



# **“MAGNOLIA BAKERY & COFFEE SHOP”**

## **Parte I**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

**Alumno: Michelle Ann Prater Holger**

**Profesor Guía: Máximo Errazuriz**

**Santiago, Noviembre 2017**



# MBA Global

## Parte I Business Plan

### “Magnolia Bakery & Coffee Shop”

MBA 2012 -2014



Michelle Ann Prater Holger  
PROFESSOR: MAX ERRAZURIZ

Contenido.....	2
Resumen Ejecutivo.....	5
Descripción de la idea de Negocio.....	6
2.1    Productos y Servicios Ofrecidos .....	7
Producto Funcional o Básico.....	7
Producto Real.....	8
Producto Aumentado .....	8
2.2    Oportunidad de Negocio .....	8
2.3. Elementos diferenciadores.....	9
2.4.    Identidad Magnolia Bakery & Coffee Shop .....	10
2.4.1 Visión.....	10
2.4.2 Misión.....	10
2.4.3    Pilares y Valores.....	10
2.5. Propuesta de Valor .....	10
3. Análisis de la Industria y Competencia .....	11
3.1. Definición de la industria .....	11
3.1.1    Foodservice (Alimentos).....	11
3.1.2    Bebidas Calientes.....	12
3.1.3    Bebidas No Alcohólicas (On-Trade).....	12
3.1.4    Bebidas No Alcohólicas (Off-Trade).....	13
3.2. Macro Segmentos .....	13
3.2.1 Café .....	14
3.2.2 Té e infusiones .....	14
3.2.3 Jugos y Néctares .....	15
3.2.4 Panaderías y Pastelerías .....	15
3.2.5    Conclusión.....	16
3.3 Entorno Macroeconómico y Social.....	16
3.4. Análisis Fuerzas Competitivas.....	16
3.5. Análisis Dinámico .....	18
3.6. Análisis de Stakeholders .....	18
3.7. Análisis de los Competidores.....	19
3.7.1 Determinación Competidores Directos.....	20
3.7.2 Análisis de Precios de la Competencia .....	22

3.7.3 Ventaja Competitiva respecto a los Competidores Relevantes.....	23
3.7.4 Análisis Fortalezas / Debilidades de la Competidores Relevantes.....	24
3.7.5 Modelo CANVAS Magnolia Bakery & Coffee Shop.....	25
4. Descripción y Cuantificación Mercado Objetivo, y Determinación Demanda de la Empresa .....	25
4.1. Los Consumidores y Mercado Objetivo.....	25
4.2. Estimación de la Demanda .....	26
4.3. Estimación Market Share Próximos 5 años .....	26
5. Análisis Interno.....	27
5.1 Cadena de Valor.....	27
5.2.1 Recursos.....	28
6. Elección Estrategia Competitiva / Diseño del Modelo de Negocios .....	28
6.1 Análisis FODA .....	28
6.2 Estrategia Competitiva.....	29
6.3 Objetivos Financieros y Cualitativos .....	29
6.4 Elección Posicionamiento Competitivo .....	30
6.5 Recursos Estratégicos Necesarios y Principales Elementos, Iniciativas o Compromisos Estratégicos.....	30
6.6 Elementos del Modelo de Utilidades.....	31
6.7 Estrategia de Entrada y Crecimiento .....	31
7. Plan de Marketing.....	32
7.1 Perfil del Cliente.....	32
7.2 Segmentación y Mercado Objetivo .....	32
7.3 Posicionamiento y Propuesta de Valor.....	33
7.4 Mix de Marketing.....	33
7.4.1 Marca y Elementos Marca .....	33
7.4.2 Precio .....	34
7.4.3 Promoción.....	34
7.4.4 Mix Promocional.....	35
7.4.5 Distribución.....	36
8.1 Resumen Aspectos Relevantes (Detalle del plan se encuentra en Parte II) .....	38
9. Organización y Gestión de Personas.....	38
9.1 Aspectos Relevantes Organigrama y Estructura Organizacional (Plan Completo en Parte II) .....	38
10. Plan de Financiamiento.....	39
10.1 Aspectos Relevantes Plan Financiera (Plan Completo en Parte II) .....	39
10.2 Estimación WACC.....	39

10.3 Evaluación Financiera .....	40
11. Riesgos Críticos .....	40
11.1 Riesgo Principal .....	40
11.2 Otros Riesgos .....	40
12. Conclusiones .....	40
12.1 Rentabilidad del Negocio .....	40
12.2 Condiciones del Mercado .....	40
Anexos .....	42
Anexos Relevantes Parte I.....	42
Anexo 1: Análisis Precios y Carta Starbucks .....	43
Anexo 2: Análisis de Precios y Carta Mokka .....	45
Anexo 3: Análisis de Precios y Carta Tavelli.....	47
Anexo 4: Análisis de Precios y Carta Juan Valdez .....	49
Anexo 5: Análisis de Precios y Carta Dunkin´Donut .....	51
Anexo 6: Análisis de Precios y Carta Mc Café.....	53
Anexo 7: Análisis de Precios por Competencia y Línea de Producto .....	55
Anexo 8: Análisis del Entorno Macro.....	56
Anexo 9: Características Socioeconómicas Chile.....	60
Anexo 10: Características de los Perfiles Psicográficas según Estilo de Vida en Chile .....	61
Anexo 11: Análisis de Porter Industria Consumer Foodservice .....	63
Anexo 16: Plan de Marketing.....	64
Bibliografía .....	65

## Resumen Ejecutivo

Este plan de negocios evalúa la introducción al mercado de “Magnolia Bakery & Coffee Shop”, una cafetería gourmet que buscará generar una experiencia de consumo diferenciada con una oferta de productos distinta al mercado actual santiaguino. En términos de modelo de negocio, Magnolia ha definido un modelo que brindará flexibilidad y agilidad en la adaptación al entorno. Su mercado objetivo es el segmento ABC1 C2 del sector oriente y considera la apertura de tres locales ubicados en las comunas de Las Condes y Vitacura, puntos donde el crecimiento de la ciudad e infraestructura vial han formado focos de alta concentración de oficinas, residencias, hoteles y retail. Esta polarización ha concedido oportunidades para brindar puntos de encuentro y de satisfacción de las necesidades alimenticias, recreacionales y/o sociabilización que se generan durante todos los días de la semana. Se contempla seis líneas de productos: a) Bebidas Calientes, b) Bebidas No Alcohólicas, c) d) Pastelería, e) Repostería, f) Sándwiches y g) Ensaladas. A través de las cafeterías se ofrecerán estas líneas de productos cuyas características operacionales serán cuatro: a) productos con recetas distintas a las tradicionales del mercado chileno, b) introducción de sabores internacionales, c) de elaboración diaria y d) de baja manipulación en los locales. Para lograr lo anterior y forjar la flexibilidad y adaptabilidad buscada, Magnolia considera cuatro proveedores estratégicos con experiencia comprobada en las áreas de repostería, panadería, pastelería, frutas y verduras; quienes abastecerán en forma diaria de nuestros productos finales y/o principales materias primas.

Durante los primeros cuatro años, la atención estará en la apertura de dos locales medianos (140 a 160m<sup>2</sup>) que, si bien considera consumo en el local, su foco estaría en los servicios que podemos ofrecer a través de los canales de delivery, carry-out, take-out y catering. A partir del año quinto se introducirá Espacio Magnolia, un local de mayor amplitud (250 a 350m<sup>2</sup>) con núcleo en la atención en local y drive-thru. Ambos tipos de locales contarán con ambientación acogedora con mini livings, donde Espacio Magnolia buscará convertirse en un lugar de escape entre la oficina y el hogar, otorgando un ambiente único pero cómodo con un appeal social que haga desear a los consumidores quedarse un mayor tiempo promedio y con ello confort en una ciudad ajetreada ofreciendo, además, un punto de encuentro social o espacio personal. Estimamos los horarios de concentración de trabajo para la semana en tres ventanas: Mañana (8.00 – 10.30), Almuerzo (12.30 – 15.00) y Tarde (17:30 – 19.00). Durante el fin de semana se consideran dos: Mañana (9:30 – 11:30) y Tarde (16:00 – 19:00). Las ventas mensuales provendrían según estimación en un 75% de las ventas de lunes a viernes y el 25% del fin de semana.

La realización de este plan de negocio se estima viable no sólo en los aspectos financieros, sino que también, por la oportunidad que brinda la industria de profundizar en las categorías de productos alimenticios rápidos y la de ofrecer también servicios que incrementen la comodidad de los clientes.

La inversión total estimada es de \$185.8 millones de pesos, con una inversión Inicial de \$92.3. Se calcula un VAN de \$55.3 millones durante un horizonte de 10 años y TIR de 31%. Se obtienen resultados positivos a partir del primer año debido a que el modelo de negocio planteado brinda flexibilidad no sólo a la oferta e introducción de productos, sino que además, bajo manejo de inventarios, reducción de mermas, ajuste financiero a los vaivenes económicos, estacionarios y/o adaptativos. El período de recuperación está estimado en 4.3 años.

Proyección Ventas	2017	2018	2019	2020	2021
Ingresos	\$ 520.9	\$ 531.3	\$ 611.0	\$ 702.6	\$ 948.6
Utilidad Neta	\$ 8.3	\$ 24.0	\$ 5.9	\$ 31.1	\$ 1.1
Flujo Equity	\$ 21.8	\$ 7.6	\$ 17.0	\$ 10.4	\$ 33.2

Consideramos que el proyecto es atractivo por la experiencia de consumo, la gama de opciones de servicios y productos que se pueden ofertar, crecimiento de la industria como así también, las condiciones de mercado coyunturales que hacen favorable el ingreso de Magnolia al mercado. Los desafíos están asociados a obtener el volumen proyectado y el correcto manejo de los factores críticos que serán los determinantes para implementar la propuesta de valor y generación de flujos como así también del desarrollo de marca planteada en este business plan.

## Descripción de la idea de Negocio



La propuesta de Magnolia es entregar una alternativa gastronómica con productos alimenticios de alta calidad, diferenciados de la oferta común del mercado local, de elaboración fresca y rápida con alternativas de productos que se adapten constantemente a las preferencias de los consumidores. Se incorporarán en las recetas nuevos sabores del mercado local como los del mundo, divididos en seis líneas de productos: a) Bebidas Calientes, b) Repostería, c) Panadería, d) Bebestibles no Alcohólicos f) Sándwiches y g) Ensaladas. Adicionalmente Magnolia buscará acercarse al Cliente y evitar así que estos

deban ingresar a altos polos de concentración de negocios como los malls, para satisfacer sus necesidades de alimentación o caprichos sin sacrificar calidad, variedad, innovación, rapidez o ambiente. Este acercamiento busca contribuir a que nuestro Cliente disminuya los niveles de estrés y que aproveche de mejor manera el escaso tiempo disponible evitando con ello que destine parte de este en desplazamientos y filas de espera para poder satisfacer su necesidad.



Magnolia, estará dirigido a un segmento adulto medio/alto a partir de los 25 años categorizado en tres grandes grupos: profesionales (los que trabajan en el sector de oficinas/hoteles y que se trasladan habitualmente por la zona en donde se ubicará Magnolia); residentes del entorno y turistas. El foco principal estará orientado a la hora del desayuno y almuerzo para los días de semana, mientras que los fines de semana serán desayuno, Branch y once.



El plan de negocio se encuentra fundamentado en dos fases de crecimiento, una de **Expansión** y otra de **Consolidación**. La **Expansión** considera la apertura de dos locales en los nuevos polos urbanos de alta concentración de oficinas, residentes y hotelería que por el desarrollo urbanístico se encuentren cerca del circuito masivo de un centro comercial, pero que a su vez les dificulta o no desean llegar. Esta etapa apuntará en primera instancia en atraer a las personas que disponen de poco tiempo, requieran de comodidad y/o quieren comprar para

llevar a casa u otro lugar una oferta alimenticia de indulgencia que satisfaga diferentes paladares, exigencias y necesidades con productos de alta calidad y de elaboración fresca. Como generación de demanda en esta etapa concentraremos los esfuerzos en el consumo fuera del local, a través de delivery, take out, carry out y catering. Unos de los principales objetivos de esta fase es obtener los flujos necesarios para construir la **Fase de Consolidación**, en donde se propone abrir un lugar inédito en el país: **Espacio Magnolia**, un lugar que se sume a la oferta gastronómica vigente con un espacio amplio, cómodo y de múltiples ambientes que buscará transformarse en un oasis entre el ajetreo diario y la casa, entregando una propuesta de valor adicional centrada en la generación de una atmosfera distinta, acogedora y relajante que invite a la desconexión, a la calma y distracción. Espacio Magnolia aplicaría los esfuerzos en el consumo en el local y drive thru.

La escalabilidad del negocio tiene también como objetivos, producir curva de aprendizaje, testear producto, conocer al cliente y crecer junto a ellos. Este aprendizaje necesario tanto para la operación como para nuestros clientes, nos permitirá ir sofisticando nuestros servicios y productos.



Magnolia se centrará en el conocimiento profundo de las necesidades y preferencias de nuestros clientes (detalle en sección 7.1 Perfil del Cliente), con énfasis en la innovación, alta capacidad de respuesta y adaptación. Para lograr este nivel de productos y servicios nos apoyaremos en diversas herramientas tecnológicas como sistemas ERP y plataformas de CRM, con los cuales pretendemos obtener información precisa, oportuna y evolutiva (características,

preferencias, horarios de consumo, frecuencia de compra, hábitos, ticket promedio, entre otros); como así también respecto del desempeño del negocio (márgenes, rotación, costos, gastos, entre otros), lo que permitirá tomar decisiones efectivas y oportunas para materializar la adaptabilidad que requerimos.

La primera fase Magnolia ofrecerá también productos de alta selección elaborados por terceros para las líneas de panadería y repostería. Magnolia considera cuatro proveedores estratégicos para las áreas de repostería, panadería, pastelería, frutas y verduras; quienes abastecerán en forma diaria de nuestros productos finales y/o principales materias primas. La decisión de fabricación, cantidad, calidad y recetas para nuestros productos terminados será derecho absoluto de Magnolia reflejados mediante acuerdos de exclusividad y confidencialidad con el respectivo proveedor.

Las bebidas calientes, bebidas no alcohólicas, preparación de sandwiches y ensaladas serán elaboradas según pedido. El objetivo es “variabilizar” el negocio para disminuir el riesgo, tener flexibilidad de adaptación y adquirir el know-how. La segunda fase considera elaboración propia para los productos ancla (signatures) de repostería y panadería y producción externa para las mismas líneas en los productos de menor margen. Las líneas de cafetería y bebestibles seguirán siendo de manipulación menor en el local.

Con la finalidad de acercar nuestra oferta a los clientes que lo requieran, como así también optimizar el tiempo de que disponen, Magnolia contará con cinco canales de distribución: Delivery, Take-Out, Carry-Out, Catering, Aplicación Web (Online) y Aplicación Móvil. A contar de la fase dos se buscará consolidar dos canales adicionales tales como Drive-Thru y Magnolia Plus. (Definición de cada canal de distribución en sección 7.4.5 Plaza).

Tabla 2: Fases de Crecimiento Magnolia Bakery & Coffee Shop

	FASE I: EXPANSIÓN		FASE II: CONSOLIDACIÓN
	ETAPA I	ETAPA II	ETAPA III
<b>Período</b>	Año 1	Año 3-5	Año 5 +
<b>Locales</b>	Apertura Primer Local	Apertura Segundo Local	Apertura Espacio Magnolia
<b>Estrategia Ubicación</b>	Polos Alta Concentración Residencias, Oficinas y Hoteles ( fuera centros retail)	Polos Alta Concentración Residencias, Oficinas y Hoteles (fuera centros retail)	Relativamente alejados de Altos Polos Retail
<b>Objetivos</b>	Test Concepto Magnolia Profundizar Know-How Conocer al Cliente	Incrementar Exposición Consolidación de la marca Aumentar Volumen Venta	Desarrollo Espacio Magnolia Que el Cliente nos Busque Generar Utilidad y Flujos
	Identificar Necesidades y Oportunidades	Búsqueda de Nuevos Servicios	Implementación de Nuevos Servicios
	Posicionar la Marca	Generar Utilidad / Aumentar Margen	Oferta Propia Productos Ancla (Signature)
	Generar Flujo Caja y Utilidades	Buscar al Cliente	Abrir Bakery
	Buscar al Cliente		
<b>Foco Canal Distribución</b>	Delivery + Take Out + Carry Out + Catering	Delivery + Take Out + Carry Out + Catering	Consumo en Local + Drive Thru
<b>Elaboración</b>	Productos Frescos / No envasados	Productos Frescos / No envasados	Productos Frescos / No envasados

## 2.1 Productos y Servicios Ofrecidos

La experiencia de consumo que el concepto Magnolia busca entregar a sus clientes se materializa a través de nuestro mix de productos, cuya clasificación en sus diferentes niveles o dimensiones serían:

### Producto Funcional o Básico

Nuestra oferta funcional es un mix de productos de consumo en las categorías de **Bebidas Calientes** (Café, Té, Infusiones, Chocolates); **Bebidas No Alcohólicas** (bebidas frías como Frapuccinos, Tés Helados, Jugos Naturales), **Repostería+Pastelería** (de fina calidad en Tortas, Biscuits, Kuckens, Pasteles, Galletas); **Sándwiches** (fríos y calientes); **Ensaladas y Wraps**. Es una oferta de comida rápida de alta calidad y sabor. Cada categoría de producto tendrá una oferta diversificada en tres principales líneas de calidad nutricional:



a) **Premium Light (Sano)**: productos bajos en grasas, sodio, y azúcar dirigido a quienes cuidan su línea, les gusta lo natural o tienen restricciones de ciertos alimentos o productos. b) **Premium (Normal)**: entregará los mismos productos con calidad nutricional según características de la receta, sin restricciones de insumos en cuanto a azúcares, sodio ni calorías. c) **Sabores del Mundo**: productos de la más alta calidad con ingredientes exóticos de baja calidad nutricional e ingredientes más ricos en materia grasa.



También se venderán productos terminados en las líneas de accesorios de cocina y elementos decorativos.

### Producto Real

Productos de alta calidad y atractiva presentación, con uso de materias primas de primera categoría, de elaboración fresca (no envasados), de origen natural, sin conservantes (ni aditivos), y con sabores y recetas innovadoras. Buscaremos a nivel nacional e internacional nuevos sabores para el desarrollo de productos a través de recetas diferentes a las ofrecidas por el actual mercado local. Todo esto guiado por la rapidez y eficiencia en el servicio y en los procesos, que permita encantar y fidelizar a un cliente exigente. La oferta de productos será variada y adaptativa a las preferencias de nuestros clientes.

Acompañando a los productos se ofrecerá un servicio de excelencia y orientado al cliente que permita generar eficiencia en la atención y aumentar el valor percibido de nuestra oferta. Finalmente, el acercamiento del producto a nuestros clientes es un elemento clave.

Producto Funcional o Básico	Líneas Productos	Producto Real	Producto Aumentado
Bebidas Calientes: Café, Té, Infusiones, Chocolate	Para cada producto, existirá 3 líneas: a) <b>Premium Light</b>  (Bajo en Grasas, Sodio y Azúcar)	Elaboración <b>Fresca</b> (no envasada) Ingredientes Locales, Extranjeros y/o Exóticos - <b>Nuevos</b> sabores	<b>Comodidad</b> : Diversidad Canales Distribución <b>Ahorro</b> de Tiempo sin sacrificar calidad y/o servicio
Bebidas Frías: Frapuchinos, Té, Infusiones, Jugos Naturales	b) <b>Premium (Normal)</b>  (Contenido según características de la receta)	Preparación sin <b>Preservantes</b> y/o Aditivos	<b>Indulgencia</b>
Pastelería: Tortas, kuchen, pasteles, galletas	c) <b>Pecados Capitales</b>  (Sin restricciones calóricas y alimenticias)	Servicio <b>Orientado</b> al Cliente	<b>Cercanía</b>
Sandwich: Fríos y Calientes		<b>Acercamiento</b> del producto	Sentido de <b>Pertenencia</b>
Ensaladas con Dressings + Wraps		Eficiencia y <b>Calidad</b> en la Atención	Sentirse <b>Considerado</b>
Elementos Decorativos		<b>Atractiva</b> presentación del Producto	Sentirse <b>Importante</b> - Relevante / No uno más
Accesorios de Cocina		(Consumo en Local y Empaques)	Mayor <b>Valor</b> Percibido: Atención y satisfacción de sus necesidades e intereses
		Oferta de Productos <b>Variada</b> y <b>Adaptativa</b>	<b>Grata</b> Experiencia de Consumo
		<b>Calidad</b> producto	

### Producto Aumentado

Se mantendrá comunicación permanente con el cliente, de manera de aprender sus preferencias y permitir desarrolle un sentido de pertenencia y de comunidad. Se incluirá un programa de fidelización que premiará con descuentos por cumplimiento en metas de volumen y ofertas personalizadas a las preferencias de cada uno de ellos. Existirá una alta política de mantener contento al cliente, la que incluirá acciones como medidas compensatorias para el cliente insatisfecho (ejemplo, compensar con otro producto o voucher por el monto). Nuestros procesos estarán orientados a garantizar una excelencia en el servicio, con un trato profesional y cercano con los que construir relaciones colaborativas con todos nuestros stakeholders.

## 2.2 Oportunidad de Negocio



Magnolia pretende atender de tres oportunidades existentes en el mercado actual.

La primera de estas oportunidades se encuentra referida a la concentración, densificación y polarización de la atención a las necesidades de los consumidores en función de malls. En estos centros comerciales los usuarios acceden a una variada gama de opciones para satisfacer sus necesidades de consumo de bienes y servicios, que van desde la entretención, banca, retail, salud, hasta gastronomía y alimentación. Si bien esta realidad resuelve diversas necesidades en un solo lugar, contribuye también de manera significativa a aumentar los niveles de estrés a causa de la aglomeración de personas, altos niveles de tráfico automotriz, dificultades de accesos y



estacionamientos. Asociado a esto existe una disminución en la calidad del servicio y del producto, como así también una pobre experiencia de consumo. Un estudio realizado en Julio 2015, reveló que el 82% de los chilenos ha presentado cuadro de estrés en los últimos 12 meses y el 43% de los trabajadores ha experimentado por primera vez cuadros de ansiedad, estrés e insomnio en los últimos meses. El 57% corresponde a personas en 31 y 40 años de edad. El 52% del total son profesionales”.<sup>1</sup>

Adicionalmente, el desarrollo inmobiliario tanto comercial, hotelero, oficinas y habitacional se ha intensificado en los últimos cinco años - Habitacional: 15% adicional, equivalente a 10 mil unidades más que el 2010 / Hotelería: 5.8% crecimiento versus 2014 con 2.100 habitaciones y un crecimiento anual del 2.5% desde el 2010 / Oficinas: crecimiento del 9% anual (CChC, 2015) – y que han generado polos de alta densidad principalmente en comunas como Las Condes y Vitacura. Esto presenta una problemática al consumidor respecto de cómo satisfacer sus necesidades alimenticias sin tener que entrar a un centro comercial o a un restaurant, que aporte menor stress y tiempo, sin sacrificar la calidad y variedad de la oferta.



La tercera oportunidad se encuentra relacionada al crecimiento del parque automotriz en Chile, hoy sobre los siete millones y donde la región metropolitana concentra más del 56% del parque automotor del país con 4 millones 121 mil 335 vehículos. Cada día en Santiago se realizan cerca de cinco millones de viajes en automóvil, lo que representa el 25,7% de los trayectos que se realizan en la capital en los diferentes medios. Los tiempos de desplazamiento han aumentado 12,5% en cuatro años con un crecimiento anual del 3,8%. Todos estos factores dificultan de manera importante el traslado de los habitantes, especialmente en las horas punta, como así también provoca una merma en la calidad de vida (velocidad promedio en la zona 25km/hora).

Por lo anterior, la necesidad que buscaremos atender será la de desarrollar una alternativa que brinde al cliente comodidad, calidad, rapidez y confiabilidad en el servicio alimenticio, de adaptabilidad a sus requerimientos, con una oferta culinaria fresca, diferente y superior a la que encontraría en un polo comercial, en un ambiente cómodo y acogedor. Adicionalmente, a la fecha no existen propuestas de espacios intermedios entre el hogar y la oficina, que no sean de concurrencia masiva, o donde se expendan alcohol tales como pubs, para que los consumidores puedan desarrollar sus actividades sociales o laborales en la comodidad de un espacio de relax. Hoy esta necesidad se satisface parcialmente a través de lugares especializados en café o té, cuya propuesta está dirigida a productos específicos y estandarizados.

### 2.3. Elementos diferenciadores

Magnolia se construye a través de una **estrategia de diferenciación**, basados en 4 ejes fundamentales:

Propuesta Gastronómica	Orientación Al Cliente	Experiencia Consumo	Espacio / Servicio
Ingredientes de <b>Calidad</b>	<b>Innovación</b> permanente de productos según preferencias de los consumidores	Experiencia de consumo <b>diferenciada</b> en cada canal, pero unificado al concepto central de Magnolia	<b>Alternativa cálida</b> y de <b>comfort</b> donde desarrollar sus actividades sociales, laborales y/o personales
Oferta <b>Innovadora</b> : Productos <b>alejados</b> de la oferta común del Mercado Masivo	Contacto y Comunicación <b>Permanente</b>	Atención <b>Personalizada</b> y Dirigida / Conomiento del Cliente	“Un Espacio con la <b>Comodidad</b> del Hogar o la Oficina”
<b>Atractiva</b> Presentación de nuestros Productos	Programa de <b>Fidelización</b>	<b>Acercamiento</b> del producto / Comodidad	<b>Rapidez</b> de Servicio con foco en la Experiencia de Consumo
Alternativas de <b>Valor Nutricional</b> : Saludable-Light, Normal, Alto en Sellos	<b>Testeo</b> de Nuevos Productos	Satisfacer de manera persistente <b>expectativas</b> de los clientes	<b>Consistencia</b> en la elaboración, calidad de productos y servicios
<b>Desarrollo</b> Productos: Colaboración con <b>escuelas de Gastronomía</b> para creación nuevas variedades y preparaciones	Brindar <b>Conveniencia</b> y <b>Comodidad</b> de nuestra oferta sin perder calidad y variedad	Varios <b>Formatos de Distribución</b> y <b>Comunicación</b> : Magnolia Office & Home, Magnolia Take Out, Magnolia Delivery, Magnolia Drive-Thru, Magnolia Plus, Carry - Out	Servicios y productos <b>confiables</b> : Seriedad, puntualidad, diligencia, resolución de problemas
<b>Variedad</b> de productos con recetas e ingredientes <b>locales</b> e <b>internacionales</b>	Relación <b>cercana</b> y <b>amigable</b>	<b>Alternativas</b> Solicitud Órdenes: Telefónico, Email, Online, Aplicación Móvil	<b>SLA</b> en los tiempos de servicio

<sup>1</sup> Mostrador 2015

## 2.4. Identidad Magnolia Bakery & Coffee Shop

### 2.4.1 Visión

Convertir a Magnolia en la empresa líder de nuestro mercado, y la más admirada y respetada de nuestra industria. Ser líderes en innovación, calidad y servicio. Construir para los clientes un espacio que los invite a relajarse, distraerse y desconectarse del día. Ser reconocidos por la comunidad como un vecino que aporta valor al sector.

### 2.4.2 Misión

Crear un nuevo concepto en cafetería y pastelería con productos variados, de calidad y deliciosos unido a servicios cercanos y confiables que satisfagan de manera permanente las expectativas de nuestros clientes. Nuestro compromiso es mantener una búsqueda constante para ofrecer ideas innovadoras que a su vez incorporen las preferencias de nuestros clientes y los mejores sabores del mundo. Entregaremos una ubicación conveniente con foco absoluto en fijar y mantener altos estándares de calidad en todo lo que hacemos. Lograr la confianza de nuestros clientes, empleados, proveedores, socios estratégicos y comunidad para contribuir a la sustentabilidad y generar el performance financiero esperado.

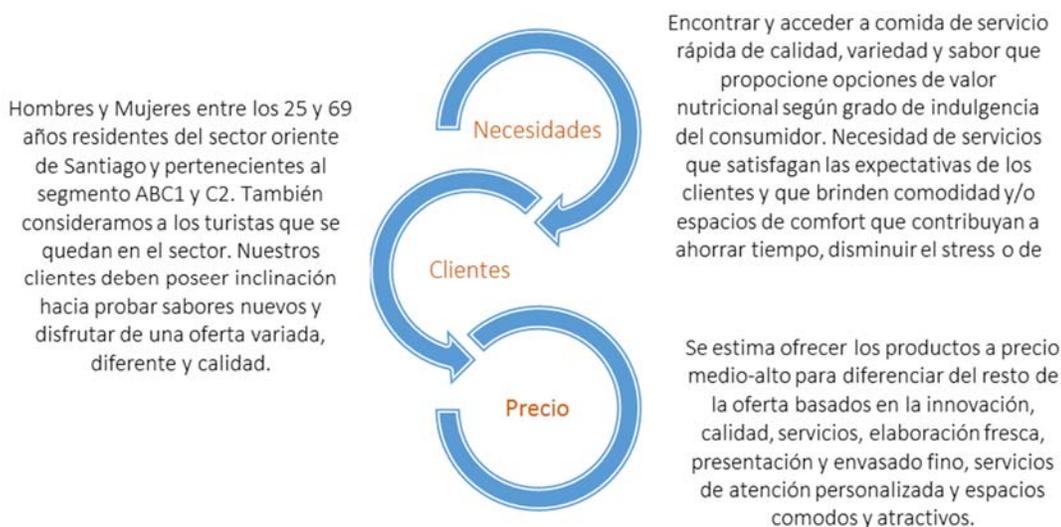
### 2.4.3 Pilares y Valores

Los siete pilares corporativos en los que se sostendrá Magnolia son:

<b>Innovación</b> Promover la constante innovación y adaptación al cambio y dispuesto a tomar riesgos.	<b>Comunicación Abierta</b> Inspirar directrices que celebren la diversidad para que tanto las personas como las ideas tengan su máximo potencial	<b>Experiencia</b> Aplicar nuestro know-how en los aspectos técnicos, operativos y comerciales, para generar los resultados y el logro que buscamos	<b>Creación de Valor</b> Generar valor sustentable tanto para nuestros clientes como así también para nuestros stakeholders	<b>Foco en el Cliente</b> Colocar al cliente primero y como pivote de todas nuestras operaciones	<b>Pasión por el Servicio</b> Vibrar por cumplir las expectativas de nuestros clientes y encontrar constantemente mecanismos para superarlas.	<b>Excelencia</b> Foco en la calidad de todo lo que realizamos
---	--	--	--	---	--	---

## 2.5. Propuesta de Valor

La propuesta de valor consiste en profundizar la oferta actual de productos de cafetería con mayor calidad, variedad e innovación proveyendo instancias de confort y relax a los usuarios y el uso de herramientas tecnológicas para conocer las preferencias de consumo individuales de nuestros clientes adaptándonos con ellos a los cambios que se vayan gestando en los gustos, patrones de compras, necesidades e inclinaciones.



### 3. Análisis de la Industria y Competencia<sup>2</sup>

#### 3.1. Definición de la industria

Magnolia se encuentra dentro de la industria de Consumo Retail. Al adicionar Magnolia en su propuesta un ambiente diferente de relajo donde los consumidores puedan desarrollar sus actividades sociales, podría ser calificado en un mix entre la industria de la Entretención y la de Consumo Retail. Sin embargo, considerando que algunas de las variables relevantes para el negocio son la experiencia de consumo, segmento de clientes y mix de productos, y que una de las características de la industria de la Entretención es el cobro del servicio tiempo previo a la entrega del mismo, -último aspecto que no representa a Magnolia-, es que delimitamos nuestro marco de acción dentro de la industria de Consumo Retail.

**Tabla N°3: Crecimiento 2011 – 2016 en US\$MM y CARG % de Industria Consumer FoodService**

Industria Consumo		Sectores Referencia a Magnolia de Industria Consumo	CAGR 2011 - 2016 %	Crecimiento Absoluto 2011 - 2016 (US\$ MM)	Segmentos Referencia
CAGR 2011 - 2016 Ponderado %	Crecimiento Absoluto 2011 - 2016 (US\$ MM)	Consumer Foodservice	12.0	4,814.4	Crecimiento Absoluto 2011 - 2016 (US\$ MM)
7%	16,262.6	Bebidas No Alcohólicas (on-trade)	5.8	519.9	5,962.1
		Bebidas No Alcohólicas (off-trade)	2.5	497.0	
		Bebidas Calientes	3.9	130.8	

Al interior de esta industria, Magnolia abarca 4 sectores:

#### 3.1.1 Foodservice (Alimentos)

Incluye todos aquellos negocios, instituciones y compañías donde se prepara y entrega productos y servicios de comida fuera del hogar, como cafeterías, restaurantes, locales y comida al paso (categoría no contempla los alimentos de retail masivos como hipermercados y/o supermercados). El crecimiento year over year (y-o-y) en consumo de alimentos comenzó gradualmente a decaer de los dos dígitos desde el 2011. Sin embargo, a partir del 2014 el crecimiento en esta categoría ha comenzado a recuperarse con un incremento en el gasto total de alimentos (CLP) del +6.5% y se estima un CAGR para el 2018 de +6.6%. El crecimiento per cápita en el consumo de alimentos fue (y-o-y) para el 2014 de +5.6% con una proyección de CAGR para el 2018 de +5.8%.

**Tabla N° 4: Consumo Alimentos Retail**

Consumo Alimentos Retail / Año	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Consumo en Alimentos (CLPbn)	12,713	13,822	14,663	15,614	16,699	17,804	18,991	20,225
Consumo en Alimentos Per Cápita (CLP)	734,507	791,403	832,186	878,503	931,665	985,116	1,042,287	1,101,319
Crecimiento (y-o-y) Consumo Alimentos (CLP, %)	11.8%	8.7%	6.1%	6.5%	7.0%	6.6%	6.7%	6.5%



El aumento en el consumo de alimentos estaría guiado por el aumento del poder adquisitivo con un PIB per cápita proyectado para el 2018 de US\$ 22.000, más el crecimiento moderado de la población. Como conclusión, ambos factores brindan una atractiva oportunidad a la industria de alimentos para el lanzamiento de nuevos productos, más innovadores y de mayor valor agregado, coyuntura que Magnolia buscaría aprovechar.

Al interior de esta categoría se encuentra también el sector de panadería y pastelería. Chile es uno de los líderes de Latinoamérica en el consumo de pan per cápita, con casi 100kg por año. La industria se ha concentrado últimamente en empresas grandes como Panadería Los Castaños, San Camilo e Ideal, con ofertas de precios similares a los ofrecidos en

<sup>2</sup> Fuente cifras de industria y mercado: Entrevistas Gerente General Starbucks Chile, Euromonitor International, Business Monitor International (Chile Food & Drink Report y América Economía).

supermercados. En el país se calcula operen entre 4.000 a 4.300 panaderías y pastelerías. Se concluye que el pan y pastelería son productos arraigados en la cultura chilena y que existe espacio para presentar nuevos formatos y sabores.

Tabla N° 5: Consumo Productos Panadería

Consumo Productos Panadería / Año	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Producción Panadería (toneladas)	12,713	13,822	14,663	15,614	16,699	17,804	18,991	20,225
% Variación Ventas Panadería (y-o-y) (toneladas)	2.3%	1.7%	1.4%	1.4%	1.6%	1.8%	2.2%	2.1%
Ventas Panadería Per Cápita (kg)	14.2	14.3	14.4	14.4	14.5	14.7	14.9	15.1

### 3.1.2 Bebidas Calientes

Contempla el consumo al exterior del hogar de bebidas no alcohólicas calientes tales como Café, Té, Mate e Infusiones.

Las ventas, tanto de Café como Té, se espera continúen con su tendencia alcista como resultado del aumento en la popularidad que han generado en estas bebidas los productos premium. El incremento en el consumo de té herbales y con frutas esta propulsado por el aumento en la población en la conciencia de salud y wellness. No existe competencia entre el consumo de té o café, sino se proyecta que ambos productos sigan creciendo unidas propulsado por el incremento en el número de consumidores y de oferentes. La experiencia indica que ambas bebidas son complementarias. El café continuará su aumento impulsado principalmente por el ingreso al mercado de cafeterías estilo americanas, que han abierto el mercado y generado cambio en las tendencias y en la disposición al pago de un mayor ticket promedio. El segmento tuvo un aumento del 18% en el número de locales donde consumir estos productos, alcanzando un total de 6.285 tiendas en el 2015. Esta tendencia positiva se ve reflejada en un crecimiento presupuestado para esta categoría más rápido que el del total de la industria de Foodservice para un período de 5 años.



Tabla N°6: Volumen Ventas Bebidas Calientes Históricas y Proyectadas al 2018

Volúmen Ventas Bebidas Calientes / Año	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ventas Café (CLPmm)	24,613	25,886	26,982	27,887	29,060	30,248	31,553	32,920
Ventas Café (US\$mm)	50.89	53.23	54.29	54.15	55.88	59.90	64.39	66.51
Ventas Té (CLPmm)	13,093	13,731	14,272	14,747	15,338	15,934	16,589	17,271
Ventas Té (US\$mm)	27.07	28.24	28.72	28.64	29.50	31.55	33.86	34.89

Tabla N° 7: Tasas Crecimiento Bebidas Calientes

Tasas Crecimiento Bebidas Calientes	2014	2018
Crecimiento Ventas Té y-o-y (% CLP)	+3.3%	CAGR (%) +3.9%
Crecimiento Ventas en Volumen Té y-o-y (% tons)	-0.1%	CAGR (%) +0.8%
Crecimiento Ventas Café y-o-y (% CLP)	+3.4%	CARG (%) +4.1%
Crecimiento Ventas en Volumen Café y-o-y (% tons)	+2.3%	CARG (%) +3.2%

Se concluye que existe una sofisticación dentro de esta categoría, con un aumento en la variedad de bebidas calientes ofrecidas y un cambio en el consumo lo que se traduce en un impacto positivo para este segmento de introducir nuevas alternativas y la disposición a probar por parte del consumidor nuevas ofertas.

### 3.1.3 Bebidas No Alcohólicas (On-Trade)

Corresponde a las bebidas no alcohólicas compradas fuera del hogar y que hayan sido consumidas en el mismo lugar donde fueron adquiridas. Por ejemplo, el agua que es comprada como parte de una comida en un restaurant.

### 3.1.4 Bebidas No Alcohólicas (Off-Trade)

Corresponde a las bebidas no alcohólicas compradas fuera del hogar y que hayan sido consumidas en un lugar distinto donde hayan sido adquiridas. Por ejemplo, el café que se compra para llevar.

El consumo de las bebidas No Alcohólicas On Trade y Off Trade se sitúan dentro de las mayores en el mundo, pero aún se encuentran lejos del punto de saturación ya que el crecimiento estimado para este sector sigue siendo robusto con un CAGR para el 2018 de +7.2%. Los signos de maduración se encuentran en las bebidas carbonatadas (CAGR 2018 +6.2%), mientras que las no carbonatadas están siendo influenciadas positivamente por el creciente interés en la salud y wellness.

Tabla N° 8: Volúmen Ventas Bebidas No Alcohólicas

Volúmen Ventas Bebidas No Alcohólicas / Año	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ventas Bebidas No Alcohólicas (Mn Litros)	2,947	3,106	3,233	3,358	3,492	3,631	3,777	3,917
% Variación Ventas Bebidas No Alcohólicas (y-o-y / Litros)	7.4%	5.4%	4.1%	3.9%	4.0%	4.0%	4.0%	3.7%
Ventas Bebidas No Alcohólicas per cápita (Litros)	170.3	177.8	183.5	189.0	194.9	200.9	207.3	213.3
Ventas Bebidas No Alcohólicas (CLP Mn)	2,007,070	2,179,200	2,316,523	2,479,859	2,662,251	2,859,285	3,070,752	3,282,697
% Variación Ventas Bebidas No Alcohólicas (y-o-y / CLP)	10.7%	8.6%	6.3%	7.1%	7.4%	7.4%	7.4%	6.9%
Ventas Bebidas No Alcohólicas per cápita (CLP)	115,959	124,777	131,473	139,531	148,529	158,206	168,526	178,751

En cuanto a los jugos de frutas y/o verduras, el crecimiento (CLP) en ventas y-o-y para el 2014 fue de +7.4% con un CAGR proyectado 2018 de + 8.4%. Para las aguas, el aumento en ventas (CLP) y-o-y para el 2015 fue de + 9.2% con un CAGR estimado 2018 de + 9.4%.

Tabla N° 9: Volumen Ventas Jugos Naturales

Volúmen Ventas Jugos Frutas y/o Verduras / Año	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ventas Jugos Frutas y/o Verduras (Mn Litros)	230.6	251.7	268.4	282.7	299.4	314.8	331.2	348.1
% Variación Ventas Jugos Frutas y/o Verduras (y-o-y / Litros)	14.5%	9.2%	6.6%	5.3%	5.9%	5.1%	5.2%	5.1%
Ventas Jugos Frutas y/o Verduras per cápita (Litros)	13.3	14.4	15.2	15.9	16.7	17.4	18.2	19.0
Ventas Jugos Frutas y/o Verduras (CLP Mn)	161,911	182,622	200,609	215,536	235,328	255,345	277,347	300,870
% Variación Ventas Jugos Frutas y/o Verduras (y-o-y / CLP)	16.2%	12.8%	9.9%	7.4%	9.2%	8.5%	8.6%	8.5%
Ventas Jugos Frutas y/o Verduras per cápita (CLP)	9,354	10,457	11,386	12,127	13,129	14,128	15,222	16,383

Se concluye que el segmento de Bebidas No Alcohólicas como producto de un mejor ingreso y la adopción de nuevos estándares regionales, ha sufrido un significativo cambio en el mercado nacional, pasando de producir productos de primera necesidad a productos de mayor valor y sofisticación. Adicionalmente, existe mayor consciencia de la salud, lo que ha gatillado el ingreso en el mercado de productos "diet", como así también la comida y bebestibles "light".

### 3.2. Macro Segmentos<sup>3</sup>

Parte importante de nuestra propuesta de negocio está basada en los tipos de productos que entregamos y sus respectivas tendencias. En el mercado de bebidas no alcohólicas/no carbonatadas, han existido cambios importantes en su consumo durante los últimos cinco años producto de la estabilidad económica que presenta nuestro país, la profundización y sofisticación de la oferta culinaria. La industria del té y café en Chile facturan aproximadamente US\$385 millones anuales, cifra que aumenta cada año.

En Chile, se toman 517 tazas de bebidas calientes per cápita, superando en consumo per cápita, por ejemplo, a Estados Unidos con 479,4 tazas por persona, traduciendo el acto de beber un café o un té en una de las principales excusas, motores o razones

<sup>3</sup> Datos recolectados de [http://www.estrategia.cl/detalle\\_noticia.php?cod=21613](http://www.estrategia.cl/detalle_noticia.php?cod=21613)

para reuniones ejecutivas, con amigos y/o familiares. Existe capacidad de crecimiento ya que el consumo nacional es duplicado por culturas más desarrolladas en el área, como ocurre en el caso de Reino Unido donde se beben 1.025,3 tazas per cápita al año<sup>4</sup> y, además, debido a que cada vez existe más información de las diferentes variedades, propiedades, beneficios y combinaciones de estas bebidas, quedando aún amplio espacio para el desarrollo, especialización e innovación.

La venta minorista de bebidas calientes – té, café e infusiones –es controlado por tres grandes grupos: Nestlé, que concentra una participación de 37,7%; Unilever con 22,3%, y Cambiaso Hermanos con 19,7%. Además de ellos se encuentra Corpora Tres Montes con 7,4%, Nutrexpa con 1,7%, mientras que el 11,2% restante se divide entre diversas compañías.

Como conclusión, el escenario actual entrega una gran oportunidad para desarrollar el concepto Magnolia en el mercado off-trade con productos innovadores que hoy no están presentes dentro del estándar de consumo masivo, incrementando la oferta de valor a nuestro target a través de estos canales distribución. Cabe señalar que dentro de la canasta de bebidas calientes en Chile, la categoría más importante es el café, con un 52,6% de las ventas; Le sigue el té con 42,7% y más atrás se ubican las hierbas en general con 2,7% y finalmente el mate con 2,1%.

### 3.2.1 Café

El café es una de las principales bebidas caliente que se consume en el país, grano que se importa principalmente desde Brasil, Colombia, Perú, Etiopía, India, Nicaragua y Kenia. Este mercado está concentrado en la conveniencia, donde casi la totalidad del consumo es a través de café instantáneo que alcanza un 86% comercializado en el segmento off-trade (89% del mercado a través de supermercados). El resto del consumo se hace a través del canal on-trade (cafeterías o “coffee shops”), con la particularidad de que este segmento es uno de los principales impulsores de la expansión de la cultura del café en el país.



En el año 2009 se consumían 162 tazas de café per cápita, consumo que ha aumentado a 191 tazas en el 2014 con ventas que alcanzaron las 7.006 toneladas, generando US\$ 285 millones. Sin embargo, estas cifras están muy por debajo de las 293,6 tazas per cápita de Colombia y menos de un tercio que en Brasil, donde se toman 625,8 tazas.

El peak de consumo del café ocurre en invierno, sin embargo, el mercado ha ampliado la oferta con distintos formatos, café helado, con hielo y/o saborizados con la finalidad de incrementar el consumo en las épocas de menor demanda. Otro fenómeno que ha ocurrido en este mercado, es que hoy el consumidor chileno está cada vez más informado, y buscan la calidad a través de las marcas de prestigio tales como *Illy* y *Bellagio*. En este segmento, las ventas son lideradas por el café en tarro, que concentra el 80,4%, seguido por el formato en sobre (11,9%).

### 3.2.2 Té e infusiones

En la industria de los Hot drinks, se observa el aumento exponencial de consumo del té e infusiones, el cual representa un mercado global de US\$ 40 mil millones. El consumo en Chile ha experimentado un crecimiento cercano al 46% llegando a generar ventas cercanas a los US\$ 200 millones. El té se ha convertido en la bebida caliente más consumida en Chile, lo que se traduce en que nuestro país tenga el consumo per cápita más alto de esta bebida en Latinoamérica (319,2 tazas per cápita, superando a Estados Unidos con 150,2 tazas; Colombia con 11,3 tazas y Brasil con 9,1 tazas).



Aunque el té tiene una penetración de mercado de casi el 100%, el desarrollo hacia un consumo premium y las preferencias entre los consumidores por sabores innovadores y diferentes con variedades de té como el pu-erh, verde, blanco, rojo y té de frutas o herbal. Esto ha ayudado a impulsar el dinamismo del mercado de esta bebida, el cual está dominado por dos participantes principales, Cambiaso Hermanos (Té Supremo) y Unilever (Lipton). Sin embargo, varias marcas importadas y

<sup>4</sup> Datos recolectados de [http://www.estrategia.cl/especiales/2009/Esp\\_Nescafe\\_231009.pdf](http://www.estrategia.cl/especiales/2009/Esp_Nescafe_231009.pdf)

premium como Dilmah, Twinings y Tazo se están haciendo conocidas y populares en el país, principalmente debido a su disponibilidad en los canales de servicio alimenticio.

Respecto de las infusiones, su consumo también ha mostrado un crecimiento en los últimos años, esto gracias al reconocimiento por parte de los consumidores de las propiedades beneficiosas para su salud; lo que explica que cada día se ve más gente consumiendo té de hierbas o mate.

Como conclusión podemos establecer que el mercado del té e infusiones, se encuentra en una fase de desarrollo, donde aún hay espacio que explorar. La demanda de té sigue creciendo, pero hacia productos de mejor calidad y mayor precio. Esto queda demostrado al ver que hace una década tomar té Ceylán era más exclusivo, y en cambio hoy en día se ha masificado al nivel de representar casi el 70% del consumo.

### 3.2.3 Jugos y Néctares



En esta categoría se incluyen todos los tipos de néctares y jugos, ya sean congelados, naturales, e incluso bebidas de fantasía no gasificadas con sabor a fruta, la cual representa el 11,1% del total de 1.993 millones de litros de líquidos procesados consumidos por los chilenos, sin embargo, su consumo se ha más que triplicado en la última década. Este crecimiento del mercado posiciona a Chile como el cuarto país con mayor tamaño a nivel latinoamericano, con USD\$990 millones, donde México alcanza el liderazgo con USD\$4.499 millones, seguido de Brasil con USD\$3.923 millones.

Los chilenos destacan en este mercado a nivel regional porque lideran en cuanto al gasto per cápita en este tipo de productos con un gasto equivalente a USD\$ 56,3 per cápita. Lo secundan los consumidores costarricenses con un gasto de USD\$55,9, seguidos por los colombianos (USD\$52).

Este segmento, dentro del conjunto total de bebidas refrescantes que participan del mercado, es el tercero más importante en participación, después de las bebidas gasificadas, que representan el 74% del total (1.481 millones de litros); y las aguas, que significan el 13% (267 millones de litros).

Como conclusión, el comportamiento en aumento del mercado se debería a la preferencia de los consumidores hacia alimentos más saludables y naturales, tanto como una respuesta de los productores frente a este mismo fenómeno.

### 3.2.4 Panaderías y Pastelerías



La industria pastelera premium es relativamente pequeña y muy diferenciada en su composición ya que por una parte encontramos pastelerías corrientes (incluyendo distribuidores minoristas como supermercados), y en el otro extremo están las pastelerías gourmet con una representación marginal de ese mercado. Es en este último segmento gourmet donde Magnolia quiere situar su oferta de productos como una parte de su core business.

La industria panadera en Chile, tanto la corriente como premium, es un mercado muy importante llegando a ser aproximadamente el 4,3% del PIB total de la industria manufacturera. Dentro de este segmento, nuestra referencia son las panaderías premium, donde según cifras de Fechipan el consumo de panes elaborados ya alcanza el 10% de la venta total de las panaderías<sup>5</sup>. Desde 1997 se viene innovando el mercado con variedad de panes gourmet que contienen aceitunas, cerveza, miel, entre otros. Por su parte la tendencia en el pan envasado muestra que a partir del 2005 ingresan nuevos productos como doble fibra,



<sup>5</sup> Fuente: chilealimentos.com, lunes 8 de abril 2013

integral y diet linaza, los que se suman a esta nueva tendencia donde los consumidores buscan sabores más sofisticados y/o saludables.

### 3.2.5 Conclusión

Para los años sin apertura de locales, una tasa de crecimiento para nuestro proyecto entre el 5% y 10% anual se ve moderado dadas las tendencias y evoluciones registradas en los distintos macro segmentos mostrados previamente de la industria Consumer Foodservice. Las tendencias se muestran favorables para desarrollar la propuesta de valor de Magnolia, dado que nuestro concepto se sustenta en profundizar la oferta high-end de los distintos segmentos definidos en este plan unido a una experiencia de consumo única y diferente. Adicionalmente, en cada segmento se visualiza una mayor apertura por parte de los consumidores de experimentar nuevos sabores y mayor sofisticación en la oferta. Las condiciones económicas del país también contribuyen a que este desarrollo se lleve a cabo. Por lo tanto, el timing de ingreso a la industria se estima oportuno.

### 3.3 Entorno Macroeconómico y Social

Chile, pese a que se ha ralentizado la economía tras años de crecimiento constante, ha logrado mantener su estabilidad haciendo favorable el entorno macroeconómico para Magnolia ya que (mayor análisis del entorno Económico, Político y Social en Anexo 8):

- Chile representa la sexta mayor economía de América Latina en términos de producto interno bruto (PIB) nominal (PIB: US\$ 240.222 M / PIB (PPA): US\$ 457.534 M / Variación PIB 2015: + 2.1% / PIB Per Cápita (PPA): US\$ 24.616 / PIB Per Cápita: US\$ 13.341)
- Las perspectivas de crecimiento para Chile 2017-2020 son más optimistas que el 2016 con una tasa de crecimiento en torno del 4%
- La tasa de desempleo nacional aumento de 6.6% en el 2015 al 6.8% a la fecha
- 19% población Chile con Ingresos Líquidos Mensuales sobre \$1MM
- Durante el 2014 y 2015 Chile ha mantenido el ranking N°48 como "Ease of Doing Business" Index publicado por el Banco Mundial<sup>6</sup>
- Presidenciales: 19 noviembre de 2017.

La población Chile crece a una tasa del 0.8% anual. La inmigración creció un 160% entre 2002 y 2012. De acuerdo a una estimación realizada por el Departamento de Extranjería y Migración (DEM), del Ministerio del Interior, la cantidad de extranjeros regulares residentes en Chile llega a más de 441 mil.<sup>7</sup> El 40.33% de la población (7.2MM habitantes) viven en Santiago.

La presencia de una sociedad cada vez más multicultural como así también las estables condiciones económicas estipulan favorables aspectos para el lanzamiento de Magnolia.

### 3.4. Análisis Fuerzas Competitivas

A partir de la definición de la industria y los macro segmentos sobre los cuales nos referenciamos, podemos desarrollar el siguiente análisis de las fuerzas competitivas (Análisis detallado Anexo Número 11):

MEDIO	Amenaza de Nuevos Entrantes	Si bien las economías de escala y curva de experiencia son necesarias para el negocio, la consideración de proveedores que tengan experiencia en el rubro nos ayuda a mitigar esta necesidad 
		Contratos de Exclusividad con Proveedores claves de panadería, repostería y materias primas 
		Fácil acceso a alternativas de financiamiento para sujetos de crédito con buen comportamiento de pago 
		Se espera reacción de competidores al concretar una participación relevante dentro del área 
	Poder Negociación Proveedores	Insumos bastante estandarizados (precios competitivos, facilidades de pago) 
		Bajo costo financiero por cambio de proveedores, potencial impacto en calidad del producto final para el consumidor 

<sup>6</sup> Fuente: <http://data.worldbank.org/indicator/IC.BUS.EASE.XQ>

<sup>7</sup> Fuente: <http://www.latercera.com/noticia/inmigrantes-en-chile-mas-de-dos-tercios-trabajan-y-el-42-cotiza-en-fonasa/>

<b>BAJO</b>	<sup>8</sup> Baja amenaza de integración vertical de los proveedores hacia el negocio del Foodservice
Poder Negociación Clientes	Poder medio de negociación a nivel individual (precios aceptantes Baja inelasticidad precio-demanda / No representa significativa reflexión en el proceso de Compra
<b>MEDIO</b>	Canal on-trade permite ampliar base de clientes (venta productos como café, té, entre otros en supermercados o tiendas gourmet) Segmento premium es más exigente, requiere innovación y altos estándares de calidad
Amenaza Productos Sustitutos:	Si bien existe variada oferta que puede sustituir el mix de productos que se ofrecerán en Magnolia, la diferenciación en nuestra oferta con ingredientes y preparaciones novedosas aminora impacto sustitución
<b>MEDIO</b>	Servicio y diversidad de canales de venta en Magnolia apoyan posicionamiento de la marca y fidelidad del consumidor
Rivalidad de los Competidores:	Alta fragmentación de la industria en los diversos sub-segmentos Amplia rivalidad entre diversos competidores como pastelerías, panaderías, cafeterías y salones de té, cafés, entre otros
<b>MEDIA-ALTA</b>	

Se estima que el gasto en consumo de Alimentos, Bebestible & Tabaco se incrementa desde un estimado de US\$ 34.2bn del 2015 a US\$ 41.2bn hacia el 2020, pese a que el porcentaje del consumo familiar en esta categoría se estima descienda de 22.1% del 2015 al 21.3% para el 2020.

Si bien la industria de Alimentación y Bebestibles se encuentra hoy día afectada por la disminución de las exportaciones al mercado asiático, un incremento en el precio al consumidor y un estancamiento de las remuneraciones que han afectado el gasto en consumo, se estima que el consumo privado se recupere en los próximos años por mejores expectativas económicas de los consumidores (cifras históricas: 6.1% 2012 / 5.5% 2013 / 4.9% 2014 y 4.5% 2015).

La industria de Foodservice muestra que el segmento de café/bars de Cadenas, Independientes y Bakery Fast Food posee un tamaño de mercado de US\$ 1.428,8 millones. El sector de procesamiento de alimentos, es el mayor sector manufacturero de Chile donde emplea a 1.2 millones de personas (20% de la población económicamente activa) y genera el aproximadamente el 25% del PIB nacional.

**Tabla 10: Gasto en Consumo y Demanda Mercado Segmento Alimentos, Bebestibles & Tabaco**

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Alimento, Bebestibles & Tabaco (Gasto en Consumo; US\$M)	31,988	34,658	36,942	37,007	34,222	33,172	34,706	36,480	38,875	41,157
Alimento, Bebestibles & Tabaco (% del gasto del hogar)	20.9	20.9	20.9	22.4	22.1	22	21.8	21.7	21.6	21.3
Alimento, Bebestibles & Tabaco (Demanda Mercado; US\$M)	50,836	54,693	58,485	54,990	51,703	50,878	53,999	57,550	62,420	67,414
Alimento, Bebestibles & Tabaco (Dda Mco; % Crecimiento Real)	6.1	5.3	5.8	2.8	2	3	3.5	4	4.3	4.8

Fuente: The Economist Intelligence Unit

**Tabla 11: Tasas Crecimiento Sector Alimentación**

Tasas Crecimiento Sector Alimentación	2014	2018
Consumo Alimentación y-o-y (% CLP)	+6.5%	CAGR (%) +6.6%
Consumo Per Cápita en Alimentación y-o-y (% CLP)	+5.6%	CAGR (%) +5.8%
Ventas Bebidas No Alcohólicas (y-o-y / % CLP)	+7.1%	CARG (%) +7.2%

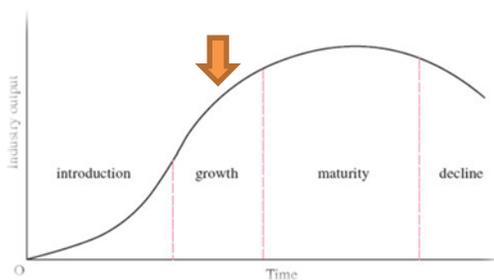
El crecimiento de ambas categorías se encuentra significativamente por sobre el crecimiento natural de la población chilena, la cual tiene un crecimiento moderado cerca del 1%.

<sup>8</sup> aspectos que podrían favorecer a Magnolia / aspectos que podrían afectar a Magnolia

Respecto de los márgenes de la industria, dos de los competidores identificados cotizan en bolsa de comercio pudiendo investigar que Juan Valdez para el 2015 obtuvo un Margen Operacional del 7.8%, Margen Neto de 3.8%, ROA del 14.5% y ROE de 14%. A su vez, para el mismo periodo Starbucks obtuvo un Margen Operacional de 19%, crecimiento de las ventas en un 17% y un aumento de la utilidad por acción del 19%. Consultado el resto de los competidores de referencia a través de sus Jefes de Local, los márgenes operacionales variaban en un rango entre 15% y 22% con expectativas del crecimiento anuales entre el 10% y 18%.

Dado lo anterior consideramos el atractivo de la industria como **Medio-Alto**, ya que la expansión de la industria del Foodservice, los márgenes, las tasas de crecimiento y la necesidad insatisfecha por espacios innovadores y nuevas propuestas más orientadas hacia la experiencia de consumo que hacia los productos hacen que Magnolia sea una oportunidad atractiva a explotar.

### 3.5. Análisis Dinámico



Si bien es factible de encontrar una oferta similar en otros lugares del mundo, en Chile no existe aún un concepto equivalente, por lo que desde la perspectiva del ciclo de vida de los productos podemos señalar que estamos en una fase expansiva.

Es relevante destacar que, si bien existen importantes actores en el mercado, estos aún no son extremadamente grandes y que, aún no satisfacen la totalidad de la demanda actual. Teniendo en cuenta que las tendencias de

consumo de las diversas industrias revisadas van en aumento, aprovechar hoy esta oportunidad desarrollando el concepto Magnolia nos permitirá posicionar la marca de manera sólida, convirtiéndonos en un actor relevante en la medida que el mercado vaya alcanzando su madurez.

Se estima el consumo de bebidas calientes crecerá a un ritmo de 2% anual en volumen, siendo aún más relevante el crecimiento esperado en ventas, el que se estima en un 7%<sup>9</sup> anual basado principalmente en una oferta más sofisticada, tal como la que Magnolia busca desarrollar.

Las buenas condiciones macroeconómicas del país han consolidado una clase media y alta cada vez más grande y con un aumento progresivo en su poder adquisitivo, en donde la capacidad de pago ha aumentado y se han abierto una gran cantidad de mercados especializados. Además, se ha observado un importante crecimiento en la cantidad de marcas y variedades con una clara tendencia hacia los productos “premium”, como son las aguas de hierbas frías y calientes, más los productos gourmet, tales como pastelería y repostería fina, lo que representa una gran oportunidad de negocio.

Lo anterior, combinado con la tendencia hacia la búsqueda de nuevas “experiencias” de consumo, nos llevan a concluir que los mercados en Chile están consumiendo cada vez más productos de calidad, aumentando sus niveles de ingresos por ventas y sofisticando esas preferencias, lo que refuerza el análisis de que estamos en presencia de un mercado en expansión.

### 3.6. Análisis de Stakeholders

Como negocio que busca ser sustentable, la definición y manejo apropiado de los diversos stakeholders es un aspecto clave dentro de la estrategia Magnolia, y está presente de forma transversal en la toma de decisiones y retroalimentación del negocio.

<b>Clientes</b>	Foco principal en nuestros Clientes como eje del negocio Oferta de calidad, innovación, higiene y confiabilidad Servicio ágil y cómodo
<b>Proveedores</b>	Construir relación de socios con nuestros proveedores Pago competitivo por los productos y materias primas

<sup>9</sup> Euromonitor International

	Puntualidad en las solicitudes y desembolsos
<b>Empleados</b>	Elemento diferenciador clave Entrenamiento constante y grato ambiente de Trabajo Remuneraciones sobre mercado Incentivos por cumplimientos de metas
<b>Comunidad</b>	Ser un buen vecino que aporte valor Estricto Cumplimientos normas sanitarias, municipales y comerciales Correcto uso de los espacios públicos y sigilo de nuestras operaciones Canalizador para ayuda solidaria hacia comunas con necesidades
<b>Competencia</b>	Respeto hacia nuestros competidores Fomento valores de competencia como los valores Magnolia

### 3.7. Análisis de los Competidores

Nuestro objetivo es introducir Magnolia como un concepto, un espacio diferente donde se produzca una experiencia innovadora que hoy está indirectamente abordada por diversos actores como pastelerías, cafeterías e incluso panaderías.

Dentro de la oferta actual en Santiago, los actores podrían categorizarse de la siguiente forma: Las industrializadas estándar, que buscan otorgar un servicio y producto estandarizado en todos sus locales y acotadas a sus respectivas características como, por ejemplo, Starbucks, Juan Valdés, Castaño, Paul, Tavelli, entre otros; y los actores de especialidad, que se caracterizan por tener condiciones únicas, pocas o nulas expansiones y relativa flexibilidad.

Considerando lo anterior, señalamos los principales representantes de este mercado, teniendo algunos de ellos presencia tanto en Santiago como en regiones:

Tabla N° 12: Cantidad y Distribución Competencia Referencia

Competidor	N° de Tiendas Totales	Santiago	Regiones	Mall	Calle
Castaño	58	58	0	4	54
Dunkin Donuts	45	27	18	34	11
Starbucks	43	41	2	12	31
Mc Café	17	13	4	5	12
Coppelia	15	13	2	14	1
Tavelli	13	11	2	2	11
Bonafide	11	6	5	7	4
Juan Valdez	10	10	0	5	5
Mokka	10	9	1	7	3
Cory	9	9	0	7	2
Emporio de la Rosa	9	8	1	5	4
Haiti	9	9	0	0	9
Caribe	7	7	0	0	7
Starlight	6	6	0	0	6
Boost Juice Bar	7	6	1	6	1
Havanna	5	5	0	0	5
Café Martinez	5	5	0	3	2
<b>Total</b>	<b>279</b>	<b>243</b>	<b>36</b>	<b>111</b>	<b>168</b>

Fuente: Reunión Gerente General Starbuck Chile + Euromonitor Internacional

La siguiente gráfica muestra las participaciones de mercado dentro de la industria Foodservice para los principales competidores dentro de los segmentos de cafeterías, panaderías y pastelerías: En términos de locales existe un total de 6.500 unidades entre los Café/Bar de Cadenas, Independientes y Bakery Fast Food. Los locales de cadenas representan un 4% del total con 279 unidades. El 52% de estos locales disponibles se encuentran concentrados entre Starbucks, Los Castaños y Dunkin Donuts. Para este mismo mercado, se generan anualmente un total estimado de 154.7 millones de transacciones, donde los cafés de cadena representan el 14% de estas con 21.8 millones de transacciones. El

promedio de transacciones por local se calcula en 6.511 transacciones mensualmente.

Tabla N° 13: Market Share Competencia Referencia

Empresa	MS Según Ventas	MS Según Número Transacciones	MS Según Número Locales
Starbucks	16%	17%	13%
Tavelli	15%	10%	6%
Dunkin Donuts	13%	12%	17%
Juan Valdez	14%	7%	4%
Mokka	6%	5%	4%
Subway	6%	6%	8%
Cory	5%	4%	3%
Havanna	5%	5%	3%
Mc Donald	4%	6%	6%
Cencosud	4%	6%	8%
Starlight	3%	3%	2%
Coppelia	3%	4%	6%
Boost Juice	2%	2%	3%
Coffee Factory	1%	1%	1%
Otros	3%	12%	16%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Reunión Gerente General Starbuck Chile + Euromonitor Internacional

El mercado de Café/Bar de Cadenas, Independientes y Bakery Fast Food generan un valor según precio de venta Foodservice de US\$ 1.428,4 millones, donde los cafés de cadena representan el 8% de este valor con US\$ 108 millones anuales. Se desprende de las cifras que el ticket promedio estimado sería de US\$ 8.6. Como parte del dinamismo y tendencias en la industria que se relacionan con el concepto Magnolia que buscamos desarrollar, han surgido también una gran diversidad de participantes que se autodefinen como cafeterías gourmet o de especialidad, espacios más bien pequeños enfocados en un desarrollo alrededor de la cultura del café y sus diversas extracciones, preparaciones y tostados. Encontramos dentro de este grupo algunos ejemplos más reconocidos como Café Taste, Metissage, Just People o La Cafeta; todos concentrados en la zona oriente de Santiago.

### 3.7.1 Determinación Competidores Directos

Dentro de esta diversidad y pese a que Magnolia apunta a un servicio y productos más High-End, hemos definidos como competidores directos a Starbucks Coffee, Juan Valdez Café, Mokka, Tavelli, Dunkin’ Donuts y Mc Café por poseer una idea de negocio similar a la nuestra donde ofrecen variedades de café, sándwiches, productos de pastelería con un servicio rápido, locales con conceptos semejantes en la creación de espacios y ubicados en el sector oriente de la capital. En Anexo 12 presentamos mapa con la ubicación de los principales actores del sector Las Condes.

Si bien existen diferencias en las ofertas y modelos de negocios de los agentes del mercado y que podríamos incluir en el análisis de competencia a empresas como Emporio Las Rosas, Coppelia, Havanna, Castaños, Café Martínez, Starlight Café, entre otros; hemos delimitado nuestro análisis a los más representativos para Magnolia de cada sector.



#### Starbucks

Cadena internacional de Café fundada en Seattle, Washington en 1971. Llegada a Chile en agosto del 2003. Su oferta considera café, bebidas calientes y otras bebidas, como así también bocadillos. Incluye también en su oferta tazas, termos y café de grano. Se considera una empresa que brinda a sus clientes una variedad de cafés de calidad además de un servicio de excelencia entregado por un personal preparado y capacitado para satisfacer en forma individual a sus clientes. <http://www.starbucks.cl>

#### Juan Valdez

Marca internacional nacida en el 2002 como una empresa para ayudar a los cafeteros colombianos para obtener mejor precio por sus producciones. Llega a Chile en el 2006 en sociedad con Falabella. Su portfolío actual posee una amplia variedad de productos basados en el café (tanto retail como foodservice), línea de ropa, bebidas energéticas y accesorias para bebidas calientes. Se posiciona como la principal competencia de Starbucks no solo en Chile sino también en el resto de América. La oferta para consumo en local contempla distintas variedades de cafés además de wraps, bocadillos dulces y postres muchos de ellos en base a café colombiano. También ha explotado opciones de café frío y jugos naturales con frutas y hielo. Sus locales



sobresalen por una sobria arquitectura. [www.juanvaldezcafe.com](http://www.juanvaldezcafe.com)

### Café Mokka



Cadena familiar nacional de cafeterías, creada a inicios de los años ochenta. Su primer local se instaló en Parque Arauco durante 1982. Los locales se encuentran ubicados principalmente en centros comerciales como también en algunas clínicas o centros de salud de afluencia masiva de público. Oferta productos de elaboración propia considera tortas, pasteles, sándwich, jugos y bebidas calientes. [www.mokka.cl](http://www.mokka.cl)

### Tavelli

Tradicional cadena de cafeterías con más de 40 años de existencia. Se inició como un negocio familiar de dos familias de origen italiano, enfocado en la gelatería y cafetería. Fruto del crecimiento del negocio, a mediados de los años noventa las familias fundadoras profesionalizaron la administración e ingresaron nuevos capitales. Posee cinco locales propios y el remanente son franquicias. Oferta de fabricación propia que considera tortas, panqueques, bebidas calientes, repostería, pastas, quiches, sándwich, ensaladas y wraps. Utilidad promedio por local entre \$2 y 4 millones con una inversión estimada por local de \$120.000.000. [www.tavelli.cl](http://www.tavelli.cl)



### Dunkin' Donuts

Cadena internacional de cafetería y bakery perteneciente a Dunkin' Brands Group con presencia en Chile desde 1997. Su oferta de productos considera bebidas calientes y heladas (granizados), snacks salados como sándwich y wraps. Sin embargo, su producto ancla son los donuts con una variedad de 50 de estos. Su tasa de crecimiento en ventas ronda el 27% siendo Chile el país de américa latina con mayor crecimiento. Se estima que las ventas semanales por local son de \$5.400.000. Inversión estimada por local: \$ 27.000.000 [www.dunkindonuts.com](http://www.dunkindonuts.com)



### Mc Café



Concepto originado en Melbourne, Australia en 1993. Ingresó a Chile en el 2005. Concepto que busca replicar atmósfera europea del café ofrece de especialidades de café, tortas y pastelería. Mc Café existen como una extensión de los locales Mc Donald's. [www.mcdonalds.cl/mcafe](http://www.mcdonalds.cl/mcafe)

Mediante entrevistas realizadas a los jefes/supervisores de local, obtuvimos información respecto de los principales aspectos de la operación según tabla adjunta:

Ficha	Starbucks	Mokka	Tavelli	Juan Valdez	Dunkin´	Mc Café
% de Clientes son Frecuentes:	70%	60%	60%	80%	30%	15%
Promedio Empleados por Local	10	12	20	9 - 10	12	6
Sueldo Promedio Líquido	\$220,000	\$210,000	\$230,000	\$190,000	\$210,000	\$190,000
Cargos en Local	Multi-Rol	Cajero Cocinero Meseros	Cajero Cocinero Meseros	Multi-Rol	Cajero Operación Cocinero Front Desk	Cajero Cocina Operación
Horas Peak	08:00 - 10:00 13:00 - 15:00 18:30 - 20:00	12:00 - 14:00 17:00 - 20:00	13:00 - 15:00	07:30 - 10:00 13:30 - 14:30	13:00 - 15:00	13:00 - 15:00
Transacciones Promedio Diaria	650 - 750	600	480 - 550	500 - 600	500 - 600	450
Monto Mínimo Facturación Diaria	\$2,500,000	\$650,000	\$1,500,000	\$900,000	\$1,200,000	\$850,000
Principales Proveedores	Castaños Starbucks USA	Super Pollo Carnes Viluado Adelco	Volcán Quillayes Soprole	Falabella	Coca Cola CCU Pancho Villa	Coca Cola Bredenmaster
% Crecimiento Esperado	18%	20%	12%	15%	10%	10%
Principal Competidor	Juan Valdéz	Cory	Starbucks Mokka Copelia	Starbucks	Starbucks	Juan Valdéz

### 3.7.2 Análisis de Precios de la Competencia

De la carta actual por cada competidor y, para efectos de comparación y determinación del ticket promedio, hemos categorizado en Líneas de Productos cada uno de los productos ofertados con sus respectivos formatos. Identificamos precios mínimos y máximos según Línea de producto, ticket promedio para cada línea y ticket promedio según momento de compra. Detalle de la carta para cada competidor y su respectivo análisis de precio en Anexos N° 1 al N° 7.

Análisis Precios - Ticket Promedio x Línea Producto (CLP \$)							
Línea Producto	Magnolia	Starbucks	Mokka	Tavelli	Juan Valdez	Dunkin Donut	Mc Café
Bebidas Calientes	2,723	2,400	2,210	2,190	2,550	1,720	2,245
Bebidas No Alcoholicas	3,429	3,160	3,455	2,265	3,075	2,000	2,600
Cakes	3,102	2,890	2,990	2,990	2,750	0	2,390
Bakery	1,909	1,670	3,050	1,820	1,800	1,040	1,160
Sandwich	3,732	3,325	4,250	4,520	3,460	2,660	0
Ensaladas	4,835	5,290	5,400	5,690	3,500	2,690	0

Los tickets promedio según momento de compra fueron estimados de la siguiente manera: para la mañana como suma del ticket promedio de las Bebidas Calientes más el de Bakery. Para el Almuerzo, como el precio promedio de una Bebida No Alcohólica más un Sandwich (precio conservador ya que la Línea Ensaladas es de mayor precio) y finalmente, la Tarde fue estimado como una Bebida Caliente más un Cake.

Análisis Competencia - Ticket Promedio según Horario Ventas (CLP \$)								
Horario	Magnolia	Starbucks	Mokka	Tavelli	Juan Valdez	Dunkin Donut	Mc Café	Total
Mañana	4,631	4,070	5,260	4,010	4,350	2,760	3,405	4,069
Almuerzo	7,161	6,485	7,705	6,785	6,535	4,660	2,600	5,990
Tarde	5,825	5,290	5,260	5,180	5,300	1,720	4,635	4,744
<b>Ticket Promedio Total</b>	<b>5,872</b>	<b>5,282</b>	<b>6,075</b>	<b>5,325</b>	<b>5,395</b>	<b>3,047</b>	<b>3,547</b>	<b>4,935</b>

Del menú, obtuvimos la cantidad de productos ofrecidos para cada línea de producto, lo que permite tener perspectiva respecto de donde la competencia concentra su oferta central. Es así como se puede ver que Starbucks y Juan Valdez concentran su oferta en la Líneas de Bebidas Calientes y No Alcohólicas con un 57% y 56% respectivamente. Mokka concentra el 56% de su oferta en Bebidas Calientes y Sandwichs, mientras que Tavelli los concentra en las mismas categorías con un 55%. En el caso de Dunkin´Donuts tiene concentrada el 66% de su oferta en la Línea Cakes. Mc Café concentra el 69% de su oferta en las Bebidas Calientes y No Alcohólicas. No oferta productos en las líneas de Sandwichs o Ensaladas.

### Análisis Competencia - Cantidad de Productos por Línea de Productos

Horario	Starbucks	Mokka	Tavelli	Juan Valdez	Dunkin Donut	Mc Café
Bebidas Calientes	22	15	14	16	7	16
Bebidas No Alcoholicas	16	12	4	15	3	8
Cakes	3	6	4	3	42	3
Bakery	13	3	10	12	2	8
Sandwich	11	15	14	6	6	0
Ensaladas	2	3	5	3	9	0
<b>Total Productos Ofrecido</b>	<b>67</b>	<b>54</b>	<b>51</b>	<b>55</b>	<b>69</b>	<b>35</b>

● Mayor Valor dentro de la Línea Producto
 ● Valor en Rango Medio dentro de la Línea Productos
 ● Valor dentro escala inferior en la Línea Productos

### 3.7.3 Ventaja Competitiva respecto a los Competidores Relevantes

Los competidores determinados como benchmark presentan una serie de puntos fuertes principalmente respaldados por el prestigio y trayectoria de sus marcas, sin embargo, esto también implican lineamientos más rígidos respecto de cómo desarrollar la operación y entregar innovación a su cliente objetivo.

En ese sentido, Magnolia ofrecería ventajas competitivas distintivas al no estar limitados en un solo sector de mercado como lo son las cafeterías, panaderías o pastelerías; ofreciendo diversos canales de distribución, acercamiento del producto al cliente que lo necesite, líneas de productos diferenciadas del mix estándar y la línea Magnolia Plus (a desarrollar para el segmento del retail). Esto nos dará una flexibilidad para aprender y así adaptar el mix de productos junto al servicio ofrecido. Este diseño nos permitirá llegar a nuestro público objetivo satisfaciendo diversas necesidades a través de una sola marca: Magnolia. Dado que Magnolia desarrollará la marca de forma integral y no bajo el formato de franquicias usado por la mayoría de los competidores, tenemos la ventaja adaptar el uso de los recursos según las prioridades del negocio, haciéndolo escalable de la mano del know-how que vamos adquiriendo a través de la operación.

Dimensión	Magnolia Bakery & Coffee Shop	Starbucks	Juan Valdez	Mokka	Tavelli	Dunkin Donuts	Mc Café
Entrenamiento	Constante	Progresivo (desde Baristas hasta Supervisor Tienda)	Bi-Anual	Bajo Nivel	Inicio	Según Necesidad	Inicio (Ingreso Empresa)
Adaptabilidad Oferta	Amplia	Limitada (sólo a las fechas importantes del año)	Limitada (sólo a las fechas importantes del año)	Nula	Nula	Limitada (sólo a las fechas importantes del año)	Limitada (sólo a las fechas importantes del año)
Ventaja Competitiva	Acercamiento del producto y al Cliente / Conocimiento Preferencias del Cliente	Orientación al Cliente	Ambiente Estilo Lounge	Atención y Ubicación Locales	Tradición en Chile	Variedad Donuts	Apalancamiento Mc Donald
Segmentación y Target	Segmento ABC1 y C2 con foco en Fuerza Laboral activa y consumidores que disponen de poco tiempo o deseen comodidad	Segmento ABC1	Segmento ABC1	Baja Segmentación / Atender a todos y ofrecer de todo	Baja Segmentación / Atender a todos y ofrecer de todo	Baja Segmentación	Baja Segmentación
Promoción	Promociones Personalizadas según comportamiento compra clientes	1 vez x mes dirigido desde Casa Matriz / Área Marketing Local limitado a descuentos y samplings	Limitado a bebidas de baja rotación	Bajo Nivel	Bajo Nivel	Permanente: Basada en Volúmen (p/e: Lleve 6 y pague 5)	Bajo Nivel

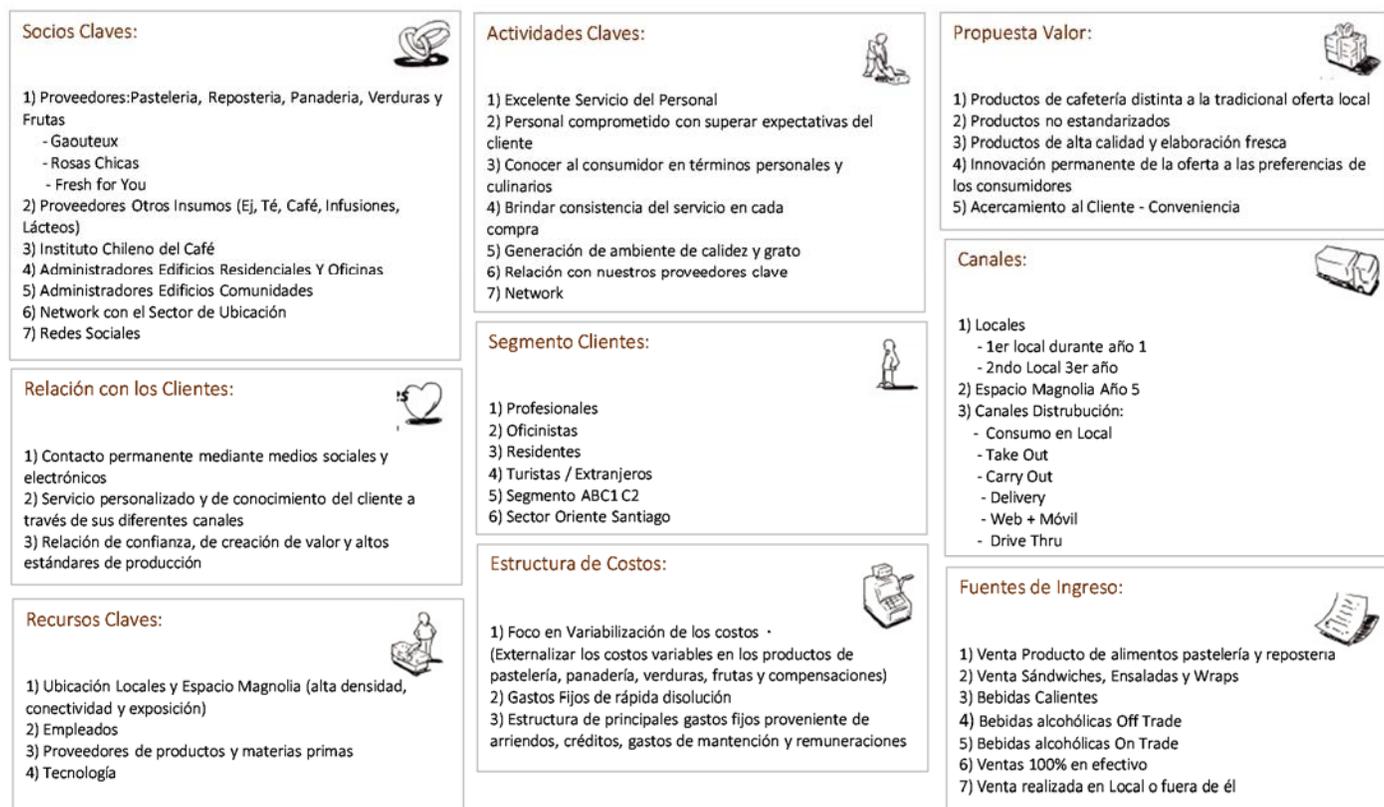
Dimensión	Magnolia Bakey & Coffee Shop	Starbucks	Juan Valdez	Mokka	Tavelli	Dunkin Donuts	Mc Café
Productos	Diferenciación	Standarizados	Standarizados	Standarizados	Standarizados	Standarizados	Standarizados
Estrategia Comercial	Customer Based Strategy	Customer Based Strategy	Customer Based Strategy	Product Based Strategy	Product Based Strategy	Product Based Strategy	Product Based Strategy
Relación con el Cliente	Meta semanal: 5 sugerencias x semana (proactivo)	Bajo nivel feedback del Cliente (reactivo)	Mediano nivel feedback del Cliente (reactivo)	Sin feedback del Cliente			
Relación con la Comunidad	Si	Si	Si	No	No	No	Si
Bestseller	Por Determinarse	Bebidas Calientes	Bebidas Calientes	Almuerzos	Almuerzos	Donuts	Bebidas Calientes

### 3.7.4 Análisis Fortalezas / Debilidades de la Competidores Relevantes

El análisis de los competidores nos muestra una diversidad de participantes, ya sea de formatos tipo cadena como también de competidores independientes; sin embargo, vemos que la mayor competencia para Magnolia estaría dada por las cadenas que participan en esta industria, las que tienen en común ser modelos de franquicias internacionales implementadas en Chile. A continuación, revisaremos brevemente las fortalezas y debilidades de algunos de los competidores antes señalados:

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Starbucks	7.225 sucursales en el mundo que le permite generar economías de escala en su operación Conocimiento del mercado local (en Chile desde 2003) Alto reconocimiento marca Trajo innovación al concepto tradicional de cafeterías (producto, servicios) Posee reputación de calidad en sus productos (proveedor alimentos Chile: Castaños) Locales bien ubicados y amplios con formato identificable Acceso a altos niveles de inversión en marketing y publicidad	Alta inversión en implementación de los locales Muy apalancado en Bebidas de Café Percepción imagen: multinacional estandarizada Imagen "comoditizada" de la marca, concepto de masividad Poca flexibilidad/capacidad de adaptación a las necesidades de sus clientes como también del entorno competitivo Limitada variedad de productos
Juan Valdés	Posicionamiento de marca se apoya en vasta cultura cafetera de Colombia Representantes de los caficultores y productos de alta calidad Grata ambientación locales (amplitud, luminosidad) Diversidad Líneas de Productos	Imagen aún Poco Potente Precio promedio alto Oferta no se distingue en demasía de la propuesta de otras cadenas
Mokka	Buena relación precio-calidad Oferta productos tipo "comida casera" Buen posicionamiento marca	Marca segmentada en categoría de tortas y Sandwich Baja calidad de servicio Dificultad mantener constancia en experiencia de consumo
Tavelli	Buen posicionamiento en el mercado local, con un layout familiar Enfocado no sólo en la cafetería, complementa la oferta con una heladería y almuerzos tipo "de oficina"	Marca asociada más a categoría Heladería Bajo nivel de innovación a través de los años
Dunkin' Donut	Tradición Norteamericana de Café "al Paso" Amplia Variedad de Donuts Buena Relación Precio- Calidad	Apalancado fuertemente en Pastelería de Baja Complejidad Poca oferta de Productos Principal producto considerado poco sano
Mc Café	Experiencia en Retail Capacidad Financiera y de Marketing Modernización local claves Apalancado en Reconocimiento Marca de Mc Donald's	Productos de calidad media Foco en consumo "al paso" Espacio colindante a Mc Donald's No es un lugar de encuentro Complemento de Mc Donald's

### 3.7.5 Modelo CANVAS Magnolia Bakery & Coffee Shop



## 4. Descripción y Cuantificación Mercado Objetivo, y Determinación Demanda de la Empresa

### 4.1. Los Consumidores y Mercado Objetivo

Año	Población 2015	% Crecimiento Población Anual
2015	17,865,185	-
2016	18,001,964	0.8%
2017	18,138,749	0.8%
2018	18,275,530	0.8%
2019	18,412,316	0.7%
2020	18,549,095	0.7%
2021	18,665,029	0.6%
2022	18,780,961	0.6%
2023	18,896,893	0.6%
2024	19,012,825	0.6%
2025	19,128,758	0.6%
2026	19,220,429	0.5%
2027	19,312,102	0.5%

La población de Chile presentó un aumento alcanzando un estimado para el 2016 de 18.001.964 habitantes abierto entre 8.905.405 (49.5%) hombres y 9.096.559 (50.05%) mujeres. Cuadro adjunto muestra la evolución proyectada de la población chilena para el periodo 2015 – 2050 con su respectiva tasa de crecimiento anual. La región metropolitana concentra el 40.33% de la población con 7.025.029 habitantes. En cuanto a estructura etaria, el 63.3% de la población chilena tiene 25 años o más, mientras que los habitantes entre los 15 y 24 años concentra el 15.8%. Dado el crecimiento y aumento del poder adquisitivo, focalizaremos nuestro Mercado Objetivo en la población perteneciente al grupo socioeconómico ABC1 C2, el cual representa el 22.64% de la población total a nivel país, concentrándose principalmente en Santiago donde este grupo de segmentos llega al 30% (ABC1 10% y C2 20%).

En el segmento ABC1 los jefes de hogar poseen un mayor nivel educacional, donde el 68% de éstos alcanzan una formación universitaria completa. Los hogares pertenecientes a este GSE tienen ingresos per cápita mínimo de \$720.385 y máximo de \$ 13.181.864, con un promedio de \$1.517.004. El 65% de los ingresos per cápita para este segmento se encuentran entre \$975.001 y \$2.175.000. En cuanto a la tenencia de bienes/servicios tecnológicos, el segmento ABC1 muestra los índices más altos: 97% posee al menos un computador, 96% tiene conexión a internet, el 95% tiene contrato de TV por cable, y el 93% cuenta al menos con un automóvil propio. En lo referente al segmento C2 tiene un ingreso per cápita mínimo de \$ 291.167 y

máximo de \$ 720.171, con un promedio de \$ 434.247. El 63% de los ingresos per cápita de este GSE se concentran entre \$675.001 y \$1.575.000. El 61% de los jefes de hogar poseen educación universitaria completa con un promedio de bienes de 6.7 bienes de 9 bienes levantados. Detalle de las características socioeconómicas se encuentran en Anexo 9 y características psicográficas en anexo 10. Adicionalmente, en anexo xx se encuentra detalle de las principales comunas de Santiago abiertas por grupo socioeconómico.

#### 4.2. Estimación de la Demanda

La demanda esperada de la empresa se estimó considerando el número de habitantes del segmento ABC1 y C2 para la comuna de Las Condes, ya que este será nuestro foco durante los primeros años.

Tamaño Mercado Segmento Objetivo (Número Personas - Segmento ABC1 C2 Vitacura+Las Condes - Edad entre 25 y 69 años)

Comuna	Nro Habitantes ABC1	Nro Habitantes C2	Edad 25 -69 años (ABC1)	Edad 25 -69 años (C2)	Tasa Desempleo	Tamaño Mercado (Nro Habitantes)
Las Condes	137,524	86,872	79,077	49,952	6.6%	120,512
<b>Total</b>	<b>137,524</b>	<b>86,872</b>	<b>79,077</b>	<b>49,952</b>	<b>6.6%</b>	<b>120,512</b>

Mediante encuesta online se obtuvo la disposición y frecuencia de los potenciales clientes a consumir en Magnolia llegando al cálculo de 1.1 transacciones por minuto, lo que arroja una participación de mercado del 0.8% para el primer año y ventas mensuales por \$43MM equivalentes a 7.392 transacciones (estimado según ticket promedio de venta correspondiente a la hora de compra). La estimación de la demanda para el primer local durante el primer año es la siguiente:

#### Magnolia - Estimación Demanda

Mañana	Almuerzo	Tarde	Total	Descripción
0.45	0.45	0.21	1.10	Número Transacciones por Minuto
8:00 - 12:00 hrs	12:00 - 15:00hrs	15:00 - 20:00hrs		Horario Local
4	3	5	12	Cantidad Horas por Local
27.0	27.0	12.6	66.6	Transacciones por Hora
108	81	63	252	Número Transacciones Diarias
38,016	28,512	22,176	88,704	Número Transacciones Anuales según Nro Días Hábile 352
4,631	7,161	5,825	5,872	Ticket Promedio Magnolia según Momento Compra
\$176,052,096	\$204,174,432	\$129,164,112	\$520,884,672	Ventas Anuales Según Momento del Día
34%	39%	25%	100%	Concentración Ventas Durante el Día

#### 4.3. Estimación Market Share Próximos 5 años

Market Share	2017	2018	2019	2020	2021
% Market Share Proyectado	0.8%	0.74%	0.82%	0.91%	1.2%
Tamaño Mercado	68,907	71,319	74,172	77,361	81,074
Crecimiento Mercado	3.5%	4.0%	4.3%	4.8%	0.6%
Ventas Magnolia	521	531	611	703	949

El crecimiento de la Industria de Alimentos y Bebidas para los próximos 10 años fue estimado según tasa de crecimiento

real proyectada por Euromonitor para los años 2017 a 2020, tomando como base el tamaño del mercado discrecional. Del 2020 hasta el 2027 fue estimado según tasa de crecimiento de la población.

La tasa de crecimiento de ventas de Magnolia guarda relación con la apertura de locales y del número de transacciones. El precio promedio de Magnolia se mantuvo constante a lo largo del periodo en evaluación. Finalmente, el market share para el negocio fue calculado como el nivel de ventas de Magnolia sobre el tamaño de la industria de consumo discrecional.

Frecuencia Compra en Cafeterías	Nro Respuestas	% sobre Respuestas (1)	Mercado Objetivo distribuido según Frecuencia Compra (Nro Personas)	Nro Compras x Semana x Persona	Nro Transacciones x Semana	Número Semanas x Año (2)	Número Transacciones x Año	Ticket Promedio Competencia Referencia	Tamaño Mercado Objetivo Anual (CLP \$MM)
Diario	10	6.4%	7,676	7	53,732	48	2,579,117	\$4,935	\$12,727
2 veces x semana	86	54.8%	66,013	2	132,026	48	6,337,258	\$4,935	\$31,272
3 veces x semana	24	15.3%	18,422	3	55,267	48	2,652,806	\$4,935	\$13,091
4 veces x semana	10	6.4%	7,676	4	30,704	48	1,473,781	\$4,935	\$7,273
5 veces x semana	5	3.2%	3,838	5	19,190	48	921,113	\$4,935	\$4,545
No consume estos productos fuera del hogar	22	14.0%	16,887	0	0	48	0	\$4,935	\$0
<b>Total</b>	<b>157</b>	<b>100.0%</b>	<b>120,512</b>	<b>21</b>	<b>290,918</b>	<b>48</b>	<b>13,964,075</b>	<b>\$4,935</b>	<b>\$68,907</b>

(1) Distribución % obtenido de Encuesta Online realizada por Equipo Magnolia

(2) Ajuste de 52 semanas al año a 48 por efecto en las ventas de las épocas de vacaciones de verano e invierno de los clientes objetivos

## 5. Análisis Interno

### 5.1 Cadena de Valor

Magnolia considera una serie de actividades claves para la generación de valor y cumplimiento de propuesta de valor:

Actividades de Apoyo	<p><b>Compras:</b> Modelo Just-in-Time, partnership y comunicación permanente con proveedores estratégicos, estricto manejo stocks y sistemas de control, selección materias de primera calidad a precios competitivos.</p> <p><b>Tecnología:</b> Control ERP, CRM, Medios Sociales, aplicaciones móviles, audio, sistema integrado manejo cajas y pedidos.</p> <p><b>Infraestructura:</b> Ubicación Locales y Espacio Magnolia, gestión calidad, Contabilidad Costos ABC, proactiva administración, conocimiento consumidor, variabilización costos.</p> <p><b>Recursos Humanos:</b> contratación personal motivado y con calidad de servicio. Entrenamiento constante. Plan de incentivos.</p>
	<p><b>Logística Entrada:</b> Criterio Recepción Materias Primas, Rotación Materias Primas, Almacenaje, Manipulación Mercadería y Productos, Devolución Proveedores y Mermas</p> <p><b>Operaciones:</b> Limpieza, Orden e Higiene, Preparación y Presentación Productos, Rapidez, Control Calidad, Consistencia en las Operaciones</p>
	<p><b>Marketing y Comercial:</b> Conocimiento Cliente, Comunicación con el Cliente, Programa Descuentos Personalizados, Política Precios Competitiva, Publicidad, Medios Sociales</p> <p><b>Servicio:</b> Orientación al Cliente, Manejo Stakeholders, Rapidez Servicio, Brindar Soluciones, Comodidad, Acercamiento al Cliente</p> <p><b>Post-Venta:</b> Medir Satisfacción del Cliente, Buscar Feedback Permanente, Programa Fidelización</p>

M  
A  
R  
G  
E  
N

## 5.2 Recursos, Capacidades, Competencias

Los recursos y capacidades clave requeridas en Magnolia, contribuyen al desarrollo de habilidades distintivas, las que desarrollan al máximo las Ventajas competitivas, entre ellas encontramos que la relación entre estrategias, con los recursos y capacidades que hacen un buen FIT de actividades, que contribuyen a la continua generación de valor de forma coherente son:

### 5.2.1 Recursos



Contaremos con proveedores estratégicos conocidos y de confianza que complementarán al negocio en las áreas donde no poseemos una acaba experiencia ni conocimiento: Elaboración productos de panadería, repostería y pastelería; y en la selección de verduras y frutas de primera calidad. Con cada uno de ellos, tendremos una relación independiente con acuerdos de confidencialidad y exclusividad.

Los riesgos operacionales y propios de cada negocio son administrados por cada uno. Aprovecharemos también nuestros conocimientos en dirección de empresas, creación y manejo de equipos, control de gestión, finanzas y administración y tecnología para gestionar la escalabilidad del negocio, de los recursos y concretar la visión de Magnolia

Junto con los recursos financieros e infraestructura necesaria para el desarrollo del concepto Magnolia, el recurso humano es pieza clave para la construcción de la marca y propuesta de valor de Magnolia brindado a la operación un servicio diferenciado de los actuales actores del mercado. Por ser el punto de contacto y los representantes de Magnolia, nuestro personal deberá personificar nuestros valores como así también tener características distintivas tales como automotivación, iniciativa, orientación al cliente y buen trato. Adicionalmente identificaremos las distintas capacidades y habilidades propias de los integrantes del equipo, con el objetivo de construir en conjunto una empresa de desarrollo personal y profesional creando una marca diferenciadora.

### . 5.2.2 Ventajas Competitivas

Si bien nuestros productos podrán ser consumidos en el local, nuestra ventaja competitiva estaría basada en el conocimiento del cliente y de sus preferencias con un modelo de negocio que se adapta y ajusta a estos cambiantes requerimientos y tendencias. Unido a lo anterior, los pilares que soportan lo anterior son:

- ✓ **Eficiencia:** tanto en los procesos internos de gestión, como también en la eficiencia operativa; rapidez de preparación y entrega, minimización de mermas, por nombrar algunas.
- ✓ **Acercamiento Oferta:** a través de los diferentes medios de publicidad y servicios online, llevar la oferta de producto donde se encuentre el cliente para todos aquellos que no desean o pueden consumir en local.
- ✓ **Innovación:** en los productos, en la manera que se preparan, y por sobre todo la experiencia de consumo y sus servicios asociados
- ✓ **Colaboradores:** buscamos generar un equipo que haga propio el concepto Magnolia, en donde se valore y reconozca el aporte que cada uno de sus miembros entrega no solo al negocio, sino que a la familia Magnolia
- ✓ **Calidad:** en los productos, en la preparación, en el servicio al cliente, en el personal y en toda la experiencia física en los distintos canales de venta de la operación
- ✓ **Respuesta al Cliente:** Ligada a la eficiencia, esto responde al conocimiento de los propios clientes de Magnolia, lo que permitirá adaptarse a los cambios en los gustos y preferencias, así como adelantarse a las tendencias

## 6. Elección Estrategia Competitiva / Diseño del Modelo de Negocios

### 6.1 Análisis FODA

Tras nuestra investigación de mercado y análisis de la competencia, hemos compilado una lista de nuestras potenciales fortalezas y debilidades, como así también hemos identificado potenciales oportunidades y amenazas para nuestro negocio. La tabla más abajo, proporciona un resumen de nuestro análisis FODA:

## Fortalezas

Concepto de negocio flexible a las preferencias de los consumidores, gestión capital de trabajo, variaciones en la demanda y/o ciclos económicos

Mix de productos diferente a tradicional oferta del mercado en sabores, ingredientes y preparaciones

Conocimiento y buenas relaciones con proveedores estratégicos, lo que permitirá determinar producción, selección de productos y asegurar la calidad de las materias primas

Amplias conexiones con el mundo empresarial, lo que proporciona una gran oportunidad para promocionar el negocio

## Oportunidades

Crecimiento de la industria alimenticia y el aumento del consumo de bebidas calientes

Amplitud de líneas de desarrollo del concepto Magnolia (Office, take-out, Plus) que permiten generar canales de distribución complementarios, llegando al mercado objetivo por diversas vías

Posibilidad de implementar un modelo compartido de ingresos y costos con nuestros proveedores. Esto lograría reducir las necesidades de capital de trabajo

Uso de la tecnología para generar experiencias de servicios nuevas

Alianzas con escuelas gourmet para captar talento e innovar en oferta de productos

Explotar los medios sociales tales como, Facebook, Twitter y blogs para construir una relación más robusta con los consumidores

Explorar usos alternativos de la infraestructura que provean de fuentes adicionales de ingresos

## Debilidades

Alta competencia en las industrias donde participamos: cafeterías, pastelerías, salones de té

Conocimiento Marca: Necesidad de construir y establecer el nombre y la marca dentro del Mercado

Falta de conocimiento en industria específica del management team

Disponibilidad acotada de recursos financieros

Necesidad desarrollo tasa de fidelización

En el corto plazo, rol de clientes en recomendación es relevante para el posicionamiento y marketing del negocio

## Amenazas

Negocio dependiente de las fluctuaciones económicas del país, desaceleración de la economía podría llevar a los consumidores a recortar gastos discrecionales, con lo que las ventas podrían verse afectadas negativamente.

Potencial ingreso de nuevos entrantes al negocio de cafés, puede afectar las ventas

Alto costo de la infraestructura y bienes inmobiliarios donde implementar el proyecto

Alta demanda por espacios comerciales en sectores definidos, con arriendos elevados (Las Condes, Vitacura)

## 6.2 Estrategia Competitiva

Considerando el entorno y nuestras ventajas competitivas, la idea Magnolia se desarrollará a través de una estrategia competitiva de enfoque de **diferenciación**, potenciando los elementos diferenciadores principalmente a través de los distintos canales de venta, mix de productos y el desarrollo de un concepto alejado de los estandarizado y masivo de los centros comerciales.

## 6.3 Objetivos Financieros y Cualitativos

### 6.3.1 Objetivos Financieros

- Lograr crecimientos anuales de ventas entre 15% y 35%
- Obtener resultado positivo primer año con un mínimo de ingresos de \$520MM anuales por local
- Tasa rotación empleados inferior al 85% (promedio industria 70%)
- Obtener al tercer año el 0.82% participación mercado en la zona Las Condes
- Concretar estrategia expansión (en términos de número locales y resultados financieros)
- Generar \$111MM en flujos para apertura Segundo Local en año 3 y Espacio Magnolia año 5

### 6.3.2 Objetivos Cualitativos

- Construir anualmente una mayor base de lealtad de Clientes a través de nuestra propuesta de alimentos
- Medir periódicamente el nivel de Satisfacción del Clientes y atender su feedback
- Basados en nuestra misión, construir buenas relaciones y lazos con la comunidad

#### 6.4 Elección Posicionamiento Competitivo

Nuestro posicionamiento se construya enfocándonos en la variable de la experiencia para el consumidor, basados en los conceptos funcionales y experienciales, tales como la capacidad de Magnolia para brindar soluciones (acercar producto al cliente- por ejemplo: Delivery a domicilio/oficina dentro de 30 minutos, drive thru, pedidos online); entregar beneficios (comodidad al acercar el producto, sabores nuevos como pecan pie, pastel de coco, diversidad, programa fidelidad) y aumento experiencia sensoriales (productos nuevos y deliciosos con una variedad amplia que cambia constantemente para adaptarse a las preferencias de los clientes, ejemplo Funnel Cake, Fried Ice Cream, butter cake, sugar cookies, Escargot, chouquettes, french toast, entre otros). Para construir este posicionamiento nos basaremos en la **estrategia de especialista**, puesto que detectamos y abordamos los vacíos en el mercado actual para desarrollar nuestro concepto y tener una posición de liderazgo en este nicho hasta hoy no satisfecho con la oferta actual.

#### 6.5 Recursos Estratégicos Necesarios y Principales Elementos, Iniciativas o Compromisos Estratégicos

Consideramos tres recursos de carácter estratégico como los pilares para el desarrollo de nuestro plan de negocios:

- a) **Espacio Físico:** El primer recurso esencial es el espacio físico donde implementaremos Magnolia Place. La ubicación y accesibilidad del espacio son elementos claves para el negocio, puesto que nos dará la visibilidad y cercanía espacial con nuestro público objetivo. La opción de arriendo de locales en el sector orientes estará fundamentada en lugares de fácil acceso y con buena conectividad priorizando ubicaciones en la comuna de Vitacura y Las Condes, sectores con las más altas concentraciones geográficas de nuestro target. En sección 8.3 se describen las ubicaciones elegidas para locales y Espacio Magnolia. En anexo 14 se encuentra listado de opciones de ubicación en las comunas de Vitacura y Las Condes.
- b) **Recursos Humanos:** Los empleados estarán orientados principalmente a satisfacer las necesidades de los clientes, a una atención personalizada y hacia la solución de problemas. Nos preocuparemos de mantener y desarrollar actividades que aseguren la capacidad de tener autonomía para resolver problemas como así también que nuestros colaboradores se sienta motivados y desarrollados en su lugar de trabajo. Será nuestra función lograr el desarrollo del personal y permitir la innovación. Se promoverá ofrecer un servicio amistoso, cercano y de primera calidad. Construiremos alianzas con algunas escuelas gastronómicas locales con las que podremos ofrecer plazas de trabajo y prácticas a sus alumnos, de forma de tener gente capacitada y con las habilidades necesarias para responder a la propuesta Magnolia.
- c) **Tecnología:** Recurso clave que nos permitirá desarrollar la innovación junto con la flexibilidad y eficiencia en la toma de decisiones a todo nivel, desde el manejo de inventarios, control, hasta la comunicación con nuestros clientes. Las herramientas de business intelligence nos harían posible adaptar nuestra oferta de productos, conocer mejor a nuestro cliente y ser proactivo en nuestros servicios. Tres elementos fueron los fundamentales para evaluar las distintas opciones tecnológicas a usar: (a) Comunicación: que permita compartir la información relevante entre todos los miembros; (b) Colaboración: Que facilite la cooperación y que contribuya a la correcta y oportuna toma de decisiones; y (c) Coordinación: Asegurar que el equipo se encuentre trabajando eficientemente y en conjunto para alcanzar los objetivos. Tras nuestro análisis, el ERP Softland nos brinda la solución requerida. Cuenta con MRP para la coordinación de la producción y un CRM para poder atender y conocer mejor a nuestros clientes.

## 6.6 Elementos del Modelo de Utilidades

### Costos Variables

Productos (repostería, panes, pastelería)
Frutas y Verduras
Productos Cárnicos y Lácteos
Ingredientes Bebidas Calientes y No alcohólicas (granos café, Tés, Hierbas, Endulzantes, Azúcar, Esencias, Saborizantes, Cacao)
Material de Limpieza
Menaje
Utillería Cocina
Envases para Catering, Delivery y Take-Out
Comisiones Empleados
Comisiones Bancarias (redcompra, tarjeta crédito)

### Gastos

Remuneraciones y Leyes Sociales
Arriendo Locales
Servicios Básicos (Agua, Luz; Internet, Gas)
Marketing, Promociones, Publicidad
Programa Retención Clientes
Mantenimiento
Costos Financieros (Comisiones)
Tenología (Aplicaciones, Hardware, Software, entre otros)
Limpieza Profunda Mensual

La rotación de recursos será ajustada a la existencia de capital de trabajo neto y número de sucursales. Los recursos financieros generados serían reinvertidos hasta la consolidación del negocio y del plan de expansión. Magnolia Bakery & Coffee Shop contaría con la siguiente estructura de ingresos según tabla adjunta. Con respecto a la estructura de costos,

Magnolia construirá para sus líneas de oferta y productos un modelo de ABC costing para el correcto establecimiento de los márgenes de cada uno de estos. Este factor cobra relevancia en aquellos productos que son elaborados con diversos componentes.

En una primera instancia los precios de venta, y concordante con nuestra estrategia de precios, serán ajustadas según benchmarking de los competidores más cercanos, para una segunda fase en donde los márgenes se calcularán como margen sobre el costo de producción.

Categoría	Tipo Producto	Elaboración	Manipulación	Cosignación	Consumo
Cafetería	Bebidas Calientes	Propia	Alta	No	En Local  Fuera Local: Delivery Carry-Out Take-Out Delivery Drive- Thru
	Bebidas No Alcohólicas	Propia	Alta	No	
	Jugos Naturales	Propia	Alta	No	
	Aguas	Externa	Nula	No	
Pastelería / Repostería	Tortas	Externa	Menor	Si	
	Pasteles	Externa	Menor	Si	
	Kuckens	Externa	Menor	Si	
	Bocadillos	Externa	Menor	Si	
	Repostería Fina	Externa	Menor	Si	
Sandwich	Calientes	Propia (Ensamblado)	Menor	sólo panes	
	Fríos	Propia (Ensamblado)	Menor	sólo panes	
Comidas Rápidas	Ensaladas + Dressings	Propia	Alta	No	
	Wraps	Propia	Alta	No	

## 6.7 Estrategia de Entrada y Crecimiento

La estrategia de ingreso en un mercado en crecimiento donde la viabilidad del mercado esta validada tiene dos aristas. Una de las ventajas que engloba la entrada tardía a este negocio es que nos permite analizar, observar y aprender de nuestra competencia de referencia, permitiendo apalancarnos respecto de la inversión realizada por los competidores en lo relativo al aprendizaje y educación de los clientes actuales. Asociado a esto se encuentran los riesgos de que las grandes empresas que cuentan con vastos recursos en marketing apliquen estrategias de posposición del ingreso, empujándonos a desarrollar estrategias de marca, realizar mayores mejoras a los productos, expandir canales de distribución y/o mercado objetivo, realizar mayor promoción o modificar mercado objetivo.

Se contempla un crecimiento intensivo basado en el desarrollo de producto y de mercado, es así como, la segunda etapa del negocio comprende un crecimiento de la operación a través del desarrollo de productos para los diferentes canales de distribución descritos. A partir del know-how adquirido en la etapa introductoria, buscaremos generar propuestas de valor diferentes con productos innovadores y adaptativa constantemente a los gustos y deseos de los clientes objetivo, apoyados por los recursos informáticos.

## 7. Plan de Marketing

### 7.1 Perfil del Cliente

El perfil psicográfico del cliente Magnolia son aquellas personas que gustan de productos de las cafeterías de alta calidad, personas dinámicas y gustan de lo nuevo y abiertos a probar nuevas experiencias que enriquezcan su estilo de vida. Personas que requieran de espacios agradables donde reunirse y desarrollar diversas actividades ya sea de forma individual o en compañía, y estén en búsqueda de nuevas alternativas que sean ricas y saludables. El ajetreado de las grandes ciudades dificulta la posibilidad de conseguir esta experiencia, por la escasez de tiempo que se cuenta para realizar todo lo que les gusta ya sea por responsabilidades familiares o laborales. Los macro segmentos identificados son:

- a) **High-Value:** adultos entre 25 y 36 años, activos en la fuerza laboral con independencia financiera que tienen una alta demanda de responsabilidades personales (como familia, actividades sociales) y también laborales (como largas jornadas laborales, estudios de especialización), lo que se traduce en un manejo exigente del tiempo y donde la flexibilidad para tener espacios de relajación y descanso es limitada. Usuarios con un buen poder adquisitivo, la propuesta de valor principal para este cliente es la experiencia de consumo, la que debe reflejar ese interés por probar cosas nuevas y ese carácter más que aspiracional sino “inspiracional”.
- b) **Executive:** adultos de 37 años en adelante con características similares al anterior, pero que son los de mayor poder adquisitivo. Segmento con gustos más selectos y definidos que ya ha ido experimentando variadas experiencias y ofertas de consumo; pero que cuenta con poco tiempo principalmente en horarios de oficina. Un factor distintivo es la búsqueda de rapidez en el servicio, como también la más alta calidad en la oferta de productos.
- c) **Select:** en este segmento consideramos a aquellos individuos en etapas consolidadas de sus vidas (> 65 años) que no están sujetos a exigencias laborales tan demandantes, por lo que disponen de mayor tiempo libre que dedican a diversos intereses. Si bien en todos los perfiles existe una preocupación por un estilo de vida saludable, es en este grupo donde se enfatiza esta característica dada la mayor flexibilidad que tienen respecto de manejo del tiempo y adecuación a un estilo de vida más orientado al wellness. Las variables relevantes en este segmento es la experiencia de consumo y por sobre todo la oferta de productos saludables.
- d) **Turistas:** Adultos mayores de 18 años con poder adquisitivo interesados en buscar y vivir diferentes experiencias y abiertos a experimentar nuevos sabores. Poseen de tiempo libre y la variable relevante es la diversidad de la oferta.

### 7.2 Segmentación y Mercado Objetivo

El segmento objetivo definidos es el de los hombre y mujeres entre los 25 y 69 años pertenecientes al y que sean residentes del sector oriente de Santiago (Vitacura, Las Condes, Lo Barnechea, La Reina y Providencia).

Si bien la compra y consumo de bebidas calientes y sus productos complementarios con gastos discrecionales y, por ende, accesible a todos los niveles socioeconómicos, para la estimación del tamaño del mercado objetivo lo hemos acotado al segmento ABC1 C2 para obtener un número conservador. De la misma manera, del universo descontaremos las personas desempleadas según tasa de desempleo nacional a la fecha.

Comuna	ABC1 (%)	C2 (%)	C3 (%)	D (%)	E (%)	Habitantes x Comuna	ABC1 C2 (%)	Habitantes ABC1 C2	Edad 25-69 años	% Tasa Desempleo	Tamaño Mercado
Vitacura	58.6	28.5	9.8	2.8	0.3	84,195	87%	73,334	42,167	6.6%	39,384
Las Condes	48.6	30.7	12.9	6.8	1.0	282,972	79%	224,397	129,028	6.6%	120,512
Lo Barnechea	43.2	14.3	14.0	22.2	6.3	97,230	58%	55,907	32,147	6.6%	30,025
La Reina	40.6	26.5	16.5	13.7	2.7	91,927	67%	61,683	35,468	6.6%	33,127
Providencia	35.9	38.3	18.2	7.0	0.6	120,874	74%	89,689	51,571	6.6%	48,167
<b>Total</b>						<b>677,198</b>		<b>505,009</b>	<b>290,380</b>	<b>6.6%</b>	<b>271,215</b>

### 7.3 Posicionamiento y Propuesta de Valor



Queremos posicionarnos como una empresa pionera, única en su tipo por conocer las preferencias específicas de cada uno de nuestros clientes y ofrecer personalización tanto en el servicio como en los productos. Queremos ser una empresa que aporte valor a nuestros clientes brindando soluciones de alimentación rápida de excelente calidad en un espacio que les permita disfrutar la pausa.

### 7.4 Mix de Marketing

Tras nuestra investigación de mercado y análisis de la competencia, hemos compilado una lista de nuestras potenciales. En base a la demanda recibida y el análisis de la competencia futura, la tercera etapa del negocio comprende la expansión.

#### 7.4.1 Marca y Elementos Marca

Al visualizar la idea de negocio, buscamos escoger una marca que fuera reconocible y de fácil recordación. La elección del nombre Magnolia entrega esos atributos, además de ser una palabra simple y que funciona no solo en español sino también es muy reconocible en otros idiomas. Asimismo, la asociación con la flor de magnolia destaca por atributos como la simpleza, elegancia y belleza de lo natural, y en ciertas culturas se asocia también al concepto de nobleza y tradición (en oriente la flor de magnolia se asocia a la imagen del emperador). Esta asociación con la naturaleza es consistente con el concepto de cercanía y confort que buscamos entregar con Magnolia a través de una oferta de productos calidad, frescos y naturales.



Esta simpleza de la marca Magnolia es un atributo que otorga gran versatilidad y funcionalidad en la creación de nuestro concepto, nos permite usarlo de base para el desarrollo de las líneas específicas del negocio: Magnolia Place, Magnolia Office, Magnolia Take-out, Magnolia Plus. En definitiva, a través de la marca Magnolia podemos construir la experiencia que el consumidor se lleva al preferirnos, una propuesta de valor distintiva.

## 7.4.2 Precio

Dimensiones	Rating
Ambiente	1
Calidad	2
Sabor	3
Ubicación	4
Precio	5
Rápidez en el Servicio	6

Si bien, el precio no se encuentra dentro de los principales atributos valorados<sup>10</sup>, la determinación del precio es central no solo por su directo impacto en la generación de ingresos, sino por ser una herramienta estratégica relevante en la construcción del posicionamiento que buscamos de nuestra marca en la mente del consumidor. A través del precio nuestros clientes se armarán una percepción del valor del producto o servicio que están adquiriendo más allá de su funcionalidad, sino de todo el conjunto de beneficios que reciben con la experiencia de consumo Magnolia.

### Precios - Determinación Precios Promedio Magnolia

Línea Producto	Starbucks	Juan Valdez	Promedio Starbucks y Valdez	Promedio + 10%	Magnolia
Bebidas Calientes	3,300	3,290	3,295	3,625	3,525
Bebidas No Alcoholicas	3,850	3,690	3,770	4,147	4,145
Cakes	2,990	2,990	2,990	3,289	3,290
Bakery	2,890	2,990	2,940	3,234	3,235
Sandwich	3,700	3,990	3,845	4,230	4,230
Ensaladas	5,290	6,200	5,745	6,320	6,320
<b>Precio Promedio</b>	<b>3,670</b>	<b>3,858</b>	<b>3,764</b>	<b>4,141</b>	<b>4,124</b>

La estrategia de precios inicial buscará situarse por sobre sus competidores de referencia, Starbucks y Juan Valdés, en un rango del 10%. Esta estrategia nos da un ticket promedio de \$ 4.124 pesos. Adicionalmente, esta estrategia se fundamenta en

la oferta de mayor calidad y fresca, servicio diferenciado como también en el acercamiento de la oferta.

### Magnolia - Ticket Promedio Según Momento Compra

Mañana	Almuerzo	Tarde
6,760	8,375	6,815

A través de esta estrategia, y junto a la retroalimentación obtenida del contacto con el consumidor, podremos ir construyendo la propuesta de valor a entregar y que se refleja en la variable precio de nuestros productos, sin embargo, como

parámetro de decisión para la determinación de productos, el margen mínimo exigido para cada uno será del 19%, incluyendo en este margen los gastos fijos de explotación. Los gastos generales quedarán excluidos del cálculo de margen exigido. Los canales Magnolia Delivery y Magnolia Office, tendrán una fijación del 15% superior a la competencia dado el beneficio adicional que se entrega a nuestros consumidores con esta propuesta de conveniencia y mayor acceso. Este precio mayor para estos servicios se estructurará a partir de establecer ciertos mínimos de compra dentro del mix específico para esos formatos, teniendo en cuenta los costos relativos a transporte y logística (como empaques y remuneración personal delivery). Asimismo, se desarrollarán promociones y beneficios específicos para cada cliente y formato.

En el largo plazo, nuestra estrategia de fijación de precios estará basada en la evaluación de las necesidades y percepciones de valor de nuestros clientes actuales y potenciales. La revisión y consideración del modelo costos ABC es pieza fundamental en análisis de la estrategia, ya que el margen exigido será parámetro para la determinación de los productos para así tener siempre presente la rentabilidad del negocio junto con la propuesta de valor que queremos desarrollar para nuestro mercado objetivo.

## 7.4.3 Promoción

La propuesta de valor Magnolia se basa en atributos como el confort, la accesibilidad y cercanía, y la calidad de sus productos y servicios, entre otros elementos diferenciadores. Estos atributos tienen un fuerte componente “emocional” y que se reflejan en la forma que nuestros clientes toman sus decisiones de consumo y se vinculan con nuestra marca. De forma de hacer consistente nuestra promoción con la estrategia de negocios y marketing Magnolia, aplicaremos nociones de neuromarketing para alinear nuestra comunicación desde y hacia el cliente en todas las interacciones que se desarrollen dentro de la operación.

<sup>10</sup> Fuente: Encuesta Online Magnolia Bakery & Coffee Shop

Dentro del mix de marketing la promoción se desarrollará principalmente a través de estrategias pull, poniendo foco en el consumidor final de forma de generar una exposición de la marca en diversos canales de forma que nuestro público objetivo nos conozca y se acerque a probar el concepto Magnolia. Las diversas estrategias pull que se detallarán más adelante en el mix promocional, apuntan a generar una comunicación con nuestro cliente estableciendo relaciones de confianza con ellos que se traduzcan en su preferencia y lealtad hacia la marca, todo esto reforzado con la retroalimentación y herramientas de CRM con que contaremos.

El eje central de nuestra promoción está en el cliente, en llegar a ellos con mensajes personalizados y en donde ellos tengan espacios de interacción con la marca, de forma de construir este vínculo con Magnolia que se plasme en una real “experiencia de consumo” más que en la comoditización de tomarse un café, comprar un jugo o un muffin. Para esto nuestra promoción se enfocará principalmente en actividades BTL (Below the Line), de forma de crear canales de comunicación menos convencionales y más directos con nuestro público objetivo, así como una respuesta más inmediata del consumidor. Asimismo, el uso de estrategias de promoción BTL nos permite una mayor personalización del mensaje vs las herramientas convencionales, posibilitando una mayor creatividad acompañado de menores costos en el desarrollo de las estrategias a implementar.

#### 7.4.4 Mix Promocional

Dentro de las herramientas promocionales a utilizar destacamos entre otros, las siguientes (Detalle Plan de Marketing en Anexo N° 16):

**Internet:** la penetración de internet en nuestro público objetivo es casi del 100%, lo que hace de esta herramienta un elemento básico para vincular e informar a nuestros clientes. La inmediatez y posibilidades de acceso hacen de internet una plataforma muy poderosa donde estar presentes. Magnolia desarrollará una página web donde no solo mostraremos información general de la empresa (como ubicación y horarios), sino donde mostrar sus productos, el concepto a desarrollar, sus atributos y propuesta de valor. El atractivo visual y de contenidos de la página es central, y se alinearán con los elementos visuales y sensoriales del espacio físico y merchandising Magnolia (como luces, distribución y decoración espacios y diseño de la carta). Considerando los diversos canales de venta Magnolia, la página web será más una plataforma dinámica, permitiendo la interacción (a través de servicios como Magnolia Delivery, Take-out y Catering) y creando vínculos con nuestros clientes (a través de espacios para comentarios, blogs y contenidos complementarios). Asimismo, desarrollaremos una estrategia de posicionamiento web optimizando los motores de búsqueda (SEO) y en una etapa posterior con estrategias SEM (Search Engine Marketing) como por ejemplo Google Ads o Facebook Ads. Inversión inicial de \$14MM más inversiones anuales para robustecimiento que variarán entre % 1.5 y \$5.5MM.

**Redes Sociales:** a partir de la amplia penetración de internet y de la masividad de tecnologías como smartphones y tablets, las redes sociales brindan una plataforma para contactarnos con nuestro público objetivo y producir vínculos de cercanía y de “comunidad”. Facebook nos entregará la cercanía y relacionamiento con nuestros clientes, donde los fans comunicarse e informarse de Magnolia. Con Twitter tendremos un mecanismo de comunicación de inmediatez, con el que podremos informar novedades, ofertas y sorpresas a nuestros seguidores; y a través de Instagram o Pinterest podremos generar y compartir contenidos más allá de la experiencia directa de consumo Magnolia, donde nuestros consumidores podrán postear fotografías o breves videos donde compartir su “experiencia” Magnolia. Montos anuales de inversión entre \$1.2 y \$2.5MM.

**Activaciones BTL (Below the Line):** A través de diversas iniciativas de activación BTL buscamos llevar la experiencia Magnolia a nuestro público objetivo. Implementaremos catas de diversos productos en el local (jugos, café, pastelería) de manera de dar a conocer nuevos sabores/preparaciones recogiendo feedback inmediato para afinar nuestra propuesta de valor al cliente. Para fomentar el catering, implementaremos una promoción de un desayuno Magnolia Office al mes entre nuestros clientes que dejen sus tarjetas de presentación, llevando la experiencia Magnolia a su lugar de trabajo. La inversión en ambos ítems mencionados será entre \$0.5MM y \$1.5MM anuales esperando contactar a 1.000 personas a la semana. Otras activaciones promocionales



contempladas a partir del tercer año son participar en diversas ferias temáticas que se realizan en Santiago, tales como Bazar ED, Ropero Paula o Feria Taconeras con lo que podemos llegar a nuestro target a través de stands y venta de productos. Inversión entre \$1.5MM y \$3MM anuales con esperanza de contacto de 600 personas por feria. Implementaremos colaboración con algunas escuelas gourmet locales ofreciendo nuestro espacio para desarrollar distintos eventos en los que participen alumnos y chefs de estas escuelas (Eventos para nuevas preparaciones, la mejor receta, entre otros). En todas estas actividades lo central será la interacción de los invitados con nuestros clientes, de forma de generar una experiencia tangible y enriquecedora en Magnolia.

**Publicidad:** Si bien no será nuestra principal herramienta promocional, contemplamos publicidad en nichos y micro-sitios específicos relevantes para nuestro target donde podamos aprovechar el alto tráfico y visibilidad que entregan para promocionar nuestra marca. Adicional a la estrategia SEO/SEM que se implementará (Inversión mensual de \$500M con 300 contactos semanales), buscaremos presencia en sitios o plataformas como, por ejemplo, páginas de datos, Santiago Adicto, blogs femeninos Taconeras y Zancada, blog Para Ser Bella (de Renata Ruiz) con inversiones de \$400M y \$700M y 350 contactos mensuales. Se producirán 250 flyers semanales con esperanza de contacto de igual número.

**Relaciones Públicas:** Utilizaremos esta herramienta con estrategias puntuales que nos contribuyan a generar mayor awareness mediante 3 reseñas y breves menciones mensuales en revistas y medios con espacios/secciones dedicados a cubrir tendencias y novedades (con foco en el mundo gourmet, panoramas y emprendimiento) como, por ejemplo, Revista Paula, Revista Mujer, Revista Wiken, Vivienda y Decoración y Revista Capital. Contactos esperados 3mil al mes con inversiones entre \$2.9M y \$4.8M anuales.

### 7.4.5 Distribución

Distribución	Delivery	Take Out	Carry Out	Online	Aplicación Móvil	Catering	Local
Magnolia	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Starbucks			✓				✓
Juan Valdéz			✓				✓
Mokka			✓				✓
Tavelli			✓				✓

Realizamos un análisis de los canales de distribución utilizados por competencia de referencia. Señalamos adicionalmente nuestros formatos de distribución para llegar al público objetivo:

#### 7.4.5.1 On-Trade

**Magnolia Place:** Locales con espacio físico cómodo que inviten al relaxo y confort donde los clientes puedan desarrollar sus

encuentros sociales, laborales o su espacio personal. Este formato contará con la oferta más desarrollada y sofisticada del mix, permite mayor flexibilidad en la forma que se entrega al cliente. Permite recabar el feedback de los consumidores de manera más rápida, y podremos ofrecer una mayor diversidad de productos comestibles y bebestibles para su consumo en el local.

#### 7.4.5.2 Off-Trade



Para los clientes que no puedan disponer del tiempo necesario para disfrutar de Magnolia Place, acercaremos el concepto a nuestros clientes a través de herramientas tecnológicas comprometiéndonos a la rapidez del servicio como mecanismo para asegurar que la experiencia de consumo sea tan satisfactoria como estar en Magnolia Place.



**Magnolia Delivery:** a través de aplicación móvil y/o web, clientes podrán realizar su pedido y pagar en línea. Su orden será llevada a su localización en un plazo no superior a treinta minutos.

**Magnolia Take-Out:** Clientes podrán elegir productos y programar retiro en local a través de aplicación móvil y/o web, en un plazo de quince minutos.

**Magnolia Carry-Out:** Clientes que llega de la calle y hace su pedido para llevar en el local. Tiempo promedio espera según orden solicitado: 4 a 8 minutos <sup>11</sup>.

**Magnolia Office & Home:** Servicio catering para oficina, reuniones de trabajo u hogar. Seleccionaremos un mix específico que cumpla con las exigencias de este formato, teniendo en cuenta consideraciones como el packaging y la sustentabilidad de los materiales. De acuerdo a las consideraciones mencionadas, para estas líneas nuestro mix será más reducido que el disponible en Magnolia Place, y se privilegiarán productos denominados "combos" con combinaciones de comestibles y bebestibles. Ordenes podrán ser realizadas vía online o telefónicamente con un mínimo de 24 horas de anticipación para la oferta específica de menú o 48 horas de antelación para pedidos personalizados.



**Magnolia Drive-Thru:** Formato a desarrollar al quinto año con Espacio Magnolia. Clientes podrán realizar ordenes vía online o móvil y retirar en auto en el local.



**Magnolia Plus:** Como mecanismo para aumentar desempeño línea off-trade, y tras consolidación del negocio y marca, este formato buscará ofrecer productos no solo de la línea Foodservice (como productos gourmet, arreglos, preparaciones especiales), sino objetos que complementen estas actividades diarias con accesorios de cocina (tazones, cafeteras) y elementos decorativos (como servilletas, individuales, paños de cocina, velas).

Para crear esta línea buscaremos proveedores de estas categorías con los cuales desarrollar nuestra marca propia aprovechando su know-how específico.

<sup>11</sup> Fuente: Instituto Chileno del Café

## 8. Producción y Operaciones

### 8.1 Resumen Aspectos Relevantes (Detalle del plan se encuentra en Parte II)

Dada la naturaleza del negocio, el volumen y visibilidad son relevantes a la hora de elegir su instalación. Dado esto se sugiere abrir el primer local en Av. Presidente Kennedy Interior N° 5700 por la exposición que tiene el local a numerosos proyectos de edificios, para vivienda y oficinas, como así también a zonas residenciales consolidadas y hotelería.

El horario de operación será a semana completa, incluidos los fines de semana desde las 8.00horas hasta las 20:00hrs para los días de semana, y para fin de semana / festivos desde las 09:00horas hasta las 20:00. Ambos horarios continuos.

Para el primer y segundo local se contempla una dotación de diez (10) personas, divididas en 7 con funciones operacionales y 3 con tareas administrativas. Espacio Magnolia por otra parte, contará con diez y ocho (18) personas, incluyendo un chef para las funciones de pastelería y repostería. El horario de trabajo para los funcionarios será de 40 horas semanales, con una hora de colación que no se encuentran incluidos dentro de las cuarenta horas antes mencionadas. Adicionalmente, los trabajadores contarán con un diagrama de su flujo operacional con la finalidad de asegurar la consistencia en el servicio y producto.

Para el local, el formato de venta será directa, es decir, el cliente ingresa al local, se acerca al counter, elige su pedido, lo paga y luego se va a sentar al lugar de su preferencia. Para los canales de delivery, se contempla para cada local un vehículo, una moto y dos scooters. Cuando se llegue a la implementación de Magnolia Space se considera una camioneta Boxer.

El contrato de arriendo del local corresponderá al inicio de la fase de implementación, seguido de la elección del personal, la decoración, desarrollo de las soluciones tecnológicas tales como página web y aplicaciones móviles, constitución de la sociedad, elección primera lista para menú, permisos municipales y ejecución plan de marketing.

En cuanto a la producción, la línea de pastelería y pastelería estará provisto por dos proveedores estratégicos: Gateaux y Panaderia Las Rosas Chicas; ambos con amplia experiencia en sus respectivos rubros. En cuanto a la decisión, Magnolia será quien determine periódicamente los productos a fabricar y su cantidad. Otro proveedor estratégico será Fresh 4 You, empresa dedicada a la venta de frutas y verduras de primera selección. Estos tres proveedores tendrán contratos de confidencialidad y exclusividad de los productos fabricados.

## 9. Organización y Gestión de Personas

### 9.1 Aspectos Relevantes Organigrama y Estructura Organizacional (Plan Completo en Parte II)

La estructura societaria será Sociedad por Acción, y sus ambos socios, serán quienes se hagan cargo de las principales funciones de la gestión.

Michelle Prater amplia experiencia materias de gestión, planificación estratégica, finanzas, administración, recursos humanos, strategic sourcing, Project management, implementación de sistemas (ejemplo, ERP), business intelligence, Cost Costing y EVA.

Michael Prater vasto conocimiento en el desarrollo de soluciones tecnológicas integrales y plataformas de soporte, herramientas de gestión y profunda experiencia como dueño de empresas.

Como función fundamental será el “Revenue managment”, bajo el cual se usará toda la información obtenida de nuestros sistemas ERP como las características y preferencias de nuestros clientes, horas de consumo, productos habituales, entre otros; para así poder realizar ofertas personalizadas para cada tipo de cliente.

## 10. Plan de Financiamiento

### 10.1 Aspectos Relevantes Plan Financiera (Plan Completo en Parte II)

Se realizó una evaluación financiera a 10 años en pesos reales.

Se considera una Inversión Total Inicial \$185.8MM divididos en CAPEX de \$152.4MM más \$33.4MM de capital de trabajo inicial. Para el año cero, la inversión es de \$92.3MM (\$58.9MM para CAPEX y \$33.4 para Capital de Trabajo).

Proyección Ventas	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Tamaño Mercado Objetivo (Miles Unidades)	11,735	12,145	12,631	13,174	13,807	13,889	13,973	14,057	14,141	14,226
Participación Mercado Magnolia (%)	0.8%	0.7%	0.8%	0.9%	1.2%	1.3%	1.4%	1.4%	1.5%	1.5%
Ventas Magnolia (Unidades)	88,704	90,478	104,050	119,657	161,537	180,922	195,396	203,211	211,340	219,793
Precio Ventas Unitario (CLP \$M)	\$5,872	\$5,872	\$5,872	\$5,872	\$5,872	\$5,872	\$5,872	\$5,872	\$5,872	\$5,872
Ventas Magnolia (CLP \$MM)	\$521	\$531	\$611	\$703	\$949	\$1,062	\$1,147	\$1,193	\$1,241	\$1,291

Estado Resultado (millones)	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Ingresos	\$ 521	\$ 531	\$ 611	\$ 703	\$ 949	\$ 1,062	\$ 1,147	\$ 1,193	\$ 1,241	\$ 1,291
Margen Contribución	\$ 253	\$ 258	\$ 349	\$ 402	\$ 542	\$ 608	\$ 656	\$ 682	\$ 710	\$ 728
Resultado Operacional	\$ 9.5	\$ 30.2	\$ 7.0	\$ 40.1	\$ 1.5	\$ 44.7	\$ 83.1	\$ 91.8	\$ 144.2	\$ 143.3
Resultado No Operacional	\$ 11.1	\$ 32.0	\$ 7.9	\$ 41.4	\$ 1.5	\$ 45.2	\$ 84.2	\$ 93.5	\$ 146.7	\$ 146.4
Utilidad Neta	\$ 8.3	\$ 24.0	\$ 5.9	\$ 31.1	\$ 1.1	\$ 33.9	\$ 63.2	\$ 70.1	\$ 110.0	\$ 109.8
Flujo Equity	\$ 21.8	\$ 38.0	\$ 58.9	\$ 45.4	\$ 75.1	\$ 48.9	\$ 70.2	\$ 78.3	\$ 112.5	\$ 113.3

Balance (millones)	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Activo Circulante	\$ 61	\$ 274	\$ 262	\$ 301	\$ 406	\$ 455	\$ 491	\$ 511	\$ 531	\$ 562
Activo Fijo	\$ 45	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2
Total Activos	\$ 106	\$ 130	\$ 137	\$ 168	\$ 173	\$ 208	\$ 271	\$ 341	\$ 452	\$ 562
Pasivos No Circulantes	\$ 5	\$ 5	\$ 6	\$ 7	\$ 10	\$ 11	\$ 11	\$ 11	\$ 12	\$ 12
Pasivos Largo Plazo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Patrimonio	\$ 101	\$ 125	\$ 131	\$ 162	\$ 163	\$ 197	\$ 260	\$ 330	\$ 440	\$ 550
Total Pasivos	\$ 106	\$ 130	\$ 137	\$ 168	\$ 173	\$ 208	\$ 271	\$ 341	\$ 452	\$ 562

### 10.2 Estimación WACC

Tasa descuento en términos reales:

#### Estimación Tasa Descuento

**Costo de Deuda:**  $(R_f + \text{credit risk rate})(1 - T)$

Tasa Interes	7.0%
Tasa de Impuestos (Escudo Fiscal)	25.0%
Debt Cost after Taxes	5.3%

**Costo Capital:**  $E_s = R_f + \beta_s(R_m - R_f)$

Tasa Libre de Riesgo	3.0%	Tasa Libre de Riesgo de los Bonos del Banco Central Banco Chile a 10 años (BCP10) - Págaro UF
Beta	1.2	Unleverged Beta Industria Foodservice (Damodaron)
Market Return	8.0%	Bolsa de Comercio
Risk Premium Adicional	13.0%	Documentos Trabajo Banco Central de Chile
Cost of Equity Rate	22.0%	

**WACC Estimation:**  $WACC = \frac{E}{V} * Re + \frac{D}{V} * Rd * (1 - Tc)$

% Financiamiento que es Capital Propio (E/V)	100%
% Financiamiento que es Deuda (D/V)	-
WACC	22.0%

Dado que la evaluación no considera Deuda, tomaremos la tasa del Costo de Capital para la evaluación económica del proyecto.

### 10.3 Evaluación Financiera

VAN (CLP)	\$62,712,805	
TIR	31%	Anual
Payback Period	4.7	Años

Valor Residual - Tasa Crecimiento Perpetuo: 1% Equivalente a \$539 millones

## 11. Riesgos Críticos

### 11.1 Riesgo Principal

Se ha identificado como riesgo principal la probabilidad de baja aceptación o lentitud en la adaptación a productos distintos a la oferta habitual del mercado de productos de cafetería. Sin embargo, la flexibilidad que nos plantea el modelo de negocios definido para Magnolia, permite ajustarse rápidamente a las necesidades y preferencias sin altos costos de reemplazo, lo que hace factible encontrar la oferta adecuada para el mercado objetivo. Adicionalmente, el éxito que han tenido hasta la fecha los Cafés Independientes nos aportan confianza en el concepto de negocio y de los productos/servicios ofertados.

### 11.2 Otros Riesgos

A continuación, se mencionan otros posibles riesgos y las respectivas estrategias de mitigación.

Riesgo	Alternativas de Mitigación
Nivel de Ventas por Debajo de lo Estimado	Buscar nuevos productos y/o Servicios Aumentar actividades de Promoción y gastos de marketing Aumentar actividades de fidelización Reducir Empleados / Bajar Gastos
Riesgo Sanitario	Capacitación Permanente en Higiene, Limpieza y Orden; Manipulación de Alimentos Equipamiento necesario para mantener la cadena de frío y preservación de los alimentos Uso del vestuario necesario para la correcta manipulación de alimentos
Riesgo Proveedores	Testear de manera permanente las oportunidades del mercado Buscar alianzas con escuelas de repostería, pastelería y panadería en caso de falla de nuestros proveedores estratégicos para estos conceptos Construir relación de partnership con los proveedores clave

## 12. Conclusiones

### 12.1 Rentabilidad del Negocio

Los indicadores de evaluación financiera del negocio se estiman sanos, por lo que se considera rentable. Genera utilidades a partir del primer año y en los años siguientes, lo que permitiría financiar con recursos propios el plan de expansión de Magnolia. Se generan también flujos de caja del Equity desde el primer año también.

### 12.2 Condiciones del Mercado

Magnolia obtendría una participación del mercado muy pequeña como para llamar la atención de las Cadenas Cadenas y generar una guerra tarifaria u otro concepto que conduzca a incrementar costos.

Adicionalmente, los contratos de exclusividad adquiridos con los proveedores estratégicos en donde Magnolia podría manejar la producción en productos, calidad y cantidad, permitiría a los socios aprovechar de estimarse necesarios, oportunidades adicionales de expansión de Magnolia a través de más locales u otros métodos de distribución.

Finalmente, la presencia de una población más multicultural genera mayor disposición a probar productos nuevos que permitan incrementar la profundidad y variedad de la oferta actual.



MBA GLOBAL

BUSINESS PLAN

MAGNOLIA BAKERY & COFFEE SHOP

Anexos

Michelle Ann Prater

## Anexo 1: Análisis Precios y Carta Starbucks

Carta Starbucks					
Competidor	Línea Producto	Producto	Alto	Grande	Venti
Starbucks	Bebidas Calientes	Café Cappucino	2,100	2,500	2,700
Starbucks	Bebidas Calientes	Café Americano	1,900	2,100	2,300
Starbucks	Bebidas Calientes	Café del Día	1,500	1,650	1,800
Starbucks	Bebidas Calientes	Caffé Mocha	2,600	3,000	3,200
Starbucks	Bebidas Calientes	Caffé Mocha Blanco	2,700	3,100	3,300
Starbucks	Bebidas Calientes	Caffé Latte	2,100	2,500	2,700
Starbucks	Bebidas Calientes	Vainilla Latte	2,400	2,600	3,000
Starbucks	Bebidas Calientes	Skinny Vainilla Latte	2,400	2,600	3,000
Starbucks	Bebidas Calientes	Flat White	2,400	2,600	3,000
Starbucks	Bebidas Calientes	Espresso	1,450		
Starbucks	Bebidas Calientes	Espresso Macchiato	1,450		
Starbucks	Bebidas Calientes	Café Cortado	2,000		
Starbucks	Bebidas Calientes	Latte Macchiato	2,400	2,600	3,000
Starbucks	Bebidas Calientes	Caramel Macchiato	2,400	3,000	3,200
Starbucks	Bebidas Calientes	Dulce de Lecha Latte	2,400	3,000	3,200
Starbucks	Bebidas Calientes	Chocolate Caliente	2,600	3,050	3,250
Starbucks	Bebidas Calientes	Apearmint	1,750	1,900	2,100
Starbucks	Bebidas Calientes	Earl Grey	1,750	1,900	2,100
Starbucks	Bebidas Calientes	English Breakfast	1,750	1,900	2,100
Starbucks	Bebidas Calientes	Chai Latte	2,550	2,800	3,200
Starbucks	Bebidas Calientes	Vanilla Rooibos	1,750	1,900	2,100
Starbucks	Bebidas Calientes	Chamomile Blend	1,750	1,900	2,100
Starbucks	Bebidas No Alcoholicas	Frappuccino Café	2,650	2,950	3,250
Starbucks	Bebidas No Alcoholicas	Caramel Frappuccino	3,250	3,550	3,850
Starbucks	Bebidas No Alcoholicas	Mocha Frappuccino	3,250	3,550	3,850
Starbucks	Bebidas No Alcoholicas	Mocha Blanco Frappuccino	3,250	3,550	3,850
Starbucks	Bebidas No Alcoholicas	Java Chips Frappuccino	3,250	3,550	3,850
Starbucks	Bebidas No Alcoholicas	Dulce de Leche Frappuccino	3,250	3,550	3,850
Starbucks	Bebidas No Alcoholicas	Dulce de Leche Cremé	3,250	3,550	3,850
Starbucks	Bebidas No Alcoholicas	Frutilla Cremé	3,250	3,550	3,850
Starbucks	Bebidas No Alcoholicas	Chocolate Chips Créme Frappuccino	3,250	3,550	3,850
Starbucks	Bebidas No Alcoholicas	Frappuccino Mango Maracuya	3,150	3,350	3,550
Starbucks	Bebidas No Alcoholicas	Frappuccino Frambuesa	3,150	3,350	3,550
Starbucks	Bebidas No Alcoholicas	Green Iced Shaken Tea	1,900	2,100	2,300
Starbucks	Bebidas No Alcoholicas	Passion Iced Shaken Tea	2,100	2,300	2,500
Starbucks	Bebidas No Alcoholicas	Green Lemon Iced Shaken Tea	2,200	2,500	2,700
Starbucks	Bebidas No Alcoholicas	Passion Lemon Iced Shaken Tea	2,200	2,500	2,700
Starbucks	Bebidas No Alcoholicas	Jugos	2,150		

## Anexo 1: Análisis Precios y Carta Starbucks (Continuación)

Starbucks	Bakery	Cookie Chocolate Chips	1,200
Starbucks	Bakery	Double Chocolate Donut	1,290
Starbucks	Bakery	Scone 4 Quesos	1,650
Starbucks	Bakery	Fudge Brownie	1,690
Starbucks	Bakery	Barra Nuez Manjar	2,100
Starbucks	Bakery	Cinammon Roll	2,890
Starbucks	Bakery	Coffee Cake	1,690
Starbucks	Bakery	Lemon Cake	1,690
Starbucks	Bakery	Muffin Chips Chocolate	1,600
Starbucks	Bakery	Muffin Arándano	1,600
Starbucks	Bakery	Muffin Nuez Zanahoria	1,600
Starbucks	Bakery	Muffin Frambuesa	1,600
Starbucks	Bakery	Pan de Queso	1,090
Starbucks	Cakes	Cheesecake Frutos Rojos	2,890
Starbucks	Cakes	Pie Berries Nougat	2,790
Starbucks	Cakes	Torta 4 Leches	2,990
Starbucks	Ensaladas	Ensalada Chicken Pasta	5,290
Starbucks	Ensaladas	Ensalada Teriyaki	5,290
Starbucks	Sandwiches	Focaccie Caprese	3,250
Starbucks	Sandwiches	Panini Jamón Queso	2,990
Starbucks	Sandwiches	Pavo Integral	3,500
Starbucks	Sandwiches	Gran Ave Palta	3,190
Starbucks	Sandwiches	Multigrano Albahaca	3,500
Starbucks	Sandwiches	Huevo & Bacón	3,200
Starbucks	Sandwiches	Panini Lomito Mostaza	3,550
Starbucks	Sandwiches	Ciabatta Pollo	3,700
Starbucks	Sandwiches	Amapola Chicken Cheese	3,550
Starbucks	Sandwiches	Croissant Pavo Queso	2,990
Starbucks	Sandwiches	Gran Jamón Palta	3,150
Starbucks	Yogurt & Fruits	Berries & Granola Yogurt	2,450
Starbucks	Yogurt & Fruits	Light Papaya Yogurt	2,450
Starbucks	Yogurt & Fruits	Frutas Frescas	1,900

### Starbucks - Ticket Promedio x Línea Producto

Línea Producto	Ticket Promedio
Bebidas Calientes	2,400
Bebidas No Alcoholicas	3,160
Cakes	2,890
Bakery	1,670
Sandwiches	3,325
Ensaladas	5,290

### Starbucks - Precio Mínimo y Máximo x Línea Producto

Línea Producto	Precio Mínimo	Precio Máximo
Bebidas Calientes	1,450	3,300
Bebidas No Alcoho	1,900	3,850
Cakes	2,790	2,990
Bakery	1,090	2,890
Sandwich	2,990	3,700
Ensaladas	5,290	5,290

Línea Producto	Número Productos
Bebidas Calientes	22
Bebidas No Alcoholicas	16
Cakes	3
Bakery	13
Sandwich	11
Ensaladas	2
<b>Total Productos Ofrecidos</b>	<b>67</b>

### Starbucks - Ticket Promedio Según Momento Compra

	Mañana	Almuerzo	Tarde
	4,070	6,485	5,290

## Anexo 2: Análisis de Precios y Carta Mokka

Carta Café Mokka				
Competidor	Línea Producto	Producto	Chico	Grande
Café Mokka	Bebidas Calientes	Café Express	1,750	1,950
Café Mokka	Bebidas Calientes	Café Express Descafeinado	1,850	2,050
Café Mokka	Bebidas Calientes	Café Cortado	1,890	2,200
Café Mokka	Bebidas Calientes	Café Cortado Descafeinado	2,000	2,250
Café Mokka	Bebidas Calientes	Café Cortado Saborizante	2,600	
Café Mokka	Bebidas Calientes	Café Nescafé	1,550	1,850
Café Mokka	Bebidas Calientes	Café Nescafé con Leche	2,050	
Café Mokka	Bebidas Calientes	Cappuccino	2,500	2,850
Café Mokka	Bebidas Calientes	Café Mokka	3,250	
Café Mokka	Bebidas Calientes	Café con Leche	2,300	
Café Mokka	Bebidas Calientes	Chocolate	1,890	2,650
Café Mokka	Bebidas Calientes	Chocolate Cappuccino	2,450	3,250
Café Mokka	Bebidas Calientes	Té Puro	1,850	
Café Mokka	Bebidas Calientes	Té con Leche	2,000	
Café Mokka	Bebidas Calientes	Infusiones Calientes	1,850	
Café Mokka	Bebidas No Alcoholicas	Café Frio	2,100	
Café Mokka	Bebidas No Alcoholicas	Café Helado sin Crema	4,200	
Café Mokka	Bebidas No Alcoholicas	Café Helado con Crema	4,500	
Café Mokka	Bebidas No Alcoholicas	Café Frappé	2,250	
Café Mokka	Bebidas No Alcoholicas	Leche Sola	1,750	
Café Mokka	Bebidas No Alcoholicas	Leche con Fruta	3,450	
Café Mokka	Bebidas No Alcoholicas	Milk Shake sin Crema	3,750	
Café Mokka	Bebidas No Alcoholicas	Milk Shake con Crema	4,200	
Café Mokka	Bebidas No Alcoholicas	Chocolate Helado sin Crema	4,000	
Café Mokka	Bebidas No Alcoholicas	Chocolate Helado con Crema	4,550	
Café Mokka	Bebidas No Alcoholicas	Jugos Especiales	3,250	
Café Mokka	Bebidas No Alcoholicas	Agua Mineral	1,400	
Café Mokka	Cakes	Slice Torta Almendra	3,050	
Café Mokka	Cakes	Slice Torta Nuez	3,050	
Café Mokka	Cakes	Slice Torta Chocolate	3,050	
Café Mokka	Cakes	Slice Torta Lúcumá	3,050	
Café Mokka	Cakes	Slice Torta Hojarasca	3,050	
Café Mokka	Cakes	Slice Torta Yoghurt	2,700	
Café Mokka	Bakery	Kuchen Quesillo	2,950	
Café Mokka	Bakery	Kuchen Manzana	3,200	
Café Mokka	Bakery	Tartaleta	3,000	

## Anexo 2: Análisis de Precios y Carta Mokka (Continuación)

Café Mokka	Sandwiches	Mokka	3,450
Café Mokka	Sandwiches	Mokka Triple	3,950
Café Mokka	Sandwiches	De Hoja	3,150
Café Mokka	Sandwiches	Aplastado Queso	3,150
Café Mokka	Sandwiches	Aplastado Jamón	3,450
Café Mokka	Sandwiches	Aplastado Jamón Huevo	3,650
Café Mokka	Sandwiches	Aplastado Completo	3,750
Café Mokka	Sandwiches	York	4,500
Café Mokka	Sandwiches	Jarpa	4,600
Café Mokka	Sandwiches	Barros Luco	4,750
Café Mokka	Sandwiches	Naturista	4,850
Café Mokka	Sandwiches	Churrasco Solo	4,450
Café Mokka	Sandwiches	Churrasco Completo	5,800
Café Mokka	Sandwiches	Churrasco Italiano	4,400
Café Mokka	Sandwiches	Chacarero	5,850
Café Mokka	Ensaladas	César	5,400
Café Mokka	Ensaladas	Light	5,400
Café Mokka	Ensaladas	Mokka	5,400

### Mokka - Ticket Promedio Según Momento Compra

Línea Producto	Ticket Promedio
Bebidas Calientes	2,210
Bebidas No Alcoholicas	3,455
Cakes	2,990
Bakery	3,050
Sandwich	4,250
Ensaladas	5,400

### Línea Producto

Línea Producto	Número Productos
Bebidas Calientes	15
Bebidas No Alcoholicas	12
Cakes	6
Bakery	3
Sandwich	15
Ensaladas	3
<b>Total Productos Ofrecidos</b>	<b>54</b>

### Mokka - Precio Mínimo y Máximo x Línea Producto

Línea Producto	Precio Mínimo	Precio Máximo
Bebidas Calientes	1,550	3,250
Bebidas No Alcoholicas	1,400	4,550
Cakes	2,700	3,050
Bakery	2,950	3,200
Sandwich	3,150	5,850
Ensaladas	5,400	5,400

### Mokka - Ticket Promedio x Línea Producto

	Mañana	Almuerzo	Tarde
	5,260	7,705	5,260

### Anexo 3: Análisis de Precios y Carta Tavelli

Carta Tavelli				
Competidor	Línea Producto	Producto	Simple	Doble
Tavelli	Bebidas Calientes	Expreso	1,890	2,190
Tavelli	Bebidas Calientes	Ristretto		1,500
Tavelli	Bebidas Calientes	Cortado	1,890	2,190
Tavelli	Bebidas Calientes	Macchiato		1,600
Tavelli	Bebidas Calientes	Latte		2,190
Tavelli	Bebidas Calientes	Latte Moka		2,490
Tavelli	Bebidas Calientes	Latte Moka Personalizado		2,490
Tavelli	Bebidas Calientes	Chocolate Italiano		2,690
Tavelli	Bebidas Calientes	Chocolate Con Crema		2,890
Tavelli	Bebidas Calientes	Chocolate Marshmallows		2,990
Tavelli	Bebidas Calientes	Té		1,790
Tavelli	Bebidas Calientes	Te con Leche		1,990
Tavelli	Bebidas Calientes	Té Hierbas Naturales		1,790
Tavelli	Bebidas Calientes	Té Chai		2,490
Tavelli	Bebidas No Alcoholicas	Ice Té		1,990
Tavelli	Bebidas No Alcoholicas	Jugos Naturales		2,790
Tavelli	Bebidas No Alcoholicas	Limonada		2,790
Tavelli	Bebidas No Alcoholicas	Agua Mineral		1,490
Tavelli	Cakes	Cuatro Leches	2,990	
Tavelli	Cakes	Mil Hoja Manjar Vainilla	2,990	
Tavelli	Cakes	Sacher	2,990	
Tavelli	Cakes	Baileys	2,990	
Tavelli	Bakery	Bretzel	1,490	
Tavelli	Bakery	Brownie	1,690	
Tavelli	Bakery	Variedad Muffins	1,690	
Tavelli	Bakery	Queque	1,490	
Tavelli	Bakery	Mirasol	1,390	
Tavelli	Bakery	Palmera	1,390	
Tavelli	Bakery	Roll con Pasas	1,390	
Tavelli	Bakery	Danish de Manzana	1,690	
Tavelli	Bakery	Cheesecake Berries	2,990	
Tavelli	Bakery	Variedad Kuchen	2,990	
Tavelli	Sandwiches	Triple Miga Atun Tomate	3,590	
Tavelli	Sandwiches	Triple Miga Jamón Queso Palmito	3,590	
Tavelli	Sandwiches	Triple Miga Jamón Huevo	3,590	
Tavelli	Sandwiches	Triple Miga Ave Palta	3,590	
Tavelli	Sandwiches	Triple Miga Ave Pimiento	3,590	
Tavelli	Sandwiches	Grillado Jamón Queso	2,890	
Tavelli	Sandwiches	Grillado Tavelli	2,990	

### Anexo 3: Análisis de Precios y Carta Tavelli (Continuación)

Tavelli	Sandwiches	Croissant Jamón Queso	2,990
* Tavelli	Sandwiches	Vegetariano	5,490
* Tavelli	Sandwiches	Pollo Italiano	5,690
* Tavelli	Sandwiches	Filete Italiano	8,200
* Tavelli	Sandwiches	Palmito e Proscuitto	5,690
* Tavelli	Sandwiches	Salmón Rúcula	5,690
* Tavelli	Sandwiches	Especial del Campo	5,690
Tavelli	Ensaladas	Insalata di Salmone	5,990
Tavelli	Ensaladas	Insalata di Roast Beef	5,890
Tavelli	Ensaladas	Insalata Di Pollo Fresco	5,890
Tavelli	Ensaladas	Insalata di Jamón Serrano	5,890
Tavelli	Ensaladas	Wraps Pollo	4,790

#### Tavelli - Ticket Promedio x Línea Producto

Línea Producto	Ticket Promedio
Bebidas Calientes	2,190
Bebidas No Alcoholicas	2,265
Cakes	2,990
Bakery	1,820
Sandwiches	4,520
Ensaladas	5,690

Línea Producto	Número Productos
Bebidas Calientes	14
Bebidas No Alcoholicas	4
Cakes	4
Bakery	10
Sandwich	14
Ensaladas	5
<b>Total Productos Ofrecidos</b>	<b>51</b>

#### Tavelli - Precio Mínimo y Máximo x Línea Producto

Combos Desayunos & Onces Tavelli	
Desayuno Tavelli	4,790
Desayuno Light	4,390
Desayuno Italiano	4,390
Canasta Tavelli	7,990
Huevos Revueltos	3,290
Omelette	3,290
Tostadas	1,100
<b>Ticket Promedio Combos</b>	<b>4,170</b>

Línea Producto	Precio Mínimo	Precio Máximo
Bebidas Calientes	1,890	2,990
Bebidas No Alcoh	1,990	2,790
Cakes	2,990	2,990
Bakery	1,390	2,990
Sandwich	2,890	8,200
Ensaladas	4,790	5,990

#### Tavelli - Ticket Promedio Según Momento Compra

Mañana	Almuerzo	Tarde
4,010	6,785	5,180

\* Sandwich Gourmet ofrecen 4 tipos de pan: Frica, Blanco Molde, Molde Integral, Ciabatta, Toscano

## Anexo 4: Análisis de Precios y Carta Juan Valdez

Carta Juan Valdez						
Competidor	Línea Producto	Producto	Pequeño	Mediano	Grande	Extra Gr
Juan Valdez	Bebidas Calientes	Espresso	1,390			
Juan Valdez	Bebidas Calientes	Cubano	1,590			
Juan Valdez	Bebidas Calientes	Macchiato	1,490			
Juan Valdez	Bebidas Calientes	Macchiato con Manjar	1,590			
Juan Valdez	Bebidas Calientes	Cappuccino Tradicional	1,990	2,390	2,590	2,790
Juan Valdez	Bebidas Calientes	Cappuccino Irlandés	2,490	2,690	2,890	3,190
Juan Valdez	Bebidas Calientes	Cappuccino Vienés	2,490	2,690	2,890	3,190
Juan Valdez	Bebidas Calientes	Latte Caliente	1,990	2,390	2,590	2,790
Juan Valdez	Bebidas Calientes	Mocca Caliente	2,590	2,790	2,990	3,290
Juan Valdez	Bebidas Calientes	Lattes Especiales Chocoalmendras	2,490	2,690	2,890	3,190
Juan Valdez	Bebidas Calientes	Lattes Especiales Chocococo	2,490	2,690	2,890	3,190
Juan Valdez	Bebidas Calientes	Lattes Especiales Vanicanela	2,490	2,690	2,890	3,190
Juan Valdez	Bebidas Calientes	Lattes Especiales con Manjar	2,490	2,690	2,890	3,190
Juan Valdez	Bebidas Calientes	Café Juan Valdéz	1,790	1,990	2,100	2,490
Juan Valdez	Bebidas Calientes	Café Capuccino	1,990	2,200	2,490	2,990
Juan Valdez	Bebidas Calientes	Café con Leche	1,990	2,200	2,490	2,990
Juan Valdez	Bebidas No Alcoholicas	Latte Frio		2,490	2,990	
Juan Valdez	Bebidas No Alcoholicas	Mocca Frio		2,490	2,990	
Juan Valdez	Bebidas No Alcoholicas	Espresso Frío		1,990	2,490	
Juan Valdez	Bebidas No Alcoholicas	Latte Frio		2,490	2,990	
Juan Valdez	Bebidas No Alcoholicas	Mocca Frio		2,490	2,990	
Juan Valdez	Bebidas No Alcoholicas	Nevados Café Chocate		3,290	3,690	
Juan Valdez	Bebidas No Alcoholicas	Nevados Café Brownie		3,290	3,690	
Juan Valdez	Bebidas No Alcoholicas	Nevados Café Oreo		3,290	3,690	
Juan Valdez	Bebidas No Alcoholicas	Nevados Café Manjar		3,290	3,690	
Juan Valdez	Bebidas No Alcoholicas	Granizados en Leche		3,290	3,690	
Juan Valdez	Bebidas No Alcoholicas	Affogato	2,490			
Juan Valdez	Bebidas No Alcoholicas	Fruppés en Agua		3,290	3,690	
Juan Valdez	Bebidas No Alcoholicas	Fuppés en Leche		3,290	3,690	
Juan Valdez	Bebidas No Alcoholicas	Té Frio		2,490	2,990	
Juan Valdez	Bebidas No Alcoholicas	Jugos	2,900			
Juan Valdez	Cakes	Cheesecake Chocolate	2,990			
Juan Valdez	Cakes	Cheesecake Frambuesa	2,590			
Juan Valdez	Cakes	Torta de Chocolate	2,990			
Juan Valdez	Bakery	Pie de Limón	2,590			
Juan Valdez	Bakery	Pie de Manzana	2,590			
Juan Valdez	Bakery	Rollo de Canela	2,990			

## Anexo 4: Análisis de Precios y Carta Juan Valdez (Continuación)

Juan Valdez Bakery	Galletón Chocolate	990
Juan Valdez Bakery	Galleta de Avena	990
Juan Valdez Bakery	Medialuna Manjar	1,700
Juan Valdez Bakery	Medialuna	990
Juan Valdez Bakery	Strudel de Mamzana	2,390
Juan Valdez Bakery	Barra de Nuez	1,990
Juan Valdez Bakery	Pie de Maracuyá	2,990
Juan Valdez Bakery	Mini Macarrons	990
Juan Valdez Bakery	Fondat de Chocolate	2,790
Juan Valdez Sandwiches	Bagutte Salmón	3,990
Juan Valdez Sandwiches	Sandwich Ave Palta	3,190
Juan Valdez Sandwiches	Sandwich Crapese	3,190
Juan Valdez Sandwiches	Bagutte Plateada	3,990
Juan Valdez Sandwiches	Amapola Queso	3,200
Juan Valdez Sandwiches	Roast Beef	3,190
Juan Valdez Ensaladas	Ensalada	6,200
Juan Valdez Ensaladas	Frutas Frescas	1,900
Juan Valdez Ensaladas	Yogurt con Granola	2,390

### Valdez - Ticket Promedio Según Momento Compra

Línea Producto	Ticket Promedio
Bebidas Calientes	2,550
Bebidas No Alcoholicas	3,075
Cakes	2,750
Bakery	1,800
Sandwich	3,460
Ensaladas	3,500

### Combos Juan Valdez

Croissant Jamón-Queso + Latte Med	3,490
Ave Palta + Jugo Mediano	3,990
Pan de Queso + Capuccino Med	1,990
Queque + Espresso	1,490
<b>Ticket Promedio Combos</b>	<b>2,740</b>

Línea Producto	Número Productos
Bebidas Calientes	16
Bebidas No Alcoholicas	15
Cakes	3
Bakery	12
Sandwich	6
Ensaladas	3
<b>Total Productos Ofrecidos</b>	<b>55</b>

### Valdez - Precio Mínimo y Máximo x Línea Producto

Línea Producto	Precio Mínimo	Precio Máximo
Bebidas Calientes	1,390	3,290
Bebidas No Alcoholicas	2,490	3,690
Cakes	2,590	2,990
Bakery	990	2,990
Sandwich	3,190	3,990
Ensaladas	1,900	6,200

### Valdez - Ticket Promedio x Línea Producto

Mañana	Almuerzo	Tarde
4,350	6,535	5,300

## Anexo 5: Análisis de Precios y Carta Dunkin' Donut

Carta Dunkin' Donuts						
Competidor	Línea Producto	Producto	Extra Peq	Pequeño	Mediano	Grande
Dunkin	Bebidas Calientes	Expresso	1,000			
Dunkin	Bebidas Calientes	Latte		1,400	1,800	2,100
Dunkin	Bebidas Calientes	Cappuccino Cortado		1,400	1,800	2,100
Dunkin	Bebidas Calientes	DunkaLatte / Dunkaccino		1,800	2,100	2,400
Dunkin	Bebidas Calientes	Chocolate Caliente		1,600	1,900	2,200
Dunkin	Bebidas Calientes	Té		1,000	1,300	1,600
Dunkin	Bebidas Calientes	Té con Leche		1,400	1,700	2,000
Dunkin	Bebidas No Alcoholicas	Coolata		1,600	2,200	2,800
Dunkin	Bebidas No Alcoholicas	Smoothies		1,900	2,400	2,900
Dunkin	Bebidas No Alcoholicas	Iced Tea		1,100	1,400	1,700
Dunkin	Cakes					
Dunkin	Bakery	Muffin		1,190		
Dunkin	Bakery	Donuts		890		
Dunkin	Sandwiches	Jamón y Queso		2,090		
Dunkin	Sandwiches	Jamón, Queso, y Huevo		2,690		
Dunkin	Sandwiches	Hot Pastrami		3,090		
Dunkin	Sandwiches	Vegetariano		2,290		
Dunkin	Sandwiches	Atún Palta		2,690		
Dunkin	Sandwiches	Gourmet Pavo o Gourmet Pastrami		3,090		
Dunkin	Ensaladas	Wraps Calientes Napolitano		2,690		
Dunkin	Ensaladas	Wraps Calientes Omellete		2,690		
Dunkin	Ensaladas	Wraps Calientes Pastrami		2,690		
Dunkin	Ensaladas	Wraps Frios Pavo		2,690		
Dunkin	Ensaladas	Wraps Atún Palta		2,690		
Dunkin	Ensaladas	Wraps Pastrami Aceitunas		2,690		
Dunkin	Ensaladas	Ensaladas Pavo		2,690		
Dunkin	Ensaladas	Ensaladas Atún		2,690		
Dunkin	Ensaladas	Ensaladas Naturista		2,690		

### Dunkin - Ticket Promedio x Línea Producto

Línea Producto	Ticket Promedio
Bebidas Calientes	1,720
Bebidas No Alcoholicas	2,000
Cakes	0
Bakery	1,040
Sandwich	2,660
Ensaladas	2,690

## Anexo 5: Análisis de Precios y Carta Dunkin' Donut (Continuación)

Combos Dunkin Donuts	
Café + 2 Donuts	2,690
Hot Choco M + Muffin	2,390
Latte M + 1 Donut	2,190
Wrap + Iced Tea M + 1 Donut	3,890
Jamón Queso + Capuccino M + 1 Donut	3,290
<b>Ticket Promedio Combos</b>	<b>2,890</b>

Línea Producto	Número Productos
Bebidas Calientes	7
Bebidas No Alcoholicas	3
Cakes	0
Bakery	2
Sandwich	6
Ensaladas	9
<b>Total Productos Ofrecidos</b>	<b>27</b>

### Dunkin - Precio Mínimo y Máximo x Línea Producto

Línea Producto	Precio Mínimo	Precio Máximo
Bebidas Calientes	1,000	2,400
Bebidas No Alcoholic	1,000	2,900
Cakes	0	0
Bakery	890	1,190
Sandwich	2,090	3,090
Ensaladas	2,690	2,690

### Dunkin - Ticket Promedio Según Momento Compra

Mañana	Almuerzo	Tarde
2,760	4,660	1,720

## Anexo 6: Análisis de Precios y Carta Mc Café

Carta Mc Café					
Competidor	Línea Producto	Producto	Pequeño	Mediano	Grande
Mc Café	Bebidas Calientes	Cappuccino	1,790	2,690	3,090
Mc Café	Bebidas Calientes	Latte	1,790	2,390	2,990
Mc Café	Bebidas Calientes	Lágrima	1,650	2,390	2,990
Mc Café	Bebidas Calientes	Espresso	1,350		
Mc Café	Bebidas Calientes	Espresso Descafeinado	1,550		
Mc Café	Bebidas Calientes	Espresso Largo	1,390		
Mc Café	Bebidas Calientes	Espresso Doble	1,690		
Mc Café	Bebidas Calientes	Ristretto	1,390		
Mc Café	Bebidas Calientes	Machiato	1,490		
Mc Café	Bebidas Calientes	Cappuccino Viena	1,990	2,090	3,090
Mc Café	Bebidas Calientes	Cappuccino Mocca	1,990	2,090	3,090
Mc Café	Bebidas Calientes	Cappuccino Tentación	2,190	2,690	3,090
Mc Café	Bebidas Calientes	Cappuccino Bombon	2,190	2,690	3,090
Mc Café	Bebidas Calientes	Late Vainilla	1,990	2,090	3,090
Mc Café	Bebidas Calientes	Chocolate Caliente	2,290		
Mc Café	Bebidas Calientes	Té	1,450		
Mc Café	Bebidas No Alcoholicas	Cappuccino Frappé	2,490		
Mc Café	Bebidas No Alcoholicas	Cappuccino Frappé Mocca	2,690		
Mc Café	Bebidas No Alcoholicas	Frappe Manjae	2,690		
Mc Café	Bebidas No Alcoholicas	Frappé Oreo	2,690		
Mc Café	Bebidas No Alcoholicas	Frappé Frambuesa	2,490		
Mc Café	Bebidas No Alcoholicas	Milkshake Chocolate	2,590		
Mc Café	Bebidas No Alcoholicas	Milkshake Frutilla	2,590		
Mc Café	Bebidas No Alcoholicas	Milkshake Dulce de Leche	2,590		
Mc Café	Cakes	Torta Pirineos	2,390		
Mc Café	Cakes	Torta Manjar Nuez	2,390		
Mc Café	Cakes	Cheesecake Berries	2,390		
Mc Café	Bakery	Cuadrado de Manzana	1,300		
Mc Café	Bakery	Brownie Chocolate Nuez	1,190		
Mc Café	Bakery	Cuadrado Milhojas	1,040		
Mc Café	Bakery	Alfajor	740		
Mc Café	Bakery	Medialuna	650		
Mc Café	Bakery	Muffins	1,100		
Mc Café	Bakery	Top de Chocolate y Crema	840		
Mc Café	Bakery	Croissant Jamón Queso	2,400		
Mc Café	Sandwiches				
Mc Café	Ensaladas				

## Anexo 6: Análisis de Precios y Carta Mc Café (Continuación)

### Mc Café - Ticket Promedio x Línea Producto

Línea Producto	Ticket Promedio
Bebidas Calientes	2,245
Bebidas No Alcoholicas	2,600
Cakes	2,390
Bakery	1,160
Sandwich	0
Ensaladas	0

### Combos Mc Café

Macchiato + 2 Alfajores	1,700
Macchiato + Medialuna	1,240
Macchiato + Cheesecake	3,490
Té + Pirineo	3,390

<b>Ticket Promedio Combos</b>	<b>2,455</b>
-------------------------------	--------------

Línea Producto	Número Productos
Bebidas Calientes	16
Bebidas No Alcoholicas	8
Cakes	3
Bakery	8
Sandwich	0
Ensaladas	0
<b>Total Productos Ofrecidos</b>	<b>35</b>

### Mc Café- Precio Mínimo y Máximo x Línea Producto

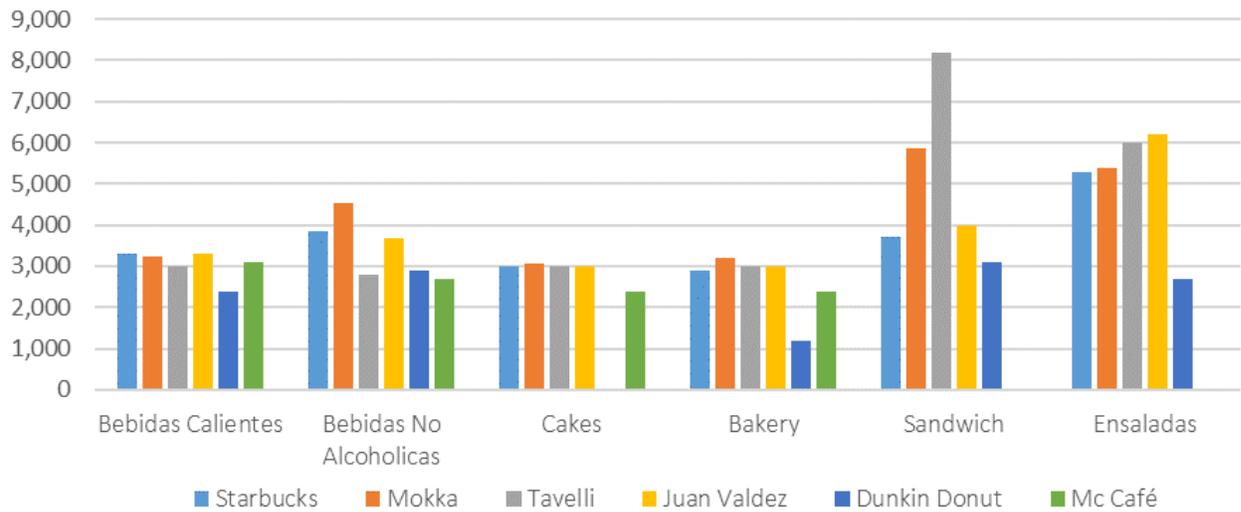
Línea Producto	Precio Mínimo	Precio Máximo
Bebidas Calientes	1,350	3,090
Bebidas No Alcoholic	2,490	2,690
Cakes	2,390	2,390
Bakery	650	2,400
Sandwich	0	0
Ensaladas	0	0

## Anexo 7: Análisis de Precios por Competencia y Línea de Producto

Análisis Competencia - Precio Máximo x Línea Producto

Línea Producto	Starbucks	Mokka	Tavelli	Juan Valdez	Dunkin Donut	Mc Café
Bebidas Calientes	3,300	3,250	2,990	3,290	2,400	3,090
Bebidas No Alcoholicas	3,850	4,550	2,790	3,690	2,900	2,690
Cakes	2,990	3,050	2,990	2,990	0	2,390
Bakery	2,890	3,200	2,990	2,990	1,190	2,400
Sandwich	3,700	5,850	8,200	3,990	3,090	0
Ensaladas	5,290	5,400	5,990	6,200	2,690	0

Precio Máximo por Línea Producto



## Anexo 8: Análisis del Entorno Macro

### 7.1 Análisis Económico<sup>12</sup>:

Latinoamérica tiene una participación del 7.4% dentro de la economía mundial, y Chile representa la sexta mayor economía de América Latina en términos de producto interno bruto (PIB) nominal (PIB: US\$ 240.222 M / PIB (PPA): US\$ 457.534 M / Variación PIB 2015: + 2.1% / PIB Per Cápita (PPA): US\$ 24.616 / PIB Per Cápita: US\$ 13.341).



del 2.5%. Las perspectivas 2017-2020 son más optimistas con una tasa de crecimiento en torno del 4%.

Chile se ha visto afectado por escándalos de corrupción relacionadas al financiamiento ilegal de anteriores campañas electorales. Este gobierno ha lanzado reformas constitucionales, fiscales y educacionales. Las viabilidades de estas dos últimas se encuentran en riesgo ya que la reforma tributaria debía recaudar US\$ 8.300MM (3% PIB) con la finalidad de financiar la reforma educacional y reducir la brecha en desigualdad social, número que hasta el momento no ha cumplido con lo estimado.

La tasa de desempleo nacional aumento de 6.6% en el 2015 al 6.8% a la fecha, mientras que la tasa de desempleo en la Región Metropolitana es mayor que la nacional con 7.3%. La pobreza afecta a casi el 15% de la población de los cuales el 7.8% se encuentran por debajo de la línea de la pobreza.

La economía se encuentra concentrada por el sector industrial y servicios. Estos dos últimos aportan más del 96% del PIB del país (Sector Industrial 35%, Sector Servicios y 3.3% Sector Agrícola). En términos de empleo, el 90.8% se encuentran ocupados por el Sector Industrial y de Servicios con el 23.7% y 67.1% respectivamente.

En lo relativo al comercio exterior, Chile es miembro de la OCDE (integrado por Canadá, Estados Unidos y México. Adicionalmente integra el Acuerdo Estratégico Trans-Pacífico de Asociación Económica y la APEC. Las exportaciones ascienden a US\$ 78.280 millones siendo los principales productos el cobre y sus derivados (57% de las exportaciones) y frutas (arándanos, manzanas, uvas, ciruelas), vino, productos marinos (salmón, truchas), pulpa química, papel y vinos. Los principales destinos son China (23.9%, Estados Unidos (12.2%), Japón (10.6%) y Brasil con (5.5%). Las importaciones ascienden a US\$ 74.278M siendo la tercera economía en importaciones por debajo de Brasil y México. Las principales importaciones son electrodomésticos, telecomunicaciones. Vehículos, petróleo y sus derivados y gas natural. Finalmente, en lo referidos a las Finanzas Públicas la Deuda Externa Privadas es de US\$ 159.864M versus una Deuda Externa Fiscal de US\$ 33.928.

<sup>12</sup> Fuente: World Economic Outlook, FMI, Santander Trade, World Trade Organization, Banco Central, INE

Indicadores de Crecimiento	2012	2013	2014	2015	2016 (Estimación)
PIB (miles de millones US\$)	265.13	276.66	258.02	240.04	240.31
PIB (crecimiento anual en % precio constante)	5.5	4.3	1.9	2.3	2.5
PIB Per Cápita (US\$)	15.198	15.691	14.48	13.331	13.207
Endeudamiento Estado (en % PIB)	12	12.8	15.1	18.1	20
Tasa de Inflación (%)	3	1.9	4.4	4.4	3.7
Tasa Desempleo (% población activa)	6.4	5.9	6.4	6.6	7
Balanza Transacciones Corrientes (miles de millones US\$)	-9.63	-10.13	-2.99	-1.79	-3.95
Balanza Transacciones Corrientes (% PIB)	-3.6	-3.7	-1.2	-0.7	-1.6

Fuente: Santander Trade / IMF: World Economic Outlook Database

## 7.2 Análisis Entorno Político

Chile es una República fundamentada en una democracia parlamentaria, la cual se rige por una constitución que determina ciertas funciones y asigna las competencias entre los diferentes órganos del estado. Administrativamente se encuentra dividido 15 regiones, 54 provincias y 346 comunas.

El poder legislativo es bicameral. El Congreso (parlamento) está formado por el Senado (cámara alta) cuyos miembros son elegidos por sufragio cada ocho años; la cámara de diputado (cámara baja) cuyos miembros también son elegidos por sufragio a cuatro años.

En lo referente a la vida política per se, esta se encuentra concentrada en dos grandes coaliciones: centroizquierda integrada oficialmente por el Partido Demócrata. Partido por la Democracia, Partido Socialista, Partido Radical Socialdemócrata, Partido Comunista, Movimiento Amplio Social, Partido Izquierda Ciudadana, e independientes de centroizquierda. Es la coalición oficialista desde el 2014 con Sra. Michelle Bachelet (PSC) como presidente de Chile. La Alianza es una coalición de centroderecha formada por Renovación Nacional y Unión Demócrata Independiente (UDI).

Presidenciales: 19 noviembre de 2017.

## 7.3 Análisis Entorno Social <sup>13</sup>

Las condiciones económicas de la población han mejorado de manera importante desde hace una década producto del crecimiento económico, mejor acceso al crédito y políticas que han tratado los temas históricos sensibles. Población total de 17.948.141, con un 89.5% de población urbana y donde Santiago concentra del 27% de la población chilena. La fuerza laboral se estima en 8.41 millones de personas. Los orígenes étnicos son 90% descendientes europeos y 5% amerindios de los cuales 87% son de etnia mapuche. En términos religiosos el 88.8% son católicos y un 11% protestantes. Los índices de pobreza han disminuido del 45% en 1987 al 15% y una indigencia del 3.7%. La esperanza de vida está dentro de las mejores del cono sur con 78.4años (75.7 años para los hombres y 81.2 años para las mujeres). El alfabetismo se encuentra en el 95.8%.

Chile es, en palabras del Banco Mundial, el mejor país de América Latina para hacer negocios, seguido de Perú. A pesar de las facilidades que el estado de Chile ha trabajado para fomentar el ingreso de inversión al país (34° lugar en el ranking mundial: "Doing Business 2014"<sup>14</sup>, la realidad es que Chile es un país desigual. Es posible apreciar un país muy centralizado, cuya capital Santiago concentra el poder económico y las decisiones de negocios. La riqueza del país se concentra en un segmento reducido de la población del 1% y el sector más rico de este en el 0.01% situados principalmente en las comunas de Lo Barnechea, Vitacura y La Dehesa.

<sup>13</sup> Información Social Obtenida de CepChile, INE; OCDE

<sup>14</sup> <http://www.infobae.com/2013/10/29/1519696-banco-mundialchile-y-peru-son-los-mejores-paises-hacer-negocios-america-latina>

A pesar de ser considerado como un país líder en crecimiento y desempeño económico dentro de la región, la realidad social chilena aún tiene deudas pendientes. En los últimos años hechos como la revolución estudiantil han puesto en evidencia diversos temas sociales como la desigualdad, el acceso a la salud, vivienda y la igualdad de oportunidades.

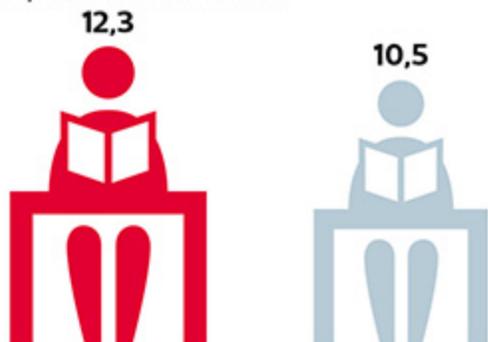
Por lo tanto, pese a que Chile goza de una estabilidad en el ámbito político, económico y social, en la coyuntura actual existen algunos hechos definidos que están afectando tanto la economía, como el mundo político y la tranquilidad social: pérdida de la confianza, menor dinamismo sector inmobiliario, bajo precio de los commodities, y corrección expectativa de crecimiento. El crecimiento y estabilidad económica constituyen pilares esenciales para la creación y seguridad de cualquier inversión, lo que no es distinto para nuestra propuesta de negocio, dado que con estos elementos se dispone de mayor poder adquisitivo, y menos fluctuaciones del mismo, y, por ende, aumenta la disposición al consumo.

## EL PERFIL DEL EXTRANJERO QUE RESIDE EN CHILE

### Familia y educación

■ Migrantes ■ Nacionales

Años promedio de escolaridad



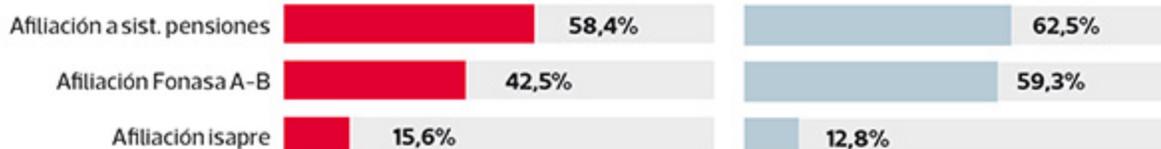
Promedio de hijos por mujer



### Trabajo e ingresos



### Salud y previsión social

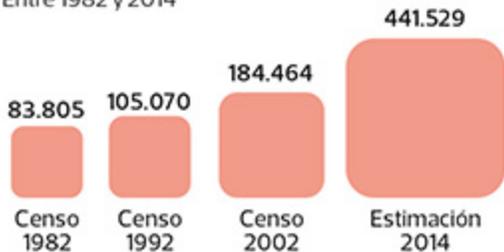


### Bienestar personal

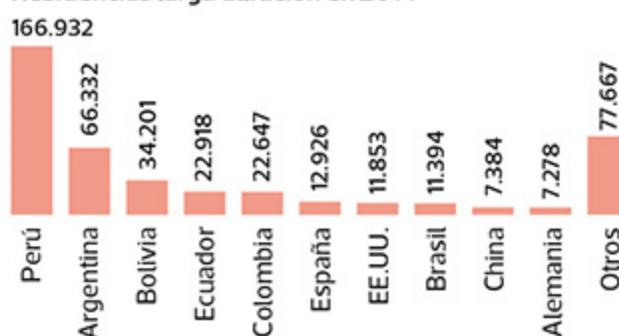


### Crecimiento de la migración en Chile

Entre 1982 y 2014



### Residencias larga duración en 2014



FUENTE: Departamento de Extranjería y Migración

Hilda Oliva • LA TERCERA

## Anexo 9: Características Socioeconómicas Chile

	ABC1	C2	C3	D	E
<b>Población</b>					
* % Región Metropolitana	10%	20%	26%	35%	10%
* % Nivel Nacional	5%	12%	19%	41%	22%
* Número Personas Viven en Promedio por Hogar	3.7	4.0	4.0	3.6	3.3
<b>Trabajo</b>					
* Número Personas Promedio x Hogar que Trabajan	1.8	1.8	1.7	1.4	1.1
* % Empleado o Profesional	68%	68%	38%	12%	2%
* % Profesional Independiente, Universitario y/o Ejecutivo Medio de Grandes Empresas	35%	9%	3%	0%	0%
* % Profesional Independiente Técnico o Empleado Medio Bajo	28%	56%	28%	28%	28%
* % Microempresario u Obrero Calificado	15%	24%	41%	42%	23%
<b>Ingreso</b>					
* Rango Ingreso Mensual Promedio (x hogar)	> a \$975.000	\$300.001 - \$1.575.000	\$150.001 - \$975.000	< \$ 675.000	< \$450.000
* % Hogares dentro del Rango	93%	91%	92%	95%	96%
<b>Educación</b>					
* % Educación Básica Completa	100%	97%	96%	76%	50%
* % Educación Media Completa	97%	91%	77%	43%	17%
* % Ingresó a Educación Superior	82%	61%	29%	7%	2%
* % Posee Grado Universitario	68%	27%	14%	2%	0%
* % Posee Postgrado	7%	1%	0%	0%	0%
<b>Bienes</b>					
* Bienes Promedio	8.9	6.7	5.6	3.8	2.3
<b>Vivienda</b>					
* % Hogares con Paredes Sólidas	98%	93%	85%	70%	29%
* Número de Habitaciones	6.7	5.5	5.4	4.7	3.9
* Número de Dormitorios	3.6	3.1	3.3	2.6	2.1
* Número de Baños	2.4	1.6	1.3	1.1	1.0

Fuente: CENSO 2012 / iab.Chile



### Resignado

- \* 12% población
- \* Estilo Vida poco Saludable
- \* Grupo con el mayor grado de stress y bajos niveles de felicidad
- \* Muy bajo interés por el bienestar y vida sana
- \* No establece reglas en sus horarios de comida
- \* No se informa de los beneficios de alimentos saludables
- \* Poco interés en las etiquetas de los alimentos



### Esforzado

- \* 12% población
- \* Concentrado entre personas de 24 y 34 años
- \* Se esfuerzan por llevar una vida sana pese a las limitaciones
- \* Interés por la vida sana y preocupados de mantener buena salud
- \* Realizan actividad física con regularidad
- \* Tienen horarios establecidos de comida
- \* Algunas de las limitaciones para vida sana: Consumo comida rápida, Consumo alcohol y tabaco.



### Motivado

- \* 29% población
- \* Grupo más abundante en todos los sectores socioeconómicos (Excepto Sector E)
- \* No perciben barreras para llevar vida sana
- \* Menor niveles de stress
- \* No consumen grasas saturadas y leen etiquetas alimentos
- \* Consumen comida rápida
- \* Consideran que comer bien no es sinónimo de pasar hambre

<sup>15</sup> Fuente: Estudio Chile Saludable (Realizado: Octubre 2014 / Publicado: Octubre 2015)



**GUILTY**

### **Culposo**

- \* 27% población
- \* Grupo con grandes barreras para llevar vida saludable
- \* Viven con sentimiento de culpa
- \* Bajo interés por vida sana y ejercicios / Alto sedentarismo
- \* Declaran alto grado satisfacción con su vida familiar

### **Indeciso**

- 
- \* 20 % población
  - \* No poseen patrón de comportamiento determinado
  - \* Se adaptan a los perfiles según las circunstancias
  - \* Sin estilo de vida determinado
  - \* Se declaran tener un estilo de vida saludable y consumir frutas y verduras
  - \* No realiza mucha actividad física
  - \* Tiempo libre utilizado en su mayoría viendo TV o Teléfono

<sup>16</sup> Fuente: Estudio Chile Saludable (Realizado: Octubre 2014 / Publicado: Octubre 2015)

# Anexo 11: Análisis de Porter Industria Consumer Foodservice

Barreras de Entrada		No Atractiva		Atractiva	
Nivel		Alta	Media	Baja	
Economías de Escala			1		
Cantidad de Patentes en Productos			1	1	
Identidad de Marca			1		
Alto % Costos Fijos			1		
Necesidad de Capital			1		
Dificultad de Acceso a la Distribución			1		
Importancia de la Curva de Aprendizaje			1		
Dificultad de Acceso a los Insumos Necesarios			1		
Reacción Esperada Competidores		1			
Barreras Políticas Gubernamentales					
Protección y Regulación de la Industria					
<b>Total</b>		<b>1</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	
<b>Nota Promedio</b>		<b>9%</b>	<b>55%</b>	<b>36%</b>	

Barreras de Salida		No Atractiva		Atractiva	
Nivel		Alta	Media	Baja	
Especialización de Activos			1		
Barreras Emocionales				1	
Restricciones Gubernamentales y Sociales				1	
Valor Liquidación Activos		1			
<b>Total</b>		<b>0</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	
<b>Nota Promedio</b>		<b>0%</b>	<b>50%</b>	<b>50%</b>	

Nivel	No Atractivo	Medio	Atractivo
<b>Promedio General</b>	<b>8%</b>	<b>44%</b>	<b>48%</b>
<b>Número Items</b>	<b>4</b>	<b>23</b>	<b>25</b>

Poder Compradores		No Atractiva		Atractiva	
Nivel		Alta	Media	Baja	
Volumenes de Compra				1	
Relevancia de Nuestro Producto				1	
Posibilidad de Integración hacia atrás		1			
Sensibilidad del Comprador al Precio				1	
Precio Total de las Compras				1	
Identificación con la Marca			1		
Impacto en la Calidad			1		
Impacto en la Utilidad				1	
Nivel de Utilidades			1		
Contribución a la Calidad				1	
<b>Total</b>		<b>1</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	
<b>Nota Promedio</b>		<b>10%</b>	<b>50%</b>	<b>40%</b>	

Poder Proveedores		No Atractiva		Atractiva	
Nivel		Alta	Media	Baja	
Diferenciación de los Insumos		1			
Alto % Costo Variables Proveedores		1			
Baja Disponibilidad de Insumos Sustitutos			1		
Niveles de Concentración del Proveedor				1	
Importancia de los Insumos en el Costo de Compra			1		
Impacto de los Insumos en el Costo de Diferenciación			1		
Amenaza de los Proveedores de Integración			1		
Alto Costo de Cambio de los Proveedores			1		
<b>Total</b>		<b>2</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	
<b>Nota Promedio</b>		<b>25%</b>	<b>25%</b>	<b>50%</b>	

Rivalidad Competitiva		No Atractiva		Atractiva	
Nivel		Alta	Media	Baja	
Bajo Crecimiento de Industria-Demanda				1	
Nivel de Costos Fijos Elevados			1		
Capacidad Excesiva			1		
Baja Diferenciación Productos / Commodities				1	
Baja Identidad de Marca				1	
Concentración Actor Dominante			1		
Disponibilidad De Información				1	
Baja Diversidad de Competidores			1		
Barreras a la Salida				1	
Bajos Costos de Cambio				1	
Intereses Estratégicos del Nivel Corporativo				1	
Frecuencia de Guerras de Precio				1	
<b>Total</b>		<b>0</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	
<b>Nota Promedio</b>		<b>0%</b>	<b>33%</b>	<b>66%</b>	

Poder Sustitutos		No Atractiva		Atractiva	
Nivel		Alta	Media	Baja	
Bajos Precios Relativos				1	
Costos Variables				1	
Propensión del Compradoral sustituto				1	
Oferta de Sustitutos				1	
Disponibilidad de Sustitutos Cercanos				1	
Calidad Comparativa				1	
Bajos Costos de Cambio				1	
<b>Total</b>		<b>0</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	
<b>Nota Promedio</b>		<b>0%</b>	<b>50%</b>	<b>38%</b>	

## Anexo 16: Plan de Marketing

Actividad Marketing	Descripción	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2017
Página web / Aplicación Móvil	Pag web Magnolia, incluye Carro de Compras, Mantenimiento, Visualización	5,500,000	1,500,000	2,000,000	1,500,000	2,800,000	2,800,000	2,800,000	2,800,000	2,800,000	2,800,000	2,800,000
Redes Sociales	Desarrollo y Manejo cuentas Magnolia en Principales Redes Sociales. Incluye Desarrollo apps para Pedidos por Delivery, Online y Take Out	2,500,000	1,200,000	1,200,000	1,200,000	1,200,000	1,200,000	1,200,000	1,200,000	1,200,000	1,200,000	1,200,000
Community Manager	A Partir Año 3 se Contrata Part-Time para Manejo Redes Sociales y Difusión	0	0	1,000,000	1,000,000	1,100,000	1,100,000	1,100,000	1,100,000	1,100,000	1,100,000	1,100,000
Publicidad												
Marketing Digital	Campañas SEO/SEM (pagado por clicks), Emailing (pagados según volumen)	500,000	500,000	600,000	600,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000
	Flyers Volantes y Material Impreso	420,000	420,000	840,000	840,000	1,260,000	1,260,000	1,260,000	1,260,000	1,260,000	1,260,000	1,260,000
	Material POP, Perifoneos, Otros Varios	300,000	300,000	300,000	200,000	350,000	350,000	400,000	400,000	400,000	500,000	500,000
	Publicidad en sitios como por ejemplo: Taconeras y Avisos/Banners SantiagoAdicto	0	400,000	500,000	500,000	600,000	600,000	600,000	700,000	700,000	700,000	700,000
Actividades BTL												
	Presencia en Ferias/Mercados Temáticos con Foco en Target Eji-Bazar ED, Paula Gourmet Hay venta a público en stand (costo stand compartido años 3 y 4 / Stand Individual a partir año quinto)	0	0	1,500,000	1,500,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000
Relaciones Públicas	Promotoras, Sampling, Merchandising Activaciones	0	0	500,000	700,000	850,000	850,000	1,200,000	1,200,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000
Fidelización	Menciones en Prensa, Comunicaciones	2,880,000	2,880,000	3,840,000	3,840,000	4,800,000	4,800,000	4,800,000	4,800,000	4,800,000	4,800,000	4,800,000
	Sampling Productos / Desayunos Gratis	1,920,000	1,920,000	1,920,000	2,880,000	2,880,000	2,880,000	2,880,000	3,840,000	3,840,000	3,840,000	3,840,000
<b>Total Plan de Marketing</b>		<b>14,020,000</b>	<b>9,120,000</b>	<b>14,200,000</b>	<b>14,760,000</b>	<b>18,880,000</b>	<b>19,840,000</b>	<b>20,240,000</b>	<b>21,300,000</b>	<b>21,600,000</b>	<b>21,700,000</b>	<b>21,700,000</b>

## Bibliografía

La investigación llevada a cabo para obtener la información relevante para la realización de este business plan considera las siguientes fuentes:

### a) Encuestas

- 1) Desarrollo y Aplicación Encuesta Online
- 2) Desarrollo y Aplicación Encuesta a Jefe Locales Principales Actores Mercado

### b) Entrevistas

- 1) Entrevista Gerente General Starbucks Chile
- 2) Entrevistas Gerente General Instituto Chileno del Café (IChCe)
- 3) Entrevistas Jefe Proyectos Sodexo
- 4) Reuniones con Proveedores Estratégicos

### c) Estudios Especializados

- 1) Euromonitor Internacional
- 2) Chile Food & Drink Report – Business Monitor
- 3) Business Monitor International
- 4) Santiago Trade

### d) Páginas de Información

- 1) Fondo Monetario Internacional
- 2) INE
- 3) World Economic Outlook Database
- 4) The Economist Intelligence Unit
- 5) Estudio Chile Saludable – Octubre 2015

### e) Imágenes Referencia

- 1) Google Image

### f) Páginas Web:

- 1) <http://www.chilealimentos.com/2013/index.php/es/noticias/alimentos-procesados/caramelos,-chocolates-y-otros-alimentos/17863-chile-consumo-de-panes-elaborados-ya-alcanza-al-10-de-las-ventas-del-sector.html>
- 2) [http://www.estrategia.cl/especiales/2009/Esp\\_Nescafe\\_231009.pdf](http://www.estrategia.cl/especiales/2009/Esp_Nescafe_231009.pdf)
- 3) <http://www.slideshare.net/VaNeDttMedina/juan-valdez-12749753>
- 4) <http://vidayestilo.terra.cl/turismo/turismo-de-negocios/bogota/juan-valdez-cafe-el-starbucks-cplombiano,df810d9fc962c310VgnVCM4000009bcceb0aRCRD.html>
- 5) [http://www.youtube.com/watch?v=w\\_Am3olgLo](http://www.youtube.com/watch?v=w_Am3olgLo)
- 6) <http://www.slideshare.net/Aes86/starbuck-marketing>
- 7) <http://www.slideshare.net/merca002/clase-cap-2-starbucks>
- 8) <http://www.juanvaldezcafe.com/sites/default/files/Negocios/Accionistas/INFORMACIONFINANCIERA/Informesdegestion/InformedeGestion2012.pdf>
- 9) <http://www.emb.cl/dinero/articulo.mvc?xid=97&edi=4&xit=juan-valdez-cafe-una-experiencia-unica-de-cafe-premium-colombiano>
- 10) <http://juanvaldezsstarbucks.wordpress.com/2013/08/26/fortalezas-juan-valdez/>