

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



**Factores de crecimiento de las cafeterías de especialidad en Lima.
Estudio de casos múltiple: The Coffee Road, Arábica Espresso Bar,
Tostaduría Bisetti y True Caffè**

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en Gestión
Empresarial presentada por:

PINGO JUÁREZ, Diana Alexandra

Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión con mención en Gestión
Empresarial presentada por:

VIDAL ROMERO, Víctor Andrés

Asesorados por: Mgtr. Martha Marianella Pacheco Mariselli

Lima, diciembre de 2019

La tesis

Factores de crecimiento de las cafeterías de especialidad en Lima. Estudio de casos múltiple: The Coffee Road, Arábica Espresso Bar, Tostaduría Bisetti y True Caffè

ha sido aprobada por:

Lic. Luis Felipe Soltau Salcedo
[Presidente del Jurado]

Mgtr. Martha Marianella Pacheco Mariselli
[Asesor Jurado]

Dr. Luis Ángel Wong Valdiviezo
[Tercer Jurado]

A Dios, a mis padres por creer siempre en mí y depositar su entera confianza. A mi madre por ser una mujer excepcional y a mi padre por sus sabios consejos. A mis abuelos por ser mi principal motivo para seguir adelante. A mis hermanos Jesús, Jorge, Fer y Nathaly por alegrarme y motivarme cada día y, finalmente, a Benjamín por su cariño y apoyo incondicional.

Diana Pingo

Un agradecimiento a mis padres por dejarme seguir el camino que yo he decidido seguir y nunca limitar mis deseos, a mis hermanos por ser los mejores padres suplentes que uno puede tener y a los amigos que pudieron estar en cualquier momento de esta investigación, todo apoyo cuenta. Y esta investigación está completamente dedicada a Miranda, por haberme enseñado el significado de la fuerza y la valentía.

Víctor Vidal



Agradecemos a todas las personas que nos apoyaron durante este año y poco más de investigación. A nuestros padres que siempre estuvieron ahí apoyando desde mucho antes de siquiera pensar en tener una tesis, a los profesores que buenamente nos recibieron para absolver las dudas que tuvimos a lo largo de investigación y a los amigos que nos soportaron y nos mandaron tantas vibras para poder llegar a este documento. Igualmente, y mención aparte es un agradecimiento a nuestra asesora Martha, que estuvo siempre ahí guiando nuestros pasos. De igual manera, a las cafeterías que soportaron nuestros cuestionarios y nunca nos dejaron de dar una sonrisa y una taza de café. Este no ha sido un camino recto ni simple, pero estar escribiendo estas líneas nos hace darle un valor especial a todo apoyo, por más pequeño que haya sido, y que siempre fue bien recibido durante todo este periodo.



LISTA DE ACRÓNIMOS

AEB:	Arábica Espresso Bar
APEGA:	Sociedad Peruana de Gastronomía
CIIU:	Clasificación Industrial Internacional Uniforme
CSF:	Critical Success Factor
INEI:	Instituto Nacional de Estadística e Informática
MINTRA:	Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo
MYPES:	Medianas y Pequeñas Empresas
OCDE:	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
PEA:	Población Económicamente Activa
RAE:	Real Academia Española
SCA:	Specialty Coffee Association
SCAA:	Specialty Coffee Association of America
TB:	Tostaduría Bisetti
TC:	True Caffè
TCR:	The Coffee Road

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
1. Tema.....	2
2. Justificación.....	2
3. Problema.....	3
4. Objetivos de investigación.....	5
4.1. Objetivo principal.....	5
4.2. Objetivos secundarios.....	5
5. Preguntas de investigación	6
5.1. Pregunta principal.....	6
5.2. Preguntas secundarias.....	6
6. Viabilidad	6
CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO	8
1. Crecimiento empresarial.....	8
1.1. Definición de crecimiento empresarial.....	8
1.2. Modelos de crecimiento empresarial.....	10
1.3. Factores del crecimiento empresarial	18
2. Cafeterías de especialidad.....	21
2.1. Las Olas.....	21
2.2. Definición de café y cafeterías de especialidad.....	22
2.3. Clasificación de cafeterías en Lima.....	23
3. MYPES y emprendimientos	23
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL	27
1. Panorama mundial	27
2. Latinoamérica	28
3. Perú.....	29

3.1. Situación del mercado y el consumo de café en Perú.....	30
3.2. Las Cafeterías de especialidad en Lima	31
3.3. Mapeo de actores Cafeterías de Especialidad.....	31
4. Sujetos de estudio	32
4.1. Arábica Espresso Bar (AEB).....	33
4.2. Tostaduría Bisetti (TB).....	34
4.3. The Coffee Road (TCR).....	35
4.4. True Caffè (TC).....	37
CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO	39
1. Alcance	39
2. Enfoque de la investigación.....	40
3. Diseño de la investigación	41
4. Técnica de recolección	41
4.1. Entrevistas	42
4.2. Observación.....	42
5. Marco muestral	43
CAPÍTULO 5: HALLAZGOS Y ANÁLISIS	44
1. Hallazgos de las entrevistas a profundidad.....	44
2. Sistematización de la información.....	44
2.1. Codificación	44
2.2. Clasificación del crecimiento en las cafeterías de especialidad	45
3. Análisis	49
3.1. Categoría A1.....	50
3.2. Categoría A2.....	54
3.3. Categoría A3.....	56
3.4. Categoría N1.....	62
3.5. Categoría N2.....	67
3.6. Categoría N3.....	70

3.7. Categoría N4.....	72
3.8. Categoría N5.....	74
3.9. Categoría E1	75
3.10. Categoría E2.....	78
3.11. Análisis final de la interacción entre categorías	79
CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	82
1. Conclusiones	82
2. Recomendaciones.....	85
CAPÍTULO 7: LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	87
CAPÍTULO 8: LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN	88
REFERENCIAS	89
ANEXO A: Variables de crecimiento.....	98
ANEXO B: Escala de puntuación del café según la SCAA.....	100
ANEXO C: Clasificación de cafeterías.....	101
ANEXO D: Matriz FODA de cafeterías seleccionadas	103
ANEXO E: Análisis PESTEL de las cafeterías seleccionadas.....	107
ANEXO F: Customer Journey Map de las cafeterías seleccionadas.....	108
ANEXO G: Fichas Técnicas de Entrevistados.....	116
ANEXO H: Guía de entrevista a operarios	117
ANEXO I: Guía de entrevista a expertos	120
ANEXO J: Guía de Observación	123
ANEXO K: Cuadro resumen de Hallazgos.....	128
ANEXO L: Líneas de tiempo de las cafeterías seleccionadas	131
ANEXO M: Cuadro estratégico de KAPLAN	132
ANEXO N: Observaciones Participantes.....	133
ANEXO O: Estrategias Genéricas de Porter	142
ANEXO P: Comunicado True Caffè.....	143

ANEXO Q: Citas sobre definición de cafeterías de especialidad	144
ANEXO R: Cadena productiva del café	147
ANEXO S: Matriz de consistencia.....	148



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Etapas de Evolución y Revolución	14
Tabla 2: Fases de crecimiento según Greiner (1972)	14
Tabla 3: Fases de crecimiento según Churchill y Lewis (1983)	17
Tabla 4: Factores Claves de Gestión según Churchill y Lewis (1983)	18
Tabla 5: Factores del Crecimiento Empresarial según Machado (2016)	20
Tabla 6: Mapeo de cafeterías de especialidad	31
Tabla 7: Clasificación de alcances	39
Tabla 8: Variables y categorías para el análisis	45
Tabla 9: Clasificación de las etapas de crecimiento de las cafeterías de especialidad según Churchill y Lewis.....	46
Tabla 10: Clasificación de las prácticas organizacionales en etapas de crecimiento de las cafeterías de especialidad según Greiner	47
Tabla 11: Formación académica de los gerentes.....	50
Tabla 12: Edad de los gerentes.....	51
Tabla 13: Orígenes de las cafeterías.....	57
Tabla 14: Ideas de crecimiento de los gerentes.....	57
Tabla 15: Intenciones de crecimiento.....	58
Tabla 16: Matriz Ansoff.....	59

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Etapas de crecimiento organizacional según Steinmetz (1963).....	11
Figura 2: Cinco fases de crecimiento según Greiner (1972).....	13
Figura 3: Fases de crecimiento según Churchill y Lewis (1983).....	15
Figura 4: Características de las etapas de crecimiento según Churchill y Lewis (1983).....	16
Figura 5: Distribución geográfica de las cafeterías de especialidad en Lima.....	32
Figura 6: Presentación AEB.....	34
Figura 7: Presentación TB.....	35
Figura 8: Presentación TCR.....	36
Figura 9: Ambiente TCR.....	36
Figura 10: Presentación TC.....	37
Figura 11: Proceso investigativo.....	42
Figura 12: Relación entre las teorías aplicadas durante la investigación.....	49
Figura 13: Categoría A1 y la relación entre sus variables.....	53
Figura 14: Categoría A3 y la relación entre sus variables.....	62
Figura 15: Categoría N1 y la relación entre sus variables.....	67
Figura 16: Categoría N2 y la relación entre sus variables.....	70
Figura 17: Categoría N3 y la relación entre sus variables.....	72
Figura 18: Categoría N4 y la relación entre sus variables.....	74
Figura 19: Categoría N5 y la relación entre sus variables.....	75
Figura 20: Cadena de suministro de cafeterías del café.....	75
Figura 21: Categoría E2 y la relación entre sus variables.....	80
Figura 22: Relación entre las categorías de análisis.....	81
Figura 23: Relación entre las dimensiones de Vier Machado en la investigación.....	81

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tiene como objetivo identificar y analizar cómo es que se desarrolla el fenómeno del crecimiento en las empresas del mercado de cafeterías de especialidad, mercado que surgió durante los últimos años en Lima, el cual tiene una propuesta de valor que se enfoca en la calidad a diferentes niveles y dimensiones; es por ello que, tiene una serie de particularidades propias del rubro.

Para esta investigación se cuenta con el apoyo de cuatro cafeterías de especialidad reconocidas del mercado limeño: Arábica Espresso Bar, Tostaduría Bisetti, The Coffee Road y True Caffè. Estas cafeterías, a su vez, han sido parte del inicio de este mercado y pueden, además de brindar información actual, complementar la misma con información de los inicios de este mercado.

La aproximación que se tiene sobre este mercado parte de una revisión de literatura sobre las características del café de especialidad y la tercera ola de las cafeterías, los cuales son conceptos clave para entender el modelo de negocio de las cafeterías de especialidad, además se tiene como punto de partida para la investigación una serie de variables que parten de los trabajos de Churchill y Lewis y Greiner, para de esa manera tener una guía de variables a tener en cuenta durante la investigación.

El análisis de esta información se realizará con ayuda de herramientas metodológicas desarrolladas para el fin de esta investigación, además de las entrevistas realizadas a distintos miembros de este mercado. La sistematización de esta información se llevó a cabo con ayuda de la herramienta ATLAS.ti y ha sido organizada siguiendo la propuesta de Machado para una mejor presentación de las relaciones entre las distintas variables de investigación.

El objetivo final de este trabajo es poder entender las características que acompañan al crecimiento empresarial dentro de este mercado con características particulares en comparación a los demás establecimientos de venta de café.

INTRODUCCIÓN

La presente tesis estudia a las cafeterías de especialidad, las cuales son un modelo nuevo de cafeterías en el mercado de Lima. Estas cafeterías tienen un mercado relativamente joven y, por sus características particulares y novedosas en el mercado de cafeterías de Lima, tiene dificultades para crecer y hacerse un espacio en el mercado. En esta investigación se buscará identificar cómo es que las cafeterías de especialidad manejan el proceso de crecimiento y cuáles son los motivos que favorecen o las que detienen este proceso.

El primer capítulo busca ubicar los objetivos de la investigación. Se presentará el tema a ser tratado, a la vez que se justificará su validez como estudio y el problema que se ha identificado. Igualmente desglosa los objetivos en sub-objetivos que pueden ser identificables con la investigación.

El segundo capítulo, se presenta el marco teórico en el que se desarrolla la investigación. Cuenta con tres partes principales en función a los ejes temáticos de la investigación, que son Crecimiento empresarial, Cafeterías de especialidad y las MYPES y emprendimientos. Este último punto tiene una función complementaria para entender la configuración de las cafeterías de especialidad.

El tercer capítulo tiene como objetivo situar el contexto de las cafeterías de especialidad. Se propone una aproximación desde un panorama global hacia el mercado local, para finalizar con la presentación de los sujetos de estudio.

El cuarto capítulo tiene como objetivo presentar la metodología empleada para el análisis de la información recabada. Se indica cuál es el Alcance, Enfoque, Diseño, Técnicas de recolección y el Marco Muestral de la investigación

El quinto capítulo toma la información de las entrevistas y hallazgos para analizarla utilizando el esquema propuesto por Vier Machado.

El sexto capítulo indica las Conclusiones y Recomendaciones finales de la investigación para los stakeholders del mercado de cafeterías de especialidad y cualquier interesado en el tema del crecimiento de este tipo de negocios.

En el Séptimo capítulo se indican las limitaciones que tuvo la presente investigación.

Finalmente, en el Octavo capítulo se plantean líneas futuras de investigación, tanto en temas de crecimiento, como los relacionados con las cafeterías de especialidad.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1. Tema

Factores de crecimiento de las cafeterías de especialidad en Lima. Estudio de casos múltiple: The Coffee Road, Arábica Espresso Bar, Tostaduría Bisetti y True Caffè.

2. Justificación

Desde un enfoque académico y, en específico, desde las ciencias de la gestión, el crecimiento empresarial ha sido un fenómeno ampliamente estudiado. Las aproximaciones que se tienen parten de estudios que recopilan información de un universo amplio de organizaciones. Estos estudios no profundizan en específico en las particularidades que se pueden presentar en mercados emergentes o nuevos (como es el caso de las cafeterías de especialidad en Lima), pero dadas las características que tiene este nuevo modelo de negocio para el sector al que pertenece (Restaurantes) y las características cambiantes de este sector, se cree conveniente realizar un estudio que logre describir las características que tiene el fenómeno del crecimiento en este nuevo tipo de negocio, el cual apunta por un servicio de una calidad superior, con productos de alta gama, para un mercado que aún se encuentra en desarrollo.

En la actualidad, es escasa la información que se puede obtener sobre decisiones estratégicas enfocada a modelos de crecimiento para pequeñas y medianas empresas en el mercado de cafeterías de especialidad. En consecuencia, la relevancia de la investigación está en plantear una visión integrada de los factores de crecimiento que permita poner en manifiesto la coherencia de una revisión bibliográfica que, desde este enfoque, analiza distintos aspectos del proceso de crecimiento empresarial y sus distintos modelos, puesto que todas las decisiones sobre crecimiento deben tomarse considerando su impacto e implicaciones sobre la creación de valor (Forcadell, 2004).

Por otro lado, desde una perspectiva de la importancia social de hacer una investigación de este tipo, implica que no solamente las cafeterías de especialidad se desarrollan positivamente en un mercado, sino que también, por la estrecha relación que tiene con sus productores, estos se podrán ver beneficiados de este crecimiento a través de un encadenamiento. Los productores, como grupo social, son tradicionalmente invisibilizados por el mercado de consumo de café regular (instantáneos y de cadena), caso contrario al de las cafeterías de especialidad, que no solamente buscan el beneficio económico, sino realzar la imagen del productor e influir en que estos mejoren sus condiciones salariales, laborales y, por extensión, de vida. Esto se dará si es que el modelo de negocio de las cafeterías de especialidad cumple con sus objetivos estratégicos y de crecimiento. Es por eso que el éxito o fracaso de las cafeterías de especialidad no solamente

afecta a los dueños de estas organizaciones, sino también a los productores que son aliados estratégicos de este tipo de negocios.

Finalmente, desde el punto de vista de las necesidades organizacionales de las cafeterías de especialidad, una investigación como la que se plantea brindaría herramientas y puntos de vista que no se consideran habitualmente para la toma de decisiones, ya que en este caso se realizará un análisis del fenómeno del crecimiento en cuatro cafeterías de este sector, cada una con necesidades y objetivos específicos, pero con la particularidad de ser relevantes y visibles en el mercado de cafeterías de especialidad. La información generada podrá, a su vez, ser el insumo para futuras investigaciones con un espectro más amplio de organizaciones a la vez que servirá a los sujetos de estudio como información relevante para futuras decisiones organizacionales. Además, esta es una oportunidad para posibles interesados en emprender dentro del mercado de cafeterías de especialidad y puedan tener una guía previa de ciertas características relevantes del crecimiento en este mercado.

3. Problema

Según la Cámara Peruana del Café y Cacao, la producción mundial del café ha mostrado un crecimiento acumulado de 23% en la última década. “El café peruano se vende en los tres segmentos: 88.8% convencional, 9.8% certificado y 2.4% especialidad” (Cámara peruana de café y Cacao, 2017). La definición exacta para fines del presente trabajo se desarrollará en el capítulo de Marco Teórico.

Como consecuencia, se espera que el mercado de café de especialidad, en el mundo, crezca a un ritmo de 10% para el 2021 (Business Wire, 2017) y con ello las cafeterías de especialidad. Las cafeterías de especialidad son un modelo de cafetería cuyo objetivo es procurar la calidad. Existe una serie de características bajo las cuales este tipo de negocio busca diferenciarse de los modelos previos (cafeterías de cadena, cafeterías tradicionales, entre otras) apostando por cuidar meticulosamente la calidad dentro de cada uno de los eslabones de la cadena de suministro de la materia prima principal: el café en grano verde. Esta actividad de por sí ya lo diferencia como modelo de la forma de aprovisionamiento que tienen el resto de cafeterías que buscan la maximización de utilidades, en muchos casos a costa de la calidad de los productos. Otra forma de diferenciación presente en este tipo de negocios es el cuidado al detalle del concepto que brinda cada una de estas cafeterías¹.

¹ El concepto es un elemento intangible, pero crucial en una cafetería de especialidad, ya que este determina una serie de decisiones a nivel empresarial y a nivel conceptual dentro de este tipo de cafeterías. El concepto influye desde la decoración de la cafetería hasta la forma en la cual los trabajadores interactúan con los clientes. Es parte de la propuesta de valor que ofrecen este tipo de negocios.

Uno de los principales problemas para este tipo de cafeterías es que posee gran dinamismo en la entrada y salida de negocios en el mercado, pero solo algunas tienen la capacidad de mantenerse. Fenómeno que también se identifica en el mercado de las MYPES del segmento de Restaurantes, ya que este tipo de negocios, en el mercado peruano, tiene pocas barreras de entrada (Rubio et al., 2008) y una alta posibilidad de fracaso comercial. Otro factor a tener en cuenta es el mercado de servicios y bienes sustitutos que tiene este tipo de negocios, ya que no cuentan con el capital como para realizar grandes campañas de marketing como si lo tendría una cafetería de cadena (Starbucks, Juan Valdez, etc.). Esto lo convierte en un tipo de empresa que ofrece un producto altamente sustituible, por lo cual enfocan sus recursos en dos objetivos principales: 1) transmitir el concepto de las cafeterías a los clientes y 2) educarlos en “la cultura del café”².

Por el lado de la demanda, el cliente que busca los servicios de este tipo de cafeterías no solamente busca saciar la necesidad de tomar café, sino también busca un producto de calidad en un ambiente acorde. La mayoría de los clientes que se identifica durante la presente investigación llegan a este tipo de negocios en busca de un producto diferente a la propuesta masiva comercial. En muchos casos la labor comunicativa de estas cafeterías hace que sus clientes se fidelicen a través de un producto de calidad, un concepto claro y una cultura distinta. Estas tres características hacen del cliente de las cafeterías de especialidad un cliente que exige un valor agregado superior al promedio del mercado³.

Dentro de este contexto, surge la necesidad de crecimiento en este mercado, pero existe un desconocimiento acerca de las herramientas necesarias para ello: los recursos limitados, la falta de experiencia y el desconocimiento sistematizado de cómo emplear dichos recursos en actitudes y decisiones. Además, un análisis de los factores internos y externos revelan un problema que estaría limitando el desarrollo de dichos establecimientos.

Por otro lado, un elemento indispensable en el crecimiento de las cafeterías de especialidad se basa en el conocimiento teórico. Las investigaciones sobre el café de especialidad aumentaron durante la última década, pero todavía es un campo de estudio emergente. Un indicador de ello es la falta de consenso sobre la definición exacta de lo que es un café de especialidad. Asimismo, existe un vacío literario acerca de los principales factores que guían el crecimiento de una cafetería de especialidad, además de manifestarse la inexistencia de un marco de referencia acerca de aquellas variables que permitan entender o describir la dinámica que manejan este tipo de cafeterías para conseguir sus objetivos de crecimiento.

² Este concepto se desarrolla a profundidad en el apartado del Marco Teórico y se complementa con las evidencias recabadas durante la investigación, plasmadas en el apartado de Hallazgos y Análisis.

³ Las características de los clientes de las cafeterías de especialidad se analizan más a detalle en el apartado de Análisis dentro de la categoría E2.

Es en estos vacíos de conocimiento donde se desarrollará la presente investigación enfocada en un primer momento en dos dimensiones: Actividades Operativas y Actitudes Gerenciales. Con fines de la presente investigación, se entiende las Actividades Operativas como las variables propias de las operaciones cotidianas y de las actividades recurrentes que realizan los trabajadores durante sus jornadas de trabajo. Por otro lado, se entiende a las Actitudes Gerenciales como todo el conjunto de variables que están relacionadas a una toma de decisiones o una postura tomada a nivel gerencial que afecte el desarrollo y; por consiguiente, el crecimiento de las cafeterías de especialidad.

Además, partiendo de estas dos dimensiones iniciales, se organizó la información en función a las dimensiones que se encuentran dentro de una organización, esquema propuesto por Vier Machado (2016) y que rescata las variables iniciales de investigación para presentarlas dentro de tres dimensiones propuestas: Agente, Negocio y Entorno.

Toda la información que sustenta el problema que se ha identificado y se desarrolló en la presente investigación está basado en las observaciones y la documentación existente hasta agosto del 2019. El período temporal que analiza la presente investigación abarca los años 2018 y 2019.

4. Objetivos de investigación

En el presente apartado se presentan los objetivos principales y específicos de la presente investigación, los mismos pueden ser revisados a mayor detalle en el Anexo de la matriz de consistencia (ver Anexo S).

4.1. Objetivo principal

Identificar los factores relevantes que influyen en el crecimiento empresarial de las cafeterías de especialidad The Coffee Road, Arábica Espresso Bar, Tostaduría Bisetti y True Caffè.

4.2. Objetivos secundarios

1. Presentar las características que llevaron al crecimiento a las cafeterías de especialidad de referencia en función a la experiencia de sus Agente⁴, previa al período de estudio.
2. Analizar las principales características de las cafeterías de especialidad de referencia y las características del Entorno⁵ en el que se desenvuelven.

⁴ Entendido en términos de Vier Machado.

⁵ Ídem.

3. Determinar los factores relevantes para el crecimiento empresarial de las dimensiones de Negocio⁶ de las cafeterías de referencia durante el período de estudio.
4. Presentar la interacción entre el punto 2 y 3 que conlleven al crecimiento empresarial en función a las organizaciones estudiadas.

5. Preguntas de investigación

5.1. Pregunta principal

¿Cuáles son los factores relevantes que influyen en el crecimiento empresarial de las cafeterías de especialidad: The Coffee Road, Arábica Espresso Bar, Tostaduría Bisetti y True Caffè?

5.2. Preguntas secundarias

1. ¿Cuáles son las características que llevaron al crecimiento a las cafeterías de referencia hasta el inicio de la investigación?
2. ¿Cuáles son las características de las cafeterías de especialidad de referencia y de su entorno que influyen en el crecimiento empresarial?
3. ¿Cuáles son los factores relevantes de las dimensiones organizacionales que influyen en el crecimiento de las cafeterías de referencia?
4. ¿Cómo es que la interacción entre los factores relevantes de las dimensiones organizacionales influye en el crecimiento de las cafeterías de referencia?

6. Viabilidad

Se contó con el apoyo de los tres gerentes de las cuatro cafeterías de especialidad estudiadas en la presente investigación. Los gerentes brindaron su completa disposición a la realización de entrevistas a ellos mismos y a sus trabajadores para la etapa de campo.

Otro aspecto que permitió la factibilidad del estudio fue que uno de los miembros del grupo fue barista de especialidad por un año y cuenta con múltiples contactos dentro del mercado de cafeterías de especialidad. Esto permitió acceder a entrevistas con expertos; que, de otra manera, no se hubiesen podido realizar. Además, de contar con los recursos de tiempo, académicos e intelectuales para el cumplimiento de los objetivos planteados en la presente investigación.

⁶ Entendido en términos de Vier Machado.

De la misma forma, se pudo acceder a asesorías puntuales con distintos profesores especialistas en el campo del Crecimiento empresarial que dieron alcances y guías en la etapa previa a la investigación, a la vez que brindaron apoyo al proceso de planificar la investigación, organizar la data y, finalmente, analizarla en términos de crecimiento empresarial.



CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO

El presente capítulo se desarrolla en función a tres campos relevantes. El primer campo es el Crecimiento empresarial, en el cual se realiza una revisión sobre la literatura más relevante sobre las distintas nociones acerca del crecimiento empresarial, así como los modelos más notables desarrollados a lo largo de la historia. También se exponen distintas definiciones de “factor”, ya que será el término que acompaña la investigación y que es definido en el desarrollo del capítulo. El segundo campo a desarrollar es el de café y cafeterías de especialidad, en el cual se desarrollan tres cuestiones en particular: las olas del café, la definición de café y cafeterías de especialidad y los tipos de cafeterías existentes en el mercado presentados en una tabla de clasificación (ver Anexo C) y, finalmente, en el tercer campo se desarrollan los temas relacionados a MYPES y emprendimientos, que son la forma principal de estructura de negocio a un nivel formal en el cual se desarrollan las cafeterías de especialidad, y en específico las del presente estudio.

1. Crecimiento empresarial

1.1. Definición de crecimiento empresarial

A lo largo de la historia el estudio del crecimiento empresarial ha sido abordado desde diferentes perspectivas y, debido a la complejidad del campo, se ha dificultado el establecimiento de una sola definición; por esta razón, Correa (2000) afirma que el crecimiento empresarial no cuenta con una Teoría General ni una conceptualización universal aceptada para dicho término, pues se presentan distintas dificultades como la caracterización de la propia empresa y la multiplicidad de criterios de medida.

A continuación, se presentan distintas consideraciones en torno a la definición de crecimiento empresarial aportadas por expertos que permitirán un acercamiento a dicho concepto.

El crecimiento se caracteriza por la acción compleja de las modificaciones internas que desembocan en un aumento de las dimensiones y cambios en las características de los objetos sometidos a tal proceso. Es decir que el crecimiento se origina a causa de los recursos internos de la organización cuando estos no están siendo utilizados provechosamente; por ello, dicha autora menciona que desde el momento en que la dirección se esfuerza por explotar al máximo los factores de producción de que dispone se produce un proceso dialéctico verdaderamente dinámico que favorece el crecimiento continuo. Según la perspectiva de Penrose, el crecimiento de una organización se genera de adentro hacia afuera (citado en Correa, 2000, pp.9-10).

Según Perroux (citado en Correa, 2000, p.10), el crecimiento se define por el aumento duradero de la dimensión de una unidad económica simple o compleja, realizado con cambios de

estructura y eventualmente de sistema, y acompañado de progresos económicos variables. Este concepto está enlazado indisolublemente con el aumento de la dimensión y con el cambio estructural.

De la misma manera, la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (en adelante AECA) considera que “el crecimiento de la empresa representa el desarrollo que está alcanzando la misma, manifestada tanto por el incremento de las magnitudes económicas que explican su actividad como por los cambios observados en su estructura económica y organizativa” (citado en Correa, 2000, p.10). Este concepto manifiesta que los elementos clave que determinan el crecimiento de una organización son el incremento tanto en el ámbito económico como en las dimensiones estructurales.

Desde otro punto de vista, Charan (2004) menciona que “el crecimiento permite que una empresa logre conseguir a los mejores empleados y los conserve y, como es bien sabido, las capacidades, habilidades y competencias del personal se podrían constituir en fuente de ventaja competitiva” (citado en Aguilera y Puerto, 2012, p.14).

Finalmente, Blázquez, Dorta y Verona definen el crecimiento como

El proceso de adaptación a los cambios exigidos por el entorno o promovido por el espíritu emprendedor del directivo, según el cual, la empresa se ve compelida a desarrollar o ampliar su capacidad productiva mediante el ajuste o adquisición de nuevos recursos, realizando para ello cambios organizacionales que soporten las modificaciones realizadas; todo lo cual debe venir avalado por la capacidad financiera de la empresa que permita, a través de dicho proceso, obtener una competitividad perdurable en el tiempo (Blázquez, Dorta y Verona, 2006).

La definición presentada por Blázquez se diferencia de las anteriores propuestas debido a que afirma que el crecimiento de la organización se efectuará siempre y cuando surjan dos escenarios: si la empresa logra adaptarse a cambios externos (reacción) o si el dueño tiene la suficiente destreza para dirigir su organización (Blázquez et al., 2006).

Para fines de la presente investigación, se considera al crecimiento empresarial como un proceso complejo, en el cual confluyen múltiples dimensiones de la actividad económica. Dicho proceso tiene como finalidad llevar a la organización a un estado superior al actual en función a los objetivos propuestos internamente y a las metas organizacionales que tenga cada una de estas organizaciones. Es por esta razón, que el crecimiento no se mide solamente en función al tamaño de la organización, sino también a la consecución de los logros establecidos.

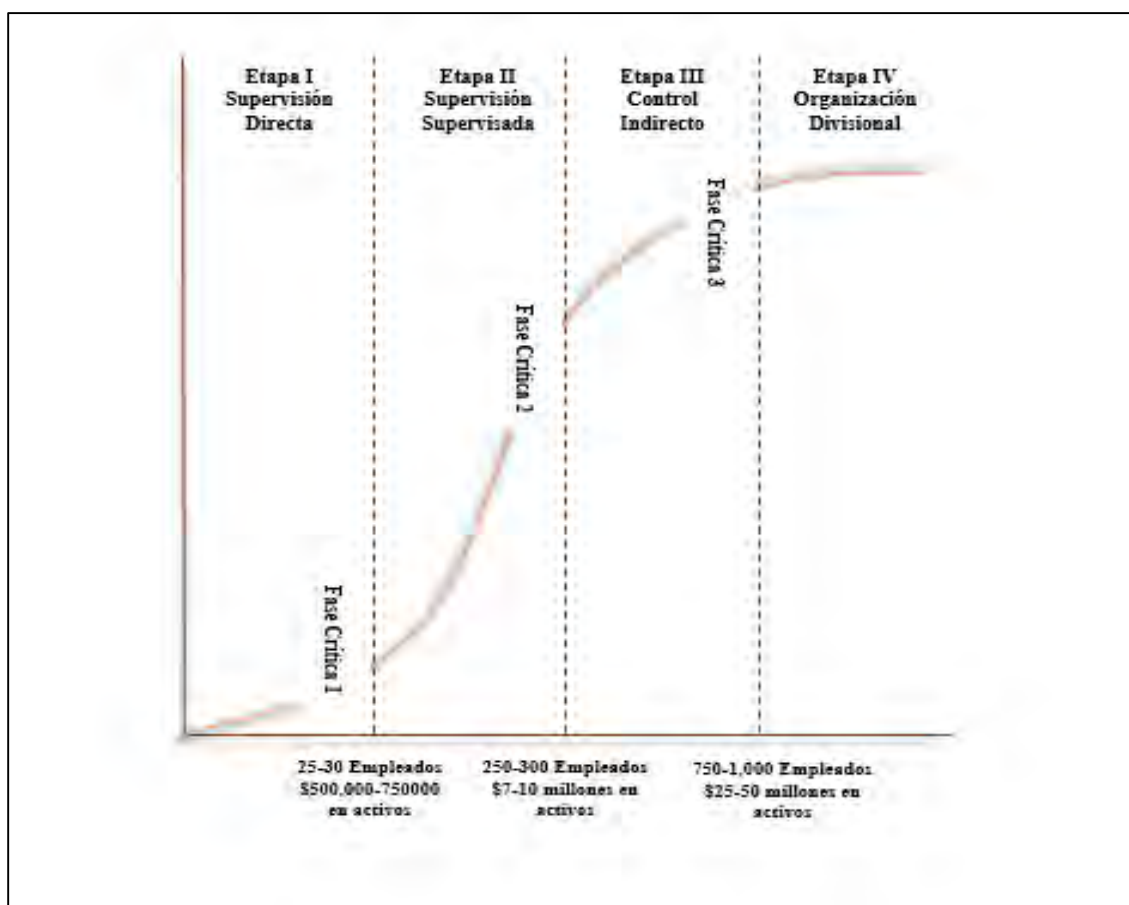
1.2. Modelos de crecimiento empresarial

En el presente apartado se presentarán las teorías y modelos de crecimiento empresarial más relevantes a lo largo de la historia, desde las más antiguas hasta las más recientes, cuya postura tiene un enfoque más empírico. Estas últimas son las recomendadas, dado que en ellas inciden “una amplia variedad de factores de carácter tanto macro como micro que además están relacionados” (Erauskin, 2011, p.20).

Como se pudo apreciar en el apartado anterior, el crecimiento empresarial no es un concepto reciente. Las organizaciones siempre han buscado crecer, pero hasta las empresas más grandes que existieron durante la primera mitad del siglo XX crecieron de una manera intuitiva y teniendo a la economía como ciencia base (Rostow, 1959); sin embargo, siempre hubo una idea de cómo realizar este proceso. El primero en plantear un modelo de crecimiento fue Steinmetz quien, pioneramente, propuso un modelo de tres “etapas críticas”, las cuales lo son porque “un fracaso al vivirlas resultaría en la muerte del negocio, ya sea porque el negocio deba ser liquidado o vendido” (Steinmetz, 1969, p.29). Por ser pionero en este campo y el que desencadenó la tendencia de caracterizar el crecimiento de los “pequeños negocios” en etapas, este trabajo no resalta necesariamente por una metodología sofisticada, sino que es una guía de conocimientos prácticos con fundamentaciones teóricas basada en estudios exclusivamente industriales.

Como se puede apreciar en la Figura 1, tiene una visión de crecimiento empresarial propia de su época, ya que en su estudio parte del conocimiento que tiene sobre un universo cerrado de empresas meramente productivas; por ello, sus etapas están relacionadas a la productividad de la organización y no explora a profundidad las dimensiones relacionadas a la gerencia y a la gestión.

Figura 1: Etapas de crecimiento organizacional según Steinmetz (1963)



Adaptado de: Steinmetz (1963, p.30)

Años después surgió un modelo que le da un giro completo a lo que se denominaba las etapas de crecimiento. En 1972, Greiner plantea el modelo de Etapas y Revoluciones, que incorpora la presencia del momento de la transición de una etapa a otra como una etapa en sí misma, la cual denomina “Etapas de revolución”, todo esto delimitado en dos ejes en los que crecen las organizaciones que son el tamaño y la edad (Greiner, 1972). En este modelo se observa que las organizaciones pueden tener un crecimiento rápido o lento, pero siempre pasando por las etapas de revolución. Además, Greiner (1972) se enfoca tanto en las actividades operativas como en las actitudes gerenciales que determina cada etapa del crecimiento empresarial.

El siguiente hito dentro de las propuestas de un modelo de crecimiento es el modelo de cinco etapas (nuevamente) propuesto por Neil Churchill y Virginia Lewis, quienes proponen un modelo que se basa en una revisión de modelos previos y no los intenta refutar, sino que los percibe como una evolución teórica natural. El modelo plantea las dimensiones de crecimiento en función a las Actitudes gerenciales y la Estructura organizacional (Churchill y Lewis, 1983, p.6). De la misma manera, otro hallazgo en el trabajo de Churchill y Lewis es que le añaden complejidad al desarrollo de las organizaciones, ya que plantean que no hay solo un camino para

crecer y, principalmente, que hay más de un camino para fracasar, sin importar en qué etapa de desarrollo se encuentre (Churchill y Lewis, 1983).

El siguiente gran avance en la teoría del Crecimiento Empresarial se origina en virtud de un trabajo crítico, más que propositivo. En el “Review of business growth models”, Muhos critica acertadamente a los modelos con carácter determinista y examina a detalle los supuestos que estas investigaciones han realizado, llegando a una conclusión y es que encuentra que, tras hacer un meta-análisis de los últimos 60 años de estudios en crecimiento empresarial, las empresas pueden crecer en las etapas que quieran, pero siempre tienen la capacidad de saltarse alguna, retroceder o intentar superar la etapa de revolución, fracasar y retroceder una etapa, lo cual no era explicado en ninguno de los modelos anteriores (Muhos, 2015). Los movimientos entre etapas no necesariamente deben ser escalonados, sino que también cabe la posibilidad de tener saltos entre una etapa y otra, no necesariamente la inmediatamente superior. Del mismo modo, explica que una empresa no debe permanecer por un tiempo prolongado en una misma etapa, pues su proceso de crecimiento y de permanencia en el mercado estarían destinados a la involución o, incluso a la muerte del negocio (Muhos, 2015).

Estudios recientes de crecimiento como el de Matejun y Mikoláš (2017) plantean modelos de crecimiento dinámicos, en los cuales solo hay un momento inicial lineal de sobrevivencia y a partir del cual la organización comienza un ciclo de iteraciones en función a un crecimiento no lineal que ya no se divide en etapas, sino en rutas (paths) que centra la importancia del desarrollo de la organización en la gestión.

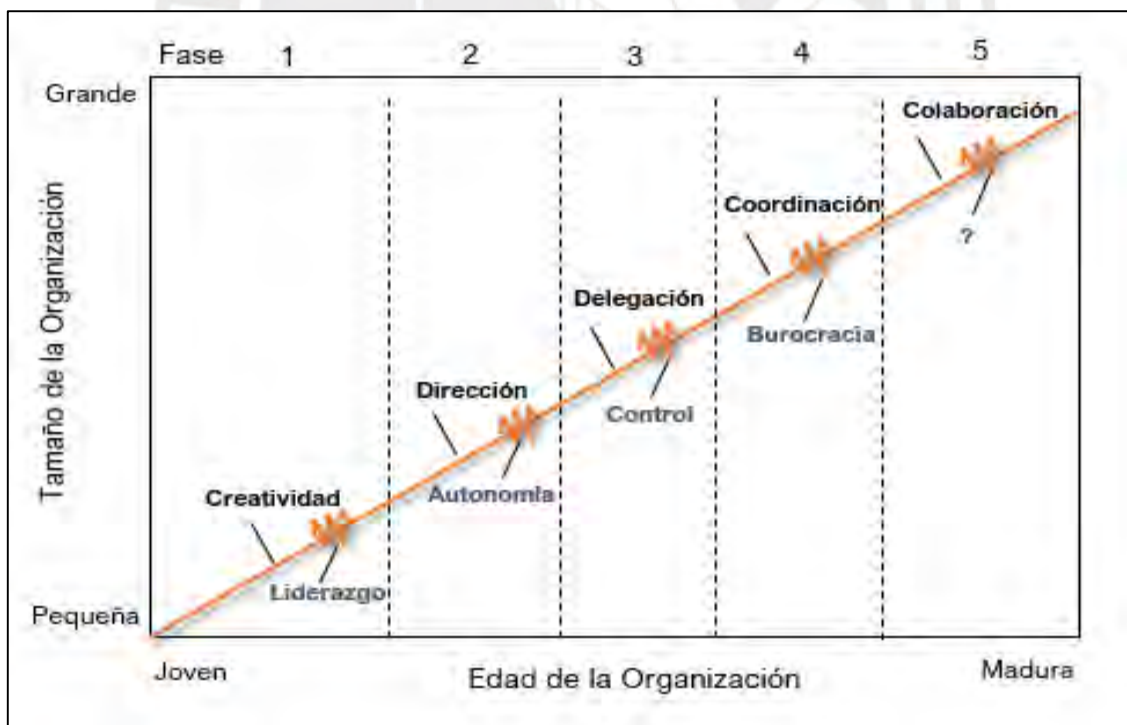
Para fines del presente estudio, y con base a la revisión bibliográfica realizada previamente, las teorías de crecimiento pertinentes para la investigación son las propuestas por Greiner (1972) y Churchill y Lewis (1983) con la finalidad de visibilizar la importancia de las fases del crecimiento de las empresas, explicando las características propias en cada una de ellas y ubicando, posteriormente, a los sujetos de estudio seleccionados.

Además de ello, se consideran pertinentes estas teorías, ya que están diseñadas específicamente para pequeñas empresas y porque presentan un soporte inicial para la esquematización de los factores de crecimiento en la etapa de exploración del trabajo de campo; de manera que, la información se base en ambos modelos para el fundamento de las dimensiones de las actividades operativas y las actitudes gerenciales. Estas dimensiones serán la base sobre la cual se definirán las variables de investigación; para de esa manera, poder analizar posteriormente la información que se recabe en la etapa de campo sobre la base de conceptos propios de las teorías de crecimiento de Greiner (1972) y Churchill y Lewis (1983)

A continuación, se desarrollarán a detalle las teorías mencionadas para la adecuada comprensión del lector.

Como se mencionó anteriormente, según el modelo de Greiner (1972), una organización evoluciona a través de cinco fases desde su nacimiento hasta su madurez, estas son la creatividad, dirección, delegación, coordinación y colaboración. En cada una de estas fases la empresa adopta un comportamiento específico, el cual se encuentra influido por la edad, el tamaño de la organización, la estrategia, la estructura y la situación del sector. De esta manera, Greiner (1972) divide cada fase en dos etapas: la evolución, que se refiere a aquellos períodos prolongados de crecimiento en los que no existen cambios importantes, y la revolución, cuyos períodos sí sufren cambios considerables. Esto quiere decir que una empresa evoluciona a consecuencia de su revolución anterior. De esta manera, dicha empresa puede poseer una base consistente al inicio, pero conforme va creciendo, esta misma base puede convertirse en su propia fuente de destrucción de valor. De este estado de crisis o revolución, solamente se puede salir realizando los cambios respectivos, tanto en la estructura como en el liderazgo de la organización (Greiner, 1972). Esto quiere decir que las organizaciones deben necesariamente enfrentar grandes retos de este tipo para alcanzar el éxito empresarial.

Figura 2: Cinco fases de crecimiento según Greiner (1972)



Adaptado de: Greiner (1972, p.5)

Tabla 1: Etapas de Evolución y Revolución

Etapa de evolución	Etapa de revolución
Creatividad	Liderazgo
Dirección	Autonomía
Delegación	Control
Coordinación	Burocracia
Colaboración	?

Adaptado de: Greiner (1972, p.5)

Es así que el modelo de Greiner (1972) identifica cinco fases de crecimiento por las que pasan las empresas. Estas serán explicadas a manera de resumen mediante la tabla presentada a continuación:

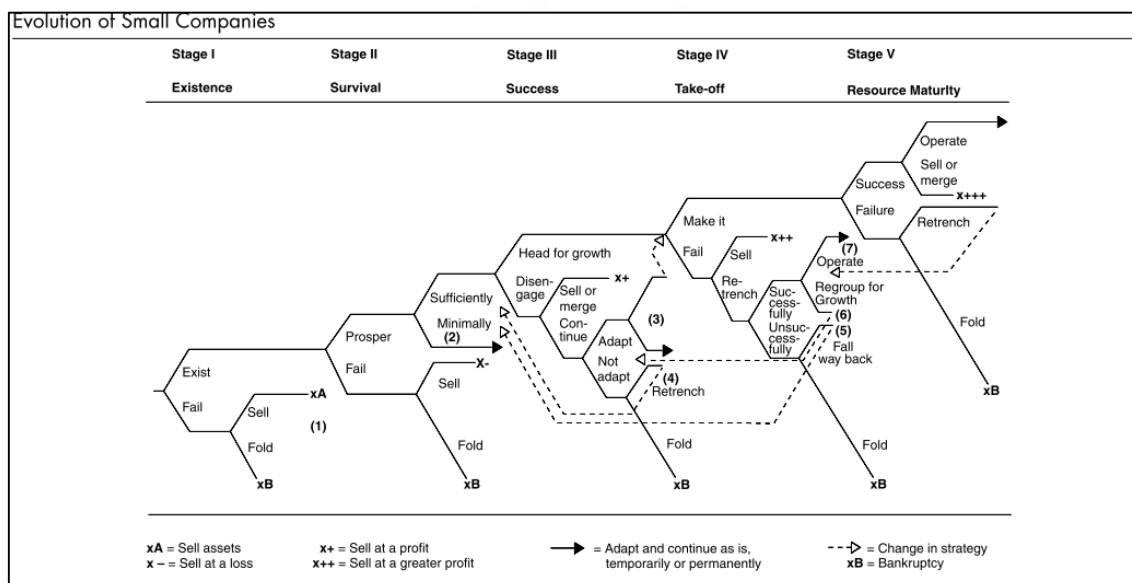
Tabla 2: Fases de crecimiento según Greiner (1972)

Fase	Características
Creatividad	<p>Creación de un producto o un mercado. Los fundadores poseen orientación técnica o empresarial. Energías físicas y mentales se enfocan totalmente en la empresa. La comunicación entre los empleados es frecuente e informal. Decisiones y motivación son sensibles a los comentarios del mercado: gerencia actúa según la reacción de los clientes. Primera revolución: crisis del liderazgo. Necesidad de la presencia de un gerente fuerte que posea conocimientos y habilidades necesarias para introducir nuevas técnicas de negocios.</p>
Dirección	<p>Liderazgo capaz y directivo. Estructura organizativa funcional con asignaciones de trabajo cada vez más especializadas. Dominio de sistemas contables de inventarios y compras. Comunicación más formal e impersonal a medida que crece la jerarquía de títulos y posiciones. Nuevo gerente y supervisores clave asumen la mayor parte de la responsabilidad de dirección. Supervisores de nivel inferior son tratados más como especialistas funcionales que como gerentes autónomos en la toma de decisiones. Inicio de la segunda revolución: crisis de autonomía.</p>
Delegación	<p>Estructura organizativa descentralizada: mayor responsabilidad a gerentes de bajo nivel. Nuevos problemas: ejecutivos perciben pérdida de control sobre los operarios y la empresa en general. Tercera revolución o crisis de control: alta gerencia busca recuperar el control de la compañía. Las empresas que logran superar esta crisis encuentran la solución en el uso de técnicas especiales de coordinación.</p>
Coordinación	<p>El planeamiento es formal Centralización del soporte funcional Personal corporativo supervisa la coordinación de los miembros</p>
Colaboración	<p>Capacidad del equipo de solución de problemas Se forman equipos de trabajo multifuncionales Existe un soporte descentralizado La organización es de tipo matricial</p>

Adaptado de: Greiner (1972, pp.5-8)

Por otro lado, y a manera de complemento de la teoría presentada previamente, los investigadores Churchill y Lewis (1983), concibieron un modelo de crecimiento que se concentra sobre todo en las primeras fases de una organización. Esto quiere decir que este modelo se aplica en su mayoría en MYPES. Además, es necesario indicar que se utilizará este modelo como referencia para el presente estudio debido a que desarrolla con más detalle la dimensión de las actitudes gerenciales de las empresas en crecimiento, igualmente desarrolla algunos aspectos operativos como los sistemas formales de gestión, aunque en menor detalle.

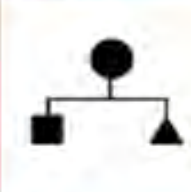
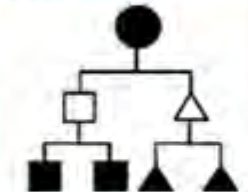
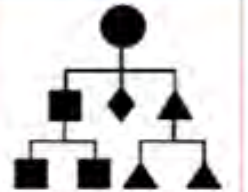
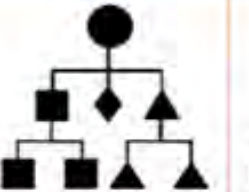
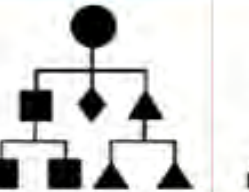
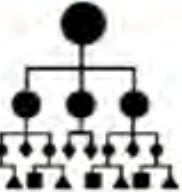


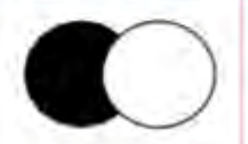


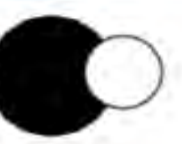
Figura 3: Fases de crecimiento según Churchill y Lewis (1983)



Fuente: Churchill y Lewis (1983, p.3)

El modelo de Churchill y Lewis consta de cinco fases en las que se describe el crecimiento de las organizaciones en función al estilo gerencial, la estructura organizacional, los sistemas formales de gestión, los objetivos estratégicos principales y el grado de implicación de la dirección (Churchill y Lewis, 1983), siendo el estilo gerencial una dimensión relevante para la presente investigación, debido a que es el gerente el encargado de la planificación, organización, dirección y control de todas las actividades de la empresa. Además de ello, la actividad de la gerencia es fundamental porque es la que se encarga del establecimiento de los planes estratégicos que permiten el cumplimiento de los objetivos (Chiavenato, 2007).

Figura 4: Características de las etapas de crecimiento según Churchill y Lewis (1983)

	Etapa I Existencia	Etapa II Supervivencia	Etapa III-D Éxito- Desconexión	Etapa III-G Éxito- Crecimiento	Etapa IV Despegue	Etapa V Madurez de recursos
Estilo de gerencia	Supervisión directa	Supervisión supervisada	Funcional	Funcional	Divisional	Línea y staff
Organización						
Planificación	Mínimo a inexistente	Mínimo	Básico	En desarrollo	Maduración	Extendido
Estrategia principal	Existencia	Supervivencia	Mantener el statu quo rentable	Obtener recursos para el crecimiento	Crecimiento	Retorno de inversión
Propietario y el negocio						

Adaptado de: Churchill y Lewis (1983)

La siguiente tabla ilustra los aspectos más importantes acerca del estilo de gerencia en cada una de las fases de crecimiento propuestas por Churchill y Lewis (1983).

Tabla 3: Fases de crecimiento según Churchill y Lewis (1983)

Fases	Características
Existencia	El propietario es el encargado de dirigir directamente a los empleados. Podría decirse que el propietario “es” la organización, ya que su presencia es fundamental. Principal problema: obtener consumidores, brindar un servicio/producto de calidad Es muy importante que el emprendedor posea una fuerte disposición a soportar presiones de tiempo, energía y financieras, con la finalidad de que la empresa pueda mantenerse en el mercado.
Supervivencia	La organización posee suficientes clientes, quienes se encuentran satisfechos y realizan una compra repetitiva. El propietario aún es el encargado de la toma las decisiones estratégicas de la empresa. Principal problema del propietario: generación de dinero suficiente para poder crecer. Presencia de un director de ventas que reporta al propietario.
Éxito	Éxito-desconexión: Necesarios gerentes de diversas áreas Planificación estratégica: dominio compartido del propietario. Éxito-crecimiento: El propietario utiliza los beneficios y su capacidad de endeudamiento para financiar el crecimiento. Sistemas y planeamientos indispensables
Despegue	El propietario se plantea la cuestión de delegar más. Organización descentralizada Dueño se separa del negocio y no necesariamente participa en las operaciones diarias Puntos críticos: capacidad del propietario de la delegación y en la generación de financiamiento.
Madurez de recursos	El propietario se encuentra separado de la organización. La organización cuenta con los recursos y el personal necesarios para operar estratégicamente. Principales retos para enfrentar: mantener el espíritu emprendedor, que ha guiado a la organización, y la flexibilidad.

Adaptado de: Churchill y Lewis (1983)

Como se puede apreciar, las primeras fases de este modelo se encuentran determinadas por la influencia del propietario dentro de la organización; por ello, es necesario considerar su presencia para lograr el ansiado crecimiento. A partir de ello, se infiere que las habilidades necesarias requeridas son las capacidades de un emprendedor, en las fases iniciales, y la gestión profesional, en las últimas.

Finalmente, Churchill y Lewis (1983, p.9) mencionan ocho factores clave - cuatro enfocados a la empresa y cuatro relacionados al propietario - que son determinantes en el crecimiento y desarrollo de las organizaciones. Para los objetivos de este estudio se adaptaron y

analizaron, principalmente, los factores relacionados al propietario y su relación con sus organizaciones.

Tabla 4: Factores Claves de Gestión según Churchill y Lewis (1983)

Enfocados a la empresa	Relacionados al propietario
Recursos financieros, incluyendo efectivo y poder de préstamo.	Los objetivos del propietario para sí mismo y para la empresa.
Recursos de personal, relacionados con el número, la profundidad y la calidad de las personas, especialmente en los niveles de administración y personal.	Las habilidades operativas del propietario para realizar importantes trabajos como marketing, innovación, producción y administración de la distribución.
Recursos de sistemas, en términos del grado de sofisticación tanto de la información como de los sistemas de planificación y control.	Capacidad de gestión del propietario y buena voluntad para delegar responsabilidades y gestionar las actividades de otros.
Recursos comerciales, incluidas las relaciones con los clientes, la participación en el mercado, las relaciones con los proveedores, los procesos de fabricación y distribución, la tecnología y la reputación, todo lo cual le da a la empresa una posición en su industria y mercado.	Las habilidades estratégicas del propietario para mirar más allá del presente y relacionar los puntos fuertes y débiles de la empresa con sus objetivos.

Adaptado de: Churchill y Lewis (1983)

En este sentido, se tomarán las variables propuestas por los modelos de Greiner (1972) y Churchill y Lewis (1983) para el período de exploración de la investigación; sin embargo, para el análisis, se presentará la información en función del modelo de Machado (2016), ya que organiza de una manera más simple y entendible las variables propuestas por diversos autores y permite tener una visión más clara de cómo se puede estar dando el fenómeno del crecimiento que se estudia en el presente trabajo. En el siguiente apartado se explicará el modelo de Machado en función de la utilidad que tiene para la investigación.

1.3. Factores del crecimiento empresarial

Como parte de este apartado es conveniente desarrollar una revisión sobre las distintas nociones de lo que se entiende por “factor”, ya que es un concepto muy importante para la presente investigación.

Una definición de factor es la que se desprende del concepto Critical Success Factor (CSF), que es una metodología que identifica información relevante para el desarrollo de sistemas que permiten revisar factores previamente identificados para medir la eficiencia de entidades financieras principalmente (Shank, Boynton, y Zmud, 1985). Por otro lado, la definición que plantea Kim, no define qué entiende por “Factores clave” pero en la introducción propone que son los factores que apuntan a determinar el éxito en negocios pequeños y emprendimiento (Kim y Jeon, 2018). Otra propuesta muy relevante es la de Villegas en su texto de “Gestión por factores críticos”, ya que realiza una revisión completa del desarrollo de “factores críticos de éxito” e infiere lo siguiente:

La definición misma de factor crítico de éxito debe ajustarse en su alcance y significado al nivel organizacional en que quiera aplicarse esta herramienta de gestión siendo mucho más operativo en niveles cercanos a la ejecución de tareas y más universal en niveles tocantes a la definición de rumbos estratégicos, característica que señala la necesidad de crear un entramado vertical coherente de factores críticos de éxito (Villegas, 2005, p.4).

Por otro lado, la Real Academia Española (RAE) tiene diez acepciones para esta palabra. Con fines de esta investigación, se utiliza la tercera que lo define como: “Elemento o causa que actúan junto con otros” (Diccionario de la lengua española, 2018). Se ha escogido esta definición por su simpleza, porque se considera que es la definición que más se ajusta a los fines de esta investigación y por su naturaleza no se ve sesgada desde su origen con otras teorías como sí sucede en las definiciones propuestas por los distintos autores previamente mencionados.

En lo referido a los factores de crecimiento empresarial, Machado (2016) propone un modelo integrado de crecimiento asociando lo que ella denomina los “determinantes de crecimiento” a tres niveles: el Agente, refiriéndose al dueño o gerente, el Negocio o la empresa a analizar y el Entorno, el cual se refiere al contexto en el que se desarrolla la empresa.

A continuación, se detallarán en la siguiente tabla los factores de crecimiento empresarial en cada una de las dimensiones propuestas por Machado.

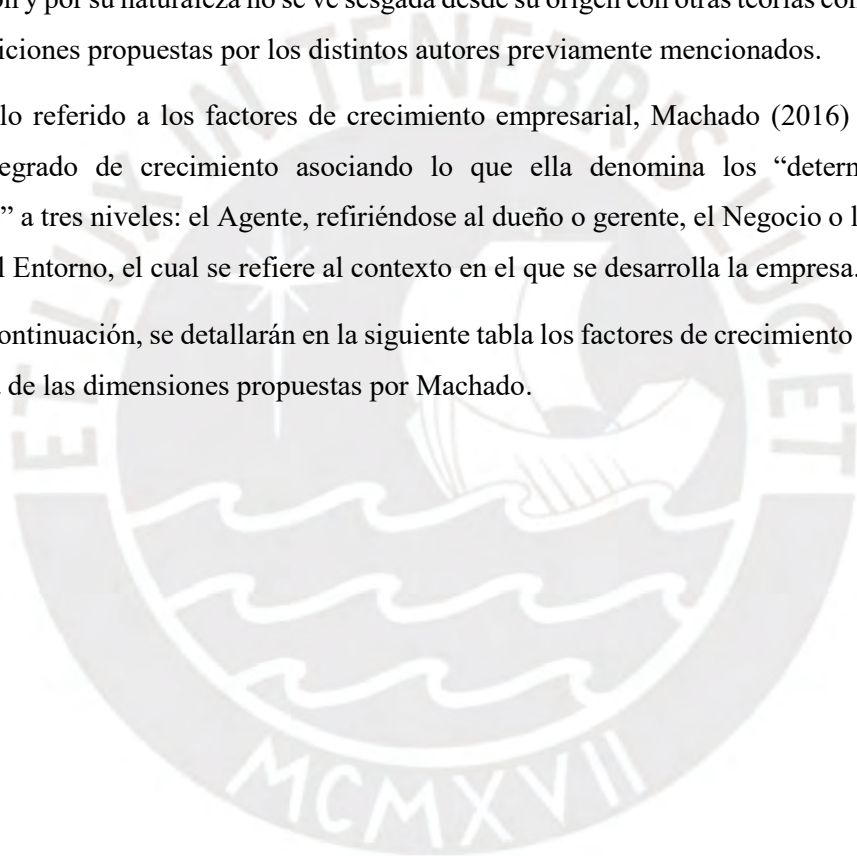


Tabla 5: Factores del Crecimiento Empresarial según Machado (2016)

Factores del crecimiento empresarial	
Agente	<ul style="list-style-type: none"> Nivel de educación y experiencia Experiencia en el sector Experiencia con otras empresas Experiencia previa exitosa Inserción en redes de contacto Edad Temor al fracaso Objetivos personales Aspiraciones de crecimiento y aspiraciones previas de crecimiento Motivación en crecimiento Intenciones de crecimiento Expectativas de crecimiento Equilibrio entre el trabajo y familia
Negocio	<ul style="list-style-type: none"> Tamaño y edad de la empresa Ubicación geográfica Aprendizaje y experiencia Gestión del conocimiento Misión y compromiso de la empresa hacia el crecimiento Innovación y desarrollo en productos y servicios Contratación de consultores y expertos Desarrollo de las competencias de gestión Estrategias de recursos humanos (incentivos financieros y desarrollo) Estrategias de marketing Redes y proyectos en conjunto con los proveedores. Exportación e internacionalización Franquicias Fusiones, adquisiciones, alianzas estratégicas
Entorno	<ul style="list-style-type: none"> Condiciones de mercado y de oferta y demanda Dinamismo del sector y barreras de entrada Inversiones y capital de riesgo Universidades y mecanismos de transferencia de tecnología Disponibilidad y facilidad de acceso a los recursos Disponibilidad de los recursos humanos Importancia de los stakeholders Importancia de los lazos familiares Redes, alianzas y red de empresas Políticas públicas y políticas nacionales o locales de apoyo a las empresas

Adaptado de: Machado (2016)

Para efectos de la investigación el foco de los hallazgos y el análisis de los casos de estudio se organizaron en función al modelo propuesto por Machado, haciendo énfasis en los tres niveles presentados por la investigadora: Agente, Negocio y Entorno, ya que según Chandler (2009, citado en Seclén, 2016) “el empleo de modelos multinivel, que comprende variables asociadas con las dimensiones (propietario-agente, empresa y entorno), es altamente recomendado”. Teniendo en cuenta este punto, se realizó una adaptación de los factores que se encuentran dentro de cada nivel para facilitar el desarrollo de la investigación (ver Anexo A).

Habiendo presentado los distintos modelos que se utilizaron durante la investigación y habiendo explicado la forma en la cual serán aplicados en el análisis del trabajo de campo, se procederá a introducir un concepto crucial, ya que está profundamente relacionado con los sujetos estudio seleccionados. Este concepto es el de las cafeterías de especialidad y se desarrolla en el siguiente apartado.

2. Cafeterías de especialidad

Para la presente investigación es necesario proponer una definición instrumental que describa a los actores del mercado de cafeterías en Lima, con estos fines en el apartado de modelos de cafeterías se propone una clasificación de dichas cafeterías, dentro de las cuales se encuentran las cafeterías de especialidad. Este modelo de cafeterías es el que va a determinar la población a la cual estudió la presente investigación. Se entiende como cafeterías de especialidad a las cafeterías que rescatan valores y estética de la Tercera Ola del café, a la vez que trabajan con cafés de especialidad brindándoles a los consumidores finales un acercamiento a los productores y a la cadena de valor del café.

Se comenzará explicando el concepto de las olas de las cafeterías. En un segundo punto se propone una clasificación de las cafeterías en el mercado limeño y se concluye con la definición instrumental final que se utilizará para el desarrollo de la presente investigación.

2.1. Las Olas

Las olas del café es un ordenamiento planteado por Annabel Ross como una forma de ordenamiento histórico de la tendencia de consumo mundial del café. En esta propuesta Annabel plantea que la Primera ola corresponde al periodo después de la Segunda Guerra Mundial en el cual el café utilizado es de la variedad Robusta, que es un café de baja calidad, pero muy usado en las primeras cafeterías espresso (Manzo, 2015). La segunda ola es la masificación del café como negocio y como producto. Es la primera vez que el café llega a las casas a través de marcas como Lavazza y Vittoria mediante máquinas espresso caseras. Es también el surgimiento de Starbucks que llegó a cambiar el mercado de cafeterías con un producto de calidad superior y estandarizado, pero principalmente con una propuesta de un espacio de encuentro, además de tener tantos locales que lo hace casi ubicuo como indican Manzo (2015) y Ross (2009). La tercera ola llega con un enfoque particular en la dedicación que se toma al extraer el café de la manera más pura posible, buscando rescatar cada matiz y cada sutileza propia de café que ha sido cuidado y del que se ha procurado mantener estándares de calidad muy altos antes y durante el servido de la taza de café, opinión que comparten Adams (2010), Manzo (2015) y Ross (2009).

La propuesta hecha por Ross ha tenido muchas críticas por ser un ordenamiento muy europeo y estadounidense, las principales críticas provienen de Australia a través de Adams

(2010) e İstanbullu, Gedik y Özdemir (2016). Cabe indicar que Australia es el país con mayor cultura y desarrollo de las técnicas de café. A pesar de las críticas, hay un consenso en el término “Tercera ola” asociado a una búsqueda de calidad y sabor en el café servido no necesariamente mediante una máquina espresso.

Valencia (2017) manifiesta que la importancia de la corriente de la tercera ola se encuentra estrechamente relacionada con el concepto de café de especialidad. Esta corriente se centra, además, en la historia detrás de una taza de café: agricultores, métodos de procesamiento utilizados, lugares de origen, entre otros.

Es así que, a raíz de la globalización, surge el pensamiento de las personas por ser más conscientes por sus preferencias; en este sentido, los consumidores desean tener conocimiento acerca de lo que están tomando y, al tener el conocimiento demandado, se promueve la satisfacción del cliente y genera una percepción positiva hacia la cafetería (İstanbullu et al., 2016).

Es así que, durante el proceso de globalización, los clientes están mejor informados y se preocupan con mayor detalle sobre la calidad y procedencia de los productos que consumen. Este fenómeno hace que modelos de empresas que buscan la calidad surjan. Dentro de estos modelos se encuentran las cafeterías de especialidad, las cuales se proveen de la mejor materia prima para poder brindar el mejor producto a sus consumidores, procurando brindar un servicio de calidad superior, lo que hace que los clientes tengan una percepción mucho más positiva hacia este tipo de negocios.

2.2. Definición de café y cafeterías de especialidad

Hasta el presente, no hay un consenso establecido para el término Café de Especialidad, pues no hay una única definición aceptada a manera global debido a la ambigüedad e, inclusive, contrariedad del mismo. En las siguientes líneas se presentarán características aportadas por diferentes autores y, más adelante, se propondrá una definición adoptada para fines de la investigación con base a la bibliografía consultada.

De acuerdo a la Specialty Coffee Association (SCA) o la Specialty Coffee Association of America (SCAA), el café de especialidad es un café que en su etapa primaria está libre defectos, no tiene taras, es adecuadamente medido y secado, se presenta en la taza libre de fallos y máculas, y tiene atributos distintivos. En términos prácticos esto significa que el café debe estar listo para pasar una graduación y un test de entazado (İstanbullu et al., 2016). Además de poder ser rastreable durante cada punto de su cadena de suministro (Rhinehart, 2009).

Del mismo modo, la SCAA menciona que el café de especialidad es aquel café Arábica que obtiene una puntuación de cateo mayor a los 80 puntos, entendiéndose la catación como el

proceso de calificación - en base a 100 - de los granos de café (ver Anexo B). En diversas ocasiones, el café de especialidad puede ser confundido con el café “gourmet”, pero, en la práctica, son conceptos diferentes, puesto que el café “gourmet” puede ser de alta calidad, o simplemente podría ser una denominación con fines de mercadeo (Valencia, 2017).

En la entrevista realizada a Herbert Peñaloza explica que los productores de café especiales deben prestar atención a la calidad en cada etapa. Debido a que los granos no pueden tener (muchos) defectos, se necesitan cultivar cuidadosamente las plantas de café y cosechar en el momento adecuado, los productores deben cumplir con las mejores prácticas de procesamiento y también se deben seguir protocolos de almacenamiento (Valencia, 2017, p.1).

Tan es así que los granos de café deben ser plantados y cosechados con sumo cuidado, debido a que cualquier falla producida afectará su naturaleza de “especialidad”.

En el presente estudio se entiende como “cafeterías de especialidad” a aquellos establecimientos cuyo producto principal es el café de especialidad. Se debe procurar la calidad durante toda la cadena productiva (desde el cultivo hasta la taza del café) según Castro, Contreras, Laca y Nakamatsu (2004) y Vargas y Willems (2017) con el objetivo de obtener una nota de cateo mayor a 80 puntos (Valencia, 2017, p.1). Para conseguir este nivel de calidad es necesaria una relación estrecha entre los productores y los dueños de las cafeterías, a la vez que esta relación es una de las características principales de este tipo de cafeterías (Dini, Ferraro y Gasaly, 2007). Además, el equipo de las cafeterías de especialidad procura tener un conocimiento más profundo del café con el que trabajan y la cadena de valor a la que pertenecen; para de esa manera, transmitirlo a los clientes.

2.3. Clasificación de cafeterías en Lima

Para un correcto entendimiento del universo de las cafeterías, es necesario clasificarlas según las características particulares que presentan. Para ello, Burga, Guevara y Julcarima (2011) propusieron una categorización de establecimientos que venden bebidas a base de café. Con fines de esta investigación, se utiliza dicha clasificación como base para algunas categorías, y se adecúan a las circunstancias actuales del mercado de cafeterías, agregando la categoría de cafetería de especialidad y cafetería gourmet (ver Anexo C).

3. MYPES y emprendimientos

Debido a la naturaleza de los sujetos de estudio es importante considerar el concepto de MYPES y emprendimiento. Las MYPES y los emprendimientos son dos partes de un mismo

proceso, mientras al Emprendimiento se le entiende como una actitud de estudiar fuentes de oportunidad, procesos del descubrimiento, evaluación y explotación de estas oportunidades (Shane y Venkataraman citado en Devece, Palacios-Marques y Fernández, 2011), las MYPES son el paso final de la consolidación de un Emprendimiento y el comienzo del crecimiento empresarial. Esto no quiere decir que un Emprendimiento no pueda ser una MYPE, sino más bien es un estado inicial.

Actualmente la literatura sobre Emprendimiento es la que más espacio al debate deja, ya que el emprendimiento es una forma de afrontar la realidad. Es por ello que estudios conductuales sobre el Emprendimiento buscan desarrollar un modelo en función a las características cognitivas, de personalidad y emocionales de los emprendedores, ya que estas características psicológicas del “emprendedor” afectan significativamente al proceso de emprender (Omoredde, Thorgren, y Wincent, 2015).

El término “emprendimiento” proviene del francés “pionnier” (pionero) y se refiere a la capacidad de una persona de realizar un esfuerzo extra para alcanzar sus objetivos planteados. Además de ello, el emprendimiento se utiliza para caracterizar a aquella persona que inicia de manera proactiva una nueva empresa o proyecto (Jaramillo, 2008). Sin embargo, el emprendimiento no se reduce únicamente a crear una idea, sino que es parte de un proceso constante de innovación con la finalidad de convertir un nuevo producto en uno ya establecido dentro del mercado en el que se encuentra (Engel y Teece, 2015). De esta manera, ambos autores coinciden en que la acción de “emprender” significa el comienzo de algo nuevo, como el nacimiento de una empresa, pero también significa el poder innovar en esta para lograr la generación de un valor agregado a los productos ofrecidos.

Otros estudios sobre emprendimiento tratan más el tema del emprendedor con su entorno, cuestiones como la situación institucional en la que está adscrito, la red de contactos en la que se desenvuelve, la sociedad de la que forma parte (Devece et al., 2011), serían características del entorno del emprendedor que influyen en el desarrollo de sus actividades, así es que no solamente son cuestiones administrativas o gerenciales las que acompañan al emprendedor contemporáneo, sino todo un conjunto de factores externos.

Con relación a las características de los emprendimientos, estudios más recientes indican una serie de características resaltantes de las Empresas Familiares.

Son ahorrativas en los buenos y malos tiempos, tienen la barrera alta para inversiones de capital, cargan con poca deuda, suelen adquirir menos y más pequeñas compañías, tienen un alto nivel de diversidad, son más internacionales y retienen mejor el talento (Kachaner, Stalk y Bloch, 2012, pp.104).

El otro término que conforma este apartado es el de las MYPES que son en consecuencia el resultado de la actividad de emprender. La formalización de una empresa y la constitución de la misma, con un enfoque de mercado, genera valor para el país del que forma parte. El negocio emprendido y una actitud emprendedora le da una característica de búsqueda constante de innovación a las organizaciones (Presutti y Odorici, 2018), es en este espectro en el que las MYPES aportan valor a sus respectivas economías (Nurmalia, Hartono y Muzayanah, 2018). En especial es un adecuado vehículo para salir de la pobreza en mercados con economías, en su mayoría, informales (Webb, Bruton, Tihanyi y Ireland, 2013).

Cardozo, Velasquez de Nayme y Rodríguez (2012) analiza el contexto en Latinoamérica y manifiesta que cada país toma diferentes criterios para conceptualizar a las MYPES. Estos criterios son los siguientes: ventas, número de trabajadores, monto de activos, patrimonio neto y ventas brutas. De esta manera, el autor concluye con la explicación de la importancia de dos de los criterios más relevantes para los países estudiados: “Número de Trabajadores y Volumen de Ventas como criterios más relevantes, de manera de evitar barreras (sic) a los financiamientos independientemente del sector o país al cual pertenecen” (Cardozo et al, 2012, pp.1345–1352).

Acerca de las MYPES en el Perú: “El sector conformado por las MYPES posee una gran importancia dentro de la estructura industrial del país, tanto en términos de su aporte a la producción nacional [...] como de su potencial de absorción de empleo” (Arbulú y Ontoya, 2006, p.32). Además de ello, la relevancia de las MYPES radica en el gran porcentaje que representa en nuestro país: “El 99,5% de empresas en el Perú son MYPE (formales e informales) y el 97,9% son microempresas” (Arbulú y Ontoya, 2006, p.33).

La definición adoptada por la legislación peruana acerca de la MYPE es la siguiente:

la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios (Arbulú y Ontoya, 2006, p.32).

Además de ello, indica que para ser considerada como tal debe contar con las características mencionadas a continuación. Para la microempresa, el número total de trabajadores debe encontrarse entre uno y diez, y el nivel de ventas anuales no debe ser mayor a 150 UIT. En cuanto a la pequeña empresa, esta debe poseer un número total de trabajadores de hasta un máximo de cincuenta y un nivel de ventas anuales entre 51 y 950 UIT (Arbulú y Ontoya, 2006). Como se puede observar, existe un consenso entre ambos investigadores en que las MYPES se definen de acuerdo a dos de los criterios más relevantes: el número total de trabajadores y el nivel de ventas anuales. Para fines del presente trabajo, se utilizarán dichos criterios para determinar de

manera precisa la naturaleza de los sujetos de estudio escogidos, ya que se encuentran en el mismo espacio geográfico.

Como se menciona líneas arriba, las MYPES y Emprendimientos cumplen una labor de contextualización en el presente trabajo, ambos son conceptos encadenados, ya que muchas de las empresas del sector de cafeterías de especialidad están dejando de ser emprendimientos y comenzando a ser empresas consolidadas.



CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

En este capítulo se presentan una serie de ideas que permitirán entender el mercado de las cafeterías de especialidad, la evolución del concepto y la situación actual de este tipo de negocio. Para ello, se realiza una aproximación desde el panorama mundial al caso específico del mercado de cafeterías del Perú, teniendo en cuenta las características que configuran este mercado.

1. Panorama mundial

Uno de los fenómenos que se ha logrado ver en esta última década es que el consumo de café tuvo un aumento, siendo una de las bebidas de mayor consumo, a producción mundial ha tenido una tendencia al alza, pero los precios han tenido constante volatilidad por la presencia de plagas que reducían la producción y aumentaban los precios del producto, aunque ello sacaba del mercado a muchos productores (Ministerio de Agricultura, 2018, p.13). Las economías que mayor cantidad de café importan son la Unión Europea, los Estados Unidos, Japón y Rusia, que en su conjunto acopian el 72% de la producción mundial (Cámara peruana de Café y Cacao, 2017; ICO, 2017).

El consumo del café está en constante evolución, partiendo desde los consumidores hasta la forma de presentación, año tras año va presentando comportamientos diferentes acordes a los cambios sociales y económicos (BuenCafé, 2017). Estos cambios están determinados por las nuevas generaciones, la influencia de las redes sociales, el mayor poder adquisitivo (especialmente de los jóvenes), la creciente conciencia ambiental, entre otros factores, han creado tendencias de consumo que influyen en la decisión de compra del cliente que cada vez busca productos exclusivos que sientan que comparten una historia especial (ProColombia, 2018).

Estas circunstancias particulares: un aumento en el poder adquisitivo y una búsqueda por nuevos estándares de calidad en los productos hacen que una nueva generación de propuestas llegue a este mercado. En el presente estudio se centra la atención en las “cafeterías de especialidad” que son un modelo perteneciente a la tercera ola de cafeterías, y las cuales son una respuesta a las necesidades actuales de calidad en el consumo de las nuevas generaciones de clientes (Samoggia y Riedel, 2018).

Esta tercera ola ha tenido su origen en pequeños tostadores que buscan promocionar distintos perfiles de tueste, distintos orígenes de café y nuevos métodos de filtrado del café (Samoggia y Riedel, 2018). El café con el que se trabaja en esta tercera ola de cafeterías es un café denominado: café de especialidad. Este café de especialidad es un café producido en las condiciones ideales para la cosecha del café, en climas ideales, con la humedad ideal y la altura ideal para que el grano verde que llegue a las cafeterías sea un grano con ningún defecto físico

que evite que se traduzcan en defectos al momento de servirlo en la taza (Samoggia y Riedel, 2018), toda esta labor hace que el café de especialidad servido en una cafetería de tercera ola sea un café con un nivel de detalle artesanal (Manzo, 2015).

La característica artesana de la técnica en las cafeterías de especialidad no está reñida del desarrollo de la tecnología, sino más bien ha provocado un desarrollo de tecnología (Manzo, 2015). Este tipo de cafeterías ha propiciado el desarrollo de métodos alternativos de filtrado de café. Así se puede entender que, a nivel mundial, este tipo de negocios generan espacios para la innovación como cualquier mercado en desarrollo y en especial uno que tiene como una de sus condiciones iniciales la búsqueda de la calidad. A continuación, se desarrolla una exposición sobre la situación del mercado de las cafeterías a un nivel regional.

2. Latinoamérica

La situación en Latinoamérica responde a los mismos requerimientos del mercado a nivel mundial, la particularidad que existe en este lado del mundo es que se presentan también las condiciones necesarias para sembrar y cosechar el café. La liberalización de las exportaciones y la demanda creciente de café en el mundo hace que la región Latinoamérica se haya vuelto uno de los focos de exportación de granos de café para el mundo (ICO, 2017). Los principales países latinos en exportar café a nivel mundial son Brasil (primer puesto), México (sexto puesto) y Colombia (octavo puesto) (ICO, 2018). A pesar de ello, como región sigue siendo una de las que menos exporta a nivel mundial según Food and Agriculture Organization (2015) e ICO (2017).

Dentro de este apartado también es necesario mencionar un fenómeno particular que afectó muy duramente al mercado productor de café en Latinoamérica y que fue la plaga de la roya en el periodo 2012-2013, lo que arrasó con el 50% de la producción de café de esos años (NotiPress, 2013). Esta peste es ampliamente conocida por los productores de café de la región, y en la actualidad existen pesticidas y nutrientes que impiden que estas ataquen las plantas de café, pero existe un problema, el utilizar pesticidas o insecticidas para controlar la plaga hace que el café deje de tener una denominación de orgánico, que es la denominación que muchos de estos productores buscan, ya que les brinda acceso a precios mucho más altos por no utilizar estos agentes externos (Bacon, 2005). Ante esta circunstancia muchos productores se han visto en la necesidad de tomar medidas de alerta temprana ante las primeras señales de esta plaga, esto mediante una red de 40 especialistas que estarán en constante comunicación y en constante estudio de las plantas en las zonas cafetaleras de México, Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicaragua, Costa Rica, Panamá, Perú, Jamaica y República Dominicana (El Economista, 2019).

Todas estas externalidades pueden afectar el desempeño y desarrollo del mercado del café en Latinoamérica, ya que muchos negocios relacionados al café necesitan de un producto con

unas condiciones mínimas de calidad y a un precio asequible, es por ello que este tipo de pestes a la producción no solo afectan a los productores de café.

A continuación, se desarrollará la situación de las cafeterías de especialidad en la región y sus particularidades en el mercado latinoamericano. Las cafeterías de especialidad son un fenómeno reciente en el mercado latino y responde a condiciones socio-económicas particulares de la región, relacionadas a las características básicas para el desarrollo de la tercera ola en la región, estas características son “técnicas eficaces de marketing, la existencia de fuertes culturas de café [...] y la expansión significativa de la clase media” (Escamilla, Paz, y Saborio, 2017, p.1).

Las técnicas de marketing se entienden por un aumento en la penetración de la tecnología en la región, desde smartphones, hasta banda ancha (CAF-Banco de desarrollo de América Latina, 2014), lo que permite que los consumidores de la región se encuentren más informados de las propuestas de marketing de las cafeterías de especialidad, lo que está alineado con esta característica dual de ser artesanales y a la vez estar ligados a la tecnología.

En la región existen países con culturas muy fuertes por el café; es por ello que, estas nuevas propuestas han sido recibidas por el mercado (Manzo, 2015; Samoggia y Riedel, 2018), ya que la característica de ser un producto culturalmente tradicional y un aumento del tamaño de la clase media (Food and Agriculture Organization, 2015, p.1) también se puede entender como un aumento en la cantidad de personas que reciben ingresos promedio en la región, lo que permite que más consumidores de café opten por un producto de una calidad superior.

Con esas condiciones regionales se logra entender cómo es que se ha podido desarrollar un modelo de negocio con un enfoque por la calidad, ahora el consumidor latino puede considerar un producto de calidad superior y lo valora por sus características particulares y puede pagar el precio por esa taza de café. Se continuará enfocando esta explicación al caso peruano, que es donde se circunscribe la investigación presente.

3. Perú

El mercado del café en el Perú es un segmento de la economía que lleva una tradición de muchos años, pero no es hasta hace poco que el mercado pasó de los productos de poco valor agregado a propuestas con mayor valor agregado, como son los cafés de especialidad. Se comenzará describiendo la situación de la producción nacional de café en base a sus características. “En Perú el café se cultiva en elevaciones desde los 600 hasta los 1 800 msnm [...]. Sin embargo, el 75% de los cafetales está sobre los 1 000 metros sobre el nivel del mar” (Canet, Soto, Ocampo, Rivera, Navarro, Guatemala y Villanueva 2016, p.6). Perú tiene la ventaja de tener una variedad muy amplia de climas, suelos y precipitaciones lo que es beneficioso para el desarrollo de este tipo de producciones.

El principal grano que se cosecha en el Perú es el de tipo Arábica, existe otro grano de café denominado “Robusta” el cual tiene una cosecha completamente marginal en el mercado local, independientemente a que sea para la exportación o el consumo local (Vargas y Willems, 2017).

El Perú también fue uno de los países víctima de la epidemia de la roya en Latinoamérica durante el 2012-2013. Uno de los departamentos más afectados fue Junín y desde esa experiencia los productores tomaron cartas en el asunto (Agencia Andina, 2019) y se unieron al acuerdo de la alerta temprana de la roya junto con los demás países productores de café de la región (El Economista, 2019).

3.1. Situación del mercado y el consumo de café en Perú

Esta investigación estudiará un mercado de cafeterías que se caracterizará en líneas posteriores, pero que se encuentra dentro del sector de Restaurantes. El grupo económico específico al que pertenece es el de ventas de alimentos y bebidas, además de tabaco, al detalle en locales especializados como indican la Organización de las Naciones Unidas (2005) y Superintendencia de Banca y Seguros (2010) que tiene el código 5520 de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme [CIIU]. Este segmento de mercado es uno de los más dinámicos, en parte por la propia tradición culinaria del país, por ello en muchos casos se refiere a este mercado en términos de crecimiento, para junio del 2018 llevaba 13 meses de crecimiento continuo (Diario Gestión, 2018b) teniendo un crecimiento en especial en el segmento de ventas de bebidas principalmente porque son empresas que presentan un mayor dinamismo por el tipo de producto ofrecido y por el adecuado manejo de publicidad y horarios de oferta de servicios según el Diario Gestión (2018a) e INEI (2018).

Por otro lado, el Perú se encuentra apuntando a la producción de otras calidades de café, como el Arábica, actualmente Perú es uno de los principales productores de café de tipo Arábica. Su producción ha crecido un 0.8% el último trimestre (ICO, 2018). Los principales destinos a los que llegan los cafés de especialidad peruanos son los mercados de Estados Unidos, Alemania, Canadá y Francia (Cámara de café y cacao, 2017), gracias a los tratados de libre comercio firmados con Estados Unidos y la Comunidad Europea. Además, la principal forma de organización para la exportación del café es el de las asociaciones y cooperativas de productores de café, seguido, en menor medida de Empresas Locales y Multinacionales (Cámara de café y cacao, 2017), lo cual tiene relación con la naturaleza de estos granos, ya que la característica de especialidad es el cuidado artesanal que se le puede dar a los cafés, propia de los pequeños productores que prestan especial atención a la calidad.

A continuación, se desarrollará un apartado en el cual se explicará la situación y las condiciones en las que se encuentra el mercado limeño con respecto a las cafeterías de especialidad.

3.2. Las Cafeterías de especialidad en Lima

Las cafeterías de especialidad son un modelo de cafeterías que se ha planteado con fines de esta investigación, el término viene de la propia voz de los miembros de esta comunidad. En el apartado de Marco Teórico se ha desarrollado con mayor profundidad el concepto de cafeterías de especialidad, pero se podría resumir como una cafetería que rescata la estética y la idea de un concepto de la tercera ola de cafeterías, a la vez que utiliza un café de especialidad y tiene como uno de sus objetivos principales acercar al consumidor final con el productor a través de la taza de café. Las cafeterías que cumplen las características de esta definición se encuentran ubicadas principalmente en los distritos empresariales o con alta afluencia de turistas. Lo distritos que CPI considera como parte de Lima Moderna⁷.

3.3. Mapeo de actores Cafeterías de Especialidad

Tabla 6: Mapeo de cafeterías de especialidad

N°	Cafetería	Localización	Fundación	Concepto / Temática	Proveedores de Café
1	Café Verde	Miraflores	2006	Visibilizar el origen del café ofrecido	Moyobamba (San Martín)
2	Arábica	Miraflores	2008	Barra de café clásica	Curibamba (Apurímac)
3	Puku	Miraflores	2010	Reciclaje	Micro lotes de Artermira-Huamán (Cajamarca)
4	Tostaduría Bisetti	Barranco	2011	Tostaduría clásica	Café de las nubes-Cruzpata Inambari (Madre de Dios)
5	True Caffè	Miraflores	2012	Barra de café italiana	Café de las nubes-Cruzpata Inambari (Madre de Dios)
6	The Coffee Road	San Isidro	2013	Off road	Finca "La Ponderosa" Villa Rica (Junín)
7	Origen Tostadores Café	Pueblo Libre	2013	Visibilizar el origen del café ofrecido	Finca Velásquez-Satipo (Junín)
8	PauSa Café	Jesús María	2014	Promoción de la cultura	San Ignacio- Chirinos (Cajamarca)
9	Kaldi's Coffee y Tea	Miraflores	2015	Pet friendly café	Santa Teresa, La Convención (Cusco)
10	Colonia y Co.	Barranco	2015	Promover la expresión artística y comida fusión gourmet	Chanchamayo (Junín)

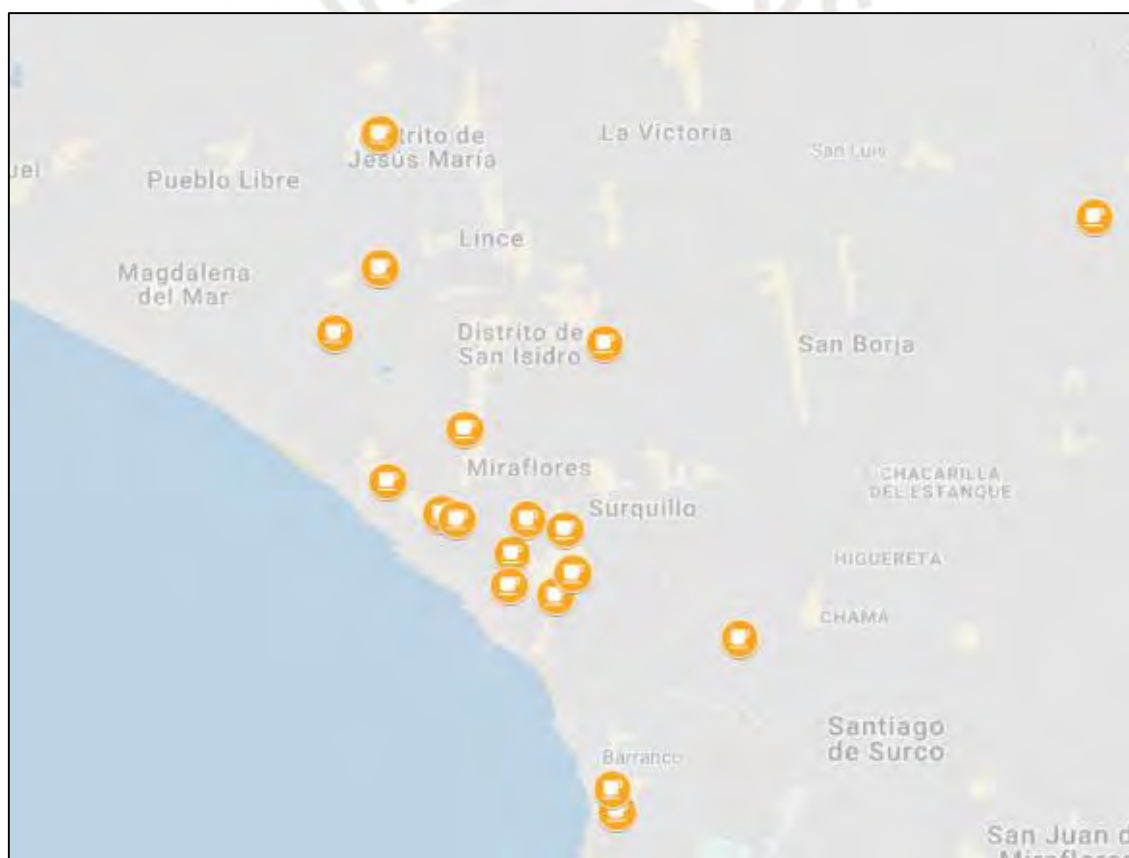
⁷ Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco, Surquillo (CPI, 2019).

Tabla 6: Mapeo de cafeterías de especialidad (continuación)

N°	Cafetería	Localización	Fundación	Concepto / Temática	Proveedores de Café
11	Estación Café de luz	Santiago de Surco	2015	Barra de café meeting place	San Ignacio (Cajamarca)
12	Café Aicasa* (SJM)	San Juan de Miraflores	2015	Promover consumo de café en grano	Delicias- La Convención (Cusco)
13	Neira Café Lab	Miraflores	2017	Laboratorio de experimentación de café	Cajamarca, Villa Rica (Cusco)
14	Milimétrica Espresso Bar	Miraflores	2017	Ciclismo	Chirinos (Cajamarca)
15	La teoría de los 6 cafés	Miraflores	2018	Blending	Incawasi (Cusco)

Fuente: Elaboración propia

Figura 5: Distribución geográfica de las cafeterías de especialidad en Lima



Fuente: Elaboración propia

4. Sujetos de estudio

A continuación, se pasará a explicar los sujetos considerados para el estudio de caso múltiple de la presente investigación para los cuales se han desarrollado herramientas como el FODA (ver Anexo D), PESTEL (ver Anexo E) y Customer Journey Map (ver Anexo F) y así

facilitar el análisis en subsiguientes capítulos. Ahora se procederá a presentar las organizaciones que forman parte del presente estudio.

4.1. Arábica Espresso Bar (AEB)

Arábica como organización es la primera cafetería fundada por David Torres Bisetti (también dueño de Tostaduría Bisetti). Su familia estuvo ligada al mundo del café, por el lado de las tostadurías, ya que su abuelo fue el dueño de una tostaduría de café en Breña. Años después, tras realizar un viaje en el que aprendería las labores de barista, vuelve a Lima y decide emprender un negocio, una cafetería de especialidad. La única existente en ese momento era Café Verde, es por ello por lo que Arábica es uno de los precursores de este movimiento.

Arábica abre sus puertas el 2008, siendo una barra de espresso en una calle poco transitada de Miraflores. Poco a poco se hizo de una clientela que valoraba mucho la calidad del café que servían en esa barra. David procuró desde sus inicios controlar la calidad de los productos y el café con el que se trabajaba en la cafetería.

Como muchos iniciadores, fue uno de los primeros en adquirir una tostadora de café dentro de la cafetería. Esto le permitiría controlar la calidad del café que tuesta, además de poder controlar los perfiles de café que se están trabajando en la tienda. La visión era clara, Arábica era una cafetería de especialidad y la calidad debía de procurarse bajo cualquier medio.

Al ser un modelo de negocio nuevo, llamó la atención de muchos sectores y fue así que comenzaron a realizarle entrevistas para que pueda explicar cómo es que se le había ocurrido este modelo de negocio y qué planes tenía a futuro. También por esos primeros años fue que Arábica adquirió un lote de café Premium Especial⁸, lo que no sabía era que ese mismo café estaba ganando el premio del público al mejor café de especialidad en un concurso de cafés en EEUU. Tras ello Arábica tuvo una época de mucha bonanza y las personas no dejaban de visitar el local. Mención aparte sobre el local, es una cafetería bastante pequeña en sus dimensiones y mantiene el mismo local desde sus inicios.

Tras esta etapa de bonanza, se contaba con capital para emprender nuevos negocios, una de las propuestas fue fundar un Arábica dentro del Larcomar, se llegó a aperturar, pero el proyecto no duró más de un año, los números de ingresos no eran los previstos y el negocio no tenía futuro financiero, por lo que se terminó con ese proyecto.

Tras ese último traspicé Arábica como cafetería está en una etapa de estancamiento y en conversaciones con el gerente indica que tiene planes para poder sacar a la cafetería del

⁸ El café Premium Especial es un café que tiene un puntaje entre 90 y 94 en la escala de la Specialty Coffee Association.

estancamiento en el que se encuentra. En la actualidad la cafetería cuenta con seis trabajadores en las actividades operativas (entre baristas, meseros y personal de cocina) y dos personas encargadas de la administración (gerente general y gerente de operaciones).

Figura 6: Presentación AEB



Fuente: Arábica Espresso Bar (2019)

4.2. Tostaduría Bisetti (TB)

Tostaduría Bisetti es la otra cafetería que abre David Torres Bisetti como parte de sus proyectos empresariales, la idea que tuvo con esta cafetería es tener una cafetería que le permita al cliente tener la experiencia completa de contar con una tostaduría y pueda ser testigo del proceso de control de calidad por el que pasa el café antes de llegar a sus tasas. Además de brindar un ambiente cómodo y estéticamente agradable en el cual disfrutar de una taza de café.

Como su propio nombre lo indica, la tostaduría no solamente cumple las funciones de cafetería, sino que también es una de las líneas de negocio (diferentes a una cafetería) con el cual cuenta David Torres. La parte de tostaduría brinda el servicio de tostado de café de especialidad a restaurantes gourmet, uno de sus principales clientes es la corporación Acurio, que es el holding gastronómico gourmet más grande de Perú y en todos sus locales se sirve café tostado en la Tostaduría de David Bisetti.

El líneas generales las operaciones de ambas cafeterías pertenecientes a David Torres es muy similar, pero es en el concepto que tienen donde radica la principal diferencia, ya que TB busca ser un espacio donde sentarse a tomar una taza de café mientras se tiene todas las herramientas que hicieron falta para llegar a la taza de café, mientras Arábica busca ser una cafetería con una parte de sala de exposiciones, ya que en ella también se presentan obras de

artistas inéditos que están a la venta para el público general. En la actualidad TB tiene dentro de su personal a nueve miembros en la parte operativa (baristas y meseros) y tres miembros en la parte administrativa (gerente general, gerente comercial y gerente de operaciones).

Figura 7: Presentación TB



Fuente: Tostaduría Bisetti (2018)

Hoy en día, Tostaduría Bisetti sirve café de las regiones cafetaleras de Cajamarca, Junín y Villa Rica. También tiene un centro de capacitación e investigación para profesionales de la industria, donde pueden tostar y catar café, además de tomar cursos sobre el arte del café.

4.3. The Coffee Road (TCR)

TCR surge como un proyecto de carrera iniciado por Alejandro Chu. Como se aprecia en subsiguientes capítulos, en muchos casos los agentes de este mercado tienen puntos en común. En el caso Alejandro Chu tuvo una formación académica formal en barismo en Le Cordon Bleu. Tras lo cual entró a trabajar en la barra de TB en la cual aprendió la técnica necesaria y absorbió las habilidades necesarias para que él pueda iniciar su propio negocio. La oportunidad surgió en el 2013 cuando inició con una pequeña barra en San Isidro.

El concepto era claro, Alejandro es un entusiasta del off road, habitualmente participa en reuniones y caravanas de este hobby. Es por ello que la cafetería tiene incluido en el nombre este hobby. Además, que la idea de una “ruta del café” (según lo que indicó) era una imagen que le resultaba muy interesante. Para la fundación de esta cafetería no hubo un estudio previo, ni una planificación, pero con el tiempo y la perseverancia, además de una constante práctica (consciente o inconsciente) de la mejora continua esta cafetería ha logrado posicionarse bastante bien dentro

del espectro de las cafeterías de especialidad limeñas, siendo, actualmente una de las más importantes.

Figura 8: Presentación TCR



Fuente: The Coffee Road (2013)

Figura 9: Ambiente TCR



Fuente: The Coffee Road (2017)

A través de TCR, lo que Alejandro busca es educar a sus clientes e involucrarlos en el mundo del café de especialidad. Para ello, ofrece una variedad de métodos de preparación, procurando una temperatura correcta, un balance óptimo de sabores que garanticen la calidad. Por ejemplo, para un frutado, Alejandro recomienda un V60 o un Chemex; para un sabor intermedio,

una prensa francesa o un aeropress. También tiene cold brew con el yama cold, más intenso; y fretta, más frutado. Y las combinaciones con leche desde el clásico capuccino al stumpy (Lima Sabe, 2017).

En TCR, se ofrecen diferentes variedades de granos y métodos de extracción que influyen en el sabor, cuerpo y aroma del café. Él mismo va a las fincas en Villa Rica y Cajamarca y elige el mejor grano para ofrecer en su cafetería. Además, en su cafetería cuenta con una tostadora con la que tuesta el mismo su café, además de dictan talleres de barismo y Latte Art.

La cafetería está ubicada en San Isidro, en la avenida Prescott, y es el lugar indicado para trabajar o pasar con amigos, ya que el espacio es amplio y cuentan con varias mesas y sillas cómodas, además que la temática off road le da un toque especial al establecimiento. Cuentan con 11 distintos métodos para preparar el café, además de las clásicas bebidas hechas con espresso y leche y algunas especialidades frías. En la actualidad TCR cuenta con una planilla de siete personas distribuidas en cinco personas por la parte operativa (baristas, baristas y personal de trastienda) y dos personas encargadas de la parte administrativa (gerente general y gerente de operaciones).

4.4. True Caffè (TC)

True Caffè es una cafetería de especialidad con un concepto bastante marcado con una barra de café tradicional italiano. A pesar de contar solo con aproximadamente 50 metros cuadrado, cuenta con una máquina de café Marzocco en la barra. Este es el proyecto empresarial más sólido de los que se presentan hasta el momento, ya que la dueña, Claudia Aleman, tiene formación en administración y tiene un negocio central, llamado ZanESCO, que se dedica a la venta de máquinas de espresso, ha sido proveedora de todas las cafeterías de este estudio, lo cual da una imagen clara de que es una persona con un conocimiento profundo del mercado y cuenta con los contactos adecuados para realizar su propuesta.

Figura 10: Presentación TC



Fuente: True Caffè (2019)

La cafetería inició como un showroom para Zanesco, la marca importadora y distribuidora de equipos para profesionales del café- y dirigida por los dueños de la cafetería. Es un lugar acogedor, moderno con una temática marcada de ser una barra de café italiano. A pesar de que TC presenta una propuesta innovadora y arriesgada dentro del mercado peruano, hoy en día ya es una cafetería sólida con una clientela fiel y frecuente.

La barra cuenta con tres distintos *blends*⁹: uno para bebidas solo a base de café, otro para preparaciones con leche y por último para el descafeinado. Además, TC apuesta por una variedad no utilizada en el mercado peruano llamada Robusta que importan desde India y café traído desde Jaén Cajamarca. Esta variedad robusta suele tener sabores más terrosos, bajos en acidez y una sensación terrosa. Actualmente TC cuenta con cinco trabajadores: dos personas que realizan las actividades operativas (baristas) y una persona en el área administrativa (gerente general).

La finalidad de este capítulo fue la de poner en contexto las cafeterías de especialidad de referencia para la presente investigación partiendo desde el panorama global hasta los casos específicos que serán tratados. A continuación, se desarrollará a detalle la metodología que se empleará y servirá de guía para el desarrollo de la presente investigación y sus consiguientes resultados y hallazgos.

⁹ El *blending* es la técnica mediante la cual se mezclan distintos orígenes de café para buscar un sabor distinto.

CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO

1. Alcance

El presente estudio se desarrolla en base a la clasificación propuesta por Hernández, Fernández y Baptista (2010), quienes proponen cuatro tipos de alcance de una investigación, los cuales se resumirán en el siguiente cuadro en función a las características propuestas por dichos autores.

Tabla 7: Clasificación de alcances

Alcances	Características
Exploratorio	Investiga problemas poco estudiados. Indaga desde una perspectiva innovadora. Ayudan a identificar conceptos promisorios. Preparan el terreno para nuevos estudios.
Descriptivo	Consideran al fenómeno estudiado y sus componentes. Miden conceptos. Definen variables.
Correlacional	Ofrecen predicciones. Explican la relación entre variables. Cuantifican relaciones entre variables.
Explicativo	Determinan causas de los fenómenos. Generan un sentido de entendimiento. Son sumamente estructurados.

Adaptado de: Hernández et al. (2015)

Como se puede apreciar en la tabla previamente mostrada, el tipo de alcance exploratorio se centra en examinar un tema o un problema de investigación poco estudiado, (Hernández et al., 2010), es decir cuando en la literatura no se encuentran investigaciones suficientes acerca de un objeto de estudio en específico. El presente trabajo se enfocará en el crecimiento empresarial, el cual ha sido un fenómeno ampliamente estudiado a lo largo de los años; por esta razón, se deja de lado el alcance Exploratorio.

Por otro lado, la poca información que se posee sobre las características de nuestros sujetos de estudio y la relativa novedad del mercado de las cafeterías de especialidad, no genera suficiente cantidad de información que pudiera ser pertinente para desarrollar una masa crítica para un análisis de regresión o de tendencias, tampoco tiene como finalidad conocer la relación existente entre dos conceptos en un contexto en particular (Hernández et al., 2010), por lo que se descarta el alcance Correlacional.

En un tercer punto, la intención de la investigación no radica en determinar un conocimiento que va más allá del fenómeno estudiado en nuestros sujetos de estudio específicos;

por lo que, la naturaleza de búsqueda de las causas de los eventos y fenómenos que tiene el alcance Explicativo no es acorde a la presente investigación (Hernández et al., 2010).

En consecuencia, recogiendo las aclaraciones de los puntos anteriores, se indica que la presente investigación tiene un alcance Descriptivo, debido a que se estudiará al fenómeno del crecimiento empresarial en un conjunto de empresas representativas del mercado de cafeterías de especialidad. Además, se busca especificar las características y perfiles de los entrevistados dentro de dicho contexto, procurando identificar conceptos medibles y susceptibles de ser analizados mediante variables que sean propuestas como parte de la investigación (Hernández et al., 2010).

2. Enfoque de la investigación

Siguiendo la teoría propuesta por Hernández, et al. (2010) existen tres tipos de investigación en función a sus características: Cualitativa, Cuantitativa y Mixta. La presente investigación se enmarca en la definición de una investigación Cualitativa. A continuación, se explicarán los aportes dicho enfoque.

El enfoque de la investigación Cualitativa se basa en métodos de recolección de datos que no son estandarizados ni predeterminados: “la recolección de los datos consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus emociones, prioridades, experiencias, significados y otros aspectos subjetivos)” (Hernández et al., 2010, p.9). De esta manera, dicho enfoque no necesita efectuar una medición numérica y; por lo tanto, no se realiza un análisis estadístico (Hernández et al., 2010).

De la misma manera, el período inicial de campo significa “sensibilizarse con el ambiente o entorno en el cual se llevará a cabo el estudio, identificar informantes que aporten datos y nos guíen por el lugar, adentrarse y compenetrarse con la situación de investigación” (Hernández et al., 2010, p.8); por ello se buscará recolectar opiniones de los distintos actores de las cafeterías de especialidad y se realizará una interpretación de la “realidad” a través de sus propias interpretaciones, pues la investigación cualitativa se fundamenta en dicha perspectiva, la cual capta de manera activa, y se encuentra centrada en el entendimiento del significado de las acciones de los individuos con sus instituciones (Hernández et al., 2010).

Desde otro punto de vista, en la presente investigación se trabajará un estudio de caso múltiple, lo que permitirá una triangulación de opiniones, que brindará consistencia (Hernández et al., 2010). Adicionalmente, es necesario indicar que los datos recolectados son del tipo soft, ya que dan un nivel más hondo de profundidad en los detalles que indiquen los diferentes entrevistados (Hernández et al., 2010).

Finalmente, uniendo estas características presentadas en los párrafos anteriores, que son útiles para los fines de esta investigación, se plantea que el propósito de un enfoque Cualitativo “consiste en ‘reconstruir’ la realidad tal y como la observan los actores de un sistema social previamente definido” (Hernández et al., 2010, p.9)

De igual manera, para la recolección de la información se decidió trabajar con cuatro organizaciones del mercado de cafeterías de especialidad. La decisión fue tomada en función a lo que plantea Yin para su tipología de casos de estudio, en la cual plantea dos ejes de aproximación. El primero relacionado a la naturaleza de la investigación y el segundo relacionado a la cantidad de sujetos de estudio presentes en la investigación (Yin, 2003). Estos cuatro tipos de investigación de caso planteados por Yin son caso único holístico, caso múltiple holístico, caso único incrustado y caso múltiple incrustado. La presente investigación se circunscribe al tipo de caso múltiple holístico, ya que se trabaja con distintos sujetos de estudio a los cuales se está analizando como un todo en sí mismo. Además, que una aproximación holística es una forma que se considera adecuada para un fenómeno tan complejo como lo puede ser el crecimiento empresarial (Yin, 2003).

3. Diseño de la investigación

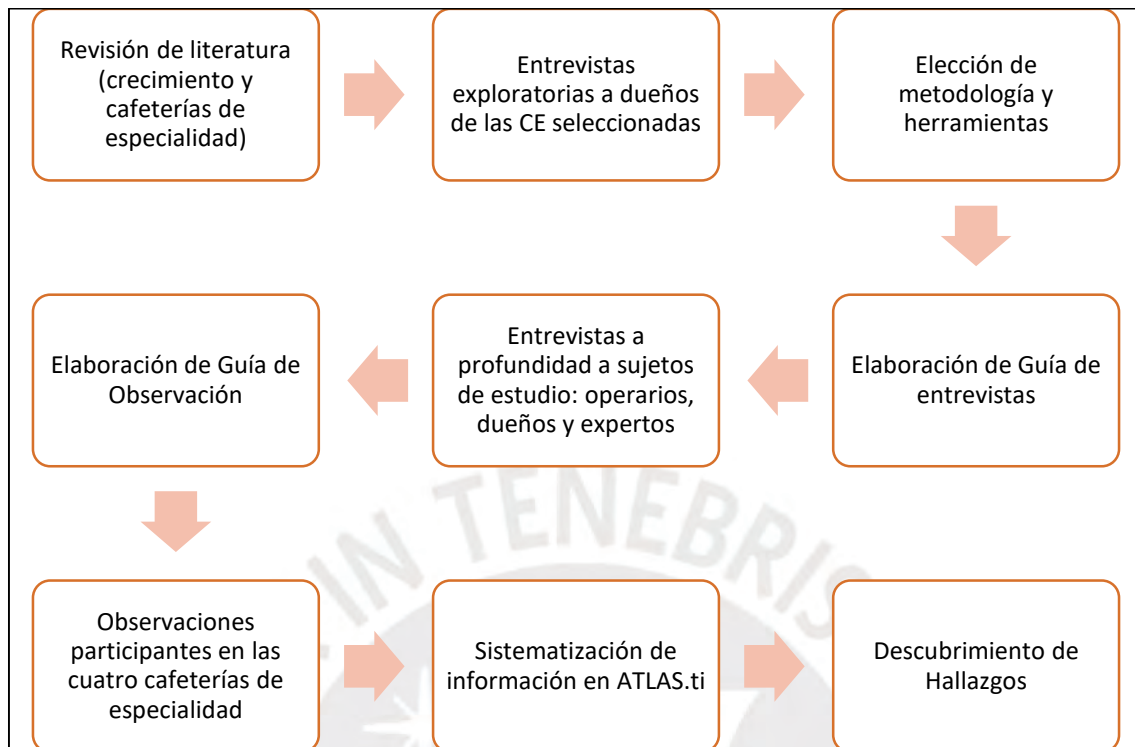
La presente investigación se encuentra adscrita al tipo de investigación Cualitativa, dentro de los cuales se pueden identificar una serie de tipos básicos de diseños de investigación cualitativa. Los tipos son: Teoría fundamentada, Diseños etnográficos y Diseños narrativos.

La presente investigación se adscribe al diseño de una Teoría Fundamentada, ya que parte de una serie de proposiciones teóricas previas que solo sirven para brindar una base sobre la cual generar su propia información que estará circunscrita a los límites de la investigación y permitirá identificar el desarrollo del fenómeno del crecimiento empresarial en un segmento del mercado en el cual no ha sido aplicado previamente y que puede (o no) tener resultados distintos a la teoría de la que se inicia (Hernández et al., 2010).

4. Técnica de recolección

Ya que la presente investigación se basa en un enfoque Cualitativo, la recolección de datos ocurrirá en ambiente naturales y cotidianos de los sujetos de estudio (Hernández et al., 2010). Las distintas técnicas y herramientas de recolección de datos que se utilizarán son las entrevistas individuales a profundidad y las observaciones (Ver figura 11). Estas herramientas fueron elegidas, ya que se ajustan a los objetivos planteados en el estudio. Estas serán detalladas a continuación.

Figura 11: Proceso investigativo



Fuente: Elaboración propia

4.1. Entrevistas

Las entrevistas permitirán tener una conversación más a profundidad con los distintos actores que formarán parte de la selección muestral, como gerentes, trabajadores, ex trabajadores y actores clave del mercado (ver Anexo G). Se realizaron previamente entrevistas piloto que, a medida que avanzó el trabajo, tuvieron una estructura más formal que permitía profundizar en tópicos que se consideraron relevantes (Hernández et al., 2010). Para ello, fueron necesarias las guías de entrevista, que según Pasco y Ponce se “distingue por incluir una batería de preguntas fundamentalmente abiertas que no condicionan la respuesta del entrevistado (mediante categorías de respuesta preestablecidas), sino que enfatizan su libertad para expresar ampliamente su punto de vista” (Pasco y Ponce, 2015, p.63) y el tipo de variante que se utilizó fue el de la entrevista semiestructurada, pues comprende una serie de preguntas establecidas previamente, pero la secuencia y formulación tienen una naturaleza flexible (Pasco y Ponce, 2015) (ver anexos H e I).

4.2. Observación

Esta herramienta es indispensable, ya que se estudiaron establecimientos que ofrecen productos y servicios; por lo que, las características de revisión sensorial en dichas organizaciones es una cuestión crucial para darle profundidad y complejidad a los datos recolectados (Hernández et al., 2010). Esto supone la participación del equipo investigador dentro de las cafeterías de

especialidad, manteniendo siempre un papel activo, lo cual implica no solo el uso de la vista, sino de todos los sentidos, pues es necesario “estar atento a los detalles, sucesos, eventos e interacciones” (Hernández et al., 2010, p.411). Dicho involucramiento, en el que se requiere interactuar plenamente con los actores de la organización, es lo que Pasco y Ponce denominan como “observación participante” (Pasco y Ponce, 2015, p.65). El instrumento a utilizar para esta técnica será la guía de observación (Pasco y Ponce, 2015) (ver Anexo J).

Muestra de expertos: en este caso la opinión de experto cumple dos funciones principales: una función corroborativa y de complementación porque será un diálogo entre los investigadores y los expertos con la finalidad de procurar la exactitud de los temas tratados (Hernández et al., 2010) y una función de validación de las herramientas utilizadas para la investigación.

5. Marco muestral

La presente investigación se adscribe a un universo reducido de actores, ya que se estudia un mercado en desarrollo, por ello se realiza el proceso de selección de muestras. Según Sampieri y otros plantean dos aproximaciones a la selección de una muestra, las muestras probabilísticas y las no probabilísticas.

Las muestras probabilísticas tienen la característica de que “todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatoria” (Hernández et al., 2010, p.176).

Mientras que en las muestras no probabilísticas seleccionan la población a ser estudiada en función a un “subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación” (Hernández et al., 2010, p.176).

Por la naturaleza de la presente investigación y, principalmente, por el acceso a la información que se tiene en las cafeterías de especialidad, la investigación empleó un muestreo del tipo no probabilístico, ya que no se puede tener una aproximación que pretenda una generalización del mercado, sino que se investigará las particularidades de un fenómeno (en este caso el crecimiento empresarial) en un grupo de cuatro cafeterías de especialidad que fueron seleccionadas por el acceso que se tuvo a ellas y por la antigüedad que tenían, ya que las cuatro cafeterías tienen más de tres años de antigüedad, lo que les da un periodo en el cual han podido desarrollar sus actividades y podrán brindar información sobre su experiencia en este mercado.

CAPÍTULO 5: HALLAZGOS Y ANÁLISIS

El objetivo del presente capítulo es recopilar la información que se recabó en la etapa de campo de la presente investigación, de las herramientas desarrolladas y las distintas teorías que se revisaron con estos fines para poder brindar un análisis de los sujetos de estudio seleccionados con la finalidad de tener una aproximación a las dinámicas de las cafeterías de especialidad en Lima.

Para ello se organizó el capítulo en tres secciones. La primera que presenta los principales hallazgos realizados durante la etapa de campo, el segundo apartado dedicado a la explicación del tratamiento que se tuvo de la información y un último apartado con un análisis de la información recabada para la presente investigación.

1. Hallazgos de las entrevistas a profundidad

En el presente apartado se encuentran organizados los hallazgos de las entrevistas realizadas para la presente investigación. La información es presentada en un cuadro resumen en función a los principales hallazgos y sus hallazgos complementarios (ver Anexo K).

En la siguiente sección se indicará la forma en la que la información recabada en la presente investigación ha sido tratada y se presentará la sistematización en la cual se elaborará el análisis de esta.

2. Sistematización de la información

Como parte del proceso de análisis de la información recabada se realizó una codificación de las variables que se identificaron en una primera etapa de revisión de literatura (ver tabla 8). En función a estos códigos se procedió a realizar la guía de entrevistas (ver Anexos H e I) y una posterior transcripción de las entrevistas a profundidad, tras lo cual se realizó un análisis a través del software ATLAS.ti. A continuación, se detallará el proceso mencionado.

2.1. Codificación

Los códigos propuestos partieron de variables de crecimiento identificados en los textos iniciales de referencia: Churchill y Lewis (1983) y Greiner (1972), tras lo cual se utilizó la propuesta de Machado (2016) para organizar estas variables en función al orden propuesto en su revisión literaria. Como consecuencia, se obtuvo una clasificación en función a tres elementos principales que son Agente, Negocio y Entorno. La clasificación que se utilizará para el análisis es la siguiente:

Tabla 8: Variables y categorías para el análisis

Dimensiones Vier Machado	Variables de crecimiento	Categorías de Análisis
Agente	Habilidades blandas	A1
	Experiencia previa	
	Formación académica	
	Edad	A2
	Estrategia	
	Aspiraciones de crecer	A3
	Intenciones de crecimiento	
Negocio	Calidad	N1
	Estrategias de Marketing	
	Servicio	
	Reclutamiento	N2
	Cafetería de especialidad	
	Café de especialidad	
	Baristas	
	Cultura del café	N3
	Maquinaria y equipo	
	Aprendizaje técnico	
	Cultura organizacional	N4
	Ambiente Laboral	
	Tamaño y edad de la empresa	N5
Ubicación geográfica		
Entorno	Cadena productiva	E1
	Competencia	E2
	Clientes	

Adaptado de: Vier Machado (2016)





2.2. Clasificación del crecimiento en las cafeterías de especialidad

Como se indicó líneas arriba, las cafeterías de especialidad del presente estudio tuvieron una clasificación inicial en función a los marcos de crecimiento planteados en la teoría de Churchill y Lewis y la teoría de crecimiento de Greiner¹⁰. Los cuadros que se presentan a continuación reúnen las etapas de crecimiento en las que se encuentran las cafeterías de especialidad del presente estudio teniendo en cuenta sus distintas dimensiones.

El primer cuadro (ver tabla 9) indica las etapas de crecimiento en las que se encuentran las cafeterías de especialidad del presente estudio en función a las dimensiones planteadas por Churchill y Lewis. Para una mejor comprensión ver la Figura 4.

¹⁰ Para más detalle sobre los conceptos que manejan estas teorías revisar el desarrollo de estos en el Marco Teórico de la investigación.

Tabla 9: Clasificación de las etapas de crecimiento de las cafeterías de especialidad según Churchill y Lewis

	Estilo de gerencia	Organización	Planificación	Estrategia principal	Propietario y el negocio
Arábica Espresso Bar	2: Supervisión supervisada	2: Tres niveles jerárquicos	2: Mínima	1: Existencia	
Tostaduría Bisetti	2: Supervisión supervisada	2: Tres niveles jerárquicos	3: Básica	2: Supervivencia	
The Coffee Road	1: Supervisión directa	1: Dos niveles jerárquicos	2: Mínima	1: Existencia	
True Caffè	3: Funcional	1: Dos niveles jerárquicos	4: En desarrollo	1: Existencia	

Adaptado de: Churchill y Lewis (1983, p.4)

Como se puede observar en la Tabla 9 ninguna de las cafeterías del estudio se encuentra completamente dentro de una sola etapa de crecimiento, sino que tienen distintas dimensiones en distintas etapas.

La primera dimensión está relacionada con el estilo de gerencia de las cafeterías de referencia y, tras haber realizado un análisis de sus características, se pudo identificar que dos de ellas (AEB, TB) se encuentran dentro de la etapa de “supervisión supervisada”, la cual consiste en una supervisión de las actividades a cargo de gerentes de rango intermedio, quienes reportan al dueño de la cafetería marcando un distanciamiento entre la alta gerencia y el nivel operativo. En el caso de TCR, el estilo de gerencia es el de supervisión directa, ya que el propio gerente, además de supervisar, forma parte de las operaciones y, por último, el estilo de gerencia de TC es funcional, ya que TC no es el emprendimiento empresarial principal de sus dueños, sino que es una línea dentro de la matriz llamada ZanESCO.

Con respecto a la segunda dimensión (organización), las cafeterías se dividen en dos grupos. El primer grupo (TC y TCR) cuenta con dos niveles jerárquicos, ya que el organigrama de las cafeterías solo contempla el nivel operativo y gerencial. El segundo grupo (AEB y TB) cuentan con tres niveles jerárquicos, ya que, además del nivel operativo y gerencial, cuentan con gerentes operativos a nivel intermedio y áreas de soporte como pueden ser Marketing y Recursos Humanos.

Con respecto a la tercera dimensión (planificación), se pudo identificar que AEB y TCR cuentan con una planificación mínima (en todas las dimensiones organizacionales), ya que su planificación en la mayoría de casos es reactiva, es decir surgen en función a la necesidad. Caso distinto es el de TB y TC, pues el primero se encuentra en un nivel básico de planificación al planificar sus futuras necesidades de materia prima y recursos para las operaciones, mientras que el segundo ya cuenta con una planificación con objetivos a mediano y largo plazo que no

responden necesariamente a resultados económicos, sino también a una consolidación de la empresa.

Con respecto a la dimensión de estrategia principal se pudo identificar que AEB, TCR y TC cuentan con una estrategia en la que busca llegar a un punto donde se pueda conseguir una estabilidad organizacional y financiera de las cafeterías; por otro lado, TB se encuentra en la etapa de Supervivencia, ya que ha demostrado en la práctica que su modelo de negocio funciona, es sostenible y genera ingresos; por ello, el enfoque de sus recursos como organización no están solamente en mantener, sino también en aumentar el aprovechamiento de los recursos con los que cuentan.

Finalmente, en la dimensión de la relación entre el propietario y el negocio, se puede observar que tanto TC como AEB son las cafeterías con mayor distanciamiento entre la cafetería y sus gerentes. La contraparte es TCR, ya que su gerente incluso forma parte de las actividades operativas cotidianas de la cafetería. En un punto intermedio se encuentra TB cuyo gerente está en proceso de distanciamiento con las operaciones.

De igual manera se realizó una clasificación de las cafeterías de especialidad en función a las dimensiones de crecimiento propuestas por Greiner (ver tabla 2) en la que se explican las prácticas organizacionales y las etapas de crecimiento. A continuación, se muestra la Tabla 10 en la que se clasifican las cafeterías de especialidad del presente estudio según el modelo de crecimiento de Greiner.

Tabla 10: Clasificación de las prácticas organizacionales en etapas de crecimiento de las cafeterías de especialidad según Greiner

	Enfoque de gestión	Estructura de la organización	Estilo de gerencia	Sistemas de control	Énfasis en las recompensas gerenciales
Arábica Espresso Bar	1: Hacer y vender	2: Centralizado y funcional	2: Directivo	1: Resultados de mercado	1: Propiedad
Tostaduría Bisetti	1: Hacer y vender	3: Descentralizada y geográfica	2: Directivo	2: Estandarización y centros de costo	1: Propiedad
The Coffee Road	1: Hacer y vender	2: Centralizado y funcional	1: Individualista y emprendedor	1: Resultados de mercado	1: Propiedad
True Caffè	2: Eficiencia en las operaciones	2: Centralizado y funcional	3: Delegativo	1: Resultados de mercado	1: Propiedad

Adaptado de: Greiner (1972, p.10)

Como se puede observar, según el modelo de Greiner, las cafeterías de especialidad tampoco se encuentran adscritas a una sola etapa de crecimiento, sino que se encuentran en una u otra etapa dependiendo de la dimensión en la que se mide el desempeño actual de las cafeterías.

La primera dimensión dentro del marco de trabajo de Greiner está relacionada con el enfoque que tiene la gestión dentro de las cafeterías de referencia. Tras el análisis realizado, se pudo identificar que AEB, TB y TCR poseen un enfoque en la generación y venta de productos debido a que su volumen de venta se encuentra muy ligado a la toma de decisiones y no se profundiza más en los motivos. Caso contrario el de TC, el cual busca generar dividendos a través de la eficiencia en las operaciones, lo cual reduciría su costo unitario de producción y aumentaría sus márgenes.

La segunda dimensión se encuentra relacionada a la estructura de la organización. En este caso, AEB, TCR y TC cuentan con una estructura centralizada y funcional, en la cual la toma de decisiones proviene desde la alta gerencia y tiene como objetivos metas de carácter funcional. Por otro lado, TB posee una toma de decisiones descentralizada, ya que en ella influyen los distintos gerentes de las áreas operativas y de soporte, lo que brinda más matices a las decisiones que se toman desde un nivel gerencial y permite una planificación estructurada.

La tercera dimensión está relacionada con el estilo de gerencia de los distintos dueños de las cafeterías de referencia en la cual se identificó que TCR cuenta con un estilo de gerencia individualista y emprendedor, ya que su gerente y fundador aún forma parte de las operaciones y es la persona principal que toma decisiones en la organización. Igualmente, AEB y TB tienen un estilo de gerencia directivo, ya que sus gerentes están distanciados de las actividades operativas, pero no desentendidos de los detalles de las mismas. Finalmente, TC tiene un estilo de gerencia delegativo en el cual la alta gerencia brinda cierto nivel de discrecionalidad a los gerentes intermedios, mientras que se informan de las actividades a través de los responsables de cada área.

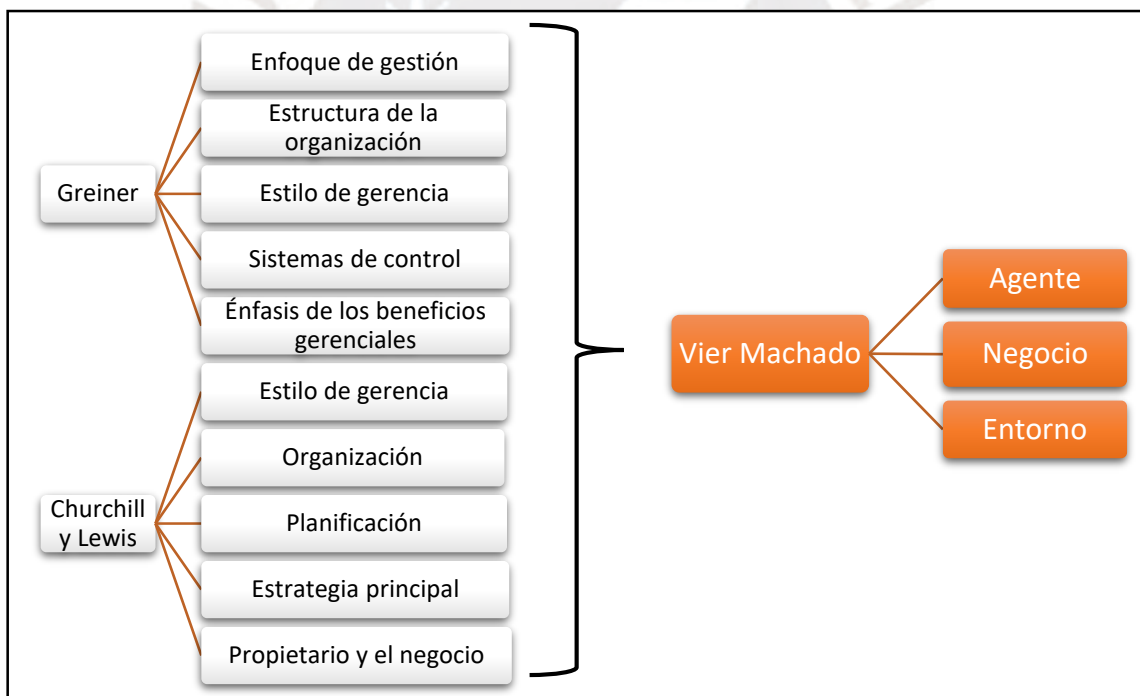
En la cuarta dimensión, sistemas de control, se pudo identificar que AEB, TCR y TC tienen un sistema de control diseñado en función a resultados de mercado. Estas cafeterías realizan un seguimiento y califican sus resultados en función a objetivos de número de ventas, número de clientes, entre otros. Por otro lado, TB tiene un enfoque de estandarización y centros de costo, lo cual genera un control más detallado del consumo de los recursos de la cafetería y no se enfoca solamente en metas de mercado, sino también en una mejora de los márgenes que logra con cada una de las ventas de sus productos teniendo en cuenta una división por centros de costos.

Finalmente, la quinta dimensión, énfasis en las recompensas gerenciales, busca identificar cuáles son las características que le brindan al gerente la sensación de satisfacción con respecto a sus respectivas cafeterías. Para las cafeterías de referencia, todos los dueños cumplen con la

característica de sentirse realizados con el solo hecho de ser propietarios de una cafetería de especialidad.

El motivo principal para realizar un análisis dentro de estos dos marcos de trabajo fue el de identificar, sistematizar y analizar las variables que se encuentran dentro de cada de las dimensiones y categoría de estos modelos de crecimiento. Mas para el análisis se requiere un modelo que permita organizar de una manera simple y sistematizada las distintas variables que surgieron en los análisis previos. Esta organización se realizó a través del modelo de crecimiento en tres dimensiones propuesto por Vier Machado, los cuales agrupan las distintas variables de los modelos anteriores en la dimensión de Agente, Negocio y Entorno. Esto permite una visualización mucho más organizada de un fenómeno que se desarrolla dentro de cuatro empresas en un mercado poco estudiado. A continuación, se presentará la secuencia de análisis que se tuvo con estos tres marcos de trabajo.

Figura 12: Relación entre las teorías aplicadas durante la investigación



Fuente: Elaboración propia

A continuación, se desarrollará el análisis de la información que se ha recabado con fines de la presente investigación.

3. Análisis

El apartado de análisis cuenta con tres partes principales en función al modelo propuesto en la revisión de literatura sobre crecimiento que indica Vier Machado. Las partes son Agente,

Negocio y Entorno. En el punto subsiguiente se comenzará con el análisis de las categorías dentro de la dimensión de Agente.

3.1. Categoría A1

En esta primera categoría se encuentran los siguientes factores: Formación académica, Edad, Experiencia previa y Habilidades blandas. Estos factores se agrupan debido a su afinidad y relación a la toma de decisiones de los gerentes en sus respectivas cafeterías.

Con respecto a la Formación académica del gerente o fundador, esta puede ser una característica crucial para el crecimiento de una pequeña empresa, como lo es una cafetería de especialidad. El grado de instrucción del gerente y las áreas donde se han desarrollado pueden influir significativamente en el desempeño y la organización (Dobbs y Hamilton, 2007). Sin embargo, esta afirmación puede variar dependiendo del sujeto. En el caso de los gerentes de las cafeterías seleccionadas, la Formación académica es la siguiente:

Tabla 11: Formación académica de los gerentes

Gerente	Formación	Rama de estudios	Grado
Alejandro Chu	Barismo en Le Cordon Bleu.	Gastronomía	Técnico
David T. Bisetti	Filosofía y cursos prácticos de gestión de empresas	Filosofía	Universitario
Claudia Aleman	Administradora de empresas	Administración	Universitario

Fuente: Elaboración propia

Según Storey, “el nivel educacional, al igual que una experiencia previa en el mercado, son consideradas críticas para el éxito de una empresa” (Dobbs y Hamilton, 2007, pp.307–308), es decir que, teóricamente, la formación académica influirá significativamente en el proceso de crecimiento de una empresa. Con respecto a este punto, y como se observa en la tabla 11, solamente una de los tres gerentes (Claudia Aleman, gerente de True Caffè) cuenta con formación en Administración y Gestión, lo cual se ve reflejado en la toma de decisiones y en sus objetivos futuros, pues es la única entrevistada que evidencia tener metas claras a corto, mediano y largo plazo. Por otro lado, si bien David Bisetti estudió la carrera de Filosofía, también llevó algunos cursos de gestión, lo que le permitió tomar decisiones estratégicas y permanecer dentro del mercado; sin embargo, debido a su poca formación como gestor y el hecho de tomar decisiones precipitadas sin evaluar los riesgos, lo llevó a experimentar dos grandes fracasos en su período de intención de crecimiento. Dichas experiencias se especificarán en la categoría A3.

En segundo lugar, otro criterio considerado por Machado (2016) está alineado a la Experiencia previa que pueda tener el gerente o administrador en el mercado donde se desempeña. Para un análisis más detallado de esta variable resultó necesario desarrollar cada caso en particular. Dichas experiencias se presentan en orden cronológico desde su fundación, pues en

este punto (el proceso de creación y evolución) resulta importante identificar la manera en que la experiencia previa influye.

El primer Agente es David Torres Bisetti, filósofo de formación y propietario de AEB y TB, la experiencia previa de David se origina en un viaje que realiza a Estados Unidos, donde observa esta nueva forma de plantear una cafetería. Además, por tradición familiar contaba con una tostadería que funcionaba en Breña propiedad de su abuelo. En Estados Unidos aprende la técnica de barismo y comenzó el desarrollo en Perú a su regreso, es decir su experiencia previa fue, principalmente, un aprendizaje de oficio. Al llegar a Lima comenzó un emprendimiento con conocimientos básicos del mercado, convirtiéndose en una de las primeras cafeterías de especialidad en el mercado limeño.

El segundo agente es Alejandro Chu, propietario de TCR. Inició su experiencia mientras trabajaba para David Bisetti, llegó a ser uno de sus baristas principales en la primera generación de baristas de AEB y TB y el estar tan cerca de la forma de gerenciar una cafetería lo animó a fundar la suya propia.

La tercera y más nueva en el mercado de cafeterías seleccionadas es Claudia Aleman que, como señaló, es administradora de profesión. Ella tuvo un acercamiento al negocio/rubro como proveedora de maquinaria para todas las cafeterías de especialidad mencionadas a través de su empresa inicial llamada ZanESCO (ver Anexo L). Además, tuvo un acercamiento temporal a lo que era tener una cafetería, ya que contaba con un puesto de venta de café en la Biblioteca de la Nación. Para ella, la cafetería (TC) es su segunda empresa, por lo cual es la persona con mayor conocimiento en cuanto a experiencia previa en gerencia dentro de las cafeterías de este estudio. Además, es la única gerente que formuló explícitamente sus planes en el corto, mediano y largo plazo, lo que en el caso de los gerentes es un factor importante para el desarrollo de una pequeña empresa (Presutti y Odorici, 2018).

Desde otro punto de vista, el siguiente criterio a tener en cuenta para el análisis de las cafeterías de especialidad a un nivel gerencial es saber la edad de los gerentes, pues la edad de una persona influye significativamente en el éxito y crecimiento de su emprendimiento (Davis y Shaver, 2012). Los gerentes de las cafeterías tienen las siguientes edades:

Tabla 12: Edad de los gerentes

Gerente	Edad
Alejandro Chu	29 años
David Torres Bisetti	41 años
Claudia Aleman	45 años

Fuente: Elaboración propia

Con respecto al criterio de la edad, esta se relaciona también con las variables anteriormente mencionadas: Formación académica y Experiencia previa.

En el caso de David T. Bisetti y Claudia Aleman, los gerentes de mayor edad, son personas que han podido desarrollarse en el campo administrativo de una u otra manera: Claudia teniendo una carrera universitaria de administradora de empresas y David complementando sus estudios con cursos sobre gestión. Por otro lado, Alejandro Chu, quien es el gerente más joven del estudio no ha sido instruido en cursos administrativos; por ello, todas las decisiones tomadas en la gestión de su empresa se dieron en base a su formación empírica.

De la misma manera, se infiere que la edad también influye en sus experiencias previas, ya que tanto Claudia Aleman como David Bisetti han tenido diversos proyectos a lo largo de los años, aunque algunos con resultados no tan satisfactorios; sin embargo, en el caso de Alejandro Chu, gerente de TCR, este ha sido su primer proyecto propio.

Finalmente, en cuanto a las Habilidades blandas de los agentes, a través de las entrevistas y observaciones se evidenció que todos los gerentes tienen ciertas actitudes con sus trabajadores, lo que incentiva el buen clima laboral en las distintas cafeterías y la motivación del equipo de trabajo.

Entre las actitudes mencionadas se encuentra la habilidad del liderazgo. En las entrevistas realizadas a los trabajadores de las distintas cafeterías del estudio se pudo constatar que el agente posee la figura de un líder, ya que lograr influir de manera positiva en sus colaboradores y además es quien les enseña nuevas técnicas de barismo y los acompaña en su proceso de aprendizaje.

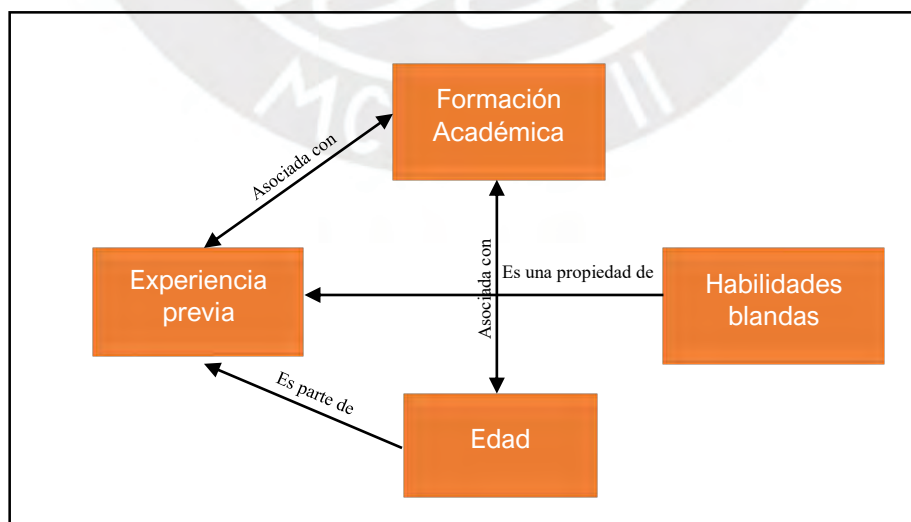
De la misma manera, una capacidad necesaria para cualquier líder es la delegación, pues permite optimizar tiempos y reforzar cualidades del jefe y del equipo de trabajo, lo que posibilita el beneficio mutuo del grupo (Abril, 2014). En el caso de las cafeterías de especialidad seleccionadas, la delegación de responsabilidades varía dependiendo de la cafetería del estudio. En el caso de AEB la responsabilidad recae en el administrador de la tienda; en el caso de TB, en los administradores de las distintas áreas y en el caso de TC y TCR, en el barista líder. Todas estas personas mencionadas se encargan de apoyar a los demás trabajadores y de mantener el control dentro de sus respectivos locales.

Del mismo modo, los trabajadores de las distintas cafeterías mencionaron que se sienten motivados porque disfrutan de flexibilidad en cuanto a sus horarios y tienen una excelente relación con sus jefes, ya que estos últimos practican una comunicación efectiva con todos sus colaboradores. Además, dichos colaboradores manifestaron que más que un “jefe” lo consideran un “amigo” con quien pueden conversar sobre temas tanto laborales como personales. Esta buena

comunicación dentro del ambiente de trabajo permite un mejor desarrollo en sus labores, lo cual se ve reflejado en las observaciones que se realizaron en todas las cafeterías, donde los trabajadores se mostraban alegres en sus respectivos ambientes de trabajo (este apartado se detallará a profundidad en la categoría N4). Finalmente, se mencionó que los gerentes toman en cuenta cada una de las ideas y aportes que tiene su equipo de trabajo, lo que conlleva a la generación de ideas innovadoras dentro de la organización.

En síntesis, la figura del fundador es un factor muy importante para el crecimiento y el desarrollo de las cafeterías de especialidad por el poder de decisión que tienen sobre el rumbo de sus cafeterías. En cuanto a la Formación académica y la Experiencia de los gerentes, al momento de tomar decisiones, es crucial por sobre las demás características, ya que generan los mayores cambios en las organizaciones gerenciadas por personas no formadas profesionalmente como los dueños del Grupo Bisetti y TCR, quienes han desarrollado ese conocimiento en función de experiencias previas, pero que necesitan de esa planificación para poder dar el salto a la sostenibilidad económica y subsiguiente crecimiento. Es necesario indicar que la edad del fundador también influye en el crecimiento de las cafeterías, pues los gerentes de mayor edad como Claudia Aleman (TC) y David Bisetti (AEB y TB) han tenido una mayor formación en negocios y han experimentado más en el campo, lo que les permite obtener nuevas ideas y tomar decisiones más arriesgadas. Por otro lado, el desarrollo de las Habilidades blandas es un factor esencial tanto en la fundación de una cafetería como en su crecimiento, ya que las habilidades como liderazgo, delegación, flexibilidad y comunicación efectiva promueven el rendimiento y la motivación en los trabajadores.

Figura 13: Categoría A1 y la relación entre sus variables



Fuente: Elaboración propia

3.2. Categoría A2

La categoría A2 incluye la variable de Estrategia. Se desarrolla esta variable independiente a las demás para así poder visualizar las distintas ideas relacionadas a la estrategia que indicaron los gerentes y trabajadores de las cafeterías de especialidad del presente estudio.

Para realizar este análisis a las evidencias sobre Estrategia en las cafeterías de especialidad seleccionadas, se tuvo una aproximación en base al modelo de cuadro de mando integral de Kaplan (ver Anexo M), ya que permite ver el fenómeno de la estrategia de una manera sistemática y en el cual se propone una división en función a cuatro perspectivas relevantes para una organización, las cuales son perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva de procesos internos y perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Se comenzará con la perspectiva financiera. Sobre este respecto, los gerentes se mostraron bastante mesurados en sus palabras, no se mostraron muy confiados de hablar de números, pero sí indicaron que los principales costos de inversión los realizaban en adquirir maquinaria para sus cafeterías, como fue el caso de David Torres Bisetti al indicar que tuvo dificultades al conseguir un crédito bancario para adquirir máquinas: “nosotros nos presentamos a 4 bancos para pedir un leasing y, al ver mi historia crediticia virginal, digamos, no había nada (sic), totalmente limpio de experiencia financiera y era rechazada, tras rechazada, tras rechazada, entonces no podíamos vender el café con ellos porque no les podíamos dar las máquinas” (David T. Bisetti, comunicación personal, 28 de febrero, 2019).

Esta circunstancia es propia de los emprendimientos y de las MYPES, ya que los gerentes de este tipo de negocios usualmente no cuentan con un historial crediticio que les permita acceder a dinero para poder invertir en el negocio (Blázquez et al., 2006). El acceso a la inversión inicial tiene diferentes orígenes en los sujetos de estudio. Para el caso de TC, Claudia Aleman invirtió capital propio de la empresa que es la central de TC (Zanesco) y se encarga de la venta de maquinaria para cafeterías de especialidad (Claudia Aleman, comunicación personal, 25 de noviembre de 2018). Mientras que TCR inició con un capital de inversión familiar (Alejandro Chu, comunicación personal, 29 de agosto, 2018).

Pero el acceso a la inversión solo es una parte de este componente estratégico, según las entrevistas realizadas. Solamente TC cuenta con una idea clara de los objetivos de ventas, que se relaciona con el crecimiento del ingreso, según Kaplan (2004). Como ella lo indica: “Yo creo que algo que funciona mucho, que le funciona a Starbucks, es tener las metas de ventas, [...] porque el personal cuando es joven trabaja en barra tienen que ver esto, [...] tener gente que quiera llegar a las metas, que lleguen a las metas y reciban un reconocimiento” (Claudia Aleman, comunicación personal, 1 de marzo, 2019).

En esta declaración se puede observar que TC cuenta con objetivos a nivel de ventas; sin embargo, no se pudo obtener la misma información de los demás gerentes, ya que no contaban dicha información. Se puede pensar que tienen dos motivos: no contaron con la información en el momento o no se tiene una meta clara de ventas.

Con respecto a la perspectiva del cliente se brinda una serie de datos; sin embargo, este punto será desarrollado a profundidad en la categoría N3. Pero se puede mencionar que Kaplan identifica una serie de variables relevantes para identificar la propuesta de valor que se da a los clientes. Las variables que se analizan son Precio, Calidad y Tiempo. Para analizar este punto se utilizan los datos recopilados en el proceso de observaciones participantes (ver Anexo N). Con respecto al precio se pudo identificar que las cuatro cafeterías de especialidad de la presente investigación cuentan con precios similares, no hay variaciones significativas que demuestren una diferenciación por precios (ver Anexo O) (Porter, 1980, citado en Peiro, 2015).

Sobre la calidad, este punto se desarrolla con mayor detalle en el análisis de N1, pero se puede indicar que, desde un punto de vista del cliente, la calidad en los productos es bastante similar: una calidad superior a la de las cafeterías de cadena. Con respecto a la ambientación del local, los locales que más resaltaron fueron TB y TCR y, con respecto al servicio, se apreció en TC un trato más cercano con sus clientes. El tiempo que tomó la atención no resultó distinto en el proceso de las observaciones, salvo una noche en TB, en la cual hubo una demora en la atención por estar en hora pico de atención.

Desde la perspectiva de los procesos internos, tres de los cuatro gerentes indicaron estar en la búsqueda de mejoras en los procesos internos de las cafeterías de especialidad, pero solo Claudia Aleman de TC indicó que buscaba “bajar el tema de la rotación, los procesos, [tener] más estandarización, que es lo que le falta mucho a las pequeñas cafeterías, que hace que la gente tenga claras las cosas, la cultura sea mucho más fresca” (Claudia Aleman, comunicación personal, 1 de marzo, 2019). Como se puede apreciar, desde la perspectiva de procesos internos, las cafeterías de especialidad no tienen una preocupación clara por los mismos, salvo TC.

Desde la perspectiva del aprendizaje, las cafeterías de especialidad invierten muchos esfuerzos con respecto al mismo. En declaraciones de miembros de las cafeterías se puede identificar que los baristas, principalmente, están en un constante proceso de capacitación en técnicas de barismo, como se puede evidenciar en las siguientes citas de baristas de distintas cafeterías: “Aquí sí, a veces nos capacitamos, no siempre nos quedamos estancados en una sola cosa. Siempre vienen productos nuevos o cafés todos los días o casi siempre si se termina una tanda de café, nos dice Alejandro ‘este café es tal, así que hay que probarlo’, hay que saber los perfiles” (Christian Nizama, comunicación personal, 24 de febrero, 2019). De la misma manera,

Jhonny menciona lo siguiente: “Te capacitamos acá, pero es mejor cuando ya saben trabajar una metodología en máquina de espresso, el mantenimiento básico de las mismas, extracción de método alternativos/artesanales” (Jhonny Castellano, comunicación personal, 22 de abril, 2019). “Los primeros 15 días, cuando ingresé a la empresa, ellos quieren un líder que pueda hablarle a las personas con propiedad acerca de todo lo que nosotros hacemos, así que me enviaron durante 15 días completos a nuestra sede principal en Lurín, a ZanESCO, allá tuve la oportunidad de conocer todos nuestros cafés en verde, hermoso, es una experiencia increíble” (Jhonny Castellano, comunicación personal, 22 de abril, 2019).

Además, se genera constantemente capital de información a través de los “laboratorios” dentro de las cafeterías en los que se experimenta con tuestes y en general se busca innovar sobre el proceso de barismo, en palabras de David Torres Bisetti “la escuela que es el laboratorio donde damos clases, formamos baristas” (David T. Bisetti, comunicación personal, 9 de octubre, 2018). Esta figura del laboratorio también la comparte TCR a través del programa “TCR Academy” que fue lanzado en agosto del presente año, dicta cursos de barismo para el público en general y también capacita y busca que sus propios baristas investiguen y generen nuevo conocimiento.

3.3. Categoría A3

Las variables presentes en esta categoría son las aspiraciones de crecimiento e intenciones de crecimiento. Además, se complementa la información con el análisis del crecimiento en función a los esquemas de Greiner y Churchill y Lewis.

En el presente apartado se buscará proyectar qué perspectivas tienen los gerentes de las cafeterías estudiadas respecto al crecimiento empresarial y cómo dichas cafeterías han conseguido llegar al punto en que se encuentran actualmente, con base a una revisión de las decisiones anteriores.

Como parte de la etapa de campo, se pudo apreciar una serie de declaraciones de los gerentes con respecto a los orígenes de sus respectivas cafeterías, lo que permitió identificar que, dentro de los sujetos de estudio, existen tipos de orígenes en la creación de estas cafeterías: las que surgieron como parte de un emprendimiento personal (AEB, TB y TCR) y las que eran parte de un proyecto empresarial (TC), como se puede apreciar en la siguiente tabla.

Tabla 13: Orígenes de las cafeterías

Cafetería	Dueño	Inicios	Empresas previas	Rubro
The Coffee Road	Alejandro Chu	Emprendimiento personal	Ninguna	-
True Caffè	Claudia Aleman	Nuevo negocio	ZanESCO	Venta de máquinas de café
Grupo Bisetti	David Torres Bisetti	Emprendimiento personal	Ninguna	-

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, con respecto a las aspiraciones actuales de crecimiento de los distintos gerentes de las cafeterías seleccionadas, se pudo identificar, al sistematizar los datos recolectados durante el trabajo de campo, una serie de ideas y opiniones sobre la manera en que los gerentes entienden el fenómeno del crecimiento de sus respectivas cafeterías y cuál es su expectativa de crecimiento para el futuro. Estas ideas se pueden ver resumidas en el siguiente cuadro¹¹.

Tabla 14: Ideas de crecimiento de los gerentes

Gerente	Cafetería	Idea de crecimiento	Estrategia
Alejandro Chu	TCR	Apertura de nuevos locales con la marca The Coffee Road.	No cuenta con una estrategia clara
David T. Bisetti	AEB y TB	Posible franquiciamiento de la marca.	No cuenta con una estrategia clara
Claudia Aleman	TC	Conseguir un local más amplio y desarrollo de productos.	Cuenta con una estrategia clara.

Fuente: Elaboración propia

En el caso de Alejandro Chu refleja su idea de crecimiento a través de la apertura de nuevos locales con su misma marca y en el caso de David Bisetti, por medio de un posible franquiciamiento; sin embargo, estas son solamente ideas de crecimiento, puesto que no manifiestan tener una estrategia clara acerca de cómo lograrlo. En el caso de Alejandro Chu, esto tendría relación a su edad y la poca experiencia previa que tiene y, en el caso de David Bisetti, debido a las malas experiencias que tuvo en el pasado. Por otro lado, Claudia Aleman, como se mencionó anteriormente, es la única gerente con metas claras establecidas mencionando, además, cómo planea lograr cada una de ellas, esto podría tener relación con su formación académica y experiencia previa en el mercado del café.

Desde otro punto de vista, con respecto a las intenciones de crecimiento, esta variable se refiere a aquellas decisiones prácticas que tomaron los gerentes de las cafeterías del estudio

¹¹ Para complementar esta información y tener un entendimiento más completo, revisar el Anexo K.

buscando el crecimiento de su organización. En relación con este punto se pudo recabar los siguientes hechos:

Tabla 15: Intenciones de crecimiento

Cafetería		Intenciones de Crecimiento
Arábica Larcomar	Grupo Bisetti	David Bisetti recibe la propuesta de abrir un local en Larcomar, lo que iba a requerir una fuerte inversión en alquiler, pero tenía previsto que el flujo de clientes que tenía Larcomar hiciera que valga la pena la inversión, lastimosamente el espacio que alquilaban no tuvo el flujo de clientes esperado. El proyecto duró tres años: del 2013 al 2016.
UNO	Grupo Bisetti	UNO iba a ser la cafetería que junto a la academia con el mundo del barismo, al menos esa fue la intención de David Bisetti al aceptar la propuesta de la Universidad Católica para abrir una cafetería en el sótano de su complejo de innovación. El proyecto duró solamente un año por el poco flujo que tenía ese espacio e inconvenientes que tuvieron con el acceso del personal de la cafetería a la universidad. El proyecto estuvo activo del 2016 al 2017.
Nuevo local	The Coffee Road	Alejandro Chu, gerente de The Coffee Road, identifica la oportunidad para conseguir un local más amplio al frente de su cafetería, pues los vecinos dejaban el espacio libre para alquiler. Entonces, Alejandro consigue el contacto y hace el acuerdo para abrir un nuevo local en ese lugar. Las obras de adecuación del nuevo local se realizan sin parar las operaciones del antiguo local y, en febrero del 2017, cierran unos días para mudar el equipo y se abre el nuevo local de The Coffee Road.
Cierre de tienda	True Caffè	El día 27 de abril de 2019 True Caffè lanza un comunicado institucional indicando que se encuentra en reestructuración de la cafetería lo que implica el cierre de la barra de Miraflores, sin fecha de reapertura definida ¹² . Sin embargo, se pudo recuperar de las declaraciones de la gerente que habían desarrollado nuevas presentaciones de producto, vendían café tostado en bolsa (en grano y molido), desarrollaron un sistema de delivery en el distrito y querían incursionar en el servicio de café para eventos corporativos.

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar, todos los gerentes de las cafeterías desarrollaron distintas acciones con el mismo objetivo: crecer. De esta manera, se pueden clasificar cada una de sus decisiones en función al esquema de tomas de decisiones estratégicas de Ansoff:

¹² Hasta la fecha en la que se redactó este capítulo no hubo ningún pronunciamiento formal de la cafetería y no se respondieron los correos enviados para poder ampliar la información.

Tabla 16: Matriz Ansoff

		PRODUCTOS / SERVICIOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	Penetración de mercados	Desarrollo de nuevos productos/ servicios
	NUEVOS	Desarrollo de nuevos mercados	Diversificación

Fuente: Ansoff (1957)

3.3.1. *Arábica en Larcomar*

Se puede considerar la apertura de un nuevo local de Arábica en Larcomar como una Penetración de Mercado porque la idea era llevar el mismo concepto a un espacio distinto al original para incrementar la participación en los mercados actuales y aprovechar la ventaja competitiva con la que contaba (Taylor, 2012), a saber, ser una cafetería pionera y conocida en el ambiente inicial de cafeterías de especialidad, además de capitalizar la publicidad que le daban las distintas entrevistas y monografías que le realizaron durante esa época.

3.3.2. *UNO*

Dentro de la clasificación propuesta por Ansoff, la apertura de UNO se ubicaría dentro del cuadrante de Desarrollo de nuevos servicios, ya que la propuesta que tenía era la de la mejora de un producto y servicio existentes: la de una barra de café con las más adelantadas herramientas y técnicas del mercado en el cual se buscaba “acercar a la academia a la industria” (David T. Bisetti, comunicación personal, 28 de febrero, 2019). Así se conseguiría satisfacer la misma necesidad de su core business solo que con una propuesta distinta (Taylor, 2012).

Analizando el caso de Arábica en Larcomar y UNO en la PUCP, en función a las palabras de David Bisetti, estas decisiones de crecimiento resultaron en fracaso, debido a los malos asesoramientos que tuvo el gerente, pues dejó que personas externas a las cafeterías lo orientaran y tomaran decisiones apresuradas por él, idealizando dichas propuestas sin tener en cuenta los requisitos clave para emprender un nuevo negocio, como una correcta gestión de riesgos.

3.3.3. *Nuevo local de The Coffee Road*

La decisión de mudar el local en sí misma no es una decisión de crecimiento estratégico, sino una decisión para obtener una mejora operativa y tener un espacio más amplio en el cual se pudiera atender un mayor flujo de clientes. Lo que resulta interesante es que la decisión de mudar el local con la misma estructura y concepto es muy similar a lo señalado recientemente por Alejandro Chu (gerente de TCR) sobre su idea de crecer en la actualidad, cuando indicó que le gustaría abrir otro local con la misma marca TCR, lo que sería una estrategia de Penetración de

Mercados, ya que estaría desarrollando la misma propuesta para el mismo mercado (Taylor, 2012).

3.3.4. Cierre de True Caffè

Una circunstancia particular e interesante en la presente investigación fue el cierre de la cafetería True Caffè como parte de un plan de reestructuración de sus operaciones. Entre los entrevistados, Claudia Aleman (gerente de True Caffè) destacó como la persona con una formación más enfocada a los negocios, además indicó que ella gestionaba teniendo ciertas metas a nivel operativo y que se encontraban en un proceso de mejora operativa. Dentro de esos objetivos comentó que ofrecía café tostado, en bolsa y molido, además de realizar envíos por delivery, lo cual entraría en el cuadrante de “Desarrollo de servicio”, ya que apunta al mismo público objetivo, pero desde un acercamiento distinto al del core de su negocio (Blázquez, 2005).

Resulta necesario analizar el cierre de True Caffè, pues Claudia Aleman era la única gerente con formación académica en Administración y era la única con ideas definidas de crecimiento; por ello, resulta paradójica la decisión tomada para TC. Sin embargo, como administradora, pudo haberse percatado acerca de nuevas opciones de crecimiento que ningún otro gerente pudo advertir o, por otro lado, pudo haber cerrado sus instalaciones de cafetería para proseguir en el desarrollo de la venta de máquinas espresso de Zanescó, empresa de la que también forma parte. Hasta el momento todo es meramente especulativo, ya que no se obtuvo una respuesta formal de parte de Claudia Aleman desde que TC cerró sus instalaciones en mayo 2019.

Finalmente, a manera de complemento, se desarrollará un análisis del crecimiento de cada una de las organizaciones en función a los esquemas presentados de Greiner y Churchill y Lewis. Cabe indicar que el análisis de TC se desarrolló en función al tiempo en que aún operaba sus actividades con normalidad.

En primer lugar, en el caso de TCR, el estilo de gerencia de Alejandro Chu se encuentra en la primera etapa tanto en el modelo de Greiner como en el de Churchill y Lewis (ver Tabla 2 y Figura 4), debido a que el dueño tiene una relación muy cercana con su organización, tal y como si fueran uno solo, ya que, además de ser gerente, también forma parte de las actividades cotidianas de su cafetería. En consecuencia, el propietario Alejandro Chu es una figura importante dentro de la organización y no es posible realizar un análisis completo de dicha organización sin tener en cuenta la figura de Alejandro Chu como parte de TCR.

Además de ello, la organización de la cafetería es simple, ya que en la estructura organizacional solo existen dos niveles de jerarquía: el dueño y los trabajadores. Con respecto a la planificación dentro de la cafetería, esta es mínima porque responde a criterios basados en la intuición del dueño más que a una estrategia planificada. Esto quiere decir que sí existen criterios

mínimos de planificación y crecimiento, aunque estos no se encuentren claramente definidos; es por esta razón, que la cafetería se encuentra en la segunda etapa de Subsistencia.

En segundo lugar, con respecto a AEB y TB, el estilo de gerencia de David Bisetti es el de Supervisión supervisada (Churchill y Lewis, 1983), pues su presencia dentro de la organización no es indispensable debido a que la organización cuenta con gerentes y jefes de tienda a los cuales se les brinda libertad de operar; sin embargo, no existe una desvinculación completa del dueño, ya que, como él comenta, asiste diariamente a las cafeterías a calibrar y probar el café. Con ello se infiere que la figura de David Bisetti es fuerte, a pesar de no participar activamente en las actividades operativas de la organización. Esta afirmación se ve corroborada con las entrevistas de los trabajadores de las cafeterías.

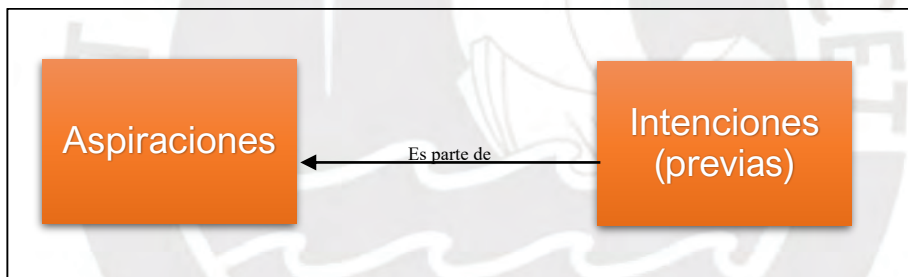
En cuanto a la planificación de AEB, esta puede ser catalogada como “mínima” según el modelo de Churchill y Lewis (ver tabla 9). David menciona que hace falta reorganizar la empresa para el futuro; sin embargo, no tiene un plan de crecimiento definido. Si bien tiene nociones de cómo realizarlo, no son ideas sólidas. Lo mismo ocurre con la planificación de TB. David menciona en la segunda entrevista la idea de franquiciar AEB como una franquicia total y TB como una franquicia parcial, según sus tres unidades de trabajo: laboratorio, tostadería y escuela. Sin embargo, en la primera entrevista que tuvo con el equipo de investigación, manifestó que solo podría franquiciar AEB, no a TB, debido a su complejidad de unidades. De esta manera se aprecia un claro ejemplo de contradicción, en la que el dueño de AEB y TB no posee una estrategia de crecimiento clara ni una planificación definida; a pesar de ello, las empresas siguen funcionando con normalidad, pero esta limitación de parte del gerente podría llevar a las organizaciones a un proceso de crecimiento poco organizado y con objetivos poco claros en un futuro próximo.

En tercer lugar, en el caso de TC, su estilo de gerencia es el más avanzado de los sujetos de estudio seleccionados, ya que es la única con un estilo Funcional (Churchill y Lewis, 1983), que se dedica netamente al desarrollo de las actividades de un gerente y delega funciones a su personal. Además, no se encuentra tan vinculada a su organización como en los casos anteriores, pues no necesariamente debe asistir a la cafetería todos los días con la finalidad de advertir que todo se encuentre en óptimas condiciones. En palabras de Claudia Aleman: “En el caso de lo que pasa en la tienda, nosotros decidimos no ser la cara de la cafetería, pero si vinieras un día acá, no nos vas a ver, a quienes vas a ver son a los chicos porque queremos que trascienda la cafetería por el cómo es la cafetería (sic) y el equipo que tiene la cafetería y no por sus dueños” (Claudia Aleman, comunicación personal, 25 de noviembre, 2018). Por otro lado, en cuanto a la estructura de la organización, según el modelo de Churchill y Lewis (1983), esta se encuentra en el primer

nivel, dado que solo existen dos niveles jerárquicos dentro de la organización: dueño y trabajadores.

En síntesis, los dueños de AEB, TB y TCR tienen nociones de crecimiento, pero no una estrategia clara. En este análisis puntual, uno de los motivos por los cuales los planes de crecimiento no se dan de manera organizada, tendría relación con la poca o nula formación académica en administración de empresas de los gerentes de las mismas. En cambio, en el caso de TC, la gerente parecía tener estrategias claras para el futuro de su organización, esto puede haberse visto influenciado por su formación como administradora de empresas. Sin embargo, esta última cafetería que tenía las mejores condiciones –teóricamente- para crecer, es la única que ha cerrado sus operaciones, por lo que se debe entender, ante la falta de una versión oficial sobre este hecho, que se debería a no haber cumplido con las metas organizacionales que trazaron, lo que la hacía poco sostenible, económicamente hablando, y, siendo esta cafetería un proyecto complementario de un grupo económico más grande (Zanesco), vieron la poca rentabilidad; por lo que, entraron en una etapa de paro para la reorganización (ver Anexo P). Circunstancia que no ven de la misma manera las demás cafeterías.

Figura 14: Categoría A3 y la relación entre sus variables



Fuente: Elaboración propia

3.4. Categoría N1

En este primer grupo de la dimensión Negocio se encuentran las variables Calidad, Estrategias de marketing y Servicio.

Con respecto a la primera variable Calidad, tras el desarrollo del trabajo de campo se pudo apreciar que el fin principal de las cafeterías de especialidad del estudio es la búsqueda de la calidad en sus múltiples dimensiones. Es así que, el término “calidad” según los sujetos de estudio, se puede dividir en dos perspectivas: calidad en el producto y calidad en el servicio.

En relación a la Calidad en el producto, esta se refiere a la excelencia en cada una de las etapas del café dentro de la cadena productiva, desde la plantación, pasando por el tostado, hasta el producto final ofrecido a los consumidores. De esta manera y con la finalidad de alcanzar el objetivo de brindar una taza de café de calidad, todas las cafeterías del estudio realizan un estricto

seguimiento en toda la cadena productiva del café. Desde este punto de vista, es necesario para todas las cafeterías de especialidad estudiadas ser rigurosas en la selección del café en grano. Por ello, es grande la importancia de los proveedores y su materia prima para el aseguramiento de la calidad del producto final. Por la razón antes mencionada, la elección del tipo de café suministrado para la preparación del café en taza es un componente importante para este tipo de organización porque de ello depende en parte la alta calidad del producto final.

Según Puerta (1998), entre los atributos más importantes que definen la calidad de una taza de café se encuentran el aroma, la acidez, el amargor, el cuerpo y el sabor, características que se encuentran determinadas por el tipo de café que se utiliza para la preparación. Es así que, conforme a las observaciones y entrevistas realizadas, existen dos tipos de granos de café clasificados utilizados por las cafeterías estudiadas: el Arábica y el Robusta, siendo este último utilizado únicamente en TC.

Dicha selección del tipo Arábica es realizada por los gerentes de las cafeterías y se debe al prestigio de este tipo de café en el mercado. La variedad Arábica “tiene un aroma complejo y una acidez pronunciada, por lo cual es valorado como de mejor calidad y es el más apreciado por el mercado de cafés especiales” (Castro et al., 2004, p.65). De la misma manera, McBryde (2016) declara que la producción a nivel mundial de la especie Arábica representa el 80% y es el grano preferido debido a su sabor agradable e intenso en comparación con la especie Robusta.

Una taza de café arábico es aromática y gustosa con notas a flores, frutas, cítricos, mantequilla, chocolate, caramelo, miel o azúcar. El sabor puede ser entre dulce y ácido dependiendo de la zona en donde se cultiva el café y como ha sido procesado (McBryde, 2016, p.3).

En contraste, McBryde (2016) menciona que la especie Robusta representa el 20% de la producción mundial y su grano contiene el doble de cafeína que el Arábica.

Su contenido de cafeína actúa como un pesticida natural el cual ayuda a protegerlo de la mayoría de los insectos. Lo cual implica menos costos para cultivarlo y mayor facilidad para mantenerlo, también produce más crema y se usa frecuentemente para mezclas (McBryde, 2016, p.5).

A pesar de este hecho, True Caffè es la única cafetería del estudio que apuesta por el uso del tipo Robusta. La especie Robusta

tiene mucho cuerpo, es muy amargo y su aroma es poco complejo. Debido a que su calidad es menor, se utiliza principalmente para la producción de café soluble, y su

presencia en el mercado de especialidad está limitada al tipo de café preparado como expresso o a los cafés sustentables (Castro et al., 2004, p.65).

Claudia Aleman, gerente de True Caffè, menciona que decidió apostar por este tipo de grano y convertir su plantación en “una plantación de robustas especiales” porque “cualquier planta es buena, solo es cómo tú la manejas, cómo la tratas, que va a ser un café de calidad o no sea de calidad” (Claudia Aleman, comunicación personal, 01 de marzo 2019). De esta manera, se aprecia que, si bien utiliza un tipo de café que no es aceptado por el mercado en general, True Caffè se encarga del seguimiento del producto desde la plantación; de manera que, mantienen el mismo cuidado y atención con el Robusta que con el Arábica. Esto con la finalidad de que aquel se convierta en un “robusta especial o fine robusta” para utilizarlo como un insumo para sus espressos: “Nosotros somos la única cafetería de especialidad en Lima que usamos un robusta de especialidad, que usamos un arábica de especialidad 100% (sic), y los hacemos un blend. Entonces, ese plus no lo tienen todas las cafeterías. Entonces, poder decir ok, soy del grupo del que rompe las reglas y trabajamos con un blend de robusta es increíble” (Caroline Rujano, comunicación personal, 03 de abril, 2019).

De esta manera se puede evidenciar que romper los paradigmas y apostar por la innovación, hace que una cafetería de especialidad también pueda desarrollarse, predominando la calidad del producto.

Desde otro enfoque, un elemento relevante que también determina la compra de la materia prima es la puntuación del café según la escala de sabores SCA. Todas las cafeterías del estudio mencionaron disponer de un café especial con una puntuación mínima de 80 puntos en la escala SCA, con la finalidad de diferenciarse de los cafés convencionales. Esto debido a que una mayor puntuación, según la SCA (2018), asegura la calidad desde el sembrado; por lo tanto, experimenta un mínimo de errores desde el inicio de su proceso productivo: es un café “libre de defectos primarios, que no tenga ‘quakers’, de tamaño apropiado y con un secado adecuado, que presente una taza libre de defectos, de contaminaciones y contenga atributos distintivos”, tal y como lo indica la Specialty Coffee Association (citado en La Ruta del Café Peruano, 2018, p.2). En otras palabras, es un café que necesariamente debe aprobar todos los puntos de calificación y las pruebas de catación.

Considerando lo mencionado anteriormente, se puede interpretar que la calidad de la materia prima traducida en el tipo y puntuación del café es un factor mínimo indispensable que deben poseer todas las cafeterías de especialidad para su adecuado desarrollo.

Desde otra perspectiva, con respecto a la variable Servicio, esta se refiere a la calidad en el servicio brindado a los clientes. Se identificó que la principal responsabilidad recae en la figura

del barista, ya que es la persona que presenta el cierre de todo el proceso productivo expresado en la taza del café servida para el consumidor final. Es en esta presentación, según las entrevistas a los sujetos de estudio, en la que el barista debe brindar un servicio de calidad y transmitir su pasión por el café a los clientes.

De esta manera, la búsqueda constante de la excelencia en el servicio al cliente requiere una actualización constante; por ello, los entrevistados indican que realizan mejoras continuas en la forma en la que se brinda el servicio y el control que se tiene de la tienda, ya que es la forma en la cual pueden lidiar con las horas de mayor concurrencia del público (rush hours).

Las cafeterías de especialidad del estudio buscan diferenciarse tanto de las cafeterías tradicionales como de las nuevas cafeterías presentes en el mercado; por esta razón, una de sus variables más importantes radica en la calidad en servicio, representando un valor agregado de la organización. Como menciona la gerente de TC: “El servicio es algo que se adolece mucho en la industria de cafeterías y restaurantes [...] o sea servicios es bien difícil lograrlo, lograr una alta calidad en servicio, una hospitalidad, un enfoque en el cliente, eso es lo que este año estamos buscando en nuestra cafetería” (Claudia Aleman, comunicación personal, 01 de marzo, 2019); por esta razón, la atención a los usuarios debe ser agradable y educada.

Desde otra perspectiva, la tercera variable a analizar en esta categoría es la de Estrategia de marketing. Se identificó a través de las entrevistas que tener a baristas conocidos en la barra es beneficioso para el marketing de la cafetería, pues le brinda prestigio y reconocimiento. Sin embargo, esto se lleva a cabo por la motivación de los mismos baristas a concursar en campeonatos, no es una estrategia de marketing ejecutada por los dueños de las organizaciones. Con respecto al tema de marketing y esfuerzos comerciales, los sujetos de estudio no hicieron referencia a una estrategia definida de marketing debido a que, como se menciona en algunos casos, no tienen una, a pesar de que una de las cafeterías del estudio, TB, cuenta con un jefe de marketing. Alejandro, gerente de TCR, menciona lo siguiente con respecto al marketing de su cafetería: “yo solo lo hacía por la experiencia, pero no, no tenía una estrategia de números, publicidad, Marketing. Yo creo que fue por el boca a boca, que esa no es una estrategia. He escuchado que no es para nada eso. Podría ser redes sociales” (Alejandro Chu, comunicación personal, 29 de agosto, 2018).

La información recolectada en trabajo de campo evidencia que todas las cafeterías del presente estudio dependen principalmente del “marketing de boca a boca” refiriéndose a la comunicación informal entre consumidores acerca de un producto o servicio, la cual se basa en la experiencia personal del emisor y se caracteriza por ser considerada fiable y creíble (Ayuso, 2015, p.18). Se considera que el tipo de marketing boca a boca que se desarrolla en este tipo de

organizaciones es el boca a boca orgánico, el cual se refiere a la opinión que tienen los clientes de manera natural en virtud de las cualidades positivas de la empresa, como lo indica Sernovitz, (citado en Ayuso, 2015). Esto quiere decir que este tipo de marketing no requiere inversión monetaria ni esfuerzos adicionales por parte de la organización, sino que se produce debido a la buena imagen que tienen estas cafeterías en el mercado actual. Sin embargo, es necesario indicar que este tipo de publicidad, según las entrevistas realizadas, es aplicada a pesar del desconocimiento por parte de los gerentes de la efectividad de dicha herramienta, tal y como lo mencionó Alejandro Chu.

Por otro lado, se considera necesario también el uso del boca a boca “amplificado”, el cual, según Sernovitz (citado en Ayuso, 2015, p.20) tiene una campaña intencionada por parte de la organización para motivar la conversación entre los consumidores. Con respecto a esta cuestión, las cafeterías de especialidad estudiadas utilizan las redes sociales como medio de publicidad y, en las últimas semanas de la etapa de campo, se evidenció un incremento en la actividad de las mismas, principalmente en AEB y TCR. Esto se debería a que los encargados de dichas organizaciones percibieron la importancia de las redes sociales y su gran alcance a la población, principalmente con su público objetivo.

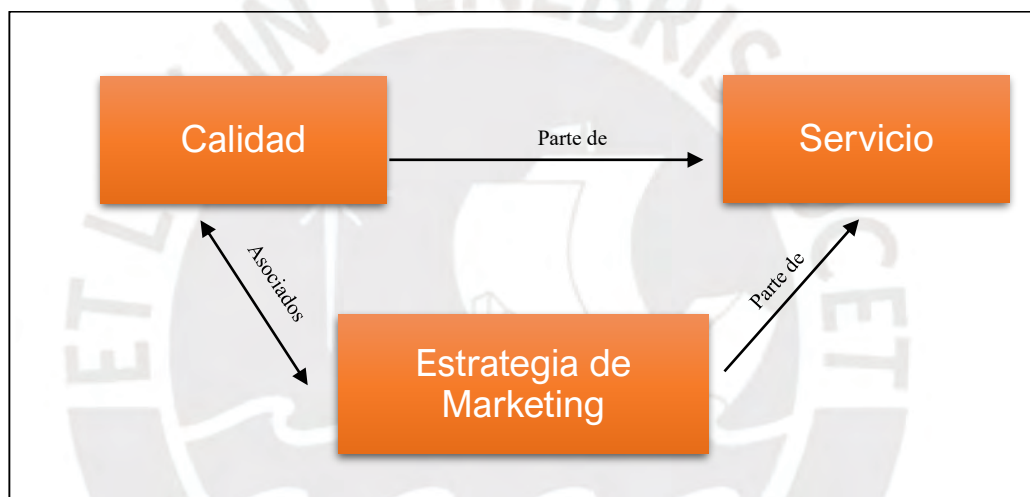
Por añadidura, es inevitable no enunciar el caso de AEB en sus orígenes y la relación que tuvo con distintos componentes publicitarios que permitieron su acelerado crecimiento. El uso del tipo de café “Tunky”, considerado en esa época como el “mejor café del mundo” y la publicidad que se realizó acorde a ello, llevó a la cafetería a estar en la primera plana de El Comercio y en notas de distintos canales de televisión tanto nacionales como extranjeros; además, fue considerada la #1 en el Top 5 de las mejores cafeterías y estuvo presente en artículos de The New York Times (David Bisetti, comunicación personal, 28 de febrero, 2019). Es así que, todos los elementos mencionados permitieron que la facturación de Arábica aumentara de 600 a 3000 soles diarios, según David Bisetti, gerente de AEB.

En síntesis, en esta categoría se considera la calidad como uno de los factores más relevantes para el crecimiento y desarrollo de las cafeterías de especialidad del estudio y, para ello es necesario el aseguramiento de la misma en sus múltiples dimensiones: la selección del tipo de grano de café asegura la calidad de la taza; por esta razón, todas las cafeterías del estudio utilizan la especie Arábica, valorada y apreciada como el grano de mejor calidad a nivel mundial con un mínimo de imperfecciones. Sin embargo, el uso de la especie Robusta también define un buen producto, siempre y cuando se realice un seguimiento de calidad desde el sembrado. Además, las cafeterías de especialidad solo utilizan aquellos tipos de café con una puntuación mínima de 80 puntos según la escala de la SCA, lo que asegura un café libre de defectos. Todo

esto sin dejar de lado al Servicio como una característica transversal al concepto de calidad y como uno de los elementos más importantes de la propuesta de valor en una potencial estrategia de marketing.

Con base a lo anterior, se puede interpretar que actualmente las cafeterías de especialidad no cuentan con una Estrategia de marketing definida para lograr sus objetivos; sin embargo, es necesaria su implementación para captar y generar mayor flujo de clientes en la organización; por ello, este elemento puede ser considerado como un factor relevante para el crecimiento de este modelo de organizaciones. Cabe indicar que el hallazgo correspondiente al marketing fue un concepto emergente en el marco del trabajo de campo; por lo tanto, no ha sido explicado en el marco teórico del presente estudio.

Figura 15: Categoría N1 y la relación entre sus variables



Fuente: Elaboración propia

3.5. Categoría N2

Dentro de la categoría N2 se juntaron las variables Reclutamiento, Cafeterías de especialidad, Café de especialidad, Baristas y Cultura del café. Estas variables fueron agrupadas porque se podía apreciar que en sus características tenían una relación entre ellas y con respecto al negocio.

Con referencia al proceso de reclutamiento de las cafeterías de especialidad, se pudo apreciar que los gerentes no tienen barreras de conocimiento o experiencia previas para la contratación de personal nuevo. Esto se debe principalmente a que las cafeterías de especialidad, como se indicó en la Categoría A2, tienen dentro de sus actividades un ambiente que sirve de espacio formativo para sus trabajadores a la vez que es una escuela para personas interesadas en profundizar en conocimientos sobre barismo, además que en estos espacios se puede generar conocimiento nuevo sobre aspectos técnicos del barismo. Es por el enfoque al conocimiento, que

las cafeterías de especialidad no dedican tanto esfuerzo al reclutamiento, sino más bien a la formación interna de sus baristas. Se puede entender que la formación en los estándares y las técnicas que maneja cada tienda tiene en el fondo una preocupación, a nivel capacitación, de procurar la calidad también en las actividades prácticas de cada trabajador, lo que repercute en la calidad general que se busca en este tipo de cafeterías.

Las Cafeterías de especialidad como variable puede brindar una idea de su definición y de lo que se entiende como cafetería de especialidad por los mismos miembros de este mercado. Los puntos en los que coinciden los distintos miembros de este mercado sobre lo que entienden como una cafetería de especialidad son variados (ver Anexo Q), pero se rescatan las siguientes ideas como las principales:

- El café es el protagonista de la cafetería.
- Se procura controlar la calidad en cada eslabón de la cadena de suministros.
- El servicio es una actividad crucial para este modelo de negocio y debe tener estándares de calidad igual de altos que el café que se utiliza.
- La procedencia del café y la figura del caficultor es importante para las cafeterías de especialidad.

Lo que se puede identificar de estas características rescatadas de las entrevistas a profundidad es que los miembros del mercado de cafeterías de especialidad tienen una idea multidimensional de lo que se entiende como cafetería de especialidad. Cabe mencionar que estas características en su conjunto encajan con la definición propuesta en el Marco teórico¹³.

Enlazando con uno de los términos presentes en las respuestas de los entrevistados, se puede entender que las cafeterías de especialidad tienen al café en grano verde¹⁴ por dos motivos principales: el primero, procurar la calidad del café antes del proceso de tostado¹⁵ y el segundo, porque de esa manera se asegura un trato directo con un productor o comunidad. Sobre este respecto se profundizará en la relación entre las cafeterías de especialidad y sus proveedores en la categoría E1. Además, que las variables antes mencionadas tienen una relación directa con la dinámica de las últimas dos variables de esta categoría: Baristas y Cultura del café.

Para desarrollar estas variables primero se explicará el término de Cultura de Café y luego se verá la relación que existe con los Baristas (como sujetos y variables de investigación). El

¹³ Para una mejor comprensión, complementar con el subcapítulo 2.2, en el cual se plantea la definición instrumental de cafeterías de especialidad.

¹⁴ Es la presentación en la que se adquiere el café en las cafeterías de especialidad.

¹⁵ Esto se realiza mediante una inspección visual y un tamizaje manual de los granos de café.

término Cultura del Café, fue un término que apareció constantemente en las entrevistas (en 6 de las 12 entrevistas realizadas a gerentes y trabajadores de cafeterías), mas no se explica con claridad este término en palabras de sus miembros, porque ellos mismos no tienen claro el concepto al que se refieren y esto tiene sentido porque las culturas gastronómicas, dentro de las cuales clasificaría la Cultura del café, tienen una dinámica que, tradicionalmente, cumple con dos objetivos: el primero es transmitir la idea de que una serie de características diferenciales¹⁶ dirigen al consumidor a preferir este tipo de cafeterías no solamente por el producto, sino también por el concepto que ofrecen. La segunda es que permite realizar una diferenciación de este tipo de negocios con los demás tipos de cafetería, y direccionar la atención hacia un bien de alto valor añadido que se complementa con un mensaje cargado de consciencia social y concientización (Roseberry, 1996). Entonces, se entiende a la Cultura del café como un concepto que genera cada persona para sí misma, pero que a la vez cumple la labor de justificar, a un nivel interno, todas las características que considera deben tener una cafetería de especialidad. Es el sujeto mismo el que define su propio concepto de cultura del café.

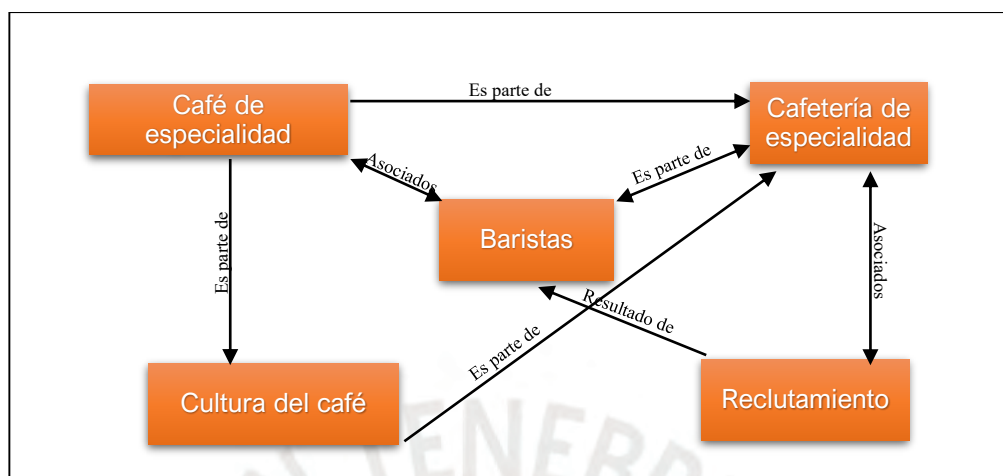
Se explicaron estas ideas previamente a la del Barista porque es el barista, según el estudio de campo, el sujeto que se encarga de aunar en sus actividades y actitudes todas las variables previas. Como se puede apreciar en las siguientes citas acerca de las actividades de los baristas con respecto a la cultura: “Nuestros principales clientes son clientes frecuentes que no es muy común. Entonces ya se conocen, o sea si tú vienes frecuentemente ya el barista sabe que bebida vas a pedir, ya conocen al cliente y luego están los que son los turistas. En el tema de protocolos si nosotros estamos siempre diciéndoles a los chicos que sean bastante atentos (Claudia Aleman, comunicación personal, 1 de marzo, 2019).

Además, Paul, barista de TCR menciona lo siguiente: “Si alguno cliente tiene alguna curiosidad que puede tener sobre algún método artesanal o el café con el que estamos trabajando nos encargamos de transmitirlo lo mejor posible” (Paul Hernández, comunicación personal, 24 de febrero, 2019).

Se puede rescatar de las citas que las labores del barista aúnan la parte operativa de las actividades cotidianas, a la vez que cumplen la labor de agentes que transmiten los conocimientos sobre café y cafeterías de especialidad. Es por ello que, independientemente a las labores que realizan, se identificó que los baristas son agentes que transmiten la cultura del café.

¹⁶ Como lo pueden ser el sabor del café, las calidades, un servicio de calidad, un ambiente agradable, entre otros.

Figura 16: Categoría N2 y la relación entre sus variables



Fuente: Elaboración propia

3.6. Categoría N3

En el presente apartado se desarrollará un análisis de la relación existente entre las variables Maquinaria y equipo y Aprendizaje técnico, las cuales conforman la Categoría N3, perteneciente a la dimensión de Negocio. Primero, se realiza un análisis a la variable Maquinaria y Equipo.

La Maquinaria y el equipo de las cafeterías de especialidad, como se adelantó en la categoría A2, es una de las inversiones principales al inicio de cualquier cafetería de especialidad. La búsqueda por la calidad que se tiene dentro de este tipo de establecimientos requiere una inversión significativa en maquinaria. Esta situación comenzó con dos de los entrevistados que fueron los pioneros en este mercado, Claudia Aleman, gerente de TC, también es una de las gerentes de la marca ZanESCO, la cual importa maquinaria para cafeterías; el otro pionero en este escenario es David Torres Bisetti, que fue uno de los primeros en abrir una cafetería de especialidad e invertir en una máquina de alta gama, como lo es la marca Marzocco. En palabras de Claudia Aleman refiriéndose a los inicios de la venta de máquinas espresso: “Arábica es con quien empieza, el primero que trajo, no, no fue el primero, pero uno de los primeros que trajo La Marzocco; por eso, nosotros también empezamos en el nacimiento de la industria del café especial en Perú porque traíamos La Marzocco” (Claudia Aleman, comunicación personal, 01 de marzo, 2019).

Como indica David Torres Bisetti al ser preguntado sobre la primera inversión que realizó en maquinaria para la apertura de Arábica en el 2008 “Tengo que gastarme 10’000 dólares en una máquina y un molino, no puede ser” (David Bisetti, comunicación personal, 28 de febrero, 2019).

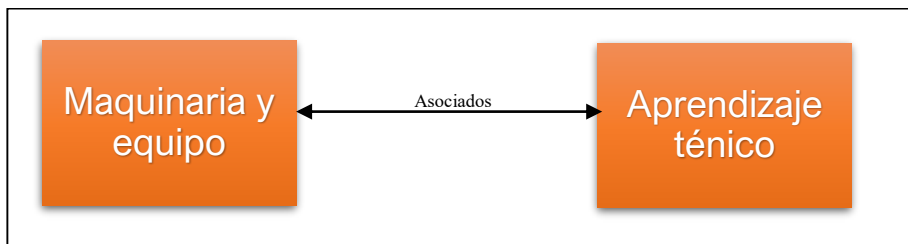
Como se puede apreciar en la declaración de David, la maquinaria, incluso para uno de los principales miembros de este mercado es una inversión considerable ante la eventualidad de comenzar una cafetería de especialidad, ya que no es solamente la maquinaria, sino todo lo que necesita como complementos para procurar la calidad: el molino, los granos de café, el tostado y hasta la pureza del agua son variables que complejizan la labor de elaborar un espresso, por ello la única forma de tomar un espresso en condiciones es mediante las cafeterías de especialidad (Quintao, Pereira y Belk, 2017). Aun a pesar de eso, en declaraciones del experto en cafeterías “la tecnología sí juega un rol importante, pero todavía no estamos preparados para diferenciarnos, o sea hay gente que no diferencia si ha sido una máquina de estas o si una máquina de la otra” (Aníbal Kovaleff, comunicación personal, 5 de junio, 2019).

Por otro lado, la maquinaria no es únicamente lo que hace falta para que una cafetería de especialidad realice sus actividades con la calidad que se procura, sino también hace falta un Aprendizaje técnico en las labores del barista en la cafetería de especialidad (Quintao et al., 2017). Se pudo dar una aproximación inicial en la categoría A2 y se profundizará en el presente apartado. El aprendizaje técnico, en temas de barismo, dentro de las cafeterías de especialidad es uno de los nodos de control de la calidad, ya que el mercado de oferta académica en barismo está aún en desarrollo¹⁷, lo que no impide que las cafeterías de especialidad tomen la iniciativa de formar a sus propios baristas en las labores de manejo, mantenimiento y cuidado diario que requieren este tipo de maquinaria. La idea que se rescata de las actitudes que tienen los miembros de este mercado es que, la oferta laboral actual en barismo es escasa, por lo que las cafeterías han tomado la iniciativa de educar a sus trabajadores en estas técnicas y apoyarlos en desarrollar una habilidad que, en algunos casos, puede terminar siendo su profesión.

En resumen, las cafeterías de especialidad requieren un equipamiento que es una parte significativa de la inversión inicial y, para ello, requieren de un personal calificado que no existe actualmente (al menos no al nivel de la demanda), por lo que toman la labor activa de formarlos en sus propias cafeterías y de esa manera brindarles un conocimiento que puede ser replicado en otras cafeterías e incluso en algún emprendimiento propio.

¹⁷ Las únicas escuelas reconocidas en el mercado son Le Cordon Bleu y la Escuela nacional de barismo.

Figura 17: Categoría N3 y la relación entre sus variables



Fuente: Elaboración propia

3.7. Categoría N4

Esta categoría se encuentra formada por dos variables: clima laboral y cultura organizacional.

Se puede apreciar a través de las diversas entrevistas a los trabajadores del estudio que el clima laboral es una variable fundamental en sus actividades diarias. El clima laboral según Goncalves (citado en Ramos, 2012, p.20) “es un fenómeno interviniente que media entre los factores de la organización y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)”. Esto se ve reflejado en la actitud positiva que mantiene el personal en las cafeterías estudiadas, lo cual se pudo constatar a partir de las observaciones y las entrevistas.

Sobre este punto Christian Nizama menciona que definiría la cafetería en la que trabaja (TCR) de la siguiente manera: “con una sola palabra ‘alegría’. Desde que vengo acá me siento contento, trabajo contento, no como en otros trabajos que he tenido, que he sentido que he trabajado bajo presión. Acá no, [acá] trabajas como tú mismo eres” (comunicación personal, 24 de febrero, 2019).

Caroline Rujano, por su lado, manifiesta acerca de su ambiente de trabajo en TC: “Me encanta, todos tenemos altos y bajos, no lo puedo negar. Un día todos estamos bien, felices y riéndonos y al otro todos estamos con unas caras, pero es un excelente equipo de trabajo, no me puedo quejar de mi equipo de trabajo, un gran team, los quiero a todos. A todos les he tomado mucho cariño realmente y lo bueno es que todos saben sus debidas funciones” (comunicación personal, 3 de abril, 2019).

De esta manera, se evidencia un equipo realmente motivado y entusiasmado por su trabajo, lo cual les permite desarrollarse mejor en sus actividades. Esto se debe al buen ambiente laboral en el que se encuentran, donde hay buena comunicación y un fuerte espíritu de trabajo. Además, es necesario indicar que, la motivación del equipo se da principalmente por la pasión compartida hacia el café.

Además de lo mencionado, Litwin y Stringer mencionan que

el estilo de dirección al interior de una empresa es clave en la percepción del clima de una empresa, ya que por medio de éste los trabajadores se ubicarán dentro de un sistema abierto o cerrado, participativo o no participativo, tomando como referente su satisfacción y rendimiento laboral (citado en Ramos, 2012, p.15).

Como se mencionó en la categoría A1, otro aspecto importante que influye en el clima laboral es la buena relación que mantienen los gerentes de las cafeterías estudiadas con sus trabajadores, practicando siempre una comunicación efectiva con ellos.

Con lo anterior mencionado, se puede inferir que el buen ambiente laboral es determinante para la productividad y buen humor de los trabajadores en sus labores cotidianas.

Por otro lado, con respecto a la cultura organizacional, las cafeterías de especialidad del estudio no tienen una definición estricta de las actividades que realiza cada puesto en la organización, esto se puede apreciar al observar las actividades de los trabajadores, las cuales no están limitadas a solamente un puesto.

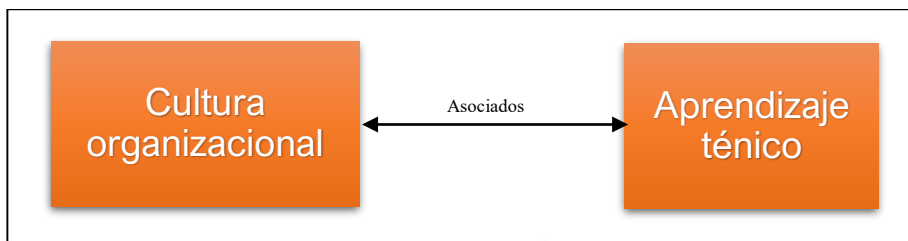
Además, la misión, visión y valores de las cafeterías de especialidad están definidos en solo un caso (TB), pero en ninguno de los entrevistados se evidenció que reconozcan una misión y visión clara de su propia cafetería. En función a lo observado en las cafeterías de especialidad y con la interacción que se tuvo a través de las entrevistas con los distintos baristas, se observó un fenómeno peculiar con respecto a la cultura, ya que, si bien los baristas no podían enunciar de una manera clara una misión o visión de la organización, se los pudo apreciar muy comprometidos y entusiastas con las labores de la organización. Lo que se pudo rescatar de este fenómeno en particular fue que la cultura dentro de las cafeterías de especialidad no respondía a un fraseo enunciativo, como lo es la misión y la visión, sino más bien se generaba a través de la propia interacción entre los trabajadores, la cultura del café¹⁸ y el concepto de la cafetería.

En síntesis, en esta categoría se pudo apreciar que todos los equipos de trabajo de las cafeterías estudiadas se encuentran motivados, ya que se desenvuelven en un entorno que propicia el correcto desarrollo de sus capacidades y, además, donde se sienten satisfechos, lo que origina un mejor rendimiento en sus labores cotidianas. Por otro lado, en cuanto a la cultura organizacional, la misión, visión y valores no se encuentran definidos claramente, pero se advertía la pasión de los trabajadores por sus respectivas cafeterías. Por esta razón, no es necesario tener una cultura definida en la teoría, pero sí en la práctica, en la que todos los colaboradores se sientan

¹⁸ Para mayor detalle sobre lo que se entiende como cultura de café, revisar la categoría N2, en la cual se desarrolla a más profundidad este término.

identificados con la organización. De esta manera, la motivación del equipo, el ambiente laboral y la cultura son considerados factores clave presente en el crecimiento de las cafeterías de especialidad.

Figura 18: Categoría N4 y la relación entre sus variables



Fuente: Elaboración propia

3.8. Categoría N5

En la presente categoría se analizan las variables de Tamaño y edad de las empresas y la Ubicación geográfica. Se decidió analizar estas dos variables en conjunto para describir cómo es que se presentan en el mercado de cafeterías de especialidad.

Se comenzará con el Tamaño y edad de las organizaciones. Las cafeterías del presente trabajo son todas empresas que tienen más de tres años de antigüedad, por lo que ya son empresas consolidadas y con experiencia previa. Lo que permite realizar un análisis teniendo en cuenta que las cafeterías del presente estudio ya tienen un historial de actividades durante varios años, además de tener las características de contar con “un desarrollo sostenido, se va haciendo conocida [...], los ingresos crecen y se incrementan y fidelizan los clientes, se mejoran los [...] servicios, los puntos de venta aumentan, los procesos son sistematizados y existe un profesionalización en su desarrollo” (Arbaiza, 2016, p.2) bajo esta perspectiva y teniendo en cuenta que las cafeterías tienen un único local se puede ver el motivo por que los gerentes desean crecer de maneras distintas. Con respecto a la antigüedad (Ver Tabla 6) AEB tiene 11 años en el mercado, TB tiene 9 años; TC, 7 años y TCR tiene 6 años.

Todas las cafeterías de referencia tienen la característica de ser del tipo MYPE, ya que cumplen con los criterios de este tipo de organizaciones, pues surgieron como un emprendimiento personal de sus fundadores. Además, en función a las observaciones realizadas con fines de la presente investigación, el volumen de ventas, número de trabajadores, monto de activos, patrimonio neto y ventas brutas (Cardozo, et. al., 2012) están dentro de los parámetros para este tipo de empresas; por ello, el tamaño es análogo en los cuatro sujetos de estudio.

Con respecto a la ubicación de las tiendas, las cafeterías del estudio se encuentran en los distritos de Miraflores (AEB y TC), San Isidro (TCR) y Barranco (TB). Distritos pertenecientes a lo que CPI denomina “Lima Moderna”, además de tener una población que se distribuye en

función a su Nivel Socio Económico, de la siguiente manera: AB (76,8%), C (17,4%), D (4,5%) y E (1,3%) (CPI, 2019). Lo que le brinda un universo de clientes con recursos para poder probar un café de especialidad y convertirlo en un hábito. Además de ser un segmento que habitualmente cuenta con los recursos para probar nuevas propuestas con habitualidad y son potenciales consumidores de este tipo de cafeterías.

Teniendo en cuenta lo anterior expuesto y teniendo como guía los cuadros de las etapas de crecimiento en las que se encuentran las cafeterías de especialidad del presente estudio (Ver Tabla 9 y 10), se puede entender que las cafeterías de especialidad cuentan con las condiciones contextuales suficientes para comenzar a crecer o desarrollar el proceso actual de crecimiento, pero por una cuestión de organización aún no se ha dado el despegue en las cafeterías del presente estudio.

Figura 19: Categoría N5 y la relación entre sus variables



Fuente: Elaboración propia

3.9. Categoría E1

En la categoría E1 se profundiza en la Cadena de suministro y en específico los nodos que la conforman hasta llegar a las cafeterías de especialidad. Para ello, se adaptó un esquema básico de la cadena de suministro en función a las declaraciones de los entrevistados y el informe de Línea base del mercado de café (ver Anexo R).

Figura 20: Cadena de suministro de cafeterías del café



Adaptado de: Díaz y Willems (2017)

3.9.1. Productores

Los productores en declaraciones de los entrevistados son figuras y agentes sumamente importantes para las cafeterías de especialidad, ya que los gerentes reconocen que, sin la labor y cuidado que tienen sobre la producción y la cosecha de los granos, ellos no tendrían la materia

prima con la suficiente calidad, como se puede ver en las declaraciones de estos: “En países como el Perú, con el hecho de que tienes la participación directa con el productor” (David Bisetti, comunicación personal, 28 de febrero, 2019).

Por otro lado, el fundador de TCR menciona lo siguiente: “Yo me traigo el café, lo pruebo primero para ver qué tal está la cosecha los traigo y acá los tostamos, sabemos, le ponemos la etiqueta de la bolsita del café, nombre del productor y esa es una cafetería de especialidad (Alejandro Chu, comunicación personal, 29 de agosto, 2018).

De la misma manera, la fundadora de TC indica lo siguiente: “Nosotros tenemos el objetivo de volvernos una marca responsable. Es una empresa que tiene unos componentes de manejo empresarial, a nivel ambiental, social y que enfoca su trabajo con la cadena de suministro para trabajar con nuestros productores y poder, a ver lo que se busca es un impacto positivo en nuestra cadena de suministro (Claudia Aleman, comunicación personal, 25 de noviembre, 2018).

En las cafeterías de especialidad se busca que el productor tenga los beneficios de ser visibilizado, como indica Alejandro de TCR, aprovechando la cercanía que se tiene en países como el Perú. En palabras de David Torres Bisetti del grupo Bisetti, esa sería la manera de incluirlos en la cadena de suministros de un mercado que valora su producto. Este empoderamiento hace que el productor genere mejores prácticas para cumplir con los estándares que propone el comprador final. En este caso, las cafeterías de especialidad, en contraprestación a un mayor valor por su producto en el mercado obtiene empoderamiento, visibilización y entidad ante el consumidor final (Valkila, Haaparanta, y Niemi, 2010).

3.9.2. Cooperativas

Las cooperativas son una forma de organización que tienen las comunidades económicas de productores para poder llegar al gran mercado, usualmente apuntando a la exportación (Valkila et al., 2010). El trabajo con cooperativas, dentro del estudio es peculiar, ya que en muchos casos las cafeterías suelen realizar compras de microlotes, los cuales no necesariamente son comprados a las cooperativas, sino también directamente a los productores en el campo, aunque existen cooperativas que también tienen una producción que apunta a generar cafés de especialidad en el formato microlote, que son una selección de cafés de especialidad que adquieren un valor significativamente mayor al que se obtiene en el mercado abierto (Vargas y Willems, 2017).

Dentro de los sujetos de estudio se quiere resaltar el trabajo que tiene Claudia Aleman (True Caffè) con la cooperativa con la que trabaja. Claudia trabaja con una cooperativa de mujeres en Cajamarca: “Esta cooperativa [...] con 81 mujeres que es el Comité de Mujeres para poder trabajar solo con el café de ellas y eso nos va a permitir inclusive conocer más el trabajo que están

haciendo ellas y la cooperativa para producir buen café, para empoderar a las mujeres” (Claudia Aleman, comunicación personal, 1 de marzo, 2019).

Como se puede apreciar en este caso, las cooperativas también pueden cumplir la función de núcleo de impacto social dentro de una comunidad que, por su naturaleza y por la sociedad en la que se desarrolla, pueden ser dejadas de lado y en espacios como las cafeterías de especialidad pueden trabajar con empresas que realmente valoran su labor.

3.9.3. Intermediario acopiador

Si bien no forma parte directa de la cadena de suministro de las cafeterías y solamente fueron mencionados por el experto en café al que se entrevistó, el intermediario y acopiador es una figura que puede estar presente dentro de las propias cooperativas, como parte de su estrategia de negocio, o bien ser un agente independiente que comercia en grandes cantidades con el café. El problema que existe con este modelo de acopio es que “este tipo de centros de acopio suelen pagar un precio de bolsa y muchas veces el precio de bolsa no llega ni a cubrir los gastos básicos de producción y menos los gastos básicos de vida de estos productores” (Aníbal Kovaleff, comunicación personal, 5 de junio, 2019). Independientemente a que este tipo de proveedores no suele formar parte de la cadena de valor de las cafeterías se considera importante mencionarlos por las proyecciones que pueda tener este tipo de cafeterías y porque a medida que el mercado se desarrolla la demanda suele tecnificarse en este tipo de modelos (Vargas y Willems, 2017).

3.9.4. Cafeterías de especialidad

Los distintos miembros de la cadena de suministro antes mencionados son figuras clave dentro del imaginario de las cafeterías de especialidad, tanto de sus gerentes como del personal operativo. Todo este esquema de la cadena de suministro y en específico la figura del productor de café está muy presente dentro de las actividades de los trabajadores. Este desarrollo se ve en mayor profundidad con los ejemplos propuestos en el Anexo R.

Es en estos locales donde las cafeterías ponen sus esfuerzos en brindar el mejor producto posible. Para ello, tienen una serie de pasos previos en sus operaciones, es importante mencionar la figura de los denominados “laboratorios” o “escuelas” que se desarrollan dentro de las cafeterías de especialidad, además de la labor de tostado que se realiza internamente dentro de las cafeterías de especialidad.

Controlar el tostado y el perfil de tostado que se le da al café es una parte del valor que se genera dentro de las cafeterías de especialidad, en palabras de uno de los miembros de Arábica y Bisetti: “Ellos [el área de tostado] se dedican al tostado, a la selección y el rendimiento del café y yo me encargo de hacer magia con lo que ellos ya hicieron, entonces para mantener una

calibración entera en la empresa es que hacemos bastantes análisis de distintos pads de tostado que ellos van sacando y ahí es donde tratamos de encontrar si hay algún error o todo está marchando bien” (Paul Manghiert, comunicación personal, 22 de junio, 2019).

Esta actividad de mejora continua de las prácticas y de encontrar nuevas maneras de brindar un mejor producto genera dos efectos: primero, el cliente de cafeterías de especialidad recibe y valora un mejor producto con una calidad superior a la del mercado y segundo, los productores pueden obtener mejores condiciones para comercializar sus granos y así competir por mejores precios.

Como conclusión de este apartado se puede identificar que las cafeterías de especialidad dentro de su búsqueda por la calidad suplen el vacío de tecnología y dedicación que tienen los productores, ya que los productores “no tienen recursos humanos especializados ni laboratorios para evaluar la calidad” (Vargas y Willems, 2017, p.50) y; por consiguiente, reconocer el valor de sus productos y pedir un precio justo. Sobre las actividades de investigación de las cafeterías de especialidad, a un nivel operativo, no son necesarios y hasta podrían resultar prescindibles, pero este tipo de negocio tienen un fuerte compromiso con la labor de los productores de café y procuran que la calidad que generan llegue también hasta ellos.

3.10. Categoría E2

En la presente categoría se analizarán las variables de Competencia y Clientes, ya que se considera que estas variables guardan cierto grado de relación con respecto a la categoría de Entorno. Se comenzará analizando la Competencia.

La Competencia en el mercado de cafeterías de especialidad tiene dos espacios principales en los que se desarrolla: por un lado, está la competencia indirecta con otros modelos de cafeterías y; por el otro lado, está la competencia directa con otras cafeterías de especialidad.

En el caso de la competencia indirecta, las cafeterías de especialidad tienen una forma de diferenciación con respecto a los demás tipos de cafeterías, en especial con las cafeterías de franquicias (ver Anexo C). Esta diferenciación la realizan alineando su estrategia hacia un segmento del mercado, mientras brinda un producto de una calidad superior, esto hace que su estrategia sea una estrategia de Diferenciación (Porter, citado en Peiro, 2015).

Con respecto a la competencia directa, recientemente ha comenzado a desarrollarse una competencia más dura en el mercado de cafeterías de especialidad, principalmente por la apertura de nuevos locales de este tipo. Según declaraciones de David Torres Bisetti, una de las personas pioneras en este mercado, dice sobre la competencia en dicho mercado: “el problema es que cada vez tienes una competencia más feroz” (David Bisetti, comunicación personal, 28 de febrero,

2019). Lo que se puede apreciar es que, en la competencia directa, el principal motivo de diferenciación es el concepto que ofrecen, esto se debe a que cada cafetería desarrolla un concepto particular. Además de ello, por lo que se pudo observar en la etapa de campo (ver Anexo N) es que las cafeterías comparten precios similares, la diferencia no es mayor a uno o dos soles. Otra cualidad es la variedad que se tiene en la carta, las cartas más completas en número de bebidas y métodos artesanales fueron TB y TCR.

Con respecto a los clientes de las cafeterías de especialidad y en función a las diferentes visitas realizadas y las observaciones, se pudo visualizar que los clientes de las cafeterías de especialidad eran personas de ambos sexos entre 20 y 45 años, principalmente. Hubo clientes de otras edades, pero eran minoría. Un fenómeno particular se pudo apreciar en TC, ya que muchos de los clientes presentes eran clientes frecuentes, en su mayoría personas mayores de 45 años.

Como conclusión de esta categoría se puede indicar que las cafeterías de especialidad tienen una competencia directa enfocada en el concepto del local como una variable a tener en cuenta, y además se observó que este modelo de cafetería cuenta con una clientela fidelizada que asiste a diario.

3.11. Análisis final de la interacción entre categorías

Habiendo presentado todas las interacciones entre las categorías agrupadas en variables y teniendo como marco de ordenamiento la teoría de Vier Machado, se encontró que las categorías tienen la siguiente interacción (ver Figura 22).

Como se puede observar, la principal categoría y variable que surgió como hallazgo de la presente investigación y del análisis de la información recabada en campo es que la estrategia (categoría A2) es el principal nodo de conexión entre las diferentes actividades, actitudes, variables y características de las cafeterías de especialidad de la presente investigación.

Por otro lado, y con respecto a la dimensión de Negocio, se identificó que las categorías N1¹⁹ y N2²⁰ son las principales categorías, ya que sirven como nodos conectores entre las otras dos dimensiones. En la categoría N1 resalta la variable de calidad, ya que, como parte del estudio de campo y el análisis posterior, resulta ser una característica fundamental de este tipo de negocios. La calidad en las cafeterías de especialidad no se entiende como una calidad en una sola actividad, sino en todas las actividades de la organización. Igualmente, en la categoría N2 resaltaron las variables de cafeterías de especialidad, café de especialidad y baristas, ya que son las tres principales variables que comprenden la propuesta de valor que intentan transmitir este

¹⁹ Esta categoría incluye las variables de Calidad, Estrategias de Marketing y Servicio.

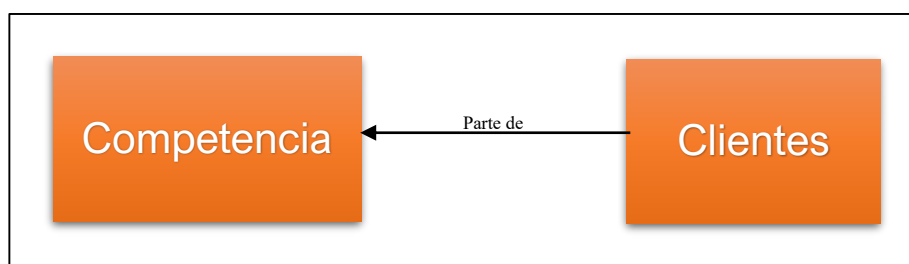
²⁰ Esta categoría incluye las variables de Reclutamiento, Cafetería de especialidad, Café de especialidad, Baristas y Cultura del café.

tipo de cafeterías. Además, el barista es la principal figura de transmisión de la propuesta de valor, generación de productos de calidad y representante de cada una de las cafeterías de referencia. Es por ello que el barista es una de las figuras centrales dentro de este tipo de negocios.

Con respecto a la dimensión de Entorno de Vier Machado, la categoría E1, y su variable la Cadena productiva, resultó ser la variable más importante relacionada a la propia naturaleza de las actividades de la empresa. Esta variable es una de las más complejas debido a que comprende una serie de conocimientos del negocio del café y del manejo de una cafetería; es por ello, que, tanto en la etapa de campo como en la fase de análisis, las menciones y la importancia que se le da al aprovisionamiento y, por ende, a la cadena productiva resulta fundamental para el sostenimiento de este modelo de negocios.

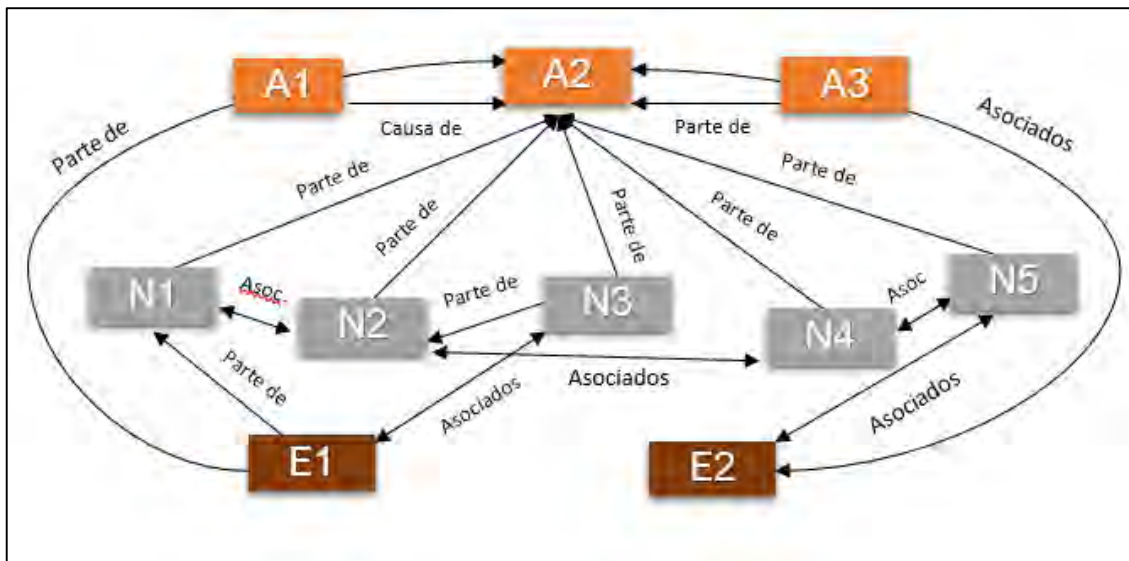
En conclusión, tras haber realizado un análisis de las variables de investigación bajo el marco de referencia de Vier Machado, resultó en una relación entre las dimensiones que son dirigidas por las principales categorías y se podría resumir de la siguiente manera: la estrategia (categoría A2) es la variable más importante por su relevancia para los miembros de este mercado como desde el punto de vista de los resultados de la presente investigación, ya que es la categoría que permite el avance de las demás categorías de la dimensión de negocios. La calidad, la estrategia de Marketing y el servicio (categoría N1) son una parte fundamental de una estrategia sólida principalmente para un tipo de negocios que se quiere diferenciar por la calidad. En simultáneo, el reclutamiento, las cafeterías de especialidad, el café de especialidad, los baristas y la cultura del café (categoría N2) son los elementos fundamentales para desarrollar lo que se espera proponer con los elementos de la categoría N1 en línea con la categoría A2. Por último, una buena comprensión de la dinámica dentro de la cadena productiva (categoría E1) es crucial para el sostenimiento de este tipo de negocios, ya que, además de los productos complementarios, el café en sí mismo y en específico el café de especialidad son productos que requieren un seguimiento y cuidado no solamente para tener un stock disponible, sino también para mantener una calidad a la altura de la propuesta de valor y alineada a una estrategia de sostenimiento de una cadena de negocios.

Figura 21: Categoría E2 y la relación entre sus variables



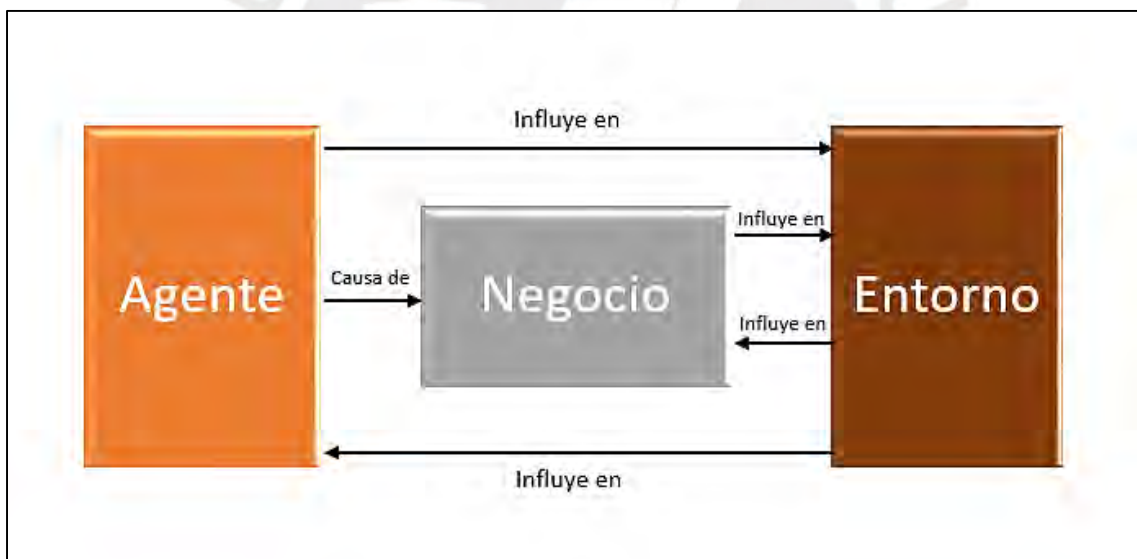
Fuente: Elaboración propia

Figura 22: Relación entre las categorías de análisis



Fuente: Elaboración propia

Figura 23: Relación entre las dimensiones de Vier Machado en la investigación



Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

En el presente apartado se presentarán las conclusiones a las que se han llegado con la información recabada y analizada durante la presente investigación. La forma de presentar esta información está guiada por los objetivos de investigación propuestos. El primer objetivo versa sobre las conclusiones relacionados a las experiencias previas de las cafeterías de especialidad y cómo estas han influido a su crecimiento; el segundo punto tiene como objetivo el brindar las conclusiones relacionadas al entorno de las cafeterías de referencia y cómo este influye en su crecimiento; el tercer objetivo tiene como meta el plantear conclusiones que están relacionadas a las dimensiones organizacionales de las cafeterías en mención y el último objetivo tiene como meta el poder realizar conclusiones que crucen los hallazgos que se realizaron en función a los objetivos 2 y 3 para poder brindar un panorama más completo de un proceso complejo como puede ser el crecimiento empresarial.

Conclusiones basadas en las experiencias previas de crecimiento empresarial de las cafeterías de referencia anteriores al período de estudio.

- Un análisis de las decisiones de crecimiento pasadas tomadas por los sujetos de estudio pudo demostrar que los proyectos de crecimiento planteados por agentes externos a las cafeterías de especialidad que no tuvieron una revisión crítica por parte de los gerentes que resultaron en fracasos comerciales.
- Las cafeterías de especialidad actualmente buscan otras fuentes de ingresos. Una de las principales formas de diversificación de los ingresos es el servicio tercerizado de tostado (TB y TC). También se identificó como una fuente de ingresos alternativa la creación de laboratorios y/o escuelas de barismo, en la cual las cafeterías capitalizan los conocimientos que se generan en las mismas.

Conclusiones basadas en la influencia del entorno en el crecimiento de las cafeterías de referencia.

- Tras un análisis de la estrategia en función del planteamiento de KAPLAN se ha identificado que las cafeterías de especialidad por el lado financiero tienen problemas propios de su tamaño, principalmente relacionados al acceso al financiamiento (por una cuestión de riesgo) y carecen de un historial crediticio sólido como cafeterías. Desde la perspectiva del cliente y en función a lo observado, se aprecia una preocupación constante por brindar la mayor cantidad de valor al cliente en cada una de sus dimensiones

(productos, servicio, ambiente, entre otros) y, finalmente, desde el punto de vista de las operaciones solo una de las cafeterías tenía un plan que contemplaba mejorar las operaciones a un nivel interno.

- En función al análisis, las cafeterías de especialidad tienen un perfil de cliente que pondera la calidad sobre el precio. Esto tiene consonancia con la ubicación decidida para las mismas, ya que se pudo apreciar que este tipo de cafeterías se desarrolla principalmente en distritos con un nivel de ingresos superior a la media y con una afluencia de turistas de iguales características.
- Las cafeterías de especialidad son uno de los últimos eslabones en la cadena productiva del café, pero tienen la particularidad de ser un modelo de negocio que de manera activa y pasiva busca que el cliente tenga una idea del proceso y el recorrido que tuvo el café hasta llegar a su taza, misma actividad que realizan las cafeterías de especialidad procurando la calidad en cada punto de dicha cadena. Enunciativamente este proceso es una de las bases de la propuesta de valor de las cafeterías de especialidad, a pesar de que en la práctica la transmisión de este mensaje no se haya apreciado.

Conclusiones basadas en los factores organizacionales que influyen en el crecimiento de las cafeterías de especialidad

- Tras realizar el análisis y habiendo recabado la información de los miembros de las cafeterías de especialidad, se ha identificado que, en los sujetos de estudio, el fundador es una figura importante, ya que de sus capacidades y decisiones depende el crecimiento de las cafeterías. En todos los sujetos de estudio se identificó que el fundador es una figura que despierta carisma y respeto. También se pudo observar que la edad y la experiencia previa no son factores que determinen la gestión de cada cafetería; sin embargo, la formación académica en conocimientos sobre administración o gestión sí pueden llegar a influenciar en la toma de decisiones, como puede ser incluso el cierre de un local (caso TC).
- Tras realizar un análisis del crecimiento de las cafeterías de especialidad, se logró identificar que todos los gerentes tienen intenciones e ideas sobre la manera de crecer que desean; sin embargo, solo una de las cafeterías contaba con un plan estructurado en función a objetivos (TC). La importancia de una planificación basada en objetivos dentro de este mercado no solamente está en la forma de gestionar el capital dentro de estas organizaciones, sino también en tener objetivos claros que cumplir y un plan de acción ante la falla continua y sostenida de dichos objetivos. Por ello, se encuentra reseñable

indicar que la única gerente con un plan basados en objetivos claros y estructurados haya sido también la única que haya tomado la decisión de cerrar sus operaciones (TC).

- Del análisis se pudo observar que la idea de la cultura del café no está claramente definida, pero recoge una idea de calidad en todas las dimensiones, desde el grano de café verde extraído en el campo hasta la taza de café. El principal agente transmisor de esta cultura del café y principal punto de contacto entre el cliente y la cafetería es el barista. A pesar de esto, ninguna de las cafeterías estudiadas en la presente investigación realiza la actividad de indicar la procedencia del café, a menos que esta sea requerida por parte del cliente, lo que difiere de las declaraciones de todos los agentes de estas cafeterías.
- Según el presente estudio se pudo identificar que el clima laboral en las cafeterías de especialidad es agradable tanto para los baristas como para los gerentes. Esto genera una dinámica positiva de trabajo que influye en la disposición de buscar mejoras continuas en las cafeterías y genera las condiciones idóneas para que los propios baristas desarrollen conocimientos y, de esta manera, generar mejoras desde una actitud proactiva.
- La cultura organizacional en las cafeterías de especialidad no tiene la característica de ser propositiva, ya que ninguna cafetería tiene una misión y visión presente en la mente de sus trabajadores. Lo que sí se apreció es que existe una congruencia entre las ideas de los distintos miembros de estas cafeterías sobre lo identificados que se sienten con sus respectivas organizaciones. Sin embargo, es necesario indicar que este proceso se da de una manera natural y se ve potenciado por el ambiente laboral positivo que existe en ellas. Es decir, la cultura en las cafeterías de especialidad es generada por la propia interacción de sus agentes, complementada con el concepto de la cafetería. No se pudo apreciar que esta cultura sea propuesta (a través de misiones y visiones) en los sujetos de estudio.
- Las actividades desarrolladas por las cafeterías de especialidad relacionadas con el barismo son producto de un aprendizaje de habilidades blandas y habilidades técnicas. Es con respecto a las habilidades técnicas, que la maquinaria toma un papel importante en este tipo de organizaciones, ya que el manejo, cuidado y calibración de este tipo de máquinas es una de las piedras angulares de la formación dentro de las cafeterías de especialidad.

Conclusiones basadas en la interacción entre el entorno y los factores organizacionales que influyen en el crecimiento de las cafeterías de referencia

- La calidad en las cafeterías de especialidad tiene múltiples dimensiones, pero es la calidad en el café un requisito mínimo indispensable para este mercado. Se identificó que un factor diferencial entre estas cafeterías es la propuesta de valor que transmiten y el

servicio que brindan a sus clientes. Es esta característica la que genera de manera natural el marketing “boca a boca” que es el principal canal de marketing de este tipo de cafeterías. Aun así, no se evidenció que estas cafeterías cuenten con una planificación de marketing, sino es más bien un resultado del servicio que brindan.

- El barista es uno de los actores principales del mercado de cafeterías de especialidad; sin embargo, su reclutamiento no tiene barreras de entradas muy altas, ni a nivel técnico ni teórico. Esto se debe a que las actividades de barista operativamente son simples, pero es en las cafeterías de especialidad donde desarrollan estas actividades para que sean una fuente de generación de valor y continuar con la propuesta de calidad de cada cafetería.
- Las cafeterías de especialidad buscan diferenciarse principalmente de las cafeterías de cadena, esto se debe a que tienen un perfil de cliente similar y se ubican en la misma zona geográfica, por lo cual independientemente a la competencia en cafeterías de especialidad (competencia directa), existe una competencia contra las cafeterías de cadena (competencia indirecta), ya que muchos de los clientes iniciales y sin conocimiento de la cultura del café pueden confundir las propuestas de estas.

2. Recomendaciones

- Se recomienda a las cafeterías de especialidad desarrollar un plan de comunicaciones que logre transmitir, principalmente, a través de redes sociales las propuestas de valor y las características diferenciadoras de este tipo de negocio.
- En función a las decisiones tomadas por estas cafeterías en el pasado, se recomienda desarrollar un plan de crecimiento realista y con objetivos, el cual además debe tener un plan de cierre ante la eventualidad de no desarrollarse adecuadamente.
- Una recomendación para los gerentes de este tipo de negocios es capacitarse en conocimientos sobre gestión y toma de decisiones, ya que muchos de los planes de crecimiento que fracasaron fueron implementados en función a recomendaciones y no tuvieron un análisis profundo por parte de los gerentes.
- Con respecto al servicio, se recomienda a las cafeterías de especialidad poner en práctica la labor divulgativa de la cultura del café, que a un nivel teórico fue mencionado en la presente investigación, pero en ningún momento fue apreciado.
- Para los posibles futuros emprendedores en este mercado, se recomienda desarrollar una planificación por objetivos, contar con financiamiento suficiente para la adquisición de maquinaria y un concepto de cafetería distintivo.

- Se recomienda a los futuros emprendedores de este mercado desarrollar sus distintas habilidades blandas, principalmente en liderazgo y comunicación efectiva para mantener un ambiente de trabajo motivado y proactivo en sus respectivas cafeterías.
- Se recomienda a las cafeterías de especialidad realizar un análisis a nivel operativo de las actividades recurrentes para identificar posibles mejoras que no estén relacionadas exclusivamente a una búsqueda constante de la calidad en el café, sino también la calidad en las operaciones.
- Se recomienda a los futuros emprendedores de este mercado realizar una identificación y mapeo de clientes potenciales fuera de las zonas tradicionales que se mencionan en la presente investigación (Miraflores, San Isidro, Barranco), ya que existe un mayor potencial de crecimiento en servicios del sector restauración dentro de los conos emergentes.



CAPÍTULO 7: LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

En el desarrollo de la presente investigación se identificaron las siguientes limitaciones:

En primer lugar, la primera limitación del estudio fue el acceso a la información financiera de las cafeterías de especialidad seleccionadas, tal y como ventas, costos, el nivel de inversión, entre otros. Los sujetos de estudio manifestaron no poder entregar estos datos, debido a que no poseen documentación correctamente organizada o, simplemente, porque no tienen dichos datos actualizados; por esta razón, se decidió trabajar únicamente con datos cualitativos.

En segundo lugar, es necesario indicar que solamente fue posible obtener información de cuatro cafeterías de especialidad, a pesar de la gran variedad de este tipo de organizaciones que ha surgido en el mercado limeño. Esto se debe al libre acceso de información que brindaron los sujetos de estudio seleccionados y al tiempo limitado con el que se cuenta para realizar la elaboración de la presente investigación.

En tercer lugar, con respecto a la metodología utilizada, los resultados no pueden ser generalizables a todas las demás cafeterías a partir de los casos seleccionados, ya que no son una muestra representativa (Yin, 2003, p.40); sin embargo, puede servir como un modelo base tanto para los nuevos como los actuales emprendedores en este sector.

En cuarto lugar, por un tema de logística y de coordinaciones, no se pudo realizar o desarrollar herramientas para estudiar en detalle a los clientes de las cafeterías de especialidad, mas se rescató esta información de otras herramientas que se desarrollaron, aunque no a un nivel de profundidad como el que se esperaba en un inicio.

En quinto lugar, el foco principal de la presente investigación, recae sobre un análisis a un nivel interno de las organizaciones, complementado con información externa o contextual,

En sexto lugar, se tuvo una limitación de información con respecto a la cadena de suministro, pues todos los datos recabados se dieron a partir de las entrevistas a los trabajadores y dueños de las cafeterías de especialidad; sin embargo, no se pudo contactar directamente con productores y caficultores de los granos de café, con la finalidad de conocer a detalle su labor en la cadena productiva del café.

CAPÍTULO 8: LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

- Las futuras investigaciones que se desarrollen sobre el crecimiento en cafeterías de especialidad podrían enfocar sus energías en el entorno externo a las cafeterías, se recomienda un estudio del perfil de los consumidores y sus características.
- También se alienta a estudiar a detalle las cadenas de suministro de este tipo de cafeterías, principalmente enfocándose en el impacto social que puede generar una línea de suministro que apunta a la calidad y la generación de valor. Además de las diferentes permutaciones que tiene esta cadena de suministro.
- Un ámbito completamente nuevo dentro de las cafeterías de especialidad y su crecimiento es la evaluación y caracterización financiera de las mismas, ya que a la fecha no se cuenta con información organizada para realizar dicho análisis.
- Desde una perspectiva académica, se considera que el mercado específico de cafeterías de especialidad brinda información nueva e interesante sobre los nuevos modelos de negocio que se desarrollan durante los últimos años, negocios con un enfoque en la sostenibilidad económica, medioambiental y concentrados en la calidad.
- Se sugiere también un estudio de las motivaciones y enfoques que tienen los “laboratorios” de las cafeterías de especialidad, ya que es una forma de diversificación de ingresos hacia la educación, lo cual es poco frecuente en el mercado local.

REFERENCIAS

- Abril, C. (2014). *Delegación: destreza vital de un buen líder*. Recuperado de <https://dacemirror.sci-hub.tw/journal-article/2f8b8e0aa84ce680e7f0e68a47070fc8/delgiudice2013.pdf#view=FitH>
- Adams, J. (2010). *Thoroughly modern coffee. Rewriting the menu: the cultural dynamics of contemporary food choices*. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/fe97/65e8079ca6f8e87d9c1a1ece75c047581ac8.pdf>
- Agencia Andina. (6 de marzo de 2019). *Recomiendan adoptar medidas para combatir a la roya del café*. Agencia Andina. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-recomiendan-adoptar-medidas-para-combatir-a-roya-del-cafe-744516.aspx>
- Aguilera, A. y Puerto, D. (2012). Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social. *Pensamiento y Gestión* (32) 1–26. Recuperado de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/3977/2823>
- Ansoff, I.: (1957). Strategies for Diversification, *Harvard Business Review*, 35 (5). 113-124
- Arábica Espresso Bar. (2019, mayo 21). Foto de perfil [Actualización de estado de Facebook]. Recuperado de <https://web.facebook.com/arabicaperu/photos/a.433380117551/10157265155002552/?type=1ytheater>
- Arbaiza, L. (14 de junio de 2016). El ciclo de vida organizacional de una empresa. *Conexión ESAN*. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/06/el-ciclo-de-vida-organizacional-de-una-empresa/>
- Arbulú, J., y Ontoya, J. (2006). La PYME en el Perú. *Revista de Egresados ESAN*, (1), 32–37.
- Ayuso, B. (2015). El Marketing " De Boca En Boca ". Universidad Pontificia Comillas, Facultad de Empresariales (ICADE). Madrid. Recuperado de <http://hdl.handle.net/11531/3280>
- Bacon, C. (2005). Confronting the coffee crisis: Can Fair Trade, organic, and specialty coffees reduce small-scale farmer vulnerability in Northern Nicaragua? *World Development*, 33(3), 497-511. Recuperado de <https://moscow.sci-hub.tw/1366/3c5f2822e7eb4870b0db253604151b50/bacon2005.pdf#view=FitH>
- Blázquez, F. (2005). *Los incentivos fiscales como factor del crecimiento empresarial análisis empírico de la reserva para inversiones en Canarias*. Universidad de las Palmas de Gran Canaria. Palmas de Gran Canaria.

- Blázquez, F.; Dorta, V. y Verona M. (2006). Factores del crecimiento empresarial: Especial referencia a las pequeñas y medianas empresas. *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 16(28), 43–56. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/818/81802804.pdf>
- BuenCafé. (2017). *Las nuevas tendencias en el consumo de café en el mundo*. Recuperado de <https://www.buencafe.com/blogs/tendencias-en-el-consumo-de-cafe/>
- Business Wire. (2017). Global Specialty Coffee Shops Market 2017-2021. Beverages Segment Dominates the Global Market. Recuperado de <https://www.businesswire.com/news/home/20180907005511/en/Global-Specialty-Coffee-Shops-Market-2017-2021-Beverages>
- Burga, O. J., Guevara, D. E., y Julcarima, J. M. (2011). *Cafeto Perú Gourmet*. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima.
- CAF Banco de Desarrollo de América Latina. (2014). *El avance de las TIC en América Latina*. Recuperado de <https://www.caf.com/es/actualidad/noticias/2014/04/el-avance-de-las-tic-en-america-latina/>
- Cámara de café y cacao. (2017). *Boletín Estadístico: Café de Perú*. Lima. Recuperado de <http://camcafeperu.com.pe/wp-content/uploads/2017/12/Boletin-estadistico-camcafe-19-12-2017-vf1.pdf>
- Cámara peruana de café y cacao. (2017). *Estudio de mercado del café peruano: Posición internacional y el segmento de café sostenibles*. Cooperación suiza-SECO. Lima. Recuperado de <https://camcafeperu.com.pe/admin/recursos/publicaciones/Estudio-de-mercado-del-cafe-peruano.pdf>
- Canet, G., Soto, C., Ocampo, P., Rivera, J., Navarro, A., Guatemala, G. y Villanueva, S. (2016). *La situación y tendencias de la producción de café en América Latina y el Caribe*. IICA. Jalisco: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). Recuperado de <http://www.iica.int/sites/default/files/publications/files/2017/BVE17048805e.pdf>
- Cardozo, E.; Velasquez de Nayme, Y. y Rodríguez, C. (2012). La definición de PYME en América: Una revisión del estado del arte. *6th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management*. XVI Congreso de Ingeniería de Organización, 1345–1352. Vigo. Recuperado de http://adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2012/SP_06_Entorno_Economico_Gestion_Economica_y_Finanzas/1345-1352.pdf
- Castro, P., Contreras, Y., Laca, D. y Nakamatsu, K. (2004). Café de especialidad: alternativa para el sector cafetalero peruano. *Esan-Cuadernos de Difusión*, 9 (17), 1–24. Recuperado de <http://jefas.esan.edu.pe/index.php/jefas/article/view/166/157>

- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración* (7ª ed.). México D.F.: Mc Graw Hill. Recuperado de <https://esmirnasite.files.wordpress.com/2017/07/i-admon-chiavenato.pdf>
- Churchill, N. y Lewis, V. (1983). The five stages of small business growth. *Harvard Business Review* (61), 30-50. Recuperado de https://site-453261.mozfiles.com/files/453261/Harvard_Business_Review_-_The_5_Stages_Of_Small_Business_Growth.pdf
- Correa, A. (2000). Factores Determinantes Del Crecimiento Empresarial. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 29 (103), 257-262.
- CPI Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión pública. (2019). *Perú 2019*. Lima. Recuperado de http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf
- Davis, A. y Shaver, K. (2012). Understanding Gendered Variations in Business Growth Intentions Across the Life Course. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 36(3), 495-512. Recuperado de <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1111/j.1540-6520.2012.00508.x>
- Devece, C. A., Palacios-Marques, D., y Fernandez, R. (2011). Entrepreneurship research in service industries: a literature classification and trend analysis. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7(4), 479-493. Recuperado de <https://paperhub.ir/document.php?doi=10.1007/s11365-011-0205-0yhash=khxEVL0qqERqs>
- Diario Gestión. (7 de junio de 2018a). Café de especialidad: insumos y métodos para un nuevo público, 1-2. *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/cafe-especialidad-insumos-metodos-nuevo-publico-235404-noticia/>
- Diario Gestión. (24 de junio de 2018b). Restaurantes sonríen en Perú: el negocio suma 13 meses de crecimiento continuo. *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/restaurantes-sonrien-peru-negocio-suma-13-meses-crecimiento-continuo-236743>
- Diccionario de la lengua española. (2018). *Definición de factor* en el diccionario de la lengua española. Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=HTiXnHN>
- Dini, M., Ferraro, C., y Gasaly, C. (2007). *Pymes y articulación productiva. Resultados y lecciones a partir de experiencias en América Latina*. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/4575/1/S0700832_es.pdf
- Dobbs, M. y Hamilton, R. T. (2007). Small business growth: recent evidence and new directions. *International Journal of Entrepreneurial Behavior y Research*, 13(5), 296-322. Recuperado de http://www.scielo.br/pdf/gp/2016nahead/en_0104-530X-gp-0104-530X1759-14.pdf

- El Economista. (1 de febrero de 2019). Diez países latinoamericanos contarán con alerta temprana sobre roya del café. *El Economista*. Recuperado de <https://www.economista.net/actualidad/Diez-paises-latinoamericanos-contaran-con-alerta-temprana-sobre-roya-del-cafe-20190201-0011.html>
- El Peruano. (2019). Exportaciones agrarias sumaron US\$ 1,632 mllns. *El Peruano*. Recuperado de <https://www.elperuano.pe/noticia-exportaciones-agrarias-sumaron-1632-mllns-79143.aspx>
- Engel, J. y Teece, D. (2015). John Freeman; entrepreneurship and innovation defined-a personal remembrance. *Industrial and Corporate Change*, 245–248. Recuperado de <http://icc.oxfordjournals.org/>
- Erauskin, I. (2011). *Avance del proyecto “Crecimiento y competitividad”*. Business school de la Universidad de Deusto. Vizcaya.
- Escamilla, R.; Paz, J. y Saborio, W. (2017). El surgimiento de la tercera ola de café en América Latina. Recuperado de <https://www.knowledgeatwharton.com/es/article/surgimiento-la-tercera-ola-cafe-america-latina/>
- FAO Food and Agriculture Organization. (2015). *FAO Statistical Pocketbook Coffee 2015. Roma: Food and Agriculture Organization of the United Nations*. Recuperado de <http://www.fao.org/3/a-i4985e.pdf>
- Forcadell, F. (2004). El crecimiento empresarial desde el enfoque basado en los recursos. *XIII Congreso de ACEDE*. Madrid
- Greiner, L. (1972). Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*, 76(3), 55-68. Recuperado de <https://repositories.lib.utexas.edu/bitstream/handle/2152/25452/Evolution%20and%20Revolution.pdf?sequence=25&isAllowed=y>
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. (5ª ed.) México D.F.: Mc Graw Hill. Recuperado de https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf
- ICO International Coffee Organization. (2017). *World coffee consumption (In thousand 60kg bags)*. Recuperado de <http://www.ico.org/prices/new-consumption-table.pdf>
- ICO International Coffee Organization. (2018). *Coffee Market Report- September 2018*. Recuperado de <https://www.ico.org>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI. (2018). *Negocios de restaurantes crecieron 2,10%*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/negocios-de-restaurantes-crecieron-210-en-enero-de-este-ano-y-acumulo-10-meses-de-crecimiento-continuo-10660/>

- İstanbullu, F.; Gedik, S. y Özdemir, S. (2016). New Approach in Gastronomy: Third Wave Coffee. *Journal of International Social Research*, 9(45), 811-815.
- Jaramillo, L. (2008). Emprendimiento: Concepto básico en competencias. *Lumen* (7), 6. Recuperado de <http://guayacan.uninorte.edu.co/divisiones/iese/lumen/ediciones/7/articulos/emprendimiento.pdf>
- Kachaner, N., Stalk, G., y Bloch, A. (2012). What You Can Learn from Family Business: Focus on resilience, not short-term performance. *Harvard Business Review*, 90(11), 102-106. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bthyAN=82532641&site=eds-live>
- Kim, B.; Kim, H. y Jeon, Y. (2018). *Critical Success Factors of a Design Startup Business. Sustainability*, 10(9), 2981. Recuperado de https://res.mdpi.com/d_attachment/sustainability/sustainability-10-02981/article_deploy/sustainability-10-02981-v2.pdf
- La Ruta del Café Peruano. (2018). ¿Qué es un café especial? Todo lo que necesitas saber. La Ruta Del Café Peruano. [Artículo de Blog]. Recuperado de <http://rutadelcafeperuano.com/2018/03/27/que-es-un-cafe-especial/>
- Lima Sabe. (2017). The Coffee Road. Recuperado de <http://limasabe.pe/restaurantes/the-coffee-road/>
- Machado, V. (2016). Growth of small businesses: a literature review and perspectives of studies Crescimento de pequenas empresas: revisão de literatura e perspectivas de estudos. *Gestao y Produção*, 23(2), 419-432. Recuperado de http://www.scielo.br/pdf/gp/v23n2/en_0104-530X-gp-0104-530X1759-14.pdf
- Manzo, J. (2015). “Third-wave” coffeehouses as venues for sociality: on encounters between employees and customers. *The Qualitative Report*, 20(6), 746-761. Recuperado de <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR20/6/manzo2.pdf>
- Matejun, M. y Mikoláš, Z. (2017). Small business life cycle: statics and dynamics (SyD) model. *Engineering Management in Production and Services*, (9), 4, 48-58. Recuperado de <https://content.sciendo.com/downloadpdf/journals/emj/9/4/article-p48.pdf>
- McBryde, V. (2016). *Especies de Plantas de Café: Arábica vs Robusta de Especialidad*. Recuperado de <https://www.perfectdailygrind.com/2016/09/especies-de-plantas-de-cafe-arabica-vs-robusta-de-especialidad/>
- Ministerio de Agricultura [MINAGRI]. (2018). *Plan Nacional del Café Peruano. Programa de Green Commodities*. Recuperado de <http://www.minagri.gob.pe/portal/images/cafe/PlanCafe2018.pdf>
- Muhos, M. (2015). Review of business growth models: methodology and the assumption of determinism. *International Journal of Management and*

Enterprise Development, 14(4), 288. Recuperado de <https://paperhub.ir/document.php?doi=10.1504/ijmed.2015.073810yhash=khOgGFmDEgY5c>

NotiPress. (2013). *Impacto del cambio climático en la producción cafetera*. Recuperado de notipress.mx/negocios/impactos-cambio-climatico-produccion-cafetera-1267%0ANegocios

Nurmalia, Hartono, D., y Muzayanah, I. F. U. (2018). The Roles of Entrepreneurship on Regional Economic Growth in Indonesia. *Journal of the Knowledge Economy*, (1), 14 Recuperado de <https://paperhub.ir/document.php?doi=10.1007/s13132-018-0557-6yhash=khxEVL0qqERqs>

Omoredde, A.; Thorgren, S. y Wincent, J. (2015). Entrepreneurship psychology: a review. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 11(4), 743-768. Recuperado de <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2Fs11365-014-0307-6.pdf>

ONU Organización de las Naciones Unidas. (2005). *Clasificación industrial internacional uniforme de todas las actividades económicas*. Recuperado de https://unstats.un.org/unsd/publication/SeriesM/seriesm_4rev3_1s.pdf

Pasco, M. M. y Ponce, M. de F. (2015). *Guía Gestión*. Recuperado de <http://www.pucp.edu.pe/investigacion/>

Peiro, A. (2015). *Estrategias genéricas de Porter*. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/estrategias-genericas-porter.html>

Presutti, M. y Odorici, V. (2018). Linking entrepreneurial and market orientation to the SME's performance growth: the moderating role of entrepreneurial experience and networks. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15 (3), 697–720. Recuperado de <https://paperhub.ir/document.php?doi=10.1007/s11365-018-0533-4yhash=khxEVL0qqERqs>

ProColombia. (2018). *Siete tendencias del consumo de café en el mundo y hacia PROCOLOMBIA*. Recuperado de <http://www.procolombia.co/actualidad-internacional/agroindustria/siete-tendencias-del-consumo-de-cafe-en-el-mundo-y-hacia-donde-exportarlo>

Puerta, G. (1998). Calidad en taza de las variedades de Coffea arabica L. cultivadas en Colombia. *Cenicafé*, 49(4), 265–278.

Quintao, R., Pereira, E., y Belk, R. (2017). The Taste Transformation Ritual in the Specialty Coffee Market. *Revista de Administração de Empresas*, 57(5), 483-494. Recuperado de <https://paperhub.ir/document.php?doi=10.1590/s0034-759020170506yhash=kh1SXmyN54Wd2>

Ramos, D. (2012). *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD. Pamplona.

Recuperado de
<https://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/2111/1/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf>

- Rhinehart, R. (2009). *What is Specialty Coffee? Specialty Coffee Association of America*. Recuperado de <http://www.scanews.coffee/2017/03/17/what-is-specialty-coffee/>
- Roseberry, W. (1996). The Rise of Yuppie Coffees and the Reimagination of Class in the United States. *American Anthropologist*, 98(4), 762-775. Recuperado de http://cftn.ca/sites/default/files/AcademicLiterature/yuppie_coffee1.pdf
- Ross, A. (2009). *The new wave is brewing: Melbourne is leading the way in a pure and simple café revolution*. Recuperado de <https://www.theage.com.au/lifestyle/the-new-wave-is-brewing-20091013-ge8539.html>
- Rostow, W. (1959). The Stages of Economic Growth. *The economic history review*, 12(1), 1-16. Recuperado de <https://www-jstor-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/stable/pdf/2591077.pdf?refreqid=excelsior%3A9a7c2c2c8b5fca819194636116008966>
- Rubio Bañón, A., y Aragón Sánchez, A. (2008). Recursos estratégicos en las PYMES. *Revista Europea de Dirección y Economía de La Empresa*, 17(1), 103–126.
- Samoggia, A. y Riedel, B. (2018). *Coffee consumption and purchasing behavior review: Insights for further research*. Recuperado de <https://paperhub.ir/document.php?doi=10.1016/j.appet.2018.07.002yhash=kh1FqtEKBI6eA>
- SBS Superintendencia de Banca y Seguros. (2010). *Códigos de Sectores Económicos – CIIU*. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/prevencion-de-lavado-activos/publicaciones/estadisticas/tablas-y-valores-generales/codigos-de-sectores-economicos-ciiu>
- SCA Specialty Coffee Association. (2018). *Protocols y Best Practices*. Recuperado de <https://sca.coffee/research/protocols-best-practices>
- Seclén, J. (2016). Crecimiento empresarial en las pequeñas empresas de la industria metalmecánica de Lima: un estudio de casos múltiple. *Ekonomiaz: Revista Vasca de Economía*, (90), 224–241.
- Shank, M.; Boynton, A. y Zmud, R. (1985). Critical Success Factor Analysis as a Methodology for MIS Planning. *Misq*, 9(2), 121. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/249113?origin=crossref>
- Steinmetz, L. (1969). Critical stages of small business growth: When they occur and how to survive them. *Business Horizons*, 12(1), 29-36. Recuperado de [https://paperhub.ir/document.php?doi=10.1016/0007-6813\(69\)90107-4yhash=kh1FqtEKBI6eA](https://paperhub.ir/document.php?doi=10.1016/0007-6813(69)90107-4yhash=kh1FqtEKBI6eA)

- Taylor, E. (2012). Competitive Improvement Planning: Using Ansoff's Matrix With Abell's Model To Inform the Strategic Management Process. *Proceedings of the Academy of Strategic Management*, 10(1), 21-28.
- The Coffee Road. (8 de noviembre de 2013). Foto de perfil. [Actualización de Facebook]. Recuperado de <https://web.facebook.com/thecoffeeroad/photos/a.251873094963766/251873644963711/?type=1ytheater>
- The Coffee Road. (2017, octubre 16). Desde que se entra, huele a café, se siente la precisión del barista, la pasión por los viajes y motores, y la calidez de TCR. [Actualización de Facebook]. Recuperado de <https://web.facebook.com/thecoffeeroad/photos/a.264913863659689/888266084657794/?type=3ytheater>
- Tostaduría Bisetti. (2018, noviembre 6). #Repost @pdgespanol @tostaduriabisetti tienen un laboratorio de café, donde tuestan y catan. También, puedes tomar cursos en este mismo laboratorio. Crean en la sostenibilidad y en apoyar la producción orgánica. Aprende más Link en bio! #PerfectDailyGrind. Crédito: Gabriela Pinto. [Actualización de Facebook]. Recuperado de <https://web.facebook.com/tostaduriabisetti/photos/a.257051044324865/2356633364366612/?type=3ytheater>
- True Caffè. (2019, abril 8). Una parada en True Caffè como todos los días de la semana. [Actualización de Facebook]. Recuperado de <https://web.facebook.com/truecaffelima/photos/a.609883155813047/1575266235941396/?type=3ytheater>
- True Caffè. (2019, abril 27). Gracias por acompañarnos a lo largo de estos 4 años, los esperamos en esta nueva etapa. [Actualización de Facebook]. Recuperado de <https://web.facebook.com/truecaffelima/photos/a.609883155813047/1589301964537823/?type=3ytheater>
- Valencia, A. (2017). *Profesionales del Café Discuten ¿Qué es Café de Especialidad?* Recuperado de <https://www.perfectdailygrind.com/2017/07/profesionales-del-cafe-discuten-que-es-cafe-de-especialidad/>
- Valkila, J.; Haaparanta, P. y Niemi, N. (2010). Empowering Coffee Traders? The Coffee Value Chain from Nicaraguan Fair Trade Farmers to Finnish Consumers. *Journal of Business Ethics*, 97(2), 257-270. Recuperado de <https://paperhub.ir/document.php?doi=10.1007/s10551-010-0508-zyhash=khxEVL0qqERqs>
- Vargas, C. y Willems, M. (2017). *Línea de base del sector café en el Perú*. Recuperado de http://www.pe.undp.org/content/dam/peru/docs/Publicaciones medio ambiente/Libro cafe_PNUD_PE.pdf?download

Villegas, G. (2005). Gestión por factores críticos de éxito. *Revista EAFIT*, 33(105), 1-26. Recuperado de <http://publicaciones.eafit.edu.co/9fe03e71-5a7b-44c1-9028-2ff722f51a40>

Webb, J.; Bruton, G.; Tihanyi, L. y Ireland, R. (2013). Research on entrepreneurship in the informal economy: Framing a research agenda. *Journal of Business Venturing*, 28(5), 598-614. Recuperado de <https://paperhub.ir/document.php?doi=10.1016/j.jbusvent.2012.05.003yhash=kh1FqtEKBI6eA>

Yin, R. (2003). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.



ANEXO A: Variables de crecimiento

Tabla A1: Variables de crecimiento

Factores de crecimiento empresarial		
Agente	Formación académica	Grado de instrucción del dueño.
	Edad	Edad de los dueños de las organizaciones estudiadas
	Experiencia previa	Experiencia previa del dueño dentro del mercado o sector en el que se desempeña.
	Aspiraciones de crecimiento	Intenciones e ideas que desarrollan los distintos miembros del mercado de cafetería de especialidad con respecto al crecimiento empresarial
	Intenciones de crecimiento	Son las acciones que tienen pensadas realizar los gerentes con respecto al crecimiento de sus cafeterías.
	Habilidades Blandas	Habilidades sociales y de sociabilización desarrolladas por distintos actores del mercado de cafeterías de especialidad.
	Estrategia	Todo tipo de estrategia que el gerente o dueño de la cafetería considere pertinente para la misma. Estas incluyen estrategias de marketing, de productos, estrategias comerciales, entre otros.
Negocio	Tamaño y edad de la empresa	Factores relacionados con el crecimiento empresarial desde un punto de vista temporal.
	Ubicación geográfica	Ubicación de los locales.
	Cultura organizacional	Se entiende por cultura organizacional los valores, misión, visión y actitudes de la organización, además la libertad de decisiones que tienen los trabajadores de las cafeterías. También se intentará ver si esta cultura ha sido interiorizada por la organización a partir de sus opiniones.
	Clima laboral	Las condiciones de trabajo que permiten una relación estable entre los miembros de las cafeterías. Además de la interacción formal (laboral) e informal (extra laboral) y los límites que se aplican en la organización.
	Reclutamiento	Es el proceso utilizado por los dueños de las cafeterías con la finalidad de atraer y seleccionar personal para un puesto en específico.
	Cafetería de especialidad	Distintas definiciones sobre la idea que tienen las distintas personas que forman parte de las cafeterías y expertos en el tema; sobre lo que entienden como una cafetería de especialidad y qué características les adjudican.
	Café de especialidad	Todos los testimonios sobre la significancia y la presencia del producto "café de especialidad" en las cafeterías de especialidad y en el segmento económico en el que se desarrolla.
	Baristas	Personal que se encarga del preparado de los métodos y todo lo correspondiente a la taza del café. Además son los principales agentes intermediarios entre la cafetería y el cliente, también es el principal transmisor de la "Cultura del café".

Tabla A1: Variables de crecimiento (continuación)

Negocio	Cultura del café	Este código busca echar un vistazo sobre el concepto "cultura del café", ya que es recurrente en la jerga del mundo de las cafeterías, pero carece de una definición formal exacta. Además de investigar cómo es que se desenvuelve la aplicación de este concepto en las cafeterías.
	Calidad	En el sentido amplio, todo lo que se entiende como calidad dentro de las cafeterías y en específico cómo este concepto es parte de los lineamientos de la gerencia de cada una de las cafeterías.
	Maquinaria y equipo	Máquinas espresso utilizadas para la extracción del café, además de los distintos métodos artesanales propios de este tipo de cafeterías y las demás máquinas afines para el normal desarrollo de las actividades de una de estas cafeterías.
	Estrategias de Marketing	Todas las citas que hagan referencia a publicidad propia o ajena sobre las cafeterías de especialidad de las que se ha tomado testimonio.
	Aprendizaje técnico	Este código incluye todos los insights hallados en las entrevistas que tocan el tema del aprendizaje y la enseñanza de los diversos temas propios de las actividades recurrentes. Temas como ciertas habilidades que deben tener los trabajadores de la organización, la inducción de los mismos y la transmisión de conocimientos prácticos de la forma de trabajo propio de la organización.
	Servicio	Se refiere a todas las actividades y tareas que realiza el personal en las cafeterías. Además de la atención que recibe el consumidor final por parte de los trabajadores, es decir, la interacción entre ambas partes.
Entorno	Cadena productiva	Organización de los distintos puntos de aprovisionamiento de las cafeterías de especialidad, desde los productores hasta las cafeterías de especialidad.
	Competencia	Se busca identificar la idea que tienen los miembros de las cafeterías con respecto a otras cafeterías del mercado y ver cuál es la presencia de la competencia en este mercado a distintos niveles.
	Clientes	Son aquellos, ya sean personas u organizaciones, interesadas en las cafeterías de especialidad y lo que ofrecen. Son quienes interactúan con la organización. Estos generan el volumen de ventas actuales, es decir, son la fuente de ingresos que percibe la misma. Además, sus gustos son la base de la creación de esta industria.

ANEXO B: Escala de puntuación del café según la SCAA

Figura B1: Escala de puntuación del café según la SCAA

- Final Scoring

The Final Score is calculated by first summing the individual scores given for each of the primary attributes in the box marked "Total Score." Defects are then subtracted from the "Total Score" to arrive at a "Final Score." The following Scoring Key has proven to be a meaningful way to describe the range of coffee quality for the Final Score.

Total Score Quality Classification

- 90-100 - Outstanding - Specialty
- 85-99.99 - Excellent - Specialty
- 80-84.99 - Very Good - Specialty
- < 80.0 - Below Specialty Quality - Not Specialty



ANEXO C: Clasificación de cafeterías

A continuación, se mostrará un cuadro resumen con los puntos más relevantes tomados como parámetros para clasificar a los distintos tipos de cafetería. Los parámetros antes mencionados son, entre ellos, la ubicación, los productos ofrecidos, el producto principal, entre otros.

Tabla C1: Clasificación de cafeterías

Tipo de Cafetería	Características	Ejemplos
Bar-Café	<ul style="list-style-type: none"> - Ambiente juvenil - Productos: café, bebidas con alcohol, jugos, postres, sándwiches, piqueos, entre otros. - Eventos culturales ocasionales - El café es una alternativa más en la oferta - El origen y la calidad del café no es relevante 	<ul style="list-style-type: none"> • Café Bar Habana • Café y Tecla • Queirolo
Café al Paso	<ul style="list-style-type: none"> - Ubicados principalmente dentro de centros comerciales - Se enfoca en el producto - Rapidez del servicio - El origen y la calidad del café no es relevante 	<ul style="list-style-type: none"> • Altomayo • Café al paso
Cafetería gourmet	<ul style="list-style-type: none"> - Ambiente elegante y acogedor - Productos: café, jugos, sándwiches, postres, entre otros - Producto principal: café orgánico y gourmet 	<ul style="list-style-type: none"> • Bisanti Café • Mezzanine Café Gourmet • Bendito Café
Cafeterías de especialidad	<ul style="list-style-type: none"> - Posee un concepto (espacio con características propias) - Producto principal: café de especialidad - Preocupación por la calidad en toda la cadena productiva. Cuidar el café servido al cliente (origen, producción, tostado, molido) - Relación estratégica con los proveedores - Grado de conocimiento mayor acerca del café 	<ul style="list-style-type: none"> • Arábica Espresso Bar • The Coffee Road • Puku
Cafeterías Tradicionales	<ul style="list-style-type: none"> - Ambiente agradable - Establecimientos sin un concepto claro - Precios accesibles - Productos: café, jugos, sándwiches, postres, entre otros - Producto principal: café. Los demás productos son un complemento de este - El origen y la calidad del café no es relevante 	<ul style="list-style-type: none"> • El Cordano • Bodega Café Santa Isabel • Café “Pancho Fierro”

Tabla C1: Clasificación de cafeterías

Tipo de Cafetería	Características	Ejemplos
Dulcerías-Heladería-Café	<ul style="list-style-type: none"> - Ubicados principalmente dentro de centros comerciales - Ofrecen diferentes tipos de dulces: chocolates, helados, galletas, tortas, café, entre otros. - Se perciben como lugares a dónde ir por un “antojo” - El origen y la calidad del café no es relevante 	<ul style="list-style-type: none"> • Zugatti Gelato Café • Cafeladería 4D • Café de la Plaza
Franquicias	<ul style="list-style-type: none"> - Apariencia de fast food – cadenas de cafeterías - Ambientación moderna y eficiente - Variedad de presentaciones en productos establecidos - Producto principal: café. Los demás productos son un complemento de este - Productos estandarizados - Pedidos se hacen en la barra y deben ser recogidos por los mismos clientes - No poseen una carta, sino un listado de los productos en un apartado visible - Enfocados en brindar un servicio eficiente 	<ul style="list-style-type: none"> • Starbucks • Dunkin Donuts • Mc Café
Panadería-Café	<ul style="list-style-type: none"> - Brinda un ambiente de tranquilidad y comodidad - Producto principal: pan - El café es una alternativa más en la oferta - El origen y la calidad del café no es relevante 	<ul style="list-style-type: none"> • La Baguette • San Antonio • Don Mamino
Restaurante-Café	<ul style="list-style-type: none"> - Oferta similar a la de un restaurante de comida - Ofrecen una variedad de comidas, postres y bebidas - Producto principal: platos a la carta - El café es una alternativa más en la oferta - El origen y la calidad del café no es relevante 	<ul style="list-style-type: none"> • Café • Delicass • Sofá Café

ANEXO D: Matriz FODA de cafeterías seleccionadas

Figura D1: Matriz FODA - The Coffee Road

The Coffee Road	
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Cuenta con un local bastante amplio para los estándares del segmento. - Cuenta con un entrenador y un barista de competencia dentro de su equipo. - El personal de la organización tiene muy interiorizada la “cultura del café”. - El personal es joven y con muchas ganas de aprender. - Tiene una base de clientes frecuentes. - Ofrece un ambiente de trabajo muy cómodo y amigable con los trabajadores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Muchas revistas y portales especializados los tienen en alta estima. - Están cerca de muchas oficinas de entidades financieras y universidades. - Tienen un taller de barismo dentro de la cafetería. - Revalorización de nuevas zonas o nuevos puntos comerciales. - Boom de la marca Perú. - Hay muchos programas del gobierno que promueven la cadena de generación de valor del café. - Se encuentran en un distrito con personas de segmentos A y A+.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - No tienen un local propio. - No están en una zona de alto tránsito. - La afluencia no es constante. - Los puestos laborales son susceptibles de tener alta rotación. - La materia prima es muy delicada de buscar y conseguir para sus estándares. - No cuentan con una espalda financiera muy sólida. - No tienen una estrategia de crecimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Alza del precio del alquiler del local por la zona. - Barreras relativamente bajas para la competencia. - Son un tipo de negocio que no es muy atractivo para financiamiento de los bancos. - Nuevos competidores.

Figura H2: Matriz FODA - Arábica Espresso Bar

Arábica Espresso Bar	
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - El personal de la organización tiene muy interiorizada la “cultura del café”. - Una cafetería con un nombre ganado. - Es una de las primeras cafeterías de especialidad por lo que dentro del mercado tiene un nombre. - Tienen una propuesta diferente, de ser una cafetería galería. 	<ul style="list-style-type: none"> - Revalorización de nuevas zonas o nuevos puntos comerciales. - Hay muchos programas del gobierno que promueven la cadena de generación de valor del café. - Tienen muchos locales de entretenimiento cerca (discotecas, bares, etc.). - Tiene una galería de arte al lado. - Boom de la marca Perú.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - No poseen local propio. - La materia prima es muy delicada de buscar y conseguir para sus estándares. - No cuentan con una espalda financiera muy sólida. - Lleva mucho tiempo sin crecer. - No tienen una estrategia de crecimiento. - El local es muy pequeño. - No transmiten adecuadamente su concepto de cafetería-galería. 	<ul style="list-style-type: none"> - Alza del precio del alquiler del local. - Barreras relativamente bajas para la competencia. - Son un tipo de negocio que no es muy atractivo para financiamiento de los bancos. - Nuevos competidores. - Tienen muchos locales que los pueden reemplazar (discotecas, bares, etc.) cerca.

Figura H3: Matriz FODA – Tostaduría Bisetti

Tostaduría Bisetti	
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - El personal de la organización tiene muy interiorizada la “cultura del café”. - Ubicación, se encuentra en una zona popular de una zona turística. - Es una cafetería consolidada en la mente de sus clientes. - Tiene notoriedad dentro del mercado local. - Tienen un local que genera un ambiente muy especial (sala y patio/jardín). 	<ul style="list-style-type: none"> - Revalorización de nuevas zonas o nuevos puntos comerciales. - Afluencia de turistas al distrito (Barranco). - Hay muchos programas del gobierno que promueven la cadena de generación de valor del café. - Tienen notoriedad en portales especializados internacionalmente. - Son una marca peruana en medio de muchas extranjeras. - Boom de la marca Perú.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - No poseen local propio. - La materia prima es muy delicada de buscar y conseguir para sus estándares. - No cuentan con una espalda financiera muy sólida. - No tienen una estrategia de crecimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Alza del precio del alquiler del local. - Barreras relativamente bajas para la competencia. - Son un tipo de negocio que no es muy atractivo para financiamiento de los bancos. - Nuevos competidores. - Hay muchas propuestas que los pueden reemplazar.

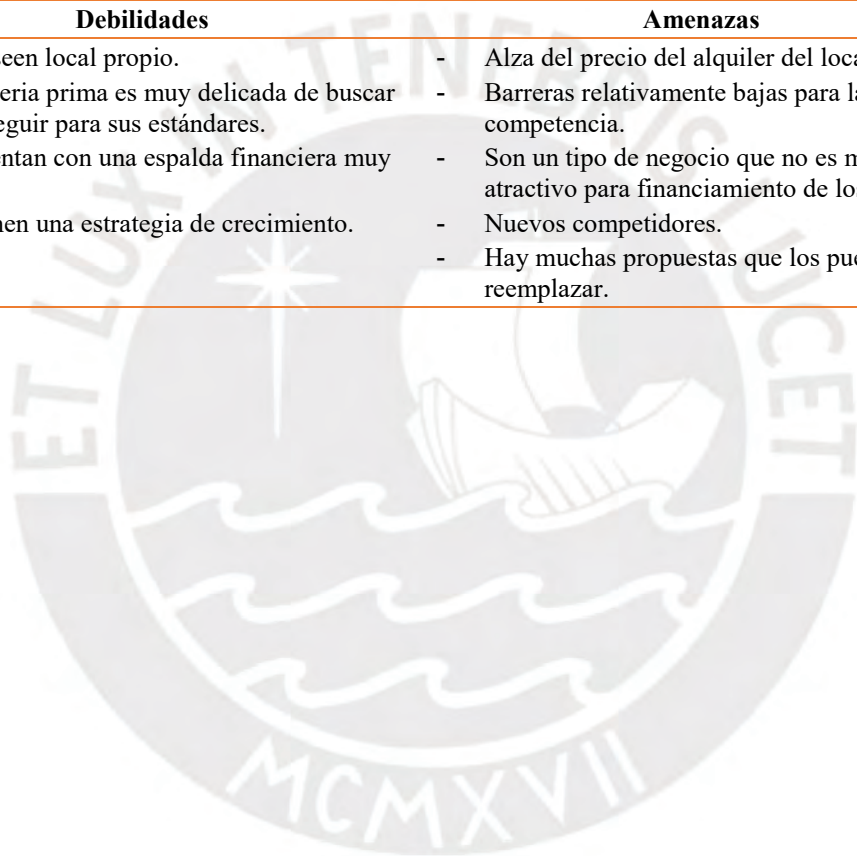


Figura H4: Matriz FODA – True Caffè

True Caffè	
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - El personal de la organización tiene muy interiorizada la “cultura del café”. - Local con poco espacio para clientela. - Propuesta distinta en el mercado: barra Italiana. 	<ul style="list-style-type: none"> - Revalorización de nuevas zonas o nuevos puntos comerciales. - Boom de la marca Perú. - Hay muchos programas del gobierno que promueven la cadena de generación de valor del café.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - No poseen local propio. - La materia prima es muy delicada de buscar y conseguir para sus estándares. - No cuentan con una espalda financiera muy sólida. - No tienen una estrategia de crecimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Alza del precio del alquiler del local. - Barreras relativamente bajas para la competencia. - Son un tipo de negocio que no es muy atractivo para financiamiento de los bancos. - Nuevos competidores.



ANEXO E: Análisis PESTEL de las cafeterías seleccionadas

Concepto de análisis	Puntos por tomar en cuenta
Político	<ul style="list-style-type: none"> - Las plantaciones de café y cacao no son promovidas por el gobierno lo que genera un trasiego de agricultores del café y cacao a la hoja de coca (Perú 21, 2019, p.1).
Económico	<ul style="list-style-type: none"> - Existen propuestas conjuntas del gobierno con entidades del exterior y con estados que dentro de sus proyectos de apoyo a otras naciones (MINAGRI, 2018). - Las cafeterías en Lima ya han conseguido la masa suficiente como para publicitar concursos buscando la mejor cafetería en la ciudad (Peralta Liñan, 2019, p.1). - El mercado potencial de consumidores de café en Lima está principalmente influenciado por tendencias del exterior, ya que el café es una de las 5 principales materias de exportación del país al presenta año (El Peruano, 2019, p.2).
Social	<ul style="list-style-type: none"> - Las personas que se dedican a la plantación de coca se encuentran en una situación de poca representación de sus intereses (Perú 21, 2019, p.2). - Las áreas que cosechan café intensivamente se ven tentados constantemente por productores de drogas, principalmente cocaína. - El café es la base de alimentación de 223'000 familias, aproximadamente, dentro del país (MINAGRI, 2018, p.13).
Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> - El mercado de café peruano está atrasado tecnológicamente, las plantaciones que tienen la tecnología en la mayoría de casos carecen de la asistencia técnica requerida (MINAGRI, 2018, p.15).
Ecológico	<ul style="list-style-type: none"> - Las plagas y la deforestación afectan gravemente a este segmento económico, esto pone el riesgo la materia prima de las cafeterías. Esto se traduce en bajo rendimiento y poca capacidad técnica para responder (MINAGRI, 2018, p.14). - La plaga de la roya del café es un mal endémico y muy difícil de tratar, en caso de tratarlo, el uso de abono sintético o cal le quitaría la categoría de orgánico lo que disminuye significativamente su precio de venta en el mercado (Agencia Andina, 2019, p.1).

ANEXO F: Customer Journey Map de las cafeterías seleccionadas

Tabla F1: Customer Journey Map - Arábica Espresso Bar

ARÁBICA ESPRESSO BAR	Puntos de Contacto	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	Oportunidades de Mejora
Discutir dónde tomar un café								x					
Decidir ir a una cafetería de especialidad											x		
Buscar la localización (ubicación del local)	Página Web de la cafetería/Redes sociales												Ubicación muy confusa.
Esperar encontrar un lugar de estacionamiento cercano		x											No se encuentra fácilmente estacionamiento.
Esperar que la cafetería no esté demasiado llena y tenga asientos disponibles						x							Como la cafetería es pequeña, se espera que no se encuentre llena
Entrar al local	Visibilidad de la entrada del local							x					
Recibir la bienvenida	Personal de cafetería								x				
Observar la decoración temática									x				
Elegir la mesa								x					
Disfrutar del aroma del café tostado y mezcla de olores							x						Desde el punto donde estábamos sentados, no se percibía el olor del café
Observar que la iluminación es agradable, no demasiado brillante, ni demasiado tenue				x									El ambiente se siente muy oscuro
Percibir que la música es agradable											x		
Percibir el clima del local													El ambiente se siente muy bochornoso
Comodidad del local													Los asientos son muy pequeños e incómodos.
Atención de camareros	Persona de cafetería				x								La mesera es muy seria
Ver la carta									x				No tiene resalta el punto fuerte a pesar de ser espresso bar.
Precios de la carta									x				
Elegir pedido										x			
Tomar pedido	Personal de cafetería								x				

Tabla F1: Customer Journey Map - Arábica Espresso Bar (continuación)

ARÁBICA ESPRESSO BAR	Puntos de Contacto	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	Oportunidades de Mejora
*Información del café (educación al cliente)	Personal de cafetería	x											La mesera no ofreció información alguna del origen del café
Comer/tomar SSHH					x					x			No me gusta que los SSHH sean unisex
El mozo me brinda la cuenta y me indica el monto total a pagar	Personal de cafetería						x						
Pagar	Personal de cafetería									x			
Salir del local					x								El camino de salida es muy angosto.

Figura F1: CJM Arábica Espresso Bar



Tabla F2: Customer Journey Map - Tostaduría Bisetti

TOSTADURÍA BISETTI	Puntos de Contacto	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	Oportunidades de Mejora
Discutir dónde tomar un café								x					
Decidir ir a una cafetería de especialidad											x		
Buscar la localización (ubicación del local)	Página Web de la cafetería/Redes sociales				x								
Esperar encontrar un lugar de estacionamiento cercano		x											No se encuentra estacionamiento gratuito de la misma cafeterías
Esperar que la cafetería no esté demasiado llena y tenga asientos disponibles											x		
Entrar al local				x									Arreglar el vaivén de la puerta, ya que hace un ruido extremadamente molesto cada vez que una persona ingresa
Recibir la bienvenida	Personal de cafetería				x								Sería agradable que algún trabajador reciba a las personas en la entrada
Observar la decoración temática												x	
Elegir la mesa	Personal de cafetería							x					Podría haber una mejor asesorías en la elección de las mesas
Disfrutar del aroma del café tostado y mezcla de olores				x									
Observar que la iluminación es agradable, no demasiado brillante, ni demasiado tenue												x	
Percibir que la música es agradable							x						
Percibir el clima del local											x		
Comodidad del local											x		
Atención de camareros	Persona de cafetería								x				
Ver la carta												x	
Precios de la carta					x								
Elegir pedido												x	
Tomar pedido	Personal de cafetería											x	

Tabla F2: Customer Journey Map - Tostaduría Bisetti (continuación)

TOSTADURÍA BISETTI	Puntos de Contacto	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	Oportunidades de Mejora
*Información del café (educación al cliente)	Personal de cafetería	x											No se indicó el tipo de café ni la procedencia del mismo
Comer/tomar SSHH			x				x						El tacho de papelería se encuentra oxidado, el inodoro sucio y el ambiente del mismo, si bien tiene 2 bonitos cuadros, no es agradable, además no entona con el resto del local.
El mozo me brinda la cuenta y me indica el monto total a pagar	Personal de cafetería										x		
Pagar	Personal de cafetería			x									Es incómodo ir hasta la barra para cancelar el pedido.
Salir del local			x										

Figura F2: CJM Tostaduría Bisetti

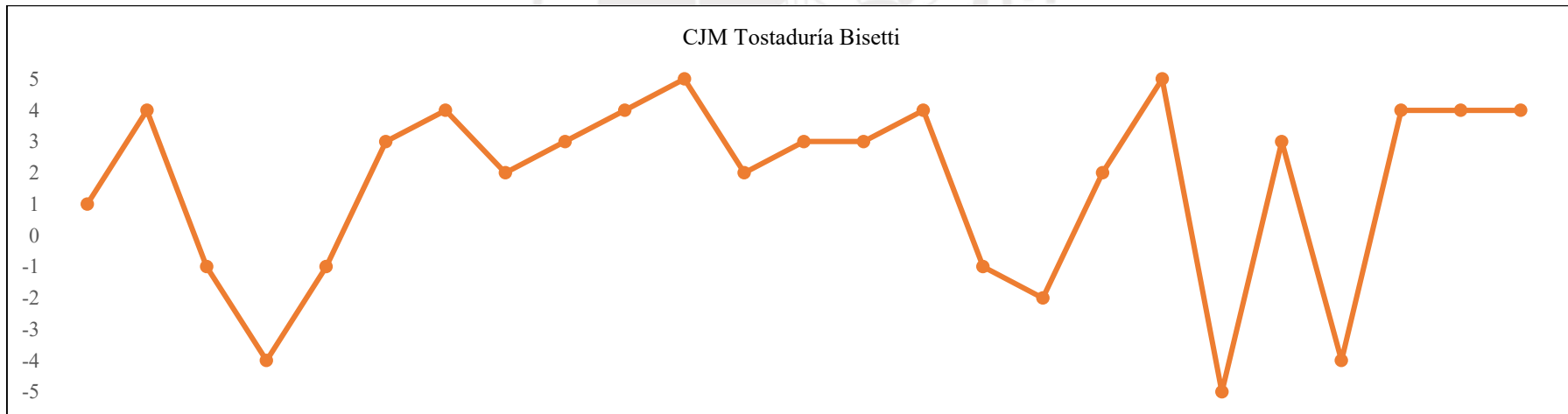


Tabla F3: Customer Journey Map - The Coffee Road

THE COFFEE ROAD	Puntos de Contacto	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	Oportunidades de Mejora
Discutir dónde tomar un café								x					
Decidir ir a una cafetería de especialidad											x		
Buscar la localización (ubicación del local)	Página Web de la cafetería/Redes sociales											x	
Esperar encontrar un lugar de estacionamiento cercano	Cuidador de carros de la cafetería											x	
Esperar que la cafetería no esté demasiado llena y tenga asientos disponibles												x	
Entrar al local	Visibilidad de la entrada del local										x		
Recibir la bienvenida	Personal de cafetería										x		
Observar la decoración temática												x	
Elegir la mesa											x		
Disfrutar del aroma del café tostado y mezcla de olores								x					No se percibe mucho el olor del café
Observar que la iluminación es agradable, no demasiado brillante, ni demasiado tenue												x	
Percibir que la música es agradable										x			
Percibir el clima del local												x	
Comodidad del local											x		
Atención de camareros	Persona de cafetería										x		
Ver la carta												x	
Precios de la carta									x				
Elegir pedido									x				
Tomar pedido	Personal de cafetería										x		

Tabla F3: Customer Journey Map - The Coffee Road (continuación)

THE COFFEE ROAD	Puntos de Contacto	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	Oportunidades de Mejora
*Información del café (educación al cliente)	Personal de cafetería	x											El mesero no indica el tipo ni origen del café
Comer/tomar											x		
SSHH											x		
El mozo me brinda la cuenta y me indica el monto total a pagar	Personal de cafetería											x	
Pagar	Personal de cafetería									x			
Salir del local	Personal de cafetería y cuidador de carros			x									Es complicado salir del estacionamiento, ya que la calle es de doble vía

Figura F3: CJM The Coffee Road

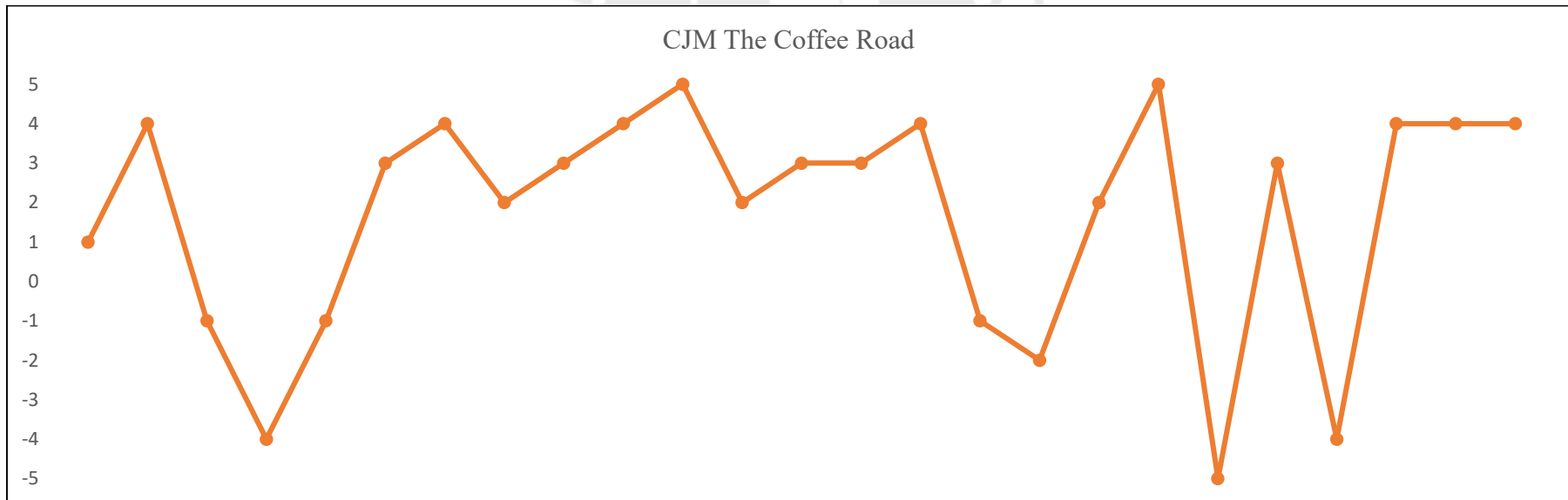


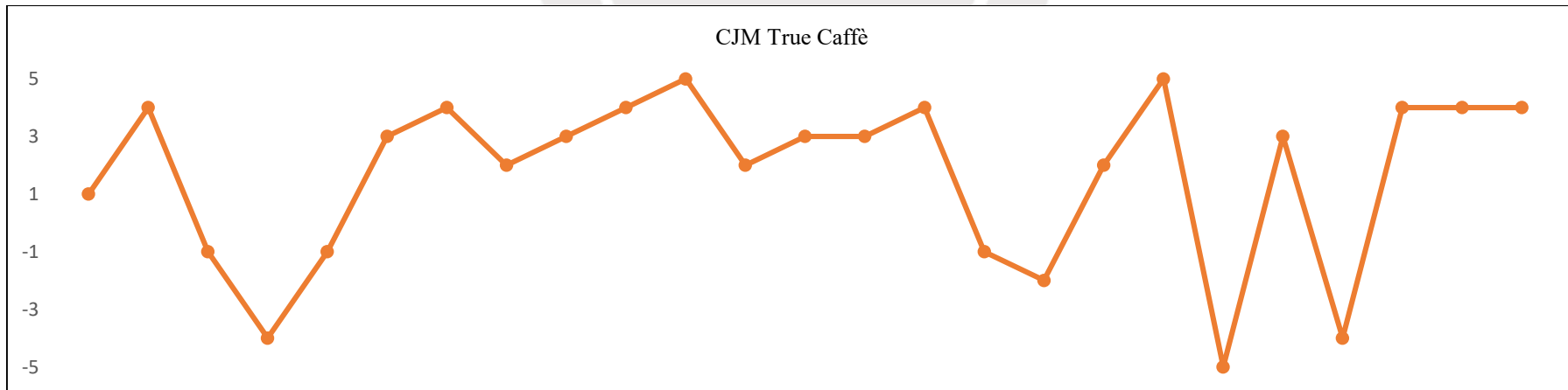
Tabla F4: Customer Journey Map - True Caffè

TRUE CAFFÈ	Puntos de Contacto	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	Oportunidades de Mejora
Discutir dónde tomar un café								x					
Decidir ir a una cafetería de especialidad											x		
Buscar la localización (ubicación del local)	Página Web de la cafetería/Redes sociales					x							
Esperar encontrar un lugar de estacionamiento cercano			x										Es difícil encontrar un estacionamiento cercano y gratuito
Esperar que la cafetería no esté demasiado llena y tenga asientos disponibles						x							
Entrar al local	Visibilidad de la entrada del local									x			El local es muy pequeño y puede resultar incómodo en función a cuántas personas haya en ese momento
Recibir la bienvenida	Personal de cafetería										x		
Observar la decoración temática									x				
Elegir la mesa										x			
Disfrutar del aroma del café tostado y mezcla de olores											x		
Observar que la iluminación es agradable, no demasiado brillante, ni demasiado tenue												x	
Percibir que la música es agradable									x				
Percibir el clima del local										x			
Comodidad del local										x			La barra es muy cómoda e invita a sentarse; por otro lado, las mesas son incómodas.
Atención de camareros	Persona de cafetería										x		
Ver la carta						x							

Tabla F4: Customer Journey Map - True Caffè (continuación)

TRUE CAFFÈ	Puntos de Contacto	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	Oportunidades de Mejora
Precios de la carta					x								No es agradable que la carta no muestre los precios
Elegir pedido									x				
Tomar pedido	Personal de cafetería											x	
*Información del café (educación al cliente)	Personal de cafetería	x											No brinda información acerca del tipo y origen del café
Comer/tomar										x			
SSHH			x										
El mozo me brinda la cuenta y me indica el monto total a pagar	Personal de cafetería										x		
Pagar	Personal de cafetería											x	
Salir del local	Personal de cafetería											x	

Figura F4: CJM True Caffè



ANEXO G: Fichas Técnicas de Entrevistados

Tabla G1: Ficha técnica en etapa exploratoria

Entrevistado	Cargo	Organización	Fecha	Duración
Alejandro Chu	Gerente	The Coffee Road	29/08/2018	29 min
Aileen Madueño	Ex gerente, Barista	Arábica y Bisetti (ex. gerente) The Coffee Road (barista)	29/09/2018	27 min
David Torres Bisetti	Gerente	Arábica y Bisetti	9/10/2018	44 min
Claudia Aleman	Gerente	True Caffè	25/11/2018	55 min

Tabla G2: Ficha técnica en etapa de campo

Entrevistado	Cargo	Organización	Fecha	Duración
Christian Nizama	Barista	The Coffee Road	24/02/2019	21 min
Paul Hernández	Barista	The Coffee Road	24/02/2019	24 min
Gabriel Bultó	Barista	The Coffee Road	24/02/2019	26 min
David Torres Bisetti	Gerente	Arábica y Bisetti	28/02/2019	1 h 43 min
Claudia Aleman	Gerente	True Caffè	1/03/2019	49 min
Caroline Rujano	Barista	True Caffè	3/04/2019	27 min
Luis Soltau	Experto Estratégica	PUCP	4/04/2019	1 h 33 min
Jhonny Castellano	Barista	Bisetti	22/04/2019	28 min
Aníbal Kovaleff	Experto Café	The Coffee Road y Le Cordon Bleu	5/06/2019	43 min
Paul Manghiert	Barista	Arábica y Bisetti	22/06/2019	44 min
Daniel Gallarday	Administrador	Arábica y Bisetti	2/07/2019	31 min

ANEXO H: Guía de entrevista a operarios

Barista/Mozo

1. ¿Hace cuánto tiempo trabajas acá?
2. ¿Cómo llegaste a la organización?
3. ¿En qué puesto te encuentras?
4. ¿Cómo y dónde aprendiste las labores de barista?
5. ¿Cuáles son las actividades que realizas normalmente? ¿Podrías describir uno de tus días?
6. ¿Qué otras labores aparte de ser barista, cumples?
7. ¿Cómo describirías tu ambiente de trabajo?
8. ¿Qué es lo que más valoras de trabajar en esta organización?
9. ¿Qué considerarías que se pueda mejorar en esta organización?
10. Desde que comenzaste a trabajar acá, ¿cuáles crees que serían los hitos más relevantes?
11. ¿Tienen alguna misión o visión de la organización? si no ¿Para ti cuál sería?
12. ¿Qué valores identificas dentro de la organización?
13. ¿Cómo definirías la cafetería donde trabajas?
14. Para ti, ¿qué significa trabajar en una cafetería de especialidad?
15. Para ti, ¿En qué se diferencia tu cafetería con el resto? (STB/ JV/ otras cafeterías de especialidad)
16. ¿Qué tipos de clientes identificas en un día promedio?
17. Más o menos ¿cuánto es lo que gastan las personas en promedio al consumir en ...?
18. ¿Sientes que las herramientas que utilizas para tus actividades diarias son las adecuadas?
19. ¿Qué grado de libertad tienes para tomar decisiones?
20. Me podría comentar alguna experiencia fuerte que hayas tenido en tus labores diarias, y cómo la resolviste. ¿Tienen algún protocolo en esos casos?
21. ¿Qué característica propia crees que es más valiosa para tu trabajo?
22. ¿Has recibido alguna capacitación dentro de tu centro de trabajo? ¿O estás recibiendo?
23. ¿Realizan actividades de integración?

24. ¿Cómo se transmiten las decisiones tomadas por el gerente?
25. ¿Tienen reuniones de coordinación?
26. ¿Cómo seleccionan sus horarios de trabajos?
27. ¿Cómo definirías la relación que mantienes con tu jefe o tu superior? [tensa, amical, etc.]

Trastendista

1. ¿Hace cuánto tiempo trabajas acá?
2. ¿Cómo llegaste a la organización?
3. ¿En qué puesto te encuentras?
 - a. ¿Cuáles son las actividades que realizas normalmente? ¿Podrías describir uno de tus días?
 - b. ¿Cómo describirías tu ambiente de trabajo?
 - c. ¿Qué es lo que más valoras de trabajar en esta organización?
 - d. ¿Qué considerarías que se pueda mejorar en esta organización?
 - e. Desde que comenzaste a trabajar acá, ¿cuáles crees que serían los hitos más relevantes?
 - f. ¿Tienen alguna misión o visión de la organización? si no ¿Para ti cuál sería?
 - g. ¿Qué valores identificas dentro de la organización?
4. ¿Cómo definirías la cafetería donde trabajas?
 - a. Para ti, ¿qué significa trabajar en una cafetería de especialidad?
 - b. Para ti, ¿En qué se diferencia tu cafetería con el resto? (STB/ JV/ otras cafeterías de especialidad)
5. ¿Qué herramientas/insumos utilizas normalmente para tus labores diarias?
 - a. ¿Me podrías describir cómo es el proceso de abastecimientos de insumos que utilizas en tus actividades?
6. ¿Sientes que las herramientas que utilizas para tus actividades diarias son las adecuadas?
7. ¿Qué grado de libertad tienes para tomar decisiones?
8. ¿Qué característica propia crees que es más valiosa para tu trabajo?
9. ¿Has recibido alguna capacitación dentro de tu centro de trabajo? ¿O estás recibiendo?

10. ¿Realizan actividades de integración?
11. ¿Cómo se transmiten las decisiones tomadas por el gerente?
12. ¿Tienen reuniones de coordinación?
13. ¿Cómo seleccionan sus horarios de trabajos?
14. ¿Cómo definirías la relación que mantienes con tu jefe o tu superior? [tensa, amical, etc]
15. En el tiempo que llevas trabajando acá, ¿cuál ha sido el mayor conflicto que has percibido o presenciado?



ANEXO I: Guía de entrevista a expertos

Estratégica

1. ¿Qué es para usted una PYME?
2. ¿Cómo cree que evolucionarán las nuevas estructuras organizativas en las pequeñas y grandes empresas?
3. ¿Qué requerimientos se necesitan para emprender un negocio?
 - a. ¿Cómo definiría a un emprendedor?
 - b. ¿Cuáles son los principales errores estratégicos que cometen los emprendedores al ejecutar un negocio?
 - c. Desde la estrategia, ¿cómo se transmite una idea o la idea de una cultura?
4. ¿Por qué es importante la estrategia empresarial para este tipo de empresas?
 - a. Estrategia empresarial en el contexto peruano: ¿Qué características tiene la estrategia empresarial en este contexto?
 - b. Figura del líder: ¿Qué debe tener un líder para implementar una estrategia empresarial?
 - c. Evolución de la estrategia en el tiempo: ¿Por qué la estrategia de una empresa evoluciona con el tiempo?
 - d. ¿Cuándo se reconoce que una estrategia empresarial tiene éxito?
5. Ahora muchos directivos se encuentran en apuros. No saben cómo vender más, cómo generar cambios, ¿por dónde hay que empezar cuando una empresa se encuentra sumida en un problema de facturación y capacidades estancadas?
6. ¿Cuáles son las principales dudas, miedos y deficiencias para abordar nuevas estrategias o implementar cambios profundos en un modelo de negocio?
7. ¿Qué tan importante son las redes sociales en este tipo de negocios?
8. En los modelos más clásicos, el plan estratégico y de negocio era un proceso en el cual se plasmaba en un documento qué hacer en los próximos 8-10 años; un documento extenso con mucho análisis y con muchas cosas programadas. Ahora, en la intensidad del mercado y en la necesidad de aportar respuestas flexibles todo esto parece que pierde sentido (cualquier predicción resulta imposible a medio plazo). ¿Qué forma toma ahora el proceso de planificación estratégica? ¿Es un documento, es una herramienta, es un intangible?
 - a. ¿Qué tan importante es determinar el modelo estratégico en los negocios?

b. ¿Qué tan importante es construir la misión y visión en las empresas?

i. ¿Y el FODA?

9. ¿De qué manera influye el clima laboral en la productividad de los trabajadores?

10. Determinante para la productividad

11. ¿En qué área se debe invertir más?

Café

1. ¿Qué puesto ocupa en la organización?

2. ¿En qué campo del café es especialista, usted?

3. ¿El Perú qué tipo de cafés produce?

4. ¿para qué mercados?

5. ¿Cuál ha sido la evolución de la producción?

6. ¿qué calidades de esta producción se quedan en el mercado local?

7. ¿de qué maneras se consume ese café en el país?

8. Aparte del ámbito particular de las casas, ¿en qué otros espacios se consume café? (como nexos)

9. ¿Podría brindarnos alcances del mercado de cafeterías, según su percepción?

10. ¿Ha escuchado de las cafeterías de especialidad?

11. ¿Cómo es que usted las define?

12. ¿Qué hitos considera que ha habido en este segmento durante los últimos años?

13. ¿Cuál es el estado del Perú en este rubro? ¿qué países tienen más desarrollado este concepto?

14. ¿Qué fortalezas le encuentra al mercado peruano en el contexto de cafeterías de especialidad?

15. ¿Y qué debilidades?

16. ¿Con respecto a las cafeterías de especialidad, qué características comparten entre ellas?

17. según tú en qué etapa de desarrollo del mercado se encuentra el mercado de estas cafeterías?

18. ¿Qué es lo que le está faltando (bajo tu percepción) a este mercado?
19. Con respecto a las cuestiones logísticas, de equipo y de calidad, ¿las cafeterías del Perú se encuentran en una situación competitiva?
20. En el 2017-18 hubo la plaga de la roya amarilla, ¿es esta plaga algo que haya impactado fuertemente a los productores?
21. Este modelo intenta presentarle al cliente final, la cara humana del café que está tomando y hacerle notar que hay personas detrás de esa taza. A tu percepción, ¿de qué manera este acercamiento genera un cambio real en el mercado? (económica, estratégica y socialmente).
22. La figura del productor. Importancia.



ANEXO J: Guía de Observación

HOJA DE REGISTRO

Tipo de Investigación: Investigación Exploratoria

Metodología: Cualitativa

Fuentes de información: Primaria

Técnica: Observación Participante

Instrumento: Guía de Observación

Fecha:

Lugar:

Situación Observada y contexto:

Tiempo de Observación:

Observador(a):

CONTEXTO

¿Existen otras cafeterías cerca?	Sí	No
¿Qué tipos de cafeterías?		

CONCEPTO

¿El local tiene un concepto?	Sí	No
¿Cuál?		

¿Cómo representan su concepto?

--

¿Qué transmite su concepto?

--

¿Las personas se ven atraídas por el concepto?	Sí	No

ORDEN DEL LOCAL

Ambiente (decoración, iluminación, música, olor...)

--

Organización (mobiliario + ¿el local se ve ordenado?)

--

Aforo	xx personas
-------	-------------

Limpieza	0	1	2	3	4	5
----------	---	---	---	---	---	---

INNOVACIÓN

¿Qué novedad resalta del local?

--

¿Tiene alguna característica disruptiva? (que no tenga nada que ver con otro local que hayas visto, diferenciación)

--

VARIEDAD

Variedad de las bebidas

--

Variedad de la comida

--

Variedad de los productos (ejm: café en grano, en bolsa, en botella, etc)

--

CAFÉ

Tipos de café de la carta (procedencia del café y el tipo de café (Arábica, Robusta o blend)

--

Precios del café (tomar foto a la carta)	Observaciones:
--	----------------

¿Se sirvió el pedido como se lo esperaba?	Sí	No
¿Se indicó el origen del café?	Sí	No
¿Cómo se sintió en boca el café?		
CLIMA LABORAL		
¿Cómo es la interacción entre el personal?		
¿Cómo es la interacción entre el personal y los clientes?		
¿Cuáles son las características y personalidad del personal?		
¿Qué actividades se realizan? (puestos y roles)		
¿Se identifica algún líder en la cafetería?	Sí	No
ATENCIÓN AL CLIENTE		
¿El personal se encuentra capacitado para la atención?	Sí	No

Atención	0	1	2	3	4	5
Rapidez	0	1	2	3	4	5
¿Se cumplió el pedido?	Sí			No		
¿Cuánto tardó en ser servido el pedido?					XX minutos	
Conocimiento sobre el café	0	1	2	3	4	5
¿Se preocupan por conocer al cliente?	0	1	2	3	4	5
<p>- Vestimenta del personal (describir el uniforme)</p>						
CLIENTES						
Edad de los clientes (aprox)	0-12	12-18	18-25	25-35	35-40	40-más
Sexo						
Cantidad de personas asistentes ¿El local estaba lleno o vacío?	Sí			No		

¿Cuáles son las características socioeconómicas de los clientes?	Sí	No
EVENTUALIDADES		
¿Hubo alguna eventualidad en la observación?	Sí	No
¿De qué tipo?		
¿Se logró solucionar?	Sí	No
¿Cómo se solucionó?		
Observaciones:		

ANEXO K: Cuadro resumen de Hallazgos

Hallazgos generales	Hallazgos específicos
<p>Hallazgo 1</p> <p>Las cafeterías de especialidad buscan una calidad multidimensional, una de las principales características de esta calidad es la propuesta de valor que transmiten a sus clientes a través de la calidad de los productos ofrecidos. Esto requiere una inversión significativa en maquinaria y equipos para barismo de los cuales el encargado de la conservación de esta calidad es principalmente el barista, ya que es la figura que representa los valores y el arte de servir una taza de café.</p>	<p>Calidad en materia prima</p> <ul style="list-style-type: none"> • Todas las cafeterías buscan la calidad en la materia prima (granos verdes), pero solamente 3 de las 4 cafeterías buscan esa calidad a través de certificaciones de orgánico. • Las cafeterías de especialidad del estudio dedican gran parte de su esfuerzo en procurar la conservación de la calidad del café en cada punto de la cadena de suministro. • Parte de la propuesta de valor de las cafeterías de especialidad (como modelo de negocio) es transmitir al consumidor final la importancia de la figura del caficultor. • Las cafeterías de especialidad dedican mucho tiempo a pensar sobre la calidad en su café y en su servicio, pero no necesariamente en la generación de valor económico del mismo. <p>Calidad en maquinaria y equipo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Todas las cafeterías del estudio cuentan con el proceso de tostado incorporado dentro de sus actividades. • Una de las principales inversiones iniciales de una cafetería de especialidad está dedicada a la maquinaria que requiere (métodos artesanales y máquinas de espresso). • Según el experto en café, en el mercado peruano la sofisticación de la maquinaria aún no es un factor diferencial para la calidad del café servido al cliente. • Según las entrevistas, todas las cafeterías de especialidad del presente estudio tienen dos tipos de filtrado de café: café de barra espresso y los métodos tradicionales. <p>Barista</p> <ul style="list-style-type: none"> • Según todos los entrevistados, uno de los principales responsables de la calidad y la conservación de la misma dentro de las cafeterías de especialidad es el barista. • Según algunos trabajadores entrevistados, la figura de un barista reconocido en las cafeterías de especialidad es importante para la estrategia del marketing de la misma.
<p>Hallazgo 2</p> <p>Para las cafeterías de especialidad el perfil del trabajador no es algo estrictamente delimitado a un nivel de operaciones, es por eso que muchos de los trabajadores son jóvenes entre 20 - 25 años. Esto se debe a que las cafeterías de especialidad cumplen la labor de un centro de formación en barismo, lo cual les permite a estos jóvenes desarrollar habilidades en un oficio</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los gerentes de TC y TCR indicaron que no se exigen muchos requisitos de conocimiento previo en barismo a los postulantes, ya que prefieren formarlos en las propias cafeterías. • Todos los gerentes indicaron que las habilidades blandas en el postulante es una de las principales características que buscan en sus potenciales baristas.

<p>completamente nuevo en función a los estándares de calidad de la cafetería en la cual están trabajando. En muchos casos, incluso los lleva a emprender sus propios negocios o profundizar en los conocimientos sobre barismo para desarrollar una línea de carrera.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Todas las cafeterías de especialidad de este estudio cuentan con trabajadores/baristas que son personas jóvenes, en su mayoría menores de 28 años. La edad promedio es de 25 años. • Las formas en las cafeterías de especialidad educan en conocimientos sobre barismo a los trabajadores es a través de constantes capacitaciones. • Todas las cafeterías de especialidad del estudio cuentan con un barista que se dedica a entrenar y capacitar a los nuevos trabajadores en las técnicas de barismo. • Para las cafeterías de especialidad, contratar personas jóvenes cumple un fin cultural, ya que permite que el ambiente laboral se desarrolle de una manera orgánica entre personas de la misma edad. • Las cafeterías de especialidad prefieren contratar a personal joven, ya que les resulta más simple aprender nuevas técnicas (barismo) y nuevas habilidades blandas (servicio). • En todas las cafeterías de especialidad del presente estudio, los trabajadores indicaron mantener una buena relación con su jefe. • Muchos ex trabajadores de cafeterías de especialidad emprenden sus propios proyectos o se desarrollan dentro de este mercado. Ejemplo: Alejandro Chu, gerente de TCR, Aníbal Kovaleff, experto en café y cafeterías y Gino Kanashiro, gerente de Origen.
<p>Hallazgo 3 La naturaleza de las cafeterías de especialidad y su búsqueda constante por la calidad hace de estos locales un centro importante para la innovación, creación y formación en café y barismo, principalmente porque buscan controlar la calidad en cada punto de la cadena de suministro, siendo uno de los más cruciales la extracción del café y la transmisión de esta calidad al cliente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La búsqueda de la calidad para las cafeterías de especialidad no solamente está enfocada en el producto final, sino también en todas las otras variables que entran en juego, como pueden ser local, menaje, ambiente, concepto, servicio, café, entre otros. • Todas las cafeterías de especialidad de este estudio buscan tener un concepto único que las diferencia de otras cafeterías como las de cadena y también de otras cafeterías de especialidad. • Las cafeterías de especialidad del presente estudio indican que existe una preocupación por beneficiar a los productores de café con la generación de valor que se da en las cafeterías. • Las cafeterías de especialidad emplean muchos recursos de tiempo y dinero en buscar productores para proveerse del grano verde. TB, AEB y TC buscan certificaciones, mientras que TCR busca los productores en el campo. • El aprovisionamiento de las cafeterías de especialidad es un proceso dinámico y poco estable. La única cafetería de este estudio que

	<p>tiene un proveedor único y un aprovisionamiento estable es TC.</p> <ul style="list-style-type: none"> • TC y TB cuentan con una línea de negocio independiente a las cafeterías, ya que brindan el servicio de tostado de cafés a terceros. • TCR y TB cuentan con un espacio de innovación denominado en el mercado como “laboratorio”, en el cual trabajadores de la cafetería y profesionales de barismo experimentan y desarrollan nuevas formas de servir café y buscan nuevos sabores que obtener. • El esfuerzo que dedican todas las cafeterías de especialidad de este estudio en mejorar su sabor y servicio tiene como fin último transmitir al consumidor a través de la taza todo el proceso previo que se realizó desde la finca hasta la cafetería.
<p>Hallazgo 4 Todas las cafeterías de este estudio tienen como meta el crecimiento de su empresa (de distintas maneras), pero casi ninguna tiene metas claras a nivel operativo y gerencial que les permitan llevar a cabo un crecimiento escalable.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La única cafetería del estudio que cuenta con un gerente con formación y conocimiento previo en Administración de Empresas es TC, mientras AEB, TB y TCR tienen gerentes que no tienen una formación formal en Administración. • Tres de las cuatro cafeterías de especialidad del presente estudio cuentan con al menos una fuente de ingresos extra independiente de la cafetería, pero relacionada, como TCR Academy, el servicio de tostadería de TB y el servicio de tostadería de ZanESCO (TC). • Los gerentes de las cafeterías de especialidad del estudio tienen ideas muy distintas de cómo crecer. David Bisetti quiere desarrollar un modelo franquiciable de TB y AEB, Claudia Aleman quiere desarrollar nuevas formas de llevar café a sus clientes y Alejandro Chu quiere abrir nuevos locales de TCR. • Solo TC y su gerente Claudia Aleman indicaron claramente sus metas a corto, mediano y largo plazo. • El crecimiento de las cafeterías de especialidad carece de una solidez formal y se guía de objetivos que en la mayoría de casos no tienen una planificación previa; por lo que, muchas decisiones gerenciales del pasado han fracasado. Ejemplo: Arábica en Larcomar, Cafetería UNO en la PUCP, la barra inicial de TCR y la barra de TC en la BNP.

ANEXO L: Líneas de tiempo de las cafeterías seleccionadas

Figura G1: Línea de tiempo True Caffè

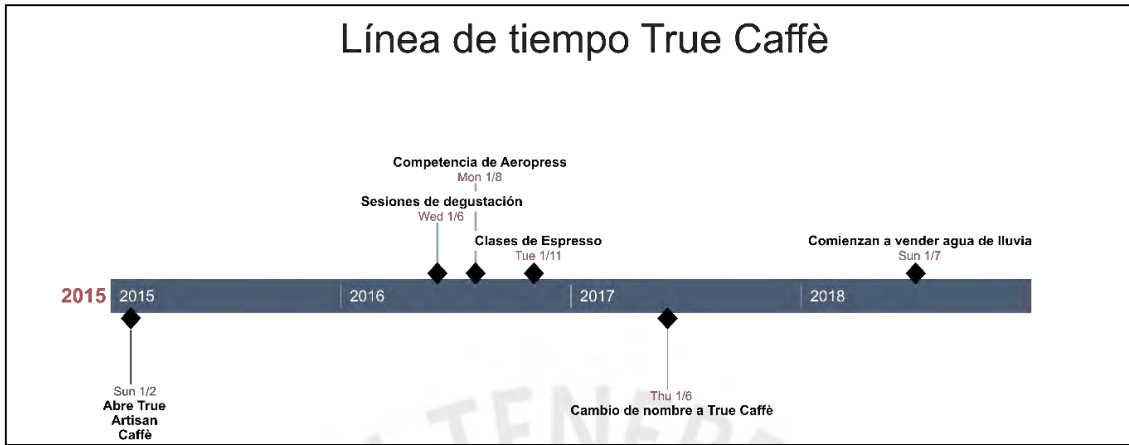


Figura G2: Línea de tiempo True Caffè

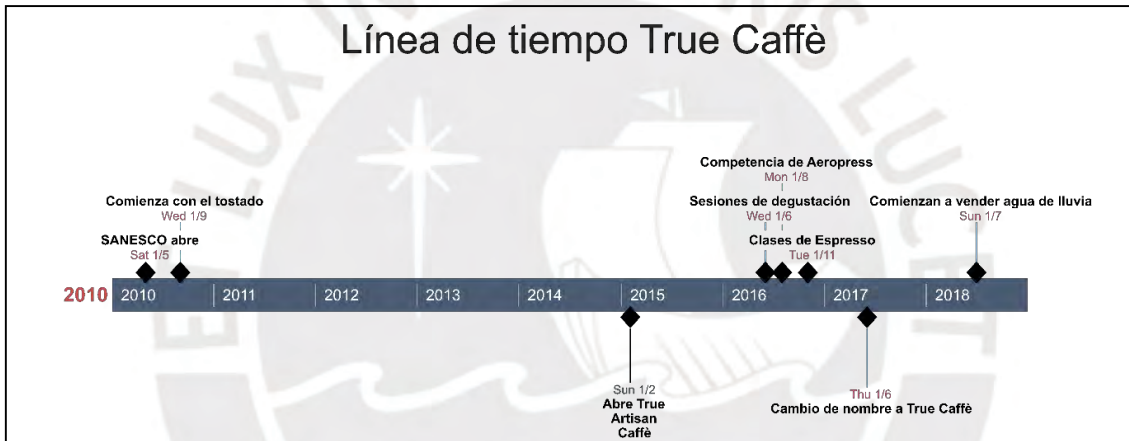
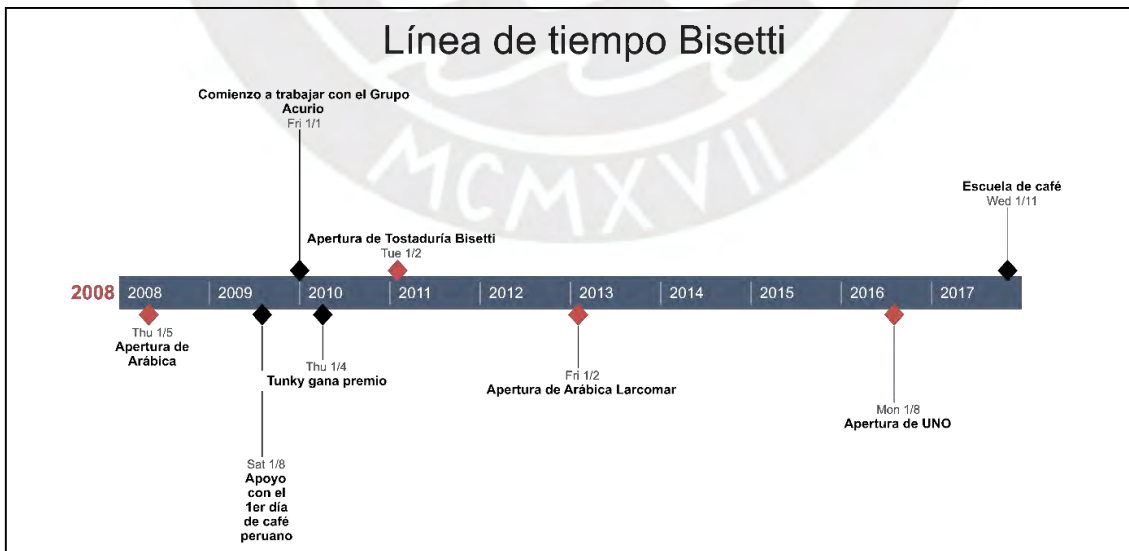
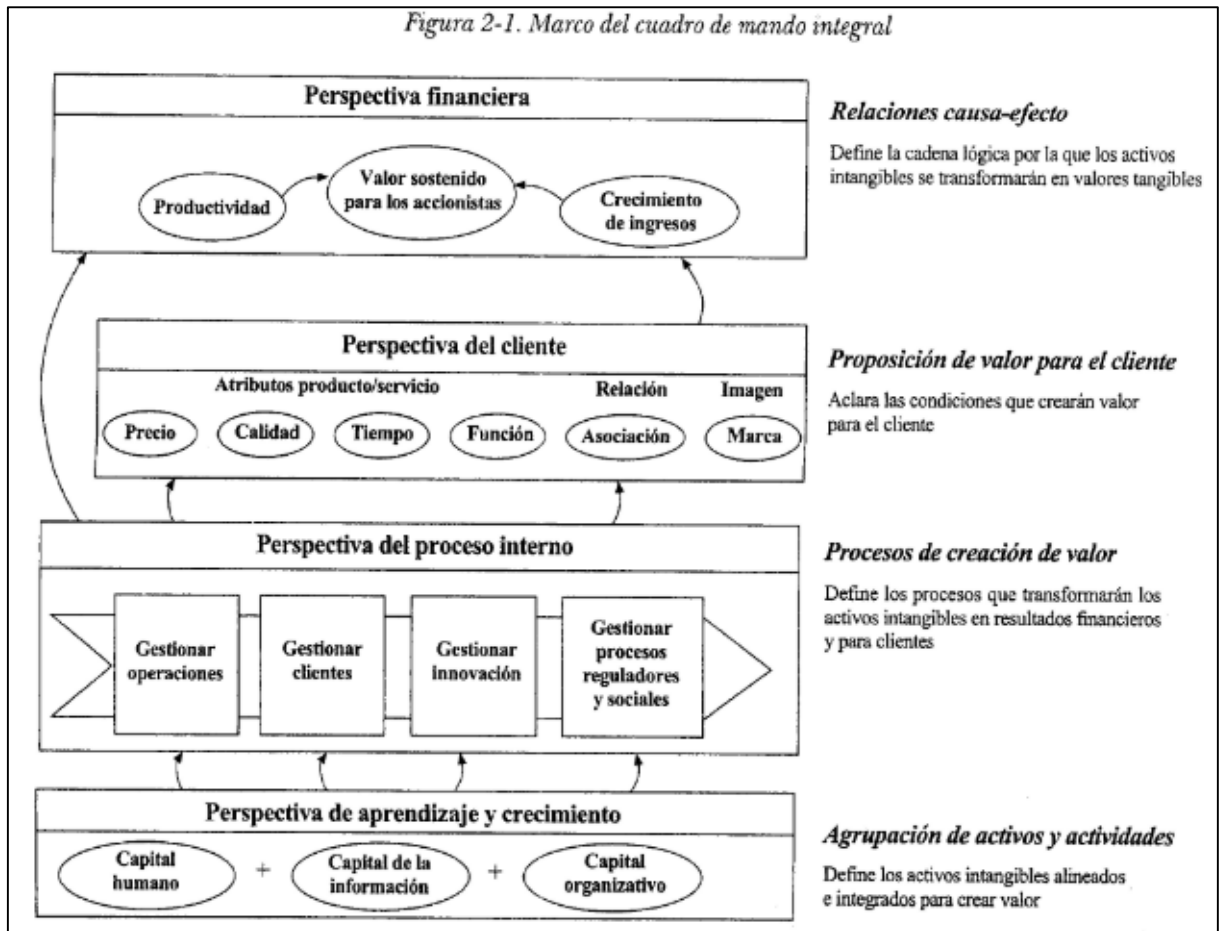


Figura G3: Línea de tiempo Grupo Bisetti



ANEXO M: Cuadro estratégico de KAPLAN



Fuente: Kaplan (2004, p.58)

ANEXO N: Observaciones Participantes

N°	Preguntas	TCR 1	AEB 1	TB 1	TCR 2	AEB 2	TB 2
I	Tipo de Investigación	Investigación Exploratoria	Investigación Exploratoria	Investigación Exploratoria	Investigación Exploratoria	Investigación Exploratoria	Investigación Exploratoria
II	Metodología	Cualitativa	Cualitativa	Cualitativa	Cualitativa	Cualitativa	Cualitativa
III	Fuentes de información	Primaria	Primaria	Primaria	Primaria	Primaria	Primaria
IV	Técnica	Observación Participante	Observación Participante	Observación Participante	Observación Participante	Observación Participante	Observación Participante
V	Instrumento	Guía de Observación	Guía de Observación	Guía de Observación	Guía de Observación	Guía de Observación	Guía de Observación
VI	Fecha	10/04/19	12/04/19	12/04/19	14/4/19	20/4/19	20/4/19
VII	Hora	2:00pm	3:55pm	6:12pm	2:40pm	4:11 pm	6:12pm
VIII	Lugar	The Coffee Road	Arábica	Tostaduría Bisetti	The Coffee Road	Arábica Espresso Bar	Tostaduría Bisetti
IX	Situación Observada y contexto	TCR se encuentra en el distrito de San Isidro, en la avenida Prescott y, a sus alrededores, se encuentran 4 restaurantes como La Romana, Tres Mares, Señor Limón, entre otros.	Arábica se encuentra en la calle Recavarren en el distrito de Miraflores. La cafetería se encuentra a unas cuadras del Parque Kennedy; por lo tanto, se pueden observar diversos establecimientos de restauración, cafeterías y entretenimiento muy cerca de la misma.	Tostaduría Bisetti se encuentra en la calle Pedro de Osma en el distrito de Barranco. La tostaduría se encuentra justamente a un lado del Parque Municipal de Barranco; por lo tanto, se encuentran diversos establecimientos de restauración, cafeterías, entretenimiento, entre otros.	TCR se encuentra en el distrito de San Isidro, en la avenida Prescott y, a sus alrededores, se encuentran 4 restaurantes como La Romana, Tres Mares, Señor Limón, entre otros.	Arábica se encuentra en la calle Recavarren en el distrito de Miraflores. La cafetería se encuentra a unas cuadras del Parque Kennedy; por lo tanto, se pueden observar diversos establecimientos de restauración, cafeterías y entretenimiento muy cerca de la misma.	Tostaduría Bisetti se encuentra en la calle Pedro de Osma en el distrito de Barranco. La tostaduría se encuentra justamente a un lado del Parque Municipal de Barranco; por lo tanto, se encuentran diversos establecimientos de restauración, cafeterías, entretenimiento, entre otros.
X	Tiempo de Observación	60 minutos	45 minutos	45 minutos	45 min	50 min	45 min

XI	Observador(a)	Diana Pingo	Diana Pingo	Diana Pingo	Víctor Vidal	Víctor Vidal	Víctor Vidal
CONTEXTO							
1	¿Existen otras cafeterías cerca?	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
2	¿Qué tipos de cafeterías?	No hay cafeterías cerca en 3 cuadras a la redonda	Cafeterías de cadena (Starbucks) y cafeterías tradicionales.	Cafeterías de cadena como Starbucks al costado y cafeterías tradicionales a los alrededores.	De especialidad, están D'sala en 2 de mayo, Starbucks a 4 cuadras en Salaverry	Starbucks del parque Kennedy, es de cadena.	El Starbucks de la plaza de Barranco
CONCEPTO							
3	¿El local tiene un concepto?	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí, me parece que un lounge y una galería de arte.	Se ve bastante artístico con muchos posters de teatro, también se ve bastante intelectual.
4	¿Cuál?	“Off-road”: la carretera, los autos, los viajes.	El concepto es como una mini galería de arte.	Ser una tostadería	Motores, offroad, también la serva o el mundo ambiente.	Mini galería de arte.	Principalmente sobre teatro y utensilios de café vintage.
5	¿Cómo representan su concepto?	Mediante toda la decoración del local: adornos de partes de autos, mecánicas, la carta. Toda la ambientación en sí.	Lucen una diversidad de cuadros alrededor del local.	Se representa a través de sus máquinas, se puede observar el proceso que realizan desde las mesas.	Motores son la base de las mesas Hay señales de carretera y café Vintage Hay plantas de café.	A través de una muestra permanente en sala	Representado mediante posters y molinillos.
6	¿Qué transmite su concepto?	El gusto por viajar, la aventura, la adrenalina.	Estar en un lugar sencillo y acogedor donde se puede apreciar la belleza y rareza del arte.	Se siente como estar en una cafetería del extranjero.	Tranquilidad, paz y relax.	Cumple un fin práctico y estético.	Transmite tranquilidad, sí se siente como un punto de reunión y el ruido ambiental es soportable.
7	¿Las personas se ven	Sí, las personas que llegan por primera vez se sorprenden	Más o menos, solo algunos se detienen	Sí, además de las máquinas y el llamado	Sí, se nota que les llama la atención, justo llegó un grupo	No se puede apreciar, somos los únicos clientes.	Nos sentamos cerca de la puerta y muchos

	atraídas por el concepto?	por toda la decoración y se quedan observando detalladamente.	a apreciar los cuadros.	“laboratorio”, llama mucho la atención los distintos adornos, cuadros, libros, entre otros.	de extranjeros que se quedó sorprendido por la estética.	Después llegaron personas y se las veía más interesadas en sus conversaciones que en el ambiente.	entran y se sorprende de lo bonito que es.
ORDEN DEL LUGAR							
8	Ambiente (decoración, iluminación, música, olor...)	<ul style="list-style-type: none"> - Ambiente muy iluminado (no tiene techo en la parte de atrás, sino...) con aire acondicionado. - Decoración acorde al concepto off road. - Cuadros sobre café. - Hay una tv donde se observa preparación de métodos y el off-road. - Diversos tipos de revistas (COSAS, por ejemplo) - Música: Rock antiguo en inglés. - Olor: Ligero olor a café. 	<ul style="list-style-type: none"> - Luz amarilla y tenue - Ambiente pequeño - Música baja: chill out - Se siente un muy ligero olor a café, no mucho. - Los asientos son incómodos y pequeños. - No hay aire acondicionado, hace calor. 	<ul style="list-style-type: none"> - Es un lugar muy acogedor e iluminado. Es grande y colorido, pero no llega a ser huachafo, todo se ve perfectamente equilibrado. - No hay música. - No se percibe olor a café. - La puerta no tiene un vaivén, cada vez que una persona entra o sale, hace mucho ruido al cerrar y es muy molesto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Salas y salones cómodos - La barra es sólo para despachar a los mozos - Los mozos atienden en la mesa. - La música es neutral y a un volumen cómodo. - No cuenta con mucho aroma a cafetería. 	Iluminación tenue, ambiente poco cómodo para el trabajo, música agradable y sin olores molestos.	Decoración artística y con toques de republicanos y urbanos (como los vitrales del techo de la puerta o los graffitis).
9	Organización (mobiliario + ¿el local se ve ordenado?)	Sí se ve ordenado. Al ingresar se pueden apreciar las máquinas con las que se prepara el café, hay una mesa larga y sillas con decoraciones de partes de autos, y en	El local se ve organizado: en el ambiente de atrás, aún cuando es pequeño, caben 6 mesas con sus respectivos asientos.	El local se ve ordenado. En el salón se aprecian 5 mesas con sillones, 4 mesas con 2 sillas cada una, 2 mesas con 3 sillas junto a la ventana frontal de la cafetería y, en otro ambiente, dos	<ul style="list-style-type: none"> - Se ve muy ordenado y limpio. - El baño también está muy limpio. 	Se ve ordenado, pero se siente muy calido y pequeño.	El local es muy organizado con un estilo muy anti-urbano.

		la parte de atrás hay 7 mesas adicionales.		mesas más. Además, hay un patio con 3 mesas más.			
10	Aforo	63 personas	15 personas	60 personas	63 personas y 7 en el momento que entramos a observar	15 personas	60 personas
11	Limpieza (0-5)	5	5	4	5	3	4
INNOVACIÓN							
12	¿Qué novedad resalta del local?	- Tienen un mini segundo piso donde se aprecian dos mesitas con dos sillas cada una, es una buena forma de optimizar el tamaño del local. - Hay un panel donde se observa que tienen un Certificado de Excelencia por Tripadvisor 2017.	Tiene un baúl como mesa, y resaltan los cuadros minimalistas.	La decoración es realmente bonita y colorida.	- Que se ve como tropical y hace calor, pero hay aire acondicionado.	No se ven muchas novedades pero resalta el pórtico y que tiene una zona al aire libre.	Adornos bastante originales. Ejm: una máquina espresso antigua, molinillos, posters de obras y cuadros de películas.
13	¿Tiene alguna característica disruptiva? (que no tenga nada que ver con otro local que hayas visto, DIFERENCIACIÓN)	El concepto de off-road.	Los cuadros son algo raros. En uno de ellos se ve una muñeca tirada en el piso.	Lo que más resalta es su llamado "laboratorio".	- Quizá la estética con los motores en las mesas.	Nada disruptivo bajo mi apreciación.	Tienen asientos acolchados alrededor de una mesa que genera el dialogo. Además de una carta única de té y postres.
VARIEDAD							

14	Variedad de las bebidas	Diferentes tipos de café, métodos, cervezas artesanales, gaseosas, refrescos, jugos, infusiones y chocolate caliente.	Diferentes tipos de café (calientes y fríos), métodos, bebidas con alcohol, infusiones, chocolate caliente, jugos y agua mineral.	Diferentes tipos de café, métodos, bebidas con alcohol, infusiones, blends herbales y otros.	Una carta muy completa de métodos artesanales, barra espresso y heladas. Además de ser de las pocas cafeterías que venden cerveza Candelaria.	Poca variedad de métodos, carta básica de barra espresso.	La carta de espresos es muy variada, la de métodos no lo era, además tienen bebidas con alcohol como una categoría.
15	Variedad de la comida	Se divide en dulces (muffins, galletas, tortas) y salados (quiche y sándwiches).	Se divide en dulces (muffins, galletas, tortas) y salados (quiche y sándwiches).	Se divide en dulces (muffins, galletas, tortas) y salados (quiche y sándwiches).	Los salados son lo principal en este apartado, principalmente sándwiches.	Representa la mitad de la carta, igualmente de importante.	Comida dulce y salada por igual, con varias propuestas
16	Variedad de los productos (ejm: café en grano, en bolsa, en botella, etc)	Café en grano.	Café en grano.	En la carta se puede apreciar un apartado de "Tostaduría" en el que se muestra la bolsa del café en granos, colección orígenes, blends, entre otros.	Café en grano y máquina espresso	No se ofreció ni aprecio	Café embotellado. Café en Bolsas.
CAFÉ							
17	Tipos de café de la carta (procedencia del café y el tipo de café (Arábica, Robusta o blend)	En la carta no se aprecia el tipo de café ni la procedencia del mismo.	En la carta no se aprecia el tipo de café que utilizan, pero se supone que Arábica por el nombre de la cafetería.	Arábica y Blend	No se indicó el origen. Se tuvo que preguntar.	No se apreció	No se indicó
18	¿Se sirvió el pedido como se lo esperaba?	Sí, no hubo ningún inconveniente con el pedido.	Sí, no hubo ningún inconveniente con el pedido.	Sí, no hubo ningún inconveniente con el pedido.	Sí, no hubo inconveniente.	Sí, ninguna observación.	Sí, pero se entregó a destiempo.

19	¿Se indicó el origen del café?	No se indicó el origen.	No se indicó el origen.	No se indicó el origen.	No se indicó el origen.	No se indicó el origen.	No se indicó el origen.
20	¿Cómo se sintió en boca el café?	Definitivamente no como el café convencional, sino más rico. Tiene otra textura, otro aroma.	Definitivamente no como el café convencional, sino más rico. Tiene otra textura, otro aroma.	Pedí un mochaccino y se sentía un poco amargo para lo que debería ser.	Café con sabor bastante fuerte, sin llegar a ser agrio, muchos sabores dulces	Bastante agradable, muy bien equilibrado el pour over que pedí.	El método que pedí estaba algo aguado pero tenía buen sabor.
CLIMA LABORAL							
21	¿Cómo es la interacción entre el personal?	Conversan entre ellos en sus ratos libres, sonríen, se muestran alegres.	Conversan entre ellos en sus ratos libres.	No conversan entre ellos, hay mucho movimiento en cuanto a sus labores.	Se los ve muy amables entre ellos.	No se apreció mucha interacción	No se apreció interacción entre el personal, posiblemente por el rush.
22	¿Cómo es la interacción entre el personal y los clientes?	Son amables y educados.	Son educados, pero la mesera que atendía en el turno al que fui no sonríe mucho.	La mesera se muestra atenta y educada.	Bastante cordiales/formales y no se equivocan con los pedidos.	Cordial y educada	Amables pero había la tensión de tener el local lleno.
23	¿Cuáles son las características y personalidad del personal?	- Jóvenes entre 22 y 28 años. Primer turno: 3H. Segundo turno: 1M y 2H.	Jóvenes entre 22 y 28 años. La mesera tiene un estilo tipo dark.	Jóvenes (chicos y chicas) entre 20 y 30 años.	- Equipo bastante joven, no aparentan ser mayores de 25 años. - El barista se ve bastante más serio, mientras a los meseros se los ve más amigables.	Se los ve jóvenes, pero un tanto callados y mesurados en sus palabras	Primordialmente joven contemporáneo.
24	¿Qué actividades se realizan? (puestos y roles)	En el momento en el que estuve se aprecia 1 barista, 1 mozo y 1 trastienda	En salón 1 chica, en trastienda 1 chica y xx barista	En salón 1 chica, 1 barista y 1 trastiendista	- Por lo que se puede ver hay: 1 barista, 1 mesero y 1 persona en trastienda.	Una persona en barra y una atendiendo mesas	Barra y atención a mesas.
25	¿Se identifica algún líder en la cafetería?	No, desde el punto de vista del consumidor, no se	No, desde el punto de vista del consumidor, no se	No, desde el punto de vista del consumidor, no se	Sí, el barista Gabriel.	No se identificó un liderazgo marcado.	No se pudo apreciar.

		observa a alguien que dirija a los demás.	observa a alguien que dirija a los demás.	observa a alguien que dirija a los demás.			
ATENCIÓN AL CLIENTE							
26	¿El personal se encuentra capacitado para la atención?	Sí.	Sí, se muestran educados y amables	Sí, se muestran educados y amables	Sí, se muestran educados y amables	Sí lo parece	Sí lo parece
27	Atención	4: Sería conveniente que los mozos se interesaran en conocer mejor a sus consumidores para que tengan una mejor experiencia.	3: la mesera no sonríe y un cliente necesita percibir la alegría y empatía de todos los colaboradores	4: Como hay mucho flujo de personas, la mesera solo se acercan a tomar el pedido y ya, no se muestra muy interesada en conocer al cliente.	4	3	3
28	Rapidez	4: Se demoraron 6 minutos en atender el pedido de un Affogato y 5 minutos para un muffin de chocolate. Pd: los muffins ya los tienen listos y, además, no había mucha gente; por lo tanto, creo que el tiempo de servido debería haber sido más rápido.	4: En algunas ocasiones demoran más de 5 minutos en tomar el pedido.	4: Llegué 6:12pm, la mesera tomó el pedido a las 6:20pm y mi pedido tardó en llegar 8 minutos.	5	4	2
29	¿Se cumplió el pedido?	Sí, no hubo ningún inconveniente.	Sí, no hubo ningún inconveniente.	Sí, no hubo ningún inconveniente.	Sí	Sí	Sí

30	¿Cuánto tardó en ser servido el pedido?	Entre 5 y 10 minutos.	9 minutos	8 minutos	5 minutos	9 min	17:30 min
31	Conocimiento sobre el café	Las personas que atienden el salón no brindan información sobre el origen del café.	Las personas que atienden el salón no brindan información sobre el origen del café.	Las personas que atienden el salón no brindan información sobre el origen del café.	No se apreció	No se apreció	No se apreció
32	¿Se preocupan por conocer al cliente?	No se evidencia preocupación explícita por el cliente: solo se acercan a pedir el pedido.	No se evidencia preocupación explícita por el cliente: solo se acercan a pedir el pedido.	No se evidencia preocupación explícita por el cliente: solo se acercan a pedir el pedido.	No se evidenció	No se evidenció	No se evidenció
33	Vestimenta del personal (describir el uniforme)	Usan un uniforme: polo blanco, jean, zapatillas y un delantal marrón con el logo de TCR.	La vestimenta de la mesera es un polo azul, un buzo, un sombrero y un delantal marrón con el logo de Arábica. Además, todo el personal tiene el delantal de Arábica.	Todos tienen polo negro, jean y delantal marrón con logo de Bisetti.	Un polo blanco y un mandil de tela gruesa con remaches y correas de cuero.	Un mandil negro con el logo y slogan bordado	Bandana negra y mandil negro con logo.
CLIENTES							
34	Edad de los clientes (aprox)	*25-35: una pareja (HyM): se quedaron aprox 30 minutos. *40-más: dos señores: se quedaron más de 30 minutos	*25-35: 6 chicos y 6 chicas *40-más: un señor *40-más: una pareja *35-40: una pareja	Se observan muchas personas entre 25 años a más	Entre 18 y 25 años y personas de 40 a más, prioritariamente hombres.	Rangos de 18 a 25 y de 40 a más. primordialmente femenino.	Personas muy variadas pero en apariencia todos mayores de edad hasta ancianos.
35	Cantidad de personas asistentes ¿El local estaba lleno o vacío?	Relativamente vacío: Cuando llegué al local había dos señores conversando, media hora después llegó	Relativamente lleno: Al llegar estaba vacío, pero conforme iba pasando el tiempo,	Relativamente lleno: gran flujo de clientes que entran y salen a cada rato.	Estaba bastante vacío, hubieron 7 personas.	13 personas	local lleno

		una pareja. Al retirarme no llegó nadie más.	el local se iba llenando.				
36	¿Cuáles son las características socioeconómicas de los clientes?	La pareja era gringa (parecían extranjeros). La otra pareja de señores se encontraban bien vestidos, parecían de NSE A o B	Personas bien vestidas, parecen de NSE A y B.	Muchos extranjeros, pero también personas locales.	Extranjeros y alumnos de universidad.	Personas que dan la impresión de tener poder adquisitivo.	Personas que dan la impresión de tener poder adquisitivo.
EVENTUALIDADES							
37	¿Hubo alguna eventualidad en la observación?	No	No	No	No	No	No
38	¿De qué tipo?	No se observó ninguna eventualidad fuera de lo común dentro de la observación	No se observó ninguna eventualidad fuera de lo común dentro de la observación	No se observó ninguna eventualidad fuera de lo común dentro de la observación	-	-	-
39	Observaciones extra	No sé si sea por la ubicación o por el día en el que fui, pero aunque el local es muy bonito y llama mucho la atención en su interior, no muchas personas asisten al mismo.	Llegan clientes de diversas nacionalidades, jóvenes principalmente, aunque también se ven personas mayores. Algunos clientes llegan, hacen su pedido y se van muy rápido.	Es increíble la cantidad de flujo de personas que entran y salen del local. A mi parecer es porque se encuentran en una ubicación estratégica y comercial en la que pasean tanto extranjeros como personas locales.	Casi todo está a la venta: los métodos, las mesas, etc. Hay muchos enchufes por todas partes, lo cual se aprecia.	-Local pequeño para mi comodidad. - Las voces de otros clientes pueden ser molestas. - No recomendable para trabajar o tener una reunión profesional o de trabajo.	-

ANEXO O: Estrategias Genéricas de Porter

Figura O1: Estrategias Genéricas de Porter



ANEXO P: Comunicado True Caffè

Figura P1: Comunicado True Caffè



Fuente: True Caffè (2019). Facebook TC. Recuperado de link <https://web.facebook.com/truecaffelima/photos/a.609883155813047/1589301964537823/?type=3ytheater>

ANEXO Q: Citas sobre definición de cafeterías de especialidad

Tabla Q1: Citas sobre definición de cafeterías de especialidad

Entrevistado	Organización	Puesto	Definición de Cafetería de especialidad
Claudia Alema	TCR	Gerentes	"Eran las primeras cafeterías en donde te hablaban más del café. Una cafetería de especialidad, yo creo que principalmente tú conoces el origen de tu café y dices al menos de dónde viene, porque antes "ah tu café, ¿de dónde viene?" "ah, de la empresa", pero no te decían el origen"
David Torres Bisetti	TB y AEB	Gerentes	"La cafetería de especialidad es ese lugar donde se vende el producto que es el core business, el producto estrella que es el café definido como specialty coffee, cafés que tienen un puntaje en tasa o una certificación y/o una certificación que los diferencia en el mercado de los café convencionales, esa es la gran diferencia del café de especialidad"
Alejandro Chu Chen	TCR	Gerentes	"Podemos responder con la experiencia creo. Podría ser así, , tratamos de transmitir todo lo que hemos, igual que un viaje todo lo que ha pasado el proceso desde inicio a fin, el granito de café, hemos viajado a la finca donde nos traen el café, yo me traigo el café, lo pruebo primero para ver qué tal está la cosecha los traigo y acá los tostamos, sabemos, le ponemos la etiqueta de la bolsita del café, nombre del productor y esa es una cafetería de especialidad"
Christian Nizama	TCR	Barista	"Las cafeterías de especialidad es una cafetería que se dedica, básicamente, al café, desde que lo siembra hasta que llega acá en grano verde y acá mismo nosotros y, bueno, como te digo, otras cafeterías comerciales solamente se dedican a comprar el café y no le toman mucho cuidado porque a veces pienso que las cafeterías comerciales no le toman mucha importancia al café como lo hacen las cafeterías de especialidad"

Tabla Q1: Citas sobre definición de cafeterías de especialidad (continuación)

Entrevistado	Organización	Puesto	Definición de Cafetería de especialidad
Jhonny Castellano	TB	Barista	"Primero, nos aseguramos de que nuestro café esté bien procesado, eso ya ahí nos destaca, porque trabajamos con ciertos parámetros estructuras, según las normas de la SCAA que es la Specialty Coffee de América, entonces cuando te comienzas a regir por una organización que trata sobre cafeterías de especialidad ya automáticamente comienzas a irte por lo de cafeterías de especialidad, de ahí, viendo los parámetro, nos diferenciamos con marcas como Starbucks que no trabaja con dosis o tienen sus dosis ya planificadas pero que no se aseguran de que el expreso esté saliendo adecuado que esté sub o sobre extraído, porque trabajan con procesos que está muy cuadrículados. Cuando dicen un expreso, debe pesar 30 ml, entonces agarras, metes tu pastilla y sacas 30 ml de café; de un café que no sabes si está balanceado, si tiene notas ácidas, notas dulces, qué tal está el amargor, la temperatura de tu máquinas; hay ciertas características que separan a lo que sería cafetería de especialidad, de cafetería americana, eso sin acotar que en una cafetería de estilo americano, no consigues la cantidad de métodos que consigues acá ni tostados tan perfilados como los que tienes acá. Acá tienes dos tipos de tostado, un tostado un poco más oscuro para la máquina expreso, un tostado un poco más claro para métodos porque así se trabaja el café de especialidad"
Paul Hernández	TCR	Barista	"Para mí resalta mucho el hecho del café con el que estén trabajando o darles la atención a la persona que está entrando sea que la conozca o no, creo que todas las de especialidad se enfocan en lo mismo del buen café y una buena atención al cliente y si es que voy a una cafetería comercial por así decirlo, con sinceridad no duro mucho jaja en una cafetería, pero puedo comprar un café o algún postre pero si siento que la diferencia en una cafetería comercial y una especialidad, la diferencia es bueno super clara, nosotros controlamos un buen estado a diferencia que la otra cafería que solo hacen que es complacer al cliente, "quieres un café bueno toma tu café" y ya, bueno ellos no controlan mucho el hecho que el café salga bien calibrado para el cliente".
Gabriel Bulto	TCR	Barista	"Es la calidad del café que se usa, nosotros las cafeterías de especialidad usamos una gama altísima de cafés, cafés de muy alto puntaje, históricamente eso sería lo primero, la calidad del café, usamos cafés especiales, los otros son cafés comerciales. Lo segundo, sería la trazabilidad, que significa el control en todos los procesos, o sea absolutamente todos los procesos de finca, catación (sic), tostado y barismo. Y lo tercero sería eso, o sea, de repente las franquicias no buscan tanto, de repente todas vender, pero la idea de los specialty coffee es impulsar".

Tabla Q1: Citas sobre definición de cafeterías de especialidad (continuación)

Entrevistado	Organización	Puesto	Definición de Cafetería de especialidad
Paul Manghiert	AEB	Barista	"Una cafetería de especialidad más que una experiencia específica, yo creo que el objetivo de cada barista y del dueño de acá es difundir la cultura sobre tomar café, de la mejor manera, hoy en día con una visión más científica. Además, la idea es tratar de ser una ventana para los productores de café que sinceramente son los que se rompen el lomo mientras nosotros estamos acá leyendo un poco quizá. También darle un valor agregado al trabajo de ellos con el tostado que termina siendo bastante crucial en la taza final, eso y tratar de expresar lo mejor para el público."
Daniel Gallarday	AEB	Barista	"Cafetería de especialidad es un, para mí, es donde encuentras café de variedad, que son buenos y que la atención es personalizada de tú a tú, en el cual tú puedes hablar con el barista y el barista te puede decir "este café es de tal sitio, ha sido sembrado y cosechado a tanto nivel sobre el mar, tienes unas notas brutales de chocolatosas, aromáticas..." en otro lugar, en otros cafés que no son de especialidad no te lo van a decir "ah café de Chanchamayo" listo, pero ¿a qué sabe tu café? "bueno, a café", es lo máximo que pueden encontrar en los que no son de especialidad. Especialidad sí es donde te van diciendo "bueno, yo te recomiendo que te pruebes este, es un Chemex. ¿Por qué un Chemex? Porque resalta más su aroma a frutos rojos, tienes un cuerpo muy suave, muy aromático, muy refrescante", cosas así. Eso es lo que separa una cafetería normal de una cafetería de especialidad, tiene a los chicos que están entrenados a probar, a catar los cafés y vender los productos tal cual como es. Es llevar el grano verde, que los productores se encargaron de sacar su buen café, hasta tu mesa y sacarte tu buen proceso. Eso es la cafetería de especialidad".



ANEXO R: Cadena productiva del café

Figura R1: Cadena productiva del café



Fuente: Díaz y Willems (2017, p.23)

ANEXO S: Matriz de consistencia

Objetivo general	Objetivos específicos	Variables de estudio	Técnicas de recolección de datos
Identificar los factores relevantes que influyen en el crecimiento empresarial de las cafeterías de especialidad The Coffee Road, Arábica Espresso Bar, Tostaduría Bisetti y True Caffè.	Presentar las características que llevaron al crecimiento a las cafeterías de especialidad de referencia en función a la experiencia previa al período de estudio.	<ul style="list-style-type: none"> • Características de crecimiento previo al periodo de estudio • Información histórica de las decisiones tomadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista a los dueños de las cafeterías de referencia
	Analizar las principales características de las cafeterías de especialidad de referencia y el entorno en el que se desenvuelven.	<ul style="list-style-type: none"> • Características de las cafeterías de referencia en la actualidad • Características del entorno de las cafeterías de referencia en la actualidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista a los dueños de las cafeterías de referencia • Entrevista al personal operativo y administrativo • Entrevista a expertos • Observaciones participantes
	Determinar los factores relevantes de las dimensiones organizacionales de las cafeterías de referencia durante el período de estudio.	<ul style="list-style-type: none"> • Factores relevantes para el crecimiento empresarial de las cafeterías de referencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de literatura especializada • Entrevista a los dueños de las cafeterías de referencia • Entrevista al personal operativo y administrativo • Entrevista a expertos • Observaciones participantes
	Presentar la interacción entre el punto 2 y 3 que conlleven al crecimiento empresarial en función a las organizaciones estudiadas.	<ul style="list-style-type: none"> • Dinámica entre las características del entorno de las cafeterías de especialidad con sus factores de crecimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista a los dueños de las cafeterías de referencia • Entrevista al personal operativo y administrativo • Observaciones participantes