



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

DISEÑO DE UN MODELO Y PLAN DE NEGOCIO PARA UNA CAFETERÍA Y
TOSTADURÍA DE ESPECIALIDAD

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

LEONARDO THOMAS THOMSON MORONG

PROFESOR GUÍA:

IVÁN DÍAZ CAMPOS

PROFESOR CO-GUÍA:

EDGARDO SANTIBÁÑEZ VIANI

COMISIÓN:

RAÚL URIBE DARRIGRANDI

SANTIAGO DE CHILE
2023

RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR
AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL
POR: LEONARDO THOMAS THOMSON MORONG
AÑO: 2023

PROFESOR GUÍA: IVÁN DÍAZ CAMPOS
PROFESOR CO-GUÍA: EDGARDO SANTIBAÑEZ VIANI

DISEÑO DE UN MODELO Y PLAN DE NEGOCIO PARA UNA CAFETERÍA Y TOSTADURÍA DE ESPECIALIDAD

El café es la bebida más consumida en el mundo después del agua. Sin embargo, Chile está aún lejos del nivel de consumo de países latinoamericanos como Brasil, Colombia y México, los cuales tienen una desarrollada cultura del café. El presente trabajo de título busca acercar el café de especialidad a los chilenos a través del diseño de un modelo y plan de negocio para la creación de una cafetería y tostadería de especialidad en Chile, un país en donde el té ha sido el protagonista en la mesa de los chilenos desde hace décadas, pero en donde el café cada vez ha tomado más protagonismo, sobre todo en la generación millennial que hoy en día representa la mayor fuerza laboral y de consumo del país. La excelencia en el servicio, el trato justo y el cuidado al medio ambiente son los ejes de la propuesta de valor del modelo de negocio y es por eso que a través de distintas metodologías de investigación se busca validar la importancia de estos valores para los consumidores.

Conversaciones con dueños de cafeterías y otros expertos en café de especialidad, la observación del comportamiento del cliente, así como también conocer su opinión a través de una encuesta acerca de las cafeterías de especialidad, son algunas de las metodologías utilizadas para el desarrollo del presente trabajo de investigación. Los resultados obtenidos sumado a una investigación de mercado y la aplicación de herramientas de análisis como por ejemplo de las cinco fuerzas de Porter y el análisis PESTEL muestran que Chile tiene el potencial para la puesta en marcha de una cafetería y tostadería de especialidad con altos estándares de calidad y orientada a un nicho de mercado que valora tanto la excelencia en el servicio como la existencia de políticas de trato justo a sus trabajadores y cuidado al medio ambiente en toda su cadena de valor.

El trabajo finaliza con el desarrollo de un plan de negocio que contempla los aspectos de: marketing, ventas, operaciones, recursos humanos, economía y finanzas. Donde este último busca determinar los potenciales resultados financieros de la empresa por un periodo de cinco años y que, a partir de variables como la localización geográfica, ticket de venta, estimación de demanda y crecimiento de ésta, entre otras, busquen determinar bajo qué condiciones el proyecto es viable en sus distintas dimensiones.

Agradecimientos

Primero que todo quiero agradecer la colaboración de las personas del entorno cafetero que me brindaron valiosa información para el desarrollo de mi trabajo de título. Entre ellas doy un especial agradecimiento a Chalo Silva quien fue la persona que preparó mi primer espresso de especialidad en un carrito de la Vega Central por el año 2017, ese día comenzó un bello camino en el mundo del café que sé que transitaré por el resto de mi vida. Agradezco también a JP de We Are Four por su excelente disposición y por compartir información a través de conversaciones que iban más allá de su horario laboral.

En un ámbito más amplio, agradezco a mi familia, que pese a las limitaciones y dificultades por las que han pasado, siempre me apoyaron dentro de sus posibilidades. Agradezco a mi compañera de vida Salomé, quien desde hace once años ha estado conmigo en los momentos de luz y oscuridad. Sin duda sin su apoyo no estaría donde estoy en estos momentos, gracias infinitas, te amo. Gracias Nala, gata de mi alma, por darme esos momentos de calma y paz con tu simple mirada cuando más lo necesitaba, quién diría que un compañero animal podría impactar tanto en mi vida.

Finalmente quiero agradecer a mis amigos que siempre me alentaron a seguir adelante. Desde los que conocí a principios de este difícil pero gratificante camino que es la universidad, hasta los que conocí a través de otras instancias como en la rama de tenis de mesa o simples conversaciones que terminaron en convertirse en momentos de inmenso bienestar. Ellos son: Mario y Marce, amigos que trascendieron del plan común y que, pese a tomar distintos caminos seguimos cultivando una linda amistad, Willy (Guillermo Valenzuela) que puedo apostar a que está presente en algunas decenas de agradecimientos en otras memorias Beauchefianas, tú me has apoyado de tantas maneras que sinceramente me faltarían años de vida para agradecerte. Gracias por la bella amistad, por la confianza y por creer en mí cuando ni yo podía hacerlo. Seba GO y Fernando Jorquera un par de bellas y alegres personas que han estado presente brindándome apoyo a través de sabios consejos ¡Que nunca acaben las juntas, el ciclismo y el tenis de mesa! Gracias a la rama de tenis de mesa y a sus miembros, me siento orgulloso de haber participado en ella todos estos años y de haber sido su capitán, espero haber estado a su altura. Y finalmente, gracias Panchito, barista de la cafetería de 851, tu coraje y determinación me dieron fuerza en más de una oportunidad y tu empatía y solidaridad hacia mi persona me dejó sin palabras, te deseo lo mejor a tí, a tu esposa y a las dos personitas que vienen en camino.

Probablemente me quedan muchas personas en el tintero, en resumidas cuentas, agradezco a todas las personas que han hecho el camino recorrido más llevadero. Los quiero.

Este trabajo está dedicado a todos quienes han creído en mí. Pero principalmente va dedicado a mi yo de hace 14 años, quien tomó la decisión de entrar a la Chile, quien se sacó la mugre para costearse el preu, quien no dejó facsímil en blanco para dar con el puntaje y así entrar a la mejor universidad y quien tierna e ilusamente pensó: “una vez entrando a la U me voy por un tubo”. No pude estar más equivocado, pero al final de todo se pasó bien.

Tabla de Contenido

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Descripción del Trabajo de Título	2
1.2. Justificación de Oportunidad	2
2. OBJETIVOS	4
2.1. Objetivo General	4
2.2. Objetivos Específicos	4
3. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	5
3.1. Marco Conceptual	5
3.2. Marco Teórico	8
3.3. Alcances	10
3.4. Limitaciones	11
4. ANÁLISIS DEL MERCADO	12
4.1. Producción, Exportación, Importación y Consumo Per Cápita de Café en el Mundo	12
4.2. Importaciones y Consumo de Café en Chile	15
5. ANÁLISIS DEL ENTORNO	16
5.1. Entorno Externo	16
5.1.1. Encuesta de Opinión	16
5.1.1.1. Metodología	16
5.1.1.2. Análisis e Interpretación de Resultados	17
5.1.1.2.1. Caracterización Demográfica	18
5.1.1.2.2. Tipo de Consumidor y Preferencias	19
5.1.1.2.3. Nivel de Consumo	22
5.1.1.3. Caracterización del Consumidor de Café de Especialidad a Partir de la Encuesta de Opinión	24
5.1.2. Macroentorno: Análisis PESTEL	25
5.1.2.1. Factores Políticos	25
5.1.2.2. Factores Económicos	27
5.1.2.3. Factores Sociales	28
5.1.2.4. Factores Tecnológicos	29
5.1.2.5. Factores Ecológicos	32
5.1.2.6. Factores Legales	33
5.1.2.7. Conclusiones	35
5.1.3. Atractivo de la Industria: Cinco Fuerzas de Porter	35
5.1.3.1. Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores	36
5.1.3.2. Rivalidad Entre Competidores Existentes	36
5.1.3.3. Amenaza de Productos y Servicios Sustitutos	37
5.1.3.4. Poder de Negociación del Proveedor	37

5.1.3.5. Poder de Negociación del Cliente	38
5.1.3.6. Conclusiones	38
5.1.4. Análisis Externo de Socios Claves y Segmento de Clientes: Business Model Canvas	39
5.1.4.1. Segmento de Clientes	39
5.1.4.2. Segmentación Geográfica	39
5.1.4.3. Segmentación Demográfica	40
5.1.4.4. Segmentación Psicográfica	41
5.1.4.5. Segmentación Conductual	41
5.1.4.6. Mapa de Empatía	42
5.1.4.7. Targeting	42
5.1.4.8. Socios Claves	43
1. Proveedores de Café en Verde	43
2. Proveedores de Productos de Pastelería	43
3. Proveedores de Materias Primas Para las Preparaciones	44
4. Empresa de Delivery	44
5. Banco	44
6. CORFO/SERCOTEC	45
7. Empresas Reciclaje y Circularidad de los Residuos	46
5.1.5. Descripción de los Competidores	46
5.1.5.1. Competidores Directos	46
5.1.5.2. Competidores Indirecto	54
5.1.6. Tamaño de Mercado	56
5.2. Entorno Interno: Business Model Canvas	62
1. Propuesta de Valor	63
1.1. Indicadores de Cumplimiento	63
1.1.1. KPI 1: Satisfacción del Cliente	63
1.1.2. KPI 2: Indicador de Variedad de Orígenes de Café	65
1.1.3. KPI 3: Indicador de Calidad de los Orígenes de Café	66
1.1.4. KPI 4: Tasa de Reciclaje de Residuos	67
1.1.5. KPI 5: Indicador de Ahorro de Energía Eléctrica	67
1.1.6. KPI 6: Indicador de Colaboradores Sustentables	68
1.1.7. KPI 7: Indicador de Trato Justo a los Trabajadores	68
2. Canales	69
3. Relación con los Clientes	69
4. Fuentes de Ingresos	70
5. Actividades Claves	70
5.1. Actividades de Producción	70
5.2. Actividades de Marketing	70
5.3. Actividades de Venta y Post Venta	71

5.4. Actividades de Administración	71
6. Recursos Claves	71
6.1. Recursos Económicos o Financieros	71
6.2. Recursos Humanos	71
6.3. Recursos Físicos	72
6.4. Recursos Intelectuales	72
7. Estructura de costos	72
7.1. Costos Fijos	72
7.2. Costos Variados	73
5.3. Agenda Estratégica	73
6. PLAN DE NEGOCIO	74
6.1. Plan de Marketing	74
6.1.1. Objetivos de Marketing	74
6.1.2. Posicionamiento	74
6.1.3. Estrategia de posicionamiento	74
6.1.4. Marketing Mix	75
6.1.4.1. Producto	75
6.1.4.2. Precio	78
6.1.4.3. Plaza	81
6.1.4.4. Promoción	83
6.2. Plan de Ventas	84
6.2.1. Estimación de la Demanda	84
6.2.2. Crecimiento	85
6.2.3. Proyección de Ventas	86
6.3. Plan de Operaciones	86
6.3.1. Cadena de Valor y Relación con Proveedores	86
6.3.2. Logística y Compras	88
6.3.3. Estructura organizacional	89
6.3.4. Procesos	89
6.3.5. Layout	91
6.3.6. Software de atención	91
6.4. Gestión de Recursos Humanos	91
6.4.1. Personal	91
6.4.2. Selección	92
6.4.3. Formación	92
6.4.4. Coordinación y Políticas Salariales	92
6.5. Plan Financiero y Contable	97
6.5.1. Flujo de Ventas	97
6.5.2. Proyección del Arriendo	97
6.5.3. Costos en Mantenimiento	98

6.5.4. Pago de Salarios	98
6.5.5. Costo Variables	99
6.5.6. Flujos de Cajas	99
6.5.6.1. Flujo de Caja Privado Puro	100
6.5.6.2. Flujo de Caja Privado: Panorama Neutro	101
6.5.6.3. Flujo de Caja Privado: Panorama Desfavorable	102
6.5.6.4. Flujo de Caja Privado: Panorama Favorable	103
6.5.7. VAN, TIR, WACC y Análisis de Sensibilidad	103
6.5.7.1. Resultados y Conclusiones	105
7. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO	106
7.1. Opción de Crecimiento Local	106
7.2. Opción de Crecimiento Internacional	106
8. CONCLUSIONES	107
BIBLIOGRAFÍA	109
ANEXO A	115
Encuesta de Opinión	115
ANEXO B	123
ANEXO C	124
ANEXO D	126
ANEXO E	128
ANEXO F	135
ANEXO G	140
ANEXO H	142
ANEXO I	143
ANEXO J	144
ANEXO K	144
ANEXO L	146
ANEXO M	149

Capítulo 1

1. INTRODUCCIÓN

El café se destaca por ser la segunda bebida más consumida a nivel mundial sólo siendo superada por el agua. En 2020/2021, se consumieron a nivel mundial aproximadamente 9,978 billones de kilogramos de éste en comparación a su competidor directo, el té, que en 2020 tuvo un consumo de aproximadamente 6300 millones de kilogramos. Se estima que 125 millones de personas alrededor del mundo viven de la producción del café y que en un año se beben más de 400 billones de tazas. Chile, si bien, no es un país con un destacado nivel de consumo de café, de hecho, es el único país a nivel latinoamericano que prefiere el té por sobre el café, ha visto un sostenido aumento en su consumo. Es más, según EuroMonitor “entre el 2011 y el 2018 el consumo total de café en Chile aumentó un 175%, con un posible crecimiento adicional de un 98% para finales de 2024” (Como Me Gusta, 2022).

El consumo de café se puede dividir en dos distintos formatos: el café soluble o instantáneo y el café de grano, teniendo cada uno un tipo de consumidor distinto. Por una parte, el café soluble está orientado a un consumo en el hogar, mientras que el café de grano está orientado al consumo en cafeterías y en una menor porción al consumo en el hogar. Esto, debido al requisito de poseer el equipamiento necesario para su preparación (hablando del espresso) además de tener un precio más elevado frente a su opción soluble.

En cuanto a lo que es el café de grano, existen dos variedades principales: grano robusta (*coffea robusta*) y grano arábica (*coffea arábica*), este último se caracteriza por poseer una mejor calidad y es el que se suele ocupar en cafeterías, en particular, para cafeterías de especialidad su uso es en un 100%. Pero el tema es más complejo aún, dentro de la variedad arábica hay innumerables orígenes siendo los países más destacados: Brasil, Colombia, Etiopía, Uganda, Panamá, Perú, Guatemala, México, entre otros. Y cada uno de esos orígenes tienen además calidades distintas según el cuidado, control y optimización de los procesos de cultivo.

La SCA¹, ha definido una serie de criterios o estándares para establecer cuándo un café puede ser considerado de especialidad. Estos estándares son: Fragancia/Aroma, Uniformidad, Sabor, Limpieza en taza, Retrogusto, Balance, Acidez, Dulzura, Cuerpo y Defectos. El catador Q Grader se encarga de otorgar una puntuación basándose en estos criterios y, si la puntuación está sobre los 80 de 100 puntos considera un café como de especialidad. Y para llegar a eso, naturalmente, se requiere que todo el proceso productivo desde la siembra hasta la cosecha y posterior secado tenga los más altos estándares de calidad. Entonces, una vez entendido este

¹ SCA (Specialty Coffee Association of America), es la asociación encargada de regular y normar todo lo referente al café de especialidad.

importante concepto, se define una cafetería de especialidad como un establecimiento comercial especializado en la venta de café de especialidad y otros alimentos que acompañan dicha bebida.

1.1. Descripción del Trabajo de Título

El presente trabajo de título consiste en el diseño de un modelo y plan de negocio para la apertura de una cafetería y tostadería de especialidad en la comuna de Providencia de la Región Metropolitana de Santiago de Chile, para ello, el autor utiliza una serie de herramientas y metodologías que permiten comprender, analizar y proponer un modelo de negocio viable en las dimensiones técnicas, operativas y económicas. Además, el autor pone especial énfasis en la manera en que el modelo de negocio se diferencia de los modelos de negocios tradicionales de cafeterías en la Región Metropolitana de Chile, usando a su favor elementos como la excelencia en la atención al cliente, el uso de café de categoría mundial y un fuerte compromiso socio ambiental.

1.2. Justificación de Oportunidad

El crecimiento del consumo de café en Chile desde el año 2011 al año 2018, el cual fue de un 175%, indica que bajo un panorama de estabilidad económica el incremento porcentual del consumo de café es incluso superior al incremento del PIB nacional, como lo ha sido en el año 2017 en donde “según datos de Euromonitor, el volumen transado de café fue de US\$279,6 millones en 2016, mientras en 2017 el volumen escaló a US\$308,3 millones” (Yáñez, 2018). Lo equivalente a un aumento de un 10% para dicho periodo, una cifra superior al propio aumento del PIB para el año 2017 versus el periodo del año 2016 el cual fue de un 1,4% (Banco Central De Chile, n.d.). Además, en contraposición a lo que se podría pensar, la pandemia ha generado cambios culturales que han favorecido el desarrollo del café de especialidad en Chile. Según Gabriela Sanhueza, directora de operaciones en Tallercafé, el auge global del consumo de café en casa ha provocado que los consumidores indaguen una forma distinta de preparar café, pues los populares espresso y capuccino son bebidas no tan fáciles de recrear de forma satisfactoria en casa, esto ha llevado a las personas a incursionar en los cafés filtrados, “si no hubiéramos tenido que quedarnos en casa, hubiéramos visto una evolución mucho más lenta en el consumo de café” (Fornero & Parra, 2021). Sumado a esto, un estudio de Worldpanel de Kantar señala que, pese a la crisis económica generada por la pandemia, la penetración del consumo de café en hogares aumentó de un 84% a un 88% y que los grupos ABC1 y C2 han incrementado su preferencia por la adquisición de productos premium de un 13% a un 15% para el segmento ABC1 y de un 13% a un 20% para el segmento C2 (Publimark, 2022).

Estos cambios conductuales en los consumidores de café y en particular de los segmentos que han mostrado un aumento en el consumo de café premium pese a los niveles de inflación actuales, representan una oportunidad de negocio en donde se puede acceder a un nicho de mercado emergente representado por aquellos consumidores de café que han explorado diferentes métodos de consumo como por ejemplo los cafés filtrados y que en un panorama de presencialidad laboral busca un lugar donde consumir café de mejor calidad. Una cafetería de

especialidad capaz de ofrecer productos novedosos, ubicada en un lugar estratégico y con elementos diferenciadores como el cuidado al medio ambiente, el trato justo y la calidad de sus preparaciones es capaz de acceder y captar a este nuevo segmento.

Capítulo 2

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo General

Diseñar un modelo y plan de negocio para la implementación de una cafetería y tostadería de especialidad sustentable y de trato justo en la ciudad de Santiago de Chile que ofrezca una experiencia de primer nivel a través de la venta de cafés de excelencia y una completa oferta gastronómica en postres y sándwiches.

2.2. Objetivos Específicos

Para la consecución del objetivo general es necesario realizar los siguientes objetivos específicos:

1. Conocer el panorama mundial actual en el rubro del café de especialidad mediante un análisis de mercado
2. Definir y caracterizar al consumidor de café de especialidad en la región Metropolitana
3. Determinar el atractivo del macroentorno de negocio y de la industria, así como el posicionamiento y las ventajas para el desarrollo del negocio
4. Definir una agenda estratégica y planes funcionales para cada uno de los ámbitos del negocio
5. Realizar una evaluación económica con un análisis de sensibilidad del proyecto con una proyección a cinco años del negocio

Capítulo 3

3. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo contempla una investigación documental como también una investigación de campo. La investigación documental es necesaria para definir conceptos fundamentales pertinentes al tema de investigación y responder a preguntas tales como: ¿Qué es el café de especialidad? ¿Cuáles son los principales países productores y consumidores de café? ¿Cómo está posicionado Chile y cuál es su nivel de consumo actual? ¿Cómo se ha visto afectado el mercado del café producto de la actual pandemia del COVID-19? entre otras. También, la investigación documental es importante para estimar el tamaño del mercado al cual se accede y poder establecer las características demográficas del segmento objetivo. La forma en que se lleva a cabo la investigación documental es mediante consultas a sitios web especializados referentes al mundo del café de especialidad, el acceso a fuentes de información estadística tales como: el Instituto Nacional de Estadística, el Banco Mundial, el Servicio Nacional de Aduanas, entre otros sitios y el acceso a otros trabajos de investigación realizados por distintas organizaciones. Por otra parte, la investigación de campo permite conocer de manera profunda y de primera mano aspectos del cliente tales como: comportamiento, gustos y preferencias, ticket promedio, dolores, motivaciones, lugar de residencia, edad, entre otras cosas. Además, permite conocer de manera cercana a la competencia, su propuesta de valor y sus ventajas competitivas frente a las demás cafeterías, el rol de la ubicación geográfica y las características del local tales como: el número de empleados, los principales activos fijos, sus horarios de atención y el entorno geográfico en el que se encuentra. Los métodos utilizados para la investigación de campo corresponden a la aplicación de una encuesta de opinión acerca de las cafeterías de especialidad, visitas a diferentes cafeterías y conservaciones con sus trabajadores, observación en terreno para medir el flujo de clientes que ingresan a una cafetería en particular y entrevistas en profundidad con expertos dentro del rubro del café de especialidad en Chile como con consumidores de café de especialidad. Las investigaciones realizadas en su conjunto y la utilización de herramientas tales como el Business Model Canvas, análisis PESTEL y Cinco Fuerzas de Porter permiten identificar y visualizar los distintos aspectos tanto internos como externos del negocio junto a sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Estos análisis son la base para generar una agenda estratégica y con ella los planes funcionales para un desarrollo coherente del modelo y plan de negocio.

3.1. Marco Conceptual

Para una mayor comprensión por parte del lector acerca del presente trabajo, se procede a definir los conceptos claves concernientes al tema de investigación “Diseño de un Modelo y plan de negocio para una Cafetería y Tostaduría de Especialidad”, vistos desde su definición formal

dada por la Real Academia Española, así como también desde los autores y entidades oficiales del rubro.

1. Definición

1.1. Diseño

Proyecto, plan que configura algo” (Real Academia Española, n.d.).

Según ABET²:

El diseño de ingeniería es un proceso de creación de un sistema, componente o proceso para satisfacer las necesidades y especificaciones deseadas dentro de las limitaciones. Es un proceso iterativo, creativo y de toma de decisiones en el que se aplican las ciencias básicas, las matemáticas y las ciencias de la ingeniería para convertir los recursos en soluciones.] (ABET, n.d.)

1.2. Modelo

Esquema teórico, generalmente en forma matemática, de un sistema o de una realidad compleja, como la evolución económica de un país, que se elabora para facilitar su comprensión y el estudio de su comportamiento.” (Real Academia Española, n.d., definición 4)

1.3. Plan

Escrito en que sumariamente se precisan los detalles para realizar una obra. (Real Academia Española, n.d., definición 4)

1.4. Negocio

Aquello que es objeto o materia de una ocupación lucrativa o de interés. (Real Academia Española, n.d., definición 3)

Cualquier actividad, ocupación o método que tiene como fin obtener una ganancia. (Roldán, 2017)

1.5. Cafetería

Despacho de café y otras bebidas, donde a veces se sirven aperitivos y comidas. (Real Academia Española, n.d., definición 1)

1.6. Tostaduría

² ABET es una organización sin fines de lucro con certificación ISO 9001 que acredita programas universitarios y universitarios en ciencias aplicadas y naturales, computación, ingeniería y tecnología de ingeniería. (ABET, n.d.)

Si bien, el término “Tostaduría” no está definido por la Real Academia Española. El término está ampliamente aceptado y asociado al lugar donde se lleva a cabo el tueste de alimentos tales como: granos, frutos secos y café. Por otra parte, la palabra “Tueste” se refiere a una “Operación que consiste en poner algo al fuego, en especial un alimento, para que se seque sin llegar a quemarse y tome un color dorado y una textura crujiente.” (Oxford Dictionary, n.d., definición 1). Para efectos del presente trabajo, se asume que la tostaduría corresponde al lugar de tueste del café además de ser el centro de envasado, almacenaje y distribución de este.

1.7. *Especialidad*

Cualidad de especial. (Real Academia Española, n.d., definición 1)

Entonces, bajo estas definiciones, el autor define los siguientes términos:

1.8. *Modelo de Negocio*

Según Al-Debei et al (2008), se define “modelo de negocio” como:

El modelo de negocio es una representación abstracta de una organización, ya sea conceptual, textual y/o gráfica, de todos los arreglos básicos interrelacionados de arquitectura, cooperación y financiamiento diseñados y desarrollados por una organización en el presente y en el futuro, así como todos productos y/o servicios centrales que la organización ofrece, u ofrecerá, con base en estos arreglos que son necesarios para alcanzar sus metas y objetivos estratégicos.

1.9. *Plan de Negocio*

Documento en el que se plantea un nuevo proyecto comercial centrado en un bien, en un servicio, o en el conjunto de una empresa. (Sánchez Galán, 2015)

1.10. *Cafetería y Tostaduría de Especialidad*

Lugar en donde se sirve y tuesta café de especialidad, entendiendo el término “de especialidad” como un atributo que le confiere a dicho café un status de producto premium. Por otra parte, según la SCA, el café de especialidad es el café que, basándose en una escala de clasificación de 100 puntos logra obtener sobre 80 puntos.

Finalmente, el “Diseño de un Modelo y plan de negocio para una Cafetería y Tostaduría de Especialidad” consiste en el desarrollo de un documento basado en un proyecto arquetipo, en este caso la creación y puesta en marcha de una cafetería y tostaduría de especialidad, capaz de capturar y entrega de valor para el cliente mediante una metodología clara y bien definida. Esta definición es pertinente con respecto a la estructura propuesta para el desarrollo del presente trabajo, en donde mediante la investigación y el uso de herramientas de análisis se propone un modelo de negocios que busca generar valor para el cliente y que a la vez logre ser viable en sus dimensiones económicas y operacionales.

3.2. Marco Teórico

Para la realización del modelo y plan de negocio se han utilizado modelos y estrategias propuestas por diferentes autores. A continuación, se presentan las principales herramientas utilizadas por el autor del presente trabajo investigativo junto a una breve descripción de éstas:

- TAM SAM SOM: metodología utilizada para conocer el potencial del negocio con respecto al tamaño del mercado al que apunta. Se basa en tres mediciones, el TAM o Total Addressable Market que “tiene como objetivo modelar qué tan grande es el universo al que nos dirigimos y sirve para analizar qué tan grande es la oportunidad de negocio, es decir, su potencial total si el modelo posterior de negocio pivota” (*A Strategy to Calculate the Market Size: TAM, SAM, and SOM*, 2020), el SAM o Serviceable Available Market el cual “da una idea del tamaño del mercado que servimos con nuestra tecnología y modelo de negocio hoy” (*A Strategy to Calculate the Market Size: TAM, SAM, and SOM*, 2020). y finalmente el SOM o Serviceable Obtainable Market el cual “sirve para evaluar el potencial a corto/medio plazo que podemos obtener de manera realista con los recursos que vamos a invertir en la obtención de clientes” (*A Strategy to Calculate the Market Size: TAM, SAM, and SOM*, 2020)

El uso de esta herramienta en el presente trabajo de investigación permite dimensionar el tamaño del mercado al cual se está accediendo y cuánto de ese mercado es el que efectivamente se puede atender. De esta manera se puede saber qué tan atractivo es el negocio en términos de la oferta y demanda lo que permite establecer estrategias de crecimiento y expansión.

- Análisis FODA: técnica usada para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y las amenazas para el negocio. Su uso en el presente trabajo se aplica en los análisis internos (fortaleza y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) y sirven para plantear las acciones que darán forma al plan de negocio en sus distintos puntos.
- Marketing Mix: el marketing mix es la forma en la que se lanza un nuevo producto o servicio al mercado. Una estrategia de marketing mix ayuda a definir las opciones en cuanto a producto (Product), distribución (Place), precio (Price) y promoción (Promotion). Estas son las denominadas 4p del Marketing.

El Marketing Mix es una herramienta indispensable en el presente trabajo, pues contiene la descripción detallada del conjunto de acciones necesarias a realizar para el funcionamiento de la cafetería. Además, estas acciones, están respaldadas por la información generada a partir de los distintos estudios realizados. El Marketing Mix representa la columna vertebral del Plan de Marketing.

- Análisis PESTEL: “el análisis PESTEL es una herramienta que ayuda a definir el análisis macroeconómico de la empresa de manera estratégica” (*¿QUE ES EL ANÁLISIS*

PESTEL?, 2022). PESTEL es el acrónimo de los diferentes tipos de factores externos que afectan al negocio como son los siguientes:

- Política
- Economía
- Sociedad
- Tecnología
- Ecología
- Legalidad

La importancia del análisis PESTEL en el presente trabajo radica en que gracias a éste se puede saber cuáles son las principales amenazas y oportunidades en el entorno. Esta identificación permite tomar medidas dentro de las distintas unidades funcionales de la empresa que permitirán minimizar potenciales amenazas, así como también sacar mayor provecho de las oportunidades existentes.

- Cinco Fuerzas de Porter: herramienta de gestión desarrollada por Michael Porter que consiste en que las empresas pueden analizar y medir sus recursos frente a cinco fuerzas:
 - El poder del cliente
 - El poder del proveedor
 - Los nuevos competidores entrantes
 - La amenaza que generan los productos sustitutos
 - La naturaleza de la rivalidad

Esta herramienta se utiliza de manera complementaria al análisis PESTEL con la diferencia en que se pone énfasis al atractivo de la industria a través del análisis de los actores que están involucrados directamente. Este análisis permite modelar las relaciones existentes en el entorno y con base en esto tomar decisiones estratégicas para definir elementos del modelo de negocios y del plan de marketing, como por ejemplo la estrategia de posicionamiento.

- Mapa de Empatía: Herramienta que busca describir el cliente ideal de una empresa por medio del análisis de 6 aspectos relacionados a los sentimientos del ser humano. Puede ser realizado a partir de preguntas que ayudan a entender a conocer el cliente y cómo relacionarse con él (Custodio, 2021). Las preguntas son:
 - ¿Qué piensa y siente?
 - ¿Qué escucha?
 - ¿Qué hace?
 - ¿Qué ve?
 - ¿Cuáles son sus dolores?
 - ¿Cuáles son sus necesidades?

El libro guía para el presente trabajo corresponde al libro: Dirección de Marketing de Philip Kotler y Kevin Keller. Duodécima edición.

3.3. Alcances

El modelo y plan de negocio presentado es una guía que permite describir de manera estructurada, detallada y sencilla mediante una serie de etapas la creación de una cafetería y tostadería de especialidad en una comuna de la Región Metropolitana de Santiago de Chile.

Esta investigación se respalda tanto en documentación existente en Chile y el extranjero con respecto al mercado de las cafeterías de especialidad como también de información nueva generada a partir de los resultados de un estudio estadístico de carácter cuali-cuantitativo acerca de la opinión de los consumidores de café y de las cafeterías en Santiago, encuesta diseñada e implementada por el autor del presente trabajo y cuyos resultados en extenso se pueden observar en el Anexo A del presente documento.

Las etapas descritas en este modelo y plan de negocio se limitan a lo siguiente:

- Encuesta de opinión: limitada a personas mayores de 18 años, consumidoras de café y residentes en Chile entre los días 16 y 25 de mayo del año 2020.
- Estudio de mercado: contempla la visita a cafeterías de las comunas de Ñuñoa, Providencia y Santiago pertenecientes a la Región Metropolitana de Santiago de Chile. La elección de dichas comunas se debe a la mayor concentración de cafeterías en esas zonas.
- El Business Model Canvas: su realización no presenta iteraciones y se ha desarrollado a partir de la información obtenida de la investigación.
- Estudio de Factibilidad Financiera y Contable: flujo de caja proyectado para los primeros 5 años considerando un caso con financiamiento propio y otro con deuda. Además de presentar un análisis de sensibilidad para un caso económico favorable y otro desfavorable.

3.4. Limitaciones

Dentro de los aspectos que NO contempla el presente trabajo de investigación se encuentra:

1. La puesta en marcha de la cafetería y tostadería de especialidad
2. Establecer vínculos reales con caficultores, el análisis económico respecto a la importación de café se ha realizado con base la información obtenida a través del sponsor, así como también mediante conversaciones con otros expertos en el tema.

Capítulo 4

4. ANÁLISIS DEL MERCADO

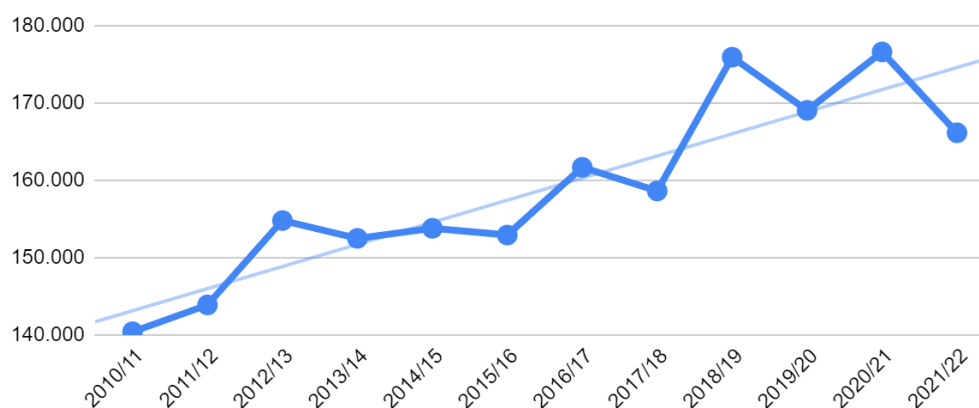
A continuación, se presenta un análisis del contexto nacional e internacional con respecto al consumo de café, principales consumidores, principales productores y efecto de la pandemia sobre la oferta y demanda del café.

4.1. Producción, Exportación, Importación y Consumo Per Cápita de Café en el Mundo

En la campaña 2021/2022, la producción mundial de café alcanzó los 166,2 millones de sacos (de 60 kilos cada uno), representando una disminución de un 5.9% frente a los 176,6 millones de sacos producidos en la campaña anterior (2020/2021). Esta caída se explicaría principalmente por la entrada al ciclo bienal de baja producción de café arábica en Brasil sumado a que la persistente sequía y las altas temperaturas en las principales regiones productoras en la última mitad de 2020 y principios de 2021 afectaron negativamente a la floración y al desarrollo de la fruta, reduciendo aún más los rendimientos (Foreign Agricultural Service/USDA, 2022). La Figura 1 muestra la evolución en la producción anual de café a nivel mundial.

Figura 1

Evolución anual en la producción total de café en el mundo



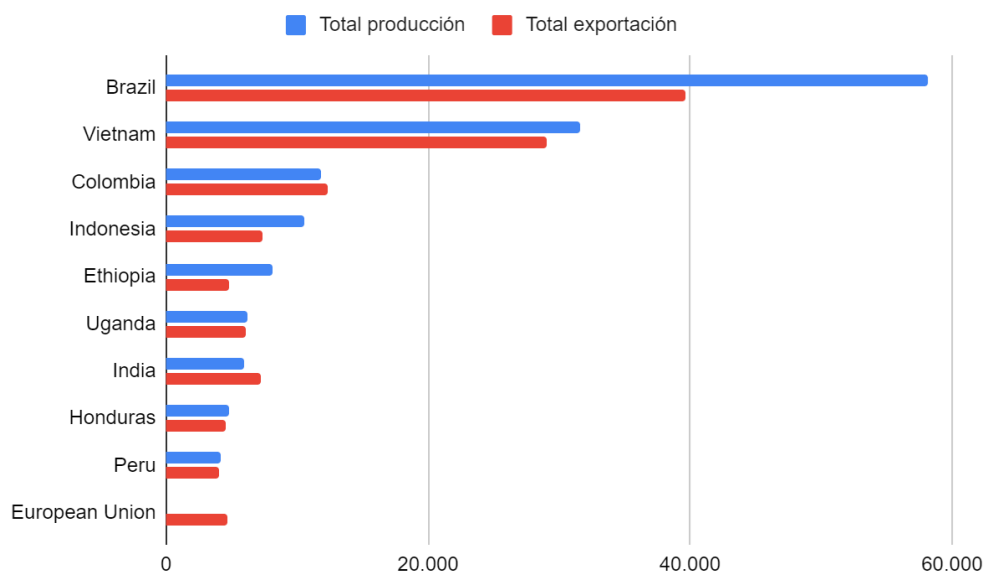
Nota. Monto en miles de sacos de 60 kilogramos. Elaboración propia a partir de informes de la USDA (United States Department of Agriculture).

Actualmente, el principal productor de café en el mundo es Brasil con el 35% de la producción total (41,7% de la producción total de arábica y 27,6% de la producción total de robusta), seguido de Vietnam con el 19% de la producción total pero cuyo fuerte es la producción

de café robusta (1,3% de la producción total de arábica y 38,7% de la producción total de robusta) y luego Colombia con el 7,1% de la producción total pero al contrario de Vietnam su fuerte es el café arábica (13,5% de la producción total de arábica y 0% de la producción total de robusta). Así mismo, en cuanto a las exportaciones, Brasil es el actual líder de mercado con un 27,6% de participación de total de mercado, le sigue Vietnam con un 20,2% de la participación total de mercado y luego Colombia con un 8,6% de la participación total de mercado. Se concluye a raíz de esta información que Brasil es una potencia mundial tanto en la producción como en la exportación de café y en sus dos variedades (arábica y robusta), pero, además, tiene un consumo aproximado del 7,4% de la producción mundial, transformándolo en uno de los países más consumidores de café en el mundo.

La Figura 2 muestra los principales productores y exportadores de café en el mundo:

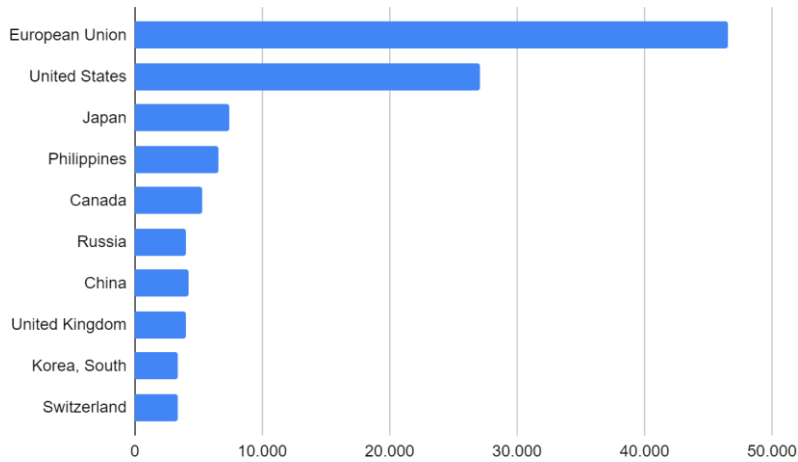
Figura 2
Ranking de países productores y exportadores de café



Nota. Monto en miles de sacos de 60 kilogramos. Elaboración propia a partir de informes de la USDA (United States Department of Agriculture).

Con respecto a las importaciones, la Unión Europea es quien lidera con un 33,4% del total, le sigue Estados Unidos con un 19,4% del total de las importaciones y luego Japón con un 5,3% del total de las importaciones. La Figura 3 muestra los principales importadores de café en el mundo:

Figura 3
Ranking de los principales países importadores de café

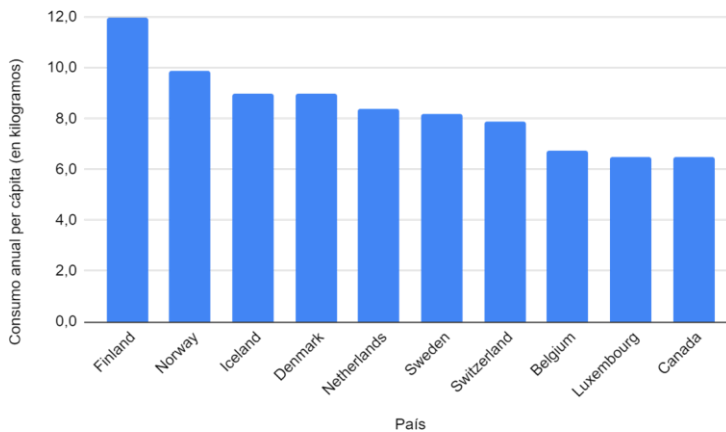


Nota. Monto en miles de sacos de 60 kilogramos. Elaboración propia a partir de informes de la USDA (United States Department of Agriculture).

Finalmente, en cuanto al consumo per cápita de café, el país con mayor consumo es Finlandia con 12 kilogramos de café per cápita en un año, le sigue Noruega con 9,9 kilogramos de café y luego Islandia con 8.99 kilogramos de café. Si bien, países como Estados Unidos y Brasil tienen una tasa de consumo alta, cuando se refiere a consumo per cápita quienes dominan este ranking son países pertenecientes al norte de Europa.

En la Figura 4 se presentan los 10 países con mayor consumo per cápita de café en el mundo para el año 2020:

Figura 4
Ranking de consumo de café anual per cápita



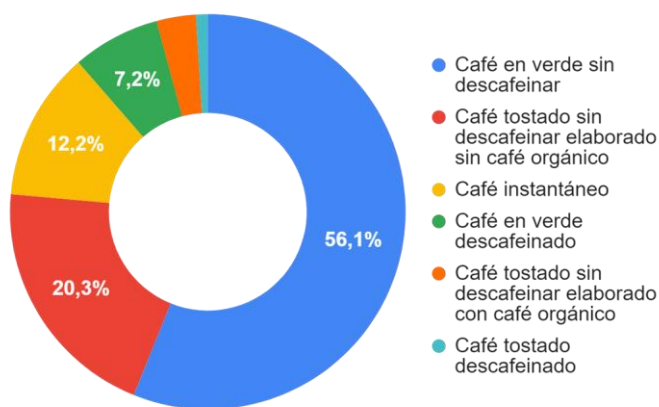
Nota. Elaboración propia a partir de datos obtenidos en el sitio web “<https://www.universitymagazine.ca/countries-that-consume-the-most-coffee-2020/>” por Jessica Brice, 2020.

4.2. Importaciones y Consumo de Café en Chile

Según datos de Aduanas de Chile, el monto de las importaciones de café en todos sus formatos para el año 2022 fue de 15.563.543 kilogramos o su equivalente de 259.400 sacos de 60 kilogramos, representando el 0,12% del total mundial de café importado para dicho año. Dentro de los formatos de café importados, se encuentra en primer lugar los granos de café en verde sin descafeinar, seguido del café instantáneo y luego los granos en verde descafeinados.

La Figura 5 representa la distribución porcentual de las importaciones de café en Chile para el año 2021 en todos sus formatos:

Figura 5
Tipos de café importados en Chile



Nota. Elaboración propia a partir de datos obtenidos del Servicio Nacional de Aduanas de Chile.

En cuanto al consumo per cápita:

Según datos de la OIC de la última década muestran que, en promedio, el consumo de café en Chile es solamente de 0,75 kg per cápita. Además, el país nunca produjo de verdad café, ya que carece en general del clima y la elevación necesarios. Sin embargo, Euromonitor informa que el consumo total de café aumentó drásticamente del 175% entre 2011 y 2018. (Fornero & Parra, 2021)

Actualmente, producto de la crisis económica mundial a raíz del Covid-19, el consumo per cápita de café disminuyó a 0,706 kg. No obstante, este decrecimiento no evitó que el café llegará a más hogares, e incluso el segmento C2 mostró un aumento en el nivel de consumo (Publimatech, 2022).

Capítulo 5

5. ANÁLISIS DEL ENTORNO

5.1. Entorno Externo

Para el análisis del entorno externo se lleva a cabo una encuesta de opinión acerca de las cafeterías de especialidad. Además, se realiza un análisis PESTEL, de las Cinco Fuerzas de Porter y se consideran dos de los nueve aspectos del Business Model Canvas los cuales corresponden elementos del entorno externo del negocio: el Segmento de Clientes y los Aliados Claves.

5.1.1. Encuesta de Opinión

Con el propósito de obtener información analítica sobre las preferencias del consumidor de café en Chile para su posterior uso en la confección del plan de negocio, entre los días 16 de mayo de 2022 y 1 de junio de 2022 se llevó a cabo una encuesta de opinión acerca de las cafeterías y el consumo en Chile.

5.1.1.1. Metodología

La metodología utilizada consistió en la aplicación de un formulario web de Google o “Google Forms” conformado por preguntas abiertas, cerradas y una mixta. Las preguntas abiertas corresponden a la identificación y caracterización demográfica del encuestado, la pregunta mixta busca capturar información más precisa acerca de qué bebida a base de café consume más el encuestado y dentro de las preguntas cerradas se aplicaron los siguientes subgrupos de tipos de preguntas:

- De elección única:
 - preguntas dicotómicas
 - ejemplo: “¿Conoces el concepto "café de especialidad"? Si/No”
 - preguntas politómicas
 - ejemplo: “¿Consumes café de especialidad? Si/No/No lo sé”
 - matriz de preguntas con escala numérica
 - ejemplo: “Clasifica cada uno de los siguientes aspectos de una cafetería según el nivel de importancia que para tí representen, en una escala del 1 al 5 donde 1 es muy irrelevante, 3 es indiferente y 5 es muy relevante”

- Preguntas de selección múltiple:
 - ejemplo: “Bajo el supuesto de que todas las cafeterías ofrecen la misma calidad en sus bebestibles y comestibles. ¿Cuáles serían los tres principales motivos por los cuales preferirías una cafetería por sobre otras? (elige las tres opciones que más te identifiquen)”

Con respecto al método de difusión, la encuesta fue difundida mediante el foro institucional de la Universidad de Chile en donde el principal target de ese canal son los estudiantes de dicha universidad y en una menor medida los profesores. Además, de forma paralela, la encuesta fue difundida mediante la red social Instagram a través de un “influencer” experto en café.

Con respecto al alcance geográfico de la encuesta, ésta fue desarrollada y difundida con el objetivo de ser respondida por personas mayores de edad (18 años) que viven en Chile y sin discriminar por sexo, nivel educacional ni nacionalidad. Con base en esto último, el tamaño muestral el cual considera a personas mayores de 18 años y pertenecientes al territorio nacional es de 14.439.909 personas para el año 2022. Considerando el tamaño poblacional, se recurre a la fórmula de estimación de tamaño muestral para poblaciones infinitas, pues se considera población infinita para los casos cuya población de estudio sobrepasa las 100.000 personas o elementos. La siguiente fórmula corresponde a la estimación del tamaño muestral para poblaciones infinitas:

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2}{4E^2},$$

donde n corresponde al tamaño muestral estimado, Z_{α} corresponde al estadístico para un nivel de confianza α del 95% de una prueba normal y cuyo valor de es 1,96 y E corresponde al error permitido el cual se ha fijado en un 5%. Para estos valores, el tamaño muestral recomendado es de 384 personas.

5.1.1.2. Análisis e Interpretación de Resultados

La encuesta fue respondida por un total de 427 personas, cantidad que sobrepasa el tamaño mínimo muestral recomendado. De esas personas, 425 pertenecen a Chile y las dos restantes pertenecen a Ciudad de México (México) y Zurich (Suiza).

A continuación, se presentan los principales resultados de la encuesta acompañados de un análisis e interpretación de estos. Además, los resultados se presentan de manera categorizada en tres dimensiones según el tipo de pregunta y de la información que se busca obtener. Las dimensiones son: Caracterización Demográfica, Tipo de Consumidor y Preferencias y Nivel de Consumo. Como se mencionó anteriormente, el principal objetivo de la encuesta es obtener

información relevante para la toma de decisiones con respecto a la creación del modelo y plan de negocio:

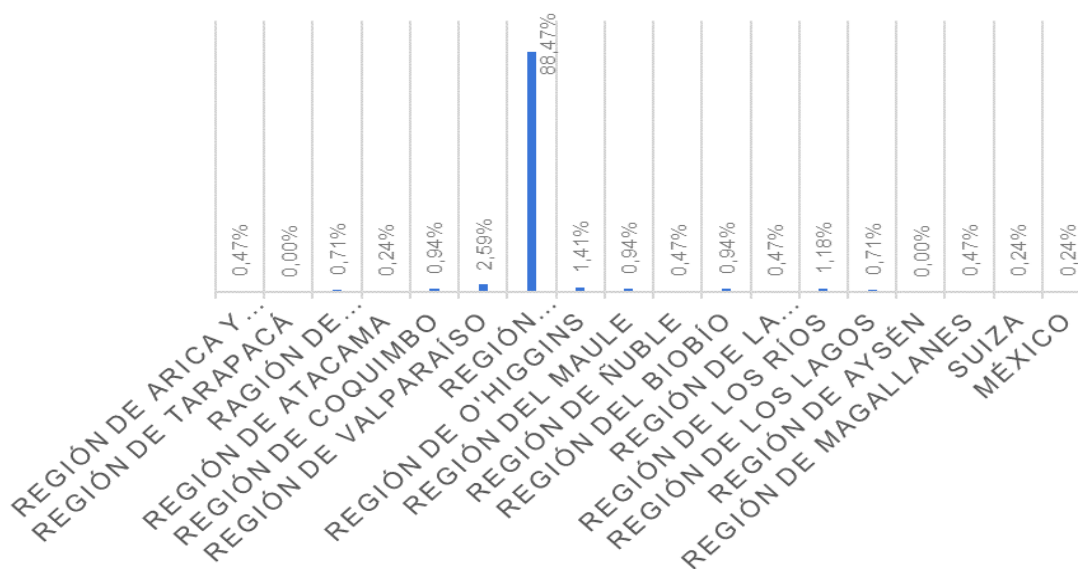
5.1.1.2.1. Caracterización Demográfica

En la Figura 6 se observa que la mayor cantidad de respuestas corresponden a personas que viven en la Región Metropolitana de Santiago representando un 88,47% de la muestra. Mientras que para la Región de Tarapacá y la Región de Aysén no se presentan respuestas. Además, se observa que existe una leve dispersión de los datos sobre las regiones inmediatamente anteriores y posteriores a la Región Metropolitana de Santiago.

Estos resultados indican que existe una alta centralización de las respuestas mostrando cierto nivel de heterogeneidad en la muestra.

Figura 6

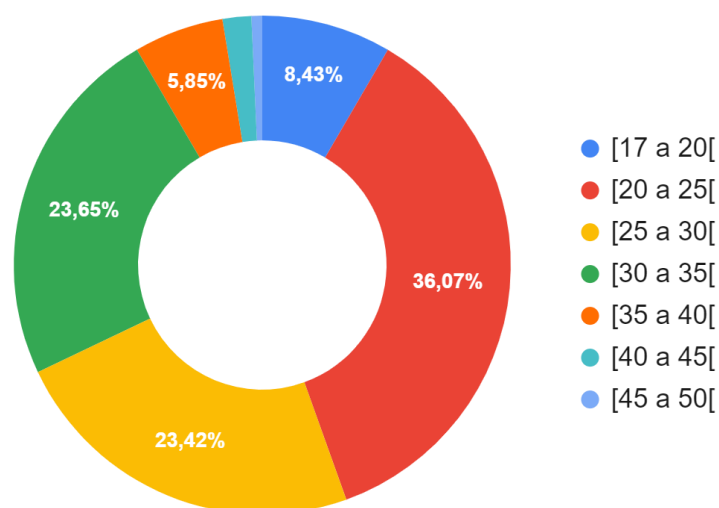
Distribución de las respuestas por región



Nota. Si bien la encuesta de opinión tuvo por objetivo ser respondida por personas residentes en Chile, dado el canal de difusión de ésta, se obtuvieron respuestas desde Suiza y México. Elaboración propia.

Con respecto a la edad de las personas que respondieron la encuesta, en la Figura 7 se aprecia que éstas se centran entre los 20 y 25 años representando el 36% del total de la muestra, seguido de personas en los rangos de 25 a 30 años y 30 a 35 años respectivamente con un 23% del total de la muestra para ambos casos. Por otra parte, el segmento con menor participación en la encuesta es el correspondiente al de los 45 y 50 años con el 0,7% del total de la muestra.

Figura 7
Distribución etaria de la muestra



Nota. Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta.

Estos resultados indican que del total de personas que participaron en la encuesta, la mayoría pertenece al segmento de adultez temprana que comprende de los 18 a los 40 años (Castillero et al., 2022).

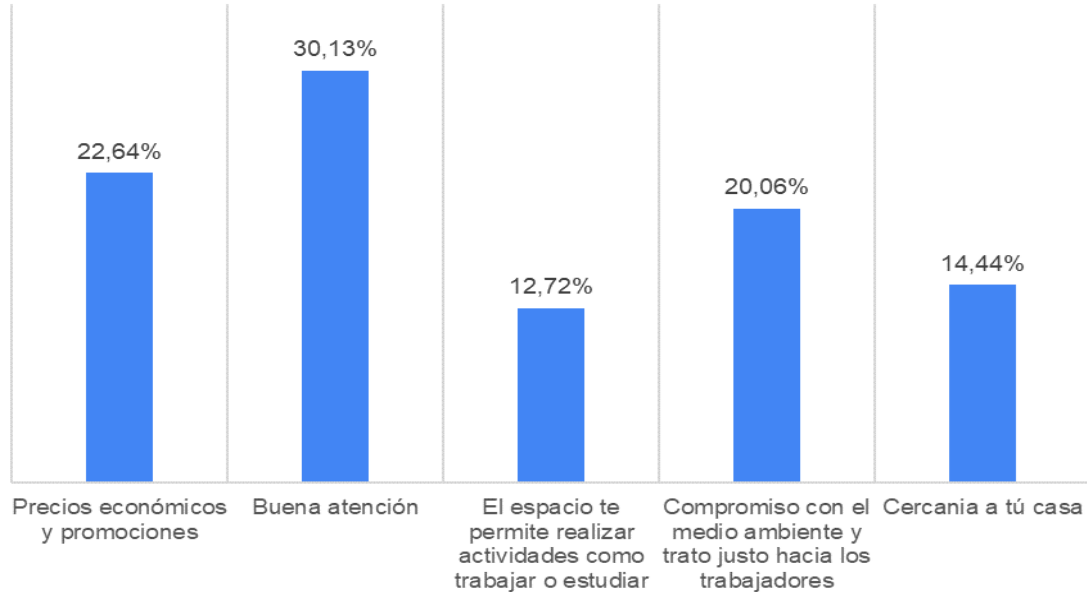
5.1.1.2.2. Tipo de Consumidor y Preferencias

La Figura 8 muestra las preferencias del consumidor con respecto a los siguientes ítems: precios y promociones, calidad en la atención, uso de espacios en la cafetería, compromiso con el medio ambiente y trato justo hacia los trabajadores, y cercanía a tú casa. Se observa que el ítem más valorado por los encuestados es la calidad en la atención con un 30% de la muestra, seguido del nivel de precios y promociones con un 22%. Por otra parte, el ítem menos valorado es el uso del espacio con un 12% del total de los encuestados.

Estos resultados indican que la calidad en la atención es el atributo más importante y valorado por el cliente. Esto por sobre el precio de los productos o promociones. También, para el consumidor, no es de mucha relevancia la cercanía que deba tener la cafetería a su hogar y menos aún que en ésta se use como un espacio para trabajar y/o estudiar.

Figura 8

¿Cuáles serían los tres principales motivos por los cuales preferirías una cafetería por sobre otras?



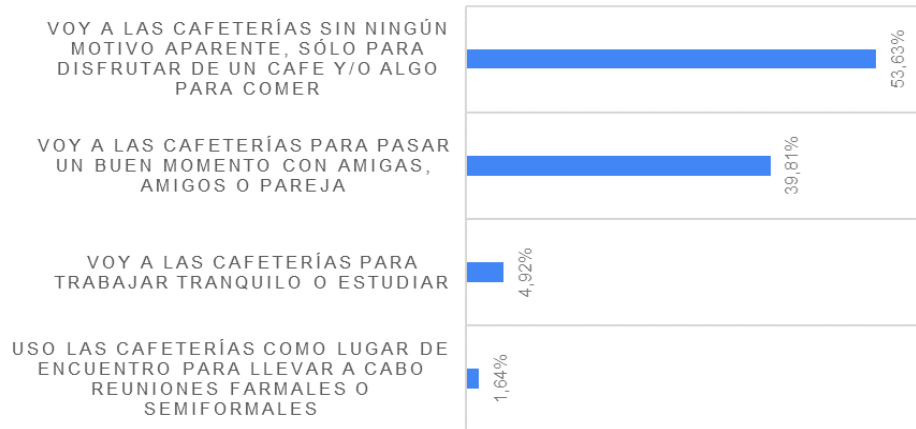
Nota. Esta pregunta fue diseñada bajo el supuesto de que todas las cafeterías ofrecen la misma calidad en sus bebestibles y comestibles. Además, se solicitó que el encuestado elija las tres opciones que más lo identifiquen con el objetivo de visualizar mayor variabilidad en las respuestas. Elaboración propia.

La Figura 9 muestra cuales son las preferencias del consumidor con respecto a la motivación lo hace ir a una cafetería. El 53% de los encuestados afirma asistir a las cafeterías sin ningún motivo en particular que no sea disfrutar de un buen café y/o comer algo, el 39% afirma asistir a las cafeterías para pasar un buen momento con amigas, amigos o pareja. Por otro lado, sólo el 1% de las personas encuestadas utiliza las cafeterías como lugar de encuentro para llevar a cabo reuniones formales o semiformales.

Estos resultados indican que el consumidor de café utiliza las cafeterías preferentemente con fines recreativos como por ejemplo el simple disfrute de tomar café y/o comer alguna preparación ya sea solo o en compañía de algún tercero. Esto por sobre un uso práctico como lo es el uso de la cafetería como lugar de trabajo, estudio o lugar para llevar a cabo reuniones de carácter formal o semiformal.

Figura 9

¿Cuál de las siguientes opciones te define más al momento de ir a una cafetería?



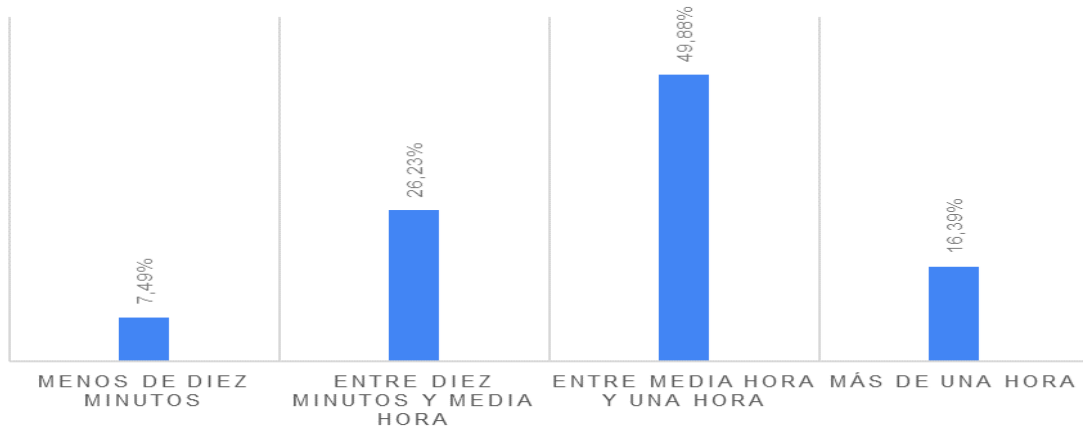
Nota. Elaboración propia.

La Figura 10 muestra el tiempo estimado que los encuestados suelen pasar en las cafeterías. Se puede observar que el 49% de las personas encuestadas pasan entre media hora y una hora en las cafeterías, mientras que solo el 7% de los encuestados pasa menos de 10 minutos en las cafeterías.

Estos datos indican que el consumidor de café permanece en la cafetería un tiempo prudente, consecuente con el tiempo estimado en consumir una preparación en base a café más un alimento sólido. Esto, según un estudio realizado por Starbucks España el cual señala que el 73% de las mujeres y el 65% de los hombres señalaron que el “*tiempo del café*” que se suele dedicar para consumir esta bebida es de más de 20 minutos (Fórum Cultural del Café, n.d.).

Figura 10

¿Cuánto tiempo sueles pasar en una cafetería?



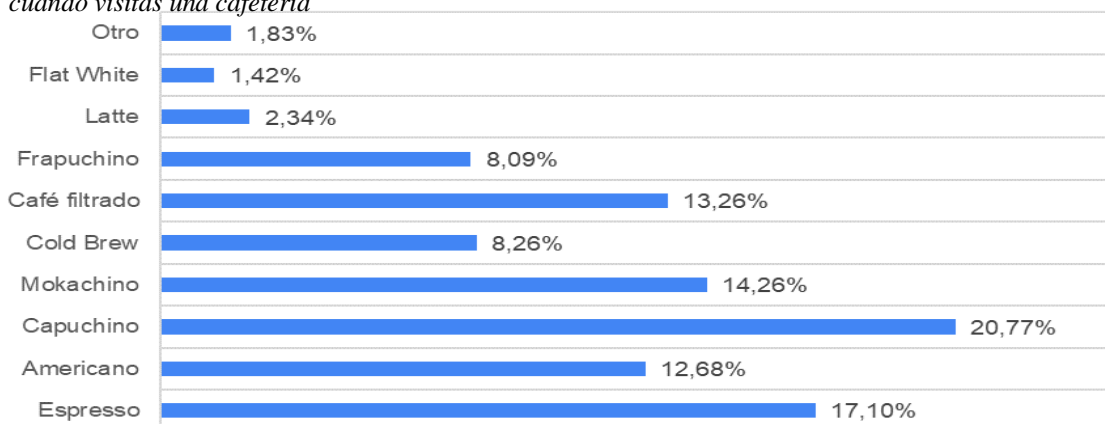
Nota. Elaboración propia.

En relación con las preparaciones a base de café que prefieren consumir los encuestados, en la Figura 11 se observa que el capuccino es la preparación preferida teniendo el 20% de las elecciones, seguido del espresso con un 17% y luego el mokachino con un 14%. Por otra parte, dentro de las preparaciones menos preferidas está el Flat White con un 1,4%. No obstante, se debe considerar que dentro de la opción “Otro” existen elecciones con aún menos preferencias.

Estos datos indican que, si bien, el Capuchino es la preparación preferida, el porcentaje de preferencias no dista mucho de otras preparaciones. Por ende, el consumidor de café es una persona que gusta de la variedad y no se centra exclusivamente en una única preparación.

Figura 11

Selecciona cuál o cuáles de las siguientes preparaciones a base de café sueles consumir cuando visitas una cafetería



Nota. En esta pregunta el encuestado tuvo la libertad de escoger más de una alternativa con el objetivo de generar una mayor variación en las respuestas. Además, se permitió al encuestado ingresar alguna otra respuesta en la opción “Otro”. Aquí, se observó respuestas tales como: ristretto, café helado, algunas variantes saborizadas del capuchino y el latte, lungo, espresso tonic, entre otros. Es importante señalar que la opción Flat White y Latte no se presentaron como alternativas, pero la cantidad de elecciones que tuvieron fueron altas al punto que el autor decidió reportarlas gráficamente. Elaboración propia.

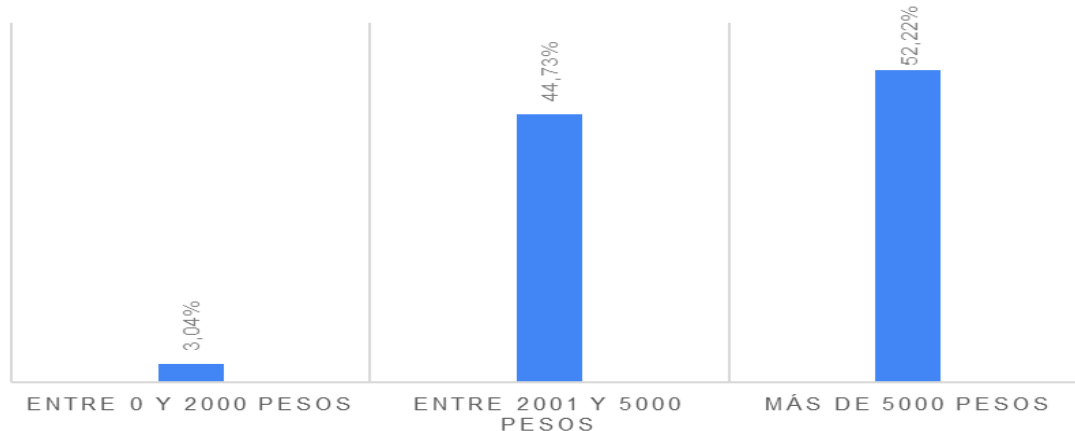
5.1.1.2.3. Nivel de Consumo

En cuanto al nivel de consumo en las cafeterías (ticket promedio), la Figura 12 muestra que el 52% de los encuestados suelen gastar más de 5 mil pesos chilenos, el 44% gasta entre 2 mil y 5 mil y el 3% de los encuestados gasta entre 0 y 2 mil pesos. Estos datos indican que más de la mitad de los consumidores de café en cafeterías suele gastar en más de un producto. O sea, es probable que acompañe su bebestible con algún comestible o también, que consuma más de un bebestible o más de un comestible. Esto es debido a que no hay preparaciones a base de café que supere los 5 mil pesos chilenos, así como también hay pocas preparaciones comestibles que superen los 5 mil pesos chilenos. Por otra parte, sólo el 3% de los encuestados gasta entre 0 y 2 mil pesos, este rango corresponde al cliente que compra un espresso, preparación que tiene un

valor aproximado de 1800 a 2000 pesos o que compra el comestible más económico que puede ser una galleta, un alfajor, un muffin, entre otros.

Figura 12

¿Cuánto dinero sueles gastar cuando vas a una cafetería? (sin incluir propina)



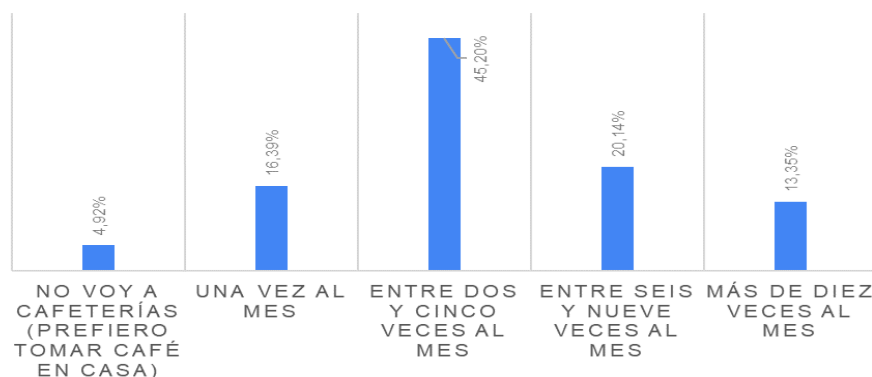
Nota. Los rangos escogidos en las alternativas otorgan una idea o acercamiento al mix de productos que el consumidor puede comprar. Elaboración propia.

La Figura 13 muestra la frecuencia de visitas a cafeterías por parte de los encuestados, en ella se observa que el 45% de estos asisten entre dos y cinco veces al mes, por otra parte, el 4,9% afirma no asistir a cafeterías prefiriendo consumir café en casa.

Estos resultados indican que, dentro de las personas encuestadas, existe una preferencia en consumir café en cafeterías por sobre consumir café únicamente en casa. Además, el segmento más elegido, contiene a las personas que eligen ir a las cafeterías una vez por semana.

Figura 13

Aproximadamente, ¿Cuántas veces visitas una cafetería en un mes?



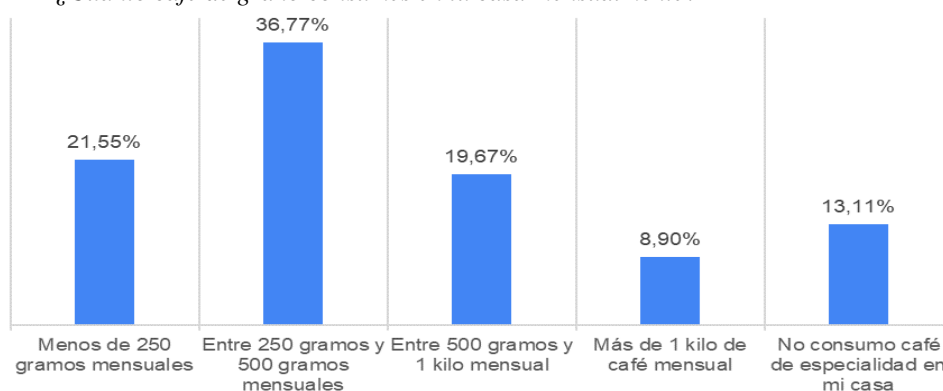
Nota. A diferencia de la primera opción, asistir a cafeterías no es excluyente con el consumo de café en casa. Elaboración propia.

La Figura 14 muestra el nivel de consumo de café de grano en el hogar. El 36% de la muestra consume entre 250 y 500 gramos de café, mientras que el 8% de la muestra consume más de 1 kilogramo de café. Por otro lado, el 13% de los encuestados afirma no consumir café en el hogar.

Estos resultados indican que el 87% de los encuestados consumen café de grano en el hogar, siendo este bebestible un elemento importante en la dieta de las personas encuestadas.

Figura 14

¿Cuánto café de grano consumes en tu casa mensualmente?



Nota. El café de grano al cual hace referencia esta pregunta mediante corresponde al café de grano comprado en cafeterías, tostaderías, supermercados o tiendas especializadas ya sea en formato de grano entero o grano molido. Elaboración propia.

5.1.1.3. Caracterización del Consumidor de Café de Especialidad a Partir de la Encuesta de Opinión

A partir de la información obtenida en la encuesta de opinión, el consumidor de café de especialidad tiene las siguientes características:

- Persona entre los 25 y 35 años.
- Frecuenta la cafetería entre dos y cinco veces al mes gastando un ticket promedio sobre los 5 mil pesos.
- Asiste a las cafeterías principalmente por temas de dispersión personal. Como por ejemplo disfrutar de un buen café y algo para comer, sólo o en compañía de amigos.
- Suele permanecer entre media hora y una hora en la cafetería.
- Sus dos bebidas favoritas son el capuchino y el espresso.

- Este cliente también consume café de grano en el hogar y utiliza entre 250 y 500 gramos de café mensuales.
- Con respecto a sus preferencias en torno a qué valora más en las cafeterías, se encuentra:
 - La amabilidad por parte de los vendedores y barista
 - La calidad y la variedad en las preparaciones a base de café
 - La prolijidad del barista en sus preparaciones
 - La calidad de los comestibles
 - Buen trato y sueldos justos para los trabajadores de la cafetería y tostadería

5.1.2. Macroentorno: Análisis PESTEL

El análisis PESTEL ayuda a definir los aspectos del macroentorno de la empresa de manera estratégica. Esto lo hace a través de un análisis en las siguientes dimensiones:

- Política
- Economía
- Sociedad
- Tecnología
- Ecología
- Legalidad

5.1.2.1. Factores Políticos

Chile posee un sistema político republicano, democrático y representativo, con un gobierno de carácter presidencial. El Estado está dividido en tres poderes independientes: Ejecutivo, Legislativo y Judicial. Además, Chile se caracteriza por ser un país líder a nivel regional en cuanto a estabilidad democrática, lo que garantiza un ambiente seguro para realizar negocios (*Sistema Político*, 2017).

El modelo económico - político chileno es el de una economía de mercado con fuerte énfasis empresarial. Esto es, protege fuertemente la libertad de emprendimiento y los derechos de propiedad, asignando al Estado un rol subsidiario y no empresarial. Conforme a ello, el Estado en Chile tiene un papel regulador en tanto a fallas de mercado (poder de mercado y existencia de mercados incompletos) y fallas sociales (pobreza, seguridad social, desigualdad). En consecuencia, Chile muestra un desarrollo institucional cuyo norte económico es entregar certeza jurídica y equidad de trato a todo el mundo empresarial. (Saavedra, 2014, pág 117)

Sin embargo, desde finales del año 2019 Chile ha tenido numerosas manifestaciones sociales, las que comenzaron con el llamado “estallido social” producto del descontento de una

parte de la sociedad con el estado y las garantías que este ofrece con respecto a temas como salud, educación y pensiones de vejez.

Este acontecimiento repercute sobre la decisión de dónde ubicar geográficamente la cafetería. Las manifestaciones ocurridas en el año 2019 se centraron en plaza Baquedano, también llamada plaza Dignidad como consenso entre las personas que están a favor del movimiento social, la magnitud de las manifestaciones repercutió negativamente al entorno más cercano y muchos locales comerciales tuvieron que cerrar permanentemente. Entre ellos una cafetería de especialidad. La decisión de dónde ubicar la cafetería debe considerar las rutas y los puntos de concentración de las manifestaciones, que, aunque de formas más aisladas siguen ocurriendo.

Con respecto a las organizaciones políticas que cumplen un rol facilitador para el desarrollo de las PYMES³ se cuenta con:

- CORFO (Corporación de Fomento de la Producción): principal organización enfocada en el desarrollo de startups, emprendimientos e innovación. Ya que está encargada de ejecutar las políticas gubernamentales en esta área. Todo por medio de herramientas e instrumentos, que van desde financiamiento para pequeños empresarios o talleres, hasta grandes eventos para emprendedores como es el caso de Startup Chile.
- SERCOTEC (Servicio de Cooperación Técnica): institución que promueve y apoya iniciativas pensadas especialmente para micro y pequeñas empresas, especialmente para fortalecer los procesos de gestión. Al igual que Corfo cuenta con seminarios, talleres y plataformas de financiamiento.
- FOSIS (Fondo de Solidaridad e Inversión Social): servicio pensado especialmente para emprendedores en situación de pobreza o vulnerabilidad que quieren mejorar su condición de vida. Para lograrlo cuenta con tres tipos de programas enfocados a emprendimiento, trabajo o habitación social.
- ANID (Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo, ex CONICYT): servicio encargado de administrar y ejecutar los programas e instrumentos destinados a promover, fomentar y desarrollar la investigación en todas las áreas del conocimiento, el desarrollo tecnológico y la innovación de base científico-tecnológica, de acuerdo con las políticas definidas por el Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación.

A partir de esta información se puede concluir que, si bien, emprender es un proceso complejo que requiere un alto nivel de planificación y capital económico, existen organizaciones dedicadas a impulsar la creación de PYMES ya sea mediante el acceso a fondos de capital como también mediante asesoramiento experto y capacitación. La existencia de organismos de esta naturaleza representa una oportunidad para el negocio en cuanto al acceso a fuentes de financiamiento, capacitación y otros recursos.

³ PYMES: Pequeñas y Medianas Empresas

5.1.2.2. Factores Económicos

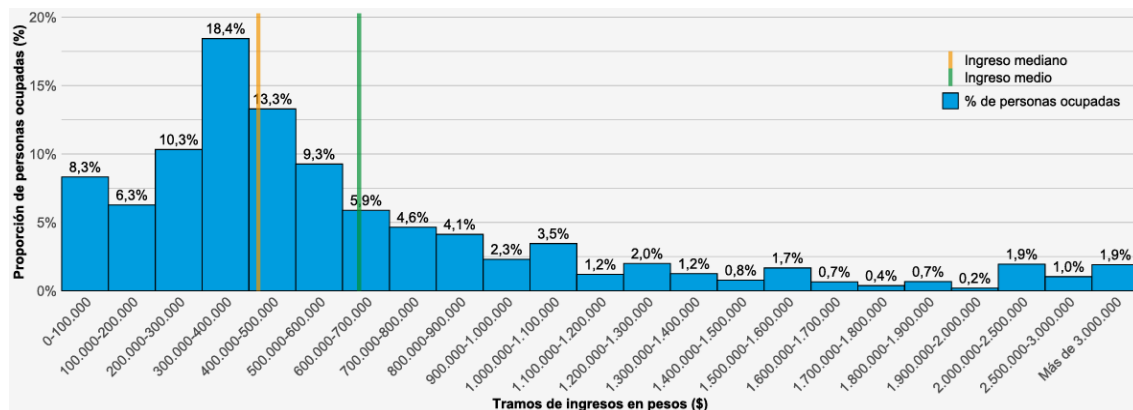
Chile es la quinta mayor economía de América Latina en términos de producto interno bruto nominal y en cuanto al PIB a precios de paridad de poder adquisitivo (PPA). Posee el PIB per cápita más elevado de América Latina y pertenece a la categoría de países de ingresos altos (Gobierno de Chile, n.d.). Sin embargo, existe una marcada desigualdad en los ingresos que sitúa a Chile dentro de los países con mayor desigualdad salarial, con un índice Gini para el año 2020 de 0,449 (Banco Mundial, n.d.), en donde el valor extremo cero indica una perfecta igualdad salarial mientras que el qué valor extremo uno indica una perfecta desigualdad, Chile es el país número 140 de 168 compartiendo lugares con países principalmente africanos.

Tener tan buen PIB per cápita y a la vez un índice de desigualdad tan elevado indica la existencia de segmentos socioeconómicos correspondientes a personas o familias multimillonarias. Esto se confirma según el informe World Inequality Report de 2022, el cual señala que el 1% más rico de Chile concentra el 49,6% de la riqueza total del país (Fontbona, 2022).

Actualmente el ingreso mínimo mensual es de \$410.000 pesos brutos. Por otra parte, un estudio de la Fundación Sol señala que 7 de cada 10 trabajadores gana menos de \$635.000 líquidos y sólo el 20,4% más de \$850.000 líquidos. Asimismo, 54,7% de los ocupados no podría sacar a una familia promedio de la pobreza (El Mostrador, 2021).

La Figura 15 muestra gráficamente cómo están distribuidos los ingresos en Chile en el año 2020.

Figura 15
Personas ocupadas según tramos de ingresos, 2020



Nota. Los tramos de ingresos fueron construidos de tal forma que el límite inferior de cada uno incluya el valor indicado y el límite superior no lo incluya. Adaptado de *Síntesis de Resultados Encuesta Suplementaria de Ingresos* (p. 7), por Instituto Nacional de Estadística, 2020.

Conocer el nivel y la distribución de los ingresos en Chile es relevante para poder, en conjunto con otros estudios, realizar una correcta segmentación del cliente objetivo y con esto crear un plan de marketing apropiado para este segmento.

Un evento que ha traído consecuencias en la economía chilena y mundial es la pandemia producto del COVID-19. Consecuencia de ésta, se ha registrado un aumento en la tasa de desempleo cuya cifra alcanzó el 13% en mayo del año 2020. No solo eso, además del incremento en la tasa de desempleo, hubo una disminución en los ingresos: “según datos del INE, un 28% de los ocupados declaró una reducción de sus ingresos laborales durante 2020” (Villanueva & Espinoza, 2021) siendo los trabajadores sin estudios de educación superior los más afectados. Actualmente, la cifra de desempleo ha bajado al 7,8%, cifra cercana pero no menor a la existente previo a la pandemia la cual fue de un 7,0% (Instituto Nacional de Estadística, 2020).

Con respecto a las proyecciones nacionales:

Se prevé que el crecimiento se desacelere bruscamente hasta el 1,4% en 2022 y el 0,1% en 2023. La elevada inflación, condiciones financieras más restrictivas y la retirada de medidas fiscales extraordinarias limitarán el consumo de los hogares. El endurecimiento de las condiciones financieras y la incertidumbre en torno a la nueva Constitución probablemente frenarán la inversión de las empresas. La inflación se moderará a partir de 2023, pero continuará en niveles elevados debido al impacto en los precios del petróleo del embargo de la UE a Rusia. (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2022)

Conocer las tasas de desempleo, así como también los niveles de crecimiento del país permite tomar medidas preventivas particularmente en estimaciones de demanda en un mediano y corto plazo.

5.1.2.3. Factores Sociales

Chile es un país con una compleja estructura social. Esto se debe principalmente al alto nivel de desigualdad socioeconómica existente. Actualmente en Chile existe una clasificación propuesta por la Asociación de Investigadores de Mercado y Opinión Pública (AIM) que agrupa a los segmentos socioeconómicos chilenos en siete grupos (AIM Chile, 2019): AB, C1a, C1b, C2, C3, D y E, siendo el segmento AB el de mayor poder adquisitivo en donde el 1,8% de la población chilena tiene un ingreso promedio de aproximadamente siete millones de pesos. Y en el otro extremo de la clasificación, el segmento E, representa al sector más vulnerable en donde el 18% de la población tiene un ingreso promedio de 360 mil pesos chilenos, monto menor al ingreso mínimo en Chile y cercano al valor que demarca la línea de la pobreza, cuyo valor es \$201.230 pesos chilenos. Descripción de los segmentos en Anexo B. Esta segmentación contempla de forma implícita las siguientes variables: ingreso per cápita equivalente según tamaño del hogar, educación formal alcanzada por el principal sostenedor del hogar y la ocupación del principal sostenedor del hogar.

La importancia de esta forma de clasificación para el presente trabajo de investigación es poder conocer las características propias de cada segmento y con base en eso clasificar cual o cuales corresponden al target del negocio. Por otra parte, la información de cada segmento permite definir de forma más precisa las estrategias de marketing a utilizar.

Un estudio realizado por el Ministerio de Desarrollo Social y Familia el cual clasifica a las comunas de la región Metropolitana de Chile mediante un índice de prioridad social, medido en las dimensiones de salud, educación e ingresos, señala que las comunas con menor prioridad social, o sea, que requieren una menor intervención dada su situación en las dimensiones descritas anteriormente, son: Ñuñoa, La Reina, Lo Barnechea, Providencia, Las Condes y Vitacura (Ver Anexo C).

Por otra parte, un estudio realizado por la Cámara Chilena de la Construcción en conjunto con el Instituto de Estudios Urbanos Territoriales la Universidad Católica muestra, mediante el Índice De Calidad de Vida Urbana (ICVU), cómo están posicionadas las distintas comunas de la región Metropolitana de Santiago con respecto a seis dimensiones de calidad de vida urbana: Vivienda y Entorno, Salud y Medio Ambiente, Condiciones Socioculturales, Ambientes de Negocios, Condiciones Laborales y Conectividad y Movilidad. Los resultados del estudio muestran que las comunas con un índice alto de calidad de vida son: Vitacura, Providencia, Las Condes, Ñuñoa, Lo Barnechea, Santiago, La Reina y Macul. Ver Anexo D.

Finalmente, existe un fenómeno que ha tomado fuerza en los últimos años y que es un aumento masivo de la población migrante, la cual, para diciembre del año 2020 ya contaba con una cantidad de 1.462.103 personas provenientes de países como: Venezuela, Perú, Haití, Colombia, Bolivia y Argentina, entre otros (SJM, 2020). Actualmente este fenómeno migratorio ha sido denominado por los medios de comunicación como una crisis migratoria dada la falta de regulación de ingresos ilegales por pasos fronterizos no habilitados como por la cantidad de ingresos en un corto periodo de tiempo, generando serios problemas de capacidad de asistencia para estas personas en los pueblos fronterizos, así como también en las ciudades de destino.

A partir de esta información, se puede concluir que, existen comunas mejor evaluadas para la apertura de la cafetería y tostadería de especialidad. Además, el intercambio cultural con personas extranjeras puede representar una oportunidad para el desarrollo del café de especialidad en Chile. Esto debido a que países como Colombia y Perú, tiene una fuerte tradición cafetera tanto en producción como en consumo.

5.1.2.4. Factores Tecnológicos

Según datos de la Oficina de Productividad y Emprendimiento Nacional (OPEN), en el año 2017 Chile ocupaba el puesto número 56 entre 177 países en cuanto al Índice de Desarrollo Tecnológico, subiendo 3 posiciones respecto al año anterior y ubicándose en el segundo lugar de la región detrás de Uruguay (OPEN, 2019). Este índice considera variables del área de las telecomunicaciones tales como el acceso o suscripción a telefonía móvil, uso de internet fijo o

móvil y por otra parte considera el nivel de suscripción a centros de educación secundaria y terciaria.

La Tabla 1 muestra la cantidad de suscripciones y la cantidad de tráfico de internet registrados en el año 2020 y 2021 con respecto a los principales servicios de telecomunicaciones disponibles en Chile. Se puede observar un incremento en todos los servicios excepto la telefonía fija en donde hubo un decrecimiento del 2,2%. Un análisis de los resultados indica que, si bien hubo un incremento en la cantidad de suscriptores de internet móvil en el año 2021 con respecto al año anterior, hubo también un decrecimiento del 20,4% en la cantidad de suscriptores de redes 3G lo que se puede explicar por un posible recambio tecnológico de la red 3G a la 4G. Con respecto al decrecimiento de la telefonía fija, esta se puede explicar por lo poco práctico que es hoy en día tener un teléfono fijo en un hogar. Por otro lado, la data muestra que cada año aumenta la cantidad de suscripciones a teléfonos móviles los cuales son sustitutos perfectos y mejores debido a la versatilidad que estos dispositivos tienen con respecto a los teléfonos de red fija. En cuanto al tráfico de datos, su incremento tanto en internet móvil como en internet fijo puede tener muchas explicaciones, dentro de ellas son importante recalcar la nueva tendencia al home office el cual además de requerir una conexión a internet para realizar las labores diarias, también se debe considerar el uso de internet para llevar a cabo reuniones virtuales, lo que implica un uso mayor de datos. Por otra parte, también está el incremento en el uso de servicios de streaming en donde entre el año 2020 y 2021 se registró un aumento del 23% en el uso de streaming a nivel nacional y de un 14% para la Región Metropolitana de Santiago (Agenda País, 2022).

Tabla 1
Resumen de principales servicios de telecomunicaciones

Servicio	Unidad	4T-2020	4T-2021	Variación interanual
Internet fija	Miles	3802	4284	12,70%
Internet móvil (3G+4G)	Miles	20543	22598	10,00%
4G	Miles	18582	21020	13,10%
Internet móvil (tráfico)	Miles de Tera Bytes	2927,7	3839,3	31,10%
Internet fijo (tráfico)	Miles de Tera Bytes	16566,2	22393,5	35,20%
Telefonía fija	Miles	2568	2511	-2,20%
Telefonía móvil	Miles	25068	26572	6,00%
TV Pago	Miles	3272	3444	5,30%

Nota. Valores expresados en suscripciones, excepto en las variables de tráfico de datos, en donde el usuario puede tener más de una suscripción contratada. Suscripciones obtenidas en el mes de diciembre del año 2020 y 2021.

Tabla obtenida de *Resumen Ejecutivo Período de Gobierno Diciembre 2017 - Diciembre 2021* (p. 9), por Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones-Subsecretaría de Telecomunicaciones, 2022.

Además, el ex Subsecretario de Telecomunicaciones, Francisco Moreno señala lo siguiente:

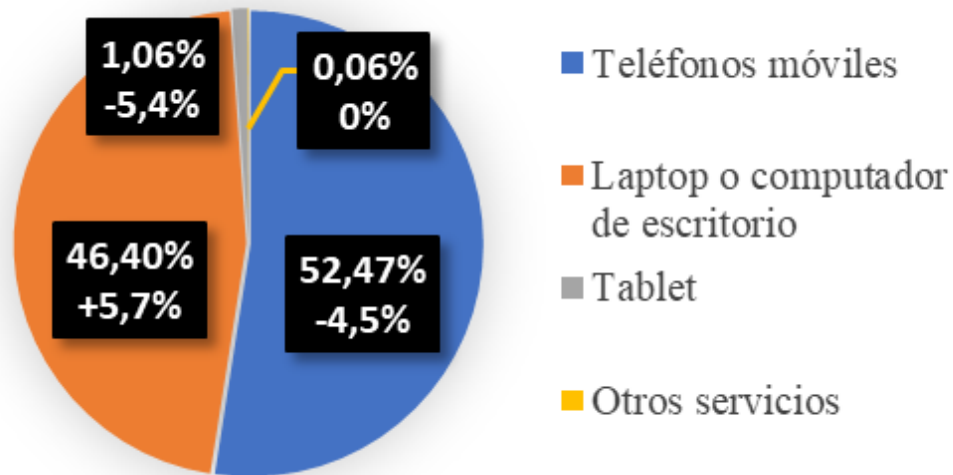
Durante el gobierno del presidente Piñera, hemos desplegado proyectos de infraestructura digital que nos permiten confirmar que sentamos las bases para la conectividad total de Chile. Hoy el 5G es una realidad en nuestro país, convirtiéndose en

el primero de la región en desplegar esta quinta generación de tecnología en todo el territorio. (SUBTEL, 2022)

A partir de esta información se puede concluir que Chile cuenta con la cobertura necesaria para avanzar en temas de digitalización. Sin embargo, un estudio realizado por Corfo, la Cámara de Comercio de Santiago y la consultora PMG Business Improvement, midió el comportamiento de las empresas y PYMES en variables culturales y adopción digital durante el año 2021 en cuyo resultado se alcanzó los 52 puntos en una escala de 0 a 100, ubicando el progreso de las organizaciones en el nivel ‘Intermedio Digital’ por segundo año consecutivo (CCE, 2021). Esta información da a entender de que aún hay que avanzar en materias de digitalización e iniciativas como la *Estrategia de Transformación digital Chile Digital 2035* busca cumplir ese propósito de digitalización en Chile bajo una mirada de largo plazo.

En lo que respecta al uso de internet móvil y las redes sociales, la Figura 16 muestra la participación del tráfico según tipo de dispositivo. Más de la mitad del tráfico web en Chile proviene de celulares (52%) y el 46% de laptop y ordenadores. Sin embargo, mientras que las conexiones vía teléfonos móviles han disminuido un -4,5% entre los años 2020 y 2021, las que se realizan a través de laptops han crecido en un +5,7%. Esto no quiere decir necesariamente que la cantidad de suscripciones a internet móvil haya disminuido, más bien, se puede atribuir a una tasa mayor de suscripciones de internet fija lo que genera este efecto.

Figura 16
Participación del tráfico web proveniente de dispositivos



Nota. Porcentaje de todos los sitios web que pueden cargar desde cualquier dispositivo. Adaptado de *Estadísticas de la situación digital de Chile en el 2021-2022*, Branch (<https://branch.com.co/marketing-digital/estadisticas-de-la-situacion-digital-de-chile-en-el-2021-2022/>)

Por otra parte, en los últimos años se ha reconocido la importancia del uso de fuentes de energía renovables siendo Chile un país con un gran potencial de crecimiento en esa área. Las reducciones en los costos, así como los programas estatales que buscan fomentar el uso de paneles fotovoltaicos han llevado a más personas a adoptar estas tecnologías. Además, modificaciones a la ley como lo es la actual ley de Netbilling permite a quienes utilizan sistemas de autogeneración de energía eléctrica a través de paneles fotovoltaicos poder inyectar los excedentes de energía a la red eléctrica obteniendo así beneficios económicos expresados en descuentos en la boleta de la luz.

Con respecto a la tecnología aplicada a la industria del café, existe una fuerte inversión en I+D aplicado al mejoramiento de la genética del cafeto, la mejora en su productividad, la creación de nuevas variedades mediante cruza y alteraciones genéticas, mejoras en los procesos de riego tecnificado, creación y mejora de métodos experimentales para la post cosecha del café, por ejemplo, procesos anaeróbicos de fermentación. Sin embargo, dicha inversión ocurre en los países productores de café de especialidad en donde la calidad del grano es tan importante como el volumen de producción. No obstante, en Chile, una vez importado el grano en verde, el proceso de tueste del café requiere mucho conocimiento y experimentación. La existencia de máquinas tostadores compatibles con softwares para el control y gestión del tueste de café tales como “Artisan” o “Cropster” permiten al tostador realizar un trabajo minucioso, metódico y de mejora constante, generando valor al obtener el mejor resultado posible para cada variedad de café.

El nivel actual de desarrollo en temas de digitalización permite tomar decisiones relacionadas a elementos del modelo de negocios relacionado a los canales de comunicación con el cliente. Además, la existencia de softwares para la gestión del tueste del café representa una oportunidad para optimizar uno de los procesos más importantes del negocio, el tueste del café. Por lo que se debe contemplar su uso dentro del plan de operaciones del negocio.

5.1.2.5. Factores Ecológicos

Actualmente, Chile tiene muchos desafíos en temas de cuidado al medio ambiente. Entre las principales problemáticas se encuentran:

1. **Crisis Hídrica:** Según un estudio realizado en el año 2019 por World Resources Institute del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, Chile ocupa el puesto número 18 en cuanto a los países con problemas de escasez hídrica, ubicándose en el segundo nivel denominado “estrés hídrico alto”
2. **Contaminación Atmosférica:** A nivel nacional, el sector residencial representó el 94% de las emisiones de MP2,5⁴ del año 2017, debido al uso de leña para calefacción y cocción de alimentos, las que se distribuyeron de manera diferenciada a lo largo del país.

⁴Se denomina MP2,5 al Material Particulado en suspensión con un diámetro de 2,5 micras. La materia particulada incluye sustancias químicas orgánicas, polvo, hollín y metales.

Luego se encuentran las emisiones de los sectores industria y energía (Huneus et al., 2020, p. 20).

3. **Amenazas a la Biodiversidad:** De acuerdo a las Naciones Unidas en su *Agenda de Desarrollo Sostenible al 2030*, no es posible superar la pobreza, el hambre y la desigualdad si, entre otros, no se avanza seriamente en la protección y uso sostenible de la biodiversidad y los recursos naturales (Ministerio del Medio Ambiente, 2018, p. 13).
4. **Contaminación por Residuos Sólidos:** Cerca de 20 millones de toneladas de residuos se generaron durante 2020 en Chile. De estos, el 96,9% equivale a residuos no peligrosos y el 3,1% a residuos peligrosos. Del total de residuos no peligrosos generados, el 79% fue eliminado y el 21% valorizado. Los residuos son eliminados principalmente en rellenos sanitarios y vertederos. Si bien los rellenos sanitarios son instalaciones que cumplen las exigencias sanitarias y ambientales, los países cada vez se enfrentan a más desafíos en la gestión de sus residuos, debiendo potenciar la prevención y la valorización, donde todo residuo potencialmente valorizable deberá ser destinado a tal fin evitando su eliminación.

La industria de las cafeterías de especialidad en Chile no está al margen de los temas medioambientales. Pese a que los residuos de las cafeterías representan un volumen marginal con respecto a industrias más grandes como la minera, salmonera, textil, entre otras. Existe un deber ético con respecto a respetar la cadena de valor de un producto que en su origen se emplearon mecanismos para impactar lo menos posible al medio ambiente. Todo esto sin considerar el hecho de que el cuidado al medio ambiente está implícito en la propuesta de valor del modelo de negocio. El uso de la borra del café aparte de generar un impacto positivo en el medio ambiente producto de la reutilización, puede generar valor en negocios como la cosmética natural a través de su uso como exfoliante, como mascarilla, o como ingrediente para cremas. En el negocio de la jardinería y el hogar, la borra del café actúa como un excelente repelente de mosquitos, hormigas y caracoles, también se puede usar para compostaje, para eliminar malos olores, como tinte natural y finalmente como elemento abrasivo para el lavado de sartenes, ollas y bandejas de cocina. La inclusión de esta estrategia para el cuidado del medio ambiente en conjunto de otros elementos que ayuden a disminuir el consumo eléctrico y de plásticos son importantes para el desarrollo del presente modelo de negocio.

5.1.2.6. Factores Legales

El modelo económico del negocio está orientado a la venta de un servicio gastronómico. Y como tal, existen regulaciones de importación, consumo y venta de alimentos en la legislación que deben ser considerados. Los organismos que se encargan de otorgar los permisos correspondientes son la SEREMI de Salud⁵, el SAG⁶ y Aduanas de Chile.

⁵ El SEREMI de Salud o Secretarías Regionales Ministeriales de Salud son Unidad pertenecientes al Ministerio de Salud el cual tiene por objetivo asegurar a todas las personas el derecho a la protección en salud ejerciendo las funciones reguladoras, normativas y fiscalizadoras que al Estado de Chile le competen (MINSAL, n.d.).

⁶ El SAG o El Servicio Agrícola y Ganadero, es un organismo público del Estado de Chile, encargado de apoyar el desarrollo de la agricultura, los bosques y la ganadería, a través de la protección y mejoramiento de la salud de los animales y vegetales (*¿Qué Es Y Qué Hace El SAG?*, n.d.).

La principal regulación sanitaria de producción y venta de alimentos corresponde al decreto N° 977/96 el cual establece las condiciones sanitarias a que deberá ceñirse la producción, importación, elaboración, envase, almacenamiento, distribución y venta de alimentos para uso humano, así como las condiciones en que deberá efectuarse la publicidad de los mismos, con el objeto de proteger la salud y nutrición de la población y garantizar el suministro de productos sanos e inocuos (*DECRETO 977, 1997*).

Con respecto a la internación de alimentos a Chile están involucrados Aduanas de Chile y el SAG. El primero, mediante el decreto con fuerza de LEY 329 que en su primer artículo señala:

El Servicio Nacional de Aduanas es un Servicio Público dependiente del Ministerio de Hacienda, encargado de vigilar y fiscalizar el paso de mercancías por las costas, fronteras y aeropuertos de la República, de intervenir en el tráfico internacional para los efectos de la recaudación de los impuestos a la importación, exportación y otros que determinen las leyes, y de generar las estadísticas de ese tráfico por las fronteras, sin perjuicio de las demás funciones que le encomienden las leyes. (DECRETO 329, 1979)

Y el SAG mediante la LEY 18755 señala que el “Servicio tendrá por objeto contribuir al desarrollo agropecuario del país, mediante la protección, mantención e incremento de la salud animal y vegetal” (*LEY 18755, 1989*). Esto significa que cumple un rol fiscalizador ante la entrada de especies animales y vegetales a Chile con el fin de proteger la flora y fauna del país ante amenazas como plagas, virus, bacterias y la introducción de especies exóticas. Y mediante la LEY 20.089, se establecen los requisitos y metodología de certificación y a su vez, indica las validaciones de los productos importados para su comercialización en el país (*LEY 20.089, 2006*).

En relación con las leyes laborales, se debe considerar la normativa regulatoria vigente del personal a contratar, la cual está sujeta a las bases del Código del Trabajo. El decreto con fuerza de LEY N°1 del año 2002 establece la jornada de trabajo, descanso, turnos, definiciones de trabajos, entre otros puntos que se deben tener presentes al momento de definir el plan de negocio de cafetería y tostadería de especialidad.

Con respecto al funcionamiento del establecimiento, es fundamental contar con los permisos municipales correspondientes para el ejercicio de la actividad comercial, estas patentes son específicas para la actividad a ejercer, se renuevan anualmente y su valor varía dependiendo de la comuna en la que esté ubicado el establecimiento y el monto de capital propio declarado ante el Servicio de Impuestos Internos.

En el año 2014 y a raíz de la promulgación de la Ley N° 20.659, se crea la Unidad de Registro y Sociedades, la cual tiene por finalidad facilitar la constitución, modificación y disolución de cualquier sociedad constituida en Chile a través de la página web www.registrodeempresasysociedades.cl, dentro de los requisitos esenciales para operar la aplicación, se encuentran:

- En el caso de personas naturales, ser mayores de 18 años o menores adultos con autorización especial conferida por la justicia ordinaria, y tener RUT
- Contar con clave única del Servicio de Registro Civil
- Contar con una firma electrónica avanzada personal

Este portal está vinculado con el Servicio de Impuestos Internos, lo que minimiza los trámites de inicio de actividades ya que se gestiona automáticamente, a su vez, también es posible continuar, en este mismo portal, con los registros propios de marca y dominio de página web, los cuales se comunican directamente con la página www.nic.cl.

Para la puesta en marcha del modelo y plan de negocio es crucial contar con el cumplimiento de todos los aspectos legales. Estas leyes deben considerarse dentro de las distintas unidades funcionales del negocio y su cumplimiento es la base para validar el trato justo hacia los trabajadores, aspecto que es parte central de la propuesta de valor del modelo de negocio.

5.1.2.7. Conclusiones

A partir del presente análisis se puede concluir que existe un macroentorno favorable para la creación de una cafetería y tostadería de especialidad. Pese a las condiciones de crecimiento económico actual producto de los efectos de la pandemia en Chile y el mundo. La existencia de políticas que propician los emprendimientos a través de organizaciones que ofrecen opciones de asesorías y financiamiento, el contar con la presencia de segmentos económicos de interés para el negocio, la existencia de tecnologías que facilitan la gestión de las cafeterías y tostaderías en paralelo al nivel de digitalización actual que tienen las personas en Chile, la existencia de leyes que presentan un marco regulador ordenado y finalmente la oportunidad de desarrollar un negocio marcado por la sustentabilidad y protección al medio ambiente son algunas de las ventajas que se pueden aprovechar del entorno para la puesta en marcha de una cafetería y tostadería de especialidad.

5.1.3. Atractivo de la Industria: Cinco Fuerzas de Porter

Para el presente trabajo es fundamental contar con el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter determinantes del sector, ya que proporciona información relevante y un marco de análisis para la creación del plan de negocio, particularmente del plan de operaciones y marketing. Para cada una de las fuerzas se ha determinado el nivel de intensidad de ésta mediante la siguiente escala: Baja- Media- Alta

5.1.3.1. Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores

Desde un punto de vista económico y bajo el supuesto de empresa entrante al mercado, la barrera de entrada para esta industria es mediana, ya que requiere un cierto nivel de inversión inicial en activos, principalmente en la tostadora, máquinas de espresso y molinillos de café. Además, se debe invertir en infraestructura, capacitación del personal y tecnología. También se debe contar con los permisos sanitarios correspondientes al tipo de giro de la empresa. Sin dejar de lado el gasto en publicidad.

Bajo el supuesto de la entrada al mercado de otros nuevos competidores, la amenaza con respecto a la migración de clientes es alta en la medida en que la firma entrante ofrezca un producto y servicio de similares características al ofrecido. Hay que considerar que una característica del consumidor de café de especialidad es que valora mucho la calidad del café y la atención del personal, es por eso que es primordial mantener estas variables lo más altas posibles. De manera inversa, si se logra ingresar al mercado de manera exitosa, existen altas probabilidades de captar clientes por los mismos motivos explicados anteriormente.

Es importante señalar una dificultad adicional que las firmas entrantes deben superar, y es la creación de relaciones comerciales para abastecerse de café y de los alimentos que comercializarán. Establecer relaciones comerciales con productores o cooperativas de café no es fácil, requiere muchas veces llevar a cabo reuniones que implican viajar al país en cuestión, lo que deja una opción más fácil que es comprar el café a tostadores locales, pero esto limita la oferta de orígenes especiales y variedades de cafés además de tener que pagar el valor agregado a este actor dentro de la cadena de suministros. Finalmente, las nuevas firmas compiten no solo con cafeterías tipo boutique, sino también con grandes cadenas de café, las cuales ya están posicionadas en la mente de los consumidores chilenos.

La dificultad media para la entrada de nuevos competidores implica ser una industria con una participación moderada de competidores, permitiendo el desarrollo de la empresa. La propuesta de valor de la empresa representa una ventaja comparativa en la que es posible captar clientes en un ambiente en el que se compite por calidad del producto y servicio. A partir de este análisis se concluye que la intensidad de esta fuerza es **MEDIA**.

5.1.3.2. Rivalidad Entre Competidores Existentes

El rubro del café de especialidad es relativamente nuevo en Chile, es por esto por lo que los participantes del mercado mantienen una constante lucha por aumentar su participación de mercado. Acciones orientadas al marketing publicitario, a la incorporación de nuevos productos, la creación de actividades colaborativas y el uso de cafés de mejor calidad son algunas de las formas en las que se compite. Por otro lado, existe un dinamismo muy grande en la rotación de baristas de una cafetería de especialidad a otra, esto debido entre otras cosas a la búsqueda de mejores condiciones laborales, lo cual es un tema potente presente en la industria, esta rotación de baristas genera un impacto directo en las cafeterías de origen y destino. Pues, los buenos

baristas tienen un gran poder de fidelización del cliente y son capaces de migrarlos a la cafetería de destino. En un aspecto de competencia más descarnada, existen rivalidades muy fuertes entre algunas cafeterías que las llevan a realizar acciones que buscan descalificar a la competencia ya sea mediante estrategias publicitarias agresivas o a través del boca a boca. Es importante mencionar que, si bien, la competencia es constante, existen grupos de cafeterías con buenas relaciones entre ellas generando un bloque frente a otras cafeterías. Es por eso la importancia de mantener relaciones sanas con los competidores y sobre todo una conducta impecable tanto interna como externa.

Pese a que el nivel de rivalidad entre cafeterías es medio-alto, la cantidad de cafeterías de especialidad capaces de competir de forma directa (por alguna característica que las haga sobresalir con respecto al resto de cafeterías) con la cafetería propuesta en el presente modelo de negocio es baja, pues, según un estudio realizado por el autor, las principales cafeterías de especialidad en la Región Metropolitana son aproximadamente 64. Esto implica que al no ser un mercado muy poblado o saturado es difícil entrar en una guerra de precios, lo cual sería desventajoso para todos los actores de la industria. A partir de esto se concluye que la intensidad de esta fuerza es **MEDIA**.

5.1.3.3. Amenaza de Productos y Servicios Sustitutos

Como se ha mencionado anteriormente, el café de especialidad es un producto relativamente nuevo en Chile, el cual ha encontrado un espacio en una sociedad cuyo consumo del té es el mayor de América Latina y uno de los mayores a nivel mundial. Es por eso que, en el ámbito de las bebidas calientes, el café de especialidad tiene como principal sustituto el té. También se puede considerar el café de grado menor al de especialidad, por ejemplo, el café de cápsulas Nespresso, café de grano de cadenas de cafetería como Starbucks o Juan Valdes, café de grano de venta en supermercados como Marley, Illy o Lavazza y finalmente el café soluble. En el ámbito de las bebidas frías, los posibles sustitutos son gaseosas, jugos, bebidas alcohólicas y uno muy importante con respecto a la sustitución de uno de los efectos del café: las bebidas energéticas. Es importante indicar que se han mencionado sustitutos al producto principal que es el café. Sin embargo, si se busca un sustituto de la experiencia completa hay que considerar en el caso de las bebidas calientes: un salón de té o una cafetería cuyo café no sea de especialidad como sustitutos que se acerquen a la experiencia ofrecida. Y dentro de lo que son las bebidas frías: un restaurante, un bar o un pub como sustitutos que se acerquen a la experiencia ofrecida.

Dado que el Modelo de Negocio contempla la oferta de té e infusiones de alta calidad, además de jugos naturales (ver sección de producto en Marketing Mix), teniendo el cliente la opción de encontrar varios de los productos sustitutos al café en la misma cafetería, se concluye que en nivel de esta fuerza es **BAJA**.

5.1.3.4. Poder de Negociación del Proveedor

Hay cuatro tipos de insumos principales que una cafetería y tostadería de especialidad requiere. Estos son:

1. Materias primas para preparaciones. Entre ellas se encuentra la leche en sus múltiples formatos, crema, helado, chocolate, especias, hielo, pan, entre otras.
2. Alimentos preparados: corresponde a los alimentos de pastelería que la tostadería venderá y que su elaboración cae en manos de expertos pasteleros externos a la empresa. Ejemplo de estos son las tartas, tortas, alfajores, brownies, entre otros.
3. Café en verde: esta es la única materia prima que requiere ser importada. Además, para tener variedad en orígenes, es necesario tener distintos proveedores en distintos países.
4. Insumos de cafetería: corresponde a todos los elementos necesarios para vender los productos y mantener la cafetería en funcionamiento bajo la norma sanitaria. Ejemplo de esto son los vasos biodegradables, servilletas, papel higiénico, bolsas de papel, alcohol gel, jabón, etcétera.

Con respecto a estos, los proveedores de insumos para el mantenimiento de la cafetería y la preparación de los alimentos poseen un bajo poder de negociación pues son altamente sustituibles por tratarse de insumos de fácil acceso. En cambio, los proveedores de café en verde tienen un poder de negociación muy alto debido a la alta demanda de café de especialidad y la poca oferta. Sumado a esto, los dueños de fincas eligen bien a sus compradores pues ponen en sus manos productos de altísima calidad y la cafetería y tostadería debe estar a la altura del producto. Con respecto a los proveedores de productos preparados de pastelería, éstos también tienen un alto poder de negociación y es debido a la exclusividad de sus productos. Sin embargo, existe un mayor equilibrio en este poder dado que hay una mayor oferta de productos de pastelería gourmet en el mercado local. A partir de esta información, se puede concluir que la intensidad de esta fuerza es **ALTA**.

5.1.3.5. Poder de Negociación del Cliente

Los clientes a los que el negocio apunta (ver Segmento de Clientes) son exigentes en cuanto a gustos y nivel de servicio exigido. Es por eso que si no reciben el servicio adecuado ya sea en la atención del personal como en la calidad de sus productos, no dudarán en dejar la cafetería. No obstante, la alta diferenciación del servicio ofrecido sumado a la relativamente baja cantidad de cafeterías que ofrecen un servicio de calidad hacen que cliente no tenga muchas alternativas de reemplazo disminuyendo su poder de negociación considerablemente. Además, la creciente demanda de café de especialidad en Chile es un indicador de que cada vez se suman más consumidores de este producto haciendo que el poder del consumidor sea menor. A partir de esto, se concluye que la intensidad de esta fuerza es **BAJA**.

5.1.3.6. Conclusiones

A partir del presente análisis se puede concluir que la industria de la cafetería y tostadería de especialidad en Chile tiene un alto atractivo. No obstante, la alta intensidad de la fuerza relacionada al poder de negociación de los proveedores es un punto sobre el que hay que tener cuidado al plantear el modelo de negocio, particularmente en la relación que se espera tener con los socios claves. Finalmente, es importante recalcar que este análisis es una fotografía del momento actual de la industria por lo que con el tiempo ciertas fuerzas pueden cambiar. Estar preparados para afrontar los cambios es necesario. Y para ello se debe mantener una constante revisión de la industria y saber reaccionar a los cambios a tiempo.

5.1.4. Análisis Externo de Socios Claves y Segmento de Clientes: Business Model Canvas

Parte del entorno externo de la empresa es la relación que ésta tendrá con sus clientes y prospectos como también con sus socios estratégicos. A continuación, se hace el análisis de dos de los nueve pilares del Business Model Canvas que son el Segmento de Clientes y los Socios Claves:

5.1.4.1. Segmento de Clientes

Como antecedentes, el café destaca por ser la bebida más consumida en el mundo después del agua. Además, el consumo del café es transversal prácticamente para cualquier tipo de segmentación que se pueda realizar. Lo consumen tanto hombres como mujeres de todas las edades. Sin embargo, es importante señalar que su consumo está contraindicado para menores de 12 años debido a que la cafeína interviene en la correcta absorción del hierro y calcio, esenciales para el correcto desarrollo de los niños (Piña, n.d.). Tampoco discrimina económicamente, ya que las distintas variedades y formatos permiten el acceso a este bien a personas de un amplio rango de segmentos socioeconómicos. Por lo tanto, la segmentación que se plantea a continuación responde a criterios asociados al acceso a un producto premium como lo es el café de especialidad. El cual es, consecuentemente, de un valor superior al café soluble.

Con los antecedentes expuestos anteriormente, se lleva a cabo la segmentación según criterios geográficos, demográficos, psicográficos y conductuales. Posterior a eso, se procede a elaborar el Mapa de Empatía del cliente el cual permite conocer en mayor profundidad aspectos más íntimos que pueden incidir en la decisión de compra o en la elección de una cafetería u otra.

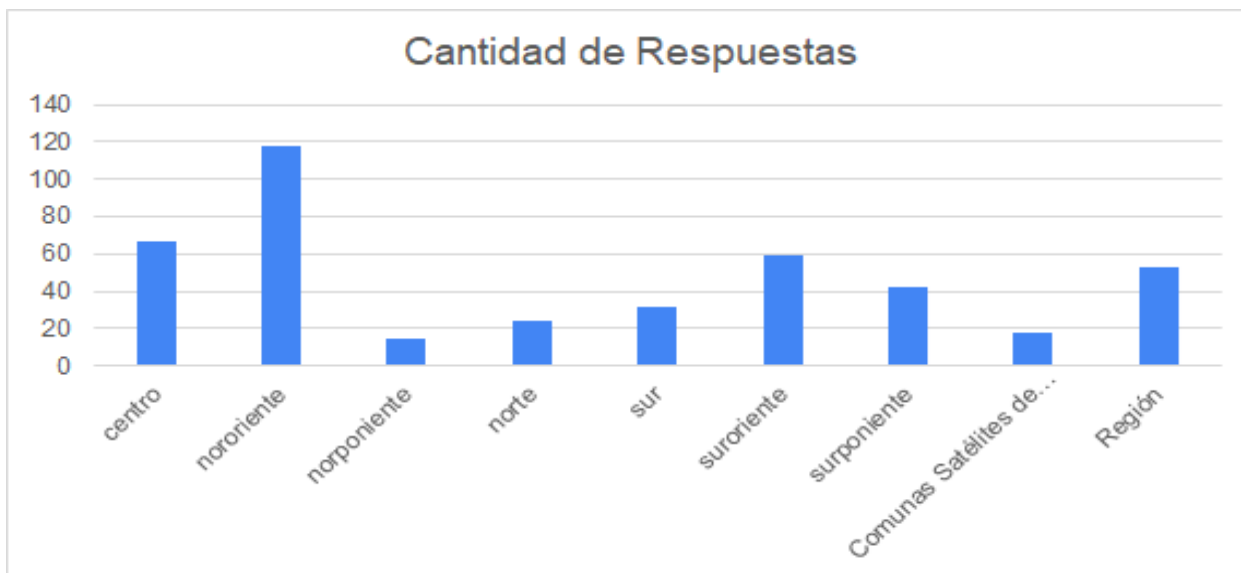
5.1.4.2. Segmentación Geográfica

Se elige el sector nororiente de la ciudad de Santiago de Chile como el lugar para implementar la cafetería y tostadería de especialidad. La ciudad de Santiago cuenta con más de 5 millones de personas siendo la ciudad con mayor concentración poblacional del país. Además, el

sector nororiente de Santiago concentra la mayor cantidad de comunas con alto nivel de desarrollo en Chile. Todo esto permite a la cafetería acceder a un mayor número de potenciales clientes. Adicionalmente, según la encuesta de opinión aplicada por el autor, el 27,6% de las respuestas fueron realizadas por personas que viven en el sector nororiente de Santiago, esto indica que existe un mayor interés en temas de cafeterías de especialidad en personas de este sector. La Figura 17 muestra la distribución geográfica de las respuestas a la encuesta de opinión.

Figura 17

Distribución geográfica de las respuestas a la encuesta de opinión



Nota. Pese a que no está definido de manera oficial, las comunas de la ciudad de Santiago suelen agruparse en siete sectores: norte, centro, nororiente, suroriente, sur, surponiente y norponiente. Con respecto a las comunas más alejadas, éstas son llamadas comunas satélites y corresponden a las comunas de: Colina, Lampa, Buín, Peñaflor, Talagante, Paine, Isla de Maipo, El Monte, Pirque, Calera de Tango, San José de Maipo y Curacaví. Elaboración propia.

5.1.4.3. Segmentación Demográfica

La cafetería y tostadería de especialidad está dirigida a hombres y mujeres sin ningún tipo de discriminación de género, raza ni nacionalidad, en un rango etario de los 21 a 40 años. Rango etario que comprende al grueso de la población que consume café de especialidad día a día. Según el sitio web foodinstitute.com: “Los jóvenes bebedores de café están impulsando las ventas en el segmento de especialidad, con un 49 % de los encuestados de entre 25 y 39 años que bebieron al menos una taza de café especial en el último día.” (Garwood, 2021). Esta cifra está en concordancia con la distribución etaria de las personas que respondieron la encuesta de opinión realizada por el autor en donde el 52% de las respuestas corresponden a personas en el rango de los 25 a los 40 años. Además, la cafetería está dirigida a personas con una constitución familiar pequeña, con estudios de educación superior pertenecientes al segmento socioeconómico C1A a C3. La razón de esta última segmentación es porque las familias pequeñas, vale decir personas

solteras, parejas sin hijos o a lo más un hijo tienen más facilidad para satisfacer sus gustos personales como pasatiempos y hobbies dado que cuentan con más tiempo y dinero en comparación a familias numerosas en donde se suele privilegiar los gustos y necesidades de los hijos. Además, el negocio apunta a personas con estudios de educación superior, pues, según el artículo llamado: “Rentabilidad del trabajo en Chile: Análisis de la evolución de los retornos por nivel educativo” (Riquelme Silva & Olivares-Faúndez, 2015, 69-76), existe una alta correlación entre el nivel educacional de los trabajadores y su nivel de ingresos.

5.1.4.4.Segmentación Psicográfica

La cafetería busca servir café de especialidad y preparaciones de primer nivel en un espacio donde se respeta el trato justo y el cuidado por el medio ambiente. Es por eso que el perfil psicológico del segmento objetivo es el correspondiente a personas con un desarrollado gusto culinario y con una preferencia por la calidad del servicio. Según la encuesta realizada por el autor, los cinco atributos de mayor relevancia con los que debe contar una cafetería de especialidad, de un total de 19, son:

1. Amabilidad por parte de los vendedores y barista
2. Calidad de las preparaciones a base de café
3. Variedad de preparaciones a base de café
4. Prolijidad del barista en sus preparaciones
5. Calidad de los comestibles

Además, son personas conscientes de la importancia del trato justo con los trabajadores y también con respecto al efecto de la intervención humana sobre el medio ambiente. Según la encuesta realizada estos dos últimos aspectos ocupan el sexto y décimo lugar en cuanto a los atributos con los que debe contar una cafetería.

5.1.4.5.Segmentación Conductual

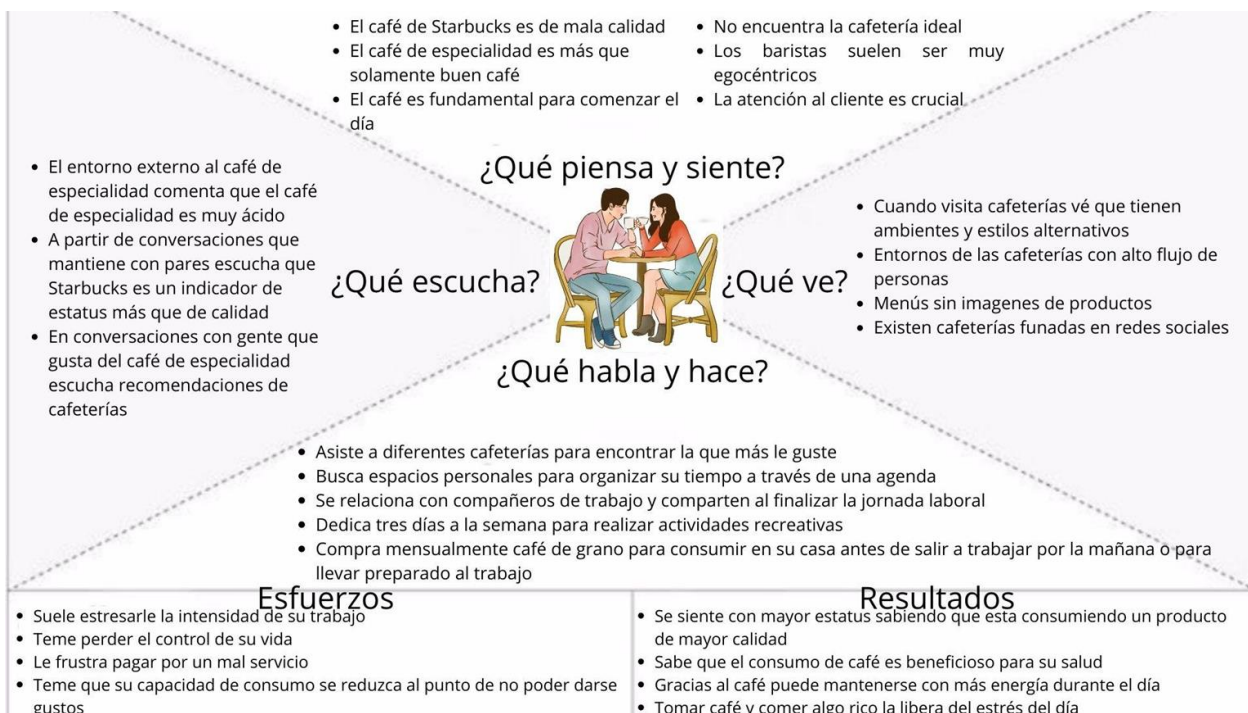
Son personas que consideran el consumo de café como una parte importante de su vida, por lo que, si la experiencia de consumo es positiva, puede volverse clientes habituales. Se espera que este cliente visite la cafetería con cierta regularidad según sus motivaciones personales. De acuerdo con la encuesta realizada por el autor, un 45% de los encuestados señala ir a cafeterías entre dos y cinco veces al mes, un 20% entre seis y nueve veces y un 13% señala asistir más de 10 veces al mes. Además, se espera que el cliente pase entre media hora y una hora en la cafetería. Tiempo suficiente para el consumo de un bebestible y un comestible. Una posible motivación que puede justificar una frecuencia de visita de entre dos y cinco veces mensuales es el considerar la cafetería como un premio, una recompensa o instancia especial en el que el consumidor busca dar una pausa a su vida y disfrutar el momento, en el otro extremo, los consumidores que asisten más de diez veces al mes a las cafeterías, son personas que han instaurado el hábito de ir probablemente de forma rutinaria a tomar café, atribuyendo el consumo

de café a una actividad más funcional. Comparativamente, quienes van más seguido a las cafeterías suelen pasar menos tiempo en ella y viceversa.

5.1.4.6. Mapa de Empatía

A partir de tres entrevistas en profundidad realizadas, se desarrolla el Mapa de Empatía el cual permite entender la voz del cliente a partir de una serie de interrogantes. La Figura 18 muestra el mapa de empatía en donde se puede apreciar que el cliente es una persona que tiene conocimiento acerca del café de especialidad y sus beneficios, son capaces de establecer juicios y recomendaciones acerca de las cafeterías que visitan, para ellos, los aspectos importantes al momento de elegir una cafetería son: el nivel de atención, la reputación que tenga la cafetería y la calidad en las preparaciones. Además, son personas que buscan un espacio de bienestar en donde puedan ordenar sus ideas o simplemente desconectarse del trabajo para liberar el estrés que este genera. Es por esto último que el cliente pone tanto énfasis a la calidad en el servicio ya que lo último que desean es salir de la cafetería igual o peor a cómo llegaron. Por otro lado, el entorno que rodea al cliente es mixto en cuanto a conocimiento del café de especialidad por lo que este puede ser un buen promotor del café de especialidad.

Figura 18
Mapa de empatía



Nota. Desarrollado a partir de la información obtenida en las entrevistas en profundidad realizadas a tres personas. Elaboración propia.

5.1.4.7.Targeting

Tomando en consideración los puntos anteriores, el targeting del negocio corresponde a personas residentes en la Región Metropolitana de Santiago de Chile principalmente en comunas como Providencia, Ñuñoa, Las Condes y Santiago Centro cuya edad varía entre los 21 y 40 años. Son personas pertenecientes al grupo socioeconómico C1a al C3, profesionales y con una composición familiar pequeña. Gustan de consumir café de especialidad con regularidad tanto como recompensa producto de jornadas laborales altamente estresantes como también producto de una rutina establecida. Son personas críticas y que valoran mucho la calidad del servicio.

5.1.4.8.Socios Claves

Los socios claves para la empresa son:

1. Proveedores de Café en Verde

Son los socios claves del negocio, estos proveerán el café en verde listo para poder ser tostado en la tostaduría. Es de suma importancia mantener una excelente relación con ellos, pues, como se revisó en el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, estos socios tienen un poder de negociación alto. Si bien, existen varias fuentes de donde se pueda adquirir café en verde, tales como: importadoras y distribuidoras locales en donde destaca DACH, brokers internacionales en donde destaca Cafetal Andino, Importadores o facilitadores internacionales en donde destaca Kilimanjaro o compra directa a productores de café, la oferta de café de gran calidad es baja en comparación a la demanda mundial. Por ende, los proveedores preferirán comercializar con quienes tengan mayor capacidad de compra y mejor reputación.

2. Proveedores de Productos de Pastelería

De forma similar al tipo de relación comercial anterior, los productos de pastelería se pueden adquirir de distintas fuentes tales como: supermercados, pastelerías o personas con emprendimientos de pastelería de autor. Dado que se busca trabajar con pastelería de primer nivel, se descarta la pastelería ofrecida por supermercados o cadenas de pastelería debido a la poca exclusividad y uso de materias primas de menor calidad y se opta por trabajar con emprendimientos de pastelería que se destaquen por sus preparaciones. En este caso la relación con los socios es más simétrica con respecto a los proveedores de café, debido a que existe un beneficio mutuo, por parte del proveedor, es importante que sus productos se vendan en una cafetería de primer nivel, eso permite darles un mayor valor a sus productos. Y por parte de la cafetería, contar con pastelería exclusiva ayuda a consolidar la imagen de su cafetería como una de primer nivel.

3. Proveedores de Materias Primas Para las Preparaciones

Estos proveedores son los responsables de abastecer a la cafetería con las materias primas necesarias para preparar los distintos productos de la carta. Dada la variedad en las preparaciones (ver Producto en Marketing Mix), se necesitará contar con distintos proveedores además de alternativas ante la falta de stock de alguno. Relaciones comerciales con proveedores como supermercados o la Vega Central para materias primas como frutas, verduras, leche y huevo, no son relevantes por su alta sustituibilidad. Para estos casos, no existe una relación de colaboración. Por otro lado, para las materias primas más selectas cuyos proveedores corresponden a emprendimientos, como por ejemplo Pan Justa, fabricante de pan artesanal hecho a base de masa madre o Flota Probióticos quienes producen queso crema de kéfir. Con ellos se requerirá un trato cercano por la exclusividad del producto, su disponibilidad y el valor que genera para la cafetería.

4. Empresa de Delivery

Para el servicio de delivery, existen numerosas opciones entre las que destacan las empresas como Uber Eats, Pedidos Ya, Rappi, Cornershop y Didi Foods. Estas opciones corresponden a empresas grandes con presencia tanto en América Latina como el resto del mundo, utilizan aplicaciones móviles y están en constante desarrollo de algoritmos y modelos para mejorar los procesos de asignación de envíos, rutas e interfaz de usuario. Por otro lado, se encuentran los emprendimientos de delivery tales como las pymes de bicimensajería. Con el objetivo de potenciar las pymes locales, asegurar el uso de la bicicleta como un medio de transporte que no genera contaminación ambiental y generar un trato más directo y cercano con los socios, se opta por trabajar con un servicio de bicimensajería. Además, hay que señalar que el servicio de delivery es para la venta de café de grano en sus formatos de 250 gramos por lo que la gestión de este tipo de envío es más simple que los envíos de comida preparada, haciendo del bicimensajero la mejor opción.

5. Banco

Contar con una entidad bancaria como aliado es muy importante debido a que abre opciones para acceder a nuevas fuentes de financiamiento como préstamos o líneas de crédito. Además, contar con una cuenta orientada a los movimientos financieros de la empresa ayuda a la gestión de la contabilidad de esta, hace posible el pago a través de tarjetas bancarias o transferencias, se tiene acceso a asesoría financiera y otros beneficios dependiendo de la entidad bancaria con la que se tenga el acuerdo. Según la página web Rankia.cl, las mejores cuentas para empresas para 2022 con foco en las facilidades para que den de acceso a financiamiento pensando especialmente en PYMES y Microempresas Son:

- Cuenta Emprendedor BancoEstado
- Cuenta Corriente BancoEstado
- Plan Pyme Scotiabank

- Plan Negocio Scotiabank
- Banca PYME Banco de Chile
- Cuenta Corriente Banco Consorcio
- Cuenta Corriente BICE

Además, según Rankia, es conveniente que el convenio se realice con algún banco que cuente con garantías de CORFO ya que bancos que operan sus créditos junto con garantías Corfo, como FOGAPE y FOGAIN, que tienen como finalidad respaldar el financiamiento bancario, pueden usarse para operaciones de crédito, leasing, factoring y otros. Las garantías cubren un porcentaje del crédito, avalando a la empresa para conseguirlo. Los bancos que cuentan con garantías de CORFO son:

- Banco Crédito e Inversiones
- Banco de Chile
- Banco Santander
- Banco Security
- BancoEstado

Dada las prestaciones que ofrece la cuenta Cuenta Corriente de Banca Pyme, del Banco de Chile, se opta por esta alternativa como aliado o socio comercial. Entre las características de esta cuenta se encuentran:

- Crédito en moneda nacional de corto plazo con múltiples opciones de pago.
- Permite satisfacer en forma rápida y expedita las necesidades puntuales y temporales de financiamiento de la empresa.
- Especialmente diseñada para déficit esporádicos de caja que se produzcan con ocasión de pagos de impuestos, de aportes previsionales, de remuneraciones, entre otros.

Además, se tiene acceso a productos como la tarjeta de débito y crédito del banco, se tienen beneficios como descuentos en comercios asociados al banco, se pueden acumular Dólares-Premio canjeables por artículos o viajes, opciones de compra en cuotas sin interés en comercios adheridos, avances en efectivo en Chile y el extranjero, acceso a salones VIP en aeropuertos a tarifa preferencial y finalmente es un banco que cuenta con garantías de CORFO.

6. CORFO/SERCOTEC

Es importante contar con opciones para el financiamiento y asesoría para la puesta en marcha del negocio o para apoyar el crecimiento o escalamiento de este una vez ya esté funcionando. CORFO y SERCOTEC son dos organismos cuyo propósito es potenciar el entorno emprendedor y de las pymes, esto con el fin de ayudar al desarrollo y crecimiento del país. Programas como Semilla Inicia y Semilla Expande apoyan con financiamiento no reembolsable

para las primeras etapas del negocio. Por otra parte, el CRÉDITO CORFO MIPYME es una opción de financiamiento a través de entidades no bancarias otorgado a las MIPYMES (micro, pequeñas y medianas empresas) que no excedan las UF100.000 anuales en ventas, servicios y otras actividades. Además de contar con este tipo de beneficios, CORFO y SERCOTEC posee una extensa red de apoyo para las pymes, por lo que estas alianzas pueden ser beneficiosas en aspectos como: generación de nuevas redes de contacto y apoyo, acceso a cursos y programas de capacitación, mayor cercanía con el entorno emprendedor, asesoría por parte de expertos, entre otros beneficios.

7. Empresas Reciclaje y Circularidad de los Residuos

Parte importante de la propuesta de valor del negocio es la componente medioambiental y de sustentabilidad por lo que es necesario contar con aliados que hagan posible cumplir con el reciclaje de desechos y con la reutilización de la borra del café. Para la gestión del reciclaje, el principal aliado será la municipalidad correspondiente a donde estará ubicada la cafetería (ver Plaza en Marketing Mix), particularmente el área relacionada al cuidado del medio ambiente la cual se encarga de gestionar los materiales reciclables a través de empresas externas de reciclaje. Por otro lado, existen entidades que se pueden beneficiar de la borra del café para su uso como materia prima de sus productos. Entonces, aliados claves serían emprendimientos de cosmética natural que utilicen la borra para productos exfoliantes, dueños de huertos que usen la borra del café como fertilizante o repelente natural, emprendimientos que utilicen la borra del café como sustrato para la producción de hongos comestibles, entre otros. Es importante mantener un vínculo fuerte con estos aliados ya que son actores relevantes para la propuesta de valor del negocio.

5.1.5. Descripción de los Competidores

A partir de las conversaciones en profundidad llevadas a cabo con consumidores de café, así como también de las respuestas obtenidas en la encuesta de opinión realizada, se han identificado dos tipos de competidores para la tostaduría y cafetería de especialidad. El primero corresponde a las cafeterías de especialidad y el segundo a las cafeterías de cadenas comerciales.

5.1.5.1. Competidores Directos

Las cafeterías de especialidad destacan por ofrecer cafés hechos con granos de una puntuación sobre los 80 puntos. Pero no solo eso, también buscan ofrecer en sus cartas productos gastronómicos de gran calidad ya sea de producción propia o en alianza con algún proveedor local que asegure un alto estándar de calidad en sus productos, evitando el uso de alimentos altamente procesados y prefiriendo los ingredientes orgánicos. Este tipo de cafeterías se encuentran principalmente en el sector céntrico de Santiago de Chile, en las comunas de Santiago y Providencia. Las siguientes seis cafeterías son competidores directos de la cafetería y tostaduría de especialidad planteada en el presente modelo de negocio.

1. **Oliver 's Coffee:** Es una cafetería de especialidad ubicada en Av. Italia 1392, Providencia, Región Metropolitana de Chile. El sector corresponde a un reconocido barrio, del mismo nombre de la calle, de la capital chilena que destaca por su amplia oferta gastronómica nacional e internacional. Además, destacan diversos cafés, cervecerías, tiendas decorativas, de antigüedades y almacenes del lugar. La cafetería, que atiende de lunes a domingo entre las 10:00 y las 19:30 horas, se encuentra al interior de una pequeña galería junto a otros locales comerciales.

1.1. **Productos y Servicios.** La cafetería ofrece cafés y bebidas a base de café de todos los tipos. entre ellos: espresso, ristretto, cappuccino, mocaccino, latte, flat white, filtrados y otras bebidas más sofisticadas como el espresso tonic y el ginger tonic. Además, ofrece otro tipo de bebestibles como ginger beer, infusiones y jugos naturales. Dentro de las preparaciones de pastelería, Oliver 's Coffee ofrece bourdaloue, brownies, crumble de manzana, flan parisien, tarta de tiramisú y profiterol, además de los helados artesanales. Y lo que son las preparaciones calientes, la cafetería ofrece: huevos revueltos, tostadas con hummus, pizza y sándwiches gourmet.

1.2. **Estrategias de Venta y Marketing.** Patrick, quien es el dueño de la cafetería, da mucho énfasis a la calidad del servicio, el uso de materias primas de primer nivel y las preparaciones gourmet. Para el café, trabaja con dos tostadoras de especialidad: Original Green Roasters y Coffee Beans Chile. Otras marcas como: Auguri Milano para la venta de helados artesanales de gran calidad, La Roja Dulce, agrupación de pasteleros con amplia experiencia en campeonatos internacionales de pastelería, como proveedores de postres y pasteles y BJ Ginger Beer para bebidas a base de jengibre son parte de los socios claves de la cafetería. Adicionalmente, como estrategia de ventas y marketing, Oliver 's Coffe realiza Pop Up que consisten en instancias colaborativas entre la cafetería y algún experto en gastronomía de autor. La cual se lleva a cabo como un evento especial promocionado principalmente a través de Instagram.

Con respecto a su estrategia de fidelización, Oliver 's Coffee cuenta con un sistema de tarjeta de fidelización la cual se entrega a quienes compran por primera vez en la cafetería. Con ella, cada vez que la persona compre un café, se le marcará uno de los siete sellos, que, al completarlos podrá recibir una café a elección totalmente gratis.

La cafetería no cuenta con página web ni carta de preparaciones digital y su principal canal de comunicación con el cliente, aparte del canal presencial, es Instagram en donde publica sus eventos como los Pop Up y presenta sus productos a modo de vitrina digital.

1.3. **Precios, Promociones y Ofertas.** Oliver 's Coffee no es una cafetería que compita en precios. Más bien, sus precios son competitivos acorde a la calidad de sus productos. Por otra parte, la cafetería no cuenta con promociones ni ofertas y su ticket promedio por persona es de 7.500 pesos chilenos, valor que considera una preparación a base de café como un mocaccino, más un trozo de pastel como un tiramisú.

1.4. **Recursos y Número de Empleados.** La cafetería actualmente cuenta con 2 empleados aparte del dueño, quienes realizan labores de atención, venta, preparaciones tanto de comestibles como bebestibles y aseo. Patrick, además de realizar labores de gestión de la cafetería también realiza todo lo anteriormente señalado. Con respecto a los principales activos fijos, la cafetería cuenta con una máquina de espresso Nuova Simonelli APPIA II, un molino de café Nuova Simonelli compact, una barquillera de helados Ventus, una máquina de frío Ventus y una vitrina pastelera de la misma marca, además de todos los otros activos de menores, pero imprescindibles tales como las mesas, sillas, tazas, vasos, cubertería, etcétera.

2. **Café Black Mamba.** Es una cafetería de especialidad ubicada en Huelén 71, Providencia, Región Metropolitana. El barrio es una mezcla entre residencial y comercial, y está acompañado de algunas tiendas como restaurantes y almacenes. Café Black Mamba posee una terraza con mesas y además se puede consumir café en el interior del local. La cafetería atiende de martes a viernes de 9:00 a 20:00 horas y sábados y domingos de 9:00 a 18:00 horas.

2.1. **Productos y Servicios.** La cafetería ofrece una completa variedad de bebidas a base de café tales como: espresso, americano, filtrados, capuccino, mocaccino, flat white y latte. Además, cuenta con una amplia variedad de infusiones tales como: té de hibisco-pasas, té de rooibos-cítrico, té negro ceylón, té negro earl grey, té verde lung ching, chai latte y matcha latte. Además, ofrece chocolate caliente. Entre sus bebestibles fríos cuenta con: jugos naturales de fruta, café y té helado, batidos, limonada con menta, kombucha y coca-cola. En cuanto a los platos calientes, se especializa en una gran variedad de sándwiches y tostadas, entre las que destacan: las tostadas con palta, que consiste en tostadas en pan de masa madre más palta hass molida más tomates cherries más dukah que es una mezcla de frutos secos, semillas y especias típicas de medio oriente y el Grill Cheese Mamba que consiste en un sándwich prensado con una mezcla de tres quesos, mozzarella, cheddar y gouda, más espinaca salteada y salsa fresca de tomate. Con respecto a sus postres y pasteles, la cafetería ofrece principalmente galletas, muffins, brownies, financieros, entre otras preparaciones similares.

2.2. **Estrategias de Venta y Marketing.** La cafetería cuenta con un espacio físico muy atractivo y una ubicación privilegiada, siendo una de las mejores opciones dentro del sector. Además, trabajan con Pedidos Ya para los deliveries y cuentan con un menú digital con acceso a través de su página de Instagram o a través del escaneo de un código QR presente en las mesas del local. Con respecto a sus colaboradores, cuenta con Original Green Roasters como proveedores de café tostado, FreeSpirit como la marca proveedora de kombucha y Pan Justa como proveedores de pan de masa madre. Su principal canal de comunicación con el cliente, aparte de su tienda física, es mediante Instagram el cual se utiliza como plataforma de información y vitrina digital de sus productos y la página web la cual posee la carta y la opción de compra online con envío mediante la empresa de envíos ya mencionada.

2.3. **Precios, Promociones y Ofertas.** La cafetería ha establecido precios acordes a la competencia. Por otra parte, tiene un producto el cual es considerado como una oferta y consiste en una galleta del día cuyo valor es de mil pesos chilenos. El ticket promedio es de 8.500 pesos chilenos.

2.4. **Recursos y Número de Empleados.** Dentro de sus recursos físicos o activos fijos, la cafetería cuenta con: cafetera La Marzocco Línea PV2, dos molinos de café Mahlkonig EK30 y EK43, dos mesones refrigeradores, una campana, una plancha eléctrica. La cafetería cuenta con un total de 11 empleados contando los dueños.

3. **Original Green Roasters.** Es una cafetería y tostadería de especialidad ubicada en Rancagua 042, Providencia, Región Metropolitana. Su ubicación corresponde al barrio Bustamante, un sector con la presencia de un gran parque y muchos locales comerciales, entre ellos, restaurantes, bares, gelaterías, clubes artísticos, entre otros. La cafetería atiende de lunes a miércoles de 8:30 a 16:00 horas, de jueves a viernes de 8:30 a 20:00 horas y sábados y domingos de 10:00 a 18:00 horas.

3.1. **Productos y Servicios.** Original Green Roasters ofrece una amplia variedad de productos y servicios. Dentro de las bebidas calientes, cuenta con: espresso, cappuccino, mocaccino, latte flat white, filtrados, té variados, chocolate caliente, entre muchos otros. Con respecto a las bebidas frías ofrece: té y café helado, jugos naturales, ginger beer, ice latte, ice mocca, vino, pisco sour y cócteles, algunos preparados a base de café. En cuanto a sus postres y pasteles, ofrece: trozos de pastel, brownies con helado, muffins, trozos de queque y tostadas francesas. Con respecto a las preparaciones calientes, ofrece: branch, pizzas artesanales, spaghetti, fettuccini, lasagna romana, todas preparaciones artesanales y con salsas especiales, además de contar con ensaladas. Original Green Roasters también vende café tostado al público en formato de 250g y en formatos de mayor gramaje para otras cafeterías. Además, vende accesorios de cafetería como: filtros, prensa francesa, cafetera moka italiana, V60, molinillos manuales, entre otros productos. En otra línea de ventas, la cafetería ofrece equipos de cafetería como tostadores y medidores de humedad y densidad del café. Finalmente, en cuanto a sus servicios, Original Green Roasters ofrece servicio de consultoría principalmente a cafeterías que busquen mejorar la calidad de sus productos y servicios.

3.2. **Estrategias de Venta y Marketing.** Original Green Roasters se define por entregar una experiencia muy completa en cuanto sus preparaciones, contemplando no solo las que son a base de café sino también desayunos, almuerzos y onces o cenas muy elaboradas. Daniel, quien es el dueño de Original Green Roasters señala que la cafetería carece de una estrategia de marketing como tal, básicamente le gusta ofrecer al público preparaciones que a él le gusten. además de trabajar con cafés de diversos orígenes y de muy alta calidad. Como tostadores de café, Original Green Roasters ofrece su producto principal, el café de especialidad, tanto a personas naturales como a cafeterías, poniendo especial cuidado en mantener la calidad del producto desde el origen hasta la taza, en donde en gran parte de los casos se logra el trato directo con el dueño de las fincas de café, y por ende asegurar el trato justo hacia los trabajadores del café. La rigurosidad en el cuidado del grano y el gran

trabajo experimental en la búsqueda de buenos perfiles de tueste son un sello distintivo que ofrece y que se refleja en la gran aceptación que tiene la cafetería en el entorno del café de especialidad. Como principales canales de comunicación, Original Green Roasters utiliza Instagram para exhibir sus productos, ya sean preparaciones u orígenes de café. También cuentan con una página web orientada a la venta de sus granos de café y artículos de cafetería. Sus principales socios son: Óbolo como proveedor de chocolate, Bummler como proveedores de cerveza artesanal y San Pellegrino para el agua tónica.

3.3. **Precios, Promociones y Ofertas.** La cafetería tiene precios acordes a la competencia, su modo de competir es con base en la calidad de sus productos. La única promoción con la que cuenta es la de un café filtrado del día más un trozo de queque por un valor de 2500\$ pesos chilenos. El ticket promedio es de 8 mil pesos chilenos

3.4. **Recursos y Número de Empleados.** Los principales activos con los que cuenta la cafetería son: tostadora IMF, molino Mahlkonig modelo Guatemala, molino Mazzer modelo Luigi, molino Mahlkonig modelo EK43, máquina de espresso San Remo modelo Opera, selladora continua, máquina para filtrados Curtis modelo G4TP2S63A3100, tostadora para pruebas de calidad Ikawa, vitrina pastelera refrigerada Ventus, Vitrina para gaseosas refrigerada Ventus. Además, cuenta con un total de 13 trabajadores.

4. **Singular Coffee Roasters.** Es una cafetería y tostadería de especialidad con tres locales: Barrio Italia, Girardi 1569 local que tiene la tostadería; Barrio Lastarria, Merced 295 y Barrio Providencia, Suecia 161. Todos en la Región Metropolitana. Las ubicaciones corresponden a barrios reconocidos por su atractivo gastronómico y cultural. El local ubicado en Girardi 1569 atiende de lunes a domingo de 11:00 a 19:00 horas, el local de Merced 295 atiende de lunes a viernes de 8:00 a 19:30 horas y fines de semana de 8:00 a 20:00 horas.

4.1. **Productos y Servicios.** La cafetería tiene una carta minimalista centrándose en la venta de cafés en sus distintos formatos: espresso, chemex, v60, kalita, mocaccino, cold brew, ofreciendo variantes de filtrados en orígenes de mayor exclusividad. También ofrece bebidas como iced tea y matcha latte. Con respecto a sus comestibles, se centra en una variedad de maridajes tales como: brownies, queques, galletas y brazo de reina. No ofrece preparaciones calientes. Al ser tostadores, Singular Coffee Roasters ofrece café en formatos de 250 gramos a personas naturales y formatos de mayor gramaje a otras cafeterías. Además, venden productos de barismo tales como drippers, termómetros, espumadores, molinos manuales, entre otros. Y con respecto a sus servicios, Singular Coffee Roasters ofrece sesiones de cupping y distintos cursos orientados a los métodos de preparación del café.

4.2. **Estrategias de Venta y Marketing.** La cafetería, al centrarse en las bebidas ya sean calientes o frías por sobre otras preparaciones más elaboradas, apunta a un formato de atención y servicio express, en el cual el cliente tardará menos en consumir, permitiendo un

mayor flujo de clientes por hora. Esto se refleja en cómo están diseñadas dos de las tres cafeterías. Los principales canales de comunicación con el cliente son Instagram en donde exhibe sus productos, servicios, actividades y lanzamientos y su página web, plataforma utilizada principalmente para la venta de sus variedades de café de especialidad y de sus productos de barismo. Una particularidad que tiene Singular Coffee Roasters son sus formatos pequeños de venta de café de ediciones especiales, en donde utiliza un packaging especialmente diseñado para dicha edición, los cuales son de 125 gramos.

4.3. **Precios, Promociones y Ofertas.** Los precios fijados por Singular Coffee Roasters son acorde a la competencia y apuntando a competir en cuanto a calidad en sus productos y servicios. Además, no tiene promociones ni tampoco ofertas. El ticket promedio es de cinco mil pesos chilenos.

4.4. **Recursos y Número de Empleados.** En cuanto a activos fijos, los principales con los que cuenta Singular Coffee Roasters son: tres máquinas de espresso La Marzocco, seis molinos Mahlkonig para las barras de café, un molino para la tostadora, cuatro frigobares. En cuanto al personal, la cafetería y tostadería cuenta con entre 15 y 20 trabajadores.

5. **Café Triciclo.** Es una cafetería y tostadería de especialidad ubicada en Santo Domingo 598, Santiago, Región Metropolitana. La cafetería se encuentra a una cuadra del Museo de Bellas Artes, en el barrio del mismo nombre, lugar con un alto atractivo cultural, gastronómico y artístico. La cafetería atiende de lunes a viernes entre las 8:00 y las 20:00 horas y los sábados de 10:00 a 20:00 horas.

5.1. **Productos y Servicios.** Café triciclo tiene una carta centrada en bebidas calientes a base de café tales como: espresso, americano, latte, capuccino, mocaccino, flat white y café filtrado. Además, ofrece té y chai latte. Dentro de sus bebidas frías cuenta con: café o té frío, cold brew, espresso tonic, cold brew tonic y ginger beer. Con respecto a sus opciones comestibles, la cafetería ofrece tostadas con palta y tostadas con humus de betarraga, también cuenta con maridajes tales como: galletas, brownies, babka de canela, queque de limon, queque de zanahoria, entre otros. Un producto muy importante para la tostadería es la venta de café de grano en formatos individuales de 200 y 333 gramos, estos cafés varían en origen y calidad, contando con ediciones limitadas. Además, Café Triciclo cuenta con la venta de máquinas de espresso La Marzocco y merchandising de la cafetería tales como poleras, tazones y bolsas. En cuanto a sus servicios, la cafetería ofrece talleres de espresso, de análisis sensorial, de tueste y de teoría de extracción avanzada.

5.2. **Estrategias de Venta y Marketing.** Un elemento importante para la cafetería es la forma en que se muestra a sus clientes, teniendo un sello de cafetería alternativa, inclusiva y pet friendly. Además, hacen un fuerte uso de elementos visuales dentro de la cafetería con conceptos ligados al basketball y uso de ilustraciones de estilo pop creadas por colaboradores. El formato de café de 200 gramos corresponde a un frasco con una ilustración única para el tipo de origen de café vendido, es reutilizable y si se rellena con café de la cafetería se recibe un descuento de 500 pesos chilenos. La cafetería ha adoptado

el formato del Pop Up en donde realiza preparaciones gourmet en colaboración de algún cocinero que haga gastronomía de autor. Además, cuenta con Alameda Beer Company, colaborador con quien ha desarrollado una cerveza con base de café. Instagram es su principal canal de comunicación, en donde promociona sus productos, servicios y eventos, además, cuenta con una completa página web con la información de su carta, productos y servicios.

5.3. **Precios, Promociones y Ofertas.** Los precios de Café Triciclo son acordes a la competencia, no tiene ofertas y la única promoción que tiene es el descuento por rellenar el frasco de café de 200 gramos al comprar otro café en el mismo formato.

5.4. **Recursos y Número de Empleados.** Entre los activos fijos principales de Café Triciclo se encuentran: cafetera La Marzocco, molino de barra La Marzocco, tostadora Atila, molino para la tostadora, molino para filtrados. Con respecto al número de empleados, la cafetería y tostaduría cuenta con siete trabajadores.

6. **We Are Four.** Es una cafetería y tostaduría de especialidad con dos locales ubicados en Pedro de Valdivia 51, Providencia, Región Metropolitana y Los Leones 952, Providencia, Región Metropolitana. La tostaduría se encuentra ubicada en Sierra Bella 1237, Santiago, Región Metropolitana. Ambos locales se encuentran en sectores comerciales con alta presencia de restaurantes y flujo medio a moderado de personas. El local de Pedro de Valdivia 51 atiende de lunes a viernes entre las 7:30 y 19:30 horas y fines de semana de 9:00 a 17:00 horas mientras que el local de Los Leones 952 atiende de lunes a viernes entre las 10:00 y las 20:00 y fines de semana de 9:00 a 17:00 horas.

6.1. **Productos y Servicios.** We Are Four ofrece una amplia variedad de productos. Dentro de sus bebidas calientes destaca el: espresso, filtrados, mocaccino, cappuccino, latte, americano, chocolate caliente y té. En cuanto a sus preparaciones frías ofrece: té y café helado, latte helado, cold brew, espresso sunrise, nitro cold brew la cual es una bebida que solo se encuentra en We Are Four, entre otros. En cuanto a sus maridajes y otros comestibles, cuenta con: Galletas y Brownies, sándwiches variados y con opciones veganas. We Are Four, al ser tostaduría, ofrece café de grano tanto para personas naturales como para cafeterías teniendo formatos de 250 gramos y 1 kilo, además, vende chocolate en polvo y té premium. La cafetería tiene muy desarrollada su línea de productos para cafetería, ofreciendo todo tipo de productos tales como: v60, aeropress, moka italiana, prensa francesa, nanopresso, kalita, chemex, molinos Hario, Barista & Co y Comandante de los cuales son distribuidores exclusivos para Latino América. También venden máquinas cafeteras de la marca San Remo, Moccamaster y Delonghi y accesorios como: filtros, lecheras, termos, pesas, espumadores, entre muchos otros. Entre sus servicios, WR4 ofrece el arriendo de máquinas espresso más suscripción mensual de café para oficinas, servicio técnico para máquinas de espresso y reservas en la cafetería para eventos.

6.2. **Estrategias de Venta y Marketing.** We Are Four es una empresa que, a diferencia del resto de cafeterías y tostadurías estudiadas, posee una estructura organizacional definida

y con áreas de trabajo bien diferenciadas. Esto hace de que exista un departamento de ventas y marketing enfocado netamente a esa tarea, lo cual se nota mucho al observar la publicidad de la cafetería a través de redes sociales, mostrando muchos elementos publicitarios como memes⁷ editados con información publicitaria de la cafetería, fotografías con calidad de estudio e infografías, siendo esto último una gran ventaja comparativa frente a la competencia. La estrategia publicitaria de la cafetería es transmitir un mensaje disruptivo y a veces controversial pero cargado de comedia, mostrando como antagonista a Starbucks y su modelo de ventas enfocado a ofrecer postres y café de baja calidad. Un punto fuerte de WR4 es la venta de café de grano teniendo una gran cantidad de clientes ya sean personas, cafeterías u otras empresas. Esto es en gran medida gracias a ofrecer café en un formato estandarizado y amigable para el cliente. Básicamente, WR4 ofrece cafés con tres niveles de tueste orientado a un método de preparación en particular, estos cafés llevan los siguientes nombres: Valentina para un café de muy bajo amargor, intenso en acidez y dulzor, tanto en aroma como en sabor. El tueste 27 es balanceado en acidez, dulzor y amargor, un café de tueste medio recomendado para todos los métodos y el tueste Plutonio es un café de buen cuerpo, baja acidez y amargor intenso. A esto se le suma un tueste llamado Camaleón el cual nunca repite la misma fórmula ni tipo de tueste, solo mantiene calidad y finalmente el tueste Apolo el cual corresponde a un tueste efectuado a un café más exclusivo que los otros. Actualmente, la cafetería no cuenta con una carta física ni online, posee una página web orientada a la venta de café y sus demás productos y sus principales socios son: San Remo y Comandante como distribuidores de la marca en Chile.

6.3. **Precios, Promociones y Ofertas.** Con respecto a la venta de alimentos en la cafetería, WR4 mantiene precios acordes a la competencia. Sin embargo, en lo que respecta a la venta de café tostado, WR4 compite en precios ofreciendo cafés a valores inferiores a los de las demás tostaderías. En cuanto a las ofertas, WR4 tiene una oferta en la que ofrece el tueste 27 a un menor valor los días 27 de cada mes. De manera similar pero más esporádica en el tiempo hay ofertas en el café Valentina para el día de San Valentín, así como otras promociones u ofertas en fechas particulares como Halloween, el día del gato o las fiestas de fin de año, entre otras.

6.4. **Recursos y Número de Empleados.** Actualmente la cafetería cuenta con tres máquinas de espresso de la marca San Remo, siete Molinos de la misma marca, cuatro vitrinas para refrescos refrigerada, dos vitrinas pasteleras refrigeradas y una tostadora de café. WR4 cuenta con un total de 20 trabajadores que se dividen en las distintas áreas de la empresa.

5.1.5.2. Competidores Indirecto

El autor del presente trabajo de investigación ha definido a los competidores indirectos como las cafeterías que ofrecen café de menor calidad y que, sin embargo, atrae a un cliente que

⁷ Un meme de internet es un concepto, idea, situación o sentimiento que se expresa a través de medios virtuales. Una de sus principales características es su capacidad para replicarse y difundirse rápidamente a través de las redes sociales. (Llonch, 2019)

comparte el nivel socioeconómico al cual apunta el presente modelo de negocio. Las cafeterías por analizar son:

1. **Starbucks Coffee.** Es una cadena de cafeterías mundialmente conocida, cuenta con cerca de 34 mil cafeterías alrededor del mundo y 120 en Chile al año 2020, la mayoría en la Región Metropolitana. Starbucks es una cafetería de origen mexicano con cafés provenientes de diversos países y es muy popular entre personas de un estrato socioeconómico medio/alto. La cafetería atiende de lunes a domingo y sus horarios varían según la ubicación y el día de la semana entre las 7:30 y las 20:30 horas.

1.1. **Productos y Servicios.** Starbucks en su carta ofrece bebidas a base de cafés como: latte, mocaccino, cappuccino, caramel macchiato, dulce de leche latte, café del día, skinny vainilla latte, mocha blanco, entre otros. También ofrece una amplia variedad de cafés helados, frapuccinos con sabores como el ultra dulce de leche, caramel, mocha blanco y cookies & creme, también ofrece té helado y otras bebidas con esencias frutales. Entre sus comidas dulces ofrece: queques, muffins, brownies, cinnamon rolls, croissant de chocolate, galletas, donas, medias lunas, entre otros. En sus comidas saladas, destacan los sándwiches de mechada, panini, jamón serrano, bagel de salmón, croissant de pavo queso, entre otros. También ofrece snack como: frutos secos, yogurt con granola y frutas y barritas de semillas. Además de eso Starbuck vende café tostado de distintos orígenes y perfiles de tueste, en donde, a diferencia de las cafeterías y tostaderías estudiadas anteriormente, no ofrece café de especialidad. Finalmente, Starbucks ofrece una amplia variedad de merchandising como tazas con diseños, termos, vasos y mugs.

1.2. **Estrategias de Venta y Marketing.** Starbucks es una cadena de cafeterías que utiliza estrategias de fidelización basadas en la experiencia del usuario y la emocionalidad al hacer sentir al cliente como alguien importante y perteneciente a una selecta comunidad. En el año 2012 Starbucks comenzó una estrategia de marketing muy potente la cual consiste en escribir el nombre de pila de sus clientes en el vaso que utilizan. Con esto, no solo se facilita el trabajo del barista para que recuerde y clasifique los pedidos, ya que los nombres son más fáciles de recordar que las combinaciones de números aleatorios, sino que usar el nombre de alguien es una forma poderosa de mejorar su relación con ellos. Como consecuencia directa de esta estrategia, los clientes se vuelven activos promotores de la marca al publicar fotos de su experiencia en la cafetería y del vaso con su nombre. Consumir café en Starbucks se ha transformado en sinónimo de status, esto ha llevado a que muchas reuniones de negocio se lleven a cabo en la cafetería, facilitado además por el acceso gratuito a internet que ofrece Starbucks. Otra estrategia utilizada por Starbucks es la de un programa de fidelización basado en puntos canjeables por beneficios, café gratis en tu cumpleaños, rellenado del vaso de café del día y acceso anticipado a lanzamientos de la cafetería entre otros beneficios.

1.3. **Precios, Promociones y Ofertas.** Pese a ofrecer un café de calidad inferior, Starbucks mantiene precios más elevados que las cafeterías estudiadas tanto en comestibles como en bebestibles. Con respecto a las promociones, estas están presentes principalmente para los clientes pertenecientes a Starbucks Rewards, que es el programa de fidelización mencionado anteriormente. En cuanto a sus ofertas, existen múltiples empresas que

mantienen convenio con Starbucks y que ofrecen descuento mediante el sistema de clubes de fidelización. Un ejemplo de esto es el descuento del 30% en bebidas preparadas en barra los lunes y miércoles para los miembros del club Entel.

1.4. **Recursos y número de empleados.** Al ser una cadena de cafeterías con presencia en casi todo el mundo, los recursos del tipo activo fijo son variados dependiendo del país donde se encuentren. Un ejemplo de esto es la comparación entre la Starbucks Reserve⁸ Roastery Tokyo que es la cafetería y tostadería Starbucks más grande y lujosa del mundo la cual cuenta con las mejores máquinas y tecnología aplicada al mundo del café, con máquinas de espresso con valores del orden de los 32 mil dólares, versus una cafetería starbucks ubicada en la comuna de Santiago de Chile la cual utiliza máquinas mucho más simples, aun así, de muy buena calidad. Con base en lo último, una cafetería Starbucks de la Región Metropolitana de Chile, cuenta con una máquina de espresso, un molino de barra, una vitrina pastelera refrigerada, máquina para filtrados, máquina para preparar frapuccinos y un horno, entre otros activos. Con respecto al número de empleados, se considera como referencia que, una cafetería ubicada en un centro comercial de la Región Metropolitana de Chile cuente con ocho o diez empleados.

2. **Juan Valdez Café.** Es una cafetería de origen colombiano con 445 tiendas a nivel mundial y presencia en 14 países. En Chile, existe a la fecha un total de 31 sucursales, 26 de ellas en la Región Metropolitana. La cafetería atiende de lunes a domingo entre las 7:30 y las 20:00 horas dependiendo la sucursal y el día de la semana.

2.1. **Productos y Servicios.** Juan Valdez ofrece productos muy similares a los que ofrece Starbucks en su carta. Entre sus principales bebestibles destacan: café filtrado, espresso, cappuccino, mocaccino, latte con múltiples sabores, chai latte, chocolate caliente, nevado (similar al frapuccino) en múltiples opciones, cafés y té helados, frappé, entre otros. Dentro de los comestibles dulces, Juan Valdez cuenta con: muffins, brownies, queques, rollos de canela, delicias, trozos de torta, galletas, medias lunas y alfajores. En la opción de alimentos salados ofrece: ensaladas, wraps, distintas variedades sándwiches como croissant queso palta, ciabatta de carne mechada, capresse y pollo teriyaki sésamo. Además, Juan Valdez ofrece café tostado de origen colombiano de distintas regiones y calidades y café liofilizado con sabores como: chocolate, dulce de leche, avellana y vanicanela. Entre su merchandising, Juan Valdez cuenta con: agendas, tazas, termos, cafetera moka italiana, entre otros productos. Cursos como el de extracción de un espresso grupal o personalizado y el de texturización de leche grupal o personalizado son parte de los servicios que ofrece la cafetería.

2.2. **Estrategias de Venta y Marketing.** Juan Valdez Café busca posicionarse en la mente del cliente gracias a una estrategia vinculada a la emocionalidad y cercanía que genera la figura del caficultor colombiano, el cual se caracteriza como una persona humilde, trabajador, hijo de la tierra y poseedor de un conocimiento vinculado a la siembra y cosecha del café. Esto mezclado con la entrega de un producto de alta calidad y 100%

⁸ Starbucks Reserve es un programa de cafeterías y tostadería de café de alta gama compuesto por tres líneas principales: Starbucks Reserve Roastery, Starbucks Reserve Bar y Starbucks Reserve Store.

colombiano posiciona a la cafetería en la mente de sus consumidores como un lugar en el que pueden consumir un producto diferenciado y sobre la media de las cafeterías con las que compite. Además, Juan Valdez trabaja para fortalecer y ampliar una plataforma de economía circular, ser sustentable en su cadena de valor y generar valor a los caficultores en Colombia. En febrero de 2021 Juan Valdez Café logró un hito muy importante al transformarse en una empresa tipo B siendo la primera cadena de tiendas de café en el mundo en alcanzar esta certificación. Por otro lado, la cafetería ofrece canales de venta presenciales que son las cafeterías, así como también no presenciales mediante delivery a través de su página web.

2.3. **Precios, Promociones y Ofertas.** La cafetería ofrece sus productos y servicios a precios competitivos frente a su competencia directa. Actualmente posee una promoción en cafés liofilizados y con respecto a las ofertas, mantiene convenio con Falabella que ofrece hasta un 40% de descuento en bebidas preparadas y alimentos.

2.4. **Recursos y número de empleados.** De manera similar, pero en una menor escala, Juan Valdez Café al ser una cadena de cafeterías de nivel mundial, tiene muchos más recursos que las cafeterías de especialidad estudiadas. Sin embargo, si se considera solo una cafetería con ubicación en la Región Metropolitana de Chile, esta posee una máquina de espresso y molino de barra marca Rancilio, máquinas para hacer nevados, vitrinas pasteleras refrigeradas, máquina de filtrados, horno, entre otros activos. Y una cafetería con las características mencionadas en este punto cuenta con aproximadamente ocho trabajadores.

5.1.6. Tamaño de Mercado

El cálculo del tamaño de mercado se lleva a cabo mediante la metodología TAM/SAM/SOM. Para el cálculo del TAM o Total Addressable Market se han fijado una serie de supuestos en conjunto con el análisis de los resultados de la encuesta llevada a cabo por el autor del presente trabajo. Los precios incluyen IVA. La siguiente es la lista de supuestos considerados:

1. El segmento etario de la población que consume café en cafeterías son mujeres y hombres de 19 a 64 años, este rango se ha asignado a partir de los resultados de la encuesta CASEN y CASEN pandemia 2020 en donde se ha determinado que entre los 19 y 64 años es donde se concentra la población activa laboralmente. Este valor (PO) se ha obtenido a partir de la población censada en el año 2017 a través del sitio web www.ine.cl y corresponde a un total de 11.309.426 personas.
2. Se fija el valor del ticket promedio como la media ponderada de las respuestas a la pregunta sobre el nivel de consumo en cafeterías. Pregunta perteneciente a la encuesta llevada a cabo por el autor.

$$\text{Ticket Promedio} = \sum_i PC_i \cdot \text{Prom}(X_i)$$

$$TProm = 0,522 \cdot 7.500 \frac{\$CLP}{persona} + 0,447 \cdot 3.500 \frac{\$CLP}{persona} + 0,03 \cdot 1.500 \frac{\$CLP}{persona}$$

$$TProm = 5.524,5 \frac{\$CLP}{persona}$$

Donde PC_i es el porcentaje de personas encuestadas que tienen un nivel de consumo en cafeterías perteneciente al rango de precios X_i . Es importante señalar que el ticket promedio incluye el IVA y considera dos perfiles de cafeterías de especialidad: la cafetería de paso o express cuyos clientes piden café solo o acompañado con un comestible menor, por ende, permanece menos tiempo en la cafetería, generando un mayor flujo. Y la cafetería en la que el cliente consume bebidas más elaboradas y suelen pedir pasteles o sándwiches, generando un menor flujo de clientes, pero con un consumo mayor.

3. Las visitas mensuales promedio (VMP) por personas se ha calculado mediante la siguiente fórmula:

$$Visitas\ Mensuales\ Promedio = \sum_i PV_i \cdot Prom(Y_i)$$

$$VMP = \frac{1}{mes} \cdot 0,164 + \frac{3,5}{mes} \cdot 0,452 + \frac{7,5}{mes} \cdot 0,201 + \frac{15}{mes} \cdot 0,133$$

$$VMP = 5,2485 \frac{visitas}{mes}$$

Donde PV_i es el porcentaje de personas encuestadas que visitan las cafeterías dentro del rango Y_i de veces en un mes.

4. La tasa de penetración (TP) utilizada corresponde a 0,71, valor que corresponde, según una encuesta del portal Trabajando.com, al porcentaje de personas que declara comenzar el día con un café (EMOL, 2016).

$$Tasa\ de\ Penetración = 0,71$$

Entonces, el TAM corresponde a:

$$TAM = TProm \cdot VMP(anualizado) \cdot PO \cdot TP$$

$$TAM = 5.524,5 \frac{\$CLP}{persona} \cdot 5,2485 \frac{visitas}{mes} \cdot 12 \frac{meses}{año} \cdot 11.051.239(personas) \cdot 0,71$$

$$TAM = 2.730.101.197.794 \frac{\$CLP}{año}$$

Para el cálculo del SAM o Served Available Market, se acota el área geográfica a la ciudad de Santiago de Chile. Entonces la nueva población objetivo a la que se le podría entregar el servicio corresponde a 3.963.519 personas. Manteniendo el ticket promedio y la tasa de penetración, el SAM corresponde a:

$$SAM = 5.524,5 \frac{\$CLP}{persona} \cdot 5,2485 \frac{visitas}{mes} \cdot 12 \frac{meses}{año} \cdot 3.963.519(personas) \cdot 0,71$$

$$SAM = 979.148.851.036 \frac{\$CLP}{año}$$

Con respecto al cálculo del SOM o Serviceable Obtainable Market, se procede a calcular la capacidad total de la cafetería con los recursos iniciales y compararlo con el público objetivo distribuido en la totalidad de las cafeterías de especialidad existentes en las comunas cercanas a la cafetería (ver Plaza en Marketing Mix). Para ello se consideran los siguientes supuestos:

1. Se asume uniformidad en la participación de mercado de las cafeterías de especialidad pertenecientes a las comunas de Santiago, Providencia, Ñuñoa, Las Condes, Vitacura y Recoleta. Estas son un total de 64, de las cuales 30 pertenecen a Providencia, 11 a Santiago, 7 a Ñuñoa, 12 a Las Condes, una a Recoleta y tres a Vitacura.
2. Se atiende de lunes a viernes entre las 10:30 y las 19:30 horas, y sábados de 8:00 a 14:00 horas.
3. El ticket promedio es de \$5.524,5 pesos chilenos.
4. Se consideran 24 días trabajados por mes.
5. De las 9 horas en que está abierta la cafetería de lunes a viernes y 6 horas los sábados, se utilizan 2 horas para la calibración y limpieza de la máquina de espresso, almuerzo del barista, reposición de insumos y uso del baño respectivamente.
6. Se dedican 3,5 minutos en promedio para la preparación de una bebida a base de café lo equivalente a 17,15 bebidas por hora, cada bebida representa un ticket de venta.
7. Para cada bebida a base de café se utilizan 18 gramos de café de grano, cantidad correspondiente a un espresso doble.
8. La población total de personas en el rango de edad de 19 a 64 años para las comunas de: Providencia, Las Condes, Ñuñoa, Santiago, Vitacura y Recoleta es de 887.384 personas. Datos obtenidos del Censo del año 2017.
9. La tasa de penetración disminuye en el segmento que consume café de especialidad. Según la página web Perfectdailygrind.com el café soluble representa el 98% de todas las ventas de café en Chile. Por lo que un indicador cercano a la realidad es que el 2% de las personas que consumen café, lo hacen a partir de café de grano. No se considera el hecho de que el café de especialidad es una subcategoría del café de grano, lo cual disminuiría aún más este valor.

A partir de esto, la tasa de penetración es la siguiente:

$$TP = 0,71 \cdot 0,02 = 0,0142$$

Entonces, la capacidad máxima mensual en la producción de bebidas a base de café es:

$$CAPMAX = \left[7 \frac{\text{horas}}{\text{día (lun-vie)}} \cdot 20 \frac{\text{días}}{\text{mes}} + 4 \frac{\text{horas}}{\text{día(sáb)}} \cdot 4 \frac{\text{días}}{\text{mes}} \right] \cdot 17,5 \frac{\text{tickets}}{\text{hora}} = 2730 \frac{\text{tickets}}{\text{mes}}$$

El SOM obtenido por la capacidad de la cafetería o SOM_{oferta} está dado por:

$$SOM_{oferta} = CAPMAX(\text{amualizado}) \cdot TProm$$

$$SOM_{oferta} = 2730 \frac{tickets}{mes} \cdot 12 \frac{meses}{año} \cdot 5.524,5 \frac{\$CLP}{ticket}$$

$$SOM_{oferta} = 180.982.620 \frac{\$CLP}{año}$$

El SOM dado por la demanda está dado por:

$$SOM_{demanda} = \frac{TProm \cdot VMP (anualizado) PO \cdot TP}{Número de Cafeterías}$$

Donde PO es la población objetivo actualizada a las personas que viven en las comunas cercanas a la cafetería y TP es la tasa de penetración. Entonces el $SOM_{demanda}$ es:

$$SOM_{demanda} = \frac{5.524,5 \frac{\$CLP}{ticket} \cdot 5,2485 \frac{visitas}{mes} \cdot 12 \frac{meses}{año} \cdot 887.384 (personas o tickets) \cdot 0,0142}{64}$$

$$SOM_{demanda} = 136.848.002 \frac{\$CLP}{año}$$

De esta manera, el SOM corresponde al $Mín(SOM_{oferta}, SOM_{demanda})$ siendo éste el $SOM_{demanda}$.

$$SOM = 136.848.002 \frac{\$CLP}{año}$$

En otras palabras, las capacidades físicas de la cafetería en cuanto a capacidad de producción y atención son mayores a la demanda del servicio. Este resultado es coherente a lo observado en las distintas cafeterías las cuales no se encuentran constantemente llenas o con filas de personas por atender, con excepción de los momentos del día en que existe un mayor consumo, pero esto se reduce a periodos cortos, no a la totalidad del tiempo en que la cafetería atiende.

Es muy importante recalcar que este cálculo contempla únicamente el servicio de cafetería. Las siguientes consideraciones y posteriores cálculos corresponden a la obtención del TAM/SAM/SOM para la venta de café de grano:

1. El segmento etario de la población que compra café de grano de especialidad son mujeres y hombres de 24 a 64 años. Este valor (PO') se ha obtenido a partir de la población censada en el año 2017 a través del sitio web www.ine.cl y corresponde a un total de 9.692.042 personas.
2. El consumo de café de grano promedio mensual (CCGProm) por persona se ha calculado mediante la siguiente fórmula:

$$CCGProm = \sum_i PC_i' \cdot Prom(X_i')$$

$$CCGProm = [0,215 \cdot 250 + 0,367 \cdot 375 + 0,196 \cdot 750 + 0,089 \cdot 1500] \frac{g}{per.}$$

$$CCGProm = 472,7875 \frac{g}{persona \cdot mes}$$

Donde PC_i' es el porcentaje de personas encuestadas que compran café de grano en cafeterías dentro del rango X_i' de gramos.

3. La tasa de penetración (TP') utilizada corresponde al 5% de la tasa de penetración ocupada previamente. Esta información ha derivado de conversaciones con baristas de cafeterías con venta de café de grano en el local.

$$TP' = 0,05 \cdot 0,0142 = 0,00071$$

4. Se ha fijado el valor de 250 gramos de café de especialidad en un monto de \$10.210 pesos chilenos equivalente a \$40,84 pesos chilenos por gramo de café. Este valor corresponde al promedio del precio de venta de 250 gramos de café sobre las cafeterías y o tostaderías estudiadas en la sección anterior. Por lo tanto, el ticket promedio mensual en función del valor del gramo de café y del consumo de café de granos en promedio mensual es:

$$TProm' = CCGProm \cdot Costo \text{ de un Gramo de Café}$$

$$TProm' = 472,7875 \frac{g}{persona \cdot mes} \cdot 40,84 \frac{\$CLP}{g}$$

$$TProm' = 19.308,64 \frac{\$CLP}{persona \cdot mes}$$

A partir de esta información se procede a calcular el TAM para la venta de café en grano:

$$TAM' = TProm'(anualizado) \cdot PO' \cdot TP'$$

$$TAM' = 19.308,64 \frac{\$CLP}{persona \cdot mes} \cdot 12 \frac{meses}{año} \cdot 9.692.042(personas) \cdot 0,00071$$

$$TAM' = 1.594.434.076 \frac{\$CLP}{año}$$

Para el cálculo del SAM, se acota el área geográfica a la ciudad de Santiago de Chile. Entonces la nueva población objetivo a la que se le podría entregar el servicio corresponde a

2.975.623,80 personas. Manteniendo el ticket promedio y la tasa de penetración, el SAM corresponde a:

$$SAM' = 19.308,64 \frac{\$CLP}{\text{persona} \cdot \text{mes}} \cdot 12 \frac{\text{meses}}{\text{año}} \cdot 2.975.624(\text{personas}) \cdot 0,00071$$

$$SAM' = 489.518.719 \frac{\$CLP}{\text{año}}$$

Con respecto al cálculo del SOM, se procede a calcular la capacidad máxima de producción de café de grano en la tostaduría y que esté disponible para ventas para luego compararlo con la demanda de café de grano considerando la incorporación de las tostadurías que operan en Santiago. Para ello se consideran los siguientes supuestos:

1. Se utiliza una tostadora con una capacidad técnica de máxima producción de 37 kilogramos/hora. Sin embargo, en la experiencia de tostadores experimentados, se llega a un nivel de producción real de 15 kilos por hora.
2. El tostador dedica 5 horas diarias a tostar café de una jornada de trabajo de 8 horas diarias de lunes a viernes.
3. Se considera una pérdida del 15% de café tostado producto de la evaporación en el proceso de tueste.
4. Se debe reservar dos kilogramos diarios de café para las preparaciones en la cafetería.
5. Existen un total de 22 tostadurías de café operando en Santiago.
6. Por simplificación se considera uniformidad en la participación de mercado de las tostadurías.

Con esta información se procede a calcular el SOM:

$SOM'_{oferta} = \text{Valor del gramo de café} \cdot \text{gramos de café tostados para venta en un año}$

$$SOM'_{oferta} = 40,84 \frac{\$CLP}{g} \cdot (15000 - 2000) \frac{g}{\text{hora}} \cdot 0,85 \cdot 5 \frac{\text{horas}}{\text{día}} \cdot 20 \frac{\text{días}}{\text{mes}} \cdot 12 \frac{\text{meses}}{\text{año}}$$

$$SOM' = 541.538.400 \frac{\$CLP}{\text{año}}$$

$$SOM'_{demanda} = \frac{TProm'(anualizado) \cdot PO' \cdot PT'}{\text{número de tostadurías en Santiago}}$$

$$SOM'_{demanda} = \frac{19.308,64 \frac{\$CLP}{\text{persona} \cdot \text{mes}} \cdot 12 \frac{\text{meses}}{\text{año}} \cdot 2.975.624(\text{personas}) \cdot 0,00071}{22}$$

$$SOM'_{demanda} = 22.319.797 \frac{\$CLP}{\text{año}}$$

De esta manera, el SOM corresponde al $\text{Mín}(SOM_{oferta}, SOM_{demanda})$ siendo éste el $SOM_{demanda}$.

$$SOM = 22.319.797 \frac{\$CLP}{\text{año}}$$

La Tabla 2 muestra un resumen de los valores TAM/SAM/SOM obtenidos para el mercado de las cafeterías de especialidad y el de la venta de café de grano de especialidad. Estos resultados indican que a pesar de que el servicio de venta en cafetería tiene un mercado potencial mayor que el de la venta de granos de café, se tiene una mayor participación potencial de mercado en la venta de granos de café al punto de obtener un SOM casi tres veces más elevado que el correspondiente para el servicio de venta en cafetería.

Tabla 2

Resumen de resultados sobre participación de mercado mediante metodología TAM/SAM/SOM

Cifra en Millones de pesos chilenos	Cafetería	Venta de granos de café	Cafetería y tostadería de especialidad
TAM	\$2.730.101,20	\$1.594,43	\$2.731.695,63
SAM	\$979.148,85	\$489,52	\$979.638,37
SOM	\$136,85	\$22,32	\$159,17
Participación potencial de mercado	0,005%	1,400%	0,006%

Nota. El servicio de venta en cafetería considera de forma indirecta la venta de comestibles. La venta de café de grano considera solo el formato de 250 gramos y su retiro en el local o con despacho dentro de la ciudad de Santiago de Chile.

5.2. Entorno Interno: *Business Model Canvas*

Para conocer el entorno interno del negocio se lleva a cabo el análisis de los siete pilares restantes del Business Model Canvas los cuales son:

1. Propuesta de Valor

Entregar una experiencia excepcional en el servicio de cafetería, ofreciendo al cliente una amplia gama de orígenes en cafés de primer nivel, pastelería y sándwiches de excelencia. Acompañado de una atención personalizada, amigable y orientada a educar al comensal acerca del café y sus procesos. Generar un impacto positivo y medible en el uso de recursos sustentables con el medio ambiente asegurando la obtención de materias primas de proveedores alineados con la sustentabilidad y el trato justo. Ser una cafetería y tostadería de especialidad que practica el trato justo para sus trabajadores.

1.1. Indicadores de Cumplimiento

Con el objetivo de conocer el nivel de cumplimiento de los puntos planteados en la propuesta de valor, se procede a crear dos clases de indicadores o KPI 's: de satisfacción del cliente y de cumplimiento de estándares de calidad. La primera posee un indicador el cual está asociada a la experiencia del cliente y depende de los esfuerzos del negocio en crear una experiencia positiva en el cliente a través de los productos y servicios ofrecidos. Y la segunda consiste en un conjunto de indicadores que buscan medir el nivel de cumplimiento para las siguientes declaraciones de la propuesta de valor: “...ofreciendo al cliente una amplia gama de orígenes en cafés de primer nivel, pastelería y sándwiches de excelencia... Generar un impacto positivo y medible en el uso de recursos sustentables con el medio ambiente asegurando la obtención de materias primas de proveedores alineados con la sustentabilidad y el trato justo. Ser una cafetería y tostadería de especialidad que practica el trato justo tanto para sus trabajadores.”

1.1.1. KPI 1: Satisfacción del Cliente

Este indicador se construye a partir de una encuesta de satisfacción aplicada al cliente. La encuesta busca conocer cuál fue su experiencia en distintas dimensiones existentes en el proceso de entrega del servicio. Las dimensiones son: tiempo de atención, trato del personal, calidad de los bebestibles y calidad de los comestibles. Además, se agrega una pregunta abierta para que el cliente pueda añadir comentarios adicionales. El siguiente es un ejemplo de las preguntas de la encuesta de satisfacción las cuales se deben evaluar con una puntuación de un 1 a un 6 donde 1 es muy insatisfecho, 2 es insatisfecho, 3 es indiferente, 4 es satisfecho, 5 es muy satisfecho y 6 es supera las expectativas:

Dimensión 1: Tiempo de Atención

1. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con el tiempo en el que tomó su orden?
2. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con el tiempo en el que sirvió su orden?
3. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con el tiempo en el que el garzón le llevó la cuenta desde el momento en que la solicitó?

Dimensión 2: Trato del personal

1. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con el nivel de respeto mostrado por el personal?
2. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con la amabilidad y simpatía mostrada por el personal?
3. ¿El personal se mostró abierto a resolver dudas o a brindar información acerca del café de especialidad?

Dimensión 3: Calidad de los Bebestibles

1. ¿Cómo evalúa la temperatura de su bebestible?
2. ¿Cómo evalúa la apariencia de su bebestible?

3. ¿Cómo evalúa el sabor de su bebestible?

Dimensión 4: Calidad de los Comestibles

1. ¿Cómo evalúa la temperatura de sus comestibles?
2. ¿Cómo evalúa la apariencia de sus comestibles?
3. ¿Cómo evalúa el sabor de sus comestibles?

Comentarios adicionales: _____

El objetivo de este cuestionario es evaluar el cumplimiento de las siguientes declaraciones de la propuesta de valor que dicen: “Entregar una experiencia excepcional en el servicio de cafetería... Acompañado de una atención personalizada, amigable y orientada a educar al comensal acerca del café y sus procesos.”

La meta es que en cada una de las dimensiones se tenga nivel de satisfacción del 90% a través de la siguiente fórmula:

$$SCD_i = \frac{n^\circ \text{ cliente satisfechos en dimensión}_i - n^\circ \text{ clientes insatisfechos en dimensión}_i}{n^\circ \text{ respuestas recibidas}} \cdot 100\%$$

Donde los clientes satisfechos son aquellos clientes que respondieron con la opción 5 “muy satisfecho” o 6 “supera las expectativas” y los clientes insatisfechos son quienes respondieron con la opción 1 “muy insatisfecho” o 2 “insatisfecho”. El objetivo de esta metodología es que el resultado se vea afectado por los clientes insatisfechos, este castigo al resultado final permite tomar acción sobre las dimensiones que presentan calificaciones bajas. Es muy importante tener a la mayor cantidad de personas satisfechas, pero también es muy importante cuidar de que no existan personas insatisfechas ya que pueden actuar como posibles detractores de la marca.

Finalmente, el indicador general de la satisfacción del cliente está dado por la media de satisfacción de todas las dimensiones. Esto es:

$$\text{Satisfacción del Cliente} = \sum_i^n \frac{SCD_i}{n}$$

Y de manera similar a los indicadores por dimensión, se considera el cumplimiento de este indicador si iguala o supera el 90% de satisfacción.

Además, cada encuesta estará vinculada a un ticket de venta, el cual permite obtener información relevante tales como: fecha y hora de atención, garzón a cargo de la atención, detalle del pedido y el barista y cocineros que prepararon el pedido. Esta información cruzada con las respuestas del cliente permite conocer con precisión el producto, servicio o proceso que presenta

problemas. El comentario que deje el cliente es también es un mecanismo para tener información precisa acerca de algún aspecto de mejora de la empresa. La encuesta de satisfacción se realizará cada 3 meses, tiempo en el que se recolectará una cantidad de respuestas adecuadas para una muestra representativa. Este valor se obtiene a partir de la fórmula para el cálculo del tamaño de una muestra sobre una población finita dada por:

$$n = \frac{N \cdot Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}{E^2 \cdot (N-1) + Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde N representa la población total a la que se le puede aplicar la encuesta, inicialmente, este valor será igual al número de tickets de venta registrados el mes anterior a la aplicación de la encuesta multiplicado por tres (meses) para luego, en la siguiente encuesta, pasar a ser igual a la cantidad de tickets de venta registrados durante los tres meses en los que se registraron respuestas. Así sucesivamente para las posteriores encuestas, el valor Z_{α} corresponde al estadístico para un nivel de confianza α del 95% de una prueba normal y cuyo valor de es 1,96, E corresponde al error permitido el cual se ha fijado en un 5%, p es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que $p=q=0.5$ que es la opción más segura y q es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es 1-p. Una vez obtenido el n, se procederá a distribuir las encuestas de manera equitativa para todos los días durante los tres meses y de forma diaria se hará lo mismo con respecto a la distribución horaria sobre la que se realizarán las encuestas. Esto permitirá dar mayor homogeneidad a la muestra. Finalmente, y a modo de compensación por responder la encuesta, cada encuestado recibirá un descuento de un 5% en el total de su compra.

1.1.2. KPI 2: Indicador de Variedad de Orígenes de Café

Este indicador busca mostrar cuál es el nivel de variedad en la oferta de café. Para el presente modelo de negocio, una cafetería con un solo origen de café es considerada una cafetería con una NULA variedad de orígenes, cuando tiene dos orígenes distintos la variedad es BAJA, si tiene tres orígenes distintos la variedad es MEDIA, y si tiene cuatro o más orígenes la variedad es ALTA. La cafetería del presente modelo de negocios busca mantener de manera regular cuatro variedades distintas, clasificando como una cafetería con una alta variedad de orígenes. Para medir el cumplimiento de este parámetro, se evaluará la fracción de tiempo en que la cafetería mantuvo los cuatro distintos orígenes disponibles de la siguiente manera.

$$\text{Ind. de Variedad de Orígenes de Café} = \frac{\text{n}^{\circ} \text{ de días en los que hubieron cuatro orígenes de café}}{72 \text{ días}} \cdot 100\%$$

El tiempo sobre el que se realiza la medición corresponde a los días que la cafetería atiende en una ventana de tres meses y los niveles de cumplimiento son los siguientes:

Tabla 3

Niveles de cumplimiento de Indicador de Variedad de Orígenes de Café

Nivel de Cumplimiento	Interpretación
100%	Máximo nivel de cumplimiento

Tabla 3*Niveles de cumplimiento de Indicador de Variedad de Orígenes de Café*

Nivel de Cumplimiento	Interpretación
$80\% < x < 100\%$	Nivel de cumplimiento aceptable
$50\% < x < 80\%$	Nivel de cumplimiento con riesgo
$x < 50\%$	Nivel de cumplimiento crítico

Nota. Elaboración propia.**1.1.3. KPI 3: Indicador de Calidad de los Orígenes de Café**

Este indicador busca mostrar el nivel de cumplimiento con respecto a la calidad del grano de café importado y comercializado. Según la información entregada en el marco teórico, el café de especialidad debe tener 80 o más puntos de acuerdo a la escala creada por la SCA. Además, a partir de los 80 puntos hasta los 100, el café de especialidad se clasifica en: café de especialidad muy bueno si tiene entre 80 y 84,9 puntos, café de especialidad excelente si tiene entre 85 y 89,9 puntos y finalmente café de especialidad exquisito si está entre 90 y 100 puntos. A partir de esta información se crea el indicador de calidad de los orígenes de café el cual evaluará el tiempo relativo en el que se utilizan orígenes con X puntuación. Dado que la propuesta de valor busca entregar cafés de excelencia, es estándar se centra en el uso de cafés con 85 o más puntos. Entonces el indicador se obtiene mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Ind. Calidad de Orígenes de Café} = \frac{\text{n}^\circ \text{ de días en los que trabajó con orígenes de 85 o más puntos}}{72 \text{ días}} \cdot 100\%$$

Tabla 4*Niveles de cumplimiento de Indicador de Calidad de los Orígenes de Café*

Nivel de Cumplimiento	Interpretación
100%	Máximo nivel de cumplimiento
$80\% < x < 100\%$	Nivel de cumplimiento aceptable
$50\% < x < 80\%$	Nivel de cumplimiento con riesgo
$x < 50\%$	Nivel de cumplimiento crítico

Nota. Elaboración propia.

Los siguientes indicadores sirven para conocer el nivel de cumplimiento en los aspectos de sustentabilidad y trato justo declarados en la propuesta de valor de la siguiente forma: “Generar un impacto positivo y medible en el uso de recursos sustentables con el medio ambiente asegurando la obtención de materias primas de proveedores alineados con la sustentabilidad y el trato justo. Ser una cafetería y tostadería de especialidad que practica el trato justo para sus trabajadores.”

1.1.4. KPI 4: Tasa de Reciclaje de Residuos

Este indicador busca mostrar el nivel de reciclaje que tiene la empresa, dentro de los materiales a reciclar se encuentra: la borra del café la cual se busca reintegrar al ciclo productivo a través de la economía circular, papeles, metales, plásticos y vidrios. Este indicador se construye de la siguiente forma:

$$Tasa\ de\ Reciclaje\ de\ Residuos = \frac{Total\ de\ residuos\ reciclados\ o\ reutilizados}{Total\ de\ residuos\ producidos} \cdot 100\%$$

Tabla 5

Niveles de cumplimiento de la Tasa de Reciclaje de Residuos

Nivel de Cumplimiento	Interpretación
100%	Máximo nivel de cumplimiento
$80\% < x < 100\%$	Nivel de cumplimiento alto
$50\% < x < 80\%$	Nivel de cumplimiento aceptable
$x < 50\%$	Nivel de cumplimiento bajo

Nota. Elaboración propia.

1.1.5. KPI 5: Indicador de Ahorro de Energía Eléctrica

Este indicador, como su nombre lo dice, muestra el porcentaje de energía eléctrica ahorrada producto del uso de paneles fotovoltaicos con respecto al total utilizado a lo largo de tres meses. El nivel cumplimiento de este indicador está sujeto a la efectividad del panel fotovoltaico y varía dependiendo de factores estacionales y de otros como: la cantidad de paneles instalados, la temperatura, inclinación y orientación del panel respecto al sol.

$$Tasa\ de\ Ahorro\ de\ Energía\ Eléctrica = \frac{Total\ de\ energía\ eléctrica\ generada\ por\ los\ paneles}{Total\ de\ energía\ eléctrica\ utilizada} \cdot 100\%$$

Tabla 6

Nivel de cumplimiento del indicador de Ahorro de Energía Eléctrica

Nivel de Cumplimiento	Interpretación
100%	Máximo nivel de cumplimiento
$50\% < x < 100\%$	Nivel de cumplimiento alto
$10\% < x < 50\%$	Nivel de cumplimiento aceptable
$0\% < x < 10\%$	Nivel de cumplimiento bajo
0%	Nulo nivel de cumplimiento

Nota. Elaboración propia.

1.1.6. KPI 6: Indicador de Colaboradores Sustentables

Este indicador consiste en la medición de qué porcentaje de colaboradores o socios estratégicos emplean en su modelo de negocio el trato justo a sus trabajadores y/o la sustentabilidad. Para la medición de este indicador se considerará únicamente a los proveedores de materias primas para las preparaciones, proveedores de alimentos de pastelería y proveedores de café de especialidad.

$$\text{Ind. de Colab. Sust.} = \frac{n^{\circ} \text{ de colaboradores que emplean el trato justo y/o la sustentabilidad}}{\text{total de colaboradores}} \cdot 100\%$$

Tabla 7

Niveles de cumplimiento del Indicador de Colaboradores Sustentables

Nivel de Cumplimiento	Interpretación
100%	Máximo nivel de cumplimiento
$80\% < x < 100\%$	Nivel de cumplimiento alto
$50\% < x < 80\%$	Nivel de cumplimiento aceptable
$0\% < x < 50\%$	Nivel de cumplimiento bajo
0%	Nulo nivel de cumplimiento

Nota. Elaboración propia.

Para calificar como colaborador sustentable, es necesario que la organización cuente con uno o más mecanismos para el cuidado al medio ambiente. Tales como: programas de reciclaje, programas de economía circular, apoyar su suministro energético con alguna energía renovable, entre otros. Y para calificar como una organización que practica el trato justo, debe tener las siguientes características: tener formalizada la relación laboral con sus trabajadores a través de un contrato de trabajo, no presentar antecedentes de alguna clase de abuso o discriminación a sus trabajadores, llevar a cabo prácticas que garanticen la conciliación de la vida familiar y laboral en aspectos de cuidado de hijos e hijas o personas dependientes.

1.1.7. KPI 7: Indicador de Trato Justo a los Trabajadores

Este último indicador busca mostrar en qué medida se cumple el trato justo hacia los trabajadores de la empresa. Las dimensiones que definen el trato justo para el presente modelo de negocio corresponden a:

1. Personal con contrato de trabajo.
2. Sueldo del personal un 15% superior a la media estimada para cada cargo en cafeterías y tostaderías de especialidad.
3. Existencia de medidas para la conciliación de la vida laboral y familiar.
4. Percepción del propio trabajador acerca del trato justo mediante una encuesta de satisfacción anónima que aborde temas de equidad, ambiente laboral y condiciones de trabajo.

$$\text{Indicador de Trato Justo a los Trabajadores} = \sum_i^n \text{Dimensión}_i$$

Donde los valores por dimensión pueden ser 0 en caso de que no haya cumplimiento en esa dimensión para la totalidad de los trabajadores o 1 en caso de que haya cumplimiento en esa dimensión para la totalidad de los trabajadores.

Tabla 8*Nivel de cumplimiento del Indicador de Trato Justo a los Trabajadores*

Nivel de Cumplimiento	Interpretación
<i>Contrato Laboral + 3 dimensiones</i>	Máximo nivel de cumplimiento
<i>Contrato Laboral + 2 dimensiones</i>	Nivel de cumplimiento alto
<i>Contrato Laboral + 1 dimensión</i>	Nivel de cumplimiento aceptable
<i>Contrato Laboral</i>	Nivel de cumplimiento bajo
<i>Sin Contrato Laboral</i>	Nivel de cumplimiento nulo

Nota. El cumplimiento de cada dimensión debe aplicarse para la totalidad del personal. Además, para el cumplimiento de la encuesta de satisfacción, debe aprobarse en un 80%. Esto basado en una escala de puntuación de 1 a 6 de forma similar a la metodología usada para el primer indicador. Elaboración propia.

2. Canales

Dada la naturaleza del negocio, los canales disponibles para la entrega de los productos y servicios es la cafetería propiamente tal tanto para la venta de café de grano como del servicio de cafetería. En ella, el cliente tiene la opción de ser atendido en una mesa o también puede pedir su compra para llevar y la interacción es directa con el garzón o el barista. Por otro lado, la venta de café de grano se puede gestionar a través de la página web. En ese caso, existe la opción de que el café se envíe al cliente a través de un sistema de delivery a domicilio o también con la opción de retiro en la cafetería.

3. Relación con los Clientes

La relación con el cliente será cercana y amigable y siempre manteniendo el respeto. La experiencia del cliente es uno de los puntos importantes que busca desarrollar el presente modelo de negocio, es por eso por lo que se llevará a cabo una comunicación directa y personalizada en donde el garzón o barista indagará en los gustos y preferencias del cliente para ofrecer el producto más adecuado. El objetivo es desarrollar un vínculo de confianza con el cliente y que este sea duradero en el tiempo. Por otro lado, también existirán medios digitales por los que se mantendrá comunicación con el cliente. Esta comunicación será igualmente bidireccional y personalizada, sin embargo, el propósito principal de los medios digitales es publicitar e informar a los clientes sobre los productos, servicios, promociones o avisos importantes con respecto a decisiones operativas de la cafetería, por ejemplo, algún cambio en el horario de apertura o cierre del local.

4. Fuentes de Ingresos

El servicio de cafetería y la venta de café de grano representa la totalidad de las fuentes de ingresos de la empresa. De acuerdo con el estudio del tamaño de mercado a través de la herramienta TAM SAM SOM realizado en el apartado anterior, se determinó que el 85,9% de la

composición de las ventas de la cafetería son producto del servicio de cafetería. Esto incluye la venta de bebestibles y comestibles ya sea para consumo en el local o para llevar. Y el 14,1% restante corresponde a la venta de café de grano, valores que pueden variar de acuerdo con la asignación de precios de los productos ofrecidos. Sin embargo, es indispensable que en el mediano plazo se integre al modelo de negocio la venta productos de cafetería, Como, por ejemplo, cafeteras, molinillos, filtros, tazas, entre otros. Esto permite diversificar el negocio, llegar a nuevos clientes y potenciar la imagen de marca. Para el largo plazo, se buscará poseer la representación legal de alguna marca de cafetería en Chile lo que permitirá ampliar la oferta de productos y servicios. En cuanto a los precios, estos son de naturaleza fija y se determinan en base a las características de los productos, los costos asociados y el segmento de mercado al cual apuntan.

5. Actividades Claves

Las actividades claves del negocio se separan de acuerdo con los siguientes ejes: producción, marketing, venta, post venta y administración.

5.1. Actividades de Producción

- Gestionar la compra e importación del café
- Tostado, pruebas y control de calidad del café
- Empacado y almacenamiento del café
- Coordinar la compra de suministros con proveedores
- Planificar la producción de café tostado
- Revisión del stock de productos
- realizar mantenimiento y limpieza de las máquinas
- Gestionar los residuos del café y materiales reciclables

5.2. Actividades de Marketing

- Manejo de redes sociales para publicitar la cafetería y mantener comunicación con los clientes
- Realizar investigación de mercado para estar al tanto de las tendencias y cambios en el entorno
- Establecer nuevas estrategias de marketing
- Desarrollo de nuevos productos
- Mantenimiento de los medios digitales

5.3. Actividades de Venta y Post Venta

- Trabajo en barra y cocina, calibración de máquinas de espresso y molinos
- Mantenimiento del orden y limpieza de los puestos de trabajo y sala de comensales
- Desarrollo de la venta a través del acercamiento al cliente
- Solución de problemas al cliente

5.4. Actividades de Administración

- Gestión de horarios
- Asignación de turnos
- Pago de remuneraciones
- Gestión de contratos
- Creación de estados financieros
- Realización de reuniones

6. Recursos Claves

Los recursos claves económicos o financieros, humanos, físicos e intelectuales con los que debe contar la empresa son:

6.1. Recursos Económicos o Financieros

- Dinero en efectivo
- Línea de Crédito
- Dinero en cuenta bancaria

6.2. Recursos Humanos

- Personal de trabajo (ver capítulo de Gestión de Recursos Humanos - Personal)
- Aliados o socios comerciales (visto en Business Model Canvas - Socios Claves)

6.3. Recursos Físicos

- Cafetera de dos grupos
- Molinos para espresso y filtrados
- Mesas y sillas
- Vitrina pastelera para los comestibles
- Congelador
- Horno
- Tazas y menaje

- Mueble Barra
- Despensa
- Plancha de cocina
- Campana de cocina
- Licuadora
- Accesorios de barismo
- Tostadora de café
- Notebook
- Caja fuerte
- Máquina POS
- Mesón de acero inoxidable
- Oficina
- Cafetería (espacio físico)
- Tostaduría (espacio físico)
- Artículos de aseo
- Conexión a internet wifi
- Teléfono móvil
- Impresora
- Vehículo

6.4. Recursos Intelectuales

- Permiso sanitario para la venta y consumo de alimentos
- Data recolectada a partir de las encuestas de satisfacción del cliente
- Data del mercado
- Modelo y Plan de Negocio de la empresa

7. Estructura de costos

Los costos más importantes del negocio según costos fijos y costos variados son:

7.1. Costos Fijos

- Internet
- Arriendo del local
- Luz
- Agua
- Gas
- Salario de los trabajadores
- Costos de mobiliario y activos fijos
- Internet
- Mantenimiento de equipos

7.2. Costos Variados

- Compra del café en verde
- Costos asociados a la importación del café en verde
- Materias primas para las preparaciones de la cafetería
- Insumos de la cafetería
- Compra a proveedores de pastelería

5.3. Agenda Estratégica

A partir del análisis realizado al entorno externo e interno de la empresa a través de las herramientas de análisis PESTEL, Cinco Fuerzas de Porter y Business Model Canvas, es posible, a través de un análisis FODA, determinar las condiciones bajo las cuales la empresa ingresaría al mercado. El Anexo E muestra las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades presentes en estos análisis, así como también las acciones a seguir y el ámbito o función de la empresa que le compete intervenir. Esta información queda contenida en una agenda estratégica cuyo objetivo es definir acciones a corto, mediano y largo plazo para aprovechar las oportunidades, enfrentar o mitigar las amenazas, aprovechar las fortalezas y disminuir o compensar las debilidades (ver agenda estratégica en Anexo F)

Capítulo 6

6. PLAN DE NEGOCIO

6.1. Plan de Marketing

6.1.1. Objetivos de Marketing

El presente plan de Marketing busca:

- Posicionar a la cafetería como la primera opción de tienda de consumo de café para los clientes dentro de los próximos cinco años.
- Posicionar a la tostaduría como la primera opción de compra de café de grano para los clientes dentro de los próximos cinco años.
- Lograr un reconocimiento de marca en el 50% del segmento objetivo dentro de los próximos dos años.
- Al primer año, mantener un ticket promedio superior en un 20% o más con respecto a la competencia.

6.1.2. Posicionamiento

Se busca situar a la empresa como el mayor referente en café de especialidad con un servicio orientado a ofrecer una experiencia única. Además, que el cliente sepa que está consumiendo en una cafetería con buenas políticas medioambientales y que existe un trato justo hacia sus trabajadores y los trabajadores del café, aguas arriba.

6.1.3. Estrategia de posicionamiento

Para llevar a cabo el posicionamiento es necesario tomar acción sobre cada punto. En una primera instancia se contará con una estrategia de posicionamiento a través de la empresa Vendermas⁹ la cual ofrece servicios para potenciar la visualización de la marca en Google mediante el uso de estrategias publicitarias. Además, la empresa ofrece asesoramiento, seguimiento, optimización del servicio e informes semanales de desempeño. Por otro lado, ofrecer un café de excelencia implica establecer relaciones comerciales con productores de café o

⁹ <https://vendermas.cl/planes>

brokers que ofrecen cafés de gran calidad. Con respecto al nivel de atención, esto será posible si se cuenta el personal adecuado para llevar un trato de primer nivel con cada cliente, se contará con garzones, baristas y cocineros con una alta formación. En cuanto a las políticas de sustentabilidad y trato justo, se deben adoptar políticas de reciclaje, minimizar la entrega de vasos de cartón en pro de que los clientes lleven sus propias tazas o mugs, con un incentivo de por medio, la utilización de la borra de café para la elaboración de productos naturales y el uso de paneles fotovoltaicos para la obtención de energía solar. Un punto clave para el éxito del posicionamiento es visibilizar a través de redes sociales cuáles son estas medidas y certificaciones con las que cuenta la empresa. Además, es importante contar con indicadores de impacto que den cuenta de la efectividad de las políticas de sustentabilidad tomadas.

Con respecto a contar con cafés certificados, el modelo de negocios contempla trabajar con cafés de especialidad que posean la certificación Rainforest otorgada por Rainforest Alliance, organización internacional sin fines de lucro que trabaja en la intersección de los negocios, la agricultura y los bosques para crear un mundo donde las personas y la naturaleza prosperen juntas. A través de esta certificación, el consumidor estará adquiriendo un producto que en su origen se lleva a cabo un trabajo consciente por mejorar las condiciones laborales de los trabajadores, por emplear prácticas amigables con el medio ambiente como la producción sin deforestación, uso eficiente del agua y la preservación de los microclimas.

6.1.4. Marketing Mix

6.1.4.1.Producto

La cafetería y tostadería ofrecerán dos líneas de productos. Por un lado están todos los productos ofrecidos por el servicio de cafetería de especialidad y por otro lado está la venta de café de grano en formatos de 250 gramos.

La oferta gastronómica de la cafetería de especialidad es la siguiente:

Bebestibles a base de café:

- Espresso: o “rápido” en italiano. El café espresso es una forma de preparación de café originada en Italia. Debe su término a la obtención de esta bebida a través de una cafetera espresso. Se caracteriza por su rápida preparación a una alta presión y por un sabor y textura más concentrados. Se utiliza aproximadamente 9 gramos de café por 30 mililitros de agua
- Doppio: o “doble” en italiano. Consiste en un shot doble de espresso, 60 mililitros de agua por 18 gramos de café
- Ristretto: o “restringido” en italiano. Consiste en una extracción más intensa que se logra utilizando los mismos gramos de café que en el espresso pero utilizando la mitad de agua,

unos 15 mililitros, en unos 15 segundos que es algo más de la mitad del tiempo en que se hace un espresso.

- Lungo: o “largo” en italiano. Consiste en una extracción menos intensa que el espresso normal debido esencialmente al tiempo de extracción, mayor en el caso del lungo y la cantidad de agua utilizada en esa extracción, aproximadamente el doble de la utilizada en un espresso normal.
- Americano: corresponde a una carga de espresso con agua añadida y es la forma en que los italianos servían café menos intenso mediante una máquina de espresso a los soldados americanos en la segunda guerra mundial.
- Latte: o “leche” en italiano. Corresponde a una base de espresso con tres cuartas partes de leche texturizada.
- Macchiato: o “manchado” en italiano. Es una base de leche con un chorrito de espresso, aproximadamente media carga, servido en un vaso de vidrio en donde se puede ver como el café mancha la leche.
- Cappuccino: bebida idéntica al latte con la diferencia de que presenta una mayor proporción de espuma en relación a la que lleva el latte.
- Flat White: bebida similar a un latte pero con una mayor concentración de café y una capa de leche ligeramente emulsionada.
- Mocaccino: bebida a base de espresso similar al cappuccino con la diferencia de que se le añade cacao, o chocolate en su preparación.
- Prensa Francesa: es uno de los métodos de café más conocidos y se trata de un método de inmersión. Con él se logra una taza de café de cuerpo medio, apariencia turbia y textura un poco terrosa.
- V60: Su nombre se debe a la forma cónica del recipiente, como V, y 60 por el ángulo al que se encuentra. Este es un método de goteo. Cuenta con un solo orificio para facilitar una extracción uniforme. Con este método de extracción de café se obtiene una taza con cuerpo, aroma y acidez transformada en dulzor.
- Chemex: se trata de un método de goteo con el que se logra una taza de menor cuerpo, mayor dulzor, sin residuos ni acidez. Básicamente, la cafetera Chemex se parece a un matraz de cristal Pyrex. En su amplia boca superior se coloca un filtro más grueso que el empleado en otros métodos de extracción de café y sobre él se apila el café molido. A continuación, hay que calentar agua aparte para después verterla en la parte superior, filtrándose por gravedad y cayendo en la parte inferior del recipiente.
- Kalita: método de extracción por goteo, cuenta con tres orificios y un filtro ondulado que reduce el espacio de contacto entre el método y los granos. Con este método de extracción se puede obtener un café con más cuerpo y mayor equilibrio entre acidez y dulzor.
- Aeropress: se trata de una especie de jeringa gigante en la que se infundiona el café con agua caliente. Después el resultado se filtra a presión a través de un filtro de papel que se incorpora en uno de sus extremos, evitando así que pasen sólidos a la taza. Por lo general, el café elaborado con este método de inmersión tiene un sabor más duradero.
- Cold Brew: es el proceso de preparación de un café frío en el que en ningún momento entra en juego el aumento de temperatura para hacer la infusión. Para ello, es necesario infundionar el café por 10 a 24 horas a una baja temperatura. Este método da como resultado un café ligero, pero con cuerpo. Con matices y sabores intensos.
- Affogato: se conoce como Affogato al café espresso simple o doble que se sirve sobre una o dos cucharadas de helado sabor Fior Di Latte.
- Espresso Tonic: bebida fría y refrescante con base de agua tónica y hielo, aromatizada con limón a la que se le agrega un shot de espresso.

Otros bebestibles:

- Jugos de fruta natural: Jugo hecho con frutas naturales como naranja, frambuesa, piña, arándano y manzana.
- Limonada Menta Jengibre: jugo de limón con un toque de menta y jengibre
- Té variedades: té negro, té verde, té rojo, té azul
- Infusiones variedades: rooibos e infusiones frutales
- Chai Latte: corresponde a un latte que, en vez de llevar una base de espresso, está hecho sobre una base de masala chai o té especiado. Esta última es una preparación de origen indio que se cree que tiene más de cinco mil años de antigüedad.
- Chocolate Caliente: la clásica leche con chocolate, con cacao de alta calidad
- Kombucha: bebida con cierto nivel de gasificación. Hecha por la fermentación del té negro o té verde con azúcar, lo cual permite la formación de un cultivo de levaduras y bacterias, conocidas como SCOBY, que ayudan a equilibrar la flora intestinal, a fortalecer el sistema inmune y mejorar el funcionamiento del intestino.

Pastelería:

- Brownie: es un bizcocho de chocolate pequeño y húmedo, típico de la gastronomía de Estados Unidos. Se llama así por su color marrón oscuro, o brown en inglés.
- Brownie con helado: como su nombre lo indica, corresponde al brownie con un agregado de dos bolas de helado principalmente de vainilla.
- Galletas: galletas de chispas de chocolate, vainilla y chocolate
- Carrot Cake: es una tarta hecha con zanahorias, tradicional de los países anglosajones. La zanahoria le da un dulzor especial y le aporta jugosidad al bizcocho. Otro ingrediente que no falta y que le da un color oscuro al bizcocho es el azúcar de caña. Hay ingredientes opcionales que varían de una receta a otra como las pasas o las nueces y el frosting de queso crema.
- Strudel: es un tipo de pastel originario del Imperio Austrohúngaro. Su interior está compuesto por manzanas caramelizadas y jugosas acompañadas de algún fruto seco (generalmente nueces) y canela. El exterior se puede elaborar con distintas masas, como el hojaldre, pero sin duda la versión más crujiente y auténtica es la que se elabora con pasta brick
- Alfajor Artesanal: se trata de un dulce de origen español que puede tener forma cilíndrica o que presenta un relleno principalmente de dulce de leche o manjar entre dos obleas hechas con harina de trigo y usualmente bañadas en chocolate.
- Torta Tres Leches: el Tres leches es un pastel húmedo y denso originario de Latinoamérica, bañado con una mezcla de tres leches: leche condensada, leche evaporada y crema para batir.
- Cheesecake: pastel estadounidense de queso blanco, cuya receta más apreciada es la tradicional preparación judía de Nueva York. Cremoso y compacto, el cheesecake se compone de una pasta preparada a partir de bizcocho seco desmenuzado, mantequilla y azúcar. El cheesecake puede ser preparado con distintas frutas dándole un sabor particular.
- Macarons: es un tipo de galleta tradicional de la gastronomía francesa e italiana hecha de clara de huevo, harina de almendra, azúcar y azúcar glas. Los macarrones son ligeramente

húmedos y fácilmente se derriten en la boca. Se pueden encontrar en una amplia variedad de sabores que van desde los tradicionales frambuesa y chocolate hasta otros más inusuales como lavanda, tiramisú y chirimoya.

- Tarta de Chocolate: es un postre conocido internacionalmente, que se popularizó a finales del siglo XIX. Los ingredientes pueden variar dependiendo de la receta, pero por lo general incluyen una combinación de huevos, azúcar, polvo de cacao, chocolate, mantequilla o aceite, agua o leche, sal y bicarbonato de sodio
- Canelé: es un pequeño bizcocho típico de la ciudad francesa de Burdeos. Presentan un característico aspecto cilíndrico con bordes estriados lo que les vale su nombre (que viene del idioma gascón canelat, que quiere decir canalón). Su exterior debe ser caramelizado y no crujiente mientras que su interior suave y gomoso.

Sándwiches y Tostadas:

- Sándwich de Salmón Ahumado y Queso Crema de Kéfir: sándwich elaborado con pan de masa madre, salmón ahumado, queso crema de kéfir, salsa holandesa y ciboulette.
- Sándwich de Pollo a la Naranja y Setas: sándwich elaborado con pan de masa madre, pollo cocinado en una reducción de salsa de naranja y setas como el champiñón silvestre, el portobello, el ostra y el shitake.
- Sándwich de Berenjenas Asadas con Cebolla Caramelizada: sándwich elaborado con pan de masa madre, berenjenas asadas con salsa de tomates asados, cebollas caramelizada y rúcula.
- Sándwich de Pavo con Queso Azul: sándwich elaborado con pan de masa madre, pechuga de pavo asada con queso azul fundido, cebolla caramelizada y champiñón ostra asado.
- Huevos Benedictinos con salmón ahumado en Tostadas: tostadas elaboradas con pan de masa madre, un trozo de salmón ahumado con un huevo pochado y bañado en salsa inglesa con un toque de ciboulette.
- Tostadas con Camarón, Palta y Tomate Cherry: tostadas elaboradas con pan de masa madre con una base de palta sobre la que se le agregan camarones salteados, cubitos de queso azul y tomatitos Cherry.
- Tostadas con Huevos Revueltos, Pimientos asados y Mix de Hojas: tostadas elaboradas con pan de masa madre, con huevos de campo revueltos al que se le agregan pimientos de colores asados, berros y rúcula.

Café de grano: café de variados orígenes en formato de 250 gramos, en grano entero o molido según preferencias del consumidor.

6.1.4.2.Precio

El cálculo de los precios de las preparaciones, se excluye pastelería, té e infusiones por ser productos comprados a proveedores, se estableció en base a una comparación de los precios de la competencia tomando en consideración los costos de cada producto. Dependiendo del tipo de producto se han tomado criterios tales como: considerar el máximo entre los precios de competencia, el promedio de los precios de competencia o no considerar algún precio. Para

productos que no están presentes en la competencia, se buscó como referencia precios de otras tiendas exclusivas. Y para la determinación de costos de cada producto se ha creado una lista con todos los ingredientes o materias primas y sus costos (ver Anexo G). La Tabla 9 muestra el costo de producción y el precio de venta para cada uno de los productos que venderá la cafetería y tostadería del presente modelo de negocio.

Tabla 9
Costo de producción y precio unitario de las preparaciones

Producto		Costo unitario (con IVA)	Precio final (con IVA)
Be bid as	Espresso	\$52	\$2.000
	Doppio	\$103	\$2.600
	Ristretto	\$103	\$2.600
	Lungo	\$103	\$2.600
	Americano	\$103	\$2.600
	Latte	\$378	\$3.300
	Macchiato	\$378	\$3.300
	Mocaccino	\$589	\$3.500
	Cappuccino	\$378	\$3.300
	Flat Withe	\$378	\$3.300
	Prensa Francesa	\$115	\$3.900
	V60	\$115	\$3.900
	Chemex	\$115	\$4.200
	Kalita	\$115	\$3.900
	Aeropress	\$115	\$3.900
	Cold Brew	\$215	\$4.500
	Affotago	\$706	\$3.500
	Espresso Tonic	\$1.405	\$4.500
Otras Bebid as	Jugo de Naranja	\$1.245	\$2.500
	Jugo de Frutilla	\$973	\$2.500
	Jugo de Frambuesa	\$773	\$2.500
	Limonada Menta Jengibre	\$982	\$2.950
	Chai Latte	\$358	\$3.300
	Chocolate Caliente	\$486	\$3.200
Sánd wic s	Sándwich de Salmón Ahumado y Queso Crema de Kéfir	\$2.502	\$6.000
	Sándwich de Pollo a la Naranja y Setas	\$3.018	\$6.000
	Sándwich de Berenjenas Asadas con Cebolla Caramelizada	\$1.572	\$4.500
	Sándwich de Pavo con Queso Azul	\$2.933	\$5.800
	Huevos Benedictinos con Salmón Ahumado en Tostadas	\$2.825	\$6.500
	Tostadas con Camarón, Palta y Tomate Cherry	\$3.698	\$6.500
	Tostadas con Huevos Revueltos, Pimientos Asados y Mix de Hojas	\$1.615	\$4.500
Café de Grano	KENYA KAGUMOINI AA (87,3)	\$4.245	\$21.000
	ETHIOPIA BIFTU GUDINA LOT#13 (87,3)	\$3.129	\$21.000
	Brasil João Batista - Renato Domingos - Red Bourbon -	\$3.813	\$21.000
	Renato natural (87)		
	Indonesia KAMALA BALI KINTAMANI #04 (88,5)	\$5.249	\$21.000
	Perú LA PALESTINA by Zobeida Alarcon (86)	\$5.705	\$21.000
	Colombia Tolima (87,5)	\$5.940	\$21.000
	Bolivia San Juan Forest Fruit Blend (85,25)	\$3.772	\$21.000

Nota. Monto en pesos chilenos. El valor en paréntesis de los cafés corresponde a su puntuación SCA. Elaboración propia.

Los precios de venta para las preparaciones y productos obtenidos mediante proveedores externos se han obtenido a partir de un análisis del precio de venta de la competencia y el costo

de adquisición de estos, en donde se obtiene un precio inicial tentativo de venta el cual deriva del costo del producto más el 60% de este costo. Este precio inicial tentativo se compara con los precios de la competencia mediante criterios como el promedio del precio de venta de este producto o el precio máximo de venta. Y, en función de esos criterios sumado a elementos situacionales se determina el valor de venta final.

La Tabla 10 muestra las preparaciones, los productos, sus respectivos proveedores y los precios de adquisición y venta. Como se puede apreciar en la tabla, son siete proveedores que abastecerán a la empresa. Es muy importante mantener buenas relaciones con estos socios comerciales pues son responsables de una parte importante del stock de productos.

Tabla 10
Precio de compra y venta de preparaciones y productos adquiridos por proveedores

Producto	Porciones	Proveedor	Precio Unitario + IVA	Costo por porción	Precio tentativo	Precio final comparado
Brownie	1	velvetbakery	\$1.200	\$1.200	\$1.900	\$2.500
Brownie con Helado		velvetbakery+		\$1.791	\$2.900	\$2.900
Helado Fior Di Latte	7,6	Artisan	\$4.490	\$591		
Galletas	1	velvetbakery	\$1.700	\$1.700	\$2.700	\$2.700
Carrot Cake	15	velvetbakery	\$24.900	\$1.660	\$3.500	\$3.500
Strudel	10	muselina	\$20.000	\$2.000	\$3.500	\$3.500
Alfajor Artesanal	12	velvetbakery	\$12.490	\$1.041	\$1.700	\$1.700
Torta Tres Leches	15	Risco	\$26.900	\$1.793	\$2.900	\$3.600
Cheesecake	15	velvetbakery	\$22.900	\$1.527	\$2.400	\$3.600
Macarons	1	Septima - Pastelería fina y Macarons	\$690	\$690	\$1.100	\$1.300
Tarta de Chocolate	15	velvetbakery	\$27.900	\$1.860	\$3.000	\$3.600
Canelé	1	Septima - Pastelería fina y Macarons	\$262	\$262	\$400	\$1.000
Kombucha	12	Free Spirit	\$24.000	\$2.000	\$3.200	\$3.200
Té Chai	50	La Casa Del Té	\$6.900	\$138	\$2.400	\$2.600
Té EARL GREY ROSE	55	La Casa Del Té	\$6.900	\$125	\$2.400	\$2.600
Té ENGLISH BREAKFAST	50	La Casa Del Té	\$6.900	\$138	\$2.400	\$2.600
TÉ VERDE OSMANTHUS	50	La Casa Del Té	\$6.900	\$138	\$2.400	\$2.600
U-ERH PURO	50	La Casa Del Té	\$6.900	\$138	\$2.400	\$2.600
Infusión ROOIBOS TOFFEE CREAM	50	La Casa Del Té	\$6.900	\$138	\$2.400	\$2.600
Infusión	50	La Casa Del	\$6.900	\$138	\$2.400	\$2.600

Producto	Porciones	Proveedor	Precio Unitario + IVA	Costo por porción	Precio tentativo	Precio final comparado
VERANO EN EL BOSQUE		Té				
Infusión DE JAZMÍN	50	La Casa Del Té	\$6.900	\$138	\$2.400	\$2.600

Nota. Precios y costos en peso chileno con IVA incluido. Elaboración propia.

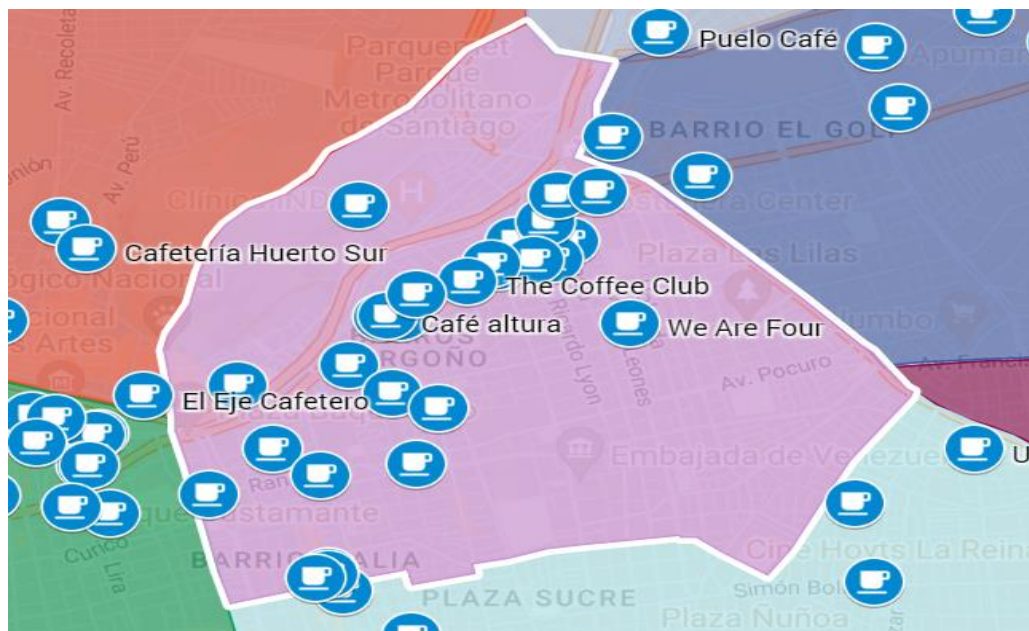
6.1.4.3.Plaza

La cafetería y tostadería estará ubicada en la ciudad de Santiago, la cual posee 32 comunas. De estas comunas, se ha realizado una preselección de las que cuenten con el mayor índice de calidad de vida urbana acorde al estudio del Índice de Calidad de Vida Urbana llevado a cabo por la Cámara Chilena de la Construcción y el Instituto de Estudios Urbanos y Territoriales de la Universidad Católica (ver Anexo D). Luego, sobre estas comunas se ha realizado una matriz de decisión (ver Anexo H) con las siguientes variables a evaluar: conectividad y movilidad, nivel de ingresos de sus habitantes, cantidad de habitantes, vivienda y entorno, condiciones socioculturales y presencia de otras cafeterías. Como resultado, se eligió la comuna de Providencia como el lugar donde se instalará la cafetería y tostadería de especialidad.

La Figura 19, muestra la distribución de las principales cafeterías de especialidad. A partir de la imagen se pueden proponer sectores más convenientes según el tipo de barrio y el entorno competitivo.

Figura 19

Mapa con las principales cafeterías de especialidad de la comuna de Providencia



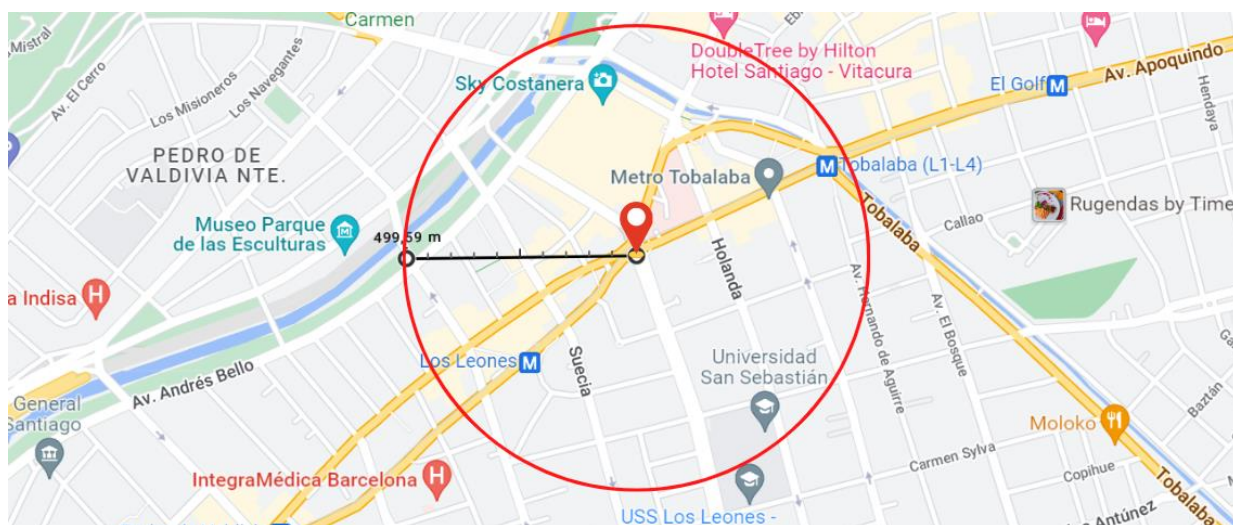
Nota. No contempla la totalidad de cafeterías de especialidad. Elaboración propia.

De forma más específica, se determinó que la cafetería y tostadería de especialidad se ubicaría en barrio Suecia, siendo la intersección de la calle Los Leones con Nueva Providencia el

centro de una circunferencia de radio de 500 metros como zona factible para su ubicación. Las características de alta afluencia de gente producto del comercio y las oficinas presentes en la zona, además de ser un sector con presencia de condominios y edificios residenciales, permite el contacto directo con el segmento objetivo del modelo de negocio.

La Figura 20 corresponde a un mapa con la identificación de la zona en donde se establecería la cafetería y tostaduría de especialidad.

Figura 20
Ubicación de la cafetería y tostaduría



Nota. El ratio sólo contempla el sector correspondiente a la comuna de Providencia. Elaboración propia a partir de Google Maps.

Dado que no existe disponibilidad de un arriendo en el punto exacto señalado en el mapa, se han evaluado tres potenciales arriendos dentro del área delimitada. La Tabla 11 muestra la ubicación, tamaño y costo en UF que tiene cada una de estas opciones.

Tabla 11
Arriendo de locales comerciales en Providencia, costo de arriendo y ubicación

Ubicación	M ²	Valor en UF	Valor por M ² en UF
General Holley / Andrés Bello	200	160	0,80
Andrés Bello / Santa Magdalena	159	127,2	0,80
Ricardo Lyon / Nueva Providencia	181	137,2	0,76

Nota. Los arriendos corresponden a locales comerciales para uso de restaurante. Información obtenida del sitio web *Portal Inmobiliario*. Elaboración propia.

La cafetería es el principal canal por el cual se va a entregar el servicio ofrecido, la excepción a esto es la venta de café de grano el cual puede ser vendido en la cafetería de manera presencial o puede ser enviado mediante una empresa de envíos dentro de Santiago. Además, el

tostado y almacenamiento del café se llevará a cabo en el mismo local siendo esto una ventaja en temas de logística y abastecimiento.

El cliente puede visitar la cafetería de lunes a viernes de 11:00 a 19:00 horas y los sábados entre las 8:00 y las 14:00 horas, eso durante los primeros dos años de operación. Luego, desde el tercer año en adelante la cafetería atenderá entre las 8:00 y las 20:00 horas en la semana y los sábados entre las 8:00 y las 16:00 horas.

6.1.4.4.Promoción

La forma en que la cafetería y tostadería dará a conocer sus productos y servicios, así como su propuesta de valor será principalmente a través de una estrategia de marketing digital. Esto incluye la contratación durante el primer año de operación de la cafetería de un servicio de publicidad en Google. Este servicio brindado por la empresa Vendermas pretende aumentar la cantidad de visualizaciones de la página web de la cafetería mediante las consultas realizadas en el buscador de Google referentes a cafeterías. Además, se utilizará Instagram como la plataforma que generará más interacciones directas con los clientes. Las publicaciones de Instagram tendrán como objetivo informar a los clientes sobre los productos y servicios que se ofrecen mediante fotografías y videos publicitarios. También, a través de estos mismos se informará al cliente acerca de los elementos diferenciadores con respecto a la competencia. Estos son:

- El uso de cafés provenientes de fincas en donde se practica el trato justo y existe responsabilidad social y ambiental.
- El uso de cafés de primer nivel con una puntuación de excelencia (sobre 85 puntos).
- Preparaciones de primer nivel y productos de pastelería de los mejores proveedores.
- Las políticas de trato justo hacia los trabajadores y el uso de políticas de sustentabilidad y cuidado con el medio ambiente.

El uso de las publicaciones y las historias de Instagram cumplirá una función comunicativa, por otra parte, el chat de Instagram permitirá responder dudas de los clientes. Por otra parte, el sitio web es el medio digital en el que el cliente puede acceder a la carta de la cafetería, a la descripción completa de los cafés que se venden tanto en la cafetería como a través del mismo sitio web y también podrá conocer la propuesta de valor de la empresa.

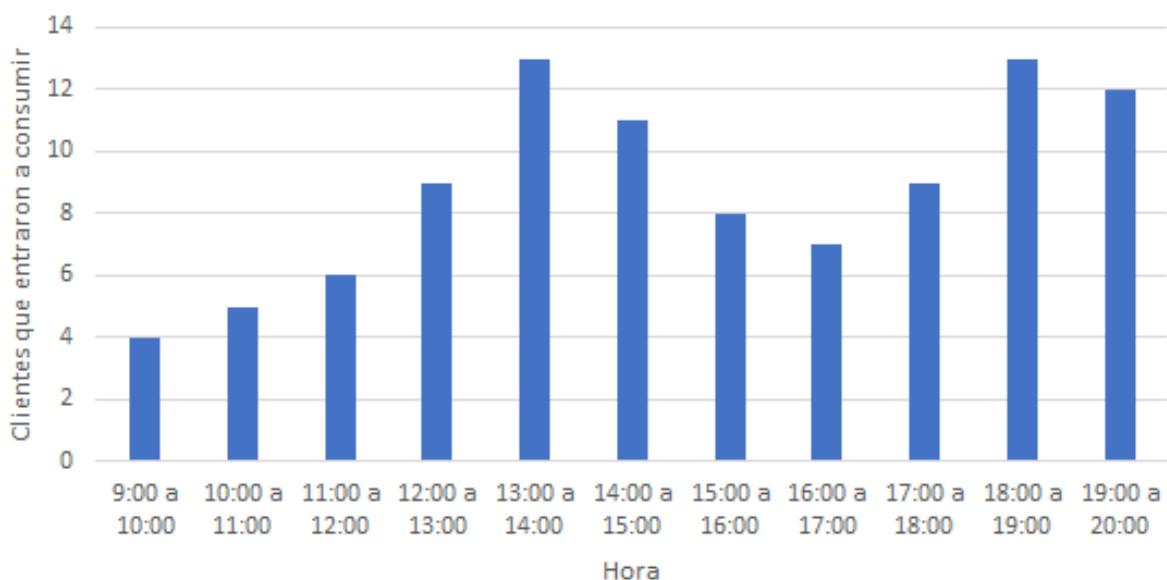
Luego, el canal físico, o sea, la cafetería es el lugar en el que el cliente experimentará la propuesta de valor. Esta experiencia busca ser la mejor forma de promocionar la cafetería. Pues se espera que el boca a boca sea un elemento que ayuda a atraer a más clientes.

6.2. Plan de Ventas

6.2.1. Estimación de la Demanda

Para estimar la demanda se llevó a cabo un estudio observacional del flujo de personas que entró a la cafetería Black Mamba a consumir. La metodología consistió en asistir a la cafetería entre los días martes y viernes en horario diferentes con el objetivo de cubrir toda la franja horaria en que la cafetería atiende. La Figura 21 muestra la cantidad de clientes que llegaron a la cafetería por hora. Con un total de 97 visitas, se identifican tres niveles de consumo: un nivel alto correspondiente a los bloques de las 13 a las 15 horas y en la tarde de las 18 a las 20 horas, un nivel medio de las 12 a las 13 y de las 15 a las 18 horas y un nivel bajo de las 9 a las 12 del día.

Figura 21
Llegada de clientes a la cafetería por hora



Nota. Los bloques de las 9 a las 12 horas se observaron el día martes, de las 12 a las 15 horas el día miércoles, de las 15 a las 18 horas el jueves y de las 18 a las 20 horas el día viernes. Elaboración propia.

A partir de esta información, se estima la demanda diaria que tendrá la cafetería. Es importante señalar que existe variabilidad de la demanda dependiendo del día de la semana. Es por ello que esta estimación presenta ese sesgo, el cual puede minimizarse si se realiza un estudio observacional más detallado que implique observaciones durante más horas y todos los días. Además, se puede aumentar la precisión de la estimación si se realiza el estudio de forma repetitiva e idealmente en más cafeterías. Otro punto importante por mencionar es que esta estimación se ha realizado en una cafetería que lleva operando desde el año 2018 por lo que su demanda actual responde al trabajo de fidelización que ha logrado con sus clientes desde su

apertura. Entonces, se asume que la cafetería del modelo de negocio partirá con una demanda inferior y se establece que su demanda inicial se obtiene a partir de la siguiente fórmula:

$$D_0 = \frac{D_f}{(1+C)^t}$$

Donde D_0 es la demanda inicial de la cafetería, D_f es la demanda actual observada en Black Mamba, C es la tasa de crecimiento anual y que se ha establecido en un 10% durante un periodo t de dos años.

$$D_0 = \frac{97}{(1 + 0,1)^4} \approx 66$$

Con esta información, se estima que la demanda inicial de la cafetería del presente modelo de negocios será de 66 personas diarias y cuyo ticket promedio se ha determinado a partir del valor medio de una orden conformada por un bebestible con un comestible de pastelería y un bebestible con un comestible del ítem de sándwiches del presente modelo de negocio, cuyo valor es de \$7.436, IVA incluido).

6.2.2. Crecimiento

Se espera que con el esfuerzo de marketing asociado a las campañas de publicidad y al trabajo de reconocimiento de marca, la empresa logre aumentar la demanda al valor estimado para la cafetería Black Mamba. Esto quiere decir que se espera que el primer y segundo año se experimente un crecimiento del 30% para luego bajar a un 20% el tercer y cuarto año y finalmente estabilizarse a una tasa de crecimiento anual del 10% para los años siguientes. La Tabla 12 muestra el comportamiento de la demanda con los crecimientos señalados.

Tabla 12

Estimación de la demanda de la cafetería proyectada a cinco años

Demanda inicial anualizada	Año 1 (30%)	Año 2 (30%)	Año 3 (25%)	Año 4 (20%)	Año 5 (15%)
	21621	28043	35101	42766	49969

Nota. Valores correspondientes a visitas totales anuales. Elaboración propia.

Con respecto a la proyección de las ventas de café de grano, este cálculo se basa en la información obtenida en conversaciones con el administrador de unas de las cafeterías ya estudiadas con venta de café de especialidad, el cual señala que se vende de manera presencial alrededor de 3 kilogramos de café diarios y que el formato de venta presencial representa aproximadamente el 30% de la venta total diaria, siendo la otra parte el café vendido a través del sitio web de la empresa y despachado dentro de los siguientes dos días hábiles. Considerando el mismo criterio para el cálculo de la demanda inicial y para las proyecciones en los siguientes cinco años se ha considerado el 25% del incremento en la demanda en cafetería, la Tabla 13 muestra el comportamiento de la demanda para la venta de café en grano para los siguientes cinco años.

Tabla 13*Estimación de la demanda de café de grano proyectada a cinco años*

Demanda inicial anualizada en Kilos	Año 1 (7,5%)	Año 2 (7,5%)	Año 3 (6,25%)	Año 4 (5%)	Año 5 (3,75%)
	2035	2187	2325	2455	2556

Nota. Valores correspondientes a la suma de ventas presenciales con las ventas online en una relación del 30% y 70% respectivamente. Elaboración propia.

6.2.3. Proyección de Ventas

Las ventas durante los próximos cinco años derivan de las demandas estimadas, y el ticket promedio de la cafetería. A este último se le aplica un reajuste anual según las proyecciones del IPC¹⁰ que, según datos del informe de política monetaria emitido por el Banco Central, se espera una estabilización en torno a una tasa del 3% anual frente al escenario actual altamente inflacionario. Con base en esta información, se establece la tasa de interés para los futuros cálculos de un 3% anual.

La Tabla 14 muestra el crecimiento del nivel de consumo reflejado en el ticket promedio.

Tabla 14*Ticket promedio reajustado por IPC en torno a un 3% anual*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ticket Promedio	\$ 7.436	\$ 7.659	\$ 7.888	\$ 8.125	\$ 8.369

Nota. Monto incluye IVA. Elaboración propia.

6.3. Plan de Operaciones

6.3.1. Cadena de Valor y Relación con Proveedores

Alineado con la cultura de excelencia tanto en la entrega de los servicios, la calidad de los productos y la responsabilidad socio ambiental que se transmite hacia los clientes y colaboradores, los proveedores o socios comerciales también deben presentar esta o parte de esta visión. Como se puede observar en la lista de proveedores (ver Tabla 10 del apartado Precio del Marketing Mix), al iniciar las operaciones se poseerá un mayor número de proveedores debido a la disponibilidad de productos y la necesidad de elegir a los que mejor desempeño tengan y se alineen con la estrategia comercial. Esto implica un mayor trabajo inicial, pero garantiza que en el mediano plazo se cuente con una red colaborativa de primer nivel en la cual existirá un beneficio transversal y sinérgico. Por otro lado, la relación con cada proveedor será diferente según la naturaleza de este. En algunos casos se requerirá exclusividad de venta de sus productos y en los que no, se buscará una regulación en el precio de venta por parte de los vendedores

¹⁰ Índice del Precios al Consumidor

finales, además de pedir que los vendedores finales sean cafeterías o tiendas con una cultura de calidad en el servicio similar a la que ofrece la cafetería del presente modelo de negocio.

Con los proveedores o mejor dicho socios comerciales existirá una relación cercana, la colaboración y búsqueda de soluciones conjuntas será algo necesario y fortalecerá el vínculo. A diferencia de otras relaciones comerciales, no se será indiferente ante el éxito o el fracaso comercial de los socios. Puesto que el éxito de los colaboradores es un indicador positivo para el negocio. Las reuniones periódicas son fundamentales y en ellas se busca explorar posibilidades de mejora continua y la presentación de nuevas líneas de servicio y productos.

Con respecto a los proveedores de café, la relación es más distante, esto debido a la localización geográfica de los proveedores y la menor frecuencia en que se lleva a cabo la compra de café. Para generar buenos vínculos, el elemento crucial es demostrarle al productor que el café de excelencia con el que se está trabajando, es tratado de forma impecable durante toda la cadena de producción de café tostado y obviamente en el paso siguiente que es la elaboración de bebidas a base de café. Hay que demostrar que está sacando el mayor valor posible a su producto y también a su marca, certificaciones y demás elementos que generan valor.

Con respecto a la importación de café, se debe tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- Comprar e importar café es una actividad extremadamente dinámica. Sobre todo, si son cafés exclusivos, debido principalmente a la alta demanda de estos cafés por parte de países con una desarrollada cultura cafetera.
- Existen cuatro formas de obtener café:
 - Comprarlo a un distribuidor local con la ventaja de obtener un producto de forma expedita y mucho más simple en cuanto a recursos logísticos. Dentro de las desventajas, está la acotada disponibilidad de variedades de café y la casi nula existencia de orígenes exclusivos, además de un mayor precio debido al mayor número de intermediarios en la cadena de suministro.
 - Comprarlo a un broker internacional con la ventaja de acceder a una amplia oferta de orígenes de café con una gestión eficiente y rápida dentro de los que significa hacer una compra internacional, sus costos son menores comparado a comprar en el mercado local, pero esto está condicionado al volumen total de compra. Dentro de las desventajas se encuentra la baja exclusividad de los orígenes, una baja trazabilidad del producto desde el origen, los costos que implica comprar el café de forma indirecta y la no garantía de un comercio justo con los productores de café.
 - Compra a través de una importadora o facilitadora. Este método tiene muchas ventajas, básicamente es una forma de compra cuasi directa. La empresa se encarga de la logística de compra a los proveedores otorgando a los clientes una alta trazabilidad del café desde el origen hasta la zona de embarque, garantiza un precio justo para los proveedores. El último punto es de suma importancia dado

que el mercado del café es de competencia imperfecta en el sentido de que existe una gran diferenciación en cuanto a la calidad del producto y de los recursos empleados para llegar a dicha calidad. Es por eso por lo que es el productor quien pone los precios considerando también los factores económicos externos. Otra gran ventaja de este método es el acceso a cafés de altísima calidad y con certificaciones de comercio justo, responsabilidad social y medioambiental. También, el uso de este método fomenta la responsabilidad social, la logística verde, el abastecimiento ético y las mejoras en el entorno directo de las comunidades cafeteras. Dentro de las desventajas está la prima por servicio, que pese a no ser un broker, es un tipo de facilitador entre productores y compradores, la alta competencia entre compradores que buscan cafés de alta calidad y la dependencia de otros compradores para consolidar envíos.

- Compra directa a proveedores. Este método es el más complejo de lograr, dentro de sus beneficios se encuentra el trato directo sin intermediarios, la generación de relaciones comerciales con el principal actor de la cadena de suministro, un conocimiento acabado del producto, acceso a una completa trazabilidad, generación de alianzas estratégicas o colaboraciones en otras áreas, acceso a cafés exclusivos, mayor valor agregado al producto final. Dentro de las desventajas está el costo asociado a los viajes de negocio para establecer relaciones comerciales, las altas exigencias por parte de los productores para ofrecer sus productos a tostadores, estos buscan que sus productos lleguen a tostaderías y cafeterías del mismo nivel que el producto que ofrecen. También este método exige un alto nivel de conocimiento en gestión logística y, en caso de compras pequeñas, que es lo que ocurre generalmente con lotes de alta calidad, se incurren en altos gastos de transporte.

Con esta información en consideración, se opta por el uso de intermediarios o facilitadores, con miras a establecer trato directo en la medida de que la cafetería y tostadería adquiera un valor de imagen y resultados operacionales apropiados para ganar la confianza de los caficultores.

6.3.2. Logística y Compras

En un comienzo, dado que no se conoce como será el comportamiento de los clientes con respecto a las preferencias de productos, se buscará tener un stock inicial que responda a una alta demanda de cada producto, asumiendo pérdidas por sobre abastecimiento. Esto para evitar quiebres de stock y también para estimar las ventas de cada producto para los futuros pedidos. Además, se debe llevar un registro de los requisitos mínimos para realizar un pedido, los tiempos de entrega, costos asociados a envíos y la rotación de cada producto. El pago se realizará en función del trato acordado con cada socio.

Con respecto a la compra de café, se estima según conversaciones llevadas a cabo con dueños de cafeterías y tostaderías, que en general se realizan dos o tres compras al año de café por origen, y dependiendo de las condiciones de oferta de los cafés, es frecuente rotar con otros orígenes en caso de que alguno esté agotado. Con respecto al pago, es importante destacar que se

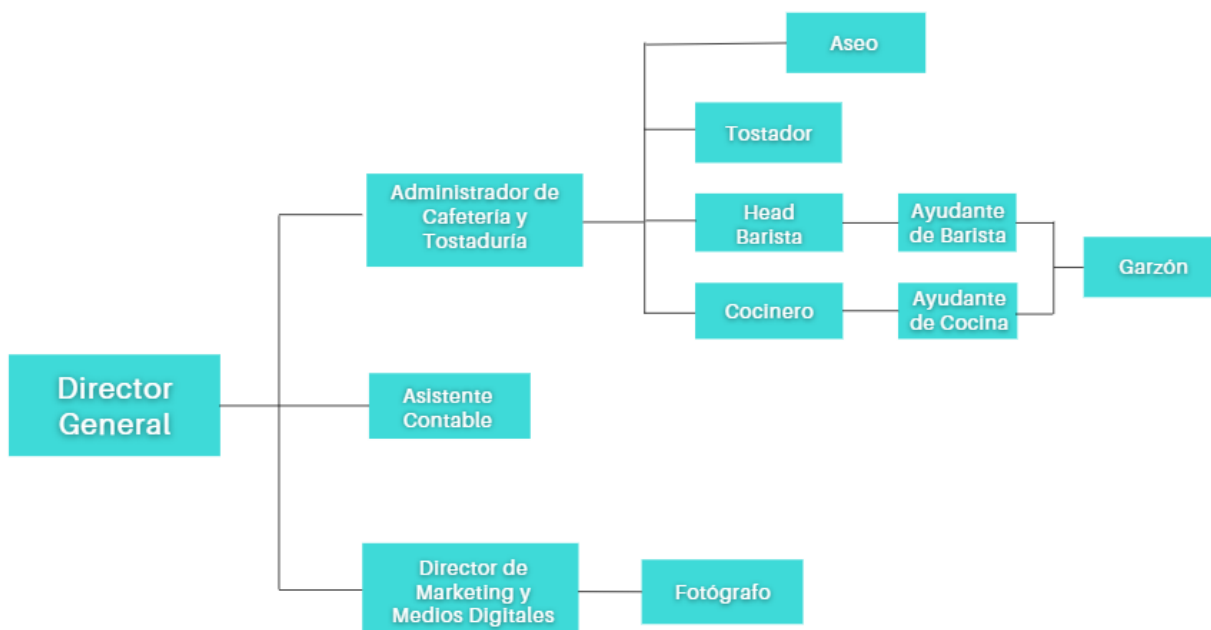
exige un único pago e inmediato, no existen otros modos de financiamiento. Es por esto que es necesario contar con dinero en caja al momento de realizar las compras de café. Además, hay que considerar que hay un lead time asociado y en función de éste y la demanda pronosticada, establecer en que mes realizar la compra.

6.3.3. Estructura organizacional

La estructura organizacional de la empresa está enfocada en diferenciar las funciones necesarias para dar funcionamiento al proyecto. La Figura 22 muestra la estructura organizacional de la empresa, si bien la estructura tiene una forma jerárquica, el equipo será uno sólo y trabajará como tal para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Figura 22

Estructura organizacional de la cafetería y tostadería de especialidad



Nota. Los cargos de aseo, ayudante de barista y ayudante de cocina se integran en el quinto año de operación de la cafetería. Elaboración propia.

6.3.4. Procesos

Los tres principales procesos de la empresa corresponden al tueste del café, el servicio de cafetería y la venta de café a través de la página web. Con respecto a los procesos referidos a las compras a proveedores, se dejan explicados en el apartado de Logística y Compras del presente documento. Para el tueste del café, el proceso tiene una alta periodicidad dado que cada ciclo de tueste demora alrededor de 15 minutos. Pero, además, dentro de las funciones del tostador, se

espera que realice otros subprocesos tales como: recepción del café en verde que se importe, llevar a cabo reuniones de cupping junto a los baristas, con el objetivo de lograr perfiles de tueste ideales para cada tipo de origen, envasar los cafés en los formatos de venta y almacenar información relativa a los tuestes.

El proceso de atención al cliente en la cafetería requiere una alta coordinación con el objetivo de generar la mejor experiencia al cliente. Adicionalmente a todos los procesos de entrega del servicio, el personal que está de cara al cliente debe ser el más cordial y servicial posible dado que el nivel de atención es uno de los pilares del modelo de negocio.

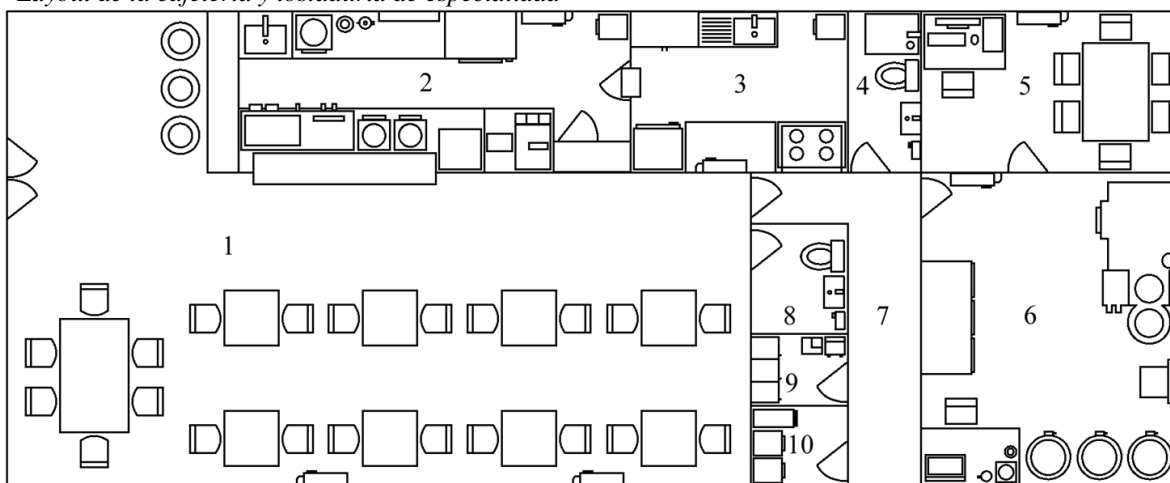
Para el proceso de compras online, se asume el uso de una página web con un sistema de actualización de inventario. También, se debe contar con el uso de una empresa de mensajería que garantice la disponibilidad de mensajeros para que el cliente reciba su pedido en un plazo máximo de dos días hábiles. El Anexo I, J y K muestra un modelo de procesos de tueste, atención al cliente y ventas online respectivamente. Esto a través de la herramienta BPMN.

6.3.5. Layout

La Figura 23 muestra la distribución de los espacios y elementos con los que contará el local.

Figura 23

Layout de la cafetería y tostaduría de especialidad



Nota. Los números representan los distintos espacios del local de la siguiente manera: 1) Salón de consumo. 2) Barra de café. 3) Cocina. 4) Baño del personal. 5) Oficina y sala de reuniones. 6) Sala de tueste. 7) Pasillo. 8) Baño de clientes. 9) Bodega. 10) Acopio de residuos. Elaboración propia.

6.3.6. Software de atención

Para dar acceso a la carta de alimentos, los clientes solo deberán escanear el código QR presente en todas las mesas del local. Este código redirecciona a la aplicación web Linktree, un sitio gratuito que funciona como canal de acceso a los distintos canales de atención de las empresas. La ventaja de usar Linktree es que el cliente podrá conocer mediante un solo link, el Instagram de la empresa.

6.4. Gestión de Recursos Humanos

6.4.1. Personal

Es importante contar con personal altamente capacitado que sepa transmitir la cultura que gira en torno al café y que sea capaz de impactar positivamente a las personas y comunidades a través de la propuesta de valor de la cafetería. Por tanto, es necesario que estos sean amables, empáticos, con una fuerte vocación de servicio, que cuenten con conocimiento del tema y con interés en seguir aprendiendo. Deben de ser apasionados del mundo del café y creer que es posible elevar el concepto de café de especialidad a una visión que no solo contemple la puntuación del grano del café, sino que a todo el ecosistema cafetero. La tabla 15 muestra el personal requerido por la cafetería y tostadería de especialidad.

Tabla 15
Dotación de personal para la cafetería y tostadería de especialidad

Cargo	Personal requerido por turno	Personal total
Director General	1	1
Administrador de cafetería y tostadería	1	1
Director de Marketing y Medios Digitales	1	1
Tostador	1	1
Head Barista	1	2
Ayudante de Barista (quinto año)	0 años 1 a 4 y 1 al año 5	2
Cocinero	1	2
Ayudante de Cocina (quinto año)	0 años 1 a 4 y 1 al año 5	2
Garzon	1 años 1 a 4 y 2 al año 5	4
Asistente contable	1	1
Personal Fotógrafo	1	1
Personal externo de aseo (quinto año)	0 años 1 a 4 y 1 al año 5	1
Total		19

Nota. Elaboración propia.

6.4.2. Selección

La selección se realizará mediante entrevista directa con el director general, en donde se evaluarán las aptitudes y capacidades de los postulantes. Además, se aplicará una estrategia de headhunter en donde el director general buscará reclutar a los cargos claves para el éxito de la empresa. Estos cargos son: el de head barista y el de tostador. Pues son considerados cargos que requieren mucha especialización y que pueden marcar la diferencia en la imagen de marca proyectada a los consumidores.

6.4.3. Formación

Para todos los cargos requeridos se exigirá experiencia previa. En particular para los cargos de head barista, tostador y el de director de marketing y medios digitales, con respecto a los cargos de ayudantes, estos irán puliendo sus conocimientos a través de la experiencia y del contacto directo con el head barista y el cocinero.

6.4.4. Coordinación y Políticas Salariales

Los trabajadores de la empresa dentro de sus cargos tienen distintas responsabilidades. Además, los salarios ofrecidos están en directa relación al nivel de especialización del profesional, del grado de importancia del cargo y de las responsabilidades establecidas con cada uno a través del contrato de trabajo.

Las funciones y responsabilidades de cada cargo son las siguientes:

1. **Director General.** Corresponde a la persona encargada de la administración y buen funcionamiento de la empresa. Dentro de sus obligaciones se encuentran:
 - Supervisar y coordinar la administración del local.
 - Realizar revisiones periódicas a los procesos para evaluar su correcto funcionamiento.
 - Encargado de establecer nuevas relaciones comerciales y explorar nuevas oportunidades de negocio.
 - Encargado de revisar reportes de área y tomar decisiones estratégicas.
 - Encargado de la selección y contratación del personal.
 - Mantener pleno conocimiento de la competencia y el comportamiento del cliente para idear estrategias de crecimiento.
 - Supervisión del flujo de dinero de la empresa.
 - Dirigir reuniones con los respectivos miembros del equipo de trabajo.

Además, el director general también ejercerá las funciones financieras de la empresa. Deberá asegurar la solvencia económica de la empresa y de aumentar la rentabilidad a largo plazo. Entre sus responsabilidades esta:

- Hacer previsiones de los resultados mensuales, trimestrales y anuales.
- Evaluar y tomar decisiones sobre las inversiones.
- Supervisar al asistente de contabilidad.
- Asignar recursos y gestionar los flujos de caja.
- Realizar análisis de costes y beneficios.
- Garantizar que todas las actividades contables y las auditorías internas cumplan los reglamentos financieros.

2. **Administrador de Cafetería y Tostaduría.** Persona responsable del normal funcionamiento de la cafetería y tostaduría. Sus responsabilidades son:

- Coordinar las labores diarias del equipo de cocina y ventas.
- Velar por la calidad de servicio al cliente en todo momento.
- Gestionar y manejo de dudas y consultas tanto del personal como del público.
- Responsable del cierre de local.
- Encargado de supervisar diariamente los cierres de caja.
- Deberá coordinar y gestionar el abastecimiento de materias primas y trato con proveedores.
- Responsable de transmitir la información del director general al resto de la empresa.
- Deberá reportar semanalmente al Director General.
- Prevenir o dar solución a conflictos.

3. **Director de Marketing y Medios Digitales.** Encargado de plantear las estrategias publicitarias digitales, así como también responder mensajes de chat y crear contenido interesante y entretenido. Entre sus funciones se encuentra:

- Desarrollar calendarios de contenidos y programar/publicar contenidos.
- Responder a mensajes y comentarios, alertar sobre problemas o asuntos importantes a otros equipos.
- Actuar como propietario del canal en todas las cuentas de redes sociales.
- Crear planes de campaña de marketing.
- Escucha social (incluyendo monitorear hashtags y palabras clave de marca, detectar problemas de seguridad, contener las crisis en redes sociales e identificar oportunidades de marketing en tiempo real).
- Aplicar las mejores prácticas en redes sociales (mantenerse al día con las nuevas funciones y redes sociales).
- Crear contenido (tomar fotos, escribir, diseñar o modificar gráficos, editar videos)
- Supervisar las sesiones de fotos y relacionarse directamente con el fotógrafo.

Además, será quien se encargue de gestionar las compras online y preparar los envíos para su despacho.

4. **Tostador.** Encargado del tueste del café en verde. Además, dentro de sus otras responsabilidades esta:

- Recepción de compras de café.
- Control de calidad del café en verde y tostado.
- Experimentar perfiles de tueste.
- Dirigir sesiones de cupping para generar información relevante de cada origen de café.
- Ayudar en la selección de nuevos orígenes.
- Abrir el local

5. **Head Barista.** Barista principal y más experimentado. Encargado de realizar las preparaciones a base de café. Entre sus otras funciones están:

- Calibración de máquina de espresso.
- Atención al cliente.
- Formar al ayudante de barista.
- mantenimiento básico de la máquina de espresso.
- Calibración de niveles de molienda del café
- Participar de las sesiones de cupping para el control de calidad del café.
- Responsable de la preparación de las demás bebidas salvo los jugos naturales.
- Educar al cliente y brindar información técnica del café
- Mantener el orden y limpieza de su área de trabajo.
- Revisar constantemente el abastecimiento de materia prima.
- Mantener una buena comunicación con la cocina del local.

6. **Ayudante de barista.** Encargado de apoyar al head barista. Entre sus responsabilidades están:

- Realizar los cobros en caja.
- apoyar en las preparaciones de café.
- Preparar pedidos del área de pastelería.
- Reponer insumos.
- Mantener limpia el área de trabajo.

7. **Cocinero.** Encargado de la preparación de los sándwiches y demás preparaciones. Entre sus responsabilidades están:

- Elaboración de salsas y preparaciones complejas.

- Diseño y montaje de platos.
 - Verificar la calidad de la materia prima.
 - Proponer mejoras continuas para la preparación de los platos.
8. **Ayudante de Cocina.** Encargado de asistir al cocinero en todas las funciones. Entre sus responsabilidades están:
- Almacenar la materia prima posterior a la revisión de calidad realizada por el cocinero.
 - Encargado del orden y la limpieza de la cocina.
 - Encargado del mise en place¹¹.
 - Ayudar en la preparación de platos.
 - Gestionar el abastecimiento de materias primas.
 - Realizar inventario de materia prima.
9. **Garzón.** Encargado de la atención al cliente y la toma de pedidos. Entre sus responsabilidades están:
- Mantener al cliente feliz y satisfecho.
 - Tomar pedidos y ofrecer alternativas en caso de falta de stock.
 - Conocer los productos y saber recomendar según las necesidades del cliente.
 - Gestionar el pago del cliente.
 - Servir y retirar los platos.
 - Mantener una actitud proactiva hacia el cliente.
 - Limpieza del área de trabajo.
10. **Asesor contable.** Encargado de apoyar las labores del director de finanzas (cargo ejercido por el director general). Entre sus responsabilidades se encuentra:
- Encargado del libro contable de la empresa.
 - Confección y presentación del formulario 29.
 - Regularización de situación empresa ante el SII.
 - Asistencia presencial ante el SII.
 - Cálculo y pago de sueldos.
 - Otras laboras en conjunto con su supervisor.
11. **Fotógrafo.** Profesional encargado de realizar sesiones fotográficas para campañas publicitarias y uso en redes sociales. Entre sus responsabilidades se encuentran:

¹¹ Es un término que se emplea en gastronomía para definir el conjunto de tareas de organizar y ordenar los ingredientes.

- Realizar una selección de las mejores fotografías.
- Editar fotografías seleccionadas para generar el mayor impacto visual.
- Lograr captar la esencia del negocio para lograr transmitir la propuesta de valor.

12. **Personal de aseo.** Persona encargada de realizar la limpieza del local de forma diaria después del cierre del local. Dentro de sus responsabilidades están:

- Ordenar mesas, limpiar y desinfectar espacios de uso público y del personal.
- Limpieza de baños y reposición de elementos de limpieza y aseo.
- Limpieza de los muros de la cocina y mesón de trabajo.
- Llevar los desechos orgánicos, desechos reciclables y no reciclables del local a la zona de acopio del local.

Con respecto a los horarios de trabajo, dependiendo de la naturaleza del cargo se ha establecido la franja horaria para el personal. Además, se busca partir con un horario de 8 horas durante los primeros dos años para luego extenderlo a un horario de 12 horas. Para ello, será necesario la contratación de nuevo personal. En el Anexo L del presente documento se muestra la distribución de los horarios de trabajo para cada cargo entre los lunes y sábado, los salarios para los distintos cargos de la empresa y la proyección de estos durante los siguientes cinco años.

Como política salarial, y en la línea del trato justo a los trabajadores, se consideran los siguientes puntos:

1. Los salarios para cada cargo son un 20% más altos que la media salarial chilena para dicho cargo.
2. Los trabajadores cuentan con aguinaldo por fiestas patrias y navidad por un monto de 30.000 pesos cada uno para los trabajadores full time y de 20.000 pesos para los trabajadores part time.
3. Los salarios de los trabajadores incluyen una gratificación mensual para almuerzo y locomoción de 40.000 y 30.000 pesos respectivamente.
4. El salario se reajustará anualmente por un factor igual al IPC anual (3% anual proyectado en cinco años).
5. Se genera un contrato a plazo fijo por tres meses previo al contrato indefinido.

6.5. Plan Financiero y Contable

6.5.1. Flujo de Ventas

La Tabla 16 corresponde a la proyección de ventas en función de la demanda estimada, el ticket promedio estimado, el precio de venta del café y su demanda.

Tabla 16*Estimación de las ventas en cinco años*

Ventas	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Demanda cafetería	0	21622	28043	35101	42766	49969
Ticket promedio cafetería	\$0	\$6.248	\$6.436	\$6.629	\$6.828	\$7.033
Consumo de café de grano en kilos	0	2035	2187	2325	2455	2556
Precio medio del 1 kilogramo de café	0	\$60.504	\$62.949	\$65.492	\$68.138	\$70.890
Ingresos totales	\$0	\$258.206.449	\$318.137.449	\$384.926.721	\$459.278.054	\$532.603.414

Nota. Se considera un reajuste anual en el precio de venta del café de grano igual a un 4,04% correspondiente al promedio del incremento del precio del café de especialidad en verde de los periodos 2018/2019 a 2020/2021, información obtenida de la *Guía de Transacciones de Cafés Especiales 2021*. Por otro lado, se considera un reajuste del valor del ticket promedio igual a la variación anual del IPC de un 3% y aumentos en la demanda del 30% para el año 1, 30% para el año 2, 25% para el año 3, 20% para el año 4 y 15% para el año 5. Valor del ticket promedio y las ventas sin IVA incluido. Elaboración propia.

6.5.2. Proyección del Arriendo

La Tabla 17 muestra la proyección del arriendo mensual de un local en providencia de 180 metros cuadrados por un monto de 140 UF.

Tabla 17*Proyección a cinco años del costo del arriendo del local*

Arriendo valor inicial	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
	\$4.928.000	\$14.784.000	\$60.910.080	\$62.737.382	\$64.619.504	\$66.558.089	\$68.554.832

Nota. Valor UF al 9/1/2023 de 35.200 pesos chilenos. El año cero considera un arriendo de dos meses más el mes de garantía, montos anuales sometidos a reajuste por IPC anual del 3%. Elaboración propia.

6.5.3. Costos en Mantenimiento

La Tabla 18 muestra la proyección de los costos de mantenimiento del establecimiento en un periodo de cinco años.

Tabla 18*Proyección a cinco años de los costos de mantención de la empresa*

Costos de mantenimiento	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Arriendo	\$14.784.000	\$60.910.080	\$62.737.382	\$64.619.504	\$66.558.089	\$68.554.832
Agua	\$400.000	\$2.400.000	\$2.400.000	\$2.400.000	\$2.400.000	\$2.400.000
Luz	\$500.000	\$3.000.000	\$3.000.000	\$3.000.000	\$3.000.000	\$3.000.000
Gas	\$300.000	\$1.800.000	\$1.800.000	\$1.800.000	\$1.800.000	\$1.800.000
Internet	\$60.000	\$360.000	\$360.000	\$360.000	\$360.000	\$360.000
Plan de teléfono	\$80.000	\$480.000	\$480.000	\$480.000	\$480.000	\$480.000
Sitio web e-commerce	\$0	\$99.000	\$99.000	\$99.000	\$99.000	\$99.000

Tabla 18*Proyección a cinco años de los costos de mantención de la empresa*

Mantenimiento de equipos de cafetería	\$0	\$0	\$1.200.000	\$1.200.000	\$1.200.000	\$1.200.000
Campaña de Marketing Digital (año 1)	\$0	\$839.880	\$0	\$0	\$0	\$0
Total	\$16.124.000	\$69.888.960	\$72.076.382	\$73.958.504	\$75.897.089	\$77.893.832

Nota. El año cero no contempla mantenimiento de equipos ni del sitio web. Elaboración propia.

6.5.4. Pago de Salarios

La Tabla 19 muestra la proyección de los salarios durante los primeros cinco años de operaciones de la empresa. Detalles de salarios por cargo en Anexo L.

Tabla 19*Proyección de salarios más gratificaciones y aguinaldos por los primeros 5 años de operaciones de la cafetería más el año cero.*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Salario	\$7.759.073	\$93.270.818	\$95.853.542	\$112.898.861	\$115.991.227	\$148.277.232

Nota. Todos los cargos reciben un incremento del salario igual a la variación del IPC anual del 3%. Los salarios incluyen gratificación por concepto de almuerzo y transporte y además, se incluye aguinaldo de fiestas patrias y navidad, los salarios del año cero corresponden a el pago de remuneraciones para los cargos administrativos durante dos meses. Elaboración propia.

6.5.5. Costo Variables

La Tabla 20 muestra los costos variables asociados a todas las ventas realizadas en un periodo de cinco años.

Tabla 20*Costos variables en un periodo de cinco años*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo promedio del ticket de venta	\$0	\$1.995	\$2.055	\$2.116	\$2.180	\$2.245
Demanda anual en cafetería	0	21621	28042	35100	42766	49968
Costo de la venta del café de grano	\$0	\$15.295	\$15.913	\$16.556	\$17.225	\$17.921
Demanda anual de café de grano	0	2034	2186	2324	2455	2556
Costos totales		\$74.254.346	\$92.421.209	\$112.775.402	\$135.514.201	\$158.000.031

Nota. En el cálculo están involucrados todos los productos en venta, tanto de preparación en el local como de proveedores. Se realiza un reajuste en el valor del ticket de venta igual al 3% correspondiente al IPC proyectado para los próximos años, todos los valores con IVA incluido. Elaboración propia.

6.5.6. Flujos de Cajas

A partir de la información previa, se presenta el flujo de caja de la empresa en un horizonte de cinco años. Adicionalmente, se elaboran tres flujos de caja correspondientes a distintos casos en donde el primero es un panorama neutral en el que se solicita un crédito bancario inicial de 25 millones de pesos chilenos manteniendo todas las condiciones dadas anteriormente. El segundo, corresponde a un panorama desfavorable en donde el crecimiento anual del ticket promedio es dos puntos porcentuales bajo el IPC anual fijado de un 3% y las demandas disminuyen a un 20%, 20%, 15%, 10% y 5% correspondientes a los cinco años de evaluación. El tercer caso corresponde a un panorama favorable en donde el aumento anual del ticket promedio es dos puntos porcentuales sobre el IPC anual fijado del 3% durante todo el periodo de evaluación y la demanda aumenta a un 35%, 35%, 30%, 25% y 20% correspondiente a los cinco años de evaluación. Los dos últimos casos también consideran un crédito inicial por 25 millones de pesos chilenos. Para la determinación del capital de trabajo se utilizó el método del déficit acumulado máximo (ver Anexo M).

6.5.6.1. Flujo de Caja Privado Puro

Tabla 21
Flujo de Caja Privado Puro

Flujo de Caja Privado, capital propio (sin préstamo)	Año					
	0	1	2	3	4	5
Ingresos por ventas (SIN IVA)	\$0	\$258.206.449	\$318.137.449	\$384.926.721	\$459.278.055	\$532.603.415
Ganancias de capital	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	-\$1.145.721
Costos fijos (SIN IVA)	-\$23.883.073	-\$163.159.778	-\$167.929.925	-\$186.857.365	-\$191.888.316	-\$226.171.063
Costos variables (SIN IVA)	\$0	-\$74.254.346	-\$92.421.210	-\$112.775.402	-\$135.514.201	-\$158.000.031
Gastos financieros	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Depreciación Legal (lineal)	\$0	-\$4.410.850	-\$4.410.850	-\$4.410.850	-\$4.410.850	-\$4.410.850
Pérdidas ejercicios anteriores	\$0	-\$23.883.073	-\$7.501.597	\$0	\$0	\$0
Utilidad Antes de Impuestos (UAI)	-\$23.883.073	-\$7.501.597	\$45.873.869	\$80.883.104	\$127.464.688	\$142.875.749
Impuesto a la Renta (27%)	\$0	\$0	-\$12.385.945	-\$21.838.438	-\$34.415.466	-\$38.576.452
Utilidad Después de Impuestos (UDI)	-\$23.883.073	-\$7.501.597	\$33.487.924	\$59.044.666	\$93.049.222	\$104.299.297
Ganancias de capital	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$1.145.721
Depreciación Legal	\$0	\$4.410.850	\$4.410.850	\$4.410.850	\$4.410.850	\$4.410.850
Pérdidas ejercicios anteriores	\$0	\$23.883.073	\$7.501.597	\$0	\$0	\$0
Flujo de Caja Operacional	-\$23.883.073	\$20.792.326	\$45.400.370	\$63.455.516	\$97.460.072	\$109.855.868
Inversión fija (SIN IVA)	-\$46.441.939	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
IVA de la inversión	-\$8.823.968	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Recuperación IVA de la inversión	\$0	\$8.823.968	\$0	\$0	\$0	\$0
Valor residual de la inversión	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$23.220.970
Capital de trabajo	-\$70.325.012	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Recuperación del capital de trabajo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$70.325.012
Préstamos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Amortizaciones	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Flujo de Capitales	-\$125.590.920	\$8.823.968	\$0	\$0	\$0	\$93.545.982
Flujo de Caja	-\$149.473.993	\$29.616.294	\$45.400.370	\$63.455.516	\$97.460.072	\$203.401.850

Nota. El valor residual de la inversión corresponde al 50% de la inversión inicial. Depreciación lineal de los activos con vida útil fijada según datos oficiales del Servicio de Impuestos Internos. Elaboración propia

6.5.6.2. Flujo de Caja Privado: Panorama Neutro

Tabla 22

Flujo de Caja Privado con Crédito Bancario

Flujo de Caja Privado (con préstamo)	Año					
	0	1	2	3	4	5
Ingresos por ventas (SIN IVA)	\$0	\$258.206.449	\$318.137.449	\$384.926.721	\$459.278.055	\$532.603.415
Ganancias de capital	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	-\$1.145.721
Costos fijos (SIN IVA)	-\$23.883.073	-\$163.159.778	-\$167.929.925	-\$186.857.365	-\$191.888.316	-\$226.171.063
Costos variables (SIN IVA)	\$0	-\$74.254.346	-\$92.421.210	-\$112.775.402	-\$135.514.201	-\$158.000.031
Gastos financieros	\$0	-\$2.370.000	-\$1.777.500	-\$1.185.000	-\$592.500	\$0
Depreciación Legal (lineal)	\$0	-\$4.410.850	-\$4.410.850	-\$4.410.850	-\$4.410.850	-\$4.410.850
Pérdidas ejercicios anteriores	\$0	-\$23.883.073	-\$9.871.597	\$0	\$0	\$0
Utilidad Antes de Impuestos (UAI)	-\$23.883.073	-\$9.871.597	\$41.726.369	\$79.698.104	\$126.872.188	\$142.875.749
Impuesto a la Renta (27%)	\$0	\$0	-\$11.266.120	-\$21.518.488	-\$34.255.491	-\$38.576.452
Utilidad Después de Impuestos (UDI)	-\$23.883.073	-\$9.871.597	\$30.460.249	\$58.179.616	\$92.616.697	\$104.299.297
Ganancias de capital	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$1.145.721
Depreciación Legal	\$0	\$4.410.850	\$4.410.850	\$4.410.850	\$4.410.850	\$4.410.850
Pérdidas ejercicios anteriores	\$0	\$23.883.073	\$9.871.597	\$0	\$0	\$0
Flujo de Caja Operacional	-\$23.883.073	\$18.422.326	\$44.742.695	\$62.590.466	\$97.027.547	\$109.855.868
Inversión fija (SIN IVA)	-\$46.441.939	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
IVA de la inversión	-\$8.823.968	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Recuperación IVA de la inversión	\$0	\$8.823.968	\$0	\$0	\$0	\$0
Valor residual de la inversión	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$23.220.970
Capital de trabajo	-\$70.325.012	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Recuperación del capital de trabajo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$70.325.012
Préstamos	\$25.000.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Amortizaciones	\$0	-\$6.250.000	-\$6.250.000	-\$6.250.000	-\$6.250.000	-\$6.250.000
Flujo de Capitales	-\$100.590.920	\$2.573.968	-\$6.250.000	-\$6.250.000	-\$6.250.000	\$93.545.982
Flujo de Caja	-\$124.473.993	\$20.996.294	\$38.492.695	\$56.340.466	\$90.777.547	\$203.401.850

Nota. Crédito Bancario (Banco Estado) con una tasa anual del 9,48% por cuatro años, el valor residual de la inversión corresponde al 50% de la inversión inicial. Depreciación lineal de los activos con vida útil fijada según datos oficiales del Servicio de Impuestos Internos. Elaboración propia.

6.5.6.3. Flujo de Caja Privado: Panorama Desfavorable

Tabla 23

Flujo de Caja Privado con Crédito Bancario y bajo un panorama desfavorable

Panorama desfavorable: Incremento de ventas del 1%, Incremento de la demanda anual del 15%, 15%, 10%, 5% y 0% por año	Año					
	0	1	2	3	4	5
Ingresos por ventas (SIN IVA)	\$0	\$257.090.669	\$294.992.738	\$343.550.981	\$381.775.641	\$426.129.041
Ganancias de capital	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	-\$1.145.721
Costos fijos (SIN IVA)	-\$23.883.073	-\$162.319.898	-\$167.929.925	-\$186.857.365	-\$191.888.316	-\$226.171.063
Costos variables (SIN IVA)	\$0	-\$73.972.282	-\$85.539.943	-\$100.694.061	-\$112.534.847	-\$126.317.692
Gastos financieros	\$0	-\$2.370.000	-\$1.777.500	-\$1.185.000	-\$592.500	\$0
Depreciación Legal (lineal)	\$0	-\$4.410.850	-\$4.410.850	-\$4.410.850	-\$4.410.850	-\$4.410.850
Pérdidas ejercicios anteriores	\$0	-\$23.883.073	-\$9.865.432	\$0	\$0	\$0
Utilidad Antes de Impuestos (UAI)	-\$23.883.073	-\$9.865.432	\$25.469.088	\$50.403.705	\$72.349.128	\$68.083.715
Impuesto a la Renta (27%)	\$0	\$0	-\$6.876.654	-\$13.609.000	-\$19.534.265	-\$18.382.603
Utilidad Después de Impuestos (UDI)	-\$23.883.073	-\$9.865.432	\$18.592.434	\$36.794.705	\$52.814.864	\$49.701.112
Ganancias de capital	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$1.145.721
Depreciación Legal	\$0	\$4.410.850	\$4.410.850	\$4.410.850	\$4.410.850	\$4.410.850
Pérdidas ejercicios anteriores	\$0	\$23.883.073	\$9.865.432	\$0	\$0	\$0
Flujo de Caja Operacional	-\$23.883.073	\$18.428.490	\$32.868.717	\$41.205.554	\$57.225.713	\$55.257.683
Inversión fija (SIN IVA)	-\$46.441.939	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
IVA de la inversión	-\$8.823.968	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Recuperación IVA de la inversión	\$0	\$8.823.968	\$0	\$0	\$0	\$0
Valor residual de la inversión	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$23.220.970
Capital de trabajo	-\$70.325.012	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Recuperación del capital de trabajo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$70.325.012
Préstamos	\$25.000.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Amortizaciones	\$0	-\$6.250.000	-\$6.250.000	-\$6.250.000	-\$6.250.000	-\$6.250.000
Flujo de Capitales	-\$100.590.920	\$2.573.968	-\$6.250.000	-\$6.250.000	-\$6.250.000	\$93.545.982
Flujo de Caja	-\$124.473.993	\$21.002.459	\$26.618.717	\$34.955.554	\$50.975.713	\$148.803.665

Nota. Crédito Bancario (Banco Estado) con una tasa anual del 9,48% por cuatro años, el valor residual de la inversión corresponde al 50% de la inversión inicial. Depreciación lineal de los activos con vida útil fijada según datos oficiales del Servicio de Impuestos Internos. Elaboración propia.

6.5.6.4. Flujo de Caja Privado: Panorama Favorable

Tabla 24

Flujo de Caja Privado con Crédito Bancario y bajo un panorama favorable

Panorama favorable: Incremento de ventas del 5%, incremento de la demanda anual del 35%, 35%, 30%, 25%, 20% por año	Año					
	0	1	2	3	4	5
Ingresos por ventas (SIN IVA)	\$0	\$258.206.449	\$329.424.986	\$404.119.080	\$500.628.937	\$593.086.686
Ganancias de capital	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	-\$1.145.721
Costos fijos (SIN IVA)	-\$23.883.073	-\$162.319.898	-\$167.929.925	-\$186.857.365	-\$191.888.316	-\$226.171.063
Costos variables (SIN IVA)	\$0	-\$74.254.346	-\$95.922.113	-\$118.788.579	-\$148.468.748	-\$177.026.153
Gastos financieros	\$0	-\$2.370.000	-\$1.777.500	-\$1.185.000	-\$592.500	\$0
Depreciación Legal (lineal)	\$0	-\$4.410.850	-\$4.410.850	-\$4.410.850	-\$4.410.850	-\$4.410.850
Pérdidas ejercicios anteriores	\$0	-\$23.883.073	-\$9.031.717	\$0	\$0	\$0
Utilidad Antes de Impuestos (UAI)	-\$23.883.073	-\$9.031.717	\$50.352.883	\$92.877.286	\$155.268.523	\$184.332.898
Impuesto a la Renta (27%)	\$0	\$0	-\$13.595.278	-\$25.076.867	-\$41.922.501	-\$49.769.882
Utilidad Después de Impuestos (UDI)	-\$23.883.073	-\$9.031.717	\$36.757.604	\$67.800.419	\$113.346.022	\$134.563.016
Ganancias de capital	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$1.145.721
Depreciación Legal	\$0	\$4.410.850	\$4.410.850	\$4.410.850	\$4.410.850	\$4.410.850
Pérdidas ejercicios anteriores	\$0	\$23.883.073	\$9.031.717	\$0	\$0	\$0
Flujo de Caja Operacional	-\$23.883.073	\$19.262.206	\$50.200.171	\$72.211.269	\$117.756.871	\$140.119.587
Inversión fija (SIN IVA)	-\$46.441.939	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
IVA de la inversión	-\$8.823.968	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Recuperación IVA de la inversión	\$0	\$8.823.968	\$0	\$0	\$0	\$0
Valor residual de la inversión	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$23.220.970
Capital de trabajo	-\$70.325.012	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Recuperación del capital de trabajo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$70.325.012
Préstamos	\$25.000.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Amortizaciones	\$0	-\$6.250.000	-\$6.250.000	-\$6.250.000	-\$6.250.000	\$0
Flujo de Capitales	-\$100.590.920	\$2.573.968	-\$6.250.000	-\$6.250.000	-\$6.250.000	\$93.545.982
Flujo de Caja	-\$124.473.993	\$21.836.174	\$43.950.171	\$65.961.269	\$111.506.871	\$233.665.569

Nota. Crédito Bancario (Banco Estado) con una tasa anual del 9,48% por cuatro años, el valor residual de la inversión corresponde al 50% de la inversión inicial. Depreciación lineal de los activos con vida útil fijada según datos oficiales del Servicio de Impuestos Internos. Elaboración propia.

6.5.7. VAN, TIR, WACC y Análisis de Sensibilidad

Para determinar el VAN del proyecto es necesario conocer la tasa de descuento (o tasa de rentabilidad). Y si bien, el modelo CAPM es una forma de obtener este valor, el cual requiere la identificación de una tasa libre de riesgo, el factor Beta y la prima por riesgo de mercado, valores obtenidos a partir del informe realizado por BDO Chile llamado “*Estudio Tasas de Descuento Real Estate Reporte 23|2022*” (BDO, 2022), la naturaleza del negocio implica una mayor retribución a los inversionistas. Es por esto, y tomando como base que el negocio posee características innovadoras, pero bajo una capacidad de fabricación existente y tecnología conocida, se ha fijado una tasa de rentabilidad de la inversión del 25% (R. Razgaitis, 2010)

$$CAPM: \quad R_a = R_f + \beta(R_m - R_f)$$

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1 + R_a)^t} - i_0$$

Por otro lado, para proyectos con estructura de capitales tanto con patrimonio como con deuda es necesario obtener la tasa de descuento del proyecto a través del WACC de la siguiente forma:

$$WACC = \frac{E}{E + D} \cdot K_e + \frac{D}{E + D} \cdot K_D \cdot (1 - T)$$

Finalmente, la TIR se obtiene estimando la tasa para la cual el VAN del proyecto es cero.

Para el análisis de sensibilidad se contrastan los tres panoramas en los que se utiliza deuda con el proyecto puro. Todos ellos consideran un IPC anual del 3%, el cual es un valor al que se espera que converja en los próximos años y que era cercano a los valores previo a la pandemia. El panorama neutro con deuda considera un crecimiento en la demanda del 30%, 30%, 25%, 20% y 15% anual durante los cinco años de evaluación del proyecto. El panorama favorable considera un crecimiento en la demanda del 35%, 35%, 30%, 25% y 20% anual durante los cinco años de evaluación del proyecto. Por último, el panorama desfavorable considera un crecimiento en la demanda de un 20%, 20%, 15%, 10%, y 5% anual durante los cinco años de evaluación del proyecto. El cálculo mediante el cual se hace el análisis de sensibilidad es el siguiente:

$$\text{Sensibilidad del VAN} = \frac{VAN_B - VAN_A}{VAN_A} \cdot 100\%$$

Siendo el VAN_A el VAN correspondiente al proyecto puro o base y el VAN_B el VAN correspondiente al caso en estudio.

La Tabla 25 muestra el VAN, la TIR y el análisis de sensibilidad obtenidos a partir de los resultados en los flujos de caja previos y los indicadores de mercado obtenidos a partir del informe creado por BDO.

Tabla 25

Análisis de sensibilidad	Flujo de caja puro	Flujo de caja con panorama neutro	Flujo de caja con panorama desfavorable	Flujo de caja con panorama favorable
Tasa de rentabilidad de la inversión CAPM	9,54%	9,54%	9,54%	9,54%
Tasa de rentabilidad de la inversión REAL	25%	25%	25%	25%
Costo del capital (WACC)		20,26%	20,26%	20,26%
Beta apalancado	1,07	1,07	1,07	1,07
Tasa Libre de Riesgo (2022)	2,80%	2,80%	2,80%	2,80%
Prima de riesgo de mercado (2022)	6,30%	6,30%	6,30%	6,30%
VAN	\$42.334.867	\$76.267.030	\$15.028.695	\$108.214.159
TIR	34,423%	37,375%	24,119%	43,197%
Sensibilidad del VAN		80,152%	-64,500%	155,615%

Nota. Cálculos realizados a través de Microsoft Excel, la tasa de rentabilidad de la inversión se utiliza para obtener el VAN del proyecto puro mientras que el costo del capital se utiliza para obtener el VAN de los

6.5.7.1.Resultados y Conclusiones

Todos los panoramas a excepción del panorama desfavorable presentan indicadores financieros positivos por lo que si se tiene un manejo adecuado de la demanda y si se toman medidas cautelares en caso de presentarse periodos de recesión económica, el proyecto es rentable económicamente hablando. En cuanto al uso de un crédito por 25 millones de pesos para la ejecución del proyecto, su efecto sobre el VAN y la TIR con respecto al caso del proyecto puro es positivo, específicamente un incremento en el VAN de un 80% y un aumento en la TIR del 3% por lo que el uso del crédito es recomendable. Finalmente, un panorama favorable implica un aumento de un 155% en el VAN al quinto año de ejecución del proyecto y de manera contraria, un panorama desfavorable implicaría disminuir en un 65% el VAN al quinto año por lo que se debe realizar un trabajo importante en las variables involucradas en el análisis que en este caso son el precio y la demanda. Por otro lado, un factor importante mencionado anteriormente es el coeficiente beta apalancado del modelo CAPM, que, dada la naturaleza del proyecto es posible que exista un sesgo entre el valor utilizado correspondiente al beta apalancado para el sector comercial y algún otro valor que pueda corresponder a algún beta corregido dado el mayor riesgo que pueda suponer el proyecto para el inversionista, es por eso que se ha determinado utilizar una tasa de rentabilidad de la inversión casi tres veces superior a la obtenida por el modelo CAPM

Capítulo 7

7. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

7.1. Opción de Crecimiento Local

El modelo y plan de negocio planteado apunta a crear una cafetería en un sector geográfico con una alta cantidad de cafeterías, por lo que la guerra comercial sería grande y cada cafetería buscaría captar los clientes de la competencia. Una estrategia factible que puede apoyar la expansión de la cafetería es la ubicación de una nueva sucursal en comunas con baja cantidad de cafeterías, esta estrategia es conocida como Blue Oceans y con ella se exploran nuevos nichos de mercado, por ende, para su ejecución sería necesario modificar las estrategias actuales a una acorde a las nuevas condiciones demográficas. Por otra parte, el presente modelo define a la cafetería como una de venta “no express” por lo que una posible estrategia de expansión puede ser crear nuevas sucursales en puntos calientes y a través de cafeterías de paso. Esto implica reducir la carta de alimentos para estas cafeterías a ciertos productos clave. Ambas estrategias podrían ser factibles, juntas o por sí solas, más aún si se considera que la cafetería y tostadería actual serviría como casa matriz y centro de distribución de donde se abastecerán de café de grano las potenciales cafeterías a abrir contando con la ventaja diferenciadora de ser una cafetería y además tostadería. Además, abrir nuevas sucursales implicaría potenciar a los socios claves ya que se requerirá más materias primas y productos terminados.

7.2. Opción de Crecimiento Internacional

La expansión internacional de la cafetería depende mucho del éxito local pero también del posicionamiento de Chile en el café de especialidad con respecto a la región a la que se desee ingresar. Hay que recordar que Chile es un país con una cultura cafetera incipiente comparado con los demás países de América Latina. Por este motivo, la opción de crecimiento internacional es posible, pero a largo plazo y bajo condiciones del mercado tanto nacional como internacional favorables. Por otro lado, es importante revisar que la propuesta de valor se adecue al nuevo público objetivo por lo que se ha de estudiar qué país es el más adecuado para instalar la cafetería o de manera contraria, como modificar la propuesta de valor para adecuarse de la mejor manera al nuevo cliente objetivo.

Capítulo 8

8. CONCLUSIONES

A partir del trabajo realizado, se aprecian las siguientes conclusiones:

Desde el punto de vista sociocultural y a través de las encuestas realizadas, el consumidor de café de especialidad tiene un claro interés en temas de cuidado al medio ambiente, trato justo y calidad en el servicio, puntos en los que el modelo de negocio pone énfasis a través de asegurar la obtención de cafés de proveedores que practiquen el trato justo y el cuidado al medio ambiente. Además, la selección del personal que estará en contacto con el cliente tendrá un perfil adecuado para otorgar un servicio de excelencia.

Providencia, es la comuna escogida para la puesta en marcha del presente modelo y plan de negocio debido a sus características demográficas que involucran una alta calidad de vida, la existencia de barrios residenciales y comerciales acompañado de un alto flujo de personas. Además, es una comuna con una gran cantidad de cafeterías de especialidad (alrededor de treinta), lo que la ratifica como la mejor candidata para instalar una cafetería de especialidad en Santiago de Chile.

El foco del negocio es ofrecer un servicio de excelencia consistentes en cafés de especialidad superiores (+85 puntos) y preparaciones gourmet tanto dulces como saladas sin dejar de lado bebestibles como infusiones y jugos de fruta. Además, parte central de la propuesta es que exista un trato justo a los trabajadores, algo sumamente necesario, sobre todo en el rubro de la comida en donde muchas veces se han de pasar a llevar los derechos de los trabajadores. Y junto a eso, asegurar el trato justo y las buenas prácticas laborales y medioambientales aguas arriba de la cadena de valor.

El análisis financiero del proyecto en un tiempo de evaluación de cinco años entrega resultados positivos y pone en evidencia la importancia de la demanda situándola como un factor sumamente importante con respecto a las utilidades del proyecto. Moverse a un panorama favorable significa un aumento en el VAN del proyecto en más de un 30% con respecto al caso base el cual consiste en un aumento en el nivel de precios del 3% (siguiendo los niveles de inflación) y un crecimiento en la demanda anual de un 30%, 30%, 25%, 20% y 15% respectivamente. Por el contrario, llegar a un panorama desfavorable implica disminuir el VAN del proyecto en más de un 51% llegando a un valor de la TIR que puede acercarse a la tasa exigida por inversionistas lo cual representa un potencial peligro para el modelo de negocio. Aquí radica la importancia de desarrollar estrategias efectivas de marketing para poder captar nuevos clientes y mantener a los ya existentes felices y dispuestos a ser promotores de la marca.

Las distintas herramientas de análisis realizadas (FODA, 5 fuerzas de Porter, PESTEL y encuestas) han permitido el desarrollo de una agenda estratégica cuyo uso permite tomar acción sobre variables internas y externas que pueden perjudicar al negocio o que pueden potenciarlo.

Finalmente, es importante destacar el valor adicional que significa la factibilidad del presente modelo y plan de negocio, pues, de forma paralela a las cifras positivas que presentan los análisis financieros, se marca un precedente frente a las demás cafeterías, uno en que el café de especialidad está presente de forma multidimensional, en donde la calidad y la excelencia no solo son de cara al cliente, sino también para todas las personas que forman parte del negocio. Adicionalmente, el éxito de la cafetería depende de que tan bien se lleven a cabo las tareas internas del negocio, pues, la excelencia en el servicio debe ser un reflejo de la excelencia en cada una de las unidades funcionales del negocio. Estamos en una época en que la información juega un rol crucial en las empresas, por ende, conocer al cliente, a los socios, a los competidores y a los propios trabajadores será clave para una correcta toma de decisiones.

BIBLIOGRAFÍA

- ABET. (n.d.). ABET | ABET Accreditation. Retrieved May 27, 2022, from <https://www.abet.org/>
- ABET. (n.d.). *Criteria for Accrediting Engineering Programs, 2020 – 2021*. ABET. Retrieved May 27, 2022, from <https://www.abet.org/accreditation/accreditation-criteria/criteria-for-accrediting-engineering-programs-2020-2021/#definitions>
- Acuña, G. (n.d.). *Los grupos socioeconómicos en Chile*. Percepciones Económicas. Retrieved July 6, 2022, from <https://www.percepcioneseconomicas.cl/economia-practica/los-grupos-socioeconomicos-en-chile/>
- Agenda País. (2022, June 30). *Tráfico de datos móviles aumenta un 33% durante 2022*. El Mostrador. Retrieved August 12, 2022, from <https://www.elmostrador.cl/agenda-pais/2022/06/30/trafico-de-datos-moviles-aumenta-un-33-durante-2022/>
- AIM Chile. (2019). *CLASIFICACIÓN GRUPOS SOCIOECONÓMICOS Y MANUAL DE APLICACIÓN*. AIM Chile. Retrieved August 1, 2022, from <https://aimchile.cl/wp-content/uploads/2022/03/Actualizacio%CC%81n-y-Manual-GSE-AIM-2019-1.pdf>
- Al-Debei, M. M., El-Haddadeh, R., & Avison, D. (2008, mayo 7). *Defining the Business Model in the New World of Digital Business*. Weyback Machine. Retrieved mayo 27, 2022, from <https://web.archive.org/web/20170424090055/http://v-scheiner.brunel.ac.uk/bitstream/2438/2887/1/AMCIS2008.pdf>
- ¿A qué edad se puede empezar a tomar café? (2019, October 1). Quality Coffee. Retrieved July 4, 2022, from <https://qualitycoffee.cl/blog/2019/10/01/edad-se-puede-empezar-tomar-cafe/>
- Banco Central De Chile. (n.d.). *Cuentas Nacionales Anuales - Banco Central de Chile*. Inicio - Banco Central de Chile. Retrieved May 17, 2022, from <https://www.bcentral.cl/web/banco-central/areas/estadisticas/cuentas-nacionales-anuales>
- Banco Central de Chile. (2022, September 7). *Banco Central publicó Informe de Política Monetaria (IPoM) de septiembre de 2022 - Banco Central de Chile*. Web del Banco Central de Chile. Retrieved September 24, 2022, from <https://www.bcentral.cl/contenido/-/detalle/banco-central-publico-informe-de-politica-monetaria-ipom-de-septiembre-de-2022>
- Banco Mundial. (n.d.). *Índice de Gini - Chile | Data*. Banco Mundial - Datos. Retrieved July 25, 2022, from <https://datos.bancomundial.org/indicador/SI.POV.GINI?locations=CL>
- BDO. (2022, April 28). *Estimación de Tasas de Descuento Real Estate N°23*. BDO Chile. Retrieved January 30, 2023, from <https://www.bdo.cl/es-cl/publicaciones/featured-insights/estimacion-de-tasas-de-descuento-real-estate-n%C2%B023>
- Brice, J. (2020, May 21). *Countries That Consume The Most Coffee 2020*. University Magazine. Retrieved June 10, 2022, from <https://www.universitymagazine.ca/countries-that-consume-the-most-coffee-2020/>
- Cámara de Comercio de Armenia y Del Quindío. (2014, septiembre). *Estudio de hábitos de consumo de café*. Cámara de Comercio de Armenia y del Quindío. Retrieved July 5, 2022, from <https://camaraarmenia.org.co/files/Estudio%20de%20h%C3%A1bitos%20de%20consumo%20de%20caf%C3%A9%20real.pdf>

- Castillero, O., Rodríguez, E., Montagud, N., Martínez, L., Torres, A., & Serrano, A. (2022, April 25). *Las 3 etapas de la adultez (y sus características)*. Psicología y Mente. Retrieved June 30, 2022, from <https://psicologiaymente.com/desarrollo/etapas-aduldez>
- CCE. (2021, October 27). *Índice de Transformación Digital 2021 I Comité de Comercio Electrónico*. Comité de Comercio Electrónico. Retrieved August 12, 2022, from <https://www.ecommerceccs.cl/indice-de-transformacion-digital-2021-revela-rapido-avance-de-la-mipyme-en-adopcion-digital-producto-de-la-pandemia/>
- CEPAL. (2022, mayo 19). *Estrategia de Transformación Digital: Chile Digital 2035*. Cepal. Retrieved August 12, 2022, from http://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/estrategia_de_transformacion_digital_chile_2035_.pdf
- Como Me Gusta. (2022, July 9). *Mercado del café: Chile es el tercer país que más lo consume en la región*. Como Me Gusta. Retrieved October 24, 2022, from <https://www.comomegusta.cl/mercado-del-cafe-chile-es-el-tercer-pais-que-mas-lo-consume-en-la-region/>
- Custódio, M. (2021, February 22). *Mapa de Empatía: qué es y cómo hacerlo en 6 pasos + ejemplos*. RD Station. Retrieved November 11, 2022, from <https://www.rdstation.com/blog/es/mapa-de-empatia/>
- DFL 329. (1979, junio 20). Retrieved August 19, 2022, from <https://bcn.cl/2o69d>
- dto 977 (13-may-1997) M. de Salud | Ley Chile. (1997, mayo 13). Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. Retrieved August 19, 2022, from <https://bcn.cl/2sf88>
- El Mostrador. (2021, September 14). *“Los verdaderos sueldos de Chile”: estudio revela que el 50% de los trabajadores en el país gana menos de \$420.000*. El Mostrador. Retrieved July 25, 2022, from <https://www.elmostrador.cl/mercados/2021/09/14/los-verdaderos-sueldos-de-chile-estudio-revela-que-el-50-de-los-trabajadores-en-el-pais-gana-menos-de-420-000/>
- EMOL. (2016, September 29). *¿Eres uno de ellos? El 71% de los chilenos comienza su jornada con un imperdible café matutino | Emol.com*. EMOL. Retrieved September 11, 2022, from <https://www.emol.com/noticias/Tendencias/2016/09/29/824104/Eres-uno-de-ellos-El-71-de-los-chilenos-comienza-su-jornada-con-el-imperdible-cafe-matutino.html>
- Escenarios Hídricos 2030. (2019, junio). Home. Retrieved August 17, 2022, from http://escenarioshidricos.cl/wp-content/uploads/2021/06/Transicion-hidrica-el-futuro-del-agua-en-Chile-v.1_compressed.pdf
- FACFOREN. (2021, May 17). *Estado del bosque nativo en Chile: degradación y amenazas fueron analizadas en foro ambiental*. Facultad de Ciencias Forestales y Recursos Naturales. Retrieved August 17, 2022, from <https://www.forestal.uach.cl/noticias/post.php?s=2021-05-17-estado-del-bosque-nativo-en-chile-degradacion-y-amenazas-fueron-analizadas-en-foro-ambiental>
- Fontbona, I. (2022, February 21). *Riqueza extrema: Chile, el país donde los ultrarricos tienen el patrimonio más grande de América Latina*. BBC. Retrieved July 25, 2022, from <https://www.bbc.com/mundo/noticias-60396723>
- Foreign Agricultural Service/USDA. (2022, December 20). *Coffee: World Markets and Trade*. USDA Foreign Agricultural Service. Retrieved June 22, 2023, from <https://www.fas.usda.gov/data/coffee-world-markets-and-trade>
- Fornero, L., & Parra, M. J. (2021, January 7). *Café de especialidad en Chile: creciendo contra las probabilidades*. Perfect Daily Grind. Retrieved May 23, 2022, from <https://perfectdailygrind.com/es/2021/01/07/cafe-de-especialidad-en-chile-creciendo-contra-las-probabilidades/>

- Fornero, L., & Parra, M. J. (2021, January 7). *Café de especialidad en Chile: creciendo contra las probabilidades*. Perfect Daily Grind. Retrieved June 10, 2022, from <https://perfectdailygrind.com/es/2021/01/07/cafe-de-especialidad-en-chile-creciendo-contra-las-probabilidades/>
- Fórum Cultural del Café. (n.d.). *Consumo de café en España — Revista Fórum Café*. Revista Fórum Café. Retrieved June 30, 2022, from <https://www.revistaforumcafe.com/europa-huele-a-cafe>
- Gajardo Polanco, S. (2021, 1). *REGIÓN METROPOLITANA DE SANTIAGO ÍNDICE DE PRIORIDAD SOCIAL DE COMUNAS 2020 Seremi de Desarrollo Social y Familia Metropolitana*. Ministerio de Desarrollo Social. Retrieved August 3, 2022, from https://www.desarrollosocialyfamilia.gob.cl/storage/docs/boletin_interno/INDICE_DE_PRIORIDAD_SOCIAL_2020.pdf
- Garwood, G. (2021, October 1). *Millennials, Gen Z Fueling Coffee Sales Boom*. The Food Institute. Retrieved November 17, 2022, from <https://foodinstitute.com/focus/millennials-gen-z-fueling-coffee-sales-boom/>
- Gobierno de Chile. (n.d.). *Economía de Chile*. Chile en el Exterior. Retrieved July 21, 2022, from <https://chile.gob.cl/teheran/sobre-chile/economia-de-chile>
- Hernández, A. M., & Ly, K. (2017, July 18). *Profesionales del Café Discuten ¿Qué es Café de Especialidad?* Perfect Daily Grind. Retrieved May 27, 2022, from <https://perfectdailygrind.com/es/2017/07/18/profesionales-del-cafe-discuten-que-es-cafe-de-especialidad/>
- Huneus, N., Urquiza, A., Gayó, E., Osses, M., Arriagada, R., Valdéz, M., Álamos, N., Amigo, C., Arrieta, D., Basoa, K., Billie, M., Blanco, G., Boisier, J.P., Calvo, R., Casielles, I., Castro, M., Chahuán, J., Christie, D., Cordero, L., ... Tolvett, S. (2020). *Informe a las Naciones: El aire que respiramos: pasado, presente y futuro | (CR)2*. Centro de Ciencia del Clima y la Resiliencia. Retrieved August 17, 2022, from <https://www.cr2.cl/contaminacion/>
- Instituto Nacional de Estadística. (n.d.). *Síntesis de Resultados Encuesta Suplementaria de Ingresos*. INE. Retrieved July 27, 2022, from <https://www.ine.cl/docs/default-source/encuesta-suplementaria-de-ingresos/publicaciones-y-anuarios/s%C3%ADntesis-de-resultados/2020/s%C3%ADntesis-nacional-esi-2020.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística. (2020, enero 31). *BOLETÍN ESTADÍSTICO: EMPLEO TRIMESTRAL I, 2*. INE. Retrieved July 26, 2022, from https://www.ine.cl/docs/default-source/ocupacion-y-desocupacion/boletines/2019/pais/espanol/boletin-empleo-nacional-trimestre-movil-octubre-noviembre-diciembre-2019.pdf?sfvrsn=1bc57d58_6
- Instituto Nacional de Estadística. (2022, junio 29). *Ocupación y desocupación - Estadísticas*. INE. Retrieved July 26, 2022, from <https://www.ine.cl/estadisticas/sociales/mercado-laboral/ocupacion-y-desocupacion>
- Kreisel, G. (2018, junio 28). Las tendencias del consumo de café gourmet en Chile. *La Tercera*, pág. 2.
- León, J. C. (2021, January 26). *USDA: Producción Mundial de café alcanzaría los 175.4 millones de sacos en la campaña 2020/2021*. Agraria.pe. Retrieved May 23, 2022, from <https://agraria.pe/noticias/usda-produccion-mundial-de-cafe-alcanzaria-los-175-4-millone-23516>
- LEY 18755. (1989, enero 7). BCN. Retrieved August 19, 2022, from <http://bcn.cl/2g1fm>
- LEY 20.089. (2006, enero 17). BCN. Retrieved August 19, 2022, from <https://bcn.cl/2m0uv>
- Llonch, E. (2019, August 14). *¿Qué es un meme?* Cyberclick. Retrieved September 7, 2022, from <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/que-es-un-meme>

- Ministerio del Medio Ambiente. (2018, enero 5). *ESTRATEGIA NACIONAL DE BIODIVERSIDAD 2017-2030*. Ministerio del Medio Ambiente. Retrieved August 17, 2022, from https://mma.gob.cl/wp-content/uploads/2018/03/Estrategia_Nac_Biodiv_2017_30.pdf
- MINSAL. (n.d.). *Misión y funciones de la Subsecretaría de Salud Pública*. Ministerio de Salud. Retrieved August 19, 2022, from <https://www.minsal.cl/mision-y-funciones/>
- Molina, D. (2021, September 22). *Qué es el Modelo Canvas y ejemplos de Canvas reales*. IEBS. Retrieved June 8, 2022, from <https://www.iebschool.com/blog/que-es-el-modelo-canvas-y-como-aplicarlo-a-tu-negocio-agile-scrum/>
- OPEN. (2019, April 5). *Índice de Desarrollo Tecnológico- ITU*. Índice de Desarrollo Tecnológico- ITU Fecha: 5 de abril de 2019 I. Descripción El ITU realiza este índice anualmente desde 2. Retrieved August 9, 2022, from <https://open.economia.cl/wp-content/uploads/2019/04/2019.05.04-Minuta-ITU-Development-Index-2017.pdf>
- Orellana, A. (2021). *ÍNDICE CALIDAD DE VIDA URBANA ICVU 2021*. Cámara Chilena de la Construcción. Retrieved August 4, 2022, from <https://cchc.cl/uploads/archivos/archivos/icvu-2021.pdf>
- Organization for Economic Co-operation and Development. (2022, junio). *Panorama económico de Chile*. OECD. Retrieved July 28, 2022, from <https://www.oecd.org/economy/panorama-economico-chile/>
- Oxford Dictionary. (n.d.). *TUESTE | Definition of TUESTE by Oxford Dictionary on Lexico.com also meaning of TUESTE*. Lexico.com. Retrieved May 27, 2022, from <https://www.lexico.com/es/definicion/tueste>
- Piña, A. G. (n.d.). *¿Cómo afecta el consumo de café en la absorción de hierro?* Alianza Alimentaria. Retrieved July 4, 2022, from <https://alianzaalimentaria.org/blog/como-afecta-el-consumo-de-cafe-en-la-absorcion-de-hierro>
- Pottecher, D. (2017, March 20). *Cómo se aplican las metodologías Design-Thinking, Lean, Agile y Growth Hacking de manera eficiente — Emprende A Conciencia*. Emprende A Conciencia. Retrieved June 8, 2022, from <https://www.emprendeaconciencia.com/blog/como-se-aplican-las-metodologas-design-thinking-lean-agile-y-growth-hacking>
- Publimark. (2022, September 22). *Cambios en la penetración y el consumo de café soluble*. Publimark.cl. Retrieved October 25, 2022, from <https://www.publimark.cl/protagonistas/cambios-en-la-penetracion-y-el-consumo-de-cafe-soluble-2.html>
- Que es el análisis PESTEL: Cómo se hace un análisis PESTEL paso a paso, ejemplos*. (2022, May 13). Simla.com. Retrieved June 8, 2022, from <https://www.simla.com/blog/analisis-pestel>
- ¿Qué es y qué hace el SAG?* (n.d.). SAG. Retrieved August 19, 2022, from <https://www.sag.gob.cl/quienes-somos/que-es-y-que-hace-el-sag>
- Razgaitis R. (2010). *Fijando los Precios de la PI de Tecnologías en Etapa Inicial: Un Manual de Consideraciones y Herramientas de Valoración Básica. En Gestión de la Propiedad Intelectual e Innovación en Agricultura y en Salud: Un Manual de Buenas Prácticas* (eds. español P Anguita, F Díaz, CL Chi-Ham et al.). FIA: Programa FIA-PIPRA (Chile) y PIPRA (USA).
- Real Academia Española. (n.d.). *cafetería | Definición | Diccionario de la lengua española | RAE - ASALE*. Diccionario de la lengua española. Retrieved May 27, 2022, from <https://dle.rae.es/cafeter%C3%ADa>

- Real Academia Española. (n.d.). *diseño* / *Definición* / *Diccionario de la lengua española* / RAE - ASALE. Diccionario de la lengua española. Retrieved May 27, 2022, from <https://dle.rae.es/dise%C3%B1o>
- Real Academia Española. (n.d.). *especialidad* / *Definición* / *Diccionario de la lengua española* / RAE - ASALE. Diccionario de la lengua española. Retrieved May 27, 2022, from <https://dle.rae.es/especialidad?m=form>
- Real Academia Española. (n.d.). *modelo* / *Definición* / *Diccionario de la lengua española* / RAE - ASALE. Diccionario de la lengua española. Retrieved May 27, 2022, from <https://dle.rae.es/modelo?m=form>
- Real Academia Española. (n.d.). *negocio* / *Definición* / *Diccionario de la lengua española* / RAE - ASALE. Diccionario de la lengua española. Retrieved May 27, 2022, from <https://dle.rae.es/negocio?m=form>
- Real Academia Española. (n.d.). *plan* / *Definición* / *Diccionario de la lengua española* / RAE - ASALE. Diccionario de la lengua española. Retrieved May 27, 2022, from <https://dle.rae.es/plan?m=form>
- Riquelme Silva, G., & Olivares-Faúndez, V. E. (2015, marzo 9). rentabilidad del Trabajo en Chile: Análisis de la Evolución de los retornos por Nivel Educativo. *Ciencia & Trabajo*, 17(52), 69-76. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492015000100012>
- Roldán, P. N. (2017, julio 31). *Negocio - Qué es, definición y concepto* / 2022. Economipedia. Retrieved May 27, 2022, from <https://economipedia.com/definiciones/negocio.html>
- Rosgaby Medina, K. (2022, July 1). *Estadísticas de la situación digital de Chile en el 2021-2022 – Branch Agencia*. Branch Agencia. Retrieved August 16, 2022, from <https://branch.com.co/marketing-digital/estadisticas-de-la-situacion-digital-de-chile-en-el-2021-2022/>
- Saavedra, E. (2014, abril 1). El Modelo Económico-Político de Chile: Desarrollo Institucional en la Encrucijada. *Economía y Política*, 1(1), 117-148. 10.15691/07194714.2014.004
- Sánchez Galán, J. (2015, September 28). *Plan de negocio - Definición, qué es y concepto*. Economipedia. Retrieved May 27, 2022, from <https://economipedia.com/definiciones/plan-de-negocio.html>
- Sepúlveda, P. (2018, June 30). *Creciente gusto por el té ubica a Chile entre los 15 principales consumidores del mundo*. La Tercera. Retrieved May 23, 2022, from <https://www.latercera.com/pulso/noticia/creciente-gusto-te-ubica-chile-los-15-principales-consumidores-del-mundo/226190/>
- Servicio Nacional de Aduanas - Estadísticas Comercio Exterior*. (n.d.). Aduana. Retrieved May 22, 2022, from <https://www.aduana.cl/aduana/site/edic/base/port/estadisticas.html?filtro=20181205221005>
- Sistema político*. (2017, August 3). Chile en el Exterior. Retrieved July 20, 2022, from <https://chile.gob.cl/chile/sistema-politico>
- SJM. (2020, diciembre). *Población Migrante en Chile*. Migración en Chile. Retrieved August 5, 2022, from <https://www.migracionenchile.cl/poblacion/>
- A strategy to calculate the market size: TAM, SAM, and SOM*. (2020, March 20). Medium. Retrieved June 6, 2022, from <https://medium.com/is-that-product-management/a-strategy-to-calculate-the-market-size-tam-sam-and-som-cda0a05c77f8>
- SUBPESCA. (2022, June 9). *Estado de situación de las principales pesquerías chilenas, año 2021*. SUBPESCA. Retrieved August 17, 2022, from <https://www.subpesca.cl/portal/618/w3-article-114817.html>
- SUBTEL. (2022, March 9). *Conexiones fijas a Internet crecen 40% durante el gobierno del Presidente Piñera* / *Subsecretaría de Telecomunicaciones de Chile*. Subtel. Retrieved

- August 12, 2022, from <https://www.subtel.gob.cl/conexiones-fijas-a-internet-crecen-40-durante-el-gobierno-del-presidente-pinera/>
- ThePowerMBA. (n.d.). *Las 5 fuerzas de Porter: definición y ejemplos*. ThePowerMBA. Retrieved June 8, 2022, from <https://www.thepowermba.com/es/blog/las-5-fuerzas-de-porter>
- Vargas Bravo, a. (2016, October 25). *Estudio confirma efectos de relaves mineros en salud de escolares de Chañaral*. Universidad de Chile. Retrieved August 18, 2022, from <https://www.uchile.cl/noticias/127810/estudio-esp-confirma-efectos-de-relaves-mineros-en-salud-de-escolares->
- Villanueva, F., & Espinoza, S. (2021, November 12). *Empleo en Chile: antes, durante y después de la pandemia - CIPER Chile*. - CIPER Chile. Retrieved July 26, 2022, from <https://www.ciperchile.cl/2021/11/12/empleo-en-chile-antes-durante-y-despues-de-la-pandemia/>
- Yáñez, C. (2018, November 5). *Chilenos, locos por el café - AméricaEconomía | AméricaEconomía*. America Economia. Retrieved May 15, 2022, from <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/chilenos-locos-por-el-cafe>

ANEXO A

Encuesta de Opinión

Preguntas:

1. Dirección de correo electrónico
2. Ingresas tu nombre completo
3. Ingresas tu edad
4. Ingresas tu comuna de residencia
5. Aproximadamente, ¿Cuántas veces visitas una cafetería en un mes?
 - a. Una vez al mes
 - b. Entre dos y cinco veces al mes
 - c. Entre seis y nueve veces al mes
 - d. Más de diez veces al mes
 - e. No voy a cafeterías (prefiero tomar café en casa)
6. ¿Conoces el concepto "café de especialidad"?
 - a. Sí
 - b. No
7. ¿Consumes café de especialidad?
 - a. Sí
 - b. No
 - c. No lo sé
8. Selecciona cuál o cuáles de las siguientes preparaciones a base de café sueles consumir cuando visitas una cafetería?
 - a. Espresso
 - b. Americano
 - c. Capuccino
 - d. Mokachino
 - e. Cold Brew
 - f. Café filtrado
 - g. Frapuchino
 - h. Otro:
9. ¿A qué tipo de cafeterías sueles ir?
 - a. Cafeterías comerciales como Starbucks o Juan Valdés
 - b. Cafeterías diversas en donde sirven café de grano tipo: "Lucafé", "Lavazza", "Marley", "Nescafé (Nespresso)", "Haiti", "Illy". "Oma", "Vergnano" , entre otros
 - c. Cafeterías de especialidad
10. ¿Cuál de las siguientes opciones te define más al momento de ir a una cafetería?
 - a. Uso las cafeterías como lugar de encuentro para llevar a cabo reuniones formales o semiformales
 - b. Voy a las cafeterías para trabajar tranquilo o estudiar
 - c. Voy a las cafeterías para pasar un buen momento con amig@s o pareja
 - d. Voy a las cafeterías sin ningún motivo aparente, sólo para disfrutar de un café y/o algo para comer
11. Cuando decides ir a una cafetería:

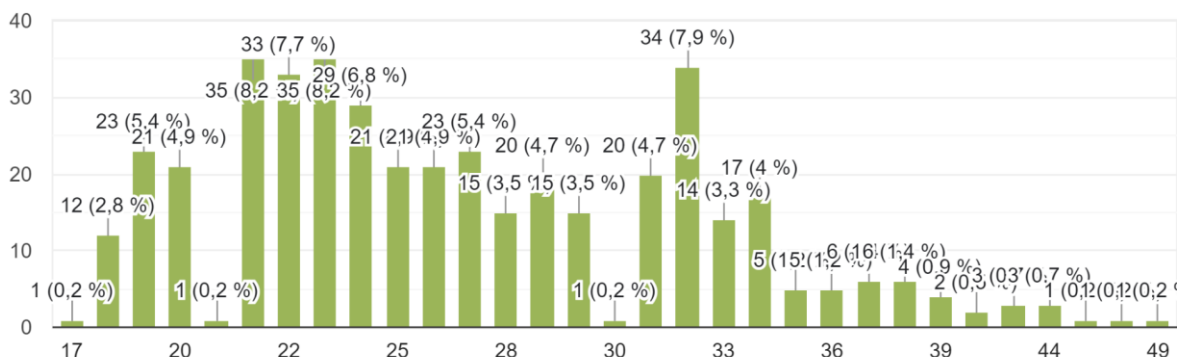
- a. Sueles ir siempre a la misma
 - b. Te gusta variar y eso incluye conocer cafeterías nuevas
12. ¿Cuánto tiempo sueles pasar en una cafetería?
- a. Menos de diez minutos
 - b. Entre diez minutos y media hora
 - c. Entre media hora y una hora
 - d. más de una hora
13. Clasifica cada uno de los siguientes aspectos de una cafetería según el nivel de importancia que para ti representen, en una escala del 1 al 5 donde 1 es muy irrelevante, 3 es indiferente y 5 es muy relevante
- a. Tamaño de la cafetería
 - b. Conexión a WIFI y acceso a enchufes
 - c. Decoración o estilo de la cafetería (incluye muebles, mesas y sillas)
 - d. Menaje (calidad de las tazas, platos y cubertería en general)
 - e. Calidad de los instrumentos de la Barra: Maquina de espresso, molinillo, hervidor y otros)
 - f. Variedad de preparaciones a base de café (espresso, americano, capuccino, mocaccino, entre otros)
 - g. Amplia variedad en "orígenes" de café
 - h. Calidad de las preparaciones a base de café
 - i. Prolijidad del barista en sus preparaciones
 - j. Surtido de otros bebestibles distintos al café
 - k. Amplio surtido de comestibles, tanto pastelería como preparaciones saladas
 - l. Calidad de los comestibles
 - m. Disponibilidad de Brunch
 - n. Venta de granos de café en formatos de 250 gramos
 - o. Venta de suministros y artículos de cafetería como: filtros, teteras, termos, prensa francesa, chemex, cafeteras, entre otros
 - p. Amabilidad por parte de los vendedores y barista
 - q. Compromiso de la cafetería y tostadería con la sustentabilidad y el medio ambiente en toda su cadena de producción incluyendo el manejo sustentable de residuos
 - r. Buen trato y sueldos justos para los trabajadores de la cafetería y tostadería
 - s. Relaciones comerciales sólo con proveedores de café (fincas) que aseguren un trato justo con sus trabajadores y tengan responsabilidad ambiental
14. ¿Cuánto dinero sueles gastar cuando vas a una cafetería? (sin incluir propina)
- a. Entre 0 y 2000 pesos
 - b. Entre 2001 y 5000 pesos
 - c. Más de 5000 pesos
15. ¿Cuánto café de grano consumes en tu casa mensualmente?
- a. Menos de 250 gramos mensuales
 - b. Entre 250 gramos y 500 gramos mensuales
 - c. Entre 500 gramos y 1 kilo mensual
 - d. Más de 1 kilo de café mensual
 - e. No consumo café de especialidad en mi casa
16. Bajo el supuesto de que todas las cafeterías ofrecen la misma calidad en sus bebestibles y comestibles. ¿Cuáles serían los tres principales motivos por los cuales preferirías una cafetería por sobre otras? (elige las tres opciones que más te identifiquen)

- a. Compromiso con el medio ambiente y trato justo hacia los trabajadores
- b. Precios económicos y promociones
- c. Buena atención
- d. Cercanía a tú casa
- e. El espacio te permite realizar actividades como trabajar o estudiar

Resultados:

Ingresar tu edad

428 respuestas



Comuna	Cantidad de Respuestas	Comuna	Cantidad de Respuestas	Comuna	Cantidad de Respuestas	Comuna	Cantidad de Respuestas
Antofagasta	2	Independenci	6	Núñoa	56	Renca	4
Arica	2	La Cisterna	4	Osorno	1	San Bernardc	6
Buín	2	La Cruz	1	Padre Hurtad	3	San Carlos	1
Calama	1	La Florida	29	Pedro Aguirre	3	San Joaquín	2
Calera de Ta	1	La Granja	1	Peñaflor	3	San José de	1
Cerrillos	2	La Pintana	3	Peñalolén	9	San Miguel	7
Cerro Navia	1	La Reina	8	Pichilemu	1	San Ramón	2
Chillán	1	La Serena	1	Pirque	1	Santa Cruz	1
Ciudad de M	1	Lampa	2	Providencia	32	Santiago Cen	67
Colina	1	Las Condes	14	Pudahuel	2	Talagante	3
Concepción	2	Limache	2	Puerto Alto	11	Talca	2
Conchalí	5	Linares	2	Puerto-Montt	1	Temuco	1
Concón	1	Llanquihue	1	Punta Arenas	2	Tomé	1
Coquimbo	3	Lo Espejo	3	Quilicura	7	Valdivia	5
Curacaví	1	Lo Prado	1	Quillota	1	Vallenar	1
El Bosque	1	Los Andes	2	Quilpué	1	Valparaíso	2
El Monte	1	Macul	10	Quinta Norma	6	Villarrica	1
Estación Cen	7	Maipú	30	Rancagua	4	Viña del Mar	3
Huechuraba	2	Melipilla	2	Recoleta	4	Vitacura	8
		Nacimiento	1			Zurich	1

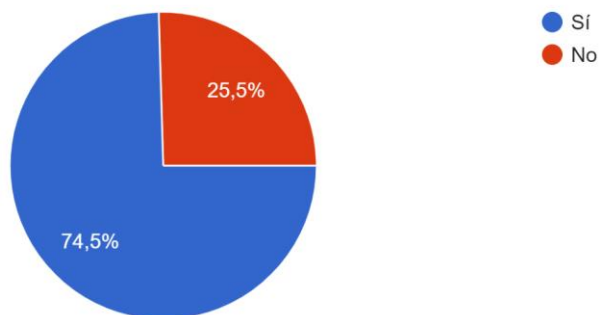
Aproximadamente, ¿Cuántas veces visitas una cafetería en un mes?

428 respuestas



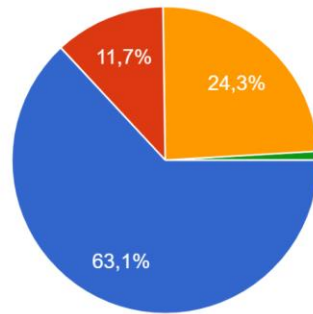
¿Conoces el concepto "café de especialidad"?

428 respuestas



¿Consumes café de especialidad?

428 respuestas



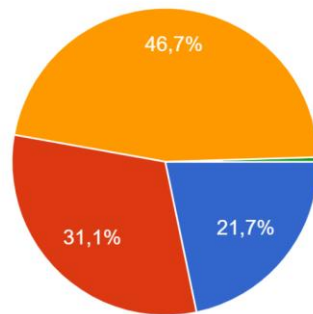
- Sí
- No
- No lo sé
- No conozco el concepto

Selecciona ¿Cuál o cuáles de las siguientes preparaciones a base de café sueles consumir cuando visitas una cafetería?

	Frecuencia	Porcentaje
Espresso	205	0,17097581
Americano	152	0,12677231
Capuchino	249	0,20767306
Mokachino	171	0,14261885
Cold Brew	99	0,08256881
Café filtrado	159	0,13261051
Frapuchino	97	0,08090075
Latte	28	0,02335279
Flat White	17	0,01417848
Otro	22	0,01834862
Total	1199	1

¿A que tipo de cafeterías sueles ir?

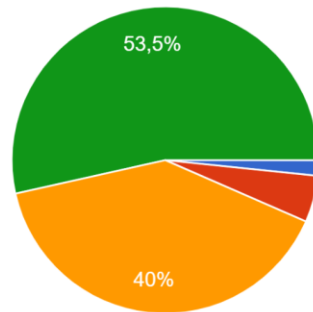
428 respuestas



- Cafeterías comerciales como Starbucks o Juan Valdés
- Cafeterías diversas en donde sirven café de grano tipo: "Lucafé", "Lavazza", "Marley", "Nescafé (Nespresso)", "Haiti", "Illy", "Oma", "Vergnano", entre otros
- Cafeterías de especialidad
- No voy a cafeterías

¿Cual de las siguientes opciones te define más al momento de ir a una cafetería?

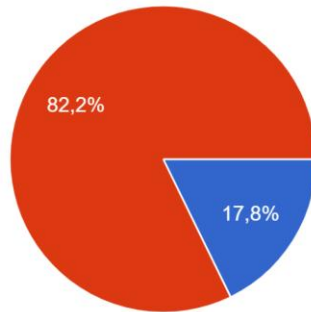
428 respuestas



- Uso las cafeterías como lugar de encuentro para llevar a cabo reuniones formales o semiformales
- Voy a las cafeterías para trabajar tranquilo o estudiar
- Voy a las cafeterías para pasar un buen momento con amig@s o pareja
- Voy a las cafeterías sin ningún motivo aparente, sólo para disfrutar de un cafe y/o algo para comer

Cuando decides ir a una cafetería:

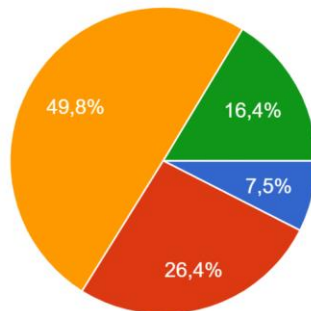
428 respuestas



- Sueles ir siempre a la misma
- Te gusta variar y eso incluye conocer cafeterías nuevas

¿Cuanto tiempo sueles pasar en una cafetería ?

428 respuestas



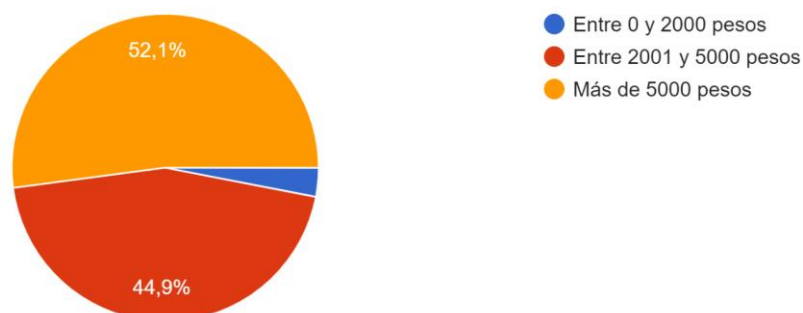
- Menos de diez minutos
- Entre diez minutos y media hora
- Entre media hora y una hora
- más de una hora

Clasifica cada uno de los siguientes aspectos de una cafetería según el nivel de importancia que para tí representen, en una escala del 1 al 5 donde 1 es muy irrelevante, 3 es indiferente y 5 es muy relevante.

Pregunta	1	2	3	4	5
Tamaño de la cafetería	90	93	161	60	23
Conección a WIFI y acceso a enchufes	152	67	103	63	42
Decoración o estilo de la cafetería (incluye muebles, mesas y sillas)	15	31	93	157	131
Menaje (calidad de las tazas, platos y cubertería en general)	16	40	104	138	129
Calidad de los instrumentos de la Barra: Maquina de espresso, molinillo, hervidor y otros)	8	33	94	123	169
Variedad de preparaciones a base de café (espresso, americano, capuccino, mocachino, entre otros)	6	20	67	109	225
Amplia variedad en "origenes" de café	25	59	131	118	94
Calidad de las preparaciones a base de café	5	8	52	78	284
Prolijidad del barista en sus preparaciones	7	17	79	120	204
Surtido de otros bebestibles distintos al café	67	79	132	96	53
Amplio surtido de comestibles, tanto pastelería como preparaciones saladas	24	51	113	130	109
Calidad de los comestibles	11	21	71	125	199
Disponibilidad de Brunch	106	78	138	63	42
Venta de granos de café en formatos de 250 gramos	101	83	126	76	41
Venta de suministros y artículos de cafetería como: filtros, teteras, termos, prensa francesa, chemes, cafeteras, entre otros	138	82	130	48	29
Amabilidad por parte de los vendedores y barista	2	1	53	82	289
Compromiso de la cafetería y tostadería con la sustentabilidad y el medio ambiente en toda su cadena de producción incluyendo el manejo sustentable de residuos	28	31	104	150	114
Buen trato y sueldos justos para los trabajadores de la cafetería y tostadería	22	14	92	128	171
Relaciones comerciales sólo con proveedores de café (fincas) que aseguren un trato justo con sus trabajadores y tengan responsabilidad ambiental	33	35	135	117	107

¿Cuánto dinero sueles gastar cuando vas a una cafetería? (sin incluir propina)

428 respuestas



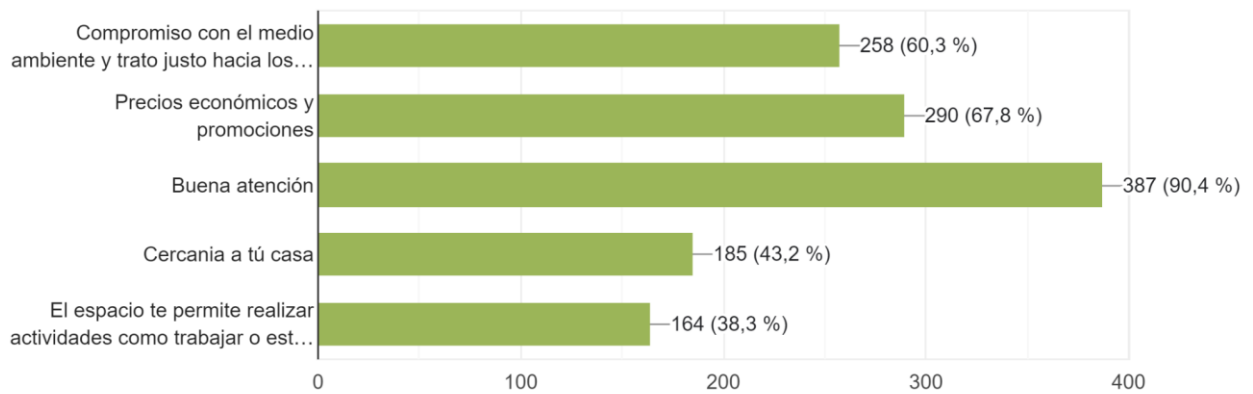
¿Cuanto café de grano consumes en tu casa mensualmente?

428 respuestas



Bajo el supuesto de que todas las cafeterías ofrecen la misma calidad en sus bebestibles y comestibles. ¿Cuales serían los tres principales mo... (elige las tres opciones que más te identifiquen)

428 respuestas



ANEXO B

Descripción de los segmentos socioeconómicos según la Asociación de Investigadores de Mercado y Opinión Pública:

- Grupo AB: Corresponde al 1,8% de los hogares de mayor poder adquisitivo del país. El ingreso promedio del hogar es de \$7.177.530. El 98% de los sostenedores del hogar en este grupo tiene un nivel de estudios universitario o superior completo. El 100% de los sostenedores trabaja en cargos directivos en empresas y son profesionales de alto nivel.
- Grupo C1a: Un 6,0% de los hogares pertenece al grupo C1a. El ingreso promedio del hogar es de \$3.010.391. El 93% de los sostenedores del hogar en este grupo tiene un nivel de estudios universitario o superior completo. El 91% de los sostenedores trabaja en cargos directivos en empresas y son profesionales de alto nivel.
- Grupo C1b: El 6,3% de los hogares integra este grupo. El ingreso promedio del hogar es de \$2.072.853. El 66% de los sostenedores del hogar en este grupo tiene un nivel de estudios universitario o superior completo. El 53% de los sostenedores trabaja en cargos directivos en empresas y son profesionales de alto nivel, mientras que el 25% son técnicos y profesionales de nivel medio.
- Grupo C2: El 11,2% de los hogares pertenece al grupo C2. El ingreso promedio del hogar es de \$1.500.774. El 26% de los sostenedores del hogar en este grupo tiene un nivel de estudios universitario o superior completo, el 42% tiene un nivel universitario incompleto, o educación técnica completa o incompleta. El 37% de los sostenedores del hogar son vendedores, agricultores, o trabajadores calificados.
- Grupo C3: Un 24,7% de los hogares integra este segmento. El ingreso promedio del hogar es de \$1.003.426. El 20% de los sostenedores del hogar en este grupo tiene un nivel de estudios universitario incompleto, o educación técnica completa o incompleta; el 51% tiene educación media completa, y el 24% tiene educación media incompleta o inferior. El 52% de los sostenedores del hogar son vendedores, agricultores, o trabajadores calificados.
- Grupo D: El 35,9% de los hogares pertenece a este grupo. El ingreso promedio del hogar es de \$640.667. El 6% de los sostenedores del hogar en este grupo tiene un nivel de estudios universitario incompleto, o educación técnica completa o incompleta; el 32% tiene educación media completa, y el 62% tiene educación media incompleta o inferior. El 53% de los sostenedores del hogar son vendedores, agricultores, o trabajadores calificados.
- Grupo E: Corresponde a un 14% de los hogares. El ingreso promedio del hogar es de \$361.583. El 1% de los sostenedores del hogar en este grupo tiene un nivel de estudios universitario incompleto, o educación técnica completa o incompleta; el 23% tiene educación media completa, y el 76% tiene educación media incompleta o inferior. El 48% de los sostenedores del hogar son trabajadores no calificados, y el 41% son vendedores u operadores.

ANEXO C

Tabla

Clasificación de las comunas de la Región Metropolitana de Santiago de acuerdo a su índice de prioridad social año 2020 (IPS 2020)

Categoría	Rk	Comuna	IPS 2020
ALTA PRIORIDAD SOCIAL	1°	La Pintana	89,29
	2°	Lo Espejo	88,83
	3°	Cerro Navia	85,91
	4°	San Ramón	83,5
	5°	María Pinto	81,42
	6°	El Bosque	80,97
MEDIA ALTA PRIORIDAD SOCIAL	7°	Conchalí	79,87
	8°	Isla de Maipo	79,54
	9°	El Monte	79,27
	10°	Curacaví	78,15
	11°	Lo Prado	77,71
	12°	Melipilla	76,93
	13°	San Joaquín	76,87
	14°	Recoleta	76,6
	15°	La Granja	76,37
	16°	San Bernardo	75,73
	17°	Pedro Aguirre Cerda	75,65
	18°	San José de Maipo	74,96
	19°	Buín	74,72
	20°	Paine	73,93
	21°	Quinta Normal	73,17
	22°	Til-Til	73,09
	23°	Renca	72,85
MEDIA BAJA PRIORIDAD SOCIAL	24°	Independencia	72,2
	25°	Estación Central	71,67
	26°	Padre Hurtado	70,94
	27°	La Cisterna	70,21
	28°	Lampa	70,15
	29°	Peñaflor	69,77
	30°	San Pedro	69,46
	31°	Alhué	68,83
	32°	Cerrillos	67,81
	33°	Pudahuel	67,64
	34°	Puente Alto	66,98
	35°	Talagante	66,87
	36°	Peñalolén	66,19
	37°	Pirque	65,06
	38°	Calera de Tango	64,66
	39°	La Florida	64,22
BAJA PRIORIDAD SOCIAL	40°	Colina	61,82
	41°	Maipú	60,86
	42°	Quilicura	58,69
	43°	Macul	57,63
	44°	San Miguel	56,63
	45°	Huechuraba	56,6
	46°	Santiago	55,2
SIN PRIORIDAD SOCIAL	47°	Ñuñoa	40,96
	48°	La Reina	38,35

49°	Lo Barnechea	35,08
50°	Providencia	24,91
51°	Las Condes	11,64
52°	Vitacura	7,94

Nota. Tomado de *REGIÓN METROPOLITANA DE SANTIAGO ÍNDICE DE PRIORIDAD SOCIAL DE COMUNAS 2020* (p.11), por Seremi de Desarrollo Social y Familia Metropolitana, 2021.

ANEXO D

Tabla
Resultados ICVU 2021 ciudades de la Región Metropolitana de Santiago

	COMUNAS	POBLACIÓN 2017	CONDICION ES LABORALES	AMBIENTE DE NEGOCIOS	CONDICION ES SOCIOCULT URALES	CONECTIVI DAD Y MOVILIDAD	SALUD Y MEDIO AMBIENTE	VIVIENDA Y ENTORNO	ICVU 2021
NIVEL ALTO	Vitacura	85.384	86,2	61,61	91,5	67,54	73,85	87,82	78,09
	Providencia	142.079	80,87	67,01	78,96	83,19	73,08	74,51	76,27
	Las Condes	294.838	85,31	46,56	79,55	77,09	73,43	74,61	72,76
	Ñuñoa	208.237	79,23	59,45	67,62	82,13	73,58	47,47	68,25
	Lo Barnechea	105.833	72,79	40,45	58,51	59,23	57,39	86,06	62,41
	Santiago	404.495	81,01	54,38	54,69	82,41	67,92	29,65	61,68
	La Reina	92.787	77,72	28,73	67,02	65,19	67,63	52,45	59,79
	Macul	116.534	74,99	36,39	52,6	75	68,23	37,65	57,48
NIVEL MEDIO ALTO	San Miguel	107.954	65,43	34,43	54,88	74,14	72,1	37,83	56,47
	Quilicura	210.410	87,1	22,19	44,99	67,56	79,05	36,48	56,23
	Estación Central	147.041	78,22	34,17	43,7	70,94	72,66	22,3	53,67
	La Cisterna	90.119	68,35	51,77	47,63	65,16	62,65	24,78	53,39
	Maipú	521.627	71,86	12,69	52,64	72,05	64,48	45,2	53,15
	Independencia	100.281	77,65	27,89	47,57	68,89	71,2	19,59	52,13
	Huechuraba	98.671	63,43	30,72	39,37	65,07	71,71	42,25	52,09
NIVEL MEDIO BAJO	Colina	146.207	71,35	30,32	41,09	50,79	72,34	43,03	51,49
	La Florida	366.916	66,33	28,09	46,88	71,88	54,69	38,49	51,06
	San Joaquín	94.492	64,43	26,44	39,7	74,23	71,84	27,75	50,73
	Lampa	102.034	73,64	26,74	35,09	50,38	65,82	45,79	49,58
	Padre Hurtado	63.250	79,74	38,77	29,92	58,59	60,65	28,6	49,38
	Pudahuel	230.293	76,95	16,76	42,01	67,69	61,29	30,18	49,15
	Peñalolén	241.599	64,76	27,74	39,98	68,15	58,34	35,56	49,09
	Quinta Normal	110.026	66,8	20,52	41,59	74,49	63,8	24,86	48,68
	Renca	147.151	73,81	20,9	34,55	62,72	70,62	21,39	47,33
NIVEL BAJO	Buín	96.614	71,81	26,48	30,33	48,97	65,74	38,24	46,93
	Cerrillos	80.832	66,55	28,21	26,96	61,67	70,45	27,11	46,83
	Peñaflor	90.201	77,27	11,96	36,78	54,78	68,34	29,68	46,47
	Pedro Aguirre Cerdeña	101.174	66,15	9,73	34,16	73,87	74,18	20,51	46,43

Tabla*Resultados ICVU 2021 ciudades de la Región Metropolitana de Santiago*

COMUNAS	POBLACIÓN 2017	CONDICION ES LABORALES	AMBIENTE DE NEGOCIOS	CONDICION ES SOCIOCULT URALES	CONECTIVI DAD Y MOVILIDAD	SALUD Y MEDIO AMBIENTE	VIVIENDA Y ENTORNO	ICVU 2021
Talagante	74.237	61,35	16,2	44,67	53,68	71,23	28,58	45,95
Recoleta	157.851	51,8	20,45	39,92	70,59	71,27	19,19	45,54
Lo Prado	96.249	67,72	13,72	35,15	69,39	63,17	22,89	45,34
Paine	72.759	80,48	18,26	34,37	38,56	70,54	28,14	45,06
Puente Alto	568.106	69,58	12,67	41,2	68,52	48,86	28,67	44,92
Melipilla	123.627	63,86	17,63	36,92	51,74	65,89	32,38	44,73
Conchalí	126.955	52,83	13,6	37,03	70,56	66,11	22,94	43,85
La Granja	116.571	67,89	5,13	29,81	69,24	70,03	20,81	43,82
San Bernardo	301.313	66,66	15,7	31,36	63,02	61,79	23,21	43,62
El Bosque	162.505	71,91	5,79	28,06	68,05	67,16	19,88	43,47
San Ramón	82.900	59,51	7,69	33,76	64,54	67,12	19,27	41,98
Cerro Navia	132.622	59,95	10,51	22,96	67,78	63,18	21,66	41,01
Lo Espejo	98.804	60,96	4,79	21,54	68,17	68,29	14,45	39,7
La Pintana	177.335	64,4	8,26	18,62	60,26	62,61	19,73	38,98

Nota. Tomado de *ÍNDICE CALIDAD DE VIDA URBANA ICVU 2021* (p. 23-24), por Cámara Chilena de la Construcción, 2021.

ANEXO E

Tabla A

Matriz de Oportunidades y Amenazas de Análisis PESTEL

Dimensión	Oportunidades	Amenazas	Acciones a seguir	Ámbito o función de la empresa
Política	-Acceso a formas de financiamiento o capacitación.	-Incertidumbre ante crisis políticas que puedan afectar al negocio.	-Conocer las principales ayudas que ofrecen los distintos organismos financieros. -Mantenerse informado ante posibles malos escenarios políticos y generar una lista de medidas a tomar.	-Gerencia.
Económica	-Aumento del sueldo mínimo.	-Dificultad para seguir pagando sueldos sobre la media. -Tener que reducir el personal por crisis económica -Perder socios estratégicos producto de alguna crisis económica.	-De existir alguna crisis económica, realizar reajustes en el salario de acuerdo a su gravedad, pero manteniendo un monto atractivo para los trabajadores. -Ante alguna crisis más profunda, evaluar reducir el personal.	-Gerencia en conjunto con el área de Finanzas.
Social	-Las comunas con alto índice de desarrollo se encuentran juntas. -La segmentación socioeconómica permite una mejor descripción del target.		-Definir la plaza o lugar donde estará la cafetería, con base en criterios de índice de desarrollo socioeconómico	-Área de Marketing en conjunto con la gerencia de la empresa.
Tecnológica	-Alta digitalización en la población chilena. -Existencia de tecnología en la industria del café. -Uso de paneles fotovoltaicos como fuente de energía eléctrica.	-Desafío de contar con el personal capaz de utilizar herramientas tecnológicas. -Factibilidad técnica para el uso de paneles fotovoltaicos	-Contar con personal encargado del uso de medios digitales de comunicación con el cliente -Emplear un software para la gestión del tueste. -Capacitar al tostador de café para el uso del software. -Encargarse de que el local a arrendar sea apto para la instalación de paneles fotovoltaicos.	-Ámbito de gestión de personas (gerente encargado). -Área de Operaciones. -Área de Marketing.
Ecológica	-Amplios usos de la borra del café. -Generar valor a través de	-Sobre oferta de borra de café para las pymes que lo utilizan.	-Crear un plan para el uso de la borra del café. -Crear un plan de medidas de sustentabilidad y cuidado al medio ambiente.	-Área de Operaciones. -Área de Marketing.

Tabla A*Matriz de Oportunidades y Amenazas de Análisis PESTEL*

Dimensión	Oportunidades	Amenazas	Acciones a seguir	Ámbito o función de la empresa
	políticas sustentables y de cuidado al medio ambiente.		-Generar y difundir contenido publicitario acerca de las acciones de la empresa en temas medioambientales y de sustentabilidad. -Dar un mejor servicio de entrega de la borra del café que la competencia para asegurar poder entregarla toda.	
Legal	-Contribuye a la justicia social y a la igualdad de los empleados. -Posibilita el crecimiento ordenado. -Aumenta la buena reputación de la empresa y con ello sus posibilidades de crecimiento.	-Multas y suspensiones por incumplimiento de leyes. -Deterioro de la imagen pública por incumplimiento de leyes laborales. -Descenso en el rendimiento de los trabajadores.	-Contar con asesoría legal para el cumplimiento de las leyes involucradas en el correcto funcionamiento de la cafetería y tostadería. -Evaluar el cumplimiento de los aspectos legales durante las reuniones de trabajo. -Contar con un asesor contable dentro del personal de la empresa. -Generar y difundir contenido para la visibilización del trato justo al trabajador.	-Ámbito Legal -Área de Operaciones. -Ámbito de gestión de personas. -Área de Marketing.

Nota. La matriz de oportunidades y amenazas del análisis PESTEL se emplea para generar una agenda estratégica con las principales acciones a seguir para aprovechar las oportunidades, así como para enfrentar o mitigar las amenazas del negocio. Elaboración propia.

Tabla B*Matriz de Oportunidades y Amenazas de las Cinco Fuerzas de Porter*

Dimensión	Oportunidades	Amenazas	Acciones a seguir	Ámbito o función de la empresa
Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores	-Ingresar al mercado como una cafetería innovadora, diferenciándose de la competencia. -Adaptar el modelo de negocio ante la entrada de cafeterías que representen una amenaza.	-Disminuir la participación de mercado ante la entrada de nuevos competidores. -Barreras de entrada demasiado altas para entrar al mercado	-Conocer a la competencia a través de un benchmark y desarrollar una propuesta de valor atractiva y diferenciada. -A través de las reuniones de toma de decisiones, realizar una revisión de la entrada de nuevos competidores y de ser necesario modificar aspectos del modelo de negocio que no sean los ideales para las condiciones actuales del mercado.	-Gerencia. -Área de Marketing.
Rivalidad Entre Competidores Existentes	-Mejorar la imagen de marca. -Tener una red de apoyo entre cafeterías.	-Tener conflicto con cafeterías rivales. -Caer en difamación por parte de otras cafeterías.	-Generar lazos con cafeterías con buena reputación. -Mantener la transparencia con los clientes con respecto a las prácticas de la cafetería.	-Gerencia -Área de Marketing.

Tabla B*Matriz de Oportunidades y Amenazas de las Cinco Fuerzas de Porter*

Dimensión	Oportunidades	Amenazas	Acciones a seguir	Ámbito o función de la empresa
Amenaza de Productos y Servicios Sustitutos	-Mejorar la carta de alimentos ante la aparición de un fuerte sustituto. -Mejora del modelo de negocio para la implementación de nuevos servicios.	-El cambio en los precios hace que la gente prefiera los productos sustitutos.	-Conocer los gustos y preferencias de los clientes para determinar si se están ofreciendo los productos apropiados. -Conocer los productos que ofrece la competencia e identificar los más populares y potenciales sustitutos. -Potenciar la experiencia de servicio como un valor agregado para disminuir la fuga de clientes por cambio a un producto sustituto.	-Área de Marketing.
Poder de Negociación del Proveedor	-Potenciar el negocio para ser la mejor opción a nivel local para los proveedores de productos de pastelería y café.	-Alza en los precios por parte de los proveedores. -Decisión de los proveedores de cortar relaciones comerciales.	-Contar con indicadores de crecimiento de la empresa para presentar a los proveedores con los que se quiera trabajar. -Establecer un contrato comercial en el que se respeten los precios durante el periodo en específico. -Generar confianza en los proveedores a partir de una buena gestión de la relación comercial.	-Área de Marketing. -Área de Operaciones. -Ámbito Legal.
Poder de Negociación del Cliente	-Las exigencias del cliente implica estar en una constante revisión de los estándares de calidad de los productos y servicios. -El alto poder de negociación de la empresa permite efectuar incrementos en los precios sin penalizar de manera significativa la demanda.	-No detectar a tiempo cambios en el comportamiento del cliente. -Aparición de nuevos competidores que disminuyan en poder de negociación de la cafetería.	-Recoger la opinión del cliente mediante encuestas de satisfacción. -Realizar un análisis de sensibilidad del precio. -Mantener actualizada la cantidad de competidores y determinar la tasa de crecimiento de la industria.	-Área de Marketing.

Nota. La matriz de oportunidades y amenazas de las Cinco Fuerzas de Porter se emplea para generar una agenda estratégica con las principales acciones a seguir para aprovechar las oportunidades, así como para enfrentar o mitigar las amenazas del negocio. Elaboración propia.

Tabla C*Matriz de Oportunidades y Amenazas para el Segmento de Clientes y Socios Claves del Business Model Canvas*

Pilares externos del Canvas	Oportunidades	Amenazas	Acciones a seguir	Ámbito o función de la empresa
Segmento de Clientes	<ul style="list-style-type: none"> -El conocimiento del cliente permite ajustar el producto y servicio de forma precisa. -Creación de mecanismos de fidelización del cliente. -Identificar si es factible abrir nuevas sucursales. 	<ul style="list-style-type: none"> -Cambios abruptos en el comportamiento del cliente. -No poder cumplir con las expectativas del cliente. -Aparición de competidores que apunten al mismo segmento de clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> -Escuchar la voz del cliente a partir de conversaciones para detectar cambios en él y tomar acción al respecto. -Creación de una encuesta de satisfacción del cliente para mantener los estándares de calidad en el servicio y las preparaciones. -Crear mecanismo de fidelización basado en un sistema de puntos y canjes. -Efectuar estudios de factibilidad para la apertura de una nueva sucursal. 	<ul style="list-style-type: none"> -Área de Marketing. -Área de Operaciones.
Socios Claves	<ul style="list-style-type: none"> -Potenciar la imagen de marca a través de la alianza con socios con una buena imagen de marca. -Mejorar aspectos del modelo de negocios a través del feedback de los socios o de la observación de éstos. -La colaboración permite acceder a nuevos prospectos de clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> -Término inesperado de la asociación. -Incumplimiento del o los acuerdos. -Cambio en la calidad del producto o servicio ofrecido. 	<ul style="list-style-type: none"> -Establecer alianzas con organizaciones con una buena imagen de marca (o con potencial de serlo). -Establecer un acuerdo formal y legalizado que contenga las condiciones bajo las cuales se llevará a cabo la alianza. -Visibilizar de manera activa a los socios a través de las acciones de marketing digital que lleve a cabo la empresa, con el fin de mejorar la imagen de marca tanto de la empresa como del socio. -Mantener una relación cercana y de confianza con los socios. Esto a partir de conversaciones que permitan mejorar el modelo de negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> -Área de Operaciones. -Área de Marketing- -Gerencia.

Nota. La matriz de oportunidades y amenazas del análisis Canvas se emplea para generar una agenda estratégica con las principales acciones a seguir para aprovechar las oportunidades, así como para enfrentar o mitigar las amenazas del negocio. Elaboración propia.

Tabla D*Matriz de Fortalezas y Debilidades del Business Model Canvas*

Pilares internos del Canvas	Fortalezas	Debilidades	Acciones a seguir	Ámbito o función de la empresa
Propuesta de Valor	<ul style="list-style-type: none"> -Objetivos medibles. -Diseñada a partir de las necesidades del segmento objetivo. -Propuesta busca generar un vínculo con el cliente ya que representa sus valores. 	<ul style="list-style-type: none"> -Debe estar en constante revisión. -Dado su nivel de engagement puede significar una fuga masiva de clientes si estos se ven defraudados por el incumplimiento de la 	<ul style="list-style-type: none"> -Creación de indicadores de cumplimiento para la propuesta de valor. -Presentación de los resultados de los indicadores en reuniones gerenciales (trimestrales) y establecer planes de acción para prevenir la pérdida de clientes. -Asumir un gasto asociado al cumplimiento de la 	<ul style="list-style-type: none"> -Ámbito Gerencial. -Área Financiera. -Área de Marketing. -Área de Operaciones.

Tabla D

Matriz de Fortalezas y Debilidades del Business Model Canvas

Pilares internos del Canvas	Fortalezas	Debilidades	Acciones a seguir	Ámbito o función de la empresa
		propuesta. -Mantener la propuesta de valor puede significar un incremento en los gastos de la empresa.	propuesta de valor y determinar dicho monto en función del plan de acción determinado previamente. -En caso de cambios en los gustos y necesidades del cliente, modificar la propuesta de valor.	
Canales	-La cafetería como canal permite una comunicación directa entre el cliente y la empresa. -Es posible atender y dar solución a las solicitudes de los clientes de manera rápida. -El contacto directo con el cliente permite generar cercanía favoreciendo los procesos de fidelización. -El canal digital de venta de café permite dar acceso al producto a personas que no pueden visitar la cafetería.	-El canal presencial puede colapsar ante un alza en la demanda en la cafetería volviéndolo ineficiente. -Requiere de personal con orientación al cliente. -Se debe externalizar parte de la cadena de suministro en lo que respecta al delivery. Y éste debe ofrecer una experiencia de calidad al cliente.	-Establecer un sistema de cliente incógnito para monitorear el nivel de atención al cliente que presenta el canal físico, o sea, la cafetería. -Estudiar el flujo de clientes de forma periódica para anteponerse a los aumentos en la demanda que ocurren en ciertos momentos del día. -Ser cuidadosos a la hora de seleccionar el personal que trate con los clientes (baristas y garzones), éstos deben tener una marcada orientación al servicio del cliente. -Asegurarse que el servicio de delivery esté a cargo de alguien responsable en los tiempos de entrega, que sea amable, respetuoso y que se asegure de que el envío llegue al destinatario correcto.	-Área de Marketing. -Ámbito de gestión de personas (reclutamiento). -Gerencia.
Relación con los Clientes	-Existe un trato directo y cercano al cliente. -El tipo de relación establecida con el cliente aumenta la probabilidad de que éste se transforme en un promotor de la cafetería -Facilita la obtención de información útil para la empresa y la realización de encuestas de satisfacción.	-Requiere una constante evaluación al personal de cara a la atención al cliente. -Puede generar desgaste y estrés al personal. -La relación con el cliente puede traspasar los límites de la confianza generando situaciones que transgreden el orden en un contexto laboral.	-Establecer un sistema de cliente incógnito para monitorear el nivel de atención al cliente que presenta el canal físico, o sea, la cafetería. -Establecer las pautas de comportamiento esperado para los trabajadores que se relacionen con clientes. -Previo a la finalización de la visita del cliente a la cafetería, invitarlo a responder una encuesta de satisfacción. -Entrega de un incentivo que potencie el proceso de fidelización, por ejemplo, tarjeta de fidelización.	-Gerencia -Área de Operaciones. -Área de Marketing
Fuentes de Ingresos	-Se reportan ingresos de manera diaria. -La poca diversidad de fuentes de ingreso permite un flujo de caja ordenado. -El servicio de cafetería	-Baja diversificación en las fuentes de ingresos. -Ingresos variables de acuerdo a la demanda: “puede haber meses malos”.	-Aumentar las fuentes de ingresos a través de la venta de maquinaria y accesorios de cafetería, servicio técnico para maquinarias de cafetería, cursos o talleres de preparaciones a base de café y arriendo de espacio para eventos. -Prever el volumen de ingresos por temporadas y	-Área de Finanzas. -Área de Marketing.

Tabla D*Matriz de Fortalezas y Debilidades del Business Model Canvas*

Pilares internos del Canvas	Fortalezas	Debilidades	Acciones a seguir	Ámbito o función de la empresa
	cuenta con productos sustitutos y complementarios.		crear una reserva de liquidez en caso de que los ingresos sean menores de lo previsto.	
Actividades Claves	<ul style="list-style-type: none"> -Permite diferenciar procesos para un mejor control de estos. -Permite la asignación de responsabilidades y la creación de grupos de trabajo. -Permite la coordinación y la creación de un sistema de gestión de procesos 	<ul style="list-style-type: none"> -El control de las actividades requiere del uso de algún software de gestión, lo que implica el uso de recursos monetarios e intelectuales para su implementación. -Requiere un alto nivel de coordinación y comunicación entre las distintas áreas de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> -Uso de algún software o aplicación web para la gestión de los procesos y actividades de la empresa. -Diseño de un modelo BPMN para esquematizar las actividades, procesos y entidades responsables. -Llevar a cabo reuniones semanales para actualizar a los equipos de trabajo con respeto a las actividades llevadas a cabo. 	<ul style="list-style-type: none"> -Área de Operaciones. -Gerencia
Recursos Claves	<ul style="list-style-type: none"> -Recursos financieros ofrecen seguridad y estabilidad al negocio. -Los recursos físicos y los recursos humanos representan una ventaja sobre la competencia. De acuerdo a la selección de personal, socios y bienes materiales de alta calidad. -El uso de data para la toma de decisiones es un elemento diferenciador. 	<ul style="list-style-type: none"> -Necesidad de llevar un registro del estado de los activos físicos para sus respectivos mantenimientos y reemplazos. -Obligación de mantener los estándares impuestos por la Seremi de Salud para conservar los permisos sanitarios. -El alto nivel de los recursos humanos implica un cuidado especial para evitar que se vayan a otras empresas (tanto para el personal como para los socios). 	<ul style="list-style-type: none"> -Realizar reportes mensuales a través de planillas con el estado de los activos fijos. -Someter a la empresa a una evaluación económica para la aprobación de créditos, préstamos o financiamiento a través de alguna entidad financiera. -Hacer revisión mensual del cumplimiento de las obligaciones sanitarias para el mantenimiento de la patente otorgada por la Seremi de Salud. -Hacer revisión mensual del cumplimiento de los deberes de la empresa con sus trabajadores. -Realizar reuniones semanales enfocadas en el fortalecimiento del bienestar laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> -Gerencia. -Área de Operaciones. -Área de Finanzas.
Estructura de Costos	<ul style="list-style-type: none"> -Casi la totalidad del pago de los costos son a entidades nacionales. -Tanto los costos fijos como los variados se pueden clusterizar para realizar pagos ordenados. 	<ul style="list-style-type: none"> -Costo asociado a la compra de café en verde puede variar en función de la evolución del mercado mundial del café. -Las condiciones de pago del principal costo de la empresa que es la compra de café en verde puede variar dependiendo del proveedor. 	<ul style="list-style-type: none"> -Generar acuerdos comerciales con los proveedores de café para que se respete un único precio por un periodo de un año. -Crear una cuenta destinada a la compra del café para los distintos proveedores. Esto para anteponerse a las condiciones bajo las cuales se debe realizar la compra. Ejemplo de esto es que el trato deba ser realizado en la finca y con pago en efectivo. 	<ul style="list-style-type: none"> -Gerencia -Área de Finanzas

Tabla D*Matriz de Fortalezas y Debilidades del Business Model Canvas*

Pilares internos del Canvas	Fortalezas	Debilidades	Acciones a seguir	Ámbito o función de la empresa
-----------------------------	------------	-------------	-------------------	--------------------------------

Nota. La matriz de fortalezas y debilidades para el Business Model Canvas se emplea para generar una agenda estratégica con las principales acciones a seguir para aprovechar las fortalezas, así como para disminuir o compensar las debilidades del negocio. Elaboración propia.

ANEXO F

Tabla
Agenda Estratégica

Ámbito o función de la empresa	Acciones a seguir	Plazo	Periodicidad
Gerencia	-Conocer las principales ayudas que ofrecen los distintos organismos financieros y someter a evaluación económica a la empresa para contar con recursos financieros.	CP	Baja
	-Mantenerse informado ante posibles malos escenarios políticos y generar una lista de medidas a tomar. Entre ellas, reajustes salariales, contrataciones y despidos.	MP	Baja
	-Junto al área de marketing definir la plaza o lugar donde estará la cafetería, con base en criterios de índice de desarrollo socioeconómico.	CP	Muy Baja
	-Crear reuniones para la toma de decisiones, actualizar al equipo de trabajo, presentar resultados de encuestas, fortalecer el clima laboral y evaluar el cumplimiento de los deberes de la empresa, sus trabajadores y las metas propuestas. Dependiendo del tipo de reunión y su propósito es cómo será su frecuencia, integrantes y expositores.	CP	Alta
	-Generar nuevos acuerdos comerciales con organizaciones bien posicionadas y mantener los ya existentes a través de reuniones de negocio.	CP	Media
	-Rediseñar la propuesta de valor de acuerdo con cambios en el comportamiento del cliente o la exploración de un nuevo nicho de mercado.	MP	Muy Baja
	-Generar lazos con cafeterías con buena reputación.	CP	Media
	-Someter a la empresa a una evaluación económica para la aprobación de créditos, préstamos o financiamiento a través de alguna entidad financiera.	MP	Muy Baja
Área de Marketing	-Contar con personal encargado del uso de medios digitales de comunicación con el cliente	CP	Muy Baja
	-Encargarse de que el local a arrendar sea apto para la instalación de paneles fotovoltaicos.	CP	Muy Baja
	-Generar y difundir contenido publicitario acerca de las acciones de la empresa en temas medioambientales, de sustentabilidad, de trato justo y de los productos y servicios de la cafetería y tostadería.	CP	Alta
	-Previo a la finalización de la visita del cliente a la cafetería, invitarlo a responder una encuesta de satisfacción.	CP	Alta
	-Entregar un incentivo que potencie el proceso de fidelización de los clientes, por ejemplo, una tarjeta de fidelización.	CP	Alta
	Revisar la entrada y salida de competidores. En función de eso proponer cambios que generen mejoras en el modelo de negocio.	MP	Baja

Tabla*Agenda Estratégica*

Ámbito o función de la empresa	Acciones a seguir	Plazo	Periodicidad
Gerencia	-Conocer las principales ayudas que ofrecen los distintos organismos financieros y someter a evaluación económica a la empresa para contar con recursos financieros.	CP	Baja
	-Mantenerse informado ante posibles malos escenarios políticos y generar una lista de medidas a tomar. Entre ellas, reajustes salariales, contrataciones y despidos.	MP	Baja
	-Junto al área de marketing definir la plaza o lugar donde estará la cafetería, con base en criterios de índice de desarrollo socioeconómico.	CP	Muy Baja
	-Crear reuniones para la toma de decisiones, actualizar al equipo de trabajo, presentar resultados de encuestas, fortalecer el clima laboral y evaluar el cumplimiento de los deberes de la empresa, sus trabajadores y las metas propuestas. Dependiendo del tipo de reunión y su propósito es cómo será su frecuencia, integrantes y expositores.	CP	Alta
	-Generar nuevos acuerdos comerciales con organizaciones bien posicionadas y mantener los ya existentes a través de reuniones de negocio.	CP	Media
	-Rediseñar la propuesta de valor de acuerdo con cambios en el comportamiento del cliente o la exploración de un nuevo nicho de mercado.	MP	Muy Baja
	-Generar lazos con cafeterías con buena reputación.	CP	Media
	-Someter a la empresa a una evaluación económica para la aprobación de créditos, préstamos o financiamiento a través de alguna entidad financiera.	MP	Muy Baja
	-Conocer los principales productos que ofrece la competencia e identificar cuáles de estos pueden ser buenos productos sustitutos.	MP	Baja
	-Crear una encuesta de Satisfacción del cliente para mejorar aspectos relacionados al servicio en la cafetería a través del análisis de KPI's.	CP	Muy Baja
	-Crear indicadores de crecimiento de la empresa para presentar a los proveedores con los que se quiera trabajar.	CP	Muy Baja
	-Realizar un análisis de sensibilidad de precios	MP	Muy Baja
	-Establecer un sistema de cliente incógnito para monitorear el nivel de atención al cliente que presenta el canal físico, o sea, la cafetería.	MP	Media
	-Estudiar el flujo de clientes para anteponerse a los aumentos en la demanda que ocurren en ciertos momentos del día.	MP	Alta
-Aumentar las fuentes de ingresos a través de la venta de maquinaria y accesorios de cafetería, servicio técnico para maquinarias de cafetería, cursos o talleres de preparaciones a base de café y arriendo de espacio para eventos.	LP	Baja	
Área de Operaciones	-Capacitar al tostador de café para el uso de un software de tueste de café.	CP	Muy Baja
	-Crear un plan para el uso de la borra del café.	CP	Muy Baja

Tabla

Agenda Estratégica

Ámbito o función de la empresa	Acciones a seguir	Plazo	Periodicidad
Gerencia	-Conocer las principales ayudas que ofrecen los distintos organismos financieros y someter a evaluación económica a la empresa para contar con recursos financieros.	CP	Baja
	-Mantenerse informado ante posibles malos escenarios políticos y generar una lista de medidas a tomar. Entre ellas, reajustes salariales, contrataciones y despidos.	MP	Baja
	-Junto al área de marketing definir la plaza o lugar donde estará la cafetería, con base en criterios de índice de desarrollo socioeconómico.	CP	Muy Baja
	-Crear reuniones para la toma de decisiones, actualizar al equipo de trabajo, presentar resultados de encuestas, fortalecer el clima laboral y evaluar el cumplimiento de los deberes de la empresa, sus trabajadores y las metas propuestas. Dependiendo del tipo de reunión y su propósito es cómo será su frecuencia, integrantes y expositores.	CP	Alta
	-Generar nuevos acuerdos comerciales con organizaciones bien posicionadas y mantener los ya existentes a través de reuniones de negocio.	CP	Media
	-Rediseñar la propuesta de valor de acuerdo con cambios en el comportamiento del cliente o la exploración de un nuevo nicho de mercado.	MP	Muy Baja
	-Generar lazos con cafeterías con buena reputación.	CP	Media
	-Someter a la empresa a una evaluación económica para la aprobación de créditos, préstamos o financiamiento a través de alguna entidad financiera.	MP	Muy Baja
	-Crear un plan de medidas de sustentabilidad y cuidado al medio ambiente.	CP	Muy Baja
	-Uso de algún software o aplicación web para la gestión de los procesos y actividades de la empresa.	CP	Alta
	-Diseñar un modelo BPMN para esquematizar las actividades, procesos y entidades responsables.	CP	Muy Baja
	-Ofrecer un mejor servicio de entrega de la borra del café que la competencia para asegurar poder contar con alguna organización que la utilice.	CP	Media
	-Generar confianza en los proveedores a partir de una buena gestión de la relación comercial.	CP	Alta
	-Crear mecanismo de fidelización basado en un sistema de puntos y canjes.	CP	Muy Baja
	-Efectuar estudios de factibilidad para la apertura de una nueva sucursal.	LP	Muy Baja
	-Realizar reportes mensuales a través de planillas con el estado de los activos fijos.	CP	Media
	-Hacer revisión mensual del cumplimiento de las obligaciones sanitarias para el mantenimiento de la patente otorgada por la Seremi de Salud.	CP	Media
	-Hacer revisión mensual del cumplimiento de los deberes de la empresa con sus trabajadores.	CP	Media

Tabla

Agenda Estratégica

Ámbito o función de la empresa	Acciones a seguir	Plazo	Periodicidad
Gerencia	-Conocer las principales ayudas que ofrecen los distintos organismos financieros y someter a evaluación económica a la empresa para contar con recursos financieros.	CP	Baja
	-Mantenerse informado ante posibles malos escenarios políticos y generar una lista de medidas a tomar. Entre ellas, reajustes salariales, contrataciones y despidos.	MP	Baja
	-Junto al área de marketing definir la plaza o lugar donde estará la cafetería, con base en criterios de índice de desarrollo socioeconómico.	CP	Muy Baja
	-Crear reuniones para la toma de decisiones, actualizar al equipo de trabajo, presentar resultados de encuestas, fortalecer el clima laboral y evaluar el cumplimiento de los deberes de la empresa, sus trabajadores y las metas propuestas. Dependiendo del tipo de reunión y su propósito es cómo será su frecuencia, integrantes y expositores.	CP	Alta
	-Generar nuevos acuerdos comerciales con organizaciones bien posicionadas y mantener los ya existentes a través de reuniones de negocio.	CP	Media
	-Rediseñar la propuesta de valor de acuerdo con cambios en el comportamiento del cliente o la exploración de un nuevo nicho de mercado.	MP	Muy Baja
	-Generar lazos con cafeterías con buena reputación.	CP	Media
	-Someter a la empresa a una evaluación económica para la aprobación de créditos, préstamos o financiamiento a través de alguna entidad financiera.	MP	Muy Baja
	-Establecer las pautas de comportamiento esperado para los trabajadores que se relacionen con clientes.	CP	Muy Baja
Área de Finanzas	-Crear un fondo asociado a los gastos que genera el cumplimiento de la propuesta de valor.	CP	Muy Baja
	-Estimar el volumen de ingresos por temporadas y crear una reserva de liquidez en caso de que los ingresos sean menores de lo previsto	MP	Baja
	-Crear una cuenta destinada a la compra del café para los distintos proveedores. Esto para anteponerse a las condiciones bajo las cuales se debe realizar la compra. Ejemplo de esto es que el trato deba ser realizado en la finca y con pago en efectivo.	CP	Muy Baja
Gestión de personas	-Asegurar que en la selección del personal encargado de la atención a los clientes (baristas y garzones), éstos deban tener una marcada orientación al servicio del cliente.	CP	Muy Baja
	-Asegurar que el servicio de delivery esté a cargo de alguien responsable en los tiempos de entrega, que sea amable, respetuoso y que se asegure de que el envío llegue al destinatario correcto.	CP	Muy Baja
Ámbito Legal	-Establecer acuerdos formales y legalizados que contengan las condiciones bajo las cuales se llevarán a cabo las alianzas. Con respecto a los acuerdos con los proveedores de café agregar que se respete un único precio por un periodo de un año.	CP	Baja
	-Contar con asesoría legal para el cumplimiento de las leyes involucradas en el correcto funcionamiento de la cafetería y tostadería.	MP	Baja

Tabla*Agenda Estratégica*

Ámbito o función de la empresa	Acciones a seguir	Plazo	Periodicidad
Gerencia	-Conocer las principales ayudas que ofrecen los distintos organismos financieros y someter a evaluación económica a la empresa para contar con recursos financieros.	CP	Baja
	-Mantenerse informado ante posibles malos escenarios políticos y generar una lista de medidas a tomar. Entre ellas, reajustes salariales, contrataciones y despidos.	MP	Baja
	-Junto al área de marketing definir la plaza o lugar donde estará la cafetería, con base en criterios de índice de desarrollo socioeconómico.	CP	Muy Baja
	-Crear reuniones para la toma de decisiones, actualizar al equipo de trabajo, presentar resultados de encuestas, fortalecer el clima laboral y evaluar el cumplimiento de los deberes de la empresa, sus trabajadores y las metas propuestas. Dependiendo del tipo de reunión y su propósito es cómo será su frecuencia, integrantes y expositores.	CP	Alta
	-Generar nuevos acuerdos comerciales con organizaciones bien posicionadas y mantener los ya existentes a través de reuniones de negocio.	CP	Media
	-Rediseñar la propuesta de valor de acuerdo con cambios en el comportamiento del cliente o la exploración de un nuevo nicho de mercado.	MP	Muy Baja
	-Generar lazos con cafeterías con buena reputación.	CP	Media
	-Someter a la empresa a una evaluación económica para la aprobación de créditos, préstamos o financiamiento a través de alguna entidad financiera.	MP	Muy Baja

Nota. Si bien las acciones se han asignado a un área o ámbito de la empresa en particular, es esperable que exista colaboración entre dos o más áreas dependiendo de los actores involucrados para llevar a cabo la acción. CP: Corto Plazo (0 a 6 meses), MP: Mediano Plazo (6 meses a 3 años), LP: Largo Plazo (3 o más años). Periodicidad alta: se lleva a cabo la acción de manera diaria o semanal. Periodicidad media: se lleva a cabo la acción de manera mensual o trimestral. Periodicidad baja: Se lleva a cabo la acción de forma anual. Periodicidad muy baja: Se lleva a cabo cuando existen hitos que gatillan la acción, por ejemplo, la contratación de personal. Elaboración propia.

ANEXO G

Tabla

Ingredientes y materias primas para la elaboración de los productos de la cafetería y tostadería

Ingrediente	Cantidad	Unidad	Precio (en el caso del café: CIF+Derecho Ad Valorem+IVA)	Precio FOB Dólar/Kilo	Costo por Kilo Tostado
Leche (entera-semi- descremada)	1	Litro	\$1.100		
KENYA KAGUMOINI AA (87,3)	60	kilo	\$826.451	\$10,32	\$16.205
ETHIOPIA BIFTU GUDINA LOT#13 (87,3)	60	Kilo	\$609.144	\$6,73	\$11.944
Brasil João Batista - Renato Domingos - Red Bourbon - Renato natural (87)	60	Kilo	\$742.312	\$8,93	\$14.555
Indonesia KAMALA BALI KINTAMANI #04 (88,5)	60	Kilo	\$1.021.966	\$13,55	\$20.039
Perú LA PALESTINA by Zobeida Alarcon (86)	69	Kilo	\$1.277.256	\$15,45	\$21.778
Colombia Tolima (87,5)	70	Kilo	\$1.349.338	\$16,25	\$22.678
Bolivia San Juan Forest Fruit Blend (85,25)	60	Kilo	\$734.443	\$8,80	\$14.401
Cacao	2	Kilo	\$28.000		
Helado Fior Di Latte	0,38	Litro	\$4.499		
Agua Tónica	0,2	Litro	\$1.290		
Naranjas	1,5	Kilo	\$2.490		
Frutillas	1	Kilo	\$3.890		
Limón	1	Kilo	\$1.890		
Frambuesa	0,25	Kilo	\$3.090		
Jengibre	0,12	Kilo	\$1.270		
Menta	0,03	Kilo	\$790		
Salmón Ahumado	0,5	Kilo	\$7.812		
Pan de Masa Madre	1	Kilo	\$3.000		
Ciboulette	0,02	Kilo	\$650		
Mantequilla	0,25	Kilo	\$2.360		
Huevos de Campo	30	Unidad	\$4.700		
Vino Blanco	1	Litro	\$2.050		
Sal	1	Kilo	\$410		
Pimienta	0,1	Kilo	\$2.150		
Pechuga de Pollo	0,7	Kilo	\$4.990		
Champiñón Corriente	0,2	Kilo	\$1.290		
Champiñón Ostra	0,2	Kilo	\$1.340		
Champiñón Portobello	0,2	Kilo	\$1.430		
Champiñón Shitake	0,1	Kilo	\$1.430		
Berenjena	1	Unidad	\$660		
Cebolla	1	Kilo	\$1.050		
Tomate	1	Kilo	\$1.950		
Rúcula	0,2	Kilo	\$1.490		
Pavo	0,45	Kilo	\$4.390		
Queso Azul	0,1	Kilo	\$2.790		
Salsa Inglesa	0,165	Litro	\$2.250		
Palta Hass	1	Kilo	\$4.990		
Camarón	1	Kilo	\$12.990		
Tomate Cherry	0,5	Kilo	\$2.990		

Pimientos	1	Unidad	\$1.340
Berro	0,2	Kilo	\$1.650
Té Chai	0,1	Kilo	\$6.900
Té EARL GREY ROSE	0,1	Kilo	\$6.900
Té ENGLISH BREAKFAST	0,1	Kilo	\$6.900
VERDE OSMANTHUS	0,1	Kilo	\$6.900
U-ERH PURO	0,1	Kilo	\$6.900
Infusión ROOIBOS	0,1	Kilo	\$6.900
TOFFEE CREAM			
Infusión VERANO EN EL BOSQUE	0,1	Kilo	\$6.900
Infusión TÉ DE JAZMÍN	0,1	Kilo	\$6.900
Aceite de Oliva	1	Litro	\$6.660
Salsa de Soja	0,5	Litro	\$2.990
Ajo	3	Unidad	\$1.120
Perejil	0,12	Kilo	\$540
Azucar	1	Kilo	\$1.200
Vinagre	1	Litro	\$1.490
Maizena	0,5	Kilo	\$4.740

Nota. El proveedor de té e infusiones *La Casa Del Té* es además un socio estratégico para la empresa. El precio CIF del café se ha estimado a partir de un valor promedio, esto debido a la complejidad de conocer los costos de envío reales de los distintos países exportadores de café. Para los cálculos, se considera un valor dólar de 934 pesos chilenos. Los valores incluyen IVA. Elaboración propia.

ANEXO H

Tabla

Matriz de toma de decisión de comuna

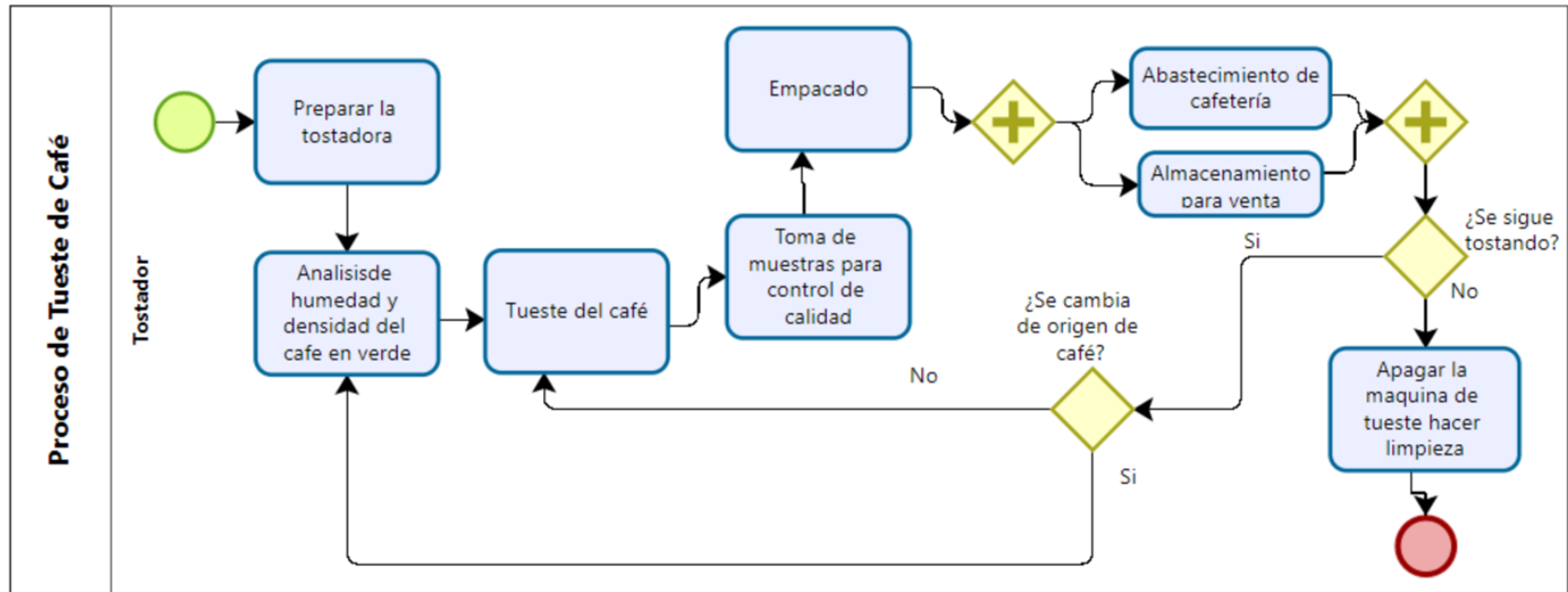
	Ponderación	Vitacura		Providencia		Las Condes		Ñuñoa		Lo Barnechea		Santiago		La Reina		Macul	
		Dato	Calif.	Dato	Calif.	Dato	Calif.	Dato	Calif.	Dato	Calif.	Dato	Calif.	Dato	Calif.	Dato	Calif.
Cantidad de Habitantes (2017)	3	85.384	1	142.079	2	294.838	3	208.237	3	105.833	2	404.495	3	92.787	1	116.534	2
Conectividad y Movilidad	5	67,54	1	83,19	3	77,09	2	82,13	3	59,23	1	82,41	3	65,19	1	75	2
Nivel de Ingreso de sus Habitantes en pesos chilenos	4	1.517.046	3	1.370.936	3	1.545.166	3	970.308	2	961.863	2	927.859	2	915.786	2	764.712	1
Vivienda y Entorno	4	87,82	3	74,51	2	74,61	2	47,47	1	86,06	3	29,65	1	52,45	1	37,65	1
Condiciones Socioculturales	3	91,5	3	78,96	2	79,55	2	67,62	1	58,51	1	54,69	1	67,02	2	52,6	1
Presencia de Otras Cafeterías de Especialidad	5	0	1	19	3	2	1	6	2	0	1	11	3	1	1	0	1
Resultado		46		62		50		49		39		54		31		32	

Nota. La variable de nivel de ingresos corresponde al ingreso promedio imponible de los afiliados vigentes al Seguro de Cesantía 2018. La variable “Presencia de Otras Cafeterías” se obtiene de un mapeo, realizado por el autor, de las principales cafeterías de especialidad de la Región Metropolitana de Santiago. Elaboración propia.

ANEXO I

Figura

Modelo BPMN del proceso de tueste del café

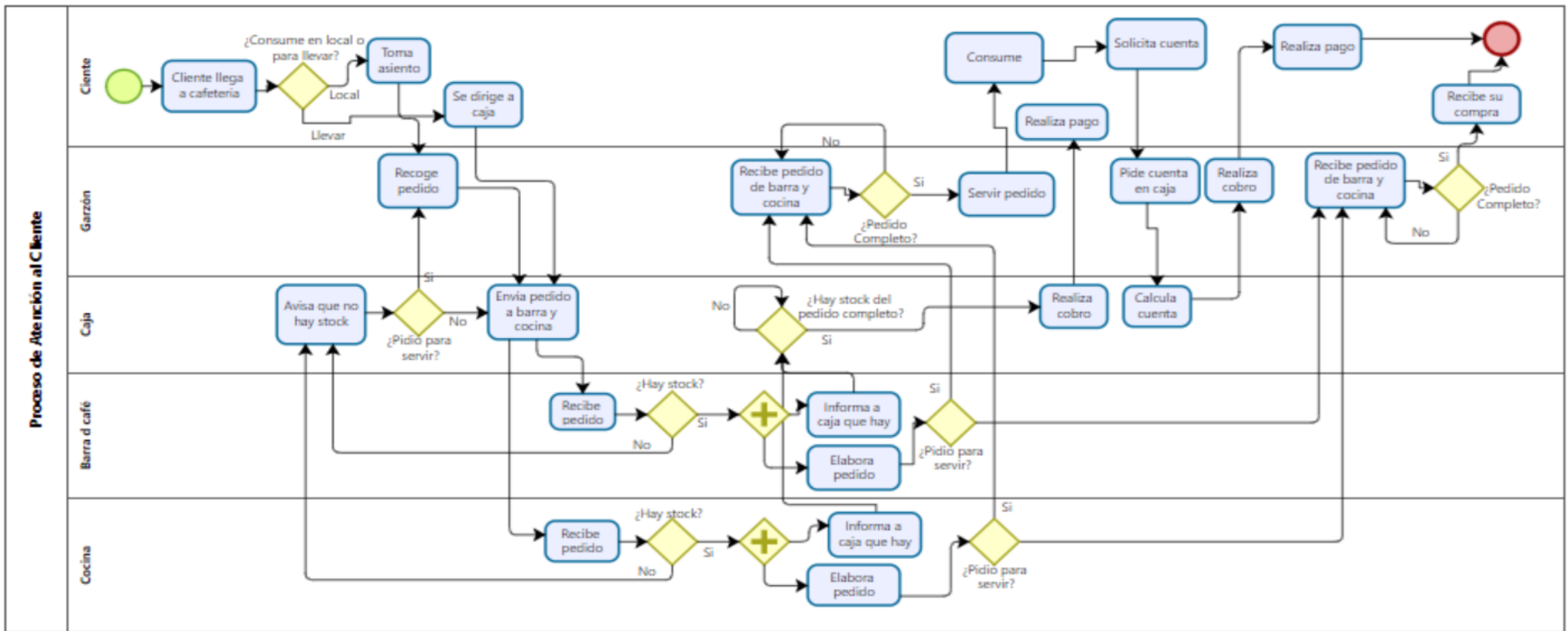


Nota. Se asume el stock de café en verde. Elaboración propia.

ANEXO J

Figura

Modelo BPMN del proceso de atención al cliente

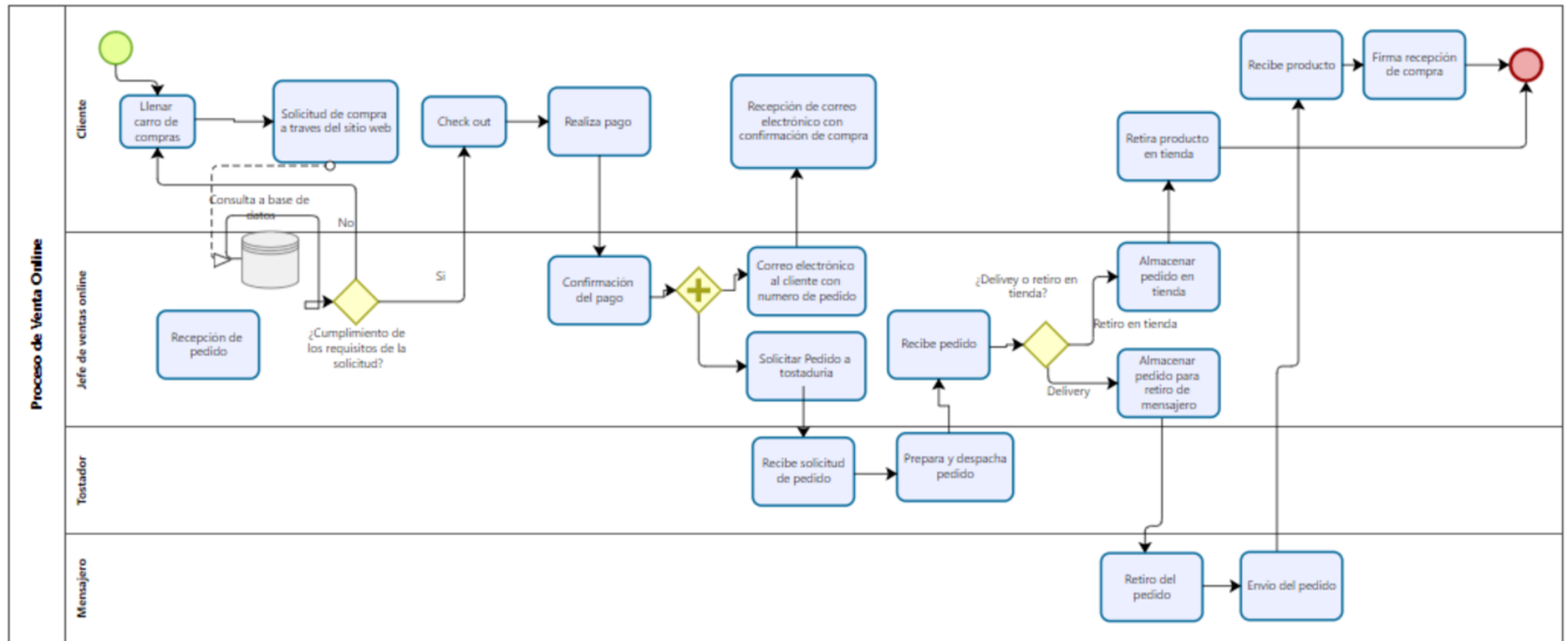


Nota. Elaboración propia.

ANEXO K

Figura

Modelo BPMN del proceso de venta online



Nota. Elaboración propia.

ANEXO L

Tabla A

Horario de trabajo y dotación para los años 1 y 2 de operación de la cafetería

Cargo	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Total horas semanales
Director General	-	-	-	-	-	-	-
Administrador de cafetería y tostadería	11:30 a 20:30	11:30 a 20:30	11:30 a 20:30	11:30 a 20:30	11:30 a 20:30	12:30 a 17:30	45
Director de Marketing y Medios Digitales	11:00 a 17:00	11:00 a 17:00	11:00 a 17:00	8:00 a 18:00	11:00 a 17:00	11:00 a 17:00	30
Tostador	8:00 a 18:00	8:00 a 18:00	8:00 a 18:00	8:00 a 18:00	8:00 a 18:00		45
Head Barista Full Time	10:30 a 19:30	10:30 a 19:30	10:30 a 19:30	10:30 a 19:30	10:30 a 19:30	8:00 a 14:00	45
Cocinero Full Time	10:30 a 19:30	10:30 a 19:30	10:30 a 19:30	10:30 a 19:30	10:30 a 19:30	8:00 a 14:00	45
Garzón Full Time	10:30 a 19:30	10:30 a 19:30	10:30 a 19:30	10:30 a 19:30	10:30 a 19:30	8:00 a 14:00	45
Asesor contable Part Time	9:00 a 13:00	9:00 a 13:00	9:00 a 13:00	9:00 a 13:00	9:00 a 13:00		20
Fotógrafo Part Time	Una sesión semanal						3

Nota. Elaboración propia.

Tabla B

Horario de trabajo y dotación para los años 3 y 4 de operación de la cafetería

Cargo	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Total horas semanales
Director General	-	-	-	-	-	-	-
Administrador de cafetería y tostadería	11:30 a 20:30	11:30 a 20:30	11:30 a 20:30	11:30 a 20:30	11:30 a 20:30	12:30 a 17:30	45
Director de Marketing y Medios Digitales	11:00 a 17:00	11:00 a 17:00	11:00 a 17:00	8:00 a 18:00	11:00 a 17:00	11:00 a 17:00	30
Tostador	8:00 a 18:00	8:00 a 18:00	8:00 a 18:00	8:00 a 18:00	8:00 a 18:00		45
Head Barista Full Time	8:00 a 17:00	8:00 a 17:00	8:00 a 17:00	8:00 a 17:00	8:00 a 17:00	8:00 a 14:00	45
Head Barista Part Time	16:30 a 20:00	16:30 a 20:00	16:30 a 20:00	16:30 a 20:00	16:30 a 20:00	13:00 a 16:00	20
Cocinero Full Time	8:00 a 17:00	8:00 a 17:00	8:00 a 17:00	8:00 a 17:00	8:00 a 17:00	8:00 a 14:00	45
Cocinero Part Time	16:30 a 20:00	16:30 a 20:00	16:30 a 20:00	16:30 a 20:00	16:30 a 20:00	13:00 a 16:00	20

Garzón Full Time	8:00 a 17:00	8:00 a 17:00	8:00 a 17:00	8:00 a 17:00	8:00 a 17:00	8:00 a 14:00	45
Garzón Part Time	16:30 a 20:00	16:30 a 20:00	16:30 a 20:00	16:30 a 20:00	16:30 a 20:00	13:00 a 16:00	20
Asesor contable Part Time	9:00 a 13:00	9:00 a 13:00	9:00 a 13:00	9:00 a 13:00	9:00 a 13:00		20
Fotógrafo Part Time	Una sesión semanal						3

Nota. Elaboración propia.

Tabla C

Horario de trabajo y dotación para el año 5 de operación de la cafetería

Cargo	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Total horas semanales
Director General	-	-	-	-	-	-	-
Administrador de cafetería y tostadería	11:30 a 20:30	11:30 a 20:30	11:30 a 20:30	11:30 a 20:30	11:30 a 20:30	12:30 a 17:30	45
Director de Marketing y Medios Digitales	11:00 a 17:00	11:00 a 17:00	11:00 a 17:00	11:00 a 17:00	11:00 a 17:00	11:00 a 17:00	30
Tostador	8:00 a 18:00	8:00 a 18:00	8:00 a 18:00	8:00 a 18:00	8:00 a 18:00		45
Head Barista Full Time	8:00 a 17:00	8:00 a 17:00	8:00 a 17:00	8:00 a 17:00	8:00 a 17:00	8:00 a 14:00	45
Head Barista Part Time	16:30 a 20:00	16:30 a 20:00	16:30 a 20:00	16:30 a 20:00	16:30 a 20:00	13:00 a 16:00	20
Ayudante de Barista Full Time	8:00 a 17:00	8:00 a 17:00	8:00 a 17:00	8:00 a 17:00	8:00 a 17:00	8:00 a 14:00	45
Ayudante de Barista Part Time	16:30 a 20:00	16:30 a 20:00	16:30 a 20:00	16:30 a 20:00	16:30 a 20:00	13:00 a 16:00	20
Cocinero Full Time	8:00 a 17:00	8:00 a 17:00	8:00 a 17:00	8:00 a 17:00	8:00 a 17:00	8:00 a 14:00	45
Cocinero Part Time	16:30 a 20:00	16:30 a 20:00	16:30 a 20:00	16:30 a 20:00	16:30 a 20:00	13:00 a 16:00	20
Ayudante de Cocina Full Time	8:00 a 17:00	8:00 a 17:00	8:00 a 17:00	8:00 a 17:00	8:00 a 17:00	8:00 a 14:00	45
Ayudante de Cocina Part Time	16:30 a 20:00	16:30 a 20:00	16:30 a 20:00	16:30 a 20:00	16:30 a 20:00	8:00 a 16:00	20
Garzón Full Time	8:00 a 17:00	8:00 a 17:00	8:00 a 17:00	8:00 a 17:00	8:00 a 17:00	8:00 a 14:00	45
Garzón Part Time	16:30 a 20:00	16:30 a 20:00	16:30 a 20:00	16:30 a 20:00	16:30 a 20:00	13:00 a 16:00	20
Asesor contable Part Time	9:00 a 13:00	9:00 a 13:00	9:00 a 13:00	9:00 a 13:00	9:00 a 13:00		20
Fotógrafo Part Time	Una sesión semanal						3
Personal de aseo Part Time	19:00 a 20:30	19:00 a 20:30	19:00 a 20:30	19:00 a 20:30	19:00 a 20:30	19:00 a 20:30	9

Nota. Elaboración propia.

Tabla D

Sueldo inicial para cada cargo

Cargo	Sueldo Full Time
Director General	\$2.190.000

Administrador de cafetería y tostadería	\$724.173
Director de Marketing y Medios Digitales	\$840.000
Tostador	\$840.000
Head Barista	\$660.000
Ayudante de Barista	\$440.663
Cocinero	\$543.052
Ayudante de Cocina	\$469.800
Garzón	\$491.473
Asesor contable	\$549.536
Fotógrafo	\$336.000
Personal de aseo	\$288.000

Nota. Los salarios expuestos corresponden al 120% del salario medio por cargo obtenido de los sitios web: Computrabajo.com, Indeed.com, talent.com y 2x3.cl. Elaboración propia.

Tabla E

Sueldo total por año para cada cargo

Remuneraciones	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Director General	\$4.197.500	\$25.185.000	\$25.940.550	\$28.054.705	\$28.896.346	\$31.251.398
Administrador de cafetería y tostadería	\$1.387.999	\$8.327.996	\$8.577.836	\$9.276.930	\$9.555.238	\$10.333.990
Director de Marketing y Medios Digitales	\$1.073.333	\$6.440.000	\$6.633.200	\$7.173.806	\$7.389.020	\$7.991.225
Tostador	0	\$9.660.000	\$9.949.800	\$10.760.709	\$11.083.530	\$11.986.838
Head Barista	0	\$7.590.000	\$7.817.700	\$11.828.176	\$12.183.021	\$13.175.937
Ayudante de Barista	0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$7.319.400
Cocinero	0	\$6.245.093	\$6.432.446	\$9.529.666	\$9.815.556	\$10.615.523
Ayudante de Cocina	0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$7.803.900
Garzón	0	\$5.651.942	\$5.821.500	\$8.996.805	\$9.266.709	\$20.043.892
Asesor contable	\$715.556	\$4.293.333	\$4.422.133	\$4.782.537	\$4.926.013	\$5.327.483
Fotógrafo	0	\$3.864.000	\$3.979.920	\$4.304.283	\$4.433.412	\$4.794.735
Personal de aseo	0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$4.968.000

Nota. El sueldo del año 0 corresponde a dos meses de trabajo. Se aplica un incremento anual del 3% del salario por reajuste del IPC. No incluye gastos de aguinaldo. Elaboración propia.

ANEXO M

Tabla A

Determinación del Capital de Trabajo para un panorama neutro

Año 0 y 1	Meses del año 0		Meses del año 1											
	1	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingresos por venta (sin IVA)	\$0	\$0	\$19.815.387	\$20.124.808	\$20.434.229	\$20.743.651	\$21.053.072	\$21.362.493	\$21.671.915	\$21.981.336	\$22.600.179	\$22.909.600	\$23.219.021	\$24.345.180
Costos fijos														
Remuneraciones	-\$3.879.536	-\$3.879.536	-\$7.772.568	-\$7.772.568	-\$7.772.568	-\$7.772.568	-\$7.772.568	-\$7.772.568	-\$7.772.568	-\$7.772.568	-\$7.772.568	-\$7.772.568	-\$7.772.568	-\$7.772.568
Arriendo	-\$9.856.000	-\$4.928.000	-\$5.075.840	-\$5.075.840	-\$5.075.840	-\$5.075.840	-\$5.075.840	-\$5.075.840	-\$5.075.840	-\$5.075.840	-\$5.075.840	-\$5.075.840	-\$5.075.840	-\$5.075.840
Servicios	-\$670.000	-\$670.000	-\$748.240	-\$748.240	-\$748.240	-\$748.240	-\$748.240	-\$748.240	-\$748.240	-\$748.240	-\$748.240	-\$748.240	-\$748.240	-\$748.240
Costos variables (sin IVA)	\$0	\$0	-\$5.667.183	-\$5.399.317	-\$5.491.734	-\$5.584.151	-\$5.676.568	-\$5.768.985	-\$5.861.402	-\$6.046.237	-\$6.138.654	-\$6.231.071	-\$6.323.488	-\$7.035.337
Gastos financieros														
Inversión fija (sin IVA)	-\$46.441.939													
Flujo de Caja	-\$60.847.476	-\$9.477.536	\$551.555	\$1.128.843	\$1.345.847	\$1.562.852	\$1.779.856	\$1.996.860	\$2.213.864	\$2.338.451	\$2.864.877	\$3.081.881	\$3.298.885	\$3.713.195
Flujo de Caja Acumulado	-\$60.847.476	-\$70.325.012	-\$69.773.457	-\$68.644.614	-\$67.298.766	-\$65.735.915	-\$63.956.059	-\$61.959.199	-\$59.745.334	-\$57.406.883	-\$54.542.006	-\$51.460.125	-\$48.161.239	-\$44.448.045

Nota. Elaboración propia.

Tabla B

Determinación del Capital de Trabajo para un panorama desfavorable

Año 0 y 1	Meses del año 0		Meses del año 1											
	1	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingresos por venta (sin IVA)	\$0	\$0	\$19.815.387	\$20.045.886	\$20.336.888	\$20.627.891	\$20.918.894	\$21.209.897	\$21.500.900	\$21.791.903	\$22.082.906	\$22.373.909	\$22.664.912	\$22.955.915
Costos fijos														
Remuneraciones	-\$3.879.536	-\$3.879.536	-\$7.772.568	-\$7.772.568	-\$7.772.568	-\$7.772.568	-\$7.772.568	-\$7.772.568	-\$7.772.568	-\$7.772.568	-\$7.772.568	-\$7.772.568	-\$7.772.568	-\$7.772.568
Arriendo	-\$9.856.000	-\$4.928.000	-\$5.075.840	-\$5.075.840	-\$5.075.840	-\$5.075.840	-\$5.075.840	-\$5.075.840	-\$5.075.840	-\$5.075.840	-\$5.075.840	-\$5.075.840	-\$5.075.840	-\$5.075.840
Servicios	-\$670.000	-\$670.000	-\$678.250	-\$678.250	-\$678.250	-\$678.250	-\$678.250	-\$678.250	-\$678.250	-\$678.250	-\$678.250	-\$678.250	-\$678.250	-\$678.250
Costos variables (sin IVA)	\$0	\$0	\$5.667.183	\$5.395.657	\$5.484.415	\$5.573.172	\$5.661.930	\$5.750.687	\$5.839.445	\$5.928.202	\$6.016.960	\$6.105.717	\$6.194.475	\$6.283.233
Inversión fija (sin IVA)	-\$46.441.939													
Flujo de Caja	-\$60.847.476	-\$9.477.536	\$11.955.912	\$11.914.885	\$12.294.645	\$12.674.406	\$13.054.166	\$13.433.927	\$13.813.687	\$14.193.448	\$14.573.208	\$14.952.969	\$15.332.729	\$15.712.490
Flujo de Caja Acumulado	-\$60.847.476	-\$70.325.012	-\$58.369.100	-\$46.454.216	-\$34.159.571	-\$21.485.165	-\$8.430.999	\$5.002.928	\$18.816.615	\$33.010.062	\$47.583.271	\$62.536.239	\$77.868.968	\$93.581.458

Nota. Elaboración propia.

Tabla C*Determinación del Capital de Trabajo para un panorama favorable*

Año 0 y 1	Meses del año 0		Meses del año 1											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingresos por venta (sin IVA)	\$0	\$0	\$19.815.387	\$20.062.791	\$20.370.700	\$20.678.609	\$20.986.517	\$21.294.426	\$21.602.335	\$21.910.244	\$22.218.152	\$22.526.061	\$22.833.970	\$23.141.879
Costos fijos														
Remuneraciones	-\$3.879.536	-\$3.879.536	-\$7.772.568	-\$7.772.568	-\$7.772.568	-\$7.772.568	-\$7.772.568	-\$7.772.568	-\$7.772.568	-\$7.772.568	-\$7.772.568	-\$7.772.568	-\$7.772.568	-\$7.772.568
Arriendo	-\$9.856.000	-\$4.928.000	-\$5.075.840	-\$5.075.840	-\$5.075.840	-\$5.075.840	-\$5.075.840	-\$5.075.840	-\$5.075.840	-\$5.075.840	-\$5.075.840	-\$5.075.840	-\$5.075.840	-\$5.075.840
Servicios	-\$670.000	-\$670.000	-\$678.250	-\$678.250	-\$678.250	-\$678.250	-\$678.250	-\$678.250	-\$678.250	-\$678.250	-\$678.250	-\$678.250	-\$678.250	-\$678.250
Costos variables (sin IVA)	\$0	\$0	\$5.667.183	\$5.761.852	\$5.856.521	\$5.951.190	\$6.045.859	\$6.140.528	\$6.235.197	\$6.329.865	\$6.424.534	\$6.519.203	\$6.613.872	\$6.708.541
Inversión fija (sin IVA)	-\$46.441.939													
Flujo de Caja	-\$60.847.476	-\$9.477.536	\$11.955.912	\$12.297.985	\$12.700.563	\$13.103.141	\$13.505.718	\$13.908.296	\$14.310.873	\$14.713.451	\$15.116.029	\$15.518.606	\$15.921.184	\$16.323.762
Flujo de Caja Acumulado	-\$60.847.476	-\$70.325.012	-\$58.369.100	-\$46.071.115	-\$33.370.552	-\$20.267.412	-\$6.761.693	\$7.146.602	\$21.457.476	\$36.170.927	\$51.286.956	\$66.805.562	\$82.726.746	\$99.050.507

Nota. Elaboración propia.