

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



**Análisis del valor de marca para una cafetería cultural en
Miraflores. Caso: Agora Café & Arte**

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

VASQUEZ MONGE, Álvaro Rodrigo
SALAS INFANTE, Marco Aurelio

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

CAMPOS MONTES, Mayra Lizeth

Asesorados por: Mgtr. Martha Marianella Pacheco Mariselli

Lima, julio de 2019

El proyecto profesional

Análisis del valor de marca para una cafetería cultural en Miraflores. Caso: Agora

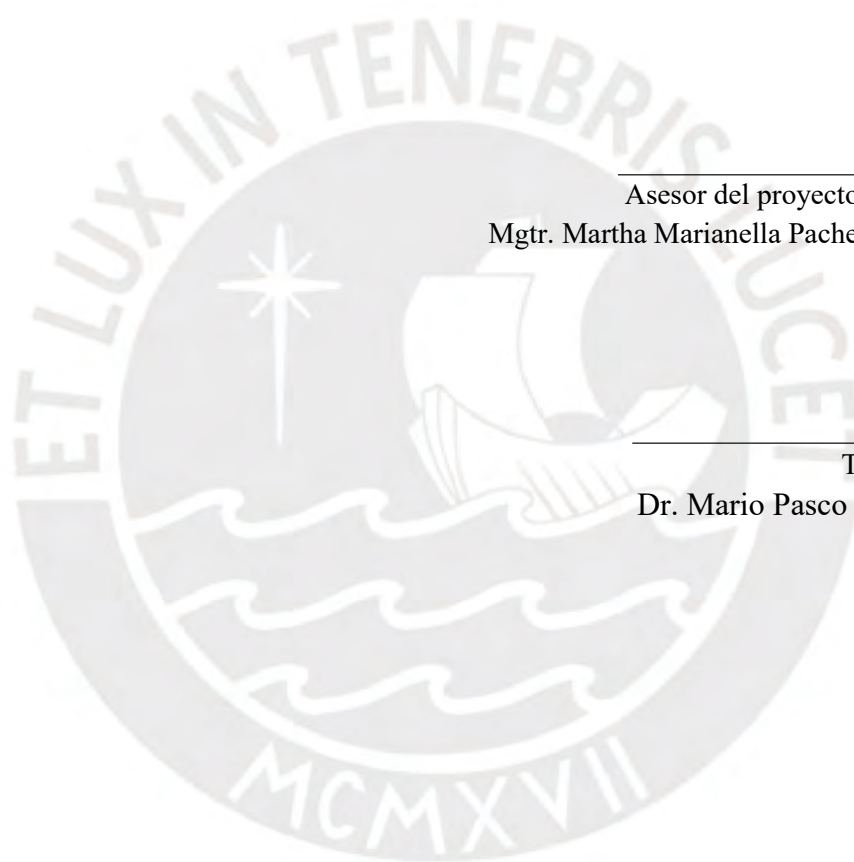
Café & Arte

ha sido aprobado por:

Presidente del jurado
Mgtr. María de Fátima Ponce Regalado

Asesor del proyecto profesional
Mgtr. Martha Marianella Pacheco Mariselli

Tercer jurado
Dr. Mario Pasco Dalla Porta



La realización de este proyecto profesional no hubiese sido posible sin el apoyo de Martha, de las ganas que nos contagiaba, de las asesorías más divertidas y aleccionadoras que hayamos podido tener. Además, agradecemos a Rony y Mariana por habernos dejado conocer su negocio.



Mis sueños y metas son también las tuyas, gracias a mis papitos por el apoyo constante, a mis
hermanos por su infinita paciencia.

A Álvaro y Marco por todo lo compartido y a todas aquellas personas que siempre tuvieron
palabras de aliento en este viaje, en especial a mi compañerito.

Mayra Campos

Joakyna y Lucio, gracias por la luz y el cariño inmenso. Gracias a mis padres, mis hermanos y
mis abuelos por todo el apoyo. Y a todas las personas con las que compartí en esta etapa que
acaba, a Álvaro y Mayra por el aguanate.

! ¡Qué fantástico viaje!

Mco

A mi viejita por todo su cariño y apoyo incondicional

A la Vichi por enseñarme a querer y valorar

A Marce y a Andrés por siempre sacarme una sonrisa

A mi tío por enseñarme a ser fuerte ante cualquier obstáculo

A Mayra y Marco por todas las amanecidas entre risas y comidas

Y a Briana, mi enamorada, por siempre estar ahí y motivarme a dar lo mejor de mi

Álvaro Vásquez

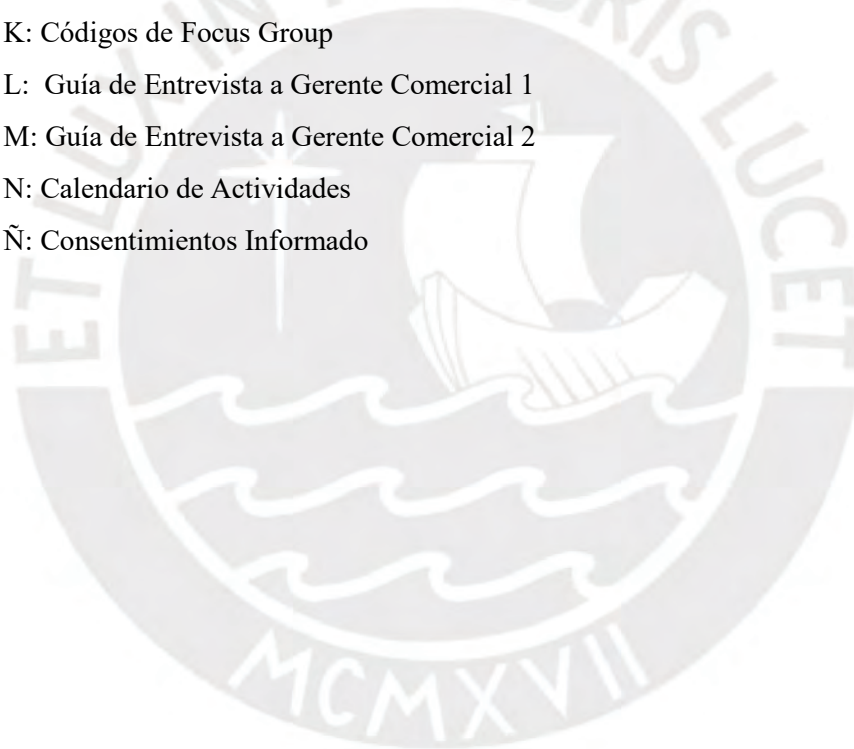
TABLA DE CONTENIDOS

Resumen Ejecutivo	xi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	3
1. Antecedentes	3
2. Oportunidad de Intervención	5
3. Pregunta General y Objetivos de Investigación	6
3.1. Pregunta General	6
3.2. Objetivo General	6
3.3. Objetivos Específicos	6
4. Justificación	7
5. Viabilidad	8
6. Limitaciones	9
CAPÍTULO 2: MARCO TEORICO	10
1. Marketing de Servicios	10
1.1. Servicios	10
1.2. Importancia de los servicios	10
1.3. Marketing de Servicios	11
2. Brand Equity y Modelos de construcción de marca	13
2.1. Definición de Marca	13
2.2. Modelos de Capital de Marca	14
3.3.1. Valor de Activo de la Marca (VAM)	16
3.3.2. Modelo Valor de Marca - David Aaker	18
3.3.3. Modelo Brand Z - Millward Brown	19
3.3.4. Modelo Lovemarks de Kevin Roberts	20
2.3. Modelo Valor Capital de Marca Basado en el Cliente (VCMBC) de Keller	21
3. Investigaciones sobre el tema	25
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL	28
1. Sector de restaurantes en el Perú	28
2. Cafeterías en Lima	29
3. Cafeterías Culturales	31
4. Cafeterías Culturales en Miraflores	32
5. Cafeterías culturales y Marketing de Servicios	34

CAPÍTULO 4: ÁGORA CAFÉ Y ARTE	38
1. Análisis Interno	38
1.1. Historia	38
1.2. Misión/ Visión	38
1.3. Objetivos	38
1.4. Estrategia	39
1.5. Estructura Interna	39
1.6. Ambientación y Distribución del local	42
2. Análisis Externo	43
2.1. PESTEL	43
2.1.1 Político	43
2.1.2 Económico	44
2.1.3 Social	45
2.1.4 Tecnológico	46
2.1.5 Ecológico	48
2.1.6 Legal	49
2.2. PORTER	50
3. Análisis General	54
3.1. FODA	54
3.1.1 Fortalezas	54
3.1.2 Oportunidades	54
3.1.3 Debilidades	55
3.1.4 Amenazas	55
CAPÍTULO 5: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	57
1. Alcance	57
2. Enfoque	58
3. Tipo de diseño metodológico	58
4. Unidades de análisis	60
5. Secuencia metodológica	61
5.1. Fase Teórico-Exploratoria	61
5.1.1 Unidades y Herramientas de Investigación	61
5.1.2 Sistematización de la información	62
5.2. Fase de diagnóstico e investigación de necesidades	63
5.2.1 Sistematización de la información	65

5.3. Fase de elaboración de triangulación de la información	66
CAPÍTULO 6: HALLAZGOS	69
1. Marketing Mix de Servicios	69
1.1 Producto	70
1.2 Precio	70
1.3 Plaza	70
1.4 Promoción	71
1.5 Personas	71
1.6 Entorno Físico	73
1.7 Procesos	73
1.8 Productividad	74
2. Dimensiones del modelo Valor Capital de Marca Basado en el Cliente	74
2.1 Encuesta a clientes	74
2.1.1 Análisis Confirmatorio	76
2.1.2 Descripción	78
2.2 Focus Group	80
2.2.1 Prominencia	81
2.2.2 Desempeño	81
2.2.3 Imágenes	82
2.2.4 Juicios	82
2.2.5 Sentimientos	82
2.2.6 Resonancia	82
CAPÍTULO 7: ANALISIS DE HALLAZGOS	84
1. Prominencia	84
2. Desempeño	86
3. Imágenes	87
4. Juicios	88
5. Sentimientos	89
6. Resonancia	89
CAPÍTULO 8: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	91
1. Conclusiones	91
1.1 Generales	91
1.2 Dimensiones del Valor Capital de Marca Basado en el Cliente	92
2. Recomendaciones	94

REFERENCIAS	99
ANEXOS	105
ANEXO A: Matriz de consistencia	105
ANEXO B: Canvas Ágora Café y Arte	107
ANEXO C: Guía de observación a cafeterías culturales	108
ANEXO D: Guía de entrevistas a dueños de cafeterías culturales en Miraflores	109
ANEXO E: Guía de entrevista Expertos Sector Restauración	110
ANEXO F: Guía de entrevista a colaboradores de Ágora Café y Arte	111
ANEXO G: Códigos de Entrevistas	114
ANEXO H: Guía de observación de Ágora Café y Arte	118
ANEXO I: Guía de encuesta a clientes de Ágora Café y Arte	120
ANEXO J: Guía de Focus Group con clientes de Ágora Café y Arte	122
ANEXO K: Códigos de Focus Group	125
ANEXO L: Guía de Entrevista a Gerente Comercial 1	127
ANEXO M: Guía de Entrevista a Gerente Comercial 2	128
ANEXO N: Calendario de Actividades	131
ANEXO Ñ: Consentimientos Informado	132



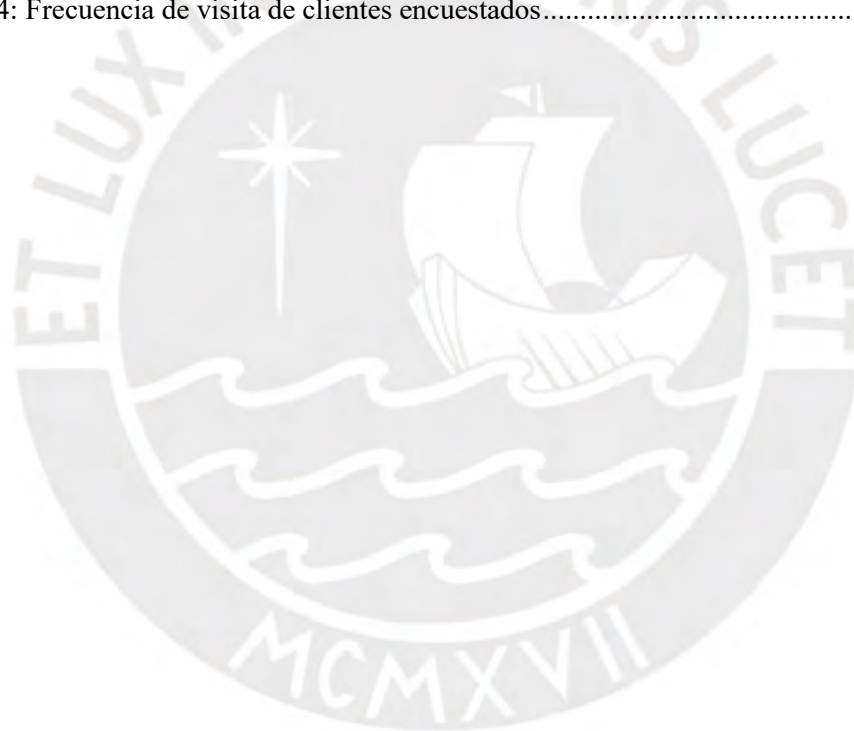
LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Cronograma de observaciones a Cafeterías Culturales	34
Tabla 2: Objetivos del Focus Group.....	64
Tabla 3 Entrevistas a profundidad.....	69
Tabla 4 Preguntas de Encuesta a Clientes	75
Tabla 5 Triangulación de datos	77
Tabla 6 Análisis de Confiabilidad.....	78
Tabla 7: Resultados de encuestas según escala de Likert.....	79
Tabla 8: Recomendaciones Ágora Café y Arte	94



LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Métodos de Valoración del Brand Equity	15
FIGURA 2: Modelo Valor Activo de Marca.....	17
FIGURA 3: Fases del ciclo de vida de marcas.....	18
FIGURA 4: Dimensiones de Brand Equity.....	19
FIGURA 5: Modelo de Brand Z	20
FIGURA 6: Pirámide del Modelo Valor Capital de Marca Basado en el Cliente.....	24
FIGURA 7: Cafeterías Culturales identificadas en la zona aledaña a Ágora Café y Arte.....	33
FIGURA 8: Fuerzas de Porter - Ágora Café y Arte	51
FIGURA 9: Fórmula para el cálculo de la muestra.....	59
FIGURA 10: Proceso de recolección de información.....	61
FIGURA 11: Triangulación de datos	67
FIGURA 12: Distribución de edades de clientes encuestados	75
FIGURA 13: Nacionalidad de clientes encuestados	76
FIGURA 14: Frecuencia de visita de clientes encuestados.....	76



Resumen Ejecutivo

En este proyecto profesional se analiza el Valor de Marca de la cafetería cultural Ágora Café y Arte en base al Modelo Valor Capital de Marca Basado en el Cliente de Kevin Keller a través del Marketing Mix de Servicios. La metodología de investigación aplica un análisis mixto que incluye entrevistas a profundidad y Focus Group como herramientas cualitativas, y encuesta como cuantitativa. ¹

A lo largo del presente proyecto se realizó un estudio de campo para identificar a la competencia directa e indirecta de la zona, así como negocios similares al de Ágora Café y Arte. De esta manera se logró contactar con expertos en el sector cafetería con los que se desarrolló el concepto de Cafetería Cultural.

Además, se realizó un diagnóstico del negocio a través de distintos modelos de análisis interno para entender la situación actual de la cafetería, y también detectar principales oportunidades de mejora. Por otro lado, se entrevistó al dueño y colaboradores del local para poder identificar los principales procesos internos, así como para captar su perspectiva respecto al negocio mediante el modelo de las 8 P's del Marketing Mix. Por último, con el uso de herramientas de recolección se obtuvo la perspectiva del consumidor respecto a la marca Ágora Café y Arte en base al modelo de Valor Capital de Marca de Kevin Keller, con lo que se procedió a triangular toda la información recolectada para obtener los principales hallazgos, conclusiones y recomendaciones.

En base a lo mencionado anteriormente, los resultados sugieren que la cafetería tiene un Valor de Marca mediano según el modelo VCMBC de Kevin Keller, pues se identifican elementos valorados como su café, su buena ubicación y un servicio cercano y de calidad. Sin embargo, es necesario reforzar algunos puntos identificados dentro de la propuesta para llegar a ser una marca consolidada y lograr una mayor diferenciación vs la competencia y cumplir a largo plazo con los objetivos de crecimiento propuestos por Rony Castillo, gerente comercial de la cafetería.

¹ Para revisar los datos obtenidos mediante el trabajo de campo e información adicional, puede solicitar un permiso de acceso en el siguiente link:
<https://drive.google.com/drive/u/0/folders/13ycecG6UZNQiQbOoQWiwRvCKWDI5m1Cd>

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como objetivo analizar el valor de marca de la cafetería cultural Ágora Café y Arte según el Modelo Valor Capital de la Marca Basado en el Cliente de Kevin Keller. Dicho modelo resulta pertinente por la posibilidad de seguir una secuencia lógica para la evaluación y construcción de la marca de un negocio, además de que reúne la perspectiva racional y emocional en relación al valor de una marca.

En el primer capítulo, se presenta el problema de investigación que consiste en que Ágora Café y Arte ha logrado consolidar un crecimiento estable en ventas a lo largo de sus cuatro años de funcionamiento teniendo fuerte presencia en redes y estando ubicado en un lugar altamente comercial y turístico del distrito de Miraflores. Esta situación se presenta en un contexto en el cual la gastronomía peruana es altamente valorada y se necesita construir relaciones de largo plazo con los clientes para existir en el sector. Por otro lado, en este capítulo se encuentran los objetivos, preguntas, justificación y viabilidad del presente proyecto profesional.

En el segundo capítulo, se realiza una revisión teórica de los conceptos relacionados a nuestro objeto de estudio, además de poder identificar los modelos y teorías de marketing pertinentes para el mismo. Es así que se muestran conceptos como el Marketing de servicios, Marca, Brand Equity hasta describir el Modelo Valor Capital de Marca Basado en el cliente de Kevin Keller. En este capítulo también se describen algunas investigaciones de otros autores relacionadas al tema estudiado, a fin de conocer formas de investigación empleadas en el sector de servicios y en relación a conceptos usados en este proyecto profesional.

En el tercer capítulo, correspondiente al Marco Contextual, se trata de dibujar el sector de restauración en el contexto peruano para poder llegar, con la opinión de expertos, al concepto de cafetería cultural, subsector donde se ubica el sujeto de investigación. Para ello, fue necesario la exploración de las cafeterías culturales en Miraflores a través de trabajo de campo que consistió en un mapeo y observación.

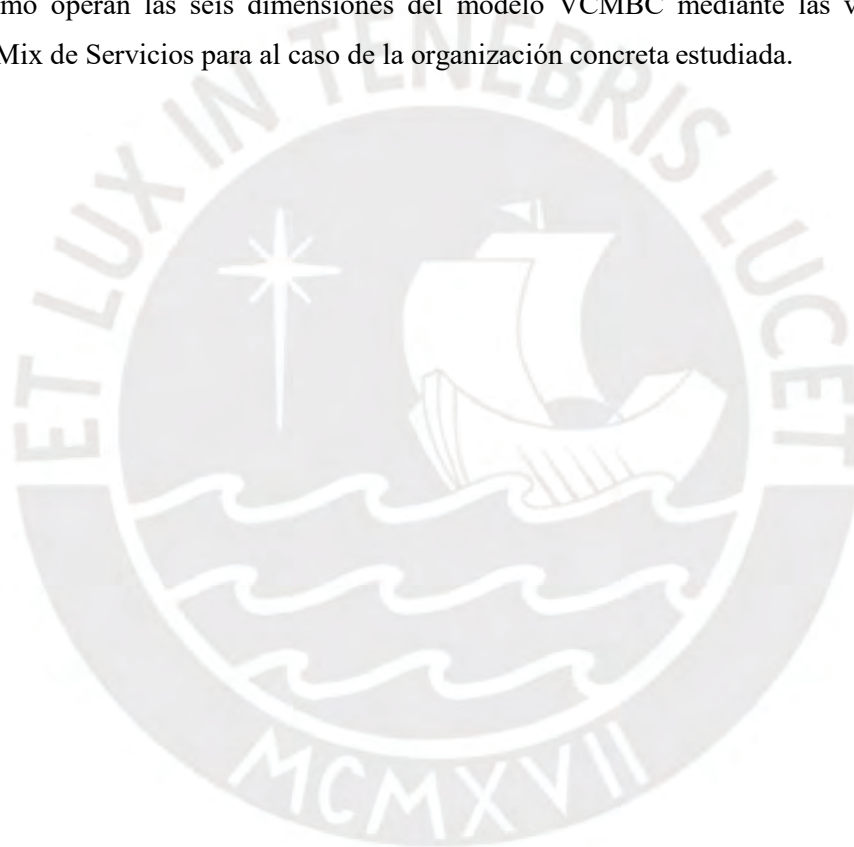
En el capítulo siguiente se realiza a detalle un análisis interno y externo de Ágora Café y Arte. Para el primer análisis se hizo uso de fuentes primarias de investigación como lo fue la entrevista a uno de los dueños del negocio. En el segundo análisis se usaron fuentes secundarias para describir el micro y macro entorno del sujeto de estudio.

En el quinto capítulo, se detalla la metodología a seguir para el trabajo de campo. En base a ello, se define que el alcance principal del proyecto profesional es descriptivo, además de tener

un enfoque de investigación mixto. Por otro lado, las herramientas de investigación a usar se describen siguiendo la secuencia de las tres fases del proyecto profesional.

Para el sexto capítulo se sintetizaron los hallazgos alcanzados gracias a la información obtenida con las herramientas de investigación aplicadas. Para la parte cualitativa, se utilizaron entrevistas a profundidad y Focus Group, mientras que, en la cuantitativa, se aplicaron encuestas a clientes de Ágora Café y Arte. Para ello, se utilizan tanto las variables del Marketing Mix como las seis dimensiones del modelo Valor de Capital de Marca Basado en el Cliente de Kevin Keller.

En el séptimo y último capítulo, a partir de los principales hallazgos, se realiza un análisis que triangula la información obtenida con las categorías analíticas y tendencias contextuales para explicar cómo operan las seis dimensiones del modelo VCMBC mediante las variables del Marketing Mix de Servicios para el caso de la organización concreta estudiada.



CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1. Antecedentes

En la actualidad nos encontramos en un mundo muy competitivo, donde la tecnología permite que la información esté al alcance de todos y, por ende, los consumidores tengan más opciones disponibles al momento de decidir dónde realizar una compra. Es esta competencia la que obliga a los encargados de marketing de las diferentes empresas enfocarse en su marca y en cómo la proyectan a su público objetivo, pues esta representa un activo intangible importante en todas las organizaciones y si es bien aprovechado, puede generar resultados financieros beneficiosos y un buen posicionamiento en el mercado:

Desde la perspectiva del consumidor, la marca genera en términos generales diversos tipos de beneficios de naturaleza económica, funcional (...) Los beneficios económicos provienen principalmente del papel de la marca como determinante de la competencia, al facilitar la identificación y diferenciación de distintas ofertas presentes en el mercado. Esto se traduce, en primer lugar, en más alternativas de elección de compra, al tiempo que incrementa la probabilidad de que el consumidor encuentre aquella marca que se ajusta mejor a sus necesidades (Delgado Ballester, 2007, p. 440)

Asimismo, el mercado peruano también es competitivo debido al crecimiento económico del país, muestra de ello es que, el FMI elevó su estimado de crecimiento del Perú de 3.8% a 4% para el 2018 (Fondo Monetario Internacional (FMI) 2018 citado en El Comercio, 2018). Además, el Perú ha sido catalogado como líder en crecimiento económico en América Latina (Agencia Peruana de Noticias, 2017). Uno de los rubros más destacados y de mayor demanda en el Perú es el de la comida, habiendo crecido en un 5,14% del 2013 al 2014, la presencia de restaurantes en el país cuya variedad abarca chifas, pollerías, café restaurantes, comida criolla, etc. (INEI, 2014). Más aún, específicamente en los últimos años ha surgido un incremento exponencial de cafeterías en Lima, donde los distritos de Miraflores, Barranco y San Isidro ya nos son los únicos que ofrecen el café y productos relacionados, sino que otros distritos como el Centro de Lima, Magdalena, el Rímac y San Juan de Lurigancho han empezado a llamar la atención. Este año, los emprendedores cafeteros que fomentan el consumo y producción del café peruano se han propuesto como objetivo expandir su negocio a los conos, lugares antes no pensados como alternativas para esta oferta y en los que ahora hay gente deseosa de consumir café peruano (Vargas, 2018).

Paralelamente, en el Perú se está incrementando la producción de café, ya que en el 2016, la producción de café fue de 13% más que en el año previo; mientras que para el 2017 se preveía

un aumento cercano al 8% debido a que las plantaciones renovadas de café empezarían a funcionar (Manchego, 2016).

Como resultado de lo mencionado anteriormente y debido a la mayor exigencia de los comensales que buscan vivir una nueva experiencia en el local al que van, más allá del consumo de los productos o servicios que se les pueda ofrecer, algunos cafés y bares han decidido reunir varias disciplinas artísticas para la comodidad y el deleite de sus visitantes como servicios complementarios (Gestión, 2017b). Es así como se pueden encontrar diferentes restaurantes, principalmente en los distritos como Miraflores y Barranco, que son muy populares por esta oferta, los cuales han incorporado elementos artísticos en su decoración y arquitectura como música, literatura, pintura y fotografía (Gestión, 2017b). Sin embargo, esta tendencia está siendo adoptada cada vez más por otros distritos impulsada por la creciente demanda del café y por el crecimiento económico del país que se ve reflejado en el surgimiento de nuevos emprendimientos. Es así, que encontramos cafeterías como Master Coffee Perú en el Rímac, Amauta Coffee Shop and More en Surco, Origen y Tostadores de Café en Magdalena, entre otros.

Respecto a los consumidores de este tipo de cafeterías, estos son muy variados. Las tendencias que generan una creciente demanda por el café, llevan a una mayor cantidad de empresas que buscan diversificar su oferta hacia un consumidor cada vez más complejo y activo (Igarza, 2017, p. 17). Como resultado de esta dinámica, el consumidor de café peruano es muy diverso. Es por ello, que el público al cual se dirigen estas cafeterías depende de la propuesta que cada negocio quiera ofrecer.

Dada la gran demanda y subsecuente oferta de este tipo de negocios, lo cual se evidencia en el incremento de cafeterías en Lima, la competencia es cada vez más notoria. Los negocios que quieran ser exitosos en este sector deben estar alerta a los cambios en la demanda de sus clientes. La necesidad de innovación constante es grande, deben prestar atención a las tendencias más recientes para esta idea de negocio. Los negocios pueden aprovechar este entorno dinámico para buscar formas de distinguirse de sus competidores brindando una oferta diferenciada que les permita captar la atención de potenciales clientes y consolidarse en el mercado. Estas cafeterías ofrecen productos muy similares (postres, helados y bebidas), por ello los consumidores deben percibir una diferenciación en los otros elementos que conforman la cafetería para que puedan sentirse atraídos a ella. Es por todo esto que gestionar la marca es importante porque es ella la que puede otorgar el valor añadido a estos productos (Meldrum & McDonald, 1995, p. 149). Muestra de ello es la preferencia de los clientes hacia ciertas marcas con solo mencionar su nombre y no necesariamente por los atributos funcionales que estén relacionados a estos productos (Meldrum & McDonald, 1995, p. 150). Esto nos indica que existe una conveniencia por parte de las empresas

para crear una identidad de marca, basada en el concepto que cada una desee transmitir al público objetivo al que se dirige.

Este contexto representa una oportunidad de crecimiento para la cafetería *Ágora Café y Arte*, sujeto de este proyecto profesional. Esta empresa peruana ha iniciado sus operaciones en febrero de 2014, luego de que Rony Castillo y Mariana Jerónimo compraran el negocio, el cual ofrece un concepto basado en el café-arte. Ellos ofrecen a sus clientes productos y un servicio de calidad, además de la exhibición permanente de piezas de artesanos peruanos y talleres esporádicos de artesanías.

Dentro de sus objetivos a corto plazo, esperan que el negocio pueda tener otra sucursal en el distrito de Miraflores o Barranco, distritos cuyas dinámicas culturales tienen rasgos comunes. A largo plazo, se espera hacer del negocio una franquicia. Sin embargo, estos planes pueden verse afectados de no contar con una propuesta que los diferencie de otras cafeterías.

2. Oportunidad de Intervención

Ágora Café y Arte es una cafetería en Miraflores, que inició sus operaciones en febrero de 2014, a cargo de Mariana Jerónimo y Rony Castillo. Durante este tiempo ellos han mantenido el concepto que heredaron de su antecesor, *Dédalo Café y Arte*, al adquirir el local. Hoy en día, *Ágora Café y Arte* cuenta con ocho proveedores que le suministran insumos como el café Blend de Chanchamayo, Villarica y Jaén, postres, leche, algunos productos salados, entre otros. Por otro lado, cuentan con siete colaboradores entre mozos y baristas, distribuidos en dos turnos durante el día, que buscan siempre ofrecer el mejor servicio al cliente, priorizando la calidad en la atención, como comenta el Gerente Comercial de la cafetería. (Comunicación personal, 16 de agosto de 2018).

Esta gestión del negocio los ha llevado a tener una cantidad de clientes recurrentes, entre turistas y locales, que frecuentan el establecimiento y han ayudado a incrementar la popularidad de *Ágora* a través de los cuatro años que lleva en operación. Esto, según nos comenta Rony, tiene relación con la ubicación privilegiada del local, pues *Ágora* se encuentra en el Parque Kennedy, uno de los centros turísticos y comerciales más importantes del distrito. Además, asegura que el buen servicio que se brinda en el local y el producto de calidad son razones por las cuales hoy cuenta con clientes fidelizados. (Comunicación personal, 25 de agosto de 2018). Adicionalmente, se cuenta con un espacio amplio para que las personas puedan disfrutar de una buena conversación, música, e incluso conocer y adquirir trabajos hechos por artesanos locales a los cuales la cafetería les ofrece su espacio como punto de exposición en el segundo piso de su establecimiento.

Ágora Café y Arte ha logrado consolidar un crecimiento estable en ventas a lo largo de sus cuatro años de funcionamiento, siendo el año 2017 el único en el cual las ventas no crecieron como en años anteriores, según comenta Rony. (Comunicación personal, 30 de agosto de 2018). En cuanto al manejo de redes, su presencia en estas es fuerte, sobre todo en Instagram y Trip Advisor, en donde, según comenta Rony, han estado trabajando para incrementar su exposición al público. (Comunicación personal, 16 de agosto, 2018). Por ejemplo, en Instagram cuentan con una comunidad de más de 3'600 seguidores, y casi 650 publicaciones (<https://www.instagram.com/vivoagora/>).

Es por ello que surge la necesidad de entender las razones por las cuales se presenta este escenario positivo para esta cafetería en particular, y definir si este crecimiento se presenta debido a la consolidación de la marca en el mercado, razones externas como lo la ubicación estratégica del local o el crecimiento del consumo interno del café peruano que impulsa el nacimiento y crecimiento de diferentes negocios de restauración y, en especial, cafeterías. De esta manera se podría entender mejor la situación actual del negocio e identificar oportunidades de mejora para la marca Ágora Café y Arte.

3. Pregunta General y Objetivos de Investigación

3.1. Pregunta General

¿Cuál es el valor de marca de la cafetería cultural Ágora Café y Arte?

3.2. Objetivo General

Determinar cuál es el valor de marca de la cafetería cultural Ágora Café y Arte.

3.3 Objetivos Específicos

- O1: Analizar la competitividad del sector cafeterías Culturales en Miraflores.
- O2: Analizar la situación actual de Ágora Café y Arte respecto a los cafés culturales en Miraflores
 - 2.1 Comparar el Marketing Mix de Servicios de Ágora Café y Arte respecto de las demás cafeterías.
 - 2.2 Identificar y describir los componentes de valor de marca de Ágora Café y Arte.
- O3: Proponer actividades para la mejora del valor de marca de Ágora Café y Arte en base a las dimensiones del Modelo Valor Capital de Marca Basado en el Cliente.

4. Justificación

En el contexto peruano, es una realidad el surgimiento de negocios relacionados a la gastronomía peruana, ya que es un sector dinámico. Para febrero de 2018, el Índice de Producción de Alojamiento y Restaurantes registró un aumento de 3,33% respecto a febrero del 2017, siendo el aumento en el subsector de restaurantes un 2.67% (Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014). Frente a ello, el incremento de la actividad restaurantes fue impulsada por políticas de marketing, publicidad, ampliación y renovación de locales y mejora en el servicio alimentario (Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014). Ágora Café y Arte es una cafetería perteneciente al subsector restaurantes que apuesta por ofrecer a sus clientes un blend de café proveniente de las provincias de Chanchamayo, Villarica y Jaén, productos de calidad y variedad, pero también busca invitar a sus clientes a apreciar muestras de artesanos peruanos.

Esta cafetería ha logrado alcanzar niveles de venta favorables, así como tener una base de clientes recurrentes, por lo que resulta importante conocer el valor que tiene la marca para los clientes con el fin de identificar oportunidades de mejora. Por otro lado, el concepto cultural, sobre el cual se desarrolla el negocio, podría convertirse en una fortaleza para Ágora Café y Arte ya que como se mencionó, el crecimiento del sector se apoya en estrategias de marketing y, además, en Miraflores no se encuentran muchas cafeterías culturales (como se desarrolla en el capítulo 3, apartado 4).

Por otro lado, en este proyecto profesional se opta por trabajar el modelo propuesto por Kevin Keller en su libro Administración Estratégica de Marca de 2008, el cual tiene un modelo de construcción de marca llamado Valor Capital de Marca Basado en el Cliente (VCMBC), que se aplica en este proyecto a una microempresa, Ágora Café y Arte. Este modelo permite diagnosticar cómo la empresa está construyendo su marca desde la óptica del consumidor para así lograr ser una marca fuerte y que llegue a crear relaciones positivas con el cliente. De esta manera, este trabajo podrá serle de utilidad a emprendimientos que busquen consolidar su marca en mercados volátiles y complicados por la dinámica del consumidor y de la competencia que la conforman, como es el caso del sector del sujeto de este proyecto profesional, bajo una óptica local y no necesariamente global como se encuentra en la literatura actual y centrándonos en empresas con diferentes capacidades, a diferencia de los ejemplos usados en libros acerca del modelo escogido. Además, se pone a prueba el valor del modelo para efectuar diagnósticos y elaborar propuestas, como en el caso del presente proyecto profesional.

5. Viabilidad

El valor de la marca es un tema muy importante en la actualidad ya que: “Una marca con un gran valor añadido tiene una base de clientes fieles, el poder de presionar la distribución y la posibilidad de extender la línea de productos” (Bassat, 2017). Es por ello que diferentes autores han abordado este tema con la finalidad de ayudar a las empresas a lograr el objetivo propuesto. Es así como se cuenta con literatura empírica y teórica que permita contrastar los conceptos con casos reales y enriquecer la investigación.

Dentro de este sector, Ágora Café y Arte es una cafetería en Miraflores que cuenta con procesos medianamente definidos, y busca ofrecer un servicio de calidad a sus clientes. Es por este motivo que se decidió realizar el proyecto profesional sobre esta marca, que ha mantenido el crecimiento de sus ventas en un entorno competitivo. En este contexto, es una empresa abierta a propuestas de mejora y oportunidades de mayor crecimiento. Asimismo, Ágora se encuentra en Lima, por lo que se pudo acceder a ella fácilmente para recopilar la información. Además, se cuenta con una buena relación con los propietarios, en especial con Rony Castillo, quién mostró disposición a otorgarnos la información necesaria a través de entrevistas, reuniones, llamadas y correos y brindar apoyo durante todo el proceso de construcción de este proyecto profesional. Se obtuvo el total consentimiento de ambos con respecto al enfoque del trabajo y la factibilidad de estudiar la gestión y el funcionamiento interno de su negocio, esto se expresa en el consentimiento informado de la empresa (ANEXO Ñ).

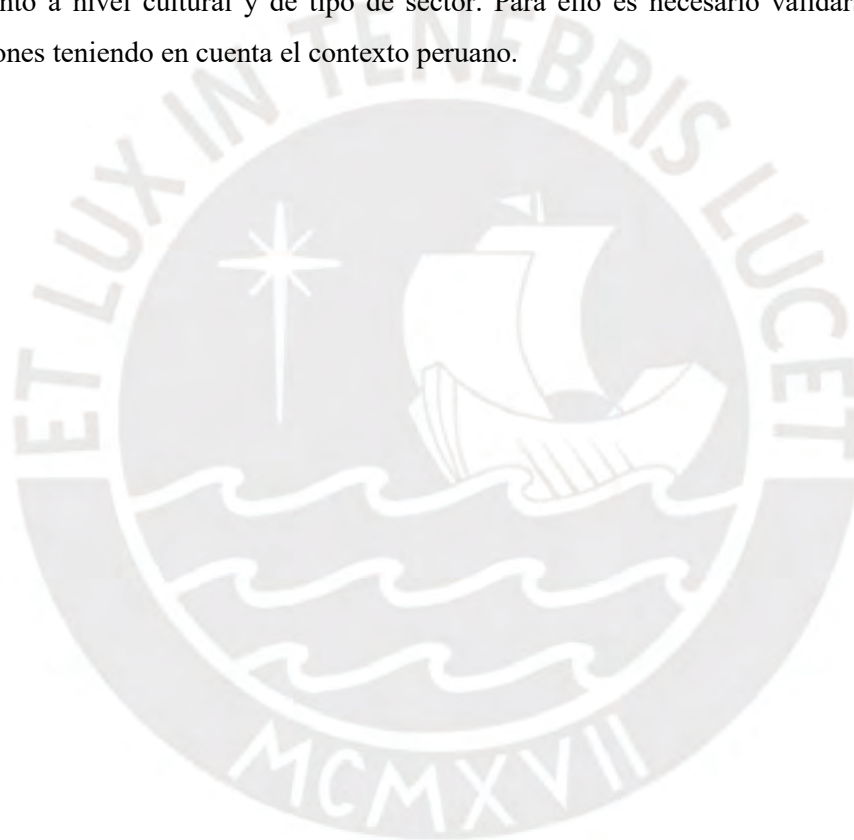
Del mismo modo, se contó con accesibilidad a los consumidores de la cafetería por lo que se pudo establecer los factores que valoran como parte de la oferta de café y que permitieron caracterizar las dimensiones del modelo VCMBC respecto a la marca. Asimismo, los dueños ofrecieron la facilidad de poder aplicar las herramientas de investigación en el mismo local cuando sea necesario.

Por último, el tiempo necesario para realizar la investigación fue de aproximadamente un año, tiempo durante el cual se lograron desarrollar las tres fases de la secuencia metodológica detallada en el Capítulo 5. Es por ello que se estableció un cronograma de trabajo para cumplir a tiempo con los avances requeridos para culminar de manera exitosa el presente proyecto profesional. De esta manera, se realizaron dos reuniones por semana para cumplir con los objetivos. Asimismo, se realizó un Diagrama Gantt con las actividades más importantes en el proceso de elaboración del proyecto profesional a fin de realizar un seguimiento al cumplimiento.

6. Limitaciones

En el presente proyecto profesional se han encontrado algunas limitaciones relacionadas, principalmente, a los clientes de la cafetería. En primer lugar, hubo retrasos en la aplicación de las encuestas debido a que, para no generar malestar entre los clientes, se tuvo que aplicar un número de encuestas por día en horarios y días diferentes. Sin embargo, al término del periodo se obtuvieron el número de encuestas requeridas según el muestreo aplicado.

En segundo lugar, los resultados de la encuesta aplicada a los clientes, si bien contiene todos los componentes del modelo de Valor Capital de Marca Basado en el Cliente de Kevin Keller, no pueden generalizarse debido a que se usó de manera inicial en un contexto diferente al peruano, tanto a nivel cultural y de tipo de sector. Para ello es necesario validarse con otras investigaciones teniendo en cuenta el contexto peruano.



CAPÍTULO 2: MARCO TEORICO

1. Marketing de Servicios

1.1. Servicios

Hoy en día existen dos divisiones principales entre la oferta que pueda presentar una empresa hacia su cliente. Por un lado, puede ofrecer un bien, y por otro, puede ofrecer un servicio. La distinción entre ambos puede parecer simple, pero se complica debido a que hoy en día muchos bienes se ofrecen con servicios integrados, así como varios servicios conllevan bienes entre sus elementos. Pese a esto, queda claro que la distinción general se basa en la intangibilidad (Hoffman & Bateson, 2011). Los productos intangibles carecen de sustancia física; como resultado, se enfrentan a un sinnúmero de problemas de marketing de servicios que no siempre se resuelven en la forma adecuada con soluciones tradicionales relacionadas con el marketing de bienes (Hoffman & Bateson, 2011).

Según Lovelock & Wirtz (2009), los servicios son:

Actividades económicas que una parte ofrece a otra y que, generalmente, utilizan desempeños basados en el tiempo para obtener los resultados deseados en los receptores mismos, en objetos o en otros bienes de los cuales los compradores son responsables. A cambio de su dinero, tiempo y esfuerzo, los clientes de servicios esperan obtener valor al acceder a bienes, fuerza de trabajo, habilidades profesionales, instalaciones, redes y sistemas; sin embargo, por lo general no adquieren la propiedad de cualesquiera de los elementos físicos involucrados (Lovelock & Wirtz, 2009, p. 15)

Desde esta perspectiva, un servicio es un bien intangible que se genera a través de un intercambio económico entre un comprador y un ofertante con miras a suplir una necesidad que generan valor para el cliente

1.2. Importancia de los servicios

Hay muchas razones por las cuales los servicios son en la actualidad un tema fundamental para las empresas. Entender a qué se debe este crecimiento, y saber incorporarlo es crucial para subsistir en una sociedad donde el cliente es el centro del negocio (Keller, 2008). Según Kotler y Armstrong (2007), los servicios han ido tomando importancia debido a un reenfoque de las empresas hacia el consumidor, entendiendo que el que definía el negocio era el propio cliente, quien opta al final por comprar un producto A o B (Kotler & Armstrong 2007 citado en Corea & Gómez, 2014). Bajo esta lógica, la oferta tiene que ir dirigida a suplir la necesidad que parta del

propio cliente, y no viceversa. Esta nueva orientación se relaciona con el creciente poder adquisitivo de los clientes, empoderados y con un mayor criterio ante lo que quieren consumir. Según Hoffman & Bateson (2011), el crecimiento económico a nivel mundial ha impulsado todavía más el crecimiento del sector servicios, ya que la creciente prosperidad significa que las empresas, instituciones y personas están cada vez más dispuestas a cambiar su dinero por tiempo y a adquirir servicios (Hoffman & Bateson, 2011).

Kotler & Armstrong (2007) refuerzan esta idea bajo la lógica del negocio. Ellos argumentan que se genera la nueva era de los servicios globales, la que ha tomado fuerza debido a que este sector aporta con mayores fuentes de trabajo y mano de obra, existe una interacción cada vez más estrecha del cliente en las decisiones estratégicas de los negocios, los productos están cada vez más orientados hacia el mercado, estos a su vez responden de manera eficiente a los cambios que se genera en la oferta y demanda (Kotler & Armstrong 2007 citado en Corea & Gómez, 2014).

Según J. Camacho (2008):

El desarrollo de la Internet y la evolución de los sistemas de transporte harán más accesibles los productos y la cantidad de demandantes ya no se circunscribe al territorio nacional, sino que ahora el gran mercado es el mundo y el límite es la capacidad operativa y de servicio que se pueda ofrecer. El cliente toma en sus manos la batuta y comienza a dirigir (Camacho, 2008, P. 11).

En este contexto se hace imprescindible la gestión adecuada de una estrategia de servicios, la cual se diferencia de una orientada a bienes, pues se cuenta con el elemento de intangibilidad. Esto también afecta las estrategias de Marketing que implementa una empresa. A continuación, se profundizará en el Marketing de Servicios, orientado a tratar estas nuevas facultades mencionadas.

1.3. Marketing de Servicios

Retomando lo mencionado anteriormente, y a manera de profundizar, el servicio consta de elementos diferenciales que generan retos adicionales a la gestión del Marketing.

Por un lado, se debe de entender que el servicio en muchas ocasiones depende de la percepción del consumidor para generar valor. Esto se debe a que es el consumidor el que recibirá el servicio, y a manera subjetiva lo evaluará según sus gustos, preferencias y conocimientos. Se crea entonces la necesidad de entender al consumidor para enfocar de manera eficaz lo que la empresa va a ofrecer. “Un servicio es creado, en base a un entorno y necesidad social, por lo que requiere ser medido en base al consumidor” (C. Lovelock & Wirtz, 2015).

Esta característica del servicio previamente mencionada le añade importancia al proceso de adquisición y capacitación de personal. “Un trato inadecuado del empleado puede generar disgusto en el cliente y, por lo tanto, rechazo hacia la organización, pese a contar con un producto de calidad” (C. Lovelock & Wirtz, 2015). Es por eso que la preocupación hacia la óptima selección del personal se vuelve cada vez más importante.

Por último, el servicio no siempre consta de características físicas, lo cual dificulta el control que se pueden aplicar en una empresa con amplios almacenes. Como menciona Lovelock, “Reducción en la capacidad de control de calidad de los productos, así como la poca estandarización que puede generarse al ser las personas las que construyen el servicio” (C. Lovelock & Wirtz, 2015).

Es por eso que se planteó una reformulación del Mix de Marketing. De las 4P's conocidas para este modelo de trabajo (Precio, Promoción, Plaza, Producto) se añadieron 4 P's adicionales que se enfocarían a tratar los problemas previamente mencionados en relación a los servicios. A continuación, se detallan 8P's del Marketing de Servicios según Lovelock & Wirtz (2015). Cabe mencionar que a las primeras cuatro p's ya conocidas se adicionan aquellas orientadas al servicio.

1. Producto: Se componen tanto del bien tangible, pero a su vez de elementos del mismo servicio que crean un concepto integral. Es la mezcla del bien fundamental que el cliente recibe, y una combinación de elementos adicionales que complementan el uso del bien mencionado.

2. Plaza: Se define tanto la ubicación del negocio, así como los canales empleados.

3. Precio: El valor monetario que tendrá el producto o servicio ofrecido. Se recalca lo importante de incluir dentro de este valor costos adicionales por los cuales tendría que pasar el cliente, como pérdida de tiempo, esfuerzo mental, físico, etc.

4. Promoción: En este punto, se destaca la comunicación efectiva y el modo en el cual se distribuirá la información del negocio. Es importante determinar el tipo de información que se brinda, persuadir a los clientes meta de los beneficios del producto promocionado, así como inducir la compra del mismo.

5. Procesos: Uno de los elementos más importantes. El diseño de procedimientos internos son en muchas ocasiones las causas de la buena o mala percepción del cliente sobre el servicio brindado. “Los procesos mal diseñados provocan una entrega de servicios lenta, burocrática e ineficiente, pérdida de tiempo y una experiencia decepcionante. Además, dificultan el trabajo del personal que tiene contacto con el cliente, lo que da como resultado una baja productividad y una mayor probabilidad de que el servicio fracase” (C. Lovelock & Wirtz, 2015).

6. Entorno Físico: Se vuelve importante pues el entorno se vuelve parte del concepto que la marca busca transmitir. El diseño, la decoración, los espacios, son elementos clave para definir la propuesta de valor. “Las empresas de servicios deben manejar la evidencia física con cuidado, porque ejerce un fuerte impacto en la impresión que reciben los clientes” (Lovelock & Wirtz, 2015).

7. Personal: Es fundamental entender que en los servicios el elemento principal es la persona, pues es el encargado de transmitir los valores, de tratar al cliente, y de saber solucionar cualquier inconveniente. La interacción se volverá parte importante del servicio.

8. Productividad y calidad: En este punto se mencionan ambos elementos como fundamentales para integrar el servicio ofrecido. De la óptima implementación de ambos elementos en los procesos internos dependerá que el cliente perciba un servicio

Es importante gestionar las 8 P's, pues son factores críticos para cualquier empresa de servicios. En el caso de servicios de restaurantes y cafeterías, la preocupación por el detalle debe de ser crítica, pues el consumidor es cada vez más exigente y tiene la capacidad de generar opiniones potentes en plataformas digitales de alta difusión.

2. Brand Equity y Modelos de construcción de marca

2.1. Definición de Marca

Debido a que el enfoque central está puesto en la marca y conceptos relacionados, es necesario primero definir este término para tener en claro los lineamientos conceptuales en los que se va a basar este proyecto profesional. El concepto más básico de marca nos dice que ésta es un recurso que permite distinguir los productos o servicios de una entidad de los de otra (Keller, 2008).

Por otro lado, diferentes autores que consideran que la marca es mucho más que un nombre. “Lo que distingue una marca de su contraparte, una mercancía sin marca, y le da su valor, es la suma total de las percepciones de los clientes y los sentimientos relacionados con los atributos del producto, así como con la forma en que se desempeñan, el nombre de la marca y lo que simboliza, y con la compañía asociada a esta” (Keller, 2008 p. 5). La marca es más que la suma de los productos o servicios que se ofrecen, pues ésta representa un vínculo con el cliente a partir de las percepciones y experiencias que experimenta cuando entra en contacto con ella (Aaker & Joachimsthaler, 2006). La marca es considerada la cara de una estrategia de negocio, por ello las empresas que logren conectar con sus clientes al transmitir su concepto mediante esta, logran obtener una base sólida de clientes. Una marca bien posicionada permite construir

relaciones duraderas con los clientes, por lo cual las empresas deben aprovechar este recurso importante con la finalidad de crear experiencias valiosas. Siguiendo esta línea, la marca representa el punto de inicio para crear la identidad de marca (Klink & Athaide, 2011).

2.2. Modelos de Capital de Marca

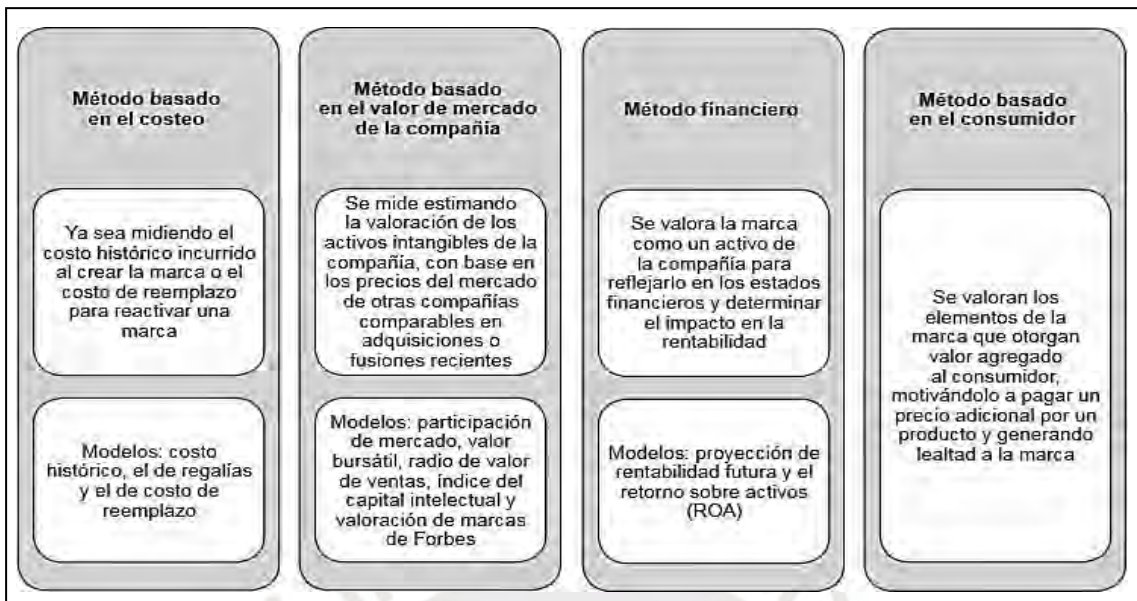
Para lograr una estrategia de marca, existen diferentes modelos que se pueden aplicar a todo tipo de empresas y sobre los cuales hay diferentes teorías de distintos autores. Estas teorías tienen como finalidad construir una marca fuerte que pueda integrar los procesos internos y externos y así poder tomar decisiones beneficiosas para cada empresa.

El objetivo de este proceso es llegar al “Brand Equity”, o Valor de Marca. Aaker lo define como el valor que el consumidor asocia a la marca mediante las dimensiones de conciencia de marca, asociaciones de marca, lealtad a la marca y calidad percibida; sin embargo, para Keller el Valor de Marca es el efecto diferencial del conocimiento de marca como respuesta del consumidor ante la adquisición (Forero & Duque, 2014). Lo cierto es que hoy en día el Valor de Marca representa uno de los retos más grandes para una empresa. Y es que, en un entorno caracterizado por altos niveles de exigencia y competitividad, conocer el comportamiento del consumidor y sus reacciones ante los diversos estímulos que se le presentan se vuelve necesario para tomar decisiones acertadas de tipo estratégico y táctico (Keller 2009 citado en Forero & Duque, 2014).

La medición del Brand Equity parte de dos perspectivas generales: La financiera, que mide los beneficios monetarios desde el enfoque económico y se realiza con información interna de la empresa y del mercado, y la basada en el consumidor, que se basa en la perspectiva del consumidor para obtener insumos estratégicos y tomar decisiones (Forero & Duque, 2014).

A partir de las perspectivas presentadas, se han identificado cuatro distintos modelos de medición del Brand Equity o Valor de Marca a lo largo del tiempo, los cuales se muestran a continuación:

Figura 1: Métodos de Valoración del Brand Equity



Adaptado de: Forero & Duque Oliva (2014)

De estos cuatro modelos, el más importante es el basado en el consumidor y son muchas las razones para ello. Forero & Duque (2014) afirman que el valor de las marcas está en la mente del consumidor (Forero & Duque, 2014), mientras que Benedek (2017) menciona que el valor de un producto depende de la manera en que el consumidor se relaciona con la marca (Benedek, 2017). Lo cierto está en que hoy en día el cliente tiene mucho más poder que antes, y es necesario administrar la marca de manera adecuada para poder brindarle la mejor experiencia posible y asegurar la fidelización del cliente.

Bajo este contexto, queda claro que la marca es un activo intangible muy importante para la empresa, y que es vital saber gestionarla. Es, pues, una importante herramienta de gestión para las organizaciones de cualquier tamaño y sector (Forero & Duque, 2014). Keller nos plantea bajo esta premisa el concepto Valor Capital de Marca, o Capital de Marca, el cual básicamente explica por qué el marketing de un producto o servicio con marca produce diferentes resultados a que si éstos (productos o servicios) no contaran con ella (Keller, 2008). Existen dos perspectivas que definen el concepto de Valor Capital de Marca: la financiera y la basada en el consumidor. La primera está basada en estimar el Capital de Marca para razones netamente contables o para tomar decisiones relacionadas (Saavedra, 2004). Por otro lado, la perspectiva basada en el consumidor es definida como la diferencia en la elección del consumidor entre el producto con una marca en relación con un producto sin marca (Yoo & Donthu, 2001). En este caso, se da un verdadero valor de marca para un consumidor cuando existe un reconocimiento relevante de la marca con asociaciones favorables en determinado contexto de elección de compra (Vera Martínez, 2010). Para efectos del presente trabajo de investigación, se optará por la segunda definición pues, como

se mencionó anteriormente, se tiene como premisa que el consumidor hoy en día es el centro del negocio y es precisamente por esto que el concepto de Ágora Café y Arte está basado en mantener una buena relación y a largo plazo con sus clientes a través de poner a su disposición un buen café, un servicio cálido y un espacio cómodo. Según Keller (2008), “la esencia de un marketing exitoso implica comprender las necesidades y deseos de los clientes y las organizaciones, y diseñar productos y programas para satisfacerlos” (Keller, 2008).

Bajo esta lógica, cabe preguntarnos ¿cómo se mide este valor de capital de marca? ¿existe manera de hacerlo tangible?

De hecho, existen muchos modelos y constructos que se han ido desarrollando a lo largo del tiempo. Para mencionar los más conocidos: 1. Valor Activo de Marca (VAM), 2. Modelo Valor de Marca de Aaker, 3. Modelo Brand Z y 4. Modelo Lovemarks construido por Kevin Roberts. Cada uno tiene una manera diferente de medir el Valor Capital de Marca, y establecen diferentes parámetros para llegar a un resultado real. Estos modelos consideran los principios básicos del Brand Equity, pero cada uno ofrece diferentes perspectivas. A continuación, se describirá cuatro de los principales modelos:

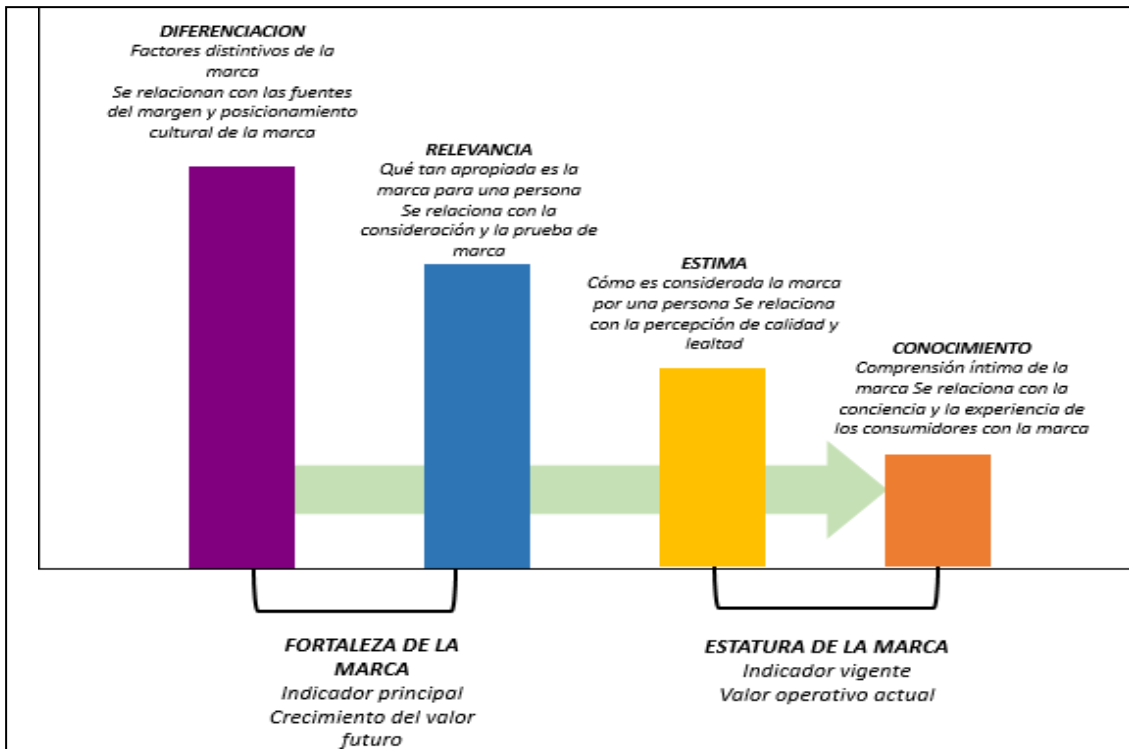
3.3.1. Valor de Activo de la Marca (VAM)

Se realizó un estudio entre 200,00 consumidores de 40 países, con el cual se desarrolló el modelo de Brand Equity denominado Valor de Activo de la Marca (VAM). Este modelo fue desarrollado por la agencia de publicidad Young and Rubicam (Y&R) y hace medidas comparativas del valor de marca de miles de marcas de cientos de categorías diferentes (Kotler & Keller, 2006). El VAM considera cuatro pilares que le permiten determinar el estado actual de la marca y ayudar a diagnosticar los problemas para establecer estrategias si se detectan debilidades (Kotler & Keller, 2006). Como se puede observar en la Figura 2, estos pilares son:

- **Diferenciación:** Capacidad de la marca para captar la atención de forma diferente a las demás.
- **Relevancia:** Mide qué tan apropiada y significativa es la marca para los consumidores.
- **Estima:** Mide el grado de aprecio y respeto hacia una marca.
- **Conocimiento:** Mide el nivel de cercanía de los consumidores con la marca.

Kotler y Keller (2006) también señalan que: “La diferenciación y la relevancia se combinan para determinar la *fuera de la marca*. Estos dos pilares indican el valor futuro de la marca y no solo reflejan el valor pasado. La estima y el conocimiento, en conjunto, conforman la estatura de la marca, que es como una boleta de calificaciones de los resultados pasados” (Kotler & Keller, 2006).

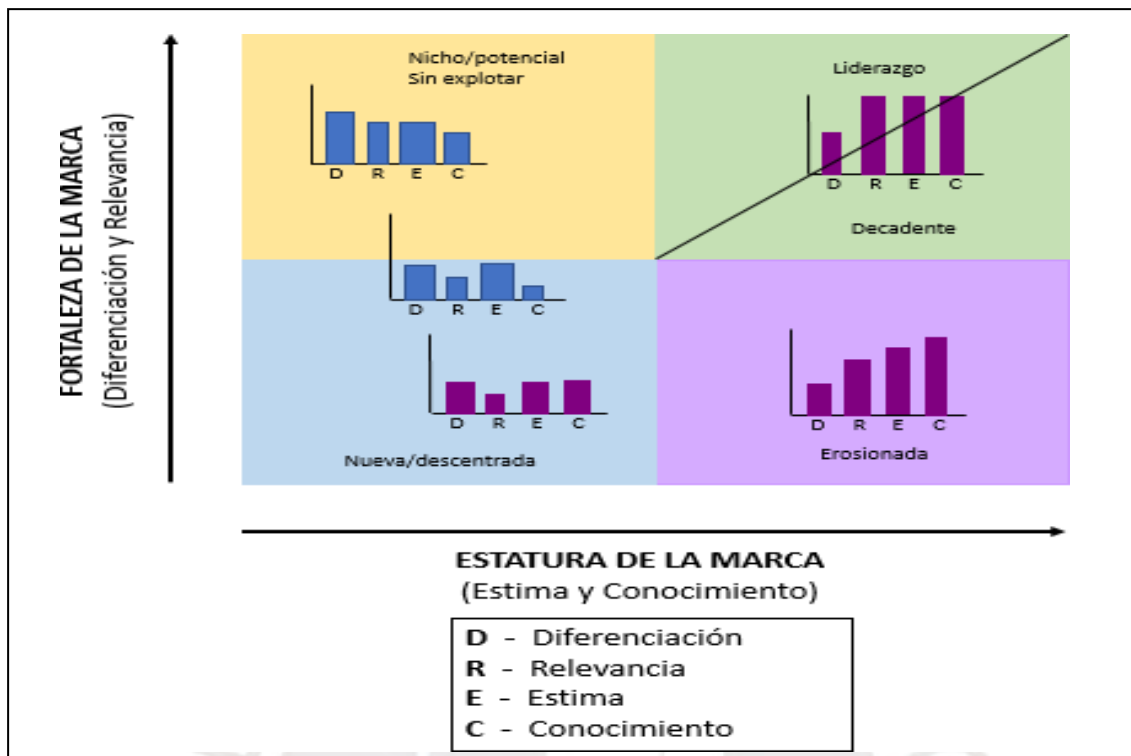
Figura 2: Modelo Valor Activo de Marca



Adaptado de: Young & Rubicam (2018 citado en Kotler & Keller, 2006)

Una vez que se ha identificado el nivel de fortaleza y estatura de la marca, se ubican los pilares en uno de los cuatro cuadrantes que describen el ciclo de vida de las marcas, donde se busca alcanzar el liderazgo (Figura 3). El VAM permite conocer la posición competitiva de la marca en su mercado y de esa manera determinar la salud de la marca y establecer estrategias de mejoramiento (Forero & Duque, 2014).

Figura 3: Fases del ciclo de vida de marcas



Adaptado de: Young & Rubicam (2018 citado en Kotler & Keller, 2016)

El modelo VAM analiza las fortalezas y debilidades del entorno de la marca, la competencia y los segmentos de clientes a los cuales se dirige para determinar la salud de esta (Forero & Duque, 2014).

3.3.2. Modelo Valor de Marca - David Aaker

“David Aaker afirma que el Brand Equity está conformado por cinco categorías de activos y pasivos vinculadas a una marca, que aumentan o disminuyen el valor que ofrece un producto o un servicio a una empresa o a los clientes de esta” (Kotler & Keller, 2006). Las categorías, como se puede observar en la Figura 4, son: 1. Lealtad de marca, 2. Conciencia de marca, 3. Calidad percibida, 4. Asociaciones de marca y 5. otros activos de marca. La premisa básica de este modelo es la definición de la marca que es “el activo y pasivo ligado a una marca, su nombre y símbolo” (Aaker 1991 citado en Forero & Duque, 2014). En ese sentido, las características relacionadas al nombre y símbolo asociados a la marca incrementan el valor mediante las cinco categorías. El objetivo principal es explicar cómo está estructurada la valoración de marca y gestionarla (Forero & Duque, 2014).

Figura 4: Dimensiones de Brand Equity

Dimensión	Definición
Lealtad de marca	Ha sido considerada la dimensión principal dentro de la valoración de marca y Aaker (1991) la ha definido como el apego que el cliente siente por la marca. Gremler & Brown (1999) clasifican la lealtad en comportamental y cognitiva. La primera se relaciona con el comportamiento de consumidor y su actuación al momento de comprar, donde el número de compras vinculadas a la marca genera la relación; la segunda se genera cuando el consumidor instantáneamente piensa en la marca como primera opción de compra.
Asociación de marca	“Las asociaciones representan la base para la decisión de compra y de lealtad a la marca” (Aaker, 1991). Son todos los pensamientos relacionados con la marca, sentimientos, percepciones, imágenes, experiencias, creencias, actitudes (Kotler & Keller, 2012). La asociación de marca muestra los enlaces que tiene la mente del consumidor para diferentes categorías de productos. Chen (2001) clasificó las asociaciones en dos categorías, que son de producto, como imagen social, valor percibido, integridad, diferenciación, distinciones y país de origen, y organizacionales, como la responsabilidad social corporativa.
Calidad percibida	Hace referencia a la percepción de un consumidor frente a la calidad global o nivel de superioridad de un producto respecto a su propósito y relativo a las alternativas de la competencia existentes en el mercado (Aaker, 1991). Dicha variable a su vez consta de siete dimensiones que engloban la percepción del consumidor frente a sus expectativas (Garvin, 1984): rendimiento, complementos, cumplimiento de las especificaciones, fiabilidad, durabilidad, capacidad para dar servicio y acabado.
Conciencia de marca	También denominada conocimiento de marca, se define como la capacidad de recordación y reconocimiento de la marca, como medio del consumidor para identificarla, en cuanto al nombre, símbolo, logotipo (Aaker, 1991). Posteriormente Aaker (1996) incluyó en esta categoría el Top of mind.
Otros activos	Son los activos de la marca que pueden ser protegidos, como patentes, marcas registradas y relación con los canales de distribución.

Adaptado de: Aaker (1991 citado en Forero & Duque 2014)

3.3.3. Modelo Brand Z - Millward Brown

El modelo Brand Z gira en torno a la pirámide de dinámica de marca para medir la fortaleza de marca y fue creado por los especialistas en investigación de mercado, Millward Brown y WPP (Kotler & Keller, 2006). Este modelo se sustenta en la pirámide de la dinámica de la marca (BrandDynamics), el cual establece que la creación de marcas consiste en la transición de fases secuenciales y el éxito en cada fase implica haber logrado la anterior. El modelo se basa en entrevistas a un grupo de personas en todo el mundo, las cuales van a definir en qué fase de la pirámide se encuentra la marca dependiendo de sus respuestas. El objetivo de una marca es llegar a la última fase, es decir, la vinculación, que consiste en el establecimiento de relaciones fuertes con el consumidor, mayor lealtad y mayor disposición a pagar un precio más alto por ella (Forero & Duque, 2014).

Los objetivos de cada fase son los que se muestran en la Figura 5:

- Presencia:** Conocimiento de notoriedad de la marca por parte del consumidor.
- Relevancia:** Importancia de lo que ofrece la marca hacia el consumidor.
- Desempeño:** Si la marca ofrece un desempeño apropiado y el consumidor la considera entre sus preferidas.

- **Ventaja:** Si la marca ofrece una ventaja emocional o funcional sobre las demás marcas de su categoría.
- **Vinculación:** Apego emocional hacia la marca, el cual excluye otras marcas en la mente del consumidor.

Figura 5: Modelo de Brand Z



Adaptado de: Kotler & Keller (2012)

3.3.4. Modelo Lovemarks de Kevin Roberts

Según Forero y Duque (2014):

Este modelo indica que las marcas se valoran más cuando se siente amor por ellas, por lo que su poder radica en la relación que se construye con el consumidor. La cadena inicial de la marca comienza con su valor como genérico, luego se desarrolla para llegar a la Trustmark donde el consumidor siente respeto por ella; sin embargo, el objetivo final es la Lovemark, donde la marca no solo inspira respeto, sino también amor. Una Lovemark requiere tres componentes: el misterio, la sensualidad y la intimidad. El misterio permite contar grandes historias que involucran pasado, presente y futuro, así como sueños, mitos, iconos e inspiración; la sensualidad recurre al uso de los sentidos, y la intimidad es la suma de empatía, compromiso y pasión. En resumen, su teoría establece que una Lovemark mantiene una relación con el consumidor unida por amor, y es personal y única. El modelo utiliza la metodología de resonancia de marca de acuerdo con el modelo de Brand Equity basado en el consumidor planteado por Keller (Forero & Duque, 2014).

Habiendo hecho un estudio de los modelos más importantes de construcción de marca, se consideró que el modelo más adecuado es el Modelo de Valor Capital de Marca Basado en el

Cliente de Kevin Keller por cuatro razones. En primer lugar, contiene conceptos que están presentes en los modelos más importantes de construcción de marca, lo cual nos indica que es el más completo y detallado. Asimismo, la pirámide de capital de marca presente en este modelo brinda la opción al investigador de seguir una secuencia lógica que le permita ir avanzando en la pirámide y escalar las fases, de acuerdo al desarrollo de valor capital de marca, hasta llegar a la última fase deseada. Así también, este modelo abarca las dos perspectivas del consumo, la racional y la emocional, a partir de sus bloques constructores, lo cual nos indica que las marcas deben entender esta dinámica para tener un mejor acercamiento a la realidad. Por último, este modelo es conveniente para el presente proyecto profesional, pues consta de una estructura que favorece la investigación de una empresa como Ágora Café y Arte con poco tiempo de haberse establecido en el mercado y en búsqueda de desarrollo de una marca fuerte.

2.3. Modelo Valor Capital de Marca Basado en el Cliente (VCMBC) de Keller

En adición a los modelos previamente descritos, Keller propone un modelo en base al consumidor llamado Valor Capital de Marca Basado en el Cliente (VCMBC), propuesto por primera vez en 1993. La base de la propuesta de Keller (1993) es que una marca posee VCMBC positivo (negativo) si el consumidor reacciona muy (poco) favorablemente a esfuerzos de mercadeo orientados a la marca, de lo que lo haría si es expuesto al mismo estímulo atribuido a una marca ficticia o un producto con nombre genérico (Keller 1993 citado en Saavedra, 2004). De esta manera, los clientes pueden aceptar una nueva extensión de marca cuando ésta tiene un valor positivo basado en el cliente; es decir, pueden ser menos sensibles a los incrementos en el precio y al retiro de la inversión publicitaria, o estar más dispuestos a buscar la marca en un nuevo canal de distribución (Keller, 2008).

Keller (2008) complementa lo descrito en 1993 y menciona dos fundamentos generales: La conciencia de marca, y la imagen de la marca. La primera nos habla de la fuerza en la cual la marca reside en la mente del consumidor, mientras que la segunda nos habla de las asociaciones que un consumidor puede tener de una marca en particular y de cómo las relaciona en base a la marca (Keller, 2008). Asimismo, considera que el proceso de construcción de marca consta de cuatro pasos para establecer un modelo de medición adecuado de la marca basados en el VMCBC. Estas cuatro fases fundamentales son:

- **Identidad (¿Quién eres?):** El consumidor conoce la marca y la asocia con una categoría de productos o una necesidad específica.

- **Significado (¿Qué eres?):** El consumidor asocia en su mente a la marca con un conjunto de características tangibles e intangibles.
- **Respuesta (¿Qué pasa contigo?):** El consumidor reacciona de manera positiva respecto a juicios y sentimientos relativos a la marca.
- **Relaciones (¿Cómo nos relacionamos tú y yo?):** El consumidor mantiene una relación activa y de lealtad con la marca.

A su vez, para alcanzar la última fase y tener éxito, se construyen 6 bloques que van creando una alineación entre cada uno de los elementos previamente mencionados.

- **Prominencia de la marca:** Hace referencia a la frecuencia y facilidad con que se evoca la marca en el momento de compra. Con ello, se mide la capacidad del cliente para recordarla y reconocerla, en diferentes situaciones y entre otras marcas, y vincular el nombre, logotipo y símbolo, además, de que conozcan las funciones básicas de la marca para el cliente (Keller, 2008).
- **Desempeño de marca:** Manera en que el producto o servicio satisface las necesidades funcionales del consumidor. El cliente califica la marca según la calidad que le ofrecen. Se evalúan los ingredientes primarios y características complementarias, confiabilidad, durabilidad, posibilidad de darle mantenimiento al producto, efectividad, eficiencia y empatía del servicio, estilo y diseño, además del precio (Keller, 2008).
- **Imagen de marca:** Propiedades extrínsecas del producto que incluyen la satisfacción de necesidades sociales y psicológicas del consumidor. Se reconocen los aspectos más intangibles de la marca, y los clientes pueden formar asociaciones con ella mediante la propia experiencia, o a través de diferentes fuentes de información. Algunas características intangibles son el perfil de uso, situaciones de compra y uso, personalidad y valores, así como Historia, herencia y experiencias (Keller, 2008).
- **Juicios de marca:** Opiniones y valoraciones personales del consumidor al confrontar el desempeño de la marca con las asociaciones de imágenes que tienen ellos de la marca. El cliente hace juicios acerca de la calidad, credibilidad, consideración y superioridad de la marca (Keller, 2008).
- **Sentimientos de marca:** Respuestas emocionales del consumidor respecto a la marca. Se busca que las respuestas y reacciones emocionales del cliente sean positivas. Al respecto, se reconocen seis emociones importantes para el desarrollo de marca que son: calidez, diversión, excitación, seguridad, aprobación social y autorrespeto (Keller, 2008).

- **Resonancia de marca:** Grado de afinidad del consumidor con la marca. Se evalúa la intensidad de la relación a nivel psicológico que los clientes mantienen con la marca, además del nivel de actividad respecto a la lealtad a esta, si hay compras repetidas, se busca información de la marca o relacionarse con otros clientes leales de la marca (Keller, 2008).

Además, a cada nivel de la pirámide le corresponde un objetivo:

- **Conciencia Amplia y Profunda:** Una marca que ha alcanzado un alto nivel de prominencia es aquella que tiene conciencia amplia y profunda, es decir, que sea recurrente en la compra de los clientes y que la recuerden en varios escenarios donde podrían consumirla.
- **Puntos de semejanza y diferencia:** Se puede explicar las asociaciones del desempeño y la imagen de la marca a través de tres dimensiones básicas: lo favorable que sean, su fortaleza y su singularidad. Cuando las asociaciones de la marca sean favorables (evaluación positiva), fuertes (se recuerde la marca) y únicas para el cliente es que se creará valor de marca.
- **Relaciones positivas y accesibles:** los clientes pueden tener una respuesta positiva motivados por el lado racional (juicios) o el emocional (sentimientos). Cuando los juicios y sentimientos son positivos afectan de manera favorable el comportamiento de los clientes hacia la marca, es que estos tendrán respuestas positivas cuando estén en contacto con la marca.
- **Lealtad activa e intensa:** el cliente mantiene una lealtad activa e intensa con la marca cuando accede a ella de manera recurrente e incluso participa junto a otros usuarios de la marca en actividades complementarias haciéndose y sintiéndose parte de una comunidad.

Este esquema general de trabajo es definido como la Pirámide de Valor de Capital de Marca basado en el Cliente (Keller, 2008). El modelo general se presenta a continuación:

Figura 6: Pirámide del Modelo Valor Capital de Marca Basado en el Cliente



Adaptado de: Keller (2008).

Es importante resaltar la dualidad de las marcas:

Existen dos hemisferios en este constructo. En el lado izquierdo está el lado racional, en el cual la persona expresa juicios de valor sobre la marca en base a su propio criterio o un estándar universal. En el lado derecho, es más una expresión sensorial del modelo lo que es mostrado a través de la visión del consumidor. En este caso, las experiencias juegan un rol fundamental en la creación de esta ruta (Kotler & Keller, 2006).

Tal como se observa en la descripción del modelo, este recoge los conceptos y medidas de los principales modelos de la industria (Keller, 2001 citado en Pereyra, Quesada, & Ramos, 2017). Keller (2001) afirma que:

Este modelo es relevante porque su estructura definida en una pirámide de fases permite realizar un seguimiento efectivo de las actividades de marketing de las organizaciones y los resultados que estas generan en la percepción de los consumidores o capital de marca. Además, proporciona un criterio para que las marcas puedan evaluar su progreso en la construcción de marca (Keller, 2001 citado en Pereyra et al., 2017).

Según el modelo revisado y los otros modelos mencionados se han realizado investigaciones para validar de manera empírica la importancia de crear valor de marca para las organizaciones.

3. Investigaciones sobre el tema

Este apartado tiene como objetivo recopilar investigaciones previas que se hayan realizado respecto a la aplicación Modelo Valor Capital de Marca de Kevin Keller y elementos comunes de otros modelos.

En 2016, Ly Thi Minh Pham, Hong Nga Do y Tuan Minh Phung realizan un estudio en el que se trata de conocer si todas las dimensiones del Modelo de Brand Equity de Aaker (2009) afectan de manera positiva el valor percibido por el cliente en el sector de Comida Rápida en Vietnam. La metodología de investigación tenía una primera etapa donde se entrevistó a expertos en el manejo de un restaurante de comida rápida. En la segunda etapa, se aplicó una encuesta en base a la marca de restaurante que habían experimentado recientemente para responder preguntas sobre las dimensiones del modelo estudiado y recolectar información demográfica (Thi, Nga, & Minh, 2016).

En 2012, Maryam Abdoli y Masoud Karimkhani realizan un estudio para examinar la practicabilidad y aplicaciones del modelo Valor de Marca Basado en el cliente de Kevin Keller. Para la metodología de la investigación se usó el modelo de ecuaciones estructurales a fin de encontrar relaciones causales entre las 6 dimensiones del Brand Equity en la industria de la Banca.

Así, se aplicaron 384 cuestionarios de una encuesta que constaba de 24 preguntas. La encuesta contenía 3 preguntas por cada dimensión del modelo y 6 preguntas generales sobre cada dimensión. Del estudio se extrajo que las dimensiones de Prominencia, Desempeño, Juicios y Resonancia eran influyentes en el modelo usado, mientras que Imagen y Sentimientos de marca no influían.

Del estudio se extrajo que la dimensión Lealtad de Marca era una variable importante, ya que influía en el valor percibido por el cliente y en la decisión de volver a visitar el restaurante. Por otro lado, la dimensión Calidad Percibida afecta de manera positiva el valor percibido del servicio, pero no influye directamente en la decisión de volver a visitar el restaurante, por lo que es importante entender en que no solo se deben enfocar los negocios en la calidad del servicio ofrecido sino también en estrategias de otro tipo, como la de precio. Además, en cuanto a las dimensiones Recordación de Marca y Asociación de Marca, estudiadas de manera agrupada, tienen un efecto en la decisión de volver a visitar el lugar, pero no en cuanto al valor percibido por lo que se debe dotar a la marca de atributos que la posicionen y diferencien frente a los competidores. Frente a estas dimensiones, el valor percibido por el cliente acerca del servicio tiene influencia en la decisión del cliente de volver al restaurante.

Mediante este estudio, se llega a concluir que los clientes de este sector son sensibles al servicio que ellos reciben y el precio que están dispuestos a pagar por el servicio, siendo este último hallazgo un factor crítico para el éxito del sector. Adicional a esto, el no ser Calidad Percibida una dimensión que influye en la decisión de revisita de los clientes, podría explicarse en que, se espera que esta dimensión esté presente en todos los negocios del sector y no cause un efecto diferencial (Thi et al., 2016).

En el mismo año, Dayana Orellana llevó a cabo la investigación: “Determinación del Brand Equity de la marca ‘Murano’ en el mercado cochabambino”, cuyo objetivo era “determinar el valor de la marca ‘Murano’ desde la perspectiva de los intermediarios del mercado cochabambino” (Orellana Pletz, 2016, p. 9)

En esa investigación se aplicó una encuesta a carpinterías y vidrierías en aluminio, intermediarios de la marca estudiada, en base al Modelo Valor Capital de Marca de Kevin Keller. Con la información obtenida se concluyó que los clientes de la marca reconocen la mediana calidad del vidrio que comercializa Murano y los precios accesibles, pero el Brand Equity resulta ser bajo para esta marca (Orellana Pletz, 2016, p.22)

En el año 2013 se realizó una investigación titulada “La importancia de medir el valor de marca desde la perspectiva del consumidor: Evidencia empírica en España y el Reino Unido”. En esa investigación se afirma que, si bien la marca es un activo valioso para las empresas, algunas no cuentan con estrategias de construcción, gestión y medición del valor de la marca, lo cual es importante en un mundo globalizado donde es necesario diferenciarse (Buil, De Chernatony, & Martínez, 2013) .Frente a esta situación los investigadores tienen como objetivo proponer y validar una medida para la valoración de una marca.

Su estudio toma como referencia cuatro dimensiones presentes en las teorías de Aaker (1991) y Keller (1993), las cuales son: la notoriedad de la marca, la calidad percibida, las asociaciones de la marca y la lealtad a la marca. La propuesta de medición del valor de marca se aplicó en dos contextos diferentes: España y el Reino Unido. Las conclusiones del estudio señalan que el valor de una marca se puede mantener o incrementar a través de la gestión estratégica de esta, además, mantener en seguimiento las dimensiones del valor de una marca permiten que la empresa pueda tomar acciones comerciales para enfrentar los cambios del entorno. En consecuencia, las empresas pueden realizar un diagnóstico de la salud de la marca para explicar cambios en diferentes áreas de la organización o potenciar la marca y el desempeño de la organización.

Con la aplicación de las dimensiones de diferentes modelos de Brand Equity en distintas organizaciones y sectores, se puede reconocer que hay elementos que tienen una incidencia mayor

o menor en cómo es percibida una marca por el consumidor. Conocer esas dimensiones y su impacto en la organización es importante para tomar decisiones con el propósito de alcanzar el éxito de un negocio, como en el sector que se describe a continuación.



CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

1. Sector de restaurantes en el Perú

En los últimos diez años la cocina peruana ha sido sinónimo de desarrollo económico para las familias, gracias a que se ha convertido en parte de la identidad de los peruanos y un sector de gran atracción para los visitantes del extranjero. Este aporte al desarrollo económico y cultural ha sido posible debido a las transformaciones socioeconómicas peruanas (Matta, 2014).

Fue en octubre de 2007 cuando se consolidó el interés de la sociedad por la comida peruana al ser reconocida por el gobierno peruano como Patrimonio Nacional (Matta, 2011). Así empezó el “boom gastronómico” reflejado en el promedio de licencias de funcionamiento de restaurantes entregadas por día para el 2009: 28 licencias. Las ciudades donde más licencias fueron entregadas eran Lima, seguida de Cusco para dicho periodo de evaluación (El Comercio, 2011).

Actualmente, según datos del INEI se puede decir que el sector de restaurantes ha tenido un crecimiento promedio de 2% desde el 2015. Por ello, debido a la alta competencia que existe en este sector, es importante diferenciarse en el servicio que se ofrece a los clientes, según comenta Gonzalo Eguren, chef con más de 7 años de experiencia en el sector restauración. (Comunicación personal, 04 de septiembre de 2018). Es así que la oferta de restaurantes es amplia, pero muchos de ellos llegan a cerrar en el primer año de operaciones debido a que no existe planificación sobre el servicio y el manejo administrativo, como lo señala Rebeca Fuenzalida, dueña del restaurante Tierra Baldía. Por otro lado, Luis Miguel Vallejo, administrador de Panchita, señala que es importante saber cómo llegar al consumidor por medio del servicio, tiene que ser una experiencia perfecta. Para ello hay que tener en cuenta que el consumidor peruano es tradicional y sigue una tendencia de buscar calidad sobre cantidad en la alimentación. (Comunicación personal, 10 de septiembre de 2018).

En cuanto a los atributos que más valoran los clientes, según comenta Rebeca Fuenzalida, estos son: la calidad de los insumos y la atención al cliente (Comunicación personal, 25 de agosto de 2018). Además de ello, Gonzalo Eguren indica que también es importante que el ambiente de atención sea cómodo, ya sea por la ambientación o la música (Comunicación personal, 04 de septiembre de 2018).

Cuando se hace referencia a las promociones de los negocios del sector restauración, Luis Miguel comenta que es importante tener promociones con platos de generosas porciones, acorde a la preferencia del consumidor peruano (Comunicación personal, 10 de septiembre de 2018).

Adicionalmente, el uso de redes como el Facebook e Instagram es importante para el negocio, y es aún más necesario tener grupos objetivos a los que se va a dirigir contenidos diferenciados, señala Rebeca Fuenzalida (Comunicación personal, 25 de agosto de 2018).

En cuanto a las claves del éxito en el sector restauración, la mayoría de los entrevistados señala que recae en el equipo de trabajo. Al respecto, Rebeca comenta que contar con un equipo de trabajo integrado y disciplinado en sus funciones es importante para triunfar (Comunicación personal, 25 de agosto de 2018). Así, junto a un buen equipo, Luis Miguel reconoce que se deben mantener procesos y recetas estandarizadas (Comunicación personal, 10 de septiembre de 2018). En adición, Gonzalo Eguren reconoce como claves de éxito el buen costeo de las recetas para establecer precios adecuados, la calidad de los insumos, capacitación del personal y la ubicación del local (Comunicación personal, 04 de septiembre de 2018).

En conclusión, se reconoce que se busca no solo ofrecer comida de buen sabor y calidad, sino una experiencia agradable para el cliente, lo cual se hace posible cuando se tiene en cuenta las características del cliente y se cuenta con personal adecuado y motivado para brindar una buena atención.

2. Cafeterías en Lima

Hoy en día existe una creciente oferta de cafeterías en nuestra capital. Las estadísticas para diciembre de 2017 indican que el subsector cafés restaurantes creció 5.6% debido a la mayor concurrencia de consumidores, la influencia positiva de promociones y descuentos (Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2018). Ello se relaciona con el boom gastronómico y el crecimiento del sector restauración, como se señaló en el apartado anterior. La revalorización de la comida y la revolución gastronómica peruana ha sido en gran medida gracias a grandes artistas que trabajan en el sector culinario como el prestigioso chef Virgilio Martínez (cuyo restaurante, 'Central de Lima', está en el Top 5 de los mejores del mundo) y Gastón Acurio (también con un restaurante dentro del Top 50) (Notimerica, 2017). La cocina peruana está considerada como una de las más privilegiadas del mundo por lo que el Perú fue elegido por quinto año consecutivo como el Mejor Destino Culinario del Mundo en los World Travel Awards (WTA) 2016. Esta cualidad maravillosa de nuestra cocina y los premios obtenidos hacen que el profesional formado en nuestro país tenga alta empleabilidad (INTUR-PERU, 2018).

Este contexto optimista hace posible suponer que los subsectores del sector restauración se verían positivamente afectados ante dicha situación. Este supuesto se mantiene en el sector cafetero. Las cafeterías en Lima se encuentran en constante crecimiento tanto en establecimientos físicos como en nuevas propuestas orientadas a un consumidor cada vez más complejo y activo

(Igarza, 2017). Según Esther Vargas, las cafeterías no sólo están creciendo en cantidad y propuesta, sino que se están empezando a descentralizar para llegar a aquellos lugares en donde antes no existían esta clase de propuestas, como Magdalena, Rímac, San Juan de Lurigancho, Rímac, pues antes existía una oferta muy enfocada en los distritos de Miraflores y Barranco (Vargas, 2018). Las propuestas en este rubro también han ido diversificándose, pues poco a poco se identifica el gran abanico de oportunidades que brinda entender el comportamiento de un consumidor de café. Como se encuentra en un artículo de emprendimientos, “un bar de café es una oportunidad de negocio que debes aprovechar, debido a que no importa si es un capuchino, expresso, latte o americano; el café es la bebida social por excelencia” (Sánchez, 2018).

Uno de los tipos de negocio en crecimiento dentro del subsector cafeterías es el del café o cafetería de especialidad: “El café de especialidad se obtiene a través de un proceso de producción artesanal respetuoso con todas las partes implicadas en el mismo, desde el caficultor hasta el barista” (Mocay Blog, 2017). Es un tipo de negocio que busca reposicionar el trabajo del productor de café el cual, en la mayoría de casos, tiene una vida muy complicada al no recibir apoyo del estado y no recibir los beneficios que le corresponden como proveedor principal de la industria. Las cafeterías de especialidad surgen en un contexto de bajo consumo de café en el Perú, ya que el consumo anual de café por persona alcanza apenas los 650 gramos, “cifra inferior respecto a otras naciones como Colombia y Brasil, en donde la ingesta alcanza los 5.6 kilos per cápita año, mientras en Europa el consumo llega a superar los 8 kilos” (Agencia Andina, 2017). Este bajo consumo interno del café se contrapone a que el Perú ocupa el segundo lugar a nivel mundial como productor y exportador de café orgánico, según la Organización Internacional del Café (ICO). Respecto a ello, Mario Pino, socio-accionario de Amaru Centro cultural, comenta que actualmente existen una gran cantidad de marcas de café peruano que en su mayoría terminan en mercados extranjeros debido a la limitada demanda del mercado (Comunicación personal, 25 de agosto de 2018).

Esta situación busca ser revertida hacia un incremento del consumo interno, sabiendo que el crecimiento del consumo de este producto peruano a 2 kilogramos per cápita permitirá introducir cerca de 600 millones de soles en la economía peruana (Agencia Andina, 2017). Con ello, desde hace algunos años se están implementando distintos proyectos de doble enfoque: primero, mejorar las condiciones de vida de los productores cafeteros para elevar su productividad y segundo, incentivar el conocimiento y la importancia del consumo de café peruano. Algunos de los destacados actores en busca del cambio son el Ministerio de Agricultura y Riego (Minagri), el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la Cámara Peruana del Café y Cacao, etc. (Agencia Andina, 2017).

3. Cafeterías Culturales

Para el presente trabajo, se requirió definir conceptos clave relacionados al sujeto de estudio Ágora Café y Arte. Este negocio se define como una cafetería cultural, la cual expone artesanías en el local y gestiona talleres con artistas artesanos que generen una experiencia positiva en el cliente. Debido a la falta de estudios relacionados a este concepto, se realizó un estudio exploratorio con el fin de establecer una definición de cafetería cultural y su gestión.

El primer paso para este estudio fue identificar las cafeterías que actualmente atienden en el distrito de Miraflores, ya que Ágora Café y Arte, sujeto de estudio, se encuentra en esta zona. Se ubicaron primero todas las cafeterías y, bajo una primera perspectiva, se identificó a las que presentaban una idea de negocio similar a la de Ágora Café y Arte.

Luego, dentro de esta segmentación, se contactó con estas cafeterías para poder entrevistar a los dueños o encargados de gestionar sus locales para obtener, en base a su experiencia en el rubro, un concepto de cafetería cultural. Estas entrevistas se realizaron en base a una guía semiestructurada. La primera cafetería es Café Kubrea, un lugar en la Avenida La Paz, Miraflores, que busca crear un espacio donde se promueva la cultura de manera espontánea. Los miércoles proyectan películas, los fines de semana ofrecen talleres gratuitos, tienen juegos de mesa, libros y buena música. En Café Kubrea la cultura se promueve de todas las formas, es libre y abierta a todos (Onaga, 2018). La segunda se llama Kullayki Café, un espacio ubicado en la Av, 28 de Julio en el mismo distrito. En este negocio se crea un ambiente de intercambio cultural a través de la conversación e interacción de sus comensales y por medio de actividades culturales que sean promovidas desde su propia gestión, como lo son talleres de fotografía, recitales de música, lectura de poesía y otros. La tercera cafetería es Lima Pinta Café, ubicado en la Calle Alcanfores, Miraflores. El aporte cultural de este negocio se inclina hacia la gestión de talleres de pintura para todas las edades y la exposición de las obras de sus clientes en el mismo local.

Todos concuerdan en la interpretación de una cafetería cultural como un espacio en el cual no sólo se ofrece café, sino también actividades culturales que busquen promover dicha expresión artística. Para Fernando de Café Kubrea, más que sólo ofrecer productos como el café, una cafetería cultural debe de ofrecer elementos adicionales que complementen dicho producto, y logren crear ese espacio cultural. Es, pues, que puedan tener algo dentro del café que haga, aparte de tomar un café, que el cliente sienta que el lugar le brinda algo más (Comunicación personal, 19 de mayo, 2018). Eduardo Pinto espera que su negocio cultural sea una ventana no solo para la pintura, sino para otras actividades que complementen el aporte cultural a la comunidad (Comunicación personal, 09 de setiembre de 2018). En el caso de Coco Gheresi de Kullayki Caffè, el ser una cafetería cultural representa un aporte diferencial que debe gestionarse

desde la cafetería, es por eso que ellos contactan con estudiantes universitarios o gente interesada en presentar sus ideas y trabajos culturales para que puedan ser compartidos con los clientes de Kullayki Caffé (Comunicación personal, 06 de junio de 2018).

Entonces, se entiende la Cafetería Cultural como un espacio físico que ofrece café y productos complementarios (como postres, kekes, sándwiches, etc.) que promuevan, como parte de sus procesos internos, actividades de índole cultural, ya sean de música, pintura, poesía, etc. Es importante recalcar que estas actividades deben de formar parte del proceso interno del negocio. Rony, Gerente Comercial del sujeto de estudio, menciona que puede haber muchas cafeterías con flyers o agendas de los próximos eventos culturales, pero esto en sí no define a una cafetería cultural, pues son los que organizan de dichos eventos los encargados de ir a los diferentes espacios públicos a solicitar incluirlos (flyers y agendas culturales) en su infraestructura a manera de exposición. Es así que Rony considera que las propagandas no son indicativas de tener un negocio cultural (Comunicación personal, 20 de mayo de 2018).

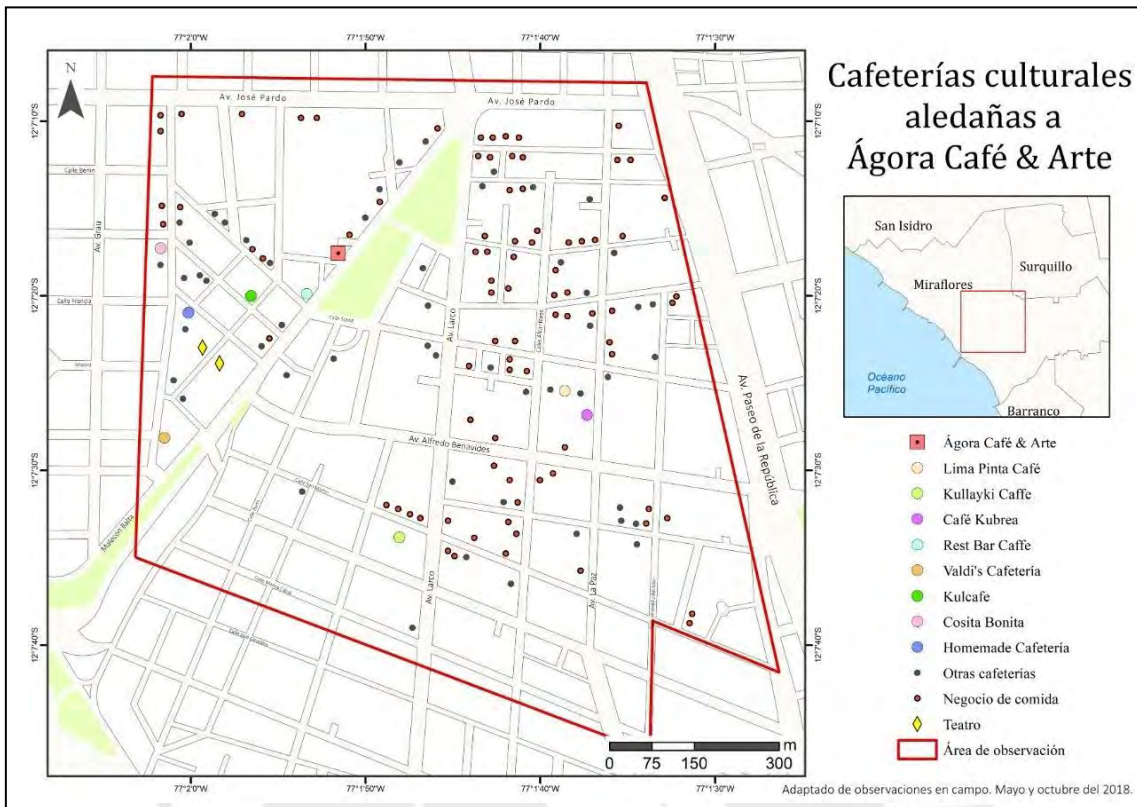
A manera de conclusión, y para lo que continúa del presente trabajo, se abordará el concepto de cafetería cultural como un espacio físico que promueve de manera activa distintas actividades de índole cultural, y que estas formen parte de un proceso de gestión interna.

4. Cafeterías Culturales en Miraflores

Para llegar al concepto de Cafetería Cultural, expresado líneas arriba, se identificaron las cafeterías cercanas al sujeto de estudio para poder luego conseguir la opinión de expertos. Es así que se decidió realizar la investigación dentro de los siguientes límites:

- **Este:** Cuadra 4 de la Av. José Pardo hasta el cruce de Av. Ricardo Palma con Av. Paseo de la República.
- **Oeste:** Cruce Malecón 28 de julio con Calle Manco Cápac hasta el cruce de Calle Manco Cápac con Av. Reducto.
- **Norte:** Cruce cuadra 4 de la Av. José Pardo con Calle Recabarren hasta cruce de Calle Recabarren con Malecón Balta
- **Sur:** Cruce de Av. Ricardo Palma con Av. Paseo de la República hasta el cruce de Calle Manco Cápac con Av. Paseo de la República.

Figura 7: Cafeterías Culturales identificadas en la zona aledaña a Ágora Café y Arte



Este mapa con las ubicaciones se desarrolló en base a 6 días de visita de la zona en cuestión. Esos días fueron el 11, 12, 13 de mayo y 09 de octubre en horas de la tarde y 10 y 13 de octubre en horas de la noche. Las características tomadas en consideración para identificar posibles cafeterías culturales, en este primer acercamiento fueron:

- **Espacio:** el área del lugar cuenta con un espacio para realizar presentaciones (musicales, teatrales, proyección de películas o talleres).
- **Ambientación:** el lugar cuenta con imágenes referentes al arte, agenda cultural, libros o muestras artísticas.
- **Productos:** el producto central del negocio es el café.

De esta manera, se logró identificar que, de las 8 cafeterías ubicadas, Café Kubrea, Kullayki Caffè y Lima Pinta Café, podrían ser los lugares donde era posible consolidar el concepto de Cafetería Cultural. Para ello, se visitaron los lugares como observadores incógnitos y también se solicitaron entrevistas a los dueños de esos negocios. Los resultados se describirán a continuación.

5. Cafeterías culturales y Marketing de Servicios

Se llevó a cabo dos tipos de observaciones en las cafeterías culturales ubicadas en Miraflores, las cuales fueron resultado del mapeo realizado previamente. La primera fue una observación participante, ya que se trató de una participación encubierta buscando no influir en las acciones de los actores involucrados. Asimismo, la observación fue no estructurada puesto que estuvo basada en una guía abierta y flexible. La segunda consistía de una observación virtual, la cual se llevó a cabo en plataformas virtuales como la página web, redes sociales y páginas de noticias relacionadas a cafeterías donde se encontró información sobre ellas. Todo ello con la finalidad de observar el manejo de la promoción online de las cafeterías y obtener más información de estas. Las dos observaciones tenían como finalidad analizar el servicio que brindan las cafeterías seleccionadas en base a las 8 P's del Marketing de Servicios. Con esta información se busca determinar el nivel de competencia del sector cafeterías culturales en Miraflores y establecer los factores clave que las diferencian de las demás y que las hacen tener éxito o no.

Para determinar qué cafeterías son culturales se usó la definición otorgada líneas arriba. Es así como se ubicaron tres cafeterías culturales en el área investigada: Café Kubrea, Kullayki Caffè y Lima Pinta Café. Las visitas se realizaron según el siguiente cronograma:

Tabla 1: Cronograma de observaciones a Cafeterías Culturales

Cafetería	Fecha	Hora
Café Kubrea	Sábado 19/05	11:00 - 12:00 pm
	Domingo 20/05	5:00 - 6:00 pm
Kullayki Caffè	Miércoles 23/05	7:00 - 8:00 pm
	Miércoles 06/06	11:00 - 12:00 pm
Lima Pinta Café	Domingo 09/09	2:00 - 3:00 pm
	Viernes 14/09	10:00 - 11:00 am

Las observaciones consistían en ingresar a las cafeterías como clientes para analizar de forma encubierta las características del servicio brindado. De esta manera se pudo obtener información valiosa sobre la dinámica de cada cafetería en un día normal de operaciones. La información recolectada se presenta a continuación en base a las 8 P's del Marketing de Servicios:

3.1. Producto:

Las tres cafeterías visitadas presentan una variedad de productos, tales como diferentes tipos de café, postres, jugos y sándwiches. Asimismo, al consumir alguno de estos productos se

comprobó que son de buena calidad. Estas cafeterías presentan actividades culturales como talleres, exhibición de fotografías, poesía, clases de pintura, etc.

3.2. Precio:

El precio de los productos ofrecidos en ambas cafeterías es a la par con respecto a las demás cafeterías de la zona. Estos se encuentran en un rango desde S/.7 hasta S/.30. Los productos más caros son los platos que requieren una mayor elaboración como los sándwiches. Mientras que los cafés oscilan entre los S.7 y S/.12.

3.3. Plaza:

Ambas cafeterías cuentan con un solo local, pero tienen ubicaciones muy diferentes. Café Kubrea se encuentra en Av. La Paz 676, una zona poco transitada. Además, el local es pequeño y es compartido con otras cafeterías y restaurantes. Sin embargo, la infraestructura del lugar es llamativa puesto que difiere de los locales aledaños, lo cual le ofrece una ventaja al momento de atraer clientes.

Por otro lado, Kullayki Caffè se ubica en la Av. 28 de julio, que, si bien es una avenida principal, la cafetería está rodeada de negocios como peluquerías u otros que le restan visibilidad, a pesar de que cuenta con un cartel llamativo en el balcón del edificio donde se ubica.

Por último, Lima Pinta Café está ubicada en la Calle Alcanfores Int 3A, Boulevard el Suche. En esta zona hay otras cafeterías como Team Barista Perú, Café Colombia y otros restaurantes, pero Lima Pinta Café se diferencia de ellas por algunas pinturas que se exponen en las paredes exteriores del local.

3.4. Promoción:

Estas marcas utilizan redes sociales como Facebook e Instagram. Asimismo, utilizan estas redes para dar a conocer tanto sus productos, promociones y descuentos, además de los diferentes eventos que se presentan durante la semana.

3.5. Personas:

En el caso Café Kubrea, cuenta con dos personas que se encargan de preparar los productos y atender a los clientes (uno por turno). Ambos promedian los 25 años, se visten con ropa casual y usan un delantal marrón. Ambos fueron muy amables en todo momento y se preocupaban de brindar un buen servicio y que el cliente se sienta cómodo en el local.

En el siguiente negocio, Kullayki Caffè, había 3 personas en el local: una mesera, una persona en la caja y un cocinero. Los tres promediaban los 20 años, vestían un delantal verde,

jeans y polos negros. Ellos estaban siempre sonrientes y la mesera del local se acercó al menos una vez durante cada visita para preguntar si todo iba bien.

Para el caso de Lima Pinta Café, solo había una persona que atendía las mesas y preparaba el café y otros productos, el administrador, por otro lado, atendía la caja y apoyaba. Al igual que en Café Kubrea, las edades de estas personas promediaban los 25 años y en relación a la vestimenta, solo el mesero llevaba un delantal negro y ropa casual.

3.6. Entorno físico:

Con respecto al tamaño de las tiendas, esto varía mucho de una tienda a otra. El local de Café Kubrea es pequeño, por lo cual solo tiene tres mesas; por otro lado, Kullayki Café, cuenta con 6 mesas y Lima Pinta Café, cuenta con 5 mesas para atender a los clientes.

La decoración de Café Kubrea hace sentir al cliente en un lugar acogedor, tiene un estante de libros a libre disposición para que el cliente pueda usarlos, además cuenta con publicidad de los eventos que se presentarán en la semana. A pesar de ser un espacio pequeño, se puede captar la idea de cultura que el negocio quiere transmitir, ya que, la infraestructura del local refuerza el concepto.

En el caso de Kullayki Caffè, los colores de las paredes y las luces tienen tonalidades cálidas. Además, se puede encontrar en el local libros, una guitarra, una pizarra para poder escribir, tableros de ajedrez y otros elementos que permiten la espontaneidad del cliente.

Por otro lado, Lima Pinta dispone de un pequeño estante de libros acompañado de dos sillones, además de un mural con motivos relacionados al café. Debido a las clases de pintura, los cuadros pintados por los profesores se exponen en las paredes del local.

3.7. Procesos:

El proceso que se pudo observar fue el de atención al cliente, que inicia con el recibimiento de los clientes hasta el pago por el servicio. En ese sentido, en las tres cafeterías, el personal encargado de la atención se preocupaba por saber si el cliente estaba satisfecho o no con el pedido y con el ambiente de forma que el servicio brindado sea de calidad.

A diferencia de Kullayki Caffè, en Lima Pinta Café y Café Kubrea los baristas socializaban activamente con los clientes como parte de su rutina de trabajo es decir conversan con los clientes.

3.8. Productividad y calidad:

Si bien es cierto que las cafeterías no cuentan con mucho personal a cargo de la atención, sí lograron atender de manera adecuada a los clientes en los turnos observados. Esto debido a que

los locales no son muy grandes y no cuentan con muchas mesas, por ello el personal se abasteció satisfactoriamente en situación de baja y alta afluencia.

En el siguiente capítulo se realiza una descripción interna y externa de la situación en la que se encuentra la cafetería.



CAPÍTULO 4: ÁGORA CAFÉ Y ARTE

1. Análisis Interno

1.1. Historia

Ágora Café y Arte es una cafetería ubicada en Miraflores, en Diagonal 378, la cual ha iniciado sus operaciones en febrero del 2014. Rony Castillo, administrador de profesión, y Mariana Jerónimo, su esposa, son los dueños del local.

El negocio inició cuando a la pareja se le presentó la oportunidad de adquirir el negocio por medio de un traspaso. Ellos aceptaron, y sin mucho tiempo para tomar decisiones, abrieron el local bajo el concepto de cafetería cultural, siguiendo el esquema inicial planteado por la antigua cafetería que ahí residía, Dédalo Café. Mariana asumió el cargo de Gerente General de Ágora Café y Arte, con un 60% del accionariado, y Rony se convirtió en el Gerente Comercial, con el 40% del mismo.

Durante los cuatro años que llevan en el negocio, han recibido clientes extranjeros como peruanos, a quienes les ofrecen café, postres dulces y salados, además de un ambiente de exposición de artesanías peruanas.

1.2. Misión/ Visión

La misión de Ágora Café y Arte es: “Servir un excelente café peruano, que reconforte a quien lo beba y con productos de alta calidad en un ambiente artístico propicio para la diversidad cultural” (Comunicación personal, 16 de agosto, 2018).

Con respecto a la visión, como comenta Rony, es: “ser referentes a nivel nacional por nuestra calidad de producto y servicio, experimentando un crecimiento sostenido de la mano de nuestros colaboradores y siendo responsables con el ambiente” (Comunicación personal, 16 de agosto).

1.3. Objetivos

Los dueños de Ágora Café y Arte han planteado objetivos a corto y largo plazo para la cafetería. Sus planes para los siguientes 12 meses son establecer otro local en Miraflores o Barranco, que replique el servicio y los productos que ofrecen en el actual establecimiento. (Comunicación personal, 16 de agosto, 2018).

Respecto a sus objetivos de largo plazo, a 3 años, los dueños se han planteado ser franquicia, con por lo menos cuatro locales entre Lima y provincia. Si se da la posibilidad, incluso, podrían abrir locales en otros países de Sudamérica. (Comunicación personal, 16 de agosto, 2018).

1.4. Estrategia

Debido al poco tiempo que tuvieron los dueños de Ágora Café y Arte para establecer el negocio, no se realizaron estudios previos a la implementación del negocio. Es así que la estrategia se ha ido formando a través de la experiencia en los cuatro años que lleva funcionando el negocio.

Pese a ello, la propuesta inicial se mantiene. Desde un inicio el público objetivo al cual pensaban dirigirse eran turistas y trabajadores de la zona, entre los 28 y 40 años, que buscan un lugar acogedor para reunirse y conversar. En el transcurso de los años, debido al mayor consumo de café interno, y a la mayor popularidad del local, la frecuencia de clientes locales ha crecido, según comenta Rony (Comunicación personal, 16 de agosto). Durante los meses de invierno, aumenta la afluencia, y en la época de verano, la afluencia es menor, lo que hace necesario una variación de la carta para ofrecer productos acordes a la estación.

Para definir los productos nuevos que se podrían incluir en la carta, siguen una política de incluir al cliente en el proceso. Esto consiste, como comenta Rony, en que, si realiza alguna variación en los productos, cambian de proveedor, o quieren ofrecer un nuevo producto, toman en consideración la opinión de sus clientes a través de mecánicas similares a las de un focus group. De esa manera, se aseguran de que el cliente se sienta parte del negocio. (Comunicación personal, 16 de agosto).

Además de los productos, ofrecen en el segundo piso del local la exposición y venta de artesanías de diferentes artistas, la cual forma parte de su propuesta de valor. Estos artesanos reciben de manera mensual un balance de las ventas de sus productos en Ágora Café y Arte, oscilando los precios de venta entre los 15 y 600 soles. Por otro lado, estos mismos artesanos han realizado talleres o exposiciones, eventos sobre los que ellos hacen su propia promoción; Ágora Café y Arte informa mediante sus redes del evento, pero no de manera tan activa como los propios artistas (comunicación personal, 25 de agosto, 2018).

1.5. Estructura Interna

Ágora Café y Arte es un negocio con cuatro años operando en el mercado. A pesar de no contar con un organigrama formal, se pueden distinguir 6 áreas con funciones específicas que favorecen el correcto funcionamiento del negocio:

- **Atención al cliente (personal):**

El personal constituye un factor importante de Ágora Café y Arte, según lo señala Rony Castillo (comunicación personal, 16 de agosto, 2018), pues son ellos los que están en contacto constante con los clientes y, por ende, los que se encargan de ofrecer los productos y brindar el servicio. Como bien saben los dueños, si su personal se encuentra motivado y alineado con el concepto del negocio, serán capaces de brindar una buena experiencia a sus consumidores y transmitir el mensaje deseado.

Ágora Café y Arte cuenta con personal para los dos turnos: un barista, un mozo/azafata, un personal de caja y un encargado. En total, son 8 personas entre 20 y 25 años los que conforman el personal de la cafetería. Ellos están acompañados por Rony Castillo, Gerente Comercial, quien está supervisando las operaciones y atendiendo cualquier inconveniente que surja.

Respecto a las técnicas de reclutamiento y selección, Rony comenta que toman el tiempo necesario para elegir a la persona correcta para el puesto y acorde a la calidad de servicio que desean ofrecer. En Ágora se realizan entrevistas que cumplen el rol de ser un filtro para elegir a la persona idónea, se evalúa la experiencia y la proyección que pueda tener esa persona en el negocio, es decir, que sea una persona estable, que tenga muchas ganas de aprender y superarse. (Comunicación personal, 25 de agosto)

Cuando el personal ingresa a trabajar en la cafetería tiene una capacitación básica que consiste en conocer sobre el café y los productos que ofrece, así como el tipo de servicio que debe brindar. Por otro lado, se le instruye en las funciones que va a cumplir en el negocio, siendo también importante enseñarles el manejo de la máquina del café, conocimiento indispensable para todos los miembros del equipo. Rony señala que es importante reforzar el tema de atención al cliente, debido a que buscan como negocio atenderlo de manera excelente y que reciba buen en todo momento.

Los colaboradores de Ágora Café y Arte, reciben bonos por ventas diferenciándose estos en tres niveles, de manera que mientras ocupen un nivel más alto, mayor será la recompensa. Por otro lado, de no llegar a tiempo al inicio de su turno de trabajo, es posible que se les descuente el sueldo.

- **Abastecimiento:**

Ágora Café y Arte tiene proveedores para el café, productos salados y dulces. El producto principal es el café, por ende, el proveedor de este producto es uno de los más importantes. Durante los dos primeros años de operaciones compraban el café a un proveedor que heredaron del antiguo negocio. Sin embargo, contactaron a un nuevo proveedor que les ofrece un blend de

las regiones de Chanchamayo, Villarica y Jaén, café orgánico peruano, el que además les ofrece la máquina en consignación. Este producto tiene un promedio de compra de 10 kg cada 6 días para preparar toda la variedad de cafés de la carta del negocio.

Asimismo, Ágora Café y Arte cuenta con proveedores de postres para las variedades de queques, empanadas, tartas, pyes y otros. Rony reconoce que para poder ofrecer nuevos productos a sus clientes, es necesario coordinar con los proveedores para que puedan hacer los cambios necesarios con la finalidad de tener lo que el cliente desea. Pero además de ello, se elaboran en la misma cafetería productos como variedades de sándwiches, waffles y todas las bebidas.

- **Administración:**

En la parte administrativa, los dueños de Ágora Café y Arte, Rony Castillo y Mariana Jerónimo, son los que se encargan de gestionar la cafetería. Mariana Jerónimo es la Gerente General, y quien se encarga de la parte administrativa del negocio, así como de realizar el control de los ingresos y egresos, el pago de planillas, tributos, pago a proveedores, etc. Por otro lado, Rony es el Gerente Comercial y sus funciones son de carácter operativo. Es él quien está presente la mayor parte del tiempo en la cafetería y se encarga de recibir las compras, hacer el control de calidad de los productos y de organizar el trabajo. Los dos en conjunto toman decisiones respecto a los proveedores, productos, personal, gastos, etc. Además, cuentan con los servicios externos de un contador para el manejo eficiente de temas contables.

- **Marketing:**

Para realizar las promociones de sus productos y eventos, utilizan redes sociales como Facebook, Instagram y Tripadvisor. Mariana Jerónimo es la encargada del manejo de estas tres redes, ella ha recibido charlas de capacitación, de manera que pueda actualizar su conocimiento en el manejo de estas páginas. Es así que ha aprendido sobre contenidos, sobre cómo segmentar el mercado, cuáles son los mejores horarios para hacer publicaciones, qué tipo de publicaciones hacer, etc.

Rony ha reconocido que la red de mayor rebote de sus publicaciones es el Instagram. En ella, lo que más trae a los clientes y genera más reacciones, son las promociones en los productos, así como las fotografías closeup de los mismos. Además de ello, se tiene buena recepción de contenido donde se muestra al equipo que conforman el servicio de Ágora Café y Arte, según comenta Rony (Comunicación personal, 25 de agosto).

Otra estrategia de marketing empleada es el “boca a boca”, ya sea entre los clientes extranjeros o peruanos, por ello es importante brindar un buen servicio y productos de calidad (comunicación personal, 25 de agosto, 2018).

- **Contabilidad/ Finanzas:**

Para realizar un control de los gastos e ingresos, se trabaja en un archivo de Excel donde se mantiene un registro de la contabilidad diaria y los movimientos de dinero. Además, a inicios del año del 2018 desarrollaron una proyección de ventas para los siguientes meses. Esto les ha ayudado a controlar las salidas de productos, las mermas, a controlar el ingreso, a saber, en qué momento pueden hacer alguna inversión, a planificar todos los gastos que se tienen que hacer en el mes y en el año (comunicación personal, 25 de agosto, 2018).

En cuanto a los costos, reconocen que sus costos fijos son el alquiler del local, pago del personal y servicios generales. Por otro lado, conforman sus costos variables el mantenimiento del local, incremento del capital, adquisición de equipos, maquinaria y la reparación de estas, así como hay diferencias estacionales en el costo de los productos debido al cambio de la carta.

Además, cuentan con el sistema Display Market para realizar el registro de productos y ventas. Este resulta manejable para todo el equipo de trabajo facilitando las actividades necesarias del negocio.

1.6. Ambientación y Distribución del local

El local está dividido en dos niveles. En el primer nivel encontramos la mayor parte del espacio dedicado a la atención del cliente, así cuentan con aproximadamente 8 mesas en la entrada de la cafetería, y tres mesas más frente a la barra donde se sirven los productos. Detrás de la barra se ubica el barista y el personal de caja, así como la máquina de café y sobre la barra se encuentra un mostrador con los postres dulces y salados. Debido a que el área de preparación de los alimentos es visible al público, el personal de Ágora Café y Arte se encarga de mantenerla siempre limpia y en orden para que el cliente se lleve una buena impresión y tenga la seguridad de que los productos ofrecidos se preparan bajo las condiciones adecuadas de salubridad.

El segundo nivel, cuenta con aproximadamente 4 mesas para la atención a clientes y parte de la decoración de ese ambiente se compone de repisas con las artesanías disponibles para la exhibición y la venta. El área se encuentra apropiadamente iluminada y tiene espacio para que las personas puedan caminar mientras aprecian las artesanías.

Es importante mencionar que la cafetería se encuentra al lado la librería La Familia y en el primer nivel tiene conexión directa con el primer nivel de la librería.

2. Análisis Externo

2.1. PESTEL

En el presente apartado se analiza el entorno para la marca Ágora Café y Arte según el modelo PESTEL.

2.1.1 Político

En el ámbito político, la crisis política vivida posterior a la vacancia de Pedro Pablo Kuczynsky fue anticipada por el mercado, amortiguando la caída económica del país. “La agencia Fitch Ratings mantuvo la calificación crediticia del país, la bolsa subió, el dólar bajó, y el terremoto político pasó sin provocar un caos económico. En eso coinciden varios economistas consultados por BBC Mundo, que piensan que el respeto a la autonomía del Banco Central, a las metas inflacionarias, a la estrategia de crecimiento abierta al mercado, son pilares que permanecen más allá de cualquier coyuntura política” (Barría, 2018). Esto evidencia la estabilidad económica de nuestro país con proyecciones positivas respecto a años anteriores.

Es importante notar que el Estado actualmente busca de distintas maneras apoyar el sector café para su pronta evolución, teniendo en cuenta que hoy en día representa uno de los mayores ingresos por exportación del país. En ese sentido, entidades como el Ministerio de Agricultura y Riego, el Ministerio de Ambiente, la Junta Nacional del Café, la Cámara Peruana del Café y Cacao, entre otros, se encuentran desarrollando proyectos y programas para incentivar este sector y apoyar a sus posibles stakeholders. Por ejemplo, el Green Commodities, en la cual el PNUD Perú se une a las entidades anteriormente mencionadas para fortalecer la capacidad del gobierno de articular y movilizar al sector público y privado, y sus respectivos grupos de interés, en el diseño de un Plan Nacional de Acción, que permita contribuir a mejorar la competitividad y el desarrollo sostenible de la caficultura peruana (PNUD); o el programa de apoyo a clusters (PAC) para beneficio de productoras de softwares, muebles y café, el cual busca cofinanciar proyectos hasta por S/. 2'000'000 (PRODUCE, 2017 citado en Ministerio de la Producción, 2017)

A su vez, el Estado mantiene la política de incentivar el emprendimiento peruano, con distintos concursos y proyectos de incubación de StartUps, y facilidades de financiación por parte del Estado o entidades como el Concytec. Esto genera un ecosistema del emprendimiento que incentiva a la creación de nuevos negocios. “Las

inversiones de capital emprendedor en nuestro país vienen creciendo en forma sostenida y según el PECAP (Asociación Peruana de Capital Semilla & Emprendedor) cerraron el 2017 en US\$ 7,2 millones, lo cual es un 30% más de lo reportado en el 2016” (Mendoza Riofrío, 2018).

Se podría decir que la participación del Estado es aún de bajo impacto, debido a la magnitud de problemas y situaciones en las cuales se encuentra hoy en día el sector cafetero. Sin embargo, sí muestra un interés por mejorar las condiciones actuales tanto para el productor como para el emprendedor. Esto se demuestra en las distintas iniciativas en las cuales se encuentra presente, tanto desde el productor cafetero como en general desde el emprendedor.

2.1.2 Económico

Según el BCRP en el caso del Perú, el panorama macroeconómico es favorable frente a la región, con un crecimiento del PBI del 2016 con respecto a 2015 del 3.9%. Esto contrasta con el PBI de otras zonas, como el -0.5% de variación del PBI que tiene la región de Latinoamérica y el Caribe, 1.6% de crecimiento para EE.UU., 1.7% de crecimiento para la Eurozona, y 6.4% para Asia (Egas, Gálvez, García, & Granada, 2018). Esto nos muestra una situación económica estable, la cual a su vez apoya a emprendimientos locales que cada vez empiezan a surgir en mayor proporción. Sin embargo, pese a estar creciendo favorablemente en cuanto a un ecosistema emprendedor positivo, aún queda un amplio panorama de acción para mejorar esta situación. “A pesar de los avances en el apoyo al emprendimiento aún hay una agenda de temas pendientes de resolver si se tiene en cuenta que, según el INEI, en el Perú se crean un promedio de 853 empresas, pero se cierran 469 por día” (Gestión, 2015).

Con relación al consumo privado y poder adquisitivo, durante 2016 el ingreso real de la población económicamente activa (PEA) ocupada creció en 1.8 (BCRP, 2016 citado en Egas et al., 2018). Esto se relaciona con el hábito creciente a comer fuera de casa, lo cual favorece la economía del sector.

En el sector gastronómico, se espera que la gastronomía en Perú genere “320 mil puestos de trabajo, cifra que ha venido creciendo en los últimos años como parte del desarrollo que está cobrando este sector que se proyecta como uno de los dinámicos en el país, afirmó el presidente del Comité Económico de la Sociedad Peruana de Gastronomía” (Gestión, 2018). Este crecimiento ha sido importante en los últimos años debido al gran auge que el sector gastronómico ha generado en la economía local. Esto se refleja en el incremento del número de restaurantes a

nivel nacional, el cual bordeó un 45 por ciento a causa del boom gastronómico que se vive en la actualidad (Gestión, 2018).

Con respecto al sector café, se sabe que el Perú es uno de los principales productores de café, y de mejor calidad, de América Latina. En referencia al 2016, se estimaba que “la cosecha alcance los 5 millones 700 mil quintales de café verde, que implicaba un 20% más de la producción de 2015; mientras que las exportaciones alcanzarían los 600 millones de dólares” (RPP Noticias, 2016). Esto, sin embargo, no se ve reflejado en el consumo interno, el cual es uno de los más bajos de América Latina y del mundo: “El consumo de café por persona en el Perú alcanza los 650 gramos al año, frente a 5.6 o hasta 8 kilogramos en algunos países” (RPP Noticias, 2016). Esta tendencia está cambiando, pero a niveles muy lentos, y según un estudio de alcance nacional realizado por la Central de Cooperativas de Café de Perú (2016) “esta cifra se ha incrementado a 1100 gramos per cápita; consumo que incluye, sobre todo, café soluble y de mala calidad” (Díaz & Willems, 2017).

Se tiene además una descentralización de la oferta con respecto a las cafeterías. Distritos como el Centro de Lima, Magdalena, Rímac y San Juan de Lurigancho se vuelven cada vez más atractivos para las nuevas ofertas de cafeterías, donde existe una creciente demanda hacia el consumo del café peruano (Vargas, 2018). Esta descentralización tanto de la oferta como de la demanda se vuelve fundamental para entender un mercado como el nuestro, en el cual poco a poco va creciendo el interés por el café peruano y las distintas propuestas que surgen para acompañar este producto.

Se tiene, a manera general, un ambiente económico favorable que apoya la implementación de negocios gastronómicos. El sector café es un sector en desarrollo, y cada vez se vuelve más atractivo involucrarse en negocios como este, en el cual se puede innovar de muchas formas, presenta a una demanda en crecimiento poco atendida (San Juan de Lurigancho, Rímac, El Centro de Lima, etc.), y, además, tiene una de las producciones más importantes de materia prima del país.

2.1.3 Social

Pese a que internamente el Café es poco consumido, alcanzando unos 650 gramos al año, frente a 5.6 o hasta 8 kilogramos en algunos países (RPP Noticias, 2016), existe una creciente generación de cafeterías en el mercado peruano. “En la actualidad, el mercado interno ofrece una variedad de Café molido y en granos de calidad superior, generando cada vez más un cliente con mayores expectativas de calidad” (Egas et al., 2018).

Esto a su vez viene acompañado de un consumidor cada vez más complejo y activo (Igarza, 2017), el cual se mantiene más informado del entorno en el que vive y mantiene una capacidad crítica hacia los servicios que recibe. “La exigencia de los comensales se ha incrementado en los últimos años: ahora también buscan vivir una buena experiencia en el local al que van” (Gestión, 2017a).

El consumidor peruano de café de hoy no sólo oscila entre los 40 a 60, como nos comentaba Coco Guersi, dueño de Kullayki Caffé de Miraflores. En su negocio ha percibido mucha afluencia de jóvenes y estudiantes, desde los 20 años, los cuales van en aumento (comunicación personal, 6 de junio, 2018). Entonces, entendemos una fuerte afluencia de diversos tipos de consumidores peruanos, los cuales demuestran distintos perfiles. Según Rafael Blay, dueño de Orgaanika, el consumidor peruano se divide por tipos de público, que serían básicamente tres: “El mercado peruano se divide entre consumidores de café que son corporativos, estudiantes y los 'caseros' (Gestión, 2017a).

Siguiendo las líneas de Blay, la tendencia general se enfoca en varios segmentos de población que consumen café en el mercado local, pero la mayoría opta por consumir su taza de café pasado, seguidos por los 'amantes' del latte o un cappuccino, que básicamente es la mezcla del café espresso y la leche agriada. Él menciona que existe un segmento de la población que le gusta su café espresso plano, es decir que quiere sentir, sin ninguna interferencia de otros sabores, las notas propias del grano del café (Gestión, 2017a).

Es importante resaltar también que el consumidor peruano presenta una creciente tendencia a comer fuera de casa. Según Nielsen, “los peruanos son los segundos consumidores que más comen fuera de su casa durante la semana, y el 29% de los peruanos encuesta afirman comer fuera de casa 2 o 3 veces al mes, ubicando al país como uno de los que llevan a cabo esta práctica con más frecuencia, pues ya no reservan la comida fuera para las ocasiones especiales, se trata de una forma de vida” (Nielsen, 2016).

Se entiende al consumidor peruano como muy variado y poco definido en cuanto a su vínculo con el consumo de café. Este oscila entre los 20 y 60 años de edad, y dentro de este rango existen perfiles como el estudiante, el corporativo y el recurrente. Además, demuestra una clara tendencia hacia comer fuera de casa, y percibe un mayor apego hacia el café pasado, seguido del cappuccino y el latte.

2.1.4 Tecnológico

Hoy en día la tecnología y los elementos digitales son cada vez más importantes para un negocio. En el sector restauración, este hecho se mantiene. Existen muchos casos de negocios de

cocina y bares que buscan innovar y diferenciarse de su competencia a través de distintas técnicas tecnológicas que le añaden un valor adicional a su propuesta, tanto de manera interna como externa. Y es que estas nuevas tecnologías permiten gestionar de manera integrada, o enfocar el esfuerzo del negocio en lo que realmente importa para generar valor, entre otras ventajas. Un concepto importante que cada vez toma más importancia es el de la *Restauración 4.0*, en el cual se engloban distintas tendencias que hoy en día son realidad en el sector (Saiz, 2017).

Según Yaiza Saiz, existen diversas tecnologías que ya son parte de nuestra experiencia como consumidores, y que son parte de una transformación digital: “Internet lo ha cambiado todo. Desde cómo nos comunicamos hasta cómo vivimos, e incluso cómo comemos. Y, es que las nuevas tecnologías han surtido su efecto también en el mundo de la restauración” (Saiz, 2017). Menciona casos como el uso de las pantallas táctiles, entendidas como Smartphones, Ipad, entre otros, como herramientas para mejorar la gestión del restaurante, e incluso la experiencia del consumidor, por ejemplo, a través de reservas y pagos en línea (Saiz, 2017). Este ya es un elemento replicado en diversos restaurantes hace años, como se puede notar en un artículo redactado por el centro tecnológico AINA en el 2011: “Cómo la idea de sustituir la carta tradicional por un iPad en el que los comensales pueden elegir los platos, ver los ingredientes e incluso ver en un vídeo cómo se ha elaborado la receta mejora notablemente la relación con el cliente. Además, el iPad les permite opinar sobre el mismo al instante” (Redacción AINIA, 2011).

Otro elemento importante que destaca del uso de las pantallas táctiles es el poder captar mucha más información del consumidor mediante herramientas de evaluación de servicio. “El uso de redes sociales genera el efecto de recomendación y la posibilidad de una “propina digital”, es decir, el valor agregado que te puede dar tu cliente está en su recomendación” (Schrei, 2017). Esto amplía inmensamente el panorama del negocio, al recibir retroalimentación valiosa del propio cliente final que le permitirá solucionar problemas de servicio, que a largo plazo permitirán un negocio más sostenible.

Este último factor mencionado a su vez trae consigo un elemento mucho más potente para cualquier empresa de servicios, el Big Data. “La implementación de la tecnología para controlar el Big Data, para mejorar y mantener las relaciones con el cliente e incluso para innovar en la carta es el gran reto con el que la restauración se va a encontrar en 2018 (Ballarin, 2017). Esta herramienta es fundamental para cualquier negocio, pues permite captar tendencias, gustos en los consumidores y preferencias de consumo no solo en el sector sino de su vida en general. Y es que no sólo interesa hoy en día entender las tendencias gastronómicas del consumidor. Entender incluso sus hábitos cotidianos podría llevar a nuevas experiencias ofrecidas por parte del negocio. “Si todos esos datos pueden ser interpretados, se podrá ofrecer al comensal un servicio mucho

más personalizado del que hasta ahora conocemos. El objetivo es, en palabras de Saiz, “personalizar la experiencia y hacer sentir único al cliente” (Saiz, 2017).

La tecnología es uno de los elementos más importantes de la actualidad. Su implementación le añade valor a la empresa, pues incluso permite innovar en distintas formas. En el presente subcapítulo se han mencionado algunas, las cuales están hoy en día más a tope de cualquier negocio de restauración. Es importante que los restaurantes y cafeterías en general busquen implementar dichas prácticas, pues son factores de innovación y de valor agregado.

2.1.5 Ecológico

Actualmente, una de las mayores macro tendencias que ya tiene años está relacionada con el cuidado del medio ambiente, y en general al consumo consciente. Esta tendencia ya lleva años creciendo. Según el estudio Green Brands 2011, el interés de los mercados europeos por comprar productos ecológicos ha crecido con respecto a años anteriores y, aunque se trate de productos más caros que los convencionales (...) Más del 60% de los consumidores de todo el mundo prefiere comprar productos de compañías responsables con el medio ambiente y que respetan el entorno (Estévez, 2011).

Así pues, al ser una tendencia global, los distintos sectores terminan siendo impactados por este nuevo enfoque. Según el giro del negocio, serán más o menos sensibles a un cambio de visión como este. En el caso de los servicios, y más específicamente en el sector de restaurantes, esta tendencia genera un impacto incremental que incluso obliga a los nuevos administradores y dueños a replantear su negocio con miras a volverlo más atractivo hacia el nuevo tipo de consumidor. Es así como nacen los restaurantes ecológicos, los cuales buscan co-crear con este nuevo tipo de consumidor un espacio consciente y sostenible. “Los restaurantes ecológicos están alineados con una nueva mentalidad caracterizada por la toma de conciencia sobre cómo se consiguen y tratan los alimentos (y también los animales de los que provienen) y una preocupación notable por el medio ambiente, el uso equilibrado de los recursos humanos y un reparto justo de los beneficios generados con la recolección, manufactura y distribución de los productos alimentarios” (La Menorquina, 2017)

Un concepto similar es el “restaurante sostenible”, el cual genera cada vez más adeptos y busca revolucionar con sus buenas prácticas el trato con el entorno. Muchos de ellos, además de la sostenibilidad, se han acercado a lo que se denomina cocina kilómetro 0; consiste en abastecerse de productos que provienen de un entorno de un máximo de 100 kilómetros (Rey, 2015). En el 2016, el Diario Gastronomía realizó una encuesta a 679 consumidores y profesionales del rubro para determinar desde su percepción los puntos que hacen más viable un restaurante bajo este concepto: El uso eficiente de los recursos (73%) y la correcta gestión de los residuos (70%), son

los aspectos más destacados por los usuarios para desarrollar un modelo de restauración más sostenible. Les siguen la compra de productos kilómetro cero o de proximidad con un 69%, la promoción de un entorno laboral responsable (56%) y la oferta de una dieta saludable (45%) (Diario de Gastronomía, 2016).

Es importante notar bajo la encuesta mencionada, que este sector demanda una normativa que obligue a los establecimientos a contar con un mínimo de medidas sostenibles, “ocho de cada diez usuarios consideran que los establecimientos deberían estar obligados por ley a aplicar medidas sostenibles” (Diario de Gastronomía, 2016).

Podemos notar, pues, que el negocio de restauración presenta una fuerte inclinación hacia las tendencias ecológicas, y que, incluso, poco a poco se vuelve más una necesidad como parte de los negocios de comida. Hoy en día, la opinión del consumidor es cada vez más importante, y teniendo en cuenta que su mentalidad tiende a desarrollar cada vez más una conciencia ambientalista y de consumo verde, es necesario involucrar en la propuesta del negocio estas nuevas tendencias.

2.1.6 Legal

Para la apertura de un negocio en el distrito de Miraflores es necesario presentar un primer Formato de Declaración Jurada Para Licencia de Funcionamiento, que está regulado por la LEY N° 28976 - Ley Marco de Licencia de Funcionamiento y Modificatorias. Dicha ley indica lo siguiente en su Artículo 4: “Están obligadas a tener licencia de funcionamiento las personas naturales, jurídicas o entes colectivos, nacionales o extranjeros, de derecho privado o público, incluyendo Empresas o entidades del Estado, regionales o municipales, que desarrollen, con o sin finalidad de lucro, actividades de comercio, industriales y/o de servicios de manera previa a la apertura, o instalación de establecimientos en los que se desarrollen tales actividades” (El Peruano, 2007).

Además de dicho formato, la Municipalidad pone a disposición de los vecinos otros dos formatos correspondientes a la solicitud de Declaración Jurada para informar el desarrollo de actividades simultáneas y adicionales a la licencia de funcionamiento y la Declaración Jurada de Cumplimiento de las Condiciones de Seguridad en la Edificación.

Por otro lado, según sus competencias y según el Art. 110" de la Ley Orgánica de Municipalidades, la Municipalidad de Miraflores ha emitido ordenanzas municipales en aspectos relacionados con las licencias de funcionamiento:

- Ordenanza N° 497-MM, publicada el 30 de marzo 2018 Ordenanza que Reglamenta las Licencias de Funcionamiento, Autorizaciones Derivadas, Autorizaciones Conexas y Autorizaciones Temporales en el distrito de Miraflores.
- Ordenanza N° 342-MM, publicada el 10 de febrero 2011, Se Aprueban los Parámetros Urbanísticos y Edificatorios y Condiciones Generales de Edificación en el distrito de Miraflores.
- Ordenanza N° 348-MM, publicada el 19 de mayo 2011, Regula la Calidad de las actividades comerciales, profesionales y de servicios en el distrito de Miraflores (Municipalidad de Miraflores, 2018).

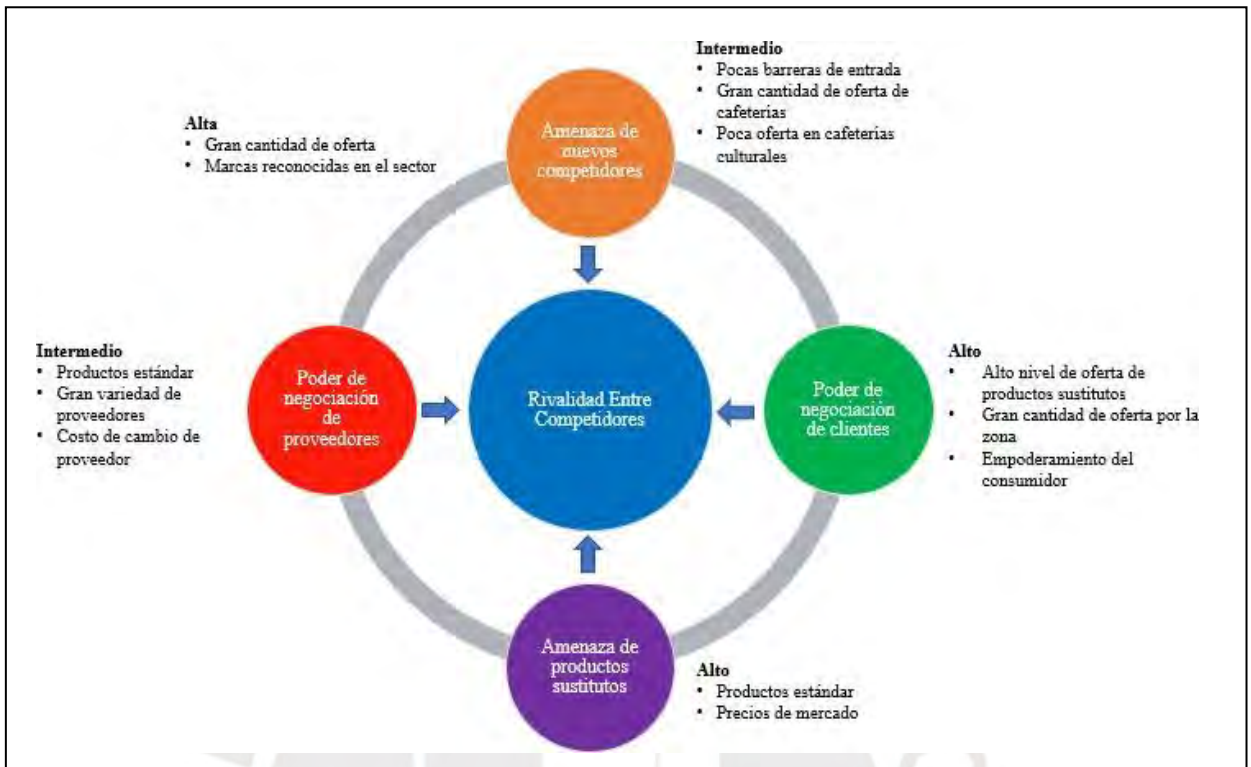
Según lo mostrado, la normativa para la implementación de un negocio nuevo en Miraflores está regulada. Se miden temas de licencias de funcionamiento, de condiciones de edificación, de calidad de servicios comerciales, profesionales, así como autorizaciones conexas en Miraflores. Según nos comenta Rebecca Fuenzalida, dueña del restaurante Tierra Baldía (Comunicación personal, 25 de agosto de 2018).

2.2. PORTER

A continuación, se desarrolla el análisis de las 5 fuerzas de Porter que impactan en la cafetería Ágora Café & Arte. Esta información fue obtenida de observaciones e información revisada en apartados anteriores, con lo cual está sujeta a modificación con el análisis posterior.

El presente apartado se conforma con respecto a la siguiente ilustración:

Figura 8: Fuerzas de Porter - Ágora Café y Arte



1. Amenaza de Nuevos Competidores: La amenaza de nuevos competidores se ve afectada por los siguientes factores:

- **Pocas barreras de entrada:** No existen muchas barreras a la hora de querer ingresar a un mercado como el sector restauración, y en específico en el cafetero. Se identifican factores de éxito tales como la presencia de una marca posicionada, buenas prácticas laborales que fomenten el servicio de calidad, una planificación estratégica, buen equipo de trabajo, entre otros. Rebecca Fuenzalida, dueña de Tierra Baldía con amplia experiencia en el sector, menciona que es importante armar un equipo responsable y comprometido para ofrecer un servicio de calidad. (Comunicación personal, 25 de agosto del 2018)
- **Gran cantidad de oferta de cafeterías:** Existe una gran cantidad de establecimientos que ofrecen productos similares a los de Ágora Café y Arte, como el café y sus complementos. Se puede comprobar en el mapa realizado para identificar las cafeterías en Miraflores, en el Capítulo 3.
- **Poca oferta en cafeterías culturales:** No se identifican en Miraflores cafeterías con una propuesta similar a la de Ágora Café y Arte, a excepción de Café Kubrea y Kullayki Caffé.

2. Poder de negociación de proveedores: El poder de negociación de los proveedores para el sector se ve afectada por los siguientes factores:

- **Producto estándar:** El producto que se negocia entre las cafeterías y sus proveedores es en su mayoría de fácil adquisición en el mercado. Pese a esto, algunos como los granos de café se deben de tomar en consideración a la hora de decidir por un proveedor u otro, pues se involucran factores como cultivo, procesamiento, producción, etc., que a la larga afectan su calidad. En el caso de Ágora, la calidad fue un factor fundamental a la hora de decidir entre un proveedor de café u otro. (Comunicación personal, 25 de agosto).
- **Gran variedad de proveedores:** Existen muchos proveedores para la mayoría de productos que ofrecen las cafeterías. En el caso de Ágora Café y Arte, ellos cuentan con proveedores de café Blend (quienes le otorgan en consignación la máquina de café), leche, postres, salados, pasteles; y según nos cuentan, hay una gran cantidad de oferta en el mercado. (Comunicación personal, 25 de agosto)
- **Costo de cambio de proveedor:** Según cuenta Rony Castillo, la búsqueda de nuevos proveedores no es complicada, pues existe variedad en el mercado. Pero, por otro lado, es un costo interno importante, pues Ágora Café & Arte se preocupa mucho en la selección del proveedor, y buscan entablar una relación de confianza con sus proveedores (Comunicación personal, 30 de agosto). Además, es riesgoso puesto que el cliente ya está acostumbrado a un tipo de sabor, como nos cuenta que ocurre en el caso del proveedor de postres: “Hemos visto que el proveedor de postres es fuerte porque nuestra demanda de postres ha crecido considerablemente (...) La gente se ha fidelizado con nuestros postres, la gente viene a comer nuestros postres”. (Comunicación personal, 16 de agosto)

3. Amenaza de productos sustitutos: La amenaza de productos sustitutos se ve afectada por los siguientes factores:

- **Productos estándar:** El producto que se ofrece en las cafeterías es muy fácil de encontrar en otra cafetería o en negocios similares, pues se tiene una oferta variada de esos productos. Si un consumidor desea un producto de menor precio, podría encontrarlos en otros canales de venta como Tambo, Mass u otras tiendas de conveniencia.
- **Precios de mercado:** El precio de sustitutos del café y sus complementos como los sándwiches o postres es muy variado y de oferta muy diferenciada. Si un consumidor

desea obtener un producto sustituto a menor precio, lo podrá encontrar sin mayor dificultad.

4. Poder de negociación de los clientes: El poder de negociación de los clientes se ve afectado por los siguientes factores:

- **Alto nivel de oferta de productos sustitutos:** Como se mencionó anteriormente, existe una gran variedad de productos que puedan reemplazar el consumo del café, y más específicamente a sus complementos (sándwiches, postres, pizzetas, etc.).
- **Gran cantidad de oferta por la zona:** La oferta que existe respecto a productos como el café y sus complementos es diversa y cuantiosa en las zonas aledañas a Ágora Café & Arte. Ello se puede observar en la FIGURA 7 del capítulo 3.
- **Empoderamiento del consumidor:** Esto se refiere al hecho de que hoy en día, bajo un mundo de redes y de globalización, un comentario o una queja puede impactar en gran medida en el negocio. Esto demanda una mayor preocupación por el servicio y el producto que se ofrece:
- La tecnología, al igual que ha revolucionado la forma en la que los individuos se comunican y se relacionan entre sí, ha modificado profundamente la forma en la que los individuos se relacionan con las marcas. En estos nuevos tiempos, los consumidores hablan a la marca y la marca contesta a los consumidores (Palazón, Sicilia, & Delgado, 2014, p. 32).

5. Rivalidad entre competidores: La rivalidad entre competidores se ve afectada por los siguientes factores:

- **Gran cantidad de oferta:** Existe una creciente oferta de cafeterías en Miraflores. Esto a su vez demanda mayor diferenciación e innovación en el servicio. Según Rebecca Fuenzalida, hoy en día un negocio debe de ofrecer más que sólo productos, pues el contexto competitivo actual demanda una diferenciación más potente de parte de la oferta. (Comunicación personal, 25 de agosto del 2018)
- **Marcas reconocidas:** En el sector existen cafeterías ya reconocidas por el tiempo que llevan en el mercado, el servicio que ofrecen y/o por la calidad en sus productos. Este es el caso de Juan Valdez, Café de la Paz, entre otros. Se debe destacar, sin embargo, que no existe una marca en específico que predomine sobre las demás debido a los diferentes públicos objetivos a los que se dirigen.

3. Análisis General

3.1. FODA

En el presente apartado se realizará un análisis de la cafetería Ágora Café y Arte según el modelo FODA para identificar factores relevantes tanto internos como externos.

3.1.1 Fortalezas

Ágora Café & Arte posee fortalezas que se mencionan a continuación:

- **Alianza estratégica con proveedores de Café:** Una de las grandes virtudes del producto ofrecido por Ágora Café & Arte es la calidad de café que ofrecen. Este es un Blend que proviene de Chanchamayo, Villarica y Jaén, cuyo proveedor fue elegido por la calidad del producto y el precio del mismo. Además, les provee por consignación la máquina para preparar el café. (Comunicación personal, 25 de agosto).
- **Premios y Reconocimientos:** Ágora Café y Arte se ha hecho merecedor del Premio a la excelencia en el servicio de la Asociación Sembrando Valores durante el 2018. A su vez, cuenta con reconocimientos en espacios como La Ruta del Café, Diario Perú 21, Revista Somos, y una buena recepción en espacios como TripAdvisor.
- **Ubicación estratégica:** La cafetería se encuentra en el centro del parque Kennedy, una de las zonas más turísticas y recorridas del Distrito de Miraflores. Según Rony Castillo, es una ubicación privilegiada, la cual beneficia al negocio por su fácil ubicación y amplia exposición. (Comunicación personal, 19 de mayo).
- **Servicio reconocido por su calidad:** Para Ágora Café y Arte, el servicio que se le brinda al cliente es muy importante, por lo que se esmera en transmitirlo a través de sus colaboradores en todo momento. Cuenta con una serie de clientes fidelizados que se debe en gran medida por el trato que se ofrece en el local.
- **Propuesta diferenciada:** Después de las observaciones realizadas en el apartado 3.3 de Cafeterías Culturales en Miraflores, se concluyó que la propuesta de Ágora Café y Arte es novedosa en el distrito de Miraflores. Esto dada la gran oferta que existía de cafeterías en contraposición a muy pocas cafeterías culturales identificadas.

3.1.2 Oportunidades

Entre las oportunidades que Ágora Café y Arte puede aprovechar para posicionarse en el mercado están:

- **Poco desarrollo del concepto de cafeterías culturales en Miraflores:** Según los estudios exploratorios realizados según el apartado 3.3 de Cafeterías Culturales en Miraflores, se puede concluir que existen pocas cafeterías culturales en la zona, lo cual diferencia la propuesta expresada por Ágora Café y Arte.
- **Alianza con artistas:** Existe una gran oportunidad de diversificar las alianzas que Ágora Café y Arte mantiene con artistas. Hoy en día, según nos comenta Rony Castillo, sólo trabajan con artistas artesanos, cuyas obras exhiben en el local. Ellos mismos comentan que la propuesta a la que quieren llegar integraría artistas musicales, poetas, fotógrafos, etc. (Comunicación personal, 25 de agosto)
- **Propuesta Cultural:** Como comentaba Rony Castillo, cuando un artista expone su arte en mediante talleres o exhibiciones, no lo promueven activamente. Además, el espacio del segundo piso usado de manera frecuente para este tipo de eventos. (Comunicación personal, 25 de agosto). Esto genera una propuesta cultural débil de parte de Ágora Café y Arte, pero está dentro de sus planes a mediano plazo potenciarla.

3.1.3 Debilidades

Las principales debilidades de Ágora Café y Arte se pueden resumir en los siguientes aspectos:

- **Poca exhibición de productos:** Pese a que la cafetería presenta una variedad de productos, estos no son exhibidos de manera que induzca al cliente a la compra. Además, no son visibles desde la parte externa del local.
- **Alianzas establecidas entre artistas:** Como lo mencionaba Rony Castillo, la gestión de artistas en el local sólo se enfoca en exhibir sus artesanías en el local, y eventualmente a realizar exposiciones presenciales. Esto impacta la propuesta cultural de Ágora Café y Arte, ya que la oferta artística es limitada.

2.3.4 Amenazas

Entre las amenazas más relevantes para el negocio se encuentran:

- **Alta competencia en el sector cafetería:** Pese a no identificar a un gran número de Cafeterías culturales, en Miraflores existe una oferta muy variada de cafeterías, sobre todo en el parque Kennedy y sus alrededores. Esto obliga a cualquier establecimiento a buscar maneras de sobresalir con una propuesta diferenciada.

- **Variada oferta de productos sustitutos:** Este riesgo también se encuentra muy latente, debido a que la mayoría de productos que ofrece Ágora Café y Arte (café, sándwiches, postres etc.) son poco diferenciados.

Ágora Café y Arte es una cafetería de Miraflores que se desarrolla en un sector competitivo y que ha realizado la gestión necesaria para mantenerse en el negocio y atender a sus clientes. En el siguiente capítulo se detalla la metodología a usar en este proyecto profesional a fin de evaluar el Valor de Marca del sujeto de estudio.



CAPÍTULO 5: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

1. Alcance

Este proyecto profesional combina dos tipos de alcance. El primero es el alcance exploratorio, pues busca consolidar un concepto referente al tipo de cafetería del sujeto de estudio de este proyecto profesional, es decir, el de cafeterías culturales. El surgimiento de cafeterías culturales es un fenómeno que está ganando relevancia recientemente, por ello no se han realizado muchos estudios al respecto, menos aún en el ámbito peruano. Además, como menciona Saunders, con este proyecto se busca clarificar la comprensión de un problema, como es la competitividad en el sector de cafeterías culturales en Lima (Saunders, 2009, citado en Ponce & Pasco, 2015). El segundo alcance es el descriptivo, pues se busca identificar y describir la situación actual de Ágora Café y Arte según el modelo valor capital de marca de Keller y el Marketing Mix de Servicios para evaluar el valor de la marca.

Este análisis se llevó a cabo desde dos perspectivas. Por un lado, desde la perspectiva de la empresa y por el otro desde la perspectiva del consumidor. Con respecto a la primera, la cual hace referencia a la oferta, se determinaron cuáles eran las actividades de marketing en base a las 8P's del Marketing de Servicios y, a partir de ellas, se pudo entender la situación competitiva actual de la empresa en el sector de cafeterías culturales. Por otro lado, desde la perspectiva del consumidor, es decir la demanda, se buscaba determinar la percepción y actitudes de los clientes respecto del servicio brindado por Ágora Café y Arte a través de los conceptos detallados en el modelo Valor Capital de Marca basado en el cliente de Kevin Keller. Este modelo permitió medir el nivel de valor capital de marca de la empresa a través de sus dimensiones, las cuales son: prominencia de marca en los clientes, imagen que ellos tienen de la marca, desempeño de la marca, juicios y sentimientos hacia ella y, por último, resonancia de la marca, es decir, el nivel de lealtad de los consumidores hacia la marca. Es por ello que este modelo es fundamental para el diagnóstico y medición del valor de marca del sujeto de este proyecto profesional.

En síntesis, este proyecto busca, en un primer momento, describir el entorno de la empresa para determinar la situación competitiva de Ágora Café y Arte. En un segundo momento, se busca conocer cómo está posicionada la empresa en la mente de los consumidores a través de sus percepciones. Finalmente, se busca realizar recomendaciones sobre los hallazgos obtenidos.

Es así que se realizó una Matriz de Consistencia (ver Anexo A) que resume las técnicas de recolección de información y sus respectivas variables.

2. Enfoque

Se aplicó un enfoque mixto, pues ayuda a comprender mejor la situación actual de la empresa. Para ello, en la primera parte del proyecto, se realizaron observaciones participantes en las diferentes cafeterías culturales ubicadas en Miraflores, ya que el sujeto de estudio se encuentra ubicado en ese distrito. Aquello tenía la finalidad de determinar el nivel de competencia con la que se enfrenta Ágora Café y Arte. Asimismo, se realizaron entrevistas a expertos en el tema (expertos del sector restauración y dueños de cafeterías culturales) para tener un mayor acercamiento a las características particulares de este tipo de negocios y del sector restauración. Por otro lado, se realizaron entrevistas al dueño de la cafetería y a su personal para tener un primer acercamiento de las actividades de la empresa.

En la segunda parte, se realizaron encuestas a los clientes de la empresa y focus group para determinar los factores que consideran relevantes en el servicio, productos y aporte cultural y, de esta manera, determinar cuál es el valor de la marca Ágora Café y Arte.

Según Hernández, Sampieri y Mendoza, “los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación que implican la recolección y el análisis de datos cualitativos y cuantitativos que permitan un mayor entendimiento del fenómeno estudiado” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010 pp. 546). Es decir, el enfoque mixto abarca tanto técnicas cualitativas como cuantitativas.

Para la recolección de datos y, de esta manera, asegura la fiabilidad y consistencia de la información, lo cual permite tener una perspectiva más amplia del problema a estudiar, así como incrementa la confianza en los resultados obtenidos (Hernández Sampieri et al., 2010).

3. Tipo de diseño metodológico

Este proyecto profesional está basado en un estudio de caso, pues está orientado a la comprensión de un fenómeno o unidad de análisis dentro de su propio contexto (M. de F. Ponce & Pasco, 2015). Este método permite recolectar información de los diferentes actores involucrados en el fenómeno estudiado, a partir de herramientas cualitativas y cuantitativas. Para este proyecto profesional se eligió un caso en particular para conocer la situación actual de una cafetería cultural y el comportamiento de sus grupos de interés, principalmente, el de sus consumidores, para evaluar el valor de marca.

En este proyecto profesional se utilizará una muestra no probabilística, debido a que no se necesita representatividad de la población sino una elección del sujeto de estudio según criterios específicos de los investigadores (Hernández Sampieri et al., 2010). En este caso, la muestra no

busca representar estadísticamente a la población sino reflejar o permitir cierta aproximación al fenómeno organizacional investigado (M. de F. Ponce & Pasco, 2015). Los criterios utilizados para la selección de la cafetería fueron los siguientes: ubicación, que sea una marca con potencial de crecimiento, accesibilidad a la empresa y que tenga disposición a colaborar en el desarrollo del proyecto profesional y a aplicar la propuesta planteada.

Asimismo, el tipo de muestreo será el de conveniencia, pues la principal razón para la elección del sujeto de estudio fue la accesibilidad a la empresa y la cercanía con los dueños para poder recolectar toda la información necesaria.

Para la aplicación de la herramienta cuantitativa de encuestas, se consideró a consumidores frecuentes de *Ágora Café y Arte* como el universo disponible, dado que se busca entender bajo el modelo de VCMBC de Kevin Keller cuál es la percepción de dicho público objetivo respecto a la marca de la cafetería.

Para calcular la muestra necesaria para la ejecución de las encuestas, se definió la muestra como “finita”, ya que es posible establecer límites a la cantidad de clientes que podrían consumir en *Ágora Café y Arte*. Como menciona Pedro Morales Vallejo:

En muchas ocasiones trabajamos también con poblaciones mucho más pequeñas; después de todo el que investiga es el que establece los límites de la población. Los alumnos de una universidad o de una carrera, o los profesores de un colegio, etc., pueden ser nuestras poblaciones. A estas poblaciones las denominamos poblaciones finitas y su tamaño (de manera más o menos exacta) lo conocemos o podemos conocer (Vallejo, 2012).

Teniendo esto en consideración, se llevó a cabo el cálculo del tamaño muestral según la siguiente fórmula de muestras “finitas”:

Figura 9: Fórmula para el cálculo de la muestra

$$n = \frac{N}{1 + \frac{e^2(N-1)}{z^2pq}}$$

Adaptado de: Vallejo (2012)

Donde “n” es el número de la muestra que se busca hallar, “N” es el número de población total, “Z” el nivel de confianza, “e” el Margen de error y “p” y “q” referidos a la proporción poblacional.

Para el presente caso, “N” representa un valor de 10,000, ya que es el valor estandarizado que se utiliza para una población finita y desconocida. Esto ocurre en el caso de Ágora Café y Arte, dado que no cuenta con una base de datos de clientes que asisten al local, por lo que no se podría usar información histórica de la empresa

El “Z” representa un valor de 1.96 dado un nivel de confianza de 95%, y el “e” tiene un valor de 10%, para mantener la validez de la información. Este último valor mencionado se definió debido a la escala que se utilizó para la encuesta, con valores entre 1 y 5 según la escala de Likert. El error que se puede tener entre una y otra respuesta está representado por 10%, valor validado con expertos en temas cuantitativos. El “p” tendrá un valor de 20% debido a que el Gerente Comercial Rony Castillo, desde su experiencia, estima que un 20% de los visitantes de la cafetería son clientes frecuentes. Por último, el valor de “q” es el 80%, pues entre “p” y “q” deberán sumar un total de 100%. (Comunicación Personal, 15 de diciembre).

Finalmente, se obtiene un valor “n” de 61, lo que implica la realización de sesenta y una encuestas a consumidores de Ágora. En el trabajo de campo se realizaron, finalmente, 64 encuestas a clientes recurrentes de la cafetería Ágora Café y Arte.

En cuanto a las consideraciones éticas implementadas para abordar la muestra, se desarrolló una comunicación directa junto a los colaboradores que consistía en identificar a clientes frecuentes para realizarles la encuesta. Al momento de acercarse a cada posible participante, se mencionaba al inicio la importancia de la encuesta para el proyecto profesional, la confidencialidad de los datos personales brindados, así como la libertad del encuestado para dar fin a la encuesta habiendo respondido o no todas las preguntas.

4. Unidades de análisis

En este proyecto profesional se toma como unidades de análisis tanto a la cafetería cultural, Ágora Café y Arte, como al personal que labora allí, los clientes de la cafetería sujeto de estudio y expertos en cafeterías culturales y del sector restauración.

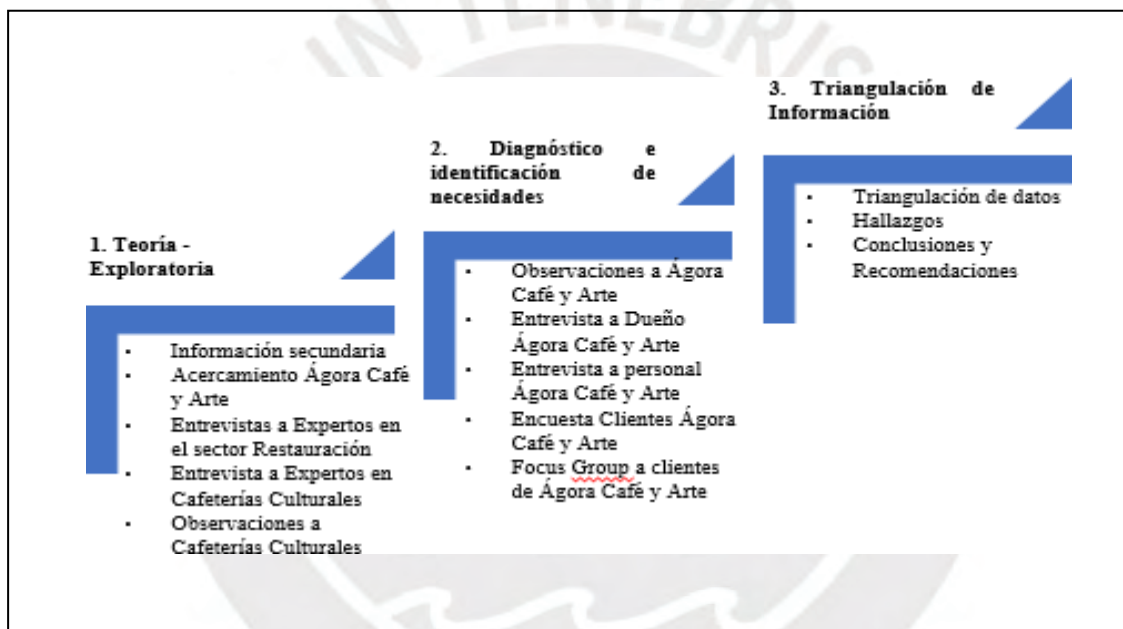
En el caso de los expertos en cafeterías culturales, se realizó un mapeo de cafeterías en el distrito de Miraflores, para identificar cafeterías culturales, en base a las características mencionadas en el apartado 3 del capítulo correspondiente a Marco Contextual. Una vez identificadas estas cafeterías, se procedió a realizar entrevistas a profundidad a los dueños para conocer su opinión sobre el concepto de cafeterías culturales.

Po otro lado, para las entrevistas a expertos del sector restauración se usó la técnica de bola de nieve y se pudo identificar a cuatro personas, entre chefs y empresarios, con amplia experiencia en cocina y administración de restaurantes en el país.

5. Secuencia metodológica

Para el desarrollo del presente proyecto profesional se proponen 3 fases que faciliten la recolección y procesamiento de información, así como la propuesta final de actividades de Marketing. Estas 3 fases se presentan a continuación:

Figura 10: Proceso de recolección de información



En los apartados siguientes, se explicará a detalle cada una de las fases incluyendo las variables estudiadas, las herramientas a aplicar, las unidades de análisis en cada fase y la forma de sistematizar dicha información.

5.1. Fase Teórico-Exploratoria

5.1.1 Unidades y Herramientas de Investigación

Para esta primera fase, se desarrolló el marco teórico y contextual respecto al sujeto de estudio. La investigación preliminar de fuentes secundarias permitió entender los conceptos de Marketing que serían relevantes para el trabajo, y al profundizar en ellos se pudo vincular de una manera más precisa el análisis con el caso de Ágora Café y Arte. Por tanto, se decidió que las

teorías más relevantes para el sujeto de estudio eran el Marketing mix en base a las 8 P's y el Modelo Valor Capital de Marca Basado en el Cliente de Kevin Keller.

En base a esa primera aproximación es que también se determinó la necesidad de realizar un estudio exploratorio, al concluir que conceptos como Cafetería Cultural o estudios de competencia relacionados al sector cafetero se encontraban poco desarrollados, por lo que se requería mayor investigación al respecto.

En un inicio, se buscó identificar la competencia de Ágora Café y Arte en las zonas cercanas al local, específicamente en el distrito de Miraflores. La identificación de estas cafeterías culturales, competencia del sujeto de estudio, fue importante para aplicar la observación participante. Esta herramienta permite obtener información de manera directa sobre la problemática estudiada, a través de un análisis del comportamiento de los actores involucrados (M. de F. Ponce & Pasco, 2015). Estas observaciones se realizaron en base a una guía semiestructurada (ver Anexo C) debido a que se basan en base a las 8P's del Marketing de Servicios (producto, precio, plaza, promoción, personas, procesos, entorno físico, productividad y calidad). Esa herramienta fue aplicada en las cafeterías identificadas como culturales, las cuales son Kullayki Caffé, Arte, Café Kubrea y Lima Pinta Café.

Una vez que se identificó a los competidores de Ágora Café y Arte, se realizaron entrevistas a profundidad semi estructuradas a expertos del sector cafeterías para construir una definición del concepto Cafetería Cultural (ver Anexo D). En esta etapa fueron importantes Fernando Arróspide, de Café Kubrea y Coco Guersi, de la cafetería Kullayki Caffé y Eduardo Pinto de Lima Pinta Café.

En relación al Marco Contextual, se utilizó información de fuentes primarias y secundarias. En el caso de la información secundaria, se realizaron entrevistas a expertos del sector restauración (Ver Anexo E) como fueron el caso de Rebeca Fuenzalida, Mario Pino, Gonzalo Eguren y Luis Miguel Vallejo.

5.1.2 Sistematización de la información

Las observaciones se hicieron en base a las 8 P's del mix de marketing de servicios y fueron aplicadas a los tres negocios identificados como competencia del sujeto de estudio: Kullayki Caffé, Café Kubrea y Lima Pinta. Una vez obtenida la información, se compararon las observaciones recogidas en momentos diferentes en aquellos negocios. Los resultados finales pueden verse en el apartado 5 del capítulo 3.

En relación a la información obtenida de las entrevistas a expertos, se contrastaron las respuestas obtenidas para llegar a un consenso de lo que sería una cafetería cultural en el distrito de Miraflores. El concepto final está descrito en el apartado 3 del capítulo 3.

En el caso de las entrevistas a expertos del sector restauración, la información fue contrastada para identificar tendencias del sector y poder ilustrar, desde su experiencia, la situación actual de la gastronomía peruana.

5.2. Fase de diagnóstico e investigación de necesidades

Para esta segunda fase se desarrolla un trabajo de recolección de información de Ágora Café y Arte desde distintas perspectivas: el Gerente Comercial, sus clientes y sus colaboradores. Este trabajo se complementa con un estudio interno y externo de la empresa, bajo modelos de diagnóstico que más adelante se detallarán. Además, en esta fase se utilizaron herramientas de recolección de investigación como la observación, las entrevistas a profundidad, encuestas y focus group.

En el caso del Gerente Comercial, se llevaron a cabo dos entrevistas a profundidad. La primera entrevista a profundidad fue no estructurada, pero el objetivo era entender, desde su perspectiva, la visión y misión del negocio, cómo se fue formando la idea hasta su implementación, dificultades y retos generales, la descripción del funcionamiento, así como planes y estrategias a futuro (ver Anexo L). La segunda entrevista aplicada fue semiestructurada en base a las 8 P's del Marketing Mix, a fin de obtener información del servicio ofrecido en la cafetería (ver Anexo M).

Como segundo punto importante se realizaron entrevistas semiestructuradas a los colaboradores para determinar si esta cultura, valores, misión y visión del negocio que el dueño intenta expresar llega a ser entendida por ellos mismos. Esto es importante también porque puede ser un factor determinante en el nivel de servicio que ofrecen a sus clientes. La guía de entrevista está desarrollada en base a los objetivos de identificar y analizar el target, propuesta de valor y las 8 P's del Marketing de Servicios de Ágora Café y Arte (ver Anexo F). Además, se realizaron observaciones no participantes en la caftería en diferentes fechas y horarios de atención (Ver Anexo H).

En el caso de la perspectiva de los clientes de Ágora Café y Arte, se aplicaron encuestas semiestructuradas en base a las 6 dimensiones de construcción de marca del modelo de Kevin Keller (ver Anexo I). Esta técnica de corte cuantitativo consiste en entregar un conjunto de preguntas a un número amplio de personas y pedirles que marquen sus respuestas (M. de F. Ponce

& Pasco, 2015). El propósito fue recolectar información precisa y estandarizada sobre un determinado tema, en este caso, la percepción sobre el desempeño de la marca Ágora Café y Arte.

La encuesta usada para medir el Valor Capital de la Marca Ágora Café y Arte fue tomada de la investigación Measuring Customer-Based Brand Equity: Empirical Evidence from the Banking Industry (Abdoli & Karimkhani, 2012), estudio aplicado en el sector bancario iraní. La encuesta se desarrolla en base a las 6 dimensiones del modelo estudiado y contiene 24 preguntas. Las 6 primeras preguntas se dirigen directamente al Brand Equity, mientras que las 6 dimensiones contienen 3 preguntas por bloque. Todas las preguntas de la encuesta buscan la ponderación de las opiniones de los sujetos encuestados mediante el uso de escalas de Likert que “contiene un conjunto de afirmaciones sobre un tema dado, sobre las cuales se solicita al encuestado manifestar su nivel de acuerdo o desacuerdo” (M. de F. Ponce & Pasco, 2015) y refieren al modelo usado para evaluar el sujeto de estudio.

La pertinencia del uso de la encuesta de la investigación de M. Abdoli y M. Karimkhani, se explica en la aplicación del modelo VCMBC de Kevin Keller para investigar la relación causal de cada dimensión y el Brand Equity en un negocio que brinda un servicio, como Ágora Café y Arte. De esta manera, se reconoce cuál o cuáles de las dimensiones tienen un impacto importante en el Valor de la marca o Brand Equity. Como se mencionó en el apartado de limitaciones los resultados de la aplicación de la encuesta para el objeto de estudio de este proyecto profesional no pueden generalizarse debido a las diferencias de contexto. Para poder generalizar los resultados, se debería realizar una investigación cuyo objetivo sea la validación del uso del instrumento en el contexto peruano.

También se llevó a cabo un focus group cuyo instrumento de medición es la guía de focus group, semiestructurada para este caso en particular (ver Anexo J). Esta técnica con orientación cualitativa en la recolección de información a profundidad, se realiza a un grupo de personas de manera simultánea con la finalidad de llegar a respuestas distintas que no se obtendrían de otra manera (M. de F. Ponce & Pasco, 2015).

Para el caso específico del focus group, se elaboró un cuadro de objetivos mostrados en la Tabla 2 a continuación:

Tabla 2: Objetivos del Focus Group

Rubro	Objetivo General	Objetivos Específicos
Consumidor	Identificar los principales atributos y características de los	a) Identificar el perfil del consumidor de Ágora Café y Arte

	consumidores de Ágora Café y Arte.	b) Conocer las razones que lo llevan a consumir en Ágora Café y Arte
Experiencia	Conocer la percepción sobre la experiencia respecto al servicio de Ágora Café y Arte.	a) Identificar elementos percibidos del servicio ofrecido por Ágora Café y Arte
		b) Identificar factores valorados del servicio de Ágora Café y Arte
		c) Identificar factores negativos del servicio de Ágora Café y Arte.
Marca	Conocer la percepción sobre la marca y su relación con ella.	a) Identificar percepción de los consumidores respecto a la marca.
		b) Conocer en qué medida se identifica con la marca.

El objetivo de ambas herramientas de análisis es estudiar la percepción de los clientes respecto a la marca y al servicio de Ágora Café y Arte.

5.2.1 Sistematización de la información

En el caso de la primera entrevista realizada al dueño Ágora Café y Arte, la información obtenida de la entrevista semiestructurada se resume en los siguientes modelos de análisis:

- **Business Model CANVAS**

Según la definición de este modelo (Ver Anexo B), nos permitirá describir el razonamiento de cómo una organización crea, entrega y captura valor para sus clientes, en el caso de la cafetería cultural Ágora Café y Arte (Osterwalder, Clark, & Pigneur, 2010). Para poder describir las 9 categorías del modelo, se hizo uso de la entrevista a profundidad con el dueño del negocio.

- **Análisis FODA**

Esta matriz nos permite obtener una perspectiva estratégica de la organización en base a la identificación de los factores fuertes y débiles en el diagnóstico interno de Ágora Café y Arte y los factores relacionados a amenazas y oportunidades obtenidos del diagnóstico externo (H. Ponce, 2007). El desarrollo de la matriz es mostrado en el capítulo 4 como un consolidado del análisis interno y externo de Ágora Café y Arte.

- **Cinco fuerzas competitivas de Michael Porter**

Este análisis permite establecer el estado de la competencia en el sector de restauración, especialmente en el subsector cafeterías, donde se ubica Ágora Café y Arte (Porter, 2008). El

desarrollo de este análisis es mostrado en el apartado correspondiente al Análisis Externo en el capítulo 4.

- **Análisis PESTEL**

Se realizó un análisis del entorno de la cafetería Ágora Café y Arte en base a los aspectos: político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal. El desarrollo de este análisis es mostrado en el apartado correspondiente al Análisis Externo en el capítulo 4.

En el caso de la segunda entrevista al gerente comercial, las entrevistas a los colaboradores y el focus group, la información fue codificada (Ver Anexo G y K) a partir de los conceptos a trabajar para poder organizar y recuperar las piezas más importantes de los datos y facilitar el análisis de los mismos (Coffey & Atkinson, 2003).

En el caso de las encuestas, las respuestas fueron analizadas mediante el programa estadístico informático Statistical Package for the Social Science (SPSS 25.0). Con ello se realizó el Análisis Factorial Confirmatorio y no el exploratorio, ya que el modelo de encuesta usada ya contiene las variables que explicarían cada factor.

El Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) es una metodología confirmatoria que “permite contrastar un modelo construido con antelación, en el que el investigador establece a priori el conjunto total de las relaciones entre los elementos que lo configuran” (Herrero, 2010). Entonces, el AFC trata de validar un modelo y no de identificarlo, ya que la encuesta aplicada ha sido creada, probada y validada con anterioridad, motivo por el cual no se aplica el Análisis Factorial Exploratorio. Asimismo, se aplicaron estadísticos de esta metodología para conocer la confiabilidad de la prueba, como lo es el Coeficiente de Alpha de Cronbach propuesto por Lee J. Cronbach en el año 1951. Este coeficiente permite “evaluar la confiabilidad o consistencia interna de un instrumento constituido por una escala Likert, o cualquier escala de opciones múltiples” (Quero Virla, 1997).

Por otro lado, para el caso del Focus Group la información fue codificada a partir de los conceptos a trabajar para poder organizar y recuperar las piezas más importantes de los datos y facilitar el análisis de los mismos (Coffey & Atkinson, 2003).

5.3. Fase de elaboración de triangulación de la información

La recolección de información que se realizó en la fase anterior de los distintos sujetos que se relacionan con Ágora Café y Arte, tenía como finalidad recabar distintas percepciones para ilustrar de manera holística el sujeto de estudio. A este proceso se le denomina triangulación, y,

según Rodríguez, Pozo y Gutiérrez, es un procedimiento heurístico orientado a documentar y contrastar información según diferentes puntos de vista (Rodríguez, Pozo, & Gutiérrez, 2006).

Siguiendo las líneas de estos autores, existen distintos tipos de triangulación que se diferencian entre sí según el tipo de comparación que se implementará entre los puntos de recolección de información. En primer lugar, está la triangulación de datos, la cual contrasta fuentes de datos en un estudio; segundo se tiene la teórica, en donde se comparan distintas teorías relacionadas a un mismo objeto de estudio; como tercer tipo de triangulación está la metodológica, en la cual se implementan diferentes métodos de investigación sobre un mismo objeto de estudio; cuarta está la de investigadores, en donde se tiene el contraste entre investigadores de distintos ámbitos que complementan visiones con respecto a un mismo objeto de estudio; la quinta triangulación es la referida a la interdisciplinaria, similar a la previamente mencionada, y por último están la triangulación en el tiempo y la triangulación en el espacio (Rodríguez et al., 2006).

En el caso del presente proyecto profesional, se dispuso de la triangulación de datos, pues se contrastaron distintas fuentes de información recolectada en distintos puntos y ejes temporales para construir una visión panorámica de Ágora Café y Arte. En base a esto se pudo evaluar la marca, siendo el modelo a usado el de Valor Capital de marca basado en el cliente de Kevin Keller (VCMBC), cuyo desarrollo está detallado en el apartado del capítulo II, de este proyecto profesional.

FIGURA 11: Triangulación de datos



El proceso de triangulación de la información forma parte de la validación interna que sirvió de fundamento para el presente proyecto. Según Yin, la calidad de la investigación se valida tomando los criterios de validez interna, validez externa y fiabilidad (Figuroa, Barrantes, & Rojas, 2018)

Con la información triangulada se desarrolló un capítulo de Análisis de Hallazgos y posteriormente las conclusiones y recomendaciones en base a lo revisado de las 6 dimensiones del modelo de VCMBC aplicado a la cafetería Ágora Café y Arte.



CAPÍTULO 6: HALLAZGOS

Para el presente capítulo, se presentan los principales hallazgos obtenidos de las herramientas aplicadas. Por un lado, se aplicaron herramientas cualitativas: entrevistas a profundidad a los colaboradores y al dueño y gerente comercial de Ágora Café y Arte y el Focus Group realizado con consumidores de la cafetería. Por otro lado, respecto a las herramientas cuantitativas, se aplicaron encuestas a los clientes de Ágora para determinar su percepción respecto a la marca. A continuación, se desarrollan dos apartados, el primero con la información obtenida en base a las 8 Ps del marketing mix y la segunda, en base a las seis dimensiones del modelo VCMBC de Kevin Keller.

1. Marketing Mix de Servicios

Para obtener información del servicio de Ágora Café y Arte, se realizaron entrevistas a profundidad. Como se puede observar en la Tabla 3 se realizaron siete entrevistas, de las cuales seis fueron realizadas a los colaboradores de Ágora Café y Arte y una al dueño y Gerente Comercial, Rony Castillo. Estas entrevistas permiten conocer a mayor profundidad la visión que se tiene respecto al negocio, y a su vez contrastar la perspectiva del dueño con la de los colaboradores de la cafetería en relación a las variables del Marketing Mix.

Tabla 3 Entrevistas a profundidad

Entrevistado	Cargo	Fecha
Rony Castillo	Gerente Comercial	15 de diciembre de 2018
Eduardo Izurieta	Colaborador	26 de octubre de 2018
Oriana Zamora	Colaborador	17 de septiembre de 2018
Rodolfo Castillo	Colaborador	14 de septiembre de 2018
Daniela Hernández	Colaborador	17 de septiembre de 2018
Miguel Jerónimo	Colaborador	17 de septiembre de 2018
Sara Robles	Colaborador	14 de septiembre de 2018

1.1 Producto

Para la variable Producto, se identificaron concordancias entre los colaboradores y el gerente comercial, Rony Castillo. En primer lugar, todos los entrevistados afirman que en Ágora Café y Arte se ofrece una gran variedad de productos. La carta abarca diferentes tipos de cafés, sándwiches, postres, tés y empanadas. Según Daniela Hernández, colaboradora de Ágora Café y Arte, la carta de cafés es tradicional, pues la mayoría de cafeterías cuenta con una oferta de productos similar. Sin embargo, en cuanto a la oferta de postres, Oriana Zamora menciona que cuentan con productos que no se podrían encontrar en otros locales (Comunicación personal, 17 de setiembre).

Otro elemento importante es la calidad de los productos. Todos los entrevistados concuerdan en que los productos ofrecidos en Ágora Café y Arte cuentan con un nivel de calidad que cumple con las expectativas de sus comensales.

El producto más vendido y valorado, según la opinión de los colaboradores de la cafetería, es el café. Este es un café orgánico de especialidad, y proviene de la provincia de Jaén y Villarica. Rony comenta que se le dedica mucho tiempo a la preparación y a la valoración del café desde su proceso de producción hasta que llega al cliente final (Comunicación personal, 15 de diciembre). Asimismo, Daniela Hernández, colaboradora de Ágora Café y Arte, compara el café ofrecido en Ágora con el comercial que se ofrece en establecimientos como Starbucks, afirmando la superioridad en el sabor y calidad del producto. (Comunicación personal, 17 de setiembre).

1.2 Precio

Los entrevistados indican que los precios de Ágora se ubican en un rango promedio de mercado. Para los cafés, el rango oscila entre los cinco y diez soles sin adicionales, para los postres entre cinco y catorce soles, y los sándwiches varían entre los siete y trece soles. Esto es corroborado por todos los colaboradores, quienes afirman que en otras cafeterías de la zona se manejan precios similares, dependiendo de la propuesta que tenga el negocio.

1.3 Plaza

Tanto los colaboradores, como Rony Castillo, afirman que Ágora Café y Arte cuenta con una ubicación estratégica que beneficia al negocio en gran medida. Esta cafetería se encuentra en la avenida Diagonal 378, al frente del Parque Kennedy, conocido como una de las zonas turísticas y comerciales más importantes de Miraflores. Según los entrevistados, esto impacta positivamente

en el negocio, pues genera exposición para el negocio e incrementando la posibilidad de contar con nuevos clientes turistas y nacionales.

Además, de la venta en el local se realiza la venta delivery mediante la aplicación UberEats y representa un 5% de las ventas totales mensuales.

1.4 Promoción

Con respecto a la promoción, Ágora Café y Arte utiliza las redes sociales como principal medio de difusión de contenidos. Entre ellas destacan Instagram y Facebook, las cuales, según comenta Rony, han tenido buenos resultados desde que se empezó a implementar. Todos los entrevistados concuerdan en lo importante que es para un negocio de comida promocionar los productos que se ofrecen, por lo que gran parte del contenido que se publica a través de dichas plataformas hace referencia a la variedad de cafés, sándwiches, postres y empanadas con las que cuenta Ágora Café y Arte. Además, se publican contenidos relacionados a promociones y descuentos especiales según la temporada. También se difunden imágenes de los colaboradores, del negocio, mensajes relacionados al café, etc. que ayudan a construir identidad de marca.

Otro medio importante de difusión con el cual cuenta Ágora es TripAdvisor. A través de esta plataforma la cafetería recibe exposición que le ayuda a impulsar el negocio, a través de anuncios de sus principales atributos y recomendaciones de los propios usuarios que visitan el local. Este medio, como comenta Rony, funciona principalmente para reforzar la concurrencia de clientes extranjeros, pues es este tipo de público el que visita con mayor frecuencia esta plataforma.

1.5 Personas

En Ágora Café y Arte, el personal es un elemento importante para ofrecer un servicio de calidad. Es así que existe un perfil de colaborador reconocido por todos los entrevistados, incluido el gerente comercial. Ellos coinciden en que el colaborador de la cafetería debe ser una persona carismática, alegre, que pueda brindar buena atención y que tenga disposición para aprender, ya que son entrenados en diferentes funciones relacionadas al café (Comunicación personal, 17 de setiembre). Todo ello con el objetivo de poder alinear sus valores y características personales con la cafetería y su propuesta de valor.

Según el perfil identificado, es posible para los dueños del negocio tener una guía para el proceso de selección. Según la opinión de los entrevistados, es un proceso simple que consiste en recibir las Hojas de Vida en un primer momento, para luego realizar entrevistas a aquellos perfiles que resultan interesantes para el dueño. Finalmente, la persona elegida pasa por un periodo de

prueba de aproximadamente una semana antes de trabajar bajo un contrato con la cafetería. En palabras del Gerente Comercial, si bien el proceso es sencillo prefieren tomar el tiempo que les sea necesario para elegir el mejor perfil (Comunicación personal, 15 de diciembre). Otra parte de la gestión del personal es la capacitación que se le da a los trabajadores, que consiste en entrenarlos en las funciones de su puesto: “Nosotros tocamos un tema específico, una media hora, por ejemplo, resistencia al cambio, servicio al cliente, empoderamiento. En capacitaciones como tal tratamos de enfocarnos más en lo técnico, si viene una persona a capacitar al personal nos vamos más a lo técnico, manejo de la máquina, sobre todo temas de café” (Comunicación personal, 15 de diciembre). Parte importante de las capacitaciones es el conocimiento de los insumos con los que están elaborados los productos, a fin de responder cualquier inquietud de los clientes.

En referencia a las funciones del personal, éstas se diferencian según la atención en la barra, la mesa o la preparación del café (barista). Los horarios del personal se distribuyen de manera que puedan atender a los clientes sin dificultades según la concurrencia del público. Por otro lado, en el caso del barista, los entrevistados mencionan que este se encarga de la preparación de las distintas presentaciones de café y de mantener limpia el área de trabajo (Comunicación personal, 14 de setiembre). En el caso de las meseras y meseros, deben cuidar que las mesas estén limpias, que tengan los servilleteros y azúcar listos, que la carta esté ordenada y controlar el stock de productos; el personal de barra está pendiente de la preparación de jugos, sándwiches y la caja (Comunicación personal, 17 de setiembre).

En torno a estas funciones es que los dueños han establecido objetivos para el personal, tanto de ventas como de servicio. Es así que cada mes se establecen objetivos de venta de los productos para el equipo, pero sin descuidar la atención que se les da a los comensales (Comunicación personal 17 de setiembre). Teniendo estos objetivos, los dueños de Ágora motivan a sus colaboradores a mejorar, lo cual se realiza mediante felicitaciones en grupo o a través de bonos por haber alcanzado mayores ventas en el periodo de evaluación, como en el caso de venta de artesanías.

El alcance de objetivos por parte de los trabajadores es evaluado e informado por los dueños de la cafetería, mediante reuniones de coordinación y retroalimentación. Estas reuniones son periódicas y se conversa sobre las experiencias buenas y malas para el equipo, con la presencia de ambos dueños, de manera que se pueda tomar un plan de acción, comentan los entrevistados (Comunicación personal 17 de setiembre). En la misma línea, el gerente comercial, comenta que: “Tratamos de no tener un día específico para conversar sino simplemente nos sentamos, tenemos esa conversación de retroalimentación donde les explicamos nuestras perspectivas sobre su

trabajo y ellos también nos dicen las perspectivas de su trabajo y marcamos cuales van a ser los objetivos que tienen que cumplir para seguir creciendo” (Comunicación personal 15 de diciembre). Así es que las reuniones son espacios de retroalimentación y de integración.

1.6 Entorno Físico

En relación a la decoración del espacio de la cafetería, el personal entrevistado reconoce que hay elementos que la caracterizan como lo son la música, los colores de las paredes, la iluminación y las artesanías que se exhiben en el lugar. Según Rony, todos los elementos presentes y en conjunto contribuyen a reforzar el mensaje que la cafetería desea transmitir.

Por otro lado, frente a la disposición de los elementos de la decoración, los entrevistados perciben que el ambiente es cálido, tranquilo, que invita a la relajación y a estar en paz degustando o compartiendo un café (Comunicación personal 17 de setiembre). Es así que el lugar invita al cliente a la conversación, la lectura y la relajación.

Cabe destacar que las artesanías son un elemento importante en Ágora. El gerente comercial señala que más que artículos para la venta, las artesanías forman parte de la decoración, así como parte del propósito artístico del lugar. Además, algunos de los colaboradores entrevistados concuerdan que las artesanías resultan atractivas para sus clientes por su variedad y origen, ya que estas son peruanas y son parte del mensaje artístico que quiere expresar la cafetería (Comunicación personal 17 de setiembre). Pero, en las entrevistas no todos los colaboradores expresaron entender la funcionalidad de estas artesanías, sobre las cuales tienen un bono por ventas.

1.7 Procesos

Para esta variable la mayoría de los entrevistados tuvo una opinión similar. En primer lugar, tanto los colaboradores como el dueño afirman que hay lineamientos para atender a los clientes, los cuales se basan siempre tener buena actitud y tratar bien al cliente. Según Rony no existe un protocolo formal de atención, pues no busca que sea un proceso mecánico: “Los chicos están al tanto porque les explicamos el proceso y deben moverse dentro de ese proceso, pero son libres de hacerlo de la manera que lo que lo consideren teniendo buen tacto con el cliente. Si hay un cliente con el que tienes mucha confianza, no nos referimos de usted, sino que tratamos de hacerlo más cercano, así que no hay un protocolo muy marcado” (Comunicación personal 15 de diciembre). Es así que se prefiere mantener la familiaridad con el cliente.

Por otro lado, la mayoría de los entrevistados mencionan que existe una estandarización en la preparación y medición de cada insumo. Además, indican que existe un orden y tiempo en el cual deben entregarse, ya que esto garantiza que los productos sean de calidad y mantengan la

misma consistencia. Según Rony, la preparación de los alimentos es rápida y sencilla por lo que no debería tomar mucho tiempo elaborarlos, y en el caso de los productos que compran a proveedores, sólo deben ser servidos según las medidas establecidas.

1.8 Productividad

En primer lugar, todos los entrevistados afirman que la calidad del servicio es parte importante de la propuesta de valor de Ágora, ya que se menciona a esta como un diferencial del negocio. Es por ello que, en opinión del gerente comercial, estos se refuerzan constantemente a través de incentivos y capacitaciones.

Otro elemento resaltante es el desempeño del personal para abastecer la demanda. La mayoría de los entrevistados destaca la importancia de la organización del equipo y la solución de problemas con los clientes. Según los colaboradores, hay momentos de mucha concurrencia en que los mozos deben distribuirse de manera adecuada en todo el local para lograr atender a todos los clientes sin que existan quejas por demoras o falta de atención. Cuando no logran cumplir con las expectativas del cliente, se le ofrecen disculpas e incluso un café a modo de recompensa por la mala experiencia, ya que de esa manera no descuidan la calidad de servicio que quieren ofrecer.

Finalmente, en cuanto la distribución del local, se cuenta con tres espacios y los entrevistados mencionan que en base a ello deben distribuirse físicamente de manera adecuada para abastecer la demanda. Según el dueño, el contar con dos niveles tiene dificultades: “Lo que dificulta un poco es que tenemos un segundo piso, entonces cuando hay que subir se pierde tiempo y no se puede estar pendiente de las otras mesas. La solución sería tener otra persona que se haga a cargo de las mesas arriba” (Comunicación personal 15 de diciembre).

2. Dimensiones del modelo Valor Capital de Marca Basado en el Cliente

2.1 Encuesta a clientes

Para conocer y analizar cómo es percibido el servicio que brinda la cafetería Ágora Café y Arte a sus clientes, se aplicó la herramienta cuantitativa de encuestas. Según el cálculo previo de la muestra, desarrollado en el apartado 3, del Capítulo 5 se aplicaron un total de 64 cuestionarios los clientes frecuentes de la cafetería. Todas las encuestas aplicadas fueron respondidas satisfactoriamente, es decir que, los encuestados dieron respuesta a todas las preguntas de las seis dimensiones y del Brand Equity en una escala de Likert del 1 al 5. Las respuestas más cercanas a 1 indicaban estar más en desacuerdo con el enunciado y, por el contrario, las respuestas más cercanas a 5, indicaban estar más de acuerdo.

La encuesta contiene 24 preguntas relacionadas al modelo de Valor de Capital de Marca Basado en el Cliente de Kevin Keller. Cada dimensión se compone de tres preguntas. Adicionalmente, se proponen seis preguntas iniciales, cada una orientada a una de las dimensiones del modelo. A continuación, se presenta la distribución de preguntas por dimensión en la encuesta:

Tabla 4 Preguntas de Encuesta a Clientes

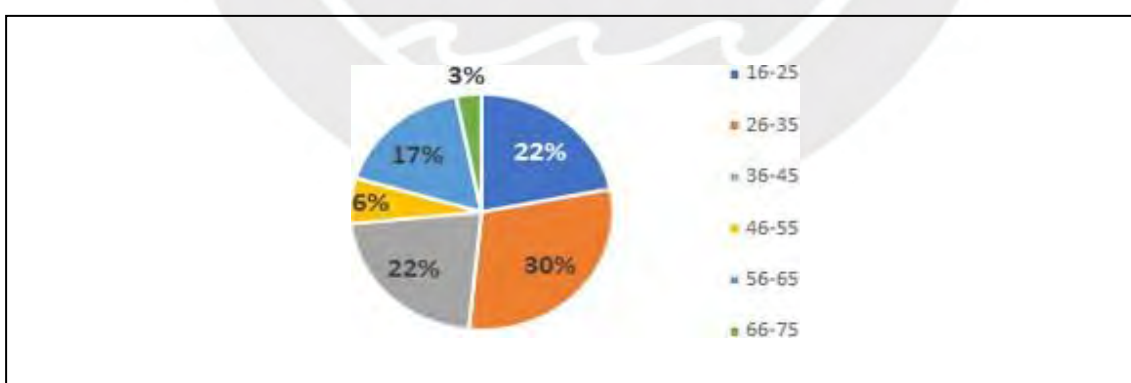
Dimensiones	Prominencia	Desempeño	Imágenes	Juicios	Sentimientos	Resonancia
Pregunta General	BE1	BE2	BE3	BE4	BE5	BE6
Otras preguntas	P1	D1	I1	J1	S1	R1
	P2	D2	I2	J2	S2	R2
	P3	D3	I3	J3	S3	R3

Con la finalidad de caracterizar el tipo de muestra encuestada en el local de Ágora Café y Arte entre el 30 de octubre y 30 de noviembre de 2018, se presentarán los siguientes resultados relacionados a la edad, nacionalidad y frecuencia de visita a la cafetería de los encuestados.

Edad

De acuerdo a la Figura 12, el 30% de los encuestados se encuentran entre los 26 y 35 años, mientras que el 22% se encuentra entre 16 y 25 años, y 36 y 45 años, en el mismo porcentaje. Por otro lado, el 17% de los encuestados tienen edades entre 56 y 65 años. Finalmente, en menor medida, los encuestados se ubican entre las edades de 46 y 55 años y 66 y 75 años, en un 6% y 3% respectivamente.

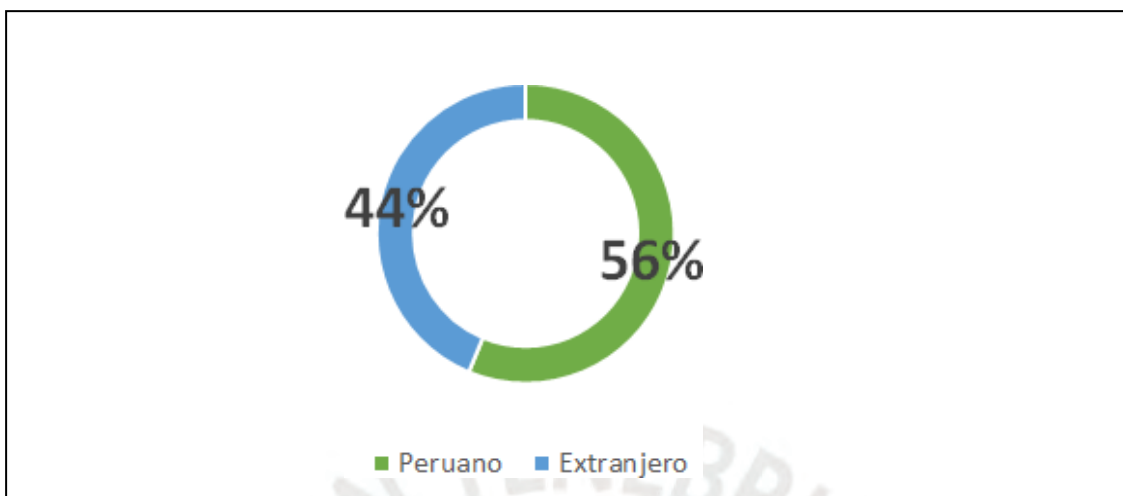
FIGURA 12: Distribución de edades de clientes encuestados



Nacionalidad

Según la Figura 13, el 56% de los encuestados es de nacionalidad peruana, mientras que el 44% es de nacionalidad extranjera. Esto refleja que los turistas representan parte significativa de los clientes de la cafetería.

FIGURA 13: Nacionalidad de clientes encuestados



Frecuencia de Visita

Como se puede notar en la Figura 14, la mayoría de encuestados (45.3%) asiste a Ágora Café y Arte 1 -2 veces por mes, mientras que el 23.4% frecuenta más de tres veces por semana al local. Por otro lado, se puede observar que el 17.2% asiste por lo menos cuatro veces al mes a Ágora Café y Arte, y el 14% 1 a 2 veces por semana.

FIGURA 14: Frecuencia de visita de clientes encuestados



2.1.1 Análisis Confirmatorio

La aplicación del Análisis Factorial Confirmatorio permite usar estadísticos con el objetivo de medir la Confiabilidad y Validez de la encuesta usada. En el caso de este proyecto profesional, los autores del modelo de la encuesta usada han realizado un Análisis Factorial Exploratorio con anterioridad, motivo por el cual se aplicará solo el AFC.

En primer lugar, se aplicaron las pruebas de KMO y Bartlett, para comparar la magnitud de los coeficientes de correlación observados con la magnitud de los coeficientes de correlación parcial y contrastar la hipótesis nula de que la matriz de correlaciones es una matriz identidad, en cuyo caso no existirían correlaciones significativas entre las variables estudiadas y el uso del modelo factorial no sería pertinente.

En ese sentido, el coeficiente KMO toma valores entre 0 y 1. Valores menores a 0.5 indican que no debe usarse el análisis factorial, ya que es considerado inaceptable. Por otro lado, en la prueba de Bartlett, para ser un valor relevante deberá tener un resultado con una significancia menor a 0.05 (sig. < 0.05).

Según lo indicado en la Tabla 5, las seis dimensiones estudiadas se encuentran dentro de los rangos favorables establecidos para cada prueba.

Tabla 5 Triangulación de datos

PRUEBA DE KMO Y BARLETT									
Dimensiones		Brand Equity	Promin.	Desemp.	Imág.	Juic.	Sentim.	Reson.	Todas las variables
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0.758	0.615	0.576	0.588	0.668	0.611	0.582	0.803
Prueba de esfereicidad de Barlett	Aprox. Chi Cuadrado	79,705	3,996	21,646	12,213	29,785	21,346	63,594	763,505
	gl	15	3	3	3	3	3	3	276
	sig	0	0	0	0.007	0	0	0	0

De esta manera, las 6 dimensiones pasan la prueba de KMO al tener coeficientes mayores a 0.5 y un nivel de significancia menor a 0.05 (sig.<0.05). Las variables en conjunto tienen un KMO de 0.803, considerado favorable y un nivel de significancia >0.05.

Cuando se aplica el Análisis Confirmatorio a cada dimensión del modelo VCMBC, el coeficiente KMO y Bartlett resulta menor que el de todas las variables juntas. Esto podría explicarse en que la respuesta de una pregunta puede abarcar más de una dimensión.

Por otro lado, el coeficiente de Alfa de Cronbach debería tomar un valor mayor de 0.5 para que exista consistencia interna y por tanto considerar la escala como consistente (Nunnally & Bernstein, 1967). En ese sentido se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 6 Análisis de Confiabilidad

Análisis de Confiabilidad - Coeficiente Alpha de Cronbach	
Brand Equity	0.648
Prominencia	0.573
Desempeño	0.683
Imágenes	0.507
Juicio	0.589
Sentimientos	0.736
Resonancia	0.684

Según los resultados de la tabla, Brand Equity tiene un coeficiente de 0.648, Prominencia 0.573, Desempeño de 0.683, Imágenes de 0.507, Juicio de 0.589, Sentimientos de 0.736 y Resonancia de 0.684. Con ello, todas las dimensiones son relevantes en el estudio, ya que cumplen con el mínimo para determinar la consistencia del modelo.

Es importante mencionar que la encuesta tomada como referencia para esta investigación fue elaborada y aplicada en otro contexto cultural y en un idioma diferente a la realidad peruana. Con ello, si bien los resultados prueban los niveles mínimos de los estadísticos aplicados, es necesario tener en cuenta esas limitaciones para una nueva aplicación en futuras investigaciones.

2.1.2 Descripción

A continuación, se muestra cómo se distribuyen las respuestas, según la escala de Likert, para cada pregunta:

Tabla 7: Resultados de encuestas según escala de Likert

Dimensión	Pregunta	Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo
Brand Equity	BE1	0%	6%	16%	42%	36%
	BE2	0%	2%	6%	39%	53%
	BE3	0%	0%	5%	39%	56%
	BE4	0%	0%	5%	25%	70%
	BE5	0%	3%	0%	31%	66%
	BE6	0%	2%	6%	19%	73%
Promedio Brand Equity		0%	2%	6%	33%	59%
Prominencia	P1	3%	9%	30%	39%	19%
	P2	2%	6%	28%	34%	30%
	P3	2%	2%	20%	38%	39%
Promedio Prominencia		2%	6%	26%	37%	29%
Desempeño	D1	0%	0%	19%	50%	31%
	D2	0%	0%	3%	28%	69%
	D3	0%	0%	2%	20%	78%
Promedio Desempeño		0%	0%	8%	33%	59%
Imágenes	I1	0%	2%	16%	41%	42%
	I2	0%	2%	3%	13%	83%
	I3	0%	0%	14%	33%	53%
Promedio Imágenes		0%	1%	11%	29%	59%
Juicios	J1	0%	2%	17%	58%	23%
	J2	2%	2%	27%	50%	20%
	J3	0%	2%	8%	42%	48%
Promedio Juicios		1%	2%	17%	50%	30%
Sentimientos	S1	0%	0%	14%	38%	48%
	S2	0%	0%	5%	16%	80%
	S3	0%	0%	6%	23%	70%
Promedio Sentimientos		0%	0%	8%	26%	66%
Resonancia	R1	2%	3%	22%	38%	36%
	R2	2%	0%	20%	28%	50%
	R3	3%	3%	36%	30%	28%
Promedio Resonancia		2%	2%	26%	32%	38%

Como se puede observar, la mayoría de respuestas se ubica en la escala 5, es decir, se encuentran “Muy de acuerdo” con los enunciados de las preguntas. En el bloque de Brand Equity, en la pregunta respecto al compromiso de Ágora Café y Arte de ofrecer un buen café peruano (BE6), un 73% se encuentra de acuerdo con esta afirmación. En la dimensión Prominencia, las respuestas se encuentran más dispersas entre la escala, siendo la pregunta P3 la que tiene mayor puntaje (39%), esta hace referencia a los productos y atención ofrecida en Ágora con respecto a la competencia. En la siguiente dimensión, un 78% de los encuestados están “Muy de acuerdo” con la pregunta respecto a la atención que reciben los clientes en la cafetería. En contraste, un 31% está “Muy de acuerdo” y 19% “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo” con que Ágora ofrece variedad y calidad de productos lo que los convence de elegir esa cafetería.

Respecto a la dimensión Imágenes, en la pregunta que hace referencia a la fácil ubicación de la cafetería (I2), un 78% indica estar “Muy de acuerdo” con la información. En la dimensión de Juicios, la pregunta J3 pide evaluar si la calidad de atención y productos de Ágora Café y Arte es acorde al precio que el cliente paga Según ello un 48% respondió estar “Muy de acuerdo” con la afirmación. Respecto a la pregunta J2, un 27% indica estar “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” con que los productos y la atención de Ágora Café y Arte son únicos.

Al evaluar la dimensión de Sentimientos, en la pregunta sobre si los clientes se sienten en un ambiente familiar y cómodo al estar en la cafetería Ágora (S2), un 80% se encuentra “Muy de acuerdo” con la afirmación. En la pregunta sobre la buena reputación de Ágora como cafetería en Miraflores, un 48% indica estar “Muy de acuerdo” con el enunciado. Respecto a la dimensión Resonancia, las respuestas se distribuyen en las tres últimas escalas. En Promedio, un 26% afirma estar “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” con las tres preguntas de la dimensión. En la pregunta R2 que hace referencia a la decisión del cliente de acudir a Ágora más que a otras cafeterías, un 50% indica estar “Muy de acuerdo” con la afirmación.

Asimismo, al observar los porcentajes promedio por dimensión, Prominencia y Resonancia tienen valores más dispersos y con un menor puntaje en la escala 5 (Muy de acuerdo). Además, presentan un puntaje más representativo en la escala 3 (Ni de acuerdo ni en desacuerdo) a comparación de las otras dimensiones.

2.2 Focus Group

Después de aplicar las encuestas a los clientes recurrentes, se realizó un focus group para obtener información complementaria que ayude a medir el valor de marca de la cafetería desde la percepción de los clientes. Participaron dos hombres y cinco mujeres con edades entre 21 y 35 años de edad, residentes de los distritos de Miraflores, Surco, Breña y Barranco. Del total, cinco

eran de nacionalidad peruana y una venezolana, todos clientes de Ágora Café y Arte. Los principales hallazgos por dimensión del modelo de valor capital de la marca basado en el cliente se presentarán a continuación.

2.2.1 Prominencia

Con relación al reconocimiento de cafeterías, sobresalen las cadenas más conocidas como Starbucks, Juan Valdez y también otros locales de la zona, como San Antonio o Kullayki Caffé. Todos consideraron que Ágora Café y Arte es poco conocida respecto las marcas mencionadas a pesar de que se ubica en un lugar de alta concurrencia. Además, algunos de los entrevistados mencionan que el nombre es interesante, pero no evoca el concepto de cafetería.

Por otro lado, la mayor parte de los entrevistados han acudido a Ágora para consumir café, principalmente, y también por los postres y los sándwiches en menor medida. En cuanto a los principales motivos de asistencia destacan: pasar un buen rato, conversar, estudiar o trabajar.

Algunos de los participantes conocen los productos que ofrece Ágora a través del contenido publicado por Facebook, plataforma que afirman es la más visitada por ellos. Además, mencionan que el contenido es similar al de otras cafeterías a pesar de contar con artesanías peruanas en el segundo nivel, lo cual podría aprovecharse y convertirse en un elemento cultural diferencial.

2.2.2 Desempeño

Respecto a los productos, la mayoría reconoce al café de Ágora como un producto de buena calidad al contar con un buen sabor y ser orgánico. Sin embargo, algunos indican que han sentido los postres guardados o secos debido a la falta de cocina en el local. Con respecto a los sándwiches, mencionan que al ser preparados al momento se sienten más frescos y con mejor sabor.

Por otro lado, piensan que la oferta de productos salados es limitada, ya que no se cuenta con muchas opciones de sándwiches y empanadas para elegir. En cuanto a los precios, la mayoría piensa que están en el promedio de otras cafeterías de la zona, sin embargo, algunos productos al no ser tan frescos no justifican su precio.

Respecto al servicio, los participantes consideran que la atención al cliente es buena, aunque reconocen que en horas de mayor concurrencia se necesita más personal debido a que los que atienden no cubren la demanda y lucen cansados. Cuando se les consultó a los participantes por los elementos que más valoraban de la cafetería, la mayoría respondió que la ambientación es acogedora y por ello es la característica que más valoran de la cafetería.

2.2.3 Imágenes

Al preguntarle a los participantes con qué palabra definirían a *Ágora*, la mayoría la relacionó con la palabra *café* en primer lugar, luego con *ubicación*, seguida de *libros*, *compartir* y *acogedor*. Todos consideran que a pesar de la gran exposición que tiene el local debido al fuerte movimiento comercial de la zona, la cafetería pasa desapercibida. Algunos opinan que esto ocurre porque hay una librería a su costado que resalta más. Asimismo, se afirma que *Ágora Café Arte* no cuenta con un cartel llamativo a comparación de otros negocios como *La Lucha* o *Starbucks*.

Por último, la mayoría de los entrevistados consideran *Ágora Café y Arte* como un lugar sociable. Sin embargo, la presencia de las artesanías en el segundo nivel no logra que la cafetería llegue a ser catalogado como cultural, sino que hacen falta actividades que refuercen este concepto.

2.2.4 Juicios

Con relación a la calificación del servicio, la mayoría de los entrevistados afirma que es buena, aunque se volvió a mencionar la falta de personal y cansancio en ellos como una deficiencia. Por otro lado, si se compara con otras cafeterías, *Ágora* se encuentra al mismo nivel de servicio que la competencia como la cafetería *D'Onofrio* o el *Café de la Paz*.

2.2.5 Sentimientos

En cuanto a los sentimientos, la mayoría afirma que su estadía en el local se ve afectada por el ruido externo del primer nivel debido a la ubicación del local, en comparación con la buena vista que se tiene desde el segundo piso, y por tanto un ambiente más tranquilo. Por otro lado, afirman que la exposición de artesanías en el local sería más interesante si se presentaran los artistas y dictarían talleres o se realizarán exposiciones en el segundo piso de manera que se aproveche este espacio. Además, es importante mencionar que a muchos de los entrevistados no les gusta la música del *café*.

2.2.6 Resonancia

La mayoría de los encuestados afirma que las sillas de la cafetería no son muy cómodas y por ello no podrían quedarse mucho tiempo en el local. Es por ello que creen que a *Ágora* no le preocupa mucho la comodidad del cliente, sin embargo, esto es compensado por el servicio que ofrecen según su opinión.

Por otro lado, cuando se les preguntó a los entrevistados si recomendarían a *Ágora* a otras personas todos respondieron positivamente, principalmente por el *café* y su ubicación

privilegiada. Es importante mencionar que los entrevistados prefieren el café que ofrece Ágora Café y Arte que el de Starbucks, y este sería el elemento que más extrañaría si la cafetería cerrará.

Como cierre del focus group se preguntó a los participantes sobre los aspectos que aconsejan mejorar en la cafetería. En cuanto a infraestructura, recomiendan que agreguen un mueble para la comodidad de los clientes, así como un estante con libros para la lectura dentro del local. En segundo lugar, recomiendan que la música sea más acorde al ambiente, ya que sienten que es aburrida o lenta. Finalmente, sugieren ampliar la oferta de helados y sándwiches.



CAPÍTULO 7: ANALISIS DE HALLAZGOS

En el presente capítulo se desarrolla el análisis de la información sintetizada en el capítulo anterior. Para ello, se va a triangular la información obtenida al aplicar las herramientas de investigación, lo visto en el marco teórico y el marco contextual.

A nivel teórico, una empresa cuya marca ha alcanzado valor capital según el Modelo de Kevin Keller se caracteriza de la siguiente manera, según cada nivel de la pirámide de resonancia de marca:

- Una marca con alto nivel de prominencia es recurrente en la frecuencia de compra de sus clientes
- Una marca con asociaciones favorables, fuertes y únicas tiene valor de marca en el nivel del desempeño e imagen de la misma.
- Se crea capital de marca cuando se obtienen respuestas positivas de los clientes a nivel emocional (sentimientos) y racional (juicios).
- Una marca que consigue un alto grado de lealtad de sus clientes y el compromiso de estos es que ha alcanzado un alto nivel de resonancia.

A nivel contextual, se toma en cuenta la opinión de los expertos acerca de las características que llevan al éxito a un negocio del sector restauración:

- Diferenciación en el servicio como un aspecto importante para hacer frente a la competencia.
- Conocer los atributos que el cliente valora para darle la mejor experiencia.
- Manejar los medios por los cuales se llega al cliente.
- Tener un buen manejo administrativo y procesos claros.

1. Prominencia

En esta dimensión, se busca saber el grado de recordación y conocimiento que tienen los clientes respecto a *Ágora Café y Arte*, así como las situaciones y frecuencia en las que la marca viene a la mente del consumidor.

Ágora Café y Arte utiliza Instagram y Facebook como sus principales medios de difusión y promoción, siendo la segunda la más visitada por los clientes. Los contenidos que se publican en las redes son fotografías de los productos disponibles, muy similares a las publicaciones de

otras cafeterías de la zona que utilizan los mismos medios para difundir su marca según las observaciones realizadas. Como lo reconocen los clientes, Ágora no publica contenido novedoso y no aprovecha los elementos diferenciales con los que cuenta, como las artesanías que se encuentran en el amplio espacio del segundo nivel. Esto puede deberse a que la cafetería se orienta a productos y servicio de calidad, motivo por el cual predomina este tipo de contenido en sus redes.

Por otro lado, el TripAdvisor también es utilizado por la cafetería para reforzar, principalmente, la concurrencia de clientes extranjeros, por lo cual es importante que se le pueda brindar a este tipo de consumidor la mejor experiencia, recibir buenos comentarios y ser una de sus principales opciones. Frente al uso de las redes sociales en un negocio de comida, los expertos en restauración indican que es un factor importante para posicionarlo, punto que Ágora ha considerado en su gestión.

Si bien Ágora Café y Arte promociona la marca por las redes sociales mencionadas, para los clientes la marca no es tan conocida y recordada en comparación con otras cafeterías de la zona como Starbucks o Juan Valdez, las cuales tienen un concepto diferente al de Ágora. Aquellas cafeterías que se identificaron como culturales en el Capítulo 3, tampoco fueron mencionadas entre aquellas que los clientes recordaban. Esto podría deberse a que las cafeterías con un concepto cultural son nuevas y no invierten en publicidad al nivel de otras cafeterías de la zona.

Otro aspecto importante se relaciona con el nombre del negocio. Los clientes no logran relacionar el nombre de Ágora con la categoría de cafeterías, ya que no reconocen a Ágora con el concepto que busca transmitir, es decir, como un espacio para la conversación, disfrutar de un buen café y de elementos culturales.

Entre la oferta de productos, el café es el más vendido y valorado por los clientes debido a su origen orgánico. Por ello, de toda la carta, es el producto que mayor recordación tiene. Por otro lado, las artesanías al ser la parte artística y cultural, según los colaboradores del local, también están disponibles para la venta, pero esto no es reconocido por todos los clientes. Según las observaciones y opiniones de los consumidores, las artesanías no son impulsadas por la cafetería de manera activa, ya que los colaboradores priorizan ofrecer los productos comestibles y atender a los clientes, pero no los invitan a ver las artesanías y a comprarlas, lo cual también forma parte de sus funciones. Al no ser promocionadas por los colaboradores o en la carta de productos, los clientes no conocen su funcionalidad y no son vistas como un elemento cultural, así sea este el propósito de los dueños.

Como se ha señalado, en Ágora Café y Arte se valora el servicio que se le brinda al cliente, por lo que cuentan con un cuidadoso proceso de selección y capacitación. Este esfuerzo se refleja

en la percepción positiva que tienen los clientes respecto al servicio que reciben en el local, quienes además la reconocen positivamente frente al servicio de otras cafeterías de la zona. Según los expertos, el servicio es un atributo fundamental que cada restaurante debe preocuparse en perfeccionar para tener éxito y las acciones mencionadas son reflejo de la gestión del servicio por parte de la cafetería Ágora.

Así, Ágora Café y Arte no es más ni menos reconocida frente a otras cafeterías culturales de la zona, pero sí se destaca en términos de servicio y calidad de café. Además, el nombre de la marca no es fácil de interpretar y relacionar con el concepto de cafetería, a partir de que el significado no ha sido reforzado a través de sus medios de comunicación.

2. Desempeño

En esta dimensión, se busca entender si los productos y el servicio que ofrece Ágora satisfacen las necesidades de los consumidores, en tanto cumpla con ciertos atributos y ofrezca ciertos beneficios como confiabilidad, eficiencia, empatía del servicio y precio.

Los clientes indican que el café que ofrece la cafetería es de calidad por su sabor y origen orgánico, características que también resaltan los colaboradores y el gerente comercial. En cuanto a la calidad de los postres, indican que el tener tipos de kekes que no tienen otras cafeterías es un elemento diferencial y que puede atraer a los clientes. Sin embargo, algunos consumidores creen que, al no prepararse los postres en el local, podrían estar secos y no ser de su agrado, como ha sucedido en algunas ocasiones. Esta situación es algo que podría afectar el negocio, ya que el cliente puede pensar que la cafetería superpone las ventas sobre su satisfacción. Además, si se tiene en cuenta que los expertos en el sector restauración mencionan que la tendencia del consumidor peruano es preferir calidad sobre cantidad al momento de elegir dónde consumir alimentos, Ágora no está tomando en cuenta esta tendencia.

Asimismo, los sándwiches son del gusto de los clientes, quienes resaltan que estos productos se sienten frescos y tienen buen sabor, siendo señalados como productos de calidad. Frente a ello, habría que tener en cuenta que, a diferencia de los postres, los sándwiches son preparados y expuestos en el local, siendo vendidos durante el día para evitar su descomposición.

El precio es reconocido como un factor clave de éxito por los expertos del sector restauración. En el caso de Ágora, los precios que han establecido para sus productos están en el promedio, lo cual se pudo notar al realizar observaciones en otras cafeterías culturales de la zona y negocios que ofrecen productos similares. Para los clientes los precios van acorde a la zona donde se ubica la cafetería, pero algunos creen que la calidad de ciertos productos no justifica el precio, por lo que prefieren no consumirlos. Es así que al ser los productos similares al de otras

cafeterías o negocios de la zona, si los precios suben, los clientes encontrarán sustitutos fácilmente tal como se refleja en el análisis Interno del Capítulo 4.

Para la atención de los clientes, el personal no tiene un manual fijo de cómo hacerlo, pero sí una guía acerca de las cosas que deben tener en cuenta para que la experiencia del cliente sea la mejor. Esta característica del servicio parece ser positiva ya que los consumidores indican que la atención al cliente en la cafetería es buena, son recibidos y atendidos con amabilidad. Aun así, hay ciertos problemas respecto a la capacidad del personal para atender a los clientes sin complicaciones en horas de mayor afluencia. Los clientes consideran que al no tener suficiente personal en esas horas o no distribuir de mejor manera los horarios entre el personal o entre ambos niveles del local, se pueden dar demoras o errores en los pedidos, lo cual los incomoda. Además, las soluciones que pueda dar el personal a esos errores no siempre satisfacen las expectativas de los clientes. Si bien este tipo de inconvenientes son pocos, cuando ocurren perturban la experiencia del cliente en la cafetería. Es importante mencionar, que el personal junto a los dueños tiene reuniones periódicas para hablar sobre situaciones de este tipo, sin embargo, el no definir una estructura para la solución de problemas, cada colaborador puede actuar de manera diferente, cumpliendo o no las expectativas del cliente.

Según esta dimensión, Ágora ofrece calidad de servicio y café, pero no cumple con las expectativas de sus clientes respecto a la calidad de los productos complementarios. En esos casos, los precios pueden ser vistos como muy altos, por tanto, no existe una opinión positiva según la relación calidad-precio, lo cual resulta importante al tener en cuenta los productos sustitutos que pueden encontrar los clientes en los negocios aledaños.

3. Imágenes

En esta dimensión, se quiere conocer la percepción que tiene el consumidor sobre lo que proyecta la cafetería. Incluye la asociación a ciertas características intangibles como el perfil de usuario, situaciones de compra y uso, personalidad y valores de la marca.

Cuando los clientes fueron consultados acerca de las palabras con la cual asocian a la cafetería Ágora, el café fue lo más resaltante ya que, como se mencionó en la dimensión anterior, es un producto que consideran de calidad. La segunda palabra asociada fue ubicación, debido a que consideran, al igual que los colaboradores, que Ágora tiene un local en una zona altamente comercial y de fácil acceso. Esta variable puede que influya en que los clientes acudan a Ágora y, por tanto, que las ventas de la cafetería hayan crecido en los 4 años de operación.

Al compararlo con otras cafeterías culturales, Ágora es un lugar sociable, pero no cultural. El entorno físico del local promueve que las personas compartan un café, conversen y pasen un buen momento, pero no se asocia el espacio como cultural, tal y como enuncia la misión de Ágora. Esto se debe a que, si se compara a esta cafetería con las descritas en el apartado 5, del capítulo 3, no cuenta con espacios o elementos que refuercen el concepto cultural. Mientras que Ágora tiene artesanías para la venta al público, las otras cafeterías mencionadas realizan talleres y exhibiciones que se relacionan con poesía, música, pintura, escultura, etc., de manera activa.

Por otro lado, debido al tipo de clientes que recibe Ágora, no se podría definir a la marca bajo variables psicográficas. Esto se debe a que la cafetería recibe clientes nacionales y extranjeros de diferente edad, género y ocupación.

La cafetería es asociada como un lugar sociable con un buen café peruano, pero no llega a ser una cafetería cultural, ya que, no basta contar con elementos artísticos como las artesanías, sino que hace falta gestionar actividades relacionadas. En el tiempo que lleva operando el negocio, se ha mantenido una propuesta similar al de una cafetería común y se ha tenido como resultado el incremento de las ventas. Esta situación puede haber causado que los dueños no hayan visto necesario invertir tiempo y esfuerzo en desarrollar actividades culturales para generar un valor diferencial.

4. Juicios

En esta dimensión, se busca entender las opiniones y valoraciones personales del consumidor fundamentadas en el funcionamiento y conocimiento de la marca, entre las que destacan elementos como credibilidad, calidad, superioridad, etc.

Uno de los principales atributos de Ágora Café y Arte es el servicio que le brinda a sus clientes, el cual es calificado positivamente. Para mantener este atributo, los colaboradores disponen de un tiempo prudente para atender a cada cliente, lo cual se complica en horas de mayor concurrencia debido a la falta de personal para abastecer la demanda y a la distribución del local en diferentes espacios. Esto es compartido por los propios consumidores, los cuales, pese a resaltar el buen desempeño en atención, notan el cansancio de los colaboradores. Según ello, aunque el servicio de la cafetería es bueno, no es superior al de otros negocios de la zona.

Se valora positivamente la calidad de los productos de Ágora en comparación con otras cafeterías aledañas. Asimismo, los clientes confían en lo que Ágora les ofrece, es decir, los productos que venden están elaborados con los insumos adecuados y en porciones correctas.

Según lo expuesto, los clientes confían en el servicio y productos que les ofrece Ágora, pero identifican algunas falencias. Estas se relacionan con problemas en el abastecimiento del personal en horas de mayor afluencia lo cual impacta en la comparación del servicio de Ágora frente a otras cafeterías. Además, ciertos productos no cumplen con las expectativas del cliente en cuanto a la frescura de los mismos.

5. Sentimientos

En esta dimensión, se busca conocer las respuestas emocionales del consumidor respecto a la marca Ágora Café y Arte, las que podrían ser satisfacción, calidez, aprobación social, etc.

Los clientes se sienten cómodos en el ambiente de Ágora, ya que es acogedor y el servicio es amable, pero les incomoda algunos aspectos relacionados a la ubicación. Cuando consumen productos en el primer nivel, el ruido externo es poco agradable, lo cual genera incomodidad por el sonido de los autos y personas que recorren la calle. En contraste, el segundo piso es un lugar con buena vista y con un espacio amplio que podría usarse para realizar actividades culturales o mejorar la infraestructura y el espacio.

La ambientación del local es una característica que los clientes valoran, ya que señalan que se siente acogedor, tal como quiere el gerente comercial que los clientes se sientan en la cafetería, lo que indica que se está logrando transmitir una sensación en particular. Pero, aun así, a los clientes les gustaría que se aproveche la cercanía a la librería para que cuenten con libros a su disposición y puedan disfrutar de su estadía en los ambientes del local.

El tipo de música que se dispone en la cafetería no es del total agrado de algunos clientes, pues creen que es muy lenta, por lo que sugieren que deberían evaluar ese punto. Si lo comparamos con lo que opinan los expertos, la música del local es un atributo que complementa la experiencia del cliente y Ágora no es evaluada positivamente respecto a ello.

En resumen, la cafetería ofrece a sus clientes un ambiente acogedor, aunque puede verse afectado por los ruidos externos de la zona y que, para algunos clientes, la música del local puede ser aburrida. Por otro lado, el espacio del segundo piso se podría aprovechar mejor mediante actividades culturales. De esta manera, no hay una respuesta emocional positiva de los clientes hacia la cafetería.

6. Resonancia

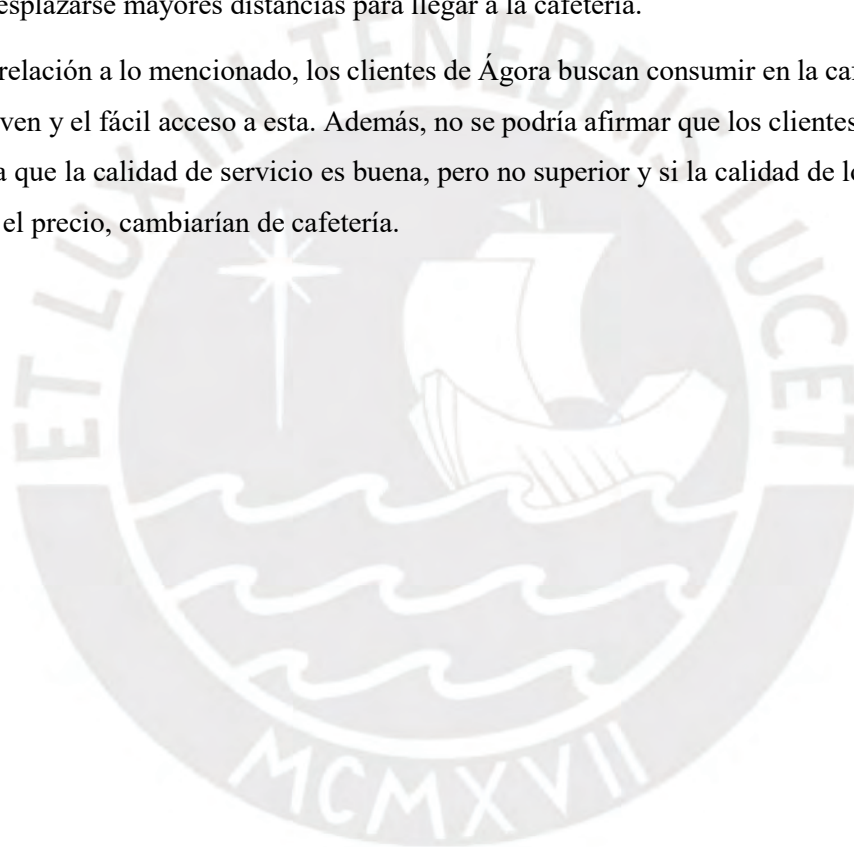
En esta dimensión, se quiere conocer la naturaleza de la relación que mantiene el consumidor con la marca de Ágora Café y Arte y el grado de afinidad hacia esta.

Ágora ha logrado formar una base de clientes que la prefieren principalmente por el tipo de café que sirven y el servicio que ofrecen. Esto se refleja en el buen desempeño que han tenido las ventas a lo largo de su tiempo de operación.

El elemento que más extrañarían los consumidores de Ágora Café y Arte si esta dejara de operar es el café ya que, como se ha mencionado antes, el origen y calidad de este es valorado por los clientes. Esto se refuerza al contrastarlo con la percepción positiva que tienen los clientes respecto al compromiso de la cafetería de ofrecer un buen café peruano.

Otro elemento mencionado es la buena ubicación, pues el encontrarse frente al parque Kennedy y a la zona comercial de Miraflores es altamente valorado por los clientes, ya que no necesitan desplazarse mayores distancias para llegar a la cafetería.

En relación a lo mencionado, los clientes de Ágora buscan consumir en la cafetería por el café que sirven y el fácil acceso a esta. Además, no se podría afirmar que los clientes son leales a la marca, ya que la calidad de servicio es buena, pero no superior y si la calidad de los productos no justifica el precio, cambiarían de cafetería.



CAPÍTULO 8: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

1.1 Generales

- La variada oferta de negocios de comida es reflejo del crecimiento del sector gastronómico peruano, donde es importante cuidar la relación calidad-precio de los platos, mantener un ambiente agradable para el cliente y contar con un equipo comprometido y alineado a la gestión del restaurante. Además, es importante contar con un elemento diferencial que permita al negocio sobresalir entre la competencia.
- Se ha identificado un gran número de cafeterías en la zona aledaña a Ágora Café y Arte. Sin embargo, solo algunas de ellas se presentan como cafeterías culturales, un concepto atractivo, pero poco desarrollado. Estas cafeterías se caracterizan por gestionar distintas actividades y contenidos culturales como pintura, poesía, música, etc, en el mismo local, propuesta que es valorada por los clientes.
- Con respecto al perfil del consumidor de Ágora Café, este se puede dividir en dos grupos: Los extranjeros y los locales. En el primer caso, son turistas con un rango de edad muy variado, entre los veinte y sesenta y cinco años, con intereses hacia el café, la lectura y viajar por el país conociendo la cultura peruana. Usualmente frecuentan el local por la mañana o la tarde, antes y después de realizar sus recorridos turísticos. En segundo lugar, se encuentran los clientes locales. Este grupo presenta un rango de edad y gustos similares, y frecuenta la cafetería en el transcurso de la tarde y la noche, horario en el que salen de trabajo.
- La ubicación de Ágora Café y Arte es uno de los elementos más importantes del negocio pues se encuentra en el centro comercial de Miraflores, frente al parque Kennedy. Muchas personas frecuentan la zona, ya sea por turismo, trabajo, entretenimiento, etc., de los cuales un porcentaje se convierte en clientes de Ágora. Esta constante exposición es una razón por la cual el local no realiza un mayor esfuerzo en promover su negocio o gestionar los valores diferenciales que posee. Es por ello que no se percibe un trabajo que los diferencie mucho de la competencia de la zona.
- Respecto a la propuesta de la cafetería, si bien enuncia que Ágora desarrolla el concepto cultural, en la práctica no gestiona activamente eventos, presentaciones o talleres de índole artística. Durante los años en los que ha operado ha expuesto artesanías en el segundo nivel y esporádicamente se han realizado talleres con los artesanos, lo cual no

los cataloga como cafetería cultural según el concepto desarrollado en el Capítulo 3. Frente a ello, reforzar el concepto cultural no parece necesario para su crecimiento, pero sí sería ventajoso para poder diferenciarse de la competencia y reforzar la marca.

- Cada P de la teoría del marketing mix fue útil para explicar más de una dimensión del modelo VCMBC, ya que la primera contempla diferentes aspectos del servicio de una organización y su producto, y la segunda busca evaluar aquellos aspectos desde la perspectiva del cliente. Es por ello que al aplicar el AFC a las encuestas, los resultados sugieren que las respuestas de una pregunta podrían explicar más de una dimensión.
- Luego de realizar el estudio de la marca bajo el Modelo VCMBC, se pudo llegar a la conclusión de que Ágora tiene un valor capital de marca mediano, debido a que hay elementos positivos como el café, ubicación y servicio, pero aún hay algunos puntos por mejorar respecto a la propuesta de la cafetería como el servicio al cliente y calidad de producto para llegar a la dimensión de resonancia y que Ágora tenga un valor capital de marca alto y se diferencie de la competencia. Es por ello que en el siguiente punto se recomiendan actividades de mejora con el objetivo de que la marca tenga un mejor posicionamiento en el entorno en el que se desarrolla.

1.2 Dimensiones del Valor Capital de Marca Basado en el Cliente

Prominencia

- El nivel de recordación de la marca es mediano debido a la fuerte competencia identificada en las zonas aledañas de Ágora Café y Arte. Sin embargo, se detectan factores de recordación como el buen café y servicio de la cafetería.
- Los clientes conocen y visitan las plataformas digitales para conocer los productos y ofertas de la cafetería, siendo el Facebook la plataforma más visitada, cuyo contenido no se diferencia al expuesto por otras cafeterías o negocios.
- El nombre de Ágora, si bien es único y evoca al concepto de conversación y encuentro, no es fácilmente vinculado al concepto de cafetería por los clientes.

Desempeño

- Ágora es calificada positivamente por los productos y servicio que ofrece en el local, pero en ocasiones puede fallar la calidad de los productos abastecidos por terceros. En estos los clientes consideran que se paga un precio alto, ya que el producto no cumple sus expectativas. Por otro lado, hay problemas para abastecer la demanda en horas de mayor

afluencia, lo cual no refleja una eficiente gestión del personal e impacta en la experiencia del consumidor.

- El ambiente de la cafetería es acogedor para los clientes, sin embargo, se podría aprovechar la cercanía a la librería anexa para potenciar la experiencia y el concepto cultural.

Imágenes

- La imagen que tiene Ágora se relaciona en parte con la misión y visión que ellos han querido proyectar, la cual se vincula principalmente con café peruano orgánico de calidad y buen sabor, además de una ubicación privilegiada y un lugar sociable y ameno. Sin embargo, no se reconoce la parte cultural, debido a que tener artesanías en el segundo nivel no lo lleva a ser considerado como tal. Para reforzar esta imagen dentro de la mente del consumidor, le hace falta gestionar actividades, bajo este concepto, aprovechando el espacio del segundo nivel.

Juicios

- Las opiniones y evaluaciones por parte de los clientes de Ágora resaltan en primer lugar, el buen servicio ofrecido respecto a otras cafeterías de la zona, aunque durante las horas de mayor afluencia la productividad del personal disminuye. Esto ocasiona que los clientes vean al personal ocasionalmente cansado, lo que impacta en su percepción de servicio del local. En segundo lugar, la calidad de los productos es considerada positiva, pero hay productos en los que se puede cuidar de manera más precisa su tiempo de consumo.

Sentimientos

- El elemento positivo que se genera en los clientes es la familiaridad. Sin embargo, este elemento puede verse afectado por el ruido de la calle que causa desagrado en los clientes que hacen uso del primer nivel o la música del local que no siempre es del agrado de los clientes.

Resonancia

- Con respecto al nivel de resonancia de la marca se identifica una leve conexión entre los clientes y la cafetería, dado que el tipo de mobiliario del local no aporta a la comodidad del cliente. Por otro lado, la mayoría de los clientes consideran que Ágora ofrece calidad de atención y café, características que más extrañarían si la cafetería cerrara.

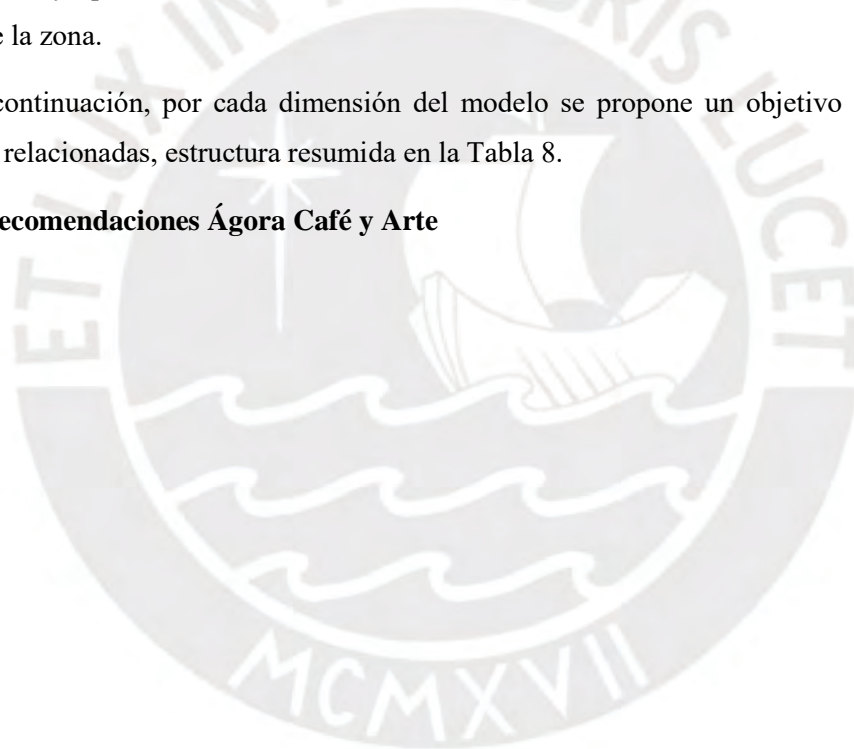
A partir de la triangulación de datos, se concluye que Ágora mantiene un valor capital de marca positivo como cafetería, sin embargo, se identifican oportunidades de mejora en infraestructura, gestión de personal y reposicionamiento del concepto de la cafetería. Además, no se percibe como una cafetería cultural debido a que no realiza ni gestiona en su espacio actividades relacionadas al arte o cultura, ni promocionan dicho concepto a través de sus redes.

2. Recomendaciones

Se ha reconocido que Ágora mantiene un Capital de Marca positivo, pero tiene aspectos por mejorar para fortalecer la marca. Frente a ello, se plantea como objetivo general de las actividades de mejora, incrementar el valor de la marca para lograr un mejor posicionamiento como cafetería y aprovechar elementos culturales como diferencial frente a otras cafeterías y negocios de la zona.

A continuación, por cada dimensión del modelo se propone un objetivo específico y actividades relacionadas, estructura resumida en la Tabla 8.

Tabla 8: Recomendaciones Ágora Café y Arte



OBJ. GENERAL		Incrementar el valor de la marca para lograr un mejor posicionamiento como cafetería y aprovechar elementos culturales como diferencial frente a otras cafeterías y negocios de la zona.	
DIMENSION	OBJETIVO ESPECIFICO	ACTIVIDAD	
Prominencia	Reforzar el conocimiento que tienen los clientes de la marca Ágora	AC1	Crear material visual con el significado de la marca
		AC2	Desarrollar una activación por redes con el slogan ¿Qué significa Ágora para ti?
Desempeño	Asegurar que el cliente reciba un producto fresco	AC3	Monitoreo de la fecha de caducidad de los alimentos
Imágenes	Impulsar el aspecto cultural del local como un elemento diferencial	AC4	Crear una red de contactos de artistas para impulsar presentaciones en el local
		AC5	Impulsar la exposición y venta de artesanías en el local
Juicio	Asegurar que el cliente reciba un servicio de calidad en cualquier momento del día	AC6	Realizar un programa de capacitación a los trabajadores para atender quejas por demoras o reclamos en el servicio
Sentimientos	Realizar actividades que logren conectar con las respuestas emocionales positivas de los clientes	AC7	Implementar juegos de mesa para que los clientes puedan usarlo libremente mientras consumen en la cafetería
Resonancia	Fortalecer la lealtad de los clientes de la cafetería mediante beneficios que también refuercen el sentido de comunidad	AC8	Crear un programa de beneficios para los consumidores recurrentes de Ágora
		AC9	Brindar descuentos especiales a los clientes que compartan contenido en la comunidad #AgoraLover

El responsable de la supervisión de dichas actividades será el Gerente Comercial Rony Castillo y para la implantación se aconseja que se siga el calendario detallado en el Anexo N.

Prominencia

En este primer nivel de la pirámide se busca reforzar el conocimiento que tienen los clientes de la marca Ágora, ya que, estos no relacionan aún el negocio con el concepto de cafetería. Para esta dimensión se proponen dos actividades a desarrollarse en un periodo de 6 meses.

Como primera actividad, se propone crear material visual con el significado de la marca que pueda ser colocado en distintos espacios de la cafetería como paredes y mesas, así como en la carta de productos. Además, se debe usar las redes sociales para publicar contenido que refuerce

el significado. Este sería un primer paso para reforzar el conocimiento del significado de la marca de manera permanente y que se pueda desarrollar la siguiente actividad.

La segunda actividad plantea desarrollar una activación por redes con el slogan ¿Qué significa Ágora para ti? Esto consiste en hacer un post de Facebook donde se le pregunte a los clientes qué significa la palabra Ágora para ellos. Esta actividad se impulsará mediante un sorteo entre los clientes que lleguen a comentar la publicación.

Para medir ambas actividades se debe tener en cuenta la inversión en material visual y el tipo de comentarios que realizan los clientes en el post.

- Desempeño

En esta dimensión se propone asegurar que el cliente reciba un producto fresco, debido a que se identificaron problemas con el estado de algunos alimentos. Por ello, se propone la siguiente actividad que debe realizarse de manera permanente.

Se plantea el monitoreo de la fecha de caducidad de los alimentos. Si bien se cuida de poner en venta alimentos que no hayan superado la fecha de caducidad, algunos pierden sus características días antes de su vencimiento, periodo en el cual se propone impulsar su venta mediante promociones para evitar quejas relacionadas a la frescura de los postres o el sabor de estos.

Esta actividad debe medirse mensualmente mediante el registro del número de quejas que se puedan presentar acerca del estado de los alimentos y la cantidad de productos del stock que caduquen sin venderse.

- Imágenes

Para la tercera dimensión, se propone impulsar el aspecto cultural del local como un elemento diferencial y que los clientes logren asociar la marca con ese concepto. A continuación, se presentan dos actividades a realizarse de manera permanente.

La primera actividad consiste en crear una red de contactos de artistas para impulsar presentaciones en el local. Actualmente la cafetería no gestiona de manera activa actividades culturales como el cliente lo quisiera, según la información recogida. Frente a ello, la cafetería podría realizar convocatorias a través de redes sociales y contactar diferentes artistas a través de su red de contactos para invitarlos a que expongan su arte en el local.

La segunda actividad propuesta consiste en darle mayor visibilidad a las artesanías impulsando su exposición y venta en el local. Según los hallazgos, los clientes no reconocen la funcionalidad de dichos productos, por lo que es necesario incentivar su promoción a través de la

inclusión de la artesanía como producto de venta. Para ello se debería crear promociones de productos comestibles que incluyan descuentos en la compra de artesanías que se comuniquen mediante afiches, redes sociales y en la carta de productos.

Estas actividades se deben medir mensualmente según el número de eventos culturales gestionados por la cafetería, así como el número de promociones vendidas que incluyan artesanías. Además, se debe comparar el número de artesanías vendidas al mes antes y después de implementar dichas actividades.

Juicio

En esta cuarta dimensión se plantea asegurar que el cliente reciba un servicio de calidad en cualquier momento del día. Para ello se propone la siguiente actividad que debe ser implementada de manera permanente.

En esta actividad se enfoca en realizar un programa de capacitación a los trabajadores para atender quejas por demoras o reclamos en el servicio. Durante las horas de mayor afluencia, el personal tiene problemas con el tiempo de entrega de pedidos, por lo que se necesita estandarizar el proceso de atención de quejas de clientes.

Para medir esta actividad, se debe tener en cuenta el número de horas al mes dedicadas a la capacitación del personal y la evaluación de los clientes acerca de la solución de problemas.

Sentimientos

En esta dimensión se busca realizar actividades que logren conectar con las respuestas emocionales positivas de los clientes como la familiaridad que quiere transmitir el negocio. Para este objetivo se propone una actividad a realizarse de manera permanente.

Ágora debería implementar juegos de mesa para que los clientes puedan usarlo libremente mientras consumen en la cafetería, esto haría sentir al cliente en un lugar cómodo, acogedor y familiar que son las características que el negocio busca transmitir.

Para medir esta actividad, se usarán encuestas en las que se les consulte a los clientes si los juegos ofrecidos son de su agrado y con qué sentimientos los asociarían.

Resonancia

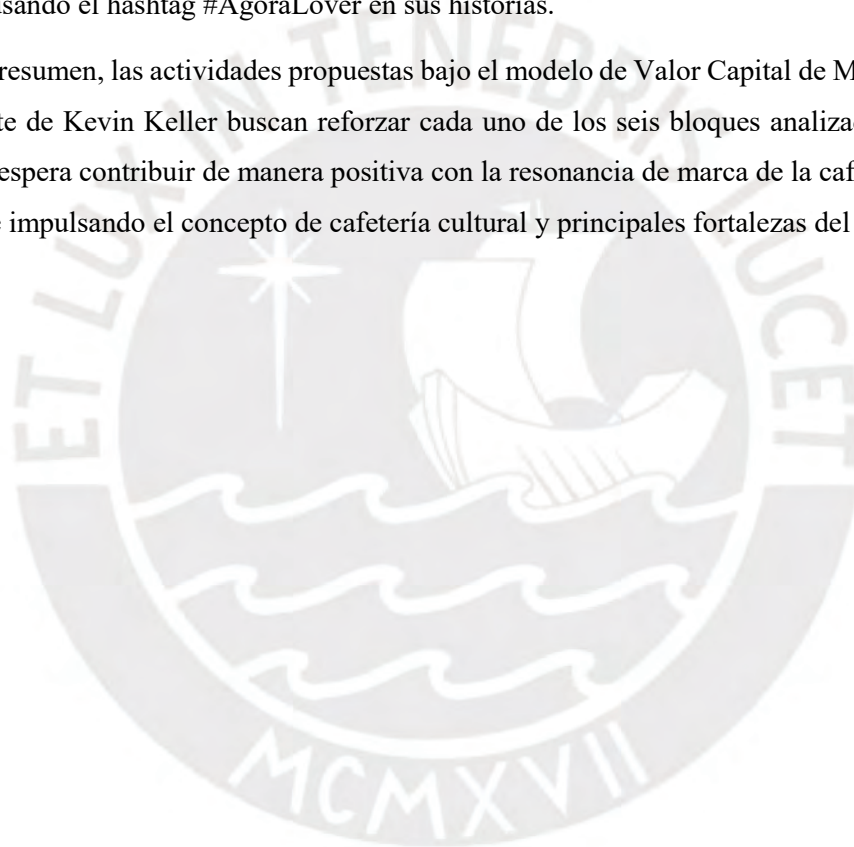
En esta última dimensión se busca la lealtad de los clientes de la cafetería mediante beneficios que a la vez refuercen el sentido de comunidad. Para ello se proponen dos actividades que deben realizarse de manera permanente.

La primera actividad consiste en crear un programa de beneficios para los consumidores recurrentes de Ágora. En este programa se entregarán Loyalty Cards a los clientes para que puedan acumular puntos mediante sus visitas a la cafetería de manera que obtengan descuentos de productos al completar la cartilla.

La siguiente actividad plantea fortalecer la comunidad #AgoraLover con descuentos especiales a los clientes que compartan contenido (Instagram y Facebook) de su visita mediante el uso del mencionado hashtag. Estos descuentos se activarán 3 veces al mes.

Estas actividades se deben medir por el número de clientes que llegan a completar los 10 espacios de la loyalty card. Por otro lado, se podrían registrar a los clientes que comparten contenido usando el hashtag #AgoraLover en sus historias.

En resumen, las actividades propuestas bajo el modelo de Valor Capital de Marca Basado en el Cliente de Kevin Keller buscan reforzar cada uno de los seis bloques analizados. A nivel general, se espera contribuir de manera positiva con la resonancia de marca de la cafetería Ágora Café y Arte impulsando el concepto de cafetería cultural y principales fortalezas del negocio.



REFERENCIAS

- Aaker, D., & Joachimsthaler, E. (2006). *El liderazgo de marca*. (E. Deusto, Ed.). Barcelona.
- Abdoli, M., & Karimkhani, M. (2012). Measuring Customer-Based Brand Equity: Empirical Evidence from the Banking Industry. *Wulfenia*, 19, 329–345. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/277323710>
- Agencia Andina. (2017). Café: Gobierno apunta a más que duplicar consumo interno en 12 meses | Noticias | Agencia Peruana de Noticias Andina. Retrieved from <https://andina.pe/agencia/noticia-cafe-gobierno-apunta-a-mas-duplicar-consumo-interno-12-meses-683263.aspx>
- Agencia Peruana de Noticias. (2017). FMI: Perú sigue como líder en crecimiento en la región. Retrieved from <https://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/fmi-peru-sigue-como-lider-en-crecimiento-economico-en-la-region>
- Ballarin, E. (2017). Tecnología: el gran reto de la restauración en 2018. Retrieved February 7, 2019, from <http://www.evaballarin.com/2017/10/10/tecnologia-el-gran-reto-de-la-restauracion-en-2018/>
- Barría, C. (2018). Por qué a pesar de la crisis política que vive Perú por la renuncia de PPK, la economía del país no se ve afectada - BBC News Mundo. Retrieved February 6, 2019, from <https://www.bbc.com/mundo/noticias-43503205>
- Bassat, L. (2017). *El libro rojo de las marcas: Cómo construir marcas de éxito*. DEBOLSILLO.
- Benedek, I. (2017). Measuring Place Brand Equity: A Review of Current Models. *Journal of Media Research*, 10(1), 42–57. <https://doi.org/10.24193/jmr.27.5>
- Buil, I., De Chernatony, L., & Martínez, E. (2013). La importancia de medir el valor de marca desde la perspectiva del consumidor: Evidencia empírica en España y el Reino Unido. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, XIX, No. 2(2), 226–237. <https://doi.org/10.1080/19401490802590693>
- Camacho, J. (2008). *Marketing de Servicios*. United States: EAE Editorial Academia Espanola. Retrieved from https://books.google.com.pe/books?id=Tkp_tgAACAAJ
- Coffey, A., & Atkinson, P. (2003). *Encontrar el sentido a los datos cualitativos. Estrategias complementarias de investigación* (Primera). Medellín: Sage Publications.
- Corea, L., & Gómez, S. (2014). *Marketing de Servicios*. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.
- Delgado Ballester, M. E. (2007). La creación de marca como estrategia generadora de valor. *Mediterráneo Económico*, 11, 11, 440. Retrieved from <https://www.publicacionescajamar.es/pdf/publicaciones-periodicas/mediterraneo-economico/11/11-183.pdf>
- Diario de Gastronomía. (2016). Se imponen los restaurantes sostenibles, ecológicos. Retrieved February 7, 2019, from <http://diariodegastronomia.com/pagariamos-mas-comer-restaurante-sostenible/>

- Díaz, C., & Willems, M. (2017). *Línea base del Sector Café en el Perú*. Lima. Retrieved from <http://minagri.gob.pe/portal/download/2017/pncafe/sector-cafe-peru.pdf>
- Egas, C. M., Gálvez, R. E., García, C. R., & Granada, L. E. (2018). *Planeamiento Estratégico para el Café en el Perú*. CENTRUM. Retrieved from http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/11637/EGAS_GALVEZ_PLANEAMIENTO_CAFE.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- El Comercio. (2011, February 28). Cada día se entregan 28 licencias para abrir restaurantes en el Perú. Retrieved from <http://archivo.elcomercio.pe/gastronomia/peruana/cada-dia-se-entregan-28-licencias-abrir-restaurantes-peru-noticia-720390>
- El Peruano. (2007). *LEY N° 28976 - Norma Legal Diario Oficial El Peruano*. Lima. Retrieved from <http://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-marco-de-licencia-de-funcionamiento-ley-n-28976-23603-2/>
- Estévez, R. (2011). La conciencia del consumidor y las marcas ecológicas. Retrieved February 7, 2019, from <https://www.ecointeligencia.com/2011/07/consumidor-y-marcas-ecologicas/>
- Figuroa, G., Barrantes, A., & Rojas, V. (2018). *Propuesta de Plan de Marketing para el CITE materiales PUCP 2017*. Retrieved from <http://ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=ir00558a&AN=pucp.123456789.11880&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Forero, M. F., & Duque, E. J. (2014). Evolución y caracterización de los modelos de Brand Equity. *Suma de Negocios*, 5(12), 158–168. [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70038-2](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70038-2)
- Gestión. (2015, August 30). El emprendimiento en el Perú: De la necesidad a la oportunidad. *Gestión*. Retrieved from <https://gestion.pe/economia/emprendimiento-peru-necesidad-oportunidad-98626>
- Gestión. (2017a, March 1). Orgánica y su plan para convertirse en la marca de bandera de cafetería orgánica en Perú. *Gestión*. Retrieved from <https://gestion.pe/economia/empresas/orgaanika-plan-convertirse-marca-bandera-cafeteria-organica-peru-129757>
- Gestión. (2017b, March 15). Cafés y bares recurren al arte para brindar experiencias a los clientes. *Gestión*. Retrieved from <https://gestion.pe/tendencias/cafes-bares-recurren-arte-brindar-experiencias-clientes-130738>
- Gestión. (2018, June 22). La gastronomía creará 320 mil empleos este año en el Perú. *Gestión*. Retrieved from <https://archivo.gestion.pe/noticia/336159/gastronomia-generara-320-mil-empleos-este-ano-peru>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México : McGraw-Hill, 2010.
- Herrero, J. (2010). El Análisis Factorial Confirmatorio en el estudio de la Estructura y Estabilidad de los Instrumentos de Evaluación: Un ejemplo con el Cuestionario de Autoestima CA-14. *Psychosocial Intervention*, 19, 289–300.

<https://doi.org/10.5093/in2010v19n3a9>

- Hoffman, K. D., & Bateson, J. E. G. (2011). *Marketing de servicios. Conceptos, estrategias y casos* (4ta Ed.). México D.F: CENGAGE Learning.
- Igarza, J. (2017). *PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ Lima -Perú. Estudio de prefactibilidad de una planta de café orgánico frutado*. Pontificia Universidad Católica del Perú. Retrieved from http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/10175/ARCE_CIGUENAS_SISTEMA_AUTONOMO_CONTROL_TRAFICO.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2014). Negocios de restaurantes aumentaron en 5,14%. Retrieved March 26, 2018, from <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/negocios-de-restaurantes-aumentaron-en-514-7750/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2018). *Encuesta mensual del Sector Servicios* (Vol. 4).
- INTUR-PERU. (2018). La Gastronomía una profesión que te abre puertas en todo el mundo | Blog Intur Perú. Retrieved February 6, 2019, from <https://inturperu.edu.pe/blog/la-gastronomia-una-profesion-que-abre-puertas/>
- Keller, K. (2008). *Administración estratégica de marca: Branding* (Tercera Ed). México: Pearson Education.
- Klink, R., & Athaide, G. (2011). Creating brand personality with brand names. *Springer Professional*, 23(1), 109–117. <https://doi.org/10.1007/s11002-011-9140-7>
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing* (Décimo Seg). México: Pearson Education.
- La Menorquina. (2017). ¿Qué es un restaurante ecológico? Retrieved from <https://blog.menorquina.com/que-es-un-restaurantecolologico>
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicios. Personal, tecnologías y Estrategia* (Sexta). México: Pearson Education. Retrieved from https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/56953554/librerc3ada-3-marketing_de_servicios-lovelock.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1559516570&Signature=Hs4ybXed7PPDbWkUumE1LDSDi6c%3D&response-content-disposition=inline%3B filename%3DM
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2015). *Marketing de servicios: personal, tecnologías y estrategia* (Séptima Ed). México D.F: Pearson.
- Manchego, E. (2016). *Producción local de café aumentaría 8% en el 2017*. Lima. Retrieved from http://cdn.agilitycms.com/scotiabank-peru/PDFs/semanal/2016/diciembre/20161202_sem_es.pdf
- Matta, R. (2011). Posibilidades y límites del desarrollo en el patrimonio inmaterial. *APUNTES*,

24(2), 196–207.

- Matta, R. (2014). República gastronómica y país de cocineros: comida, política, medios y una nueva idea de nación para el Perú. *Revista Colombiana de Antropología*, 50(2), 15–40.
- Meldrum, M., & McDonald, M. (1995). Branding. In M. Meldrum & M. McDonald (Eds.), *Key Marketing Concepts* (pp. 149–152). London: Macmillan Education UK.
https://doi.org/10.1007/978-1-349-13877-7_28
- Mendoza Riofrío, M. (2018, May). Inversiones en emprendimiento crece un 30% en el 2017. *El Comercio*, 1. Retrieved from <https://elcomercio.pe/economia/negocios/inversiones-emprendimiento-crece-30-2017-noticia-522145>
- Ministerio de la Producción. (2017). PRODUCE: Programa de Apoyo a Clústers benefició a las MIPYME de Lima, Junín y Pasco, productoras de muebles, software y café. Retrieved February 7, 2019, from <https://www.produce.gob.pe/index.php/k2/noticias/item/316-produce-programa-de-apoyo-a-clusters-beneficio-a-microempresas-de-lima-huanuco-y-junin-productoras-de-muebles-software-y-cafe>
- Mocay Blog. (2017). ¿Qué es el café de especialidad? – Mocay Blog. Retrieved February 6, 2019, from <https://www.mocay.com/blog/que-es-el-cafe-de-especialidad/>
- Municipalidad de Miraflores. (2018). Licencias de Funcionamiento: Formularios y procedimientos | Miraflores. Retrieved June 17, 2018, from http://www.miraflores.gob.pe/_contenTempl2.php?idpadre=4988&idhijo=5052&idcontenido=5054
- Nielsen. (2016). 42% de los peruanos come fuera de su hogar al menos una vez a la semana. Retrieved February 7, 2019, from <https://www.nielsen.com/pe/es/insights/news/2016/42-por-ciento-de-los-peruanos-come-fuera-de-su-hogar-al-menos-una-vez-a-la-semana.html>
- Notimerica. (2017). El porqué del “boom” gastronómico peruano. *Notimerica*. Retrieved from <https://www.notimerica.com/cultura/noticia-boom-gastronomico-peruano-20170501090345.html>
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1967). *Psychometric theory*.
- Onaga, N. (2018). Kubrea, un café poderoso y con agenda cultural en Miraflores. Retrieved February 6, 2019, from <http://rutadelcafeperuano.com/2018/04/19/kubrea-un-cafe-con-agenda-cultural-en-miraflores/>
- Orellana Pletz, D. (2016). Determinación del Brand Equity de la marca “Murano” en el mercado cochabambino. *Perspectivas*, (38), 7–24. Retrieved from http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332016000200002
- Osterwalder, A., Clark, T., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation : A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Palazón, M., Sicilia, M., & Delgado, E. (2014). El papel de las redes sociales como generadoras de “amor a la marca.” *Universia Business Review*, 41, 18–39.

- Pereyra, R., Quesada, P., & Ramos, R. (2017). *Análisis del valor de la marca M. bö bajo el modelo del valor capital de marca basado en el cliente de Kevin Keller en Lima Metropolitana*. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Ponce, H. (2007). Matrix SWOT: An alternative for diagnosing and determining intervention strategies in organizations. *Enseñanza e Investigación de Psicología*, 12, 113–130.
- Ponce, M. de F., & Pasco, M. (2015). *Guía de Investigación en Gestión*. Retrieved from http://cdn02.pucp.edu.pe/investigacion/2016/06/10202225/GUIA-DEINVESTIGACION-%0AEN-GESTION_LISTO_2X2_16nov_f2.pdf
- Porter, M. E. (2008). *Competitive strategy techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction*. Simon and Schuster.
- Quero Virla, M. (1997). Confiabilidad y coeficiente Alpha de Cronbach. *Telos*, 12(2), 248–252.
- Redacción AINIA. (2011). La innovación un gran reto para el sector de la Restauración. Retrieved February 7, 2019, from <https://www.ainia.es/tecnalimentalia/tecnologia/la-innovacion-un-gran-reto-para-el-sector-de-la-restauracion/>
- Rey, J. (2015). Los restaurantes sostenibles, una tendencia mundial. Retrieved February 7, 2019, from <https://www.diegocoquillat.com/los-restaurantes-sostenibles-una-tendencia-mundial/>
- Rodríguez, C., Pozo, T., & Gutiérrez, J. (2006). La triangulación analítica como recurso para la validación de estudios de encuesta recurrentes e investigaciones de réplica en Educación Superior. *Revista ELección de Investigación y EValuación Educativa*, 12, 289–305. Retrieved from http://www.uv.es/RELIEVE/v12n2/RELIEVEv12n2_6.htm
- RPP Noticias. (2016). Día del café peruano: Conoce más de este grano aromático en cifras. Retrieved February 7, 2019, from <https://rpp.pe/economia/economia/dia-del-cafe-peruano-conoce-mas-de-este-grano-aromatico-en-cifras-noticia-990170>
- Saavedra, J. (2004). Capital de Marca desde la perspectiva del consumidor. *Revista Venezolana de Gerencia*, 9(27), 508–528.
- Saiz, Y. (2017). Así será el restaurante del futuro. Retrieved February 7, 2019, from <https://www.lavanguardia.com/comer/tendencias/20171122/433062326802/asi-sera-el-restaurant-del-futuro.html>
- Sánchez, M. (2018). ¡Una idea de negocios diferente! Abre un bar de café. Retrieved February 6, 2019, from <https://www.entrepreneur.com/article/291471>
- Schrei, A. (2017). Los restaurantes 4.0, la era digital en la restauración. Retrieved February 7, 2019, from <http://s21.gt/2017/11/26/los-restaurantes-4-0-la-era-digital-en-la-restauracion/>
- Thi, L., Nga, H., & Minh, T. (2016). The Effect of Brand Equity and Perceived Value on Customer Revisit Intention: A Study in Quick-Service Restaurants in Vietnam. *Acta Oeconomica Pragensia*. <https://doi.org/10.18267/j.aop.555>
- Vallejo, P. (2012). Tamaño necesario de la muestra: ¿Cuántos sujetos necesitamos? *Estadística Aplicada* 24, 12. Retrieved from

<http://www.upcomillas.es/personal/peter/investigacion/Tama%Fl0Muestra.pdf>

Vargas, E. (2018, January 23). Café peruano: Lima vive un boom de cafeterías y aquí te ayudamos a armar tu ruta. *Perú 21*. Retrieved from <https://peru21.pe/vida/cafe-peruano-lima-vive-boom-cafeterias-392932>

Vera Martínez, J. (2010). La influencia de los componentes del valor percibido en los componentes de la marca del perfil del comportamiento del consumidor. *Revista Ciencias Estratégicas*, 18(24), 237–257. Retrieved from <https://revistas.upb.edu.co/index.php/cienciasestrategicas/article/view/709>

Yoo, B., & Donthu, N. (2001). Developing and validating a multidimensional consumer-based brand equity scale. *Journal of Business Research*, 52(1), 1–14. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(99\)00098-3](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(99)00098-3)



ANEXOS

ANEXO A: Matriz de consistencia

Tabla A 1: Matriz de Consistencia

Tema de investigación	Preguntas de investigación	Objetivos	Variables de Estudios	Subvariables	Indicadores	Técnicas Recolección de Datos	Criterios selección muestra	Guías
Análisis del Valor de Marca para una cafetería cultural en Miraflores. Caso: Ágora Café y Arte	Pregunta principal: ¿Cuál es el valor de marca de la cafetería cultural Ágora Café y Arte?	Objetivo principal: Determinar cuál es el valor de marca de la cafetería cultural Ágora Caffé y Arte.	Variable Dependiente: Evaluación de la marca Ágora Caffé y Arte	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
	Preguntas secundarias: P1: ¿Cuál es la situación competitiva del sector cafeterías Culturales en Miraflores?	Objetivos secundarios: O.S.1: Analizar la competitividad del sector cafeterías Culturales en Miraflores.	Variables Independientes: V.ID.1 8 ps del Marketing mix de la competencia de Agora Caffé y Arte	V. ID 1 -Precio -Plaza -Producto -Promoción -Personas -Procesos -Entorno físico -Productividad	No aplica	- Entrevistas a profundidad - Observaciones	Muestreo por conveniencia	Anexo C, G y E
	P2: ¿Cuál es la situación actual de la marca Ágora Caffé y Arte respecto a los	O.S.2: Analizar la situación actual de Ágora Caffé y Arte respecto a los cafés	V.ID.2 8 ps del Marketing mix de Agora Caffé y Arte		No aplica	- Entrevistas a profundidad - Observaciones	Muestreo por conveniencia	Anexo C, G y E

cafés culturales en Miraflores?	culturales en Miraflores	V.ID.3 6 bloques del VCMBC de Keller	V. ID 2 Prominencia	-Conciencia Amplia y Profunda	-Focus group - Encuestas	Muestreo por conveniencia	Anexo H e I
			-Desempeño	-Puntos de semejanza y diferencia			
			-Imágenes	-Relaciones positivas y accesibles			
			-Juicios	-Lealtad activa e intensa			
P3: ¿Cuáles son las actividades de marketing para mejorar el valor de la marca Ágora	O.S.3: Definir las actividades de marketing para la mejora del valor de marca Ágora Café y Arte en base al Modelo Valor Capital de Marca Basado en el Cliente.	Variables Intervinientes: V.IT.1 Valoración del consumo interno del café	-Producción de café	No aplica	-Entrevista a expertos	Muestreo por conveniencia	Anexo C
			-Identidad nacional	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
			-Nivel socioeconómico	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
			V.IT.2 Ubicación de la cafetería	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
P3: ¿Cuáles son las actividades de marketing para mejorar el valor de la marca Ágora	O.S.3: Definir las actividades de marketing para la mejora del valor de marca Ágora Café y Arte en base al Modelo Valor Capital de Marca Basado en el Cliente.	V.IT.3 Desarrollo del sector restauración	-Economía Nacional	No aplica	-Entrevista a expertos	Muestreo por conveniencia	Anexo D
			-Preferencias del consumidor	No aplica	-Entrevista a expertos	Muestreo por conveniencia	Anexo D
			-Identidad nacional	No aplica	-Entrevista a expertos	Muestreo por conveniencia	Anexo D
			-Atención al cliente	No aplica	-Entrevista a expertos	Muestreo por conveniencia	Anexo D

ANEXO B: Canvas Ágora Café y Arte

Tabla B 1 Canvas

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONES CON CLIENTES	SEGMENTOS DE CLIENTE
<ol style="list-style-type: none"> 1. Proveedores 2. Colaboradores 3. Artesanos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adquirir los insumos (productos). 2. Establecer relaciones cercanas con proveedores. 3. Exhibir de piezas artísticas. 4. Instruir al personal en la calidad de servicio 5. Focus group con clientes para desarrollo de productos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ambiente artístico 2. Espacio para compartir café peruano 3. Espacio que ofrece familiaridad en el trato 4. Innovación de productos y calidad de servicio. 	<p>Relación cercana, directa, personalizada y cordial.</p>	<p>Personas entre los 28 y 40 años que buscan un lugar acogedor para reunirse y conversar.</p>
	<p>RECURSOS CLAVE</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ubicación del local 2. Café orgánico 3. Enfoque en el cliente 		<p>CANALES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Redes sociales (Facebook, Instagram, tripadvisor). 2. Publicidad boca a boca. 	
<p>ESTRUCTURA DE COSTES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Alquiler del local. 2. Publicidad. 3. Pago de personal. 4. Gastos administrativos. 5. Compra de insumos. 		<p>FUENTES DE INGRESO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Venta de productos. 2. Venta de artesanías 3. Alquiler del segundo piso del local 		

ANEXO C: Guía de observación a cafeterías culturales

Lugar:

Hora:

Producto

- ¿Qué productos ofrece el negocio?
- ¿Los productos son de calidad?
- ¿Se ofrecen actividades culturales? (exposiciones, talleres, etc.)
- ¿La cafetería cuenta con variedad de productos?

Precio

- ¿Cuál es el precio de sus productos?
- ¿Los precios son competitivos en el mercado?

Plaza

- ¿Dónde está localizado el negocio?
- ¿Cuenta con una ubicación estratégica?
- ¿Cuántas tiendas propias tiene la marca?

Promoción

- ¿A través de qué medios se promociona la marca?
- ¿Se realizan descuentos para promocionar sus productos?

Personas

- ¿Cuántas personas se encargan de la atención en el lugar?
- ¿Cuál es el perfil de los encargados de la atención en la cafetería?
- ¿Cómo es el servicio de atención en la cafetería?
- ¿El servicio es uniforme en los horarios observados?
- ¿Existe un protocolo de atención?

Entorno físico

¿De qué tamaño es la cafetería en comparación a la de sus competidores en la zona?

¿Cómo es la decoración en la cafetería?
¿La cafetería cuenta con elementos culturales?

¿Qué mensaje transmite la decoración del lugar?

Procesos

¿En qué consisten los procesos en la tienda?

Productividad y calidad

¿Los encargados de la atención logran abastecer la demanda?

¿La calidad de la atención disminuye conforme aumenta la afluencia de público?

ANEXO D: Guía de entrevistas a dueños de cafeterías culturales en Miraflores

Lugar: ¿Cuál es el manejo administrativo del negocio? (Jerarquía, organigrama)
Fecha:
Hora:

Datos generales

¿Cuál es el nombre del negocio y cómo surgió?

¿Cuánto tiempo lleva operando el negocio en el mercado?

¿Qué tipo de concepto maneja el negocio?

¿Qué considera que los clientes buscan al venir al negocio?

¿Qué se quiere transmitir a sus clientes?

¿Qué actividades culturales se realizan?

¿Cuándo? ¿Cómo se contacta a los artistas?

Plaza

¿Por qué se eligió esta ubicación para el negocio?

Producto

¿Qué productos ofrece el negocio? (incluir actividades culturales)

¿Qué cree que lo diferencia de otras cafeterías en cuanto a los productos ofrecidos?

Procesos

¿Qué tipo de proveedores tienen? (según los productos)

¿Qué tipo de relación mantiene con sus proveedores?

Entorno físico

¿Qué se desea transmitir con la decoración del lugar?

Precio

¿El precio de los productos es competitivo en el mercado? ¿Por qué?

Promoción

¿Qué medios usa para promocionar la marca? (Facebook, Instagram, volantes, etc)

¿Cuál de los mencionados cree que es el más importante?

Personas

¿Cómo se elige al personal que está en contacto con el cliente?

¿Existe una alta o baja rotación?

¿Cómo capacita a sus trabajadores para ofrecer el servicio?

Performance

¿Qué atributos caracterizan al negocio y se deben cuidar?

¿Cómo definiría una cafetería cultura

ANEXO E: Guía de entrevista Expertos Sector Restauración

Inicio: Presentarse y pedir permiso para grabar. Hacer un resumen del enfoque del proyecto profesional.

1. Preguntar sobre su formación y/o carrera.
2. Desde hace cuánto está participando del sector gastronómico
3. Tendencias que ha reconocido en el sector restauración
4. ¿Considera que es un negocio/sector de mucha competencia? ¿qué hacer para estar por encima de la competencia?
5. ¿Qué atributos crees que valora el cliente al momento de escoger un restaurante?
6. Claves de éxito para un negocio de restauración
7. Qué emprendimiento ha tenido
8. Preguntar sobre el negocio:
 - Fecha de Inicio
 - Horarios
 - Concepto (Cual es, como nació)
 - Perfil del cliente
 - ¿Por qué cree que los clientes quieren ir a su restaurante?
 - Productos
 - Presentaciones
 - Alianzas
9. ¿Cómo se dio a conocer el restaurante? ¿Qué cree que dio más resultado?
10. Conocimiento sobre otro tipo de cafeterías/restaurantes (de concepto parecido u otros conceptos)
11. ¿Qué crees que es lo que más funciona, según su experiencia, en un negocio como este para atraer clientes? (Marketing)
12. ¿Qué tipo de publicidad cree que es la más adecuada para este tipo de negocio y por qué?
13. ¿Qué aprendizajes crees que has obtenido al haber incursionado en un negocio como este?
14. Municipalidad - permisos

ANEXO F: Guía de entrevista a colaboradores de Ágora Café y Arte

Presentación: Buenos días/tardes mi nombre es: _____. Soy estudiante de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú y como parte del proceso de titulación desarrollo un proyecto profesional cuyo objetivo del estudio es Evaluar el valor de Marca de la cafetería cultural Ágora Café y Arte. Toda la información que usted brinde será utilizada únicamente para los fines de la investigación, por lo que la información será confidencial. Además, la entrevista será registrada mediante una grabación de voz. Agradecemos su permiso.

Objetivo:

- Identificar el *target*
- Identificar la propuesta de valor.
- Identificar y analizar las 8 P's del Marketing de Servicios de la cafetería elegida.

Preguntas Generales:

1. ¿Cuál es su nombre?
2. ¿Cuántos años tiene?
3. ¿En qué ciudad nació usted? ¿En qué distrito reside?
4. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en Ágora Café y Arte?
5. ¿Qué puesto ocupa?

Target

El entrevistado (colaborador) debe definir el target:

- ¿Qué tipo de clientes frecuentan esta cafetería?

-Variables demográficas:
NSE, género, rango de edad, ocupación y nivel de ingresos.

-Variables geográficas:
nacional, internacional

-Variables conductuales:
ocasión que los lleva a visitar el negocio, beneficios que el cliente espera y frecuencia de visita.

Propuesta de valor

- ¿Qué considera que el cliente busca al venir a esta cafetería?
- Según lo anterior ¿Qué ofrece Ágora Café y Arte a sus clientes?
- ¿Cómo considera que Ágora Café y Arte valorado por sus consumidores? (atributos)
- ¿Qué objetivos plantean los dueños de la empresa? (ventas, procesos, atención)
- Si conocen esos objetivos, ¿considera que los dueños motivan a sus colaboradores a cumplir esos objetivos? ¿cómo lo hacen? ¿por qué cree que lo hacen así? ¿por qué lo cree así?
- ¿Crees que la empresa le importa lo que el consumidor desea? ¿por qué?
- La visión de la cafetería plantea: “servir un excelente café peruano, que

reconforte a quien lo beba y con productos de alta calidad en un ambiente artístico propicio para la diversidad cultural”. ¿De qué manera cree usted que se expresan los conceptos de **ambiente artístico y diversidad cultural**? ¿por qué?

Productos

- ¿Qué productos ofrece la cafetería?
- ¿Cuál considera que es el producto más importante? ¿Por qué?
- ¿Qué cree que diferencia a los productos de Agora Café y Arte de los de otras cafeterías?
¿Agregaría algo más? ¿Por qué?
- ¿Considera importante para usted y el personal conocer los insumos que se usan en la preparación de cada producto? ¿Por qué?
- ¿Hay algún producto que ya no se esté ofreciendo al público? ¿Por qué?

Precio

- ¿Cuál es el rango de precios por tipo de producto? (café, postres, sandwiches)
- ¿Cómo son los precios de Agora Café y Arte en comparación a otras cafeterías de la zona?

Plaza

- ¿Qué piensa de la ubicación del local
¿Cree que la ubicación del local aporta favorablemente al

crecimiento del negocio? ¿Cómo?
¿Por qué?

- Además de la venta en la cafetería
¿Cómo pueden los consumidores acceder a los productos?
- De haber otro tipo de venta:
 - ¿Quién se encarga del proceso?
 - ¿Cómo participa usted en ese proceso?
 - ¿Qué parte de las ventas totales diarias representa cada forma de venta? (en porcentajes o frecuencia)

Promoción

- ¿Qué promociones en productos ofrece el local? ¿sobre qué tipo de productos? ¿con qué frecuencia?
- ¿Qué medios usa la cafetería para que el consumidor conozca la marca?
- ¿Qué tipo de contenido se comparte en esos medios?
 - Imágenes de los productos
 - Imágenes del personal
 - Imágenes del local
 - Contenido de Promociones
 - Otros
- ¿Cree que el uso de estos medios es importante? ¿Qué tan importante es para la cafetería la gestión de estos medios y los contenidos?

Personas

- ¿Qué características considera que debe tener una persona para trabajar en esta cafetería?
- ¿En qué consiste el proceso de selección?
- ¿Cuáles son sus funciones en un día normal de trabajo?
- ¿Recibe retroalimentación sobre su desempeño?
- ¿Ágora Cafè y Arte realiza capacitaciones para su personal? ¿cuáles son estas? ¿cómo se realizan? ¿Con qué frecuencia?

Procesos

- ¿Existe un protocolo en la atención al cliente según su tipo de puesto? ¿se encuentra por escrito?
- En caso de no haber uno: ¿considera que es importante tenerlo? ¿Por qué?
- En el caso del personal de cocina: ¿qué lineamientos siguen en la preparación de los alimentos?

Entorno físico

- ¿Cree que la decoración transmite o busca transmitir alguna idea o sensación? ¿cuál? ¿cómo la transmite?
- ¿Qué elementos de la decoración cree que destacan en Ágora Cafè y Arte? ¿Por qué?
- ¿Cómo organizan el espacio físico para atender a los clientes? ¿Se

han presentado dificultades en relación a la atención de los clientes?

- Si no menciona las artesanías ¿Cree que la exposición de artesanías desea transmitir algún mensaje? ¿Por qué?

Productividad y Calidad

- ¿Cuál es su horario de trabajo?
- ¿En qué horarios hay mayor afluencia en el negocio?
- ¿Se logra abastecer la demanda del negocio en esas situaciones? (se atienden todos los pedidos, se divide el esfuerzo).
- Si no se lograra hacerlo: ¿Qué acciones toman o deberían tomar?

Muchas gracias por su tiempo.

ANEXO G: Códigos de Entrevistas

Tabla F 1: Códigos de Entrevistas a Profundidad

Código	Significado
Ubicación del negocio	Hace referencia a la localización geográfica del local, la cual favorece estratégicamente al negocio debido a que esta es una zona céntrica de Miraflores, frente al parque Kennedy.
Venta delivery	Hace referencia al proceso de venta a través de UberEats el cual tiene por finalidad llevar los productos de Ágora directamente al cliente. Este proceso incluye la preparación del pedido por el personal de la barra, así como la frecuencia de venta con que se realiza.
Buen Café	Hace referencia al café servido en Ágora, el cual posee características valoradas por el cliente como su sabor. Además, incluye la comparación con los cafés de otros negocios.
Variedad de productos	Hace referencia a los productos ofrecidos en la carta de Ágora como: el café, los waffles, los jugos, los postres, los desayunos, los sandwiches, etc.
Producto más vendido	Hace referencia al producto o productos más vendido dentro de toda la carta de Ágora.
Rango y comparación de precios	Hace referencia al rango de precios en los que oscilan los productos y su comparación frente a la competencia.
Medios de Difusión	Hace referencia a los medios empleados para ser soporte publicitario, como lo son el Facebook, Instagram y Tripadvisor.
Contenido de medios de difusión	Hace referencia al mensaje empleado en los medios de difusión. Este contenido puede incluir imágenes de los productos, contenido de promociones, fotos del personal, imágenes referenciales al negocio.
Importancia de medios	Hace referencia a la importancia de los medios de difusión. Con ellos se busca alcanzar una mayor difusión del mensaje de Ágora y atraer nuevos clientes.
Promociones de productos	Hace referencia a las promociones y ofertas de los productos de Ágora como los combos de desayuno y los waffles con café por las tardes.
Guía de Atención al Cliente	Hace referencia a los lineamientos que sigue un colaborador para atender a cada cliente desde que entra al local hasta que decide irse. Algunos de estos refieren a la presentación que debe hacer el mozo al

	recibir a los clientes y la confianza en el trato. Estos son definidos por los dueños del negocio.
Preparación de Alimentos	Hace referencia a los procesos ya establecidos para la preparación de un producto en Ágora Café y Arte. Estos procesos incluyen la preparación y medición de cada insumo, con lo cual se busca estandarizar el producto final. Además, refiere al orden en el cual debería de ofrecerse cada producto, y los tiempos que debería tomar cada orden en ser entregada.
Calidad de Servicio	Hace referencia al buen servicio que ofrece Ágora Café y Arte a sus clientes, parte importante de su propuesta de valor.
Calidad de Producto	Hace referencia al nivel de calidad que mantienen los productos de Ágora Café y Arte. Este nivel medido mediante comparaciones con otras cafeterías, y según las percepciones de los mozos y personal con respecto a sus productos.
Desempeño	Refiere a la capacidad de los mozos para lograr brindar un servicio de calidad al cliente en todo momento. En un negocio que posee horas de mucha concurrencia, es de suma importancia que los mozos puedan distribuirse de manera adecuada a lo largo del local para lograr atender a todos los clientes sin que existan quejas por demoras o falta de atención, ya que de existir deben de ofrecer productos a modo de disculpa por la mala experiencia.
Distribución del Local	Hace referencia a las áreas con las que cuenta el local como lo son la terraza, la sala y un segundo piso. En base a esto, los mozos distribuyen el trabajo para atender eficazmente a los clientes.
Perfil del Colaborador	Se refiere a todas las características personales del colaborador, desde su nacionalidad, edad, profesión, etc. El colaborador ideal según los entrevistados debe de ser carismático, comprometido, alegre, con inteligencia emocional, y además debe de saber dar una buena atención al cliente.
Objetivos	Refiere a los objetivos que se plantea el negocio desde el nivel más alto, y como estos son transmitidos hacia su personal. Se especifican dos categorías: los de venta y otros referidos al servicio. En el primer caso, esos objetivos son conocidos por el personal cuando se les motiva a alcanzarlos. En el otro tipo de objetivo, se reconoce por ser lo mínimo que debe tener un servicio para ser de calidad.
Motivación del Personal	Se refiere a cualquier acción que los jefes tengan con sus colaboradores, en las cuales ellos se sientan motivados. Desde felicitarlos por las

	<p>buenas acciones realizadas, hasta la manera amigable de dirigirse hacia ellos.</p> <p>Incluye además los bonos por venta de artesanías que puede alcanzar el personal.</p>
Conocimiento del Producto	<p>Hace referencia al conocimiento que tienen los colaboradores sobre los insumos con los que están preparados los productos que ofrece la cafetería. Esto con el fin de poder absolver las dudas de los clientes según sus gustos (veganos, vegetarianos, etc) o evitar intoxicaciones en ellos.</p>
Gestión del Personal	<p>Hace referencia a las actividades relacionadas al proceso de selección desarrollado para escoger al personal de servicio, así como el periodo de prueba previo a la contratación. Se toma en cuenta la experiencia del personal de la barra.</p> <p>Además, se refiere a las actividades de capacitación brindadas al personal para la mejora de su desempeño.</p>
Retroalimentación	<p>Hace referencia al mecanismo mediante el cual los colaboradores reciben comentarios sobre su trabajo diario. Esto se expresa mediante reuniones periódicas en las que se señalan aciertos, errores y soluciones a las situaciones presentadas durante el tiempo de evaluación.</p>
Funciones del Personal	<p>Refiere a las actividades que cumplen los colaboradores como parte de las funciones de los diferentes puestos según trabajen en la barra, mozo o caja.</p>
Decoración del ambiente	<p>Se refiere a los elementos presentes en la infraestructura de la cafetería como lo son la música, las artesanías, los colores del lugar, la pizarra de productos y otros.</p>
Percepción del ambiente	<p>Refiere a los sentimientos y pensamientos que se desprenden de la disposición de los elementos de la decoración del ambiente. Es así que se percibe el ambiente como agradable, relajado y tranquilo.</p>
Artesanías	<p>Hace referencia a la variedad de artesanías que se ofrecen en el segundo piso de la cafetería y que son atractivas para los clientes, en especial para los extranjeros, y qué pensamientos evoca en los colaboradores y clientes.</p>
Tipo de Cliente	<p>Se refiere a las características que tienen los clientes que visitan la cafetería, identificándose dos grandes grupos:</p> <p><i>Cientes extranjeros</i> que viven temporalmente en la zona o se encuentran de vacaciones de entre 25 y 50 años, hombres y mujeres de vestimenta deportiva-casual. Ellos asisten a la cafetería para, en su mayoría, consumir los productos mientras conversan.</p>

	<i>Clientes nacionales</i> que viven en los alrededores, en su mayoría trabajadores y estudiantes de entre 25 a 45 años, entre hombres y mujeres que asisten a la cafetería para tener una reunión o estudiar mientras consumen los productos.
Propuesta de Valor	Refiere a que la cafetería busca brindarle al cliente café peruano de calidad, productos atractivos, así como un servicio cordial y amigable y un espacio ameno para la conversación, el descanso y promoción de artesanías peruanas.
Frecuencia de Uso	Refiere a la frecuencia con la que asisten los tipos de clientes a la cafetería. Por la mañana la presencia de extranjeros se da en un 60%, presentándose periodos donde asisten clientes de una nacionalidad en particular. Por la tarde, la mayoría de clientes son los nacionales que buscan un café o postre después de salir del trabajo.
Importancia del Consumidor	Refiere al grado en el que el negocio se preocupa por escuchar lo que el cliente piensa del servicio y productos, que desea que se mejore y cuánto de ello es posible introducirlo en el servicio de la cafetería.
Diversidad Cultural	Hace referencia al intercambio cultural que se genera al vincularse diversas nacionalidades en un mismo ambiente. En el caso de Ágora Café y Arte, se menciona la nacionalidad venezolana del personal del local, y la de los clientes los cuales provienen de Perú y de otros países del mundo.

ANEXO H: Guía de observación de Ágora Café y Arte

Responsable: _____

Lugar: _____

Fecha: _____ **Hora Inicio:** _____ **Hora Fin:** _____

Clientes

- Variables demográficas: género, rango de edad, ocupación, NSE
- Variables geográficas: nacionalidad
- Variables conductuales: frecuencia de asistencia
- Variables actitudinales: Ejm. Apurado, relajado,
- Variables de usabilidad: Qué es lo que hace el cliente en el local

Afluencia:

- Número y tipo de clientes que:
 - Comen en el lugar a la hora de observación:
 - Compran para llevar en el lugar a la hora de observación:
 - Observan y no consumen a la hora de observación:

Productos vendidos:

- Productos más vendidos:
- Tipo de mix de productos vendidos (combos):
- ¿Los insumos son conocidos por los colaboradores?

Plaza

- ¿Cuán transcurrida es la calle donde se ubica la cafetería?
- ¿Qué tipo de negocios aledaños hay?
- ¿Se hace delivery? ¿Sobre qué productos?

Promoción

- Sobre los clientes que llegan: ¿alguno menciona haber acudido a la cafetería por alguna publicación en redes? (FB, Instagram, TripAdvisor)
- ¿La carta contiene las promociones?
- ¿Hay publicidad sobre las promociones? ¿Cómo se presenta esta?
- ¿Cómo se exponen los productos?

Personas

- ¿El mozo se presenta cuando atiende la mesa? ¿se dirige al cliente como usted o tú?
- ¿El personal tiene un uniforme en específico?
- ¿Se toman rápidamente los pedidos?
- ¿El mozo conoce la carta?
- ¿Cuál es la actitud de quien atiende la mesa?

- ¿Cuánto demora el pedido en llegar a la mesa?
- ¿Los colaboradores hablan inglés?

Procesos

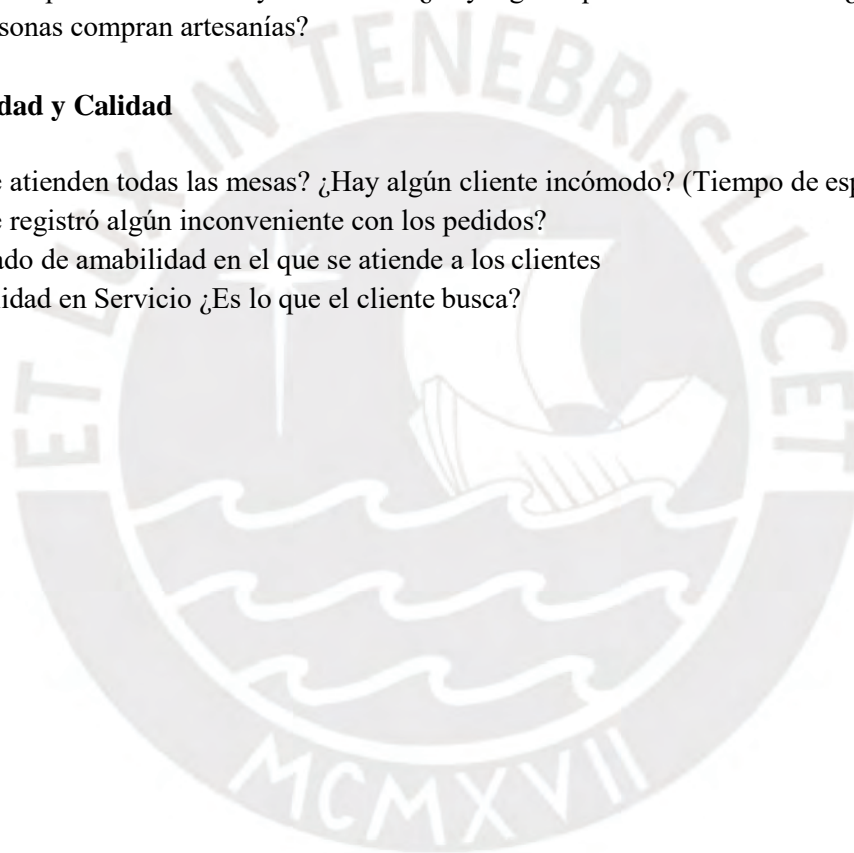
- ¿Tiene un speech en especial el mozo que atiende la mesa?
- Describir la presentación de los productos:

Entorno físico

- ¿Qué colores predominan en el local?
- ¿Hay música? ¿de qué tipo? ¿volumen?
- Elementos resaltantes en la decoración ¿Por qué?
- Describir los espacios de la cafetería:
- ¿Qué tipo de artesanía hay en el local? ¿Hay alguna que llame la atención? ¿Cuántas personas compran artesanías?

Productividad y Calidad

- ¿Se atienden todas las mesas? ¿Hay algún cliente incómodo? (Tiempo de espera)
- ¿Se registró algún inconveniente con los pedidos?
- Grado de amabilidad en el que se atiende a los clientes
- Calidad en Servicio ¿Es lo que el cliente busca?



ANEXO I: Guía de encuesta a clientes de Ágora Café y Arte

Somos alumnos de 10mo ciclo de la carrera de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Nos encontramos elaborando nuestra tesis sobre la marca de la cafetería cultura Ágora Café y Arte, por lo que necesitamos conocer sus opiniones. Agradecemos su participación y tiempo para esta encuesta.

Importante: Todos los datos recolectados son confidenciales y serán usados con fines académicos para esta tesis.

Nacionalidad: _____

Edad: _____

Ocupación: _____

Instrucciones: Marque una opción por pregunta, considerando la siguiente estaca:

(1) Muy en desacuerdo (2) Algo en desacuerdo (3) Ni acuerdo ni en desacuerdo
(4) Algo de acuerdo (5) Muy de acuerdo

	Pregunta	1	2	3	4	5
BE1	El logo de Ágora Café y Arte es único y es fácil de recordar.					
BE2	Lo que me ofrece la cafetería es de acorde a lo que yo prefiero.					
BE3	Ágora Café y Arte es símbolo de calidad de servicio y producto.					
BE4	En mi opinión, confío en lo que me ofrece Ágora Café y Arte.					
BE5	Ágora Café y Arte me ha ofrecido siempre calidad de producto y servicio.					
BE6	En mi opinión, Ágora Café y Arte está comprometido en ofrecer un buen café peruano.					
P1	Ágora Café y Arte es la primera y más conocida cafetería de Miraflores que se me viene a la mente.					
P2	Conozco sobre los productos que ofrece Ágora Café y Arte					
P3	En mi opinión, los productos y la atención ofrecida en Ágora Café y Arte son mejor y diferente al de otras cafeterías de Miraflores.					
D1	La variedad y calidad de los productos de Ágora Café y Arte me ha convencido de elegir esta cafetería.					
D2	Estoy completamente satisfecho con café, postres y la atención de Ágora Café y Arte.					
D3	El personal de Ágora Café y Arte atiende los adecuadamente a los clientes y absuelve sus dudas respecto a los productos.					
I1	En mi opinión, Ágora Café y Arte me recuerda a una de las mejores cafeterías de Miraflores.					
I2	La cafetería Ágora Café y Arte es de fácil acceso.					
I3	El servicio de Ágora Café y Arte es valorado positivamente por otros clientes.					

J1	La calidad del café, postres y la atención de Ágora Café y Arte es superior al de otras cafeterías de Miraflores.						
J2	En mi opinión, los productos y la atención de Ágora Café y Arte son únicos.						
J3	La calidad de atención y productos de Ágora Café y Arte son de acorde al precio que pago.						
S1	Ágora Café y Arte tiene buena reputación como cafetería en Miraflores.						
S2	Me siento en un ambiente familiar y cómodo cuando estoy en Ágora Café y Arte.						
S3	Ágora Café y Arte ha sido eficaz ofreciéndome calidad de productos y amable atención.						
R1	A pesar de las similitudes de Ágora Café y Arte y otras cafeterías, decido acudir solo a Ágora Café y Arte.						
R2	Como cliente de Ágora Café y Arte, trato de acudir a esta cafetería más que a otras.						
R3	Me siento cercano con los otros clientes de Ágora Café y Arte						



ANEXO J: Guía de Focus Group con clientes de Ágora Café y Arte

Presentación

- a) Presentación del Moderador
- b) Motivo de la reunión
- c) Presentación de los Integrantes, para que puedan entrar en un ambiente agradable y cómodo.
- d) Duración del focus group de 1 hora.

Explicación Introductoria para la Sesión de Grupo

- a) Explicar cómo funcionan las sesiones de focus group.
- b) Explicar que no hay respuestas correctas, sólo opiniones.
- c) Se grabará la entrevista porque queremos concentrarnos en lo que la muestra va a decir y que solo se usará la información con fines académicos.
- d) Necesario que una persona hable a la vez y si desea dar una opinión, podrá levantar la mano.
- e) Si usted tiene una opinión diferente a las demás personas del grupo, es importante que nos la haga saber.
- f) ¿Tienen alguna pregunta?

Dinámica para familiarizar al grupo

- a) Al inicio se les realizará estas preguntas: ocupación (si son estudiantes indicar carrera), cómo les gusta que sean llamados, edad y distrito de residencia, postre favorito.

Preguntas de Apertura

1. ¿A qué negocios sueles acudir cuando comes fuera de casa?
2. ¿Con qué frecuencia comen fuera?
3. ¿Con qué frecuencia consumen en cafeterías?
4. ¿Saben qué significa el nombre Ágora Café y Arte? ¿A qué conceptos crees que se relaciona?

Preguntas en base a los 6 bloques del Modelo Valor Capital de Marca Basado en el Cliente de Kevin Keller.

Prominencia de Marca

1. ¿Con cuánta frecuencia consumes en Ágora Café y Arte?
2. ¿Qué cafeterías conoces o visitas en Miraflores?
3. ¿Qué tan conocida es la marca Ágora Café y Arte respecto a las otras cafeterías?
4. ¿En qué momento visitas Ágora Café y Arte? ¿Con qué motivo?

Desempeño de Marca

1. ¿Cuál es tu opinión sobre los productos de Ágora Café y Arte? (calidad, presentación, variedad, sabor, etc.)
 - (Considerando los productos, precios y ambiente)
 - a) Muy Bueno
 - b) Bueno
 - c) Regular
 - d) Malo
 - e) Muy Malo
2. Comparado a otras cafeterías, ¿esta marca tiene precios... (altos, promedios, bajos)?
4. ¿Cuál es tu opinión sobre la experiencia en Ágora Café y Arte? (servicios, ambientación, espacios, etc)
5. ¿Qué característica valoras más de Ágora Café y Arte
 2. ¿Recomendarías a Ágora Café y Arte a otras personas?
 - a) Totalmente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d) En desacuerdo
 - e) Totalmente en desacuerdo

Imagen de Marca

1. ¿Con qué palabra describirías a Ágora Café y Arte? ¿Por qué?
 - a) Calidez
 - b) Atención
 - c) Espontaneidad
 - d) Aprendizaje
 - e) Compartir
2. ¿Considera que Ágora Café y Arte es un lugar? ¿Por qué?
 - a) Artístico
 - b) Bohemio
 - c) Moderno
 - d) Sociable
 - e) Cultural

Juicios de Marca

1. ¿Cuál es tu calificación del servicio ofrecido por Ágora Café y Arte?

Sentimientos de Marca

1. ¿Qué sensación tienes al estar en Ágora Café y Arte?

Resonancia de Marca

1. ¿Consideras que a Ágora Café y Arte le preocupa la comodidad del cliente? ¿Cómo se refleja ello?
2. En comparación a otras cafeterías ¿Consideras que Ágora Café y Arte es superior a ellas? ¿En qué aspectos es superior o inferior?
3. ¿Qué contenido esperas ver en las redes sociales de Ágora Café y Arte?
4. ¿Qué extrañarías de Ágora Café y Arte si el negocio cierra? ¿Por qué?
5. ¿Te consideras leal a esta cafetería?

Pregunta final

1. Si tuvieses que describir a Ágora Café y Arte en una palabra ¿Cuál sería?

Se les agradecerá a las personas por su participación en el focus group. Se realizará un coffee break como agradecimiento por su aporte.



ANEXO K: Códigos de Focus Group

Tabla J 1: Códigos de Focus Group

Código	Significado
Alimentación fuera de Casa	Hace referencia a los tipos de negocio a los que acuden los clientes cuando consumen alimentos fuera de casa, la frecuencia con la que acuden a estos y si es más durante horas de desayuno, almuerzo o cena.
Consumo en cafeterías	Hace referencia a la frecuencia y circunstancia de consumo en cafeterías
Rango y Comparación de Precios	Hace referencia al precio de los productos de Ágora Café y Arte con respecto a otras cafeterías aledañas.
Buen Café	Hace referencia al café servido en Ágora, el cual posee características valoradas por el cliente como su sabor. Además, incluye la comparación con los cafés de otros negocios.
Productos Consumidos	Hace referencia a los productos que consumen los clientes cuando asisten a Ágora Café y Arte
Presentación del Producto	Hace referencia a la presentación de los productos de Ágora Café y Arte, y a su comparación con otras cafeterías de la zona.
Variedad de Productos	Hace referencia a los productos ofrecidos en la carta de Ágora como: el café, los waffles, los jugos, los postres, los desayunos, los sandwiches, etc.
Frecuencia de Uso	Refiere a la frecuencia con la que asisten los clientes a la cafetería.
Medios de Difusión	Hace referencia al mensaje empleado en los medios de difusión como Facebook o Instagram. Los contenidos pueden incluir imágenes de los productos, promociones, fotos del personal, imágenes referenciales al negocio.
Cafeterías en Miraflores	Cafeterías ubicadas en los alrededores del Parque Kennedy y Av. Larco
Competencia	Hace referencia a las cafeterías ubicadas en los alrededores del Parque Kennedy y Av. Larco.
Conocimiento de Marca	Hace referencia al conocimiento de la cafetería Ágora frente a otras cafeterías de la zona

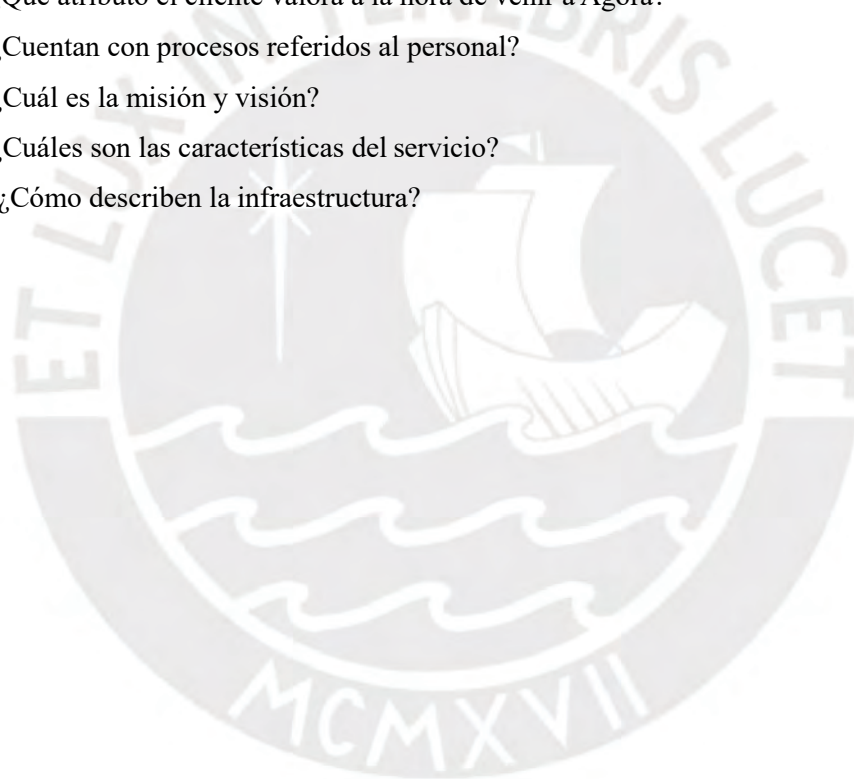
Nombre de Marca	El nombre de Ágora como elemento de atracción para los clientes
Infraestructura	Hace referencia a los elementos y su disposición en el segundo nivel de la cafetería, además de la funcionalidad de este. También al mobiliario dispuesto en el local para los clientes.
Ubicación	Hace referencia a cómo la ubicación del negocio atrae a los clientes e impacta en la comodidad de estos y en la evaluación de los precios que ofrecen.
Artesanías	Hace referencia a las piezas fabricadas por artesanos, expuesta en el espacio de la cafetería.
Propuesta de valor	Refiere a aquello que la cafetería pretende brindarle al cliente respecto a la calidad de producto y servicio, que lo diferencie de la competencia.
Calidad del servicio	Hace referencia a la percepción del servicio que ofrece Ágora Café y Arte a sus clientes, parte importante de su propuesta de valor.
Calidad de producto	Hace referencia a la percepción del producto que ofrece Ágora Café y Arte a sus clientes.
Desempeño	Refiere a la capacidad de los mozos especialmente para lograr brindar un servicio de calidad al cliente en todo momento.

ANEXO L: Guía de Entrevista a Gerente Comercial 1

Guía de entrevista a Gerente Comercial

Presentación de entrevistadores.

1. ¿Has tenido emprendimientos anteriores a Ágora? ¿de qué tipo?
2. ¿Cómo empezó el negocio? ¿Ya existía?
3. ¿Qué tipo de café vendes? ¿De qué regiones viene? ¿Cómo lo adquieren?
4. ¿Cuál es el perfil del cliente?
5. ¿Cuáles crees que ha sido la clave para atraer nuevos clientes o la cantidad de
6. ¿Qué atributo el cliente valora a la hora de venir a Ágora?
- 7: ¿Cuentan con procesos referidos al personal?
8. ¿Cuál es la misión y visión?
9. ¿Cuáles son las características del servicio?
- 10 ¿Cómo describen la infraestructura?



ANEXO M: Guía de Entrevista a Gerente Comercial 2

Presentación: Buenos días/tardes mi nombre es: _____. Soy estudiante de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú y como parte del proceso de titulación desarrollo un proyecto profesional cuyo objetivo del estudio es Evaluar el valor de Marca de la cafetería cultural Ágora Café y Arte. Toda la información que usted brinde será utilizada únicamente para los fines de la investigación, por lo que la información será confidencial. Además, la entrevista será registrada mediante una grabación de voz. Agradecemos su permiso.

Objetivo:

- Identificar el *target*
- Identificar la propuesta de valor.
- Identificar y analizar las 8 P's del Marketing de Servicios de la cafetería elegida.

Preguntas Generales:

1. ¿Cuál es su nombre?
2. ¿Cuántos años tiene?
3. ¿En qué ciudad nació usted?
¿En qué distrito reside?
4. ¿Qué puesto ocupa en Ágora Café y Arte?
5. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en la cafetería?

Target

El entrevistado (colaborador) debe definir el target:

- ¿Qué tipo de clientes frecuentan esta cafetería?
 - Variables demográficas: NSE, género, rango de edad, ocupación y nivel de ingresos.
 - Variables geográficas: nacional, internacional
 - Variables conductuales: ocasión que los lleva a visitar el negocio, beneficios que el cliente espera y frecuencia de visita.

Propuesta de valor

- ¿Qué considera que el cliente busca al venir a esta cafetería?
- Según lo anterior ¿Qué ofrece Ágora Café y Arte a sus clientes?
- ¿Cómo considera que Ágora Café y Arte valorado por sus consumidores? (atributos)
- ¿Qué objetivos tiene la empresa? (ventas, procesos, atención)
- ¿Se motiva a los colaboradores a cumplir esos objetivos? ¿cómo lo hacen? ¿Por qué?
- ¿Ágora Café y Arte se preocupa por lo que el consumidor desea? ¿Por qué? ¿De qué manera se expresa?

Productos

- De los productos que ofrece la cafetería, ¿Cuál considera que es el producto más importante? ¿Por qué?
- ¿Qué cree que diferencia a los productos de Agora Café y Arte de los de otras cafeterías? ¿Agregaría algo más? ¿Por qué?
- ¿Considera importante para usted y el personal conocer los insumos que se usan en la preparación de cada producto? ¿Por qué?
- ¿Hay algún producto que ya no se esté ofreciendo al público? ¿Por qué?
- ¿Quién se encarga del proceso?
- ¿Cómo participa usted en ese proceso?
- ¿Qué parte de las ventas totales diarias representa cada forma de venta? (en porcentajes o frecuencia)

Promoción

Precio

- ¿Cuál es el rango de precios por tipo de producto? (café, postres, sandwiches)
- ¿Cómo son los precios de Agora Café y Arte en comparación a otras cafeterías de la zona?

Plaza

- ¿Qué piensa de la ubicación del local? ¿Cree que la ubicación del local aporta favorablemente al crecimiento del negocio? ¿Cómo? ¿Por qué?
- Además de la venta en la cafetería ¿Cómo pueden los consumidores acceder a los productos?
- De haber otra tipo de venta:

- ¿Qué promociones en productos ofrece el local? ¿sobre qué tipo de productos? ¿con qué frecuencia?
- ¿Qué medios usa la cafetería para que el consumidor conozca la marca?
- ¿Qué tipo de contenido se comparte en esos medios?
 - Imágenes de los productos
 - Imágenes del personal
 - Imágenes del local
 - Contenido de Promociones
 - Otros

Personas

- ¿Qué características considera que debe tener una persona para trabajar en esta cafetería?

- ¿En qué consiste el proceso de selección?
- ¿Cuáles son sus funciones en un día normal de trabajo?
- ¿Se brinda retroalimentación al personal sobre su desempeño? ¿De qué manera? ¿Con qué frecuencia?
- ¿Ágora Cafè y Arte realiza capacitaciones para su personal? ¿cuáles son estas? ¿cómo se realizan? ¿Con qué frecuencia?

Procesos

- ¿Existe un protocolo en la atención al cliente según su tipo de puesto? ¿se encuentra por escrito?
- En caso de no haber uno: ¿considera que es importante tenerlo? ¿Por qué?
- En el caso del personal de cocina: ¿qué lineamientos siguen en la preparación de los alimentos?

Entorno físico

- ¿Cree que la decoración transmite o busca transmitir alguna idea o sensación? ¿cuál? ¿cómo la transmite?
- ¿Qué elementos de la decoración cree que destacan en Ágora Cafè y Arte? ¿Por qué?
- ¿Cómo organizan el espacio físico para atender a los clientes? ¿Se han presentado dificultades en relación a la atención de los clientes?

- Si no menciona las artesanías ¿Cree que la exposición de artesanías desea transmitir algún mensaje? ¿Por qué?

Productividad y Calidad

- ¿En qué horarios hay mayor afluencia en el negocio?
- ¿Se logra abastecer la demanda del negocio en esas situaciones? (se atienden todos los pedidos, se divide el esfuerzo).
- Si no se lograra hacerlo: ¿Qué acciones toman o deberían tomar?

Muchas gracias por su tiempo.

-Finalizar entrevista-

ANEXO N: Calendario de Actividades

Tabla N 1 Calendario de Actividades

Nr	Dimensión	Actividades	Tiempo																			
			Mes				Mes				Mes				Mes				Mes			
			1				2				3				4				5			
			S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
1	Prominencia	Crear material visual con el significado de la marca																				
2		Desarrollar una activación por redes con el slogan ¿Qué significa Ágora para ti?																				
3	Desempeño	Monitoreo de la fecha de caducidad de los alimentos																				
4	Imágenes	Crear una red de contactos de artistas para impulsar presentaciones en el local																				
5		Impulsar la exposición y venta de artesanías en el local																				
6	Juicio	Realizar un programa de capacitación a los trabajadores para atender quejas por demoras o reclamos en el servicio																				
7	Sentimientos	Implementar juegos de mesa para que los clientes puedan usarlo libremente mientras consumen en la cafetería																				
8	Resonancia	Crear un programa de beneficios para los consumidores recurrentes de Ágora																				
9		Brindar descuentos especiales a los clientes que compartan contenido en la comunidad #AgoraLover																				

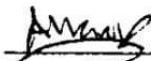
ANEXO Ñ: Consentimientos Informado


CONSENTIMIENTO INFORMADO


La presente investigación, Análisis Del Valor de Marca para una Cafetería Cultural en Miraflores. Caso: Ágora Café & Arte, 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 Martha Pacheco Mariselli.

El objetivo de contar con la información solicitada es evaluar el valor de Marca de la cafetería Ágora Café y Arte. 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.

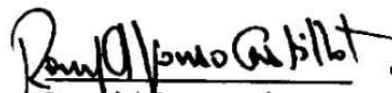

Alvaro R. Vasquez Monge
76788338


Marco A. Salas Infante
71521268


Mayra L. Campos Montes
70270792

Yo Rony Castillo representante de Cretonse SAC autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo del proyecto profesional: , Análisis Del Valor de Marca para una Cafetería Cultural en Miraflores. Caso: Ágora Café & Arte. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización.

Atentamente,


Rony Castillo
Gerente Comercial

PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

El propósito de este protocolo de consentimiento es proporcionar a los participantes en esta investigación una clara explicación de la misma, así como de su rol en ella. La presente investigación es conducida por los siguientes estudiantes de la Pontificia Universidad Católica del Perú:

Mayra Campos Montes
Álvaro Vásquez Monge
Marco Salas Infante

DNI: 70240992
DNI: 74783388
DNI: 71521268

Firma: UC
Firma: AJ
Firma: MS

El objetivo del estudio es Evaluar el valor de Marca de la cafetería cultural Ágora Café y Arte. El estudio se desarrolla como parte del proceso de titulación, bajo la conducción de la docente Martha Pacheco Mariselli.

Si usted accede a participar, se le pedirá responder una serie de preguntas que tomarán aproximadamente 30 minutos de su tiempo. Lo que conversado durante esta sesión se grabará de modo que el investigador pueda transcribir después, las ideas que usted haya expresado.

Su participación es absolutamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de este proyecto profesional. Sus respuestas a las preguntas serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas. Si tiene alguna duda sobre esta investigación, puede hacer preguntas en cualquier momento. De igual manera, puede abstenerse de responder cualquier pregunta si lo considera conveniente. Asimismo, puede retirarse de la investigación en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma.

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por los estudiantes Mayra Campos, Álvaro Vásquez y Marco Salas. He sido informado/a que el objetivo de este estudio es Evaluar el valor de la Marca de la Cafetería Cultural Ágora Café y Arte. Me han indicado también que tendré que responder preguntas en una entrevista que tomará aproximadamente 30 minutos.

Reconozco que la información que yo proporcione es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento, que puedo abstenerme de responder cualquier pregunta y que puedo retirarme en cualquier momento que desee, sin que ello esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a Mayra Campos al teléfono 997264614 y al correo electrónico camposm.mayra@pucp.pe.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a Mayra Campos al teléfono y correo electrónico anteriormente mencionado.

Miguel Jeronimo Mujica 17-09-18
Nombre del Participante Firma del Participante Fecha:

PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

El propósito de este protocolo de consentimiento es proporcionar a los participantes en esta investigación una clara explicación de la misma, así como de su rol en ella. La presente investigación es conducida por los siguientes estudiantes de la Pontificia Universidad Católica del Perú:

Mayra Campos Montes
Álvaro Vásquez Monge
Marco Salas Infante

DNI: 70290792
DNI: 76789339
DNI: 915 212 68

Firma: MC
Firma: AV
Firma: MS

El objetivo del estudio es Evaluar el valor de Marca de la cafetería cultural Agora Café y Arte. El estudio se desarrolla como parte del proceso de titulación, bajo la conducción de la docente Martha Pacheco Mariselli.

Si usted accede a participar, se le pedirá responder una serie de preguntas que tomarán aproximadamente 30 minutos de su tiempo. Lo que conversado durante esta sesión se grabará de modo que el investigador pueda transcribir después, las ideas que usted haya expresado.

Su participación es absolutamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de este proyecto profesional. Sus respuestas a las preguntas serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas. Si tiene alguna duda sobre esta investigación, puede hacer preguntas en cualquier momento. De igual manera, puede abstenerse de responder cualquier pregunta si lo considera conveniente. Asimismo, puede retirarse de la investigación en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma.

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por los estudiantes

Mayra, Álvaro, Marco
He sido informado/a que el objetivo de este estudio
es evaluar el valor de la Marca Agora Café y Arte. Me han indicado también
que tendré que responder preguntas en una entrevista que tomará aproximadamente 30
minutos.

Reconozco que la información que yo proporcione es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento, que puedo abstenerme de responder cualquier pregunta y que puedo retirarme en cualquier momento que desee, sin que ello acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a Mayra Campos al teléfono 997264614 y al correo electrónico camposm.mayra@pucp.pe.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a Mayra Campos al teléfono y correo electrónico anteriormente mencionado.

MARIO PINO MP 25/08/18

Nombre del Participante Firma del Participante Fecha:

FOLE DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

El propósito de este protocolo de consentimiento es proporcionar a los participantes en esta investigación una clara explicación de la misma, así como de su rol en ella. La presente investigación es conducida por los siguientes estudiantes de la Pontificia Universidad Católica del Perú:

Mayra Campos Montes
Álvaro Vásquez Monge
Marco Salas Infante

DNI: 70270792
DNI: 76788388
DNI: 71521268

Firma: M.C
Firma: A.V
Firma: M.S

El objetivo del estudio es Evaluar el valor de Marca de la cafetería cultural Ágora Café y Arte. El estudio se desarrolla como parte del proceso de titulación, bajo la conducción de la docente Martha Pacheco Mariselli.

Si usted accede a participar, se le pedirá responder una serie de preguntas que tomarán aproximadamente 30 minutos de su tiempo. Lo que conversado durante esta sesión se grabará de modo que el investigador pueda transcribir después, las ideas que usted haya expresado.

Su participación es absolutamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de este proyecto profesional. Sus respuestas a las preguntas serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas. Si tiene alguna duda sobre esta investigación, puede hacer preguntas en cualquier momento. De igual manera, puede abstenerse de responder cualquier pregunta si lo considera conveniente. Asimismo, puede retirarse de la investigación en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma.

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por los estudiantes

Mayra, Álvaro y Marco

He sido informado/a que el objetivo de este estudio es Evaluar el valor de la marca Ágora Café y Arte

Me han indicado también que tendré que responder preguntas en una entrevista que tomará aproximadamente 30 minutos.

Reconozco que la información que yo proporcione es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento, que puedo abstenerme de responder cualquier pregunta y que puedo retirarme en cualquier momento que desee, sin que ello acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a Mayra Campos al teléfono 997264614 y al correo electrónico camposm.mayra@pucp.pe.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a Mayra Campos al teléfono y correo electrónico anteriormente mencionado.

Rebeca Fuenzalida Bustamante

Firma del Participante

Fecha: 25/08/2018

Nombre del Participante

Asociación Tierra Baldía
Rebeca Fuenzalida Bustamante
Directora
RUC 20502387355

PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

El propósito de este protocolo de consentimiento es proporcionar a los participantes en esta investigación una clara explicación de la misma, así como de su rol en ella. La presente investigación es conducida por los siguientes estudiantes de la Pontificia Universidad Católica del Perú:

Mayra Campos Montes
Álvaro Viquez Monge
Marco Salas Infante

DNI: 70770722
DNI: 76774337
DNI: 71621269

Firma: MC
Firma: VM
Firma: MI

El objetivo del estudio es Evaluar el valor de Marca de la cafetería cultural Agora Café y Arte. El estudio se desarrolla como parte del proceso de titulación, bajo la conducción de la docente Martha Pacheco Mariselli.

Si usted accede a participar, se le pedirá responder una serie de preguntas que tomarán aproximadamente 30 minutos de su tiempo. Lo que conversado durante esta sesión se grabará de modo que el Investigador pueda transcribir después, las ideas que usted haya expresado.

Su participación es absolutamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de este proyecto profesional. Sus respuestas a las preguntas serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas. Si tiene alguna duda sobre esta investigación, puede hacer preguntas en cualquier momento. De igual manera, puede abstenerse de responder cualquier pregunta si lo considera conveniente. Asimismo, puede retirarse de la investigación en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma.

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por los estudiantes

Mayra C., Álvaro V., Marco S.

He sido informado/a que el objetivo de este estudio es conocer el valor de marca de la cafetería Agora Café y Arte. Me han indicado también que tendré que responder preguntas en una entrevista que tomará aproximadamente 30 minutos.

Reconozco que la información que yo proporcione es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento, que puedo abstenerme de responder cualquier pregunta y que puedo retirarme en cualquier momento que desee, sin que ello acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a Mayra Campos al teléfono 997264614 y al correo electrónico camposm.mayra@pucp.pe.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a Mayra Campos al teléfono y correo electrónico anteriormente mencionado.

Nombre del Participante
Fernando Arrospick

Firma del Participante



Fecha:

20 mayo 2008

PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

El propósito de este protocolo de consentimiento es proporcionar a los participantes en esta investigación una clara explicación de la misma, así como de su rol en ella. La presente investigación es conducida por los siguientes estudiantes de la Pontificia Universidad Católica del Perú:

Mayra Campos Montes
Álvaro Vásquez Monge
Marco Salas Infante

DNI: 70770792
DNI: 76798383
DNI: 71521268

Firma: M.C.
Firma: A.V.
Firma: M.S.

El objetivo del estudio es Evaluar el valor de Marca de la cafetería cultural Ágora Café y Arte. El estudio se desarrolla como parte del proceso de titulación, bajo la conducción de la docente Martha Pacheco Mariselli.

Si usted accede a participar, se le pedirá responder una serie de preguntas que tomarán aproximadamente 30 minutos de su tiempo. Lo que conversado durante esta sesión se grabará de modo que el investigador pueda transcribir después, las ideas que usted haya expresado.

Su participación es absolutamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de este proyecto profesional. Sus respuestas a las preguntas serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas. Si tiene alguna duda sobre esta investigación, puede hacer preguntas en cualquier momento. De igual manera, puede abstenerse de responder cualquier pregunta si lo considera conveniente. Asimismo, puede retirarse de la investigación en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma.

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por los estudiantes

Mayra Campos, Álvaro Vasquez, Marco Salas

He sido informado/a que el objetivo de este estudio es Evaluar el valor de la Marca de la cafetería cultural Ágora Café y Arte. Me han indicado también que tendré que responder preguntas en una entrevista que tomará aproximadamente 30 minutos.

Reconozco que la información que yo proporcione es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento, que puedo abstenerme de responder cualquier pregunta y que puedo retirarme en cualquier momento que desee, sin que ello esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a Mayra Campos al teléfono 997264614 y al correo electrónico camposm.mayra@pucp.pe.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a Mayra Campos al teléfono y correo electrónico anteriormente mencionado.

Oriana Zamora

Nombre del Participante

Firma del Participante

Fecha:



17/09/2018

PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

El propósito de este protocolo de consentimiento es proporcionar a los participantes en esta investigación una clara explicación de la misma, así como de su rol en ella. La presente investigación es conducida por los siguientes estudiantes de la Pontificia Universidad Católica del Perú:

Mayra Campos Montes
Álvaro Vásquez Monge
Marco Salas Infante

DNI: 70290992
DNI: 76788388
DNI: 71521268

Firma: MC
Firma: AV
Firma: MS

El objetivo del estudio es Evaluar el valor de Marca de la cafetería cultural Agora Café y Arte. El estudio se desarrolla como parte del proceso de titulación, bajo la conducción de la docente Martha Pacheco Mariselli.

Si usted accede a participar, se le pedirá responder una serie de preguntas que tomarán aproximadamente 30 minutos de su tiempo. Lo que conversado durante esta sesión se grabará de modo que el investigador pueda transcribir después, las ideas que usted haya expresado.

Su participación es absolutamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de este proyecto profesional. Sus respuestas a las preguntas serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas. Si tiene alguna duda sobre esta investigación, puede hacer preguntas en cualquier momento. De igual manera, puede abstenerse de responder cualquier pregunta si lo considera conveniente. Asimismo, puede retirarse de la investigación en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma.

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por los estudiantes Mayra Campos Montes, Álvaro Vásquez Monge y Marco Salas Infante. He sido informado/a que el objetivo de este estudio es evaluar el valor de Marca de la cafetería cultural Agora Café y Arte. Me han indicado también que tendré que responder preguntas en una entrevista que tomará aproximadamente 30 minutos.

Reconozco que la información que yo proporcione es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento, que puedo abstenerme de responder cualquier pregunta y que puedo retirarme en cualquier momento que desee, sin que ello acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a Mayra Campos al teléfono 997264614 y al correo electrónico camposm.mayra@pucp.pe.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a Mayra Campos al teléfono y correo electrónico anteriormente mencionado.

Daniela Hernández

17/09/2018

Nombre del Participante

Firma del Participante

Fecha:

PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

El propósito de este protocolo de consentimiento es proporcionar a los participantes en esta investigación una clara explicación de la misma, así como de su rol en ella. La presente investigación es conducida por los siguientes estudiantes de la Pontificia Universidad Católica del Perú:

Mayra Campos Montes
Álvaro Vásquez Monge
Marco Salas Infante

DNI: 70290992
DNI: 76788388
DNI: 71521248

Firma: M.C
Firma: A.V
Firma: M.S

El objetivo del estudio es Evaluar el valor de Marca de la cafetería cultural Ágora Café y Arte. El estudio se desarrolla como parte del proceso de titulación, bajo la conducción de la docente Martha Pacheco Mariselli.

Si usted accede a participar, se le pedirá responder una serie de preguntas que tomarán aproximadamente 30 minutos de su tiempo. Lo que conversado durante esta sesión se grabará de modo que el investigador pueda transcribir después, las ideas que usted haya expresado.

Su participación es absolutamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de este proyecto profesional. Sus respuestas a las preguntas serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas. Si tiene alguna duda sobre esta investigación, puede hacer preguntas en cualquier momento. De igual manera, puede abstenerse de responder cualquier pregunta si lo considera conveniente. Asimismo, puede retirarse de la investigación en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma.

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por los estudiantes

Mayra C., Álvaro V. y Marco S.

He sido informado/a que el objetivo de este estudio es evaluar el valor de la marca Ágora Café y Arte. Me han indicado también que tendré que responder preguntas en una entrevista que tomará aproximadamente 30 minutos.

Reconozco que la información que yo proporcione es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento, que puedo abstenerme de responder cualquier pregunta y que puedo retirarme en cualquier momento que desee, sin que ello acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a Mayra Campos al teléfono 997264614 y al correo electrónico camposm.mayra@puccp.pe.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a Mayra Campos al teléfono y correo electrónico anteriormente mencionado.

José Carlos José Carlos 14-09-2016
Nombre del Participante Firma del Participante Fecha:

PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

El propósito de este protocolo de consentimiento es proporcionar a los participantes en esta investigación una clara explicación de la misma, así como de su rol en ella. La presente investigación es conducida por los siguientes estudiantes de la Pontificia Universidad Católica del Perú:

Mayra Campos Montes
Álvaro Vásquez Monge
Marco Salas Infante

DNI: 70220792
DNI: 7098399
DNI: 71521268

Firma: U.C
Firma: A.V
Firma: M.S

El objetivo del estudio es Evaluar el valor de Marca de la cafetería cultural Ágora Café y Arte. El estudio se desarrolla como parte del proceso de titulación, bajo la conducción de la docente Martha Pacheco Mariselli.

Si usted accede a participar, se le pedirá responder una serie de preguntas que tomarán aproximadamente 30 minutos de su tiempo. Lo que conversado durante esta sesión se grabará de modo que el investigador pueda transcribir después, las ideas que usted haya expresado.

Su participación es absolutamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de este proyecto profesional. Sus respuestas a las preguntas serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas. Si tiene alguna duda sobre esta investigación, puede hacer preguntas en cualquier momento. De igual manera, puede abstenerse de responder cualquier pregunta si lo considera conveniente. Asimismo, puede retirarse de la investigación en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma.

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por los estudiantes

Mayra Campos, Álvaro Vásquez, Marco Salas

He sido informado/a que el objetivo de este estudio es evaluar el valor de la Marca Ágora Café y Arte

Me han indicado también que tendré que responder preguntas en una entrevista que tomará aproximadamente 30 minutos.

Reconozco que la información que yo proporcione es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento, que puedo abstenerme de responder cualquier pregunta y que puedo retirarme en cualquier momento que desee, sin que ello esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a Mayra Campos al teléfono 997264614 y al correo electrónico camposm.mayra@pucp.pe.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a Mayra Campos al teléfono y correo electrónico anteriormente mencionado.

Eduardo Izuneta

Izuneta

26/10/18

Nombre del Participante

Firma del Participante

Fecha:

PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

El propósito de este protocolo de consentimiento es proporcionar a los participantes en esta investigación una clara explicación de la misma, así como de su rol en ella. La presente investigación es conducida por los siguientes estudiantes de la Pontificia Universidad Católica del Perú:

Mayra Campos Montes
Álvaro Vásquez Monge
Marco Salas Infante

DNI: 70720992
DNI: 76788388
DNI: 71521268

Firma: M.C
Firma: A.V
Firma: M.S

El objetivo del estudio es Evaluar el valor de Marca de la cafetería cultural Agora Café y Arte. El estudio se desarrolla como parte del proceso de titulación, bajo la conducción de la docente Martha Pacheco Mariselli.

Si usted accede a participar, se le pedirá responder una serie de preguntas que tomarán aproximadamente 30 minutos de su tiempo. Lo que conversado durante esta sesión se grabará de modo que el investigador pueda transcribir después, las ideas que usted haya expresado.

Su participación es absolutamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de este proyecto profesional. Sus respuestas a las preguntas serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas. Si tiene alguna duda sobre esta investigación, puede hacer preguntas en cualquier momento. De igual manera, puede abstenerse de responder cualquier pregunta si lo considera conveniente. Asimismo, puede retirarse de la investigación en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma.

Desde ya le agradecemos su participación.

_____ Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por los estudiantes

Mayra C., Álvaro V. y Marco S.
He sido informado/a que el objetivo de este estudio
es evaluar el valor de la Marca Agora Café y Arte
Me han indicado también
que tendré que responder preguntas en una entrevista que tomará aproximadamente 30
minutos.

Reconozco que la información que yo proporcione es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento, que puedo abstenerme de responder cualquier pregunta y que puedo retirarme en cualquier momento que desee, sin que ello esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a Mayra Campos al teléfono 997264614 y al correo electrónico camposm.mayra@pucp.pe.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a Mayra Campos al teléfono y correo electrónico anteriormente mencionado.

Adelpho Castillo LellaCast 14-09-2016

Nombre del Participante Firma del Participante Fecha:

PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

El propósito de este protocolo de consentimiento es proporcionar a los participantes en esta investigación una clara explicación de la misma, así como de su rol en ella. La presente investigación es conducida por los siguientes estudiantes de la Pontificia Universidad Católica del Perú:

Mayra Campos Montes
Álvaro Vásquez Monge
Marco Salas Infante

DNI: 70270792
DNI: 76733333
DNI: 71521263

Firma: MC
Firma: AV
Firma: MS

El objetivo del estudio es Evaluar el valor de Marca de la cafetería cultural Ágora Café y Arte. El estudio se desarrolla como parte del proceso de titulación, bajo la conducción de la docente Martha Pacheco Mariselli.

Si usted accede a participar, se le pedirá responder una serie de preguntas que tomarán aproximadamente 30 minutos de su tiempo. Lo que conversado durante esta sesión se grabará de modo que el investigador pueda transcribir después, las ideas que usted haya expresado.

Su participación es absolutamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de este proyecto profesional. Sus respuestas a las preguntas serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas. Si tiene alguna duda sobre esta investigación, puede hacer preguntas en cualquier momento. De igual manera, puede abstenerse de responder cualquier pregunta si lo considera conveniente. Asimismo, puede retirarse de la investigación en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma.

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por los estudiantes

Mayra Campos, Álvaro Vásquez, Marco Salas

He sido informado/a que el objetivo de este estudio es Evaluar el valor de Marca de la cafetería cultural Ágora Café y Arte. Me han indicado también que tendré que responder preguntas en una entrevista que tomará aproximadamente 30 minutos.

Reconozco que la información que yo proporcione es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento, que puedo abstenerme de responder cualquier pregunta y que puedo retirarme en cualquier momento que desee, sin que ello acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a Mayra Campos al teléfono 997264614 y al correo electrónico camposm.mayra@pucp.pe.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a Mayra Campos al teléfono y correo electrónico anteriormente mencionado.

Luis Miguel Vallejo

L. M. V

11/09/2013

Nombre del Participante

Firma del Participante

Fecha:

PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

El propósito de este protocolo de consentimiento es proporcionar a los participantes en esta investigación una clara explicación de la misma, así como de su rol en ella. La presente investigación es conducida por los siguientes estudiantes de la Pontificia Universidad Católica del Perú:

Mayra Campos Montes
Álvaro Vásquez Monge
Marco Salas Infante

DNI: 70220792
DNI: 76783326
DNI: 71321263

Firma: MC
Firma: AV
Firma: MS

El objetivo del estudio es Evaluar el valor de Marca de la cafetería cultural Ágora Café y Arte. El estudio se desarrolla como parte del proceso de titulación, bajo la conducción de la docente Martha Pacheco Mariselli.

Si usted accede a participar, se le pedirá responder una serie de preguntas que tomarán aproximadamente 30 minutos de su tiempo. Lo que conversado durante esta sesión se grabará de modo que el investigador pueda transcribir después, las ideas que usted haya expresado.

Su participación es absolutamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de este proyecto profesional. Sus respuestas a las preguntas serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas. Si tiene alguna duda sobre esta investigación, puede hacer preguntas en cualquier momento. De igual manera, puede abstenerse de responder cualquier pregunta si lo considera conveniente. Asimismo, puede retirarse de la investigación en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma.

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por los estudiantes

Mayra C., Álvaro V., Marco S.
He sido informado/a que el objetivo de este estudio
es evaluar el valor de la Marca Ágora Café y Arte
Me han indicado también
que tendré que responder preguntas en una entrevista que tomará aproximadamente 30
minutos.

Reconozco que la información que yo proporcione es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento, que puedo abstenerme de responder cualquier pregunta y que puedo retirarme en cualquier momento que desee, sin que ello acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a Mayra Campos al teléfono 997264614 y al correo electrónico camposm.mayra@puccp.pe.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a Mayra Campos al teléfono y correo electrónico anteriormente mencionado.

Gonzalo Eguren GE 05-09-2013
Nombre del Participante Firma del Participante Fecha: