



“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA CAFETERÍA MÓVIL”

**SEMINARIO PARA OPTAR AL TÍTULO DE
INGENIERO COMERCIAL, MENCIÓN ADMINISTRACIÓN.**

Participantes:

Francisca Gatica Carrasco.
Claudia Salas Soto.

Profesor Guía:

Gustavo Amtmann Darras.

Director de Escuela:

Oscar Landerretche Moreno.

Santiago, Enero 2013

ÍNDICE

1. RESUMEN EJECUTIVO	4
2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	7
2.2. MISIÓN/VISIÓN/ OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN	8
2.2.1 MISIÓN	8
2.2.2 VISIÓN	8
2.2.3 OBJETIVOS	8
2.1 PROTOTIPO DEL LOGOTIPO	9
3. ANÁLISIS DEL MERCADO	9
3.1 CONTEXTUALIZANDO EL MERCADO	9
3.2 OPORTUNIDAD DEL MERCADO	10
3.3 MERCADO POTENCIAL	12
3.3.1. MERCADO POTENCIAL DE EMPRESAS	12
3.3.2. MERCADO POTENCIAL DE PERSONAS NATURALES:	13
3.4 SEGMENTACIÓN DE MERCADO	13
3.4.1. TIENDAS DE RETAIL	14
3.4.2. STRIP CENTER	14
3.4.3. UNIVERSIDADES	15
3.4.4. CAFETERÍAS EN LA VÍA PÚBLICA	16
3.5 MERCADO OBJETIVOS	16
3.5.1 ANÁLISIS DEL MERCADO OBJETIVO	17
3.5.2 PERFIL CONSUMIDORES	24
3.5.3 CARACTERÍSTICAS DE LA OFERTA EN LAS UNIVERSIDADES	25
3.6 CUOTA DE MERCADO	27
4. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	28
4.1 ANÁLISIS PORTER	28
4.1.1 CONCLUSIÓN ANÁLISIS PORTER	31
4.1.2 MAPA CONCEPTUAL RESUMEN DE PORTER	32
4.2. ANÁLISIS PEST	33
4.2.1 CONCLUSIÓN ANÁLISIS PEST	36
4.2.2 MAPA CONCEPTUAL RESUMEN PEST	36

5. PLAN DE MARKETING	37
5.1. POSICIONAMIENTO	37
5.2. IMAGEN CORPORATIVA	37
5.3. MIX COMERCIAL	38
5.3.1 PRODUCTO	39
5.3.2 PRECIO	43
5.3.3 PLAZA	45
5.3.4 PROMOCIÓN	46
6. ANÁLISIS FINANCIERO	48
6.1 INVERSIÓN INICIAL	48
6.2. INGRESOS	49
6.3 COSTOS	50
6.4 PROYECCIONES FINANCIERAS	52
6.4.1 SUPUESTOS UTILIZADOS EN NUESTRA PROYECCIÓN	53
6.4.2 ANALISIS DE LO DATOS	53
6.5 EVALUACIÓN Y ANÁLISIS ECONÓMICO DEL PROYECTO	56
6.5.1 ANÁLISIS DE ESCENARIOS	57
7. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	58
7.1 RECURSOS Y HABILIDADES NECESARIAS	58
7.2. PROCESOS CENTRALES Y DE APOYO	59
7.2.1 FLUJOGRAMA DE VENTA	61
7.3. ORGANIGRAMA Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS	62
8. MODELO DE NEGOCIOS	62
8.1 ANÁLISIS DEL MODELO CANVAS	62
8.1.1 CUADRO RESUMEN MODELO DE CANVAS	66
9. ANEXOS	67
10. BIBLIOGRAFÍA	81

SEMINARIO DE TÍTULO: PLAN DE NEGOCIOS “CAFETERÍA MOVIL”

1. RESUMEN EJECUTIVO

El plan de negocios trata sobre una cafetería móvil, caracterizada por la innovación, rapidez de servicio y la venta de productos gourmet. El mercado objetivo está enfocado en vender nuestros servicios a las universidades de la capital, principalmente a los jóvenes estudiantes. El objetivo general es ofrecer un servicio rápido ya que conocemos las necesidades de tiempo de los estudiantes y de calidad, que a su vez tenga estilo y cercanía con los clientes.

Para nuestro proyecto se definió que la industria cafetera está conformada por todas aquellas empresas que enfocan su negocio en la venta de bebidas calientes, ofreciendo principalmente una amplia gama de preparaciones de cafés, los cuales normalmente se encuentran acompañados de una variedad de productos tanto dulces o salados, y en base a esta definición, actualmente se encuentran funcionando aproximadamente 712 cafeterías en el Gran Santiago, donde el 70% se encuentran ubicadas en las comunas de Providencia, Santiago, Las Condes y Vitacura, obteniendo un 23%, 21%, 18% y 7% respectivamente.

En términos de la industria y de la situación actual de Chile, nuestro país se encuentra muy estable política y económicamente, facilitando políticas orientadas al libre comercio y por ende, ampliando la oferta en productos de calidad provenientes del exterior, a su vez, el consumo de la clase media chilena va en aumento y se está consolidando, lo cual se reafirma con la tendencia al alza de las importaciones de café a Chile, donde del año 2005 al 2011 ha aumentado en 50.323 M US\$, lo cual corresponde a un 226% de aumento, donde las variaciones año a año desde el 2005 a dicha fecha fueron de un 17,9%, 29,88%, - 3,7%, 12,57%, 77,34% y 10,9%.

En nuestro informe se subdividió el mercado de las cafeterías según los distintos lugares donde las personas naturales consumen café recurrentemente, divididos en tiendas de Retail, Strip Center, Universidades y cafeterías en la vía pública, para luego, como “Combi Café” enfocarnos en el segmento universitario, donde determinamos nuestro mercado objetivo se encontrará conformado principalmente por universidades pertenecientes a las zonas de San Carlos de Apoquindo, Providencia y Centro/Bellavista; donde dentro de cada zona universitaria se escogieron 4 posibles facultades o universidades para participar en ellas, según el

nivel adquisitivo de sus estudiantes, seguido por la factibilidad, accesibilidad y alcance que posean.

En base a ello se calculo el valor total de nuestro mercado objetivo en base al número de estudiantes que consumen café en cada uno de los establecimiento educacionales que se pretenden tener participación se estimo que el valor de las ventas de un periodo anual académico de cada zona son \$582.884.882, \$231.940.256 y \$349.343.778 respectivamente, por lo tanto el valor total del mercado objetivo asciende a la suma de \$1.164.168.916, y considerando que inicialmente solo se pondrá en marcha nuestra “Combi Café” en solo una facultad, se prenda abarcar el 5% de nuestro mercado objetivo, correspondiendo a \$60.000.000 en ventas el primer año, lo cual significa obtener cerca de un 30% del total de las ventas que se realicen en el primer año del establecimiento en el que se participe.

Al estudiar el perfil de los estudiantes, se puede ratificar la idea de que los jóvenes universitarios consumen una gran cantidad de café, siendo el caso de los estudiantes de las universidades de San Carlos de Apoquindo como las universidades del centro las que consumen café más recurrentemente, donde el 51% y 41% consumen café 1 o más veces a la semana, tambien se determino la disposicion a pagar por zona la cual en promedio es de \$1.744, \$1.444 y \$1.606 y que en la zona de San Carlos de apoquindo prefieren de manera significativa el café de grano con respecto al café instantaneo, siendo preferido en un 77% versus un 22% respectivamente, aspectos que nos fueron muy utiles a la hora de crear el marketing mix.

Es por esto que para nuestro plan de marketing, la innovación y calidad en productos será el sello que tendrá la combi café, además de la buena calidad en servicio, rapidez y estilo juvenil para lograr mayor cercanía con los jóvenes universitarios. Se venderán productos bebestibles y comestibles asociados a las preferencias y estilo de vida de los jóvenes universitarios. Para ello, se facilitara la venta de los productos a través de cómodos combos para satisfacer las necesidades de desayunos, almuerzos y breaks de los estudiantes. Para llegar a éstos se utilizará fuertemente el uso de internet y redes sociales para promocionar y dar a conocer la empresa, además de contar con un ambiente ondero y personal joven y proactivo.

En términos del análisis financieros, se determino que para poner en marcha nuestro proyecto se requiere una inversión inicial de \$7.875.000, también se evaluaron diversión criterios para saber la rentabilidad de nuestro proyecto, la cual se realizó en base a una proyección del estado de resultados a 5 años, con una tasa de descuento de aproximadamente 15,43%, el resultado es un VAN de \$

13.952.794, por lo que si se utilizara este criterio se aceptaría la ejecución de nuestro proyecto, de este mismo modo se puede ver que posee una TIR del 31,1% lo cual al ser positivo también indica que el proyecto es aceptable, finalmente con respecto al tiempo de recuperación de la inversión (Pay Back) esta indica que es recuperada en 4 años aproximadamente.

También se determino que siempre y cuando los costos sean menor a un 42,72% de los ingresos por venta el VAN será positivo, por lo que este proyecto debe ser ejecutado solo en caso que los costos no excedan este porcentaje de las ventas.

Nuestro modelo de negocios tiene como propuesta de valor entregar un servicio diferente e innovador para los estudiantes, es decir, que este sea al aire libre entregando comodidad, un buen servicio al cliente y productos de calidad. Para ello, crearemos fuertes relaciones con los estudiantes principalmente a través del uso de redes sociales e internet. Se formaran alianzas estratégicas con los proveedores, y centros de alumnos de las universidades para formar parte de sus actividades diarias y tener un mejor poder de negociación. Como actividades claves es necesario tener promociones ya que conocemos el presupuesto que manejan los estudiantes, por otro lado necesitamos personal joven y proactivo para lograr una mejor cercanía con los jóvenes. Los ingresos vienen principalmente de la venta de combos y productos individuales en cada uno de los locales y los costos necesarios para que el negocio funcione suponen la instalación y preparación del vehículo, costos legales, arriendo del lugar, remuneraciones del personal y los insumos necesarios para la venta de los productos.

2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

La Combi Café es una empresa de Sociedad de Responsabilidad Limitada, conformada por las socias Francisca Javiera Gatica Carrasco y Claudia Carolina Salas Soto, quienes a su vez son las administradoras y creadoras de este proyecto. Ambas tienen una participación del 50% en la empresa, ya que cada una aportará la misma cantidad de capital para el funcionamiento del proyecto. La empresa tiene un giro comercial dedicada a la venta de alimentos y bebidas, especialmente a la oferta de cafés, comidas dulces y saladas al estilo gourmet.

La cafetería móvil opera a través de una furgoneta automóvil, la cual se encuentra restaurada y cuenta con todas las condiciones necesarias para el funcionamiento de una cafetería. Este automóvil tiene la particularidad de que puede trasladarse, haciendo que el servicio y los productos ofrecidos sean más innovadores para los clientes, además de diferenciarse de las tradicionales cafeterías que actualmente existen en Santiago.

Cada automóvil cuenta con dos trabajadores; uno encargado de la caja y tomar los pedidos y la otra persona encargada de manipular los alimentos y hacer la entrega de los pedidos a los clientes. Al mismo tiempo, ambas socias estarán a cargo de la administración de la empresa, es decir, realizarán las labores comerciales y operacionales, financieras, de recursos humanos y marketing. Por otro lado, también se contará con la ayuda de un contador y un supervisor de locales cuando la empresa crezca.

El principal nicho de mercado al cual se enfocará la Combi Café en un inicio, será el de las Universidades, principalmente las que se encuentran ubicadas en el sector centro (Santiago Centro, Bellavista y Providencia) y oriente de la capital (San Carlos de Apoquindo). Es por ello, que nuestro principal grupo objetivo serán los estudiantes universitarios de dichas casas de estudios y por el mismo motivo la oferta de productos y servicios estará destinada a satisfacer las necesidades y preferencias de los jóvenes pertenecientes a estos perfiles.

En un comienzo, solo se iniciaran las actividades de la empresa con un solo automóvil, sin embargo, al cabo de 5 años se esperan tener en funcionamiento 6 automóviles en diferentes universidades de la capital.

2.2. MISIÓN/VISIÓN/ OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

2.2.1 MISIÓN:

“Entregar el mejor servicio a nuestros clientes con una excelente calidad en productos y servicios, todo esto a través de un ambiente juvenil, que sea rápido, innovador, confiable y cercano, conservando las buenas prácticas laborales tanto con colaboradores como con proveedores”.

2.2.2 VISIÓN:

“Contar con 6 locales en 5 años y obtener una participación del 20% de las ventas en cada una de las universidades a través del constante mejoramiento de los productos y servicios entregados por la Combi Café”.

2.2.3 OBJETIVOS:

Objetivo General: Entregar a nuestros clientes un servicio innovador, rápido y con calidad en los productos, orientado siempre a cubrir las necesidades de nuestros consumidores.

Objetivos Específicos:

- Garantizar a nuestros clientes productos de calidad, frescos, buenos en sabor y presentación.
- Tener un servicio de atención que sea rápido, ya que conocemos las necesidades de tiempo que poseen los estudiantes.
- Entregar un buen servicio al cliente, con personal amable que atienda todas las inquietudes y necesidades de los usuarios.
- Cumplir con los estándares de higiene y limpieza en la entrega del servicio.
- Vender por lo menos un producto a cada cliente que consulte en nuestro local.
- Mejoramiento constante de nuestro servicio a través de sugerencias y feedbacks realizadas por los estudiantes
- Buen manejo de inventario para evitar pérdidas en productos y ganancias.
- Estar al tanto de las tendencias musicales y redes sociales para ofrecer un mejor ambiente juvenil y cercano con los clientes.

2.1 PROTOTIPO DEL LOGOTIPO



El prototipo del logotipo es un diseño arreglado y modificado por nosotros, en el cual se pretende resaltar las principales características de nuestra empresa, de modo que todo aquel que observe nuestro logotipo pueda identificar a que rubro pertenecemos, teniendo en el diseño una gran variedad de cafés, mostrando en su centro la característica principal; Ser una cafetería-Vehículo.

3. ANÁLISIS DEL MERCADO

3.1 CONTEXTUALIZANDO EL MERCADO

Hemos centrado nuestro análisis e investigación en la industria de las cafeterías pertenecientes al “Gran Santiago”, donde se consideró dentro de esta industria a todas aquellas empresas que enfocan su negocio en la venta de bebidas calientes, ofreciendo principalmente una amplia gama de preparaciones de cafés, los cuales normalmente se encuentran acompañados de una variedad de productos tanto dulces o salados, tales como pasteles, Sándwich, jugos, etc.

En base a dicha definición, hemos determinado que actualmente se encuentran funcionando de manera regular y legal aproximadamente 712 cafeterías dentro del “Gran Santiago”, donde el 70% se encuentran ubicadas en las comunas de Providencia, Santiago, Las condes y Vitacura, obteniendo un 23%, 21%, 18% y 7% respectivamente (**Ver Anexo A, “Cafeterías por comunas”**), las cuales han aumentado considerablemente tanto en número, como en el tamaño de los locales. De este mismo modo, se puede apreciar un aumento per cápita de consumo de café, donde ya se está llegando casi a 200 tazas per cápita al año, cifra que en 2010 fue de 180 tazas, según un estudio realizado por Euromonitor.



Según el analista de investigación de Euromonitor International, Alfonso de Los Reyes, la clase media chilena va en aumento y se está consolidando y abriendo su paladar al consumo de nuevos y mejores productos, entre ellos los cafés de grano y gourmet, considerando que tienen mucho espacio aún para crecer en el mercado, a su vez indicó que el segmento que más ha crecido es el de cafés gourmet, lo que está asociado a “la enorme publicidad por la entrada de las máquinas de café domésticas, como Nespresso y Dolce gusto”, cuya venta se ha multiplicado tres veces en los últimos cinco años.

Otra evidencia importante con respecto a la industria de las cafeterías y café en sí es la clara tendencia al alza de las importaciones de café a Chile, donde del año 2005 al 2011 ha aumentado en 50.323 M US\$, lo cual corresponde a un 226% de aumento, donde las variaciones año a año desde el 2005 a dicha fecha fueron de un 17,9%, 29,88%, - 3,7%, 12,57%, 77,34% y 10,9%, (**Ver Anexo B: “importaciones de café”**).

3.2 OPORTUNIDAD DEL MERCADO

El café en Chile se ha potenciado cada vez más, donde de a poco se ha ido instaurando una cultura cafetera en el país, es decir, los consumidores de café lentamente han ido aprendiendo y escogiendo de mejor manera el café dentro de las diversas variedades que existen actualmente. Este fenómeno conlleva a su vez que la demanda del café fuera del hogar se encuentre en un notorio aumento (aspecto que se ha reflejado en el crecimiento del mercado de las cafeterías Premium y gourmet, y el de las máquinas dispensadoras de café las cuales se han posicionado fuertemente en las empresas y locales de Santiago).

Otro aspecto que sugerimos relevante para nuestro análisis es una investigación realizada por “Twistos”, donde Sol Flores, Brand Manager de Twistos afirma que gran parte de los santiaguinos se sienten estresados por causa de su trabajo, considerando que tiene poco tiempo libre, no obstante, las empresas han ido reconociendo el impacto positivo de las pausas, otorgándoles más espacio a estas, y es por lo mismo que cada vez hay más empresas que lanzan y promocionan diversos productos para consumir durante sus momentos de pausa en el trabajo, ya que consideran que estos ayudan a recuperar energía y dan un tiempo para mejorar la comunicación, trabajo en equipo y creatividad, de modo que consideramos esta tendencia es beneficiosa la industria de las cafeterías, donde actualmente existe un espacio para instaurarse en el mercado de la venta a empresas.

Otra oportunidad se detecto en base a una encuesta realizada por nosotros a 83 jóvenes Universitarios, principalmente pertenecientes a las facultades de la zona Oriente de Santiago, en la cual solo un 25% considera que se encuentra conforme con la cafetería que posee y un 75% considera que hacen falta más cafeterías o lugares que impartan café, ya sea para aumentar la variedad, mejorar la calidad de los productos o para mejorar el servicio en sí (disminuir el tiempo de espera en las filas o que haya más espacio y mesas disponibles), a su vez, un 64% de los encuestados contesto que el casino y cafetería son el mismo lugar dentro de la facultad, por lo tanto se debe utilizar la misma fila para comprar tanto los productos de la cafetería como también los snacks, confites, refrescos, etc; relacionado con esto, y mediante un análisis de focus - groups sobre decisión de compra realizado por nosotros, hemos determinado que uno de los aspectos que consideran más negativos a la hora de comprar un producto o servicio son las largas filas de espera, siendo incluso un factor decisivo a la hora de comprar o no un producto de conveniencia (Categoría del café), por lo tanto, considerando los aspectos mencionados anteriormente, creemos que es importante cubrir dichas demandas, ofreciendo un café de categoría gourmet o Premium “al paso” en puntos de venta tanto funcionales(dentro de empresas, universidades, etc.) como de recreación (parques y eventos), ofreciendo un servicio de calidad y rápido.

A modo general, y ligados a los temas mencionados anteriormente, consideramos dos aspectos que pueden influir de manera directa el mercado del consumo de un café al paso, estos son el aumento de la vida al aire libre y el poco tiempo que los chilenos utilizan en desayunar y comer.

1. Con respecto al primer punto, actualmente se han creado diversas campañas para fomentar la vida al aire libre, incluso campañas ligadas al gobierno tales como “elige vivir sano” y “elige vivir tu parque” donde se han creado y modernizado más de 15 parques urbanos en la capital, a su vez diversas organizaciones se han preocupado de generar más actividades en dichos parques donde se han realizado conciertos, exposiciones y ferias libres, las cuales se encuentran auspiciadas por un gran grupo de empresas de todos los rubros, los cuales licitan diversas patentes para poder vender el día de los eventos para que las personas puedan tener un día agradable consumiendo algún producto a su gusto.

2. No es extraño oír o leer artículos donde se menciona y relata que los chilenos que se encuentran en época universitaria o con una vida laboral consideran que poseen menos tiempo, pero consideramos pertinente ligarlo al tema de la comida; Un estudio realizado por el centro de estudios de opinión ciudadana de la universidad de Talca acerca de los hábitos alimenticios de los chilenos indicó que el tiempo destinado a desayunar es alarmantemente corto,

donde el 36% destina entre 1 y 10 minutos y el 43% entre 11 y 20 minutos, a su vez indicó que el tiempo destinado al almuerzo es mayoritariamente entre 11 y 30 minutos, siendo un factor importante para determinar qué tipo de productos o negocios pueden satisfacer a aquellos consumidores que quieren consumir un buen producto pero posee poco tiempo, aspecto que podemos reafirmar con la fuerte tendencias al alza de locales de comida al paso y máquinas dispensadoras de alimento.

3.3 MERCADO POTENCIAL

Dadas las oportunidades del mercado de las cafeterías que hemos visto anteriormente, se ha dividido el mercado en base a 2 grandes tipos de consumidores: Las empresas de distintos índole y las personas naturales.

Cabe mencionar que para ambos casos nos centraremos en las comunas de Santiago, Providencia, Las Condes y Vitacura, zonas donde se encuentra el 70% de las cafeterías actualmente.

3.3.1. MERCADO POTENCIAL DE EMPRESAS:

Se encuentra conformado por todas aquellas empresas pertenecientes a las comunas mencionadas anteriormente que deseen prestaciones de servicios de cafetería Premium “al paso” para diversas actividades de recreación, tales como actividades deportivas, fin de año, etc. o de modo habitual para sus empleados; Estas empresas deben tener el poder adquisitivo para arrendar el servicio de modo “delivery”, es decir, nuestro mercado potencial se basa en la posibilidad de abarcar aquellos eventos realizados por las grandes empresas de modo que puedan comprar los productos al por mayor.

Según un estudio realizado por la cámara de comercio de Santiago en conjunto con el Ministerio de Economía se determinó que dentro de cada una de estas cuatro comunas hay más de 4.200 empresas, incluyendo desde micro empresa hasta las grandes empresas, pero debido a que nos importa calcular el número de las grandes empresas por comuna, hemos buscado un ponderador para poder estimar dicha cantidad, es por esto, y en base a los datos entregados por el servicio de impuestos internos, estimamos que el porcentaje de grandes empresas a nivel del “Gran Santiago” el cual nos dio 0,0718%, número el cual utilizaremos a nivel general para todas las comunas, de este modo, nuestro mercado potencial de esta categoría son 300 empresas en cada comuna (Santiago, Providencia, Las

condes y Vitacura), siendo un total de 1200¹ empresas las pertenecientes a nuestro mercado potencial de las empresas.

3.3.2. MERCADO POTENCIAL DE PERSONAS NATURALES:

Se encuentra conformado por todas aquellas personas pertenecientes a las comunas de Santiago, Providencia, Las condes y Vitacura que deseen prestaciones de servicios de cafetería Premium “al paso”, ya sea a través de locales dentro de universidades o en locales en la vía pública, no obstante, y debido a la calidad del café en el cual nos enfocaremos, hemos decidido centrar los esfuerzos en abarcar la población perteneciente a los niveles socioeconómicos² ABC1 y C2 de dichas comunas, siendo el 40,4%, 74,2%, 79,3% y 87,1% de Santiago, Providencia, Las condes y Vitacura respectivamente.

Según un estudio realizado por Novomerc Chile, el número de habitantes³ pertenecientes a las comunas mencionadas anteriormente son 227.364, 104.866, 239.234 y 89.363 respectivamente, por lo cual calcularemos el mercado potencial como la suma ponderada de las 4 comunas con respecto al porcentaje del nivel socioeconómico que buscamos en cada una, llegando a un total correspondiente a 437.213 personas en total, se debe considerar un margen de error dado por la población flotante en las comunas, relacionadas a estudios o trabajo, que incluso llega a duplicar la población de estas comunas.

Basados en los dos grupos mencionados anteriormente e indagando en la posibilidad y costos asociados que conllevaría abarcar cada mercado, hemos decidido centrarnos inicialmente en el grupo de personas naturales, por lo cual a lo largo del informe y en los siguientes estudios nos enfocaremos en este mercado, no obstante consideramos que una vez que la empresa y nuestro negocio se haya consolidado y posea una flota considerable, el mercado de las empresas pueda ser una opción realista y rentable.

3.4 SEGMENTACIÓN DE MERCADO

Se segmentará el mercado de las cafeterías según los distintos lugares donde las personas naturales consumen café recurrentemente, divididos en tiendas de Retail, Strip Center, Universidades y cafeterías en la vía pública.

¹ Calculo mercado potencial de empresas: $(4.200 \times 0,0718) \times 4 = 1.200$ empresas.

² ABC1 y C2 por comuna. Informe mapa socioeconómico de Chile. Sitio web Adimark.

³ Habitantes por comuna. Sitio web Novomerc.

3.4.1. TIENDAS DE RETAIL:



Dentro de Santiago hay 20 centros comerciales (“malls”), los cuales debido a su tamaño y estilo de negocios se caracteriza por poseer un gran número de locales en los cuales se ofrece una amplia variedad de productos los cuales incluyen tiendas de comidas y bebidas calientes de diversas categorías; la mayoría de estos establecimientos posee un patio de comida, diversos entretenimientos y cine, motivando a que las personas no solo acudan a comprar sino mas bien sea un momento de distención.

En base a una noticia publicada por el mal plaza, se determinó que el perfil⁴ de personas que van a los centros comerciales son en un 60% personas entre 31 y 39 años, el 34% mayores de 40 años y el 6% personas menores de 22 años, siendo un 57% mujer y un 43% hombre. A su vez, se determino que el 26% va a estos establecimientos a hacer compras, mientras que el 23% lo hace generalmente para comer y tomar café, es por esta razón que se realizó una observación a 5 centros comerciales de la zona centro/oriente de Santiago, para observar que tipo de cafeterías se encuentran en estos establecimientos, donde las marcas que se encuentran normalmente son las pertenecientes a las grandes empresas tales como Starbucks, Mokka, etc, donde las marcas y cantidad de cafeterías depende principalmente la envergadura del centro comercial y su locación, de modo que los centros comerciales más grandes de Santiago llegan a tener entre 8 y 10 cafeterías, más de 40 restaurants y locales de comida rápida.

3.4.2. STRIP CENTER:



Si bien en Chile los Strips center inicialmente se instalaron principalmente en regiones para fomentar el desarrollos urbanos, renovación de barrios históricos y la expansión hacia la periferia, actualmente posee un 50% de la oferta en Santiago, a modo de Según mapcity hay 83 Strip center distribuidos en toda la región.

⁴ El perfil de quienes van a los centros comerciales. Sitio web Mall Plaza.

Los Strip center se caracterizan por ser esquinas “full servicio”, es decir, un centro comercial a tamaño escala, donde se incluyen farmacias, minimarket, gimnasios, peluquerías, zapaterías, sushi bar, cafeterías, etc. Creado como una alternativa real de evitar tomar el auto para comprar en un hipermercado o en un mall.

Generalmente las cafeterías que ubicadas dentro del Strip center son cafeterías consolidadas, siendo empresas de renombres, principalmente Starbucks, por lo tanto, y en base a la definición previamente mencionada de los Strip center es que consideramos que el perfil de personas que acude a dichos locales son personas que además de poseer un gusto por las buenas cafeterías, priorizan de la comodidad, cercanía y accesibilidad que poseen estos locales, de modo de evitar tener que recorrer trayectos largos para acudir a los centros comerciales o a locales principales de las cafeterías.

3.4.3. UNIVERSIDADES:



En Chile actualmente hay 50 universidades acreditadas y 5 no acreditadas, las cuales a su vez contemplan diversos campus o facultades repartidas por todo el Gran Santiago; Dentro de la comuna de Santiago Centro hay 42 universidades o facultades, en Providencia hay 17, las Condes hay 13, Vitacura 3.

Todas las universidades cuentan con un casino o lugar para que sus alumnos puedan almorzar y generalmente cuentan con uno o más lugares para poder comprar algún Snacks, Sándwich o golosinas, donde la cantidad y tamaño de estos dependen tanto de la infraestructura como el poder adquisitivo que posean dichas universidades.

Generalmente las universidades no poseen una cafetería propiamente tal, sino que son los propios casinos los que imparten los servicios de cafetería, vendiendo a través de maquinas cafeteras de renombre como Nescafé; Son pocas las universidades que poseen cafeterías separadas del casino dentro de su establecimiento, siendo especialmente las pertenecientes a la zona oriente las que en su mayoría poseen cafeterías propiamente tal, con marcas tales como “Coffe time” o “Starbucks.”

El perfil de personas que acude a dichos establecimientos y locales son estudiantes o personal docente que en sus horarios libres, almuerzos o recreos

acuden a comprar, por lo tanto precisan de cercanía y rapidez a la hora de realizar sus compras.

3.4.4. CAFETERÍAS EN LA VÍA PÚBLICA:



Tal como se indicó anteriormente, en Santiago existen 712 cafeterías las cuales en su mayoría se concentran en las zonas de Santiago Centro, Providencia, las Condes y Vitacura, (**revisar anexo A: “Cafeterías por comuna”**). Estas pueden encontrarse ubicadas dentro de diversos establecimientos (educacionales y

comerciales como se menciono anteriormente), o poseen sus locales directamente en la vía pública; la mayoría de las cafeterías pertenecen a esta segunda opción debido al alto costo asociado a permanecer dentro de un establecimiento, es por esta razón que tanto las cafeterías medianas o de nicho ofrecen mayoritariamente sus productos de este modo. Dentro de este segmento el perfil de consumidores es difícil de calificar debido a que el mercado de las cafeterías de nicho es muy amplio y variado dado a la cantidad de cafeterías que existen, donde algunas priorizan la calidad, otros la comodidad y otras el precio.

3.5 MERCADO OBJETIVO

Nuestro mercado objetivo se encuentra conformado por el segmento de las universidades, principalmente las pertenecientes a las zonas de San Carlos de Apoquindo, Providencia y Centro/Bellavista debido a que tal como se indicó anteriormente, el 70% del mercado se encuentra en estas comunas, a su vez por el nivel adquisitivo que poseen los estudiantes de estos establecimientos, seguido por la factibilidad, accesibilidad y alcance que posee el mercado de las cafeterías en los establecimientos educacionales.



Es por esta razón que a continuación identificaremos los distintos grupos de clientes, para así posteriormente poder generarles un marketing mix adecuado a cada zona universitaria.

3.5.1 ANÁLISIS DEL MERCADO OBJETIVO:

A modo de poder entender de mejor manera nuestro mercado objetivo es se ha realizado un estudio en base a 270 encuestas realizadas a jóvenes universitarios dentro de sus establecimientos educacionales, donde se pretende conocer las características de los diversos tipos consumidores que este mercado enfrenta.

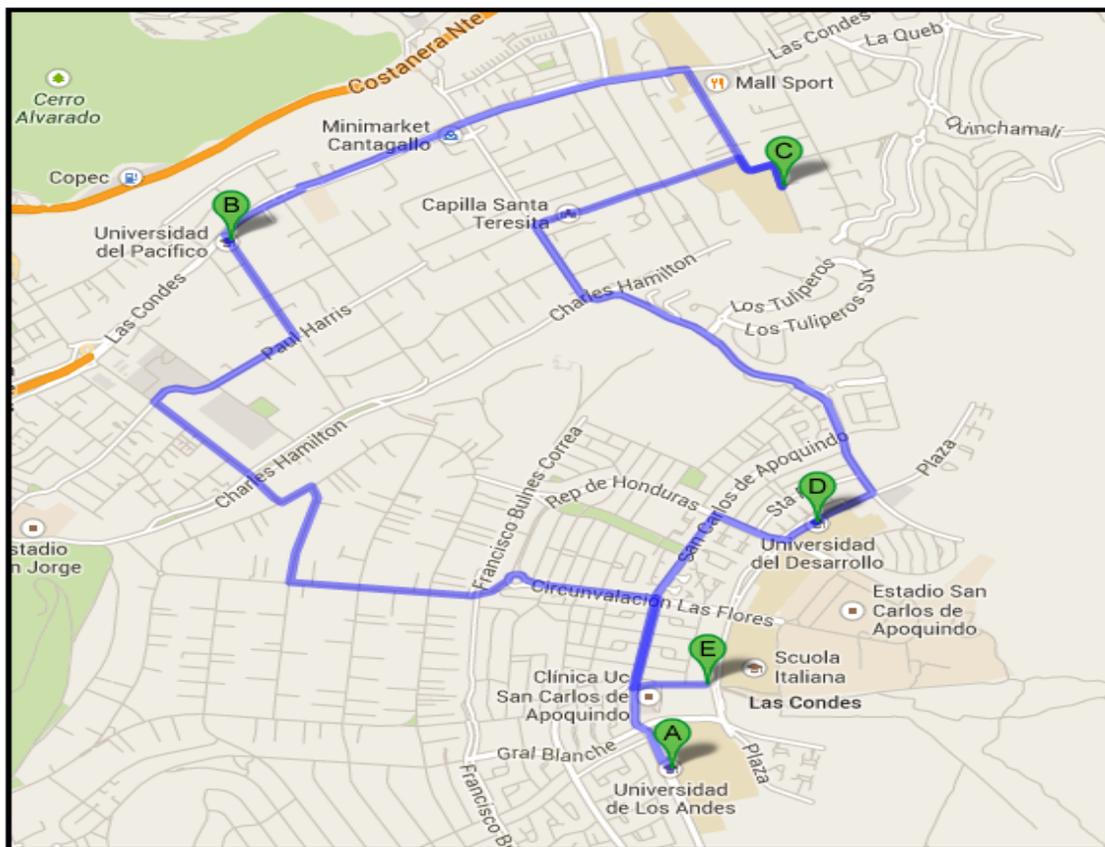
METODOLOGÍA:

Se subdividió el perfil de los consumidores según la locación de su universidad, siendo divididas en universidades de la zona centro/bellavista, providencia y de San Carlos de Apoquindo, en las cuales se realizó la misma encuesta en cada grupo, realizando 90 encuestas en cada uno de ellos.

LAS UNIVERSIDADES O FACULTADES DE CADA ZONA ESCOGIDAS SON:

- **San Carlos de Apoquindo:**

Zona de las Universidades de San Carlos de Apoquindo

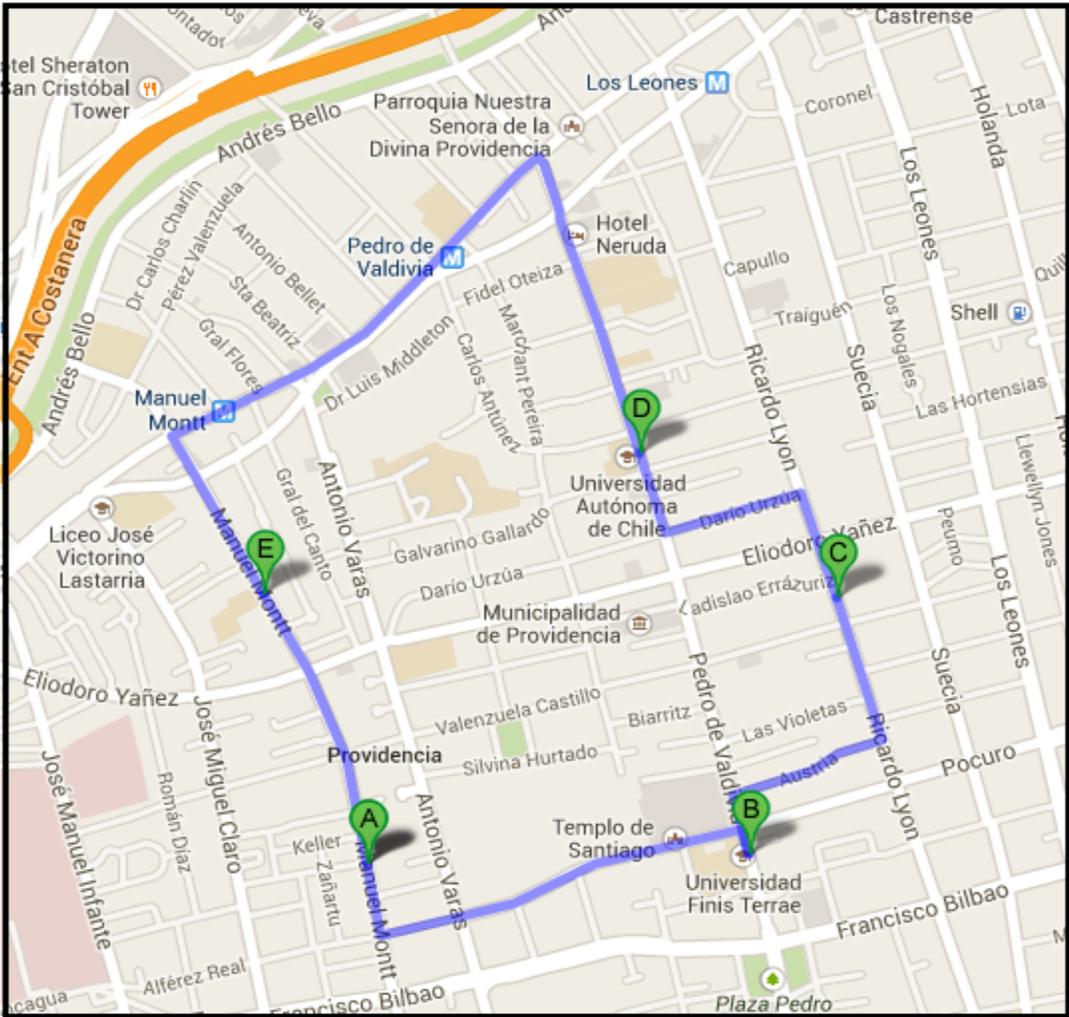


A	Universidad de Los Andes	D	Universidad del Desarrollo
B	Universidad del Pacífico	E	Duoc UC-Sede San Carlos de Apoquindo
C	Universidad Andrés Bello		

Dentro de la zona de San Carlos de Apoquindo, se escogieron 4 posibles facultades o universidades para participar en ellas, las cuales son las pertenecientes a las Universidad de los Andes, Universidad del desarrollo, DUOC UC, Universidad Andrés Bello y universidad del Pacifico.

- **Providencia:**

Zona de las Universidades de Providencia

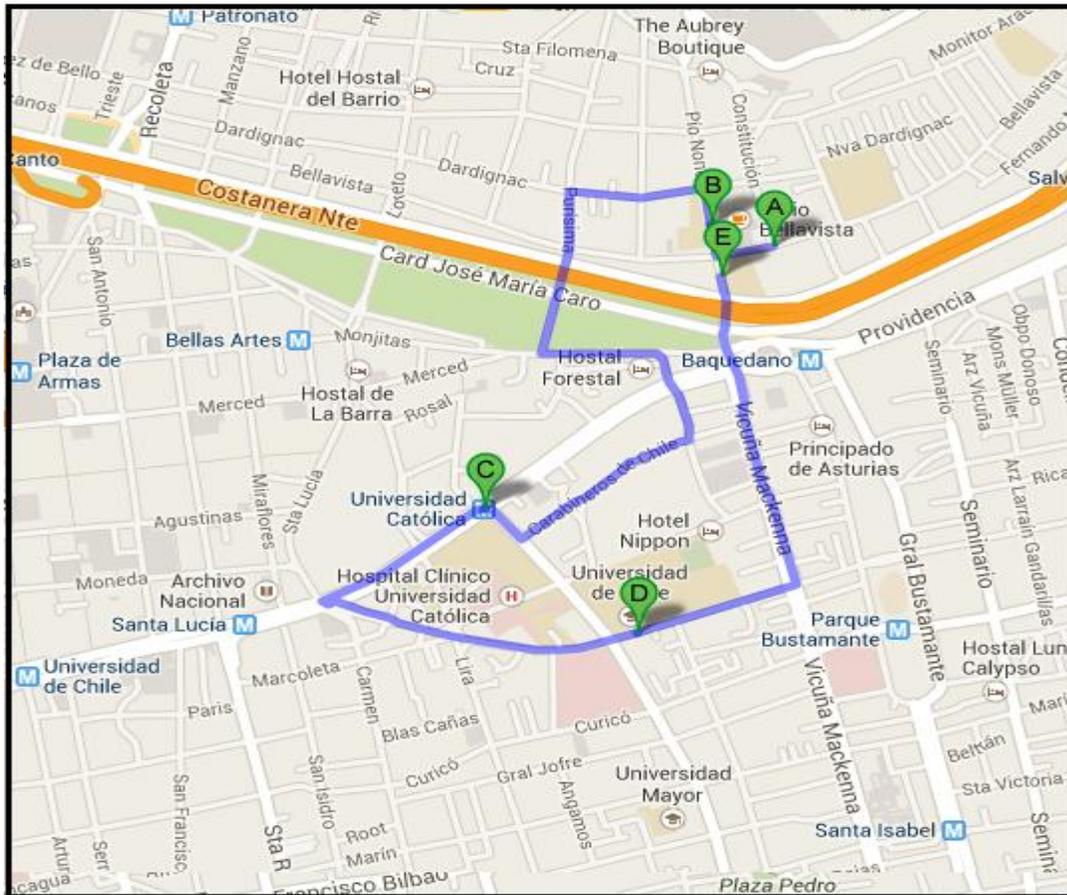


- | | |
|---------------------------------------|----------------------------------------|
| A Universidad de las Américas | D Universidad Autónoma de Chile |
| B Universidad Finis Terrae | E Universidad Mayor |
| C Universidad Gabriela Mistral | |

Dentro de la zona de Providencia, se escogieron 4 posibles facultades o universidades para participar en ellas, las cuales son las pertenecientes a las Universidad Finis Terrae, Universidad Mayor, Universidad Gabriela Mistral y Universidad de las Américas.

- **Santiago Centro/Bellavista:**

Zona de las Universidades de Santiago Centro /Bellavista.

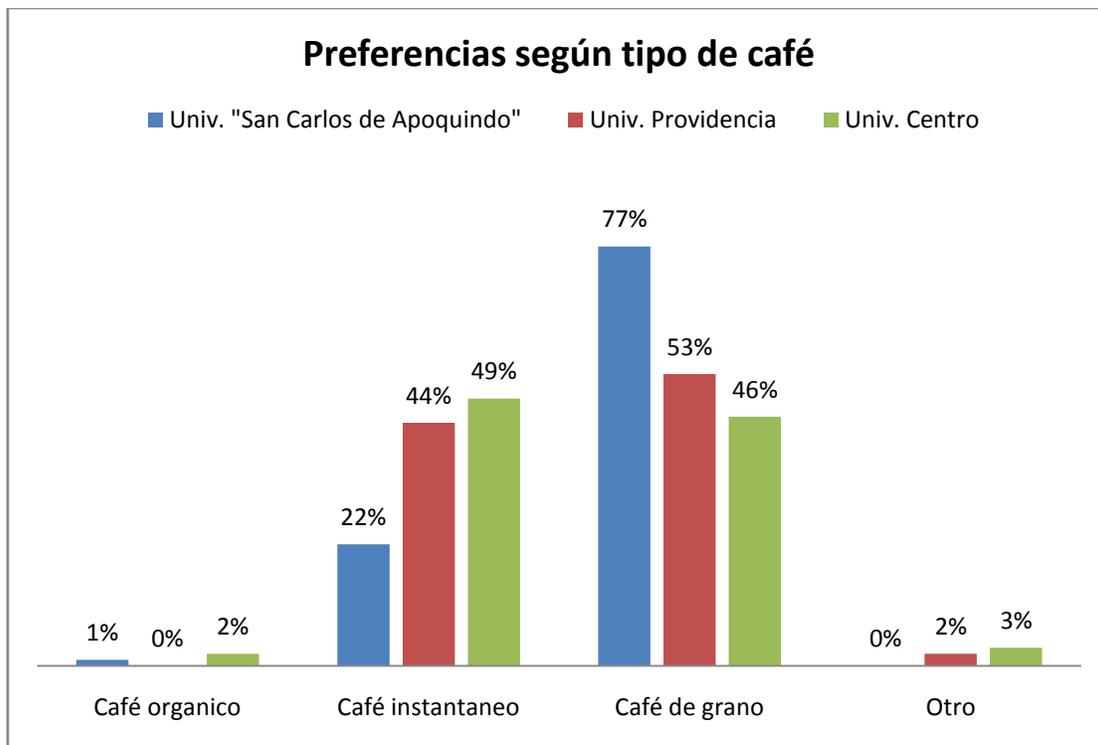


- | | |
|--------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| A AIEP - Bellavista, Santiago | D Facultad de Economía y Negocios - U de Chile |
| B Universidad San Sebastián | E Facultad de Derecho - U de Chile |
| C Universidad Católica | |

Dentro de la zona de Santiago Centro/Bellavista, las 4 posibles facultades escogidas son las pertenecientes U. Católica, Universidad de Chile – Facultad de economía y negocios, Universidad de Chile - Derecho y Universidad San Sebastián.

Resultados obtenidos para la elaboración de los diversos perfiles⁵

Características en base a las preferencias según el tipo de café:

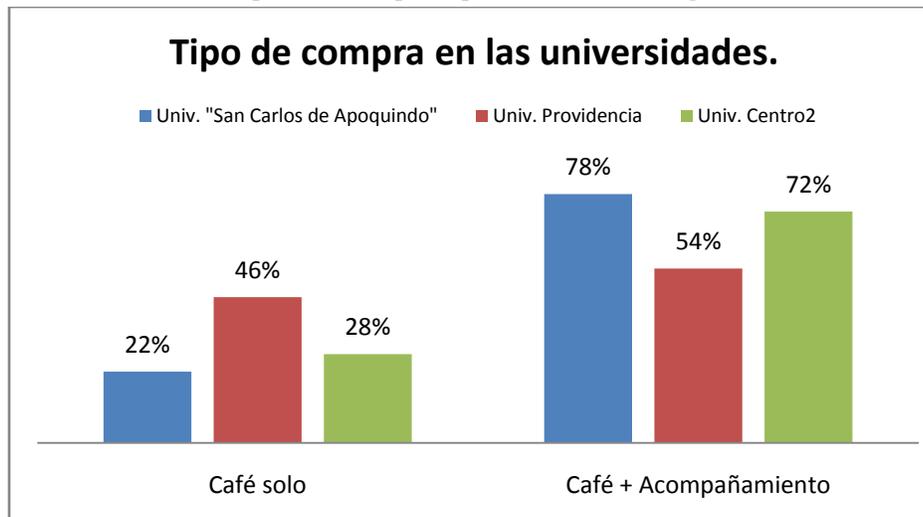


Los estudiantes de las universidades pertenecientes a San Carlos de apoquindo prefieren de manera significativa el café de grano con respecto al café instantaneo, siendo preferido en un 77% versus un 22% respectivamente.

Los estudiantes pertenecientes a las universidades de las zonas centro y providencia gustan tanto del café instantaneo como café de grano casi en igual proporcion, no obstante, para el caso de las universidades de providencia más personas prefirieron el café en grano y en el caso de las universidades del centro el café instantaneo.

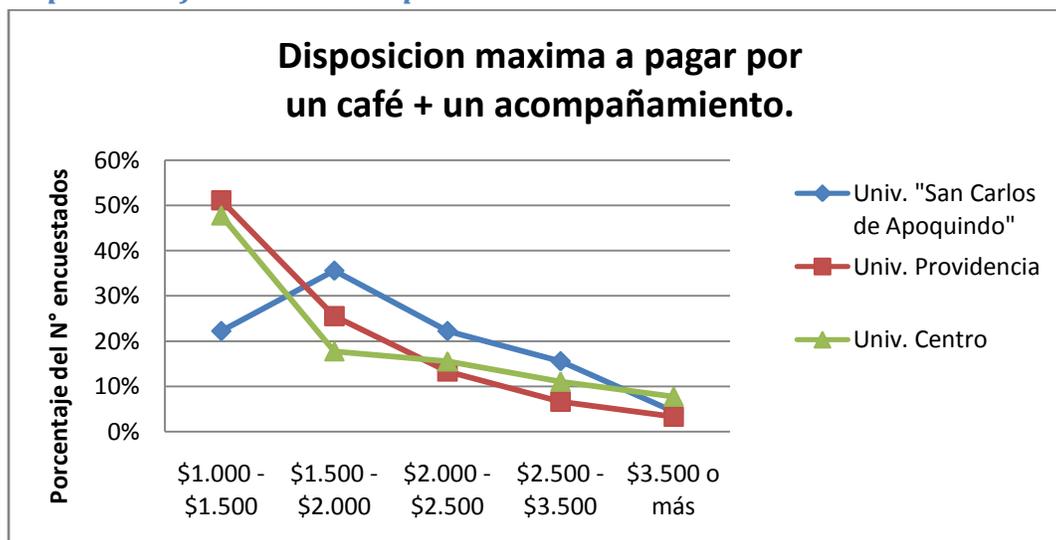
⁵ Los gráficos pertenecientes al ítem 3.5.1 expuestos a continuación fueron realizados por nosotros en base a los resultados de las 270 encuestas.

1. Características del tipo de compra que se realiza según zona:



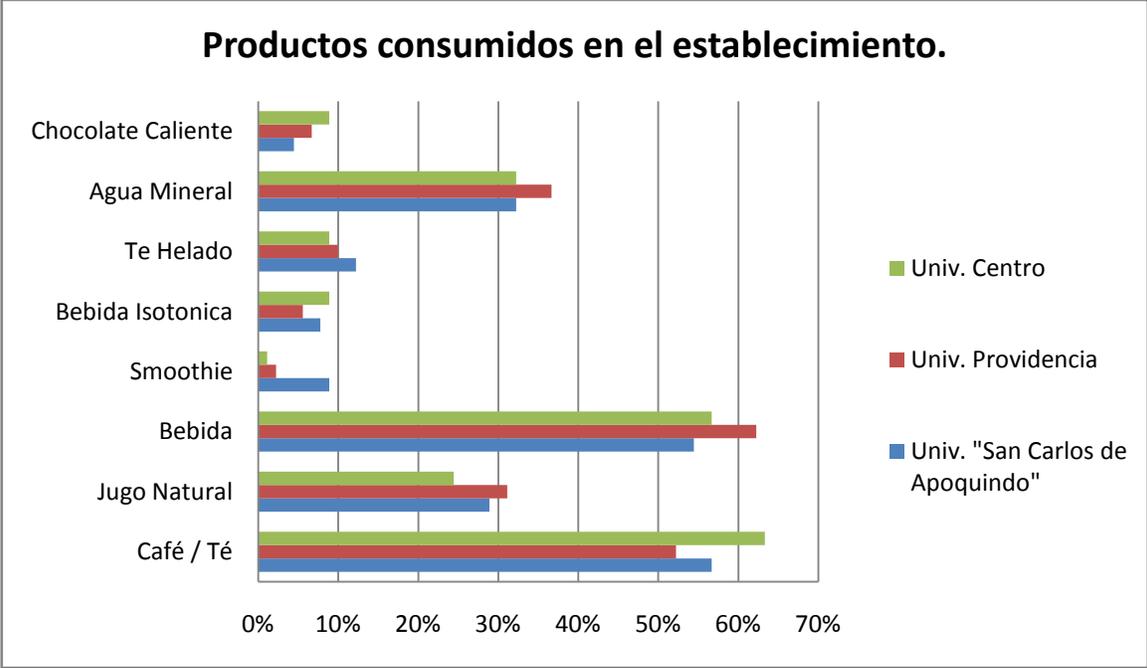
En base al gráfico expuesto anteriormente, se puede observar que el número de estudiantes que no solo compra café, sino que gusta de comprarlo junto a un acompañamiento son mayoría en todas las universidades, pese a ello, el nivel de alumnos varía según zona, donde estudiantes de las universidades de San Carlos de Apoquindo son los que más compran ambos productos juntos, seguidos muy de cerca por los estudiantes del centro, no así los pertenecientes a las universidades de Providencia, donde hay casi tantos alumnos que compran un café con acompañamiento como aquellos que compran un café solo.

2. Características de los estudiantes en base a su máxima disposición a pagar por un café más un acompañamiento:



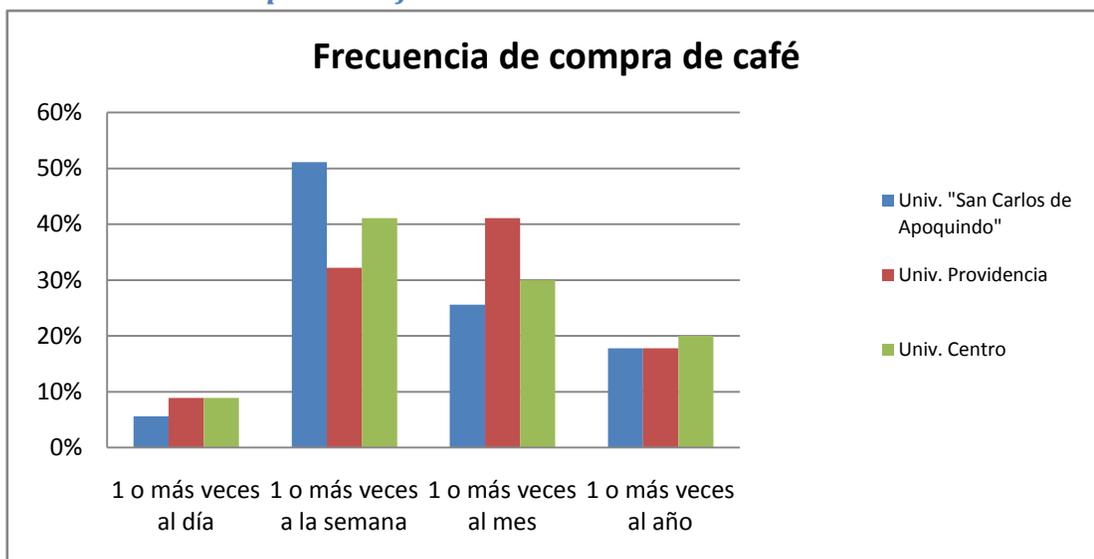
En base al estudio realizado se determino que los estudiantes de las universidades del centro y providencia poseen una baja disposición a pagar, donde tal como se indica que el grafico, el 50% de los estudiantes de ambas zonas indicaron que su máxima disposición a pagar es entre \$1.000 y \$1.500, con una curva descendiente a medida que aumenta el monto del dinero a gastar, a diferencia de estas, los estudiantes de las universidades de San Carlos de Apoquindo posee una mayor disposición a pagar, donde solo un 21% indicó como máxima disposición a pagar la primera opción y un 36% indicó que es entre \$1.500 y \$2.000, a su vez, en el grafico se puede apreciar que en los rangos desde \$1.500 hasta \$3.500 se encuentra sobre las curvas de las otras universidades.

3. Producto/s consumidos por los estudiantes dentro del establecimiento:



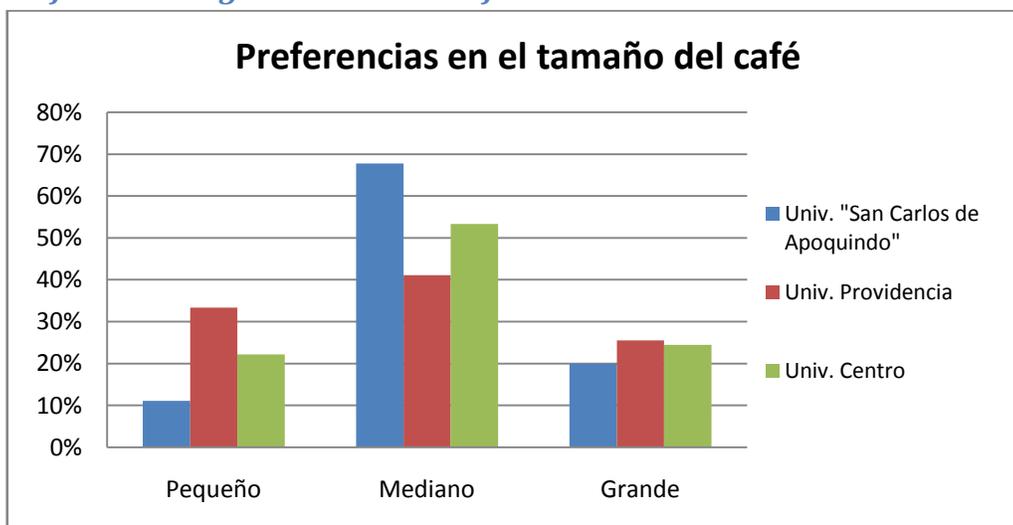
A través del grafico podemos ver que el tipo de producto que consumen los estudiantes de las diversas universidades son similares, donde el Café/Té, las bebidas, agua mineral y jugo son los más demandados, aspecto que nos ayuda a confirmar que los productos que queremos ofrecer si son solicitados por los estudiantes de todas las zonas.

4. *Frecuencia de compra de café:*



En base al gráfico se puede ratificar la idea de que los jóvenes universitarios consumen una gran cantidad de café, siendo el caso de los estudiantes de las universidades de San Carlos de Apoquindo como las universidades del centro las que consumen café más recurrentemente, donde el 51% y 41% consumen café 1 o más veces a la semana.

5. *Preferencias según tamaño del café:*



Con respecto a las preferencias en el tamaño de café, tal como se muestra en el gráfico mostrado previamente, los estudiantes de las 3 zonas prefieren el tamaño mediano, donde la tendencia más notoria la poseen los estudiantes pertenecientes a San Carlos de Apoquindo y la diferencia menos significativa la tienen los estudiantes de las universidades de Providencia donde las preferencias en el tamaño del café son parejas entre las 3 categorías.

3.5.2 PERFIL CONSUMIDORES:

En base a los resultados expuestos anteriormente, y con respecto al orden de importancia de los atributos a la hora de comprar café que poseen los estudiantes de cada zona (**Ver Anexo C: “orden de importancia de atributos”**) se determinaron los diversos perfiles:

1. Universitarios “San Carlos de Apoquindo”:

Son estudiantes que gustan de beber un café de calidad, preferentemente en grano, normalmente de tamaño mediano junto a algún acompañamiento tanto dulce o salado, a su vez consideran que la buena atención y la rapidez son aspectos decisivos a la hora de comprar. Estos estudiantes poseen tanto un elevado poder adquisitivo como también su disposición a pagar, comprando por lo general varias veces a la semana. También gustan de consumir diversas bebidas, jugos naturales y agua mineral.

2. Universitarios “Providencia”:

Son estudiantes que si bien les importa la calidad también consideran muy importante el precio, buscando una relación intermedia entre ambos atributos, comprando tanto café en grano como instantáneo, poseen una baja disposición a pagar (el 50% considera como máximo pagar entre \$1.000 y \$1.500 para un café con algún acompañamiento), comprándolo en promedio una vez a la semana, otros brebajes que consumen normalmente son bebidas y agua mineral, debido a la escasez de tiempo libre y/o de colación es que consideran fundamental un servicio rápido a la hora de comprar.

3. Universitarios “Centro / Bellavista”:

Son estudiantes con características similares a los pertenecientes a la zona de Providencia, los atributos que consideran más importantes a la hora de comprar un producto son el precio y promoción, seguida de la calidad de estos, a su vez, los aspectos que consideran menos relevantes son la cercanía y el ambiente del lugar. Estos estudiantes consumen tanto café en grano como café instantáneo y en su mayoría compran 1 o más veces a la semana, teniendo una baja disposición

a pagar, donde la mayoría de sus estudiantes indican que como máximo pagarían entre \$1.000 y \$1.500 por un café con acompañamiento.

3.5.3 CARACTERISTICAS DE LA OFERTA EN LAS UNIVERSIDADES

Oferta Universidades de “San Carlos de Apoquindo”:

La oferta de servicios de cafetería y otros productos alimenticios es muy vasta en dentro de los establecimientos de esta zona universitaria, debido a que la mayoría de esos establecimientos cuentan con cafeterías y casinos por separados, donde inclusive se tienen más de una cafetería y de gran tamaño cada una; A su vez cuenta con diversos negocios y “carros de comida” en los cuales ofrecen pizzas, wraps, cafés, etc. de modo que sus estudiantes puedan escoger entre los productos y atributos que más les interesen. Por ejemplo, la universidad de los Andes cuenta con un casino y cafetería por cada edificio que contiene dentro de su establecimiento, a demás cuenta con 1 o 2 negocios o carros adicionales en cada uno de ellos y la universidad del desarrollo a su vez cuenta con un O.K Market y un Starbucks aparte de sus casinos/cafeterías.

- **Imágenes de la oferta Universidades de “San Carlos de Apoquindo”**



Oferta Universidades de “Providencia”:

La oferta de los servicios de alimentación de los establecimientos de esta zona universitaria es media, debido a que por un lado la mayoría de esos establecimientos cuentan con cafeterías y casinos unidos, es decir, es al propio

casino al cual se le agregan productos típicos de cafetería, donde el tipo de café que se ofrece es mayoritariamente café instantáneo, pese a ello, la mayoría de estos establecimientos también cuentan con diversos negocios, “carros de comida” en los cuales ofrecen golosinas, wraps y sándwich y maquinas dispensadoras de café y bebidas, de modo que los estudiantes también tienen la opción de escoger entre diversos productos según sus gustos o atributos que más les importen.

Los precios y calidad de los productos ofrecidos también varían dentro de las diversas opciones que se ofrecen, por ejemplo un vaso de café en un mismo establecimiento podía variar entre \$500 y \$1.200 dependiendo del tamaño, marca o si es café de grano o instantáneo, etc. A su vez, y debido a que estos establecimiento se encuentran ubicados dentro de metros o calles transitadas poseen una gran cantidad de locales alrededor de sus establecimiento, por lo tanto, aquellos estudiantes que no se encuentran satisfechos con la oferta de alimentación de su establecimiento pueden acudir a aquellos negocios que se encuentran fuera de ellos.

- **Imágenes de la oferta Universidades de “Providencia”**



Oferta Universidades del “Centro/Bellavista”:

La oferta de los servicios de alimentación de los establecimientos de esta zona universitaria es similar a la oferta de la zona de Providencia en cuanto a que en la mayoría de esos establecimientos es el propio casino el cual ofrece productos de cafetería y comida rápida, a su vez, algunos de estos establecimientos también cuentan con negocios y carros de golosinas, pese a ellos en algunos casos no hay más que un casino por facultad (como por ejemplo la facultad de economía de la universidad de Chile) de modo que no se alcanza a cubrir toda la demanda que

poseen tanto los estudiantes, docentes y/o trabajadores del establecimiento, pero, al igual que en el caso de las universidades de Providencia, la zona Centro de Santiago también es muy transitada y de por sí posee una gran cantidad de locales de comida alrededor de los establecimientos, dándoles a los estudiantes la oportunidad de poder comprar y escoger entre una gran variedad fuera de sus establecimientos.

- **Imágenes de la oferta Universidades del “Centro/Bellavista”:**



3.6 CUOTA DE MERCADO

Se calculó el valor total de nuestro mercado objetivo en base al número de estudiantes que consumen café en cada establecimiento educacional mencionado anteriormente, ponderando su frecuencia de compra y máxima disposición a pagar, donde se estimo que el valor de las ventas anuales de cada zona son \$582.884.882, \$231.940.256 y \$349.343.778 respectivamente, por lo tanto el valor total del mercado objetivo asciende a la suma de \$1.164.168.916, (**Ver Anexo D:** “*calculo de la cuota de mercado*”):

MONTO DE VENTAS TOTALES AÑO ACADEMICO (9 meses)	Universidades San Carlos de Apoquindo"	Universidades Providencia	Universidades Centro/ bellavista
Nº de ventas de cafés al año	334.138	160.574	217.584
Promedio ponderado de la máxima disposición a pagar.	\$1.744	\$1.444	\$1.606
VENTAS TOTALES ANUALES (Según zona univ.)	\$582.884.882	\$231.940.256	\$349.343.778
VENTAS TOTALES ANUALES DEL MERCADO UNIVERSITARIO	\$1.164.168.916		

A su vez, se calculó el valor de la cuota de mercado en base al porcentaje de participación que se aspira a tener con respecto a las ventas totales anuales de nuestro mercado universitario, y debido a que inicialmente solo se pondrá en marcha nuestra “Combi Café” en solo una facultad, se pretende abarcar el 5% de nuestro mercado objetivo, correspondiendo a \$60.000.000 en ventas el primer año, lo cual significa obtener cerca de un 30% del total de las ventas que se realicen en el primer año del establecimiento en el que se participe.

CUOTA DE MERCADO	Universidades San Carlos de Apoquindo"	Universidades Providencia	Universidades Centro/Bellavista
VENTAS TOTALES ANUALES (Según zona univ.)	\$ 582.884.882	\$ 231.940.256	\$ 349.343.778
VENTAS TOTALES DEL MERCADO UNIVERSITARIO	\$1.164.168.916		
CUOTA DE MERCADO INICIAL (5% del mercado univ.)	\$60.000.000		

4. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

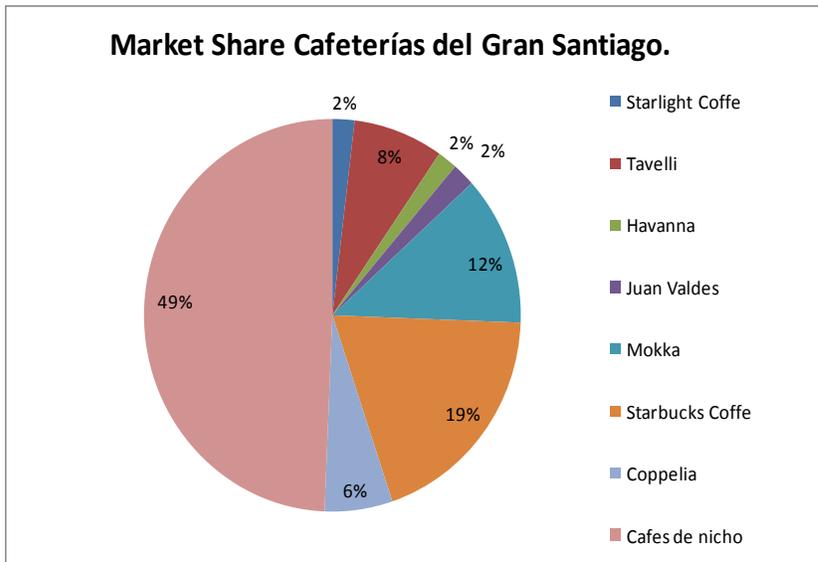
4.1 ANÁLISIS PORTER:

1. Rivalidad entre competidores: “Alta”

Existe una gran gama de empresas en la industria de las cafeterías en el Gran Santiago, específicamente se encuentran constituidas por 712 empresas, donde cerca del 70% se encuentra concentrado en 4 comunas. A su vez, el mercado se puede segmentar entre pequeños, medianos y grandes empresas, encontrándose dominado principalmente por Starbucks Coffe, Mokka, Tavelli y Coppelia, las cuales logran captar un 45% de la participación de mercado con más de 70 locales, a su vez es importante destacar que el 49% de la participación de mercado se encuentra constituida por los cafés de nicho, lo cual contempla 618 pequeñas empresas, (**ver anexo E: Participación de mercado de las cafeterías**).

Las diversas empresas se encuentran constantemente luchando por poseer una mayor participación de mercado (o mantenerse) y posicionar sus marcas,

debiendo utilizar diversas estrategias, tanto en precios, publicidad, calidad, accesibilidad, experiencia, entre otras.



Otro factor relevante es el tipo de producto y servicio que ofrecen, debido a que los productos que se ofrecen son más bien similares y el tipo de cambio es bajo entre las empresas de un mismo tipo, donde la principal razón de escoger entre una marca y otra son los atributos adicionales

que cada firma le adhieran al producto según las preferencias del consumidor, ya sea por precios, publicidad, calidad, accesibilidad, experiencia; Atributos que a la larga crea una lealtad por parte de los consumidores, por lo tanto las diversas empresas deben estar constantemente innovando, especializándose, diferenciándose, promocionando y lanzando nuevos productos para encantar o re-encantar a los clientes, lo que conlleva a que la rivalidad sea alta pese a que se encuentre dominada por pocas empresas.

2. Poder de negociación de los compradores: “Medio Bajo”

Los compradores finales adquieren los productos de manera unitaria o pequeños volúmenes por compra, y a su vez la cantidad de compradores es muy grande, por lo tanto la posibilidad de concentrarse es mínima pero, por otro lado, al ser el café un producto relativamente estándar, tiene bajos costos de cambio ya sea por los sustitutos, dejar de comprar café o acudir a otra cafetería. Por lo tanto, el poder de negociación de los compradores finales es medio bajo.

Con respecto a consumidores intermediarios (instituciones o empresas que contraten el servicio), estas adquieren grandes volúmenes de compra, por lo tanto, su poder de negociación es más elevado, debido que es una fuente importante que posee la industria cafetera para llegar a los consumidores finales. Pero específicamente en la relación entre los consumidores intermediarios las fuentes más importantes son los casinos de las empresas y universidades las cuales subcontratan los servicios y/o productos de cafeteras, donde los consumidores

intermediarios adquieren un mayor poder de negociación en caso de que exista lealtad hacia una marca de café en específico por parte de los consumidores finales, lo cual obliga a que los distribuidores las deban tener en stock (Estrategia Push).

3. Amenaza de nuevos entrantes: “Baja”

Existen altas barreras de entradas debido a que el mercado de las cafeterías en Chile se encuentra dominado por una serie de empresas tales como Starbucks, Mokka, Tavelli y Coppelia (con más del 45% del mercado y un alto índice de recordación de marca), las cuales poseen grandes economías de escala y ámbito dado el tamaño y variedad en la producción. A la vez poseen una gran experiencia y desarrollo del aprendizaje gracias a los años que llevan produciendo, estas barreras ponen en jaque el progreso de los posibles entrantes, lo cual se intensifica con la relación existente entre las grandes firmas y los canales de distribución, debido a que éstas tendrían que invertir inicialmente lo suficiente para cubrir estas desventajas además de todos los costos asociados a las maquinarias e insumos, otra importante barrera de entrada son los permisos y las licencias que deben ser otorgadas por cada municipalidad para poder funcionar las cuales son limitadas y con reglas de funcionamiento diferentes. Por lo tanto, la amenaza de potenciales entrantes para la industria del café soluble es baja.

4. Poder de negociación de los proveedores: “Bajo”

Los insumos necesarios para la elaboración de las bebidas calientes (grano de café molido y tostado, hojas de té, etc.) y sus acompañamientos (queques, pasteles, sándwiches, etc.) son más bien genéricos o similares y existe una gran cantidad de importadores de diferentes países, principalmente desde Brasil y Colombia, por lo cual las diversas fábricas cuentan con una gran cantidad de proveedores en Chile, esto permite que el poder de negociación de los proveedores no sea tan significativo. Con respecto a los otros insumo requeridos que son más bien estándares (vasos, cubiertos, etiquetas, etc.), al no ser insumos específicos pueden ser elaborados por cualquier compañía, permitiéndoles a las empresas cafeteras poder cambiar de proveedor con mayor facilidad, por lo tanto, en ambos casos el poder de negociación es bajo para los proveedores.

5. Amenaza de productos sustitutos: “Alto”

Considerando que si bien las cafeterías venden mayoritariamente bebidas calientes (Cafés y Té), estas normalmente también ofrecen diversos bebestibles

(agua mineral, jugos, bebidas, etc.) y comestibles para acompañar sus productos (tanto dulces como salados), es por esto que consideramos que los sustitutos más cercanos son principalmente los restaurants y casinos debido a que ofrecen tanto o más productos que las cafeterías, de modo que clientes pueden acudir a cualquiera de estos locales y solo consumir una bebida caliente con un acompañamiento sin problema, a su vez otros sustitutos son los Street food, locales de comida rápida e inclusive las maquinas cafeteras propiamente tal, donde las personas pueden adquirir sus cafés o diversos productos de manera rápida y simple.

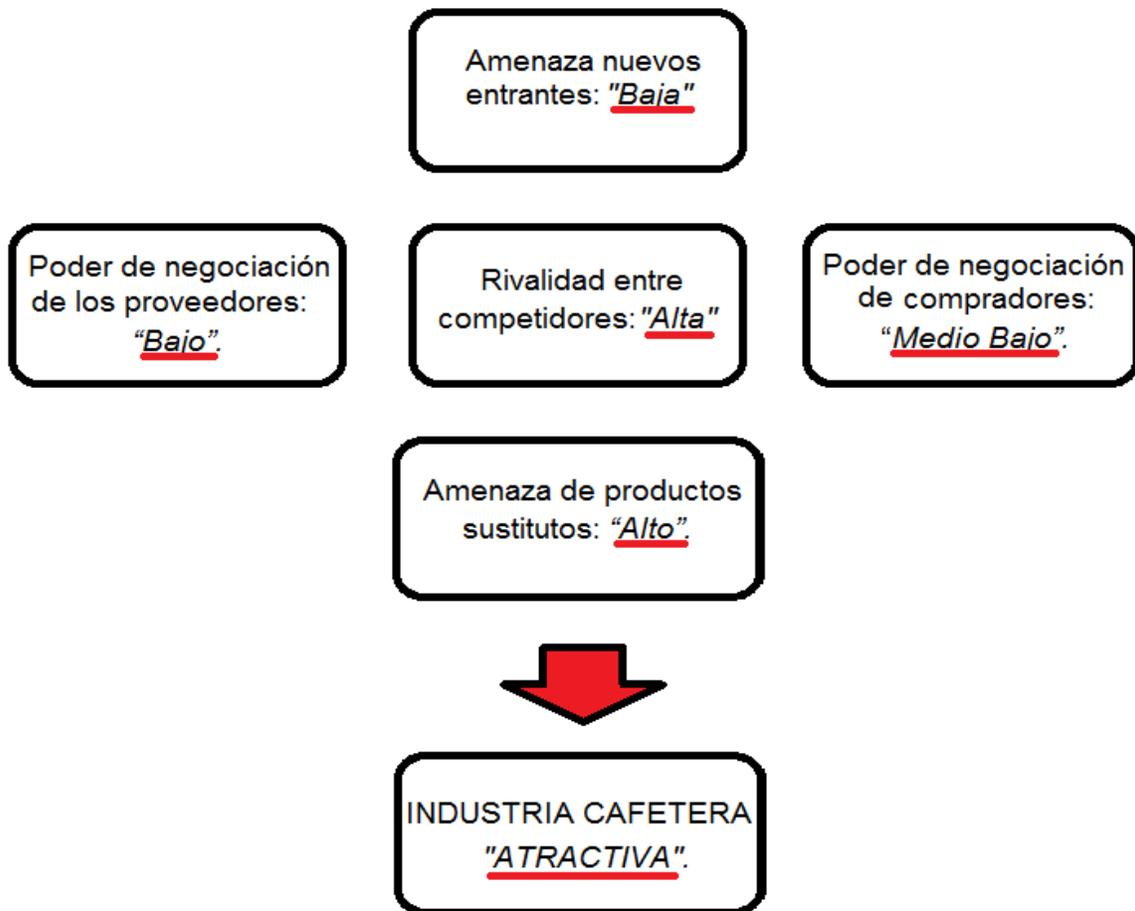
Por tales motivos, podemos decir que existe un alto grado de sustitución entre las cafeterías y los diversos locales de alimentación (restaurant y street food) y maquinas dispensadoras.

4.1.1 CONCLUSIÓN ANÁLISIS PORTER:

Según el análisis Porter de la industria cafetera se puede concluir que a pesar que existen factores que ejercen presión en la industria, por ejemplo la alta rivalidad entre las firmas de la industria, ésta sigue siendo atractiva debido a que las empresas pertenecientes a esta industria se encuentran en una mejor posición a la hora de negociar tanto con los proveedores como consumidores, ya que por un lado existe una gran cantidad de empresas importadoras de grano de café, como también hay muchas fabricas que ofrecen los otros productos necesarios para la elaboración, a la vez en la actualidad existe una elevada demanda, existiendo una gran cantidad de consumidores a lo largo de todo el país, lo cual favorece a la industria ya que dificulta que estos se puedan concentrar a la hora de negociar.

Por lo tanto podemos considerar que esta industria es rentable para las firmas existentes, y en especial en el caso de las firmas que dominan la industria, ya que dada las características de la industria deben enfocar principalmente sus energías en la mantención de cuota de mercado, aspecto que se ve favorecido debido a que es una industria que actualmente se encuentra en un constante crecimiento. El atractivo y rentabilidad de la industria se puede relacionar y justificar con el ciclo de vida de la industria, la cual se encuentra en crecimiento, aspecto que se puede evidenciar con el aumento de las empresas que desean participar en este rubro y el crecimiento en las importaciones de café en los últimos años (***ver anexo B: "Importaciones de café"***).

4.1.2 MAPA CONCEPTUAL RESUMEN DE PORTER:



Fuente: Elaborado por nosotros en base al Analisis Porter.

4.2. ANÁLISIS PEST

Para abordar de mejor manera el entorno general que afecta a las empresas del rubro cafetero, es importante realizar el Análisis PEST, herramienta que sirve para identificar y comprender los factores más importantes que suceden en el mercado. Los elementos a analizar serán el análisis político - económico, social y tecnológico:

1. Político – Económico

En las últimas décadas Chile ha tenido un crecimiento sostenido. El Producto Interno Bruto (PIB) se triplicó en la últimos diez años, la pobreza solo es del 11% de los hogares chilenos y el ingreso per cápita anualizado alcanza los USD 17.974 según el Fondo Monetario Internacional (FMI). Muchas de las políticas económicas del país se han enfocado en realizar cambios estructurales orientados en el libre mercado, es decir, aumentar el nivel de las exportaciones y facilitar el ingreso de productos y servicios provenientes del exterior.

Estos grandes avances se han visto reflejados en mejoras en la calidad de vida de los chilenos, los cuales ahora tienen un mayor poder adquisitivo y la clase media cada día crece más volviéndose más estable.

Estas mejoras en el poder adquisitivo han provocado el aumento de la oferta y demanda de diversos productos y servicios. Ahora los consumidores se encuentran más exigentes con respecto al mercado y al comercio, ya que demandan productos que se adapten a sus nuevas necesidades y que sean de mejor calidad. Por otro lado, ahora existen nuevas tendencias que deben ajustarse a la nueva realidad de Chile, y entre ellas se encuentra el consumo del café.

“Chile tiene un mercado de 16,5 millones de consumidores con el más alto poder adquisitivo de la región. Es la quinta economía latinoamericana y la más estable, con un crecimiento anual promedio del 5,8% entre el 2010 y el 2012, y una proyección de 5% para este año, lo cual crea un entorno muy propicio para el crecimiento del mercado gourmet y el café Premium”, fragmento sacado de Legiscomex.com en su artículo: Chile consume cada vez más y mejor café.

Según este mismo artículo, el gasto en café por parte de los chilenos fue de USD 11.10 por persona en el 2012, mientras que en Colombia fue de USD 15.00 y en Brasil de USD 27.00, cifra chilena que no se encuentra muy alejada en comparación a ambos países productores de café en el mundo y que tiene buenas proyecciones de seguir aumentando.

En este aspecto, debido a las mejoras en las condiciones del poder adquisitivo de las personas, cambios en sus gustos y estabilidad económica del país, que tiene todas las condiciones e incentiva el crecimiento del comercio, vemos que han llegado a Chile y se han consolidado grandes marcas de cafeterías a nivel mundial, entre ellas la cadena estadounidense Starbucks que es líder en este segmento en el país y que cuenta con 43 locales, los que equivalen al 46,2% del mercado. También se encuentra la cadena colombiana Juan Valdez, que posee 11 locales los cuales representan el 11,8% del mercado nacional. Ambas empresas pretenden seguir instalando más locales a lo largo de todo Chile, ya que tienen buenas proyecciones debido al éxito que han tenido en nuestro país.⁶

2. Social

Debido a los grandes cambios y tendencias por parte de los chilenos en los últimos años, podemos ver que dentro de ellos se encuentra el consumo de café. Se están instaurando en el país nuevos hábitos, ya que la clase media se encuentra en aumento y gracias a los tratados de libre comercio, la oferta de café se encuentra a la expansión. Según cifras de Euromotor y Nielsen cada chileno bebió en promedio 202 tazas de café en el año 2012, cifra que aumento un 21,6% respecto al año 2009.

Según estas cifras, se puede notar que las tendencias hacia el consumo del café claramente se encuentran en aumento, provocando que los consumidores demanden productos más variados y exclusivos como el café de grano. Chile anteriormente solo se limitaba al consumo del café instantáneo ya que era el que dominaba el mercado, el café de grano no era muy conocido siendo la oferta de éste más escasa.

Según Sebastián Dib, vicepresidente de Asogourmet y consultor privado, señala que hoy en día los chilenos se encuentran más abiertos a comprar productos de calidad y gourmet y que por lo mismo, estos segmentos deberían crecer a tasas sostenidas del 10%.

Estimaciones de Nielsen por su parte, establecen que durante el 2012 los chilenos consumieron 5.186 toneladas de café, 348 más que el año 2010. De este total el 70,5% fue café instantáneo y el 29,5% fue café de grano mostrando un claro crecimiento con respecto al año 2010 que fue de un 26,4%.

Vemos como día a día abren más y más cafeterías en el país, muchas de las cuales se han especializado en diferentes nichos de mercado con respecto al café, por otro lado, grandes cadenas internacionales de cafeterías se expanden

⁶ Chile consume cada vez y mejor café. Sitio web Legiscomex.com

instalando más locales y por último, vemos como la amplia oferta de café en supermercados y multitiendas aumenta, vendiendo productos asociados al café como maquinas y cafeteras, también cafés de diversas variedades y sabores.

Estos cambios han provocado que la tendencia del café y las bebidas calientes aumenten pasando a formar parte de la cultura chilena, país que anteriormente se encontraba prácticamente solo ligado al consumo de té.⁷

3. Tecnológicos

Claramente vemos que existe una tendencia mundial hacia el uso de internet y las redes sociales como medio de difusión, opinión, participación, compras, información y marketing por parte de los usuarios. En este sentido, la web se ha convertido en una oportunidad para establecer canales de comunicación y relaciones entre las empresas y los consumidores.

Chile por su parte, se sitúa como uno de los países líderes en el desarrollo y uso de internet y redes sociales en el mundo, ocupando el tercer lugar luego de Filipinas y Malasia, según el estudio denominado “Estado de internet en Chile 2011” realizado por la consultora comScore. El alcance del país en los sitios de las redes sociales es de un 93%, cuando el promedio mundial es del 76%.⁸ Los jóvenes entre 15 y 24 años son los que más utilizan estas plataformas, dedicando siete horas más que el promedio nacional y casi 10 más que el promedio mundial.⁹

Por otro lado, la red social favoritas de los chilenos obviamente es Facebook, la cual según este estudio tiene un alcance del 90,3%, es decir, prácticamente todos los usuarios que hacen uso de internet poseen una cuenta en Facebook.

Por otro lado, vemos que según el estudio privado realizado en el 2012 por El Instituto de Sociología de la Universidad Católica de Chile encargado por Movistar, Chile es el país con más smartphones activos en Sudamérica, donde el 60% de los usuarios están entre los 18 y 30 años. Y que luego de China, Chile ocupa el segundo lugar en el mercado de smartphones.

La conectividad y facilidad que otorgan estos aparatos electrónicos es fundamental para las labores diarias de los usuarios, ya que sirve para comunicarse con amigos y familiares, hablar por teléfono, uso de whatsapp, sacar fotos y grabar videos, acceder a facebook, twitter, jugar y bajar aplicaciones, entre otros.

⁷ Conozca las nuevas tendencias de las bebidas calientes en Chile. Sitio web América Economía.

⁸ Chile es el tercer país del mundo que más horas dedica a las redes sociales. Sitio web Diario La Tercera.

⁹ Chile: Estudio privado identifica 4 tipos de usuarios de Smartphone. Sitio web Wayerlex.com

En este sentido, se deben tener en cuenta estas nuevas tendencias tecnológicas del uso de internet, redes sociales y smartphones para abordar de una manera más innovadora los negocios, la idea es ir acomodándose a las nuevas necesidades de los usuarios para otorgarles un mejor servicio.

4.2.1 CONCLUSIÓN ANÁLISIS PESTE:

Podemos establecer que gracias al Análisis PEST, existe estabilidad económica y política en el país, facilitando políticas orientadas al libre comercio con otros países. En términos económicos, el crecimiento sostenido del PIB ha inducido que la clase media de Chile se fortalezca, aumentando el poder adquisitivo de la población y, por lo tanto, aumentando la oferta y demanda de diversos productos tanto importados como de producción nacional. Este crecimiento y fortalecimiento en la clase media ha cambiado las tendencias y hábitos de los chilenos, los cuales ahora compran productos de mejor calidad y gourmet como el café, el cual ha tenido un crecimiento del 21,6% desde el 2009 al 2012. Por último, Chile en materia tecnológica se encuentra a la vanguardia en Latinoamérica en el uso de internet, smartphones y especialmente en redes sociales como Facebook, teniendo un alcance del 93% en los jóvenes.

4.2.2 MAPA CONCEPTUAL RESUMEN PESTE:



5. PLAN DE MARKETING

5.1. POSICIONAMIENTO

La idea principal es posicionar en la mente de los clientes la venta de productos gourmet, es decir, los consumidores deberán tener claro que los productos ofrecidos serán de calidad. Para lograr esto, venderemos productos que posean una buena presentación e higiene, diferenciados de la industria por la variedad y el buen sabor, que serán avalados principalmente por las reconocidas marcas que utilizaremos para la elaboración de éstos y por los precios un poco más altos que cobraremos por nuestros productos a diferencia de la competencia.

Por otro lado, deseamos posicionarnos como una cafetería móvil que posea un servicio rápido, ya que conocemos que una de las principales necesidades de nuestros clientes es el costo del tiempo. Para ello, contaremos con personal capacitado en atención al cliente, envases desechables, productos pre elaborados y maquinaria apta para que todo el servicio se logre de la manera más eficiente y rápida posible.

En resumidas cuentas, a diferencia de las otras cafeterías más convencionales, deseamos posicionarnos como una empresa que cuente con productos “al paso gourmet”, de manera de entregar comodidad y calidad en productos y servicios a todos nuestros clientes.

5.2. IMAGEN CORPORATIVA

La imagen corporativa que tendremos como empresa y que debe ser acorde al posicionamiento que deseamos lograr en los consumidores será una imagen innovadora, de calidad y confiable, es decir, todos los esfuerzos deben estar orientados en que nuestras prestaciones deben contar con productos y servicios de calidad e higiene, además de ofrecer una buena atención al cliente y por último, proyectar un concepto con estilo, que sea llamativo e innovador. La idea es que nuestra imagen corporativa sea diferente a las que actualmente poseen las cafeterías más convencionales y conservadoras de Santiago.

Para lograr proyectar esta imagen corporativa en los clientes, el servicio móvil entregado será en una “Combi” (modelo Volkswagen Kombiwagen), clásica furgoneta fabricada desde los años 50 que fue conocida principalmente por el

movimiento Hippie de los años 60. Esta furgoneta será acomodada, restaurada y diseñada para que cuente con todo el equipo necesario y así pueda ofrecer un servicio rápido, de calidad e innovador. A través de este automóvil restaurado, mostraremos una imagen “estilosa y ondera” basada principalmente en el estilo vintage que se asemeja a objetos antiguos y de calidad, es decir, un estilo que vuelve a poner de moda ciertos objetos que fueron usados en algún momento, otorgándoles estilo, elegancia e innovación.

Por su parte, también se tiene en mente diseñar un logo que sea acorde a lo que deseamos mostrar y que se encuentre impregnado en toda la indumentaria que utilizaremos y en los productos que venderemos a nuestros consumidores.

* Ejemplos encontrados en internet de una Combi Café:



5.3. MIX COMERCIAL

Para lograr satisfacer las necesidades de nuestro mercado objetivo, realizamos dos encuestas (una online y otra presencial), con el fin de conocer las preferencias que poseen los estudiantes de las distintas Universidades de Santiago sobre el servicio y los productos que serán ofrecidos por la cafetería móvil. La idea es orientar todos nuestros esfuerzos en otorgar un buen servicio a nuestros futuros clientes.

La encuesta online fue respondida por 46 jóvenes de Santiago oriente principalmente y la encuesta presencial fue respondida por 270 jóvenes universitarios de diferentes establecimientos. La oferta será dividida en dos grandes segmentos de acuerdo a las diferencias en las preferencias de los sectores en los cuales se encuentran las Universidades observadas: **Zona Central** (Universidades ubicadas en el Centro de Santiago, Bellavista y Providencia), y

Zona Oriente (Universidades ubicadas en el Las Condes, principalmente del sector de San Carlos de Apoquindo).

5.3.1 PRODUCTO:

El sello que nos identificará será la venta de productos gourmet, es decir, venderemos productos de muy buena calidad, de diferentes tipos y variedad y con una buena presentación. Entre ellos, se encontrarán los siguientes, diferenciados según si son bebestibles o comestibles:

BEBESTIBLES:

- **Café:** Se venderá café de grano y café instantáneo de buena calidad y sabor en sus diferentes variedades, es decir, Café Cortado, Espresso, Cappuccino, Vainilla, Mocha, entre otras alternativas que deberán evaluarse de acuerdo a los proveedores, preferencias de los consumidores y tendencias del mercado del café en Chile.
- **Té:** Se venderá como una alternativa al café al ser un fuerte sustituto de éste. Según María Eugenia Vicuña, brand manager de Beverages Unilever Chile, “el té es la bebida caliente más consumida en Chile, con una inserción del producto de 99,4% (KantarWorld Panel, 2010), es decir, está presente en todos los hogares del país”.¹⁰ Es por ello que el té que no puede faltar dentro de nuestra gama de productos y por lo mismo, no escatimará en calidad y sabor. Venderemos té de marcas reconocidas, las cuales ofrecen una mejor calidad y diferentes sabores de infusiones.
- **Jugos Naturales:** Como una manera más saludable, natural y sabrosa de tomar algo frío para refrescarse, venderemos jugos naturales elaborados principalmente de pulpas congeladas pre elaboradas. Esta es una alternativa para aquellas personas que no gustan o no pueden tomar bebidas calientes como el café y el té, y también se presenta como una alternativa para aquellos días calurosos.
- **Agua Mineral y Bebidas de Fantasía:** Estos bebestibles no pueden faltar dentro de la variedad de productos, ya que son muy consumidos por todos los jóvenes chilenos ya que forman parte de nuestra cultura. Además, son una alternativa para aquellas personas que hacen deporte o se encuentran

¹⁰ Chile: mercado del té e infusiones ha crecido 48% durante últimos cinco años. Sitio web Chile Alimentos

“a dieta” (agua mineral, bebidas light e isotónicas). Estos productos serán vendidos en los envases convencionales (botellas plásticas y latas) debido a la facilidad en manipulación, comodidad e higiene que poseen.

COMESTIBLES:

- **Dulces (Brownies y Pasteles):** La preferencia dulce de nuestros consumidores fueron en su mayoría acompañar al té y al café con brownies y pasteles, una muy buena combinación dulce para hacer de la experiencia más rica y placentera, y que es perfecta para disfrutar en un desayuno, un break de descanso y once de media tarde. Es por ello, que se comercializarán estos productos en diferentes variedades y sabores. Además, son fáciles de manipular y se comprarán a un proveedor externo de manera de facilitarnos a nosotras la elaboración de ellos.
- **Salados (Sandwiches fríos y Wraps):** Por el lado salado, nuestros encuestados prefirieron los sándwich y los wraps que son alimentos muy adecuados para acompañar los jugos naturales, bebidas y té, convirtiendo estas combinaciones perfectas para un lunch, almuerzos y onces de media tarde. Estos productos también serán preparados y comprados por un proveedor externo, provocando que todo el servicio sea más fácil, rápido e higiénico. Solo necesitan ser refrigerados ya que se venderán en su variedad fría.

COMBOS:

Se ofrecerán 6 tipos de combos con el fin de mejorar y facilitar la elección de los productos de nuestros clientes. La idea es combinar diferentes productos según las preferencias de los estudiantes para facilitarles el proceso de decisión y a su vez vender una mayor cantidad de productos. Todos los tipos de combos están orientados a satisfacer los diferentes horarios para comer como desayunos, almuerzos y breaks.

- **Combos Calientes:**

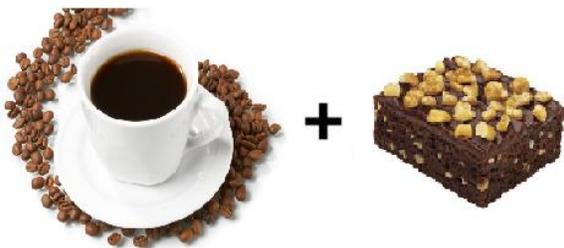
1. Café instantáneo variedades tamaño mediano o té tamaño mediano + brownie a elección



2. Café instantáneo variedades tamaño mediano o té tamaño mediano + pastel a elección



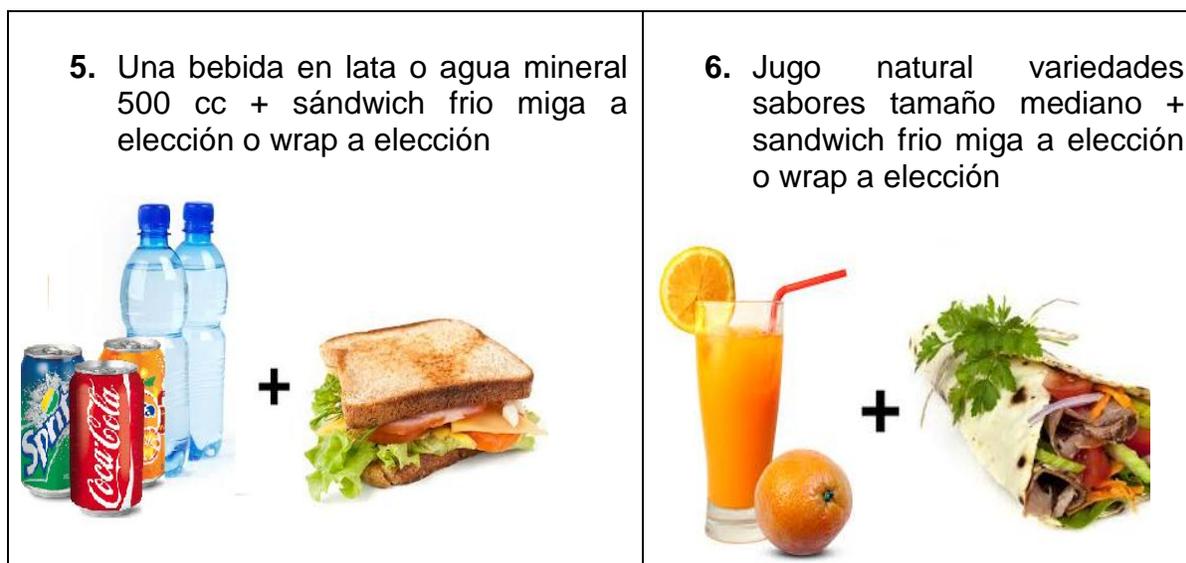
3. Café grano variedades tamaño mediano o té selección tamaño mediano + brownie a elección



4. Café grano variedades tamaño mediano o té selección tamaño mediano + pastel a elección



- **Combos Fríos:**



SEGMENTACIÓN PRODUCTOS:

- **Zona Oriente:** Al ser estudiantes que tienen un mayor poder adquisitivo y que por lo tanto, demandan productos de mayor variedad y calidad, la oferta de café estará enfocada principalmente en las variedades de café de grano acompañadas de productos dulces como pasteles y brownies. El formato del café será mediano dadas las preferencias de los encuestados de dichas universidades. Igualmente se venderá café instantáneo, té y bebidas frías como jugos naturales, agua mineral, bebidas de fantasía e isotónicas ya que gran parte de los alumnos gustan y demandan estos productos como alternativas al café principalmente para refrescarse. Por último, también se ofrecerán productos comestibles salados como sándwiches y wraps para aprovechar la hora del almuerzo.
- **Zona Central:** La variedad de alumnos que asiste a las universidades ubicadas en la parte más central de Santiago es diversa, por lo tanto, la oferta de productos será diferente a la segmentación anterior. En este caso, los alumnos autodefinirán sus compras de acuerdo a sus preferencias y a su poder adquisitivo. Por un lado, existirán todas las variedades de café tanto para el instantáneo como para el de grano y cada uno de ellos se ofrecerá solo o con los diversos acompañamientos dulces. El tamaño del formato del café también será variado, sin embargo, se dará hincapié en

vender el de tamaño mediano. Por otro lado, también se ofrecerán los demás productos para aquellos que prefieran las bebidas frías y los acompañamientos salados, principalmente para aprovechar la hora del almuerzo y onces de media tarde.

5.3.2 PRECIO:

Los precios establecidos son de acuerdo a los precios de mercado de la industria y la disposición a pagar de los alumnos de las universidades de los diversos sectores de la capital. En base a ello el precio de los productos por separado y de los combos, serían los siguientes:

- Precios productos unitarios:

Cafés	Precio
Café instantáneo pequeño	\$700
Café instantáneo mediano	\$850
Café instantáneo grande	\$1.000
Café grano pequeño	\$800
Café grano mediano	\$1.000
Café grano grande	\$1.200

Té	Precio
Té mediano	\$600
Té selección mediano	\$800

Bebidas y Agua mineral	Precio
Bebida lata 350 cc	\$550
Bebida botella 500 cc	\$800
Agua mineral botella 500 cc	\$600

Jugos Naturales	Precio
Jugo natural mediano 350 cc	\$800
Jugo natural grande 500 cc	\$1.000

Brownies y Pasteles	Precio
Brownie	\$700
Pastel	\$1.000

Sándwiches y Wraps	Precio
Sándwich frio miga	\$1.200
Wraps	\$1.200

- Precios Combos:

Nº	Combos	Precio	Precio agrandado
1	Café instantáneo o té tamaño mediano + brownie	\$1.300	\$1.500
2	Café instantáneo o té tamaño mediano + pastel	\$1.550	\$1.750
3	Café grano o té selección tamaño mediano + brownie	\$1.500	\$1.700
4	Café grano o té selección tamaño mediano + pastel	\$1.750	\$2.000
5	Bebida lata o agua mineral 500 cc + sándwich miga o wrap	\$1.600	\$1.800
6	Jugo natural tamaño mediano + sándwich miga o wrap	\$1.800	\$2.000

SEGMENTACIÓN PRECIO:

- **Zona Oriente:** Los estudiantes pertenecientes al sector de San Carlos de Apoquindo al provenir principalmente de comunas de la zona oriente de Santiago, poseen un mayor poder adquisitivo, y según la encuesta que realizamos la mayor parte de ellos está dispuesto a pagar un mayor precio por los productos de la Combi Café que los estudiantes de la Zona Central, es por ello, que la oferta estará enfocada en vender los combos y productos más caros, es decir, aquellos que contienen café de grano y jugos naturales, además de promocionar los combos agrandados.
- **Zona Central:** Los estudiantes pertenecientes a esta zona corresponden a jóvenes de diversos grupos socioeconómicos, es por ello, que la oferta de combos y productos también será diversa. La idea es que cada uno de ellos elija los productos que desea comprar de acuerdo a su poder adquisitivo. Igualmente la idea será promocionar todos los combos para aumentar las ganancias con la venta de productos atados.

5.3.3 PLAZA:

Es la mezcla de elementos que utiliza la empresa para conseguir poner sus servicios a disposición de los clientes y hacerlo accesible. Existirán diversos medios para lograr realizar contacto y distribuir nuestros servicios, entre ellos se destacan los siguientes:

- **Página web:** Es importante poner a disposición pública una página web de la empresa que contenga información detallada de los servicios que ofrece, y los productos que vende, también debe contar con galerías de fotos de los vehículos y toda su indumentaria, además de contener la información de los contactos, teléfonos y mail para contratar los servicios.
- **Generación y utilización de Red de Contactos:** La idea es utilizar la red de contactos que los integrantes de la empresa poseen para salir a vender el producto y darlo a conocer a las universidades. Otro punto importante es aprovechar las diferentes oportunidades que se den para generar nuevos contactos y clientes, ya que el objetivo es ampliar esta red en todo momento, esto puede darse en los mismos puntos de venta u otras circunstancias. La idea de esta estrategia es que las universidades tengan nuestra información disponible y a mano en caso de querer contactarnos.

- **Boca a Boca:** La idea es generar una experiencia satisfactoria en servicio al cliente, calidad de productos e innovación con el objetivo de que nuestros clientes queden más que satisfechos con nuestra labor, esto generara comentarios positivos y recomendaciones para generar nuevos clientes.
- **Venta Directa:** Se deben promocionar y ofrecer los servicios de nuestra empresa a través de la venta directa, es decir, enviando correos electrónicos, llamando por teléfono y visitando las universidades. La idea es poder vender nuestros productos en las distintas localidades universitarias.

SEGMENTACIÓN PLAZA:

- **Zona Central y Oriente:** Para ambas zonas es importante proceder del mismo modo con respecto a la accesibilidad y distribución de nuestros servicios ya que a pesar que exista una segmentación en cuanto a clientes, funcionamos mediante solo una empresa y por lo tanto los métodos de difusión deben estar alineados como tal, es por ello que se dispondrá de una página web, se utilizará de la red de contactos, se realizara la venta directa y por último el boca a boca, todos ellos orientados a aumentar nuestra cartera de clientes y difundir nuestra empresa.

5.3.4 PROMOCION:

Es importante llegar a nuestros clientes a través de la promoción y divulgación de nuestros servicios y productos de la Combi Café, para ello, se realizarán una serie de actividades orientadas a que los estudiantes conozcan y se encuentren informados constantemente de nuestras ofertas y combos.

- **Inauguración:** Una vez realizadas todas las actividades previas al funcionamiento de la Combi Café, se realizará un lanzamiento en la Universidad correspondiente, donde se venderán productos más baratos, se regalaran productos y combos a cierta cantidad de alumnos y se repartirán volantes informativos de nuestros servicios. Todo esto tiene como fin de que los estudiantes conozcan nuestra cafetería y los productos que se dispondrán a la venta, además sirve para obtener feedback por parte de ellos y así poder mejorar nuestro servicio en el futuro.

- **Página web y redes sociales:** Existirá una página web orientada a informar sobre los precios de los productos y los combos. Además, a través de ella se realizarán concursos y se dispondrán de tickets de descuento, la idea es tener informados constantemente a los estudiantes y además formar una mayor cercanía con ellos a través de promociones y descuentos para dar a conocer nuestros servicios y productos. Sabemos lo importante que es formar parte de las redes sociales hoy en día, es por ello que también utilizaremos Facebook para dar a conocer todas las actividades relacionadas con la Combi Café.
- **Combos y promociones:** Constantemente se estarán testeando los combos que ofrecemos en la Combi Café con el fin de saber la llegada que tienen éstos con los alumnos y las respectivas ventas. El objetivo es lograr tener ofertas atractivas y adecuadas a las necesidades y presupuestos de los alumnos. También se realizarán descuentos y ofertas especiales para fechas importantes en las respectivas universidades y así estar alineados a la cultura que cada una de ellas posee.

SEGMENTACIÓN PROMOCIÓN:

- **Zona Central y Oriente:** Para ambas zonas de segmentación se realizarán las mismas actividades orientadas a promocionar y dar a conocer la Combi Café, ya que sabemos la importancia que tiene este servicio para todas las Universidades y la llegada con los alumnos. Además, conocemos las preferencias de los jóvenes en cuanto a sus gustos y especialmente sabemos que todos ellos, independiente de sus estratos socioeconómicos utilizan fuertemente internet y las redes sociales, especialmente facebook, todo esto a través de sus smartphones y tablets.

6. ANÁLISIS FINANCIERO

6.1 INVERSION INICIAL

En el siguiente cuadro, podemos apreciar el detalle de la inversión inicial requerida para llevar a cabo el proyecto.

El primer ítem muestra la inversión necesaria para la adquisición del vehículo, el segundo ítem especifica todos los activos que se precisan para implementar la Combi Café y así poder llevar a cabo las actividades y el servicio de venta de productos comestibles y bebestibles. Por último, se encuentra el ítem que contiene los valores para la creación de la empresa, es decir, todos los trámites legales y la creación del logotipo de la empresa. Cada uno de los valores son los de mercado y se encuentran sujetos a las necesidades del negocio.

Cabe destacar que los primeros dos ítems son necesarios de llevar a cabo cada año para la apertura de la cafetería en una nueva universidad, por el contrario, el último ítem solo se considera una vez para la creación y puesta en marcha del negocio.

- Cuadro Inversión inicial del proyecto

INVERSIÓN INICIAL PROYECTO			
DETALLE	CANTIDAD	VALOR	
		UNITARIO	TOTAL
VEHICULO			
Vehículo para cafetería	1	\$ 2.800.000	\$ 2.800.000
Sub Total			\$ 2.800.000
OTROS ACTIVOS			
Maquina cafetera	1	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000
Maquina registradora	1	\$ 1.100.000	\$ 1.100.000
Microonda, licuadora, freezer, Horno Electrico, Basurero	1	\$ 350.000	\$ 350.000
Amoblado (mesa más 2 sillas)	8 juegos	\$ 800.000	\$ 800.000
Sub Total			\$ 4.050.000
CREACIÓN EMPRESA			
Trámites legales creación de empresa	1	\$ 250.000,00	\$ 250.000,00
Trámites legales permisos y licencias	1	\$ 400.000,00	\$ 400.000,00
Diseño e inscripción de marca y logotipo	1	\$ 300.000,00	\$ 300.000,00
Instalación de equipos varios	1	\$ 75.000,00	\$ 75.000,00
Sub Total			\$ 1.025.000
INVERSIÓN TOTAL			\$ 7.875.000

6.2. INGRESOS

A continuación se muestran en detalle la proyección de los ingresos totales para los cinco primeros años del negocio.

La primera tabla especifica los ingresos año a año a medida que se van abriendo nuevas cafeterías en cada una de las universidades que se mencionan. Estas universidades fueron escogidas de acuerdo al cálculo de la cuota de mercado para las primeras 6 universidades con mayor número y en orden descendente para su apertura. El crecimiento de las ventas año a año es de acuerdo al aumento de los alumnos matriculados por universidad, sumado a un incremento en el precio de los productos en base al IPC promedio de los últimos cuatro años más un crecimiento en la cuota de mercado del negocio para cada universidad.

- Cuadro ventas totales anuales por universidad

VENTAS ANUALES					
UNIVERSIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
U. de los Andes	\$ 61.768.580	\$ 67.878.507	\$ 77.379.461	\$ 91.389.013	\$ 109.812.124
Crecimiento ventas		10%	14%	18%	20%
DUOC UC (San Carlos de Apoquindo)	-	\$ 56.375.109	\$ 61.950.043	\$ 70.621.191	\$ 81.956.598
Crecimiento ventas			10%	14%	16%
U. San Sebastián (Bellavista)	-	-	\$ 50.705.634	\$ 57.802.902	\$ 67.080.845
Crecimiento ventas				14%	16%
U. Católica (Casa Central)	-	-	-	\$ 50.739.438	\$ 55.757.061
Crecimiento ventas					10%
U. del Desarrollo	-	-	-	-	\$ 50.117.096
U. Finis Terrae	-	-	-	-	\$ 53.407.491
TOTAL INGRESOS	\$ 61.768.580	\$ 124.253.615	\$ 190.035.139	\$ 270.552.543	\$ 418.131.215

La segunda tabla, muestra exactamente los mismos ingresos totales por año que el cuadro anterior, pero sin embargo, especifica las ventas anuales de cada uno de los combos y productos por separado que se va a vender en la combi café en el total de las universidades. Estos valores fueron estimados de acuerdo al precio de cada uno de los productos año a año multiplicado por la cantidad a vender por cada universidad para cada uno de los productos. El incremento en las ventas hace referencia a la misma lógica del análisis anterior.

- Cuadro ventas totales anuales por producto

VENTAS ANUALES					
PRODUCTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Combo 1	\$ 2.471.820	\$ 4.972.362	\$ 7.423.621	\$ 10.439.039	\$ 15.484.285
Combo 2	\$ 1.964.780	\$ 3.952.390	\$ 5.900.827	\$ 8.297.745	\$ 12.308.021
Combo 3	\$ 3.802.800	\$ 7.649.788	\$ 11.420.956	\$ 16.060.153	\$ 23.821.977
Combo 4	\$ 3.327.450	\$ 6.693.564	\$ 9.993.336	\$ 14.052.633	\$ 20.844.230
Combo 5	\$ 3.042.240	\$ 6.119.830	\$ 9.136.765	\$ 12.848.122	\$ 19.057.582
Combo 6	\$ 5.704.200	\$ 11.474.681	\$ 17.131.434	\$ 24.090.229	\$ 35.732.966
Combo 1 agrandado	\$ 2.852.100	\$ 5.737.341	\$ 8.565.717	\$ 12.045.114	\$ 17.866.483
Combo 2 agrandado	\$ 2.218.300	\$ 4.462.376	\$ 6.662.224	\$ 9.368.422	\$ 13.896.153
Combo 3 agrandado	\$ 4.309.840	\$ 8.669.759	\$ 12.943.750	\$ 18.201.506	\$ 26.998.241
Combo 4 agrandado	\$ 3.802.800	\$ 7.649.788	\$ 11.420.956	\$ 16.060.153	\$ 23.821.977
Combo 5 agrandado	\$ 3.422.520	\$ 6.884.809	\$ 10.278.860	\$ 14.454.137	\$ 21.439.779
Combo 6 agrandado	\$ 6.338.000	\$ 12.749.646	\$ 19.034.927	\$ 26.766.921	\$ 39.703.295
Café instantáneo pequeño	\$ 121.135	\$ 243.669	\$ 829.431	\$ 1.508.328	\$ 3.000.840
Café instantáneo mediano	\$ 909.297	\$ 1.829.097	\$ 3.678.083	\$ 5.867.840	\$ 9.281.184
Café instantáneo grande	\$ 314.636	\$ 632.905	\$ 1.576.498	\$ 2.680.732	\$ 4.659.052
Café grano pequeño	\$ 484.539	\$ 974.674	\$ 1.689.670	\$ 2.548.243	\$ 4.966.168
Café grano mediano	\$ 3.744.164	\$ 7.531.575	\$ 10.242.385	\$ 13.666.879	\$ 21.535.892
Café grano grande	\$ 1.321.470	\$ 2.658.203	\$ 3.957.205	\$ 5.556.229	\$ 9.458.575
Té mediano	\$ 611.394	\$ 1.229.850	\$ 2.075.607	\$ 3.094.594	\$ 4.986.400
Té selección mediano	\$ 815.192	\$ 1.639.801	\$ 2.767.476	\$ 4.126.125	\$ 6.648.533
Bebida lata 350 cc	\$ 1.061.895	\$ 2.136.056	\$ 3.550.594	\$ 5.258.353	\$ 8.935.101
Bebida botella 500 cc	\$ 1.544.575	\$ 3.106.991	\$ 5.164.500	\$ 7.648.514	\$ 12.996.510
Água mineral botella 500 cc	\$ 1.372.955	\$ 2.761.769	\$ 4.512.045	\$ 6.630.379	\$ 11.380.033
Jugo natural mediano 350 cc	\$ 829.494	\$ 1.668.569	\$ 2.578.612	\$ 3.690.292	\$ 6.400.859
Jugo natural grande 500 cc	\$ 1.036.867	\$ 2.085.711	\$ 3.223.265	\$ 4.612.865	\$ 8.001.074
Brownie	\$ 375.418	\$ 755.171	\$ 1.233.762	\$ 1.812.994	\$ 3.016.568
Pastel	\$ 536.311	\$ 1.078.816	\$ 1.762.518	\$ 2.589.992	\$ 4.309.383
Sandwich frío miga	\$ 1.716.194	\$ 3.452.212	\$ 5.640.057	\$ 8.287.974	\$ 13.790.027
Wrap	\$ 1.716.194	\$ 3.452.212	\$ 5.640.057	\$ 8.287.974	\$ 13.790.027
TOTAL	\$ 61.768.580	\$ 124.253.615	\$ 190.035.138	\$ 270.552.543	\$ 418.131.215

6.3 COSTOS

En la siguiente tabla podemos apreciar todos los costos necesarios para poder llevar a cabo el negocio durante los primeros cinco años.

El costo de la materia prima, es decir, todos los productos que se venden más los insumos necesarios para realizar el servicio representan el 40% del total de las ventas. Por otro lado, se encuentra el arriendo del espacio en cada una de las universidades, el cual posee un costo fijo más un costo variable del 3% de las ventas anuales por universidad y el gasto en publicidad representa el 3% del total de las ventas anuales. Por el lado de las remuneraciones, debemos tener en cuenta el sueldo de los administradores del proyecto más los vendedores, ayudantes, supervisor y contador. El supervisor solo se contabiliza a partir del

cuarto año debido a que en ese año se tiene considerado tener 4 cafeterías las cuales son más difíciles de controlar solamente por los administradores del negocio. Por último, se encuentran los gastos generales los cuales incluyen telefonía e internet, la movilización de los vehículos y por ende el costo en bencina, y también otros gastos los cuales incluyen seguros, gastos para imprevistos, revisión técnica de los vehículos, reparaciones, entre otros.

Todos estos valores son de acuerdo a los precios de mercado para cada uno de los ítems y suponen la suma de estos gastos para todas las universidades por año.

- Cuadro gastos totales anuales

COSTOS ANUALES					
DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTOS DE PRODUCCIÓN					
Costos Materia Prima (40% de ventas)	\$ 24.707.432	\$ 49.701.446	\$ 76.014.055	\$ 108.221.017	\$ 167.252.486
Arriendo local	\$ 4.270.743	\$ 8.570.145	\$ 13.001.406	\$ 18.022.102	\$ 23.925.249
Sub Total	\$ 28.978.175	\$ 58.271.591	\$ 89.015.461	\$ 126.243.119	\$ 191.177.735
GASTOS DE VENTA					
Publicidad (3% de ventas)	\$ 1.853.057	\$ 3.727.608	\$ 5.701.054	\$ 8.116.576	\$ 12.543.936
Sub Total	\$ 1.853.057	\$ 3.727.608	\$ 5.701.054	\$ 8.116.576	\$ 12.543.936
REMUNERACIONES					
Sueldos Administrador	\$ 19.200.000	\$ 24.000.000	\$ 31.200.000	\$ 36.000.000	\$ 43.200.000
Sueldo Vendedor	\$ 2.700.000	\$ 6.300.000	\$ 10.800.000	\$ 16.200.000	\$ 25.920.000
Sueldo Ayudante	\$ 2.700.000	\$ 6.300.000	\$ 10.800.000	\$ 16.200.000	\$ 25.920.000
Sueldo Supervisor	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 5.850.000	\$ 12.600.000
Sueldo Contador	\$ 1.800.000	\$ 2.160.000	\$ 2.520.000	\$ 3.000.000	\$ 3.600.000
Sub Total	\$ 26.400.000	\$ 38.760.000	\$ 55.320.000	\$ 77.250.000	\$ 111.240.000
GASTOS GENERALES					
Internet y Telefonía	\$ 600.000	\$ 1.440.000	\$ 2.520.000	\$ 3.840.000	\$ 6.480.000
Movilización	\$ 1.080.000	\$ 2.400.000	\$ 3.960.000	\$ 5.760.000	\$ 9.360.000
Otros Gastos	\$ 4.200.000	\$ 8.640.000	\$ 13.320.000	\$ 18.240.000	\$ 28.080.000
Sub Total	\$ 5.880.000	\$ 12.480.000	\$ 19.800.000	\$ 27.840.000	\$ 43.920.000
TOTAL	\$ 63.111.233	\$ 113.239.199	\$ 169.836.515	\$ 239.449.695	\$ 358.881.671

6.4 PROYECCIONES FINANCIERAS

A continuación se muestra el Estado de Resultado proyectado para los 5 primeros años de proyecto, calculados en pesos Chilenos.

DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos		\$61.768.580	\$124.253.615	\$190.035.139	\$270.552.543	\$418.131.215
Costos Materias Primas		\$24.707.432	\$49.701.446	\$76.014.055	\$108.221.017	\$167.252.486
Margen Contribución		\$37.061.148	\$74.552.169	\$114.021.083	\$162.331.526	\$250.878.729
Remuneraciones		\$26.400.000	\$38.760.000	\$55.320.000	\$77.250.000	\$111.240.000
Arriendo local		\$4.270.743	\$8.570.145	\$13.001.406	\$18.022.102	\$23.925.249
Publicidad		\$1.853.057	\$3.727.608	\$5.701.054	\$8.116.576	\$12.543.936
Gastos por Intereses Préstamo		\$590.625	\$472.500	\$354.375	\$236.250	\$118.125
Gastos Generales		\$5.880.000	\$12.480.000	\$19.800.000	\$27.840.000	\$43.920.000
Depreciación		\$810.000	\$810.000	\$810.000	\$810.000	\$810.000
Utilidad Antes Impuesto		-\$2.743.278	\$9.731.916	\$19.034.248	\$30.056.598	\$58.321.419
Impuesto		\$ -	\$1.946.383	\$3.806.850	\$6.011.320	\$11.664.284
Depreciación		\$810.000	\$810.000	\$810.000	\$810.000	\$810.000
Amortización		\$787.500	\$787.500	\$787.500	\$787.500	\$787.500
Aporte Inicial Socias	-\$3.937.500					
Capital de trabajo	-\$9.819.458					
Crédito	-\$3.937.500					
Inversiones Adicionales		\$6.850.000	\$6.850.000	\$6.850.000	\$13.700.000	
Valor Residual						\$ -
FCN	-\$12.550.245	-\$9.570.778	\$958.033	\$8.399.899	\$10.367.778	\$46.679.635

6.4.1 SUPUESTOS UTILIZADOS EN NUESTRA PROYECCIÓN:

- La proyección de nuestro proyecto se realizó considerando que la inversión inicial será financiada un 50% con capital propio, y el otro 50% con deuda bancaria a una tasa de interés del 15%, la cual se detalla a continuación:

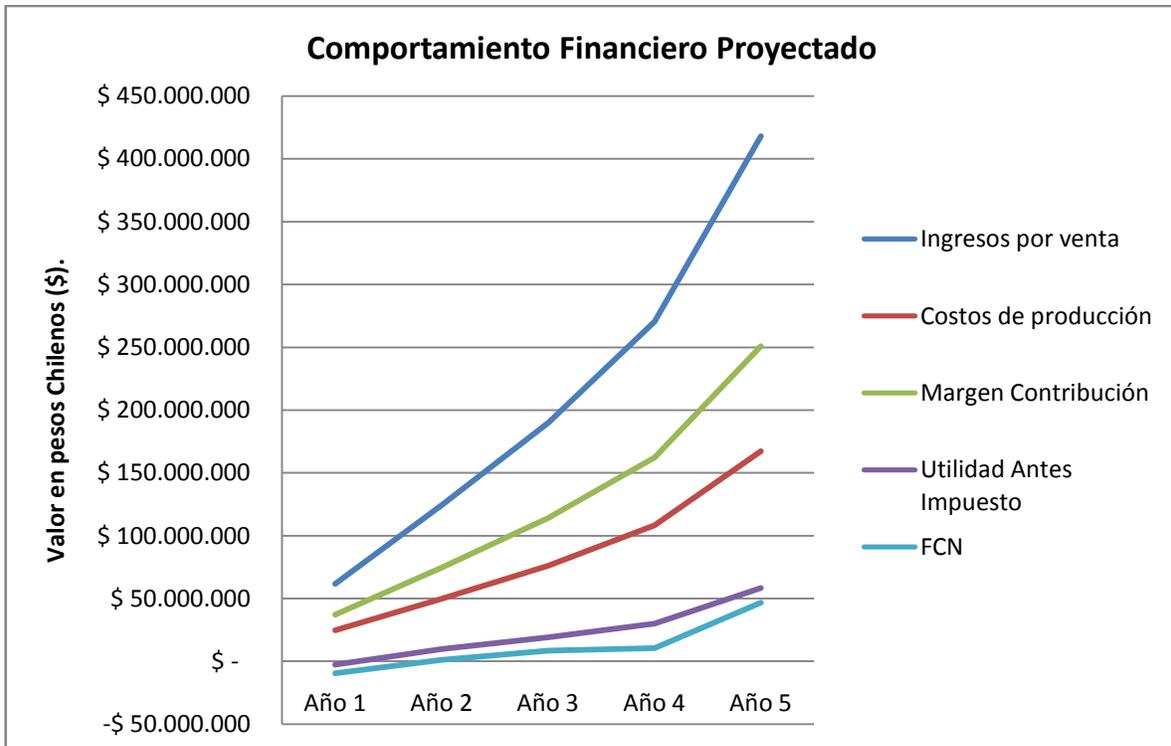
Periodo	Cuota	Interés	Amortización	Saldo
0				\$ 3.937.500
1	\$ 1.378.125	\$ 590.625	\$ 787.500	\$ 3.150.000
2	\$ 1.260.000	\$ 472.500	\$ 787.500	\$ 2.362.500
3	\$ 1.141.875	\$ 354.375	\$ 787.500	\$ 1.575.000
4	\$ 1.023.750	\$ 236.250	\$ 787.500	\$ 787.500
5	\$ 905.625	\$ 118.125	\$ 787.500	\$ -

- Con respecto a los costos de materias primas se consideró que estos serán un 40% de los ingresos en cada periodo, y la determinación de los costos adicionales (remuneración, arriendo, publicidad, etc.) fueron definidos en el ítem anterior.
- Para la determinación de la depreciación se realizó el método de depreciación lineal para todas las maquinarias adquiridas excepto las relacionadas con el vehículo debido a que este es del año 1998, por lo cual ya se encuentra depreciado completamente.

Maquinaria a depreciar	Valor
Maquina cafetera	\$ 1.800.000
Máquina registradora	\$ 1.100.000
Microonda, licuadora, freezer, Horno Eléctrico, Basurero	\$ 350.000
Amoblado (mesa mas 2 sillas)	\$ 800.000
Total	\$ 4.050.000

6.4.2 ANÁLISIS DE LO DATOS:

A continuación se puede apreciar un grafico con la proyección del estado de resultado del proyecto para los primeros 5 años de funcionamiento, para luego explicar detalladamente los diversos ítems de este en base al método de análisis vertical.



Con respecto a la proyección de los estados de resultados podemos ver que a primera vista el proyecto es rentable, ya que posee un margen de contribución positivo en todos los años, debido a que los costos variables son un 40% de los ingresos y estos se encuentran en un constante crecimiento, por lo tanto se puede apreciar en el grafico que el margen de contribución se encuentra creciendo significativamente entre un periodo y otro,

Es fundamental que este margen sea positivo en cada periodo ya que es lo mínimo que debe tener una empresa para poder funcionar, ya que esta no podríamos funcionar si nuestros costos de producción fuesen más altos que los ingresos de las ventas.

DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Margen contribución		\$37.061.148	\$74.552.169	\$114.021.083	\$162.331.526	\$250.878.729

También podemos ver en el grafico que el flujo de capital neto es negativo solo para la inversión inicial y al primer año de puesta en marcha el proyecto, ya desde el segundo año se comienzan a recibir ganancias, se detallaran los montos en la tabla a continuación:

DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Flujos de caja netos.	-\$12.550.245	-\$9.570.778	\$958.033	\$8.399.899	\$10.367.778	\$46.679.635

A su vez, a modo de poder interpretar de mejor manera los otros ítems, se realizó un análisis vertical con respecto a los ingresos de cada año para ver como se encuentran distribuidos los costos con respecto a los :

Análisis vertical con respecto a los ingresos de cada año					
DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos por ventas.	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Costos Materias Primas (40% de ventas)	40,0%	40,0%	40,0%	40,0%	40,0%
Margen Contribución	60,0%	60,0%	60,0%	60,0%	60,0%
Remuneraciones	42,7%	31,2%	29,1%	28,6%	26,6%
Arriendo local	6,9%	6,9%	6,8%	6,7%	5,7%
Publicidad	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%
Gastos por Intereses Préstamo	1,0%	0,4%	0,2%	0,1%	0,0%
Gastos Generales	9,5%	10,0%	10,4%	10,3%	10,5%
Depreciación	1,3%	0,7%	0,4%	0,3%	0,2%
Utilidad Antes Impuesto	-4,4%	7,8%	10,0%	11,1%	13,9%
Impuesto	-	1,6%	2,0%	2,2%	2,8%
Depreciación	1,3%	0,7%	0,4%	0,3%	0,2%
Amortización	1,3%	0,6%	0,4%	0,3%	0,2%
Aporte Inicial Socias	-	-	-	-	-
Capital de trabajo	-	-	-	-	-
Crédito	-	-	-	-	-
Inversiones Adicionales	11,1%	5,5%	3,6%	5,1%	-
Valor Residual	-	-	-	-	-
FCN	-15,5%	0,8%	4,4%	3,8%	11,2%

Interpretación de los datos:

Tal como se explico anteriormente, se estimaron los costos como un 40% de los ingresos por ventas de cada año, por lo tanto el margen de contribución también se mantiene constante entre los diversos años.

Con respecto a los gastos, se puede ver que el primer año los costos más altos son los relacionados a las remuneraciones (Sueldo administradores, vendedor, ayudante de cocina y contador) debido a que este es un 42,7% del total de los ingresos de ese periodo, siendo incluso más alto que lo gastado en los costos de producción (40%), a su vez se puede apreciar que este porcentaje va disminuyendo cada año, esto se puede interpretar debido al aumento tanto las ventas de cada establecimiento, como el número de locales, lo cual hace que pese a que las remuneraciones aumentan, este porcentaje se ve reducido en comparación con los ingresos totales a su vez, se puede ver reducido debido a

que pese a que aumentan el número de locales, tanto los administradores como contadores se mantienen en una misma cuantía.

También podemos ver que el porcentaje de arriendo total en cada año se mantiene relativamente constante para cada periodo, esto se debe a que si bien aumentan significativamente las ventas, este costo está asociado al crecimiento en el número locales y a las ventas que tengan ahí, por lo cual, estas aumentan proporcionalmente a los ingresos de cada periodo, lo cual hace que se mantengan constantes con respecto a estas.

Otro dato importante a observar es con respecto a las inversiones, las cuales entre el año 1 y 3 disminuirán con respecto a las ventas, y habrá un aumento del año 3 al 4, lo cual está relacionado con que los primeros 3 años se aumentara el número de locales de a uno, en cambio el año 4 se instalara la empresa en 2 facultades más, pese a esto, el porcentaje de inversión sigue siendo significativamente pequeño con respecto al total de las ventas realizadas por año.

Finalmente, y tal como se mencionó al inicio del ítem, el flujo de caja de cada periodo se va tornando cada vez más positivas, pasando de encontrarse desde menos 15,5% el primer año, a un 11,2% a favor al quinto periodo, lo cual demuestra una tendencia a que la rentabilidad por cada periodo adicional es más favorable.

6.5 EVALUACIÓN Y ANÁLISIS ECONÓMICO DEL PROYECTO

Se calculó el valor del VAN, TIR y Pay Back, los valores fueron calculados en base al flujo de caja expuesto anteriormente, utilizando una tasa de descuento de $k_0 = 15,434\%$ (**Ver Anexo F: "Calculo de la tasa de descuento"**).

VAN	\$ 13.952.794
TIR	31,1%
Pay Back	4,05131

Para nuestro caso estimado, y con una tasa de descuento de aproximadamente 15%, el resultado es un VAN positivo, por lo que si se utilizara este criterio se aceptaría la ejecución de nuestro proyecto, de este mismo modo se puede ver que posee una TIR del 31,1% lo cual al ser positivo también indica que el proyecto es aceptable, finalmente con respecto al tiempo de recuperación de la inversión (Pay Back) esta indica que es recuperada en 4 años aproximadamente.

6.5.1 ANÁLISIS DE ESCENARIOS:

Se realizó un análisis de sensibilidad para ver cuán riesgoso es el proyecto, de modo que consideramos dos escenarios favorables y dos escenarios desfavorables, los cuales pueden observarse a continuación:

RESUMEN DE ESCENARIO	FAVORABLE 1	FAVORABLE 2	VALORES ACTUALES:	NEGATIVO 1	NEGATIVO 2
Costos materias prima	30% Costos	35% Costos	40% Costos	45% Costos	50% Costos
Año 1	\$ 18.530.574	\$ 21.619.003	\$ 24.707.432	\$ 27.795.861	\$ 30.884.290
Año 2	\$ 37.276.085	\$ 43.488.765	\$ 49.701.446	\$ 55.914.127	\$ 62.126.808
Año 3	\$ 57.010.542	\$ 66.512.299	\$ 76.014.055	\$ 85.515.812	\$ 95.017.569
Año 4	\$ 81.165.763	\$ 94.693.390	\$ 108.221.017	\$ 121.748.644	\$ 135.276.272
Año 5	\$ 125.439.365	\$ 146.345.925	\$ 167.252.486	\$ 188.159.047	\$ 209.065.608
VAN	\$ 65.158.023	\$ 39.555.409	\$ 13.952.794	-\$ 11.649.820	-\$ 37.252.435
TIR	81,0%	57,0%	31,1%	0,9%	-41,9%
Pay Back	2,2138	2,819	4,05131	4,964	No se recupera

Como se puede apreciar del análisis de sensibilidad con respecto a los costos que la empresa enfrentará se concluye que a menores costos de producción lógicamente la utilidad de la empresa será mayor, lo que nos entrega un VAN positivo para escenarios en los que los costos sean menores al 42.72% de las ventas, para valores mayores que éste el VAN del proyecto da negativo como se puede apreciar para los escenarios del 45% y 50%. Por lo tanto si utilizamos como

criterio de decisión el VAN, este proyecto debe ser ejecutado solo en caso que los costos no excedan el 42.72% de las ventas que es el porcentaje de equilibrio de los costos. En cuanto a la Tasa interna de retorno se puede apreciar que cuando los costos exceden el 42.72% esta tasa es menor a la exigida para el proyecto por lo que no sería suficiente y el proyecto sería inaceptable bajo este criterio, también se puede apreciar que en el escenario de los menores costos posibles esta tasa excede por más de un 65% lo exigido en un comienzo lo que es muy positivo. Ahora bien si lo que nos interesa es liquidez y es ver cuán rápido pudiésemos recuperar la inversión, cabe destacar la variabilidad que se da en este criterio por lo mucho que se mueven los flujos de cada en cada escenario. La relación que se da es que mientras menores sean los costos más rápido podrá recuperarse la inversión, siendo a partir del periodo 2.2138 en el caso más favorable y siendo totalmente irrecuperable cuando los costos son de un 50% ya que el proyecto solo dura 5 periodos y hasta este periodo no es posible recuperar todas las pérdidas que se dieron durante los periodos anteriores. En síntesis siguiendo el criterio del VAN o de la TIR es recomendable realizar el proyecto siempre que los costos no excedan un 42.72% de las ventas, ya que de lo contrario los indicadores serían menor a 0 y menor a la tasa exigida respectivamente. En cuanto al payback o periodo de recuperación si se logra que los costos estén entre un 35 y un 40% la inversión será recuperada aproximadamente en el tercer periodo lo que es un tiempo razonable para un proyecto de cinco años y muy atractivo si lo que se busca es rentabilidad a lo largo del proyecto y no necesariamente liquidez de inmediato.

7. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

7.1 RECURSOS Y HABILIDADES NECESARIAS

Se considera fundamental obtener tanto recursos claves como también desarrollar diversas habilidades que nos permitan obtener una ventaja competitiva en el mercado de las cafeterías y comidas rápidas, para de este modo lograr posicionarnos como una empresa de gran calidad y diferente a las demás; es por ello que a continuación definiremos aquellos recursos y habilidades que consideramos son indispensables para el negocio.

- **Potente mix de productos:** La empresa se debe caracterizar por su constante preocupación por entregar un producto de excelente calidad, cafés de intenso sabor e inigualable aroma, encontrándose constantemente analizando cuales son los productos más demandados por los estudiantes y

encontrándose en constantes renovación, desarrollando nuevos productos y formatos que terminan por entregar una gran variedad de gustos y preferencias.

- **Gran potencial de acercamiento a los consumidores:** Es indispensable contar con estrategias de comunicación dinámica y estimulante, que logren que los estudiantes se sientan identificados y a gusto con la marca, transmitiéndole a los consumidores no sólo los beneficios de producto, sino también aquellos valores funcionales y emocionales asociados a ésta.
- **Experiencia en el tiempo:** La empresa debe enfocarse en forjar una exitosa trayectoria desde el inicio, para poder estabilizarse y mantenerse en el tiempo en las distintas casas de estudio, por ende debe enfocarse en lograr una alta credibilidad y confianza con respecto a las otras marcas de consumo existentes en cada recinto.
- **Know-How:** Es importante tener manejo de las actividades y saber cómo desarrollar de mejor manera los distintos procesos que involucran la venta. Es importante el know-how para poder generar ventajas competitivas dentro de la industria.
- **Capacidad negociadora:** Este punto es vital para poder manejar posteriormente el tema financiero, de modo que es muy importante la relación con nuestros proveedores y cliente debido a que de esta forma se produce el proceso de creación de valor y diferenciación al vender nuestros servicios. Buscaremos dar un producto diferenciado por la calidad percibida por parte del cliente y su valor agregado gracias al aroma y sabor de las diversas bebidas calientes y la frescura y calidad del acompañamiento, acotándonos a la disposición a pagar que posee cada zona, por lo cual consideramos fundamental la capacidad de negociación con nuestros proveedores debido a que en base a ellos se podrá cumplir con los estándares de calidad ofrecidos a un precio competitivo en el mercado.

7.2. PROCESOS CENTRALES Y DE APOYO

Nuestra empresa debe poseer importantes actividades para crear ventajas competitivas mediante su cadena de valor, dentro de las cuales deben destacar las de Administración y Marketing y ventas.

- **Actividades Primarias:**

- i. **Logística de entrada:**

La empresa debe contar con un encargado de comprar los insumos alimenticios, materiales de embase y embalaje para la venta, es decir, todos aquellos artículos que son necesarios para llevar a cabo los diversos productos que se ofrecerán. Gran parte de los materiales y productos que nos entreguen los proveedores tendrán fecha de vencimiento, por lo cual se debe tener un especial conteo y sistema de inventario para poseer el stock adecuado en cada uno de los puntos de venta y dentro de los plazos estimados, de manera de contar con el prestigio de una empresa de calidad.

- ii. **Operaciones:**

Desde las áreas comerciales (los puestos de venta según casa de estudios) se planifican las demandas para los periodos posteriores, de esta manera se busca disponer de coberturas mínimas de 3 a 4 semanas de los diversos productos listos para la venta. Se debe contar con una pequeña oficina o bodega para realizar todos los procesos de empaquetamiento para la posterior distribución a los diversos puntos de venta.

- iii. **Logística de salida:**

Los productos deberán ser retirados desde una oficina central y llevados a cada establecimiento para su posterior venta, aquel encargado de este proceso deberá preocuparse de la cantidad que se llevará a cada punto de venta, el tiempo de espera que se requiere para tener que reponer con más stock; Los canales de venta producen cinco tipos de servicio: tamaño del lote de compra, tiempo de espera, adaptación espacial, variedad de productos y servicios adicionales.

Con respecto a los vendedores, existe la necesidad de planificar e implementar ciertos protocolos en la manera de atender a los clientes debido a que estos percibirán a través de los ellos la imagen de la compañía.

- iv. **Marketing y Ventas:**

Es fundamental enfocar los recursos en los canales de venta, con el objetivo de acercarse a los consumidores, realizando campañas de publicidad en los campus enfocadas en resaltar la marca y posicionarse de mejor manera, también diversas promociones en los puntos de venta para aumentar la demanda de los alumnos. Un factor diferenciador que se debe desarrollar para poder enfrentar la competencia, tiene relación al tipo de oferta de sus productos mediante una correcta segmentación, dado que cada grupo gusta de productos diferentes y posee una máxima disposición a pagar específica.

A su vez, para nuestro negocio será fundamental realizar marketing a través de medios de comunicación online, donde se dará a conocer nuestra marca, los productos y sus promociones, para que nuestros clientes internalicen nuestra presencia en sus establecimientos. Otro punto clave que es el boca en boca que esperamos se genere y la decoración de nuestro local para captar la atención de nuestros potenciales clientes.

v. **Servicio:**

Debido a que se ofrecerá una variedad de bebidas calientes y acompañamiento tanto dulce como salado, la empresa puede ofrecer la opción de adquirir información de todos sus productos vía internet (facebook o pagina webs) acerca de los tipos de productos, su contenido calórico y composición, con la finalidad de adquirir y mantener una excelencia de marca

- **Actividades secundarias o de apoyo:**

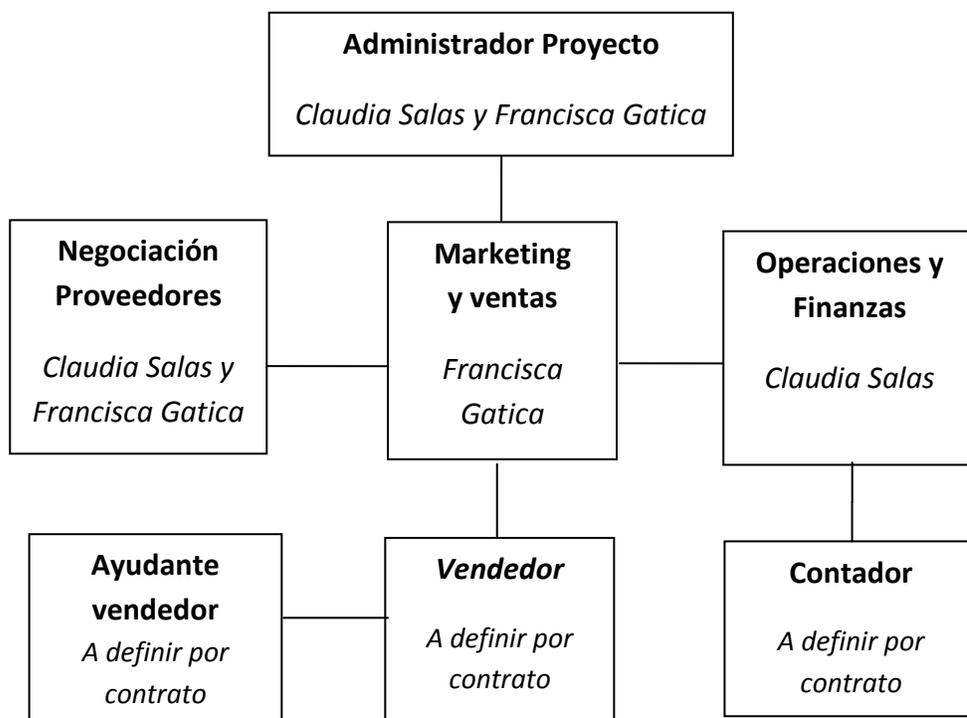
Es importante destacar los inputs provenientes de nuestros proveedores, un recurso clave dada la importancia de la calidad y frescura de los productos alimenticios que se ofrecerán, por lo cual es fundamental mantener un nexo cercano entre proveedores y nosotros para poder cumplir con las demandas diarias, ya que se les pretende comprar los alimentos preparados, por lo cual se necesita que exista un cumplimiento en los plazos de manera ejemplar por parte de ellos.

7.2.1 FLUJOGRAMA DE VENTA:



7.3. ORGANIGRAMA Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS

- **Organigrama del proyecto**



8. MODELO DE NEGOCIOS

8.1 ANÁLISIS DEL MODELO CANVAS

Para desarrollar el modelo de negocios de la Combi Café, utilizaremos el Método de CANVAS, ya que es una manera de presentar el modelo de negocios de forma más clara y consistente, ya que aclara punto a punto los elementos más importantes que generan valor para la empresa.

1. Segmento de Clientes:

Nuestros principales clientes son estudiantes universitarios de las diferentes Universidades que se encuentran ubicadas en Santiago, principalmente de la zona centro y oriente de la capital. Estos clientes serán distribuidos en tres principales segmentos de acuerdo a la ubicación de la institución, esto debido a que las

características de los estudiantes pertenecientes a una universidad en particular difieren en estilo de vida y poder adquisitivo. Los segmentos serán los siguientes:

- **Zona Centro** (Comuna de Santiago Centro y barrio Bellavista): Universidad de Chile (Facultad de Economía y Negocios, Facultad de Arquitectura y Urbanismo y Facultad de Derecho), Universidad Católica (Casa Central), Universidad San Sebastián (Sede Bellavista), Universidad Andrés Bello (Sede Bellavista).
- **Zona Centro Oriente** (Comuna de Providencia): Universidad de Las Américas (Sedes Manuel Montt y Antonio Varas), Universidad Mayor (Sede Providencia), Universidad Finis Terra, Universidad Gabriela Mistral, Universidad Autónoma.
- **Zona Oriente** (Comuna de Las Condes): Universidad de Los Andes, Universidad del Desarrollo, Universidad Andrés Bello (Sede La Casona), Universidad del Pacífico y DUOC UC (Sede San Carlos de Apoquindo).

2. Propuesta de Valor:

Ofrecer un servicio de cafetería móvil al aire libre, con productos de buena calidad y sabor en un ambiente “divertido y ondero”. El servicio se entregara en los horarios del funcionamiento de cada universidad y será de manera rápida, ya que conocemos la escases de tiempo que tienen los estudiantes. La idea es la combi café sea un punto de referencia y reunión donde los alumnos puedan pasar un rato agradable, al aire libre, ya sea solos o con sus compañeros, disfrutando de una buena merienda y en un cómodo ambiente.

3. Canales:

El servicio de cafetería móvil se entregará en los espacios abiertos de cada Universidad. El objetivo es que la combi café se encuentre disponible en los tiempos libres que tengan los alumnos y también en los eventos y ocasiones especiales realizados por la Universidad. Por otro lado, la difusión de la cafetería, sus promociones e informaciones se realizará mediante las redes sociales y pagina web de la empresa.

4. Relación con el Cliente:

El objetivo es generar una relación cercana de buena onda y fidelidad con los estudiantes. Para ello se realizarán y utilizarán los siguientes recursos y actividades:

- Existirán promociones y descuentos especiales para los estudiantes de acuerdo a la época del año en la que se esté.
- A través de una cuenta de Facebook y Twitter, se difundirán las promociones de la combi y concursos para regalar productos.
- Se recibirán pedidos con nombre vía Facebook, para que los estudiantes puedan llegar y retirar sus productos en los recreos y tiempos libres.
- La idea es que la combi café sea participante activa en las actividades y vida universitaria de las diferentes facultades.
- La combi café tendrá un estilo y ambiente juvenil en el cual los estudiantes se sientan cómodos e identificados. La idea es poner música de moda y contar con pantallas para la muestra de videos musicales, programas y otros.
- También tendremos mesas y sillas para la comodidad y acogida de los alumnos.
- Se dispondrá de personal joven y proactivo de manera de generar cercanía y mayor confianza con los clientes.

5. Fuentes de Ingresos:

Las entradas monetarias de la empresa provendrán de todos los productos vendidos por la cafetería móvil, es decir, de la venta de cafés, dulces, pasteles, bebidas, jugos, entre otros. Estas entradas serán vía promociones o combos, o mediante la compra de productos individuales por parte de los clientes. También se podrán realizar convenios para actividades y eventos realizados por la universidad donde las compras sean por volúmenes superiores.

6. Recursos Clave:

Nuestro objetivo es que a través de la innovación, calidad en productos estilo y buen ambiente, llamemos la atención de nuestros clientes para que hagan uso de nuestros servicios. Para ello necesitamos de diversos recursos los que se pueden resumir en:

- Vehículo Volkswagen modelo Kombi. Este auto es conocido por el estilo retro que posee, es por ello que lo utilizaremos para montar nuestra cafetería y que a su vez, éste se encuentre remodelado y pintado para que tenga todo el estilo y la onda posible. Este será nuestro sello.
- Indumentaria necesaria para dar ambiente y comodidad a nuestros clientes (pantallas LCD, música, mesas y sillas, entre otros).
- Personal joven y proactivo que atienda la cafetería para generar mayor cercanía con los clientes, además que se encuentre preparado para manejar las redes sociales y los pedidos que se realizarán vía Facebook.
- Productos de buena calidad, es decir, que sean sabrosos y que tengan una buena presentación. Para ello, se debe buscar un proveedor que se adecue a nuestras necesidades.

7. Actividades Clave:

Para que el modelo de negocios funcione debemos realizar una serie de actividades, estas son:

- Promociones y productos de acuerdo a la temporada del año.
- Manejo de inventario y stock de los productos.
- Mantenimiento, orden y limpieza continuo de la cafetería.
- Administración diaria de las redes sociales y página web de la empresa.
- Renovación constante de la música y videos de acuerdo a los hits del momento.
- Inducción para los empleados de la combi café.
- Estar al tanto de las actividades y eventos organizados por la Universidad.

8. Alianzas Estratégicas:

Para lograr realizar todos nuestros objetivos y actividades propuestas es muy importante establecer contacto continuo, comunicación y relaciones de largo plazo con nuestros proveedores, ya que son ellos los que nos proporcionaran todos los productos e insumos que utilizaremos para la venta de café. Por otro lado, también es importante realizar alianzas con la Universidad y los Centros de Alumnos, ya que son ellos los que nos brindarán el espacio y los recursos necesarios para que nuestro negocio funcione, la idea es que nos tomen en cuenta para participar en las diversas actividades que se hacen en las respectivas Instituciones.

9. Estructura de Costos:

La empresa necesita escatimar en gastos para que el servicio que se desea entregar sea el propuesto. Estos costos son los siguientes:

- Instalación y preparación del vehículo (mecánica, remodelación, pintura).
- Costos legales asociados a la creación y funcionamiento de la empresa.
- Compra de maquinaria e indumentaria necesaria entregar el servicio (maquinas café, refrigerador, mesas, sillas, pantalla LCD, parlantes, etc.).
- Arriendo mensual del espacio a ocupar en la Universidad.
- Compra de insumos y productos para la venta.
- Salarios para el personal de la cafetería.

8.1.1 CUADRO RESUMEN MODELO DE CANVAS

<p>Alianzas Estratégicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proveedores para cafeterías • Universidades • Centros de Alumnos 	<p>Actividades Claves</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de Inventario <ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento • Inducción personal • Administración redes sociales y pagina web <ul style="list-style-type: none"> • Promociones y productos acordos a temporada <p>Recursos Claves</p> <ul style="list-style-type: none"> • Furgoneta kombi • Indumentaria • Productos buena calidad (proveedor) • Personal joven y proactivo con manejo en redes sociales 	<p>Propuesta de Valor</p> <p>Servicio de cafetería móvil al aire libre, con productos de buena calidad, servicio al cliente rápido y cómodo con un estilo ondero y buen ambiente</p>	<p>Relación Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promociones y concursos • Pedidos a través de Facebook • Uso redes sociales • Personal joven • Ambiente ondero y comodidad <p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servicio entregado en espacio abierto de cada Universidad • Información y promociones a través de redes sociales y pagina web 	<p>Segmento de Clientes</p> <p>Estudiantes universitarios de Santiago, segmentados según ubicación de Universidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zona Centro • Zona Centro Oriente • Zona Oriente
<p>Estructura de Costos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instalación y preparación del vehículo <ul style="list-style-type: none"> • Costos legales • Compra de indumentaria y maquinaria • Arriendo mensual por uso de espacio en Universidad <ul style="list-style-type: none"> • Compra insumos y productos para la venta <ul style="list-style-type: none"> • Salarios del personal 		<p>Fuentes de Ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Venta directa de productos a través de promociones, combos o compras individuales • Convenio con Universidad para arriendo del vehículo en eventos y compras al por mayor de productos 		

9. ANEXOS

ANEXO A: CAFETERÍAS POR COMUNA

a). Cantidad de cafeterías del gran Santiago por comuna:

CANTIDAD DE CAFETERÍAS POR COMUNA		
Comunas del Gran Santiago.	Número por comuna	Porcentaje
PROVIDENCIA	164	23%
SANTIAGO	152	21%
LAS CONDES	127	18%
VITACURA	47	7%
LA FLORIDA	26	4%
NUNOA	26	4%
MAIPU	21	3%
LA DEHESA	21	3%
RECOLETA	18	3%
ESTACION CENTRAL	16	2%
LA REINA	16	2%
LO BARNECHEA	14	2%
MACUL	12	2%
SAN MIGUEL	9	1%
LA CISTERNA	8	1%
PUDAHUEL	7	1%
HUECHURABA	6	1%
CERRILLOS	4	1%
MELIPILLA	4	1%
TALAGANTE	4	1%
LO PRADO	3	0%
PUENTE ALTO	3	0%
EL BOSQUE	2	0%
PIRQUE	2	0%
TOTAL	712	100%

Fuente: Elaborado por nosotros en base a información de las Amarillas publicigas, MapsCity y Loogares.com.

b). Categoría de las cafeterías según tamaño:

Supuestos: Consideramos como grandes empresas a todas aquellas que posean 10 o más locales dentro del Gran Santiago, medianas las que posean entre 9 y 3 locales y nicho aquellas que posean menos de 3 locales, por lo tanto, las cafeterías del Gran Santiago según su tamaño y categoría son:

CAFÉS GRANDES DEL GRAN SANTIAGO	
CAFETERIAS	NÚMERO DE LOCALES
STARBUCKS COFFEE	31
CAFE MOKKA	14
TAVELLI	13
COPPELIA	13
TOTAL	71

Fuente: Elaborado por nosotros en base a información de las Amarillas Publiguias, MapsCity y Loogares.com

CAFÉS MEDIANOS DEL GRAN SANTIAGO	
CAFETERIAS	NÚMERO DE LOCALES
CAFÉ HAVANNA	9
JUAN VALDES	8
STARLIGHT COFFEE	6
TOTAL	23

Fuente: Elaborado por nosotros en base a información de las Amarillas Publiguias, MapsCity y Loogares.com.

CAFÉS DE NICHOS DEL GRAN SANTIAGO	
CAFETERIAS	NÚMERO DE LOCALES
TOTAL COMUNAS.	618

Fuente: Elaborado por nosotros en base a información de las Amarillas Publiguias, MapsCity y Loogares.com.

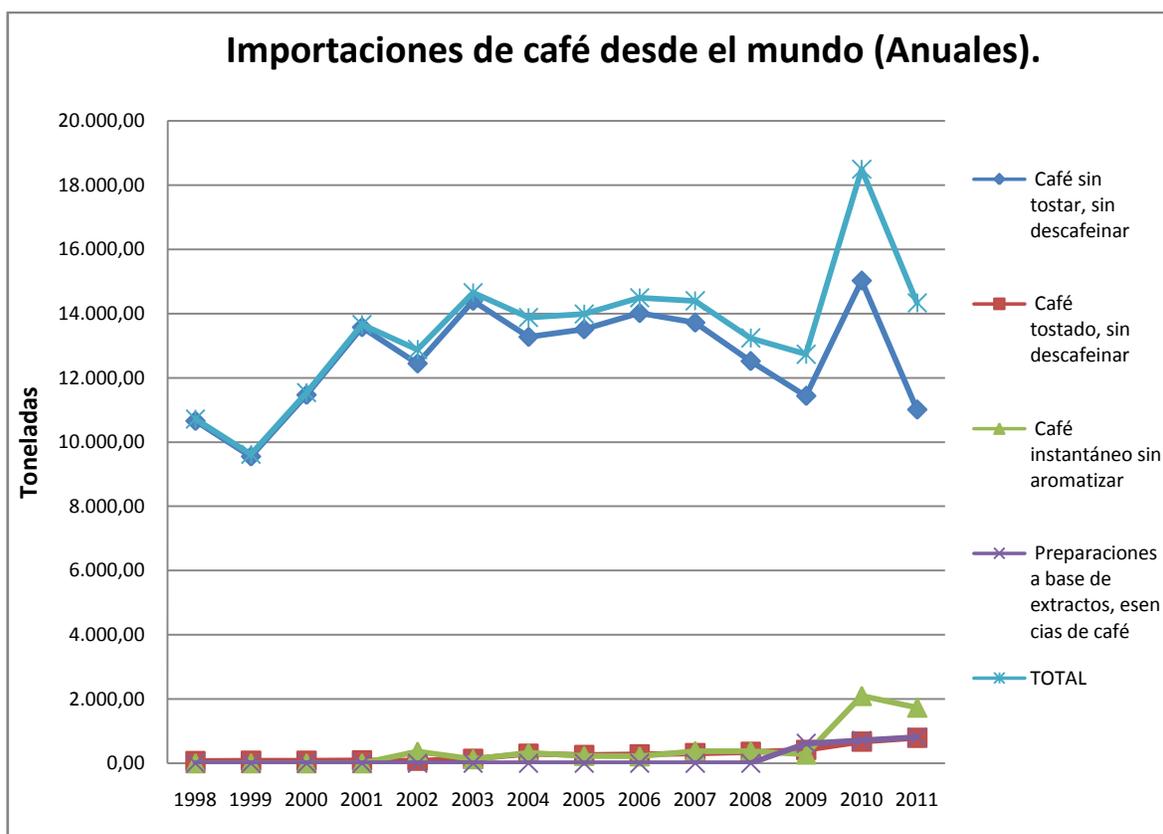
ANEXO B: “IMPORTACIONES DE CAFÉ”

a) Importaciones de café por año en toneladas (a):

Principales importaciones de café desde el mundo (En toneladas)							
Producto	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Café sin tostar, sin descafeinar	13.506,60	14.013,00	13.717,50	12.517,50	11.435	15.024	11.009
Café tostado, sin descafeinar	254,1	270,7	307,3	347,3	415	668	787
Café instantáneo sin aromatizar	231,5	214,9	377,4	377,4	273	2.095	1.732
Preparaciones a base de extractos, esencias de café	-	-	-	-	616	713	809
TOTAL	13.992	14.499	14.402	13.242	12.739	18.500	14.337

FUENTE: elaborado por Odepa, con información del Servicio Nacional de Aduanas

b) Grafico importaciones de café por año en tonelada (b):



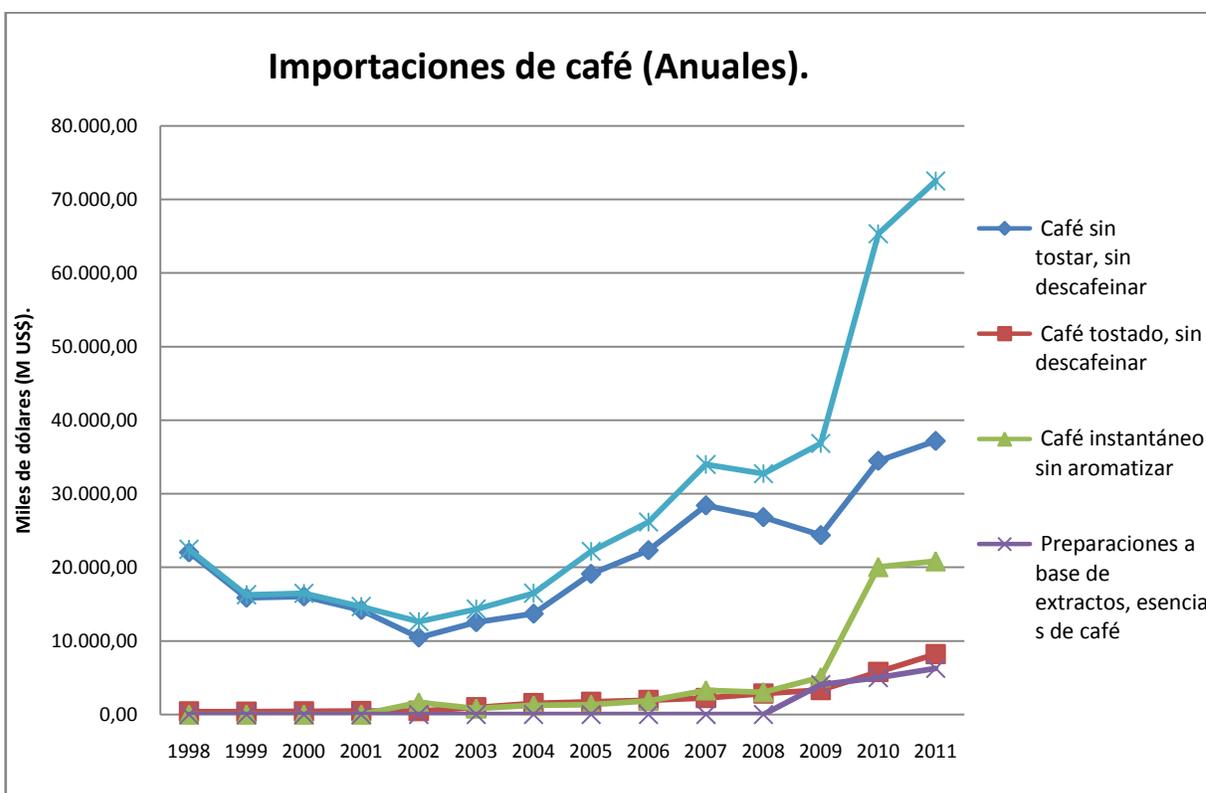
FUENTE: elaborado por nosotros en base a la información de la ODEPA, con información del Servicio Nacional de Aduanas.

d) Importaciones de café por año en miles de dólares (a):

Principales importaciones de café desde el mundo (Expresada en miles de dólares)							
AÑO	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Café sin tostar, sin descafeinar	19.123,00	22.334,80	28.435,10	26.834	24.384	34.499	37.206
Café tostado, sin descafeinar	1.743,20	1.971,60	2.262,30	2.852,00	3.333	5.782	8.204
Café instantáneo sin aromatizar	1.327,00	1.862,50	3.292,20	3.045	5.065	20.047	20.835
Preparaciones a base de extractos, esencias de café	-	-	-	-	4.065	5.017	6.271
TOTAL	22.193	26.169	33.990	32.731	36.847	65.345	72.516

FUENTE: elaborado por Odepa, con información del Servicio Nacional de Aduanas.

e) Importaciones de café por año en miles de dólares (b):

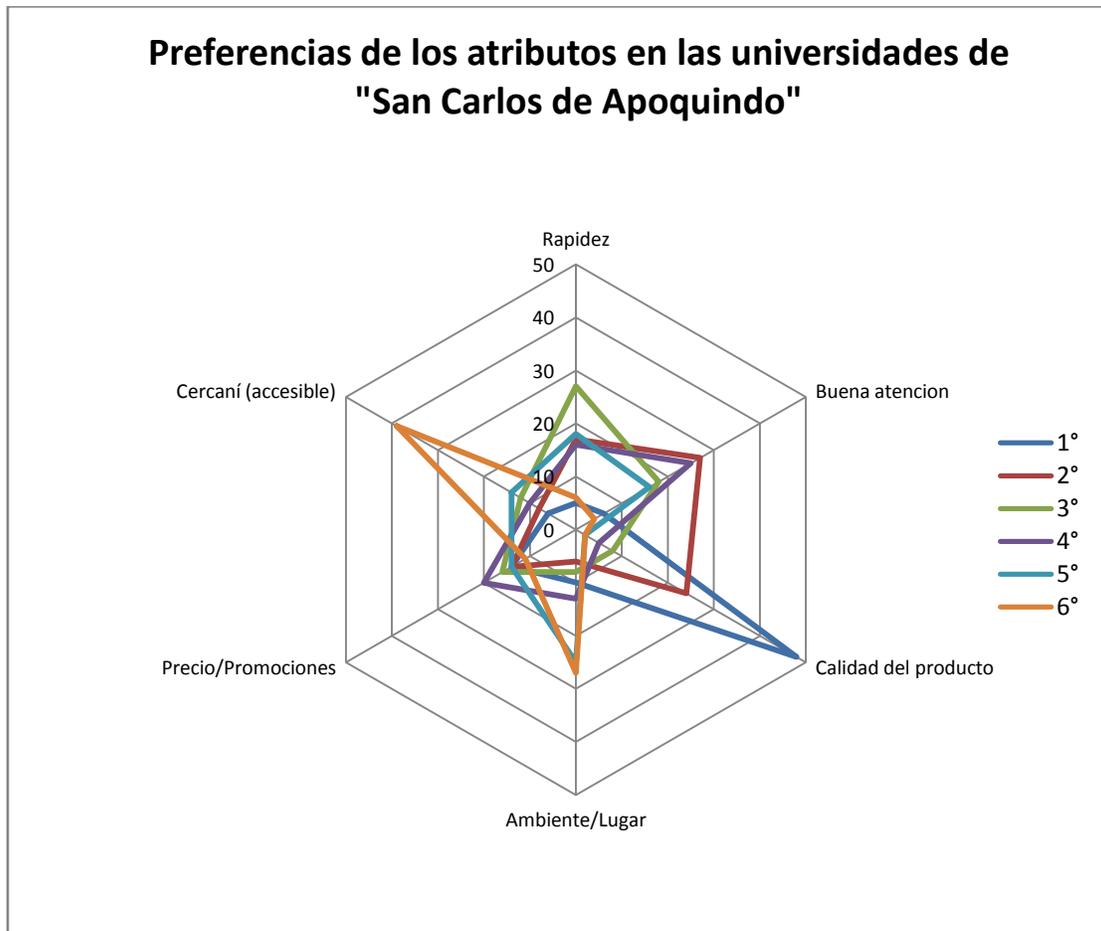


FUENTE: elaborado por nosotros en base a la información de la ODEPA, con información del Servicio Nacional de Aduanas.

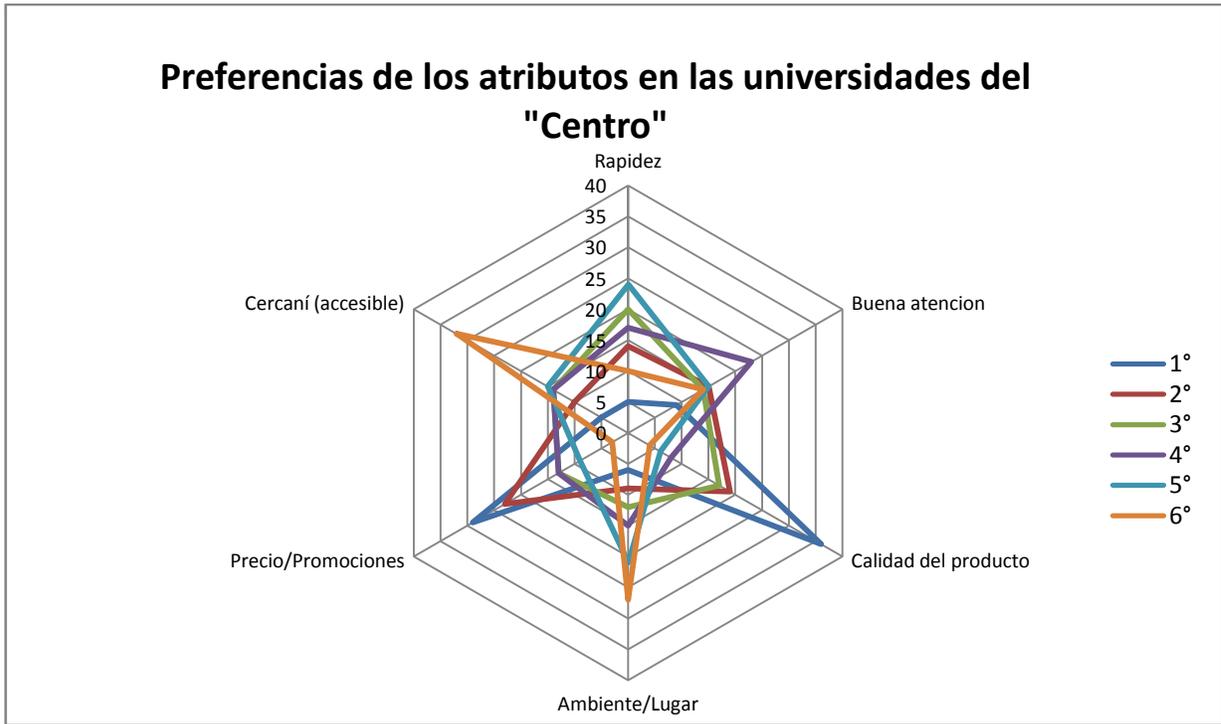
ANEXO C: "ORDEN DE IMPORTANCIA DE ATRIBUTOS"

Resultados del Análisis comparativo entre el orden de importancia de los atributos según las distintas universidades:

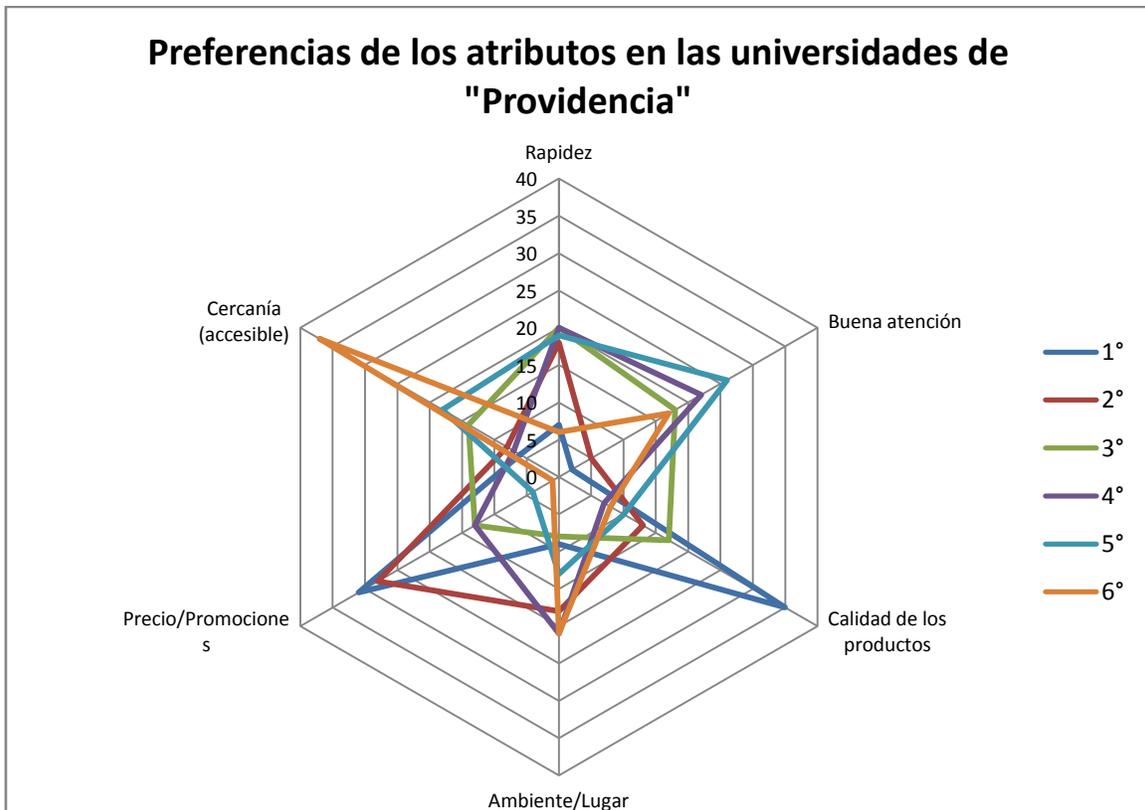
a). Universidades de "San Carlos de Apoquindo":



b). Universidades del "Centro de Santiago"



c). Universidades de "Providencia"



ANEXO D: CALCULO DE LA CUOTA DE MERCADO:

Se realizó el cálculo en base a los datos de la encuesta analizada en el ítem 3.5.1 “Análisis del mercado objetivo”; los pasos se explicaran detalladamente a continuación:

Inicialmente se estimó el número de estudiantes que consumen café en cada tipo de establecimiento (las 3 zonas universitarias):

Tabla a: Porcentaje de alumnos que SI consumen café.

CONSUMO CAFÉ POR UNIVERSIDADES	Universidades de "San Carlos de Apoquindo"	Universidades de Providencia	Universidades de Santiago Centro
Porcentaje de alumnos que SI CONSUMEN CAFÉ	57%	52%	63%

A su vez, se recaudó la información referida al número total de alumnos que pertenecen a los establecimientos en los cuales que queremos enfocar nuestros esfuerzos, separados en cada zona, por lo cual se pudo estimar el número de estudiantes que consumen café en cada una de las 3 zonas:

Tabla (b): Número total de alumnos según establecimiento, zona y aquellos que consumen café.

Universidades de "San Carlos de Apoquindo"	Nº Alumnos pregrado
U. de los Andes	6000
U. del desarrollo	4376
DUOC UC - San Carlos	5332
UNAB - Casona las condes	2796
TOTAL ALUMNOS	18504
TOTAL ALUMNOS QUE CONSUMEN CAFÉ	10547

Universidades de Providencia	Nº Alumnos pregrado
Finis Terrae	3.185
U. Mayor	1647
U. Gabriela Mistral	2.503
U. de las Américas	2440
TOTAL ALUMNOS	9775
TOTAL ALUMNOS QUE CONSUMEN CAFÉ	5083

Universidades de Santiago Centro	N° Alumnos pregrado
U. Católica	1800
U. de Chile - Facultad economía y negocios.	2500
U. de Chile - Facultad derecho.	2000
U. San Sebastián	3900
TOTAL	10200
TOTAL ALUMNOS QUE CONSUMEN CAFÉ	6426

Posteriormente, y en base a los resultados obtenidos con respecto a la disposición máxima de los estudiantes de cada zona y su frecuencia de consumo, se estimó el valor total de las ventas de las cafeterías en los establecimientos académicos a lo largo de un año:

Tabla (c): Porcentaje según máxima disposición a pagar en cada zona universitaria.

Tramos según máxima disposición a pagar	Univ. "San Carlos de Apoquindo"	Univ. de Providencia	Univ. del Centro	Cota mínima de cada tramo
\$1.000 - \$1.500	22%	51%	48%	1.000
\$1.500 - \$2.000	36%	26%	18%	1.500
\$2.000 - \$2.500	22%	13%	16%	2.000
\$2.500 - \$3.500	16%	7%	11%	2.500
\$3.500 o más	4%	3%	8%	3.500

Tabla (d): Disposición máxima a pagar según cada zona universitaria.

Disposición a pagar según establecimiento	Universidades de "San Carlos de Apoquindo"	Universidades de Providencia	Universidades de Santiago Centro
Promedio ponderado	1.744	1.444	1.606

*Calculada en base al promedio ponderado entre el porcentaje de cada tramo y su cota mínima.

Tabla (e): Porcentaje según la frecuencia de compra según cada zona universitaria.

Frecuencia de compra (%)	Universidades de "San Carlos de Apoquindo"	Universidades de Providencia	Universidades de Santiago Centro	Cota mínima	Cota mínima de cafés (Anual)
1 o más veces al día	6%	9%	9%	1 café diario	180
1 o más veces a la semana	51%	32%	41%	1 café semanal	36
1 o más veces al mes	26%	41%	30%	1 café mensual	9
1 o más veces al año	18%	18%	20%	1 café al año	1

*Un año académico cuenta con 9 meses, los cuales poseen 4 semanas de 5 días cada una.

En base a las tablas (b) y (e) se ha calculado la el número de estudiantes que consumen café en s establecimiento, según su frecuencia de compra.

Tabla (f): Número de estudiantes que compran café según su frecuencia.

N° estudiantes según frecuencia de compra	Universidades de "San Carlos de Apoquindo"	Universidade s de Providencia	Universidades de Santiago Centro	Cota mínima	Cota mínima (Anual)
1 o más veces al día	633	457	578	1diario	180
1 o más veces a la semana	5.379	1.627	2.635	1 semanal	36
1 o más veces al mes	2.742	2.084	1.928	1 mensual	9
1 o más veces al año	1.899	915	1.285	1 año	1

Debido a que se calculo la cantidad de alumnos que compran café para cada tramo de frecuencia es que se ha determinado el número total de ventas de cafés según cada tipo de establecimiento y por ende, las ventas totales anuales del mercado objetivo (contemplando que para nuestro análisis este se encuentra conformado por 3 zonas, donde dentro de cada una de ellas solo contemplamos las 4 facultades o universidades, las cuales son las que aspiramos participar en un futuro.

Tabla (g): Número total de ventas de café en cada tipo de establecimiento

MONTO DE VENTAS TOTALES DE UN AÑO ACADEMICO (9 meses)	Univ. "San Carlos de Apoquindo"	Univ. Providencia	Univ. Centro
Numero de ventas de cafés al año	334.138	160.574	217.584
Promedio ponderado disp. Max	\$1.744	\$1.444	\$1.606
VENTAS TOTALES ANUALES (Según zona univ.)	\$582.884.882	\$231.940.256	\$349.343.778
VENTAS TOTALES ANUALES DEL MERCADO UNIVERSITARIO	\$1.164.168.916		

Se calculó el valor de la cuota de mercado en base al porcentaje de participación que se aspira a tener con respecto a las ventas totales anuales de nuestro mercado universitario, y debido a que inicialmente solo se pondrá en marcha nuestra "Combi Café" en solo una facultad, se prenda abarcar el 5% de nuestro

mercado objetivo, correspondiendo a \$60.000.000 en ventas el primer año, lo cual significa obtener cerca de un 30% del total de las ventas que se realicen en el establecimiento en el que se participe.

CUOTA DE MERCADO	Univ. "San Carlos de Apoquindo"	Univ. Providencia	Univ. Centro/bellavista
VENTAS TOTALES ANUALES (Según zona univ.)	\$ 582.884.882	\$ 231.940.256	\$ 349.343.778
VENTAS TOTALES DEL MERCADO UNIVERSITARIO	\$1.164.168.916		
CUOTA DE MERCADO INICIAL (5% del mercado univ.)	\$60.000.000		

ANEXO E: PARTICIPACIÓN DE MERCADO DE LAS CAFETERÍAS

- ***Market Share de las cafeterías del Gran Santiago:***

Para calcular la participación de mercado de las cafeterías utilizaremos los datos recolectados por "Global Coffe" en su plan de negocios del año 2008, donde se calculó el valor de las ventas totales del mes en base a la recolección de boletas en las pequeñas, medianas y grandes cafeterías, multiplicadas el número de locales que poseía y ponderadas por el valor de un cappuccino de la empresa para poder hacer los resultados comparables (Ejemplo: Si se observó durante 10 días y en este periodo se otorgaron 2.000 boletas, en un mes se supone que se venden 6.000, el cual es ponderado por el número de locales para calcular el número de ventas realizadas por esta empresa).

- **Los resultados obtenidos en dicha fecha fueron los siguientes:**

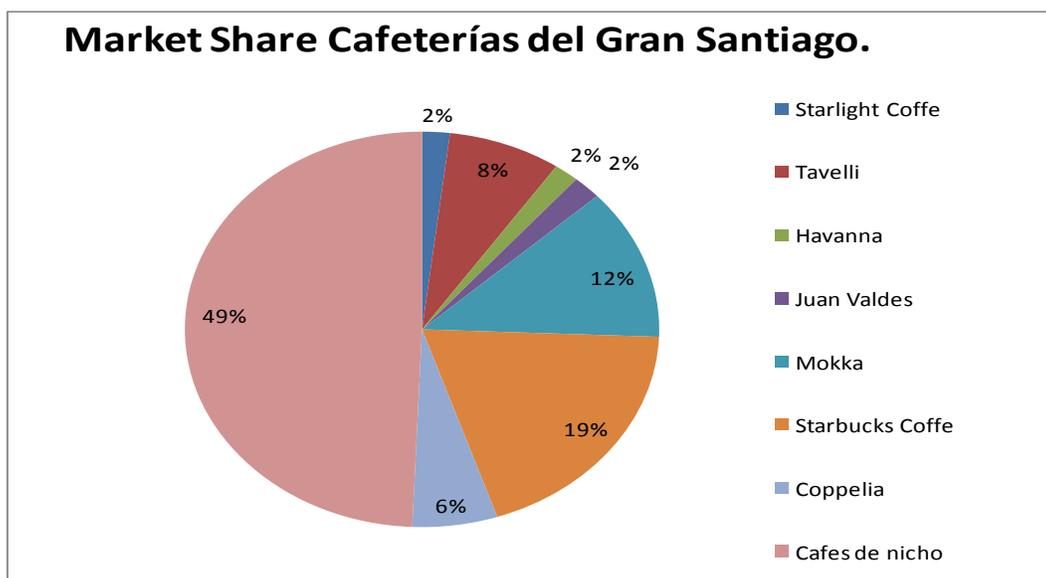
Estudio de Ventas a través de las Boletas								
	Fecha Inicio	Fecha Fin	Diferencia (días)	Al Mes	Nº de Locales	Total Ventas al Mes	Valor capuccino	Proxy Ventas Total al Mes
Starlight coffee	26/03/2008	03/04/2008	10	30	5	31.290	\$ 1.900	\$ 59.451.000
nº boleta(ventas)	937175	939281	2088	6258				
Cafés de Nicho (Tomodachi)	24/03/2008	02/04/2008	10	30	50	152.850	\$ 1.500	\$ 229.275.000
nº boleta(ventas)	72246	73285	1019	3057				
Taveli	04/04/2008	11/04/2008	7	30	15	180.964	\$ 1.300	\$ 235.253.571
nº boleta(ventas)	297530	300345	2815	12064				
Havana	04/04/2008	11/04/2008	7	30	13	43.903	\$ 1.200	\$ 52.683.429
nº boleta(ventas)	123943	124731	788	3377				
Café Literario Providencia	04/04/2008	11/04/2008	7	30	1	3.154	\$ 700	\$ 2.208.000
nº boleta(ventas)	234677	235413	736	3154				
Mokka	08/04/2008	13/04/2008	6	30	12	204.120	\$ 1.790	\$ 385.374.800
nº boleta(ventas)	2097364	2100766	3402	17010				
Starbucks Coffee			7	30	18	191.093	\$ 1.950	\$ 372.631.350
nº boleta(ventas)			2.654	10618				
Coppelia	16/04/2008	23/04/2008	7	30	1	84.643	\$ 1.790	\$ 151.510.714
nº boleta(ventas)	2649756	2669506	19750	34643				

De este modo calcularemos la participación de mercado utilizando los valores del numero de ventas en un mes (datos expuestos en amarillo), actualizando los valores de los números de locales y el valor del cappuccino a la fecha actual, por lo tanto el valor de las ventas totales al mes serán:

	N° Boletas al mes	N° Locales	Total de ventas al mes	Valor Cappuccino	Proxy ventas totales al mes
Starlight Coffe	6258	6	37548	1900	\$71.341.200
Tavelli	12064	13	156832	1850	\$290.139.200
Havanna	3377	9	30393	2100	\$63.825.300
Juan Valdes	4818	8	38540	1900	\$73.226.000
Mokka	17010	14	238140	1950	\$464.373.000
Starbucks Coffe	10616	31	329105	2200	\$724.030.144
Coppelia	8464	13	110032	1990	\$218.963.680
Cafes de nicho	3105,5	613	1903671,5	975	\$1.856.079.713
Cafes Tomodachi	3057	1	3057	1200	\$3.668.400
Café Literario	3154	1	3154	750	\$2.365.500

*El cálculo de los cafés de nicho se realizó promediando la cafetería Tomodachi y Café literario.

Con respecto a los datos expuestos anteriormente, y según el valor de las ventas de cada uno es que hemos estimado la participación de mercado de las cafeterías del Gran Santiago.



ANEXO F: TASA DE DESCUENTO DEL PROYECTO.

Para el cálculo de la tasa de retorno, o del costo de capital de recursos propios, se utiliza la fórmula de CAPM, la cual nos indica que la tasa de descuento del proyecto se calcula en base a la fórmula $R_f + (R_m - R_f) * \text{Beta}$; siendo: R_f = Tasa libre de riesgo, R_m = Tasa del mercado y Beta = Riesgo del proyecto.

Calculo de la tasa de descuento → $K_o = 2,41486 + (13-2,41486) * 1,23 = 15,434$

Metodología para el cálculo de la tasa de descuento:

1. Obtención de la tasa libre de riesgo (R_f):

Se calculó el valor de la tasa libre de riesgo en base al promedio de las tasas de los Bonos del Banco Central de Chile (BCUs) de todos los meses del año 2013, los cuales aparecen en la siguiente tabla:

Tasa de los Bonos del Banco Central de Chile (BCUs)					
Año 2013	1 año	2 años	5 años	10 años	20 años
Enero	2,87	2,83	2,69	2,65	2,75
Febrero	2,56	2,59	2,69	2,66	2,75
Marzo	2,57	2,59	2,59	2,57	2,72
Abril	2,77	2,76	2,47	2,43	2,62
Mayo	2,81	2,74	2,4	2,38	2,58
Junio	2,26	2,28	2,26	2,34	2,56
Julio	2,11	2,14	2,23	2,28	2,53
Agosto	2,11	2,1	2,2	2,27	2,49
Septiembre	2,17	2,11	2,21	2,28	2,45
Octubre	2,33	2,22	2,22	2,25	2,43
Noviembre	2,38	2,11	2,02	2,13	2,39
Diciembre	2,1	1,9		2,14	2,49
Promedio	2,42	2,36416667	2,36181818	2,365	2,56333333
BCU Estimada: 2,41486					

Por lo tanto se consideró que la tasa libre de riesgo es de 2,41486.

2. Obtención de La tasa de mercado (Rm):

Se calculó la tasa de mercado en base al promedio de las variaciones del cierre del IPSA de los últimos 5 años, los cuales se muestran en la tabla a continuación:

Rendimiento Histórico IPSA			
Año	IPSA	Apert.	%Dif
2013	3.699,19	3.698,07	0,07%
2012	4.301,38	4.294,98	0,14%
2011	4.170,47	4.171,95	0,13%
2010	4.897,06	4.889,85	0,17%
2009	3.563,42	3.563,18	0,16%
Promedio variacion IPSA			0,13%

Por lo tanto se consideró que la tasa de mercado es de 0,132.

3. Obtención del beta del proyecto (β):

Dado a que el Beta es el coeficiente de riesgo que se le asigna al proyecto, utilizaremos el valor del coeficiente de riesgo de la industria, al cual posteriormente se le sumará una prima de seguridad debido a que nuestro proyecto al ser nuevo es más riesgoso aún.

El coeficiente de riesgo de la industria se obtuvo en base a los datos de Bloomberg, donde este arrojó que el Beta en la industria es de Beta=0,768, pero debido a que nuestro proyecto es más riesgoso, se considera una prima por riesgo para nuestro proyecto del 60%; Por lo tanto el beta de nuestro proyecto sería: $\beta = 1,23^{11}$.

¹¹ $0,768+0,6*0,768 = 1,23$

10. BIBLIOGRAFÍA

- **Sitio web Adimark.** Informe socioeconómico de Chile.

Link:http://www.adimark.cl/medios/estudios/informe_mapa_socioeconomico_de_chile.pdf

- **Sitio web América Economía.** Conozca las nuevas tendencias de las bebidas calientes en Chile.

Link:<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/conozca-las-nuevas-tendencias-de-las-bebidas-calientes-en-chile>

- **Sitio web Chile Alimentos.** Chile: mercado del té e infusiones ha crecido 48% durante últimos cinco años.

Link:http://www.chilealimentos.com/link.cgi/Servicios/noticiero/estudio_mercado_co_yuntura_2011/Deshidratado/18920

- **Sitio web Compara Online.** El mercado de los smartphones en Chile.

Link:http://www.comparaonline.cl/otras_comparaciones/mercado-smartphones-chile

- **Sitio web Diario La Tercera.** Chile es el tercer país del mundo que mas horas dedica a las redes sociales.

Link:<http://diario.latercera.com/2011/07/22/01/contenido/tendencias/16-77335-9-chile-es-el-tercer-pais-del-mundo-que-mas-horas-dedica-a-las-redes-sociales.shtml>

- **Sitio web Legiscomex.** Chile consume cada vez y mejor café.

Link:<http://legiscomexoficial.blogspot.com/2013/04/chile-consume-cada-vez-mas-y-mejor-cafe.html>

- **Sitio web Mall Plaza.** El perfil de quienes van a los centros comerciales.

Link: <http://www.mallplaza.co/images/mallplaza/news/pdf/noticia-de-centros-comerciales.pdf>

- **Sitio web Novomerc.**

Link: <http://www.novomerc.cl/datos4.html>

- **Sitio web Wayerless.** Chile: Estudio privado identifica 4 tipos de usuarios de smartphone.

Link: <http://www.wayerless.com/2012/11/chile-estudio-privado-identifica-4-tipos-de-usuarios-de-smartphone/>