso” (Ruta del Café Peruano, 2018).

Si de oportunidades de crecimiento se trata, este sector ha logrado aprovecharlas. Luis Torres, director ejecutivo de PromPerú, comenta que las nuevas generaciones están optando por consumir café de especialidad en lugar de cafés solubles por lo que existe un crecimiento del sector, “en el 2016, la participación de cafés certificados era de 35% y se espera que para 2021, la cifra sea de 50%” (Experience Lima Café, 2018). Además, la cantidad de baristas capacitados en preparación de café de especialidad ha aumentado, así lo confirma Le Cordon Bleu Perú, el cual ha

preparado 55 promociones de baristas certificados en la preparación de café y se estima que esta cantidad aumente hasta en un 10% en los próximos años (Experience Lima Café, 2018).

Según La Cámara Peruana de Café y Cacao y el Instituto Le Cordon Bleu Perú, “en un mapeo preliminar de cafeterías limeñas contabiliza más de 200, las cuales poseen al menos una máquina de espresso y brindan una experiencia del consumo del café” (Experience Lima Café, 2018). Con esto se confirma que el país muestra un desarrollo positivo en el sector de cafeterías, lo que traería también un aumento al sector de especialidad.

En este punto, es necesario hacer la distinción entre los diferentes tipos de cafeterías existentes en el Perú pues existen las cafeterías de especialidad, que son las que poseen más de un método de preparación de café y la calidad del mismo es identificado según su puntaje de taza, además debe contar al menos con un barista especializado; café restaurante, donde el café es parte de la oferta brindada pero el personal no es necesariamente especializado en su preparación; y el café complemento, donde el local está especializado en ofrecer postres, helados, sándwiches, entre otros y el café solo es un complemento de la especialidad del local. (Experience Lima Café, 2018).

Dentro de la oferta de cafeterías de especialidad en Lima se puede encontrar a Neira Café Lab, The Coffee Road, Modo Café, La teoría de los 6 cafés, entre otras. Se hace mención a estas cafeterías de especialidad para contextualizar el sector debido al acceso que se tuvo a entrevistas a los dueños.

3. Neira Café Lab

Siguiendo esta línea, se presenta al sujeto de estudio de la presente investigación: Neira Café Lab, una cafetería de especialidad inaugurada en julio del 2017, ubicada en el distrito de Miraflores. Tiene como dueño a Harrysson Neira, uno de los baristas con mayor trayectoria en el país, ganador del Campeonato Nacional de Baristas en el 2013 y actual miembro de la Specialty Coffee Association (SCA). Debido a la amplia experiencia que tiene, su misión y por tanto la misión de Neira Café Lab, es lograr que el café deje de ser un complemento y que sea el protagonista de toda mesa peruana (H. Neira, comunicación personal, 05 de Septiembre del 2018).

Este pensamiento motiva a convertir a Neira Café Lab en una marca que sea recordada entre sus consumidores; se suelen organizar catas de café y concursos entre los baristas a fin de descubrir nuevas técnicas o productos que puedan ser del agrado de los clientes (H. Neira, comunicación personal, 05 de Septiembre del 2018).

Neira Café Lab es un espacio diseñado para dar el protagonismo merecido al café peruano en cada taza y además, es el medio para transmitir toda la intención personal y organizacional de Harrysson Neira respecto al posicionamiento del café peruano y la experiencia que se puede brindar a los clientes que empiezan a conocer este nuevo sector

4. Integración de Conceptos

A modo de resumen, el café es un producto que cobra gran relevancia para el país debido a que es uno de los principales productos de exportación. Este es considerado internacionalmente como un producto premium debido a la alta calidad que

posee, así como al cuidado que se le da al grano desde su siembra y al papel importante en la presentación del café peruano que poseen los caficultores.

Este café de alta calidad es la principal oferta de valor de las cafeterías de especialidad, estas tiene como foco principal darle el respeto y la atención que merece toda la cadena de valor, además de tratar de aumentar la cultura de consumo de café en el país, la cual está muy por debajo de países vecinos no productores; esta realidad viene siendo contrarrestada con diversas entidades que cada año vienen promocionando más la calidad del café peruano frente al soluble, el café más consumido.

Asimismo, las cafeterías de especialidad buscan aumentar el consumo del café en el Perú mediante la experiencia que le brindan al consumidor dentro su oferta. Neira Café Lab no es ajeno a ello y parte de la experiencia que busca ofrecer está la de educar al usuario acerca del proceso que sufrió el grano de café para llegar a su taza. Así, la forma de promocionar su marca, es decir el marketing que utiliza, es más que nada de boca a boca acompañado de algunas prácticas independientes, las cuales no le facilitan la retroalimentación necesaria ya que no cuenta con una planificación.

Ante lo antes mencionado se hace necesario que el sujeto de estudio cuente con una planificación de marketing que esté alineada al tipo de servicio que ofrece y a sus objetivos organizacionales. Como se ha explicado dentro del presente acápite, el tipo de marketing más acorde al servicio que ofrecen las cafeterías de especialidad es el de las experiencias; estas se encuentran ligadas a la tercera ola del café y a lo que los consumidores actuales buscan en cada producto o servicio que adquieren, pues les brinda la oportunidad de no solo consumir el producto sino de que sin importar cuantas veces lo haga esta sea una experiencia diferente.

CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO

Posterior a la presentación de las diversas teorías que sustentan el desarrollo del objeto de estudio en la presente investigación y de haber situado al sujeto de estudio dentro del contexto en el que se desenvuelve, prosigue explicar la metodología y estructura a utilizar que permitirá concretar los objetivos de la investigación.

Para un mayor entendimiento del marco metodológico se ha dividido el siguiente capítulo en cuatro secciones: diseño de la investigación, análisis y diagnóstico, decisiones estratégicas y decisiones operativas; tal y como se presenta en la Figura 1:

Figura 1. Estructura del marco metodológico

SECCIÓN I	SECCIÓN II	SECCIÓN III	SECCIÓN IV
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	SAINZ DE VICUÑA (2012): ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO	SAINZ DE VICUÑA (2012): DECISIONES ESTRATÉGICAS	SAINZ DE VICUÑA (2012): DECISIONES OPERATIVAS
<p>1. Alcance: descriptivo y exploratorio</p> <p>2. Enfoque: mixto predominantemente cualitativo</p> <p>2.1. Tipo investigación: estudio de caso e investigación-acción práctica</p> <p>2.2. Horizonte temporal: transversal</p> <p>3. Unidad de observación: Equipo de Neira Café Lab, competidores, especialistas del sector y consumidores de Neira Café Lab. Muestreo no probabilístico por conveniencia y proximidad.</p> <p>4. Operacionalización de la investigación: Elaboración de la matriz de consistencia</p>	<p>1. Análisis Interno: Fred David (2013)</p> <p>1.1 Unidades de observación y herramientas: Harrysson Neira, tres de sus colaboradores (entrevista a profundidad), la cafetería (observación no participante) y consumidores de Neira Café Lab (encuestas)</p> <p>2. Análisis Externo: Michael Porter (1985)</p> <p>1.1 Unidades de observación y herramientas: Especialistas y competidores del sector (entrevista a profundidad).</p> <p>3. Diagnóstico: FODA</p> <p>3.1 Herramienta: Taller participativo con Harrysson Neira</p>	<p>1. Objetivos</p> <p>1.1 Identificación de los SEM's que se generarán</p> <p>1.2 Construcción de objetivos: cuantitativos y cualitativos.</p> <p>1.3 Herramienta: Taller participativo con Harrysson Neira</p> <p>2. Estrategias: Niveles de estrategias propuesto por Sainz de Vicuña (2012).</p>	<p>1. Propuesta del Plan de Acción</p> <p>1.1 Acciones propuestas: 7 P's + ExPro's</p> <p>1.2 Vinculación de las acciones con los SEM's.</p> <p>1.3 Cronograma de acciones</p>

1. Diseño de la investigación

Esta sección implica “determinar y planificar la forma en que se va a recolectar la información necesaria para alcanzar los objetivos” (Pasco & Ponce, 2015, p.43). Para

su desarrollo se toma como referencia a Pasco y Ponce (2015), los cuales dentro de su planteamiento acerca del diseño metodológico hacen referencia a cuatro elementos: (1) alcance de la investigación, (2) enfoque de investigación, donde se desarrolla también el tipo de investigación a utilizar y el horizonte temporal, (3) selección de las unidades de observación y (4) operacionalización del estudio. Se realiza una investigación multimetódica con un diseño mixto predominantemente cualitativo enfocado en la comprensión del sujeto de estudio a través de la investigación-acción práctica, cada uno de estos elementos serán desarrolladas a profundidad en las siguientes líneas.

Primero, en cuanto al alcance de la investigación esta es descriptiva y exploratoria. Por un lado, el alcance descriptivo “se orienta a especificar las propiedades, dimensiones y características de un fenómeno organizacional” (Pasco & Ponce, 2015) que en este caso es Neira Café Lab y el entorno en el que se desenvuelve; por otro lado, el alcance exploratorio consiste en “examinar un tema que ha sido poco estudiado, sea porque aún no se han realizado investigaciones específicas al respecto o porque se trata de un fenómeno organizacional relativamente nuevo” (Pasco & Ponce, 2015), en este caso se estudia el sector de cafeterías de especialidad que es un mercado nuevo dentro de Lima y hay poca información académica del mismo.

Segundo, con respecto al enfoque de la investigación existen tres tipos: cualitativo, cuantitativo y mixto. Para fines de esta investigación se ha elegido el enfoque mixto, que se define como un “conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio” (Hernández, Fernández & Baptista, 2010, p.534). Esta elección

radica en la necesidad de recolectar información de ambos enfoques para realizar un análisis más holístico. Cabe mencionar que si bien es cierto se da un enfoque mixto, este tiene predominancia del enfoque cualitativo.

Además, respecto al tipo de investigación, debido a las características de la misma, se concluye que esta se enmarca en un estudio de caso y una investigación - acción práctica. Por un lado, el estudio de caso comprende un fenómeno dentro de su propio contexto y lo aborda tratando de darle un sentido (Harrison citado en Pasco & Ponce, 2015), este es elegido ya que Neira Café Lab, el sujeto de estudio, es un actor dentro del mercado de cafeterías de especialidad. Por otro lado, la investigación - acción práctica permite “un involucramiento del investigador con los miembros de una organización sobre un tema que es de genuino interés para ellos y hay un intento de tomar acción sobre la base de la intervención” (Eden & Huxham citado en Pasco & Ponce, 2015, p.48); asimismo Hernández, Fernández & Baptista postulan que la investigación - acción práctica tiene como finalidad aportar información que sirva de pauta o guía para la toma de decisiones en programas, procesos o reformas (2010). Esta elección se basa en el desarrollo de los objetivos de la investigación, los cuales buscan tener como producto final una propuesta de plan de marketing con enfoque experiencial para el sujeto de estudio, es por ello que existe un trabajo en conjunto con el dueño de la cafetería en ciertos momentos del desarrollo de la investigación.

Siguiendo esta línea, respecto a la investigación - acción práctica que se usa en esta investigación, según Hernández, et al. (2010) existen cuatro ciclos o fases: detectar el problema de investigación, clarificar y diagnosticar el problema, formular un plan o programa para su resolución e implementar el plan o programa. Por las limitaciones identificadas en la investigación y propio del modelo de plan de marketing propuesto

por Sainz de Vicuña, solo se llega hasta la formulación de un plan para su resolución, mas no a la implementación del mismo, esto se apoya también en lo indicado por Sylvia Constant (2006) quien considera que la estructura que se presenta en una investigación acción no es rígida y que se puede adaptar según la situación que se presente.

En cuanto al horizonte temporal de investigación este se desarrolla de dos tipos longitudinal y transversal. Para fines de esta investigación se utiliza el horizonte transversal, ya que “la recolección de la información se realiza en un solo período de tiempo” (Pasco & Ponce, 2015, p.49) pues se estudia a Neira Café Lab en el presente.

Tercero, las unidades de observación sirven para que el equipo investigador pueda determinar quiénes son los principales actores involucrados y, así, establecer qué tipo de información se recogerá de cada uno de ellos (Pasco & Ponce, 2015). En este caso se realiza un muestreo no probabilístico, ya que la selección se da por conveniencia y proximidad del equipo investigador donde se identifica el equipo de Neira Café Lab, los clientes de la cafetería, especialistas del sector y competidores; en el siguiente apartado se detallará cada unidad y la relación de su aporte con cada fase.

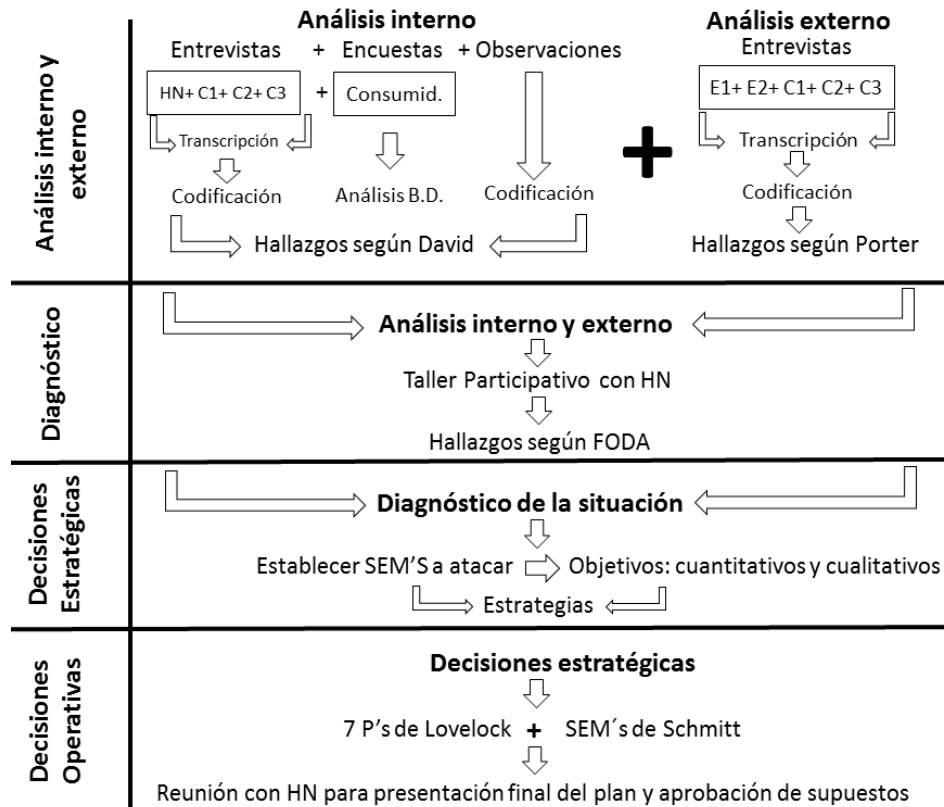
Para recoger la información de las unidades de observación antes mencionadas se utilizan herramientas cualitativas como entrevista a profundidad, la cual “consiste en una conversación extensa entre el investigador y el investigado con el fin de recabar información detallada sobre un tema específico” (Pasco & Ponce, 2015, p.63), esta elección se fundamenta en que permite al equipo investigador explorar de manera más detallada lo que se pretende conocer, además de tener un carácter más personal. Además, la observación no participante, donde el investigador recolecta información involucrándose de manera pasiva en la realidad estudiada (Pasco & Ponce, 2015). Se

elige debido a que permite que el sujeto se desenvuelva de una manera natural en su contexto sin verse afectado por la participación del equipo investigador al no tener conocimiento de la presencia de estos. Por otro lado, a nivel cuantitativo, se aplican encuestas presenciales, las cuales tienen el propósito de recolectar información precisa y estandarizada de un tema en específico (Pasco & Ponce, 2015), esta elección radica en que permite la obtención de números concretos acerca de distintas opiniones, lo que puede ayudar a la toma de decisiones importantes.

Finalmente, se plantea el método de operacionalización de la investigación que consiste “en traducir los lineamientos generales incorporados en los objetivos e hipótesis de investigación a variables concretas de estudio” (Pasco & Ponce, 2015, p. 56). Para ello, se elabora la matriz de consistencia de variables (consultar Anexo A) que busca mostrar de manera concisa cuáles son las principales variables a utilizar para el desarrollo de la investigación. Así, entre las macro variables se encuentra el marketing de servicios, el planeamiento estratégico y el marketing de experiencias; estas macro variables luego son desarrolladas en subvariables. Por otro lado, se desarrolla cada una de ellas vinculándolas directamente con los objetivos propuestos y detallando las herramientas a utilizar.

Cabe recordar que la mayor parte de la metodología a utilizar en la presente investigación está basada en la propuesta de Sainz de Vicuña, quien postula las tres fases explicadas en el capítulo anterior: análisis y diagnóstico, decisiones estratégicas y decisiones operativas; sobre estas es que se desarrolla la metodología del trabajo de campo, la cual se resumen en la Figura 2.

Figura 2. Resumen del trabajo de campo



2. Análisis y Diagnóstico

Para el desarrollo de esta fase, se inicia con el análisis interno donde se evalúa la gestión de la organización además de la interacción que genera con sus miembros, seguido de un análisis externo donde se busca conocer el entorno en el que se está desarrollando la cafetería; todos estos hallazgos se integran a través de un diagnóstico de la organización.

2.1. Análisis Interno

Para la realización del análisis interno se utiliza la estructura planteada por Fred David en su libro Conceptos de Administración Estratégica, el cual “se enfoca en identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de una empresa en sus áreas

funcionales” (2013). La elección de este autor radica en la buena distribución que hace entre las principales áreas, además de la existencia de elementos que las conforman, lo que permite encontrar fortalezas y debilidades más específicas. Por otro lado, incluye el área de Investigación y Desarrollo, que es importante de estudiar debido al concepto de “laboratorio” que presenta Neira Café Lab.

David (2013) reconoce seis áreas funcionales en toda organización: Gerencia, Marketing, Producción y Operaciones, Finanzas y Contabilidad, Sistema de Administración de la Información, y por último Innovación y Desarrollo.

Dentro del área de Gerencia se evalúan diversos elementos como la planeación, la organización, la motivación, la administración de personal y el control. Para el área de Marketing están presentes el análisis de clientes, la venta de productos y servicios, la planeación de productos y servicios, la fijación de precios, la distribución, la investigación de mercado y el análisis de costos y beneficios. En cuanto a la Producción y Operaciones se consideran los procesos, la capacidad, el inventario, la fuerza laboral y la calidad. Para las Finanzas y Contabilidad se toman en cuenta los tipos básicos de razones financieras y las funciones de finanzas y contabilidad, que incluye decisiones de inversión, financiamiento y dividendos. El área de Sistema de Administración de la Información se vincula con la recopilación y análisis de la información de la organización y su entorno. Por último, el área de Innovación y Desarrollo está relacionado a la mejora y creación de productos y procesos.

Para la recopilación de esta información se utilizan las herramientas de entrevista a profundidad, de observación no participante, y de encuestas presenciales a los consumidores. Las dos primeras toman como base para su diseño la estructura

mencionada en los párrafos anteriores; mientras que, para la encuesta presencial se considera la percepción de los consumidores con respecto a la calidad de servicio ofrecido por Neira Café Lab.

Las unidades de observación consideradas para las entrevistas a profundidad son Harrysson Neira, dueño de la cafetería, a quien se le construye una entrevista integral abarcando todos los frentes de la organización (para ver la guía de entrevista, consultar Anexo D); por otro lado, tres colaboradores de Neira Café Lab a quienes se les consulta por elementos más relacionados a la administración de personal, la motivación y el marketing (para ver la guía de entrevista, consultar Anexo E).

Con respecto a la observación no participante, la realiza el equipo investigador en Neira Café Lab durante diversos rangos horarios teniendo en cuenta la fluctuación de clientes (para ver la guía de observación no participante, consultar Anexo F).

Tabla 4. Ficha técnica de observaciones no participantes

Ubicación	Calle Enrique Palacios 1074
Distrito	Miraflores
Duración	7 días
Inicio	10/06/2019
Fin	16/06/2019
Horarios	Se dividió la observación en 3 horarios: Mañana (7 - 10 am) Tarde (2 - 5 pm) Noche (6 - 9 pm) Se realizaron 4 observaciones por cada horario incluyendo Sábado y Domingo.
Observadores	3 – Diana Orrego, Alexandra Ferreyros y Jorge Luis Valderrama

En cuanto a la encuesta presencial, se toma como referencia el artículo “Medición de la Calidad Percibida en el Servicio mediante la herramienta SERVQUAL en tiendas de café en Santander, Colombia”; en este se evalúan cinco dimensiones que

permiten medir la calidad del servicio, como se muestra en la Tabla 5, estas dimensiones están contenidas entre las 22 preguntas que comprenden el cuestionario.

Tabla 5. Dimensiones de la encuesta a los consumidores

Dimensión	Detalle
Tangibilidad	Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación
Fiabilidad	Habilidad para ejecutar el servicio prometido en forma fiable y cuidadosa
Capacidad de respuesta	Disposición para ayudar a los clientes y prestarles un servicio rápido
Responsabilidad	Seguridad, conocimiento y atención de los empleados y su habilidad para inspirar credibilidad y confianza.
Confianza o empatía	Muestra de interés y nivel de atención individualizada que ofrecen las empresas a sus clientes.

Adaptado de Ballesteros et al. (2015)

En el artículo se aplica el modelo SERVQUAL que busca encontrar las brechas entre la expectativa del cliente y la percepción de los mismos luego de usar el servicio (Ballesteros et al., 2015). Sin embargo, para esta investigación, solo se utilizan las 22 preguntas para conocer la percepción que tienen los clientes acerca de la calidad del servicio que les brinda Neira Café Lab omitiendo, el análisis del modelo SERVQUAL debido a que no es un objetivo de esta investigación y a que existen limitaciones de tiempo.

Debido a que el muestreo es no probabilístico por conveniencia y proximidad, “se recomienda utilizar tamaños de muestra que se ubiquen entre 100 y 200 unidades muestrales” (Hair et al. 1999 citado en Rositas, 2014). Ante esto, la presente investigación se apoya en lo planteado por Rositas (2014) quien indica que la muestra debe ser 10 veces el número de las variables independientes encontradas; dicho de otra manera, se debe multiplicar por diez las preguntas del cuestionario elegido. Como se

mencionó anteriormente, el cuestionario que se utiliza cuenta con 22 preguntas por lo que el número de muestra de la presente investigación es 220.

La elección de esta encuesta se sustenta en que no solo ha sido diseñada para aplicarse en organizaciones del mismo giro de negocio, sino también por la similitud de sus elementos con las características definidas por Lovelock (2015) acerca del personal. Adicional a ello, tiene una fiabilidad según el coeficiente alfa de Crombach de 0.946 para la percepción del servicio. Según Nunnally (1987) si el coeficiente alfa de Crombach es mayor a 0.7, la herramienta es apta para su utilización.

Estas se realizan a través de la escala psicométrica de Likert de cinco niveles, donde la persona encuestada declara su acuerdo o desacuerdo sobre ciertas afirmaciones (Bertram, 2008). Tiene como nivel mínimo la expresión “totalmente en desacuerdo” y por el contrario como nivel máximo la expresión “totalmente de acuerdo” (para revisar la guía de encuestas, consultar Anexo G).

Tabla 6. Ficha técnica de encuestas presenciales

Ubicación	Calle Enrique Palacios 1074
Distrito	Miraflores
Muestra	220 personas
Duración	14 días
Inicio	24/05/2019
Fin	07/06/2019
Horarios	Intervalos de 3 horas: Apertura (7 -10 am) Tarde (3 - 6 pm) Cierre (6 - 9 pm)
Encuestadores	3 – Diana Orrego, Alexandra Ferreyros y Jorge Luis Valderrama

2.2. Análisis Externo

Para analizar el sector, Sainz de Vicuña (2012) propone estudiar tanto el macroentorno como el microentorno donde se desenvuelve la organización; sin embargo, para efectos de la presente investigación, únicamente se realiza el análisis del microentorno debido a que el sector de cafeterías de especialidad es pequeño y no se considera que los elementos de la herramienta PESTE sean fuertemente influyentes en el desarrollo de la organización.

Para estudiar el microentorno se utiliza la teoría planteada por Michael E. Porter en su libro Estrategia Competitiva (1987), donde plantea la existencia de cinco fuerzas presentes en toda industria, estas son la rivalidad competitiva, la amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores y la amenaza de productos o servicios sustitutos. Cada fuerza contiene elementos que permiten reconocer su nivel de influencia dentro del sector, lo que posibilita un mayor entendimiento del entorno; esta relación se presenta en la Tabla 7 donde las fuerzas se consideran altas en tanto cumplan con la mayoría de los elementos que las componen.

Tabla 7. Fuerzas de Porter y sus elementos

FUERZAS DE PORTER	ELEMENTOS
RIVALIDAD COMPETITIVA	Competidores numerosos
	Crecimiento lento de la industria
	Altas barreras de salida
	Compromiso de los rivales con el negocio
	Facilidad de las empresas para enterarse lo que hace la competencia
AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES	Economías de escala por parte de la oferta
	Beneficios de escala por parte de la demanda

Tabla 7. Fuerzas de Porter y sus elementos

AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES	Costes por el cambio de clientes
	Requisitos de capital
	Beneficios para los miembros independientemente del tamaño
	Acceso desigual a los canales de distribución
	Política restrictiva del gobierno
INFLUENCIA DE PROVEEDORES	Concentración de los proveedores versus la del sector
	Dependencia de los proveedores con la industria para obtener beneficios
	Fluctuaciones de los participantes de una industria en los costes por proveedores inestables
	Diferencia de los productos que brindan los proveedores
	Existencia de sustituto del producto en si
	Transformación del proveedor hacia la industria
INFLUENCIA DE COMPRADORES	Existencia de pocos compradores
	Estandarización de los productos de la industria
	Costos bajos por cambiarse de proveedor
	Transformación del comprador hacia la industria
AMENAZA DE SUSTITUTOS	Beneficio del cliente al cambiarse hacia el sustituto
	Costo bajo del cliente para cambiarse hacia el sustituto

Adaptado de Michael Porter (1987)

Para la recopilación de esta información se utiliza la herramienta de entrevista a profundidad, la cual toma como base para su diseño la estructura de las fuerzas de Porter.

Las unidades de observación consideradas para las entrevistas a profundidad se dividen en dos grupos: especialistas y competidores del sector. Respecto a los especialistas se cuenta con la participación de Esther Vargas, periodista especializada en café, directora de la web “La Ruta del Café Peruano”, redactora de “Molido y Tostado” en el diario Perú21, jurado del concurso de cafeterías de especialidad “Experience Lima” y consultora de marketing de diferentes cafeterías de especialidad. Además, Carina Barreda, literata de profesión, editora de la revista digital “Punto Café”,

administradora de calidad para “Red Fox Coffee Merchants” y profesora de la escuela de café de la “Tostaduría Bisetti” (para ver la guía de entrevista a los especialistas, consultar Anexo H).

Por otro lado, desde los competidores del sector se cuenta con la participación de Aníbal Kovaleff, representante de la cafetería “The Coffee Road” y ganador del VI campeonato nacional de barismo en el 2018; Alberto Franco, dueño de la cafetería “Modo Café”; y Fernando Ribeyro, dueño de la cafetería “La Teoría de los 6 Cafés” (para ver la guía de entrevista a los competidores, consultar Anexo I).

2.3. Diagnóstico

Con la información recabada del análisis interno y externo se procede a realizar el diagnóstico de la organización mediante la herramienta FODA, donde se evidencian las fortalezas y debilidades producto del análisis interno según David (2013), así como diferentes oportunidades y amenazas halladas en el análisis externo según Porter (1987).

Para la construcción del FODA, propio de una investigación - acción práctica, se realiza un taller participativo con el dueño de la cafetería. La estructura del taller inicia con la presentación y discusión de los hallazgos internos y externos, seguido de una dinámica donde el dueño coloca cada hallazgo según la priorización que él considere para su cafetería (para ver la guía del taller participativo, consultar Anexo J). Se realiza una priorización y no una valoración debido a que no se quiere dejar de lado ninguna fuerza de Porter ni ningún elemento del análisis interno de David. Para la elección de los enunciados que compondrán el FODA, se seleccionan los elementos pertenecientes al primer percentil 50 de cada bloque seguido de una reevaluación por parte del equipo investigador.

3. Propuesta del plan de marketing: Decisiones Estratégicas

Para la realización de esta etapa se toma como input principal el diagnóstico de la situación actual, a partir de ello se formulan los objetivos de marketing y se construyen las estrategias que permitirán alcanzarlas.

3.1. Objetivos de Marketing

Previo a la elección de objetivos, debido al enfoque experiencial que tiene el plan, es necesario que el dueño de la cafetería identifique qué Módulos Experienciales Estratégicos (SEM's) pretende generar la organización, los cuales servirán como lineamientos para la construcción de los objetivos.

Para el planteamiento de los objetivos de marketing se toman en cuenta dos tipos: cuantitativos y cualitativos. “Los primeros se caracterizan por proponer logros mensurables para la empresa, expresados en cifras concretas. Los objetivos cualitativos proponen metas más genéricas y menos tangibles, aunque no por ello menos importantes o exigibles” (Sainz de Vicuña, 2012, p. 224).

Estos se construyen de manera conjunta durante el taller participativo, donde el dueño de la cafetería expone algunos objetivos que quiere alcanzar lo que se complementa con la priorización de hallazgos realizada.

3.2. Estrategias

Con los objetivos ya definidos se procede a tomar diferentes decisiones estratégicas que van a contribuir con el desarrollo del plan de marketing, estas se desarrollan por niveles:

Tabla 8. Decisiones estratégicas según Sainz de Vicuña

Nivel de decisión	Tipo de estrategia	Herramientas a utilizar
Nivel 1	ESTRATEGIA CORPORATIVA	Visión y Misión Estrategias Genéricas de Porter.
	Estas estrategias no se deciden en el plan de marketing sino en el plan estratégico de la empresa (visión, misión, valores). Se debe tener claro cuáles son ya que son base para las siguientes decisiones.	
Nivel 2	ESTRATEGIA DE CARTERA	Matriz de Ansoff
	Es aquí donde normalmente se inicia la definición de estrategia de marketing, se fija la marcha a seguir para cada unidad de negocio.	
Nivel 3	ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN	Herramientas de Segmentación y Posicionamiento planteadas por el autor
	Hace referencia a la identificación de los segmentos existentes en el mercado y a elegir sobre cuál de ellos va a actuar la empresa.	
	ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO	
Nivel 4	ESTRATEGIAS FUNCIONALES	Mix de marketing de servicios de Lovelock y ExPro's de Schmitt
	La combinación de medios e instrumentos de marketing que tiene la organización.	

Adaptado de Sainz de Vicuña (2012)

4. Propuesta del Plan de Marketing: Decisiones Operativas

En esta etapa se realiza la operacionalización de las estrategias a través del plan de acción con la finalidad de cumplir los objetivos de marketing planteados.

4.1. Acciones propuestas

Para la construcción del plan de acción se utilizan las 7Ps del mix de marketing de servicios planteadas por Lovelock (2015). Producto de la revisión de la teoría de marketing planteada por Schmitt (1999), es factible para fines de la investigación relacionar lo que el autor expone como Proveedores de Experiencias (ExPro's) con las

7P's, encontrando similitud en el detalle de los elementos expuestos para ambas teorías, tal y como se presenta en la Tabla 9:

Tabla 9. Comparación de las P's de Lovelock y los ExPro's de Schmitt

7 P's de Lovelock (2015)	ExPro's de Schmitt (1999)
Producto	Producto
Precio	-
Plaza	Entorno
Promoción	Comunicaciones, marca, sitio web, identidad
Personal	Personal
Proceso	Producto, personal
Entorno Físico	Entorno, identidad

Dado que el concepto de las P's de Lovelock (2015) es mucho más amplio y los Proveedores de Experiencias (ExPro's) pueden ser incluidos dentro de estos, al desarrollar el plan con las acciones planteadas se hará mención a las P's, teniendo además en consideración las características de los ExPro's, los cuales fueron desarrollados en el Marco Teórico, específicamente dentro del apartado 4.1.2.

Por otro lado, dentro del plan táctico se realiza un presupuesto de marketing que incluye solo costos aproximados de las acciones debido a las limitaciones de tiempo existentes; para asegurar la veracidad de estos se le pide al dueño de la cafetería que complete un formulario con preguntas cuantitativas que permitirán también realizar los cálculos para las repercusiones de ventas (para ver el formulario presentado, consultar Anexo K).

Una vez presupuestado todo el plan, se realiza una reunión con el dueño de la cafetería donde se le presentan las acciones a realizar, en estas están incluidas las repercusiones que tendrá cada acción para el logro de los objetivos propuestos dentro del plan. Durante la reunión, el dueño revisa y aprueba los supuestos utilizados para la realización de las proyecciones de venta, así como las acciones propuestas.

4.2. Vinculación de las acciones con los Módulos Estratégicos Experienciales

(SEM's)

Puesto que el presente estudio busca brindar un plan de marketing con enfoque experiencial, se hace necesario exponer cómo las acciones propuestas atienden a los Módulos Estratégicos Experienciales (SEM's) que la cafetería eligió generar en sus consumidores. De esta manera, se logra integrar el plan de marketing propuesto por Sainz de Vicuña (2012) con la teoría de marketing experiencial planteada por Schmitt (1999); con su realización se completa el objetivo principal de esta investigación.

4.3. Cronograma de acciones

Por último, se presenta un cuadro calendarizado con las acciones que han sido consideradas dentro del plan para la cafetería, estas acciones están propuestas para ser ejecutadas entre Enero y Diciembre del 2020.

CAPÍTULO 5: ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO

El presente capítulo expone los diversos hallazgos producto de la recolección de información a través de las herramientas explicadas en el capítulo anterior. Está compuesto por el análisis interno, el análisis externo y el diagnóstico de la situación.

1. Análisis Interno

El análisis interno se realiza bajo la estructura planteada por David (2013), comprende la evaluación desde tres perspectivas relacionadas a la organización: los consumidores que asisten a Neira Café Lab, Harrysson Neira y sus colaboradores.

Las herramientas de recolección de información utilizadas son encuestas presenciales a 220 consumidores (para conocer el análisis de las encuestas presenciales consultar Anexo L), mientras que, para los trabajadores y el dueño, se realizan entrevistas a profundidad (para conocer el análisis de las entrevistas, consultar Anexo M); además, se realizan observaciones dentro de la cafetería por parte del equipo investigador (para conocer el análisis de las observaciones, consultar Anexo N). Una vez recolectada la información cualitativa se realiza la transcripción y codificación de entrevistas, lo que sumado a las observaciones y al análisis de las encuestas, dan como resultado los hallazgos que se presentan a continuación.

1.1. Gerencia

Esta sección se divide en los siguientes cinco aspectos:

1.1.1. Planeación

El dueño afirma que desde el inicio de la cafetería se propuso construir una buena estructura de marca y tener claro qué es lo que quería comunicar, para lograrlo trabajó con expertos en identidad de marca teniendo como base los atributos de la organización que son Calidad, Hospitalidad y Trazabilidad. En la actualidad, él considera que se viene manejando mejor la comunicación de los dos primeros atributos, mientras que la trazabilidad ha quedado un poco descuidada (H. Neira, comunicación personal, el 12 de junio del 2019).

Harrysson menciona que para la creación de la marca de la cafetería se consideró una temática de laboratorio de café, presente incluso en el nombre de la organización; el equipo investigador observa que el mobiliario presente en el local no sigue este concepto, identificando mesas y sillas, una barra donde se prepara el café y un estante sin ningún distintivo donde se almacenan diferentes cafés del mundo.

De la misma entrevista, se constata que la organización cuenta con una misión y visión del negocio, además de algunos objetivos que están relacionados únicamente con las ventas. La visión de la organización es “ser la mejor cafetería de Latinoamérica y lograr que el café peruano trascienda y llegue al mundo, mientras que la misión es “promover el consumo de café peruano de calidad con un enfoque basado en la hospitalidad y el trabajo directo con los productores, presentados por un equipo de alto rendimiento” (comunicación personal, el 12 de junio del 2019).

Otro de los hallazgos dentro de la entrevista del dueño es que en la actualidad no se tiene desarrollado un plan de actividades de cómo se llevarán a cabo estrategias que permitan alcanzar los objetivos de ventas que se plantea la organización. Esta falta

de planificación es percibida por los colaboradores quienes al ser entrevistados, comentan que se sabe qué se quiere lograr a futuro pero esto no se encuentra plasmado en metas y objetivos claros.

El dueño de la cafetería indica que se tiene previsto abrir un nuevo local antes de finalizar el año 2019.

1.1.2. Organización

De la entrevista con el dueño se concluye que los puestos dentro de la cafetería están bien definidos pues cuentan con un organigrama (ver Anexo Ñ); esto se constata durante la entrevista a los colaboradores, quienes identifican sus funciones y las de sus compañeros. Sin embargo, en algunos casos, ellos consideran que ciertos miembros se limitan a cumplir con lo que deben hacer y no apoyan al resto del equipo.

En cuanto a la delegación de autoridad esta se da hacia el encargado de la cafetería, quien también cumple un rol de barista, lo que permite que cuando hay algún incidente o alguien tiene una consulta este la realice a quien esté a cargo en el momento del suceso, ya sea el encargado o Harrysson. Respecto a la delegación de funciones, la mayoría de ellas recaen en Harrysson salvo el cierre de caja que es realizado por el encargado de la cafetería (H. Neira, comunicación personal, el 12 de junio del 2019).

Acercas de la organización a futuro, se concluye a partir de las entrevistas, que los colaboradores temen que Harrysson se enfoque mucho en el tema administrativo y descuide su principal fortaleza que es la dedicación a ver temas de café; ellos recomiendan que debería existir un administrador.

1.1.3. Motivación

De las entrevistas realizadas al dueño y los colaboradores, se concluye que durante el horario laboral existe una buena dinámica de grupo, esto se constata durante las observaciones realizadas por parte del equipo investigador. Además, se realizan reuniones de trabajo quincenales con todo el equipo donde se relevan los incidentes con los clientes y las cosas en las que se puede mejorar. Un aspecto a resaltar es que, en cuanto a la integración fuera del horario laboral, Harrysson menciona que es buena y busca reunirse una vez al mes con cada colaborador; sin embargo, los colaboradores consideran que es casi inexistente a comparación del ambiente dentro de la barra y que faltan salidas grupales para integrarse. Con respecto a la comunicación con el dueño, los colaboradores consideran que es bidireccional y que le tienen bastante confianza.

Harrysson comenta que en el 2018 se realizó un concurso interno para el equipo, en este se debía elaborar una nueva bebida que sería incluida en la carta temporalmente; los colaboradores consideraron esta iniciativa como motivante y novedosa; pese a la buena recepción de este, no se tiene planes de volver a realizarse.

1.1.4. Administración de Personal

El dueño y los colaboradores concuerdan en que la cultura de la organización es de hospitalidad y de que existen relaciones horizontales. El reclutamiento de nuevos colaboradores está a cargo de Harrysson, quien realiza entrevistas semi estructuradas a los postulantes; sin embargo, un aspecto negativo del proceso, es que no se cuenta con un perfil establecido de cómo debería ser el nuevo colaborador (H. Neira, comunicación personal, el 12 de junio del 2019). Por su parte, el dueño y los colaboradores comentan que la inducción de los seleccionados es realizada durante el horario de atención en

compañía de alguien con experiencia; al culminarla, se le toma un examen para evaluar si conoce los procedimientos. Por otro lado, para los colaboradores que están trabajando no hay evaluaciones de desempeño continuas.

Con respecto a las capacitaciones, el dueño comenta que estas se realizan principalmente a través de catas y de recomendaciones acerca del servicio y experiencia al cliente por parte de un colaborador que tiene más experiencia. Esta falta de estructura se evidencia cuando algunos colaboradores indican que en el tiempo que llevan trabajando no han aprendido mucho más de lo esencial y creen que las capacitaciones son algo simples. Por parte del dueño, se tiene la intención de realizar capacitaciones con mayor frecuencia y de variar en los temas agregando capacitaciones de servicio y experiencia al cliente.

Cabe mencionar que Harrysson considera que todo el personal está calificado para poder resolver todas las dudas de los clientes; sin embargo, algunos colaboradores difieren al decir que muchas veces no se sienten capaces de responder a las mismas. Esto se apoya en la observación realizada dentro de la cafetería y en los resultados obtenidos en la encuesta a los consumidores, donde la muestra seleccionada calificó como enunciado más bajo, dentro de la dimensión de responsabilidad, al enunciado “los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes”, esto deja en evidencia que aún existe oportunidades respecto al conocimiento por parte de los colaboradores.

1.1.5. Control

No hay evidencia de que se controlen las acciones independientes que realiza la organización, esto se apoya en que no se realizan evaluaciones de desempeño periódicas

a los colaboradores (H. Neira, comunicación personal, el 12 de junio del 2019). Por otro lado, el equipo investigador observa que en la actividad diaria dentro de la barra sí se realiza una supervisión por parte del encargado de la cafetería o por el dueño.

1.2. Marketing

Esta sección se divide en los siguientes siete aspectos:

1.2.1. Análisis de clientes

Producto de la entrevista al dueño y a los colaboradores, se conoce que ambos creen conocer a sus clientes basándose en las personas con las que tienen mayor interacción y hasta cierto grado de confianza; sin embargo, al no realizar una evaluación a profundidad, los integrantes de la organización, es decir, el dueño y colaboradores, no coinciden en el perfil del cliente que asiste a Neira Café Lab ni el segmento al que se atiende. El dueño tiene un concepto genérico de segmento donde se mencionan como clientes a personas relacionadas al mundo de la gastronomía, trabajadores o recomendados de este mismo rubro además de personas relacionadas al arte.

Por otro lado, el equipo investigador identifica mediante sus observaciones que hay una considerable afluencia de clientes extranjeros dentro de la cafetería.

1.2.2. Venta de productos y servicios:

En este punto se evalúan todas las acciones, presenciales y/o virtuales que utiliza la cafetería para comunicar sus productos. Además, propio del giro del negocio, el factor de servicio es de suma importancia al estar fuertemente ligado al producto.

Respecto a la publicidad esta no se realiza de forma masiva, no hay una planificación para comunicar mediante redes sociales los productos y servicios que se ofrecen en la cafetería, así como los diferentes eventos públicos y privados en los que participan los miembros del equipo. La red social más utilizada para la interacción con clientes es *Instagram* donde se comparten las fotos que publican los consumidores; no se paga por publicidad en redes. El manejo de las mismas no está delegado a una persona con cierto grado de especialización, sino que es realizada por el dueño de la cafetería desde su cuenta personal, tampoco hay planes de asignar recursos ni delegar la función a otra persona (H. Neira, comunicación personal, el 12 de junio del 2019).

Todos los miembros de la cafetería, dueño y colaboradores, consideran que el marketing de boca a boca es lo que mejor le viene funcionando, ya que muchos de los usuarios suelen llegar a la cafetería por recomendaciones de amigos o familiares; esto se ve evidenciado en las encuestas realizadas a los consumidores, donde el 48% de la muestra llega por recomendación siendo este el principal canal de difusión.

La oferta de la cafetería está compuesta por el café servido, incluyendo las bebidas a base de café y complementos como sándwiches, pasteles y postres; por otro lado, café en grano proveniente de Cajamarca, Cusco, Villa Rica, además del *blend* de la casa llamado Chabela que se vende en bolsas de 250 gr, estos son tostados por el mismo dueño de la cafetería. Cabe resaltar que de los cuatro antes mencionados el de mayor venta es el *blend* de la casa.

Es importante mencionar que la venta de café se ve influida por un factor estacional que incrementa el consumo en aproximadamente un 39% en los meses fríos de Lima (abril - setiembre), este cálculo se realiza en base al histórico de ventas de la

cafetería entre el 2018 – 2019 (para ver el detalle del factor estacional, consultar Anexo O).

Respecto a la venta in situ, el equipo investigador observa que los clientes que llegan por primera vez suelen hacer consultas acerca de las opciones de la carta, incluido el tipo de café a utilizar; el equipo de Neira Café Lab no siempre logra resolver las dudas de los clientes ni brinda una oportuna información para la elección del producto. Además, no siempre invitan a los clientes a optar por métodos de filtrado alternativos u orígenes de café distintos al tradicional, sucediendo lo mismo con el postre que se ofrece cada fin de semana, el cual varía y no está presente en la carta.

Para realizar un servicio más personalizado, los colaboradores de la cafetería escriben algunas frases en la vajilla, se observa que el mensaje varía de acuerdo al flujo de clientes, cuando este es bajo, las frases son más elaboradas; sin embargo, al encontrarse en un momento de alta demanda, solo se colocan los nombres de los clientes o en el peor de los casos se omite la acción. Esta personalización, también es bien valorada por la muestra encuestada ya que al enunciado de “Neira Café Lab da a sus clientes una atención individualizada” obtuvo un puntaje de 4.33.

A su vez se brindan tarjetas de cliente frecuente la primera vez que asisten, propio de la mayoría de negocios del rubro, donde se acumulan sellos por cada visita; cuando el cliente obtiene el décimo sello puede reclamar una bebida gratis. Producto de la observación realizada por el equipo investigador, se corrobora que los colaboradores sí cumplen con consultarles si ya cuentan con su tarjeta y los invitan a acumular visitas para obtener este beneficio.

Una actividad propia de la experiencia dentro de la cafetería es realizar catas hacia los consumidores, estas son esporádicas, tienen un costo, y pueden ser una aproximación a diversos tipos de café del mundo (H. Neira, comunicación personal, el 12 de junio del 2019). Se evidencia, por observación del equipo investigador, que no existe una adecuada promoción de la misma a fin de atraer a potenciales clientes o fidelizar a los existentes.

En cuanto a la venta de café en grano, tampoco se realiza una promoción del producto, solo se colocan las bolsas al costado de la caja; la venta de este representa un 30% de las ventas mensuales de Neira Café Lab y colabora en la idea de promover el café peruano al generar el consumo en las casas u oficinas de sus clientes.

Desde los elementos visuales, debido a la observación que se realiza y de las encuestas realizadas a la muestra, se infiere que la carta no es del todo entendible por la estructura y fuente que se utiliza, lo que retrasa el proceso de venta por el tiempo extra en el que se incurre para la explicación; asimismo, se observa que no existen elementos visuales que inviten al cliente a consumir el postre del fin de semana, algún método de café, un nuevo origen o que brinde información respecto a los mismos. Esta característica se respalda con el segundo enunciado más bajo de la encuesta aplicada a los consumidores “las instalaciones de Neira Café Lab son visualmente atractivas”.

La oferta de artículos de *merchandising*, confirma el dueño de la cafetería, es casi nula; no hay tráfico de ventas, solo se genera en alianza con un auspiciador que incluye su marca en los productos.

En cuanto al servicio en Neira Café Lab, existen lineamientos base acerca de cómo se debe brindar la experiencia, esto es expresado tanto por el dueño de la cafetería

como por sus colaboradores. Esto se evidencia además en los resultados obtenidos en las diferentes dimensiones de la encuesta de la calidad de servicio aplicada a los consumidores, las cuales oscilan entre 4.037 y 4.492.

1.2.3. Planeación de productos y servicios:

No existe una buena planeación para los productos que ofrece la cafetería. En cuanto a los postres de fin de semana, algo positivo es que tienen buena aceptación por parte de los clientes, lo que es afirmado por los colaboradores y dueño; sin embargo, no hay una elección previa del postre que se va a ofrecer y el proveedor le informa con poca anticipación, dificultando la promoción anticipada de los mismos. En el caso del café servido, se tiene intención de brindar bebidas estacionales y de realizar concursos internos para promover la creación de nuevos productos de manera más habitual mas no se lleva a cabo en la actualidad (H. Neira, comunicación personal, el 12 de junio del 2019).

El dueño comenta que dentro de la cafetería se presenta cuatro veces al mes un show de magia por parte del “mago plomo”, el cual es previamente coordinado con Harrysson; cabe resaltar que Neira Café Lab no recibe ganancias por la venta de entradas sino que se beneficia por el consumo de los asistentes. La promoción de la actividad se realiza con mayor énfasis por parte del mago.

En relación a los artículos de *merchandising*, hay intención de ofrecer y desarrollar productos que contengan el logo de Neira Café Lab, pero se confirma de la entrevista realizada que no existe una planificación ni se tiene claridad en qué ofrecer.

1.2.4. Fijación de precios

No existe una estrategia de fijación de precios totalmente definida, sin embargo, la política de precios en torno al margen de ganancia en los productos es clara: mínimo el 50% para todo lo ofrecido en la cafetería (café servido, acompañamientos, postres, café en grano).

1.2.5. Distribución

El dueño confirma que el único canal de ventas que se utiliza para los granos y el café servido es la misma cafetería.

1.2.6. Investigación de Mercado

No se realizan estudios de mercado por parte de la cafetería ni se encuentra información relacionada al mercado en fuentes secundarias; además, pese a tener la posibilidad de acceder a la data generada por las redes sociales respecto a la interacción con sus clientes, el dueño de la cafetería tampoco la toma en cuenta. Esto se refuerza con el resultado obtenido en las encuestas a los consumidores en el enunciado “Neira Café Lab comprende las necesidades específicas de sus clientes”, siendo el resultado más bajo dentro de la dimensión de Confianza.

1.2.7. Análisis de costos y beneficios

Dado que la empresa no tiene una estructura de marketing no puede realizar un análisis de costos y beneficios como tal; por ejemplo, se han realizado acciones que busquen tener un impacto real en sus ventas pero el análisis posterior a la realización no ha sido a profundidad, por lo que no se sabe a ciencia cierta si se obtuvo un verdadero beneficio. Se tiene intención de medir el impacto de acciones que busquen incentivar a

las ventas y de reconocer que, en caso se asigne un presupuesto anual al marketing, este debe representar un beneficio adicional para las mismas (H. Neira, comunicación personal, el 12 de junio del 2019).

1.3. Producción y Operaciones

Esta sección se divide en los siguientes cinco aspectos:

1.3.1. Proceso

El dueño indica que la cafetería cuenta con maquinaria especializada para la preparación del café, esto se evidencia en las observaciones realizadas por parte del equipo investigador y en los resultados obtenidos en la muestra de consumidores encuestados, quienes califican con 4.49 el enunciado relacionado a la modernidad de los equipos de Neira Café Lab. Además, la cafetería cuenta con un manual de procedimientos donde se especifican todos los procesos y protocolos incluyendo la limpieza del local, contingencias, preparaciones, etc; la existencia de este manual permite que todos los colaboradores estén alineados en el servicio que se brinda dentro de la cafetería, así, los consumidores encuestados consideran como el enunciado más valorado dentro de la dimensión de fiabilidad al enunciado “Neira Café Lab realiza bien el servicio la primera vez”. Sin embargo, la muestra encuestada no considera que los empleados siempre comuniquen cuánto tomará elaborar su pedido, siendo este aspecto el más bajo de la encuesta.

Por otro lado, en cuanto a algunas acciones específicas dentro de los procesos no hay una estandarización lo que podría generar demoras en la atención, por ejemplo: manejo de leche en caja o leche en bolsa; además, el dueño de la cafetería no logra identificar las acciones que no le generan valor a la cafetería.

Es necesario mencionar que el equipo investigador observa que dentro de la cafetería se brindan distintas modalidades de pago: efectivo, tarjetas de débito y crédito, así como aplicaciones de pago como Yape y Tunki. Al preguntarle a los consumidores que fueron parte de la muestra encuestada si se sienten seguros en sus transacciones dentro de Neira Café Lab, estos mencionaron que sí con un 4.54.

1.3.2. Capacidad

Todos los entrevistados coinciden en que en ciertos horarios del día, la cafetería tiene todas las mesas del local ocupadas por la alta demanda, cuando esto sucede, el equipo conformado por los baristas y el asistente de barista no se dan abasto; esto genera que el tiempo de espera aumente considerablemente y por ende, la calidad del servicio disminuya. En cuanto a los resultados obtenidos en la encuesta a los consumidores, el enunciado “los empleados de Neira Café Lab ofrecen un servicio rápido a sus clientes” es el segundo más bajo dentro de la dimensión de capacidad de respuesta.

Cabe resaltar, que el barista es el único que puede preparar café según las normas de la cafetería, el dueño reafirma esto indicando que a partir de 12 clientes se puede considerar la demanda como alta. Sin embargo, esto no significa que se pierda la personalización de la atención, ya que la muestra encuestada considera al enunciado “los empleados de Neira Café Lab nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de sus clientes” como el segundo más alto dentro de la dimensión de capacidad de respuesta.

1.3.3. Inventario

Respecto al nivel de inventario de la cafetería, existe un eficiente flujo de compras lo que no genera un quiebre de stock ni un exceso del mismo. Por otro lado, hay un adecuado control de mermas lo que hace que la organización no incurra en pérdidas representativas pues su equipo ha logrado reducirlas (H. Neira, comunicación personal, el 12 de junio del 2019).

1.3.4. Fuerza laboral

Respecto a la administración de los empleados desde la perspectiva de los procesos, la cafetería no cuenta con baristas certificados, ya que el dueño no lo considera un factor importante. Como se mencionó anteriormente, se cuenta con un manual de procedimientos donde se especifican los protocolos de atención y elaboración de productos. Los protocolos de atención se ven reflejados en la opinión de los consumidores de la muestra encuestada quienes consideran que “los empleados de Neira Café Lab son siempre amables con los clientes” y “los empleados de Neira Café Lab están dispuestos a ayudar a sus clientes”, calificando estos dos enunciados como altos dentro de las dimensiones de responsabilidad y capacidad de respuesta respectivamente. Sin embargo, no se puede dejar de lado la opinión de ciertos colaboradores quienes sienten que les falta información para brindar un correcto servicio y experiencia al usuario.

A esto se le añade que de 6 trabajadores, solo la mitad tiene el conocimiento para manejar la máquina de espresso.

1.3.5. Calidad

La muestra de consumidores encuestados percibe que “Neira Café Lab cuida mucho el brindar un servicio sin errores” considerándolo el segundo enunciado más alto dentro de la dimensión de fiabilidad. Por su parte, el dueño menciona que en la cafetería se realiza una calibración constante para asegurar la calidad y la estandarización de cada café a lo largo del día. Dado que la calidad está fuertemente relacionada con el producto, el dueño visita diversas fincas en el Perú para encontrar a los mejores proveedores de café.

Los colaboradores y el dueño concuerdan en que otra de las acciones que se realizan, para asegurar la calidad de los productos, son catas para los colaboradores a fin de que estén familiarizados con los distintos productos que se ofrecen; estas no se realizan con la periodicidad que se quisiera.

1.4. Finanzas y Contabilidad

Esta sección se divide en los siguientes dos aspectos:

1.4.1. Funciones de Finanzas y Contabilidad

Harrysson afirma que respecto a la inversión inicial se hizo solo con capital propio y se logró recuperarla en el primer año de actividad. La cafetería no realiza financiamiento con fuentes externas, además no existe una estructurada asignación de presupuesto para las distintas áreas de la organización.

1.4.2. Tipos básicos de razones financieras

La cafetería maneja un Balance General y un Estado de Resultados, aunque no se tuvo acceso a estos para conocer la información detallada, se obtuvieron las ventas totales de cada mes. Por otro lado, las herramientas que utiliza son básicas pues no realizan cálculos con ratios financieros (H. Neira, comunicación personal, el 12 de junio del 2019).

1.5. Sistema de Administración de la Información

El equipo investigador observa que la cafetería posee un software básico que le ayuda a manejar las ventas y las transacciones en caja, por su parte, el dueño indica que utiliza uno para la marcación de ingresos y salidas de los colaboradores.

De la entrevista realizada al dueño se extrae que no se realiza un registro de datos de los clientes, es decir no es posible tener una información sobre los consumidores que llegan a la cafetería ni de los seguidores de las redes sociales.

1.6. Innovación y Desarrollo

No se tiene un área asignada a la innovación y desarrollo de nuevos productos, ni se cuenta con un planeamiento o presupuesto asignado a este rubro; esto se evidencia en que solo se ha realizado un concurso interno para la creación de un nuevo producto en los dos años de creación de la cafetería. Por otro lado, sí se invierte en maquinaria con mayor tecnología (H. Neira, comunicación personal, el 12 de junio del 2019).

2. Análisis Externo

El análisis externo comprende analizar el sector de cafeterías de especialidad bajo las 5 fuerzas de Porter: rivalidad competitiva, amenaza de nuevos competidores, influencia de proveedores, influencia de compradores y amenaza de sustitutos. La recopilación de la información se realiza a través de entrevistas a profundidad a dos especialistas del sector y a tres dueños de cafeterías de especialidad de Lima (para conocer el análisis de las entrevistas, consultar Anexo P), con ello se procede a realizar la transcripción y codificación de entrevistas, lo que da como resultado los hallazgos que se presentan a continuación.

Tabla 10. Resultados de las cinco fuerzas de Porter

FUERZA	RESULT.	ELEMENTO
RIVALIDAD COMPETITIVA: MEDIO	ALTO	Competidores numerosos
	BAJO	Crecimiento lento de la industria
	MEDIO	Altas barreras de salida
	MEDIO	Compromiso de los rivales con el negocio
	MEDIO	Facilidad de las empresas para enterarse lo que hace la competencia
AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES: ALTA	BAJO	Economías de escala por parte de la oferta
	BAJO	Beneficios de escala por parte de la demanda
	MEDIO	Costes por el cambio de clientes
	ALTA	Requisitos de capital
	ALTA	Beneficios para los miembros independientemente del tamaño
	BAJO	Acceso desigual a los canales de distribución
	BAJO	Política restrictiva del gobierno
INFLUENCIA DE PROVEEDORES: MEDIO	BAJO	Concentración de los proveedores versus la del sector
	MEDIO	Fluctuaciones de los participantes de una industria en los costes por proveedores inestables
	ALTA	Diferencia de los productos que brindan los proveedores
	ALTA	Existencia de sustituto del producto en sí
	MEDIO	Transformación del proveedor hacia la industria
	MEDIO	Dependencia de los proveedores con la industria para obtener beneficios

Tabla 10. Resultados de las cinco fuerzas de Porter

INFLUENCIA DE COMPRADORES: MEDIO	MEDIO	Existencia de pocos compradores
	ALTA	Costos bajos por cambiarse de proveedor
	MEDIO	Estandarización de los productos de la industria
	MEDIO	Transformación del comprador hacia la industria
AMENAZA DE SUSTITUTOS: MEDIO	MEDIO	Beneficio del cliente al cambiarse hacia el sustituto
	ALTA	Costo bajo del cliente para cambiarse hacia el sustituto

2.1. Rivalidad Competitiva

La rivalidad competitiva dentro del sector de cafeterías de especialidad se considera media debido a que los competidores son numerosos por la tendencia actual de abrir nuevas cafeterías, actualmente no se tiene información exacta acerca del número de competidores, sin embargo se aproxima a 50 o 60 cafeterías de especialidad dentro de Lima. Algo importante a mencionar es que ya se puede reconocer al menos una cafetería por distrito.

Por su parte la industria viene creciendo rápidamente, desde hace aproximadamente dos años hay un *boom* de cafeterías de especialidad en Lima, esto se refleja en la descentralización de las mismas de los distritos más recurrentes como son Miraflores, Barranco, San Isidro. Se considera que a pesar de reflejarse un crecimiento rápido en la industria, este es aún tímido si se compara con otras industrias de gastronomía.

Si un competidor actual del sector decide retirarse del mercado, las barreras de salida son medianamente altas ya que se pierde la mayor parte de la inversión en cuanto a mobiliario, sin embargo, la maquinaria es más fácil de ser recolocada hacia nuevos emprendedores u otros actores del mercado.

Por otro lado, se considera que los rivales del sector de cafeterías de especialidad están medianamente comprometidos con el negocio. La explicación radica en el concepto de la tercera ola de café la cual está enfocada en la trazabilidad, la mayoría de entrevistados concluye que esta no se realiza a cabalidad, es decir que las cafeterías buscan promocionar al caficultor como parte de la cadena de valor dándole la importancia que tiene realmente, pero no hay un real compromiso para que estos mejoren su calidad de vida.

Por último, las empresas pueden enterarse con facilidad de cierta información de la competencia aunque no hay un total acceso a las mismas. Por ejemplo, si se habla del café, sí hay facilidad de obtener información acerca de los caficultores con quienes se trabaja, dado que en algunos casos hay competidores que trabajan con los mismos proveedores; sin embargo, en relación a los aspectos operativos donde se incluye el mobiliario, proveedores de otros insumos, maquinaria, entre otros, sí existe cierta reserva de esta información por parte de los dueños de las cafeterías.

2.2. Amenaza de Nuevos Competidores

La amenaza de nuevos competidores dentro del sector de cafeterías de especialidad se considera alta debido a que las barreras de entrada, que condicionan esta fuerza, no son contundentes. Por un lado, no hay economías de escala por parte de la oferta debido a que el café es un *commodity* y los precios ya están fijados; además, el consumo aún es bajo como para poder buscar reducir costos por aumento de producción.

Tampoco hay economías de escala acerca de la demanda “o también conocida como efectos de red” (Porter, 1987, p.39) puesto que el cliente de las cafeterías de

especialidad tiene una apertura hacia conocer nuevas propuestas de servicios y productos, lo que hace que los nuevos competidores puedan atraer a clientes de otras cafeterías.

Además, la fuerza de los costos por el cambio de clientes es media, considerando en este punto a las cafeterías de especialidad como clientes y a los caficultores como proveedores, debido a que si una cafetería decide cambiar de proveedor, corre el riesgo de que la calidad sea distinta a la que compra normalmente; este riesgo aumenta cuando no se trabaja con proveedores conocidos o confiables. Cabe resaltar, que no existe un costo monetario obligatorio al que se debe incurrir por cambiar de proveedor.

Respecto a los requisitos del capital sí existe una barrera de entrada alta, puesto que, la maquinaria (máquina de espresso, molino) al ser especializada tiene un costo elevado, a esto se le suman los costos de mobiliario, local, etc. Además, no existe información suficiente del mercado ni de las inversiones a realizar para una empresa que recién ingresa, por lo que muchas veces estas incurren en mayores gastos de los necesarios por la falta de conocimiento.

Existe también una alta barrera de entrada con respecto a los beneficios para los miembros independientemente del tamaño, esto se debe a la experiencia con la que cuentan las cafeterías ya establecidas, obteniendo un mayor beneficio si se le compara con una nueva. Las marcas ya establecidas tienen un valor agregado puesto que cuentan con un respaldo. En cuanto a los proveedores hay un fácil acceso debido a la trazabilidad, sin embargo esto no asegura el vínculo comercial que se pueda generar.

En cuanto a los canales de distribución, no existe acceso desigual pues el único punto de venta es la cafetería por lo que no se podría tomar ventaja sobre ello.

Por último, no existen políticas restrictivas del gobierno en parte porque el mercado de cafeterías de especialidad no está ampliamente desarrollado, lo único que se asemeja son ciertas regulaciones con respecto a la obtención de licencias.

2.3. Influencia de Proveedores

La influencia de los proveedores dentro del sector de cafeterías de especialidad se considera media debido a que la concentración de los proveedores no es mayor que la de la industria, esto se debe a que la comunidad de caficultores en el Perú se distribuye a lo largo de 12 regiones lo que no permite una buena organización ni planeamiento con respecto al desarrollo del producto.

Además, los participantes de la industria consideran que los proveedores son medianamente inestables en relación a los tiempos de entrega o stock debido a factores como tecnología, clima, experiencia, manejo de volúmenes, etc., pero reconocen que tratan de no fluctuar en los precios de venta. Es por eso que la mayoría de cafeterías del sector busca trabajar con proveedores confiables que conocen los estándares mínimos de calidad y así reducen la probabilidad de incumplimiento.

Continuando con el análisis, la oferta diferenciada de productos por parte de los proveedores es alta, esta diferenciación se puede apreciar desde de la zona de proveniencia de café, pasando por los métodos de lavado y secado y finalizando con el nivel de tostado. La amplia variedad de café ofertado sí le genera cierto poder al proveedor sobre el sector, ya que puede desarrollar un café con un perfil único.

Otro punto que fortalece al proveedor es que no existe un producto sustituto para el café, considerando que es el elemento principal de la oferta del sector, y sin este no podría desarrollarse un negocio de cafetería de especialidad.

En adición, la probabilidad de que el proveedor se pueda volver parte de la industria es media ya que los caficultores pueden contar con la experiencia en el manejo de café y podrían acceder a financiamiento externo, aunque existe la barrera de información y de *Know How* del sector. Existen en la actualidad casos de éxito donde cafeterías de especialidad son gestionadas por comunidades de proveedores de café.

Finalmente, la dependencia de los proveedores hacia la industria para la obtención de beneficios es media, esta característica se analiza desde dos frentes, el primero considerando netamente un beneficio económico, donde los proveedores podrían colocar toda su producción en mercados extranjeros y recibir ingresos sobre el promedio del mercado; y por otro lado, un beneficio social, el cual se puede generar principalmente a través de las cafeterías de especialidad en tanto estas respondan al principio de trazabilidad buscando que los proveedores sean reconocidos y valorados.

2.4. Influencia de Compradores

La influencia que generan los compradores hacia el sector de cafeterías de especialidad es considerada media debido a que pese a que el sector de cafeterías de especialidad está creciendo rápidamente y empiezan a generarse nuevos compradores, aún hay un consumo bajo del café de especialidad frente a otros países de Latinoamérica.

Por su parte, los compradores incurren en bajos costos al cambiarse de proveedor ya que están abiertos a ir a diferentes cafeterías de especialidad, el único costo en el que pueden incurrir es en el de movilización de una cafetería a otra.

Los productos de esta industria se encuentran medianamente estandarizados debido a que los compradores pueden ir a diferentes cafeterías y encontrar productos equivalentes encontrando siempre al café de especialidad como principal insumo. En cuanto al servicio, todas las cafeterías tienen los mismos lineamientos respecto a la atención, sin embargo cada una de ellas trata de transmitir su propio concepto.

Es medianamente posible que los compradores se retiren y produzcan el mismo producto. Si cuentan con la espalda financiera para colocar una cafetería pueden hacerlo; sin embargo, el que tienen las existentes cafeterías de especialidad es difícil de imitar, lo que se considera como la principal barrera de entrada. Pese a esto, si se tiene una buena red de contactos se puede contratar a especialistas de tostado o consultores para que se encarguen de ello.

2.5. Amenaza de Sustitutos

Para el mercado de cafeterías de especialidad se considera como sustituto a los denominados café y complemento y café restaurante, los cuales fueron explicados en el marco contextual, dentro del apartado referente a cafeterías de especialidad. La amenaza que estos representan con respecto al mercado es media debido principalmente a dos factores. El primero está relacionado al valor que obtienen los consumidores si deciden cambiarse al sustituto, esto va a depender de lo que esté buscando consumir el cliente en ese momento, pues la oferta es distinta. Por otro lado, el costo de hacerlo es muy bajo puesto que no hay un costo fijo en el que se incurre si se decide ir a un sustituto.

3. Diagnóstico

Luego de presentar los hallazgos tanto del análisis interno como del externo, se procede a consolidar la información a través de la matriz FODA. Cabe recordar, que la elección de los enunciados presentados a continuación han sido producto del taller realizado con el dueño (para conocer los resultados del taller participativo, consultar Anexo Q) y del análisis del equipo investigador, tal y como se explica en el marco metodológico.

3.1. Fortalezas

- La organización es creada con una misión y visión estructuradas, así como con tres atributos que están alineados a la tercera ola de café.
- Existe una buena dinámica de grupo dentro de la cafetería apoyada en la cultura de hospitalidad y de relación horizontal que se promueve. Esta última se trabaja también durante las reuniones quincenales del equipo, donde se aportan ideas y se comparten oportunidades de mejora.
- Se hace bastante énfasis en asegurar la calidad del producto y el servicio ofertado. Existe un manual de procedimientos que estipula los pasos a seguir para brindar un óptimo servicio y una adecuada preparación de los productos disminuyendo las mermas y logrando un eficiente flujo de compras. Adicional a ello, se realizan controles diarios de calidad del café, el dueño visita constantemente las fincas para conseguir los mejores granos y se invierte en maquinaria especializada.
- Se utiliza la cafetería como un espacio innovador para realizar actividades disruptivas como el show de magia.

3.2. Debilidades

- No existe planificación dentro de la organización, se tiene como única meta el incremento de las ventas y no se toman en cuenta otros elementos clave propios de la gestión de un negocio. Esta falta de planificación se evidencia también en la inexistencia de un análisis costo beneficio, la ausencia de una identificación del perfil del cliente al que se atiende y en la falta de control de las acciones que se realizan.
- No se comunican acciones que pueden beneficiar la venta, como el postre del fin de semana, lanzamiento de nuevas bebidas o la oferta de café en grano; tampoco las relacionadas al fortalecimiento de la imagen de la marca, como la presencia de la cafetería en distintos eventos o el trato horizontal con los caficultores del país.
- Existe una sobrecarga de funciones hacia el dueño de la cafetería debido a su resistencia a delegar tareas, siendo él el único responsable de toda la gestión de la organización, desde el desarrollo y capacitación de colaboradores, la comunicación de la marca, la calidad de los insumos, la negociación con los proveedores, entre otros.
- La gestión del talento tiene muchas falencias, no hay acciones o actividades que motiven, las capacitaciones no solo son escasas sino que además no contribuyen en el aprendizaje y desarrollo del equipo, y las evaluaciones de desempeño no se realizan de forma continua. Todos esos puntos generan que el personal no se sienta del todo capacitado respecto a la preparación del café y se generen tiempos más prolongados de

espera en las horas de rush, lo que podría repercutir en la calidad del servicio.

3.3. Oportunidades

- Los competidores del sector no muestran un total compromiso con el concepto de trazabilidad propio de las cafeterías de especialidad para sus negocios, se trabaja la promoción de la marca y el uso de café de origen; sin embargo, no hay una influencia real sobre la calidad de vida de los caficultores quienes son parte de la cadena. Esta característica del sector representa una oportunidad para el sujeto de estudio porque, de realizarlo, no solo se diferencia de los competidores sino también cooperaría con su desarrollo lo que podría brindarle un beneficio.
- Existen ventajas para Neira Café Lab y para los negocios ya existentes del sector, estos están relacionados al tiempo que tienen en el mercado debido al *know how* adquirido y a que las marcas tienen un respaldo por parte de los clientes.
- Una de las principales barreras de entrada del sector es el alto requisito de capital para la puesta del negocio, pese a que esto no es una total limitante sí genera una ventaja para los existentes.
- El sector ofrece productos medianamente estandarizados y servicios con un mismo lineamiento con respecto a la atención. Esto le otorga una oportunidad a Neira Café Lab al tener un amplio margen de acción con respecto a la innovación y al poder potenciar su concepto de marca.

3.4. Amenazas

- Los competidores en el sector son numerosos y van en aumento debido al rápido crecimiento de la industria, en adición, no existen políticas gubernamentales restrictivas para el ingreso a este mercado.
- Los proveedores generan costos medios para las cafeterías producto de fluctuaciones en sus precios o incumplimientos, además, si la cafetería de especialidad quisiera cambiar de proveedor, existe un costo relacionado al tiempo que tardarían en generar un vínculo profesional donde ambas partes queden satisfechas.
- Un cliente de especialidad incurre en costos monetarios casi nulos al cambiarse de cafetería de especialidad o acudir a un sustituto de la misma. Sin embargo, puede existir un costo relacionado al valor recibido producto de este cambio. Por lo que Neira Café Lab, de no desarrollar y diferenciar su marca de manera oportuna, podría verse afectado por esta característica.

De los elementos antes presentados, se puede concluir que en cuanto al aspecto interno de la organización hay varias oportunidades de mejora, la mayoría de ellas relacionadas a la falta de planificación, control y comunicación dentro de la cafetería tanto a nivel estratégico como a nivel operativo. Esta debilidad no permite tener un claro lineamiento a largo plazo ni sacar una verdadera ventaja de las acciones que le generan valor en el día a día. Lo antes expuesto se corrobora con la problemática planteada en la presente investigación.

A fin de resaltar también las características positivas dentro de la gestión de Neira Café Lab, se puede concluir que el desarrollo de la marca es uno de los aspectos más resaltantes de la cafetería, esto se ve reflejado a través de los pilares que rigen la organización los cuales buscan estar presentes en el servicio a través de la calidad de sus productos así como de la hospitalidad transmitida por sus colaboradores; cualidad evidenciada además en el resultado de las encuestas realizadas sobre la calidad del servicio.

Por otro lado, en cuanto al aspecto externo de la organización se puede observar que el mercado de cafeterías de especialidad viene siendo influenciado por un rápido crecimiento del sector por parte de la oferta, lo que genera cierta incertidumbre respecto a la acción de la competencia, la disposición de los proveedores y la reacción de los clientes quienes se encuentran en constante búsqueda de nuevas experiencias. Esto le brinda a Neira Café Lab la oportunidad de poder seguir fortaleciendo su marca y de innovar constantemente con el fin de mejorar su ventaja competitiva.

CAPÍTULO 6: PROPUESTA DEL PLAN DE MARKETING A NIVEL ESTRATÉGICO

A partir de este capítulo, ya se conoce cuál es la situación actual de Neira Café Lab a profundidad, desde ahí se plantean objetivos para el plan de marketing 2020 que están alineados a los objetivos organizacionales, donde a través de diversas estrategias puedan llegar a ser alcanzados.

1. Objetivos del Plan de Marketing

Como se explicó en el marco metodológico, la construcción de los objetivos se hace de manera conjunta con el dueño de la cafetería durante el taller participativo. El objetivo principal de esta investigación es brindar un plan de marketing con enfoque experiencial, por lo que previo a la elección de objetivos se identifica que la organización quiere generar los cinco Módulos Experienciales Estratégicos (SEM's) en los consumidores que asisten a la cafetería. Así, los objetivos, estrategias y acciones que se construyan dentro del plan de marketing deberán estar alineados a generar sensaciones, emociones, pensamientos, actuaciones y relaciones con los clientes.

En cuanto a las sensaciones, de los 5 sentidos se propone atacar principalmente la vista, el gusto y el tacto; por el lado de las emociones, se busca generar una mayor vinculación entre la marca, los colaboradores y el cliente así como resaltar la labor del caficultor; asimismo por los pensamientos, se espera generar conocimientos sobre el café de especialidad además de generar ideas positivas sobre la cafetería resaltando sus atributos; por el lado de las actuaciones, se pretende hacer partícipe a los consumidores de nuevas experiencias y que ellos incorporen las mismas en su día a día; por último, respecto a las relaciones, tomando en cuenta que el concepto hace mención a vincular

las cuatro experiencias previas, se tiene intención de lograr que los clientes de Neira Café Lab, influenciados por las experiencias generadas por parte de la organización, puedan compartir sus conocimientos con las personas de su entorno.

Teniendo en cuenta lo antes expuesto, el plan de marketing propuesto para Neira Café Lab cuenta con dos tipos de objetivos: cuantitativos y cualitativos.

1.1. Aumentar las ventas de la cafetería en un 35% para el año 2020.

El objetivo planteado se construye en base a la información histórica de ventas mensuales de enero 2018 a julio 2019; a fin de completar la estimación de ventas de los meses restantes del 2019 se imitan los crecimientos obtenidos en el año anterior (para mayor detalle de las ventas proyectadas, consultar Anexo P). Las ventas proyectadas sin IGV al cierre del 2019 ascienden a S/564,569, lo que representa un incremento de 46% respecto al año 2018.

Siendo el 2020 el tercer año de actividad de la cafetería, se toma en consideración que el crecimiento exponencial de los primeros años tenderá a normalizarse; por lo que se propone un crecimiento del 35%. Este crecimiento está representado en un 25% por las acciones que ya se realizan en la cafetería que fueron identificadas en el análisis interno y que han venido dando resultados; por otro lado, el 10% restante proviene del plan táctico con enfoque experiencial que se presenta en esta investigación. El principal indicador para medir este objetivo es la venta neta del periodo 2020.

1.2. Incrementar la notoriedad de marca dentro del sector de cafeterías de especialidad

El objetivo planteado surge de la falta de comunicación de la marca, además del crecimiento exponencial que viene teniendo el sector en los últimos años. Es por ello que se busca potenciar la marca ya desarrollada a través del concepto de laboratorio y de los atributos que la componen: calidad, hospitalidad y trazabilidad.

Se entiende como notoriedad de marca a la “capacidad que tiene un cliente para recordar o reconocer un nombre relacionándolo con una clase de productos” (Sánchez - Franco et. al, 2007), “viene determinada por dos factores fundamentales: su reconocimiento y su recordación, influidos por los mecanismos de actuación de la memoria en el sujeto” (ESIC, 2006).

Debido a que la marca Neira Café Lab está presente tanto física como digitalmente, se proponen dos herramientas para la medición de la notoriedad de la misma: el primero de ellos es el monitoreo de las redes sociales a través de la información que brindan las mismas plataformas; por otro lado, realizar una encuesta anual donde se mida el valor de marca percibido tomando como referencia el cuestionario aplicado en la investigación de Laura Juan García (2016) calificada bajo una escala de Likert de cinco niveles (para conocer los elementos a analizar en la encuesta, consultar anexo R), se espera que los resultados den un promedio de 3 o más.

Cabe resaltar que al ser la primera vez que se miden estos elementos en Neira Café Lab, el equipo investigador considera que la herramienta propuesta es una primera aproximación y esta puede variar ajustándose a las necesidades de la organización.

1.3. Mejorar la experiencia del cliente dentro de la cafetería.

El objetivo planteado surge del concepto de la tercera ola de café en la que se encuentran inmersas las cafeterías de especialidad en la actualidad, además por considerar la recomendación como el principal medio por el que llegan clientes nuevos; es por ello que se considera importante potenciar la experiencia dentro de Neira Café Lab (producto, servicio y espacio) a fin de no perderla como un valor diferencial.

La principal herramienta para la medición de este objetivo es la encuesta adaptada de Ballesteros et. al (2015) ya utilizada para la fase del análisis, donde se evalúan las cinco dimensiones relacionadas a la calidad del servicio. Se plantea alcanzar un incremento de 10% de satisfacción para cada dimensión de la encuesta, lo que permite identificar la brecha existente entre ambos períodos.

Tabla 11. Meta de la encuesta de calidad de servicio para el 2020

	Promedio de resultados antes de las acciones	Meta después de las acciones (2020)
Tangibilidad	4.272	4.699
Fiabilidad	4.432	4.875
Capacidad de respuesta	4.037	4.441
Responsabilidad	4.492	4.941
Confianza	4.335	4.769

2. Estrategias

Con respecto a las estrategias se utiliza lo planteado por Sainz de Vicuña, presentado en los siguientes niveles.

2.1. Nivel 1: Estrategias Corporativas

2.1.1. Misión:

En base a la entrevista con el dueño de Neira Café Lab, se propone cambiar la misión a: “Ofrecer café peruano de alta calidad proveniente de diversas zonas del Perú, a través de métodos de filtrado tradicionales y artesanales, basando la oferta de valor en una experiencia singular hacia nuestros clientes mediante la hospitalidad del servicio; generando un ambiente de trabajo agradable y de formación para nuestros baristas; y promoviendo el comercio justo y el reconocimiento de los caficultores de nuestro país.”

2.1.2. Visión:

Se propone mantener la visión actual de la cafetería ya que responde a ciertas características que esta requiere. Así, la visión es “Ser la mejor cafetería de Latinoamérica y lograr que el café peruano trascienda y llegue al mundo”

2.1.3. Estrategia competitiva

Se busca que Neira Café Lab se desarrolle bajo una estrategia de diferenciación; considerando una propuesta de marca relacionada a ser un laboratorio de café, donde se innove y experimente con diversos cafés peruanos de especialidad que permitan, a través de su sabor y aroma, explorar el Perú. Además, se potencia los atributos con los que fue creada la marca: calidad, hospitalidad y trazabilidad.

2.2. Nivel 2: Estrategias de Cartera

En cuanto a las estrategias de crecimiento basadas en la matriz de Ansoff, se propone realizar una penetración de mercado. Con ello se busca realizar acciones que

potencien el consumo de los clientes actuales así como que atraigan a usuarios potenciales.

2.3. Nivel 3: Segmentación y Posicionamiento

2.3.1. Segmentación

Al no contar con información secundaria del perfil exacto de clientes que asisten al mercado de cafeterías de especialidad, ni tener identificada una segmentación por parte de la organización, se construye un segmento a partir de los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a la muestra de consumidores de Neira Café Lab, además de las entrevistas realizadas a los especialistas del sector.

Así, se propone dirigir el plan de marketing a consumidores de café entre 20 y 40 años que trabajen y/o residan en los distritos de San Isidro y Miraflores, que valoren la calidad del café peruano y la experiencia brindada en una cafetería, además de tener la disposición de incorporarse a una comunidad de amantes del café que disfrutan la interacción que se da con los baristas y los otros clientes.

2.3.2. Posicionamiento

Para la formulación del posicionamiento se considera la entrevista realizada al dueño de Neira Café Lab, a partir de ello se construye la Tabla 12 como parte de la metodología propuesta por Sainz de Vicuña (2012).

Tabla 12. Estrategia de Posicionamiento de Neira Café Lab

Estrategia de posicionamiento de Neira Café Lab	
Como empresa	Cafetería líder en el sector de especialidad que promueve que el café deje de ser un complemento y pase a ser el protagonista de las mesas peruanas a través de una propuesta diferenciada de servicio y mediante productos de alta calidad.

Tabla 12. Estrategia de Posicionamiento de Neira Café Lab

Como producto	Le ofrecemos una experiencia única en un ambiente diseñado para disfrutar de un café de alta calidad originario de diversas zonas del Perú, detrás de nuestra barra tenemos estándares dignos de un laboratorio, insumos utilizados en cantidades exactas y un equipo de baristas innovadores y altamente preparados para realizar la mezcla perfecta en cada taza.
Como cliente	Cafetería referente del sector que ofrece café de alta calidad, brinda hospitalidad por parte de sus colaboradores quienes se encuentran en constante creación y reconoce el trabajo que existe detrás de cada taza.

Estos tres niveles propuestos hacen referencia a cómo quiere ser recordada Neira Café Lab bajo tres perspectivas: el nivel “como empresa” describe a cómo se identifica como organización, el nivel “como producto” expone a detalle el valor de su oferta; y por último, el nivel “como cliente”, apunta a la manera en que quiere posicionarse en la mente del consumidor.

Parte de la propuesta de posicionamiento apunta a potenciar el diferencial con el que cuenta la cafetería: un concepto de marca relacionado a un laboratorio de café. Tomando como punto de partida la palabra “Lab”, presente en el nombre de la organización, se tiene la intención de vincular el manejo y la preparación de todos los productos ofrecidos dentro de la cafetería, con la precisión, exactitud y conocimiento presentes en cualquier laboratorio.

2.4. Nivel 4: Estrategias Funcionales

Este nivel de estrategias está relacionado con el *mix* de marketing de servicios planteado por Lovelock (2015). Como plantea Sainz de Vicuña (2012), estas estrategias funcionales consisten en la construcción de las acciones que debe poner en marcha la organización para alcanzar los objetivos de marketing antes planteados. Estas acciones serán detalladas en el siguiente capítulo correspondiente al plan táctico.

CAPÍTULO 7: PROPUESTA DEL PLAN DE MARKETING A NIVEL TÁCTICO

Como se dio a conocer en el marco metodológico, las acciones a desarrollar como parte del plan de marketing para Neira Café Lab son agrupadas en base a las 7P's del *mix* de marketing de servicios planteadas por Lovelock. Posterior a esta explicación, se vinculan las acciones propuestas con los Módulos Experienciales Estratégicos (SEM's) que se buscan generar; finalizando con la presentación del cronograma de acciones.

Cabe resaltar que del 35% de crecimiento proyectado para el 2020, el 25% corresponde a acciones que viene realizando la cafetería en la actualidad de manera adecuada y que le ha traído resultados favorables, algunas de estas son la venta de bebidas derivadas del espresso, los métodos artesanales, la venta de complementos y postres de fin de semana así como de café en grano de distintos orígenes, la realización del show de magia, las catas a los clientes, entre otras acciones especificadas en el apartado correspondiente al análisis interno. Por otro lado, el 10% restante es producto de las acciones con enfoque experiencial que se proponen a continuación.

1. Acciones propuestas

Propio de la investigación – acción que se propuso realizar en esta investigación, se realiza una reunión con el dueño de la cafetería para la validación de los supuestos utilizados dentro de las acciones, así como de la repercusión de ventas que se plantea; producto de esta reunión se obtuvo la aprobación tanto de los supuestos como de las acciones planteadas (para ver la aprobación por parte del dueño, consultar Anexo S).

Cada una de las acciones propuestas es detallada indicando también la periodicidad, el responsable de su realización, el presupuesto asignado al plan, la repercusión en ventas, la medición y el objetivo del plan de marketing al que responde. Se debe considerar que muchas de las acciones a desarrollar pueden responder a más de una P, sin embargo estas fueron asignadas según la P a la que más aportan.

1.1. Producto

1.1.1. Ofrecer una presentación de café en grano de 150 gramos

Actualmente solo se comercializan bolsas en presentación de 250 gr. tanto para el *blend* de la casa, llamado Chabela, como para los otros tres orígenes (Cajamarca, Villa Rica, Cuzco). Se propone ofrecer una presentación de menor gramaje para invitar a los clientes que no suelen adquirir café en grano a comprar pequeñas cantidades; de esta manera, se pretende extender la experiencia de consumo de un café peruano de especialidad hasta sus casas fomentando que este se haga de manera más continua. Por otro lado, para los clientes habituales, se busca promover que compren café en grano con orígenes distintos a los que están normalmente acostumbrados. Tomando como base el precio de café en grano de 250 gr. sin IGV (S/ 29.7), se pretende que esta nueva presentación tenga un precio sin IGV de S/ 16.9.

Periodicidad: Diaria, durante todo el año

Responsable: Harrysson Neira

Repercusión en ventas: Tomando como base el histórico de las ventas de café en grano en presentación de 250gr. (120 bolsas el primer mes en el 2017), se parte bajo la premisa de que al primer mes de ejecutada la acción se venden aproximadamente 42 bolsas de café (35% de la base). Por otro lado, considerando las ventas de Julio 2019, se

calcula que la presentación de 250 gr. ha tenido un crecimiento promedio mensual aproximado de 7%; de realizarse esta propuesta se podría dar una canibalización, es por esto que se considera un crecimiento mensual menor que asciende a 5% mensual. Esto da como resultado un ingreso bruto anual de S/ 11,330.

Presupuesto del plan de marketing: No se incurre en ningún costo como parte del presupuesto del plan de marketing; sin embargo, se calcula que el costo unitario de producción es S/ 5.80, divididos en S/ 4.8 correspondiente al café en grano y S/. 1 del empaque.

Medición: Cantidad de bolsas de café en grano en la presentación de 150 gr. vendidas al mes.

Objetivo que responde: Aumentar las ventas de la cafetería en un 35% para el año 2020.

1.1.2. Ofrecer packs de regalo “Arábicas del Perú”

A diferencia de las presentaciones de café en grano que ya posee la cafetería y de la de 150 gr que se propone, se crea el pack de regalo “Arábicas del Perú” que contiene 2 bolsas pequeñas de 150 gr de diversos orígenes presentadas en un empaque distintivo de cartón que contenga la marca y la frase; es importante que se comunique esta propuesta a través de las redes sociales de la cafetería. Esto está dirigido a los clientes que buscan hacer un regalo de este producto y a los turistas que asisten a la cafetería que quieren llevarlo como *souvenir*. El precio unitario del pack sin IGV es S/ 38.1.

Periodicidad: Diaria, durante todo el año

Responsable: Harrysson Neira

Repercusión en ventas: Tomando como base el histórico de las ventas de café en grano en la presentación de 250 gr., se parte bajo la premisa que al primer mes de ejecutada la acción se venden aproximadamente 15 packs con un venta promedio estable para todo el año. Esto da como resultado un ingreso bruto anual de S/. 6,858.

Presupuesto del plan de marketing: No se incurre en ningún costo como parte del presupuesto del plan de marketing; sin embargo, se calcula que el costo unitario de producción del pack es S/21.60, divididos en S/ 11.6 correspondiente al café en grano y S/. 10 del empaque.

Medición: Ventas mensuales del pack “Arábicas del Perú” y calificación de 3.5 en la dimensión de notoriedad de la encuesta de valoración de marca.

Objetivo que responde: Aumentar las ventas de la cafetería en un 35% para el año 2020; e incrementar la notoriedad de marca dentro del sector de cafeterías de especialidad.

1.1.3. Creación y venta de nuevas bebidas mediante concursos internos

Respondiendo al concepto de laboratorio de café expuesto por el mismo dueño de la cafetería y buscando fortalecer este valor diferencial, la creación de nuevas bebidas es una actividad que debe realizarse periódicamente.

Para la temporada de verano, a manera de hacer frente a la disminución de clientes propio de la estacionalidad del producto ofertado, se desarrolla una nueva bebida en base al método *cold brew*, el cual es un filtrado en frío que permite mezclar el café con esencias como naranja, maracuyá, frutos rojos, etc. Con intención de desmentir la creencia de que el café solo se consume en invierno, se debe estructurar una campaña de comunicación donde se explique este método. Para invierno, también se propone desarrollar una nueva bebida que será añadida a la carta y que, al igual que la bebida de

verano, se debe comunicar eficientemente en redes. El precio unitario sin IGV de la bebida es de S/ 8.5.

Estas nuevas bebidas son creadas por los mismos colaboradores mediante concursos internos; buscando el reconocimiento de los mismos, se propone comunicar tanto en redes como en el local la recomendación de la bebida por parte del creador.

Periodicidad: Dos veces al año

Responsable: Harrysson Neira

Repercusión en ventas: Tomando como base el histórico de las ventas de bebidas nuevas desarrolladas el verano pasado, se parte bajo la premisa que al primer mes de ejecutada la acción se venderán aproximadamente 100 bebidas nuevas con un venta lineal para los siguientes 6 meses hasta la creación de otra nueva bebida. Esto da como resultado un ingreso bruto anual de S/. 10,200.

Presupuesto del plan de marketing: S/ 600 anuales por asignación de S/50 a un grupo de 6 colaboradores para el libre desarrollo de una bebida nueva dos veces al año.

Medición: Número de veces al año que se crea una nueva bebida, ventas mensuales de bebidas nuevas, calificación de 4.941 en la dimensión de responsabilidad de la encuesta de calidad de servicio.

Objetivo que responde: Aumentar las ventas de la cafetería en un 35% para el año 2020; y, Mejorar la experiencia del cliente dentro de la cafetería.

1.1.4. Ofrecer los fines de semana un método que no esté en la carta

Los métodos de filtrado de café son sumamente amplios, actualmente en Neira Café Lab solo se encuentran 2 en carta. A fin de educar a los clientes y promover las ventas se debe ofertar un método que no está en la carta, exclusivamente 1 o 2 fines de

semana de cada mes para despertar la curiosidad de los clientes y aproximarlos a un desarrollo sensorial en torno al café. La puesta en práctica de esta actividad incluye también una adecuada promoción anticipada tanto en redes como por parte del equipo de la cafetería. El precio individual del método sin IGV es S/8.5.

Periodicidad: Dos fines de semana por mes

Responsable: Harrysson Neira

Repercusión en ventas: Tomando como base el histórico de las ventas de métodos de los fines de semana (Aprox. 32 unidades), se parte bajo la premisa de que al primer mes de ejecutada la acción se vende aproximadamente un 35% más de la base, dando como resultado 22 ventas nuevas al mes con un crecimiento de 10% mensual. Esto da como resultado un ingreso anual de S/. 3,999.

Presupuesto del plan de marketing: S/500 anuales considerando comprar 2 métodos nuevos en el año.

Medición: Ventas mensuales del nuevo método y calificación de 4.768 en la dimensión de confianza de la encuesta de calidad de servicio.

Objetivo que responde: Aumentar las ventas de la cafetería en un 35% para el año 2020; y Mejorar la experiencia del cliente dentro de la cafetería.

1.2. Precio

1.2.1. 20% de descuento por días festivos

Esta acción se realiza en base a un calendario de fechas conmemorativas donde se incluyen por ejemplo festividades como el día de la madre y el día del padre, entre otras; además de estas fechas ya promocionadas por muchas organizaciones, incluir fechas como el día del café peruano, día del campesino (en relación al caficultor), etc.

La comunicación y acción sobre estas últimas no solo responde a la promoción de ventas sino también a informar a los clientes un poco más acerca del sector de café en el Perú.

Periodicidad: Cuatro veces al año durante el día de la madre (2do domingo de mayo), día del padre (3er domingo de junio), día del campesino (24 junio) y el día del café peruano (22 agosto).

Responsable: Harrysson Neira

Repercusión en ventas: Tomando como base el promedio de cafés vendidos al día (aproximadamente 116) y el precio promedio sin IGV (S/ 7.2 soles), se parte bajo la premisa que cada día festivo llegarán un 25% adicional de personas (aproximadamente 145 al día). Esto da un ingreso anual de S/ 4176.

Presupuesto del plan de marketing: S/812 anuales considerando el 20% de descuento sobre el precio sin IGV del café (S/ 1.4).

Medición: Ventas durante los días festivos

Objetivo que responde: Aumentar las ventas de la cafetería en un 35% para el año 2020.

1.2.2. 10% de descuento por un café para llevar luego de haber consumido en la cafetería

Esta acción busca incrementar el ticket promedio de consumo además de utilizar al cliente como canal de promoción de la marca, la dinámica de la misma consta en ofrecer un descuento al cliente en caso desee llevar otro café posterior al que consume en el local. Esto genera que el cliente porte el vaso con el logo de Neira y pueda ser visto por demás personas.

Periodicidad: Diaria durante cuatro meses

Responsable: Harrysson Neira

Repercusión en ventas: Tomando como base el precio promedio de cafés servidos (S/ 7.2 soles) y al promedio de transacciones diarias (aproximadamente 100), se parte bajo la premisa que solo el 5% de las transacciones accederán a este descuento (5 transacciones nuevas al día) esto da como resultado un ingreso anual de S/ 4320.

Presupuesto del plan de marketing: S/ 432, considerando S/0.72 de descuento sobre el precio promedio de cafés servidos a cinco transacciones nuevas por cuatro meses.

Medición: Venta mensual de café para llevar después de haber sido consumido en la cafetería y calificación de 3.5 en la dimensión de notoriedad de la encuesta de valoración de marca.

Objetivo que responde: Aumentar las ventas de la cafetería en un 35% para el año 2020; e Incrementar la notoriedad de marca dentro del sector de cafeterías de especialidad.

1.2.3. Ofrecer un descuento si adquiere un método alternativo de filtrado en vez de un derivado del espresso

A fin de acercar al cliente a nuevas experiencias en torno al café, esta acción busca que el barista o asistente de barista, a través de una explicación previamente estructurada, invite al cliente a cambiar su elección sobre un café derivado de la máquina de espresso por un método alternativo de filtrado a cambio de un descuento en el mismo, este beneficio es comunicado a través de un cartel dentro de la cafetería. El descuento será de S/1 por método servido.

Periodicidad: Diaria, durante todo el año

Responsable: Harrysson Neira

Repercusión en ventas: Tomando como base la cantidad de cafés servidos al día (aproximadamente 116), el precio promedio de cafés sin IGV (S/ 7.20) y el precio promedio de métodos sin IGV (S/8.50), se parte de la premisa que el 5% (aproximadamente 6) de los cafés servidos a diario se convertirán en métodos. Al dar S/1 de descuento, se considera S/0,50 de ingreso unitario por método servido, lo que da como resultado un ingreso bruto anual de S/ 1080.

Presupuesto del plan de marketing: Debido a que los métodos generan una mayor utilidad y que las personas que acceden a esta promoción no dejarían de comprar el derivado del espresso, no habría un costo asignado al presupuesto de marketing.

Medición: Calificación de 4.768 en la dimensión de confianza de la encuesta de calidad de servicio y ventas realizadas por el cambio de bebida.

Objetivo que responde: Mejorar la experiencia del cliente dentro de la cafetería; y Aumentar las ventas de la cafetería en un 35% para el año 2020.

1.2.4. Descuento al cliente que viene con su propio envase

A fin de que la cafetería incorpore esfuerzos a favor de la naturaleza y que pueda definirse como eco-amigable, una acción que responde a esos lineamientos además de fidelizar a los clientes y promocionar la marca es el otorgar un descuento a los clientes que se acerquen a la cafetería con su propio envase. El descuento sería equivalente al costo no incurrido por la cafetería en brindar los envases descartables. Cabe resaltar que esta acción debe tener una adecuada promoción en las principales redes sociales de la organización.

Periodicidad: Lunes a Viernes de 7 a 10 am, durante todo el año

Responsable: Harrysson Neira

Repercusión en ventas: No hay una repercusión directa con las ventas

Presupuesto del plan de marketing: No se incurre en costos asignados al presupuesto de marketing debido a que el descuento es de S/1, que es el costo del vaso que deja de usar el cliente. Así, él estaría pagando solo por la bebida.

Medición: calificación de 3.5 en la dimensión de notoriedad de la encuesta de valoración de marca, número de personas que llegan a acceder a esta promoción y calificación de 4.768 en la dimensión de confianza de la encuesta de calidad de servicio.

Objetivo que responde: Incrementar la notoriedad de marca dentro del sector de cafeterías de especialidad; y Mejorar la experiencia del cliente dentro de la cafetería.

1.3. Plaza

1.3.1. Comunicar el tiempo de demora en los rush

Esta actividad relacionada netamente al servicio busca aligerar la incomodidad de los clientes generada por la demora en los momentos de alta demanda de la cafetería. El simple hecho de comunicar que el pedido tardará más de lo acostumbrado permite al cliente decidir si se mantendrá a la espera del café u optará por acudir a otro lugar. Esta nueva norma debe estar incluida dentro del manual de procedimientos.

Periodicidad: Diaria, durante todo el año.

Responsable: Harrysson Neira

Repercusión en ventas: No hay una repercusión directa con las ventas.

Presupuesto del plan de marketing: No hay un costo asignado al presupuesto de marketing.

Medición: Calificación de 4.440 en la dimensión de capacidad de respuesta de la encuesta de calidad de servicio.

Objetivo que responde: Mejorar la experiencia del cliente dentro de la cafetería.

1.4. Promoción

1.4.1. Dar a degustar un origen distinto a la bolsa de café en grano que adquiere el cliente

Considerando que la venta de café en grano representa ingresos significativos para la organización y que estos se centran en su mayoría en el *blend* Chabela, esta acción busca ampliar las opciones del cliente al recibir de forma gratuita la muestra de un café servido distinto al que está adquiriendo. Se busca que el cliente luego de haber probado otro origen lo considere como opción en su próxima compra o en el mejor de los casos, cambie de parecer en el momento y decida llevarse el café que degustó. Para no dificultar el trabajo de los colaboradores, esta muestra se encuentra ya preparada para colocar en el vaso a obsequiar.

Periodicidad: Diario, durante todo el año

Responsable: Harrysson Neira y colaboradores

Repercusión en ventas: No existe repercusión directa al incremento de ventas

Presupuesto del plan de marketing: S/864 soles anuales. Tomando en consideración que una cafetera está S/ 100; que 250 gr de café cuestan 9 soles, que de 20 gr de café salen 250 ml y que se necesitan 10 ml para la muestra; además se consideran S/0.70 del envase. Se toma como supuesto que el 20% de las bolsas de café en grano que se venden al mes (aproximadamente 360) vendrán acompañadas de esta degustación.

Medición: Calificación de 4.768 en la dimensión de confianza de la encuesta de calidad de servicio y número de personas que cambiaron su compra después de la degustación.

Objetivo que responde: Mejorar la experiencia del cliente dentro de la cafetería.

1.4.2. Diseñar mensajes pre impresos con las frases ideadas por el equipo de Neira Café Lab

Esta acción influye desde dos frentes: hacia los colaboradores, al tener que idear en las reuniones quincenales frases que puedan motivar o transmitir un mensaje positivo; y hacia los clientes, al recibir este detalle inesperado escrito en su taza y con cierto grado de personalización, ya que se incluye su nombre en el mismo. Propio del accionar actual de muchos consumidores, existe una gran posibilidad de que este mensaje sea compartido a través de una foto en las redes sociales de los mismos.

Dado que los mensajes generan un impacto positivo en los clientes, a fin de no perder este valor diferencial en los momentos de *rush*, se propone contar con pequeñas cartulinas pre impresas que pueden ser atadas tanto en las tazas servidas en el local como en los vasos de café para llevar.

Periodicidad: Una vez al mes, durante todo el año.

Responsable: Harrysson Neira y colaboradores

Repercusión en ventas: No hay una repercusión directa con las ventas.

Presupuesto del plan de marketing: S/ 600 anualmente, considerando S/50 mensuales para la impresión de los mensajes.

Medición: Calificación de 4.768 en la dimensión de confianza de la encuesta de calidad de servicio, calificación de 4.440 en la dimensión de capacidad de respuesta de la encuesta de calidad de servicio, número de vajilla a la que se le coloca la frase sobre el total de servidos y calificación de 3.5 en la dimensión de notoriedad de la encuesta de valoración de marca.

Objetivo que responde: Mejorar la experiencia del cliente dentro de la cafetería; e Incrementar la notoriedad de marca dentro del sector de cafeterías de especialidad.

1.4.3. Incrementar la participación e interacción de la marca en redes sociales

Las redes sociales benefician directamente a la exposición de la marca y a la promoción de las acciones que se realizan en el día a día por parte de la cafetería, es por esto que se hace necesario repotenciar la presencia de Neira Café Lab en los medios que utiliza.

En cuanto a los shows del mago Plomo, al ser la magia un espectáculo capaz de entretener a un público adulto, Neira Café Lab debe promover a través de sus redes sociales que en sus instalaciones se realiza un show de magia de forma periódica. Esta acción se centra principalmente en la promoción de la actividad, ya que el mago la realiza de forma más activa que la cafetería. El fin máximo es que el show sea considerado una alternativa dentro de la oferta de entretenimiento de la ciudad y pueda atraer a potenciales clientes. Para fortalecer la publicidad, además de lo que se realizará en redes, se colocará una pizarra iluminada que indique las fechas de show.

Por el lado de los postres del fin de semana, estos son productos con alto potencial de desarrollo en cuanto a su promoción, para lograrlo se requiere previamente de una planificación de la oferta de los mismos de la mano con el proveedor. Asumiendo que se corrigen estas falencias y se conoce el postre que se ofertará cada fin de semana, la cafetería puede generar intriga o expectativa a través de sus redes sociales y/o el mismo local. Con esta acción se busca no solo atraer a nuevos clientes sino también que los clientes que suelen asistir entre lunes y viernes acudan también los fines de semana.

En busca de posicionar a Neira Café Lab como un referente de cafeterías de especialidad en Lima, se debe compartir a la comunidad de clientes la participación ya sea de Harry o de la cafetería en eventos públicos o privados, esto fortalece la marca de Neira y busca generar mayor posicionamiento en el mercado.

Por último, Neira Café Lab se caracteriza por generar una comunidad de clientes que tiene un sentido de pertenencia con la misma, a fin de fortalecer esta característica, la cafetería puede compartir la mejor foto del mes tomada por alguno de sus clientes. La elección estaría a cargo de los seguidores de la cuenta de Neira Café Lab en Instagram mediante *stories*, premiando al autor con un café gratis, la foto ganadora será publicada en la cuenta oficial haciendo mención al ganador. La acción no solo genera mayor interacción en las redes sociales de la cafetería sino que también aprovecha el posible contenido de calidad generado por la clientela en relación a la exposición de sus productos.

Periodicidad: Show de plomo: cuatro veces al mes. Postre fin de semana: cada dos semanas durante todo el año. Eventos: cada vez que suceda. Fan post: una vez al mes, durante todo el año.

Responsable: Harrysson Neira

Repercusión en ventas: No hay una repercusión directa con las ventas.

Presupuesto del plan de marketing: Show de plomo: S/ 50 anualmente, considerando únicamente el costo de la pizarra iluminada. Costo por premiación “fan post” S/ 86.00 al año (12 bebidas gratis).

Medición: Calificación de 3.5 en la dimensión de notoriedad de la encuesta de valoración de marca, número de interacciones con las publicaciones, número de personas que envían sus fotos para el Fan Post.

Objetivo que responde: Incrementar la notoriedad de marca dentro del sector de cafeterías de especialidad.

1.4.4. Regalar abono de café para las plantas

La preparación diaria de café genera una considerable cantidad de desechos, este puede ser recopilado y utilizado como abono para las plantas. Por lo tanto, se propone regalar al mes 50 pequeñas bolsas de yute con un puñado del abono a los clientes frecuentes, cada una de ellas tendría en su exterior una cartulina con la frase “Neira es eco amigable”. La acción fortalece la percepción de la cafetería como una organización eco amigable considerando que su producto principal se obtiene de zonas que pueden verse amenazadas por el cambio climático.

Periodicidad: Una vez al mes, durante todo el año

Responsable: Harrysson Neira y colaboradores

Repercusión en ventas: No hay una repercusión directa con las ventas.

Presupuesto del plan de marketing: S/ 600 anuales, considerando mensualmente un costo de S/43 para las bolsitas de yute y S/7 para la impresión.

Medición: Calificación de 4.768 en la dimensión de confianza de la encuesta de calidad de servicio y calificación de 3.5 en la dimensión de notoriedad de la encuesta de valoración de marca.

Objetivo que responde: Mejorar la experiencia del cliente dentro de la cafetería; e Incrementar la notoriedad de marca dentro del sector de cafeterías de especialidad.

1.4.5. Venta de artículos de Merchandising

A fin de impulsar la notoriedad de marca, y tomando ventaja de la comunidad que ya existe en Neira Café Lab, se propone crear artículos de *merchandising* que está vinculado al consumo de café además de objetos que sean visualmente atractivos para los consumidores y los puedan portar. Se considera una venta mensual sin crecimiento de 5 polos, 20 pines, 5 *mugs*, 30 *sticker*, 10 posavasos y 5 termos para el primer año de su lanzamiento. Los precios sin IGV son S/25.4 para los polos, S/8.5 para los pines, S/16.9 para los *mug*, S/1.7 para los *stickers*, S/4.2 para los posavasos y S/25.4 para los termos

Periodicidad: Diaria, durante todo el año

Responsable: colaboradores

Repercusión en ventas: S/7220, considerando S/1525 para los polos, S/2034 para los pines, S/1017 para los *mug*, S/610 para los *stickers*, S/508 para los posavasos y S/1525 para los termos.

Presupuesto del plan de marketing: S/3720, considerando S/600 para los polos, S/1200 para los pines, S/600 para los *mug*, S/180 para los *stickers*, S/240 para los posavasos y S/900 para los termos.

Medición: Ventas de productos de *merchandising* al mes por producto, calificación de 4.768 en la dimensión de confianza de la encuesta de calidad de servicio y calificación de 3.5 en la dimensión de notoriedad de la encuesta de valoración de marca.

Objetivo que responde: Aumentar las ventas de la cafetería en un 35% para el año 2020; Mejorar la experiencia del cliente dentro de la cafetería; e Incrementar la notoriedad de marca dentro del sector de cafeterías de especialidad.

1.4.6. Rediseñar las tarjetas de cliente frecuente

Las tarjetas de cliente frecuente deben tener un mayor atractivo visual que invite al cliente a conservarla e intentar completar los consumos necesarios para obtener un café gratis. El hecho de que los clientes porten esta tarjeta también significa presencia de la marca Neira Café Lab en el día a día de los mismos.

Periodicidad: Una vez al año

Responsable: Harrysson Neira

Repercusión en ventas: No hay una repercusión directa con las ventas.

Presupuesto del plan de marketing: S/1900 anuales. Se considera S/900 para la impresión de 10,000 tarjetas que alcanza para todo el año y S/1000 para la realización del diseño por un profesional.

Medición: Calificación de 3.5 en la dimensión de notoriedad de la encuesta de valoración de marca y cantidad de personas que llegan a completar los 10 cafés.

Objetivo que responde: Incrementar la notoriedad de marca dentro del sector de cafeterías de especialidad.

1.4.7. Reconocimiento a los compradores de café en grano

Tomando en cuenta que la compra de café en grano representa un desembolso mayor por parte de los clientes, esto debe diferenciarse a través de un diseño distinto en la perforación de la tarjeta. Esta diferenciación, siguiendo la dinámica existente de completar la tarjeta con un determinado número de consumos, debe ofrecer experiencias distintas a la de obtener un café gratis, por ejemplo, el cliente puede inscribirse para participar de un sorteo a una cata de cafés que se ofrecen en la cafetería o para obtener

un termo de la cafetería. Se puede tomar ventaja de esta acción al crear una base de datos con la información de los clientes.

Periodicidad: Trimestral, durante todo el año considerado 2 sorteos de cata y 2 del artículo de *merchandising*.

Responsable: Harrysson Neira

Repercusión en ventas: No hay una repercusión directa con las ventas.

Presupuesto del plan de marketing: S/47 anuales considerando que la cata le cuesta al dueño S/50 soles para seis personas, se saca un costo unitario de S/ 8.30, además, el costo del termo será en promedio S/ 15.

Medición: Calificación de 4.768 en la dimensión de confianza de la encuesta de calidad de servicio y número de personas que participan en el sorteo.

Objetivo que responde: Mejorar la experiencia del cliente dentro de la cafetería

1.4.8. Ofrecer Gift Card

Debido a que el consumo de café de especialidad se encuentra en aumento y al reconocimiento de Harrysson Neira dentro del sector de café de especialidad, se considera oportuno ofrecer *Gift Card* para las personas que gustan del café ofrecido en Neira Café Lab y de la experiencia brindada.

Estas vendrían en presentaciones de S/ 35 soles que daría opción a aproximadamente cuatro bebidas y de S/ 50 soles que daría opción a aproximadamente seis bebidas (considerando para ambas que el precio promedio de bebidas en la cafetería es de S/ 8.50). Vendrán en tres presentaciones con imágenes referenciales del café peruano así como con el logo de la cafetería.

Periodicidad: Diario, durante todo el año

Responsable: Harrysson Neira

Repercusión en ventas: No hay información histórica de ningún tipo para esta acción. Se espera que se vendan 10 tarjetas de manera mensual sin crecimiento durante el primer año. De esto, el 60% corresponderá a las *Gift Card* de S/ 35 (precio sin IGV S/29.6) mientras que el 40% restante será de S/ 50 (precio sin IGV S/42.37). Esto da como resultado un ingreso anual de S/4,169.

Presupuesto del plan de marketing: S/384 anuales considerando un costo unitario de impresión de S/3.20, los costos del diseño están incluidos dentro del mismo servicio de diseño de tarjetas de cliente frecuente.

Medición: Número de *Gift Card* vendidas mensualmente, calificación de 4.768 en la dimensión de confianza de la encuesta de calidad de servicio y calificación de 3.5 en la dimensión de notoriedad de la encuesta de valoración de marca.

Objetivo que responde: Aumentar las ventas de la cafetería en un 35% para el año 2020; Mejorar la experiencia del cliente dentro de la cafetería; e Incrementar la notoriedad de marca dentro del sector de cafeterías de especialidad.

1.4.9. Sorteo de artículos de Merchandising a clientes

Esta acción está limitada únicamente a los clientes asistentes a la cafetería, los cuales entrarían a un sorteo ya sea por la compra de un producto en específico o por completar la tarjeta de cliente frecuente. La finalidad de la acción es fidelizar a los clientes y fortalecer la comunidad que se construye en el día a día. No se busca transmitir esta acción por redes sociales debido a que no se tiene la intención de viralizar los perfiles de la cafetería y ganar seguidores que no necesariamente vayan a asistir al local.

Periodicidad: Trimestral, durante todo el año.

Responsable: Harrysson Neira

Repercusión en ventas: No hay una repercusión directa con las ventas.

Presupuesto del plan de marketing: S/ 60 anuales, considerando que el costo del termo es S/15 y sorteando cuatro al año.

Medición: calificación de 4.678 en la dimensión de confianza de la encuesta de calidad de servicio, calificación de 3.5 en la dimensión de notoriedad de la encuesta de valoración de marca y número de personas que acceden al concurso.

Objetivo que responde: Mejorar la experiencia del cliente dentro de la cafetería; e Incrementar la notoriedad de marca dentro del sector de cafeterías de especialidad.

1.4.10. Catas para clientes

Las catas para clientes son un elemento diferenciador en la operación de Neira Café Lab, no solo porque da soporte al concepto de laboratorio de café sino que también afianza a los clientes dentro de la comunidad de la organización. Por tanto, estas catas deben desarrollarse en varios niveles: catas básicas para los clientes que salen sorteados producto de las tarjetas de cliente frecuentes, catas de nivel intermedio, donde se presentan distintos perfiles de café del Perú y el mundo, y finalmente catas que se pueden considerar avanzadas, donde se trabajan temas sensoriales e incluso puede desarrollarse de forma amateur un concurso entre los clientes participantes promovido por los auspiciadores de la cafetería. Cabe resaltar que estas también pueden ser ofrecidas como una experiencia a la que puedan acceder los clientes, la cual sería pagada. Cabe mencionar, que los ganadores del sorteo no pagarían por la cata de nivel básico.

Periodicidad: Las catas por cada nivel se ofrecerán trimestralmente, en mayo y noviembre se cuenta con la presencia de un ganador del sorteo de cliente frecuente de café en grano.

Responsable: Harrysson Neira

Repercusión en ventas: el ingreso anual es S/ 4778, se considera que en dos de las cuatro catas básicas habrá 1 ganador del sorteo, para los demás el precio sin IGV es de S/ 50.8. En el caso del nivel Intermedio y avanzado el precio sin IGV es de S/67.8 y S/84.7 respectivamente.

Presupuesto del plan de marketing: S/ 600 anuales considerando el costo de S/50 para una cata de seis personas, independientemente del nivel.

Medición: Ventas de la cata, número de personas que acceden a la cata, calificación de 4.768 en la dimensión de confianza de la encuesta de calidad de servicio y calificación de 3.5 en la dimensión de notoriedad de la encuesta de valoración de marca.

Objetivo que responde: Aumentar las ventas de la cafetería en un 35% para el año 2020; Mejorar la experiencia del cliente dentro de la cafetería; e Incrementar la notoriedad de marca dentro del sector de cafeterías de especialidad.

1.5. Personal

1.5.1. Programa de reconocimiento a colaboradores

A fin de promover el reconocimiento y la motivación de los colaboradores, se propone poner en marcha un sistema de reconocimiento a través de pines. Estos buscan premiar al colaborador que durante los dos meses fue más proactivo, servicial y alegre. La entrega de estos sería durante las reuniones quincenales del equipo y la elección del

ganador estaría a cargo de los mismos colaboradores quienes, mediante una votación, puedan elegir al colaborador que obtendrá este distintivo.

Cabe resaltar que se espera que en el futuro Neira Café Lab pueda añadir más habilidades que considere puedan ser reconocidas y así se cree un sistema de reconocimiento más completo.

Periodicidad: 6 veces al año

Responsable: Harrysson Neira

Repercusión en ventas: No hay una repercusión directa con las ventas.

Presupuesto del plan de marketing: S/ 30 anuales considerando el costo para 50 pines.

Medición: Calificación de 4.941 en la dimensión de responsabilidad de la encuesta de calidad de servicio, calificación de 4.440 en la dimensión de capacidad de respuesta de la encuesta de calidad de servicio y cantidad de pines entregados al año y pines acumulados por colaborador.

Objetivo que responde: Mejorar la experiencia del cliente dentro de la cafetería.

1.5.2. Plan anual de capacitación para baristas acerca de diversos temas y niveles

En búsqueda de la alta especialización de todo el equipo de Neira Café Lab, las capacitaciones deben ser constantes y tratar diversos temas relacionados a aspectos sensoriales, métodos de filtrado, perfiles utilizados dentro de la cafetería, defectos del café y servicio al cliente. El plan anual de capacitación consta de tres niveles: básico, que tendrá una duración de 3 meses; intermedio, que tendrá una duración de 4 meses; y avanzado, que tendrá una duración de 5 meses. Al finalizar cada nivel, los colaboradores tomarán un examen donde serán evaluados en todos los conocimientos

adquiridos; de aprobar la evaluación recibirán un diploma donde se certifique el logro, además de un pin distintivo que servirá a modo de reconocimiento.

Es importante que estos conocimientos adquiridos sean monitoreados en el día a día, esta supervisión estaría a cargo del encargado de la cafetería quien por su experiencia podría ser el capacitador en caso de un nuevo ingreso.

Periodicidad: 12 capacitaciones al año.

Responsable: Harrysson Neira

Repercusión en ventas: No hay una repercusión directa con las ventas.

Presupuesto del plan de marketing: S/ 690 anuales considerando un costo de S/50 por cada capacitación y S/30 por los pines especiales para cada nivel.

Medición: Calificación de 4.941 en la dimensión de responsabilidad de la encuesta de calidad de servicio, calificación de 4.440 en la dimensión de capacidad de respuesta de la encuesta de calidad de servicio y cantidad de aprobados al finalizar las capacitaciones

Objetivo que responde: Mejorar la experiencia del cliente dentro de la cafetería

1.5.3. Evaluaciones de desempeño

Elemento clave para la especialización del equipo en torno al servicio, a través de observaciones y exámenes se evaluará su conocimiento así como el desenvolvimiento con los clientes y la técnica en la preparación de las bebidas. Estará compuesta de dos partes, una de competencias y una de procedimientos, estableciendo para la primera cuáles son los comportamientos más idóneos para cualquier colaborador de Neira Café Lab a fin de transmitir la filosofía y valores de la organización; en cuanto a los procedimientos, se deben establecer cuáles son los principales y realizar la evaluación sobre los mismos.

Periodicidad: Dos veces al año

Responsable: Harrysson Neira

Repercusión en ventas: No hay una repercusión directa con las ventas.

Presupuesto del plan de marketing: No hay un costo asignado al presupuesto de marketing.

Medición: Calificación de 4.941 en la dimensión de responsabilidad de la encuesta de calidad de servicio, calificación de 4.440 en la dimensión de capacidad de respuesta de la encuesta de calidad de servicio y número de aprobados en las evaluaciones

Objetivo que responde: Mejorar la experiencia del cliente dentro de la cafetería.

1.6. Proceso

1.6.1. Desarrollar una guía para los colaboradores a fin de ayudar a la elección de la bebida al cliente

El sector de café de especialidad es un nicho de mercado que va ganando adeptos a lo largo de toda la ciudad y que además comparte clientes debido a su disposición por la exploración de diferentes cafés; por lo tanto, cuando los colaboradores de Neira se vean en una situación donde tienen que guiar a los clientes en la elección de una bebida, se propone que lo consigan a través del previo diseño de un flujograma que permita hallar de manera ágil la preferencia del cliente para recomendarle el producto más adecuado; este proceso se incluiría dentro del manual de procedimientos.

Periodicidad: Una vez al año

Responsable: Harrysson Neira

Repercusión en ventas: No hay una repercusión directa con las ventas.

Presupuesto del plan de marketing: No hay un costo asignado al presupuesto de marketing.

Medición: calificación de 4.941 en la dimensión de responsabilidad de la encuesta de calidad de servicio, calificación de 4.440 en la dimensión de capacidad de respuesta de la encuesta de calidad de servicio.

Objetivo que responde: Mejorar la experiencia del cliente dentro de la cafetería.

1.6.2. Desarrollar un Speech para clientes nuevos

En adición a la acción anterior, en caso el cliente que se acerca a la cafetería expresa que no conoce absolutamente nada acerca del rubro de café, se debe incluir dentro de los procedimientos de atención, la explicación de los métodos de filtrado del café y los derivados que se obtienen además de la características que puede resaltar cada una de estas técnicas.

Periodicidad: Diario, durante todo el año

Responsable: Harrysson Neira

Repercusión en ventas: No hay una repercusión directa con las ventas.

Presupuesto del plan de marketing: No hay un costo asignado al presupuesto de marketing.

Medición: Calificación de 4.440 en la dimensión de capacidad de respuesta de la encuesta de calidad de servicio, calificación de 4.941 en la dimensión de responsabilidad de la encuesta de calidad de servicio y calificación de 4.768 en la dimensión de confianza de la encuesta de calidad de servicio.

Objetivo que responde: Mejorar la experiencia del cliente dentro de la cafetería.

1.7. Entorno Físico

1.7.1. Rediseñar el estante de la cafetería

El nombre Harrysson Neira es un referente en el mundo del café, además como parte del crecimiento del sector y de la cafetería misma, Harry debe asumir un rol no sólo de barista y dueño de un negocio sino también el de un embajador del café peruano. Teniendo en cuenta que el nombre de la cafetería lleva su apellido, la vinculación entre la organización y él ya es bastante fuerte, por tanto como un elemento visual se propone reacomodar el estante colocando un cartel con la frase “El mundo de Harry”. Esta albergará cuatro secciones, en la primera de ellas se colocará todo el *merchandising* que la cafetería ofrecerá; en otra, los premios y reconocimientos adquiridos por los miembros de la cafetería; además, algunos métodos de filtrado para potenciar el concepto de laboratorio dentro del local; por último, los cafés de diversas partes del mundo adquiridos por el dueño mostrando que este sigue en constante aprendizaje acerca del café.

Periodicidad: Una vez al año

Responsable: Harrysson Neira

Repercusión en ventas: No hay una repercusión directa con las ventas.

Presupuesto del plan de marketing: S/50 anuales considerando el costo de elaboración de un cartel.

Medición: Calificación de 4.699 en la dimensión de tangibilidad de la encuesta de calidad de servicio.

Objetivo que responde: Mejorar la experiencia del cliente dentro de la cafetería.

1.7.2. Implementación de material visual que potencie la trazabilidad

La proyección de material audiovisual relacionado a toda la cadena de producción del café o de los métodos existentes así como también de los tipos de cafés permite educar a los consumidores de forma pasiva, es por ello que se propone crear un video explicativo aprovechando la televisión instalada en la cafetería que suele estar apagada. Además, colocar imágenes mostrando no solo al equipo sino al trabajo que se realiza en las fincas por parte de Harry, los caficultores e incluso la comunidad de Neira Café Lab; estas serán colocadas a la altura de las mesas y renovados trimestralmente.

Periodicidad: Fotos: trimestral, durante todo el año; video: diario, durante todo el año

Responsable: Harrysson Neira

Repercusión en ventas: No hay una repercusión directa con las ventas.

Presupuesto del plan de marketing: S/ 1780 anuales considerando S/280 para las fotos (costo de S/20 por cinco cuadros más S/50 de impresión, cada 3 meses) y S/1500 para el video (costo de filmación y edición del video)

Medición: Calificación de 3.5 en la dimensión de notoriedad de la encuesta de valoración de marca, calificación de 4.941 en la dimensión de responsabilidad de la encuesta de calidad de servicio y calificación de 4.699 en la dimensión de tangibilidad de la encuesta de calidad de servicio.

Objetivo que responde: Incrementar la notoriedad de marca dentro del sector de cafeterías de especialidad; y Mejorar la experiencia del cliente dentro de la cafetería.

1.7.3. Nombres de baristas y uniformes

A manera de estandarizar el aspecto de los colaboradores se sugiere proveer a los mismos de polos con los logos de la organización tomando en cuenta a su vez que

por encima llevan puestos los mandiles del negocio. Además, cada colaborador debería portar una placa o identificación con su nombre a fin de brindar un servicio individualizado que permita crear relaciones horizontales entre los colaboradores y los consumidores.

Periodicidad: Una vez al año

Responsable: Harrysson Neira

Repercusión en ventas: No hay una repercusión directa con las ventas.

Presupuesto del plan de marketing: S/420 anuales considerando tres polos para cada colaborador (seis colaboradores) y un *tagg* con su nombre.

Medición: Calificación de 4.699 en la dimensión de tangibilidad de la encuesta de calidad de servicio y calificación de 4.941 en la dimensión de responsabilidad de la encuesta de calidad de servicio.

Objetivo que responde: Mejorar la experiencia del cliente dentro de la cafetería.

1.7.4. Infografía para bolsas de café en grano

Actualmente, las bolsas de café en grano se colocan en su totalidad sobre la repisa de los postres lo que visualmente transmite cierto desorden, además, salvo la diferencia de colores de cada etiqueta en relación a su origen no existe una pequeña explicación del motivo de diferenciación de los cafés. Una infografía con un breve detalle de cada perfil del café ofertado facilitará la elección al cliente, a su vez permitirá ordenar ese espacio de la cafetería, al solo colocar una bolsa de cada origen junto a la misma. Asimismo, se colocarán unas tarjetas que contengan información más a detalle sobre el grano de café, estas podrán ser llevadas por los clientes.

Periodicidad: Una vez al año

Responsable: Harrysson Neira

Repercusión en ventas: No hay una repercusión directa con las ventas.

Presupuesto del plan de marketing: S/550 anuales considerando S/450 para la impresión de 5,000 tarjetas y S/100 para la elaboración del cartel.

Medición: calificación de 4.941 en la dimensión de responsabilidad de la encuesta de calidad de servicio, calificación de 4.699 en la dimensión de tangibilidad de la encuesta de calidad de servicio y calificación de 3.5 en la dimensión de notoriedad de la encuesta de valoración de marca.

Objetivo que responde: Mejorar la experiencia del cliente dentro de la cafetería; e Incrementar la notoriedad de marca dentro del sector de cafeterías de especialidad.

1.7.5. Desarrollo de carteles informativos

A fin de invitar al cliente a tener una verdadera experiencia durante el consumo del café, es importante informarles el por qué no se fomenta el uso de azúcar. A través de un pequeño cartel ubicado sobre la canasta donde se coloca el azúcar y los edulcorantes, se sugiere colocar un elemento visual que invite al cliente a por lo menos dar el primer sorbo sin azúcar y si es posible no utilizarla, a fin de resaltar también la calidad del café y el trabajo de toda la cadena de valor.

Por otro lado, en búsqueda de posicionar la marca y dada la importancia actual de la interacción entre las organizaciones y los clientes en las redes sociales, incorporar un cartel cerca de la caja o en un punto visible para todos los clientes donde se invite a seguir las redes sociales de la cafetería, incrementará la comunidad virtual y generará mayor tráfico para las estrategias que incluyen alguna acción digital, mencionadas en este apartado.

Periodicidad: Una vez al año

Responsable: Harrysson Neira

Repercusión en ventas: No hay una repercusión directa con las ventas.

Presupuesto del plan de marketing: S/50 anuales considerando la elaboración de los carteles.

Medición: Calificación de 4.699 en la dimensión de tangibilidad de la encuesta de calidad de servicio, calificación de 4.941 en la dimensión de responsabilidad de la encuesta de calidad de servicio y calificación de 3.5 en la dimensión de notoriedad de la encuesta de valoración de marca.

Objetivo que responde: Incrementar la notoriedad de marca dentro del sector de cafeterías de especialidad; y Mejorar la experiencia del cliente dentro de la cafetería

1.7.6. Rediseñar la Carta

El modelo y fuente utilizada para la carta no es homogénea lo que genera cierta confusión en los clientes, sin afectar el estilo de la carta, esta se debe homogeneizar en relación a la fuente a fin de facilitar su comprensión. Esta acción busca que los tiempos en los que incurre el personal, respecto a la explicación de la misma, quede minimizado y se mejore la atención brindada.

Periodicidad: Una vez al año

Responsable: Harrysson Neira

Repercusión en ventas: No hay una repercusión directa con las ventas.

Presupuesto del plan de marketing: S/200 anuales considerando la elaboración del cartel.

Medición: Calificación de 4.699 en la dimensión de tangibilidad de la encuesta de calidad de servicio, calificación de 4.440 en la dimensión de capacidad de respuesta de la encuesta de calidad de servicio y número de personas que preguntan porque no entendieron la carta.

Objetivo que responde: Mejorar la experiencia del cliente dentro de la cafetería.

1.7.7. Incorporar elementos visuales relacionados a un laboratorio

Como se expuso en el capítulo anterior, el valor diferencial de la organización es definirse como un laboratorio de café, esto se realizaría incorporando elementos visuales propios de este concepto. Se le atribuyen a un laboratorio características como la precisión, limpieza, creatividad y conocimiento; al relacionarlos con la cafetería se propone colocar una pizarra de corcho que contenga ejemplos de fórmulas de composición de cafés ofrecidos en el local.

Periodicidad: Una vez al año

Responsable: Harrysson Neira

Repercusión en ventas: No hay una repercusión directa con las ventas.

Presupuesto del plan de marketing: S/100 anuales considerando la pizarra y la impresión.

Medición: Calificación de 4.699 en la dimensión de tangibilidad de la encuesta de calidad de servicio, calificación de 4.768 en la dimensión de confianza de la encuesta de calidad de servicio y calificación de 3.5 en la dimensión de notoriedad de la encuesta de valoración de marca.

Objetivo que responde: Mejorar la experiencia del cliente dentro de la cafetería; e Incrementar la notoriedad de marca dentro del sector cafeterías de especialidad.

A continuación, a modo de resumen, se presenta la Tabla 13 que expone todas las acciones propuestas en el plan táctico con el costo y repercusión en venta estimados.

Tabla 13. Costos y repercusión de las acciones propuestas en el plan táctico

P's	ACCIONES	INGRESO	COSTO
PRODUCTO	Ofrecer una presentación de café en grano de 150 gramos	S/ 11,330.00	
	Ofrecer pack de regalo "Arábicas del Perú"	S/6,858.00	
	Creación de nuevas bebidas mediante concursos internos	S/ 10,200.00	S/600.00
	Ofrecer los fines de semana un método que no esté en la carta	S/3,999.00	S/500.00
PRECIO	20% dcto por días festivos	S/4,176.00	S/812.00
	10% de descuento por un café para llevar luego de haber consumido en la cafetería	S/4,320.00	S/510.00
	Ofrecer un descuento si adquiere un método alternativo de filtrado en vez de un derivado del espresso	S/1,080.00	
	Descuento al cliente que viene con su propio envase		
PLAZA	Comunicar el tiempo de demora en los <i>Rush</i>		
PROMOCIÓN	Dar a degustar un origen distinto a la bolsa de café en grano que adquiere el cliente		S/864.00
	Diseñar mensajes pre impresos con las frases ideadas por el equipo de Neira Café Lab		S/600.00
	Incrementar la interacción de la marca en redes sociales		S/136.00
	Regalar abono de café para las plantas		S/600.00
	Venta de artículos de <i>merchandising</i>	S/7,220.00	S/3,720.00
	Rediseñar las tarjetas de cliente frecuente		S/1,900.00
	Reconocimiento a los clientes de café en grano		S/47.00
	Ofrecer <i>Gift Card</i>	S/4,169.00	S/384.00
	Sorteo de artículos de <i>merchandising</i> a clientes		S/60.00
	Catas para clientes	S/4,778.00	S/600.00
PERSONAL	Programa de reconocimiento a colaboradores		S/30.00
	Plan anual de capacitación para baristas acerca de diversos temas y niveles		S/690.00

Tabla 13. Costos y repercusión de las acciones propuestas en el plan táctico

PERSONAL	Evaluaciones de desempeño		
PROCESO	Desarrollar una guía para los colaboradores a fin de ayudar a la elección de la bebida al cliente		
	Speech para clientes nuevos y que se expliquen los métodos de filtrado		
ENTORNO FÍSICO	Rediseñar el estante de la cafetería		S/50.00
	Incrementar el material visual que potencie la trazabilidad		S/1,780.00
	Nombres de baristas y uniformes		S/420.00
	Infografía para las bolsas de café en grano		S/550.00
	Desarrollo de carteles informativos		S/50.00
	Rediseñar la carta		S/200.00
	Incorporar elementos visuales relacionados a un laboratorio		S/100.00
	TOTAL	S/ 58,130.00	S/15,125.00

En conclusión, se ha presentado el plan de acción con enfoque experiencial que el equipo investigador considera oportuno que la cafetería ejecute para el logro de los objetivos planteados para el 2020. Estas acciones atienden a las debilidades y amenazas a las que Neira Café Lab debe hacer frente, así como buscan potenciar las fortalezas y oportunidades con las que cuenta.

Se presenta un presupuesto de marketing anual correspondiente al plan táctico expuesto anteriormente que asciende a S/ 15,125; como se menciona en el marco metodológico, este es solo un aproximado y representa la suma de costos de las 31 acciones propuestas. Por otro lado, en cuanto a la repercusión que tienen las acciones respecto a las ventas del 2020, se puede estimar que este plan táctico con enfoque experiencial traerá S/58,130; lo que sumado a los S/705,712 proyectados para el 2020, producto de las acciones que ya se realizan en la cafetería y han venido dando resultado,

permite alcanzar el objetivo propuesto para el plan de marketing de aumentar las ventas de la cafetería en un 35%.

Respecto al logro de los dos objetivos cualitativos, se espera que al finalizar el periodo 2020 se obtengan los resultados propuestos, debido a que la construcción de las acciones han sido desarrolladas a partir de un diagnóstico completo y tomando la experiencia como centro.

2. Vinculación de las acciones con los Módulos Estratégicos Experienciales (SEM's)

Dado que el tercer objetivo específico de la presente investigación busca proponer un plan de acción con enfoque experiencial, se presenta la Tabla 14 a fin de distinguir las relaciones existentes entre las acciones propuestas y los Módulos Experienciales Estratégicos (SEM's) que la organización consideró generar. Cabe resaltar que la clasificación de las acciones se realiza en base a lo que estas generan en los consumidores, además, una acción puede responder a más de un módulo.

Tabla 14. Vinculación de las acciones propuestas con los SEM's

ACCIONES	SENSE	FEEL	THINK	ACT	RELATE
Ofrecer una presentación de café en grano de 150 gramos				x	
Ofrecer pack de regalo "Arábicas del Perú"					x
Creación y venta de nuevas bebidas mediante concursos internos	x				
Ofrecer los fines de semana un método que no esté en la carta	x			x	
20% dcto por días festivos		x	x	x	
10% de descuento por un café para llevar luego de haber consumido en la cafetería					x
Dcto si adquiere un método alternativo de filtrado en vez de un derivado del espresso	x			x	

Tabla 14. Vinculación de las acciones propuestas con los SEM's

Descuento al cliente que viene con su propio envase			X	X	
Comunicar el tiempo de demora en los <i>Rush</i>		X			
Dar a degustar un origen distinto a la bolsa de café en grano que adquiere el cliente	X	X		X	
Diseñar mensajes pre impresos con las frases ideadas por el equipo de Neira Café Lab		X	X		
Incrementar la interacción de la marca en redes sociales		X	X	X	X
Regalar abono de café para las plantas			X	X	
Venta de artículos de <i>merchandising</i>	X	X		X	
Rediseñar las tarjetas de cliente frecuente	X	X			
Reconocimiento a los clientes de café en grano	X	X			
Ofrecer <i>Gift Cards</i>		X			X
Sorteo de artículos de <i>merchadising</i> a clientes		X			
Catas para clientes	X			X	X
Programa de reconocimiento a colaboradores		X			
Plan anual de capacitación para baristas			X		
Evaluaciones de desempeño					
Desarrollar una guía para los colaboradores a fin de ayudar a la elección de la bebida al cliente		X	X	X	
Desarrollar un <i>speech</i> para clientes nuevos			X		
Rediseñar el estante de la cafetería	X		X		
Incrementar el material visual que potencie la trazabilidad	X	X	X	X	
Nombres de baristas y uniformes	X	X			
Infografía para las bolsas de café en grano	X		X		
Desarrollo de carteles informativos	X		X	X	
Rediseñar la carta	X				
Incorporar elementos visuales relacionados a un laboratorio	X		X		

3. Cronograma de acciones

A continuación, se presenta un cuadro calendarizado que contiene las acciones propuestas en el presente capítulo, este está dividido por P's y tiene una frecuencia semanal.



CAPÍTULO 8: CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

En el presente capítulo se exponen las conclusiones de la presente investigación que tuvo como objetivo general el diseño de un plan de marketing con enfoque experiencial para la promoción de marca de Neira Café Lab. Asimismo, el equipo investigador considera necesario proponer una discusión acerca de diversos temas que permitan profundizar o complementar ciertos aspectos relacionados al sector de cafeterías de especialidad.

1. Conclusiones de la Investigación

Respecto al primer objetivo específico de la investigación que hace referencia a diagnosticar la situación actual de Neira Café Lab desde la perspectiva de los ámbitos interno y externo, se concluye, producto del análisis interno, que existe una clara falta de planificación estratégica teniendo como puntos críticos las áreas de gerencia y marketing. Por el lado de la calidad de servicio que se brinda en la cafetería, se puede concluir de la muestra encuestada, que el servicio que se ofrece es bueno ya que las calificaciones tienen medias altas; sin embargo, aún existen oportunidades por potenciar.

Por otro lado, respecto al análisis del sector de cafeterías de especialidad, se contó con información relevante de 3 competidores de la industria y de 2 especialistas del sector. Desde las 5 fuerzas de Porter, se concluye que la rivalidad competitiva es media, donde lo más relevante es el “boom de cafeterías de especialidad” que se ha dado en los últimos dos años y es un punto importante debido al aumento de oferta que esto trae consigo; la amenaza de nuevos competidores es alta, debido a las facilidades

para ingresar al sector; sin embargo, el *Know How* se vuelve la principal barrera de entrada; la influencia de proveedores es media debido a que los caficultores aún no se encuentran bien consolidados lo que se evidencia en las fuertes fluctuaciones que presentan; la influencia de compradores y la amenaza de sustitutos es media, debido a que, según los especialistas y competidores, el cliente de las cafeterías de especialidad no es fiel y siempre está buscando nuevas opciones.

De esta manera, se concluye que el sector de cafeterías de especialidad está creciendo rápidamente siendo una amenaza para Neira Café Lab al existir más opciones en el mercado, lo que sumado a la baja fidelidad por parte de los clientes, hace que se vuelva necesario consolidarse resaltando sus fortalezas y pueda sacar una ventaja competitiva de la barrera de entrada más fuerte del sector y con la que cuenta la cafetería: el *Know How*.

Por otro lado, se logró resolver el segundo objetivo de elegir las decisiones estratégicas de marketing idóneas para Neira Café Lab considerando el diagnóstico y los objetivos organizacionales definidos mediante el modelo de Sainz de Vicuña. Donde, luego del diagnóstico, se plantearon tres principales objetivos: uno relacionado a las ventas, otro a la notoriedad de marca de Neira Café Lab y, por último, el relacionado a las experiencias que se brindan dentro de la cafetería. Se trabajó mediante la estrategia de penetración de mercado hacia el segmento de consumidores de café entre 20 y 40 años que trabajen y/o residan en los distritos de San Isidro y Miraflores, que valoren la calidad del café peruano y la experiencia brindada en una cafetería, además de tener la disposición de incorporarse a una comunidad de amantes del café que disfrutan la interacción que se da con los baristas y los otros clientes.

Por último, teniendo en cuenta lo antes expuesto, se alcanza el tercer objetivo de proponer un plan de acción con enfoque experiencial para Neira Café Lab buscando el cumplimiento de los objetivos planteados. El plan tuvo en cuenta la experiencia holística que quería generar la organización bajo los 5 tipos de experiencia: sensaciones, pensamientos, sentimientos, actuaciones y relaciones; de igual manera, se tuvo en cuenta las 7P's del mix de marketing de servicios propuesto por Lovelock. Ante esto, se construyeron 31 acciones teniendo en consideración la misión, visión y atributos que la empresa quiere impulsar: calidad, hospitalidad y trazabilidad.

Se realizó una estimación del presupuesto asignado al plan, el cual asciende a S/15,125 anuales; y por el lado de los ingresos, se estima tener un crecimiento adicional en ventas de S/58, 130, logrando así alcanzar el objetivo de ventas del plan.

Cabe resaltar que al ser una investigación-acción práctica se trabajó constantemente con el dueño de la cafetería, quien avaló el plan de marketing con enfoque experiencial propuesto para Neira Café Lab, alcanzando así el objetivo general.

2. Discusión

Debido a las limitaciones encontradas a lo largo de la investigación, se exponen algunos aspectos que el equipo investigador considera relevante para futuras investigaciones del ámbito de la gestión, así como algunos asuntos propios del sujeto de estudio.

Se obtuvieron diversos hallazgos en relación al manejo de la gestión humana al ser el principal elemento capaz de generar cualquier tipo de experiencia, se pueden

desarrollar a profundidad lineamientos o acciones para un adecuado desarrollo de la misma en el sector de cafeterías de especialidad.

Por otro lado, una de las principales limitaciones que se encontró es la falta de información del sector de cafeterías de especialidad, partiendo desde un mapeo general de la cantidad que existe así como del comportamiento de los consumidores. Debido a esto, es sugerente que se realicen investigaciones acerca de los competidores actuales del mercado, de las relaciones existentes entre los caficultores y cafeterías de especialidad, así como también un estudio de *clusterización* que permitiría entender cómo funciona mejor el sector. De la misma manera, podría desarrollarse una cooperación entre los competidores actuales mediante una asociación que busque desde un solo frente promover el aumento del consumo interno y de potenciar el valor de los caficultores.

Finalmente, la vinculación realizada en la presente investigación entre los Proveedores de Experiencia (ExPro's) y las 7 P's del servicio planteadas por Lovelock puede ahondarse en una investigación acerca del nivel de relacionamiento que pueden tener estos elementos analizados en distintos giros de negocio.

REFERENCIAS

- Agrodata Perú (2018). *Exportaciones agropecuarias*. Recuperado el 10 de setiembre del 2018 del sitio web <https://www.agrodataperu.com/exportaciones>
- Alet, J. (2001). *Marketing Relacional*. Barcelona: Gestión 2000.
- Alles, M., & Moral, M. (2012). El marketing experiencial: antecedentes y estado actual de la investigación. *Entelequia: revista Interdisciplinar*, 237-251.
- AMECAFE (2017). *Panorama Internacional Café*. Recuperado de https://amecafe.org.mx/wp-content/uploads/2017/09/Panorama_Internaciona_Caf%C3%A9_2017.pdf
- Arellano, R. (2002). *Comportamiento del consumidor: enfoque América Latina*. México DF: McGraw Hill Latinoamérica
- Asociación Americana de Marketing AMA. (s.f) *Artículo Business Growth and Content Marketing Biggest 'Pain Points' in 2016*. AMA Study Shows. Recuperado de <https://www.ama.org/publications/MarketingNews/Pages/what-liesahead.aspx#sthash.dI63PBpg.dpuf>
- Balan, F. (2015). *Marketing experiencial*. (Tesis de licenciatura, Universidad Miguel Hernández de Elche, España).
- Ballesteros, H., Mancilla, N., Rivera, M., San Miguel, E. (2015). Medición de la calidad percibida en el servicio mediante la herramienta SERVQUAL en tiendas de café en Santander, Colombia. *Criterio Libre*, 13(23), 145-164.
- Bardales, A., & Herrera, L. (2016). *Propuesta De Modelo De Gestión Basado En El Marketing Experiencial Para La Generación De Brand Equity En El Contexto Peruano*. (Tesis de Licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú).
- Barrios, M. (2012). Marketing de la Experiencia: principales conceptos y características. *Palermo Business Review*, 7(1), 67-83.
- Bell, M. (1981). *A matrix approach to the classification of marketing goods and services*. Marketing of services. (pp. 208-212).

- Bertram, D. (2008). *Likert Scales... are the meaning of life*. Topic report. Recuperado de <http://poincare.matf.bg.ac.rs/~kristina/topic-dane-likert.pdf>
- Best, R. (2005). *Marketing Estratégico*. Madrid: Pearson
- Cámara Peruana de Café y Cacao (2017). *Estudio de mercado del café Peruano*. Recuperado de <https://camcafeperu.com.pe/admin/recursos/publicaciones/Estudio-de-mercado-del-cafe-peruano.pdf>
- Castro, P., Contreras, Y., Laca, D., & Nakamatsu, K. (2004). Café de especialidad: alternativa para el sector cafetalero peruano. *The bi-annual academic publication of Universidad ESAN*, 9(17)
- Celano, C. (2015). *Las 8p del marketing de servicios en Iveco Argentina* (Tesis doctoral). Universidad Argentina de la Empresa, Buenos Aires, Argentina).
- Cerantola, N. (2016). *El envase como elemento del marketing*. Madrid: Ecoembes.
- Cervantes, J., & Saldaña, J. (2000). *Mercadotecnia de servicios*. Contaduría y Administración (p.199)
- Cobra, M., & Zwarg, F. (1991). *Marketing de servicios: conceptos y estrategias*. Bogotá: McGraw Hill Latinoamericana.
- Cobra, M. (2000). *Marketing de Servicios*. (2ª ed). Santa Fe de Bogotá: McGraw Hill.
- Cohen, W. (2001). *El plan de marketing*. Bilbao: Deusto.
- Constant, S. (2006). *Métodos de Pesquisa em Administracao*. San Pablo: Atlas.
- Cordoba, J. F. (2009). Del Marketing transaccional al Marketing Relacional. *Entramado Administración*, 5(1), 3–6.
- Corea, L., & Gómez, S. (2014). *Mercadeo: Marketing de Servicios* (Tesis doctoral, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, Nicaragua).
- Covey, S. (1997). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Buenos Aires: Paidós.

- ¿Cuántas tazas de café consumen los peruanos al año? (2017, 20 de febrero) *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/mercados/tazas-cafe-consumen-peruanos-ano-129045?foto=10>
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. (14ª ed.). México: Pearson Education.
- De la Morena, A., Vences, N., & Moraga, Á. (2016). *Neuromarketing y nuevas estrategias de la mercadotecnia: análisis de la eficiencia publicitaria en la diferenciación de género y la influencia del marketing sensorial y experiencial en la decisión de compra* (Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid, Madrid, España). Recuperado de <https://eprints.ucm.es/38701/1/T37369.pdf>.
- Deleg, A., & Pintado, C. (2014). *Propuesta para el desarrollo de gestión de marketing de servicios aplicado al Parador Turístico El Chorro del Cantón Girón* (Tesis de Bachiller. Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador.).
- Dess, G., Lumpkin, G., & Rivera Hernández, O. (2003). *Dirección estratégica: creando ventajas competitivas*. Madrid: McGraw Hill.
- Díaz, C. & Carmen, M. (2017). *Línea Base del Sector Café en el Perú*. Recuperado de <http://www.minagri.gob.pe/portal/download/2017/pncafe/sector-cafe-peru.pdf>
- Divisadero. (2018). *Marketing de contenidos*. Recuperado de https://www.divisadero.es/wp-content/uploads/publicaciones/Marketing-de-Contenidos2_para_web.pdf
- Don Gallo (2017). Diferencias entre café de especialidad y café comercial. Obtenido de <https://www.dongallocafe.com/blog/diferencias-entre-cafe-de-especialidad-y-cafe-comercial/>
- Duque, E. J. (2005). Reviewing the concept of service quality and models for measuring it. *Innovar*, 15(25), 64-80.
- Elías, J. (2000). *Cientes contentos de verdad*. Barcelona: Gestión 2000.
- ESIC (2006). *Notoriedad de Marca y medios de comunicación*. Recuperado de https://www.esic.edu/documentos/revistas/esicmk/070118_130317_E.pdf

- Estas son las cafeterías de Lima ganadoras del concurso Experience Lima. (2018, 18 de Mayo). Perú21. Recuperado de <https://peru21.pe/vida/cafe-peruano-son-cafeterias-ganadoras-concurso-experience-lima-407442>
- Estas son las cafeterías de Lima ganadoras del concurso Experience Lima. (2018, 18 de Mayo). Perú21. Recuperado de <https://peru21.pe/vida/cafe-peruano-son-cafeterias-ganadoras-concurso-experience-lima-407442>
- Euromonitor Internacional (2017). *Coffee in Peru*. Recuperado de <https://www.euromonitor.com/coffee-in-peru/report>
- Experience Lima Café. (s.f). Experience Lima. Recuperado el 17 de Octubre del 2018 del sitio web https://www.experiencelimacafe.com/concurso/?fbclid=IwAR21PX4JooqOJeSuc1Ixq0Xge2oeT-VbRXX1c-yW80jPtmWMlnsIAMD_IXs
- ExpoCafé. (2017). Café Peruano. Recuperado el 17 de Octubre de 2018 del sitio web <http://expocafeperu.com.pe/CafePeruano.php>
- Fernández, V. (2015). Marketing mix de servicios de información: valor e importancia de la P de producto. *Bibliotecas anuales de investigación*, 11(11), 64-78.
- Filipo, J. (2000). *Gestión de empresas de servicios*. Barcelona: Eada Gestión
- Fleming, P., & Lang, M. (2000). *Hablemos de marketing interactivo: reflexiones sobre marketing digital y comercio electrónico*. Madrid: Esic Editorial.
- Flores, M. C., & Gómez, O. (s.f.). *La planeación estratégica en el ámbito de la mercadotecnia*. (pp. 27–35).
- Fuchs, L. (23 de Mayo de 2017). *Philips: Mi mundo*. Recuperado el 17 de Octubre de 2018 del sitio web MiMundo; <http://www.mimundo.philips.es/la-tercera-ola-del-cafe-termino-define-los-cafeteros-del-siglo-xxi/>
- Fuentes, S., Vera, A. (2015). *Análisis de la evolución de marketing 1.0 al marketing 3.0 y propuesta de aplicación en la marca Miller de la compañía Cervecería Nacional en el sector norte de la ciudad de Guayaquil*. (Tesis de licenciatura, Universidad Politécnica Salesiana, Guayaquil, Colombia).

- Goodstein, L., Nolan, T., & Pfeiffer, J. (1998). *Planeación estratégica aplicada*. Colombia: McGraw-Hill Interamericana.
- Guevara, J. (2018). *¿Qué es el café de la tercera ola? ¿Cómo se diferencia del de especialidad?* Recuperado de <https://www.perfectdailygrind.com/2017/04/que-es-el-cafe-de-la-tercera-ola-como-se-diferencia-del-de-especialidad/>
- Guilford, J. P. (1993). *La estructura del intelecto*. ISP E. Varona, Impresión ligera, Ciudad de La Habana.
- Gutiérrez, C., Huamani, J. & Moreno, L. (2017). *Análisis del marketing experiencial aplicado en una organización del sector cultural: Estudio de caso del Museo del Banco Central de Reserva del Perú*. (Tesis de licenciatura. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/9720/GUTIERREZ_HUAMANI_MORENO_%20ANALISIS_DE_MARKETING_EXPERIENCIAL_APLICADO_EN_UNA_ORGANIZACION_CULTURAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Guzmán, J. (22 de agosto del 2014). *Destacan que el 95% de producción de café se destina al exterior*. Andina. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-destacan-que-95-produccion-cafe-se-destina-al-exterior-520004.aspx>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. Ciudad de México: Mc Graw Hill.
- Hoffman, K., & Bateson, J. (2011). *Services marketing*. Ohio: South-Western.
- Hoyer, W., MacInnis, D., & Pieters, R. (2010). *Comportamiento del consumidor*. Mexico D. F. : Cengage Learning.
- INFOBAE. (18 de MAYO de 2018). *Café de especialidad: nueve propuestas para disfrutar una experiencia sensorial única*. Recuperado de <https://www.infobae.com/tendencias/2018/05/18/cafe-de-especialidad-nueve-propuestas-para-disfrutar-vivir-una-experiencia-sensorial-unica/>
- Juan, L. (2016) *Medición del valor de marca mediante el modelo de Aaker: el caso de Paco & Lola*.(Tesis de grado, Universidade Da Coruña, La Coruña, España).

- Kotler, P (1992). *Dirección de Marketing*. (7ª ed.). New York: Prentice Hall
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de Marketing*. (14ª ed.). Ciudad de México: Pearson
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2016). *Marketing 4.0: Moving from traditional to digital*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de marketing*. (14ª ed.). Ciudad de México: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Scheff, J. (1997). *Standing room only: Strategies for marketing the performing arts*. Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Krishna, A. (2010). *Sensory marketing: Research on the sensuality of products*. New York: Routledge.
- Lenderman, M. & Sánchez, R. (2008). *Marketing Experiencial: La Revolución de las Marcas*. Madrid, España: Colección Libros Profesionales de Empresa.
- Levitt, T. (2006). *Ted Levitt on marketing*. Massachusetts: Harvard Business Press
- López, E. (2017). *Marketing experiencial: una aplicación a la experiencia de compra online en el sector moda*. Recuperado de <http://eprints.ucm.es/40809/1/T38243.pdf>
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicios*. Vol. 6. Ciudad de México: Pearson Educación.
- Lovelock, C., & Wirtz, J., (2015). *Marketing de Servicios: Personal, Tecnología y Estrategia*. Ciudad de México: Pearson Educación de México.
- Mantilla, I., & Salcedo, A. (2015). El marketing experiencial y su impacto en los consumidores: Caso Redbull SA. (Tesis de licenciatura. Universidad Icesi, Colombia)-
- Marcial, V. F. (2015). Marketing mix de servicios de información: valor e importancia de la P de producto. *Bibliotecas. Anales de investigación*, (11), 64-78.
- Martínez, E. (2012). *Las 7P de la mercadotecnia de servicios*. México: UVEG.

- Mayorga, D. & Araujo, P. (2014) *El plan de Marketing*. Lima: Universidad del Pacífico
- Mocay. (10 de Agosto de 2017). *¿Qué es el café de especialidad?* Recuperado de <https://www.mocay.com/blog/que-es-el-cafe-de-especialidad/>
- Moral, M., & Fernández, M. (2012). Nuevas tendencias del marketing: el marketing experiencial. *Revista Entelequia*, 14, 237.
- Novoa, A. (2009). *Plan de marketing para el lanzamiento al mercado farmacéutico ecuatoriano del medicamento antidepresivo Valdoxan de Laboratorios Servier*. (Tesis de licenciatura, Universidad de las Fuerzas Armadas- ESPE, Sangolqui, Ecuador).
- Nunnally, J. (1987). *Teoría psicométrica*. México: Trillas.
- Ordoñez, E. (2018). *Los beneficios de las estrategias de marketing mix en la exportación de chirimoya fresca hacia el mercado de Los Ángeles-Estados Unidos desde la zona de Callahuanca en el año 2017*. (Tesis de licenciatura, Universidad de San Martín de Porres, Lima, Perú).
- Oxfam. (2006). *Pobreza y desarrollo en el Perú: Informe anual 2005-2006*. Lima: ESAN.
- Parmerlee, D. (1999). *Preparación del plan de marketing*. Buenos Aires: Ediciones Granica SA.
- Pasco, M., & Ponce, F. (2015). *Guía de Investigación en Gestión*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Perreault Jr, W., & McCarthy, E. (1996). *Basic marketing: a global-managerial approach*. Boston: Irwin Homewodd IL.
- Pine, B., & Gilmore, J. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard business review*, 76, 97-105.
- Porter, M. (1987). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México DF, México.
- Portugal, C. Harrysson Neira: “Los baristas somos los guardianes de la calidad del café”. (2017, 12 de Julio). *El Comercio*. Recuperado de

<https://elcomercio.pe/especial/cusquena/sabores/harryson-neira-baristas-somos-guardianes-calidad-cafe-noticia-1992092>

- Queirolo, C. (2010). *Promoción del consumo interno del café en el Perú: Lineamientos y estrategias*. (Tesis de licenciatura. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú).
- Raiteri, M. (2016). *El comportamiento del consumidor actual*. (Tesis de Licenciatura, Uncuyo, Mendoza).
- Rivera, J. (2016). *El aroma como recurso clave en la construcción de marca y generador de experiencia en el punto de venta*. (Tesis de maestría. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú).
- Robinette, S., Brand, C., & Lenz, V. (2001). *Emotion marketing: The hallmark way of winning customers for life*. New York: McGraw-Hill.
- Rositas, J. (2014). Los tamaños de las muestras en encuestas de las ciencias sociales y su repercusión en la generación del conocimiento. *Innovaciones de negocios*, 11(22), 235- 268.
- Ruta del Café Peruano. (18 de Mayo de 2018). *Estas son las mejores cafeterías de Lima, según el concurso Experience Lima*. Recuperado de <http://rutadelcafeperuano.com/2018/05/18/estas-son-las-mejores-cafeterias-de-lima-segun-el-concurso-experiencia-lima/>
- Sainz, J. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: Esic Editorial.
- Salazar, L. M. (2014). *Plan de Marketing: café y chocolate una propuesta cualitativa para la comercialización en la ciudad autónoma de Buenos Aires*. Recuperado de http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/38114/Documento_completo.pdf?sequence=3
- Sánchez-Franco, M., Rondán, F. & Villarejo, A. (2007). *Antecedentes de la notoriedad del nombre en la determinación de la imagen de marca. Una visión desde el producto de gran consumo. El comportamiento de la empresa ante entornos*

dinámicos.

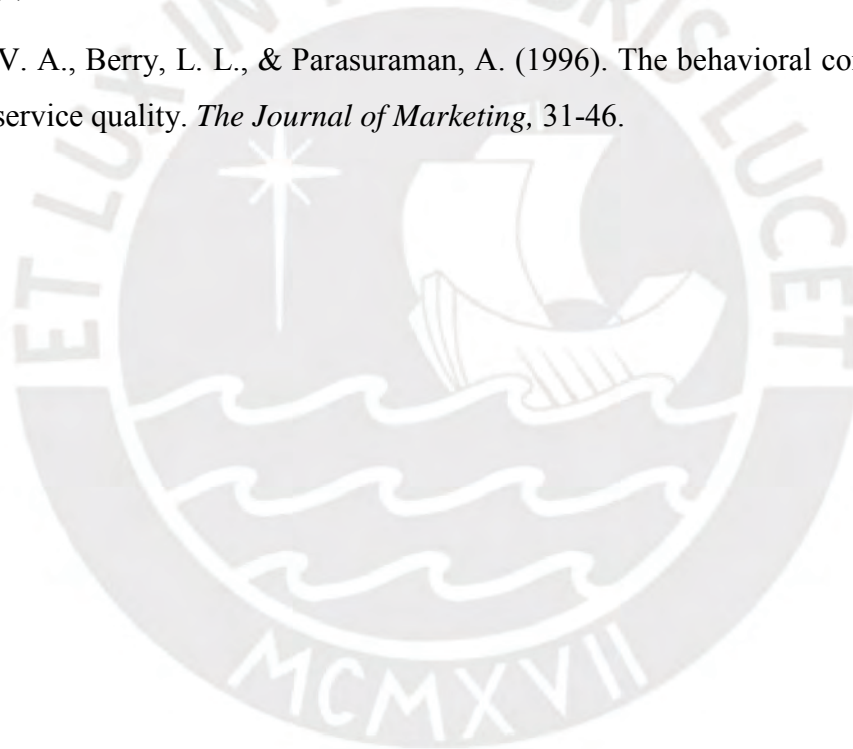
Recuperado

de

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2471339>

- Santesmases, M. (2007). *Marketing: Conceptos y Estrategias*. (5ª ed). Madrid: Ediciones Pirámide.
- Schefer, R. & Lanati, M. (2009). *La Brújula del Servicio*. Buenos Aires: Pearsons Education of Argentina.
- Schmitt, B. (1999). *Experiential Marketing*. EEUU: The Free Press.
- Solomon, M. (2013). *Comportamiento del Consumidor*. (10ª ed.). Pearson Educación
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de marketing*. México DF: McGraw Hill.
- Stanton, W., Etzel, M., Walker, B., Dávila, E., Domette, J., Carranza, A. (2004). *Fundamentos de marketing*. México DF: McGraw Hill.
- Suárez, T. (2018). Evolución del marketing 1.0 al 4.0. *Redmarka (Revista de Marketing Aplicado)*, 01(22), 209-227.
- Thompson, I. (2006). *Importancia de la mercadotecnia*. Recuperado de http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_mdl/pos/MD/MM/AM/12/Importancia_de_la_mercadotecnia.pdf
- Thorne, F.C. (1963). The clinical use of peak and Nadir experience reports. *Journal of Clinical Psychology*, 12 (2).
- Tirado, J. (2015). Gestión de marcas emocionales. Workshop Branding (p. 3). Lima: APEM.
- Valencia, A. (2017). *Profesionales del café discuten ¿qué es el café de especialidad?* Recuperado de <https://www.perfectdailygrind.com/2017/07/profesionales-del-cafe-discuten-que-es-cafe-de-especialidad/>
- Vargas, E. (2018, 25 de agosto). Más allá de la taza: El 2019 será un año decisivo para el café peruano. *Perú21*. Recuperado de <https://peru21.pe/vida/sabores21/2019-ano-cafe-peruano-423400>

- Vargas, S. (2017). *La nueva realidad del marketing actual: el marketing experiencial y 4 casos de ejemplo*. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10609/65106>
- Villalobos, A. (2004). *Canales de comercialización del café sostenible*. Centro de Inteligencia sobre Mercados Sostenibles. Exposición en el seminario Café sostenible: situación y perspectivas de oferta y mercado. Lima.
- Zambrana, V. M. (2012). *Marketing Social Aplicación Práctica*. Madrid: Editorial Iepala y Librería tercer mundo.
- Zeithaml, V., Berry, L., & Parasuraman, A. (1993). The nature and determinants of customer expectations of service. *Journal of the academy of Marketing Science*, 21(1), 1-12.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *The Journal of Marketing*, 31-46.



ANEXO A: Matriz de operacionalización de la investigación

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN										
TÍTULO	Elaboración de un Plan de Marketing con enfoque experiencial en una cafetería de especialidad de Lima Metropolitana: Caso Neira Café Lab									
PREGUNTA PRINCIPAL	OBJETIVO GENERAL	VARIABLE	Variable específica	Sub variable				PREGUNTA	RECOLECCIÓN DE DATOS	
¿Cómo contribuir a la promoción de marca de Neira Café Lab a través de un plan de marketing con enfoque experiencial que esté alineado a sus objetivos organizacionales?	Diseñar un plan de marketing con enfoque experiencial para la promoción de marca de Neira Café Lab que esté alineado a los objetivos organizacionales.	Planeamiento Estratégico 7 P's Marketing Mix SEM'S (Módulos Experienciales Estratégicos) EXPROS (Proveedores de experiencias)								
PREGUNTA ESPECÍFICA	OBJETIVO ESPECÍFICO	VARIABLE	VARIABLE ESPECÍFICA	SUB VARIABLE	SUB SUB VARIABLE			PREGUNTA	RECOLECCIÓN DE DATOS	
1	¿Cuál es la situación actual de Neira Café Lab desde la perspectiva de los ámbitos interno y externo?	Diagnosticar la situación actual de Neira Café Lab desde la perspectiva de los ámbitos interno y externo	Planeamiento Estratégico	Análisis y Diagnóstico	Análisis de la situación	Análisis Interno (Fred Davis)	Gerencia	¿A cargo de quién está la planificación y presupuesto anual? ¿Cómo? ¿Se manejan indicadores?	Entrevista a profundidad a Harrysson y colaboradores	
								Marketing		¿Cuántas personas conforman tu equipo? ¿Cuántos son baristas certificados?
								Producción y Operaciones		¿Cuentan con un protocolo de atención? ¿Cómo se desarrolla?
								Finanzas y Contabilidad		¿Se realiza capacitaciones? ¿De qué tipo? ¿Cada cuánto tiempo? ¿Acercas de qué temas?
								Sistema de Adm. de la información		¿Cómo es tu relación con los trabajadores?
								Innovación y Desarrollo		¿Se tiene un área de comunicación dentro de la organización? ¿Por qué?
								Rivalidad Competitiva		¿Cuál es el perfil del consumidor de Neira Café Lab? Describe como si fuese una persona
								Amenaza de Nuevos Competidores		¿Se tiene desarrollado un plan de marketing? ¿Por qué?
								Influencia de Proveedores		¿Cómo se gestiona la logística?
								Influencia de Compradores		¿Qué actividades considerarías que no te generan valor?
								Amenaza de Sustitutos		¿El negocio aún está recuperando la inversión inicial?
										¿Por cuál línea de negocio obtienen mayor ingreso? ¿Cómo sería la proporción?
										¿Cuál es el punto de equilibrio?
										¿Se utiliza algún programa informático de integración de procesos?
								2		¿Cuáles son las decisiones estratégicas de marketing idóneas para Neira Café Lab considerando el diagnóstico y los objetivos organizacionales definidos?
Precio	¿Cuántos competidores existen, y cómo se comporta su crecimiento reciente?									
Plaza	¿Qué tanta facilidad tienen las empresas para retirarse?									
Promoción	¿Todos los dueños tienen el mismo grado de compromiso con su empresa?									
Entorno Físico	¿Existe dificultad para enterarse de las estrategias de la competencia?									
Personal	¿Qué tan inversión se necesita para ingresar al mercado? Es sencillo recuperar la inversión?									
Proceso	¿Los competidores actuales tienen ventajas respecto a una nueva cafetería que recién ingresa?									
	¿Cuáles son las restricciones legales o regulatorias para iniciar en el negocio?									
	¿Los proveedores podrían comenzar a realizar la actividad que realizan las cafeterías?									
	¿Existen algunos proveedores que tienen control sobre los precios?									
	¿Qué tan fácil es que los proveedores obtengan información de las empresas?									
	¿Pueden los compradores disminuir drásticamente los costos en esta categoría?									
	¿Los compradores pueden cambiar de empresa fácilmente?									
	¿Los productos/servicio de la industria están estandarizados?									
	¿Qué tan sencillo es encontrar alternativas para este servicio?									
3	¿Qué acciones con enfoque experiencial se pueden proponer para Neira Café Lab buscando el cumplimiento de los objetivos propuestos?	Proponer un plan de acción con enfoque experiencial para Neira Café Lab buscando el cumplimiento de los objetivos propuestos.	Planeamiento Estratégico	Decisiones Operativas	Plan de acción	7 P's Marketing Mix + ExPro's	Si un cliente quiere ir a un sustituto, obtiene un valor o ganancia adicional?	Entrevista a profundidad a Harrysson		
							¿Qué oportunidades o amenazas percibes en el mercado de café peruano?			
							¿Qué fortalezas y debilidades se encuentran en Neira Café Lab?			
							¿Cada cuánto se sacan nuevos productos? ¿De dónde salen las ideas?			
							¿Cuál es la estrategia de precios? ¿Cada cuánto varían y en función a qué lo hacen?			
							Neira Café Lab tiene equipos (máquina de espresso, molinos, tostadora, etc.) modernos.			
							¿Qué actividades han realizado para promover la asistencia de nuevos clientes?			
							¿Cómo comunican sus innovaciones?			
							Los elementos materiales (folletos, carta de servicios y similares) son visualmente atractivos.			
							Las instalaciones de la cafetería son visualmente atractivas.			
							Los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes.			
							¿Cuando un cliente tiene un problema, el personal muestra un sincero interés en solucionarlo.			
							El comportamiento de los empleados de Neira Café Lab transmite confianza a sus clientes.			
							¿Cómo haces partícipe al personal para la generación de experiencias?			
							Los empleados de Neira Café Lab tienen apariencia pulcra.			
Neira Café Lab concluye el servicio en el tiempo prometido.										
Los clientes se sienten seguros en sus transacciones Neira Café Lab										
¿Cuentan con los recursos necesarios para poder realizar eficientemente su trabajo?										
¿Qué actividades considerarías que no te generan valor?										
¿Mediante qué prácticas generan sensaciones en los consumidores?										
¿Consideras que el grado de conexión del consumidor con la marca es fuerte? ¿Por qué?										
¿Qué pensamientos crees que tiene el consumidor al ingresar a la cafetería? ¿Por qué?										
¿Cómo involucran al consumidor dentro de la experiencia?										
¿Incorporan nuevos elementos para dar la sensación de que participa en un nuevo estilo de vida?										
¿Cuáles son los objetivos estratégicos de la organización a mediano y largo plazo?										
¿Qué objetivos de marketing se quieren alcanzar a mediano y largo plazo?										
¿Cuáles son las áreas claves del del negocio? (corporativa)										
¿Cómo se puede añadir valor al negocio? (corporativa)										
¿Cuáles son los valores y la cultura corporativa? (corporativa)										
¿Cuál es la estrategia actual de la organización, según Porter? (corporativa)										
¿Qué se quiere lograr con cada línea de negocio? (de cartera)										
¿A qué segmento quiere dirigirse la cafetería? (segmentación)										
¿Con qué atributos se relacionaría la marca? (posicionamiento)										
¿Cuáles son las principales áreas que se quisiera atacar? (funcionales)										
							¿Cuál es el gasto aproximado para cada una de las actividades propuestas?			

ANEXO B: Otros modelos de planeamiento estratégico de marketing.

En la Tabla 15 se describe el detalle de los elementos planteados por diversos autores como parte de un Plan de Marketing:

Tabla 15. Otros modelos de planeamiento estratégico de marketing

Autor	Elementos del Plan de Marketing	Descripción
Mayorga y Araujo (2014)	Análisis de la situación y plan estratégico	Considera factores externos e internos a través de herramientas como matriz BCG, PESTE, FODA, establecer la misión y la visión, etc.
	Investigación de mercado	Se recaba información de fuentes primarias y secundarias así como de herramientas como encuestas, entrevistas, focus group, etc.
	Formulación de estrategia de marketing	Se define la segmentación, el posicionamiento, el crecimiento esperado y el comportamiento de cara a la competencia.
	Definición del marketing mix	Desarrollo de las P's de servicio.
	Evaluación económica financiera	Se desarrollan supuestos de mercado y proyecciones de inversión.
Cohen (2001)	Análisis de la situación y exploración del entorno	Se identifica la fase del producto, mercado objetivo, grupos culturales, clases sociales, grupos de referencia, factores demográficos, riesgos, tendencias, etc
	Determinación de metas y objetivos	Deben apuntar a una acción concreta en relación al negocio o a un producto (maximizar su rendimiento, renovarlo, retirarlo, proteger su mercado, etc) además deben ser SMART
	Desarrollo de la estrategia de marketing	Dos instrumentos: matriz de doble entrada donde se establecen "unidades estratégicas de producción"; y se determinan ponderaciones en función a su importancia dentro del negocio.
	Desarrollo de las tácticas de marketing	A través de las 4 P's del producto o de las condiciones que existan en el mercado.
	Previsiones del plan de marketing	Provisión de las ventas por medio de dos métodos: de abajo hacia arriba (fraccionando el mercado y calcular su demanda) y de arriba hacia abajo (calculando el potencial de ventas de todo el mercado)
	Desarrollo de Ratios Financieros	Liquidez, circulante, rotación de existencias, ROA, ROE, etc.
	Presentación del plan de marketing	Exposición de puntos anteriores y justificación de estrategias y tácticas a poner en marcha.
	Puesta en práctica del plan de marketing	Ejecución del plan de marketing que se controla periódicamente.
Roger Best (2005)	Análisis de la situación	Examinación de resultados obtenidos y la posición respecto a la competencia.
	Análisis SWOT	Análisis FODA a fin de identificar factores claves de éxito.
	Plan de estrategias de mercado	Se empieza a moldear el plan estratégico de mercado y sus objetivos.
	Estrategia de marketing mix	Hoja de ruta para lograr los objetivos planteados.

Tabla 15. Otros modelos de planeamiento estratégico de marketing

Roger Best (2005)	Presupuesto de marketing	Distribución de recursos para la ejecución del plan.
	Plan de marketing de resultados	Estimaciones de resultados y proyecciones de venta.
	Evaluación de resultados	Ratios de rentabilidad.

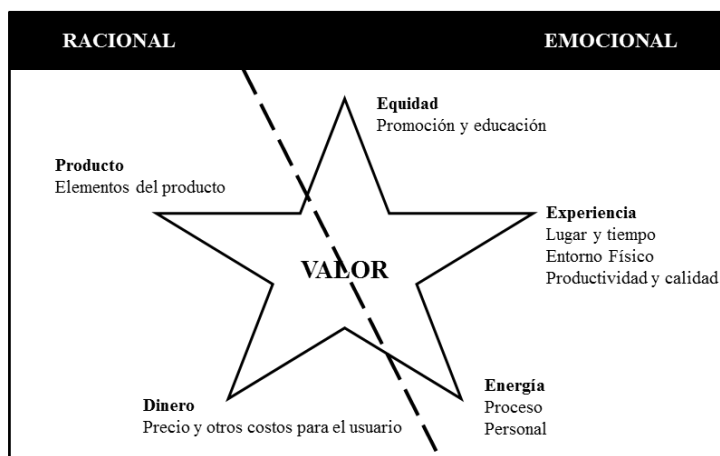
Existen otros autores que reagrupan los elementos de un plan de marketing creando fases que resumen bloques de trabajo y guían la pauta para el desarrollo del mismo.

Uno de ellos es Quico Marín, quien en su libro “Cómo hacer un plan de marketing” (2012) divide la ejecución de un plan de marketing en 3 partes: (a) la parte estratégica, donde se realizan un análisis interno y externo; (b) la parte operativa, compuesta por la fijación de objetivos de marketing, la definición de estrategias y los planes de acción; y finalmente, (c) la evaluación de la efectividad de las acciones realizadas anteriormente.

ANEXO C: Otros modelos de marketing experiencial

El modelo Value Star (Robinette et al., 2001), presenta una propuesta diferencial al tener una visión más allá de la relación precio-calidad, ya que añade la emoción como un factor determinante en la valoración del bien o servicio. Así, dividen los factores en dos grupos: racional y emocional.

Figura 4: Modelo Value Star



Adaptado de Robinette et al. (2001)

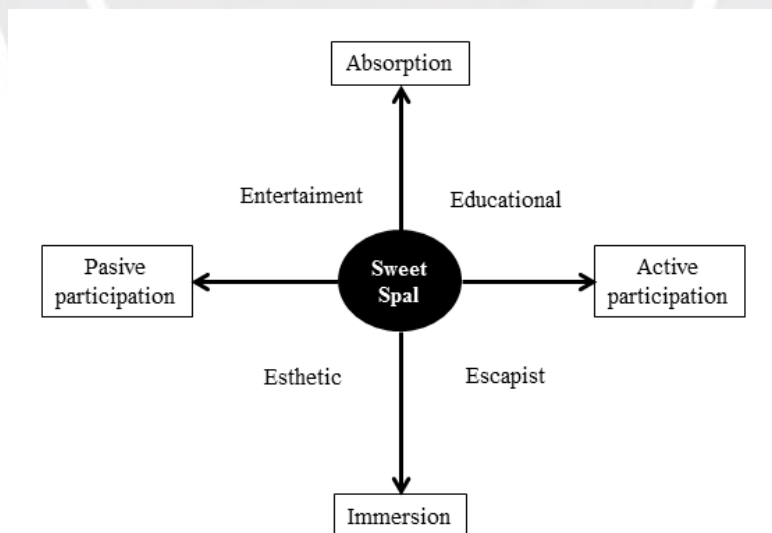
Como se observa, los factores considerados en el modelo están fuertemente relacionados al análisis y diagnóstico de la organización más que a una etapa de decisiones estratégicas, es decir, permite mapear los elementos a tener en consideración para poder establecer posteriormente objetivos estratégicos.

Por otro lado, Pine y Gilmore en 1998 presentan el modelo llamado “la Economía de la Experiencia”, considerado quizá el más importante aporte para el marketing de experiencias. Ellos exponen que las experiencias se desarrollan de manera individual y que son una fase importante dentro del proceso de compra considerándola como una nueva fuente de valor; las emociones comienzan a tomar una relevancia

definitiva y firme al realizar una compra. “Entre el 70% y 80% de estas decisiones se toman de forma inconsciente, basándose en la emoción” (Lara, 2013, pp.28)

De esta manera, consideran que existen cuatro tipos de experiencias del cliente, las cuales se determinan por dos dimensiones: (a) el grado de participación, la cual se divide en participación activa, cuando el consumidor se convierta en pieza fundamental del desarrollo de su propia experiencia, y participación pasiva, cuando su grado de protagonismo no es determinante para el buen desarrollo de la experiencia; y (b) el grado de conexión con el entorno de la actividad, el cual puede ser de absorción, donde el consumidor evalúa mentalmente la experiencia que se encuentra disfrutando, o de inmersión, donde el consumidor participa de manera directa con la propia experiencia de manera física o virtual. De ese cruce se desprenden cuatro cuadrantes que brindan diferentes tipos de experiencias:

Figura 5: Modelo de Pine y Gilmore



Adaptado de Pine y Gilmore (1998)

El primer cuadrante hace referencia al entretenimiento (*entertainment*) que se desarrolla mediante una absorción pasiva de las experiencias a través de los sentidos.

El segundo cuadrante es el educacional (*educational*) donde los consumidores tienen una participación activa involucrando su mente y, de esta manera, se encuentran con ganas de aprender y ampliar sus conocimientos.

El tercer cuadrante es el escapista (*escapist*) donde la experiencia radica en que los consumidores participan de una manera muy activa pues se encuentran inmersos. Por ejemplo, realizar deportes, realidad virtual, parque de atracciones, entre otros.

El cuarto cuadrante es la estética (*esthetic*) que basa la experiencia en que los consumidores realicen observaciones y disfruten del entorno o el ambiente físico del lugar. “En estas experiencias, el individuo queda inmerso o se sumerge en un entorno pero lo deja en esencia intacto” (Pine & Gilmore, 1998, p.75), es decir no ejerce ningún efecto sobre el entorno. Por ejemplo, visitar un museo, un entorno natural, entre otros.

Se puede concluir de los cuadrantes que los consumidores que participan de una experiencia educativa buscan aprender nuevas cosas, los que participan de una experiencia de entretenimiento buscan explorar sentimientos, los que participan de una experiencia escapista desean realizar nuevas acciones y los que participan de una experiencia estética buscan estar en un lugar que les genere placer.

ANEXO D: Guía de entrevista Harrysson Neira

Hola Harry, agradezco el haber aceptado reunirme contigo y otorgarme una entrevista, quería recordarte que esta tiene únicamente fines académicos y que la información recabada será confidencial.

Mi nombre es “.....”, estudiante de 10mo ciclo de la Facultad de Gestión y Alta Dirección en la Pontificia Universidad Católica del Perú y junto a mis compañeros de Tesis nos encontramos realizando un proyecto profesional relacionada al diseño de un plan de marketing con enfoque experiencial para Neira Café Lab.

A continuación te entregaré una autorización de confidencialidad de la información, donde nos comprometemos a utilizar sus declaraciones para fines estrictamente académicos; del mismo modo, te haré entrega de una declaración de consentimiento para participar en la investigación en tu rol de entrevistado y poder registrar sus respuestas en audios.

Objetivo general de la entrevista: Diagnosticar la situación actual de Neira Café Lab para identificar las oportunidades de mejora con respecto al marketing de la organización.

Objetivo Específico 1: Conocer la gestión interna de Neira Café Lab.

Historia de Neira Café Lab:

1. ¿Cuánto tiempo llevas inmerso en el mundo del café?
2. ¿Cuál es la historia/origen del negocio? ¿Cuánto tiempo tiene el negocio operando? ¿Por qué decidiste iniciar en ese año?
3. ¿Cuál es tu visión respecto al café en el Perú?
4. ¿Por qué consideras que este mercado es poco difundido dentro del país? ¿Por qué apostar él?

Administración y Gerencia:

5. ¿Cuál es la misión y visión de la cafetería?
6. ¿Qué busca transmitir a través de cada taza de café servida?
7. ¿Qué valores o atributos describen a Neira Café Lab?
8. ¿Cuántas personas conforman tu equipo? ¿Cuántos son baristas certificados?
9. ¿Cómo está organizada Neira Café Lab en cuanto a estructura? Armar organigrama
10. ¿A cargo de quién está la planificación y presupuesto anual? ¿Cómo se maneja? ¿Se manejan indicadores?
11. ¿Qué significa para ti experiencia?
12. ¿Cómo involucras al consumidor dentro de la experiencia?
13. ¿Qué pensamientos tratan de generar en el consumidor al ingresar? ¿Por qué?
14. ¿Cuentan con un protocolo de atención? ¿Cómo se desarrolla?
15. ¿Cuál crees que es la mejor manera de generar sensaciones a los consumidores?
16. ¿Reciben retroalimentación de sus clientes? ¿Suelen corregir errores en la marcha y mejorar constantemente?
17. ¿Cuáles son las miras a mediano plazo para la cafetería?
18. ¿Qué cosas mejorarías en la cafetería?

Marketing y Ventas

19. ¿Se tiene un área de comunicación dentro de la organización? ¿Por qué?
20. ¿Cuál crees que es la red de comunicaciones que más les funciona? ¿Cómo lo miden?
21. ¿A qué segmento está dirigido? ¿Quieres llegar a nuevos segmentos?
22. ¿Cuál es el perfil del consumidor de Neira Café Lab? Descríbelo como si fuese una persona
23. ¿Cómo comunican sus innovaciones?
24. ¿La marca está patentada?
25. Aproximadamente, ¿cuántos clientes reciben al día?
26. ¿Se tiene desarrollado un plan de marketing? ¿Por qué?
27. ¿Qué actividades han realizado para promover la asistencia de nuevos clientes? ¿Qué beneficios les trae?
28. ¿Cuál es la estrategia de precios? ¿Cada cuánto varían y en función a qué lo hacen?

Operaciones Productivas y de Servicios e Infraestructura

29. ¿Cómo es tu relación con los proveedores? ¿Cómo se realiza el contacto con ellos?
30. ¿Cómo se gestiona la logística?
31. ¿Qué actividades considerarías que no te generan valor?
32. ¿Se utiliza algún programa informático de integración de procesos?
33. ¿Por qué es importante enseñar sobre los métodos de filtrado?

Recursos Humanos y Cultura

34. ¿Cuál es la cultura de la organización?
35. ¿Se realiza capacitaciones? ¿De qué tipo? ¿Cada cuánto tiempo? ¿Acercas de qué temas?
36. ¿Preparan al personal para despejar dudas? ¿Que se podría mejorar?
37. ¿Cómo haces partícipe al personal para la generación de experiencias?
38. ¿Se realizan actividades fuera del horario de trabajo?
39. ¿Cómo es tu relación con los trabajadores?
40. ¿Cómo se mide el desempeño de los colaboradores?

Finanzas y Contabilidad

41. ¿Con qué apertura gestionan la inversión para nuevos procesos o innovaciones?
42. ¿El negocio aún está recuperando la inversión inicial?
43. ¿Por cuál línea de negocio obtienen mayor ingreso? ¿Cómo sería la proporción?
44. ¿Cuál es el punto de equilibrio?
45. ¿Qué fuentes de financiamiento se utilizan?

Tecnología y Desarrollo

46. ¿Se invierte en el desarrollo de nuevas tecnologías?
47. ¿Cada cuánto se sacan nuevos productos? ¿De dónde salen las ideas?
48. ¿Qué innovaciones se ha realizado en los últimos meses?

ANEXO E: Guía de entrevista a colaboradores de Neira Café Lab

Hola “.....”, agradezco el haber aceptado reunirme contigo y otorgarme una entrevista, quería recordarte que esta tiene únicamente fines académicos y que la información recabada será confidencial.

Mi nombre es “.....”, estudiante de 10mo ciclo de la Facultad de Gestión y Alta Dirección en la Pontificia Universidad Católica del Perú y junto a mis compañeros de Tesis nos encontramos realizando un proyecto profesional relacionada al diseño de un plan de marketing con enfoque experiencial para Neira Café Lab.

A continuación te entregaré una autorización de confidencialidad de la información, donde nos comprometemos a utilizar sus declaraciones para fines estrictamente académicos; del mismo modo, te haré entrega de una declaración de consentimiento para participar en la investigación en tu rol de entrevistado y poder registrar sus respuestas en audios.

Objetivo general de la entrevista: Diagnosticar la situación actual de Neira Café Lab para identificar las oportunidades de mejora con respecto al marketing de la organización.

Objetivo Específico 1: Analizar el conocimiento sobre la cultura de Neira Café Lab por parte de los colaboradores.

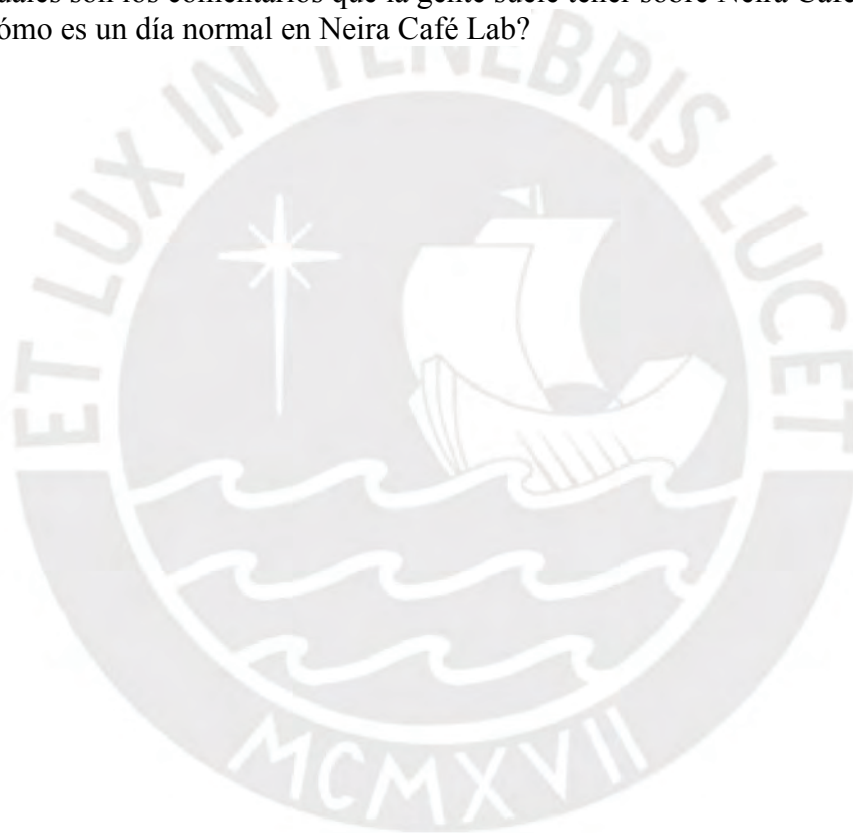
1. Describe a qué te dedicas en Neira Café Lab específicamente.
2. Desde tu perspectiva, cuál crees que es la misión y visión de Neira Café Lab.
3. ¿Los trabajadores se conocen entre sí y saben qué puesto ocupa cada uno?
4. ¿Los trabajadores conocen la historia de la empresa? ¿Creen que esto se comunica durante el servicio que se brinda?
5. ¿Se les proporciona algún tipo de curso de inducción o introducción?
6. ¿Hay un reglamento interno? ¿Conocen el reglamento interno de la empresa? / ¿Cuál crees que son los lineamiento que se rigen en Neira Café Lab? ¿Cual crees que es la regla más estricta?
7. ¿Se les proporciona capacitación continua a los trabajadores?
8. ¿Con qué frecuencia? ¿Cuáles son los principales temas? ¿Consideran que apoyan en su aprendizaje?
9. ¿Crees que cada trabajador conoce completamente sus funciones y responsabilidades de su puesto?
10. ¿Reciben feedback continuo de su trabajo?
11. ¿Cómo comunican ustedes sus sugerencias y comentarios?
12. ¿Cuentan con los recursos necesarios para poder realizar eficientemente su trabajo?
13. ¿Cómo motivan en Neira Café Lab a sus trabajadores?
14. ¿Hay una línea de carrera dentro de la organización?
15. ¿Cuentan con una guía sobre la atención que se brinda en Neira Café Lab?
16. ¿Cómo consideras que es el ambiente de trabajo en Neira Café Lab? ¿Qué cosas podrías cambiar? ¿Qué cosas no cambiarías?
17. Cuando ocurre un inconveniente, ¿saben cómo se debe actuar?
18. ¿Organizan algún tipo de actividad fuera del horario del trabajo?

Objetivo específico 2: Identificar oportunidades de mejora desde la perspectiva de los colaboradores de Neira Café Lab.

1. ¿En qué crees principalmente que deba enfocarse Harrysson para poder crecer?
2. ¿Qué crees que limita el crecimiento de Neira Café Lab?
3. ¿Qué cosas cambiarías tú con más prontitud?
4. ¿Cuál crees que es su principal valor agregado frente a otra cafetería?
5. ¿Qué crees que hace a Neira Café Lab un buen lugar para poder trabajar?

Objetivo específico 3: Analizar la experiencia de consumo de los clientes desde la perspectiva de los colaboradores de Neira Café Lab.

1. ¿Cómo es un cliente de Neira Café Lab?
2. ¿Cómo crees que es la experiencia de consumo en Neira Café Lab?
3. ¿Cuáles son los comentarios que la gente suele tener sobre Neira Café Lab?
4. ¿Cómo es un día normal en Neira Café Lab?



ANEXO F: Guía de observación no participante

Elemento	Subelemento	Característica	Sí	No	Observaciones
GERENCIA	Motivación	¿Existe una buena dinámica grupal entre los colaboradores de la cafetería?			
	Administración del personal	¿Los colaboradores pueden responder las preguntas de los clientes?			
	Control	¿Se observa algún tipo de supervisión?			
	Análisis de clientes	¿Hay presencia de extranjeros?			
		¿Existe predominancia de clientes de algún sexo?			
		¿Existe predominancia de clientes de alguna edad?			
		¿La cafetería tiene buen manejo de sus redes sociales?			
Marketing	Venta de productos y servicios	¿Los clientes realizan consultas?			
		¿El equipo resuelve de manera oportuna las dudas de los clientes?			
		¿Los colaboradores ofrecen a los clientes los diferentes métodos de filtrado?			
		¿Los colaboradores ofrecen el postre del fin de semana?			
		¿El mensaje en la vajilla difiere según la cantidad de gente en la cafetería?			
		¿Se visualiza dentro de la cafetería cuáles son las redes sociales?			
		¿Hay una venta importante de bolsas de café en grano?			
		¿Los colaboradores explican la carta porque los clientes no la entienden?			
		¿Se brinda la tarjeta de cliente frecuente?			
		¿Se cuenta con artículos de merchandising?			
Producción y Operaciones	Proceso	¿Existen distintas modalidades de pago?			
	Capacidad	¿La cafetería está llena?			
Administración Información	Administración Información	¿Se realiza algún registro de los clientes?			

ANEXO G: Guía de encuestas para los clientes de Neira Café Lab



ENCUESTA DE PERCEPCIÓN DEL CLIENTE DE NEIRA CAFÉ LAB

¡Hola!

Estamos realizando un estudio para conocer la percepción de los clientes con respecto al servicio brindado en Neira Café Lab, es por ello que hemos preparado algunos enunciados que agradeceríamos puedas responder. La información recabada se utilizará con fines académicos y se mantendrá el anonimato de los encuestados.

¿Te encuentras de acuerdo con las condiciones y deseas continuar con la encuesta? Sí No

Primero nos gustaría conocerte mejor:

Edad: Sexo: Femenino Masculino

Ocupación: Estudiante Trabajador Estudiante y trabajador

Distrito en el que vives: _____; en el que trabajas: _____

Frecuencia de visita a la cafetería:

1 a 2 veces a la semana 3 a 4 veces a la semana Más de 5 veces a la semana

1 vez cada 15 días 1 vez al mes

¿Cuál es tu café favorito en Neira Café Lab?:

Espresso Macchiato Americano Capuccino Cacaoccino Frío
 Chocolate Latte V60 Otro: _____ Caliente

¿Cómo te enteraste de Neira Café Lab?:

Redes sociales ¿Cuál? _____ Recomendación de un amigo Pasaba por aquí
 Lo leí en una noticia Otro: _____

Aproximadamente, ¿cuánto gastas en promedio en tu visita a Neira Café Lab?: _____

Ahora, queremos conocer tu percepción acerca de diversos factores. Para ello te pedimos utilizar la siguiente escala:

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

		1	2	3	4	5
1	Neira Café Lab tiene equipos (máquina de espresso, molinos, tostadora, etc.) modernos.					

2	Las instalaciones de la cafetería son visualmente atractivas.					
3	Los empleados de Neira Café Lab tienen apariencia pulcra.					
4	Los elementos materiales (folletos, carta de servicios y similares) son visualmente atractivos.					
5	Cuando Neira Café Lab promete hacer algo en cierto tiempo, lo hace.					
6	Cuando un cliente tiene un problema en Neira Café Lab, el personal muestra un sincero interés en solucionarlo.					
7	Neira Café Lab realiza bien el servicio la primera vez.					
8	Neira Café Lab concluye el servicio en el tiempo prometido.					
9	Neira Café Lab cuida mucho el brindar un servicio sin errores.					
10	Los empleados de la tienda comunican a los clientes cuánto tomará elaborar su pedido.					
11	Los empleados de Neira Café Lab ofrecen un servicio rápido a sus clientes.					
12	Los empleados de Neira Café Lab están dispuestos a ayudar a sus clientes.					
13	Los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de sus clientes.					
14	El comportamiento de los empleados de Neira Café Lab transmite confianza a sus clientes.					
15	Los clientes se sienten seguros en sus transacciones Neira Café Lab					
16	Los empleados de Neira Café Lab son siempre amables con los clientes.					
17	Los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes.					
18	Neira Café Lab da a sus clientes una atención individualizada.					
19	Neira Café Lab tiene horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes.					
20	Neira Café Lab tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes.					
21	Neira Café Lab se preocupa por los mejores intereses de sus clientes.					
22	Neira Café Lab comprende las necesidades específicas de sus clientes.					

¡Agradecemos tu gentil apoyo para hacer de este un mejor lugar!

ANEXO H: Guía de entrevistas a especialistas

Hola “.....”, agradezco el haber aceptado reunirme contigo y otorgarme una entrevista, quería recordarte que esta tiene únicamente fines académicos y que la información recabada será confidencial.

Mi nombre es “.....”, estudiante de 10mo ciclo de la Facultad de Gestión y Alta Dirección en la Pontificia Universidad Católica del Perú y junto a mis compañeros de Tesis nos encontramos realizando un proyecto profesional relacionada al diseño de un plan de marketing con enfoque experiencial para Neira Café Lab.

A continuación te entregaré una autorización de confidencialidad de la información, donde nos comprometemos a utilizar sus declaraciones para fines estrictamente académicos; del mismo modo, te haré entrega de una declaración de consentimiento para participar en la investigación en tu rol de entrevistado y poder registrar sus respuestas en audios.

Objetivo general de la entrevista: Diagnosticar la situación actual de Neira Café Lab para identificar las oportunidades de mejora con respecto al marketing de la organización.

Objetivo Específico 1: Comprender a mayor detalle el mercado de café en el Perú y el mundo.

1. ¿Cuál es la situación actual del mercado de café en el Perú? ¿Desde los productores? ¿Desde los comercializadores?
2. ¿Qué oportunidades o amenazas percibes en el mercado de café peruano?
3. ¿Por qué crees que el mercado de café peruano ha tardado tanto en dar sus primeros pasos?
4. ¿A qué país de Latinoamérica debemos mirar como referencia?
5. ¿Acceder a un café de calidad en el Perú es aún un lujo? ¿Crees que esto mejore en un futuro? ¿De qué dependerá?
6. ¿Cuáles son los esfuerzos que se están realizando desde el Estado para mejorar el consumo de café en el Perú? (depende a quién)
7. ¿Cuál crees que es el rol de las cafeterías de especialidad dentro de esta realidad de consumo?
8. ¿Conoces acerca de las olas de café? ¿Podrías contextualizarme mejor estas fases?

Objetivo Específico 2: Profundizar en los elementos externos de Neira Café Lab

Poder negociación clientes

1. ¿Pueden los compradores disminuir drásticamente los costos en esta categoría?
2. ¿Pueden los compradores de la competencia dictar nuevas reglas o términos en la categoría?
3. ¿Los compradores pueden cambiar de empresa fácilmente?

Amenaza de productos sustitutos

1. ¿Qué tan sencillo es encontrar alternativas para este servicio?
2. ¿Consideras que los clientes tendrían algún beneficio adicional si deciden ir a un sustituto?
3. ¿Se puede tercerizar o automatizar?

Poder negociación de proveedores

1. ¿Aproximadamente cuántos proveedores hay en el sector? ¿Qué tan organizados están?
2. ¿Qué tan similares son los proveedores? ¿Utilizan las mismas prácticas y políticas?
3. ¿Existen algunos que tienen control sobre los precios? ¿Cuántos son?
4. ¿Los proveedores del sector podrían en algún momento comenzar a realizar la actividad que realizan las cafeterías? ¿Pueden llegar a hacer competencia?
5. ¿Qué tan fácil es que los proveedores obtengan información de las empresas del sector, sobre pedidos extras, niveles de desperdicio, etc.?

Rivalidad competitiva

1. ¿Existe un líder absoluto de mercado en este sector?
2. ¿Cuántos competidores existen, y cómo se comporta su crecimiento reciente? ¿Cuál es tu apreciación acerca del crecimiento del sector en el último año/años? (Producto, mercado, clientes)
3. ¿Qué tan similares son las empresas? Comparativo entre producto y propuesta de valor ¿Qué tan comprometidos están los dueños con su cafetería? ¿Consideras que todos apuntan hacia promover el café de especialidad?
4. ¿Pueden los competidores del sector cambiar de actividad fácilmente? ¿Qué tanta facilidad tienen las empresas para retirarse? ¿Qué tan fácil es vender la maquinaria y equipo? ¿Es fácil relocalizarlas en otro negocio? ¿La inversión se recupera rápido? ¿Puedes revender la materia prima?
5. ¿Existe dificultad para enterarse sobre estrategias/costos/otros de tu “competencia”?

Amenaza de nuevos competidores

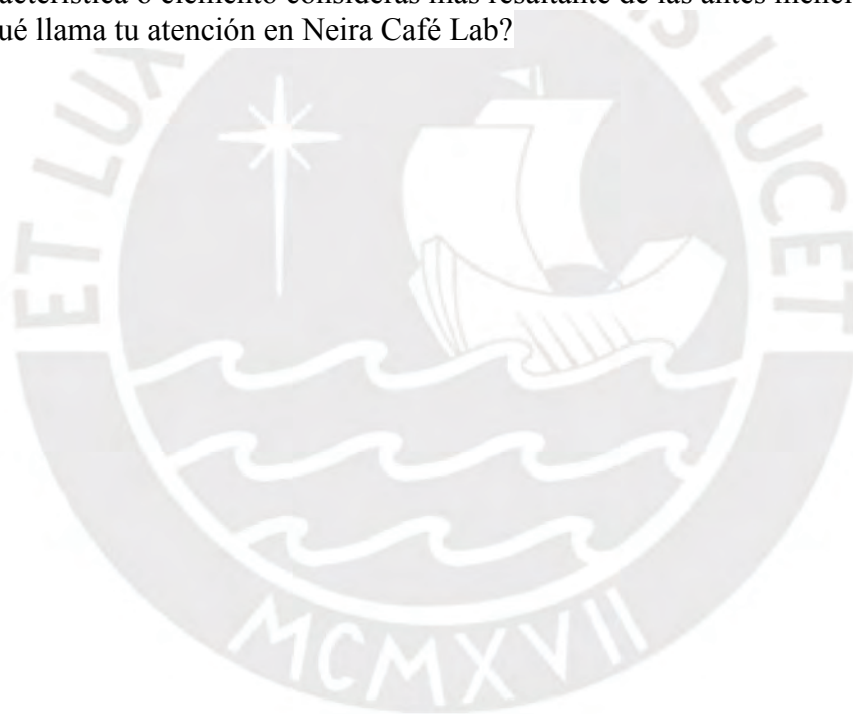
1. ¿Cuál es la posibilidad de tener nuevos competidores en el sector? ¿Qué tan sencillo es iniciar un negocio en esta categoría? ¿se necesita bastante capital?
2. ¿Crees que las cafeterías ya establecidas tienen algún beneficio por sobre una que recién ingresa?
3. ¿Si un cliente quiere cambiar a un competidor que recién ingresa, le costaría algo?
4. ¿Conoces acerca de las economías de escala? Explicar . ¿Consideras que por la característica del producto (especialidad) no es posible considerarlo como tal?
5. ¿Cuáles son las restricciones legales o regulatorias?
6. ¿Cuáles son las principales barreras de entrada?

Objetivo Específico 3: Identificar las mejores estrategias de mercadeo para una cafetería de especialidad.

1. ¿Cómo crees que es la mejor manera de que una cafetería se promocione? ¿Qué busca un conocedor de café en una cafetería?
2. ¿Qué debe mantener siempre una cafetería?
3. ¿Debería ser la experiencia la cualidad más desarrollada en una cafetería? ¿Es la experiencia la clave de todo servicio?
4. ¿Cómo consideras que se debe atraer al consumidor promedio a una cafetería de especialidad

Objetivo Específico 4: Describir Neira Café Lab y sus atributos

1. ¿Has visitado la cafetería de especialidad Neira Café Lab?
2. ¿Cuál es tu concepto de Neira Café Lab? ¿Crees que hay alguna ventaja comparativa sobre su competencia?
3. ¿Qué otras cafeterías de especialidad en Lima consideras importantes? ¿Qué característica o elemento consideras más resaltante de las antes mencionadas?
4. ¿Qué llama tu atención en Neira Café Lab?



ANEXO I: Guía de entrevistas a los competidores

Hola “.....”, agradezco el haber aceptado reunirme contigo y otorgarme una entrevista, quería recordarte que esta tiene únicamente fines académicos y que la información recabada será confidencial.

Mi nombre es “.....”, estudiante de 10mo ciclo de la Facultad de Gestión y Alta Dirección en la Pontificia Universidad Católica del Perú y junto a mis compañeros de Tesis buscamos conocer más a profundidad acerca del mercado de café en el Perú y más específicamente de las cafeterías de especialidad.

A continuación te entregaré una autorización de confidencialidad de la información, donde nos comprometemos a utilizar sus declaraciones para fines estrictamente académicos; cabe mencionar también que en tu rol de entrevistado puedes decidir no responder alguna pregunta o parar la entrevista si lo crees necesario. Ahora sí iniciaremos con las preguntas.

Objetivo general de la entrevista: Diagnosticar la situación actual de Neira Café Lab para identificar las oportunidades de mejora con respecto al marketing de la organización.

Objetivo Específico 2: Profundizar en los elementos externos de Neira Café Lab
Amenaza de nuevos competidores

1. ¿Cuál es la posibilidad de tener nuevos competidores en el sector? ¿Qué tan sencillo es iniciar un negocio en esta categoría?
2. ¿Qué tanta inversión y expertise es necesario para abrir una cafetería de especialidad? ¿Es sencillo recuperar la inversión?
3. ¿Consideras que los competidores actuales tienen ventajas en calidad o costos respecto a una nueva cafetería que recién ingresa?
4. ¿Cuáles son las restricciones legales o regulatorias para iniciar en el negocio?
5. ¿Cuáles son las principales barreras de entrada?
6. ¿Qué tan fácil es para las nuevas cafeterías acceder a los canales de distribución de las cafeterías que ya existen?
7. ¿Hablando de economías de escala, consideras que por la característica del producto se puede lograr esa figura?
8. ¿Un cliente de especialidad confía en la empresa ya establecida o le da oportunidad a la que recién empieza?
9. ¿Crees que es difícil para los clientes cambiar de una cafetería a otra? ¿Ellos incurrir en un costo por hacerlo?

Poder negociación clientes

- ¿Pueden los compradores disminuir drásticamente los costos en esta categoría?
- ¿Pueden los compradores de la competencia dictar nuevas reglas o términos en la categoría?
- ¿Los compradores pueden cambiar de empresa fácilmente?

Amenaza de productos sustitutos

1. ¿Qué tan sencillo es encontrar alternativas para el producto o servicio? Especificar alternativas desde el producto y desde el servicio y de ambos.
2. Si un cliente quiere ir a un sustituto, ¿obtiene un valor o ganancia adicional?
3. ¿Se puede tercerizar o automatizar?

Poder negociación de proveedores

1. ¿Aproximadamente cuántos proveedores hay en el sector?
2. ¿Si comparas la industria de los proveedores vs las cafeterías, cual crees que está más organizado? ¿Cuál más concentrado?
3. ¿Los proveedores brindan productos diferenciados o con algún valor agregado entre sí?
4. ¿Existen algunos que tienen control sobre los precios?
5. ¿Cuál es el poder de los proveedores al inicio de la cadena productiva? ¿Consideras que las cafeterías de especialidad son el medio más importante de los proveedores de café? ¿Existe otro medio para vender el producto de los caficultores?
6. ¿Qué tan fácil es que los proveedores obtengan información de las empresas del sector, sobre pedidos extras, niveles de desperdicio, etc.?
7. ¿Qué tan difícil para una cafetería es cambiar de proveedor? ¿Hay costos y/o tiempos de por medio que pueden perjudicarte?

Rivalidad competitiva

1. ¿Existe un líder absoluto de mercado en este sector?
2. ¿Cuántos competidores existen y cuánto crees que ha crecido el sector en los últimos años? (producto, mercado)
3. ¿Qué tan sensible es nuestro sector ante la publicidad y las promociones?
4. ¿Pueden los competidores del sector cambiar de actividad fácilmente? ¿Qué tanta facilidad tienen las empresas para retirarse? ¿Qué tan fácil es vender la maquinaria y equipo? ¿Se puede recuperar la inversión?
5. ¿Qué tan similares son las empresas? ¿Todos los dueños tienen el mismo grado de compromiso con su empresa? ¿Crees que todos apuntan hacia promover el café de especialidad?
6. ¿Existe dificultad para enterarse todo sobre la estrategia/costos/otros de la competencia? ¿Se les suele mirar constantemente?

ANEXO J: Guía del taller participativo

1. Presentación de hallazgos de la encuesta a los consumidores
2. Presentación de hallazgos y conclusiones del análisis externo (5 fuerzas de Porter)
3. Dinámica para la valoración de los elementos dentro de las fuerzas. ¿Qué se considera una amenaza/oportunidad más relevante para la organización? ¿Por qué? ¿Qué afecta más a la organización?
4. Presentación de hallazgos y conclusiones del análisis interno de David
5. Dinámica para la valoración de los elementos dentro de grupos del análisis interno. ¿Qué aspectos positivos/negativos se consideran más relevantes para la organización? ¿Qué afecta más a la organización?
6. Definición de objetivos para el plan de marketing tomando como input los hallazgos y las valoraciones establecidas.
7. Cuestionario acerca de diversos aspectos que ayudarán al equipo investigador a establecer las estrategias:
 - a. En base a los SEMS expuestos, ¿qué tipos de experiencia le gustaría desarrollar a la organización?
 - b. ¿Cómo considera que está segmentado el mercado? ¿Qué segmento es más grande? ¿A qué segmentos le gustaría dirigirse? ¿Con una sola propuesta?
 - c. ¿Con qué atributos quiere que se recuerde a la marca?
 - d. En cuanto al café en grano, ¿hacia dónde se dirige la organización?

ANEXO K: Formulario de datos cuantitativos presentados a Neira Café Lab.

FORMULARIO PARA LA OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN DE VENTAS

Concepto	Valor
Costo de producción bolsa de café en grano de 250 gr	S/ 9 café y S/1 empaque
Cantidad de bolsas de café en grano de 250 gr promedio mes	360 - 400
Cantidad de bolsas de café en grano de 250 gr en el primer mes de lanzamiento	Aprox. 120
Cantidad de bolsas de café en grano de 250 gr en el segundo mes de lanzamiento	Aprox. 150
Costo de empaque enviado a influencers (bolsas de 250 gr)	S/ 20
Costo del concurso interno (insumos) para la creación de nueva bebida	S/ 50 por participante
Cantidad de bebidas creadas vendidas (Enero – Marzo)	Aprox. 371
Costo un método (Chemex)	S/ 250
Costo producir métodos	S/1.50 café y S/0.50 filtro
Cantidad de métodos vendidos fines de semana	Aprox. 32
Cantidad de café servidos al día	100 - 120
Cantidad de cafés servidos entre las 7 y 10 am	Aprox. 30% del día
Costo de diseño e impresión de tarjetas de CF	Diseño gratis y S/ 900 imprimir 10K tarjetas
Cantidad de tarjetas entregadas	Desde Nov 2018: aprox 5K
Costo de realizar una cata	S/. 50 para 6 personas
Cantidad de complementos vendidos los fines de semana	Aprox. 160
Cantidad de postres vendidos los fines de semana	Aprox. 36
Costo de realizar una capacitación	S/50 para 6 personas
Precio promedio de cafés servidos	S/ 8.50
Precio promedio de métodos	S/ 10
Transacciones del año	Aprox. 36, 130
Ticket promedio de cada transacción	S/ 19.39
Crecimiento Promedio Vta. Bolsas 2019	100 prom América 360 Sept 2018 Quito
Vta Prom. Mes Metodos	200 - 250

Yo **Harrysson Neira**, representante de **Neira Café Lab** confirmo que la información antes presentada es verídica y autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica **Elaboración de un Plan de Marketing con enfoque experiencial en una cafetería de especialidad de Lima Metropolitana: Neira Café Lab**. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización que dirijo.

Atentamente,



Harrysson Neira
Dueño de Neira Café Lab

ANEXO L: Análisis de encuestas presenciales

En cuanto a las encuestas, estas se realizaron a 220 consumidores de Neira Café Lab en un período de dos semanas, la estructura de la misma está compuesta por dos secciones: la segmentación del cliente y el cuestionario. Cabe resaltar que, al considerar una muestra no probabilística por conveniencia y proximidad, la información obtenida no se puede generalizar para todos los clientes.

1. Características generales de la muestra

Figura 6. Edad de los consumidores encuestados

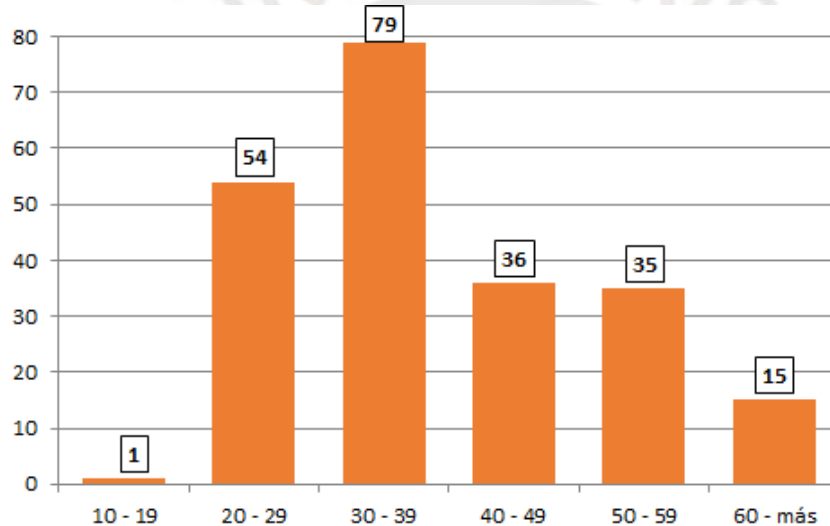


Figura 7. Sexo de los consumidores encuestados

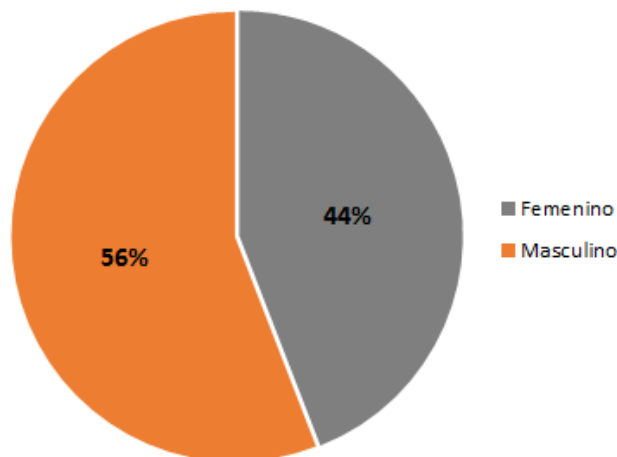


Figura 8. Ocupación de los consumidores encuestados

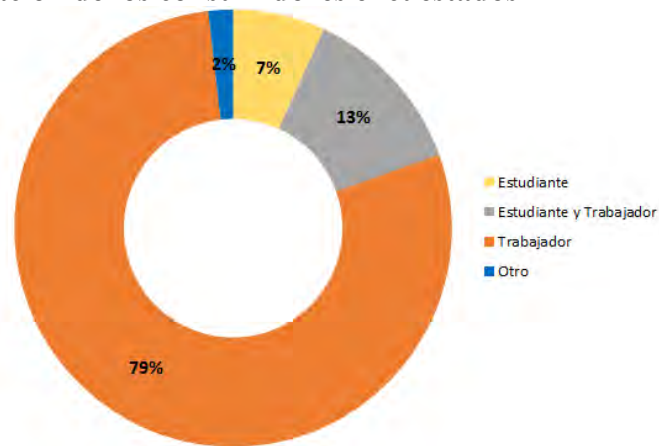


Figura 9. Distrito donde viven los consumidores encuestados

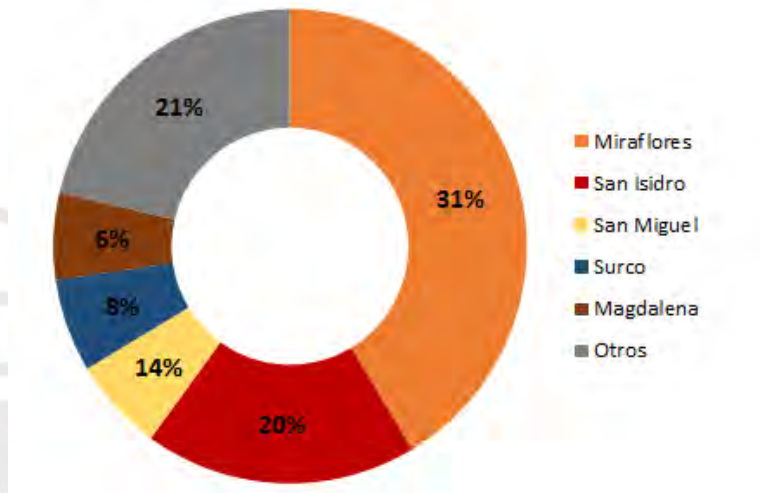


Figura 10. Frecuencia de visita a Neira Café Lab

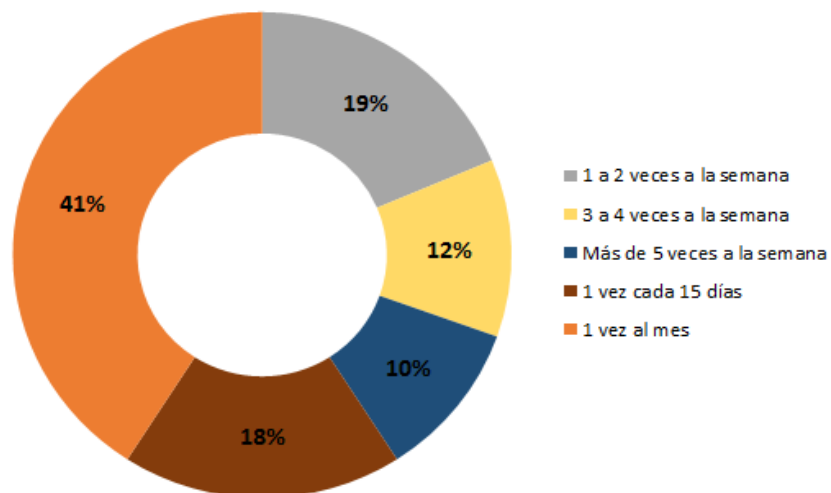


Figura 11. Cómo se enteraron de Neira Café Lab

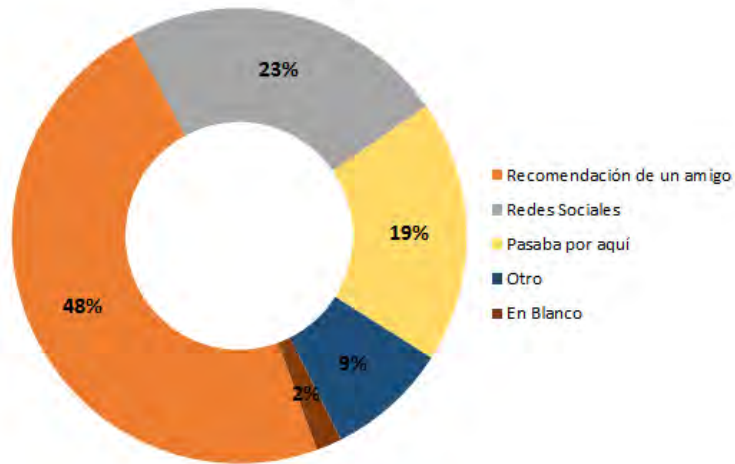


Figura 12. Café favorito de las mujeres encuestadas

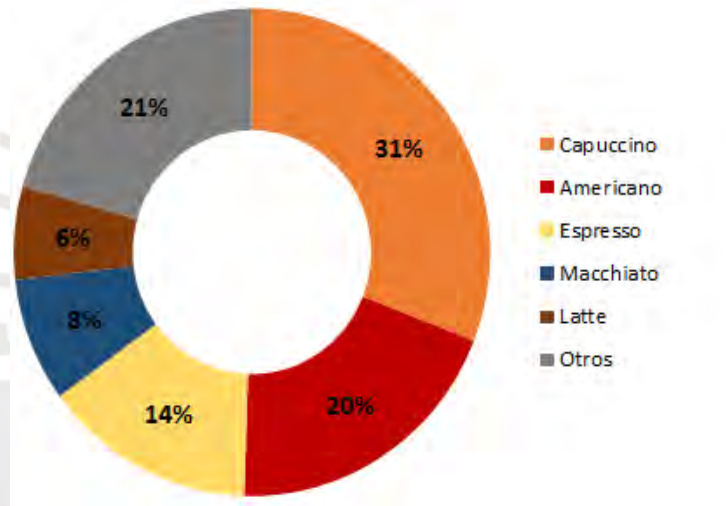
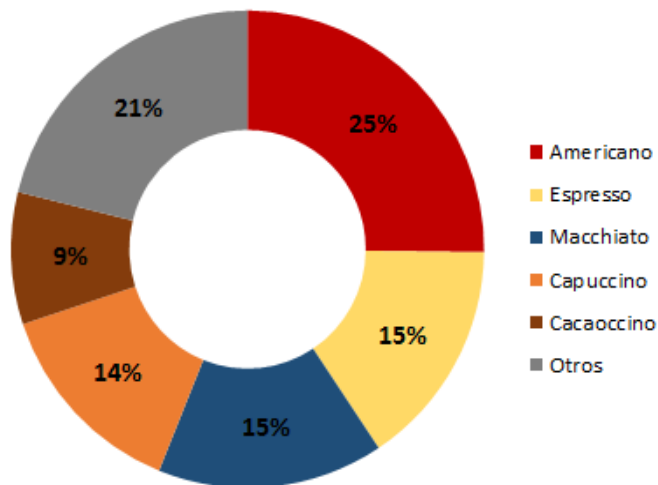


Figura 13. Café favorito de los hombres encuestados



Por último, cabe mencionar que para la muestra seleccionada el ticket promedio de consumo es de S/. 20.0879.

2. Evaluación de la calidad del servicio

Como se explicó en el marco metodológico, el cuestionario está compuesto por 22 preguntas que responden a cinco dimensiones de la calidad del servicio, el análisis del cuestionario se presenta a través de las mismas a fin de poder comparar y distinguir las de mayor o menor puntaje. Cabe recordar que la calificación de los enunciados está en una escala de Likert del 1 al 5 donde 1 significa “totalmente en desacuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”.

En líneas generales, la dimensión que obtuvo el puntaje más bajo es la de Capacidad de respuesta con una media de 4.037, lo que demuestra que los consumidores encuestados están menos de acuerdo con la apertura que tienen los colaboradores para ayudar a quien lo necesite. Por otro lado, la dimensión de Responsabilidad obtuvo el mayor puntaje con una media de 4.492, lo que indica que la muestra encuestada percibe seguridad y credibilidad por parte de los colaboradores al realizar su trabajo.

Se observa que el enunciado “los empleados de la tienda comunican a los clientes cuánto tomará elaborar su pedido” es el enunciado con puntaje más bajo de la encuesta con una media de 3.390 y se ubica dentro de la dimensión de Capacidad de respuesta. El segundo enunciado con menor calificación es “los elementos materiales (folletos, carta de servicios y similares) son visualmente atractivos” con una media de 3.977 perteneciente a la dimensión de Tangibilidad.

Por otro lado, el enunciado con puntaje más alto de la encuesta es “los empleados de Neira Café Lab tienen apariencia pulcra” con una media de 4.580

pertenece a la dimensión de Tangibilidad. El segundo enunciado más alto corresponde a “el comportamiento de los empleados de Neira Café Lab transmite confianza a sus clientes” con una media de 4.577 incluida en la dimensión de Responsabilidad.

A continuación se muestra el detalle de los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los consumidores:

Tabla 16. Resultados de la Dimensión Tangibilidad

		X	Sx
1	Neira Café Lab tiene equipos (máquina de espresso, molinos, tostadora, etc.) modernos.	4.491	0.659
2	Las instalaciones de la cafetería son visualmente atractivas.	4.041	0.776
3	Los empleados de Neira Café Lab tienen apariencia pulcra.	4.580	0.588
4	Los elementos materiales (folletos, carta de servicios y similares) son visualmente atractivos.	3.977	0.771
	PROMEDIO	4.272	0.698

Se identifica que el enunciado más valorado de esta dimensión coincide con el enunciado más valorado de toda la encuesta con una media de 4.580. Por otro lado, el enunciado con media más baja es “los elementos materiales (folletos, carta de servicios y similares) son visualmente atractivos” con una media de 3.977.

Tabla 17. Resultados de la Dimensión Fiabilidad

		X	Sx
5	Cuando Neira Café Lab promete hacer algo en cierto tiempo, lo hace.	4.325	0.762
6	Cuando un cliente tiene un problema en Neira Café Lab, el personal muestra un sincero interés en solucionarlo.	4.389	0.737
7	Neira Café Lab realiza bien el servicio la primera vez.	4.575	0.634
8	Neira Café Lab concluye el servicio en el tiempo prometido.	4.389	0.775
9	Neira Café Lab cuida mucho el brindar un servicio sin errores.	4.482	0.651
	PROMEDIO	4.432	0.712

Los resultados muestran que el enunciado más valorado de esta dimensión es “Neira Café Lab realiza bien el servicio la primera vez” con una media de 4.575; mientras que el enunciado más bajo es “cuando Neira Café Lab promete hacer algo en cierto tiempo, lo hace” con una media de 4.325.

Tabla 18. Resultados de la Dimensión Capacidad de Respuesta

		X	Sx
10	Los empleados de la tienda comunican a los clientes cuánto tomará elaborar su pedido.	3.390	1.086
11	Los empleados de Neira Café Lab ofrecen un servicio rápido a sus clientes.	4.064	0.849
12	Los empleados de Neira Café Lab están dispuestos a ayudar a sus clientes.	4.440	0.698
13	Los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de sus clientes.	4.256	0.789
PROMEDIO		4.037	0.855

Se observa que el enunciado más valorado de esta dimensión es “los empleados de Neira Café Lab están dispuestos a ayudar a sus clientes” con una media de 4.440; mientras que el enunciado más bajo es “los empleados de la tienda comunican a los clientes cuánto tomará elaborar su pedido” con una media de 3.390.

Tabla 19. Resultados de la Dimensión Responsabilidad

		X	Sx
14	El comportamiento de los empleados de Neira Café Lab transmite confianza a sus clientes.	4.577	0.611
15	Los clientes se sienten seguros en sus transacciones Neira Café Lab	4.549	0.701
16	Los empleados de Neira Café Lab son siempre amables con los clientes.	4.553	0.621
17	Los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes.	4.288	0.826
PROMEDIO		4.492	0.690

Se identifica que el enunciado más valorado de esta dimensión es “el comportamiento de los empleados de Neira Café Lab transmite confianza a sus clientes” con una media de 4.577; mientras que el enunciado más bajo es “los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes” con una media de 4.288.

Tabla 20. Resultados de la Dimensión Confianza

		X	Sx
18	Neira Café Lab da a sus clientes una atención individualizada.	4.333	0.693
19	Neira Café Lab tiene horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes.	4.435	0.666
20	Neira Café Lab tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes.	4.365	0.659
21	Neira Café Lab se preocupa por los mejores intereses de sus clientes.	4.358	0.672
22	Neira Café Lab comprende las necesidades específicas de sus clientes.	4.183	0.783
PROMEDIO		4.335	0.695

Los resultados muestran que el enunciado más valorado de esta dimensión es “Neira Café Lab tiene horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes” con una media de 4.435; mientras que el enunciado más bajo es “Neira Café Lab comprende las necesidades específicas de sus clientes” con una media de 4.183.

En resumen, queda en evidencia que la calificación general de las dimensiones está por arriba del promedio de la escala de Likert, por tanto la percepción de los encuestados acerca de la calidad del servicio recibida es buena; sin embargo, aún se puede mejorar en algunos aspectos que se evidencian al profundizar cada dimensión y analizar los enunciados individualmente.

ANEXO M: Análisis de las entrevistas realizadas al dueño y tres colaboradores.

HARRYSSON	
Historia de Neira Café Lab	"Neira resume un poco este romanticismo no? Resume quien soy yo, por que mi apellido y el Neira Lab el Neira Café Lab nació porque el concepto principal es eso, explorar el Perú a través de los cafés y presentarlos en un concepto eh... <u>justamente de laboratorio, todo blanco, minimal, y claro</u> "
	"Calidad, Hospitalidad y Trazabilidad" "Trazabilidad es que cada eslabón de la cadena de producción está reconocido e identificado, o sea el productor viene, ese mismo productor nos envía el café a nosotros, nosotros lo recibimos y que todo esta pues... con nombre y apellido" "el peruano se cree cafetero pero no lo es, el peruano toma un montón de café instantáneo, 70% de café que se consume se importa y es instantáneo, creo que es un tema cultural, dos, es un tema que se promueve muy poco el Perú como país cafetero, o sea, tenemos una gran gastronomía, tenemos por todos lados te dicen toma pisco, come ceviche, toma inca kola, pero no te dicen toma café peruano, recién ahora, en los últimos 3, 2 años es que han salido la ruta del café del peruano, punto café, etc etc. Entonces creo que es una falta de promoción, la gente no sabe lo que tenemos aquí a una hora de Lima y tercero creo que cuestión de tiempo, esto es algo global, en Colombia el boom de cafeterías está igual que en el Perú, estuve en Amsterdam y creo que en Lima hay mas cafeterías que alla, de especialidad claro, inclusive creo que es algo global, no es que solo aquí en Perú se consuma poco, creo que el movimiento de cafetería de especialidad en Lima esta pucha... esta en una velocidad que de aquí a 10 años vamos a ser potencia no, o podríamos serlo."
Gerencia	"como les dije al principio esperamos crecer en un 35%" "Sacamos también un manual de Neira con la misión, la visión..." "La visión es ser la mejor cafetería de Latinoamérica dentro de los 5 primeros años de apertura, la misión es promover el consumo de café peruano con un enfoque de hospitalidad y trabajar directo con productores y que esos cafés sean servidos por un equipo de alto rendimiento." "Bueno en agosto abrimos el segundo local" "yo si tengo mis objetivos y voy alcanzándolos mes a mes y para eso cuento con David." "Me gustaría crecer de 15-20%, podría ser un buen crecimiento" "Claro yo lo vería más en macro, por ejemplo asignar un porcentaje a marketing del 5% de las ventas anuales proyectándome al siguiente año" "una de las metas es subir el 15% de ventas con respecto al año pasado"
	"David es el supervisor general de toda la tienda, el es el que hace los pedidos, el es el que dirige a los chicos, ve los stocks ... el es como mi brazo derecho, digamos" "ahora ya tengo como que mi perfil de puestos, ya se que preguntas hacer, tengo mi política de que ninguno de mis patas deben estar en el equipo" "6 baristas y claro mi hermana que me ve toda la parte digamos de facturación y me ordena la papelería" "Porque todavía no he encontrado a la persona idónea, en su momento lo tendré que manejar" "todavía no está en mis planes derivarlo a alguien para que lo haga."
	"antes salían más pero siempre no es que se juntan solo ellos pero lo que sí trato de hacer es 1 vez al mes juntarme con cada uno y ahí es una oportunidad para que me cuenten como están, si hay algún problema entre ellos" "o sea una relación bastante cordialidad, buena en general, chevere" ": La cultura es una cultura basada en el respeto, en la hospitalidad que no solo tenemos hacia el cliente sino también hacia nosotros mismos y una cultura con una disciplina fresh, no hay mucho autoritarismo, parte de la cultura es que cada uno sea como es, yo no pretendo que ellos sean como yo Neira quiero que sean, en el mix ... ese mix de personalidad hace que Neira sea lo que es hoy." ": luego me gustaría evaluar algún presupuesto para poder mandar a los chicos a una Finca de café, me gustaría que ellos puedan conocer, ya que hay algunos que no conocen." "se reúnen, salen, se van al cine, se van a comer, algunas veces también me pasan la voz y voy"
	"Queremos hacer una competencia de métodos y sacar quien hace el mejor Aeropress por ejemplo y decirle al cliente oye hicimos una competencia y esta es la mejor receta pruébala" "Falta un manual de capacitación que lo estamos preparando" "hecho este año estoy sacando un manual de capacitación de barista de Neira que se está trabajando ahorita, entonces eso me va a ayudar a capacitar mejor al equipo, siento que al equipo lo hemos capacitado, pero no como yo quisiera, ha sido una capacitación un poco desordenada"
	"el manual de capacitación que es donde vamos a tener desde el café en la planta hasta un nivel super avanzado en extracciones de café, ahí vamos a tener un orden total y hay exámenes y vamos a poder medir el progreso de cada uno. O sea ahorita lo hacemos, te enseñamos a catar y la siguiente oye pero te enseñé la vez pasada, pero es todo muy informal, todo se queda ahí" "cultura basada en el respeto, en la hospitalidad que no solo tenemos hacia el cliente sino también hacia nosotros mismos y una cultura con una disciplina fresh, no hay mucho autoritarismo, parte de la cultura es que cada uno sea como es, yo no pretendo que ellos sean como yo Neira quiero que sean, en el mix ... ese mix de personalidad hace que Neira sea lo que es hoy." "Catas, hacemos catas de frutas, sobretudo catas y despues le mando información a sus correos y lo leen y lo vamos debatiendo en las reuniones" "y consideras que el personal está totalmente capacitado para despejar dudas que pueden existir de los consumidores" H: si"
	"sea todos los chicos conocen muy bien la carta, todos los productos que tenemos, en ese sentido ellos están listos para explicar y poder recomendar algo al cliente. Si no saben que pedir, primero se pregunta si les gustaría con leche o no y luego se va viendo qué se les sugiere" (respecto al manual) "ahí vamos a tener un orden total y hay exámenes y vamos a poder medir el progreso de cada uno. O sea ahorita lo hacemos, te enseñamos a catar y la siguiente oye pero te enseñé la vez pasada, pero es todo muy informal, todo se queda ahí" "No lo mido, sí me gustaría" "Tenemos el sistema de caja que nos arroja las transacciones al día, entonces ahí saco que han pagado tal cantidad de personas que no necesariamente son tales personas, porque hay algunas que vienen de par en par, eso es un indicador, un promedio."

HARRYSSON	
Marketing	<p>"me parece qe no estamos en la línea de sacar 2x1"</p> <p>"o sea todos los chicos conocen muy bien la carta, todos los productos que tenemos, en ese sentido ellos están listos para explicar y poder recomendar algo al cliente. Si no saben que pedir, primero se pregunta si les gustaría con leche o no y luego se va viendo qué se les sugiere"</p> <p>"Genero valor en mi marca, genero valor porque hago que el cliente no venga sólo por esa taza de café sino que venga porque lo tratan bien, que venga porque la música esta buena, que vengan porque la iluminación está bien puesta, es adecuada... entonces y así voy haciendo un nombre, porque estoy dando una experiencia y no solamente una taza de café."</p> <p>"Sí, pesa un montón. Creo que las redes las manejo yo, porque controlo bien el contenido, yo controlo las fotos, siento que el Instagram dice mucho de lo que somos y todavía no está en mis planes derivarlo a alguien para que lo haga."</p> <p>Deberíamos comunicar antes del evento, dejar un podo de intriga, eso sí nos falta</p> <p>"por ejemplo haría bolsas más pequeñas"</p> <p>"Podemos comunicar mejor la calidad de café que ofrecemos poner afiches o cosas asi decir"</p> <p>"también hay objetivos como de marketing, tener más merch este año, sacar polos, gorros, tazas."</p> <p>"De los chicos, todo sale del equipo"</p> <p>"Todavía no pero es algo que se viene, sí quiero sacar un descuento si traes tu propio vaso, descuento del 10% o 15%"</p>
	<p>"Tendría todo natural; sería mujer de pelo largo y ondeado; ojos medio jalados marrones y haría bastante deporte. Tendría entre 25 y 30 años. Escucharía Rock and Roll. Se vestiría relajado, no seguiría ninguna tendencia, disfrutaría de su vida."</p> <p>"tenemos que trabajar todo un programa, tomar fotos, imprimir cosas, usar la tv para pasar videos de cuando han ido a las fincas, cosas así, aprovechar lo que ya tenemos y publicar un poco más, falta material para poder comunicarlo"</p> <p>"si me gustaría asumir y planificar y proponer un presupuesto del tanto por ciento del año para marketing o desarrollo o asesorías pro a vender más, o sea si asigno un 5% es porque voy a crecer en un mínimo porcentaje"</p> <p>"me gustaría hacer más catas sin cobrar para jalar más gente y claro ahí jalamos a un público medio especializado porque o sea a cualquiera no le provoca irse a una cata así no más"</p> <p>"creo que podríamos estar más preparados para dar info mas técnica y diferenciamos por ahí , creo que en los rush dejamos de ser nosotros mismos y nos dejamos llevar por la adrenalina del rush y como que hay cosas que no salen "</p> <p>" me gustaría hacer más catas para mis clientes, o sea todos los sábados poner agenda de catas libre y públicas y que todos se puedan inscribir"</p> <p>"tenemos como una comunidad consolidada; si me gustaría que vengan más nuevos."</p> <p>"Con la apertura de locales va a ayudar un montón, una nueva comunidad que se va a integrar a esta que ya existe y siempre que vamos a eventos y ahí damos tarjetas e invitamos a que la gente nos conozca."</p> <p>"En cada show tenemos 100 personas nuevas que nunca van a Neira."</p>
Produccion y operaciones	<p>"en la nueva máquina que he comprado, también una app donde los chicos registran sus entradas y salidas, llegan a Neira y ponen inicial y a mi me llega una alerta donde llegó Lourdes a la hora tal y me manda su ubicación en tiempo real"</p> <p>"hay veces que el proveedor nos manda leche en caja y hay veces que nos manda leche en bolsa. Cuando hay leche en bolsa, tenemos que sacar la bolsa, ponerlo en la jarrita, cortarle el piquito, solo tenemos una ahora ya tenemos 3, en cambio cuando llega la caja la abres y sirves"</p> <p>"Primero es saludar, tomar el pedido, cobrar, mientras se le cobrara le ofrece algo al cliente si desea acompañar su café con algo, darle la tarjeta de fiabilidad y explicarle lo de los sellos, darle la tarjeta si no al tienen o ponerle sello, ahora estamos implementando decirles cuánto tomara su pedido cuando hay rush. Luego es apuntar su nombre para ponerlo en su plato y poder llamarlo, luego se procede a poner su nombre y se le entrega"</p> <p>"Es que estamos tan enfocados en generar valor que ahorita me dices cual creo que no genera J: Una que digas como que no siento que aporte a un nivel económico o de valor como tal. D: O no lo has mapeado?. H: No lo he mapeado, sí no lo he mapeado"</p> <p>"Qué actividades crees que no te generan valor? Que o sea si las sacas no pasa nada. H: Las infusiones"</p> <p>"Sacamos también un manual de Neira con la misión, la visión, que dice cómo limpiar las cosas, se los voy a enseñar en algún momento, esta todo ahí, qué hacer cuando se va la luz en Neira, cuando se va el agua y todos los chicos han llevado un examen para ver qué están aplicando"</p> <p>"nada porque o sea tenemos muy poca merma, muy poca, y eso lo manejamos muy bien bueno yo lo realizo muy bien "</p> <p>"Toda la logística ya está bien mapeada"</p> <p>A: "y con esto, respecto al servicio, cual es la queja mas recurrente? H: en servicio, la velocidad de atención en los rush A: cuanta cantidad de personas consideras para que se haga un rush? H: a partir de 12 a 15 personas"</p> <p>"Cuentas con baristas certificados? Ahí queríamos ahondar un poco más porque no tenemos tanto cultura de baristas ¿Existen baristas certificados? J: Hay certificaciones. H: Hay certificaciones, Si las hay. A: Cuentas con ellas?. H: No, y no es algo que le demos mucho valor, porque... J: Es un curso.. H: Es un curso, es un papel... si... si no tienes la habilidad o la experiencia, se queda en un papelito"</p>
Finanzas y Contabilidad	<p>"este primer local es solo de mis ahorros, todo lo que tengo y no tengo "</p>
Sistema de Administracion de la información	<p>"No utilizas ningún programa informático?"</p> <p>H: Sí, el de las ventas Wally"</p> <p>"Tenemos el sistema de caja que nos arroja las transacciones al día, entonces ahí saco que han pagado tal cantidad de personas que no necesariamente son tales personas, porque hay algunas que vienen de par en par, eso es un indicador, un promedio."</p> <p>"también una app donde los chicos registran sus entradas y salidas, llegan a Neira y ponen inicial y a mi me llega una alerta donde llegó Lourdes a la hora tal y me manda su ubicación en tiempo real entonces con eso ya sé que está en Enrique Palacios y no en su casa"</p>
Innovacion y Desarrollo	<p>Nueva Máquina de Espresso (06/2019)</p> <p>"en la nueva máquina que he comprado"</p>

	COLABORADOR 1	COLABORADOR 2	COLABORADOR 3	
Misión/Visión/ Historia	"La visión de Neira es ser la mejor cafetería de especialidad de Latinoamérica y la misión es hacer eso a través de la propuesta que manejamos nosotros no? de ser cordiales, brindar el mejor producto posible"	"Que el café peruano trascienda y llegue al mundo y que Neira sea la primera cafetería en Latinoamérica"	Misión: O sea lo que Harry quiere lograr y lo que la mayoría de personas queremos lograr es que el café peruano sea reconocido a nivel mundial y que el consumo aumente y sea por la vía factible o sea que vaya por el mismo camino como el café convencional, gourmet	
	"constantemente él se preocupa por buscar los mejores café de esas regiones, siempre está viajando, buscando los mejores lotes de café de esas 3 regiones del Perú y bueno es todo un trabajo, que va desde eso de buscar el producto el café en la fuente hasta todos los procesos de ver que se realice de la mejor manera cada uno de los procesos hasta que llegue a la taza"		- "el aumento en las personas o clientes ya se ve más. Ya las personas se van metiendo más, les va interesando, se van atreviendo a tomar cosas distintas. Hay algunas a las que le gustan y a otras que no entonces ya como que vas educando a las person el por qué de ese café , el por qué de esa zona, el por qué de esa altura, el por qué del tostado y todo "	
	"nuestra propuesta se basa en dos cosas: en ofrecer el mejor producto posible y en ofrecer el mejor servicio posible entonces en cuanto a ofrecer el mejor producto posible no solo nos basamos en nuestra habilidad sensorial de robar y que este bien el producto sino que utilizamos herramientas que nos ayudan a cuantificar y medir cuantitativamente esos productos y en cuanto al servicio siempre estamos tomando las mejores medidas que podamos" "creo que nos falta transmitir un poquito de la historia de la empresa hacia todos los trabajadores" "creo que por ese lado es algo que nos ha faltado hacer, transmitir la cultura de la empresa hacia todos los trabajadores"		- "Historia: " Puede que a un inicio, no pero de ahí poco a poco sí porque el mismo Harry siempre cuenta y te va diciendo sus experiencias de cómo empezó, por qué empezó, qué es lo que quiere lograr"	
Capacitaciones /Inducción	"pero así como una capacitación propiamente dicha con procedimientos y todo todavía"	"a lo mejor en que nos instruya más en lo del café, porque por ejemplo luli llegó sabiendo, David llegó también sabiendo, o sea que nos enseñen más, y Harry sabe un montón pues... por ejemplo yo a los 4 meses siento que he aprendido muy poco, que el café es muy bueno sí y que todo es muy bueno también pero siento que así de aprendizaje ... muy poco"	- "Si o sea el primer día antes que empiece a trabajar o sea Harry le dice mira tenemos estas máquinas, este tipo de sistema, trabajamos con estos productos, hacemos esto a la hora que brindamos el servicio damos este tipo de información y otros. Y ya después es depende de cómo cada persona lo vaya recibiendo y aplicando"	
	"Los que son nuevos siempre hacen turno con alguien que ya lleve tiempo acá en la empresa para que les enseñe como funcionan las cosas, como a la semana o dos semanas que están acá les entregamos el manual de procedimientos y al cabo de dos semanas les tomamos un examen para ver que tanto conocen nuestros procedimientos"	"Que a nosotros los asistentes de barista aprendamos un poco más sobre el café, porque por ejemplo nosotros no podemos tocar la máquina ni podemos hacer nada, obviamente que no la vamos a ... como es un café de especialidad no podemos arriesgar eso hacia el cliente, pero siento que como que no podemos aprender mas sobre eso."	- "Las últimas que hemos tenido son buenas por ejemplo la última fue de frutas. Mucho de los chicos no sabían las diferentes frutas que pueden haber en el café y han probado por primera vez frutas que no conocían. Y es super bueno porque te ayuda a reconocer el nivel de azúcar de la fruta que lo encuentras en el café y el nivel de acidez"	
	"nosotros si recibimos capacitaciones continuas, no tan estructuradas, pero sí en cata que es básico para alguien que trabaja en una cafetería poder reconocer los aromas y sabores, como dos veces al mes tenemos catas entre nosotros o Harry esta con nosotros en la barra calibrando los cafés"		"hemos estado teniendo exámenes en cuanto al tema del café pero sería un poco más en el servicio de cómo recibimos" "ser más constante, en los temas de preparación del café en las preparaciones del café. O sea estar de trás de la persona que le haz explicado una , dos , tres veces, las veces que sea necesario y darte cuenta que en verdad ha aprendido como debe ser " "estamos en un nivel medio, ahorita es mas tema informativo, temas de lectura y hacer un día un seguimiento de todo lo que haz aprendido"	
Lineamientos internos/Regla mento	"tenemos la política de nunca confrontar a un cliente siempre tratar en lo posible de que se vaya con la mejor experiencia posible"	"Si, un manual, nos dan un manual y se nos da como una charla de bienvenida y todo eso."	" En el manual tienes los artículos del trabajador, los servicios que presta la empresa, las disciplinas que se tiene que seguir, la vestimenta cómo tiene que estar, los ingredientes de los productos"	
	"hace como 3 meses acabamos de implementar un manual de procedimientos que antes no teníamos que es como una guía que le explica a los trabajadores desde que entra el cliente hasta que se va, ahí están los protocolos de limpieza, absolutamente todo, es la primera guía que tenemos, que de hecho necesita mejoras conforme vayamos teniendo nuevas experiencias con los clientes pero son como las medidas tangibles que estamos usando para tratar de siempre mantener nuestro estándar"			"Como que la limpieza, que mantengamos siempre todo impecable..."
	"los que entran a barra y no conocen mucho sobre café no pueden preparar café hasta que alguien les haya enseñado"			
Feedback	"la última reunión que tuvimos hicimos una dinámica, no fue un foda pero una especie de foda en la que todos mencionábamos nuestras fortalezas y puntos a mejorar pero fue algo anónimo" "cada uno evaluaba al compañero entonces a partir de eso vamos a reunirnos con cada uno, aun no lo hemos hecho"	"No es una capacitación sino como podemos mejorar y ver que estamos haciendo mal"		
	"en esas reuniones siempre tratamos que cada uno cuente una experiencia que tuvieron con los clientes, así sea buena o mala"	"Porque a veces se hablan cosas que como que solo para mejorar en la cafetería, no que yo aprenda algo."		
		"yo creo que todos sabemos decirnos las cosas, a veces unos que otros... bueno, no saben decirlos pero normalmente nos tratamos con respeto aunque"		

	COLABORADOR 1	COLABORADOR 2	COLABORADOR 3
Conocimiento de funciones			"es como que , poder hacer mas hincapié en las responsabilidades de uno. Por ejm si te piden apoyo, apoya o si te dicen haz esto nada más, lo haces. No es como que nadie me ve y me salto y pasó"
Integración/Motivación	"es chévere o sea por lo que he visto todos se divierten, la pasan bien no hay nadie que esté fastidiado, considero que hay muy buen ambiente laboral acá"	"Yo creo que es mas que motivación es como que nos enseñan a que seamos mas familia mmm más que me motive o algo así o que me diga vamos Oriana tu puedes... no"	"- nada, chévere. Me gista porque nos reimos, no es apagado"
	"entre nosotros antes que empiece el verano tuvimos un concurso interno, participamos casi todos, de crear una bebida fría para la carta. entonces era con premios el primero se ganaba un viaje dentro del Perú con todo pagado el segundo creo que era una capacitación en Bissetti porque ellos siempre dictan cursos y todos tuvimos premios"	"O sea compartimos pero no es.... Por ejemplo yo salgo con luli y cosas así, pero me gustaría que hiciéramos más cosas juntos, así como ay no se vamos a probar café o algo así."	
	"o sea tenemos la intención de organizar algo fuera del trabajo pero todavía no lo hemos hecho por eso creo que nos falta ser un poco más incisivos en esa parte porque o sea hay un bonito ambiente de trabajo acá pero falta integración" "por lo que he visto todos están contentos y motivados"		
Enfoque para crecer	"Él empezó como barista y tiene como 10 12 años trabajando en café y es un capo en eso y me parece interesante su caso porque no lo he visto en muchos otros como el que el se interesa mucho por el lado administrativo"		"- en que los chicos comuniquen lo que el quiere comunicar, mantener esa línea y no abrirse"
	"pero me parece que si va a crecer como se esta proyectando no va poder manejar todo, él debería ... o sea esta bien que esté llevando estos cursos y que lo sepa pero su campo es el café y lo que yo creo que debería hacer es contratar un administrador para todos los locales que va a tener y el dedicarse a ver la calidad de su producto porque eso es lo que mejor sabe hacer o sea el no es conocido porque se el mejor administrador ni nada sin por ser Harry el que hace café"		
Oportunidades de mejora	"pienso que debería mejorar es desde el lado administrativo de la empresa, estructurar bien todo, tener el organigrama tener todo planificado, tener un plan de qué es lo que va a hacer acá en los próximos años"	"tener más métodos, de repente que haya línea de carrera para aprender más... de repente hacer cada fin de semana algo así de cata o algo así como para poder aprender"	"- en el tema cuando tenemos los rush, cuando hay mucha gente hace demás cola y llegan en ese momento donde colapsas. Poder manejar mejor eso" "- falta un poco mas de movimiento de redes, promocionar mas eventos cuando salgan"
	"antes teníamos acá la tostadora, si la viste? Entonces cuando se la llevaron los clientes habituales nos decian oye que paso , no debieron llevársela" "creo que lo que debería implementar de alguna forma es implementar algo fisico que proyecte esa onda de café especializado porque en muchas de las cafeterías están las tostadoras y genera todo ese ambiente"	"que podemos aprender del café, porque hay cosas que yo no se explicar y que si me lo preguntan no puedo responder bien"	
Valor agregado	"yo creo que el principal valor agregado que tiene ahora es su propio nombre porque es bien conocido en el mundo de café especializado y no es algo muy común "	"El café definitivamente, yo digo que es el café"	"-que tiene? Ese toquecito que nadie tiene. El calor ese que no te quieres ir , es como que llegas, experimentas y vuelves otra vez. Es ese enlace que exactamente no sabes que es pero te jala"
	"de alguna manera se genera una publicidad que siempre lo rebota en redes sociales porque estuvo en eventos de promperu o porque estuvo en algún evento con Virgilio de central entonces claro eso te da un prestigio que no tienen todos los que brindan café"		
Cliente/Segmentación	"lo que he visto acá es que viene bastante onda de personas que están en el mundo del arte, pintores escultores"	"o por ejemplo cuando tengo que pasar muy pegados a ellos ya dicen que es su espacio pero el local esta lleno"	
	"más habituales son los relacionados al mundo de la gastronomía y es por las propias relaciones de Harry" "si no son chefs son los que trabajan en los restaurantes o foodies, por ejemplo siempre viene gente de Bistro y también de alguna forma vienen estas personas porque nosotros le vendemos café y siempre vienen los mismos trabajadores o clientes de esos lugares que esos trabajadores los recomiendan aca"		

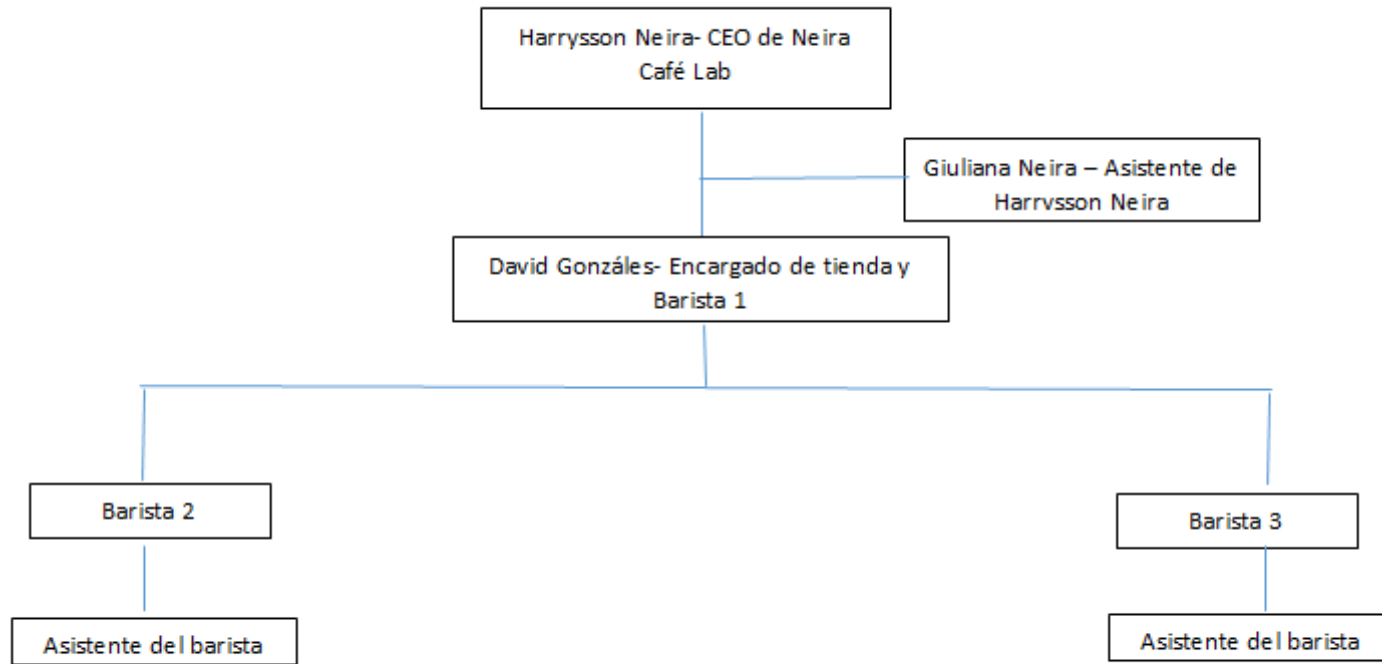
	COLABORADOR 1	COLABORADOR 2	COLABORADOR 3
Experiencia de consumo	<p>"no es que nosotros hayamos tenido problemas por el servicio que brindamos o el producto sino que hay algunos clientes que llegan con una actitud especial y se quejan de todo lo que puedan quejarse, en ese caso nuestro procedimiento es escucharlos y tratar en lo máximo de resolver el problema"</p> <p>"por lo que veo de la barra me parece que la gente la pasa chévere, tiene una bonita experiencia porque desde que entra siempre tenemos o tratamos en lo posible de ser lo mas amable que podamos con todos desde que entran los saludamos, nos aprendemos sus nombres creo que eso le da un ambiente no tal vez hogareño pero sí familiar"</p> <p>"he visto personas que son nuevas que están volviéndose recurrentes entonces eso dice mucho porque claro sí ves a alguien que es nuevo y luego ves que se hace habitual eso dice que lo estás haciendo bien o que tu productos son buenos o que tu servicio es bueno"</p>	<p>"Yo preferiría entregar las cosas a las personas... porque te da mejor servicio lo que pasa es que cuando somos 2 en la barra y se llena... yo no puedo estar saliendo a cada rato a entregar pedidos pero no se... de repente un poco más de dinámica"</p>	<p>- se van contentos, actualmente andan en la expectativa del postre de fin de semana, les gusta eso de cada domingo encontrar algo nuevo</p>
Feedback de cliente		<p>"Que es muy buena, que les gusta mucho el café, que son por recomendación, normalmente es porque vienen por recomendación"</p>	
Marketing de Neira	<p>"creo que una de las formas que nosotros nos damos cuenta de que si le gusta o no, al menos una de las formas en la que yo me doy cuenta es cuando los clientes habituales traen más clientes nuevos y estos clientes nuevo se vuelven habituales y traen también más clientes nuevos y así se va formando una red, el mouth to mouth o el marketing boca a boca"</p> <p>"lo único forma de marketing si se puede llamar así son las redes sociales, no tenemos anuncios por ningún lado, no tenemos afiches ni propagandas en la tele ni en la radio, de vez en cuando hay algunas notas que salen en los diarios pero no las buscamos nosotros sino que ellos mismos vienen mas que todo es en las fechas que es el día nacional del café, entonces no es siempre pero sí creo que la forma más efectiva que tenemos hasta ahora es el marketing boca a boca"</p>		

ANEXO N: Análisis de las observaciones no participantes.

			Mañana DIANA		Tardes ALEXAN.		NOCHE JORGE		CONCLUSION
GERENCIA	Motivación	¿Existe una buena dinámica grupal entre los trabajadores de la cafetería?	SI		SI		SI	El buen ambiente no solo se evidencia en la acción diaria detrás de la barra sino también en los cambios de turno, donde todos los miembros del equipo suelen compartir tiempo extra posterior a su hora de salida.	
	Administración del personal	¿Los trabajadores pueden responder las preguntas de los clientes?	SI		NO		NO	Las preguntas de los clientes que asisten en las tardes / noches están más relacionadas a los tipos de café ofertados y la diferencia entre los mismos.	
	Control	¿Se observa algún tipo de supervisión?	SI		NO	No se encontraba el encargado de la tienda ni Harrysson Neira	SI		En la mayoría de turnos, se encuentra siempre el encargado de tienda o Harrysson
Marketing	Análisis de clientes	¿Hay presencia de extranjeros?	SI		SI	Vinieron un grupo de aproximadamente 7 personas con una guía. Fueron recibidos por Harrysson, quien los introdujo con los orígenes en el idioma que estos manejaban.	SI	La asistencia de extranjeros puede ser grupal o individual	EL público extranjero llega producto de búsquedas en internet sobre cafeterías de especialidad en Miraflores
		¿Existe predominancia de algún sexo respecto a los clientes?	NO		NO		NO		
		¿Existe predominancia de alguna edad respecto a los clientes?	NO		NO		NO	No se observan menores de edad asistentes a la cafetería.	
		¿Se observa que la cafetería tiene buen manejo de sus redes sociales?	NO	No hay publicaciones en días festivos, no veo que se expongan imágenes de los productos	NO	No comunicaron que el día domingo había un postre de fin de semana especial cuando era ofertado en la cafetería	NO		No se logró observar el registro ya sea en foto o video de alguna acción diaria de la cafetería para ser compartida en sus redes sociales.
	Venta de pdcos y servicios	¿Los clientes realizan consultas?	SI		SI	Muy pocos	SI		
		¿El equipo de Neira Café Lab resuelve de manera oportuna las dudas de los clientes?	NO		SI	Harrysson se encontraba en el local y pudo contestar la duda	NO	Para ciertos colaboradores la respuesta hacia los clientes no se percibe con fluidez y manejo de los conceptos.	Cuando el dueño está presente, las preguntas de los clientes están dirigidas hacia él, brindando respuestas precisas sobre la información consultada, en caso de algunos colaboradores, se les percibe dubitativos en las respuestas.
		¿El equipo de Neira Café Lab ofrece a los clientes los diferentes tipos de filtrados?	NO	Hubo unos clientes quienes le preguntaron por los métodos alternativos de filtrado	NO		SI	En ciertas conversaciones los baristas mencionan los métodos como una alternativa	
		¿El equipo de Neira Café Lab ofrece el "postre de fin de semana"?	NO		NO		SI		No se da un valor adicional a la oferta del postre los fines de semana
		¿El mensaje en la vajilla se realiza para todos los clientes de la cafetería?	NO		SI		SI		Se trata de que el mensaje personalizado este siempre presente en las tazas, sin embargo, esta actividad puede verse afectada en las horas de mucha afluencia

		Mañana DIANA		Tardes ALEXAN.		NOCHE JORGE		CONCLUSION	
Marketing	Venta de pdcots y servicios	¿Se visualiza cuáles son las redes de la cafetería?	NO		NO		NO	No hay una exposición de las redes sociales de la organización que inviten a los clientes a formar parte de su comunidad digital	
		¿Las personas que asisten a la cafetería optan por la compra de café en grano?	SI	Un cliente dijo que ya se había atrevido a comprar el método para filtrar por lo que sería la primera vez que llevaría café en grano	SI	Hubo una señora que se llevo 5 café en grano, dijo que era de regalo para un familiar y que los otros eran para una reunión.	SI	Una persona dijo que probaría otro origen distinto al que siempre había llevado.	La venta de café en grano no sólo es una acción transaccional, quienes la realizan suelen comprar un café en el local o para llevar además de pasar unos minutos conversando con los baristas.
		¿Existe algún tipo de comunicación de los eventos con los que cuenta la cafetería?	NO	Asistí un día en el que se daría el show de Plomo, no había ningún cartel que hiciera mención de eso	NO		NO	No se promocionó las catas que se realizarían en esa semana	No existe comunicación de los eventos que ofrece la cafetería tanto del show de plomo así como de las diferentes catas que ofrece.
		¿Los trabajadores tienen que brindar explicaciones sobre la carta por su falta de entendimiento?	SI		SI	Una señora de la tercera edad pidió más información ya que no lograba distinguir la letra que la carta presenta	SI		Un considerable número de clientes halla confusa la fuente de la carta y no relaciona rápidamente los precios con los productos ofertados.
		¿La cafetería cuenta con productos de merchandising?	NO		SI	Hay un par de tazas de metal sobre la repisa, no se ubica fácilmente el logo de Neira y no hay esfuerzos por comercializarla	NO		
		¿La cafetería brinda tarjetas de clientes frecuentes y las comunica a los clientes?	SI		SI		SI		Los trabajadores sí brindan las tarjetas de clientes frecuentes y las comunica
Producción y operaciones	Proceso	¿Se brindan distintas modalidades de pago?	SI		SI	Yape, Lukita	SI	La cafetería cuenta con los principales métodos de pago, físicos y digitales. No cuenta con el POS Mastercard	
	Capacidad	¿En ciertos momentos la cafetería se encuentra llena?	SI		NO		SI	La extensión del local y la afluencia de gente llenan rápidamente el mismo.	
Sistema de Administración de la Información	Sistema de Administración de la Información	¿La cafetería realiza algún tipo de registro de sus clientes?	NO		NO	Solo consultan por los nombres para colocarlos en la vajilla	NO	No se realiza un registro de los clientes en el día a día, se les consulta el nombre a los mismos para personalizar su taza. Existe una pizarra con una base de datos totalmente desactualizada.	

ANEXO Ñ: Organigrama Neira Café Lab.



ANEXO O: Ventas mensuales de Neira Café Lab 2018 – 2019.

A continuación, se presentan las ventas mensuales que obtuvo la cafetería en el 2018. Asimismo, se expone la proyección realizada para los meses faltantes del 2019 (Agosto – Diciembre) y el cálculo del crecimiento anual, así como de la meta del incremento de ventas para el 2020. Por otro lado, se considera la estacionalidad del negocio tomando para la estación de calor los meses de octubre a marzo y por el contrario, para la estación de frío, los meses de abril a septiembre.

Figura 14. Ventas mensuales de Neira Café Lab 2018-2019

2018			2019			Diferencial 2019 vs. 2018
Mes	Ventas sin IGV	Variación mensual	Mes	Ventas sin IGV	Variación mensual	
Enero	S/ 27,797.85		Enero	S/ 35,588.98	25%	28.0%
Febrero	S/ 22,861.42	-18%	Febrero	S/ 35,733.90	0.4%	56.3%
Marzo	S/ 26,905.06	18%	Marzo	S/ 43,162.28	21%	60.4%
Abril	S/ 27,516.51	2%	Abril	S/ 38,054.66	-12%	38.3%
Mayo	S/ 34,222.45	24%	Mayo	S/ 46,721.61	23%	36.5%
Junio	S/ 33,970.76	-1%	Junio	S/ 45,830.51	-2%	34.9%
Julio	S/ 33,616.14	-1%	Julio	S/ 50,290.68	10%	49.6%
Agosto	S/ 39,417.80	17%	Agosto	S/ 58,970.12	17%	49.6%
Septiembre	S/ 39,967.80	1%	Septiembre	S/ 59,792.94	1%	49.6%
Octubre	S/ 36,298.75	-9%	Octubre	S/ 54,303.94	-9%	49.6%
Noviembre	S/ 35,772.85	-1%	Noviembre	S/ 53,517.18	-1%	49.6%
Diciembre	S/ 28,477.03	-20%	Diciembre	S/ 42,602.43	-20%	49.6%
Total	S/ 386,824.42		Total	S/ 564,569.23		

Crecimiento Promedio Anual	46%
-----------------------------------	------------

Para el 2020:		Estacionalidad	
35% Crec.	S/762,168.46	Vtas Est. Calor	S/215,033.79
25% Crec.	S/705,711.54	Vtas Est. Frio	S/299,660.52
Meta 10%	S/ 56,456.92	Dif. Estacion.	39%

ANEXO P: Análisis entrevistas a especialistas y competidores.

	ESPECIALISTA 1	ESPECIALISTA 2
Oportunidades	"la creación de buenos baristas, que cosa quiero decir con buenos baristas (...) personas que tengan buenas prácticas y además sepan comunicarlas al consumidor para generar mercado interno"	"O sea siento que las cafeterías recién se están dando cuenta que hay una competencia, que hay un lugar en redes sociales que tienen que ganarse, que ser relevantes en un universo tan grande como, a pesar que son chicas, son pocas cafeterías, es un universo grande, todo eso se esta moviendo" "los productores en general creo que tienen un problema de desinformación, un problema de recursos de falta de dinero" "Entonces creo que es cuestión de tiempo, yo al tema del café creo que le falta tiempo, para madurar, para que la gente entienda, para que se ponga de moda y nada, ojala funcione..."
Amenazas	"primordial y fundamental, es el cambio climático, no solamente donde estamos nosotros sino en los otros países productores, porque los países productores están ubicados en una zona ecuatorial"	"es un sector bastante complejo" "Siento como que son muchos problemas juntos y la falta de decisión del gobierno, el gobierno anunció este año el plan nacional del café, anunció muchas acciones a favor del café, pero como han cambiado de ministros tantas veces, cada vez que sale un ministro salen todos en cola y no se hace nada" "uno que creo es que la gente cree que el café de especialidad es caro" "Luego esta este mito que el café hace daño y claro porque hemos tomado cafetal toda la vida o café kirma y ese café si nos hace daño, te duele el estómago, te da gastritis y lo primero que te dice el doctor que tampoco sabe nada del tema es "no tomes café" "No se promueve desde el Estado ni desde el sector privado mucho el tema del Café peruano" "no hay la cultura de moler el café, o sea no sabes como hacerlo, o sea no lo quieres comprar en grano"
País Referencia	" Colombia es un buen caso de estudio.. exactamente por el tema del márketing que hicieron para dar a conocer su marca de café" "Panamá es un gran caso de estudio porque tienen una calidad en términos de especialidad superior y además tienen una manera de trabajar sus fincas súper ordenadas, considerándolas no solamente una finca sino una empresa al mismo tiempo, entonces tienen una visión mas bien comercial, bastante comercial del asunto siempre considerando calidad por encima de todo"	"tenemos a Colombia que es barbaro"
Esfuerzos del Estado	"una entidad que se llama PNUD, que es el programa de las naciones unidas, programa de desarrollo de las naciones unidas, sacó un plan nacional de acción al café peruano, una estrategia con proyección a 25 – 50 años" " hay alguna suerte de preocupación por lo menos, ahora también es verdad que antes de este plan hay 3 o 4 o 5 planes de acción por el café peruano y que se ha hecho el primer impulso pero no se ha hecho un seguimiento detallado"	"lo que pasa es que cambian ministros, cambian gente y los planes quedan en stand by" "en el Estado encuentras muchas trabas y mucha ignorancia, desde que entras a la oficina del ministerio de producción y encuentras una máquina de café Cafetal o Altomayo" "Estado es un problema pero además los gremios asociados al sector cafetalero también están en una competencia absurda que hacen que muchas cosas no se concreten, tenemos a la Camara nacional del café, tenemos a la junta nacional del café y a la central del café y Cacao, ellos andan cada uno por su lado y creo que falta un poco de unión o concordancia" "entonces es eso, y estos lugares que te digo están relacionados con productores, por ejm la central de café y cacao tiene no sé cuántos productores, la junta nacional también tiene un montón de productores y entonces se dedican a no se, no informan a los productores sobre como capacitarse, los capacitan pero siento que no los están haciendo que tengan una conexión real con las cafeterías, con el marketing, con el mundo al final donde va a llegar su café, y eso creo que es importante"
Rol de Especialidad	"tienen que ser una escuela, tiene que ser un espacio en el que el consumidor aprenda eso que no sabe" "en la medida en la que se arma una suerte de comunidad"	"Yo creo que las cafeterías de especialidad son los grandes promotores hoy de la cultura cafetalera, son los que están moviendo esto con mas fuerza que nadie porque son negocios, yo creo que sin ellos ahí, los productores no tendrían el respaldo que hoy tienen" "promueven, rescatan y valorizan la historia del productor" "ellos son los que han introducido la lógica que el productor tiene un nombre ,tiene una cara, tiene una historia, entonces esa es la historia que nosotros queremos contar y ya las cafeterías al menos lo están contando" "tenemos un problema porque no están enseñando bien, no están formando buenos baristas; otra historia de esta supuesta tercera ola el tema de los baristas; los baristas son la última rueda del coche en muchas cafeterías"
Cafeterías Referentes	" en términos de especialidad se le tiene que dar reconocimiento a Café Verde y a Arábica, también a la tostadería Bissetti"	"Además las cafeterías a veces son tan... no todas pero son medias así como siempre te ponen un escenario horroroso, entonces yo creo que todo también entra por los ojos."
Propuesta de valor (mantener)		"yo creo que el barista debe tener un rol más relevante dentro de las cafeterías" "los baristas tienen que fortalecerse"

	ESPECIALISTA 1	ESPECIALISTA 2
Promoción de cafetería		<p>"el barista sea el embajador de la marca, el principal nexo para conectar con el café, con los productores, entonces yo creo que ellos son los que nos van a ayudar a promover esto, por eso que yo tengo tanta fe al tema de los baristas"</p> <p>"diseño estándar"</p> <p>"Entonces si deberían como que ver hacia donde van y mantenerse en eso y tratar de buscar una diferenciación y esa diferenciación puede hacer que su promoción y su publicidad aumente."</p> <p>"yo creo que los baristas son clave para fidelizar"</p> <p>"Yo creo que los medios de divulgación que hay, la gente comprometida con el café, esta llegando"</p> <p>"el boca a boca es muy importante"</p> <p>"El tema también es la tendencia, que todos hacen lo mismo, de pronto todo el mundo consume keke de naranja"</p>
Perfil de cliente	<p>"hay los que tienen mayor apertura en relación a lo que tu les puedes ofrecer, y están dispuestos a probar y además les interesa probar estas cosas"</p> <p>"hay clientes que son los, que pueden ser los más difíciles, que son los que han estado tomando café toda su vida no? Y que están acostumbrados a cierto tipo de bebida que no es.. que a veces no es la bebida que se prepara"</p>	
Experiencia	<p>"siento que la experiencia es fundamental porque también es algo que le va a servir a la persona que está, no solamente en relación al cliente sino también al que está detrás de la barra preparándote café. Desarrollar esas habilidades no es una cosa fácil, desarrollar esas habilidades de engagement, de comunicación, de servicio, etc, es todo un aprendizaje"</p>	<p>"yo sigo creyendo, igual es una cosa que no tengo ninguna fuente ni estudio ni nada, que la permanencia de por lo menos un barista en una cafetería, asegura un concepto, una calidad, un estilo, cuando tienes baristas que van y vienen no hay esa fidelización, ese compromiso que hay"</p> <p>"Yo creo que la experiencia hace que tu te quedes, que regreses, por que regreso tantas veces a origen así este misia o esté ocupada"</p> <p>"las cafeterías tengan un sello cultura"</p> <p>"tema de la limpieza, la presentación del barista, el mandil, como que tiene una identidad propia, el merchandising"</p> <p>"vajilla personalizada."</p> <p>"las tazas, entonces como que cuando a mi lo primero que me llamó la atención fueron las tazas porque veía el color del caf"</p> <p>"las pizarras esas que tienen y que ayudan a la gente a informarse, tienen que seguir ahí, porque todavía somos un país en pañales con respecto al café, la carta tiene que ser muy buena, ahora también tienes que hacer que el barista te diga cosas."</p> <p>"como la información que hay en la carta, las cartas de origen son espectaculares, todo lo que dice en la carta, la historia que hay detrás, incluso el hecho que te pongan un cuadradito de papel o cartulina marrón color ecológico y te digan este café que estás tomando es del productor tal, o sea son detalles, si el barista es mudo tonto, entonces ya... hay un papelito que te lo está diciendo, creo que todo eso suma... suma un montón."</p> <p>"es importante publicar no se pizarras tablas, donde digas oye este café es así, el café no tiene que ser negro, ideas que la gente tiene en la cabeza no"</p>
Concepto de Neira	<p>"Neira también es un sitio importante en términos de especialidad porque está elevando un poco la valla en cuanto a la calidad"</p>	<p>"Neira no es un lugar económico"</p> <p>"de pronto ellos fueron muy fundamentalistas y la gente se alejó, pero yo creo que hay que explicarle a la gente que tu café no necesita azúcar y el barista tiene que ser muy paciente en eso"</p>
Ventaja	<p>"Neira (...) no solamente la calidad del producto sino relacionado al servicio que te dan, creo que es un punto de quiebre para el mercado"</p> <p>"es un espacio muy familiar, por la misma manera y por el mismo espacio te da la posibilidad de tener una conexión o una comunicación con personas que están tras la barra, eso me parece una ventaja considerable"</p>	<p>"cuando un negocio, o una persona se siente por encima de todos los demás ya no necesita concursos, yo siento que Neira ya pasó de nivel."</p> <p>"marcó una tendencia, marcó un estilo, tiene una lógica, no necesita ese respaldo"</p> <p>"Neira se gano su respaldo solo."</p> <p>La marca, yo creo que la Marca de café Neira y el sello de Harrysson hace que sea un producto de primera calidad en total, en general, en concreto todo, redondo, en donde todo encaja, todo es perfecto, yo creo que eso funciona bien, la presencia del dueño en la cafetería también es algo que a veces no se ve en muchas cafeterías de Lima el no necesita concursar en nada,</p>

FUERZA	ELEMENTO	COMPETIDOR 1	COMPETIDOR 2	COMPETIDOR 3
RIVALIDAD COMPETITIVA	Competidores numerosos	(número de competidores) "50 por ahí, 60 posiblemente."	"las cafeterías de especialidad eran contadas con los dedos de las manos, entonces no eran más de 10 o 5, entre 5 y 10, ahora , y claro, todo esta concentrado en Miraflores y San Isidro y Barranco, ahora se puede decir que cada distrito de Lima tiene alguna "	"En este saco de 10 yo me meto pero siendo exigente con el termino yo no creería que hay más de 10 en globo podrían haber 25 o un poco más , en Lima no?"
	El crecimiento de la industria es lento	"entonces claro, y eso que hemos subido, pero es muy tímido todavía. D: Claro, pero de hecho ese crecimiento ha sido bastante rápido A: sí" (descentralización) "Mira ahorita ha salido la primera cafetería en Comas de especialidad, se llama la Micaela eh... en San Juan de Lurigancho creo que ya van tres"	"Si hay un boom y eso se notó desde... hace 2 años" "entonces todo está más descentralizado, de que ya explotó yo diría que sí, está en expansión, todavía yo creo que falta que explote, pero me parece que se está convirtiendo en tendencia" "o sea obviamente se ha incrementado en 300 a 600-700 gramos per cápita pero el tema es que el consumo sigue siendo instantáneo o café comercial" "bueno el café que se esta mostrando a nivel internacional y ganando premios.. entonces ya se ha posicionado, se esta comenzando a posicionar en el mercado internacional"	"creo que hay toda esta idea del café, hace que la gente quiera abrir cafeterías a cada rato, creo que es bastante alta y dependiendo de la zona"
	Las barreras de salida son altas	A: olvídate, pierdes el 80%, entre 80 - 90% vas a perder porque tu si quieres.. oye ya me interesa tu local porque nos queremos salir y va bien pero los socios no quieren apostar.. Viene otro y dice ok... pero a mi no me interesa la barra porque yo voy a hacer otra cosa... entonces, tu que le quieres colocar masomenos un sistema ya no atraca, no que estas mesas olvídate... hay que ponerlas afuera... eso significa donde las guardo? para venderlas a quien? cuantos meses? cuanto me cuesta? D: Pero las máquinas si son fáciles de vender? A: La máquinas es lo más facil, porque la saco.. los molinos los saco	"Ya se está generando un nuevo mercado de equipos de segunda mano, hay muchos proyectos que lamentablemente fracasan, el principal problema es la locación o muchos esperan, como cualquier empresario, dinero; hay personas que tienen otros negocios y no los satisface el dinero"	"yo haría eso o sea es una buena maquina y mi molino y yo creo que tengo más que ganar montando un segundo negocio tal vez algo mas chiquito y no tan ambicioso y me puedo mantener a largo plazo que vendiéndola no" "te quedas con todas tus deudas pero tienes que saber irte.."
	Los rivales estan comprometidos con el negocio	"claro, yo digo no podemos hacer una comunidad? que es justo lo que estoy haciendo, ahora voy a hacer una asociación de cafeterías de especialidad que voy a lanzar ahora en Julio, voy a tener creo 30 primero y ojalá llegue a la mayoría" "D: es un precio mucho más barato A: es la mitad, y ahora entonces me he vuelto antipático pero por qué no, tú quieres que se incremente el consumo pero lo pones como una pituqueada" "A: claro porque dicen que quieren llegar a más gente pero así no se va a llegar nunca porque si yo vendo 20 toneladas voy a ganar pero ellos quieren vender 20 bolsas y ganar" "A: por el rubro es así pero yo como comercializador final no me preocupó de eso, solo compro lo que está bueno y lo vendo, no me estoy preocupando si hubo alguna parte mala pero ahí el caficultor pierde y no hay nada que pueda hacer, pierde toda la cosecha y tiene que sembrar otros 2 o 3 años y si se prestó de la cooperativa entonces qué hace"	"No todas, obviamente como todo negocio los números tienen que estar por delante, pero el efecto de trazabilidad ese es el concepto que aún no están manejando del todo bien."	"Yo conozco a pocos dueños, por lo que escucho de los clientes parece que el compromiso no fuera alto de los dueños...por su negocio, improvisan bastante con un aspecto positivo" "creo que se vende mucho la idea de café peruano sin diferenciar si estas vendiendo buen café peruano o mal café peruano. Yo no tengo ningún interés de venderlo"
	Las empresas no se pueden enterar de lo que hace la competencia con facilidad	"le digo Anibal cuál de los campeones anteriores te ha dado data información anterior o te ha ayudado y me dice ninguno, entonces qué comunidad es esa, que "cool" es eso, no pues" "eso quiere decir que una cafetería no puede ni siquiera ir a la cámara de café y cacao a pedir información de cómo se hace, cuál es la inversión, cuánta gente por metro cuadrado" "eso es grave porque cada una de las cafeterías hace su propia investigación y está completamente sola y eso me parece inhumano porque la gente invierte su plata y pierde su plata porque no tiene data, yo cuando quise hacer la cafetería obviamente me recorrí un montón de cafeterías y lo que hacía era ir a preguntar y decía oye quiero poner mi cafetería y necesito información, tú me puedes compartir información y muchos creen que tienen un secreto y no quiere compartir y eso tampoco lo entiendo o sea comunidad es cooperativo, no porque tengas la información tú vas a hacer lo mismo sino que obviamente vas a buscar tu perfil" "Gino se quedó 3 horas conmigo y me dio un montón de información y volví y otras 2 horas de explicación y así deberían ser todos" "Nada, cero, los dos cero, jaladazos, imagínate, ninguno se... muy pocas se comunican para compartir experiencias"	"No, lo que pasa es que muchos comparten su red de suministros, es fácil tomar el teléfono y llamar a una cooperativa y decirle estoy interesado en tu café, mándamelo, muchos incluso venden hasta el mismo café. Casi todos los baristas se conocen, muchos incluso hasta comparten proveedores, aunque la gran mayoría por un tema de costos, ya comienzan a ser un poco más auténticos y empiezan a hacer sus propios productos y también por control de merma, en su oferta tienen contadísimos proveedores."	"yo preguntaba mucho para empezar pero lo que sí me he fijado bastante es en los precios pero eso no te dice los costos , los precios si los miraba me recorrí todas las cafeterías que había pero no he preguntado y tampoco sé cuánto servir en general todo está muy en pañales no? creo que tienen bastante suerte o sea hay harta chamba detrás de esto que nos ha ayudado a mantenernos"

FUERZA	ELEMENTO	COMPETIDOR 1	COMPETIDOR 2	COMPETIDOR 3	
AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES	Economías de escala por parte de la oferta	"No hay... Economía de escala, salvo el que venda, el que vende puede tener una economía de escala, el que esta empezando que economía de escala tiene? No tiene ninguna; eso es una gran barrera"	"Es complicado, porque normalmente el consumo de una cafetería no justifica nada para un productor. Algunos productores prefieren dárselo a acopiadores, porque les pagan más o todo al contado. El café es un commodity, ellos prefieren vender lotes grandes que vender solo un saco, ese es el problema. Además el café se cotiza en bolsa, entonces la mayoría de acopiadores fija en bolsa"	"No, no creo... o sea, creo que puedes hacer.. en el caso de otras cafeterías que tu tuestas el café y puedes ser el proveedor para otras cafeterías de ese café que tu tuestas pero no me parece que ese proceso para empezar tu acopiar tu café y tostarlo sea sencillo, yo creo que eso es super complicado, entonces... al final terminas dependiendo de un tostador en el caso que no tuestes, tu no compras en verde y tu tuestas y le compras a una cafetería o un tostador como es nuestro caso"	
	Beneficios de escala por parte de la demanda	"D: crees que un cliente de una cafetería de especialidad tendría la misma apertura para ir a una nueva que para ir a las que ya existen? A: Si porque quiere seguir viendo..., me estás hablando de un mercado bien pequeño, el que sabe de café, el cliente que sabe de café, es de este tamaño... tienes que entender que los clientes que van a las cafeterías de especialidad, es cierto, les puede gustar el café, pero no van por el café muchas veces" "12 regiones hacen café, caficultores hay en cantidad, si tú quieres, te lo voy a poner en fácil, si tú quieres tener buen café, te vas a una cafetería, ves la trazabilidad, ves que finca es, escribes y ya está, no es tan difícil. Lo que es difícil es saber que café te da, si tienes alguna experiencia para escoger tu"	"Sí, es que en realidad no hay problema. Siempre hay cierta afinidad en cuestión de los gustos, pero es como todo, subjetivo como en la comida, pero obviamente es netamente personal."	"creo que si tienes una ventaja si recién ingresas por la novedad y si te marketeas bien con vainas así instagrameables y todo pero creo que lo más importante es mantenerte en el tiempo... construir una base sólida de clientes.. " "yo creo que si creo que hay una onda de visitar las cafeterías que recién empieza"	
	Costes por el cambio de clientes		"Que pretendan que si me subieron el precio y es muy caro, me voy a otro lado; hay mucho de ello también, pero normalmente la persona que sabe valorar el café creo que no le importaría el precio, pero bueno tiene que ser un precio razonable de acuerdo al mercado, tampoco vas a duplicar el precio solo porque es de calidad"	"o lo veo como una amenaza realmente, pero si entra el pánico de que a lo mejor el primer o segundo mes de novedad en el otro lado, tengamos un bajón acá, eso si como que es una posibilidad."	
	Requisitos de capital	"D: ajá pero qué tan fácil crees que es que alguien abra su cafetería A: complicadísimo D: en términos de qué A: de plata, es mucha plata, si tú analizas las cafeterías de especialidad ves que hay unas que se han iniciado muy bien y ves que hay inversión y otras que no ves tanto, no hay asesoría de diseño ni de marketing" "en este local he invertido \$60 000" "D: y qué tan sencillo crees que es recuperar la inversión inicial, tú ya la has recuperado? A: no, con 60 menos, un negocio que sea relativamente rentablemente tiene que retomar entre 1 año y medio y 2 años, un negocio bueno en 1 año 2 meses y uno espectacular en 8 meses, al comienzo nunca estás en verde, hay que seguir invirtiendo plata"	"La inversión más difícil es en equipos, sin duda, es la más costosa, para una cafetería necesitas máquinas de expreso, toda la maquinaria para montar tu cafetería no? Creo que 50 – 60 % de la inversión es equipos y es lo más caro"	"desde mi punto de vista ha sido alta pero hemos tratado de reducir, o sea como que, gastar en equipos y la infraestructura mantenerla lo más bajo posible" "si tienes la plata para ponerlo, lo sacas altoque y sobrevives altoque y todo, sino ya te cuesta un poco más "	
	Beneficios para los miembros independientemente del tamaño	"como no hay data ya tienen un cierto error que siempre te va a nutrir, los ya establecidos ya tienen eso manejado" "al café, acá si no completas un ticket que te venda comida la cafetería ninguna la hace ah, salvo quienes? Bueno.. Harry si puede vivir vendiendo café" "12 regiones hacen café, caficultores hay en cantidad, si tú quieres, te lo voy a poner en fácil, si tú quieres tener buen café, te vas a una cafetería, ves la trazabilidad, ves que finca es, escribes y ya está, no es tan difícil. Lo que es difícil es saber que café te da, si tienes alguna experiencia para escoger tu"	"De hecho tienen un know how, o sea definitivo, los baristas de la antigua generación tienen una red de contactos, una red de suministros distinta, derrepente pues mas experiencia con respecto al manejo de equipos, distribuidores, proveedores pero no necesariamente ah... yo pienso que es un mercado abierto y bueno, existen ya muchos asesores y consultores que pueden ayudar pues en el negocio" "ue son cafés de alta calidad, el tema es, como te digo, no basta solo con comprarlo, sino prepararlo bien, el tema es como te digo, que tan bien o sea, no solo el proveedor sino va más allá de eso."	"u mayor ventaja creo que es que sobrevivió, digamos, que tiene el tiempo y que tiene el conocimiento para tomar decisiones, porque la experiencia nos ha permitido... manejar las cosas con más profesionalismo"	
	Acceso desigual a los canales de distribución				"tu compartes seguidores con las demás cafeterías por lo mismo que el universo es pequeño... entonces que les ofrezcas de diferente"
	Política restrictiva del gobierno	"Los municipios tienen sus regulaciones, lo que te piden normalmente ... la cafetería es más ligera, no tiene cocina sino algo más pequeño, entonces es mucho más sencillo, la inversión también es diferente pero cada municipio tiene sus regulaciones, un poco más o menos cada una"	"Si abrir, registrarte, registrar tu marca y todo, todo el protocolo normal, no hay ninguna restricción, bueno, si quisieras vender alcohol derrepente o alguna otra licencia nocturna, pero más allá de eso no pues.. quizá si es un café con piernitas como el de miraflores, también derrepente un café distinto... no sé. Depende del concepto en general."	"Que es un desastre todo eso... que en la misma municipalidad no se aclaran entre ellos, hay un monton de información confusa" "No, creo que estamos como fuente de soda y eso ya nos limitaba por ejemplo para vender cervezas artesanales, en algún momento nos dijeron que la calle tampoco tiene permiso pero hay negocios en la calle entonces.. no esta claro, el rubro de cafetería no está claro... "	

FUERZA	ELEMENTO	COMPETIDOR 1	COMPETIDOR 2	COMPETIDOR 3
INFLUENCIA DE PROVEEDORES	Los proveedores están más concentrados que la industria de cafeterías de especialidad	"Hay un montón, salen chicos que quieren hacer los kekes todo el tiempo, hay un montón, hay grandes, pequeños, mira en comida olvídate" "este pata lo que quiere hacer es una planta de tostado para distribuir café a todo el Perú, lo que yo pienso es los caficultores no se dan cuenta que se los van a comer vivos? o sea si entre todos ellos no pueden ponerse de acuerdo para hacer una tostadería y producir lo mismo te van a comer y te van a dominar el precio a largo plazo y es algo que dices esto no pinta bien y por qué pues porque no hay comunidad, entre las mismas familias no se hablan y claro todos los que exportan están felices de que no haya unión" "y tienes caficultores que tienen 3 a 5 hectáreas, eso no es rentable en ninguna parte del mundo, entonces tienen que juntarse y al final las cooperativas también son pericótivas porque muchas veces jalan ahí, el sistema al final no está bien entonces qué hacer porque eso que sucede con los caficultores sucede también con los tostadores, también hay un montón que se sacan las uñas y le venden a las cafeterías y a la vuelta están que les venden a los otros" "Nada, cero, los dos cero, jaladazos, imagínate, ninguno se... muy pocas se comunican para compartir experiencias" "CERO, nadie, ni en caficultores que es lo mismo, hacen sus propias experiencias, mira hay un lote de cafetaleros que se vienen de 3 - 4 generaciones y ya los fundos que son inmensos se han ido dividiendo por	" Los que están más organizados son las cafeterías, porque hay muchas carencias en la producción."	"quien tiene mejor organización? Cafeterías o proveedores? F: Cafeterías"
	El grupo de proveedores no depende demasiado de la industria para obtener beneficios	"El café es un commodity, estamos hablando que no llega a 0.90 céntimos de dólar por kilo y en muchas regiones porque el acceso es difícil estamos hablando de encima de 1.20 dólares entonces a la hora de vender, mucho terminan perdiendo, claro en algunos casos algunos reciben un poco más arriba del commodity pero no es lo común porque el Perú no tiene marca, no es como el ceviche que tiene una marca, el Perú no tiene marca en café" "tenemos dos años consecutivos como la mejor taza del mundo, el año pasado y este el de cusco y los caficultores que han hecho ambos cafés siguen siendo igual de pobres, entonces no sirve de nada." "el que vende, como siempre en la línea, el final es el que se lleva la mejor tajada, acá los que se llevan la mejor tajada del café es el tostador porque es el tostador de Lima que le vende a las cafeterías y es quien se lleva el mayor margen" "pero algo hay que hacer para que también se lleven los caficultores y estamos hablando que te va a producir una planta que es bendita y que lo	"No necesariamente. Hay muchos que están haciendo un trato directo con tostadores de afuera, que son los que más pagan; el tema es que ahí está el problema muchos tostadores de afuera se preocupan mucho por la trazabilidad del efecto social y con ser países de mayor consumo, obvio tienen más volúmenes de compra; por lo tanto, compran casi todo el lote o ya tienen comunicación directa con el productor, entonces los precios que fijan son mucho más altos, esto no está alineado con la bolsa de valores, es un precio ya diferenciado; muchos productores esperan que el comprador nacional compren al precio que pagan afuera y eso es algo muy complicado, porque realmente no estamos todavía a ese nivel, no podemos comprar todo el lote y además no podemos pagar lo que pagan afuera."	"yo creo que hay bastantes, hay bastantes cuando recién abrimos venían un montón de proveedores, si hay"
	Los participantes de una industria se enfrentan a fluctuaciones en los costos y a proveedores inestables	(proveedor) "el problema es que la mayoría no está profesionalizado ni tiene toda la tecnología ni técnica... todavía y tu siempre tratas de buscar estándares, o sea a mí me das un café y me tienes que dar con esa calidad de café, no me cambies, ese es el problema cuando son chicos, tienes caficultores de 3, 5, 6 hectáreas... como me mantienes la calidad?" "porque ya tengo mis fundos fijos y que ya trabajan según la calidad y especificaciones que yo quiero"	"oye genial, compre un saco y me lo soplé... me lo acabé en un mes y luego voy a comprar un saco más y ya no tiene... que hago? Ya acostumbré a mis clientes a una oferta de café... es todo un problema..." "se es el tema con que a veces es muy complicado comprar a un solo productor, muchas veces ellos tampoco están capacitados, no saben ni lo que tienen, entonces es todo un tema de capacitación en campo, ellos solo quieren venderte el café."	"ero yo se en que puedo contar con el tostador.. se que esperar.. cuando empecé a trabajar con el también era un tema de feeling entonces como que estoy comodo con el.. todo eso lo tendría que ganar.."
	Los proveedores brindan pdctos diferenciados entre si	"porque ya tengo mis fundos fijos y que ya trabajan según la calidad y especificaciones que yo quiero" "sí sí hay valor diferenciado, te das cuenta al toque. Hay gente que falla o falla en escoger el café o falla en su producción o en su cuidado o fallo en su despulcro, fallo en su secado, fallo en su testado."	"Eso es lo que están empezando a hacer, como las cosechas selectivas, esto tiene un valor que se ve reflejado en el puntaje final y en la calidad que representa; obviamente al tener un mejor trato en la cosecha se ve reflejado en el puntaje, en la calidad"	"a mayor diferenciación que puede hacer uno con respecto al otro puede ser en cuan bueno... en la calidad del grano digamos no? "
	El proveedor se puede volver parte de la industria	"son buenos productores pero no saben bien cómo relacionarse con la gente de las cafeterías porque no tienen medios" "D: qué tan fácil es para los proveedores obtener información de las cafeterías? A: si preguntan a la cafetería directo pero no hay ninguna data"		"entiendo que el trato con el agricultor es otro mundo super complicado... J: que no te metes... F: Noo, no me quiero meter yo... y que por algo esa es su chamba... por algo el no tiene una cafetería.."

FUERZA	ELEMENTO	COMPETIDOR 1	COMPETIDOR 2	COMPETIDOR 3
INFLUENCIA DE COMPRADORES	Existen pocos compradores	"entonces claro, y eso que hemos subido, pero es muy tímido todavía. D: Claro, pero de hecho ese crecimiento ha sido bastante rápido A: si"	"El consumo no es que esté bajo, sino que lo que se consume en su mayoría no es café especial, entonces se habla de que ha habido, hay un incremento per cápita, o sea obviamente se ha incrementado en 300 a 600-700 gramos per cápita pero el tema es que el consumo sigue siendo instantáneo o café comercial" "la diferencia que aquí en un país gastronómico como Perú, no es el hábito del día a día, sino es el gusto del fin de semana, la experiencia del lounge, salir un rato, conversar, pero no es que sea un hábito o una necesidad"	
	Los productos de la industria están estandarizados	(Proceso)"Si... yo creo que hay... espresso bar... como tu ves... el espresso bar la mayoría tiene.. unos menos unos más pero 8 variedades van a tener..." (Producto)"No... mi café tiene que ser diferente al de origen y tiene que ser diferente al de Neira..." (Servicio)"si yo creo que hay una cosa en las cafeterías de especialidad, en la gran mayoría.. que te dan otra cosita... no ir a lo mismo que irte a cualquier cafetería, no es así, no tiene ese movimiento, la cafetería de especialidad normalmente tiene otro espíritu" "cada uno tiene o se diferencia en algo y tu... vas visitando"	"En realidad, no creo." "o, lo que ofrece una cafetería de especialidad no lo puedes encontrar en otras cafeterías, como te digo hay mínimos requisitos que vas a obtener dentro de una cafetería de especialidad; ahora, puedes autocatalogarte como cafetería de especialidad, pero no vendes un café especial o vendes métodos alternativos, pero no usas café especial" "es decir cada cafetería tiene un toque personal un distintivo en cuanto a sabor, que aburrido ir a diferentes cafeterías en Lima y encontrar siempre el mismo sabor, de hecho pues.. cada cafetería tiene un toque de sabor distinto, un grado diferenciador y eso obviamente es arquitectura de la bebida, es diseño, entonces obviamente tienes que... eso va es armando"	"yo sé por Las cafeterías que sigo que es un Tipo de cafetería estándar, Como también está la cafetería marrón que digamos es formal .En cuanto a estética al cliente le puede parecer que muchas son iguales o copia pero creo que cada uno va a su propia, su propia... tienen bastante diferenciación"
	Los compradores incurrir en bajos costos al cambiarse de proveedor	"Móvilizarte, porque si tu vas a Neira y vives en San Isidro, te va a costar" "pero el que es romántico para el café, se quiere recorrer todas, no es costo para el romántico"	"Sí, es que en realidad no hay problema. Siempre hay cierta afinidad en cuestión de los gustos, pero es como todo, subjetivo como en la comida, pero obviamente es netamente personal."	"creo que depende el tema de la cercanía el café o sea mucha gente de los clientes lo tomaban en otras por ejemplo en Neira o en otras pero acá no había una no está el pan de la chola que está literalmente a la vuelta pero quién toma café de especialidad no lo asocia como una cafetería de especialidad"
	Los compradores se pueden retirar y producir el mismo pdcto	"Si... D: Que tan factible crees que es? A: Yo soy uno de ellos... si se enamoran del café y tienen una espalda... dependiendo de que o asociarse, si lo pueden hacer y ojalá que lo hagan porque se necesita"	"no basta solo con comprarlo, sino prepararlo bien, el tema es como te digo, que tan bien o sea, no solo el proveedor sino va más allá de eso, es decir, como puedes tu sostener tu calidad si ya empezaste con una propuesta, o sea eso implica también conocimiento previo, es decir, el emprendedor, en este caso, tendría que tener una mínima capacitación a nivel sensorial para con el café, entonces el primero que debería aprender a preparar café en su negocio es el líder, el empresario"	
AMENAZA DE SUSTITUTOS	Cuánto mejor es el valor que se obtiene al cambiarse	"Tu nunca te vas a poder comparar con uno de ellos" (un sustituto) "Cosas un poquito más elaboradas.. la gente va a ir a la cafetería de especialidad porque le ven algo diferente, ven un valor agregado distinto... sino no irían" "D: Depende de lo que busque el cliente A: Ellos tienen cocina.. no hay forma." "Cosas un poquito más elaboradas.. la gente va a ir a la cafetería de especialidad porque le ven algo diferente, ven un valor agregado distinto... sino no irían"	"En realidad, no creo." "o, lo que ofrece una cafetería de especialidad no lo puedes encontrar en otras cafeterías, como te digo hay mínimos requisitos que vas a obtener dentro de una cafetería de especialidad; ahora, puedes autocatalogarte como cafetería de especialidad, pero no vendes un café especial o vendes métodos alternativos, pero no usas café especial"	"sí le solucione el tema de distancia, de tiempo si no pero como te digo yo no creo que cambies así como una cosa tan radical" "no, yo creo que busca otra cosa, creo que busca otra cosa otro espacio... otra cosa, busca otra cosa"
	Para el cliente, el cambiarse es muy bajo en costo	"Móvilizarte, porque si tu vas a Neira y vives en San Isidro, te va a costar" "pero el que es romántico para el café, se quiere recorrer todas, no es costo para el romántico"	"Que pretendan que si me subieron el precio y es muy caro, me voy a otro lado; hay mucho de ello también, pero normalmente la persona que sabe valorar el café creo que no le importaría el precio, pero bueno tiene que ser un precio razonable de acuerdo al mercado, tampoco vas a duplicar el precio solo porque es de calidad."	"creo que depende el tema de la cercanía el café" "creo que es un tema de comodidad de cómo se inserta en tu día a día."

ANEXO Q: Resultados del Taller Participativo.

PRESENTACIÓN DE HALLAZGOS A NEIRA CAFÉ LAB						
3. DINAMICA DE PRIORIZACIÓN DE HALLAZGOS DEL ANÁLISIS EXTERNO						
Dinámica donde el dueño de la cafetería, posterior a la exposición, hace una priorización de lo que percibe como las oportunidades o amenazas más importantes o que más le afectan. En la columna "Result." se puede observar el resultado del elemento calificado como alto, medio o bajo según los hallazgos; en la columna "Valor.", se puede observar la calificación del dueño la cual va del 1 al 5, siendo 1 la más importante dentro de la fuerza que corresponde.						
FUERZA	OPORTUNIDAD			AMENAZA		
	Elemento	Result.	Prior.	Elemento	Result.	Prior.
Rivalidad Competitiva	Los rivales estan altamente comprometidos con el negocio y aspiran a ser lideres. Tienen metas que van mas allá de lo económico	M	1	Los competidores en el sector son numerosos	A	1
	Se puede obtener información de lo que hacen otras cafeterías de especialidad	M	2	El crecimiento de la industria es lento	B	2
Amenaza de Nuevos Competidores	Existen beneficios para miembros ya existentes más alla del tamaño	A	1	Las barreras de salida son altas	M	3
	Requisitos de Capital	A	2	Existen costos para los clientes al cambiar de proveedor	M	1
	Beneficios de escala desde la demanda	B	3	Existen políticas gubernamentales restrictivas	B	2
	Beneficios de escala desde la oferta	B	4	Existe un acceso desigual a los canales de distribución	B	3
Influencia de Proveedores	Los proveedores brindan productos diferenciados entre si	A	1	Los participantes de enfrentan a fluctuaciones en costos y a proveedores inestables	M	1
	Los proveedores están más concentrados que la industria de cafeterías.	B	2	Los proveedores dependen demasiado de la industria para obtener beneficios	M	2
Influencia de los Compradores	Los productos del sector son estandarizados	B	1	El proveedor se puede volver parte de la Industria	M	3
	Existen pocos compradores en el Sector	M	2	No existe un sustituto del producto	A	4
Amenaza de Sustitutos				Los compradores incurren en costos al cambiarse	B	1
				Los compradores pueden integrarse al sector	M	2
5. DINAMICA DE PRIORIZACIÓN DE HALLAZGOS DEL ANÁLISIS INTERNO						
Se realiza una dinámica donde el dueño de la cafetería, posterior a la exposición, hace una priorización de lo que percibe como los aspectos positivos o negativos más importantes o que más le afectan. En la columna "Prior.", se puede observar la calificación del dueño la cual va del 1 al 5, siendo 1 la más importante dentro del sub elemento que corresponde.						
ELEMENTO	SUB ELEMENTO	POSITIVO		NEGATIVO		
		HALLAZGO	Prior.	HALLAZGO	Prior.	
GERENCIA	Planeación	Tiene desarrollado la misión y visión del negocio	1	No hay una clara planificación de las acciones a futuro	1	
		Tiene como base tres características de sus servicio que son Calidad, Hospitalidad y Trazabilidad.	2	Solo tiene objetivos relacionados a la venta	2	
		Tiene una marca bien construida desde el inicio que recoge todo lo que se quiere transmitir	3	En la actualidad no se está comunicando la trazabilidad.	3	
		Se tiene prevista la apertura de un nuevo local antes que culmine el 2019	4			
	Organización	Los puestos estan bien definidos y existe un organigrama	1	Se teme que el dueño se enfoque mucho en el tema administrativo y descuide su principal fortaleza que es la dedicación a ver temas de café.	1	
		Los colaboradores tienen claro cuáles son sus funciones y las de sus compañeros	2	Se cree que ciertos colaboradores se limitan a cumplir con lo que deben hacer y no colaboran con el equipo	2	
	Motivación	Hay una delegación de la autoridad hacia el encargado de la cafetería	3	Las acciones que se realizan con respecto a la motivación no son constantes.	1	
		Hay una buena dinámica de grupo dentro de la cafetería	1	La integración extralaboral es débil a comparación del ambiente dentro de la barra	2	
		Hay reuniones quincenales de todo el equipo para relevar incidentes con clientes y las cosas por mejorar.	2			
	Admin. de Personal	Existente una comunicación bidireccional con Harrysson	3	Las capacitaciones no tienen la variedad que amerita el sector, no se realizan de manera continua y no hay un seguimiento de las acciones	1	
		La organización posee una cultura de hospitalidad y de relación horizontal.	1	No se realizan evaluaciones de desempeño continuas.	2	
		Se está construyendo un manual de capacitaciones	2	Algunos colaboradores muchas veces no saben responder ciertas preguntas de los clientes	3	
	Control	El proceso de inducción se hace en turnos acompañado de alguien con experiencia y al finalizar se le toma un examen de los procedimientos.	3	No se realiza un control de las acciones		
		Realizan un control de calidad del producto que ofrecen				

MARKETING	Análisis de cliente			No se cuentan con las herramientas para examinar y evaluar el perfil de los clientes, por lo que no está bien identificado el segmento al que se dirige.		
	Venta prod y serv	El servicio si se considera como un elemento de suma importancia dentro de la oferta y se enfatiza su desarrollo.	1	No se promueve el consumo del postre de fin de semana ni al café en grano, ya que no se le publicita bien a pesar de la buena recepción del producto.	1	
				La carta no es del todo entendible.	2	
				No hay una atención personalizada a los nuevos clientes en relación al conocimiento del café de especialidad.	3	
	Planeación prod y serv	Show de Plomo		Principalmente se basa en el mkt de boca a boca lo que viene funcionando bien.	2	
				Existe la posibilidad de comprar el café en grano.	3	
				Merchandising poco desarrollado (depende de sponsor)	5	
	Fijación de precios	Existe una política de margen mínimo de ganancia.			No hay planeación ni promoción previa para Los postres que se ofrecen Los fines de semana a pesar de la buena acogida de Los mismos.	1
	Distribución				no se trabaja la estacionalidad de las bebidas con énfasis	2
	Inv. De mercado				no esta planificada la creación de nuevo Merchandising	3
Análisis de oportunidad.				El único canal de venta es la cafetería.		
				No hay una realización de estudio de mercado.		
				No hay un profundo análisis de la relación costo/beneficio.	1	
				No hay una asignación de presupuesto anual al marketing.	2	
PRODUCCION Y OPERACIONES	Procesos	existe un manual de procedimientos	1			
		Maquinaria especializada para la preparación del café.	2			
		Ofrece diversos métodos de págo (fisicos y digitales)	3			
	Capacidad				Cuando hay alta demanda, el barista y su asistente no se dan a basto, lo que aumenta el tiempo de espera y disminuye la calidad del servicio.	1
					Solo el barista esta capacitado para preparar café.	2
					Solo hay 1 barista por turno.	3
	Inventario	Eficiente flujo de compras	Adecuado control de mermas	1		
				2		
	Fuerza Laboral				Solo 3 miembros del equipo tienen el conocimiento para manejar todas las maquinarias.	1
	Calidad	Involvemento del dueño para visitar fincas de producción asegurar la alta Calidad del café.	Catas de entrenamiento para perfeccionar el aspecto sensorial.	se realiza una calibración constante para mantener la Calidad a lo largo de Los días.	1	
2						
3						
FINANZAS Y CONTABILIDAD	Funciones de F y C	Se logró recuperar la inversión en el primer año de apertura		Toda la inversión se realiza únicamente con capital propio	1	
	Razones financieras			No hay una asignación de capital definida para las áreas.	2	
ADM. INFORMACIÓN		Cuenta con un software para manejar las ventas y el registro de asistencia de sus colaboradores.		Utiliza herramientas financieras básicas.		
I+D		Se invierte en maquinaria con mayor tecnología		No se realiza un registro de datos de usuarios frecuentes.		
6. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS PARA EL PLAN DE MARKETING tomando como input los hallazgos y las valoraciones establecidas. Objetivos acordados: <ul style="list-style-type: none"> a. Aumentar las ventas en un 10% para el año 2020. b. Incrementar la notoriedad de marca dentro del sector de cafeterías de especialidad c. Mejorar la experiencia del cliente dentro de la cafetería 						

ANEXO R: Guía de encuesta para medir el valor de marca.

Variable	Elemento	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Notoriedad	La marca Neira Café Lab me resulta familiar					
	Puedo reconocer fácilmente el logo Neira Café Lab					
Calidad percibida	El café de la marca Neira Café Lab es de buena calidad					
	El café de la marca Neira Café Lab tiene una calidad excelente					
Imagen	La marca de café Neira Café Lab tiene una imagen positiva					
	La marca de café Neira Café Lab tiene personalidad					
Lealtad	Soy leal al café de la marca Neira Café Lab					
	Seguiré comprando café de la marca Neira Café Lab					
Valor de marca	Tiene sentido comprar café de la marca Neira Café Lab aunque haya cafés similares					
	Tiene sentido comprar café de la marca Neira Café Lab aunque haya cafés más baratos					

ANEXO S: Aprobación de acciones y supuestos por parte del dueño.

APROBACIÓN DE SUPUESTOS

La presente investigación, **Elaboración de un Plan de Marketing con enfoque experiencial en una cafetería de especialidad de Lima Metropolitana: Neira Café Lab**, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. En el presente documento se exponen diferentes supuestos acerca de comportamientos y reacciones del mercado de cafeterías de especialidad de Lima Metropolitana a las acciones propuestas por el equipo investigador dentro del plan táctico.

1. Venta de bolsas de café en grano de 150 gr.: El primer mes se venderán aproximadamente ~~20~~ ⁴² 20 bolsas de café con un crecimiento de 10% mensual.
2. Pack de bolsas de café en grano de 150 gr.: El primer mes se venderán aproximadamente 20 packs con una venta estable para todo el año.
3. Creación de nueva bebida: El primer mes se venderán aproximadamente 100 bebidas nuevas con una venta estable para los siguientes 6 meses hasta la creación de otra nueva bebida.
4. Ofrecer método diferente el fin de semana: El primer se venderán aproximadamente un 35% más de la base, dando como resultado 20 ventas nuevas al mes con una crecimiento de 10% mensual.
5. 20% descuento días festivos: Cada día festivo llegará un ~~30%~~ ²⁵ 25% adicional de personas (aproximadamente ~~145~~).
6. 10% de descuento por un café para llevar luego de haber consumido en la cafetería: El 5% de las transacciones diarias accederán a este descuento (5 transacciones nuevas al día).
7. Ofrecer un descuento si adquiere un método alternativo de filtrado en vez de un derivado del espresso: El 10% de los cafés servidos al día se convertirán en cafés de métodos (~~6~~ ⁶ cafés al día)
8. Dar a degustar un origen distinto a la bolsa de café en grano que adquiere el cliente: El 20% de las ventas mensuales (~~360~~ ³⁶⁰ bolsas) vendrá acompañado de la degustación.

Yo **Harrysson Neira**, representante de **Neira Café Lab** confirmo que los supuestos expuestos en el presente documento pueden llegar a cumplirse. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización que dirijo.

Atentamente,



Harrysson Neira
Dueño de Neira Café Lab
46398330

ANEXO T: Consentimientos Informados de los entrevistados.

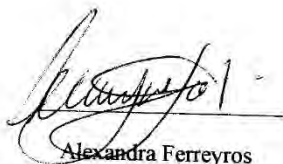
CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, **Elaboración de un Plan de Marketing con enfoque experiencial en una cafetería de especialidad de Lima Metropolitana: Neira Café Lab**, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente **Andrés Macaracivil**.

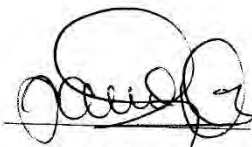
El objetivo de contar con la información solicitada es **diagnosticar la situación actual de Neira Café Lab para identificar las oportunidades de mejora con respecto al marketing de la organización**, esto se realizará a través de una entrevista al dueño de la cafetería y a sus colaboradores, así como de encuestas a sus clientes. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.



Alexandra Ferreyros
20131287



Diana Orrego
20131566



Jorge Luis Valderrama
20131113

Yo **Harrysson Neira**, representante de **Neira Café Lab** autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica **Elaboración de un Plan de Marketing con enfoque experiencial en una cafetería de especialidad de Lima Metropolitana: Neira Café Lab**. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización que dirijo.

Atentamente,



Harrysson Neira
Dueño de Neira Café Lab
46398330

CONSENTIMIENTO INFORMADO DEL TALLER DE HALLAZGOS

La presente investigación, **Elaboración de un Plan de Marketing con enfoque experiencial en una cafetería de especialidad de Lima Metropolitana: Neira Café Lab**, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente **Andrés Macara-chvili**.

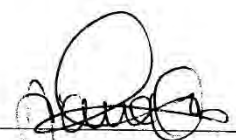
El objetivo de contar con la información solicitada es **diagnosticar la situación actual de Neira Café Lab para identificar las oportunidades de mejora con respecto al marketing de la organización**, esto se realizará a través **de un taller participativo con el dueño de Neira Café Lab donde se le presentan los hallazgos correspondientes al análisis interno y externo de la cafetería, así como se realizan diferentes dinámicas para la ponderación de los resultados y la construcción de objetivos del plan de marketing**. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.



Alexandra Ferreyros
20131287



Diana Orrego
20131566



Jorge Luis Valderrama
20131113

Yo **Harrysson Neira**, representante de **Neira Café Lab** autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica **Elaboración de un Plan de Marketing con enfoque experiencial en una cafetería de especialidad de Lima Metropolitana: Neira Café Lab**. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización que dirijo.

Atentamente,



Harrysson Neira
Dueño de Neira Café Lab
46398330

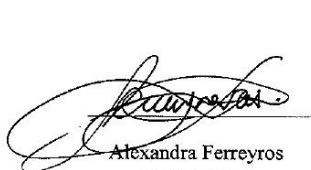
CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, **Elaboración de un Plan de Marketing con enfoque experiencial en una cafetería de especialidad de Lima Metropolitana: Neira Café Lab**, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente **Andrés Macara-chvili**.

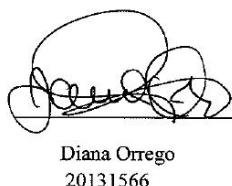
El objetivo de contar con la información solicitada es **diagnosticar la situación actual de Neira Café Lab para identificar las oportunidades de mejora con respecto al marketing de la organización**, esto se realizará a través de **una entrevista a Anibal Kovaleff, proveedor de café**. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

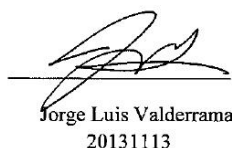
Agradecemos su apoyo.



Alexandra Ferreyros
20131287



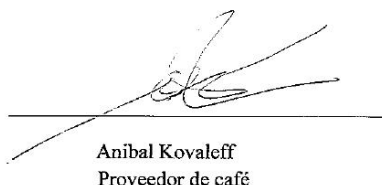
Diana Orrego
20131566



Jorge Luis Valderrama
20131113

Yo **Anibal Kovaleff**, proveedor de café, autorizo la utilización y publicación de los de la información ofrecida acerca del **mercado de cafeterías de especialidad de Lima** para la elaboración del trabajo de investigación académica mencionado. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Anibal Kovaleff
Proveedor de café

CONSENTIMIENTO INFORMADO

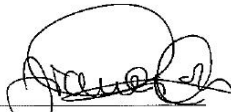
La presente investigación, **Elaboración de un Plan de Marketing con enfoque experiencial en una cafetería de especialidad de Lima Metropolitana: Neira Café Lab**, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente **Andrés Macarachvili**.


El objetivo de contar con la información solicitada es **diagnosticar la situación actual de Neira Café Lab para identificar las oportunidades de mejora con respecto al marketing de la organización**, esto se realizará a través de una entrevista a Fernando Nbeyro Sosa. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.



Alexandra Ferreyros
20131287


Diana Orrego
20131566


Jorge Luis Valderrama
20131113

Yo Fernando Nbeyro Sosa representante de La Teoría de los 6 Cafés autorizo la autorización y publicación de información ofrecida acerca del mercado de cafeterías de especialidad de Lima para la elaboración del trabajo de investigación académica mencionado.

Atentamente,


Fernando Nbeyro Sosa
43805270
05 de julio del 2014

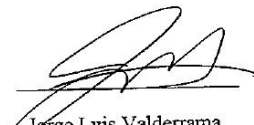
CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, “**Elaboración de un plan de marketing con enfoque experiencial para una cafetería de especialidad en Lima Metropolitana: Caso Neira Café Lab**”, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente **Andrés Macarachvili**.

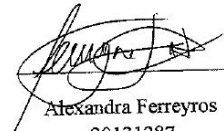
El objetivo de contar con la información solicitada es **diagnosticar la situación actual de Neira Café Lab para diagnosticar la situación actual de Neira Café Lab para identificar las oportunidades de mejora con respecto al marketing de la organización** esto se realizará a través de una entrevista a diversos especialistas relacionados al mundo del café y los servicios. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

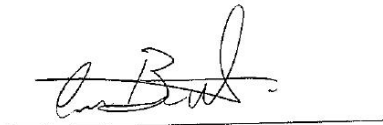

Jorge Luis Valderrama
20131113


Diana Orrego
20131566


Alexandra Ferreyros
20131287

Yo **Carina Barrera**, representante de **Punto Café** autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica **Elaboración de un plan de marketing con enfoque experiencial para una cafetería de especialidad en Lima Metropolitana: Caso Neira Café Lab**. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,


Carina Barrera Córdova
• Editora Punto Café
• Coffee Assurance Quality Red Fox

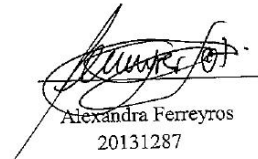
CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, **Elaboración de un Plan de Marketing con enfoque experiencial en una cafetería de especialidad de Lima Metropolitana: Neira Café Lab**, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente **Andrés Macara-chvili**.

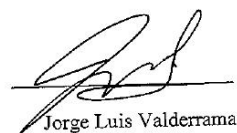
El objetivo de contar con la información solicitada es **diagnosticar la situación actual de Neira Café Lab para identificar las oportunidades de mejora con respecto al marketing de la organización**, esto se realizará a través de una entrevista a **Alberto Franco**, dueño de la cafetería **Modo Café**. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

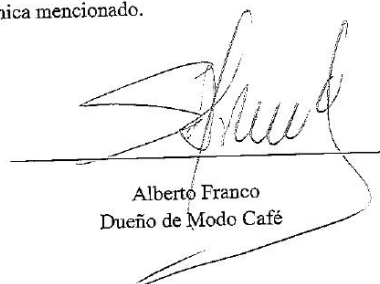

Alexandra Ferreyros
20131287


Diana Orrego
20131566


Jorge Luis Valderrama
20131113

Yo **Alberto Franco**, representante de **Modo Café** autorizo la utilización y publicación de la información ofrecida acerca del **mercado de cafeterías de especialidad de Lima** para la elaboración del trabajo de investigación académica mencionado.

Atentamente,


Alberto Franco
Dueño de Modo Café

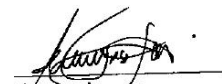
CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, **Elaboración de un Plan de Marketing con enfoque experiencial en una cafetería de especialidad de Lima Metropolitana: Neira Café Lab**, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente **Andrés Macara-chvili**.

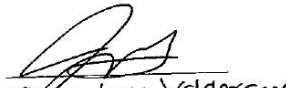
El objetivo de contar con la información solicitada es **diagnosticar la situación actual de Neira Café Lab para identificar las oportunidades de mejora con respecto al marketing de la organización**, esto se realizará a través de **una entrevista al dueño de la cafetería y a sus colaboradores, así como de encuestas a sus clientes**. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.



Alexandra Rreyra
20131287


Diana Orrego
20131566


Jorge Luis Valderrama
20131113

Yo **Esther Vargas**, representante de **Perú 21** autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica **Elaboración de un Plan de Marketing con enfoque experiencial en una cafetería de especialidad de Lima Metropolitana: Neira Café Lab**. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,


Esther Vargas
Perú 21
DNI 09833125