



MBA

Universidad de Chile

Magíster en Administración

PLAN DE NEGOCIO

UniversityCenter



Todo lo que Necesitas

Profesores: Oscar Uribe
Álvaro Acevedo

Alumnos : Rodrigo Lira A.
Cristhian Mendoza S.
Marcos Bratti G.

UNIVERSIDAD DE CHILE
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Diciembre de 2004

Resumen Ejecutivo

University Center nace conceptualmente de la detección de una necesidad no cubierta de los estudiantes universitarios de pregrado tanto diurno como vespertino del Barrio Universitario República en Santiago, la que consiste en que no cuentan con lugares adecuados para el estudio con infraestructura adecuada, acceso a elementos tecnológicos de apoyo y el soporte alimenticio necesario para extensas jornadas de estudio. Nuestro negocio busca satisfacer en un solo lugar las necesidades de un espacio adecuado y cómodo para estudiar con acceso a tecnología y soporte estudiantil y conjuntamente entregar una oferta gastronómica valorada por el segmento objetivo.

Nuestra oferta consistirá en la entrega de distintas ofertas de combos (sándwich, jugos y bebidas) concentrados en un rango de precios razonables para el mercado seleccionado, conjuntamente con la posibilidad de arrendar computadores con conexión a internet, fotocopias e impresión de documentos y demás servicios de soporte estudiantil necesarios para el segmento, las que constituyen en definitiva las dos grandes fuentes de ingreso del negocio.

El mercado objetivo esta definido como estudiantes universitarios de buen rendimiento académico, mayor ingreso disponible y disposición a pagar quienes valoran la comodidad y los elementos de higiene, buscan un nivel superior de servicio, sentido de pertenencia a un grupo universitario y valoran el ahorro de tiempo en las actividades estudiantiles.

Nuestra ventaja competitiva estará dada por la experiencia de servicio, la oferta integrada de una serie de servicios valorados por el segmento escogido en un solo lugar y por lo innovador de la infraestructura del lugar.

La estructura accionaria estará compuesta por tres socios, con una amplia experiencia en administración de empresas de consumo masivo, los que aportarán su experiencia en las áreas financieras, marketing y operaciones, de los cuales uno asumirá como Gerente General y estará a cargo de la gestión y administración del negocio.

Nuestras proyecciones nos señalan que el proyecto cuenta con una tasa interna de retorno (TIR) equivalente a 65% y un VAN positivo de \$ 34,199,273 a 5 años plazos, con una tasa de descuento de 15.50% anual, lo que se traduce en una rentabilidad libre de impuesto promedio de 30%.

En términos de inversión nuestro proyecto se materializará con una inversión inicial de \$ 27,654,836 el que será financiado por partes iguales entre los tres socios fundadores.

El tipo de sociedad será Anónima Cerrada, dada las ventajas de fluidez en la toma de decisiones y acceso a financiamiento.

1 Visión y Misión University Center

1.1 Visión

Cadena de Cafés con cobertura en barrios universitarios, que ofrece un servicio integral para el estudio y camaradería, en un ambiente que extiende el mundo universitario, consolidada en base a una experiencia de servicio única y diferente para el mercado objetivo.

1.2 Misión

Entregar un servicio integrado de cafetería y soporte estudiantil a un costo accesible, con infraestructura superior a la oferta existente, lo que permitirá incrementar la productividad del estudiante vía un ahorro de tiempo, dado que en un solo lugar podrá cubrir gran parte de su gama de necesidades.

Al cumplir las expectativas del mercado objetivo y establecer relaciones de largo plazo (fidelización), se obtendrán niveles de rentabilidad superiores al promedio de oferentes similares.

1.3 Oportunidad

En la actualidad existen oferentes especializados en servicios de alimentación o soporte estudiantil por separado, con bajo nivel de infraestructura, baja calidad de servicio y horario de atención limitado.

La oportunidad es cubrir éstas y otras necesidades valoradas por los estudiantes en un mismo lugar.

1.4 Modelo de Negocio

Este negocio ofrece una serie de productos alimenticios (combos), incluyendo bebidas no alcohólicas, mobiliario diseñado para el estudio en grupo, servicio de fotocopiado de documentos, anillado de documentos, computadores personales, acceso a internet y servicio de impresión.

El local cuenta con una zona de cafetería, en la cual se exponen las distintas alternativas alimenticias y cada cliente puede adquirirlas en la modalidad de autoservicio. Además existe una zona de mesas de estudio, en un formato flexible de una mesa para dos personas, con lo cual fácilmente se pueden confeccionar grupos de 4, 6 u 8 personas.

El servicio de soporte estudiantil se basa en la oferta en arriendo de 10 computadores personales, los cuales pueden ser movilizados por medio de un rack al lugar que el cliente lo solicite, conectados en red a un equipo fotocopador

con la posibilidad de imprimir documentos, scannear imágenes y por supuesto fotocopiar documentos.

La creación de valor estará basada en el pool de servicios ofrecidos, lo acogedor del lugar, el ambiente universitario generado y la experiencia de servicio.

1.5 Modelo de Ingresos

Existen dos fuentes de ingreso, una referida a los servicios de cafetería y otra relacionada a los servicios de soporte estudiantil.

Si bien la disposición a pagar es baja, en base a la información obtenida del estudio de mercado, se fijará un precio levemente superior para los servicios de cafetería, sustentado en la posibilidad de que los clientes satisfagan varias necesidades en un mismo lugar y diferenciado respecto al nivel de servicio y comodidad. La modalidad de cobro se basa en la oferta de 8 combos que incluyen sándwich, , bebidas y pizzas en un rango de precio de \$540 a \$2300.

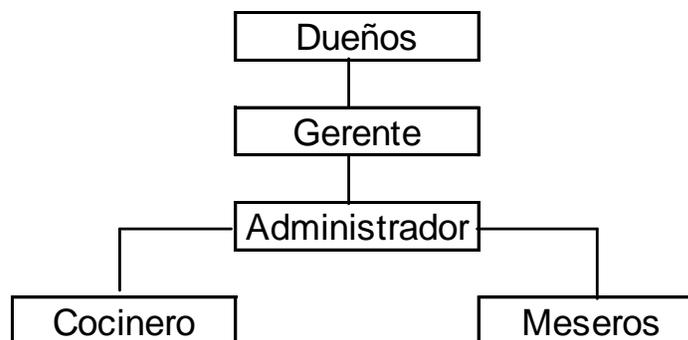
Para el caso de los servicios de soporte estudiantil, el precio a cobrar respetará la oferta existente, debido al nivel de competencia presente en la plaza y la baja diferenciación del servicio prestado.

La modalidad de pago será básicamente en efectivo, con la posibilidad adicional de pago a través de redcompra y tarjetas de crédito.

La ventaja competitiva se fundamenta en una oferta completamente distinta a la existente actualmente, que basa su creación de valor en la conveniencia de adquirir una serie de servicios valorados por los clientes, en un mismo lugar, a un precio accesible y un ambiente y calidad de servicio superior al estándar actual.

1.6 Descripción de la Compañía

La compañía se constituirá como una sociedad anónima cerrada y la siguientes estructura funcional.



University Center, contará con la dirección de 3 dueños, uno de los cuales asumirá el rol de Gerente General, dos administradores cajeros, los cuales realizarán funciones de cajero y atención de público, un cocinero que preparará los sándwich

y tres meseras que realizarán turnos en los horarios de mayor demanda. El detalle de todos los turnos se presenta en el anexo respectivo.

1.7 Servicio

La oferta de servicio diferenciado se basa en una serie de factores presentes en el local, tales como factores ambientales, es decir calefacción en invierno y aire acondicionado en verano, factores higiénicos como baños limpios, con jabón y papel higiénico, comodidad de sillas y mesas, iluminación adecuada para apoyo a la lectura y trabajo en grupo, disponibilidad de pizarrones, computadores personales rápidos, con posibilidad de navegar en internet, bajar archivos pesados, imprimir documentos y finalizar tareas en grupo con todo el soporte tecnológico necesario, todo esto en un solo lugar y con la posibilidad de consumir alimentos en su interior, área para fumadores y en definitiva menor número de restricciones a las actualmente definidas en salas de estudio, bibliotecas o cafeterías existentes en la plaza.

1.8 Equipo Ejecutivo

Marcos Bratti Ingeniero comercial Universidad de Valparaíso, agente de sucursal Banco Ripley con 10 años de experiencia en el sistema financiero, Magíster en administración de empresas de la Universidad de Chile., Director de Marketing De University Center.

Cristhian N. Mendoza S., Ingeniero comercial, Universidad Andrés Bello, Magíster en administración de empresas, Product Manager Depósitos y Contenedores S.A., Gerente General University Center.

Rodrigo Lira, Ingeniero Civil Industrial Universidad de Chile, MBA Universidad de Chile, Ground Manager DHL Express, con 8 de experiencia en Operaciones de empresas de distribución. Además de socio fundador, Director de Operaciones de University Center.

2 Investigación de Mercado

2.1 Análisis de Resultados de Encuesta de Mercado

El universo de estudiantes del Barrio República (fuente : www.barriouniversitariosantiago.cl) asciende actualmente a 45.000 estudiantes, con proyección de crecimiento positiva avalada por el Plan Regulador de la Municipalidad de Santiago que potencia la construcción y puesta en marcha de nuevas universidades, institutos de profesionales y centros de formación técnicas en el sector de calle República.

Entre los días 10 y 11 de Noviembre se realizó una encuesta exploratoria en el corazón del barrio universitario (calle República con Sazié). De este proceso se obtuvieron 87 encuestas válidas, cuyos resultados más relevantes respecto a hábitos de estudio son las siguientes:

- El 31 % de los encuestados indica no tener un lugar apropiado para estudiar y del restante 69%, un 46 % indica que el lugar de estudio se ajusta poco o nada a sus necesidades. En resumen el 77% de los encuestados no se encuentra satisfecho con las instalaciones existentes para desarrollar actividades de estudio.
- El 48% de los encuestados estudia en grupo, de los cuales un 73% lo hace en grupos de 2 a 4 personas.
- De esta población, el 63% estudia en grupo entre 3 y 5 horas diarias de 2 a 3 días a la semana.

En la misma muestra encuestada, se testearon las conductas de compra alimenticia, y los principales resultados son los siguientes:

- Un 70% de la muestra consume a la hora de almuerzo sándwich, hot-dog y snack (papas fritas, chocolates, galletas, etc.)
- El 64% de la muestra destina entre \$1000 y \$1500 para almorzar, un 14% entre \$500 y \$1000 y un 6% entre \$1500 y \$2000.

Además, respecto a las necesidades de soporte estudiantil e infraestructura del local, los resultados son los siguientes:

- Respecto a las debilidades de los oferentes actuales, las de mayor repetición son : restricciones de horario, mobiliario inadecuado, iluminación deficiente, inexistencia de calefacción y aire acondicionado, baja higiene de baños, imposibilidad de fumar y comer en estos recintos y dificultad de acceso a tecnología de soporte estudiantil.
- Los atributos más valorados por la muestra, en orden de prioridad son: Infraestructura adecuada, servicios de soporte tecnológica al estudiante y en un mismo nivel servicios de cafetería, fotocopiado y central de apuntes y en último lugar un espacio silencioso.
- Un 62% de la muestra no está dispuesto a pagar por arriendo de una sala privada para estudiar, dado que espontáneamente exponen que este tipo de servicios deben ser provistos por las respectivas casas de estudio.
- Además, respecto al lugar ideal para estudiar, un 54% de la muestra está de acuerdo en poder fumar al interior del local, a un 77% le gustaría poder almorzar en dicho lugar y un 78% rechaza el consumo de alcohol.

Con anterioridad realizamos un estudio probabilístico a 501 estudiantes de MBA y post-grado de la Universidad de Chile, con una tasa de respuesta de un 14%, cuyos principales resultados fueron los siguientes:

- Un 58% de éste segmento estudia en su casa o la casa de un amigo, no existiendo una oferta atractiva para el desarrollo de ésta actividad fuera del hogar.
- Los grupos de estudio fluctúan mayoritariamente entre 3 y 5 integrantes, con un 41% y 32% respectivamente.
- El 64% de los encuestados estudia un solo día en la semana y el inicio de esta actividad se concentra en un 78% antes de las 19:00 horas y finaliza en un 83% antes de las 23:00 hrs.

2.2 Segmento Objetivo

Del estudio de mercado, es posible concluir que un porcentaje importante de estudiantes (77% de la muestra) esta buscando beneficios como: buena infraestructura estudiantil, horario extendido de atención, alternativas de alimentación, no consumo de bebidas alcohólicas, acceso a tecnología y mobiliario adecuado en el lugar en el cual desarrolla actividades académicas,

En este contexto, hemos definido nuestro mercado objetivo como:

- Estudiantes de pre-grado diurno y vespertino.
- Estudiantes con buen rendimiento académico
- Mayor ingreso disponible y disposición a pago.
- Valoran la comodidad y elementos higiénicos.
- Sentido de pertenencia a un grupo universitario.
- Buscan un alto nivel de servicio.
- Valoran el ahorro de tiempo en actividades estudiantiles.

Al cruzar los resultados de la encuesta con las características anteriores, estimamos que el tamaño del mercado objetivo de University Center llega a 18.000.- estudiantes.

2.3 Competidores

Luego de realizar una visita al Barrio Universitario República, los competidores en dicho lugar son:

- | | |
|------------------|-------------------------------------|
| • Baccara | • Casino Universidad Andrés Bello |
| • Mc Donald | • Pollo Mateo |
| • Café República | • Café Nostro |
| • Club Social | • Estomarket-Cafetería Autoservicio |
| • Pizzas | • Bar makalú |
| • Ikabarú | |
| • El Sitio Blues | |

El competidor más cercano a nuestra oferta es el Casino de la Universidad Andrés Bello y le sigue el restaurant de comida rápida Mc Donald's.



-  Casino UNAB
-  Mc Donald's República

3 Marketing y Estrategia Competitiva

3.1 Marco General

Barrio Universitario de Santiago.

El Barrio Universitario de Santiago, se encuentra delimitado por las avenidas Libertador Bernardo O'Higgins (Alameda), Manuel Rodríguez, Blanco Encalada y Av. España.

En este barrio se encuentran 4 Universidades, 26 Institutos Profesionales y Centros de Formación Técnica en torno a un espacio común.

Universidades:

- Universidad Diego Portales: La UDP está compuesta por 8 facultades.
- Universidad Andrés Bello: La UNAB posee 2 campus en Santiago, uno de los cuales se encuentra en este barrio.
- Universidad de Las Américas: Tiene una facultad en la calle República e imparte 42 carreras.
- Universidad Santo Tomás está compuesta por una gran facultad en Av. Manuel Rodríguez e imparte 13 carreras

Institutos Profesionales:

- Aiep.
- Alpes.
- Campus.
- Instituto De Capacitación Y Comercio Escuela De Conductores.
- Caritas Enac.
- Instituto Profesional De Ciencias De La Computación (Acuario Data).
- Ceitec.
- Cepech.
- Tomás.
- Ciisa.
- Duoc Uc.
- Ecacec.
- Esucomex.
- Ier Instituto De Educación Rural.
- Instituto Educacional R.U.F.
- Incap.
- John F. Kennedy.
- La Araucana.
- Los Leones.
- Santo

Los objetivos de este barrio por parte de la Municipalidad de Santiago es contar con un espacio diseñado y pensado para ser un barrio universitario.

Servicios Actuales Identificados en el Barrio Universitario:

- Servicios de alojamiento (Pensiones, residenciales, casas de familias y arriendo de departamentos)
- Locales de Internet
- Restaurantes
- Gimnasios
- Librerías
- Pubs

3.2 Análisis y Estrategia Competitiva

3.2.1 Análisis de la Industria

University Center está inserto en el barrio universitario de Calle República en donde se ubican una serie de locales de comida y que expenden bebidas alcohólicas que no presentan una mayor diferenciación en su oferta, distinguiéndose solo algunos locales mas orientados hacia el personal que trabaja en los institutos y universidades del sector. Esta diferenciación viene dada fundamentalmente por el layout, el diseño de los locales, la estructura de precios y la profundidad de la oferta.

Dentro de los participantes de la industria también es importante considerar los casinos que se encuentran al interior de las universidades, siendo el más importante de estos el de la Universidad “Andrés Bello” el que congrega a un número importante de estudiantes de las distintas facultades y escuelas de esa casa de estudio. Es relevante mencionar que el mercado actual estimado de estudiantes es de 45.000 y con una alta tasa de crecimiento probable en el corto plazo dado que se encuentran en construcción mas universidades y facultades.

Este número de estudiantes y las características de estos nos hablan de que estos no tienen poder de negociación frente a la oferta vigente en la industria y que además no presentan costos de cambio de un oferente a otro.

Dada la baja inversión necesaria para instalar un negocio en el sector, no existen barreras de entrada lo que genera un riesgo latente mayor de ingreso de nuevos competidores que sean capaces de llegar con una propuesta de valor distinta o que copien las de los oferentes actuales. Dadas las características propias del mercado que se pretende abordar, la variable precio es extremadamente importante, sin embargo se pueden distinguir segmentos con un nivel de ingresos mayor y que al contar con una oferta adecuada pueden presentar una disposición mayor a pagar.

3.2.2 Posicionamiento de la competencia y análisis de competencias distintivas

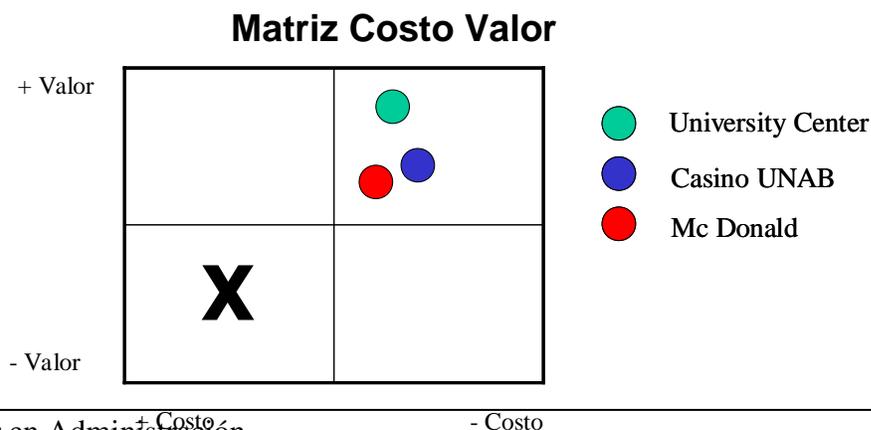
La competencia se presenta en 11 locales inspeccionados en terreno, con una propuesta de valor muy distinta una de otra. Se encuentran locales especializados en hamburguesas, pizzas schoperías, casinos sociales y locales muy pequeños que se han segmentado fundamentalmente en relación al público objetivo a abordar, separándose estos en estudiantes universitarios propiamente tal y otros en gente que trabaja en el sector.

Un elemento común dentro de la propuesta de valor de la mayoría de estos locales es tener un nivel de precio relativamente bajo, con una oferta no muy profunda sino concentrada en los productos preferidos por los estudiantes y que por consiguiente presentan una mayor rotación. En relación a los espacios físicos estos tienden a ser limitados no permitiendo estos la reunión de varios grupos de estudiantes al interior. En relación a la oferta de servicios relacionados propiamente con el estudio, estos oferentes no presentan ninguno de estos, debiendo los estudiantes recurrir a terceros

cuando requieren fotocopias, acceso a internet, impresión de documentos, etc.

En este contexto, los dos oferentes más cercanos a la oferta diferenciada de University Center son el Casino de la Universidad Andrés Bello y el Mc Donald.

A continuación se presenta la matriz costo – valor para los tres negocios mencionados anteriormente.



3.2.3 Análisis FODA

Atributo: Valor percibido por el cliente

Fortalezas

- I. Mejor layout y presentación del local que los competidores
- II. Mayor profundidad en la oferta de productos, incorporando por ejemplo, platos bajos en calorías pensados para mujeres.
- III. Implementar acceso a computadores con internet, impresión de documentos y servicio de fotocopias al interior del local.
- IV. Horario extendido, buscando también a acceder a los estudiantes vespertinos que estudian en el sector.

Debilidades

- I. Oferta no es conocida en el sector.
- II. Falta saber si el estilo de local se adapta a las condiciones del mercado local.
- III. El estudiar o reunirse con los amigos en la universidad o en la casa de alguno de ellos puede ser una práctica difícil de modificar.
- IV. Modelo de negocio puede ser rápidamente imitado por otros oferentes.

Atributo: Costo percibido por el cliente

Fortalezas

- I. Costo total monetario más conveniente, en la combinación de alimentos y servicios de soporte.
- II. Considerado mucho más eficiente del punto de vista de conveniencia, dado los servicios complementarios que se entregarán y a servicios de apoyo estudiantil en un solo lugar, sin necesidad de trasladarse.

Debilidades.

- I. Falta experiencia práctica en la gestión y administración de este tipo de locales.
- II. La aceptación de este tipo de local puede ser lento dada las experiencias actuales del segmento escogido.

Dotación de competencias.

Fortalezas

- I. Altas y por sobre el promedio en servicio y en innovación y flexibilidad de la oferta.

Debilidades.

- I. Dado la inexperiencia en el manejo de este tipo de negocios, se requiere la contratación de personal especializado de confianza el que en una primera etapa puede ser difícil de contratar.

3.2.4 Estrategia Competitiva

La estrategia competitiva será de focalización en el segmento de estudiantes de pregrado diurno y vespertino del barrio República con énfasis en diferenciación mediante la oferta integrada de una serie de servicios valorados por los estudiantes y un nivel de infraestructura y calidad de servicio superior a la oferta existente actualmente.

3.3 Marketing Mix

3.3.1 Producto

Conceptualmente nuestro clientes esta comprando una solución operativa respecto a la necesidad de realizar un trabajo en grupo que requiere de infraestructura tecnológica para su concreción.

En otras palabras estamos vendiendo el soporte necesario para asegurar el trabajo terminado. Nuestro cliente puede concentrar todo su esfuerzo en los ámbitos intelectual y creativo, dado que el tema operacional queda en manos de la oferta University Center.

De esta forma nuestro producto evoluciona de la mano de las necesidades crecientes de los estudiantes objetivos, definiendo así un producto que se transforma en el tiempo.

El producto genérico se define como servicios de cafetería y soporte tecnológico estudiantil, los cuales han sido definidos en los capítulos anteriores.

3.3.2 Promoción

La estrategia de promoción y comunicación estará centrada en un lanzamiento formal del local con algunos artistas universitarios que conciten el interés del mercado objetivo, entrega de Folletería directamente a los estudiantes en la calle a través de un grupo de promotoras y publicación en los diarios murales de las distintas universidades e institutos profesionales de la zona.

Como una forma de incentivar la primera compra, los folletos que se distribuyan serán canjeables por importantes descuentos en la compra de combos, de forma

de incentivar la prueba de los distintos productos ofrecidos y mostrar además los servicios complementarios que potenciarán la oferta.

Además en forma periódica durante el primer año, se realizarán varias promociones de venta consistentes en cupones de descuento para los servicios de soporte, en base a consumos mínimos obtenidos en cafetería. Con esto estamos incentivando el consumo de productos con los márgenes más altos.

3.3.3 Plaza

Este negocio tiene sólo lógica económica si se ubica cercanamente al lugar de estudio del mercado objetivo. Por ello, la ubicación ideal es la calle república o en su defecto en alguna de las calles aledañas.

La idea es arrendar un local que cuente al menos con 200 metros cuadrados de manera de lograr un layout diferenciador y además poder implementar, tal como se ha dicho, todos los servicios complementarios al estudio.

3.3.4 Precio

Este se fijará con pequeño porcentaje por sobre los oferentes actuales. Lo que sustenta esta estrategia es la mayor comodidad del local y la prestación de servicios complementarios que no existen en la actualidad. Por otro lado, tal como se explico en el item promoción, se entregará cupones de descuento para los consumidores de servicios de cafetería, los cuales se aplican al consumo de servicios de soporte estudiantil, de manera tal que el gasto total de los clientes sea similar a su gasto actual en ambos conceptos, pero con el incentivo necesario para motivar la compra en University Center.

Independiente de lo anterior dado lo especial del segmento escogido se testeará permanentemente el impacto de esta variable sobre la demanda y los ingresos reales del negocio, de forma de contar con la flexibilidad suficiente como para adaptarse a los cambios que manifieste el mercado objetivo.

4 Operaciones

Se proyecta un local de 200 mt², habilitado con 40 mesas para dos personas, lo que da la flexibilidad necesaria para realizar configuraciones de 2, 4, 6 y 8 sillas, con una capacidad total de 80 clientes en forma simultánea.

Adicionalmente el recito cuenta con una red de 10 computadores personales, los cuales pueden ser solicitados por el cliente y desplazados hasta el punto que se necesite.

La impresión, scanneo y fotocopiado de documentos se realiza a través de una fotocopiadora que se instala en red y permite atender todos éstos requerimientos.

Adicionalmente existen pequeñas pizarras pegadas a las murallas del local, con objeto de permitir la discusión y trabajo en grupo.

4.1 Ventas

La venta se realiza al contado, por medio del pago anticipado por el servicio en la caja del local. En una segunda etapa, se desarrollará una tarjeta de prepago, para facilitar el consumo de todos los servicios del local, incentivado por un descuento asociado al uso de la tarjeta.

4.2 Producción

Se plantea el funcionamiento del local de lunes a viernes de 09:00 hrs a 01:00 hrs, y el día sábado de 09:00 hrs. a 22:00 hrs., lo cual se logra con un esquema de turnos rotativos y fijos, cuyo detalle se presenta en el anexo respectivo.

La provisión de sándwich y bebidas se mantiene en los congeladores existentes, los cuales van siendo calentados o entregados a medida que los clientes lo solicitan, tanto para la confección de combos o la venta individual de sándwich, bebidas o snack en forma individual.

4.3 Cronograma de Actividades

Carta Gantt Plan de Negocios 2005	Enero				Febrero				Marzo				Abril			
	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Investigación de Mercado	■	■														
Arriendo Local	■	■	■	■												
Diseño y Remodelación				■	■	■	■	■								
Equipamiento Local						■	■	■	■							
Selección Personal				■	■	■										
Promoción y Marketing					■	■	■	■	■	■	■					
Marcha Blanca										■	■					
Inicio Operaciones													■	■	■	■

4.4 Controles

El control de los objetivos de la empresa, se basará en:

- Seguimiento de ventas diarias, las cuales deben por lo menos superar el punto de equilibrio calculado en el punto 5.7 de éste informe.
- Seguimiento de precios de los principales competidores.
- Ventas por metro cuadrado.
- Ventas por empleado.
- Ventas totales por unidad de costo fijo.

5 Proyecciones Financieras

5.1 Proyección de Resultados

Las proyecciones financieras se basan en la confección de dos modelos de costo e ingreso, asociados a:

- Servicios de Cafetería
- Servicios de Soporte Estudiantil

Desde ésta perspectiva se analizarán los principales supuestos y resultados de las proyecciones financieras.

Inversiones

Las inversiones las detallamos en tres frentes:

- **Inversión Inicial:** Ascendió a un monto total de \$ 27,654,836. en 36 ítems, cada uno de los cuales contaba con una vida útil que varía entre uno y seis años, lo que conlleva la necesidad de realizar inversiones de reposición. Para el cálculo de depreciaciones se utilizó la metodología de depreciación lineal, agrupando cada activo en base a su vida útil dentro del proyecto y cargándolas año a año según éste criterio, considerando además un valor residual del 10% para efecto de venta de activo (en los anexos se puede revisar el detalle de éste cálculo).
- **Inversión de Reposición:** Al igual que la anterior, también se procedió a agruparlas por ciclo de vida y cargar las depreciaciones el mismo año de realizada la adquisición. Para los dos casos anteriores se consideró un ingreso por venta de activo equivalente al valor residual del activo y cargado al inicio del período siguiente de finalizada la depreciación. El modelo supone que todas las inversiones de reposición se financian con el mismo flujo de caja del proyecto.
- **Capital de Trabajo:** Para el cálculo del capital de trabajo se procedió a identificar el capital de trabajo recuperable y no recuperable. Una vez confeccionado y cuadrados los flujos de caja, estados de resultado, flujo de efectivo y balance, se concluye que el capital de trabajo asciende a un total de \$ 6,645,114, los cuales se incorporan en el flujo de caja como diferencia de capital de trabajo los meses enero y febrero del primer año de ejercicio, traduciéndose como era de esperar en un incremento en el patrimonio (capital) para la compañía.

5.1.1 Proyección de Costos

Costos Fijos

Estos se detallan en el anexo respectivo y consideran costos de personal, arriendo equipo de impresión de documentos (sólo durante el primer año), mantención de las instalaciones, arriendo y gastos Generales, los cuales totalizan \$ 4,493,604 .- al mes.

Costos Variables

En base a una serie de cotizaciones, se desarrollo un modelo de costos unitarios por transacción, tanto para el caso de Servicios de Cafetería (8 Combos), como de Soporte Estudiantil (11 servicios). De esta forma se construyó una matriz de transacciones totales diarias hábiles, para los distintos servicios ofrecidos, los cuales se llevan luego a totales mensuales. La operación del día sábado se calculo como un porcentaje de la venta de los días hábiles. Se considero además bajo volumen de actividad en los meses de Enero, Febrero, Marzo, Julio, Septiembre y Diciembre por efecto de vacaciones y feriados, dado el segmento objetivo (estudiantes) al que esta dirigido éste negocio.

Con esta estructura de costos variables, se alimentaron automáticamente los costos anuales en el flujo de caja respectivo. El detalle de costo y supuestos específicos se encuentra en los respectivos anexos del presente informe.

5.1.2 Proyección de Ventas

Se utilizó la misma estructura anterior, en las cuales se definió un precio de venta a público como un margen sobre costos variables, tomando como referencia los precios actuales ofrecidos en el Barrio República.

De esta forma y como se observa en los respectivos anexos, para cada servicio de cafetería y soporte estudiantil es posible encontrar en un mismo cuadro su costo variable, margen sobre costo y precio de venta a público.

5.1.3 Impuestos

Se considero un impuesto de 17% sobre la utilidad bruta, el cual si bien se paga al año siguiente, se considera el mismo año del ejercicio. Todos los flujos consideran valores netos tanto en ingresos como costos.

5.2 Estado de Resultados

En el siguiente cuadro se muestra el Estado de Resultado del negocio y en los anexos es posible encontrar el detalle mensual para los años 1 y 2.

Estado De Resultados - Café University Center

	Total Año1	Total Año2	Año3	Año4	Año5
<u>Ingreso Operacional</u>					
Cafetería	139,348,885	152,635,752	160,267,540	160,267,540	160,267,540
Soporte Estudiantil	36,703,372	40,795,947	42,835,745	42,835,745	42,835,745
Total Ingresos	176,052,257	193,431,700	203,103,285	203,103,285	203,103,285
<u>Costo Variable</u>					
Cafetería	87,259,526	95,578,262	100,357,175	100,357,175	100,357,175
Soporte Estudiantil	18,533,232	20,281,588	21,196,832	21,295,668	21,295,668
Total Costo Variable	-105,792,758	-115,859,851	-121,554,007	-121,652,843	-121,652,843
<u>Costo Fijo</u>					
Impresión Documentos	2,383,248	0	0	0	0
Mantenición	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000
Gastos Generales	9,660,000	9,660,000	9,660,000	9,660,000	9,660,000
Arriendo Local	14,400,000	14,400,000	14,400,000	14,400,000	14,400,000
Total Costo Fijo	-29,443,248	-27,060,000	-27,060,000	-27,060,000	-27,060,000
Margen de Contribución Operacionl	40,816,251	50,511,849	54,489,278	54,390,441	54,390,441
<u>Gasto Administración y Ventas</u>					
Personal	24,480,000	24,480,000	24,480,000	24,480,000	24,480,000
Marketing	2,500,000	2,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000
Total Gto Adm. Vtas.	-26,980,000	-26,980,000	-25,980,000	-25,980,000	-25,980,000
Resultado Operacional	13,836,251	23,531,849	28,509,278	28,410,441	28,410,441
<u>Venta Activo</u>					
Ingreso por Venta Activo	0	35,000	40,000	290,879	450,000
Ingreso por Venta Activo Reposición			35,000	35,000	75,000
Total Venta Activo	0	35,000	75,000	325,879	525,000
<u>Depreciación</u>					
Activos Originales	-2,380,137	-2,065,137	-1,885,137	-1,012,500	0
Activos de Reposición	0	-315,000	-495,000	-1,367,637	-2,380,137
Total Depreciación	-2,380,137	-2,380,137	-2,380,137	-2,380,137	-2,380,137
Resultado Antes de Impuestos	11,456,114	21,186,712	26,204,141	26,356,183	26,555,304
<u>Impuestos</u>	17%	-1,947,539	-3,601,741	-4,480,551	-4,514,402
Utilidad Neta (despues de Imp.)	9,508,575	17,584,971	21,749,437	21,875,632	22,040,903
Utilidad Neta acumulada (después de Imp.)	9,508,575	27,093,546	48,842,983	70,718,615	92,759,517

5.3 Proyección de Balance

Adjuntamos balance para los primeros 5 años de ejercicio del negocio.

Balance General - Café University Center

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<u>Activos</u>						
Caja	0	18,183,826	31,103,820	52,324,604	72,080,373	96,501,412
Activo Fijo	27,654,836	28,004,836	28,404,836	31,313,626	35,813,626	35,813,626
Depreciación Acumulada	0	-2,380,137	-4,760,274	-7,140,411	-9,520,548	-11,900,685
Total Activo	27,654,836	43,808,525	54,748,382	76,497,819	98,373,451	120,414,353
<u>Pasivos</u>						
Proveedores	0	0	0	0	0	0
Pasivo Corto Plazo	0	0	0	0	0	0
Pasivo Largo Plazo	0	0	0	0	0	0
Total Pasivos	0	0	0	0	0	0
<u>Patrimonio</u>						
Capital	27,654,836	34,299,950	27,654,836	27,654,836	27,654,836	27,654,836
Resultado acumulado		0	9,508,575	27,093,546	48,842,983	70,718,615
Resultado del año	0	9,508,575	17,584,971	21,749,437	21,875,632	22,040,903
Total Patrimonio	27,654,836	43,808,525	54,748,382	76,497,819	98,373,451	120,414,353
Total Pasivos + Patrimonio	27,654,836	43,808,525	54,748,382	76,497,819	98,373,451	120,414,353
Diferencia Activos -(Pasivos+Patrimonio)	0	0	0	0	0	0

5.4 Flujo de Caja

A continuación se muestra el flujo de caja del proyecto para los años 1 a 5. Adicionalmente en los anexos es posible revisar el detalle a nivel mensual para los años 1 y 2.

Flujo de Caja Libre - Café University Center

No considera Financiamiento con Deuda

	Año 0	Total Año1	Total Año2	Año 3	Año 4	Año 5
<u>Ingreso Operacional</u>						
Cafetería		139,348,885	152,635,752	160,267,540	160,267,540	160,267,540
Soporte Estudiantil		36,703,372	40,795,947	42,835,745	42,835,745	42,835,745
Total Ingresos		176,052,257	193,431,700	203,103,285	203,103,285	203,103,285
<u>Costo Variable</u>						
Cafetería		87,259,526	95,578,262	-100,357,175	-100,357,175	-100,357,175
Soporte Estudiantil		18,533,232	20,281,588	-21,196,832	-21,295,668	-21,295,668
Total Costo Variable		-105,792,758	-115,859,851	-121,554,007	-121,652,843	-121,652,843
Margen de Contribución		70,259,499	77,571,849	81,549,278	81,450,441	81,450,441
<u>Costo Fijo</u>						
Personal		24,480,000	24,480,000	-24,480,000	-24,480,000	-24,480,000
Impresión Documentos		2,383,248	0			
Mantenimiento		3,000,000	3,000,000	-3,000,000	-3,000,000	-3,000,000
Gastos Generales		9,660,000	9,660,000	-9,660,000	-9,660,000	-9,660,000
Arriendo Local		14,400,000	14,400,000	-14,400,000	-14,400,000	-14,400,000
Total Costo Fijo		-53,923,248	-51,540,000	-51,540,000	-51,540,000	-51,540,000
<u>Marketing</u>						
Total Marketing		-2,500,000	-2,500,000	-1,500,000	-1,500,000	-1,500,000
<u>Venta Activo</u>						
Ingreso por Venta Activo		0	35,000	40,000	290,879	450,000
Ingreso por Venta Activo Reposición		0	0	35,000	35,000	75,000
Total Venta Activo		0	35,000	75,000	325,879	525,000
<u>Depreciación</u>						
Activos Originales		2,380,137	2,065,137	-1,885,137	-1,012,500	0
Activos de Reposición		0	315,000	-495,000	-1,367,637	-2,380,137
Total Depreciación		-2,380,137	-2,380,137	-2,380,137	-2,380,137	-2,380,137
Resultado Antes de Impuestos		11,456,114	21,186,712	26,204,141	26,356,183	26,555,304
<u>Impuestos</u>						
17%		-1,947,539	-3,601,741	-4,454,704	-4,480,551	-4,514,402
Utilidad Neta (después de Imp.)		9,508,575	17,584,971	21,749,437	21,875,632	22,040,903
<u>Depreciación</u>						
Activos Originales		2,380,137	2,065,137	1,885,137	1,012,500	0
Activos de Reposición		0	315,000	495,000	1,367,637	2,380,137
Total Depreciación		2,380,137	2,380,137	2,380,137	2,380,137	2,380,137
<u>Inversión</u>						
Inicial	- 27,654,836					
Activos de Reposición		-350,000	-400,000	-2,908,790	-4,500,000	0
Total Inversión	- 27,654,836	-350,000	-400,000	-2,908,790	-4,500,000	0
Capital de Trabajo						
Inversión en Capital de Trabajo		6,645,114				
Flujo de Caja	- 27,654,836	18,183,826	19,565,108	21,220,784	19,755,769	24,421,040
Flujo de Caja Acumulado	- 27,654,836	-9,471,010	10,094,098	31,314,882	51,070,651	75,491,691

Nota : Gasto Puesta en Marcha considera mes anticipado de arriendo y gastos legales

Calculo Tasa de Descuento

Tasa Dcto	15.50%
VAN	\$ 34,199,273
TIR	65%

Nota : No considera Financiamiento con Deuda

RF (1)	3.33%
Rm (2)	10.71%
Premio (Rm-Rf)	7.38%
Beta (3)	1.650
Tasa Descuento	15.50%

(1) : En Base a BCU Banco Central a 10 años, 28/12/2004

(2) : Promedio Rentabilidad IGPA Período 1997-2004

(3) : En base a beta Starbucks e Industria Internet, Infraestructura países emergentes

Tasa de Descuento

Esta se calculó bajo la metodología de CAPM, utilizando como tasa libre de riesgo un BCU del BCCH a 10 años de 3.33%. La tasa de rentabilidad de mercado se estimo como la tasa promedio de las rentabilidades del IGPA entre enero de 1997 y diciembre de 2004, obteniéndose un Rm de 10.70%. Dado que a nivel nacional no se cuenta con estadísticas de betas asociados a éste tipo de negocios, se construyó una función de peso en base al porcentaje de venta de servicios de cafetería (71%) y de soporte estudiantil (29%) de University Center. Para cafetería se extrajo información de la cadena de café Starbucks transada en la bolsa norteamericana (beta 1.74) y para los servicios de soporte estudiantil se consideró el beta de la industria de Internet e Infraestructura Tecnológica en países emergentes publicada en la web www.damodaran.com (beta de 1.31), con lo que se obtiene un beta para el negocio de 1.649. Con ésta información la tasa de descuento para éste negocio es de 15.50%.

Free Cash Flow o Flujo de Caja Libre.

Con la información anterior se procedió a confeccionar el flujo de caja respectivo, el cual arroja un VAN = \$ \$ 34,199,273.- a una tasa del 15.50% y una TIR = 65%.

5.5 Usos y Fuentes

Usos y Fuentes - Café University Center

Flujo Efectivo (Usos y Fuentes)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<u>Dinero en efectivo inicial</u>	-	-	11,538,712	31,103,820	52,324,604	72,080,373
<u>Fuentes de efectivo</u>						
Utilidad neta	-	9,508,575	17,584,971	21,749,437	21,875,632	22,040,903
Más amortización/depreciación	-	2,380,137	2,380,137	2,380,137	2,380,137	2,380,137
<u>Más cargos en:</u>						
Cuentas por pagar	-	-	-	-	-	-
Deudas de Corto Plazo	-	-	-	-	-	-
Deudas de Largo Plazo	-	-	-	-	-	-
<u>Fuentes totales de efectivo</u>	-	11,888,712	19,965,108	24,129,574	24,255,769	24,421,040
<u>Usos de caja</u>						
<u>Menos cargos en:</u>						
Cuentas por cobrar netas	-	-	-	-	-	-
Activos fijos brutos	27,654,836	350,000	400,000	2,908,790	4,500,000	-
<u>Total usos</u>	27,654,836	350,000	400,000	2,908,790	4,500,000	-
Cambios en el flujo de caja	- 27,654,836	11,538,712	19,565,108	21,220,784	19,755,769	24,421,040
<u>Financiamiento</u>	27,654,836	-	-	-	-	-
<u>(inversiones de capital y puesta en marcha)</u>						
<u>Dinero en efectivo final</u>	-	11,538,712	31,103,820	52,324,604	72,080,373	96,501,412

5.6 Análisis de Sensibilidad

Este análisis considero dos tipos de sensibilizaciones :

- Variación en la cantidad de transacciones de Combo de Cafetería:

Variación Q	VAN	TIR
-5%	\$ 14,887,145	40%
-10%	-\$ 2,894,973	-----

- Variación en el precio de venta de los combos.

Variación Precio	VAN	TIR
-5%	\$ 15,981,286	40%
-10%	-\$ 2,552,554	-----

Se puede concluir que el negocio es extremadamente sensible a ambas variables, pero levemente más sensible al variaciones en el precio.

5.7 Análisis de Punto de Equilibrio

Dado la gran variedad de servicios ofrecidos, para efecto del cálculo de punto de equilibrio se consideró el valor promedio de costo y precio para los servicios de cafetería (79 % de la venta total).

Punto de Equilibrio

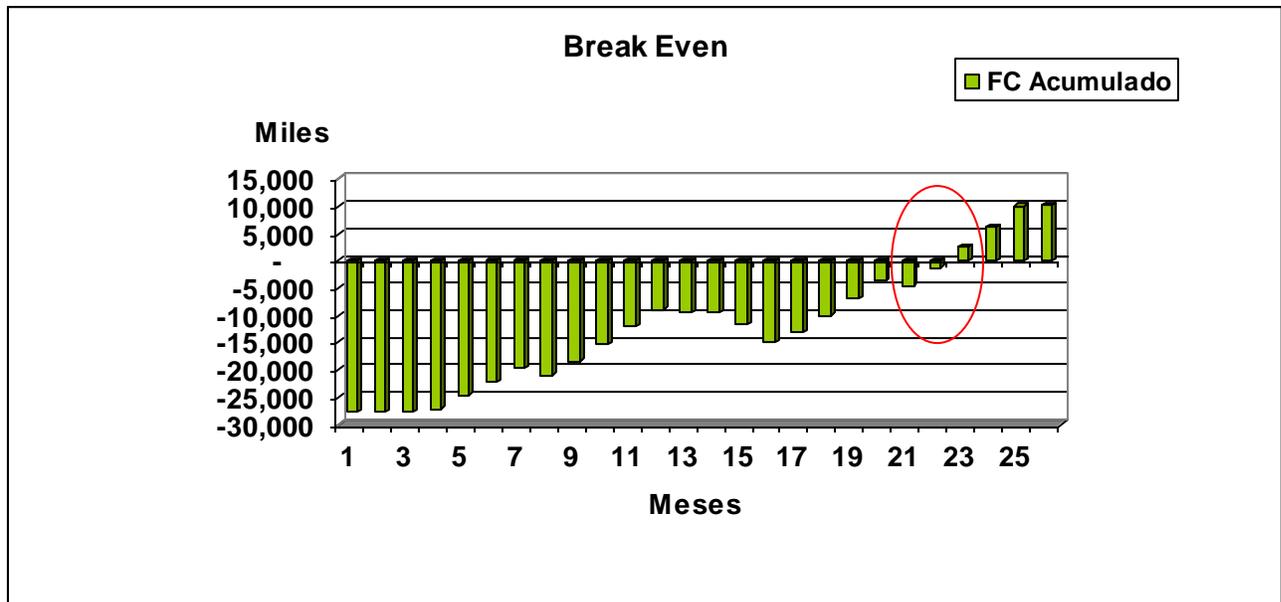
Costo Fijo Promedio Total Mensual	4,493,604
-----------------------------------	-----------

Servicio de Cafetería

Costo Variable Promedio por Combo	737
Precio Promedio por Combo	1,163

Punto Equilibrio Mensual (Transacciones)	10,548
---	---------------

El break even del proyecto se alcanza el mes 22, el cual se representa en el siguiente gráfico.



5.8 Análisis de Riesgo

A continuación se detallan algunos riesgos y medidas paliativas que se pueden tomar sobre los mismos.

Fuerte reacción de la competencia: Dado que nuestro segmento objetivo es de bajo ingreso disponible (C2, C3 y D), es extremadamente sensible al precio. Una fuerte reacción de la competencia con precios a la baja, tendrá un fuerte impacto en la demanda.

Medida: Se debe mantener visibilidad permanente de la satisfacción del cliente, vía pequeñas entrevistas o encuestas relacionadas con la oferta integral que se está dando, realizando correcciones sobre los precios de los servicios ofrecidos, que permitan mantener un grado de diferenciación adecuado.

Incremento del costo de los insumos: Sobre todo para el Servicio de Cafetería es tremendamente sensible a variaciones de precio de insumos (alimentos), dado que los insumos Servicios de Soporte Estudiantil quedan bastante acotados a los contratos de impresión (Lanier) y banda ancha.

Medida: No existen medidas eficientes, salvo la búsqueda de nuevos proveedores con una oferta precio v/s calidad interesante.

Riesgo de Copia: Dada las bajas barreras de entrada, existe una alta probabilidad de que el modelo sea copiado, tanto por locales existentes, como incluso al interior de las mismas sedes universitarias o institutos.

Medida: No existen medidas paliativas, salvo fortalecer el posicionamiento de la marca.

Crecimiento de Infraestructura Universitaria : Actualmente han desaparecido una serie de casas habitación y locales comerciales e incluso un convento, que han sido reemplazados por edificios universitarios o institutos profesionales y técnicos. Esto conlleva el riesgo de trasladar el local en algún momento.

Medida: Existen varias alternativas, que van desde negociar con la misma institución para ubicarse al interior de los campus o trasladarse a calles aledañas.

Incremento Soporte Estudiantil Universitario: Existe la posibilidad de que algunas Universidades e Institutos mejoren e inviertan en tecnología de soporte estudiantil y habiliten con mayores servicios sus actuales salas de estudio y trabajo.

Medida: Mantener un servicio y comodidad que logre diferenciar la oferta de University Center de la oferta de las Instituciones Educativas del barrio.

Instalación de un competidor con gran capital

Esto tiene relación con que las barreras de entrada son bastante bajas.

Medida: Ninguna.

6 Oferta a los Socios e Inversionistas

6.1 Motivaciones y Expectativas

Nos encontramos tremendamente interesados en desarrollar éste negocio, dado los sólidos y atractivos resultados que hemos obtenido. Nuestro Plan consiste en reducir nuestro nivel de endeudamiento individual durante el año 2005 e implementar este negocio durante el año 2006.

6.2 Tipo de Sociedad

El tipo de sociedad será anónima cerrada, dada las ventajas de liquidez y condiciones de salida de socios.

6.3 Temas Societarios

Dado los requerimientos de capital, los cuales ascienden a UF 1599, hemos decidido financiar el negocio con recursos propios en tres partes iguales:

Socio	Participación	Aporte UF	Nº Acciones
Marcos Bratti	33.33%	533	400
Rodrigo Lira	33.33%	533	400
Cristhian Mendoza	33.33%	533	400

El directorio estará conformado por los tres socios indicados anteriormente, uno de los cuales realizará las funciones de Gerente General.

Ninguno de los socios podrá retirarse antes de los tres primeros años del ejercicio. Por otro lado frente a la solicitud de venta de una fracción o de la totalidad de la participación de uno de los socios, la primera opción de compra será para los socios fundadores.

Los quórum para votaciones se definen en los dos tercios del total de participación de la sociedad.

6.4 Valor del Negocio

Valor de la Empresa

Para el cálculo del valor de la empresa, se procedió a proyectar los flujos del año 5 hasta el año 10 y luego calcular su valor presente y TIR, los cuales se muestran a continuación:

Flujos de Caja

Flujos

Año0	-27,654,836
Año1	18,183,826
Año2	19,565,108
Año3	21,220,784
Año4	19,755,769
Año5	24,421,040
Año6	24,421,040
Año7	24,421,040
Año8	24,421,040
Año9	24,421,040
Año10	24,421,040

Tasa Dcto	15.50%
VAN	\$ 68,264,973
TIR	71%

Dicha metodología se prefirió por ser más conservadora frente a considerar una perpetuidad de los flujos del año 5, considerando una tasa de crecimiento del 10%, dada las características y volatilidad del negocio.

Índice

1	Visión y Misión University Center	3
1.1	Visión	3
1.2	Misión.....	3
1.3	Oportunidad	3
1.4	Modelo de Negocio	3
1.5	Modelo de Ingresos.....	4
1.6	Descripción de la Compañía	4
1.7	Servicio	5
1.8	Equipo Ejecutivo	5
2	Investigación de Mercado	5
2.1	Análisis de Resultados de Encuesta de Mercado	5
2.2	Segmento Objetivo.....	7
2.3	Competidores.....	7
3	Marketing y Estrategia Competitiva.....	8
3.1	Marco General	8
3.2	Análisis y Estrategia Competitiva	9
3.2.1	Análisis de la Industria	9
3.2.2	Posicionamiento de la competencia y análisis de competencias distintivas	10
3.2.3	Análisis FODA.....	11
3.2.4	Estrategia Competitiva.....	12
3.3	Marketing Mix.....	12
3.3.1	Producto	12
3.3.2	Promoción.....	12
3.3.3	Plaza.....	13
3.3.4	Precio.....	13
4	Operaciones.....	13
4.1	Ventas.....	14
4.2	Producción	14
4.3	Cronograma de Actividades.....	14
4.4	Controles.....	14
5	Proyecciones Financieras	15
5.1	Proyección de Resultados	15
5.1.1	Proyección de Costos	15
5.1.2	Proyección de Ventas	16
5.1.3	Impuestos	16
5.2	Estado de Resultados	17
5.3	Proyección de Balance	18
5.4	Flujo de Caja.....	18
5.5	Usos y Fuentes	20
5.6	Análisis de Sensibilidad	21
5.7	Análisis de Punto de Equilibrio.....	21
5.8	Análisis de Riesgo.....	22
6	Oferta a los Socios e Inversoristas	23

6.1	Motivaciones y Expectativas	23
6.2	Tipo de Sociedad	23
6.3	Temas Societarios	23
6.4	Valor del Negocio.....	24

Anexo 1 : Encuesta de Mercado

Anexo 2 : Resultados Financieros

Anexo 3 : Pacto de Accionistas