

TABLA DE CONTENIDO

1	Introducción	1
2	Planteamiento del tema en estudio.....	2
2.1	Primeros antecedentes.	2
2.2	Descripción del Mercado.....	2
2.3	Descripción del tema en estudio	4
2.4	Alcance del Tema a desarrollar.....	5
2.5	Descripción de la nueva organización.....	5
2.6	Objetivos y Factores Críticos de Éxito.....	6
2.6.1	Objetivos.....	6
2.6.2	Factores Críticos de Éxito.....	7
3	Marco Conceptual.....	7
3.1	Metodología	8
4	Etapa 2: Antecedentes.....	10
4.1	Historia del café y productos orgánicos.....	10
4.2	Visitas a Cafeterías.	13
5	Etapa 3: Situación Actual.....	14
5.1	Análisis PESTEL.	15
5.1.1	Entorno Político-Legal:	15
5.1.2	Entorno Económico:	15
5.1.3	Entorno Sociocultural:.....	17
5.1.4	Entorno Tecnológico:.....	19
5.1.5	Entorno Ecológico:.....	21
5.2	Análisis de la Industria.	22
5.3	Análisis Porter.	25
5.3.1	Amenaza de Nuevos Participantes.....	25
5.3.2	Rivalidad entre Empresas Existentes.	25
5.3.3	Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos.	26
5.3.4	Poder de Negociación de los Compradores.	26
5.3.5	Poder de Negociación de los Proveedores.....	26
5.3.6	Análisis del Micro Entorno de Porter.....	26

5.4	Requisitos para una cafetería.	27
5.5	Factores Críticos de Éxitos y elementos de diferenciación.	28
5.6	Benchmarking.	29
5.7	Certificaciones de los productos orgánicos.	30
5.7.1	Certificación por entidades de certificación.	31
5.7.2	Certificación por organizaciones agricultores ecológicos.	32
5.8	Variable que permiten diferenciación en este mercado.....	32
5.9	Oportunidades y Amenazas.	33
6	Etapa 4: Estudio de Mercado.....	34
6.1	Encuesta Cualitativa.....	34
6.1.1	Objetivos.....	34
6.1.2	Grupo Objetivo y Distribución de la Muestra.	35
6.1.3	Resultados.....	35
6.2	Encuestas Cuantitativa.....	36
6.2.1	Encuesta y Cálculo de la Muestra.	36
6.2.2	Resultados.....	37
6.3	Estudios de fuentes secundarias.	41
7	Etapa 5: Plan Estratégico.	43
7.1	Formulación de la estrategia.	43
7.1.1	Misión.	43
7.1.2	Visión.....	43
7.2	Recursos y Capacidades	43
7.2.1	Personas	43
7.2.2	Recursos Físicos	46
7.2.3	Recursos Organizacionales.....	47
7.3	Ventaja competitiva	48
7.3.1	Competencia Central.....	48
7.3.2	Modelo VRIO.....	48
7.3.3	Ventaja Competitiva.....	50
7.4	Posicionamiento Estratégico Modelo DELTA.....	50
7.5	Experiencia Cliente	52
7.5.1	Factores Críticos en el Éxito de la Experiencia Cliente	54

7.5.2	Medición de la Experiencia del Cliente	55
7.6	Estrategia de Negocio	56
7.7	Modelo de Negocio (CANVAS)	56
7.8	Análisis Interno.....	57
7.8.1	Fortalezas y Debilidades	57
8	Etapa 6: Plan de Marketing:.....	59
8.1	Estrategia de Marketing	59
8.1.1	Objetivos.....	59
8.1.2	Estrategia de Mercado.....	59
8.1.3	Insight del Cliente	60
8.1.4	Propuesta de Valor para el Cliente	60
8.1.5	Segmentación.....	61
8.1.6	Targeting	63
8.1.7	Posicionamiento	63
8.1.8	Imagen de Marca.....	63
8.2	Marketing Mix.....	64
8.2.1	Promoción	65
8.2.2	Establecimientos.....	72
8.2.3	Producto	74
8.2.4	Precio	78
8.2.5	Personas	84
8.3	Presupuesto.....	86
8.3.1	Implementación y Control	87
9	Etapa 7: Plan de Operación.....	88
9.1	Ciclo de la administración.	88
9.2	Procesos claves de Operaciones.....	89
9.2.1	Proceso de compra y abastecimiento.....	89
9.2.2	Proceso de preparación y cocina.....	91
9.2.3	Proceso del Servicio.....	93
9.3	Normas de atención.	95
9.3.1	Requerimientos Generales.....	95
9.3.2	Requerimientos Específicos.	99

9.4	Menú disponible	101
9.5	Equipamiento	104
9.6	Proveedores.....	105
9.7	Inventarios.....	106
9.8	Capacidad	107
9.9	Horarios.....	107
9.10	Personal.....	107
9.11	Sistema de información.....	109
9.12	Layout	111
10	Etapa 8: Plan Gestión de Personas:.....	112
10.1	Reclutamiento y selección	112
10.2	Entrenamiento y Capacitación	115
10.3	Desempeño.....	116
11	Etapa 9: Evaluación Económica.....	117
11.1	Estimación de la Demanda	117
11.2	Proyección de Ventas	118
11.3	Inversión	124
11.4	Materia Prima.....	124
11.5	Arriendo Locales	124
11.6	Inversión	125
11.7	Gastos.....	126
11.8	Remuneraciones.....	126
11.9	Amortización	127
11.10	Flujo Proyectado 10 años	127
11.11	Punto de Equilibrio.....	129
11.12	Tasa de Descuento – Modelo CAPM.....	130
11.13	Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR).....	130
11.14	Análisis de Sensibilidad	133
12	Control de Gestión.....	135
13	Conclusiones.....	138
14	Bibliografía.....	140
15	Anexos.	141

INDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1: METODOLOGÍA	8
ILUSTRACIÓN 2: CONSUMO DE CAFÉ POR AÑO	11
ILUSTRACIÓN 3: EVOLUCIÓN PIB Y DEMANDA INTERNA CHILE ÚLTIMOS AÑOS	17
ILUSTRACIÓN 4: GASTO EN I+D SOBRE EL PIB	20
ILUSTRACIÓN 5: INDICADOR REFERENCIA DE CONECTIVIDAD	21
ILUSTRACIÓN 6: PIB POR ACTIVIDAD 2016.....	23
ILUSTRACIÓN 7: ÍNDICE DE VENTAS HOTELES, RESTAURANTES Y AGENCIAS DE VIAJES.....	24
ILUSTRACIÓN 8: CRECIMIENTO HORECA	24
ILUSTRACIÓN 9: FUERZAS DE PORTER EN LA INDUSTRIA.....	27
ILUSTRACIÓN 14: CÁLCULO DEL TAMAÑO DE MUESTRA	37
ILUSTRACIÓN 15: ORGANIZACIÓN CASA MATRIZ ORGANIC KOFFEE	45
ILUSTRACIÓN 16: ORGANIZACIÓN CAFETERÍAS ORGANIC KOFFEE	46
ILUSTRACIÓN 17: ANÁLISIS VRIO	49
ILUSTRACIÓN 18: MODELO DELTA DE HAX.	51
ILUSTRACIÓN 19: MÉTODO DE INCREMENTO DE VALOR, DELTA.	52
ILUSTRACIÓN 20: CICLO DE EXPERIENCIA DEL CLIENTE	53
ILUSTRACIÓN 21: ESTRATEGIA DE NEGOCIO.....	56
ILUSTRACIÓN 22: MODELO DE NEGOCIO CANVAS PAR A ORGANIC KOFFEE	57
ILUSTRACIÓN 23: MATRIZ DE ANSOFF	60
ILUSTRACIÓN 24: PROPUESTA DE VALOR DE ORGANIC KOFFEE	61
ILUSTRACIÓN 25: TARGETING	63
ILUSTRACIÓN 26: LOGO ORGANIC KOFFEE	64
ILUSTRACIÓN 27: MODELO 5P’S MARKETING MIX	64
ILUSTRACIÓN 28: MODELO DE VIAJE DE CLIENTE	66
ILUSTRACIÓN 29: VIAJE DEL CLIENTE EN ORGANIC KOFFEE.....	67
ILUSTRACIÓN 32: ESCALA DE VERDES A UTILIZAR.....	74
ILUSTRACIÓN 33: MODELO DE DEFINICIÓN DE PRODUCTO.....	75
ILUSTRACIÓN 34: DISPOSICIÓN A PAGAR (ENCUESTA CUANTITATIVA)	79
ILUSTRACIÓN 35: ETAPAS DEL PLAN DE MARKETING	87
ILUSTRACIÓN 36: PROCESOS CLAVES DE OPERACIONES.....	89
ILUSTRACIÓN 37: PROCESO DE COMPRA Y ABASTECIMIENTO	91
ILUSTRACIÓN 38: PROCESO DE PREPARACIÓN Y COCINA	92
ILUSTRACIÓN 39: PROCESO DEL SERVICIO	94
ILUSTRACIÓN 40: 10 REGLAS DE LAS NORMAS DE ATENCIÓN	95
ILUSTRACIÓN 41: INTEGRACIÓN DE MÓDULOS ERP RESTÔ	110
ILUSTRACIÓN 42: PROCESO T PROPUESTO ORGANIC KOFFEE	112
ILUSTRACIÓN 43: PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	114
ILUSTRACIÓN 44: CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO	121
ILUSTRACIÓN 45: PROYECCIÓN INGRESOS – COSTOS – MARGEN	123
ILUSTRACIÓN 46: PROYECCIÓN CRECIMIENTO VENTAS Y CRECIMIENTO COSTOS	123
ILUSTRACIÓN 47: MARGEN OPERACIONAL	129
ILUSTRACIÓN 48: MODELO CAPM APLICADO A ORGANIC KOFFEE	130
ILUSTRACIÓN 49: CALCULO VAN – TIR	131
ILUSTRACIÓN 50: PROYECCIÓN VAN DESDE EL AÑO 6 AL AÑO 10.....	131

ILUSTRACIÓN 51: PERPETUIDAD CRECIENTE	132
ILUSTRACIÓN 52: SENSIBILIDAD VAN	133
ILUSTRACIÓN 53: GRÁFICOS DE DISPERSIÓN VAN VERSUS VARIABLES EN ANÁLISIS.....	134
ILUSTRACIÓN 54: GRÁFICO DE DISPERSIÓN VAN V/S CONSUMO PROMEDIO	135
ILUSTRACIÓN 55: MAPA ESTRATÉGICO ORGANIC KOFFEE.....	136
ILUSTRACIÓN 56 : INDICADORES DE CONTROL DE GESTIÓN	137
ILUSTRACIÓN 10: VERY ORGANIC PEOPLE VOP	143
ILUSTRACIÓN 11: LA CHAKRA	144
ILUSTRACIÓN 12: EL ÁRBOL.....	145
ILUSTRACIÓN 13: ALDEA NATIVA	146
ILUSTRACIÓN 30: SÉSAMO BAKERY SHOP & LOUNGE, VIGO, ESPAÑA.	159
ILUSTRACIÓN 31: JAMIE’S ITALIAN, LONDRES, REINO UNIDO.	160

INDICE DE TABLAS

TABLA 1: PRODUCCIÓN DE CAFÉ MUNDIAL	11
TABLA 2: DISTRIBUCIÓN NSE CHILE Y SANTIAGO	17
TABLA 3: DISTRIBUCIÓN POR EDAD	18
TABLA 4: SEGMENTACIÓN NSE SANTIAGO POR COMUNA.....	19
TABLA 5: COMPARACIÓN ENTRE CAFETERÍAS Y RESTAURANTES ORGÁNICOS EN SANTIAGO.....	29
TABLA 6: COMPARATIVO BENCHMARK	30
TABLA 7: ENTIDADES DE CERTIFICACIÓN DE PRODUCTOS ORGÁNICOS	31
TABLA 8: AGRICULTORES ECOLÓGICOS.....	32
TABLA 9: DISTRIBUCIÓN DE PERSONAS ENTREVISTA	35
TABLA 10: ETAPAS ENCUESTA CUANTITATIVA	36
TABLA 11: RESUMEN FRECUENCIA DE VISITAS	37
TABLA 12: VALORACIÓN POR ATRIBUTOS	38
TABLA 13: VALORACIÓN DE PRODUCTOS	38
TABLA 14: DISPOSICIÓN A PAGAR	40
TABLA 15: PERFIL DEL ENCUESTADO	40
TABLA 16: MENÚ ORGANIC KOFFEE	76
TABLA 17: PRODUCTOS ORGÁNICOS A LA VENTA ORGANIC KOFFEE	78
TABLA 18: PRECIOS DEL MENÚ ORGANIC KOFFEE	79
TABLA 19: PRECIOS PRODUCTOS ORGÁNICOS ORGANIC KOFFEE.....	82
TABLA 20: PRESUPUESTO DE MARKETING	86
TABLA 21: MENÚ ORGANIC KOFFEE	102
TABLA 22: EQUIPAMIENTO ORGANIC KOFFEE	104
TABLA 23: PROVEEDORES DE ORGANIC KOFFEE	106
TABLA 24: ESTIMACIÓN DEL UNIVERSO DE DEMANDA.....	118
TABLA 25: COMPARATIVA DE INGRESO DE PERSONAS VOP Y COFFEE CULTURE	119
TABLA 26: PRECIO PROMEDIO Y COSTO PROMEDIO ORGANIC KOFFEE	119
TABLA 27: CONSUMO PONDERADO Y COSTO PONDERADO ORGANIC KOFFEE.....	120
TABLA 28: ESCENARIOS 80% Y 90% CLIENTES VOP	120
TABLA 29: CANTIDAD DE CLIENTES Y ROTACIÓN ORGANIC KOFFEE	122
TABLA 30: PROYECCIÓN VENTAS Y COSTOS ORGANIC KOFFEE.....	123
TABLA 31: INVERSIÓN ORGANIC KOFFEE	124
TABLA 32: ARRIENDO LOCALES COMERCIALES ORGANIC KOFFEE	124

TABLA 33: COSTOS DE EQUIPAMIENTO ORGANIC KOFFEE	125
TABLA 34: GASTOS ORGANIC KOFFEE	126
TABLA 35: REMUNERACIONES PERSONAL CASA MATRIZ	126
TABLA 36: REMUNERACIONES CAFETERÍAS ORGANIC KOFFEE	127
TABLA 37: AMORTIZACIÓN DE LA INVERSIÓN.....	127
TABLA 38: FLUJO PROYECTADO 10 AÑOS ORGANIC KOFFEE	128
TABLA 39: MARGEN OPERACIONAL EN EL PROYECTO 10 AÑOS	129
TABLA 40: PUNTO DE EQUILIBRIO ORGANIC KOFFEE.....	130
TABLA 41: VAN Y TIR A PERPETUIDAD.....	132

INDICE DE ANEXOS

ANEXO A: TASA DE POLÍTICA MONETARIA E IPC.....	141
ANEXO B: PIB POR ACTIVIDAD ECONÓMICA.	141
ANEXO C: CAFETERÍAS POR SECTOR:.....	142
ANEXO D: BENCHMARK.....	142
ANEXO E: PAUTA DE PREGUNTAS ESTUDIO CUALITATIVO.....	146
ANEXO F: ENCUESTA CUANTITATIVA	147
ANEXO G: PRECIOS CAFETERÍAS VISITADAS	154
ANEXO H: DISTRIBUCIÓN SEGÚN NSE EN SANTIAGO.....	156
ANEXO I: ENCUESTA TRIMESTRAL DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES	157
ANEXO J: FORMULARIO DE SUGERENCIAS Y RECLAMOS.	158
ANEXO K: AMBIENTACIÓN TIPO	159
ANEXO L: CUADRO DE CONDIMENTOS Y ESPECIES A UTILIZAR.....	161
ANEXO M: COSTO MATERIAS PRIMAS POR PRODUCTO – COSTEO.....	162
ANEXO N: DEPRECIACIÓN.....	165
ANEXO O: DETALLE INVERSIONES	166