



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

**ANÁLISIS DE LA FACTIBILIDAD ESTRATÉGICA, TÉCNICA Y
ECONÓMICA DE ESTABLECER UN EXECUTIVE-SOCIAL COFFEE EN LA
ZONA ORIENTE DE SANTIAGO DE CHILE**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTIÓN Y
DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

JUAN ROBERTO MUÑOZ BUSTAMANTE

PROFESOR GUÍA:
RODRIGO JOSÉ BRICEÑO HOLA

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
**DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO
ORLANDO ENRIQUE GONZÁLEZ DANIEL**

**SANTIAGO DE CHILE
2021**

RESUMEN

ANÁLISIS DE LA FACTIBILIDAD ESTRATÉGICA, TÉCNICA Y ECONÓMICA DE ESTABLECER UN EXECUTIVE-SOCIAL COFFEE EN LA ZONA ORIENTE DE SANTIAGO DE CHILE

El objetivo general consistía en analizar la factibilidad estratégica, técnica y económica de establecer un Executive-Social Coffee en la zona oriente de Santiago de Chile que permitiera obtener una utilidad acumulada de al menos 40 millones de pesos en un plazo de 3 años.

El enfoque del Executive-Social Coffee radica en ser una cafetería de calidad a nivel de productos y servicios, pero a su vez ser intermediaria y participe en ayudar a las personas en situación de calle. Se efectuaron encuestas que arrojaron datos interesantes, con los que se pudieron identificar 3 segmentos de los cuales el de mayor atractivo fue denominado como "Los Exigentes", quienes consideraban que la calidad primaba por sobre el precio de los productos y, a su vez, entendían la calidad como la percepción de recibir más en comparación con los recursos destinados para consumir. A su vez, el 95% de estos declararon, entre otros aspectos, que serían partícipes de la propuesta social, destinando recursos para que estos últimos recibieran alimento y bebidas.

Para conseguir el propósito en su totalidad se requiere una estrategia de comunicación asertiva, transparente y de co-creación, en donde los consumidores sean clientes y puedan ser gestores de una labor social; para conseguirlo, se destinarían recursos en promoción de \$40.000.000 al primer año y de \$30.500.000 en promedio para los años venideros, con lo que se buscaría masificar el propósito de la cafetería a través de diversas plataformas, redes sociales y lugares físicos que permitieran generar la confianza y fidelidad de los clientes; de esta forma rotarían en las instalaciones, demandarían sus productos y servicios, serían parte del marketing orgánico que reduciría costos en promoción y, junto a otras buenas gestiones, harían sostenible en el tiempo a la cafetería.

El Executive-Social Coffee cumpliría su objetivo general obteniendo una utilidad acumulada al tercer año de \$90.496.274, un VAN de \$7.510.356 y una TIR del 14.34%; cifras que al quinto año de evaluación serían de: \$152.098.468, \$50.458.228 y 31,69% respectivamente; por demás de permitir recuperar la inversión en 2 años y 4 meses. Por ello, el proyecto en estudio demuestra ser factible de realizar.

Tabla de Contenido

1	Introducción.....	1
2	Descripción del tema a abordar y preguntas claves.....	2
3	Alcance del tema a abordar.....	4
4	Objetivos y resultados esperados	4
4.1	Objetivo General:	4
4.2	Objetivos Específicos:	4
4.3	Resultados Esperados.....	5
5	Marco conceptual.....	5
6	Diagnóstico	7
6.1	Análisis y cuantificación del mercado potencial.....	7
6.2	Análisis del cliente	12
6.2.1	Identificación de segmentos y sus características	14
6.2.2	Reconocimiento del valor percibido por los consumidores respecto al producto y servicio ofrecidos	22
6.3	Análisis de la competencia.....	22
6.3.1	Identificación de las fortalezas y debilidades de los competidos.....	23
6.3.2	Benchmarking cualitativo.....	25
6.3.3	Factibilidad de adquirir una cafetería ya establecida.....	26

6.4	Análisis del Entorno.....	27
6.4.1	Entorno Político	27
6.4.2	Entorno Económico.....	28
6.4.3	Entorno Social	28
6.4.4	Entorno Tecnológico	29
6.4.5	Entorno Ecológico	30
6.4.6	Entorno Legal	30
7	Síntesis Estratégica:	31
7.1	Matriz FODA por segmento.....	31
8	Diseño de la estrategia.....	34
8.1	Selección del segmento objetivo:	34
8.2	Definición de propuesta de valor:	35
8.2.1	Diseño de la propuesta de valor a través del Value Proposition Canvas: 35	
8.3	Definición de política de precios:.....	38
8.4	Definición de estrategia de comunicación y posicionamiento:	41
8.5	Descripción del modelo de negocio:	42
9	Evaluación económica:	48
9.1	Elaboración de flujos de caja:	52
9.2	Determinación de financiamiento:	54

9.3	Determinación de la tasa de descuento de flujos:.....	55
9.4	Determinación de Tasa Interna de Retorno (TIR), Valor Actual Neto (VAN) y Payback:	59
9.5	Análisis de sensibilización:.....	60
10	Conclusiones y recomendaciones:.....	62
11	Bibliografía	64
12	Anexos	66
12.1	Anexo 1: segmentación de población residente sin sectores socioeconómicos D y E.....	66
12.2	Anexo 2: Flujo de caja año 1 aperturado por meses.....	67
	67

1 Introducción

El café en Chile es un producto que ha abarcado amplio mercado, siendo una bebida requerida para compartir un momento agradable, funcionar de bajativo en una comida o para sencillamente comenzar la jornada laboral. Actualmente, las cafeterías no sólo son el espacio físico donde se dispone de un sándwich y una taza de café, sino que son un espacio de experiencia en donde el producto es tan importante como el servicio asociado al mismo.

Mapcity dio a conocer en el año 2017 que "el 27% de las cafeterías de la capital se ubican en Las Condes, 20% en Providencia y 18% en Santiago"¹. Según datos de Euromonitor International, en 5 años el consumo de café en Chile aumentó en un 20% (2010-2015), y diariamente se estarían comprando 2,5 tazas de café gourmet y en grano. Para el 2016 el volumen transado de café fue de MMUS\$ 279.- cifra que aumentó a MM US\$ 308,3.- al siguiente año. Además, la reconocida empresa de estudios de mercados indicó que el consumo de café en Chile crecería cerca de un 37% en cuatro años (entre los años 2017 y 2022), lo que permitiría una industria con ingresos equivalente a unos MM \$ 300.000.- No obstante, el consumo de café indicado anteriormente a nivel nacional no refleja el consumo en cafeterías como tal, el cual según Euromonitor sería, para 2021, de MM\$22.119².-

El Executive-Social Coffee que es el centro del presente estudio busca tomar las perspectivas favorables que se esperan respecto a la industria; sin embargo, el enfoque de esta cafetería es más amplio que sólo buscar rendimientos a través del giro corporativo. Así como su nombre lo dice, se busca crear un nexo entre un café ejecutivo que cohesione con la ayuda social, más específicamente para con las personas en situación de calle. Existe un número no menor del porcentaje total de personas en situación de calle concentrado en la región metropolitana, y así como existen instituciones preocupadas en atender esta problemática, la presente propuesta del Executive-Social Coffee busca ser un aporte a la causa en cuestión mientras busca ser factible como idea de negocio.

¹ Mapcity. Cifras y perspectivas del mercado del café en Chile [en línea]. Santiago, Chile. <https://corporativo.mapcity.com/prensa/cifras-y-perspectivas-del-mercado-del-cafe-en-chile/> [consulta: 15 junio 2020]

² Cristián Yáñez. Chilenos locos por el café [en línea]. Santiago, Chile. <<https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/chilenos-locos-por-el-cafe>> [consulta: 15 junio 2020]

2 Descripción del tema a abordar y preguntas claves

En Chile el consumo de café instantáneo para el año 2007 era capaz de abarcar el 98% de la población nacional de entonces, siendo la bebida caliente preferida por las personas. Esto significaba que el café tenía aceptación dentro del territorio chileno; sin embargo, esto era conseguido bajo su formato de café instantáneo, pero la masificación del café en grano significó más tiempo.

Un mundo más globalizado y la estabilidad económica que alcanzaba Chile permitía la amplitud de variadas industrias, dentro de las cuales se encontraba el café tanto a nivel de producto como de servicio.

Actualmente existen referencias potentes de un alza proyectada para el consumo de café en el país. Entidades como el presidente de la Asociación Nacional de Profesionales y Amantes del Café (ANAPAC), Brian Harris, indicó que en el año 2015 en donde el PIB nacional reflejó un incremento de un 1,3% este no se correlacionaba con el incremento considerable en el volumen importado de café al territorio nacional de ese mismo año, el cual alcanzó un aumento de más del 30%. Además, Euromonitor International, una reconocida firma en el ámbito de estudios de mercado, indicó que el consumo de café en Chile crecería cerca de un 37% en cuatro años (entre los años 2017 y 2022), lo que permitiría una industria con ingresos equivalente a unos 300.000.000.000.- de pesos chilenos; ventas que alcanzaban los 183 millones en 2016 y los 189 millones en 2017, según la misma entidad.

Queda claro que con el paso de los años el café pasó a formar parte de algo más que sólo la jornada laboral o el desayuno familiar; la información anterior da noción de que los consumidores han no sólo refinado sus gustos, sino que han aprendido a apreciar una taza de café como una experiencia conformada tanto por el producto como por el servicio asociado a este. Sería provechoso considerar la tendencia alcista que parece demostrar el consumo de café en Chile; no obstante, no es este el único enfoque que se consideraría pertinente abarcar en el presente estudio, puesto que el Executive-Social Coffee busca algo más que ser un café ejecutivo; lo que realmente busca es atender dicho prospecto, pero entregando la oportunidad a aquellos que no puedan costear, entre otras cosas, un café, y darles aunque sea una noche un tanto más justa.

El Executive-Social Coffee que es materia de estudio en el presente escrito, pretende ser una cafetería que ofrezca un ambiente ejecutivo para sus preferentes, con excelente atención y las comodidades necesarias para hacer de su permanencia en el local una experiencia a repetir. Además, la cafetería buscará que los consumidores tengan la chance de ayudar, en cierta medida, a personas que lo necesitan, permitiéndoles ser partícipes a su vez de el gesto que tienen los clientes para con los beneficiarios de su ayuda social. Dicha ayuda buscaría materializarse a través de lo que se conocería como "un café

ajeno”, el cual consiste en un café pagado por los aportes adicionales a los pedidos requeridos por los clientes para su consumo, siendo estos reservados para las personas en situación de calle quienes serán el foco de la ayuda social que ofrecerá la iniciativa.

Comprendiendo que la implementación de la cafetería mencionada podría verse sometida a dificultades y disyuntivas, es relevante conocer las respuestas a siguientes preguntas que surgen:

- ❖ ¿Cuál es el público objetivo?
- ❖ ¿Quiénes son los potenciales clientes?
- ❖ ¿Es el enfoque social un atractivo para los potenciales preferentes de la cafetería?
- ❖ ¿La cafetería tiene potencial para posicionarse frente a las cafeterías del sector?
- ❖ ¿Qué oportunidades y amenazas podrían manifestarse en el entorno?
- ❖ ¿Podría el macroentorno generar inconvenientes para el desarrollo del café?
- ❖ ¿Es la propuesta executive-social permanente en el tiempo?
- ❖ ¿El negocio de executive-social coffee permitirá obtener beneficios como los propuestos en el objetivo?
- ❖ ¿Qué aspectos son esenciales para preferir una cafetería según los consumidores?
- ❖ ¿Es viable a nivel financiero el presente negocio?
- ❖ ¿Cuál es la gama de productos que debería ofrecer la cafetería?
- ❖ ¿Cuál es el beneficio percibido por los preferentes respecto del servicio que se espera ofrecer en la cafetería?
- ❖ ¿Cuál es la tendencia del mercado a nivel de demanda?
- ❖ ¿Es posible obtener una utilidad acumulada de 40 millones de pesos en dos años?

Responder estas preguntas, sin duda, es fundamental para concretar la propuesta a analizar y evaluar en el presente estudio.

3 Alcance del tema a abordar

El estudio respectivo a la presente tesis considera, geográficamente, la zona oriente de Santiago de Chile como espacio físico en el cual establecer la cafetería.

Se analiza la propuesta de la competencia a nivel de producto y servicio ofrecidos, a modo de detectar la propuesta de valor que estos ofrecen y al costo que lo hacen para el consumidor final (precios disponibles en el mercado).

Se evaluará el servicio ofrecido por los competidores, a nivel de productos alimenticios y bebidas calientes no alcohólicas generalmente ofrecidos en las cafeterías de la zona.

Se evaluará el nexo executive-social creado por la cafetería en estudio, en la experiencia que se espera entregar al cliente.

4 Objetivos y resultados esperados

Se expresan a continuación los objetivos general y específicos, así como los resultados esperados para con la propuesta en estudio.

4.1 Objetivo General:

Analizar la factibilidad estratégica, técnica y económica de establecer un Executive-Social Coffee en la zona oriente de Santiago de Chile que permita obtener una utilidad acumulada de al menos 40 millones de pesos en un plazo de 3 años.

4.2 Objetivos Específicos:

- ❖ Cuantificar el mercado potencial.
- ❖ Identificar segmentos y sus características.
- ❖ Identificar competidores y sus características.
- ❖ Identificar propuesta de valor de la competencia.
- ❖ Identificar el nivel de aceptación de la propuesta executive-social ofrecida.
- ❖ Seleccionar el segmento objetivo.
- ❖ Diseñar propuesta de valor del Executive-Social Coffee.

- ❖ Identificar los impactos y riesgos vinculados al producto y servicio entregados.
- ❖ Evaluar económicamente la idea de negocio.

4.3 Resultados Esperados

Se espera contar con la evaluación de la factibilidad económica, técnica y estratégica de establecer un Executive-Social Coffee orientado a entregar, dentro de la experiencia ofrecida, un ambiente ejecutivo a quienes visiten el local y la posibilidad de que estos ayuden a otros, más específicamente a las personas en situación de calle, aledañas o cercanas al establecimiento que se ubicará en la zona oriente de Santiago de Chile.

5 Marco conceptual

El café es una bebida que se ha vuelto muy consumida en Chile, es altamente estimulante por el contenido de cafeína que posee, consiste en una bebida que se prepara a base de los granos molidos y tostados de la planta de café (el cafeto), es una de las tres bebidas más consumidas en el mundo junto con el agua y el té, es considerada una sustancia psicoactiva puesto que funciona a nivel del sistema nervioso central y es la bebida sin alcohol más socializadora alrededor del mundo.

Respecto a su origen, las plantas de cafeto son originarias de la provincia de Kaffa, ubicada en la parte alta de Abisinia actual Etiopía, posterior a esto fue introducido a Arabia donde se expandió al resto del mundo con el dominio turco de Anatolia, en la actualidad la planta es cultivada en países tropicales y subtropicales.

Algunas formas más populares de esta preparación son café negro, con leche (con o sin azúcar), con crema o nata, leche condensada, con chocolate o algún licor, se sirve cotidianamente caliente pero también se pueda tomar frío o con hielo en algunas preparaciones.

Especies de café

- ❖ Coffea arábica : es conocido también cafeto arábica o arábico es la que mas se cultiva desde la antigüedad, corresponde al 75% de producción mundial, entrega un café fino y aromático, necesita un clima fresco. Es un cultivo mucho más delicado, el cultivo este reservado a tierras altas de montaña entre 600 y 2000 msnm, es menos productivo, los países que más lo producen son Colombia, Etiopia Brasil Guatemala México Nicaragua china e india, además también Bolivia, Cuba, Puerto Rico, Republica Dominicana, etc.

- ❖ Coffea Canephora es conocida también como cafeto robusta, entrega una bebida alta en cafeína, acida y fuerte, es utilizado para fabricar café soluble o instantáneo y mezclas, entrega un rendimiento mas alto y se adapta a terrenos llanos, su origen se encuentra en Congo Belga o más conocido como República democrática del Congo, los países con mayor producción de robusta son Vietnam, Brasil, Uganda, Indonesia, India, Malasia, Costa de Marfil, Tailandia y Laos. Crece entre 0 y 600 msnm y es mas resistente que el arábigo.

Chile ha mostrado una tendencia al alza en el consumo de café, muchos no comienzan su día sin tomar una taza, otros lo consumen en cualquier momento del día, desayuno, bajativo o para escapar del frío. Varios estudios demuestran esta tendencia en el país, uno realizado por la consultora Euromonitor International, estableció que el año 2017 el volumen de venta de este producto fue de 212 mil millones de pesos.

según datos de Euromonitor el consumo de café había aumentado un 20% entre el 2010 y 2015, además se planteó que en Chile el promedio de compra de café gourmet y café en grano es de 2,5 tazas diarias.

Algunas variedades de café

- ❖ Café Expreso: Café muy espumoso intenso y concentrado podría ser Expreso simple, expreso doble, expreso largo, expreso corto y expreso cortado.
- ❖ Café Cortado: Café al que se le agrega espuma de leche
- ❖ Café Capuchino: Café expreso, leche y espuma de leche
- ❖ Café Moca: Café expreso, leche y jarabe de chocolate, se sirve con espuma de leche o crema de leche, se espolvorea cacao o canela y a gusto se podría agregar malvaviscos.
- ❖ Café Latte: Café expreso y leche al vapor
- ❖ Café Irlandés: Café bien caliente, azúcar, una copa de whisky y nata.

Desde lo mencionado nacería el proyecto, desde la variedad y gusto demostrado por el café y por ayudar a la sociedad, ¿en qué consistiría y qué se buscaría? Consistiría en crear una cafetería que tenga un trasfondo social, donde buscara aportar a la comunidad no solo siendo una empresa que genere empleo y ganancias, si no también que contribuya con ser un apoyo a la sociedad y haga visible a aquellos que son invisibles; la cafetería buscaría entregar una experiencia única y agradable a aquellos que la prefieran y también a aquellos que no contasen con el dinero para acceder a un café de calidad; que todos pudieran disfrutar de un buen café y establecer en la idiosincrasia chilena el café ajeno, donde la ayuda fuera de forma directa a aquellos que viven en situación de calle.

Según el registro social de hogares realizado en abril del 2020, las personas en situación de calle ascienden a 15.500 personas a nivel nacional; más del doble del año 2005 que sumaban en total 7.254, de los cuales el 43% supera los 50 años y 5.409 sufren de enfermedades crónicas, geográficamente se concentran en mayoría en la región del Bio Bio, Valparaíso y Región Metropolitana donde se concentra el 43,9% de ellos con un total de 6.813 personas.

¿Un café Ajeno?

El café ajeno consiste en que toda persona que asista a la cafetería pueda optar a ayudar; ¿Cómo? Dejando un café pagado para alguien en situación de calle que sólo debe ir y pedir su café, el cual podrá cobrar en un determinado momento. Además, un día a la semana la cafetería estará destinada solo a atenderlos a ellos y que puedan tomar su café ajeno ahí si lo prefieren y con toda la comodidad que disfrutaran los clientes que visitarían el local.

Pasos para llevar a cabo el proyecto:

- Aspectos legales de constitución de sociedad.
- Aspectos legales de permisos de funcionamiento municipales y del servicio de salud.
- Aspectos técnicos, de equipamientos y revisiones técnicas finales.

6 Diagnóstico

6.1 Análisis y cuantificación del mercado potencial

El mercado potencial de interés lo componen tanto aquellas personas que son residentes de las comunas que componen la zona oriente de Santiago de Chile, como aquellas personas que componen la población flotante de la zona.

La población que compone la zona equivale a 1.170.757 habitantes, considerando la población de las comunas de Providencia, Vitacura, Las Condes, Lo Barnechea, La Reina, Ñuñoa y Peñalolén.

GRUPO EDAD	LAS CONDES	PROVIDENCIA	VITACURA	LO BARNECHEA	LA REINA	ÑUÑOA	PEÑALOEN	TOTAL
0-14	45.019	17.744	15.743	24.602	16.559	31.000	49.145	199.812
15-29	68.674	30.954	16.660	25.986	20.570	42.931	59.027	264.802
30-44	64.262	41.852	17.386	20.078	18.147	56.840	48.353	266.918
45-64	70.872	29.266	20.562	27.141	23.687	47.057	60.152	278.737
65 o mas	46.011	22.263	15.033	8.026	13.824	30.409	24.922	160.488
TOTAL	294.838	142.079	85.384	105.833	92.787	208.237	241.599	1.170.757

Tabla 1 Población por comuna de la zona oriente de Santiago de Chile (Elaboración propia)

Se desglosa el total de habitantes por comuna, siendo el número de habitantes mayor en la comuna de Las Condes, totalizando 294.838 habitantes.

Si bien en la Tabla 1 se aprecia el total de la población según datos del censo del 2017 referenciados desde la página de la Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, grupos socioeconómicos: AB, C1a, C1b, C2 y C3 son los que forman parte de la población de interés para efectos del presente estudio; por ello, es necesario segmentar por grupo socioeconómico a modo de depurar el número total de habitantes de la zona oriente de Santiago de Chile que sí pertenezca al mercado potencial. Para ello, se utilizan los datos relacionados a los grupos D y E de las comunas que conforman la zona oriente, a modo de extraer del total de habitantes de dicha zona geográfica, el porcentaje de la población perteneciente a los grupos socioeconómicos D y E; esto se refleja en la Tabla 2 a continuación:

Comunas	Tasa de Grupos Socioeconómicos D y E por Ingreso	N° Habitantes
LAS CONDES	0,19%	560
PROVIDENCIA	0,4%	611
VITACURA	0,50%	427
LO BARNECHEA	2,8%	3.006
LA REINA	5,6%	5.196
ÑUÑO A	0,9%	1.874
PEÑALOEN	4,37%	10.558
TOTAL	14,83%	22.232

Tabla 2 Habitantes de grupos socioeconómicos D y E en la zona oriente de Santiago de Chile (Elaboración propia)

Una vez calculado el número de habitantes de los grupos socioeconómicos D y E que se sitúan en la zona oriente de Santiago, se procede a quitar de la población total de dicha zona que, por supuesto, nos arrojaría la población residente de dicha zona para los grupos socioeconómicos AB, C1a, C1b, C2 y C3. La Tabla 3 muestra, a modo de ejemplo, el procedimiento que se empleó para con la comuna de Las Condes. Este procedimiento fue emulado para con todas las comunas que componen la zona en cuestión, y en su conjunto se podrá apreciar en el Anexo 1. El total de habitantes sin los sectores D y E corresponde al número de habitantes al final de la columna "LAS CONDES Neto".

GRUPO EDAD	LAS CONDES	%	Soc-eco D y E	LAS CONDES Neto
0-14	45.019	15%	86	44.933
15-29	68.674	23%	130	68.544
30-44	64.262	22%	122	64.140
45-64	70.872	24%	135	70.737
65 o mas	46.011	16%	87	45.924
TOTAL	294.838	100%	560	294.278

Tabla 3 Habitantes en comuna de Las Condes, Santiago de Chile, sin segmentos socioeconómicos D y E (Elaboración propia)

Adicionalmente, dado que se busca crear una cafetería ejecutiva-social, no se debería pasar por alto la necesidad de la cafetería de recibir ingresos para desarrollar su propósito, por lo que se contempla que aquella población que se encuentre en un rango de edad entre los 0 y 14 años no será considerada como parte de la muestra. Por ello, siguiendo el caso anterior para la comuna de Las Condes, se tiene que el total de habitantes de dicha comuna, entre los 15 y los 65 años o más, totalizan 249.344 habitantes, tal como se aprecia a continuación:

GRUPO EDAD	LAS CONDES	%	Soc-eco D y E	LAS CONDES Neto
15-29	68.674	23%	130	68.544
30-44	64.262	22%	122	64.140
45-64	70.872	24%	135	70.737
65 o mas	46.011	16%	87	45.924
TOTAL	249.819	100%	475	249.344

Tabla 4 Habitantes en comuna de Las Condes, Santiago de Chile, sin segmentos socioeconómicos D y E ni personas cuya edad se encuentra entre los 0 y 14 años (Elaboración propia)

Con el rango de edades comprendido entre los 15 y los 65 años o más, y el número de habitantes de los grupos socioeconómico AB, C1a, C1b, C2 y C3 residentes en la zona oriente de Santiago de Chile, tenemos un total de 953.006 habitantes, tal como se muestra en detalle en la Tabla 4 siguiente:

GRUPO EDAD	LAS CONDES Neto	PROVIDENCIA Neto	VITACURA Neto	LO BARNECHEA Neto	LA REINA Neto	ÑUÑO A Neto	PEÑALOEN Neto	TOTAL
15-29	68.544	30.821	16.577	25.248	19.418	42.545	56.448	259.599
30-44	64.140	41.672	17.299	19.508	17.131	56.328	46.240	262.318
45-64	70.737	29.140	20.459	26.370	22.361	46.633	57.523	273.224
65 o mas	45.924	22.167	14.958	7.798	13.050	30.135	23.833	157.865
TOTAL	249.344	123.800	69.293	78.924	71.959	175.642	184.044	953.006

Tabla 5 Población compuesta por individuos entre 15 y 65 años o más, pertenecientes a los grupos socioeconómicos AB, C1a, C1b, C2 y C3 que viven o residen en la zona Oriente de Santiago de Chile (Elaboración propia).

Como fue mencionado en un principio de esta sección, el mercado potencial para el presente estudio se compone tanto por la población residente (ya calculada) y la población flotante de la zona oriente de Santiago cuya edad y grupo socioeconómico se encuentre en el rango ya especificado. Por ello, se procedió a asignar un porcentaje de la población total de habitantes de la región metropolitana, sin considerar la población residente de la Tabla 4, a modo de obtener un número de habitantes posibles como población residente y que formaría parte del mercado objetivo del Executive-Social Coffe en estudio. La Tabla 5 muestra cómo se prorrató el porcentaje y el número de habitantes que totaliza dicha fracción de la población total de habitantes en la región metropolitana.

Total Habitantes RM
7.112.808

Grupo Socioeconomico	% de poblacion RM	% población flotante estimada	N° Población flotante
AB	3,0%	0,5%	35.564
C1a	9,0%	2,5%	177.820
C1b	8,0%	6,0%	426.768
C2	15,0%	12,0%	853.537
C3	28,0%	24,0%	1.707.074
	63,0%	45,0%	3.200.764

Tabla 6 Población flotante estimada en la zona oriente de Santiago de Chile (Elaboración propia).

El porcentaje que pertenece a los grupos socioeconómicos de interés y que forma parte del total de habitantes se encuentra en la columna “% de población RM”³ el cual es tomado como referencia para asignar un porcentaje destinado a prorratearse entre la población flotante. Los porcentajes asignados para el presente estudio fueron los proporcionados en la columna “% población flotante estimada” que totalizan, respecto del total de la población concentrada en la región metropolitana de 3.200.764 habitantes.

Por lo tanto, cuantificando el mercado potencial de interés para el presente estudio, se tiene que entre la población flotante estimada de 3.200.764 personas y la población que vive o reside en la zona oriente de 953.006 personas, el mercado potencial sería, en cuanto a número de habitantes, de 4.153.770 personas.

Población residente	953.006
Población Flotante Estimada	3.200.764
Mercado Potencial	4.153.770

Tabla 7 Cuantificación del mercado potencial (Elaboración propia)

Con el número de habitantes determinado, y buscando cuantificar a nivel de recursos económicos dicha población, se toman los datos de la Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, en donde se indica que, según la encuesta CASEN del año 2017, el ingreso autónomo promedio de la región metropolitana fue de \$1.196.586⁴.

³ Equipo Multimedia Emol. El perfil de los siete grupos socioeconómicos de la nueva segmentación y cómo se divide la población de Chile [en línea]. Santiago, Chile. <<https://www.emol.com/noticias/Economia/2018/10/19/924437/El-perfil-de-los-siete-grupos-socioeconomicos-de-la-nueva-segmentacion-y-como-se-divide-la-poblacion-de-Chile.html>> [consulta: 15 agosto 2020]

⁴ Biblioteca del Congreso Nacional de Chile [en línea]. Santiago, Chile. <<https://www.bcn.cl/siit/nuestropais/region13/indica.htm>> [consulta: 16 noviembre 2020]

Otra información que puede ayudar a cuantificar el mercado es la que indica Emol, que señala que en 2017 "el número de miembros de los hogares disminuyó de 4,4 personas, en 1982, a 3,1"⁵.

La información de la Biblioteca del Congreso Nacional de Chile y Emol que hace referencia a los resultados del INE, sirven como referencia a que los individuos podrían estar interesados en destinar recursos para productos y servicios en cafeterías. Con esto, y en complemento con la cuantificación de individuos que totaliza poco más de cuatro millones, se puede cuantificar el mercado potencial a nivel de recursos económicos. Para ello, se puede seguir la siguiente secuencia:

- En promedio debería contemplarse a un total de 3 personas por hogar
- El ingreso autónomo promedio mensual por hogar es equivalente a \$1.196.586 en la región metropolitana, por lo que se basa en el supuesto de que los individuos forman podrían formar parte de aquellos que destinan recursos a productos y servicios no básicos, como las cafeterías.
- Dado que gran parte del mercado potencial corresponde a población flotante, ambos son considerados para la cuantificación económica.
- Dado que el número de habitantes contemplado es de 4.153.770, a razón de 3 habitantes por hogar, dejaría a un total de 1.384.590 hogares
- El número de hogares compuesto por los individuos que conforman, en primera instancia, el mercado potencial, multiplicado por el ingreso autónomo promedio de \$1.196.586 arroja una cuantificación del mercado a nivel de total de ingresos promedio por hogares en la muestra de interés de \$1.656.781.009.740.
- Según la proyección de Euromonitor para el 2021 las ventas en cafeterías a nivel nacional se estiman en \$93.583.000.000.
- En razones de porcentaje, los 93.6 mil millones de ventas en cafeterías corresponden al 5,6% del ingreso promedio.
- Considerando los 93,6 mil millones a nivel nacional proyectados por Euromonitor, a razón de la población flotante y residente que totalizan 4.153.770 habitantes, se obtiene que el mercado al que aspira el Executive-Social Coffe sería equivalente a \$22.119.164.179.-

El mercado potencial que en primera instancia se detecta, cuantificado a nivel de recursos económicos en moneda chilena (CLP) es de \$22.119.164.179.-

⁵Fernanda Villalobos Díaz, Emol. Radiografía al nuevo hogar chileno tras los datos del Censo: Menos hijos y más personas viviendo solas [en línea]. Santiago, Chile. <https://www.emol.com/noticias/Nacional/2018/05/04/904993/Censo-2017-Como-es-la-familia-chilena-actual.html#:~:text=De%20acuerdo%20al%20catastro%20realizado,a%203%2C1%20en%202017.>
[consulta: 16 noviembre 2020]

6.2 Análisis del cliente

Para conseguir un análisis del cliente que pertenecería al mercado potencial calculado en el punto 7.1 se efectúa una primera encuesta, la cual hasta la fecha ha permitido recopilar ciertos datos que serán abarcados en los puntos siguientes. La cantidad de encuestas efectivamente realizadas, depuradas de aquellas personas que contestaron y que no formaban parte ni de la población residente ni de la población flotante, es de un total de 133 encuestas, asumidas como válidas para un mercado potencial de 4.153.770 habitantes, en la cual se destacan preferencias y características de los encuestados consideradas relevantes a considerar para el estudio de la cafetería.

Adicionalmente, se efectuó una segunda encuesta en la cual quienes respondieron manifestaron qué entendían por calidad, si les parecería atractivo el servicio de delivery para la cafetería, si su top of mind en cafeterías le entregaba lo esperado por ellos como clientes, entre otras variables. Esto con la finalidad de obtener información más certera en cuanto a aspectos más amplios como pueden ser la interpretación de "calidad" y la percepción de los clientes en contraste con lo que plantean las cafeterías top of mind de la primera encuesta.

De la primera encuesta se aprecia que el cliente potencial se encontraría principalmente entre un rango etario que concierne la edad entre 15 y 64 años.

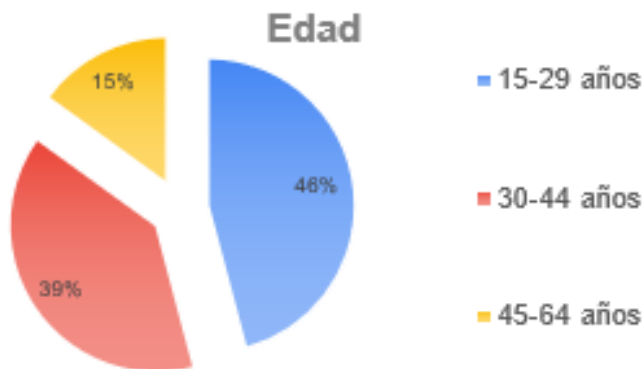


Tabla 8 Rango de edad identificado entre las encuestas correctamente respondidas (elaboración propia)

Como puede apreciarse, no se consiguieron encuestas respondidas por personas cuya edad fuese de 65 años o más. En etapa inicial, este rango estaba considerado dentro del mercado potencial; sin embargo, al ser un rango que no se encuentra identificado en las encuestas para ser analizado, se considera pertinente desagregar dicho rango etario de la muestra de interés declarada en etapa inicial y que formaba parte de la cuantificación del mercado, por lo cual se corrige esta de la siguiente manera:

- Se considera que el 10,8% de la población flotante de la zona oriente de Santiago de Chile corresponde a individuos de 65 años o más⁶ por lo cual se sustrae del total de población flotante calculada en el punto 7.1 del presente documento, el 10,8% equivalente a 345.682 habitantes, quedando un nuevo número de población flotante equivalente a 2.855.081 habitantes.
- Se considera quitar de la población residente calculada en el punto 7.1 del presente documento, el número de habitantes correspondiente al rango etario de 65 años o más.

Estas correcciones pueden apreciarse en la tabla 9 a continuación:

Total
Habitantes RM
7.112.808

Grupo Socioeconomico	% de poblacion RM	% población flotante estimada	N° Población flotante		
AB	3,00%	0,50%	35.564		
C1a	9,00%	2,50%	177.820		
C1b	8,00%	6,00%	426.768		
C2	15,00%	12,00%	853.537		
C3	28,00%	24,00%	1.707.074		
	63,00%	45,00%	3.200.764	345.682	Población Flotante Neta 2.855.081
				65+ años 10,80%	

GRUPO EDAD	LAS CONDES	PROVIDENCIA	VITACURA	LO BARNECHEA	LA REINA	ÑUÑO A	PEÑALOEN	TOTAL
15-29	68.544	30.821	16.577	25.248	19.418	42.545	56.448	259.599
30-44	64.140	41.672	17.299	19.508	17.131	56.328	46.240	262.318
45-64	70.737	29.140	20.459	26.370	22.361	46.633	57.523	273.224
TOTAL	203.421	101.633	54.335	71.126	58.909	145.507	160.211	795.142

Ventas en Cafeterías de Chile // Estimado Euromonitor para 2021	\$ 93.583.000.000
Población Chilena	17.574.003
Población Residente en RM	7.112.808
Población Residente en zona oriente de Santiago ajustada a la muestra de estudio	795.142
Población Flotante en zona oriente de Santiago ajustada a la muestra de estudio	2.855.081
Población conjunta residente + flotante zona oriente ajustada a la muestra de estudio	3.650.223
Ventas en Cafeterías de zona oriente de Santiago	\$ 19.437.735.330
Ventas estimadas de cafetería en estudio primer año	\$ 147.160.824
Participación de mercado estimada	0,76%

Tabla 9 Corrección de cuantificación del mercado potencial (elaboración propia)

⁶CENSO. Resultados Definitivos Censo 2017 [en línea]. Chile. https://www.censo2017.cl/wp-content/uploads/2017/12/Presentacion_Resultados_Definitivos_Censo2017.pdf [consulta:13 noviembre 2020]

Como es aparente, el 0,94% destinado a consumo de café se mantiene, dado que las variables que fueron descartadas del muestreo, a nivel individual, tenían un peso proporcional al de las demás variables en cuanto a su aporte en la cuantía del mercado.

En base a lo anterior, se puede apreciar que el mercado potencial en la zona oriente de Santiago, depurado del rango etario de los 65 años o más, y considerando el consumo estimado en cafeterías por Euromonitor, se estima en un mercado de \$19.437.735.330- anuales, de los cuales la cafetería buscaría al primer año de funcionamiento un total de \$147.160.824, un equivalente al 0,76% del mercado de la zona oriente.

En cuanto a nivel de ingresos se aprecia que los individuos representantes de la muestra se encuentran principalmente en los rangos entre \$800.001 - \$1.300.000 y entre \$1.300.001 - \$2.000.000, abarcando el 20% y el 42%, respectivamente.

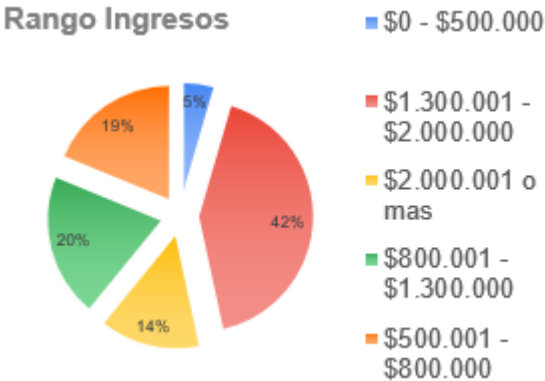


Tabla 10 Rango de ingresos identificado entre las encuestas correctamente respondidas (elaboración propia)

Otro factor sumamente relevante, detectado en la segunda encuesta, es qué entienden los individuos por calidad. Aunque existen diferentes opiniones por parte de los encuestados, existía consenso en que calidad se determina como la sensación o percepción de que se está recibiendo más que lo que se paga; dicho de otra manera, es el excedente del consumidor que los clientes logran percibir del producto y/o servicio ofrecido, en este caso, por cafeterías. Por lo tanto, cuando se haga referencia al término calidad en el presente estudio siempre se debe entender como el excedente del consumidor percibido por los clientes.

6.2.1 Identificación de segmentos y sus características

Habiendo tabulado las encuestas correctamente, depuradas de aquellos individuos que la respondieron pero que no pertenecían ni a la población

residente ni a la población flotante, se creó un dashboard (tablero dinámico) con la finalidad de conjugar respuestas y detectar segmentos, características y preferencias.

A través del modelamiento de los datos, una vez consolidados, se pudieron detectar 3 segmentos, los cuales se definieron de la siguiente manera:

1. Los Exigentes: Corresponde a aquellos individuos que prefieren la calidad del producto antes que el precio. El 64% asiste por motivos de distracción y ocio a los locales de cafetería mientras que el 36% restante asiste a todo evento; es decir, asisten por motivos laborales, académicos y de distracción y ocio. El ingreso autónomo promedio hogar abarca desde el sector C3 hasta el AB, y sus edades van desde los 15 hasta los 64 años.
2. Los Económicos: Corresponde a aquellos individuos que prefieren el precio por sobre la calidad. El 71% asiste por motivos de distracción y ocio a los locales de cafetería mientras que el 29% asiste a todo evento. El ingreso autónomo promedio hogar abarca desde el sector C3 hasta el AB, y sus edades van desde los 15 hasta los 44 años.
3. Los Trabajadores: Corresponde a aquellos individuos que prefieren el precio por sobre la calidad. El 100% asiste por motivos laborales (reuniones o actividades relacionadas al trabajo) a los locales de cafetería. El ingreso autónomo promedio hogar abarca desde el sector C2 hasta el AB, y sus edades van desde los 45 hasta los 64 años.

Los segmentos previamente descritos cuentan con ciertas características y conductas que se detallan a continuación:

Los Exigentes:

- El 76% son trabajadores dependientes, el 18% trabajadores independientes y el 6% estudiantes.
- El 37% prefiere visitar cafeterías entre las 18:00 y las 20:00 horas; le sigue un 32% que prefiere asistir entre las 16:00 y las 18:00 horas, el 16% prefiere asistir entre las 08:00 y las 10:00 horas, el 11% prefiere asistir entre las 10:00 y las 12:00 horas y el restante 4% prefiere presentarse entre las 14:00 y las 16:00 horas.
- El 43% pertenece al sector socioeconómico C2-C1b, el 31% pertenece al grupo C3, el 12% entre el sector C3-C2 y el 14% entre C1b-AB.
- El 91% considera atractiva la propuesta social, declarando estar interesados en ser partícipes de esta iniciativa el 95% del segmento.
- El 58% considera que el monto adecuado para dejar pagado un café ajeno se encuentra entre los \$1.000 y los \$2.000, seguido de un 18% que considera una suma de \$999 o inferior.
- El 64% del segmento asiste a las cafeterías a todo evento; es decir, por actividades laborales, por actividades académicas y por actividades de

distracción, ocio o panorama, mientras que el 36% asiste sólo por motivos de distracción, ocio o panorama.

- En este segmento prima la calidad por sobre el precio
- El 90% de los individuos vive o transita por la zona; no obstante, el 100% asiste a cafeterías de la zona oriente.
- El 49% de los individuos tiene entre 15 y 29 años de edad; el 38% tiene entre 30 y 44 años y el restante 13% se encuentra entre los 45 y los 64 años.
- El 66% y el 15% considera el WIFI como una condición "muy importante" e "importante", respectivamente. Un 19% se manifestó indiferente ante este atributo.
- El 69% y el 27% considera la variedad de productos ofrecidos por una cafetería como "muy importante" e "importante", respectivamente. El otro 4% indicó ser indiferente ante este atributo.
- El 86% y el 10% considera que el ruido percibido al interior del local es "muy importante" e "importante", respectivamente. Un 4% indica ser indiferente a este aspecto.
- El 86% y el 10% considera que el espacio interior de la cafetería es "muy importante" e "importante", respectivamente. Un 4% indica ser indiferente a este aspecto.
- El 83% indica que es "muy importante" la atención/servicio entregado por el personal de la cafetería, y el restante 17% lo considera como "importante".
- El 24% considera a Starbucks como su top of mind.
- El 17,8% indica que Juan Valdez como su top of mind

Los Económicos:

- El 100% corresponde a trabajadores dependientes.
- El 59% prefiere visitar las cafeterías entre las 16:00 y las 18:00 horas, seguido por el 23% que prefiere asistir entre las 10:00 y las 12:00 horas y el restante 18% prefiere asistir entre las 18:00 y las 20:00 horas.
- El 65% se encuentra en un sector socioeconómico C3-C2, el 23% entre C2-C1b y el restante 12% entre C1b y AB.
- La totalidad de este segmento se muestra atraído por la propuesta social y declara, además, estar interesado en ser partícipe de la misma.
- El rango de importe a destinar para un café ajeno, contemplado por la mayoría del segmento, está entre los \$1.000 y los \$1.500 con un 65% de preferencias, seguido de un 23% que señala un valor entre los \$1.501 y los \$2.000.
- El 71% del segmento asiste por motivos de distracción, ocio o panorama. Mientras el restante 29% asiste por actividades académicas, laborales y de recreación u ocio.
- En este segmento prima el precio por sobre la calidad.
- El 100% del segmento vive o transita por la zona oriente y todos asisten a cafeterías de la zona.

- El 59% de los individuos se encuentra en un rango etario entre los 30 y los 44 años, mientras el restante 41% se encuentra entre los 15 y los 29 años.
- El 53% y el 6% considera el WIFI como una condición "muy importante" e "importante", respectivamente. Un 18% se manifiesta indiferente ante este atributo y el 23% restante considera este atributo como "poco importante".
- El 76% indica que es "muy importante" la variedad de productos en la cafetería, y el restante 24% lo considera como "importante".
- El 76% indica que es "muy importante" el espacio al interior de la cafetería, y el restante 24% lo considera como "importante".
- El 35% y el 41% considera el ruido percibido al interior del local como "muy importante" e "importante", respectivamente. El otro 24% indicó ser indiferente ante este atributo.
- El 94% indica que es "muy importante" la atención/servicio entregado por el personal de la cafetería, y el restante 6% lo considera como "importante".
- El 47% tiene a Starbucks como top of mind
- El 17,64% tiene a Juan Valdez como top of mind.

Los Trabajadores:

- El 100% de los individuos es trabajador dependiente.
- El 57% prefiere frecuentar cafeterías entre las 08:00 y las 10:00 horas, mientras el 43% prefiere asistir antes de la jornada laboral, antes de las 08:00 horas.
- El 57% se encuentra entre los sectores socioeconómicos C2 y C1b, mientras el 43% pertenece al sector C1b o superior.
- El 100% de los que declara que sería parte de la propuesta social considera que un precio aceptable para el café ajeno sería entre los \$1.000 y los \$1.500.
- El 100% asiste por motivos de trabajo; es decir, su asistencia se debe en su totalidad a actividades relacionadas al ámbito laboral.
- En este segmento el precio prima por sobre la calidad.
- El 100% del segmento pertenece a población residente o flotante de la zona oriente de Santiago y el 100% asiste o asistía a cafeterías de dicha zona.
- El rango etario del segmento se encuentra entre los 45 y los 64 años de edad.
- El 100% considera "muy importante" aspectos como: WIFI, la variedad de productos, el espacio al interior de la cafetería, el ruido percibido al interior del local y la atención/servicio entregado por el personal de la cafetería.
- El 100% tiene a Starbucks como su top of mind.

A continuación, con la finalidad de que se aprecie una vista generalizada de lo compilado y detallado previamente por cada segmento, y que puede ser de

provecho para las oportunidades y amenazas que serán descritas en el siguiente punto, se podrán apreciar gráficos con los porcentajes de cada segmento en las tablas 11 a la 13 a continuación:

Tabla Resumen de Los Exigentes:

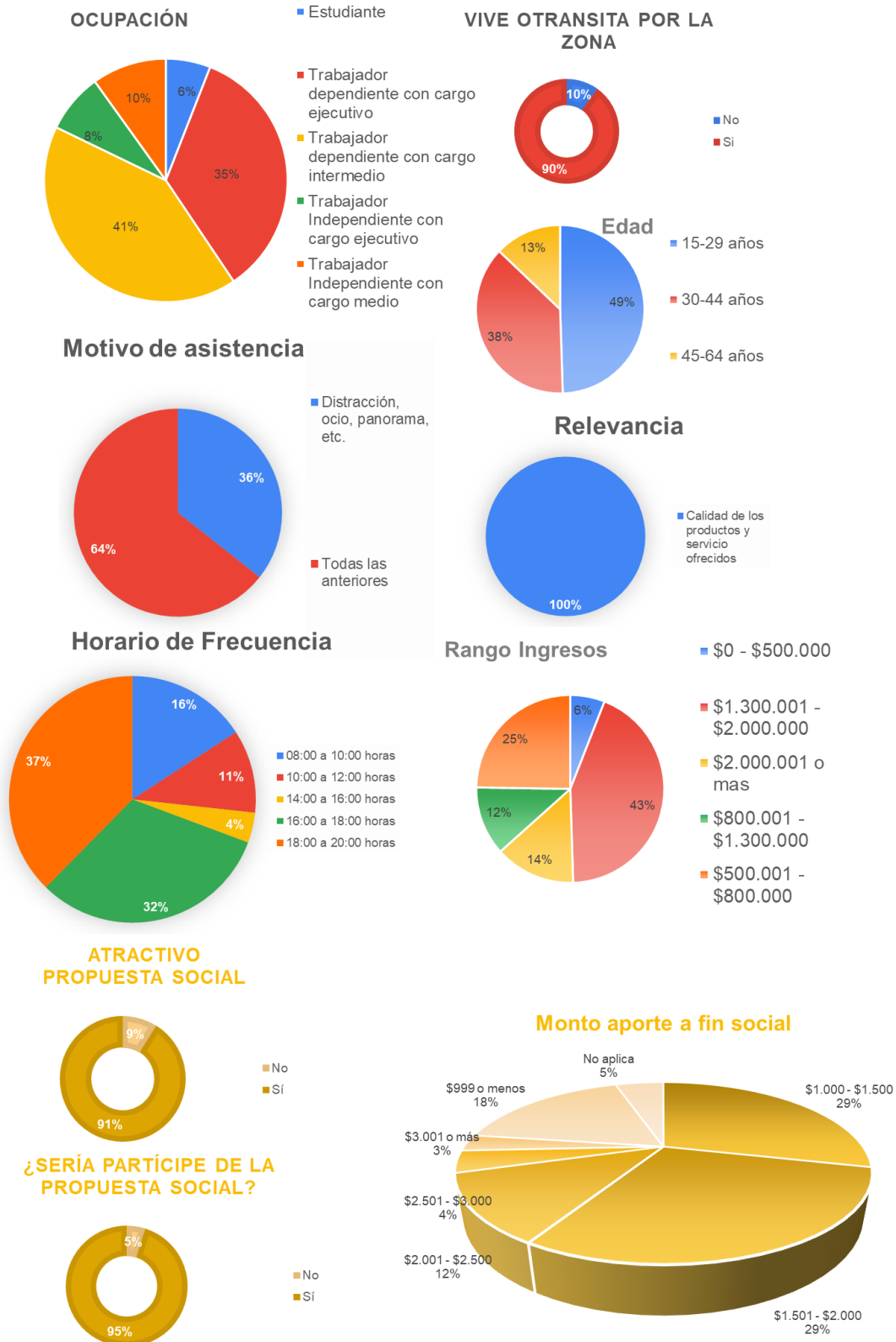


Tabla 11 Resumen de análisis de encuestas del segmento "Los Exigentes" (elaboración propia)

Tabla Resumen de Segmento Los Económicos:

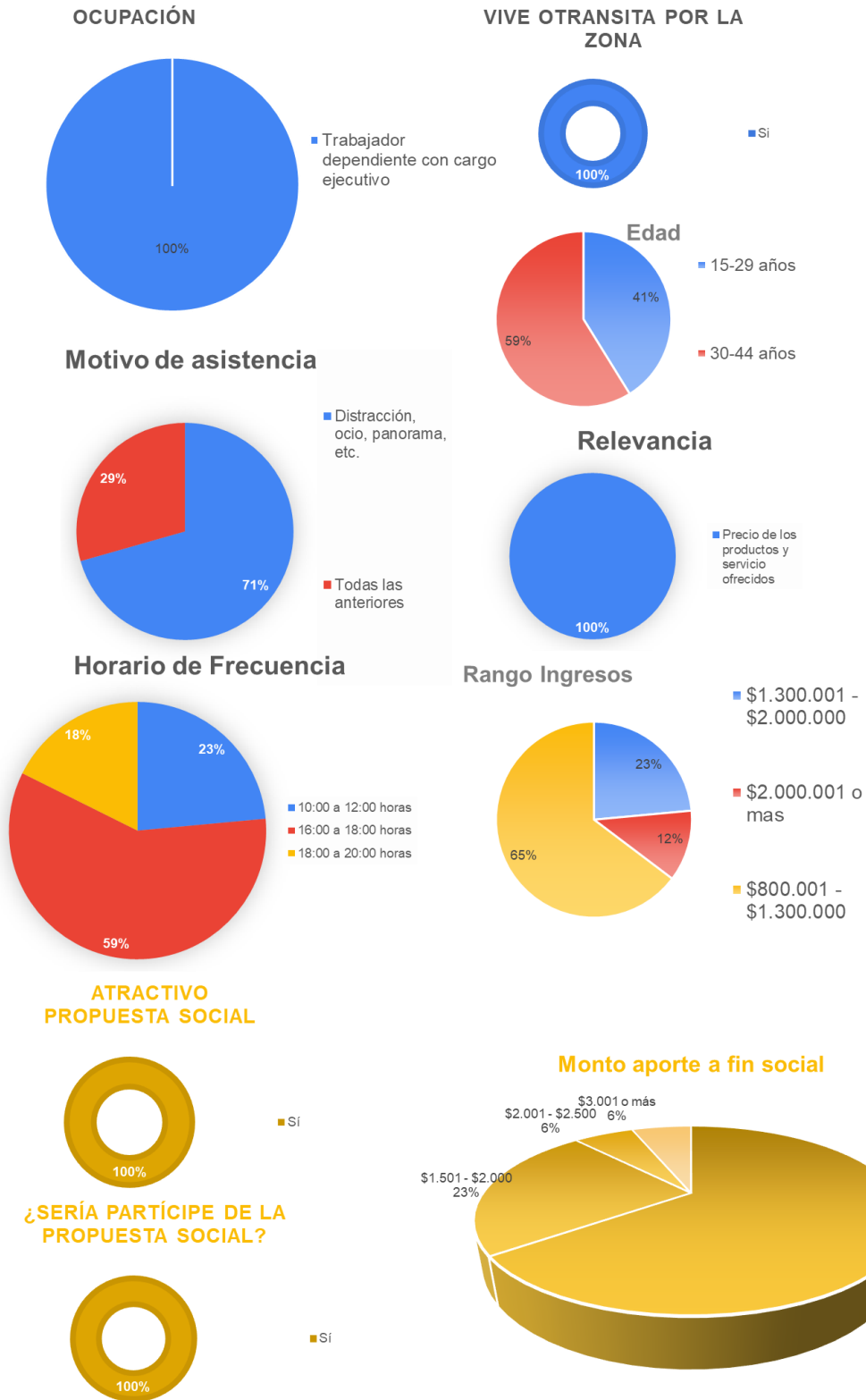


Tabla 12 Resumen de análisis de encuestas del segmento "Los Económicos" (elaboración propia)

Tabla Resumen de Los Trabajadores:

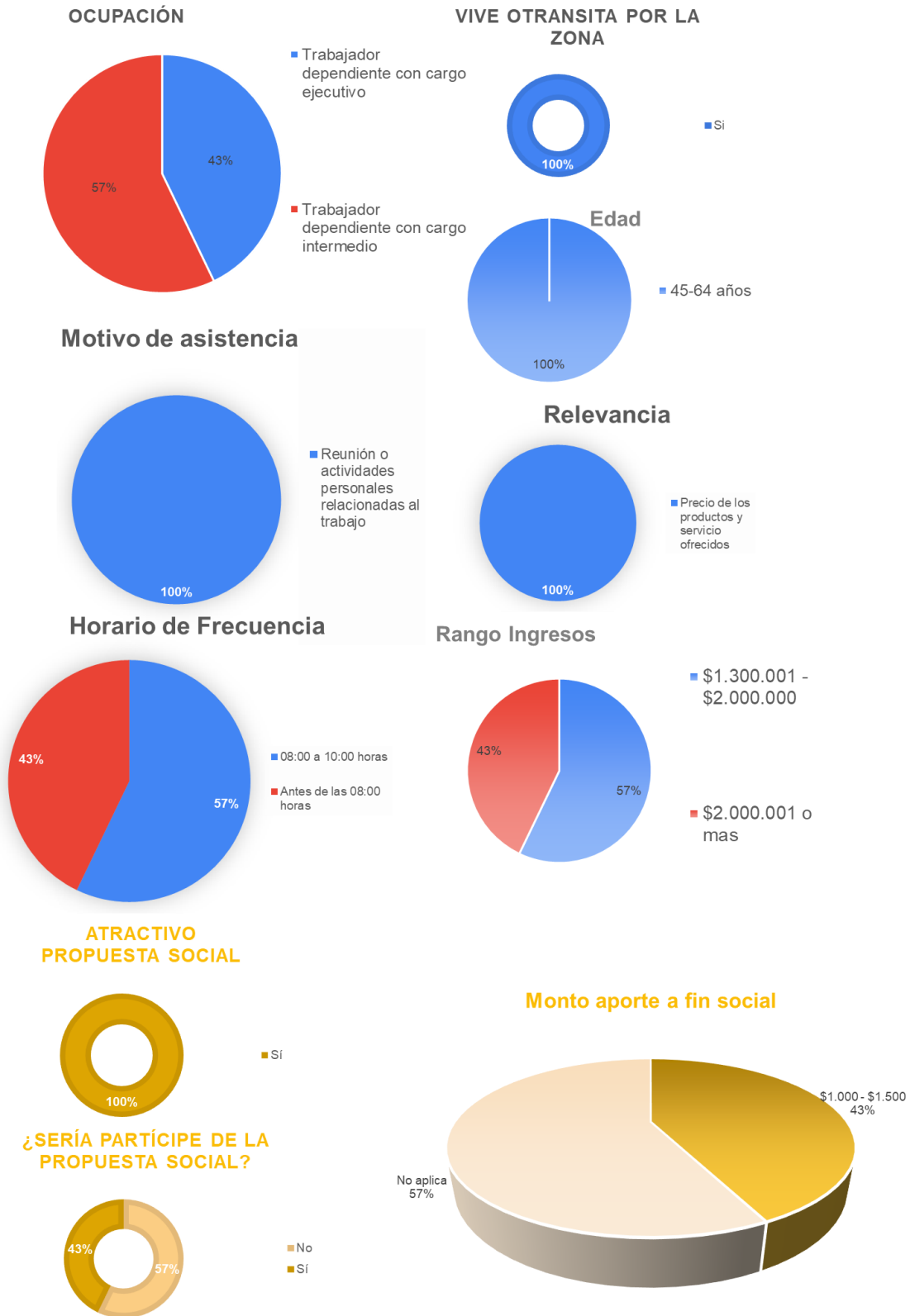


Tabla 13 Resumen de análisis de encuestas del segmento "Los Trabajadores" (elaboración propia)

6.2.2 Reconocimiento del valor percibido por los consumidores respecto al producto y servicio ofrecidos

A la mayoría de la muestra le parece atractiva la propuesta social del Executive-Social Coffee; esto fue manifestado por quienes han respondido la encuesta con un 93% afirmando que les parece atractiva la iniciativa y un 93% declarando estar interesado en ser partícipe de la misma. La propuesta, como ya se ha indicado antes, consiste en que la cafetería dedique un día a la semana a atender personas en situación de calle después de haber cerrado para el público general, convirtiendo a la misma en un lugar exclusivamente habilitado para ellos, en el caso de que quisieran quedarse en el local o sólo pasar a retirar el café. Esto fue declarado en la encuesta y, por tanto, las respuestas consideran dicha amplitud, comprendiendo que todas las medidas de salubridad son permanentes antes, durante y posterior a la atención de toda persona asistente al local.

También, entre los simpatizantes, se obtuvo que el precio en rango estaría dispuesto a pagar por el Café Ajeno fluctúa mayormente entre los \$1.000 y los \$1.500 según el 34% de las preferencias.

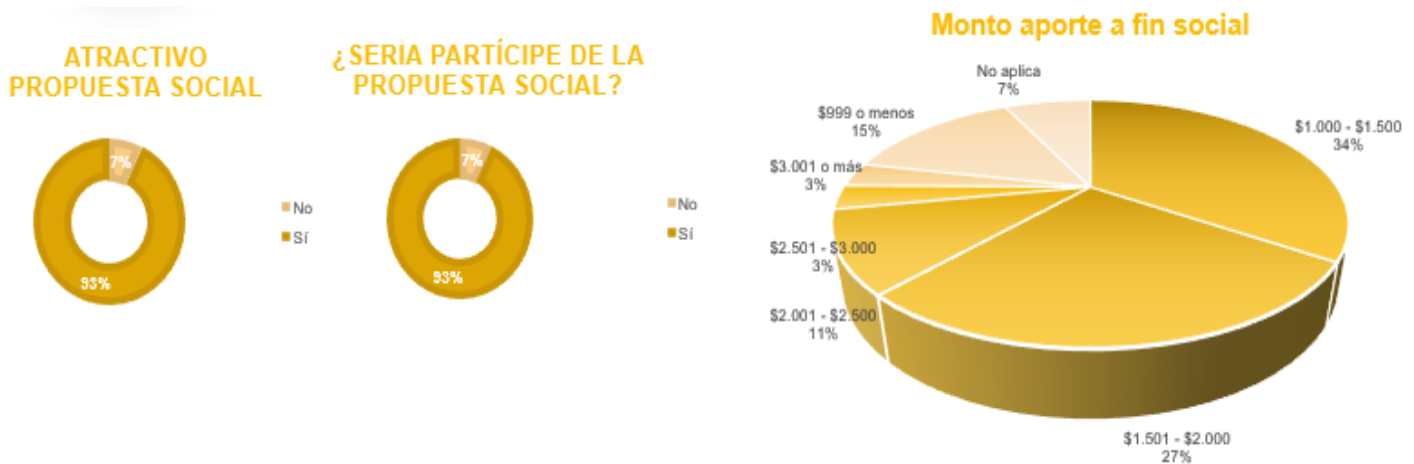


Tabla 14 Resumen del reconocimiento de la propuesta por parte del mercado de interés (elaboración propia).

6.3 Análisis de la competencia

La competencia en el sector abarca todas aquellas cafeterías establecidas que podrían llevar a sus instalaciones a individuos que conforman el mercado potencial de interés ya definido en el presente estudio; por ello, es que se preguntó a la muestra, a través de la encuesta, sus cafeterías de preferencia, siendo Starbucks el top of mind del público encuestado, seguido por Juan Valdez y luego Tavelli. Los tres son competidores sumamente potentes en

cuanto a tamaño de mercado y marca. Starbucks ha sabido combinar bastante bien la experiencia producto-servicio que ofrece.

- Starbucks
 - Juan Valdez
 - Tavelli
- Desde el principio, Starbucks se propuso ser una empresa diferente. Una empresa donde no solo se honrase al café y a su rica tradición, sino donde, también, se crease una sensación de conexión



Tabla 15 Top of mind de las personas encuestadas, destacando una reseña que declara Starbucks en su página: <https://www.starbucks.cl/about-us/our-heritage>

Lo anterior se detalla más específicamente en los dos puntos siguientes:

6.3.1 Identificación de las fortalezas y debilidades de los competidos

Los competidores cuentan con una serie de fortalezas apreciables a simple vista. Cuentan con historia, lo que les permite ser capaces de estimar flujos más certeros y optimizar costos; esto último ya sea a través de mejor negociación con proveedores o bien el ahorro de costos que no agregan valor al cliente y que podrían ser eliminados. Además, cuentan con un espacio en el mercado a nivel de marca, y cuentan con un público que, a mayor o menor grado, va rotando en sus instalaciones y le permite sobrellevar su giro.

Otro factor no tan evidente pero que podría jugar a favor sobre todo en tiempos poco favorables, sería el acceso a créditos. El capital de trabajo de las cafeterías podría verse afectado negativamente en tiempo de recesión ya sea por variables de riesgo sistemático o de riesgo no sistemático. En Chile, en el último período comprendido entre el último trimestre 2020 y el tercer trimestre 2020, ha existido un riesgo no sistemático alto por la crisis social en el país y que momentáneamente no entrega certeza de cuán latente sigue en estos tiempos, y por otro lado un riesgo sistemático alto por la crisis sanitaria por covid-19 que se expandió a nivel mundial. En tiempos notoriamente difíciles es posible que aquellas empresas, en este caso cafeterías, con un respaldo como sus flujos históricos, antigüedad y marca puedan obtener créditos para sustentar su capital de trabajo a mejores tasas que permitan un repunte más marcado y les permita permanecer en el mercado. Para una cafetería nueva

podría ser difícil acceder a préstamos con las mismas condiciones que las entidades ya establecidas, por lo que el capital de inversión tanto a nivel de establecimiento como de ejercicio y puesta en marcha ha de ser elevado.

Starbucks define en su "Declaración de Misión" en la página [Poner referencia pie de página] "Inspirar y nutrir el espíritu humano: Una persona, una taza de café y una comunidad a la vez". También, y haciendo referencia directa a lo que esperan materializar con sus clientes, declara: "Cuando nuestro compromiso es pleno, establecemos una relación con nuestros clientes, nos reímos con ellos y les alegramos la vida, aunque sean solo unos instantes. No cabe duda de que todo parte de la promesa de una bebida elaborada a la perfección, pero nuestro trabajo va mucho más allá. De lo que se trata, en realidad, es de conexión humana"⁷. Haciendo una breve encuesta, quienes declararon a Starbucks como su top of mind declararon que:

- Starbucks les hace sentir que lo que reciben es más que lo que gastan, a nivel de productos y/o servicio.
- Los productos no sólo son variados, sino que son ricos/buenos también.
- Tiene un espacio (físico) agradable para trabajar y compartir.

Se condice en parte lo declarado por Starbucks con lo que perciben sus clientes.

Juan Valdez define en su misión "Cautivar al mundo con los cafés Premium de Colombia"⁸. Según una breve encuesta, quienes tienen a Juan Valdez como su top of mind declararon que:

- Entregan un espacio físico pertinente para realizar labores de trabajo y compartir con amigos y familia.
- El servicio entregado es muy bueno.
- Entregan productos de calidad, del gusto de quienes lo visitan.

Al parecer la compañía ha logrado cautivar a sus clientes, aunque no sólo a nivel de café, ya que el espacio físico y el servicio que entregan es algo a lo que los clientes hacen referencia como aspectos relevantes.

Tavelli no define su misión en su página web, aunque declara que "sus técnicas artesanales en la preparación de helados y pastelería, junto con la experiencia de sus Maestros, le ha permitido mantener altos estándares de calidad, posicionamiento y liderazgo en este mercado"⁹. Quienes declararon a Tavelli como su top of mind en la encuesta realizada, señalaron que:

- Cuentan con variados productos y una buena atención
- Que ofrecen un espacio para ir con familia y amigos

⁷ Starbucks Coffee Company. Nuestra declaración de misión de Starbucks [en línea]. Santiago, Chile. <<https://www.starbucks.cl/about-us/company-information/mission-statement>> [consulta: 10 Julio 2021]

⁸ Juan Valdez Café. Nuestra marca [en línea]. Santiago. Chile. <https://www.juanvaldezdelivery.cl/about> [consulta: 10 Julio 2021]

⁹ Tavelli. Nosotros [en línea]. Santiago, Chile <<https://www.tavelli.cl/nosotros>> [consulta: 10 Julio 2021]

Probablemente la declaración en la página de Tavelli tiene sustento, ya que fue declarada como la top 3 de cafeterías favoritas de la zona.

Una debilidad podría ser la estandarización que se busca en las cafeterías que, si bien podrían desarrollar bastante bien su giro, no atienden un problema social como consigna de su operación, lo cual sería estandarite y parte de la misión y visión del Executive-Social Coffee y que en 2019 fue una propuesta llevada a cabo por Juan Valdez.

6.3.2 Benchmarking cualitativo

La idea de entregar un café a un tercero que no pudiera acceder a él, por parte de un individuo cuyo beneficiario no sabría siquiera su nombre, nace en Italia en el siglo XX y fue emulado por algunos países que creían que el valor agregado al incorporar la ayuda social hacía más atractivo el negocio.¹⁰

En Chile se han implementado cafeterías con un fin social similar al descrito, de las cuales se obtienen las siguientes referencias a nivel interno de dichas organizaciones:

“Los clientes son bien participativos, algunos también dejan brownies o galletones pendientes. Ahora, por ejemplo, hay un brownie anotado en la pizarra”¹¹ Esto lo indicó Karime Díaz, dueña del Café Geografía.

En otro testimonio tenemos las supuestas palabras de Wilson Mella, trabajador de La Panquequería, que afirmarí que “Varios compran de a dos, tres o cinco cafés pendientes. Y hay veces en que algunos clientes van exclusivamente a eso”¹²

Al parecer, se ha implementado y ha tenido éxito para ciertos establecimientos de cafetería. Podría ser un propósito férreo a futuro y ser atractivo para un mercado potencial como el de la zona oriente de Santiago de Chile; o al menos, el benchmarking cualitativo detallado anteriormente y las respuestas de la muestra encuestada arrojan que podríaser una propuesta atractiva de llevar a cabo.

Sin considerar el ámbito social que abarca la propuesta en estudio y los comentarios anteriores de otras cafeterías similares en cuanto a propósito se trata, se pudo obtener el Top of Mind de la muestra encuestada, quienes dejaron a Starbucks en primer lugar, seguido de Juan Valdez y de Tavelli. Las

¹⁰ Patricia Peiró. ¿Hay un café para mí? [en línea]. Santiago, Chile.

<https://elpais.com/cultura/2014/01/09/actualidad/1389292990_827833.html> [consulta: 25 agosto 2020]

¹¹ Karime Díaz. El café que ordenó... ¿Lo lleva o lo regala? [en línea]. Santiago, Chile. <https://eldefinido.cl/actualidad/pais/463/El_cafe_que_ordeno..._Lo_lleva_o_lo_regala_El_Cafe_Pendiente_llego_a_Chile/> [consulta: 25 agosto 2020].

¹² Wilson Mella. El café que ordenó... ¿Lo lleva o lo regala? [en línea]. Santiago, Chile. <https://eldefinido.cl/actualidad/pais/463/El_cafe_que_ordeno..._Lo_lleva_o_lo_regala_El_Cafe_Pendiente_llego_a_Chile/> [consulta: 25 agosto 2020].

tres cafeterías fueron nombradas como primera opción de cafetería en la zona oriente de Santiago de Chile que ellos conocían. Esto es una clara demostración de las fortalezas de los competidores con una historia de flujos conocidos, antigüedad y marca en la industria.

Juan Valdez elaboró una propuesta llamada Café con Sentido, que le permitió entregar unos 6.000 cafés a personas en situación de calle en diferentes ciudades del país en 2019¹³. En lo que respecta al 2020 por la crisis sanitaria por Covid-19 consiguieron entregar unos 12.000 cafés a personal de salud. Esto deja a uno de los top of mind como precursores de la ayuda social y que comparte fuerte similitud con lo que el Executive-Social Coffee busca ofrecer.

6.3.3 Factibilidad de adquirir una cafetería ya establecida

El mercado da oportunidades y ante situaciones como la que actualmente se está viviendo a nivel mundial por pandemia a raíz del Covid-19 e incluso por la crisis social vivida antes de la pandemia, se podría analizar la posibilidad de adquirir una cafetería ya establecida y adaptarla a las condiciones que busca ofrecer el Executive-Social Coffee en cuestión. Una oportunidad en costos otorgada por la necesidad de vender de otro dueño, o de arrendar por urgencia de flujos, sobre todo en pandemia, podría generar oportunidad para optimizar los costos iniciales por establecer la cafetería en estudio. Este es un punto que a este nivel sirve como introducción pero que se tomará en consideración a la hora de evaluar financieramente el proyecto.

El mercado ofrece alternativas como la venta de un local de cafetería por 50.000.000.- con una buena ubicación en Providencia, en las cercanías de Metro Manuel Montt. La cafetería cuenta con los permisos para operar e instalaciones pertinentes (mesas, sillas, y otros). El precio está por debajo del que se requiere en dicha zona y será utilizado para elaborar los flujos de caja en el punto 10 del estudio dado que es una oportunidad atractiva que el mercado, ya sea por riesgo sistemático o no sistemático, ofrece en la zona oriente de Santiago.

¹³ Juan Valdez. Nos llena de orgullo [en línea]. Santiago, Chile. <<https://www.juanvaldezcafe.cl/juan-valdez/nos-llena-de-orgullo/>> [consulta: 10 Julio 2021]

DERECHO DE LLAVE CAFETERIA PROVIDENCIA
 , Providencia Local 90m²

Código: RLIFE_407

Precio por debajo del promedio del Sector

Descripción

Derecho de llave de cafetería ubicada en Santa Beatriz, Providencia, a pasos de metro Manuel Montt. Cuenta con: 90 m² Equipamiento completo para comenzar a trabajar. 2 banos Capacidad para 50 personas. Mesas, sillas. Bodega. Estacionamiento. Sistema de caja. Patente al día. Antigüedad de 4 años, con clientela fija. El valor del arriendo mensual es de UF 50. Se entrega derecho de llave, que incluye todo lo necesario para comenzar, más la patente y mercadería. El valor de venta es de \$50.000.000.-

Tabla 16 <https://www.zoominmobiliario.com/propiedad/venta/local-comercial/providencia/1563865-derecho-de-llave-cafeteria-providencia>

6.4 Análisis del Entorno

Es importante considerar el entorno bajo el cual desarrollaría su ejercicio el Executive-Social Coffee; por ello, es necesario considerar las variables del macroentorno, a nivel: político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal. Dichas variables se verán más en profundidad a continuación:

6.4.1 Entorno Político

El entorno político que envuelve a Chile durante el último tiempo es un tanto inestable desde el punto de vista del inversionista y del emprendedor. Una crisis social no controlada ha generado que empresas pequeñas, medianas y grandes se hayan visto golpeadas al grado de no poder reponerse y culminando finalmente en la quiebra. La crisis social, conocida popularmente como estallido social, desatada en octubre del año 2019 pudo haber generado inestabilidad en diferentes industrias, pero al no ser controlada, la incertidumbre provocó un deterioro en el dinamismo de ciertas industrias demasiado pronunciado, lo que gatilló finalmente en un país con un alto riesgo

no sistemático, sin saber que posteriormente llegaría una crisis sanitaria que significaría un potenciamiento pasivo en ciertas materias que conforman el causal de la crisis social chilena.

Existen programas que nacen de políticas del gobierno, como lo son el programa Elige Vivir Sano, el cual establece limitantes y alertas como los sellos negros que acusan el exceso de algún ingrediente o elemento que se encuentra en exceso en ciertos productos, y otras medidas de control.¹⁴

6.4.2 Entorno Económico

El mercado del café, hasta antes de la pandemia por Covid-19, era un mercado que venía mostrando resultados esperanzadores para el porvenir de la industria.

Según Mapcity, el 27% de las cateferías de la capital se ubican en Las Condes, 20% en Providencia y 18% en Santiago.¹⁵

Según datos de Euromonitor International, en 5 años el consumo de café en Chile aumentó en un 20% (2010-2015), y diariamente se estarían comprando 2,5 tazas de café gourmet y en grano. Para el 2016 el volumen transado de café fue de MMUS\$ 279.- cifra que aumentó a MM US\$ 308,3.- al siguiente año. Además, esta reconocida empresa de estudios de mercados indicó que el consumo de café en Chile crecería cerca de un 37% en cuatro años (entre los años 2017 y 2022), lo que permitiría una industria con ingresos equivalente a unos MM \$ 300.000.¹⁶

No obstante, dado que el consumo de café no necesariamente se genera al interior de las cafeterías, sino que gran parte de este se consume en los hogares, es necesario diferenciar ambos negocios. Las cafeterías, según Euromonitor, venderían alrededor de 93,6 mil millones en Chile para el 2021, y acotando dicho importe a la zona oriente, se estima que se disputa un mercado de 22,1 mil millones en las cafeterías de dicha zona.

6.4.3 Entorno Social

El país viene arrastrando una crisis social desde octubre del 2020 que significó el cierre de una variedad de locales de diferentes rubros y golpeando el

¹⁴ Ministerio de Salud de Chile. Subsecretaria de Salud Pública encabeza lanzamiento de “Sellos Elige Vivir Sano para los municipios [en línea]. Santiago, Chile. < <https://www.minsal.cl/subsecretaria-de-salud-publica-encabeza-lanzamiento-de-sellos-elige-vivir-sano-a-los-municipios/>> [consulta: 25 agosto 2020].

¹⁵ La Tercera. Cifras y perspectivas del mercado del café en Chile [en línea]. Santiago, Chile. < <https://corporativo.mapcity.com/prensa/cifras-y-perspectivas-del-mercado-del-cafe-en-chile/>> [consulta: 25 agosto 2020]

¹⁶ Cristián Yáñez. Chilenos locos por el café [en línea]. Santiago, Chile. < <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/chilenos-locos-por-el-cafe#tab0>> [consulta: 25 agosto 2020].

resultado de aquellas que continuaron funcionando. Las cafeterías, por supuesto, no son la excepción.

Las principales variables a barajar, que engloban el entorno social actual y futuro, son a nivel general las siguientes:

- ❖ Inestabilidad
- ❖ Incertidumbre.
- ❖ Conservación de la constitución vigente o nueva constitución.
- ❖ Riesgo sistemático alto.
- ❖ Riesgo no sistemático alto.

6.4.4 Entorno Tecnológico

Es posible contar con implementos cada vez más modernos a nivel tecnológico que podrían ser facilitadores de una buena experiencia.

Los cambios y mejoras en las tecnologías actuales podrían ser un punto diferenciador a la hora de decidir implementar u optimizar una organización, tanto a nivel de operación como estratégico. De esto, se desprenden los siguientes puntos:

- ❖ Máquinas de café: El trabajo es más variado, especializado y rápido según el equipo o elemento utilizado para la elaboración de los productos. La calidad igualmente no es una excepción a ello. Un café de calidad es sin duda un punto importante a la hora de mantener y ganar mercado.
- ❖ Elementos para elaboraciones más específicas: para otros productos que forman parte de la variedad ofrecida por una cafetería, igualmente existen implementos que podrían contribuir a la calidad estandarizada que busca un local establecido. Un ejemplo de esto, podría ser las máquinas que mantienen frescos los productos como sándwiches para que los consumidores lo perciban dentro de los elementos que engloba la experiencia de producto/servicio.
- ❖ Internet de fibra óptica: Un internet que permita al consumidor hacer de su estadía en el local un espacio cómodo en donde pueda no sólo disfrutar de su tiempo de ocio, sino que también efectuar labores de trabajo o estudiantiles.
- ❖ Sistemas interconectados: Poder llevar la experiencia del café interfiriendo lo menor posible en el motivo por el cual el individuo se presentó en la cafetería. Esto podría ser posible si se interconectan

elementos como la caja con la toma de pedidos a la mesa y la evaluación de experiencia, entre otras posibilidades.

6.4.5 Entorno Ecológico

La economía circular es una opción que podría marcar el porvenir de un negocio, y las cafeterías podrían sumarse a la iniciativa.

La cultura o postura ecológica de una organización podría ser fundamental para el porvenir de la misma.

Algunas oportunidades aparentes que podrían ser empleadas para hacer aún más atractivo el Executive-Social Coffee son las siguientes:

- ❖ Re-destino de residuos de café (como lo han adoptado grandes compañías como Starbucks).
- ❖ Alianza estratégica que ofrece el mercado para economía circular.
- ❖ Atractivo de sostenibilidad.

6.4.6 Entorno Legal

A nivel legal existe un Reglamento Sanitario de los Alimentos el cual “establece las condiciones sanitarias a que deberá ceñirse la producción, importación, elaboración, envase, almacenamiento, distribución y venta de alimentos para uso humano, con el objeto de proteger la salud y nutrición de la población y garantizar el suministro de alimentos sanos e inocuos”.¹⁷

Además, no existe certidumbre respecto al cambio o preservación de la constitución vigente, ni del alcance que tendrían los posibles cambios a esta, lo que deja una amplia variedad de posibilidades que podrían significar leyes que incentiven o contraigan la industria del café y las cafeterías, por lo que es un entorno inestable y riesgoso actualmente.

Respecto a lo que actualmente rige, se debe tener en consideración los impuestos vigentes para pymes, las condiciones laborales y permisos pertinentes para colaboradores y el ejercicio de funciones de la organización.

¹⁷ Ministerio de Salud de Chile. Reglamento Sanitario de los Alimentos [en línea]. Santiago, Chile. <<https://www.minsal.cl/reglamento-sanitario-de-los-alimentos/#:~:text=El%20Reglamento%20Sanitario%20de%20los,y%20garantizar%20el%20suministro%20de>> [consulta: 25 agosto 2020]

7 Síntesis Estratégica:

7.1 Matriz FODA por segmento

Debido a que el Executive-Social Coffee no cuenta con antecedentes relacionados a su implementación, consecuencia de ser una cafetería en estudio y no una ya instalada, se desprenden oportunidades y amenazas posibles, detectadas en el consolidado de las encuestas respondidas por las personas que componen los segmentos.

Oportunidades por segmento:

Los Exigentes:

- La asistencia en horario variado de este segmento le otorgaría rotación al Executive-Social Coffee lo que ayudaría a obtener flujos o resultados esperados.
- El 36% que asiste sólo por motivos de distracción u ocio podría ser persuadido de asistir para otro tipo de actividades a la cafetería, como actividades laborales o de estudio según corresponda; además, el 64% asiste a todo evento a las cafeterías, por lo que asegurar su rotación en las instalaciones promovería la buena imagen y podría ayudar a obtener los flujos esperados.
- El 95% sería partícipe de la propuesta social
- El 76% son trabajadores dependientes por lo que capturar este segmento, al ser una mano de obra menos propensa a quedar desempleada, podría asegurar parte del volumen esperado para así conseguir los ingresos necesarios.
- El 96% considera, a lo menos, "importante" la variedad de productos, lo que debido a la variable macroeconómica de "Gustos y Preferencias" ejerce presión para ser una cafetería competitiva a nivel de productos y es una chance para rentar la cafetería.
- El 17,8% indica que Juan Valdez como su top of mind, empresa que incluyó en 2019 la propuesta social de repartir café a las personas en situación de calle, compartiendo cierta similitud entre la propuesta que buscaría implementar la cafetería en estudio.
- El 24% establece a Starbucks como top of mind, por lo que no es una diferencia tan marcada entre el top 1 y top 2. Además, les sigue Tavelli con un 7% de las preferencias y otras cafeterías de la zona, en conjunto, abarcan el 51% del mercado, por lo que este podría ser un segmento más propenso a frecuentar cafeterías distintas a las 3 grandes cadenas mencionadas anteriormente.
- Juan Valdez ingresó en 2008 al mercado chileno y en sus 13 años de funcionamiento ha capturado mercado, compitiendo con Starbucks que

ingresó 5 años antes. <https://www.juanvaldezcafe.cl/juan-valdez/primeros-pasos/>

- Según Forbes, el café pagado de forma desinteresada es una especie de símbolo y la clave para convertirlo en tal, es la masificación de la propuesta "a fin de crear una cadena de favores con un solo propósito: ayudar"¹⁸. En lo anterior radica una oportunidad de provecho, que sería ser la cafetería que, en tiempos difíciles como los atravesados por la pandemia por covid-19, será facilitadora y participe de la ayuda en favor de aquellos que no pueden costear un café.

Los Económicos:

- El 71% asiste por distracción u ocio, por lo que persuadirlos de preferir al Executive-Social Coffee para dicho fin es una oportunidad de provecho.
- El 100% se mostró interesado en participar de la propuesta social, por demás de considerarla atractiva, por lo que conseguir la asistencia de este segmento sería de provecho.
- El 100% es trabajador dependiente; es decir, por lo que asegurar su preferencia para con la cafetería sería hacer menos propensa a variabilidad la curva de ingresos esperados.
- El horario preferido para asistir es entre las 16:00 y las 18:00 horas, seguido por un horario entre las 10:00 y las 12:00 horas, con un porcentaje del 59 y 23% respectivamente, lo que agregaría flujo de personas en horarios que podrían ser de menor concurrencia.
- Es un segmento que considera que el precio prima por sobre la calidad, por lo que podría existir una holgura en cuanto a requerimientos que podría ser aprovechada a la hora de establecer la estructura de costos.
- El 53% y el 6% consideran muy importante e importante, respectivamente, que el café cuente con conexión WIFI, aunque el 23% lo considera poco importante, por lo que quizás sería un segmento propenso a ser capturado por el precio de los productos y servicio ofrecidos.

Los Trabajadores:

- El 100% es trabajador dependiente, lo que su asistencia a cafeterías podría ser más recurrente.
- El 100% de los que asisten considera que el precio prima por sobre la calidad.
- Podría ser de provecho mantener una rotación alta del consumidor dado su poder adquisitivo y, por tanto, su potencial de generar ingresos para la cafetería.

¹⁸ Nayeli Meza Orozco. Café pendiente, la filantropía en una taza [en línea]. México, México. <<https://www.forbes.com.mx/forbes-life/cafe-pendiente-la-filantropia-en-una-taza/>> [consulta: 10 Julio 2021]

- El 100% considera atractiva la propuesta social.
- El 57% percibe ingresos entre \$1.300.000 y \$2.000.000, mientras el restante 43% percibe un ingreso promedio superior a \$2.000.000 por lo que su tasa de rotación por cafeterías podría ser mayor.
- Su asistencia a cafeterías se centra en la mañana en horario de apertura y comienzo de jornada laboral, por lo que podría inyectar rotación en horarios de menor demanda.
- El 100% considera muy importante la conexión WIFI por lo que este servicio sería indispensable para contar con este segmento.

Amenazas por segmento:

Los Exigentes:

- El 25% percibe ingresos menores a \$800.000 por lo que su rotación puede no ser reiterada, ante lo cual una marca top of mind puede llevarse la chance de que el potencial consumidor opte por adherirse a la experiencia Executive-Social en estudio.
- El 9% no considera atractiva la propuesta social por lo que se podría no contar con dicho porcentaje del segmento.
- Un 10% asiste o asistía a cafeterías de la zona sin vivir o transitar comúnmente por la zona oriente, por lo que quizás el 10% al ir exclusivamente a cafeterías del sector existe una alta probabilidad de que ya se encuentre fidelizada por una marca o local.
- Dada la antigüedad de los cafés del sector los clientes podrían ser atraídos por la competencia a modo de que no destinen recursos al Executive-Social Coffee.
- El 24% tiene a Starbucks como Top of Mind por lo que podría ser difícil fidelizar ese porcentaje del segmento.
- Al primar la calidad por sobre el precio podría ser un segmento cuya satisfacción garantice su fidelización para con una marca de productos y servicios ya popularmente estandarizados.
- Starbucks cuenta con 48 locales en la zona oriente repartidos de la siguiente manera: 9 en Providencia, 25 en Las Condes, 8 en Vitacura, 4 en La Reina y 2 en Lo Barnechea, mientras que Juan Valdez cuenta con 7 locales en la zona oriente ubicados de la siguiente manera: 4 en Las Condes, 1 en Vitacura, 1 en Lo Barnechea y 1 en Providencia. Estos competidores, siendo top of mind, abarcan gran parte de la zona oriente, lo cual representa una amenaza en cuanto al público que pueden abarcar y atraer por zona geográfica.

Son individuos que manifiestan asistir en variados horarios a las cafeterías con variadas ocupaciones pero que comparten ciertos aspectos en común como motivos de asistencia a cafetería y que priman la calidad del producto y/o servicio ofrecido por sobre el precio. Pertenecen a diferentes grupos socioeconómicos, lo que puede agregar diversidad y, en el largo plazo, generar un marketing orgánico que promueva al café en diferentes sectores socioeconómicos fomentando la concurrencia al mismo.

Además, el porcentaje que declaró a Starbucks como top of mind fue del 24% seguido por Juan Valdez con un 18%, Tavelli con un 7%.y otras cafeterías que contemplan el 51% de las preferencias, por lo que supone un segmento más propenso a ser fidelizado por otras marcas o cafeterías distintas al gigante Starbucks.

Este segmento declara a Juan Valdez como un favorito de la industria, siguiendo muy de cerca a Starbucks, y dado que Juan Valdez consiguió llevar a cabo de forma efectiva la entrega de café a personas en situación de calle en el país, convierte este antecedente en una potencial referencia para la propuesta que buscaría atender el Executive-Social Coffee.

Independiente del nivel de ingresos y edades, las personas encuestadas manifestaron su interés en asistir a los locales de café, los productos y servicios que esperarían obtener en dicho local y su interés por ayudar, lo que los hace, por tanto, parte del segmento de interés para la cafetería.

8.2 Definición de propuesta de valor:

A partir del segmento de clientes es que se procede a materializar una propuesta de valor acorde a los objetivos del Executive-Social Coffee pero a su vez alineada con los requerimientos y preferencias de los clientes. Por ello, se considera emplea el Value Proposition Canvas que sigue.

8.2.1 Diseño de la propuesta de valor a través del Value Proposition Canvas:

Siguiendo el modelo básico de Value Proposition Canvas, se debe apreciar la perspectiva del cliente y, en consecuencia, modelar una propuesta de valor a la altura de atender sus necesidades, deseos y requerimientos, con la finalidad de sumarlos como adeptos de la propuesta que ofrecería en este caso el Executive-Social Coffee y buscar que sea una materialización duradera de la cafetería con un atractivo que perdure sin horizonte de término.

El modelo básico se puede apreciar a continuación, a modo de complementar lo dicho anteriormente y el detalle alcanzado en la definición de cada uno de los 6 puntos del modelo:

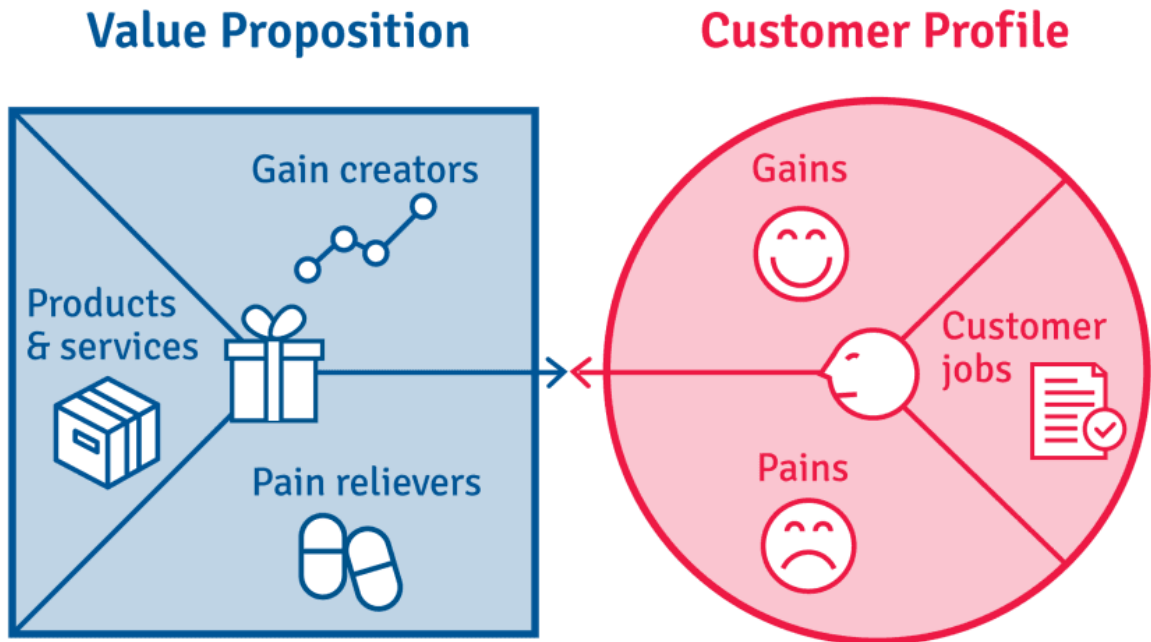


Tabla 17 Modelo de Value Proposition Canvas obtenido de B2B International en la página <https://www.b2binternational.com/research/methods/faq/what-is-the-value-proposition-canvas/>

Por lo tanto, se procede a abarcar cada punto a modo de cumplir con el modelo descrito a cabalidad.

Definición de la propuesta de valor desde la perspectiva del segmento de clientes:

➤ **Customer Jobs:**

- Encontrar un lugar cómodo, con WIFI y ruido controlado, donde se pueda acceder a un café, productos variados y una atención que permitan percibir que se recibe más que lo que se paga.
- Encontrar una cafetería donde se pueda acudir a realizar actividades laborales, académicas y/o de ocio.
- Encontrar una cafetería que lleve los productos que ofrece hasta la ubicación del cliente.

➤ **Pains:**

- No encontrar un stock de productos variados sobre los cuales elegir en una cafetería.

- No encontrar productos de calidad a nivel de bebida y alimento en una cafetería.
 - No encontrar una cafetería con WIFI, con un espacio cómodo, ruido controlado y con un buen servicio donde se pueda efectuar diversas actividades (ya sean de trabajo, academia o de tiempo libre)
 - No encontrar una cafetería dedicada a ayudar a personas en situación de calle y disponer recursos desinteresados a empresas sin saber si efectivamente estos fueron utilizados en apoyo a una causa benéfica o si fueron timados.
 - No poder acceder a los productos si no se asiste al local.
- **Gains:**
- Encontrar un espacio cómodo, con productos variados y con un excedente del consumidor perceptible; es decir, Encontrar una experiencia que le permita percibir la calidad entregada por la cafetería.
 - Asistir a un local de cafetería con ruido ambiente controlado, con conectividad a internet donde se pueda realizar labores de trabajo, académicas y compartir un momento de ocio.
 - Encontrar una gama suficiente de productos para satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores, acompañados de una atención calidad.
 - Encontrar una cafetería que sea facilitadora y participe de la ayuda social, en favor de aquellos que no pueden costear los productos y servicios de una cafetería

Definición de la propuesta de valor desde la perspectiva del Executive-Social Coffee:

- **Products and services:**
 - Bebidas calientes no alcohólicas (café en grano sólo y derivados, leche, té, infusiones, etc.)
 - Productos comestibles variados (productos dulces y salados para ampliar la gama de acompañamientos)

- Atención de calidad (que contribuya a que la visita del cliente sea una experiencia grata y el excedente del consumidor sea percibido)
- Ayuda social en favor de las personas en situación de calle, siendo la cafetería intermediaria (entre el benefactor y el beneficiario) y participe de la propuesta.
- Delivery de bebestibles y productos comestibles.
- **Pain relievers:**
 - Mantener un stock adecuado y variado según la demanda de los clientes
 - Entregar productos de calidad tanto a nivel de bebestibles como de sólidos
 - Brindar un ambiente en donde se puedan realizar labores de compromiso y de dispersión, con conectividad y comodidad.
 - Entregar una atención de calidad
 - Ser transparente con los recursos destinados, por parte del cliente, a la propuesta social, dando confianza respecto al correcto uso de estos.
 - Envío de productos a través de delivery hasta la ubicación del cliente.
- **Gain creators:**
 - Brindar una experiencia que permita al consumidor disfrutar de los productos y servicio ofrecidos en el local físico, así como sentirse cómodo en un ambiente con un ruido controlado, conectividad, y más, procurando que el excedente del consumidor siempre esté presente en su visita al Executive-Social Coffee.
 - Complementar el servicio del local con el servicio de despacho de productos para atender a aquellos que, por cualquier motivo, no pudieran asistir físicamente a la cafetería.
 - Ser transparente con el uso de recursos dispuestos por los clientes en favor de las personas en situación de calle.

8.3 Definición de política de precios:

Los precios se establecen con la finalidad de ser precios competitivos, que buscan un margen realista en la industria, tanto a nivel de bebidas calientes no alcohólicas como a nivel de otros productos. Se toma como referencia

precios de la competencia, y se busca ofrecer un precio final atractivo que permita marginar y no requiera abaratar costos, lo que podría ir en desmedro de la calidad en productos y servicios ofrecidos. Lo anterior, con la finalidad de ir ganando mercado.

Como referencia se tiene los precios de Tavelli, una de las 3 principales cafeterías destacadas por quienes respondieron la encuesta (la tercera en cuanto a popularidad). Sus precios, sólo a modo de ejemplo, son los que se muestran en parte de la carta en la Tabla 13.

Como se puede apreciar, los precios para consumidores finales son más altos que los que se considera en la cafetería; esto se basa a que lo que Tavelli ofrece se encuentra respaldado por recursos, historia, marca, y clientes fidelizados. El Executive-Social Coffee al carecer de estos tres últimos términos, busca precios más bajos pero que significan un alto margen según la estructura de costos que maneja el presente estudio y que, se reitera, no atentaría con la calidad implícita en los productos y servicios ofrecidos.

PLATOS & PASTAS		CAFETERÍA CALIENTE	
Estofado Tavelli Carne de vaca de calidad en salsa, papa, zanahoria y espinaca. Acompañado de panes.	\$ 6.490	Espresso Italiano/Lungo	\$ 1.990 \$ 2.690
Pollo e Salmón Grillado De temporada con papas fritas y salsa de papas, patatas y tomates a la italiana.	Pollo \$ 5.890 Salmón \$ 7.990	Cortado	\$ 2.590 \$ 3.190
Mechada de la Casa Carne de vaca de calidad con papas, zanahoria y espinaca de temporada.	\$ 6.690	Ristretto	\$ 1.990
Lasero Ragù Carne de vaca de calidad con salsa de tomate y espinaca.	\$ 6.690	Macchiato	\$ 2.090
Fettuccini Pasta fresca con salsa de tomate y espinaca.	\$ 6.390	Americano	\$ 2.490
Gnocchi Di Papa Pasta fresca con salsa de tomate y espinaca.	\$ 6.390	Latte	\$ 3.290
		Capuccino	\$ 3.290
		Capuccino Viena	\$ 3.390
		Latte variedades	\$ 3.390
			Latte: 100% Leche Lacta, Tea Choccolato, Leche Whole, Leche Verde, Leche Condensada, Leche Dulce.
		WINGS AL CAJÓN & TOSTADOS + CAFÉ DESCAFEINADO +\$ 350 + LECHE DE SOJA +\$ 590 + LECHE DE ALMENDRAS +\$ 590 + EXTRA SHOT DE CAFÉ +\$ 690 + VASO DE LECHE AMERICANO +\$ 690	
		CAFETERÍA FRÍA Café Helado \$ 4.590 Chocolate Helado \$ 4.590 Frappuccino Moka \$ 3.790 Gelato Dolce Latte \$ 3.790 Gelato Moka \$ 3.790 Afogetto \$ 3.290	
		CHOCOLATES CALIENTES Chocolate Italiano \$ 3.390 Chocolate Negro \$ 3.390 Chocolate Naranja \$ 3.390	
		+ 0% Azúcar + 0% Grasa + Sin Lactosa	
		+ 0% Azúcar + 0% Grasa + Sin Lactosa	

Tabla 18 Carta de Tavelli con precios a consumidores finales, encontrada en la página de Tiendeo en <https://www.tiendeo.cl/Catalogos/vitacura/148912?view=result&buscar=Tavelli&pos=1&refPageType=OFFERS&pagina=4>

Tipo Producto	Costo de venta Unitario	Precio Venta Neto Unitario	Margen	% Margen Contribución
Café Capuchino	\$214	\$1.681	\$1.467	87%
Café Cortado	\$144	\$1.261	\$1.117	89%
Café espresso	\$84	\$1.176	\$1.092	93%
Café Irlandés	\$134	\$1.765	\$1.631	92%
Café Latte	\$214	\$1.513	\$1.299	86%
Café Moca	\$224	\$1.681	\$1.457	87%
Té	\$184	\$1.261	\$1.077	85%
Otro	\$114	\$1.261	\$1.147	91%

Tabla 19 Precio de bebidas calientes no alcohólicas (elaboración propia)

Los precios de las bebidas calientes no alcohólicas permiten conservar un margen amplio; estos productos, en sus diferentes variedades, contribuyen de forma cuantiosa a la rentabilidad del negocio. El té sería la bebida caliente no alcohólica con menor rentabilidad de las que se manejarían en la cafetería, entregando un margen de 85% por unidad. Por otro lado, en la cota superior se encuentra el café espresso, con un margen del 93%.

Producto	Precio Costo	Precio Venta	Margen	% Margen Contribución
Pie de Limón	\$ 800	\$ 2.100	\$ 1.300	62%
Cheese Cake	\$ 800	\$ 2.100	\$ 1.300	62%
Brownie	\$ 800	\$ 2.100	\$ 1.300	62%
Queque de Manzana	\$ 800	\$ 1.260	\$ 460	37%
Kuchen Variedades	\$ 800	\$ 1.680	\$ 880	52%
Tartaletas Variedades	\$ 800	\$ 2.100	\$ 1.300	62%
Torta Tres Leches	\$ 1.333	\$ 2.941	\$ 1.608	55%
Torta Trufa	\$ 800	\$ 1.360	\$ 560	41%
Torta Panqueque Naranja	\$ 1.333	\$ 2.266	\$ 933	41%
Rollitos de Canela	\$ 350	\$ 1.260	\$ 910	72%
Muffin	\$ 350	\$ 1.260	\$ 910	72%
Sandwich jamón queso	\$ 560	\$ 1.500	\$ 940	63%
Ave palta	\$ 1.000	\$ 2.300	\$ 1.300	57%

Tabla 20 productos distintos de bebidas calientes no alcohólicas (elaboración propia)

A nivel de bienes finales, generalmente complementarios a las bebidas calientes no alcohólicas, se encuentran productos salados y dulces. Estos tienen una rentabilidad variada y poco concentrada, siendo el queque de manzana el que menos renta con un 37% de margen, mientras que productos como los rollitos de canela y muffin rentan un 72%.

Como se puede apreciar, son precios competitivos que podrían aumentar las probabilidades de aceptación en un mercado con actores tan imponentes como

Starbucks, Juan Valdez y el citado Tavelli; por supuesto, lo anterior, obviando una calidad estandarizada y al nivel de los requerimientos de los clientes objetivo.

8.4 Definición de estrategia de comunicación y posicionamiento:

La propuesta se lograría materializar a través de la difusión por redes sociales y laborales, buscando que la figura de ayuda social en favor de las personas en situación de calle permanezca presente en la memoria de las personas, dado que es una realidad que podría ser atendida, al menos, un café a la vez. Se buscará comunicar de forma lo suficientemente provechosa; esto quiere decir que se destinarán gastos relacionados a comunicación y posicionamiento que totalizarán \$40.000.000 anuales al primer año, \$30.000.000 anuales al segundo año y \$20.000.000 anuales al tercer año, con la finalidad de buscar plasmar correctamente la propuesta ejecutiva-social de la cafetería. Este gasto en publicidad y promoción busca que, en el mediano/largo plazo se consiga un marketing orgánico que contribuya a masificar la iniciativa y haga del segmento objetivo una rotación recurrente en las instalaciones.

Los montos anteriormente señalados fueron estimados según los datos del costo de publicidad referenciados por Impulsados.cl, un Google Partner, que indican que en el año 2021, por cada interacción (reacción, comentario o compartir) en un mercado competitivo se estima un costo de 23 pesos chilenos.²⁰

Con esto como referencia, si se destinara un monto de 40 millones a publicidad en Facebook el primer año, a razón 23 pesos por interacción, se obtendría un total de 1.739.130 interacciones. A modo de convertir en una cifra que se vea reflejada en la demanda que busca la cafetería, si consideramos el supuesto de que el 5% de los individuos que interactuaron con la publicidad se convierten en un cliente potencial, podríamos considerar que el Executive-Social Coffee sumaría un total de 86.956 adeptos. Si se aterriza un porcentaje de dicha cifra a aquellos potenciales clientes que sí serían parte de los consumidores de la cafetería, bajo el supuesto de que el 15% seguiría este lineamiento, se tendría a 13.043 nuevos clientes, lo que multiplicado por un consumo de 12.000 pesos en promedio permitiría obtener ingresos anuales por 156 millones.

Se buscará destinar gastos de publicidad y promoción a través de los siguientes portales:

- **Redes sociales potenciales:** Facebook, Instagram y LinkedIn
- **Publicidad en buscadores de internet:** Google

²⁰ Impulsados. Facebook e Instagram: ¿Cuánto cuestan sus anuncios en Chile? [en línea] <<https://impulsados.cl/presupuesto-anunciarse-facebook-ads/>> [18 Julio 2021]

Con masificar la propuesta a través de generar una comunidad activa que se sienta atraída por la iniciativa ejecutiva-social y que promueva la misma, podría ser posible concretar la puesta en marcha de la cafetería y su permanencia en el tiempo.

Se espera que exista un marketing orgánico y clientes recurrentes que masifiquen, junto al plan de promoción, al Executive-Social Coffee.

El modo de concretar una propuesta social confiable, y que abarque la atención necesaria para que la cafetería en estudio fuese un éxito, sería a través de una constante comunicación visual de lo que se estaría haciendo para atender la problemática social y la transparencia de los recursos empleados en ello y los que aún estarían disponibles para ser empleados, según corresponda. La iniciativa debe ser comunicada y transparentada al nivel de que los clientes, que disponen recursos para ayudar a las personas en situación de calle, e incluso los que no, aprecien que existen dichos recursos y que si no han sido utilizados a la fecha, lo serían en algún momento. Para esto, se considerarían dos elementos:

- Pizarra o pantalla comunicativa: En ella se reflejaría: monto acumulado no utilizado, monto utilizado en café (y/o productos) para personas en situación de calle, a cuántos cafés (y/o productos) equivaldría el monto utilizado, las fechas y cantidades exactas de lo que se ha ido entregando, con un respaldo documentado del uso de recursos en la labor social a modo de obtener un histórico de ello.
- Registro visual: Videos, fotografías y campañas en donde destacaría la labor efectuada a la fecha y lo que se esperaría conseguir; a través de redes sociales, redes profesionales y página de la cafetería.

8.5 Descripción del modelo de negocio:

Para describir el modelo de negocio se utiliza el Business Model Canvas, en el cual, a simple modo de presentación, se encuentran imágenes que pueden ser relacionadas a los aspectos fundamentales en los cuales está inspirado el modelo.

Por supuesto, la imagen es meramente referencial; su detalle se encuentra a continuación, aunque observar la forma del modelo de negocio Canvas permite visualizar de manera provechosa cada uno de los puntos que, en desglose, concentran la información de sus 9 aristas:



Tabla 21 Business Model Canvas ilustrativo del Executive-Social Coffee (elaboración propia)

1. Segmento de clientes:

El segmento de Los Exigentes, compuesto a grandes rasgos de clientes son todas aquellas personas que se encuentran en un rango etario entre los 15 y los 64 años, y cuyo rango de ingresos hogar sean, a nivel socioeconómico, equivalentes a los ingresos percibidos por un C3 o superior.

Además, el sector por el cual debe desplazarse o residir el cliente debe ser la zona oriente de Santiago de Chile y debe ser de la población que activamente visitaba, visita o está interesado en visitar las cafeterías del sector geográficamente delimitado ya descrito, con interés en desembolsar recursos económicos en productos y/o servicios que ofrece la industria del café.

2. Propuesta de valor:

La propuesta de valor es ofrecer una experiencia de servicio y productos a la altura de lo requerido por los consumidores potenciales, en un ambiente que entregue comodidad perceptible, que ofrezca una variedad de productos y servicios como conectividad, atención a la mesa, ruido controlado, y que además le entregue seguridad al cliente respecto a que sus recursos destinados a ayudar a personas en situación de calle sean empleados correctamente, y para el hecho por el cual el consumidor decidió ceder parte

de su dinero. Ser la cafetería que, en tiempos difíciles como los atravesados por la pandemia por covid-19, será facilitadora y participe de la ayuda en favor de aquellos que no pueden costear un café.

Se entregará un ambiente propicio para que cualquier persona acuda al Executive-Social Coffee a obtener el excedente del consumidor a la altura de lo esperado, pudiendo acceder a los productos y servicios ofrecidos en el local y también en modalidad remota a través del servicio de delivery, siendo una cafetería cercana tanto para clientes que puedan costear lo que la cafetería ofrecería, como para clientes que no puedan costear lo ofrecido. El Executive-Social Coffee daría lugar a su propuesta social de la siguiente manera:

Durante un día a la semana, en un horario de no atención a público, se dispondrían las instalaciones del local para explotar exclusivamente la labor social de la que se jacta la cafetería, pudiendo, las personas en situación de calle, retirar sus cafés y/o productos en las instalaciones e, incluso, hacer uso de estas, siempre que las condiciones legales y extralegales lo permitan.

En el interior del local, se contaría con pantallas o pizarras que reflejaran: monto acumulado en dinero que no haya sido utilizado aún, monto que sí fue utilizado en café o productos para personas en situación de calle, productos a los que equivaldría el monto utilizado y lo que está en reserva, las fechas y cantidades exactas de lo que ya estaría entregado y lo que podría entregarse con los recursos en la cuenta, y un registro de lo hecho a nivel social durante las últimas 3 semanas, para que las personas vean que siempre se estaría haciendo al respecto para ser una cafetería facilitadora y participe de la ayuda social.

El interior del local se ambientaría de forma tal que resaltaría el interés en ayudar, demostrando sin temor ni vergüenza, aunque con el ambiente ejecutivo que amerita, la relevancia de ayudar a otros, y saber que hacer la noche un poco más justa de alguien está sólo a un café de distancia. Esto se conseguiría con registros visuales como fotografías, videos y publicidad que genere la confianza que necesita y busca el Executive-Social Coffee.

Además, la cafetería buscará proveedores con pequeñas y medianas empresas en algunos de sus productos, apoyando el desarrollo de las pymes y generando una relación win-to-win entre entidades, buscando, quizás, ser parte del desarrollo y crecimiento de las organizaciones pequeñas.

La propuesta de valor que ofrece el Executive-Social Coffee por tanto, en síntesis, consta en ofrecer un espacio en donde se permita ayudar a otros de forma transparente mientras se ofrece un servicio y productos de calidad, procurando que pese al trabajo con el cual cargan bastantes colaboradores estos no se olviden de lo humanos que son y de lo importante que puede ser el ayudar a otros.

3. Canales de distribución:

Los canales por los cuales se espera difundir la cafetería y su propuesta serían las redes sociales y buscador web. Principalmente: Facebook, Instagram, LinkedIn y Google.

Además, el entregar un mensaje correcto en el local es fundamental, puesto que podrán ver la forma de operar de la propuesta y entender que ayudar no es sinónimo de que la calidad del lugar no está a la altura de los comensales.

4. Relación con clientes:

La relación con clientes se separa en 3 tipos:

- 4.1. Directa: Es la que respecta a una atención física, cara a cara, en el local establecido en la zona oriente de Santiago de Chile. Es la atención que puede marcar un antes y un después de una próxima visita. La atención es el punto de fidelización más relevante, dado que es el que concreta el ingreso percibido por la cafetería y puede significar un hasta la próxima o un hasta nunca.
- 4.2. Indirecta: Es posible mantener una relación a distancia que gatille en la promoción de la cafetería y de sus servicios, productos e iniciativa social. El comunicarse con los consumidores y con potenciales clientes a través de redes sociales o publicidad puede hacer más cercana la propuesta, y terminando por convencer de su asistencia a las instalaciones dependiendo del grado de correlación conseguido entre la iniciativa executive-social y el perfil del demandante. Puede ser tan importante como la relación directa mencionada previamente. Además, esta cercanía se amplía a través del servicio de delivery con el cual la cafetería buscaría atender a aquellos que, por cualquier motivo, no asistieran al local pero que querrían contar con los productos que el Executive-Social Coffee ofrecería.
- 4.3. Co-creación: El cliente es partícipe activo de lo que busca ofrecer el local, pues son quienes aportan realmente los recursos para que las personas en situación de calle gocen del Café Ajeno insignia del local, mientras que este último es una especie de intermediario o facilitador de la generosidad del cliente. Es por ello que existe una relación de co-creación, pues la propuesta social no podría ser materializada si el consumidor no cree en ella y no se hace parte de la misma.

5. Flujos de ingresos:

Los flujos de ingresos se obtienen principalmente a través de la venta de productos; por un lado, activos tangibles como las bebidas calientes no alcohólicas y los productos dulces y salados como postres y sándwiches, respectivamente. Además, productos intangibles como los servicios ofrecidos (conectividad, espacio, comodidad y atención a la mesa) que, por supuesto, están contemplados en los precios a consumidores finales.

6. Recursos claves:

Los recursos claves son:

- Capital, para invertir y mantener un capital de trabajo competente que permita a la cafetería desarrollar su ejercicio de forma dinámica, con la esperanza de obtener beneficios superiores al capital predispuesto.
- Local físico, para atender a los clientes y procurar concretar la propuesta ejecutiva-social que parece ser de interés del 96% de quienes respondieron la encuesta.
- Permisos y documentación al día para operar, a modo de que el aspecto legal y regulatorio no entorpezca el buen proceder operativo que podría desarrollar la cafetería.
- Consumidores que abarquen una demanda lo suficientemente alta como para rentabilizar la inversión y alcanzar los objetivos estratégicos que la compañía busca, sin dejar de lado la fuente principal de ingresos del Executive-Social Coffee: los clientes

7. Actividades claves:

Las actividades clave son:

- Entregar productos y servicios de calidad
- Brindar un espacio de comodidad en el cual los consumidores puedan asistir a desempeñar labores académicas, de trabajo o simplemente de ocio, esparcimiento o similares.
- Proyectar el sentido social en los consumidores y persuadirles de que sean partícipes de la propuesta, cohesionando en una experiencia amena el disfrutar de un agradable café y procurar que otro, que quizás no cuente con los recursos para hacerlo, igualmente pueda disfrutar de la bebida.

- Posicionar al Executive-Social Coffee en la mente de los clientes con el afán de fidelizar y aumentar la participación de mercado, progresiva o exponencialmente, según sea el escenario.

8. Alianzas estratégicas:

Las alianzas principales para llevar a cabo de la mejor forma la cafetería, serían con proveedores de productos físicos, ya sean intermedios o finales. Esto dado que el mantener controlado los costos de proveedores permite mantener una estructura de costos estable o corregible en un período pertinente de desviación.

El proveedor de café es fundamental; para ello se empleará un café en grano de cosecha peruana con un costo de \$12.000 por kilo, 100% arábica, con un cuerpo robusto y de alta calidad. Esto debido a que la alta competencia a nivel de cafeterías amerita que el producto estrella no deba encontrarse ni en duda de stock ni en poca estandarización de calidad.

Los proveedores de otros productos, como el té y ciertos productos cuya elaboración es mejor adquirir que preparar, pueden ser igual de importantes, por lo que se considera establecer alianzas con proveedores de pequeñas y medianas empresas. Estos proveedores son capaces de entregar productos de calidad a una razón de costo que para la compañía sería de provecho.

Una alianza estratégica de provecho sería con uno o más delivery que procuraran realizar el despacho a domicilio de parte de la cafetería para con los clientes.

9. Estructura de costos:

Los costos y gastos en los cuales se incurre son asumidos con el afán de obtener beneficios económicos mayores. Principalmente, los costos se centran en:

- Sueldos: todos los colaboradores, incluyendo administrador, cocinero, ayudante de cocina, barista y garzones.
- Costos de producción: todos aquellos costos asociados a materias primas y productos en proceso que permitan obtener el bien final y que estén asociados a la entrega y distribución de este, incluyendo el servicio de atención en el local.
- Costos de distribución: Costos asociados al delivery.
- Publicidad y promoción: costos relacionados a promover la propuesta ejecutiva-social, buscando que el mercado objetivo se interese en la iniciativa, encuentre atractiva la esencia del Executive-Social Coffee y se

haga parte de la rotación de personas que destinan recursos a consumir en el interior del local y/o aportar para con la causa social.

- Gastos generales: todos los gastos que permiten el funcionamiento del café, como por ejemplo: arriendos, intereses, gastos comunes, etc.
- Comisión delivery de hasta el 30%.

9 Evaluación económica:

Dado que la cafetería se encuentra equipada con mesas, sillas, y elementos básicos para operar, la cafetería en estudio no consideraría en esta evaluación los costos de la tabla 22, pero sí son de interés y, por tanto, considerados en la evaluación económica los costos de la tabla 23.

Cuenta EERR	Ítem	Valor Neto Unitario	Valor Neto Total	IVA	Valor Bruto
Inversión	Silla	79.361	3.174.444	603.144	3.777.588
Inversión	Mesa	112.904	1.129.044	214.518	1.343.562
Inversión	Piso Bar	211.712	1.270.269	241.351	1.511.620
Inversión	AMpolleta bulbo	22.050	220.500	41.895	262.395
Inversión	Set enchufe	30.975	309.750	58.853	368.603
Inversión	Mesón	84.788	84.788	16.110	100.897
		541.790	6.188.795	1.175.871	7.364.665

Tabla 22 Costos no considerados para evaluación económica por contemplar local equipado (elaboración propia)

Cuenta EERR	Ítem	Frecuencia de desembolso	Unidades	Valor Neto Unitario	Valor Neto Total	IVA	Valor Bruto
Inversión	Máquina de café Rancilio Clase 5 (dos grupos)	Indefinido	1	2.370.000	2.370.000	450.300	2.820.300
Inversión	Molinillo Compak K3 OD	Indefinido	1	350.000	350.000	66.500	416.500
Inversión	Campana	Indefinido	1	75.000	75.000	14.250	89.250
Inversión	Vaso shot espresso	Indefinido	3	5.000	15.000	2.850	17.850
Inversión	Timer (reloj automático)	Indefinido	1	3.800	3.800	722	4.522
Inversión	Tamper (compactador de café)	Indefinido	1	25.000	25.000	4.750	29.750
Inversión	Mat tamper (soporte estabilizador)	Indefinido	1	5.400	5.400	1.026	6.426
Inversión	Pesa	Indefinido	1	42.500	42.500	8.075	50.575
Inversión	Pitcher Jarro de texturización	Indefinido	1	16.000	16.000	3.040	19.040
Inversión	Termómetro	Indefinido	1	9.000	9.000	1.710	10.710
Inversión	Filtro VST (de precisión)	Indefinido	1	36.000	36.000	6.840	42.840
Inversión	Cepillo	Indefinido	1	10.000	10.000	1.900	11.900
Inversión	Filtro ciego	Indefinido	1	10.000	10.000	1.900	11.900
Inversión	Repuestos	Indefinido	1	10.000	10.000	1.900	11.900
Inversión	Llave barista (multiuso)	Indefinido	1	12.000	12.000	2.280	14.280
Inversión	Varilla vaporizador	Indefinido	1	10.000	10.000	1.900	11.900
Inversión	Brocha molino	Indefinido	1	12.000	12.000	2.280	14.280
Inversión	Cafiza limpiador máquina espresso	Indefinido	1	16.000	16.000	3.040	19.040
Inversión	Rinza limpiador vaporizador	Indefinido	1	19.000	19.000	3.610	22.610
Inversión	Grindz limpiador de molino	Indefinido	1	19.000	19.000	3.610	22.610
Inversión	Revolvedores	Indefinido	12	500	6.000	1.140	7.140
Inversión	Botella Syrup	Indefinido	6	7.500	45.000	8.550	53.550
Inversión	Bomba Syrup (dispensador)	Indefinido	6	2.000	12.000	2.280	14.280
Inversión	Refrigerador	Indefinido	1	176.109	176.109	33.461	209.570
Inversión	Cocina (incluye Horno)	Indefinido	1	211.756	211.756	40.234	251.989
Inversión	Plancha	Indefinido	1	97.853	97.853	18.592	116.445
Inversión	Selladora Pan	Indefinido	1	121.800	121.800	23.142	144.942
Inversión	Lavaplatos	Indefinido	1	136.106	136.106	25.860	161.966
Inversión	Llave	Indefinido	1	11.550	11.550	2.195	13.745
Inversión	Congeladora Vertical	Indefinido	1	138.344	138.344	26.285	164.629
Inversión	Percolador	Indefinido	1	66.158	66.158	12.570	78.728
Inversión	Jarra de jugo	Indefinido	4	6.989	27.955	5.311	33.267
Inversión	Licuada	Indefinido	2	115.765	231.529	43.991	275.520
Inversión	Vitrina con refrigeración	Indefinido	1	352.932	352.932	67.057	419.989
Inversión	Cuchillo de cocina	Indefinido	2	23.035	46.070	8.753	54.823
Inversión	Cuchillo Puntilla	Indefinido	2	7.394	14.788	2.810	17.598
Inversión	Afilador	Indefinido	1	7.923	7.923	1.505	9.429
Inversión	Cuchara mezcladora	Indefinido	2	3.671	7.342	1.395	8.737
Inversión	Cucharón	Indefinido	2	3.494	6.989	1.328	8.317
Inversión	Espatula Raspadora	Indefinido	2	5.277	10.555	2.005	12.560
Inversión	Espatula Hamburguesa	Indefinido	2	7.041	14.083	2.676	16.758
Inversión	Depósito acero	Indefinido	3	17.416	52.249	9.927	62.176
Inversión	Tapa depósito	Indefinido	3	7.888	23.663	4.496	28.159
Inversión	Colador Inox	Indefinido	1	2.903	2.903	552	3.455
Inversión	Bateria Cocina	Indefinido	1	88.218	88.218	16.761	104.979
Inversión	Basurero	Indefinido	4	29.100	116.399	22.116	138.515
Inversión	Iluminación	Indefinido	2	31.500	63.000	11.970	74.970
Inversión	Pocillo mantequilla	Indefinido	12	4.019	48.233	9.164	57.397
Inversión	Pocillo	Indefinido	12	5.078	60.934	11.577	72.511
Inversión	Alcuza	Indefinido	7	12.230	85.613	16.266	101.879
Inversión	Pocillo salsa	Indefinido	24	10.156	243.734	46.310	290.044
Inversión	Sevilletero	Indefinido	7	6.733	47.128	8.954	56.083
Inversión	Azucarero	Indefinido	10	9.534	95.340	18.115	113.455
Inversión	Cuchara café	Indefinido	50	5.954	297.675	56.558	354.233
Inversión	Cuchara Café Helado	Indefinido	50	14.770	738.518	140.318	878.836
Inversión	Cuchara Mesa	Indefinido	50	8.335	416.745	79.182	495.927
Inversión	Cuchara Postre	Indefinido	50	7.626	381.308	72.448	453.756
Inversión	Cuchillo Carne	Indefinido	50	28.350	1.417.500	269.325	1.686.825
Inversión	Cuchillo postre	Indefinido	50	12.389	619.448	117.695	737.143
Inversión	Tenedor	Indefinido	50	28.350	1.417.500	269.325	1.686.825
Inversión	Tenedor Postre	Indefinido	50	8.335	416.745	79.182	495.927
Inversión	Tenedor Postre	Indefinido	50	6.917	345.870	65.715	411.585
Inversión	Plato Café	Indefinido	50	11.425	571.253	108.538	679.790
Inversión	Plato	Indefinido	50	30.505	1.525.230	289.794	1.815.024
Inversión	Plato Comida	Indefinido	50	56.700	2.835.000	538.650	3.373.650
Inversión	Taza capuchino	Indefinido	50	32.886	1.644.300	312.417	1.956.717
Inversión	Taza café	Indefinido	50	13.806	690.323	131.161	821.484
Inversión	Mug tai	Indefinido	50	40.030	2.001.510	380.287	2.381.797
Inversión	Bandeja	Indefinido	1	17.630	17.630	3.350	20.979
Inversión	Copa agua	Indefinido	50	11.425	571.253	108.538	679.790
Inversión	Vasos	Indefinido	50	11.680	584.010	110.962	694.972
			1.011	5.130.785	22.227.770	4.223.276	26.451.046

Tabla 23 Costos de maquinaria, bienes muebles y útiles, activos fijos y otros considerados como parte de la inversión inicial del Executive-Social Coffee (elaboración propia)

Los sueldos reconocidos como gasto de administración y venta por \$12.000.000 corresponden a la remuneración anualizada del pago al administrador del local.

Los costos por mano de obra directa se encuentran dentro del costo de venta. Se totaliza, entre: cocinero, ayudante de cocina, garzones y barista un importe anualizado de \$30.240.000

Cuenta EERR	Ítem	Valor Neto Unitario mes	Valor Neto Total mes	Valor Neto Total Año
MOD	* Cocinero	500.000	500.000	6.000.000
MOD	* Ayudante de cocina	380.000	380.000	4.560.000
MOD	* Barista	500.000	500.000	6.000.000
MOD	* Garzones	380.000	1.140.000	13.680.000
				30.240.000

Tabla 24 Detalle mano de obra directa del Executive-Social Coffee (elaboración propia)

Los costos de producción asociados a los bienes y servicio ofrecidos y los ingresos esperados por los mismos se reflejan en las tablas 24 y 25:

Tipo café	Q Venta	Ingresos netos	Ingresos brutos	Costos netos	Costos Brutos
Café Capuchino	45	74.809	89.023	9.525	11.335
Café Cortado	29	36.394	43.308	4.158	4.948
Café espresso	13	15.568	18.526	1.112	1.323
Café Irlandés	16	27.598	32.842	134	159
Café Latte	34	50.951	60.632	7.208	8.578
Café Moca	10	16.175	19.248	2.156	2.565
No bebo café	5	6.066	7.218	885	1.054
Otro	10	12.131	14.436	1.097	1.306
Total general	160	239.692	285.233	26.275	31.268
	Ingresos mes 30/360	7.190.750	Costo mes 30/360	788.261	
	Ingresos año 30/360	86.289.000	Costo año 30/360	9.459.127	

Margen mes 30/360	6.402.489
Margen año 30/360	76.829.873

Tabla 25 costos, ingresos y margen netos en base 30/360 de las bebidas calientes no alcohólicas ofrecidas por la cafetería en estudio (elaboración propia)

Se puede apreciar la alta rentabilidad que ofrecen las bebidas calientes no alcohólicas, siendo el producto con mayor margen el café espresso.

Siguiendo los ingresos que se esperan obtener por la venta de estos productos, que significan un total de 160 tazas diarias vendidas, se espera que el costo anualizado sea equivalente al 10,96% de los ingresos.

La demanda de 160 tazas diarias significa obtener ingresos diarios por \$239.692 sólo por venta de bebidas calientes no alcohólicas, como: café en sus diferentes variedades, té, y otros. El detalle de la demanda conservadora

tomada para la evaluación económica del punto 10 del presente documento, se aprecia en la tabla

	Unidad Métrica
Horas diarias de atención de cafetería	10
Capacidad máxima instalada	50
Capacidad máxima personas por Covid-19	25
Cafés por hora con capacidad media por Covid-19	16
Cantidad total de cafés vendidos por día	160

Tabla 26 Demanda por bebidas calientes no alcohólicas a nivel de tazas (elaboración propia)

Con la finalidad de que la demanda tenga sentido y que su cuantificación haga sentido con los ingresos esperados, se considera las preferencias declaradas en la encuesta por la muestra. Como se aprecia en la Tabla 28 los cafés preferidos por los consumidores serían, en orden prioritario, los cafés: capuchino, cortado y latte. Por ello, para las cantidades diarias demandadas que se estimaron estos son los cafés con mayores cantidades predispuestas para la venta y tienen mayor peso relativo por unidad sobre el total de bebidas calientes no alcohólicas vendidas.

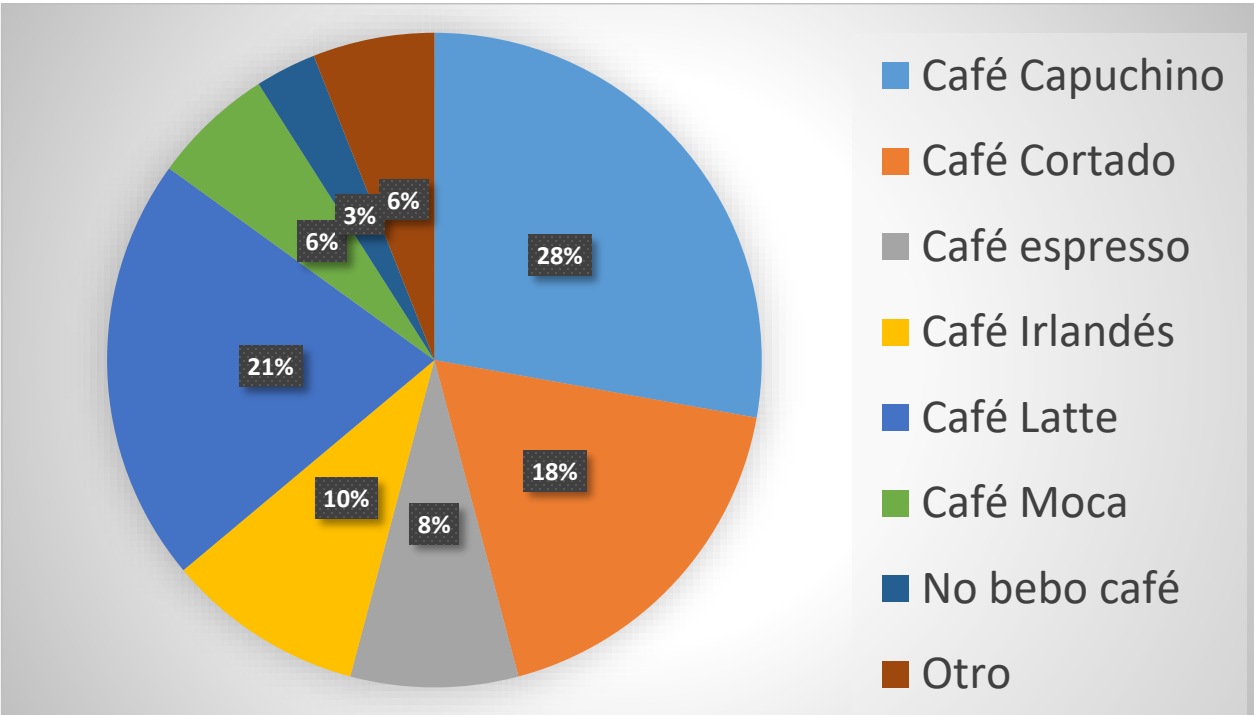


Tabla 27 Preferencia de bebidas calientes no alcohólicas según las respuestas de la encuesta respondida por la muestra de interés [elaboración propia]

Para el 3% que indicó que no bebe café fue considerado un costo y precio netos equivalentes a los del té.

Producto	Trozo/Unidad	Precio Costo	Precio Venta	P.V. Bruto	Q Trozos	Costo Neto	Ing. Neto
Pie de Limón	Trozo	\$ 800	\$ 2.100	\$ 2.499	8	\$ 6.400	\$ 16.800
Cheese Cake	Trozo	\$ 800	\$ 2.100	\$ 2.499	6	\$ 4.800	\$ 12.600
Brownie	Trozo	\$ 800	\$ 2.100	\$ 2.499	8	\$ 6.400	\$ 16.800
Queque de Manzana	Trozo	\$ 800	\$ 1.260	\$ 1.499	6	\$ 4.800	\$ 7.560
Kuchen Variedades	Trozo	\$ 800	\$ 1.680	\$ 1.999	6	\$ 4.800	\$ 10.080
Tartaletas Variedades	Trozo	\$ 800	\$ 2.100	\$ 2.499	4	\$ 3.200	\$ 8.400
Torta Tres Leches	Trozo	\$ 1.333	\$ 2.941	\$ 3.500	4	\$ 5.332	\$ 11.764
Torta Trufa	Trozo	\$ 800	\$ 1.360	\$ 1.618	4	\$ 3.200	\$ 5.440
Torta Panqueque Naranja	Trozo	\$ 1.333	\$ 2.266	\$ 2.697	4	\$ 5.332	\$ 9.064
Rollitos de Canela	Unidad	\$ 350	\$ 1.260	\$ 1.499	4	\$ 1.400	\$ 5.040
Muffin	Unidad	\$ 350	\$ 1.260	\$ 1.499	4	\$ 1.400	\$ 5.040
Sandwich jamón queso	Unidad	\$ 560	\$ 1.500	\$ 1.785	25	\$ 14.000	\$ 37.500
Ave palta	Unidad	\$ 1.000	\$ 2.300	\$ 2.737	10	\$ 10.000	\$ 23.000
					93	71.064	169.088
						2.131.920	5.072.652
						25.583.040	60.871.824
						35.288.784	Margen Anual
							Totales diarios
							Totales Mensuales
							Totales Anuales

Tabla 28 costos, ingresos y margen netos de productos diferentes a bebidas no alcohólicas ofrecidas por la cafetería en estudio (elaboración propia)

9.1 Elaboración de flujos de caja:

Los flujos de caja permiten visualizar a futuro las entradas y salidas de efectivo que se espera podrían ocurrir en los períodos de evaluación de la cafetería. Existen diversas variables a considerar para esta evaluación económica, entre ellas, partidas de ingreso, costos, gastos y en algunos casos pérdida y ganancia. A continuación se procede a efectuar una evaluación bajo la condición de compra de un local para establecer el café, con todos los permisos y condiciones para operar, según lo establecido en el punto 6.3.3.:

En el año cero se consideró una inversión por la compra del local de \$50.000.000 y un importe de \$22.227.770 equivalente a inversión en activos fijos como máquina de café, molinillo, otros bienes muebles y útiles, entre otros elementos.

Al ser una compra de activo, se procede a cargar alguna cuenta líquida del disponible o activo corriente (caja, banco, etc.) para adquirir otro activo. El activo aumenta en la misma cuantía, dado que se adquiere una propiedad, planta y equipo por un recurso corriente en la misma cuantía, por lo que

variación patrimonial no hay y, en consecuencia, no existe partida de resultado reflejada por dicho movimiento.

Bajo esta condición, al no reflejar el gasto por canon de arriendo, la utilidad no se ve afectada por dicho costo consumido, por lo que la utilidad no se ve influenciada a la baja por esta partida.

De esta manera se aprecia que la utilidad acumulada a 3 años, después de impuestos, supera la utilidad requerida en el objetivo general del presente estudio, por lo que el proyecto, bajo la condición de adquirir el local, conseguiría reflejar la utilidad esperada y más.

Los flujos igualmente son positivos, lo cual podría ser indicación de VAN positivo si la inversión no fue ampliamente superior. Esto se verá en detalle en el punto 9.3.

Los ingresos son incrementales a lo largo del tiempo, al igual que los costos de producción en los que se va incurriendo.

Hay que considerar que el crédito en el cual se incurre y cuya amortización a 10 años se ve reflejada en los 3 años de flujos evaluados, se amortiza con cuotas iguales a nivel de nocional e iguales a nivel de gasto financiero. Los gastos financieros son considerados como pagados, motivo por el cual no se suman posterior a la utilidad después de impuesto, ya que perderían su facultad de importe devengado al basarse en el supuesto de que son desembolsos reales de efectivo y no meramente el reconocimiento del hecho económico a período cerrado.

El flujo de caja se elabora con horizonte a 5 años, aún cuando en el objetivo general del presente estudio se establece que se medirá la utilidad acumulada a 3 años. El detalle de la evaluación del primer año, aperturado en meses, se podrá apreciar en el Anexo 2 en el punto 12.2.

Partidas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por venta en local	147.160.824	154.518.865	162.244.808	170.357.049	178.874.901
Ingresos por venta delivery	35.171.437	36.930.009	38.776.509	40.715.335	42.751.101
Costos de venta	80.757.599	83.987.903	87.347.420	90.841.316	94.474.969
Margen bruto	101.574.661	107.460.970	113.673.898	120.231.067	127.151.033
Gastos de Adm. y venta	17.793.304	17.793.304	17.793.304	25.793.304	25.793.304
*Sueldos	12.000.000	12.000.000	12.000.000	20.000.000	20.000.000
*Gastos comunes	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000
*Depreciación	3.993.304	3.993.304	3.993.304	3.993.304	3.993.304
Gastos Financieros	2.979.720	2.798.763	2.598.480	2.598.480	2.598.480
Gastos Marketing	40.000.000	30.000.000	20.000.000	36.000.000	36.000.000
Otros Gastos Generales	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000
Comisión Delivery	10.551.431	11.079.003	11.632.953	12.214.600	12.825.330
U.A.I.	26.250.207	41.789.901	57.649.162	39.624.683	45.933.920
Impto.	7.350.058	11.701.172	16.141.765	11.094.911	12.861.497
U.D.I.	18.900.149	30.088.729	41.507.396	28.529.772	33.072.422
Depreciación	3.993.304	3.993.304	3.993.304	3.993.304	3.993.304
Amortización	1.694.354	1.875.311	2.075.594	2.790.000	2.790.000
Valor Residual	-	-	-	-	2.261.252
Inversión	-	-	-	-	-
Capital de trabajo	-	-	-	-	-
Flujo de Caja	21.199.099	32.206.722	43.425.106	29.733.075	34.275.726

Tabla 29 Evaluación económica a través de flujos de caja descontados. Elaboración propia

9.2 Determinación de financiamiento:

La idea es considerar un capital inicial autónomo, a modo de que el proyecto se financie 100% de capital, a una tasa de costo de capital equivalente al costo de oportunidad de quien disponga los recursos, calculado bajo el modelo de CAPM como se verá en detalle en el punto 9.3.

Sin embargo, para mantener la operatividad del Executive-Social Coffee se considera solicitar en el año 1 un crédito por \$27.900.000 a una tasa de 10,68% anual que permita solventar el capital de trabajo necesario para que el ejercicio de la cafetería consiga los ingresos esperados.

Organízate con tu crédito 100% online
con hasta 3 meses de gracia y abono inmediato

Simula hasta

\$27.900.000

Tasa mensual
0,89%(10,68% anual)

CAE
13,06%

Costo total
33.871.680

Simular crédito

Vence en 10h 31m 21s

Válida hasta el 30-11-2020 [Ver condiciones](#)

Tabla 30 Cotización crédito con Banco Itaú por \$27.900.000

Considerando dicho importe de apalancamiento se consideró un pago de intereses anuales equivalentes a \$2.979.720 el primer año, correspondiente al 10,68% de los 27,9 millones de pesos. Además, con un período de amortización de 10 años, por lo que las amortizaciones anuales serían de \$1.694.354 el primer año. El pago del crédito en su totalidad se ve reflejado en la tabla de amortización a continuación:

Período (año)	Cuota	Interés	Amortización	S. Insoluto
0	-	-	-	27.900.000
1	\$4.674.074	\$2.979.720	\$1.694.354	\$26.205.646
2	\$4.674.074	\$2.798.763	\$1.875.311	\$24.330.336
3	\$4.674.074	\$2.598.480	\$2.075.594	\$22.254.742
4	\$4.674.074	\$2.376.806	\$2.297.267	\$19.957.475
5	\$4.674.074	\$2.131.458	\$2.542.615	\$17.414.860
6	\$4.674.074	\$1.859.907	\$2.814.167	\$14.600.693
7	\$4.674.074	\$1.559.354	\$3.114.719	\$11.485.974
8	\$4.674.074	\$1.226.702	\$3.447.372	\$8.038.602
9	\$4.674.074	\$858.523	\$3.815.551	\$4.223.052
10	\$4.674.074	\$451.022	\$4.223.052	\$0

Tabla 31 Tabla de amortización de crédito a 10 años. Elaboración propia

9.3 Determinación de la tasa de descuento de flujos:

La tasa de descuento a emplear se determina a través del Capital Asset Pricing Model (CAPM). El motivo por el cual no se considera una tasa como el Weighted Average Cost of Capital (WACC) es porque al ser un proyecto nuevo, con posibilidad de ser desarrollado por personas naturales, y que su naturaleza de ejecución no se basa en ser una extensión de alguna cafetería ya establecida en la zona oriente, si se incurre en endeudamiento en etapa de inversión se

infiere que dicho costo de la deuda sería asumido por el ejecutor/inversionista del Executive-Social Coffee, como por ejemplo: un crédito de consumo a tasa de persona natural.

La tasa de CAPM se compone de tres variables definidas, las cuales emplearemos para el estudio según la siguiente notación:

Rf	: Tasa libre de riesgo
Rm	: Rentabilidad de mercado
(Rm-Rf)	: Premio por riesgo mercado
β	: Beta
RP	: Premio por riesgo país

Para ampliar el concepto detrás de los componentes de la tasa exigida al Executive-Social Coffe, se procede a definir los términos involucrados en las variables previamente descritas:

- Tasa libre de riesgo: Corresponde a aquella tasa de rentabilidad cuya probabilidad de que no sea retornada en conformidad, es lo más cercana a cero; es decir, es aquella tasa que compromete una entidad con la suficiente confianza como para que el mercado la considere como libre de riesgo, siendo bastante poco probable (aunque no imposible) el incumplimiento de los flujos prometidos. Para Chile esta tasa se encuentra en los bonos del Banco Central de Chile; si bien existen bonos en pesos y el UF, para este caso se considera la tasa ofrecida por el BCP (bono en pesos del banco central)
- Rentabilidad de mercado: Corresponde a aquel rendimiento ofrecido por el mercado bursátil. La tasa de rentabilidad, por tanto, se delimita según el tipo de empresa, su industria, la relación entre los réditos históricos conseguidos por la organización y su mercado para con los réditos que ofrece el índice bursátil bajo el cual, eventualmente, se encuentra operando a nivel de mercados financieros o que en definitiva es un índice bursátil atractivo del cual se podría obtener rentabilidades provechosas. Cuando una empresa es nueva, como lo sería el Executive-Social Coffee en estudio, al no contar con historia, se busca extrapolar la información de mercado al plan de negocio, con la finalidad de atribuir un costo de oportunidad que un inversionista podría requerir para optar por destinar sus recursos a la realización de, en este caso, la cafetería en mención.
- Premio por riesgo: Es el rendimiento que se espera obtener en el mercado sin considerar la tasa libre de riesgo, por lo que es el costo de oportunidad de invertir en instrumentos financieros con una rentabilidad mayor aunque a un riesgo asociado a la promesa de flujos futuros de dichos instrumentos.

- Beta: Representa el riesgo sistemático al cual se expone toda organización, el cual varía según su entorno macroeconómico, condiciones para operar, entre otras. Corresponde a aquel riesgo que no se puede diversificar, pues es inherente a la industria y envuelve a todas las organizaciones que son parte de ella. Para el caso del beta de una cafetería como el Executive-Social Coffee, que como sabemos no es una empresa concretada y que por tanto no cotiza en bolsa, se tomará el beta de la industria de restaurant entregada por Aswath Damodaran, el cual es de 0,97²¹. Se considera castigar el beta en un 20% para corregir beta dado que podría requerir una exigibilidad mayor la industria del café, y para considerar dicho efecto, o parte de mismo, se amplía el beta, lo que incitará la tasa exigida al alza (rentabilidad exigida de cafetería sería mayor a la rentabilidad exigida de restaurant).
- Premio por riesgo país: Es una tasa de interés asignada según la probabilidad de que el rendimiento no sea conseguido dada la incertidumbre, especulación y poca claridad del futuro en el país. En el caso de Chile, debido a la crisis sanitaria por Covid-19 y por la crisis social previa a la pandemia, según Aswath Damodaran corresponde a un 1,03%²²

Con los antecedentes previamente detallados, se procede a calcular la tasa de capital exigida, cuyo detalle se aprecia a continuación:

Rf:

La tasa libre de riesgo explícita de un BCP a 3 años no existe, puesto que se delimitan a 1, 2, 5 y 10 años. Por esto y buscando efectuar una evaluación acorde al objetivo que delimita su cumplimiento al cabo de 3 años, se interpolaron las tasas entre el año 1 y el año 5 obtenidas de la página del banco central, tal como se detallan en la siguiente imagen entre corchetes de color rojo consultada con fecha 17 de septiembre del año 2020.

Según la información del Banco Central de Chile, las tasas del año 1 y 5 son conocidas, siendo 0,27% y 1,53%, respectivamente. Con esto, se procede a interpolar las tasas libres de riesgo, como se aprecia en la Tabla 33.

Empleando lo anteriormente descrito se obtiene una tasa libre de riesgo a 3 años corresponde a 0,90%.

²¹ Aswath Damodaran. Betas by sector [en línea]. Nueva York, Estados Unidos. http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html [consulta: 18 noviembre 2020]

²² Aswath Damodaran. Country Default Spreads and Risk Premiums [en línea]. Nueva York, Estados Unidos http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html [consulta: 28 noviembre 2020]

INFORMATIVO DIARIO DE OPERACIONES FINANCIERAS NACIONALES													
17 Sep 2020					    Inf diario Anteriores								
STOCK DE PAPELES VIGENTES			STOCK DE PAPELES VIGENTES			MERCADO CAMBIARIO FORMAL			PRECIOS DE REFERENCIA				
(T-3) TOTALES BCCH EN BANCOS			(T-3) TOTALES TESGRAL EN BANCOS			(T-2) MERCADO SPOT			(T-1) MERCADO INTERBANCARIO				
PDBC	10.261.646	MM\$	BTP	10.172.839	MM\$	Compras a Terceros	1.636,34	MM USD	TPM	0,50	%		
BCP	250.441	MM\$	BTU	3.537.444	MM\$	Ventas a Terceros	1.304,53	MM USD	TIB	--	%		
BCU	282.638	MM\$	(T) RESCATES			Interbancario	1.835,00	MM USD	TIB MAX	--	%		
PRC	339	MM\$	BTP	0	MM\$	Actividad total	4.775,87	MM USD	TIB MIN	--	%		
CERO EN UF	453	MM\$	BTU	0,00	M UF	Actividad neta	331,82	MM USD	Número de participantes	0	N		
(T) RESCATES BCCH			(T-1) STOCK TOTAL EN CIRCULACION			(T-2) MERCADO DERIVADO LOCAL			(T-2) TASAS BOLSA				
PDBC	3.000.000	MM\$	BTP	26.851.935	MM\$	Compras a Terceros	903,27	MM USD	30 Días \$	0,21	%		
BCP	0	MM\$	BTU	763.333,00	M UF	Terceros	1.446,77	MM USD	90 Días \$	0,20	%		
BCU	0,00	M UF	DEUDA EMITIDA EN PESOS TESGRAL			Ventas a Terceros	1.446,77	MM USD	180 Días \$	0,24	%		
PRC	0,00	M UF	(T) BTP 6 Meses			Interbancario	1.233,53	MM USD	360 Días \$	0,48	%		
CERO EN UF	0,00	M UF	Tasa	--	%	Actividad total	3.583,57	MM USD	90 Días UF	-1,38	%		
(T-1) STOCK TOTAL EN CIRCULACION			Monto Adjudicado			--	MM\$	Variación de la posición neta	-702,89	MM USD	360 Días UF	-1,57	%
PDBC	23.100.000	MM\$	(T) BTP 7 Meses			Posición Neta	30.914,65	MM USD	(T-1) TASAS SWAP PC				
BCP	457.200	MM\$	Tasa	--	%	(T-2) MERCADO DERIVADO EXTERNO			90 Días	0,50	%		
BCU	23.720,00	M UF	Monto Adjudicado	--	MM\$	Compras a Terceros	1.266,88	MM USD	180 Días	0,50	%		
PRC	215,18	M UF	(T) BTP 8 Meses			Ventas a Terceros	837,91	MM USD	360 Días	0,51	%		
CERO EN UF	177,45	M UF	Tasa	--	%	(T-2) TASAS BONOS EN PESOS			1 Año	0,27	%		
DEUDA EMITIDA EN PESOS BCCh			(T) BTP 7 Días						2 Años	--	%		
			Tasa	0,25	%				5 Años	1,53	%		
									10 Años	2,64	%		

Tabla 32 Tasas BCP del Banco Central de Chile al 17 de Septiembre del 2020 en su página <https://si3.bcentral.cl/informativodiario/secure/main.aspx>

Año	1	2	3	4	5
Tasa	0,27%	0,59%	0,90%	1,22%	1,53%

Tabla 33 interpolación de tasas BCP Banco Central de Chile al 17 de septiembre del 2020 (elaboración propia)

R_m:

Se considera que dicho rendimiento, según la interpolación anterior de la R_f, sería de 7,16%, considerando un equity risk premium de 6,26% en conjunto a una tasa libre de riesgo de 0,90%.

Premio por riesgo mercado:

Es de un 6,26%²³ según los rendimientos que podrían conseguirse en el mercado bursátil de la economía local.

β:

Es de un 0,97 corregido en un 20% al alza, entregando un factor beta de 1,16.

²³ Aswath Damodaran. Country Default Spreads and Risk Premiums [en línea]. Nueva York, Estados Unidos http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html [consulta: 28 noviembre 2020]

Premio por riesgo país:

Es aquel riesgo asignado según las condiciones bajo las cuales funciona el mercado nacional en su conjunto, el cual es equivalente a un 1,03%.

CAPM:

La tasa de rentabilidad exigida, dado el análisis y consideraciones anteriores, es equivalente a 9,22% como se aprecia en desglose en la tabla 25 a continuación:

$$\text{CAPM} = R_f + (R_m - R_f) * \beta + RP$$

Rf	0,90%
Rm	7,16%
Premio Riesgo Mercado	6,26%
β	0,97
β corregido	1,164
Premio Riesgo País	1,03%
CAPM	9,22%

Tabla 34 CAPM y sus componentes para obtener la tasa exigida del Executive-Social Coffee (elaboración propia)

9.4 Determinación de Tasa Interna de Retorno (TIR), Valor Actual Neto (VAN) y Payback:

Incluso si el objetivo se mide a través de la utilidad acumulada en tres años, es importante ver si los flujos futuros permiten obtener un VAN y TIR convenientes, así como ver en cuánto período se recuperaría la inversión inicial.

Para efectos del VAN se calculó el valor de los flujos futuros descontados a la tasa exigida de 9,22%.

	Año 3		Año 5
Tasa Rentabilidad Exigida	9,22%	Tasa Rentabilidad Exigida	9,22%
VAN año 3	7.510.356	VAN año 5	50.458.228
TIR año 3	14,34%	TIR año 5	31,69%

Tabla 35 Resultados de evaluación financiera (VAN y TIR). Elaboración propia.

Como se puede apreciar en la tabla 35 existe un valor actual neto al año 3 de 7.5 millones, siendo superior a cero, mientras la TIR es superior a la tasa exigida, 14,34% y 9,22% respectivamente, lo cual es un indicador que refleja que la tasa que vuelve cero al VAN es mayor al costo de oportunidad de quien

dispone los fondos y, por tanto, se condice con una promesa de flujos descontados mayores ($VAN > 0$) a los exigidos por el inversionista.

El Payback calculado indica que la inversión se recuperaría en 2 años y 4 meses; período que está dentro del horizonte de evaluación del presente proyecto, tal como muestra la tabla 36

Partidas	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja	-72.227.770	21.199.099	32.206.722	43.425.106	29.733.075	34.275.726

Inversión inicial	72.227.770
Flujos acumulados año 2	53.405.821
Diferencia acum. - inversión	18.821.949
Período restante de recuperación	0,43
Payback	2,43

Tabla 36 Payback. Elaboración propia

9.5 Análisis de sensibilización:

En este punto se busca sensibilizar el VAN y la utilidad acumulada al tercer año ante variaciones positivas y negativas del 5% en los ingresos esperados y el costos de producción/venta. Esto permite visualizar qué impacto tendría un incremento o decremento en los ingresos esperados o costos de venta para los períodos venideros, en el VAN y utilidad acumulada, tal como se muestra en la tabla a continuación:

Sensibilización VAN a 5 años	Importe
VAN c/ Ingresos Δ +5%	71.001.716
VAN	50.458.228
VAN c/ Ingresos Δ -5%	29.914.739

Sensibilización VAN a 5 años	Importe
VAN c/ Costo Venta Δ +5%	41.023.651
VAN	50.458.228
VAN c/ Costo Venta Δ -5%	59.892.804

Sensibilización Utilidad a 5 años	Importe
Ut. Acum. c/ Ingresos Δ +5%	180.085.469
Ut. Acum.	152.098.468
Ut. Acum. c/ Ingresos Δ -5%	124.111.467

Sensibilización Utilidad a 5 años	Importe
Ut. Acum. c/ Costo Venta Δ +5%	139.259.010
Ut. Acum.	152.098.468
Ut. Acum. c/ Costo Venta Δ -5%	164.937.926

Sensibilización VAN a 3 años	Importe
VAN c/ Ingresos Δ +5%	18.186.637
VAN	7.510.356
VAN c/ Ingresos Δ -5%	-3.165.925

Sensibilización VAN a 3 años	Importe
VAN c/ Costo Venta Δ +5%	2.562.231
VAN	7.510.356
VAN c/ Costo Venta Δ -5%	12.458.481

Sensibilización Utilidad a 3 años	Importe
Ut. Acum. c/ Ingresos Δ +5%	103.807.571
Ut. Acum.	90.496.274
Ut. Acum. c/ Ingresos Δ -5%	77.184.978

Sensibilización Utilidad a 3 años	Importe
Ut. Acum. c/ Costo Venta Δ +5%	84.328.202
Ut. Acum.	90.496.274
Ut. Acum. c/ Costo Venta Δ -5%	96.664.346

Tabla 37 Sensibilización de Utilidad y VAN, a 3 y 5 años, por variación en ingresos y costos. Elaboración propia.

El VAN se vuelve negativo ante una caída en los ingresos del 5% dejando todas las demás variables constantes; mientras incrementa considerablemente ante una variación positiva del 5% en los ingresos, alcanzando los 18.2 millones.

Por otro lado, el efecto variación positiva y negativa en costos de producción en un 5% continuaría demostrando un VAN positivo.

La utilidad neta es positiva incluso con un decremento del 5% de los ingresos y un aumento del 5% en los costos de venta en un horizonte de 3 años, lo cual es un dato relevante según la hipótesis de utilidad acumulada planteada en el objetivo general.

10 Conclusiones y recomendaciones:

En base a la información y resultados arrojados en la evaluación, se puede concluir y recomendar lo siguiente:

- El proyecto en estudio demuestra ser, según los antecedentes recopilados, analizados y cuantificados, factible de realizar en la zona oriente de Santiago a nivel estratégico, técnico y económico.
- El proyecto espera percibir la utilidad acumulada a los 3 años de \$90.496.274 al año 3, lo que cumpliría con el objetivo general declarado al inicio del estudio. Además, a dicho período contaría con un VAN de \$7.510.356 y una TIR del 14.34%, tasa que superaría la tasa exigida del 9,22%. Por ende, al año 3 el proyecto ya demostraría ser factible.
- En el año 5 de evaluación, la utilidad acumulada bajo condiciones normales sería de \$152.098.468 con un VAN de \$50.458.228 y una TIR del 31.69% por lo que a dicho horizonte el proyecto en estudio demostraría ser factible de llevar a cabo.
- Las cafeterías top of mind como Starbucks y Juan Valdez, con 48 y 7 locales en la zona oriente respectivamente, son una amenaza a considerar debido a su historia, productos estandarizados y fidelidad de un alto número de clientes, por lo que sería importante cuidar que el cliente perciba el excedente del consumidor en todo momento y, para esto, se tendría una relación de co-creación con ellos; ofreciéndoles productos y servicios de calidad mientras, en paralelos, se les haría partícipes activos de la propuesta social, buscando ser transparentes con el uso de los recursos destinados en favor de las personas en situación de calle y construir la credibilidad y fidelización que podría hacer sostenible al Executive-Social Coffee.
- La propuesta social de ayudar a las personas en situación de calle es de interés para el segmento objetivo: "Los Exigentes". El 95% del segmento objetivo declaró estar interesado en ser parte de la propuesta social en y estar de acuerdo en la forma en que esta se materializaría. Este factor podría dar oportunidad al Executive-Social Coffee de instalarse en una zona competitiva a nivel de cafeterías.
- La cafetería podría generar alianzas estratégicas con proveedores de productos considerados como pequeñas y medianas empresas; esto permitiría a la cafetería ser parte del desarrollo de estas pymes y, en el largo plazo, generar una relación win-to-win que permita a ambas partes crecer.

- Se recomienda invertir en la propuesta en estudio dado que los resultados obtenidos demuestran que el Executive-Social Coffee sería una alternativa factible a nivel estratégico, técnico y económico, de efectuar, pudiendo ser una alternativa rentable para el o los inversionistas por demás de generar un cambio a nivel social en el sector de la zona oriente, destinando su ejercicio a ser intermediario y partícipe del apoyo a las personas en situación de calle, procurando mantener en la mente y corazones de sus clientes que el ayudar nace, y es parte, de todos.

11 Bibliografía

1. Bare International. Cafeterías en Latinoamérica – Estudio de Mercado. [en línea] <<https://www.bareinternational.cl/cafeterias-en-latinoamerica/>> [consulta: 05 junio 2020]
2. Mapcity. Cifras y perspectivas del mercado del café en Chile [en línea] <<https://corporativo.mapcity.com/prensa/cifras-y-perspectivas-del-mercado-del-cafe-en-chile/>> [consulta: 05 junio 2020]
3. El Cachapoal. Chilenos aman el café: consumen en promedio 2,5 tazas diarias [en línea] <<http://elcachapoal.cl/ec/2018/09/30/chilenos-aman-el-cafe-consumen-en-promedio-25-tazas-diarias/>> [consulta: 05 junio 2020]
4. Cristian Yáñez. Chilenos Locos por el Café. [en línea] <<https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/chilenos-locos-por-el-cafe>> [consulta: 05 junio 2020]
5. Maridaje Emol. ¿Pensando en Emprender? Este mercado crecerá un 40% a 2022 y superará los \$300 mil millones en Chile. [en línea] <<https://maridaje.emol.com/12842/pensando-en-emprender-este-mercado-crecera-un-40-a-2022-y-superara-los-300-mil-millones-en-chile/#:~:text=Y%20es%20que%20el%20consumo,presupuesto%20a%20nual%20de%20la%20Junji>> [consulta: 05 junio 2020]
6. Ministerio de Salud de Chile. Reglamento Sanitario de los Alimentos [en línea]. Santiago, Chile. < <https://www.minsal.cl/reglamento-sanitario-de-los-alimentos/#:~:text=El%20Reglamento%20Sanitario%20de%20los,y%20garantizar%20el%20suministro%20de>> [consulta: 25 agosto 2020]
7. Patricia Peiró. ¿Hay un café para mí? [en línea]. Santiago, Chile. <https://elpais.com/cultura/2014/01/09/actualidad/1389292990_827833.html> [consulta: 25 agosto 2020]
8. Karime Díaz. El café que ordenó... ¿Lo lleva o lo regala? [en línea]. Santiago, Chile. <https://eldefinido.cl/actualidad/pais/463/El_cafe_que_ordeno..._Lo_lleva_o_lo_regala_El_Cafe_Pendiente_llego_a_Chile/> [consulta: 25 agosto 2020].
9. Wilson Mella. El café que ordenó... ¿Lo lleva o lo regala? [en línea]. Santiago, Chile. <https://eldefinido.cl/actualidad/pais/463/El_cafe_que_ordeno..._Lo_lleva_o_lo_regala_El_Cafe_Pendiente_llego_a_Chile/> [consulta: 25 agosto 2020].
10. Equipo Multimedia Emol. El perfil de los siete grupos socioeconómicos de la nueva segmentación y cómo se divide la población de Chile [en línea]. Santiago, Chile. <<https://www.emol.com/noticias/Economia/2018/10/19/924437/El-perfil-de-los-siete-grupos-socioeconomicos-de-la-nueva-segmentacion->

- y-como-se-divide-la-poblacion-de-Chile.html> [consulta: 15 agosto 2020]
11. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. Reportes comunales [en línea]. Santiago, Chile. <https://www.bcn.cl/siit/reportescomunales/comunas_v.html?anno=2020&idcom=13120> [consulta: 25 agosto 2020]
 12. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. Reportes comunales [en línea]. Santiago, Chile. <https://www.bcn.cl/siit/reportescomunales/comunas_v.html?anno=2020&idcom=13132> [consulta: 25 agosto 2020]
 13. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. Reportes comunales [en línea]. Santiago, Chile. <https://www.bcn.cl/siit/reportescomunales/comunas_v.html?anno=2020&idcom=13123> [consulta: 25 agosto 2020]
 14. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. Reportes comunales [en línea]. Santiago, Chile. <https://www.bcn.cl/siit/reportescomunales/comunas_v.html?anno=2020&idcom=13122> [consulta: 25 agosto 2020]
 15. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. Reportes comunales [en línea]. Santiago, Chile. <https://www.bcn.cl/siit/reportescomunales/comunas_v.html?anno=2020&idcom=13115> [consulta: 25 agosto 2020]
 16. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. Reportes comunales [en línea]. Santiago, Chile. <https://www.bcn.cl/siit/reportescomunales/comunas_v.html?anno=2020&idcom=13113> [consulta: 25 agosto 2020]
 17. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. Reportes comunales [en línea]. Santiago, Chile. <https://www.bcn.cl/siit/reportescomunales/comunas_v.html?anno=2020&idcom=13114> [consulta: 25 agosto 2020]
 18. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. Chile nuestro país [en línea]. Santiago, Chile. <<https://www.bcn.cl/siit/nuestropais/nuestropais/region13/>> [consulta: 25 agosto 2020]

12 Anexos

12.1 Anexo 1: segmentación de población residente sin sectores socioeconómicos D y E.

GRUPO EDAD	LAS CONDES	%	Soc-eco D y E	LAS CONDES Neto	PROVIDENCIA	%	Soc-eco D y E	PROVIDENCIA Neto
0-14	45.019	15%	86	44.933	17.744	12%	76	17.668
15-29	68.674	23%	130	68.544	30.954	22%	133	30.821
30-44	64.262	22%	122	64.140	41.852	29%	180	41.672
45-64	70.872	24%	135	70.737	29.266	21%	126	29.140
65 o mas	46.011	16%	87	45.924	22.263	16%	96	22.167
TOTAL	294.838	100%	560	294.278	142.079	100%	611	141.468

GRUPO EDAD	LA REINA	%	Soc-eco D y E	LA REINA Neto	ÑUÑO A	%	Soc-eco D y E	ÑUÑO A Neto
0-14	16.559	18%	927	15.632	31.000	15%	279	30.721
15-29	20.570	22%	1.152	19.418	42.931	21%	386	42.545
30-44	18.147	20%	1.016	17.131	56.840	27%	512	56.328
45-64	23.687	26%	1.326	22.361	47.057	23%	424	46.633
65 o mas	13.824	15%	774	13.050	30.409	15%	274	30.135
TOTAL	92.787	100%	5.196	87.591	208.237	100%	1.874	206.363

GRUPO EDAD	VITACURA	%	Soc-eco D y E	VITACURA Neto	LO BARNECHEA	%	Soc-eco D y E	LO BARNECHEA Neto
0-14	15.743	18%	79	15.664	24.602	23%	699	23.903
15-29	16.660	20%	83	16.577	25.986	25%	738	25.248
30-44	17.386	20%	87	17.299	20.078	19%	570	19.508
45-64	20.562	24%	103	20.459	27.141	26%	771	26.370
65 o mas	15.033	18%	75	14.958	8.026	8%	228	7.798
TOTAL	85.384	100%	427	84.957	105.833	100%	3.006	102.827

GRUPO EDAD	PEÑALOEN	%	Soc-eco D y E	PEÑALOEN Neto
0-14	49.145	20%	2.148	46.997
15-29	59.027	24%	2.579	56.448
30-44	48.353	20%	2.113	46.240
45-64	60.152	25%	2.629	57.523
65 o mas	24.922	10%	1.089	23.833
TOTAL	241.599	100%	10.558	231.041

Tabla 38 Segmentación de población residente sin sectores socioeconómicos D y E. Elaboración propia

12.2 Anexo 2: Flujo de caja año 1 aperturado por meses.

Partidas	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Ingresos por venta en local	4.414.825	5.150.629	5.886.433	6.622.237	8.829.649	11.037.062
Ingresos por venta delivery	1.055.143	1.231.000	1.406.857	1.582.715	2.110.286	2.637.858
Costos de venta	2.422.728	2.826.516	3.230.304	3.634.092	4.845.456	6.056.820
Margen bruto	3.047.240	3.555.113	4.062.986	4.570.860	6.094.480	7.618.100
Gastos de Adm. y venta	533.799	622.766	711.732	800.699	1.067.598	1.334.498
*Sueldos	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
*Gastos comunes	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000
*Depreciación	119.799	139.766	159.732	179.699	239.598	299.498
Gastos Financieros	89.392	104.290	119.189	134.087	178.783	223.479
Gastos Marketing	1.200.000	1.400.000	1.600.000	1.800.000	2.400.000	3.000.000
Otros Gastos Generales	120.000	140.000	160.000	180.000	240.000	300.000
Comisión Delivery	316.543	369.300	422.057	474.814	633.086	791.357
U.A.I.	787.506	918.757	1.050.008	1.181.259	1.575.012	1.968.765
Impto.	220.502	257.252	294.002	330.753	441.003	551.254
U.D.I.	567.004	661.505	756.006	850.507	1.134.009	1.417.511
Depreciación	119.799	139.766	159.732	179.699	239.598	299.498
Amortización	50.831	59.302	67.774	76.246	101.661	127.077
Valor Residual	-	-	-	-	-	-
Inversión	-	-	-	-	-	-
Capital de trabajo	-	-	-	-	-	-
Flujo de Caja	635.973	741.968	847.964	953.959	1.271.946	1.589.932
Partidas	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingresos por venta en local	11.772.866	13.980.278	16.187.691	18.395.103	21.338.319	23.545.732
Ingresos por venta delivery	2.813.715	3.341.287	3.868.858	4.396.430	5.099.858	5.627.430
Costos de venta	6.460.608	7.671.972	8.883.336	10.094.700	11.709.852	12.921.216
Margen bruto	8.125.973	9.649.593	11.173.213	12.696.833	14.728.326	16.251.946
Gastos de Adm. y venta	1.423.464	1.690.364	1.957.263	2.224.163	2.580.029	2.846.929
*Sueldos	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
*Gastos comunes	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	288.000
*Depreciación	319.464	379.364	439.263	499.163	579.029	638.929
Gastos Financieros	238.378	283.073	327.769	372.465	432.059	476.755
Gastos Marketing	3.200.000	3.800.000	4.400.000	5.000.000	5.800.000	6.400.000
Otros Gastos Generales	320.000	380.000	440.000	500.000	580.000	640.000
Comisión Delivery	844.114	1.002.386	1.160.657	1.318.929	1.529.958	1.688.229
U.A.I.	2.100.017	2.493.770	2.887.523	3.281.276	3.806.280	4.200.033
Impto.	588.005	698.255	808.506	918.757	1.065.758	1.176.009
U.D.I.	1.512.012	1.795.514	2.079.016	2.362.519	2.740.522	3.024.024
Depreciación	319.464	379.364	439.263	499.163	579.029	638.929
Amortización	135.548	160.964	186.379	211.794	245.681	271.097
Valor Residual	-	-	-	-	-	-
Inversión	-	-	-	-	-	-
Capital de trabajo	-	-	-	-	-	-
Flujo de Caja	1.695.928	2.013.914	2.331.901	2.649.887	3.073.869	3.391.856

Tabla 39 Flujo de caja año 1 aperturado por meses. Elaboración Propia