



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

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA CADENA DE
CAFETERÍAS “MI CROISSANTERÍA”**

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

ALEJANDRA BEATRIZ GOMILA QUINTANA

**PROFESOR GUÍA:
JORGE ALBERTO LARA BACCIGALUPPI**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO
RODRIGO ANDRÉS PARADA PALACIOS**

**SANTIAGO DE CHILE
2022**

RESUMEN

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA CADENA DE CAFETERÍAS “MI CROISSANTERÍA”

El presente informe técnico, expone un planteamiento para armar el plan de negocio para la cadena de tres locales de croissants y cafés de especialidad y saborizados llamada "Mi Croissantería", buscando, por una parte, ganar participación de mercado y hacer que este mercado vaya creciendo, y por otra, en blindar el modelo de negocio frente a eventos externos a éste y que pongan en riesgo la continuidad operacional de éste.

"Mi Croissantería" será una cadena de 3 locales especializados en la elaboración de croissants, medialunas y cafés de especialidad y saborizados, distribuidos en Santiago, los que atenderán en modalidad consumo en local, venta de productos para preparar en el hogar, y además, en formato delivery. El tostado del café y el horneado de los croissants se hará en parte en cada local, con el objetivo de que éste y su entorno se impregne del aroma a café, croissants y medialunas, sin embargo, el mayor volumen lo fabrica uno de los tres locales, así como también, realiza la elaboración de la masa y la presentación, o recibe el producto congelado y lo distribuye a los otros dos locales, quedando en manos de los otros dos locales el proceso de horneado y relleno.

Ubicados en sectores de alto tráfico de personas en zonas abc1 y c2, el formato de los locales planteados será minimalista, con espacios limpios y el inmobiliario sencillo pero cómodo. Es importante que los locales tengan una zona de terraza o espacio abierto donde se pueda también ubicar mesas, en caso de que las medidas de distanciamiento físico así lo requieran con el objetivo de generar una experiencia de uso y consumo de los servicios entregados que inviten al cliente a querer volver, pero que a la vez den la flexibilidad para poder operar en contextos distintos (por ejemplo, COVID-19). El alcance del informe técnico no incluye la implementación de los locales.

El objetivo es diseñar un Plan de Negocios para la implementación de una cadena de 3 locales "Mi Croissantería" en Santiago de Chile que permita ofrecer una alternativa a los amantes del café de especialidad y de los croissants que sea rentable en un horizonte a 6 años.

La metodología para desarrollar esta tesis y cumplir con el objetivo estratégico que es construir el plan de negocios para "Mi Croissantería", es definir una serie de 13 etapas y métodos secuenciales que se van desarrollando durante el presente documento.

El plan de negocios da como resultado un Valor Actual Neto (VAN) de \$ 519,4 (millones) para una proyección de flujos económicos en un período de cinco años y una tasa de descuento asociada al riesgo de la inversión de un 30% con una tasa de interna de retorno (TIR) equivalente a un 32,79%.

DEDICATORIA

A mi bisabuela Raquel Marta Magdalena Vergara Cortés y a mi marido Eduardo Esteban González Moreno.

A mi bisabuela quien fue mi padre y mi madre, que creyó en mí, me entregó su amor, dedicación, apoyo y me dejó lo que entendió serían mis grandes tesoros para el resto de mi vida: amor, valores y educación. Estoy convencida de que si me viera hoy estaría feliz de esta etapa de crecimiento que ha sido para mí el MBA y estaría orgullosa de mí.

A mi marido que cree en mi constantemente, me apoya día a día, es mi fan número uno y mi pilar en los momentos de mayor debilidad. En este proceso ha asumido el cuidado de nuestras hijas durante las noches y días dedicados a estudiar, asistir a clases y preparar trabajos. Ha sido el soporte que he necesitado en los momentos de cansancio y con quien he celebrado cada éxito.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por todo lo que he sido, soy y seré. Por cada puerta abierta, cada persona que ha puesto en mi camino y ha sido el apoyo y la compañía que necesitaba.

A mi hija Rafaela, que a sus 5 años aceptó mis momentos de ausencia, permaneció en silencio en los períodos de clases online y trabajos en grupo de este MBA y sacrificó momentos de diversión para que yo pudiera estudiar tranquila.

A mi hija Martina, por desarrollarse, crecer y nacer durante el MBA convirtiéndose en una razón más para esforzarme y perseguir mis sueños. Tu sonrisa es capaz de darme ánimo y fuerza cada día.

A Eduardo mi marido, que se ajustó y adaptó a mis horarios y mis ausencias. Por ser mi amigo, mi gran amor y compañero de vida. Por darme ánimo, creer siempre en mí y ver en mí cualidades que yo no veo tan claramente como él lo hace.

A mis compañeros de MBA, por ser apoyo y contención durante todo este viaje y con quienes compartí traspasos, risas y por sobre todo amistad y crecimiento.

A mis profesores, por compartir sus conocimientos y experiencias y de quienes pude aprender y crecer como profesional y ser humano, **Anice Barahona, Cristián Binimelis, Claudio Caro, Fabian Navia, Jorge Lara.**

A mis profesores auxiliares, por tener la disposición a responder consultas, dar consejos y ser guía cuando me encontraba confundida, **Sebastian Orchard, Luis Muñoz, Sofía Pontigo, Marcela Arellano.**

A mi profesor invitado Rodrigo Parada, por aceptar ser mi profesor y tener la disposición a responder cualquier duda o consulta que pudiera tener a pesar de tener poco tiempo disponible.

A la Universidad de Chile y sus Colaboradores por ser guía y soporte durante todo el camino recorrido en este MBA, **Militza Moya, Cynthia Muñoz, Marcelo Duran.**

TABLA DE CONTENIDO

1	INTRODUCCIÓN.....	1
2	DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	2
3	PLANTEAMIENTO DEL TRABAJO DE TESIS.....	3
3.1	OBJETIVO GENERAL	3
3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	3
4	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO.....	3
5	MARCO CONCEPTUAL	4
6	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	5
6.1	ANÁLISIS PEST PARA DEFINICIÓN DEL MACROENTORNO	5
6.1.1	ENTORNO POLÍTICO Y LEGAL.....	5
6.1.2	ENTORNO ECONÓMICO	6
6.1.3	ENTORNO SOCIOCULTURAL.....	7
6.1.4	ENTORNO TECNOLÓGICO.....	7
6.2	ANÁLISIS DE AMENAZAS SEGÚN LAS 5 FUERZAS DE PORTER.....	8
6.2.1	AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS PARTICIPANTES.....	8
6.2.2	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.....	8
6.2.3	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CONSUMIDORES.....	9
6.2.4	RIVALIDAD DE EMPRESAS EXISTENTES.....	9
6.2.5	PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTOS.....	9
6.3	ANÁLISIS FODA DE “MI CROISSANTERÍA”	9
6.3.1	FORTALEZAS	10
6.3.2	OPORTUNIDADES	10
6.3.3	DEBILIDADES.....	10
6.3.4	AMENAZAS.....	10
7	PLAN ESTRATÉGICO	12
7.1	MISIÓN.....	12
7.2	VISIÓN	12
7.3	VENTAJA COMPETITIVA.....	12
7.4	ESTRATEGIA DE NEGOCIOS	13
7.5	MODELO DE NEGOCIOS	14
7.5.1	VARIABLES RELACIONADAS CON LA EMPRESA.....	14
7.5.2	PROPUESTA DE VALOR	16

7.5.3	MERCADO	17
7.6	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO.....	19
7.7	PERSONAL Y RECURSOS	20
7.7.1	PERSONAL	20
7.7.2	RECURSOS FÍSICOS.....	20
7.8	RECURSOS ORGANIZACIONALES	21
7.9	EXPERIENCIA DEL CLIENTE	21
7.9.1	EXPERIENCIA DEL CLIENTE DESDE LA PERSPECTIVA DE LA MARCA	21
7.9.2	VARIABLES CLAVE DEL ÉXITO DE LA EXPERIENCIA.....	21
7.9.3	MEDICIÓN DE LA EXPERIENCIA.....	22
8	PLAN DE MARKETING.....	24
8.1	ESTRATEGIA DE MARKETING	24
8.1.1	OBJETIVOS DE MARKETING	24
8.1.2	ESTRATEGIA DE MERCADO	24
8.1.3	PROPUESTA DE VALOR	25
8.1.3.1	SEGMENTACIÓN	25
8.1.3.2	POSICIONAMIENTO.....	25
8.2	ELECCIÓN DEL NOMBRE	26
8.3	ELECCIÓN DEL LEMA	27
8.4	DISEÑO DEL LOGO	27
8.5	LOCALES.....	29
8.6	MARKETING MIX.....	31
8.6.1	PRODUCTO	31
8.6.2	PRECIO.....	31
8.6.3	COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN.....	32
8.7	JOURNEY DEL CLIENTE	32
8.8	PRESUPUESTO PLAN DE MARKETING	34
8.9	IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL.....	34
9	PLAN DE VENTAS.....	36
9.1	OBJETIVOS DE VENTA	36
9.2	SEGMENTO OBJETIVO	37
9.3	BENCHMARK CON LA COMPETENCIA.....	38
9.4	PLAN DE LANZAMIENTO	41
9.4.1	ESTUDIO DE MERCADO	41
9.4.2	BENCHMARK DE LA COMPETENCIA.....	41
9.4.3	FOCUS GROUPS	41

9.4.4	COMUNICACIÓN Y MERCADEO.....	42
9.5	SELECCIÓN DE LA UBICACIÓN DE CADA UNO DE LOS LOCALES.....	44
9.6	GESTIÓN DE COMPRA IMPULSIVA.....	46
10	PLAN OPERACIONAL.....	48
10.1	SISTEMAS.....	48
10.1.1	CADENA DE VALOR.....	48
10.1.2	MEJORES PRÁCTICAS.....	49
10.1.3	PROCESOS.....	49
10.2	PROCESO DE SERVICIO Y ENTREGA AL CLIENTE.....	55
10.2.1	ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN.....	55
10.3	PROVEEDORES.....	65
10.3.1	MATERIA PRIMA.....	65
10.3.2	LÍQUIDOS ADICIONALES.....	65
10.4	LOGÍSTICA.....	66
10.4.1	COMPRAS Y ABASTECIMIENTO.....	66
10.4.2	DISTRIBUCIÓN ENTRE LOCALES.....	68
10.4.3	DELIVERY CASA CLIENTE.....	69
10.5	PLAN DE CONTINUIDAD OPERACIONAL.....	70
10.5.1	IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS CRÍTICOS.....	70
10.5.2	IDENTIFICACIÓN DE ROLES CRÍTICOS.....	70
10.5.3	MATRIZ ESCENARIOS ADVERSOS.....	70
11	PLAN DE PERSONAS.....	71
11.1	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	71
11.2	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.....	74
11.3	ENTRENAMIENTO Y CAPACITACIÓN DE PERSONAL.....	76
11.4	GESTIÓN DEL DESEMPEÑO Y COMPENSACIÓN.....	77
11.4.1	GESTIÓN DEL DESEMPEÑO.....	77
11.4.2	PROPINAS.....	78
11.4.3	COMPENSACIÓN TOTAL.....	79
11.5	IMPLEMENTACIÓN.....	79
12	PLAN FINANCIERO.....	81
12.1	ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA.....	81
12.2	PROYECCIÓN DE VENTAS.....	82
12.3	INVERSIONES Y FINANCIAMIENTO.....	84
12.3.1	INVERSIÓN INICIAL.....	84
12.3.2	FINANCIAMIENTO.....	85

12.4 FLUJOS ECONÓMICOS PROYECTADOS	86
12.5 VALOR ACTUAL NETO (VAN) Y TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)	87
13 PLAN CONTROL DE GESTIÓN	89
13.1 MAPA ESTRATÉGICO	89
13.2 INDICADORES DE CONTROL DE GESTIÓN	90
14 CONCLUSIONES.....	91
15 BIBLIOGRAFIA.....	92
ANEXOS.....	93
ANEXO A.....	93
ANEXO B.....	94
ANEXO C.....	95
ANEXO D.....	95
ANEXO E.....	96
ANEXO F.....	96
ANEXO G.....	97
ANEXO H.....	98
ANEXO I.....	98
ANEXO J.....	99
ANEXO K.....	100
ANEXO L.....	101
ANEXO M.....	102
ANEXO N.....	103
ANEXO O.....	104
ANEXO P.....	105
ANEXO Q.....	106
ANEXO R.....	107
ANEXO S.....	108
ANEXO T.....	109
ANEXO U.....	110
ANEXO V.....	110
ANEXO W.....	111
ANEXO X.....	111
ANEXO Y.....	112
ANEXO Z.....	113
ANEXO AA.....	113
ANEXO BB.....	116
ANEXO CC.....	118
ANEXO DD.....	119
ANEXO EE.....	121
ANEXO FF.....	122

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Distribución de propinas entre trabajadores	78
Tabla 2: Estimación de consumo diario.....	81
Tabla 3: Ventas mensuales proyectadas	83
Tabla 4: Proyección ventas para 3 locales en 8 años	84
Tabla 5: Inversión Inicial para un local	84
Tabla 6: Total inversión inicial por local.....	85
Tabla 7: Evolución anual de crédito para un local	85
Tabla 8: Evolución anual pago de intereses por crédito (\$)	85
Tabla 9: Flujo caja proyectado para próximos 8 años (<i>en miles de \$</i>)	86
Tabla 10: Indicadores principales Control de Gestión	90
Tabla 11 Análisis comparativo de productor y máquinas utilizadas en cafeterías de Los Ángeles, EEUU	93
Tabla 12: Variables de decisión para definición del nombre	97
Tabla 13: Tipos de café ofrecido	99
Tabla 14: Tipos de Croissants.....	100
Tabla 15: Tabla PIB por actividad económica a precio corriente.....	109
Tabla 16: Cantidad de personas por rol operativo.....	110
Tabla 17: Turnos del personal operativo	111
Tabla 18: Personal operativo necesario por rol y local.....	111
Tabla 19: Insumos y materias primas.....	112
Tabla 20: Productos e insumos para líquidos adicionales.....	113
Tabla 21: Matriz de Riesgos Operacionales.....	113
Tabla 22: MATERIA PRIMA E INSUMOS	116
Tabla 23: Maquinaria.....	118
Tabla 24: Evolución mensual de crédito.....	119
Tabla 25: Ingresos mensualizados (en miles de \$) para primeros 24 meses local 1 ...	121
Tabla 26: Costos fijos mensualizados (en miles) para los primeros 24 meses local 1 ..	121

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Cadena de Valor para “Mi Croissantería”	48
Ilustración 2: Protocolo de bioseguridad	50
Ilustración 3: Diagrama de flujo atención al cliente en local	51
Ilustración 4: Proceso de preparación del café.....	52
Ilustración 5: Proceso de preparación de Croissant.....	53
Ilustración 6: Proceso de atención de reclamos y postventa.....	54
Ilustración 7: Protector facial acrílico.....	58
Ilustración 8: Placa identificatoria de supervisor/a.....	59
Ilustración 9: Uniforme rol cocinera/o	59
Ilustración 10: Uniforme rol Ayudante de cocina	60
Ilustración 11: Uniforme barista.....	60
Ilustración 12: Uniforme mesera/o.....	61
Ilustración 13: Uniforme cajera/o.....	61
Ilustración 14: Uniforme personal de aseo	62
Ilustración 15: Código QR para acceso a menú.....	63
Ilustración 16: Acrílico con menú en mesas y barra	63
Ilustración 17: Software FUDO para manejo de restaurantes y cafeterías.....	65
Ilustración 18: Proceso de gestión de compra y abastecimiento.....	67
Ilustración 19: Modelo distribución entre locales	69
Ilustración 20: Proceso delivery a casa cliente.....	69
Ilustración 21: Estructura Organizacional “Mi Croissantería”.....	71
Ilustración 22: Proceso de reclutamiento y selección.....	75
Ilustración 23: Curva de banda salarial	80
Ilustración 24: Mapa estratégico "Mi Croissantería"	89
Ilustración 25: Principales países productores y consumidores de café en el mundo – Productores 2017	94
Ilustración 26: Principales países productores y consumidores de café en el mundo – Consumidores 2020	94
Ilustración 27: Distribución de la población chilena por región	95
Ilustración 28: Promedios de dimensiones del IDC por región.....	95
Ilustración 29: Clientes de banda ancha fija por operador	96
Ilustración 30: Gasto mensual en restaurantes y cafés en Santiago (2009-2018)	96
Ilustración 31: Colorimetría de logos por industria	98
Ilustración 32: Vajilla personalizada	98
Ilustración 33: Polígono analizado del sector oriente de Santiago	101
Ilustración 34: Evolución hogares por grupo socioeconómico urbano.....	102
Ilustración 35: Comercios por categoría cafeterías y salones de té	103
Ilustración 36: Sumatoria de gastos potenciales mensuales.....	104
Ilustración 37: Gasto potencial mensual acumulado por canasta.....	105
Ilustración 38: Pirámide poblacional urbana.....	106
Ilustración 39: Distribución de cafeterías y salones de té.....	107
Ilustración 40: La psicología del color y las emociones, aportes y excesos	108

Ilustración 41: Distribución GSE ABC1 en Santiago de Chile	110
Ilustración 42: Lavado de manos.....	122
Ilustración 43: Desinfección de manos	123
Ilustración 44: Uso de mascarilla.....	124
Ilustración 45: Uso guantes desechables	125

1 INTRODUCCIÓN

Los comportamientos de consumo en el mercado chileno del café han ido cambiando lentamente del consumo del café instantáneo al café de grano, sin embargo, el café instantáneo sigue siendo el líder absoluto en las ventas de la industria, por tanto, el café de especialidad¹, si bien ha ido ganando adeptos, aún tiene mucho por crecer en un mercado donde hay pocos competidores, los que se concentran mayoritariamente en Santiago.

Si revisamos las tendencias mundiales, son muy diferentes y no es extraño esperar que estas tendencias permeen el comportamiento del consumo chileno. Por otra parte, los croissants y medialunas se han ido ganando un espacio en las pastelerías chilenas y hay varios locales en Santiago que las ofrecen como su principal producto, pero aún queda mucho espacio en el mercado para seguir creciendo con una propuesta que representa la suma de estos dos mundos, el café y el de las medialunas. La masa de hojaldre utilizada en los croissants no es dulce ni salada, sino que el resultado final depende del resto de los ingredientes con los que se combina para la elaboración final del producto, lo que define si el resultado será el de un producto del tipo dulce o del tipo salado. Esto abre un espacio prácticamente infinito para la diferenciación por medio de la innovación en la carta pudiendo tener una oferta tanto para los horarios desayuno y once como para el tramo del almuerzo. Adicionalmente, los cafés de especialidad y saborizados también dan espacio a la innovación.

Por otra parte, el período de pandemia por el virus Covid-19, con las etapas de cuarentena y cierre de locales nos desafía a implementar nuevas formas de entrega del producto al cliente, más allá de la venta en local, y que nos permita expandir geográficamente el proceso de distribución y entrega para no sufrir los impactos económicos de la prohibición de atención presencial por semanas o incluso meses sin sacrificar calidad ni presentación de éstos.

El foco entonces debe estar en armar el plan de negocio para la cadena de locales buscando, por una parte, ganar participación de mercado y hacer que este mercado vaya creciendo, y por otra, en blindar el modelo de negocio frente a eventos externos a éste y que pongan en riesgo su continuidad operacional. Es por esto último que las evaluaciones y planes de desarrollo deberán considerar al menos estos dos escenarios, el de operación normal y continua y el de prohibición o impedimento de atención el local parcial o total.

La evaluación y el plan de negocios considerará que los locales serán abiertos en 3 etapas, el segundo local será inaugurado 12 meses después del primero para aprovechar la experiencia y las adecuaciones necesarias a los procesos y el tercero, doce meses después del segundo.

¹ Para efectos del presente documento, cuando se haga referencia al café, estaremos hablando del de especialidad.

2 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

“MI CROISSANTERÍA” será una cadena de 3 locales especializados en la elaboración de croissants, medialunas y cafés de especialidad y saborizados, distribuidos en Santiago, los que atenderán en modalidad consumo en local y venta de productos para preparar en el hogar, además de tener disponible, el formato delivery. El tostado del café y el horneado de los croissants se hará en parte en cada local, con el objetivo de que éste y su entorno se impregne del aroma a café, croissants y medialunas, sin embargo, el mayor volumen lo hace uno de los tres locales, así como también recibe el producto congelado (masa de hojaldre) y lo distribuye a los otros dos locales, quedando en manos de éstos el proceso de horneado y relleno según la carta definida para ese local y el formato de entrega. Se propone elaborar una carta diferente para la atención en local y otra con un mix más acotado de productos, para la entrega en formato delivery. Hay un riesgo de que un competidor que hoy sólo ofrece café de especialidad dentro de sus productos añada croissants a su menú eliminando la diferenciación, sin embargo, la ventaja competitiva no sólo estará centrada en los productos a ofrecer, sino también en la experiencia de compra y en los locales.

La ubicación de los locales será en sectores de alto tráfico de personas en zonas abc1 y c2, el formato de los locales será minimalista, con espacios limpios y el inmobiliario sencillo pero cómodo, lo que será abordado en más detallan en el capítulo de posicionamiento y en el marketing mix. Es importante que los locales tengan una zona de terraza o espacio abierto donde se pueda también ubicar mesas en caso de que las medidas de distanciamiento físico así lo requieran.

Dentro de las máquinas que serán necesarias están las tostadoras de grano, máquinas de espresso y molino para café además de las máquinas amasadoras. Las máquinas más utilizadas en la industria internacional del café para estos fines son la máquina de espresso marca La Marzocco línea PB y línea FB70, no obstante, en el mercado nacional la más utilizada es la Máquina Espresso La Marzocco Línea PB AV 2 que es la que ha sido cotizada y considerada para la operación de los tres locales, Por su parte, los molinos más usados son molino marca Mazzer modelos Kold, EK43 y K30 air², sin embargo y considerando disponibilidad en el mercado nacional y soporte disponible, se usará Molino para café Compak E6 OD.

Desde el punto de vista del personal, se realizó cálculo de cuál es la cantidad más adecuada de cajeros (as), cocineros (as), meseros (as) y baristas necesarios por local dependiendo de turnos, y la demanda estimada para cada uno. Dentro del personal administrativo y con el objetivo de mantener los costos fijos lo más bajo posible, la evaluación económica se ha realizado considerando externalizar servicios de contaduría y el resto de la gestión estratégica y táctica estará bajo la responsabilidad de quien desarrolla esta tesis y algunas jefaturas de apoyo para realizar análisis y gestión operativa.

² Anexo A. Análisis comparativo de productos y máquinas utilizadas en cafeterías de Los Ángeles, EEUU

La carta de “MI CROISSANTERÍA” estará compuesta en principio de 25 tipos de croissants y medialunas y de 25 tipos de café de especialidad y saborizados para atención en local y una cantidad más acotada de éstos para entrega en domicilio, la definición del mix de productos más adecuados para cada uno de los locales y los formatos de entrega es analizado en el capítulo de marketing mix. Sin embargo, y para abarcar el contexto familiar, también se considera una opción para niños y una variedad acotada de jugos y bebidas.

3 PLANTEAMIENTO DEL TRABAJO DE TESIS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Plan de Negocios para la implementación de una cadena de 3 locales “MI CROISSANTERÍA” en Santiago de Chile que permita ofrecer una alternativa a los amantes del café de especialidad y de los croissants, en los formatos dulce y salados, para las horas de desayuno, almuerzo y once, que sea rentable en un horizonte de 6 años.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para alcanzar el objetivo principal, se considera importante el logro de estos objetivos específicos:

- Establecer una propuesta de servicio y experiencia que permitan alcanzar un ISC > 7 de acuerdo con la encuesta de satisfacción de clientes contenida en la tesis.
- Lograr en un período máximo de 72 meses un modelo de negocios rentable y sustentable en el tiempo.
- Establecer un plan de continuidad operacional, marketing y ventas que permita mantener el flujo de ingresos y costos acotados en los escenarios con restricciones de operación parcial y total.

4 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Dentro de los factores importantes se identifican como factores críticos:

- Capacidad de atraer clientes desde la experiencia del cliente.
- Gestión del flujo de caja.
- Relación con los proveedores (nacionales y extranjeros) en la cadena logística y de distribución.
- Estimación correcta de la demanda y planificación agregada.
- Definición del pricing para el segmento objetivo al que apunta “MI CROISSANTERÍA”.
- Aseguramiento operacional bajo escenarios adversos.

5 MARCO CONCEPTUAL

El marco conceptual para “MI CROISSANTERÍA” estará basado en los siguientes modelos:

Etapas 1: Análisis PEST o PESTAL: permite caracterizar el macroentorno en el que estará operando “MI CROISSANTERÍA”. Acorde a la metodología los entregables corresponden a la caracterización de los aspectos de orden Político y Legal, Económico, Social y Tecnológico.

Etapas 2: Las 5 Fuerzas de Porter: utilizado para caracterizar la industria en la que estará inmersa la empresa, los entregables serán las amenazas asociadas a la entrada de nuevos participantes, el poder negociador tanto de proveedores como de consumidores con los que deberá tratar, los productos sustitutos que existen en el mercado y la rivalidad entre las empresas que participan en la industria.

Etapas 3: Matriz FODA: la metodología de la matriz FODA será de utilidad para identificar las ventajas competitivas de “MI CROISSANTERÍA” a través del análisis de sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. En este caso, como ninguno de los locales estará en operación, la identificación de las fortalezas deberá estar sustentada por los planes estratégicos, de tal forma de asegurar esa ventaja competitiva.

Etapas 4: Food Design Thinking: Desing Thinking es una metodología muy usada dentro de sectores como el Fashion-Retail que fomentan el nacimiento de nuevas ideas con foco en la innovación en cortos espacios de tiempo, para este caso haré el doble clic en el diseño y mejoramiento de la experiencia del cliente en el ámbito de la gastronomía, que se basan en el libro FOOD DESIGN THINKING: The Complete Methodology de Francesca Sampollo, donde como entregable se definirá el marco visual y la experiencia que queremos que el cliente tenga en “MI CROISSANTERÍA”.

Etapas 5: Cadena de Valor: método para identificar y definir los procesos y actividades que generan valor dentro de la producción y entrega del producto a los clientes (end to end), cómo se relacionan las distintas áreas dentro y fuera de la compañía (proveedores y distribuidores) y cómo al revisarla de manera periódica se puede generar un proceso de mejora continua para los distintos procesos de negocio que la componen.

Etapas 6: Cadena de Suministros: busca asegurar cada uno de los puntos que componen la cadena de suministros para producir y entregar los croissants con todos sus acompañamientos y el café en sus distintos formatos y sabores, tanto en la selección y coordinación de proveedores de materias primas (con sus respectivos leads times), la mejor forma de distribución de los productos entre los locales y la última milla ya sea de forma presencial como en modo delivery.

Etapa 7: Modelo Canvas: lo utilizaré para estructurar el modelo de negocios pasando por los nueve pasos o casilleros de la matriz y definir de manera concreta y concisa las 4 grandes áreas del negocio que son clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

Etapa 8: Modelo Balance Score Card: una vez definidos los factores más importantes para los clientes y sean traducidos en indicadores específicos: tiempo, calidad, desempeño y servicio, serán utilizados para definir las metas para cada uno y traducirlas en indicadores específicos relacionados a la experiencia y también a objetivos financieros y operacionales.

Etapa 9: Plan de continuidad operacional: habiendo visto el impacto brutal que ha tenido la pandemia Covid-19 en la industria gastronómica, se identifica como un punto clave tener un plan de continuidad operacional que permita seguir entregando los productos de “MI CROISSANTERÍA” a sus clientes para lo cual me basaré en diversos artículos como The Next Normal The future of shopping y COVID_19 Implications for business, ambos de McKinsey & Company entre otros. El entregable en este caso será el Plan de Continuidad Operacional detallado dentro del Plan de Operaciones.

Etapa 10: Plan de ventas: Definir la estrategia de ventas según productos y servicios definidos en el plan de marketing y los objetivos de venta propiamente tales. El entregable dentro de esta etapa será el plan de ventas que abarca por ejemplo la selección la ubicación de cada uno de los locales, la distribución de productos y servicios, estrategias de ventas a mayoristas y minoristas, alianzas con otras marcas u eventos, comisiones por ventas, entre otras cosas.

Etapa 11: Plan financiero: Detallar, según el modelo balance scored card, el plan financiero con las necesidades de inversión, opciones de financiamiento, sistema de cobros y pagos, sistemas de incentivos, plan de acción frente a desviaciones presupuestarias, plan de inversión de activos, riesgo y exposición al tipo de cambio en el caso de las importaciones.

6 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

6.1 ANÁLISIS PEST PARA DEFINICIÓN DEL MACROENTORNO

6.1.1 ENTORNO POLÍTICO Y LEGAL

Chile se encuentra en un entorno complejo marcado por un proceso histórico que inició con el estallido social en octubre del 2019, seguido por una elección para una asamblea constituyente que tiene por objetivo el reescribir la constitución de 1982 y que tendrá un impacto en su contrato social y su modelo económico a lo que se suma para diciembre

de 2020 una elección presidencial entre dos candidatos representantes de los sectores más extremos de la política nacional, lo que ha impactado en un escenario de incertidumbre y polarización. Por otra parte, los efectos de la pandemia Covid-19 ha debilitado aún más la imagen del gobierno por una reacción tardía en medidas de ayuda social necesarias por las cuarentenas, marcada por 3 retiros de fondos previsionales y que ha impactado en los indicadores económicos del país, pero que a su vez ha tenido un plan eficaz en la política de vacunación de la población logrando controlar a la fecha la tasa de contagios y de mortalidad aun cuando ha habido una proliferación mundial de diversas mutaciones del virus.

6.1.2 ENTORNO ECONÓMICO

A nivel mundial, el productor por excelencia de la masa de hojaldre en sus formatos croissant y medialuna es Francia, seguida por Alemania, España e Italia, aunque sus inicios fueron en Viena. Por otro lado, el principal productor de café arábico es Colombia en tanto que los principales exportadores son Brasil, Vietnam, Colombia, Indonesia, Etiopía, Honduras, India, Uganda, México, Guatemala, Perú. Los líderes en consumo de café son Finlandia, Noruega, Estados Unidos y Alemania mientras que el consumo de medialunas y croissants está encabezado por Francia, Alemania, Italia, España y Argentina y Brasil en Latinoamérica³.

La economía chilena es una economía estable que se ha caracterizado por ser la que más creció en el contexto latinoamericano dentro de las últimas décadas, sustentada principalmente por un marco económico sólido que le ha permitido ir reduciendo la pobreza.

El mercado de las cafeterías chileno ha estado liderado en términos de top of mind por Juan Valdés Café con locales propios y distribución en grandes cadenas de supermercados, seguido por Starbucks con atención en local propio y venta de productos para preparación en el hogar u oficina. Por otra parte, las cafeterías de especialidad representan un mercado acotado, pero en crecimiento (escenario previo a la pandemia) donde las principales barreras de entrada son el alto costo inicial, la obtención de permisos sanitarios y la importación de productos. El consumidor chileno, compra 0,75 kg de café per cápita, un poco por debajo del promedio a nivel mundial que es de 1,3 kg de café per cápita al año, siendo el mercado finlandés el que registra el mayor consumo con 12 kg por persona al año, seguido por el noruego con 10 kg. Esto vuelve a estos últimos dos mercados dignos de estudio para entender la cultura, las estrategias utilizadas para atraer clientes y la evolución de estos mercados dentro de la historia.

Cuando vemos las tendencias de la industria en Chile, nos encontramos con que existe un mercado de 12 millones de consumidores con el más alto poder de adquisición de la

³ Anexo B. Principales países productores y consumidores de café en el mundo – Productores 2017

región, donde el 71% de los chilenos comienza cada mañana con una taza de café (instantáneo y de especialidad). Las ventas de café molido y de grano han aumentado en un 157% desde 2011, al igual que el volumen de consumo que ha mostrado una tasa de crecimiento del 75,1%, pasando de 262,8 toneladas en 2011 a 490,6 en 2017 y estimando un consumo esperado de 686,7 toneladas para el año 2020.⁴ Todo este contexto se ha visto impactado fuertemente por el escenario de pandemia y las altas inversiones en salud y en apoyo social a las que ha tenido que recurrir el poder ejecutivo en este período.

6.1.3 ENTORNO SOCIOCULTURAL

En Chile, el 30% de la población es económicamente vulnerable y el índice de Gini de 0,4 nos muestra que los niveles de desigualdad son altos, ubicándonos 24 en el ranking de desigualdad de un total de 159 países⁵, lo que ha gatillado en este último período en una crisis social que estalló el 19 de octubre del 2019 y que generó una caída del PIB de 3,9% en 2018 a 1,1 % en 2019, un aumento en el déficit en cuenta corriente de 3,6% del PIB en 2019 a 3,9% el 2019 y un aumento en la tasa de desempleo de un 7,1% en diciembre del 2018 a un 7,4% en diciembre del 2019⁶.

La concentración de la mayoría de la población chilena se encuentra en la región metropolitana con 8 millones de personas aproximadamente⁷, donde se ubicarán cada uno de los locales de “MI CROISSANTERÍA” donde, además, encontramos los mayores grupos socioeconómicos y con mayor índice de desarrollo comunal⁸.

6.1.4 ENTORNO TECNOLÓGICO

El desarrollo tecnológico de Chile está marcado principalmente por importantes inversiones en TI y en telecomunicaciones, las que se han acelerado producto de la pandemia y la necesidad de realizar teletrabajo, clases online en el caso de los estudiantes y plataformas de venta en línea para el comercio. En este contexto, la demanda por conexión a internet, seguridad y control de acceso remoto a sistemas empresariales ha ido en aumento lo que ha desafiado a las compañías de telecomunicaciones a soportar aumentos de tráfico de datos y de clientes⁹ y también un aumento en el consumo de datos móviles y la proliferación de aplicaciones para compra con entrega a domicilio como, por ejemplo, Rappid, PedidosYa, Cornershop, Uber Eats y que responden a la necesidad de comprar sin poder salir de casa por las medidas de cuarentena aplicadas en el país desde marzo del 2020. En conclusión, están las

⁴ Fuente: <https://expocafechile.cl/>

⁵ Fuente: <https://www.ciperchile.cl/2019/12/10/parte-ii-la-desigualdad-es-una-decision-politica/>

⁶ Fuente: INE https://www.ine.cl/docs/default-source/ocupacion-y-desocupacion/boletines/2019/pais/boletin-empleo-nacional-trimestre-movil-octubre-noviembre-diciembre-2019.pdf?sfvrsn=1bc57d58_4

⁷ Anexo C. Distribución de la población chilena por región

⁸ Anexo D. Promedio de dimensiones de IDC por región

⁹ Anexo E. Clientes de banda ancha fija por operador

condiciones técnicas dadas para dar continuidad operacional a una demanda a través de medios tecnológicos con formato de entrega de tipo delivery a casa cliente.

6.2 ANÁLISIS DE AMENAZAS SEGÚN LAS 5 FUERZAS DE PORTER

6.2.1 AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS PARTICIPANTES

Cuando vemos la industria del retail, la amenaza por la entrada de nuevos participantes es alta, las barreras de entrada están básicamente concentradas en el financiamiento (capital de inversión) y la obtención de patentes y permisos sanitarios para la operación, sin embargo, los bancos actualmente entregan muchas opciones de financiamiento, aun cuando el entorno económico del país ha experimentado un aumento en las tasas de interés como medida para detener la inflación, las tasas de interés aún se mantienen bajas comparadas con la región y también se cuenta con varias instancias de apoyo a emprendedores y start ups que facilitan que nuevos competidores entren en la industria.

El acceso al modelo de distribución actualmente no constituye una barrera importante por la cantidad de proveedores y canales que existen en el mercado, los que además entregan un servicio que puede ser considerado “commodity” por lo que tampoco representan una ventaja comparativa. Por otra parte, el desconocimiento en el proceso de internación y comercialización de productos importados puede ser una barrera especialmente importante en el caso de “MI CROISSANTERÍA” porque el insumo principal que es el café de especialidad es importando prácticamente en su totalidad a lo que se agrega el aumento de costo del flete producto de la pandemia por la que estamos pasando a nivel mundial, el cual ha visto un incremento del 25% al 50%¹⁰, por tanto y como estrategia de operación inicial, la compra e insumos importados se hará a proveedores locales.

6.2.2 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

La amenaza del poder de negociación de los proveedores es baja. Actualmente hay muchos proveedores de café de especialidad en el mercado internacional y nacional, los que en su mayoría se encuentran agrupados en la Asociación de Cafeteros de Colombia y en el caso de los proveedores de masa de hojaldre congelada hay al menos 3 en el mercado nacional y otro grupo principalmente localizados en el mercado argentino, sin embargo, aún se mantiene un riesgo relacionado en la selección en sí de los proveedores al realizar compras en un mercado extranjero y a distancia, lo que viene a reforzar la

¹⁰ Fuente: <https://www.mundomaritimo.cl/noticias/incremento-de-tarifas-de-flete-de-portacontenedores-presiona-a-pequenos-expedidores>

decisión de compra proveedores nacionales hasta conocer las marcas y calidad de cada una de ellas.

6.2.3 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CONSUMIDORES

El poder de negociación de los compradores es alto debido a la oferta numerosa que hay en la industria, el bajo costo de cambio, los sustitutos existentes y la variedad de opciones diferentes a precios muy diferentes que se encuentran disponibles. Es por esto por lo que la diferenciación no sólo en productos sino en calidad de servicio, programas de fidelización experiencia de compra, formato de locales y ubicación toma gran relevancia a la hora de buscar la preferencia del consumidor.

6.2.4 RIVALIDAD DE EMPRESAS EXISTENTES

La rivalidad entre empresas existentes en el mercado es medio-baja, particularmente los dominantes de la industria son las grandes cadenas y franquicias como lo son Starbucks y Juan Valdez. El resto de los actores de la industria son de nicho o están diseminados dentro de Santiago sin ser reconocidos por la mayor parte de la población. Por otra parte, las barreras de salida son bajas, el mobiliario es bastante estándar y fácil de vender y la inversión en maquinaria también puede ser vendida a otros competidores de la industria.

6.2.5 PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTOS

La amenaza de los productos sustitutos es alta, hay gran variedad de productos, desde el café instantáneo, cuyo consumo, como ya se comentó, es el más alto en la industria chilena, como también otros sustitutos como el té en todas sus variedades, jugos, smoothies, bebidas energizantes, agua, agua saborizadas, bebidas gaseosas y bebidas light con las que se debe competir diariamente en el mercado y que toman mayor o menor relevancia según la estación, no obstante lo anterior, en la sociedad chilena se encuentra arraigada la costumbre de comenzar el día al menos con una taza de café o de té. En conclusión, la amenaza de los productos sustitutos es alta y será combatida a través de promoción de la cultura del café, difusión de la marca “Mi Croissantería” y diversas campañas, todas amparadas bajo el plan de Marketing.

6.3 ANÁLISIS FODA DE “MI CROISSANTERÍA”

Es complejo hacer el análisis FODA para una empresa que no está operando aun, sin embargo, hago el supuesto de que las fortalezas y debilidades estarán sustentadas en los planes antes mencionados (marketing, ventas y operaciones) y que éstos serán coherentes con ella.

6.3.1 FORTALEZAS

- Propuesta diferenciadora de experiencia en local.
- Oportunidad de innovación continua en la carta.
- Plan de continuidad operacional robusto.

6.3.2 OPORTUNIDADES

- La economía chilena es una economía estable.
- El consumo del café tiene una tendencia al alza en los próximos años y la masa de hojaldre con sus diferentes variedades es cada vez más común en Chile.
- La tecnología cloud permite abaratar los costos de software para emprendedores y aun así llevar un control exhaustivo de costos, ventas e inventarios.
- Gran cantidad de proveedores.
- Mucha documentación y tips para la implementación de locales de diferentes productos.
- El apoyo que existe para los emprendedores desde diferentes organizaciones.

6.3.3 DEBILIDADES

- Bajo conocimiento en compra e internación de productos.
- El escenario de pandemia es riesgoso para emprender por la incertidumbre de operación que existe.
- Cobertura geográfica limitada.
- Marca desconocida en el mercado.
- Sin experiencia en la industria.
- Falta de alianzas estratégicas.

6.3.4 AMENAZAS

- Estacionalidad, particularmente en meses cálidos donde es posible incorporar a la carta variedades de café fríos y croissants con helados.
- Cambio cultural hacia alimentación sana y natural sin cafeína ni grasas saturadas.
- El teletrabajo ha disminuido los flujos de personas hacia las oficinas y centros comerciales.
- Dificultad para encontrar locales disponibles en lugares de mayor tráfico de personas.
- Incertidumbre de la duración de la pandemia, aparición de nuevas cepas y medidas restrictivas de desplazamiento de la población.

- Cobertura de los supermercados y su posible incursión en los cafés de especialidad (hoy ya ofrecen croissants en su formato más simple)

En conclusión, la implementación de la cadena “Mi Croissantería” es de alto riesgo, dadas las amenazas existentes, las que deben ser minimizadas mediante acciones mitigatorias asociadas a cada una de ellas, además, se considera que las características de estabilidad económica existentes en el país son una de las principales fortalezas para la operación dentro de la industria analizada.

7 PLAN ESTRATÉGICO

7.1 MISIÓN

Convertir a “MI CROISSANTERÍA” en una marca reconocida en la industria de los cafés y los croissants, difundiendo y fomentando la cultura y el consumo del café de especialidad y la masa de hojaldre, en Santiago, a través de la entrega de una experiencia de consumo en un ambiente que invite a permanecer y descubrir nuevos sabores.

7.2 VISIÓN

Estar dentro de las 10 mejores cafeterías de especialidad de Santiago en un plazo máximo de 60 meses de operación según el ranking cafetero Irina y tener un modelo de negocios rentable y sustentable a un horizonte de 6 años.

El ranking Irina reconoce tres categorías: Mejores cafeterías de Chile, Mejores tostaderías de Chile y Mejores baristas de Chile, y la clasificación se basa exclusivamente en la opinión de los profesionales del rubro de café en Chile en base a encuestas que se realizan diariamente y donde se les pregunta por sus cafeterías favoritas, sus tostaderías favoritas y sus baristas favoritos. El resultado de esta encuesta asigna una estrella (recomendación) cada vez que un local es mencionado y en función esto se definen diferentes niveles de reconocimiento:

LOS INALCANZABLES (tienen 50+ ★): Olimpo del rubro de café. Los miembros del ranking que alcanzan este nivel de reconocimiento tienen larga trayectoria en el rubro y durante este trayecto han demostrado constante evolución y perfeccionismo.

LOS LEGENDARIOS (de 15 a 49 ★): Son más que los imperdibles. Es de la lista debo conocer.

LOS IMPERDIBLES (de 5 a 14 ★): Es de la lista tengo que conocer.

LOS DEBUTANTES (de 1 a 4 ★)

7.3 VENTAJA COMPETITIVA

Identificación de las ventajas competitivas

Las ventajas competitivas de cara al cliente están basadas en la diferenciación de la experiencia de compra y consumo del producto (en caso de tratarse de consumo en el local), en la alta calidad de los productos que ofrece y en la variedad de sabores y preparaciones que pone a disposición del cliente.

Declaración de la ventaja competitiva

"Entregar una experiencia de consumo de café y croissants ágil y rápida a través de una propuesta que permita a los clientes consumir un producto de excelente calidad, con una atención cercana, en un ambiente grato y acogedor con el que las personas se sientan invitadas a probar nuevos sabores y a aprender y ser parte de la cultura del café y la masa de hojaldre".

Esta declaración se ve sustentada en los distintos planes operativos y de continuidad operacional.

La agilidad y rapidez será medida como parte de los KPIs del plan de operaciones y será materia de mejora continua.

La calidad de los productos viene de escoger los productos y proveedores del mercado que son mejores evaluados por los consumidores.

La atención cercana, ambiente grato y acogedor es resultado del plan de capacitación de personas y las encuestas que nos permiten conocer los KPIs de índice de satisfacción de clientes y el indicador de clientes promotores, las que se miden y mejoran en un proceso de mejora continua.

7.4 ESTRATEGIA DE NEGOCIOS

La estrategia de negocios ha sido definida en función del modelo CANVAS donde se ahonda en este capítulo en los niveles estratégicos, en tanto que, en el plan operacional, de ventas y financiero se incorporarán el resto de las áreas del modelo.

MODELO CANVAS PARA “MI CROISSANTERÍA”



7.5 MODELO DE NEGOCIOS

7.5.1 VARIABLES RELACIONADAS CON LA EMPRESA

Socios Clave

- Proveedores Nacionales / Internacionales: Necesarios para el abastecimiento del café de especialidad y la masa de hojaldre, así como también de los ingredientes utilizados para la preparación de los diferentes platos que estarán disponibles en la carta y de los materiales utilizados para la entrega del producto al cliente.
- Proveedores de soporte y mantención de máquinas: Necesarios para asegurar la continuidad operacional de cada uno de los locales.
- Instituciones Financieras y socios: Necesarios para asegurar el financiamiento necesario para iniciar las operaciones de cada local y hasta que cada uno de éstos sea sustentable.
- Proveedores de despacho de última milla: Indispensables en la entrega del producto al cliente en la modalidad de venta delivery sin que éste pierda sus propiedades asociadas a temperatura, sabor y presentación.

Actividades Clave

- Selección y capacitación del personal: El personal como cara visible de “MI CROISSANTERÍA” y como principal punto de interacción con el cliente es clave que cuente con las destrezas, conocimiento y capacitación adecuadas para poder entregar al cliente la experiencia de compra y de consumo que se quiere entregar como ventaja competitiva.
- Selección de proveedores y productos: El cumplimiento de plazos según los leads times definidos por cada proveedor, la calidad del producto y el precio de este son claves para entregar el producto de calidad que se quiere y con una estructura de costos eficiente.
- Publicidad de marca y locales: Dar a conocer la marca, sus características, promociones vigentes, actividades de difusión y culturización son una de las principales actividades para poder atraer y fidelizar clientes, sin los cuales, es imposible mantener un negocio rentable en el tiempo.
- Aseguramiento operacional: Esta actividad resulta clave para poder (entregar) el producto al cliente con los estándares de calidad definidos, por tanto, debe estar soportada por un plan de contingencia frente a imprevistos que pueden ser del tipo desastre y operacional, donde se define la contingencia, el plan de acción, los responsables de ejecutarlo, el costo alternativo y el tiempo máximo de operación bajo esta modalidad.

Recursos Clave

- Ubicación estratégica de los locales: Permitirá ubicar los locales donde la posibilidad de captar clientes del grupo objetivo sea más alta.
- Información de los clientes y sus preferencias de consumo: El almacenamiento de las preferencias de consumo del cliente permitirá adecuar la carta, establecer programas de membresía y promociones especiales a los clientes que se quiera fidelizar, así como también introducir nuevas variedades de productos y servicios.
- Definir una carta atractiva para el cliente y rentable para la empresa: La oferta que “MI CROISSANTERÍA” pone a disposición de los clientes, se refleja en su carta, la cual debe estar innovando permanentemente y en función de las preferencias de consumo, las últimas tendencias y la incorporación de nuevos productos, los que deben además estar sujetos y condicionados a un nivel de desperdicio bajo para optimizar la rentabilidad.

- Instalaciones: Conformación del ambiente del local y la experiencia del cliente dentro de éstos, la distribución de los productos dentro del local y su funcionalidad son claves para entregar una experiencia diferenciadora y aprovechar la compra impulsiva y la posibilidad de promocionar otros productos, servicios y eventos que se realicen con foco en aumentar las ventas.
- Personal promotor: El personal dentro del local debe ser el primer promotor de los productos ofrecidos y velar porque la experiencia del cliente sea extraordinaria, también debe retroalimentar a la administración de las necesidades y sugerencias de los clientes que mejoren la calidad tanto de los productos como de los servicios ofrecidos. A relación cercana y amigable que permita que el cliente plantee de manera abierta sus expectativas, es parte fundamental de la relación que establece el personal y el cliente.
- Maquinaria y equipos: la elección de los equipos y maquinarias¹¹ que sean compradas para preparar y entregar los productos y servicios, así como la mantención y soporte son recursos que inciden directamente en la atención del cliente y la entrega de productos de calidad tanto en su preparación como en su montaje, además que resultan ser clave para la preservación efectiva de cada uno de los ingredientes utilizados.

Estructura de costos

- La estructura de costos está dada por los costos fijos asociados a arrendamiento de locales, reposición de loza, servicios y productos desechables utilizados para la entrega del producto en local y para despacho, gastos de servicios básicos, sueldos de personal administrativo y de atención a clientes, licencias y mantención de sistemas informáticos y gestión de datos e inteligencia de negocios, en tanto que los costos variables están dados por el costo de los ingredientes, insumos y personal involucrado en la preparación de las órdenes de los clientes así como también el material de desperdicio que se genera.

7.5.2 PROPUESTA DE VALOR

La propuesta de valor se basa en entregar una variedad de productos y servicios preparados en local y para preparar en el hogar, que contemplan platos fríos y calientes de croissants, dulces y salados de masa de hojaldre y de distintas preparaciones de café, además de jugos y bebidas para abordar el 100% de las necesidades de la familia para diferentes ocasiones de compra (desayuno, almuerzo y once en local y a domicilio) y

¹¹ Anexo CC: Maquinaria

diferentes segmentos etarios de clientes (adultos, jóvenes y niños). La calidad en la presentación, entrega, sabor y consumo del servicio es otro aspecto clave de la propuesta de valor.

7.5.3 MERCADO

Relación con los clientes

- Atención cercana, personalizada, amable y rápida: como ya se ha dicho, se busca establecer una relación entre el personal y el cliente donde cada uno es identificado por su nombre y donde en la medida de lo posible, el personal debe manejar las preferencias y gustos de los clientes frecuentes, así como hacer sentir parte de “MI CROISSANTERÍA” a los clientes nuevos a través de una atención cercana, amistosa, respetuosa y rápida pero lo suficientemente pausada para escuchar al cliente, sus necesidades, consultas e identificar por ejemplo su nivel de urgencia y qué lo motiva a estar y permanecer en el local. Si esta atención cumple o no las expectativas declaradas, será evaluado con el ISC (índice de satisfacción de clientes) y la encuesta de clientes promotores. En caso de ser necesario se realizarán focus groups con clientes para identificar el origen de las brechas y hacer los cambios necesarios y las capacitaciones al personal del local.
- Personal conocedor de los productos y capaz de dar recomendaciones: el personal debe conocer la procedencia de los productos, la historia de los ingredientes en el tiempo, particularmente el café y la masa de hojaldre, las preferencias de uso de otros clientes, los ingredientes utilizados en cada preparación (descritos adicionalmente en la carta) y dar recomendaciones para ayudar al cliente a tomar una mejor decisión de consumo, si así lo solicita.
- Servicio de atención y soporte a clientes a través de canales presenciales y remotos: La atención de soporte y atención presencial debe ser entregada por el personal del local en tanto que la atención por canales remotos debe ser dada desde el sitio web, por RRSS, foros y blogs preparados para aclarar dudas, atender reclamos y promover la cultura de “MI CROISSANTERÍA”. Para todo esto debe haber también una política de devolución y compensaciones clara, así como también un plan de fidelización y experiencia extraordinaria.

Segmento de clientes

- Por GSE (Grupo Socio Económico): está compuesto por personas de GSE ABC1 y C2¹². Según información en el documento¹³, podemos ver que el consumo en cafés y restaurantes en Santiago se concentran en los segmentos AB, C1a, C1b y C2 ¹⁴.
- Por zona geográfica: formado por personas que se desplazan, trabajan o viven en el sector oriente de la ciudad de Santiago, dado que es en esta zona donde se concentran los segmentos AB, C1a, C1b y C2.
- Por Ocasión de uso: para el caso del desayuno, el segmento es oficinistas y empresarios (as) de lunes a viernes en la jornada AM de lunes a viernes y familias el fin de semana. En el tramo del almuerzo, de lunes a domingo se suma al grupo anterior el de familias y amigos al igual que en el tramo horario de once.
- Por producto: para los amantes del café, para aquellos que deciden partir su día con un delicioso café de calidad o que prefieren entornos más neutrales para conversar y cerrar negocios.
- Por lealtad: formado por personas que les gusta una experiencia diferenciadora, cercana y de calidad donde tener un plan de beneficios o donde sus preferencias sean reconocidas y premiadas es un factor importante.

Canales de venta

- Atención presencial en locales: Es el principal canal de ventas a través del cual el cliente puede obtener la experiencia completa de consumo además del acceso completo a la carta.
- Canales remotos: dentro de los canales remotos, la venta se podrá producir desde el sitio web de “MI CROISSANTERÍA” y a través de Apps de venta como PedidosYa, Uber Eats y Rappid a través de las cuales los clientes pueden acceder a compra de productos, promociones y uso de cupones de beneficios de descuentos.

Ingresos

- Los ingresos provienen directamente de la venta unitaria de productos y promociones, por canales de venta presenciales y remotos. No obstante, no se descarta a futuro

¹² Anexo U: Distribución GSE ABC1 en Santiago de Chile

¹³ http://www.anda.cl/wp-content/uploads/2019/05/FINAL_EELT_CHILE3D_2019.pdf

¹⁴ Anexo F. Gasto mensual en restaurantes y cafés de Santiago

incorporar nuevas fuentes de ingresos asociadas a alianzas con otras empresas, participación en ferias gastronómicas y servicios de catering para reuniones o eventos.

7.6 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

- **Capacidad de atraer y mantener clientes:** desde la experiencia del cliente: se debe revisar evaluar y redefinir periódicamente la capacidad de atraer clientes porque son la fuente de ingresos de la compañía a través de la compra de productos que se ofrecen en los diferentes canales de venta y como tal debe evaluarse la tendencia de estos clientes, trabajar en el plan de fidelización para conservar los clientes ya cautivos entendiendo que es mucho más costoso atraer nuevos clientes que mantener a los clientes actuales y para esto es clave resaltar las cualidades diferenciadoras de “MI CROISSANTERÍA”.
- **Gestión del flujo de caja:** la operación depende en gran parte de la gestión del flujo de caja, particularmente de las cuentas por pagar a proveedores dado que no se ha considerado, en esta etapa al menos, el otorgamiento de crédito a los clientes y, por tanto, no hay cuentas por cobrar, sino sólo las obligaciones en el corto plazo asociadas a costos fijos y variables. De no existir flujo de caja saludable se expone a la empresa a sobre endeudamiento, dificultades para cumplir sus compromisos con proveedores, quiebres de stock de productos y finalmente la quiebra.
- **Relación con los proveedores (nacionales y extranjeros):** la relación con los proveedores resulta ser clave para mantener la calidad de los productos ofrecidos, la continuidad operativa de la empresa y de la calidad del servicio ofrecido a los clientes.
- **Cadena logística y de distribución:** es de particular importancia el manejo efectivo de la cadena logística y de distribución, para mantener el control del stock de productos según los respectivos leads times de los proveedores. También se debe considerar la gestión de aduanas y los tiempos necesarios para la internalización de los productos (en el caso de proveedores extranjeros), documentación necesaria y cumplimiento de todos los protocolos necesarios. En caso de quiebre en este proceso, lo que se puede generar es exceso de costos producto de multas y de compras a otros proveedores sustitutos, quiebres de stock, disminución de calidad por reemplazo de productos y finalmente detención del proceso productivo.
- **Estimación correcta de la demanda y planificación agregada:** es clave para la correcta planificación del capacity planning de toda la cadena productiva, necesidad de personal, productos, variaciones en la cantidad de sillas por local, así como también de la estimación de ingresos, definición de precios y promociones y finalmente la definición estratégica que permite alcanzar los objetivos financieros de la empresa.

- **Definición del pricing para el segmento objetivo al que apunta “MI CROISSANTERÍA”:** si bien la ventaja competitiva de la empresa no está basada en precio, si es necesario trabajar la definición de pricing para mejorar la capacidad de captar y mantener clientes, generar ofertas y promociones, definir las estrategias de fidelización basadas en precio y hacer benchmarking con la competencia.

7.7 PERSONAL Y RECURSOS

7.7.1 PERSONAL

Como ya se indicó, el personal es clave en la experiencia del cliente, la calidad de entrega, la capacidad de captación de clientes, la imagen de la marca y en la difusión de la cultura relacionada al consumo de café de calidad superior y de masa de hojaldre y la satisfacción de los clientes. En este contexto, la captación y retención del talento es importantísima en la política y estrategia de recursos humanos, la que debe estar sustentada en estrategias de capacitación, desarrollo de carrera, reconocimiento, gestión de la felicidad, compatibilidad de vida familiar y laboral y programas de identificación y pertenencia con la empresa. El comportamiento del personal debe ir en línea con los valores que se declaran y fomentan en la compañía. A nivel de estructura organizacional, el equipo de personal debe estar bajo una unidad estratégica del negocio que se encargue de definir, implementar y velar por cada uno de los objetivos antes definidos, además del cumplimiento de las leyes laborales bajo las que operan las empresas en Chile. El detalle de todos los puntos a abordar será descrito en el plan de recursos humanos.

7.7.2 RECURSOS FÍSICOS

Se entiende como recursos físicos, todos aquellos que están involucrados en la implementación de cada uno de los tres locales de “MI CROISSANTERÍA”, es decir, los locales, el mobiliario interior y exterior (mesas, sillas, sillones, etc.) y su distribución dentro del local, la maquinaria incluyendo refrigeradores, hornos, máquinas tostadoras de café, impresora de café, mesones, utensilios de cocina, vajilla y servicios, decoración. La disposición de los baños y salidas de emergencia con su respectiva señalización. No se trabajará con carta en formato físico, sino sólo digital, pero se debe contar con acrílicos para colocar la ubicación de ésta a través de un código QR y dar a conocer las promociones o productos más relevantes de acuerdo con el plan de ventas. También es parte de los recursos físicos todos aquellos destinados a la limpieza y mantenimiento de los locales, así como los uniformes y dispositivos que utilizará el personal para tomar las órdenes.

7.8 RECURSOS ORGANIZACIONALES

Los recursos organizacionales se relacionan con la cultura organizacional en la alineación con la misión y visión de la empresa, así como los valores organizacionales definidos para la interacción entre los empleados y con los clientes y que terminan definiendo en gran parte el clima organizacional que representa a la marca “MI CROISSANTERÍA”, la reputación de la empresa y que la diferencia de sus competidores. La definición e implementación de esta cultura es parte de la unidad de negocios de personas mencionada en el punto 7.7.1 y su objetivo es potenciar los objetivos definidos en la gestión de los recursos de personal.

7.9 EXPERIENCIA DEL CLIENTE

La experiencia del cliente es una de las ventajas competitivas a las que apunta la empresa y por tanto, una experiencia diferenciadora es importantísima para atraer clientes nuevos, mantener los actuales y diferenciarse de la competencia, dado que actualmente el café de calidad y la masa de hojaldre están a disposición de la competencia y aunque no es un tipo de producto de supermercado, si es un commodity dentro de la industria, a no ser por la experiencia de consumo y cómo ésta hace sentir al cliente, lo que resulta ser más difícil de replicar, a diferencia de una carta.

7.9.1 EXPERIENCIA DEL CLIENTE DESDE LA PERSPECTIVA DE LA MARCA

La marca “MI CROISSANTERÍA” busca transmitir una experiencia de calidad, cercanía, atención diferenciadora en un ambiente grato y cómodo para disfrutar de productos de calidad y excelente sabor en diferentes necesidades de clientes según las distintas ocasiones de uso.

7.9.2 VARIABLES CLAVE DEL ÉXITO DE LA EXPERIENCIA

Dentro de las variables claves para el diseño de la experiencia del cliente, se deben considerar diferentes aspectos como los siguientes:

- **Personas:** nuevamente como principal punto de contacto con el cliente, el comportamiento de las personas son el reflejo de los valores de la empresa y por tanto es de suma importancia que la relación con el cliente y la experiencia que esté vive en cada interacción con el personal sea grata, oportuna, cercana, amable y honesta. Puede resultar interesante, pero debe ser validado con un piloto en un local (no será parte del alcance de esta tesis) dar la oportunidad a los clientes de reconocer a alguien del personal, de tal forma de fortalecer en el tiempo la relación del personal

y los clientes y a la vez que el resultado de este reconocimiento aumente las posibilidades de desarrollo de la persona dentro de la compañía.

- **Procesos:** identificar el journey del cliente dentro del proceso de compra y consumo es clave para definir los puntos de mejora, para esto será necesario definir el proceso y hacer el blueprint de oportunidades de mejora, las que deben ser implementadas en un contexto de proyecto ágil para cosechar rápidamente los resultados en la satisfacción del cliente y en caso de no tener el impacto deseado, que los costos asociados sean acotados. Para esto es necesario primero estar en operación y tener identificados y medidos los diferentes KPIs que caracterizarán el desempeño de los procesos operacionales cómo, por ejemplo, TMO promedio de atención de clientes, tasa de abandono, consumo promedio, tasa de devolución de productos, tasa de cambio de las órdenes, TMO promedio de despacho a domicilio, tasa de error en el despacho (productos faltantes o erróneos), etc. Todo esto debe ser soportados en información recopilada tanto en el CRM como el en ERP que será implementado para soportar los procesos de atención a clientes.
- **Canales de venta:** el canal de venta presencial viene dado por la atención del local, en tanto que el canal de venta remota, la experiencia es digital y también será medido por las encuestas de satisfacción. El medio preferente de contacto del cliente será el definido por el cliente, así como los tramos horarios en los que está disponible para ser contactado y el objetivo para el cuál será contactado también será definido por él.
- **Ambientación:** el local, la distribución del mobiliario, el color de las paredes, la decoración, la temperatura, el volumen y tipo de música son puntos para definir, dentro de estos el aroma a café tostado y los croissants resultan ser de los más distintivos para la ambientación, así como también lo es la presentación de los platos, el color, tamaño y calidad del servicio (tazas y platos) y la presentación del personal.

7.9.3 MEDICIÓN DE LA EXPERIENCIA

La medición de la experiencia del cliente se realizará a través de diferentes herramientas que permitan definir el ISC (índice de satisfacción del cliente) como encuestas en local, encuestas online después de visitar el local, llamadas telefónicas, etc. dependiendo del medio preferente de contacto declarado por el cliente y su participación voluntaria será premiada con un descuento promocional a través de la entrega de un cupón electrónico que será enviado al cliente y que puede presentar en cualquiera de los tres locales para hacerlo efectivo. La extensión de la encuesta no debe ser muy larga y para facilidad de su respuesta con opciones. Entre los aspectos a evaluar dentro de las encuestas se debe considerar:

- Satisfacción con los productos: se mide calidad, sabor, temperatura y variedad.

- Satisfacción con la atención en local: evalúa tiempo de atención, amabilidad, cercanía, capacidad de resolver dudas o necesidades adicionales.
- Satisfacción con la atención remota: califica facilidad para navegar por los productos, visibilidad de los precios, facilidad de escoger y completar la compra, facilidad para pagar.
- Satisfacción con el ambiente dentro del local: mide comodidad dentro del local (distribución de mesas y comodidad de sillas), temperatura, volumen de la música, volumen de ruido, ventilación y limpieza. La última pregunta será de carácter abierto para que el cliente pueda escribir si desea cualquier tipo de observación o comentario adicional.

Finalmente, una vez obtenida la clasificación de 1 a 10 para cada uno de estos puntos, se define el valor de ISC y se segmenta a los clientes entre detractores, neutros y promotores para poder hacer una gestión diferenciada con cada grupo de clientes. Por otra parte, se medirán encuestas de clima para personal y encuesta de satisfacción de proveedores, dado que la relación con ambos es parte de los factores críticos de éxito del negocio.

8 PLAN DE MARKETING

8.1 ESTRATEGIA DE MARKETING

8.1.1 OBJETIVOS DE MARKETING

- Posicionar a “MI CROISSANTERÍA” dentro de las 10 mejores cafeterías de especialidad de Santiago en un plazo máximo de 6 años de operación según el ranking cafetero Irina.
- Obtener un crecimiento interanual de la empresa de un 2% sobre la realidad de la industria según informe de cuentas de Banco Central de Chile para el cierre de cada año a partir del segundo año de operación y por los próximos 6 años.

8.1.2 ESTRATEGIA DE MERCADO

La estrategia de mercado está basada en el análisis de la matriz Ansoff, donde vemos que la oportunidad está en dos estrategias que se alinean con nuestros objetivos.



Fuente: <https://www.plantillaspyme.com/>

Por una parte, necesitamos realizar una estrategia de penetración de mercado si queremos ser reconocidos entre las 10 mejores cafeterías de especialidad de Santiago. Esto porque entre nuestra competencia¹⁵ ya hay cafeterías que ofrecen cafés de especialidad y también las hay que ofrecen diversas preparaciones de masa de hojaldre, por tanto, la primera estrategia se relaciona con aumentar la penetración del mercado actual. En esta etapa lo que necesitamos es invertir en el plan de marketing.

También queremos posicionarnos y atraer clientes del mercado actual desde la diferenciación, es decir, introducir productos nuevos al mercado, poco conocidos o innovadores, por tanto, la segunda estrategia que se propone ejecutar es la de desarrollo de nuevos productos, los que se materializan finalmente en la carta de productos, por ejemplo, en la introducción de café de origen orgánico en consonancia con la tendencia actual del mercado. Se verá mayor detalle a este respecto en el capítulo de Producto.

8.1.3 PROPUESTA DE VALOR

8.1.3.1 SEGMENTACIÓN

Como ya vimos en el apartado 7.3 del plan de estratégico, el segmento al que apuntamos es el ABC1, C2 en el sector oriente de Santiago. La ilustración 33¹⁶ nos muestra el polígono considerado y bajo el cual están analizados el resto de las variables que nos permiten tanto definir la composición de la población, su nivel de ingresos y la disposición a pagar que tienen. Uno de los puntos importantes es el rango etario. En la ilustración de la pirámide poblacional¹⁷ urbana podemos ver que el segmento etario de concentra entre los 24 y 40 años tanto para hombres como para mujeres, lo que también coincide con el grupo objetivo al que nos interesa llegar.

8.1.3.2 POSICIONAMIENTO

"Para todas aquellas personas que disfrutan del sabor y aroma del café y los croissants, mejorando así su calidad de vida a través de una experiencia reconfortante, consumo de productos de calidad y disfrute de ricas y variadas combinaciones, en un ambiente agradable que facilita la apertura a disfrutar de nuevas experiencias y sabores".

¹⁵ Anexo N. Comercios por categoría cafeterías y salones de té

¹⁶ Anexo L. Polígono analizado del sector oriente de Santiago

¹⁷ Anexo Q. Pirámide poblacional urbana

8.2 ELECCIÓN DEL NOMBRE

Dentro del proceso de elección del nombre se ha considerado una serie de factores y se ha comparado un nombre propuesto inicialmente (“LA CROISSANTERÍA”) versus otros nombres obtenidos de softwares generadores de nombre. Cabe destacar que la valorización de cada uno de los conceptos responde a una evaluación subjetiva de la autora como de familiares y amigos a quienes se consultó al respecto. El cuadro comparativo es posible verlo en la Tabla 12 de los anexos¹⁸. Dentro del análisis realizado, se descartó el nombre “LA CROISSANTERÍA” dado que el dominio .cl ya existía y surgió la opción “MI CROISSANTERÍA”. Como conclusión no es posible asegurar que sea el mejor nombre para esta cadena de locales, pero sí que cumple con los principales aspectos que deben ser considerados en la elección de un nombre de marca y que será uno de los pilares bases para la gestión de posicionamiento.

Los puntos por considerar y que fueron puntuados en la evaluación del nombre de la Tabla 12 son:

- **Diferenciación:** ¿suena distinto a otras marcas en la misma categoría? Si todas las empresas se llaman de forma muy similar y no hay una diferencia clara debes buscar algo que realmente te destaque.
- **Brevidad:** ¿es suficientemente corto para ser recordado y pronunciado fácilmente? Las marcas con nombres muy largos son difíciles de recordar.
- Elige nombres que hagan referencia directa a tu producto.
- **Apropiado:** ¿es adecuado el nombre para el tipo de empresa y el mercado?
- **Pronunciación y escritura:** ¿es fácil pronunciarlo y deletrearlo? ¿Cómo suena en español? ¿y en inglés? ¿y en otros idiomas? Algunos ejemplos de marcas complejas son Jägermeister, Schweppes o Boehringer Ingelheim. Seguramente si le pides a 5 personas que pronuncien y escriban, las 5 respuestas serán diferentes.
- **Protección y registro:** ¿puede registrarse la marca? ¿está el dominio y los perfiles en las redes sociales disponibles?
- **El nombre debe de empezar por una letra que esté al inicio del alfabeto.** Aunque esto parece un consejo de vieja escuela para aparecer primeros en las Páginas Amarillas (no faltaban los que llamaban a sus empresas Aaron o similares), lo cierto es que aún es habitual ordenar por orden alfabético y esto ayuda.
- Evita nombres que empiecen por Y, X o Z
- Si el nombre incluye X se asocia con modernidad
- **Haz que suene y sea diferente:** Claris. Clarin. Claria. Clarium. Clarins. Clarinex, etc suenan todas igual y están en la misma categoría.
- No te limites desde el principio con alusiones geográficas ¿qué pasaría si la empresa abre nuevas oficinas en otro país o región?

¹⁸ Anexo G. Variables de decisión para definición del nombre

- **Memorabilidad:** ¿es fácil de recordar? Aunque lo hemos puesto el último, se trata de uno de los más importantes

8.3 ELECCIÓN DEL LEMA

En la elección del lema lo que se intenta transmitir es lo que los productos entregarán al cliente al momento de consumirlos y que nos permita diferenciarnos de la competencia, con qué conceptos deseamos como marca que el cliente nos asocie, cuál es la promesa que nos identifica con nuestro servicio y productos. La metodología utilizada fue un brainstorming de conceptos e ideas relacionadas a la marca, los productos y servicios que entregamos. En este contexto aparecieron según orden de ocurrencia los siguientes conceptos: Sabor, aroma, pasión, sentidos, calidad, simpleza, amabilidad, cercanía, energía, comodidad. La evaluación sensorial es una función primaria del ser humano y un factor decisivo a la hora de elegir qué comer¹⁹ y creemos que la textura, el aroma y el sabor son una de las características más importantes que definen el producto que ofrecemos. Con estos conceptos en mente, se definió el lema o slogan, pero también fueron relevantes para el diseño del logo, el que debe reflejar no solo el producto sino lo que nos inspira.

Pasión: somos y buscamos a los apasionados del café y la masa de hojaldre.

Aroma: disfrutamos del aroma de un café tostado y el de la mantequilla del croissant.

Sabor: nos encanta probar distintos sabores buscando siempre mantener la calidad de los productos.

Lema elegido: **La pasión por el aroma y el sabor.**

8.4 DISEÑO DEL LOGO

Para el diseño del logo, el cual fue realizado con el software logomaster²⁰, fueron considerados diferentes aspectos como:

- **Colorimetría:** donde el blanco, rojizos (aumentan el apetito), azul y negro son los colores más utilizados en la industria de alimentos ²¹, por tanto, el color de los íconos es un derivado del rojo con toques de magenta en línea con el color del café. El color de fondo escogido es el blanco porque el sinónimo de limpieza y frescura, un color neutro que a menudo se usa como fondo para resaltar los otros colores y es fácil de

¹⁹ http://www.anfaco.es/blog_ct/index.php/2019/03/01/el-analisis-de-la-calidad-sensorial-una-herramienta-para-el-exito-en-la-industria-alimentaria/

²⁰ <https://logomaster.ai/>

²¹ Anexo H. Colorimetría de logos por industria

introducir en diferentes tipos de impresiones (digitales y físicas). Para el caso de la incrustación del logo sobre otros colores claros, el fondo será transparente.

- Utilizar 1 o 2 colores como máximo.
- Tipografía legible.
- Iconografía: debe representar el producto o servicio ofrecido y debe ser simple para que sea fácilmente incorporada en diferentes medios (sitios web, apps, anuncios, merchandising, letreros, etc.)

Finalmente, el logo definido y que va en línea con el estilo minimalista escogido para la marca es el siguiente:



Definición gráfica del logo

Tipografía Marca: Kalam – 300

Tipografía Lema: Italic

Color Marca: #BB4F5C

Color iconografía: #BB4F5C

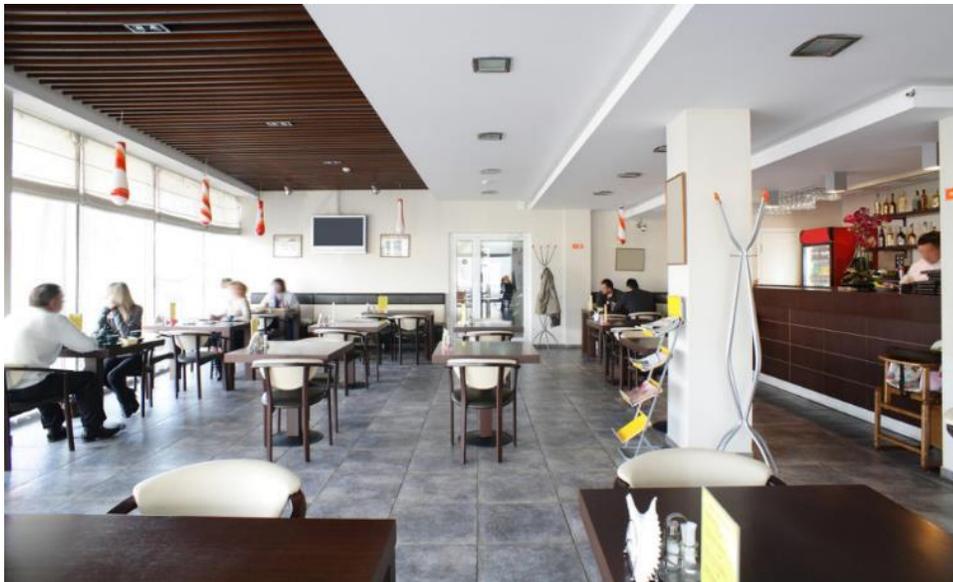
Color lema: #BB4F5C

Color argolla: #F57423

8.5 LOCALES

Ubicación: La ubicación de los locales, dentro del polígono ya definido está determinada por el tránsito poblacional, el entorno, hábitos de consumo, poder adquisitivo, motivo de tránsito. La distribución de cafeterías y salones de té²² podemos ver que la mayor concentración de locales está en Plaza Baquedano y el Barrio El Golf, en tanto que aún queda oportunidad en escuela Militar, sector Los Militares con Apoquindo en las Condes y el sector de Suecia con Providencia en la comuna con mismo nombre.

Diseño y ambientación: Las características más valoradas en los cafés de especialidad están basadas en un ambiente grato, cómodo, con música suave, colores pastel y temperatura agradable, las que varían obviamente dependiendo del grupo objetivo. El diseño de la vajilla utilizada es personalizado²³, de color blanco, donde destaca sólo el logo de “Mi Croissantería” dándole un aspecto limpio. El diseño de los muebles está definido minimalista, pero seguro y acogedor, que invite al cliente a permanecer en el lugar. No obstante, y para quienes tengan apuro es importantísimo que exista una barra express en cada local, donde puedan ser atendidos rápidamente. La separación entre sillas que permita fluir de manera expedita, tanto a clientes como meseros también resulta ser una característica importante. En base a la psicología de los colores ²⁴ y en concordancia con nuestro logo, es que se definen que los colores para el local serán el blanco asociado a purificación de la mente, en mucha menor medida el amarillo, asociado a claridad mental y tonalidades naranjas que evocan tibieza.



²² Anexo R. Distribución de cafeterías y salones de té

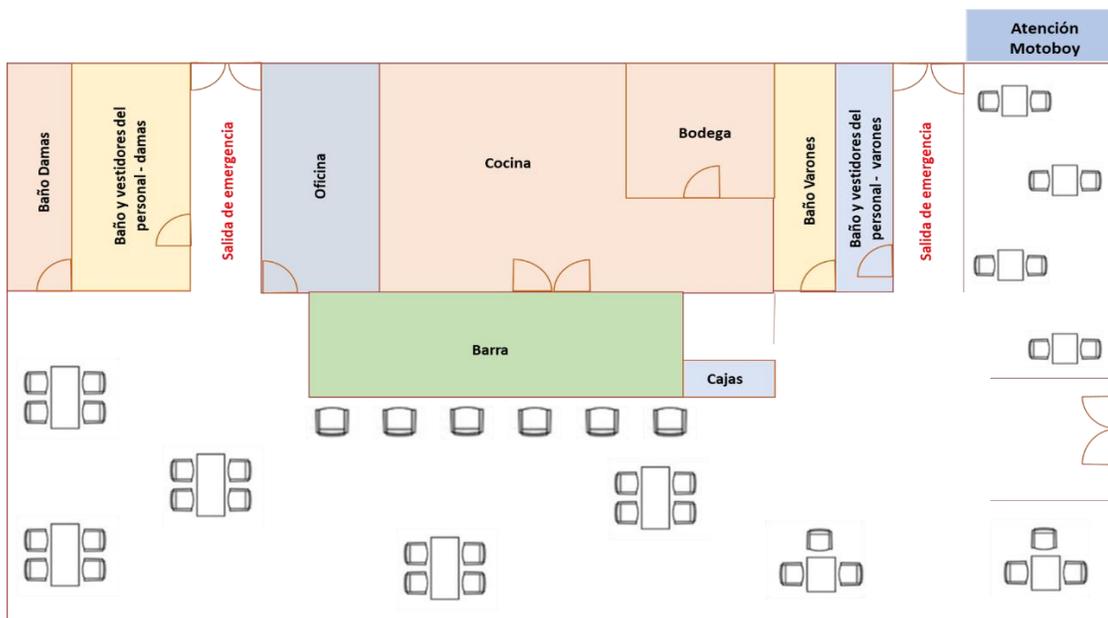
²³ Anexo I. Vajilla personalizada

²⁴ Anexo S. Psicología del color y las emociones, aportes y excesos

Por su parte el letrero del local también será sencillo y en concordancia con el interior de este.



Otro de los aspectos que también se valoran dentro del local es la distribución de los baños de hombre y mujeres separados, por tanto, se dispondrán a cada uno de los lados de la barra. El Layout de los locales se define por la distribución de mesas con dos, tres o cuatro sillas y las sillas que se encuentran en la barra y la distribución busca asegurar la distancia social, en tanto que la atención a los motoboy será a un costado de la salida de emergencia, según la imagen siguiente:



Fuente: Elaboración propia

8.6 MARKETING MIX

8.6.1 PRODUCTO

El producto ofrecido es café de diferentes orígenes, tostados, preparaciones y diferentes precios y diferentes preparaciones de masa de hojaldre. Al ser una tienda de café y croissants, se ofrece un trato personalizado en términos de asesoría al cliente, por lo tanto, los colaboradores deben conocer los productos, procesos de producción, historia de los diferentes productores y todo lo referente al mundo del café y la masa de hojaldre, así como también del relleno que contiene cada preparación.

De acuerdo con la carta de café ²⁵, “MI CROISSANTERÍA” ofrece dos tipos distintos de café que además pueden ser orgánicos y once tipos de preparaciones diferentes. Para el caso del croissant ²⁶, tenemos a disposición de los clientes un total de trece preparaciones distintas dentro de los croissants de tipo salado y once preparaciones dulces, los que además pueden ser libres de gluten.

8.6.2 PRECIO

El precio está definido en función de cuánto gasta en promedio la población en las comunas donde se definió anteriormente que estarán los locales²⁷, es decir, sector oriente de la región metropolitana ²⁸, podemos observar que los hogares ABC1 en el 2021 son 195.734 y 135.282 del grupo C2 en el polígono según ilustración 34²⁹, con un ingreso promedio por hogar de \$4.857.463 en el caso del segmento ABC1 y de \$1.216.250 para el segmento C2 y considerando, según ilustración 36³⁰ el gasto promedio mensual por concepto cafetería, tenemos que el segmento ABC1 tiene un gasto promedio de \$22.923 en tanto en segmento C2 llega sólo a \$ 7.829 como promedio mensual. Por otro lado, el costo promedio país de una taza de café en cafés y restaurantes en Chile, según ContactChile.cl es de 2,54 EUR / 2,98 USD, es decir, alrededor de \$2.300 y para el caso del sándwich es de 3,32 EUR / 3,24 USD, que equivale aprox. a \$2.600 para los croissants rellenos y de \$1.800 pesos por dos del tipo sin relleno que es consistente con la disposición a pagar del segmento.

²⁵ Anexo J. Tipos de café

²⁶ Anexo K. Tipos de Croissants

²⁷ Anexo P. Gasto potencial mensual acumulado por canasta

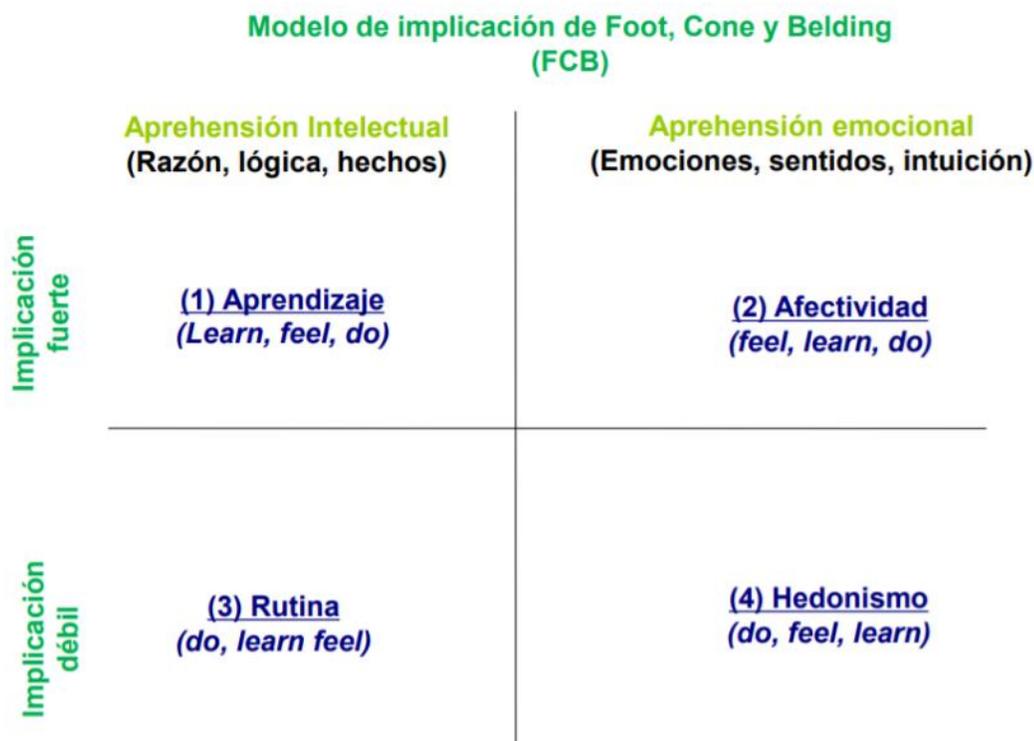
²⁸ Anexo L. Polígono analizado del sector oriente de Santiago

²⁹ Anexo M. Evolución hogares por grupo socioeconómico urbano

³⁰ Anexo O. Sumatoria de gastos potenciales mensuales por canasta.

8.6.3 COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN

La comunicación será a través de modelo FCB para medir la relación entre el grado de implicación y el modo de aprehensión real del consumidor. Como “MI CROISSANTERÍA” buscamos interactuar con el cliente desde el cuadrante 2 que describe situaciones de compra donde la implicación es elevada y donde domina la afectividad en la aprehensión emocional de lo real porque la elección de las marcas revela el sistema de valores y la personalidad del comprador. La emoción, los sentidos y la intuición es lo que nos identifica cuando hablamos de **La pasión por el aroma y el sabor**, donde invitamos a nuestros clientes a probar experiencias nuevas y disfrutar del entorno, el aroma y el sabor.



Fuente: https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/blog/docentes/trabajos/51540_206298.pdf

8.7 JOURNEY DEL CLIENTE

La captación de los clientes, parte por considerar la opción de entrar a uno de nuestros locales por lo que es clave el aroma que emana del local, un aroma a café tostado y a croissants calientes. Una vez que el cliente ingresa al local, pasa a vivir la experiencia de “MI CROISSANTERÍA” desde el saludo inicial, la disposición del mobiliario, la disponibilidad de la carta (mediante código QR), la barra y las vitrinas con los productos a la vista.

La experiencia de consumo del cliente en el local será relevante para un eventual retorno, por tanto, es clave en este punto, la atención del mesero/a, su conocimiento de los productos, la empatía con la que se relaciona con el cliente, la disposición a recomendar productos y la rapidez con que éstos llegan a la mesa. En este punto es importante el tiempo de espera para tener los productos a la mesa, así también la presentación (el café con crema o leche siempre se entregará impreso, imagen que puede ser a elección del cliente o al azar), la temperatura de éstos. La preparación de la mesa (servilletas, servicio, endulzantes, sal, otros condimentos) y por último la rapidez con que se entrega la cuenta una vez solicitada, la correctitud del cobro y la facilidad con que se puede efectuar el pago definirán la experiencia de consumo total. Esta experiencia será medida a través de encuestas a los clientes dentro del proceso de mejora continua que se realizará dentro del plan de Marketing.

Fidelización del cliente se produce cuando éste queda satisfecho con la experiencia total de consumo que lo lleva a volver a elegirnos la próxima que tenga la necesidad de consumo. Para completar esta experiencia se puede facilitar el ingreso a un club de amigos en RRSS, accesos a descuentos promocionales por compartir su experiencia.

Este journey en caso de ser por compras online y al tener una interacción más acotada con el cliente, queda definida básicamente con el tiempo de entrega y la forma con la que son entregados los productos.

Actualmente y con la nueva ley de prohibición de plásticos de un solo uso y el compromiso de “MI CROISSANTERÍA” con la responsabilidad social empresarial y el cuidado del medio ambiente, que se materializará en la selección de proveedores y la decisión de compra de materias e insumos³¹, es que nos encontramos con el desafío adicional, no sólo de hacerlo, sino también de declararlo a nuestros clientes como son el uso de envases compostables o de productos solubles en agua para la entrega de nuestros productos en formato delivery. En este contexto, Alemania es uno de los primeros países en prohibir los plásticos de un solo uso como platos, vasos, bolsas y servicio y ha logrado reducir a casi la mitad los residuos no reciclables que producía hace 35 años³². Dentro de los proveedores que existen en Chile y que nos pueden proveer este tipo de productos está: Solubag, Ceroplas, Enepack y Greencup entre otros. Con esto buscamos generar un beneficio social disminuyendo la generación de desperdicios de difícil degradación y además mejorar el desempeño financiero, reducir costos operativos y mejorar la imagen de marca y reputación de ésta³³.

³¹ Anexo BB. Materia prima e insumos

³² <https://www.residuosprofesional.com/alemania-residuos-no-reciclables/>

³³ <http://www.chiledesarrollosustentable.cl/empresas-sustentables/responsabilidad-social/rse/%C2%BFque-es-la-rse/>

Productos Solubles en agua y compostables



Fuente: Elaboración propia

8.8 PRESUPUESTO PLAN DE MARKETING

El presupuesto del plan de marketing concentrará todos los elementos para poner en acción cada una de las herramientas utilizadas para desarrollar las estrategias y tácticas mencionadas anteriormente, para el primer año de operación de cada local y para los 5 años siguientes de acuerdo con los objetivos del plan de marketing. El detalle de costos estará explicitado en el Plan Financiero, pero desde ya declara que dentro de los ítems a costear están:

- Implementación del sitio web y flujo de compra
- Implementación de app móvil y su flujo de compra
- Presencia en RRSS
- Publicidad en motores de búsqueda y RRSS
- Artículos promocionales y merchandising
- Encuestas de satisfacción
- Minado de datos
- Compra de estudios de mercado
- Licencia de software para estudio de mercado, distribución poblacional, preferencias de consumo y gasto promedio por segmentos socioeconómicos.

8.9 IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL

Los KPIs definidos para medir la eficiencia y eficacia de los planes de marketing serán expuestos en mayor detalle en el capítulo de Control de Gestión, particularmente en el Balance Score Card, no obstante, es posible indicar que dichos KPI's están relacionados a la medición de resultados de:

- Crecimiento de la empresa vs crecimiento de la industria: Si bien el valor final de este indicador será identificado con el informe del último trimestre que entrega el banco central, será posible medir su avance de manera trimestral.

- Ranking de productos por cantidad de ventas
- Ranking de productos por margen.
- Ranking de productos por merma.
- Productos más valorados por los clientes.
- Tiempo de espera promedio del cliente en recibir su orden.
- Top of mind de la marca
- Efectividad promocional en RRSS y medios electrónicos
- Efectividad promocional en punto de venta presencial

9 PLAN DE VENTAS

9.1 OBJETIVOS DE VENTA

Los objetivos de venta se han definido para un plazo de 6 años y en línea con uno de los objetivos de marketing que es obtener un crecimiento interanual de la empresa de un 2% sobre la realidad de la industria según informe de cuentas de Banco Central de Chile para el cierre de cada año a partir del segundo año de operación. Adicionalmente se han realizado diferentes supuestos para calcular la capacidad productiva máxima de los locales y en conjunto a la tasa de uso promedio de sillas, calcular las ventas diarias y establecer los objetivos mensuales y anuales. Las variables utilizadas son las siguientes:

- Tiempo promedio de servicio
- Tasa de uso de capacidad productiva (ocupación promedio de sillas)
- Tramos de atención: 3 (desayuno, almuerzo/brunch, once)
- Capacidad de sillas: 40 sillas por local
- CPMP (capacidad productiva máxima en comensales)³⁴
- Días de apertura: lunes a sábado (cerrado domingos y festivos)
- Horario de atención lunes a viernes: 7:30 – 20:00 hrs.
- Horario de atención sábado: 8:30 – 20:00 hrs.
- Promedio mensual días hábiles: 24

La ocupación promedio de las sillas viene de que no todos los clientes llegarán a la hora de apertura del tramo de atención y que las mesas tampoco tendrán todas las sillas ocupadas todo el tiempo. Esto último puede ser optimizado teniendo un layout optimizado de sillas por mesa para 2,3 y 4 comensales.

Tabla cálculo CPMP

Día	Horario de atención	Ocasión	Capacidad máxima (sillas)	Tiempo de servicio	Tiempo de ciclo del servicio	CPMP	Tasa de uso capacidad productiva	#Tazas de café	#Croissants	#Brunch
LU-VI	7:30 - 10:30	Desayuno	40	180	40	180	60%	108	216	0
	10:30-16:00	Almuerzo/Brunch	40	330	65	536	51%	82	82	191
	17:00-20:00	Once	40	180	45	203	48%	97	194	0
SA	8:30 - 11:00	Desayuno	40	150	45	169	35%	59	118	0
	12:30-16:00	Almuerzo/Brunch	40	210	75	394	60%	71	71	165
	17:00-20:00	Once	40	180	60	270	65%	176	351	0

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con la tabla de cálculo CPMP y los precios de los productos, podemos obtener como se observa en la tabla de ventas promedio mensual de \$91,7 MM lo que equivale a \$1,100MM al año.

³⁴ <https://www.asgestion.com/determinacion-de-la-capacidad-de-un-restaurante/>

Cálculo ventas promedio mensual

Día	Horario de atención	Ocasión	#Tazas de café	#Croissants	#Brunch	Valor promedio Café	Valor promedio Croissant	Valor promedio Brunch	Ventas diarias	Ventas mes	Ventas Año
LU-VI	7:30 - 10:30	Desayuno	108	216	0	\$ 1,500	\$ 900	\$ 4,500	\$ 356,400	\$ 8,553,600	\$ 102,643,200
	10:30-16:00	Almuerzo/Brunch	82	82	191	\$ 1,500	\$ 3,500	\$ 4,500	\$ 1,271,717	\$ 30,521,205	\$ 366,254,460
	17:00-20:00	Once	97	194	0	\$ 1,500	\$ 900	\$ 4,500	\$ 320,760	\$ 7,698,240	\$ 92,378,880
SA	8:30 - 11:00	Desayuno	59	118	0	\$ 1,500	\$ 900	\$ 4,500	\$ 194,906	\$ 4,677,750	\$ 56,133,000
	12:30-16:00	Almuerzo/Brunch	71	71	165	\$ 1,500	\$ 3,500	\$ 4,500	\$ 1,098,563	\$ 26,365,500	\$ 316,386,000
	17:00-20:00	Once	176	351	0	\$ 1,500	\$ 900	\$ 4,500	\$ 579,150	\$ 13,899,600	\$ 166,795,200
TOTALES									\$ 3,821,496	\$ 91,715,895	\$ 1,100,590,740

Fuente: elaboración propia

Objetivos de venta

Según tabla que muestra la evolución del PIB por actividad económica³⁵ se realizó el cálculo de la variación del PIB para tres escenarios posibles, con pandemia o imposibilidad de atender público, sin pandemia y un tercer escenario mixto, en un entorno donde la actividad económica de restaurantes y hoteles se ha visto muy golpeado y cuya recuperación depende de la movilidad de personas, el poder abrir los locales sujetos a un aforo.

Objetivos de venta (en miles de \$)

PIB del Sector	Escenario	OBJETIVO MKT	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	TOTAL
-79%	Con Pandemia 2020-2021	2%	\$ 3,968	\$ 4,662	\$ 5,226	\$ 5,718	\$ 6,256	\$ 6,844	\$ 7,488	\$ 8,193	\$ 48,355
7.41%	Sin Pandemia 2017-2019	2%	\$ 18,898	\$ 22,202	\$ 24,885	\$ 27,226	\$ 29,788	\$ 32,591	\$ 35,658	\$ 39,014	\$ 230,262
-36%	Mixto	2%	\$ 12,094	\$ 14,209	\$ 15,926	\$ 17,425	\$ 19,065	\$ 20,858	\$ 22,821	\$ 24,969	\$ 147,368

Fuente: elaboración propia

9.2 SEGMENTO OBJETIVO

Segmentación Geográfica y socioeconómica: Como ya hemos visto en la Ilustración Sumatoria de gastos potenciales mensuales³⁶ dentro de la Región Metropolitana de Santiago, la disposición a pagar por consumo en cafeterías se concentra en los grupos socioeconómicos ABC1 y C2, los que a su vez se concentran en comunas como Vitacura, las Condes, Lo Barnechea, Providencia, Ñuñoa, Peñalolén y Colina. En base a esta información, el segmento queda definido dentro del polígono representado en el Polígono analizado del sector oriente de Santiago³⁷ por personas que viven, transitan o trabajan dentro de dicho polígono.

³⁵ Anexo T. Tabla PIB por actividad económica precio corriente

³⁶ Anexo O. Sumatoria de gastos potenciales mensuales

³⁷ Anexo L. Polígono analizado del sector oriente de Santiago

Segmentación Demográfica: En la ilustración de la pirámide poblacional³⁸ urbana podemos ver que el segmento etario, dentro del polígono ya definido, se concentra entre los 24 y 40 años tanto para hombres como para mujeres, no siendo el género un factor preponderante en la definición de éste.

Segmentación Conductual: Apuntamos a consumidores que disfrutan del café de calidad como parte de su rutina diaria y toman en promedio 2,5 tazas de café diarias. Son profesionales que, durante días laborables, tienen tiempo para pasar antes de iniciar su jornada laboral a una cafetería y permanecer en ella un promedio de 30 minutos o que acude a ésta con otras personas con el fin de mantener una reunión acompañada de un buen café y unos deliciosos croissants. Los consumidores que nos prefieren los fines de semana son familias o grupos de amigos que habitan o se movilizan por el sector, tienen más tiempo para permanecer en el local, entre 45-60 minutos en horarios de desayuno y once y de 75 minutos para el almuerzo o brunch, disfrutan de los sabores y aromas del local, así como la variedad de productos que encuentran en éste. Por último, este segmento es sensible a varios de los beneficios del café de especialidad como lo son la aceleración del metabolismo, la entrega de antioxidantes, más energía y cuando se toma sin azúcar tiene 0 calorías.

9.3 BENCHMARK CON LA COMPETENCIA

El siguiente benchmark, de elaboración propia, fue construido al seleccionar las principales cafeterías del sector oriente (polígono seleccionado para la ubicación de los locales de “Mi Croissantería”) para hacer un análisis comparativo en relación a horarios de atención, precios, principales productos y características distintivas.

Benchmark de Cafeterías dentro del polígono seleccionado

Nombre	Comuna	Rango de precios	Productos principales	Formas de distribución	Horarios de atención	Observación
Bigi Cofee Bar	Providencia	\$1.500 - \$5.000	Opciones veganas y café de especialidad. Mokka vegano con leche de almendras casera, matcha latte y cappuccino. galletas y mini pasteles	Presencial	Lunes a viernes, 8 AM a 7 PM. Sábado, 10 AM a 2 PM	

³⁸ Anexo Q. Pirámide poblacional urbana

Mestiere	Vitacura	\$2.000- \$3.000 café \$4.200 - \$6.900	café de especialidad, panadería y bollería, cafés filtrados, como el "AeroPress" (\$ 3.000), bien intenso, o el "Cappuccino" (\$ 2.000), que puedes pedir con leche entera, descremada, sin lactosa, de almendras o soya. Tostadas con huevos pochados o huevos benedictinos que vienen en pan brioche puedes con palta, tocino o salmón.	Presencial	Lu. a vi., 8 AM a 8 PM. Sá. y do., 9 AM a 8 PM	Estacionamiento propio
Barra Fundición	Providencia	\$1.500 - \$3.500	Café de grano recién tostado, de marcas locales como We Are Four y Coffee Culture, de diferentes orígenes, que cambian todas las semanas, productos elaborados 100% por productores chilenos. Leches vegetales. Sándwich Planchado hecho con hogaza de semilla de La Popular Pizza y Pan, jamón serrano y queso sierra.	Presencial	Lunes a viernes, 8.30 AM a 8 PM. Sábado, 10 AM a 8 PM.	Tarjeta de fidelidad Wifi
Café Black Mamba	Providencia	\$2.500 - \$22.400	Blackbox. Tienda de café · Restaurante de desayuno y brunch	Presencial y delivery	Lunes a viernes 9.30 AM a 8.30 PM Sábado 10 AM a 4 PM	Emporio y cafetería
Milk Coffee Bar	Las Condes	\$1.800- \$3.000	Preparaciones de café caliente y frío (con hielo). Galletones, croissants, cuchuflies	Presencial	Lu. a viernes 8 AM a 5 PM	Barra de café
Steam	Las Condes	\$1.800- \$2.500	Granos de origen, en este caso de Etiopía y Colombia, tostados en Chile	Presencial	Lunes a viernes 8 AM a 5 PM	Barra de café
Cafetería Cafetales	Providencia	\$1.000 - \$3.500	Café de especialidad, smoothies, bagel de salmón, cheesecake de baileys y muffins. Helados y sándwich.	Presencial	Lunes a viernes 7:15 AM a 6 PM Sábado 8 AM a 2 PM	Salones de eventos y terrazas Talleres para niños
El Mundo de Dalí Catcafe	Providencia	\$1.500 - \$4.000 \$6.500 - \$9.800	Café de especialidad, strudell, tortas, muffins, smoothies, limonadas. Hamburguesas	Presencial y delivery	LUNES A VIERNES DE 12:00 A 19:30 HRS	
El Café Holley	Providencia	\$4.500- \$17.600	café americano o cortado, torta, cheesecakes, croissants salados, brownies	Presencial y delivery	Lunes a viernes 9.00 AM a 21.00 Sábado 10 AM a 5 PM	Desayunos y branches

MI Croissantería	Providencia Las Condes	\$900-\$4500	Café de especialidad en diferentes preparaciones, croissants fríos y calientes y brunch	Presencial y retiro para llevar	Lunes a viernes 07:30 a 20:00 Sábado 08:30 a 20:00	Emporio, cafetería y barra de café. Delivery a domicilio
Plataforma 516 Cafetería	Providencia	\$1.500-\$3.200	Café, pasteles de hojarasca y "cerveza de mantequilla"	Presencial y retiro para llevar	Lunes a viernes 2:00 PM a 7:30 PM Sábado 11 AM a 7:30 PM	Venta de libros Ambientación Harry Potter Carta con nombres Harry Potter

Del benchmarking podemos realizar las siguientes conclusiones:

- Los valores para el café se mueven entre los rangos de \$1.000 y \$5.000 y los acompañamientos entre los \$4.200 y los \$9.800 en tanto que los brunches están entre los \$6.500 y \$22.400.
- La ubicación de los locales está principalmente en Providencia, Las Condes y Vitacura.
- De cara a la oferta de productos, hay quienes ponen foco en el café de especialidad en tanto que otras marcas tienen una oferta limitada de café y una variedad mucho mayor de acompañamientos, con relación a este punto, la variedad de productos ofrecidos por la competencia es mayor, no así la variedad de preparaciones sobre el mismo producto. Muy pocas destacan entre sus ofertas menú para niños, aunque hay algunas que tienen almuerzos en un contexto más familiar.
- Dentro de las estrategias de fidelización podemos encontrar algunas con iniciativas de cara a la realización de talleres para niños o la entrega de tarjetas de fidelidad, donde por cada café comprado por el cliente, recibe una letra del nombre del local y cuando lo completa puede cambiarla por un café gratis de su elección.
- La forma de entrega de la gran mayoría está centrada en consumo en local o para retiro, en tanto que sólo algunas tienen la opción delivery.
- La ambientación en la mayoría es minimalista, sin embargo, hay una que destaca por una ambientación temática tipo café literario basada en Harry Potter.
- Los horarios de atención fluctúan entre las 7:15 y 14:00 hrs. Y los horarios de cierre entre las 17:00 y 21:00 hrs. en tanto que los días de atención todas de lunes a viernes, algunas los sábados y sólo una de ellas el domingo.

9.4 PLAN DE LANZAMIENTO

9.4.1 ESTUDIO DE MERCADO

Como ya hemos visto, el consumo del café de especialidad ha ido en aumento en Chile. De acuerdo con Euromonitor, el consumo del café de especialidad aumentó un 175% entre 2011 y 2018. En este contexto el principal desafío para las tiendas de especialidad es escoger productos de calidad que permitan continuar educando el paladar de los chilenos, dado que no somos un país productor de café por excelencia.

9.4.2 BENCHMARK DE LA COMPETENCIA

La investigación realizada es la que se muestra en el benchmarking (subcapítulo 9.3).

9.4.3 FOCUS GROUPS

Previo al lanzamiento se realizarán 3 focus groups donde se pondrá a disposición de los clientes una cata de productos (café y croissants) y se evaluarán aspectos como:

Productos

- Sabor
- Textura
- Aroma
- Presentación
- Temperatura
- Disposición de la carta. Como estará disponible sólo de forma electrónica (QR), no será difícil de modificar en caso de no resultar en una presentación atractiva.
- Precio

Local

- Distribución de mesas y sillas
- Ambiente
- Temperatura ambiente
- Comodidad
- Decoración
- Señalización
- Desplazamiento
- Baños
- Barra

- Vitrinas. El objetivo es Identificar cuáles son los productos que más se destacan y por tanto la posición en la vitrina donde colocar elementos de marketing y los productos para venta compulsiva.
- Aroma a café tostado

RRSS (usabilidad, limpieza, facilidad de navegación, facilidad de compra y de pago)

- Evaluación del sitio web, Facebook, Instagram
- Evaluación de la App

9.4.4 COMUNICACIÓN Y MERCADEO.

Como parte de la estrategia de comunicación las acciones a realizar son:

- Contratar un community manager que se haga cargo del plan de difusión y posicionamiento de la marca en las RRSS y que la incluya en los motores de búsqueda y social adds.
- Establecer, dentro del plan operacional, los acuerdos necesarios con empresas de delivery para que aparezca dentro de las primeras opciones de búsqueda de locales y promociones (cupones) para la primera compra y como recompensa a la reiteración de compra.
- Volantes fuera del local dando a conocer la inauguración y los principales productos ofrecidos con sus valores promocionales.
- Realizar un cronograma de actividades de difusión para el primero local.

Cronograma de actividades

Semana	Actividad	Objetivo
1	Realizar Focus Group 1	Definir fecha Definir los productos a ser evaluados Definir los potenciales clientes a invitar al focus y el script Contactar a los clientes (30 clientes) Ejecutar Focus Group Entregar bolsa de productos
2	Evaluar Focus Group 1	Identificar los puntos de mejora indicados por los clientes Realizar las correcciones necesarias
3	Realizar Focus Group 2	Definir fecha de Definir los productos a ser evaluados y el local Definir los potenciales clientes a invitar al focus y el script Contactar a los clientes (30 clientes) Ejecutar Focus Group Entregar bolsa de productos
4	Evaluar Focus Group 2	Identificar los puntos de mejora indicados por los clientes Realizar las correcciones necesarias Comenzar plan de difusión
5	Realizar Focus Group 3	Definir fecha Definir los productos a ser evaluados, el local y web/app Definir los potenciales clientes a invitar al focus y el script Contactar a los clientes (30 clientes) Ejecutar Focus Group Entregar bolsa de productos
6	Evaluar Focus Group 3	Identificar los puntos de mejora indicados por los clientes Realizar las correcciones necesarias

Fuente: Elaboración propia

- Formulario de evaluación para cada focus group. Cada producto vendrá acompañado de una tarjeta con el nombre del producto pre escrito y el cliente debe completar el formulario con su evaluación. Después de terminar la cata de productos habrá una conversación de 30 minutos donde los clientes podrán hacer notar al monitor/a sus impresiones.



Evalúe cada una de las características del producto del 1 al 5 donde 1 es **Muy Malo** y 5 es **Excelente**.
Comente en las observaciones el motivo de su evaluación

Nombre del Producto :

	1	2	3	4	5	Observaciones
Sabor						
Textura						
Aroma						
Presentación						
Temperatura						
Visible en la carta						
Precio						

Fuente: Elaboración propia

9.5 SELECCIÓN DE LA UBICACIÓN DE CADA UNO DE LOS LOCALES

La distribución de cafeterías y salones de té³⁹ podemos ver que la mayor concentración de locales está en Plaza Baquedano y el Barrio El Golf, en tanto que aún queda oportunidad en Escuela Militar, calle Los Militares con Apoquindo en las Condes y el sector de Suecia con Providencia. El primero local será abierto en el entorno cercano al metro Escuela Militar. Esta búsqueda debe repetirse en años posteriores cuando se vaya a abrir el resto de los locales.

Primero estimamos el área útil del local que estará dedicada al servicio en m², para cumplir con las proyecciones de venta, teniendo en cuenta que serán locales cuya capacidad es de 40 sillas

$$\begin{aligned} \text{Capacidad estimada (CE)} &= \text{área útil para el servicio en m}^2 / 1,20 \text{ m}^2 \text{ por comensal} \\ 40 &= \text{área útil para el servicio en m}^2 / 1,20 \text{ m}^2 \text{ por comensal} \\ \text{área útil para el servicio en m}^2 &= 48 \text{ m}^2 \end{aligned}$$

Es decir, necesitamos que el local tenga al menos 48 m² para la distribución de sillas y mesas, a lo que hay que agregar el espacio de la barra y las vitrinas. Adicionalmente está el área de los baños de clientes, la cocina y los baños del personal.

Local Metro escuela Militar o sus alrededores y debe tener al menos 120 m².

De acuerdo con la información del www.portalinmobiliario.com, encontramos un local de 156 m², a un valor de UF 78 mensuales.



Local en Arriendo

Locales A Pasos Del Metro Escuela Militar 

Publicado hace 3 días

UF 78
\$ 2.341.278

 156 m² totales

Hola Andinaprime | Real Estate Services,
Estoy interesado en Locales A Pasos Del Metro Escuela Militar, por favor comunícame como sea. ¡Gracias!

Contactar

³⁹ Anexo R. Distribución de cafeterías y salones de té

Ubicación

📍 Locales A Pasos Del Metro Escuela Militar, Metro Escuela Militar, Las Condes, RM (Metropolitana)



Características

Superficie total	156 m ²
Superficie útil	156 m ²
Estacionamientos	10
Bodegas	2
Cantidad de pisos	1

Comodidades y equipamiento

[Características adicionales](#)

Agua corriente

Rampa para silla de ruedas

9.6 GESTIÓN DE COMPRA IMPULSIVA

El tiempo en que esté el cliente siendo atendido en la barra o está esperando por sus productos en la mesa queremos aprovecharlo para hacer notar ciertos productos que queremos que el cliente compre de manera impulsiva, como parte de su consumo en el local o para llevar. Desde el punto de vista del cliente se diferencian cuatro niveles en una góndola o vitrina común: el superior (ojos), denominado también nivel de percepción, ya que su objetivo es atraer y retener la atención del consumidor, productos sobre la vitrina; el nivel medio (manos), de alcance más cómodo para el comprador, productos dentro de la vitrina; el inferior (suelo), poco efectivo porque el cliente debe agacharse para tomar el producto, y el nivel extra superior (cabeza), con el que no se pretende vender, ya que está fuera del alcance del consumidor⁴⁰. Para provocar este comportamiento utilizaremos:

- Posicionar productos claves en la vitrina (sobre y dentro de ésta)
- Colocar volantes en la mesa y barra con promociones y fotografías de los productos
- Degustaciones
- Formato para llevar en la barra y junto a la caja con formato entrega rápida
- Potenciar la oportunidad de consumo, por ejemplo, colocar en el sector cercano a la entrada formato de productos listos para llevar, de tal manera que quienes vienen apurados o van de regreso a casa, opten por estas opciones de manera rápida.
- Al momento que el cliente solicita la cuenta, hacerle saber las opciones para llevar a casa, en función de su experiencia de consumo.

⁴⁰ <https://www.emprendedores.es/gestion/provocar-compra-por-impulso-tecnicas-marketing/>

MI CROISSANTERÍA
LA PASADITA Y LA PASADITA

Sorprende a tu familia con nuestras opciones para llevar

CLASICO
Dos medialunas y jugo naranja chico.

BUENOS AIRES
Tostados con mantequilla o queso crema, mermelada o manjar y jugo naranja chico.

NEW YORK
Huevos revueltos, tostadas, jamón cocido y queso.

NEW YORK LIGHT
Huevos revueltos, tostadas integrales, jamón de pavo y quesillo.

LIGHT
Frutas de estación con yogurt y granola.

PARIS
Croissant con jamón y queso y jugo de naranja chico.

O para el BRUNCH!

Incluye:

- Cafe, Cafe latte, o té.
- Porción de fruta fresca
- Jugo natural de naranja
- Mini rollo canela
- Croque monsieur

\$ 5.600.-

Y a la hora del ALMUERZO!

Menú del día:
\$8.300 incluye, dos opciones de entrada, fondo del día y postre o cafe.

\$8.300

Fondo solo \$4.200

Fuente: elaboración propia en base a imagen extraída de menú "The Coffee Store"

10 PLAN OPERACIONAL

10.1 SISTEMAS

Para poder asegurar la experiencia de compra y de consumo de los clientes, todos los sistemas que componen e interactúan para entregar finalmente el servicio y los productos al cliente final, deben estar orquestados y organizados de tal manera colaborativa, eficiente y alineados con los objetivos de “Mi Croissantería”.

10.1.1 CADENA DE VALOR

Ilustración 1: Cadena de Valor para “Mi Croissantería”



Fuente: Elaboración propia según modelo de M. Porter

Dentro de la cadena de valor, podemos ver que a excepción de la actividad de Marketing y Ventas (capítulos 8 y 9 respectivamente), todo el resto de las actividades primarias de la cadena de valor están contenidas dentro del Plan Operacional, las que deben estar organizadas de tal forma de complementar a la siguiente y todas en línea con los objetivos estratégicos ya definidos. Por su parte, las actividades de soporte, las que serán detalladas, algunas también como parte de este capítulo, nos permitirán facilitar la operación y medir el desempeño de ésta.

10.1.2 MEJORES PRÁCTICAS

Dentro de las mejores prácticas es importante identificar aquellas que apuntan a reforzar la calidad tanto de los productos como del servicio de “Mi Croissantería”. Cada una de estas prácticas deben estar incorporadas como parte de las actividades que los roles operativos deben desempeñar. Habiendo dicho esto, las mejores prácticas quedan declaradas como:

Actitud Innovadora: Buscar nuevas formas de hacer las cosas o nuevos productos y servicios para nuestros clientes que le entreguen una mejor experiencia de compra o de consumo a través de nuevos sabores, aromas o presentaciones innovadoras. Cada una de las ideas que avancen en el proceso de implementación deberá llevarse a cabo bajo una metodología ágil que permita realizar un piloto, evaluar resultados y en función de éstos implementar o descartar “equivocándose barato”. Esta actitud es parte de las funciones de cada rol (cocinero/a y barista) y es parte de la definición y las métricas de desempeño del rol, así como la ambientación es parte del rol de marketing.

Flexibilidad y disposición a los cambios: dentro de los procesos de mejora continua que nos permiten de acuerdo con la experiencia operacional y de nuestros clientes o incluso de normativas regulatorias, hay cosas que irán cambiando y mejorando constantemente y que afectan el actuar diario. Algunas de ellas serán comprendidas y aprobadas por todos y otras tendrán que pasar por un tiempo de maduración y para ello se realizará el proceso de gestión del cambio respectivo, no obstante, esto y porque el entorno en el que estamos inmersos es cambiante, partimos de la base de que aceptamos el cambio y lo aplicamos, para luego de ser necesario, entenderlo e internalizarlo. Para esto dentro de la gestión del cambio, la implantación se realizará de manera paralela a la concientización e internalización del personal, siendo parte del perfil de cargo el aplicarla.

Cumplir el protocolo de bioseguridad: Define las actividades obligatorias en términos de higiene y seguridad que todo colaborador debe realizar y que con la actual pandemia toma principal relevancia para el cuidado de los clientes y del personal.

10.1.3 PROCESOS

a) Protocolo de Bioseguridad

El protocolo de bioseguridad cuenta con 4 pasos claves⁴¹ que deben ejecutarse cada vez que la actividad operativa así lo requiera. El detalle del procedimiento está disponible en el anexo FF.

⁴¹ Anexo FF. Lavado de manos, desinfección de manos y uso de mascarilla

Ilustración 2: Protocolo de bioseguridad



Fuente: Elaboración propia

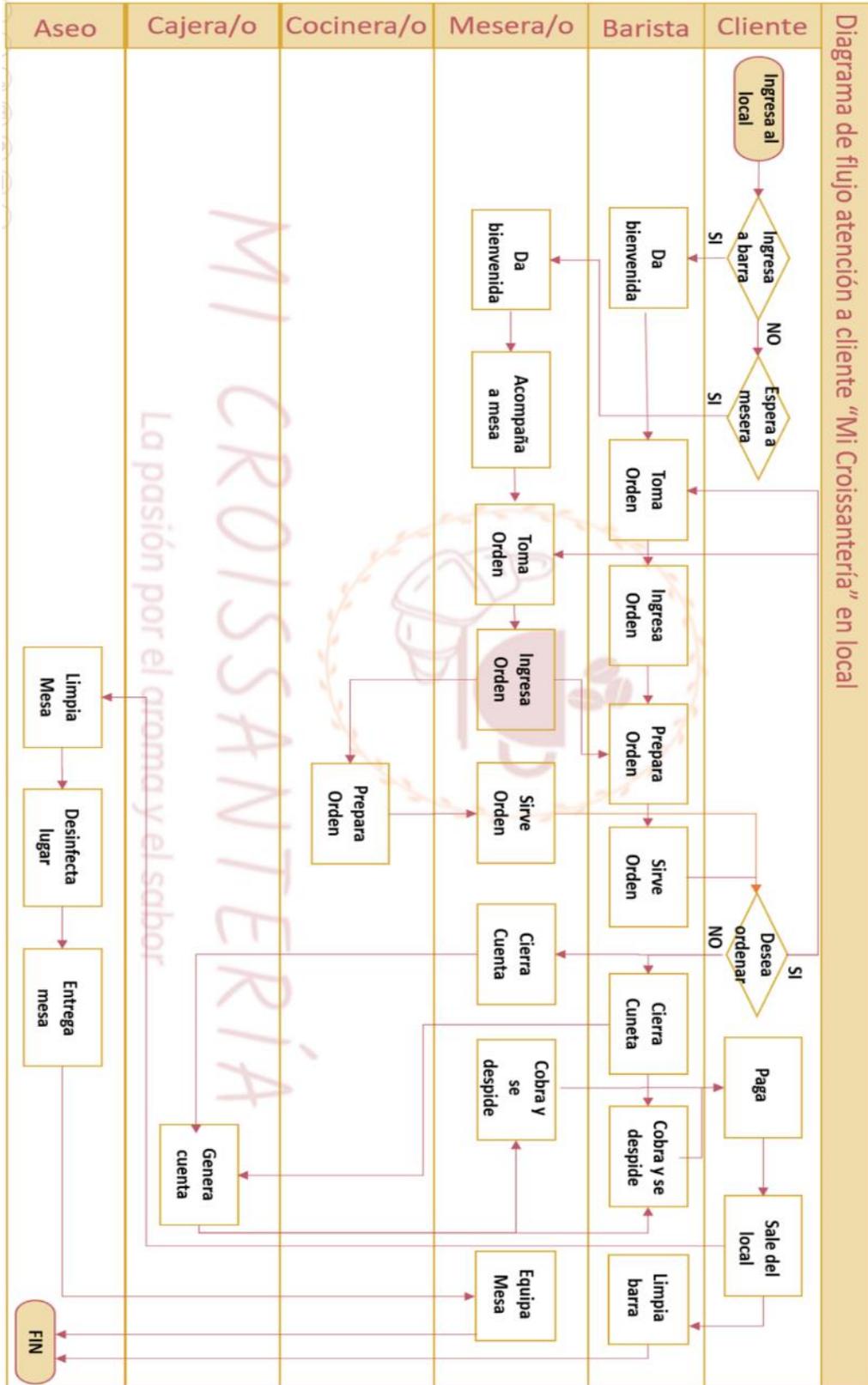
b) Diagrama atención al cliente

En el diagrama de atención al cliente en local, se han identificado las actividades críticas para el proceso de atención. Mas adelante, en este mismo capítulo, se muestra el proceso de atención al cliente frente a reclamos. Actividades adicionales pero que son opcionales y a solicitud del cliente, por ejemplo, la de recomendaciones o requerimientos especiales, o que además del consumo el en local, el cliente desee llevar productos a domicilio para preparación en el hogar o productos preparados en local.

En este proceso además de las actividades clave, los tiempos entre las acciones, principalmente las ejecutadas por el personal resultan ser claves para la evaluación final del cliente.

La aplicación del flujo será medida por el encargado del local y será cuestionada frente a reclamos de clientes. El cumplimiento de los procedimientos y flujos debe ser reforzado periódicamente entre las personas que atienden el local y el no cumplimiento reiterado de éstos debe ser tomado por el encargado del local y levantado al equipo de personas (recursos humanos) quien debe tomar las acciones correspondientes.

Ilustración 3: Diagrama de flujo atención al cliente en local

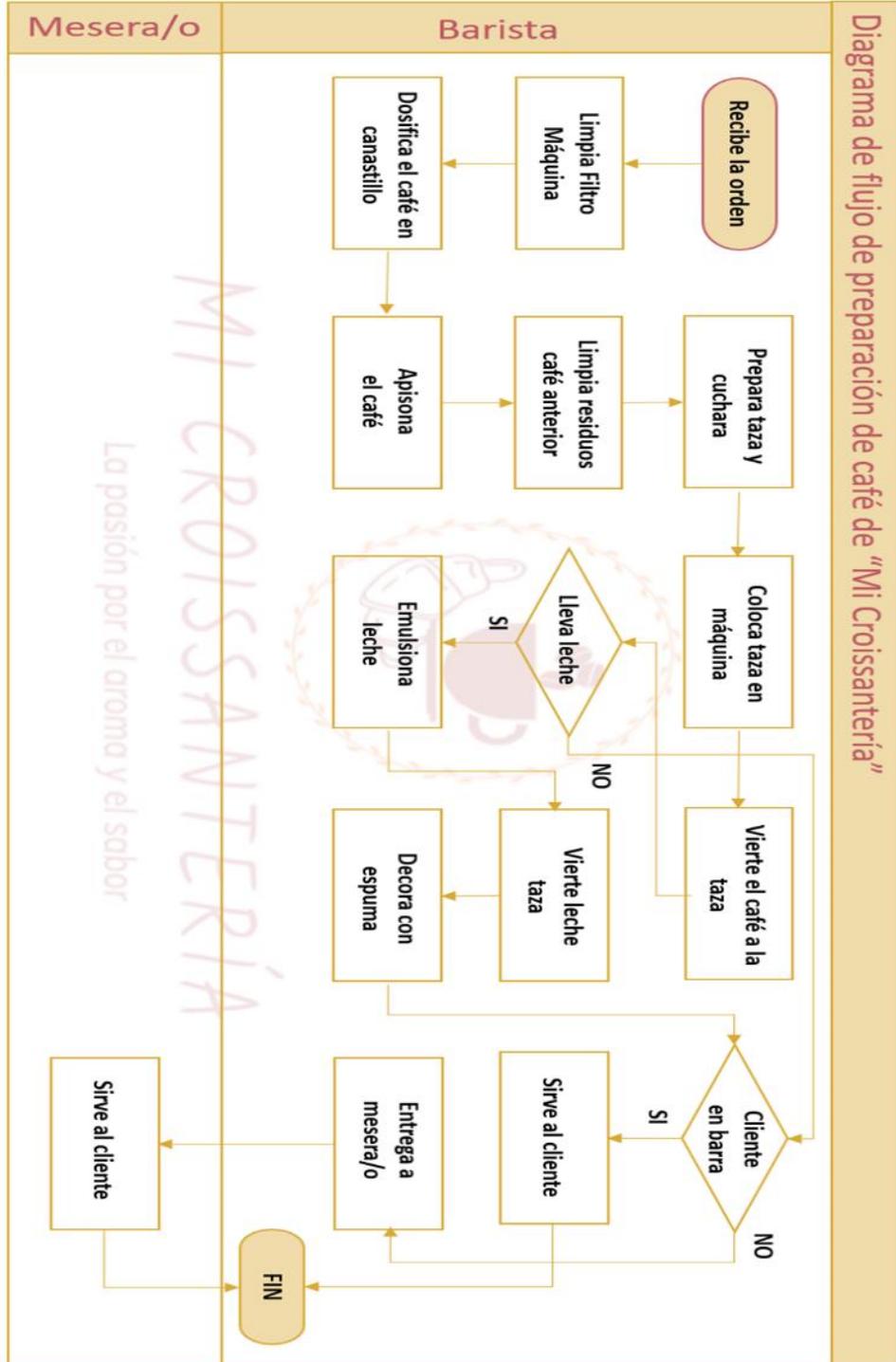


Fuente: Elaboración propia

c) Proceso de Preparación de Café

A continuación, podemos observar el proceso de preparación del café.

Ilustración 4: Proceso de preparación del café

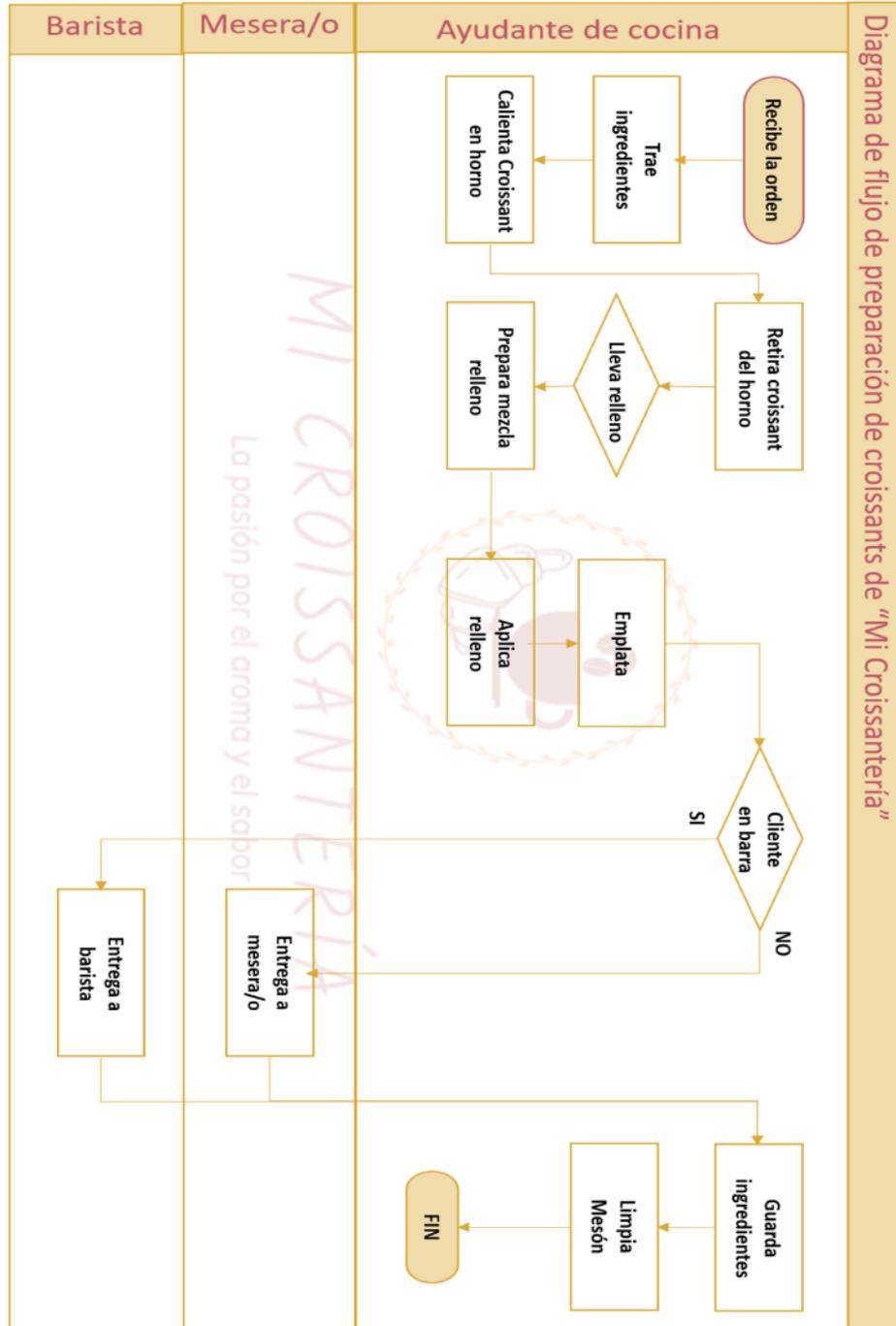


Fuente: Elaboración propia

d) Proceso de Preparación de Croissant

El proceso de preparación de las diferentes opciones de croissants es el que se muestra a continuación:

Ilustración 5: Proceso de preparación de Croissant

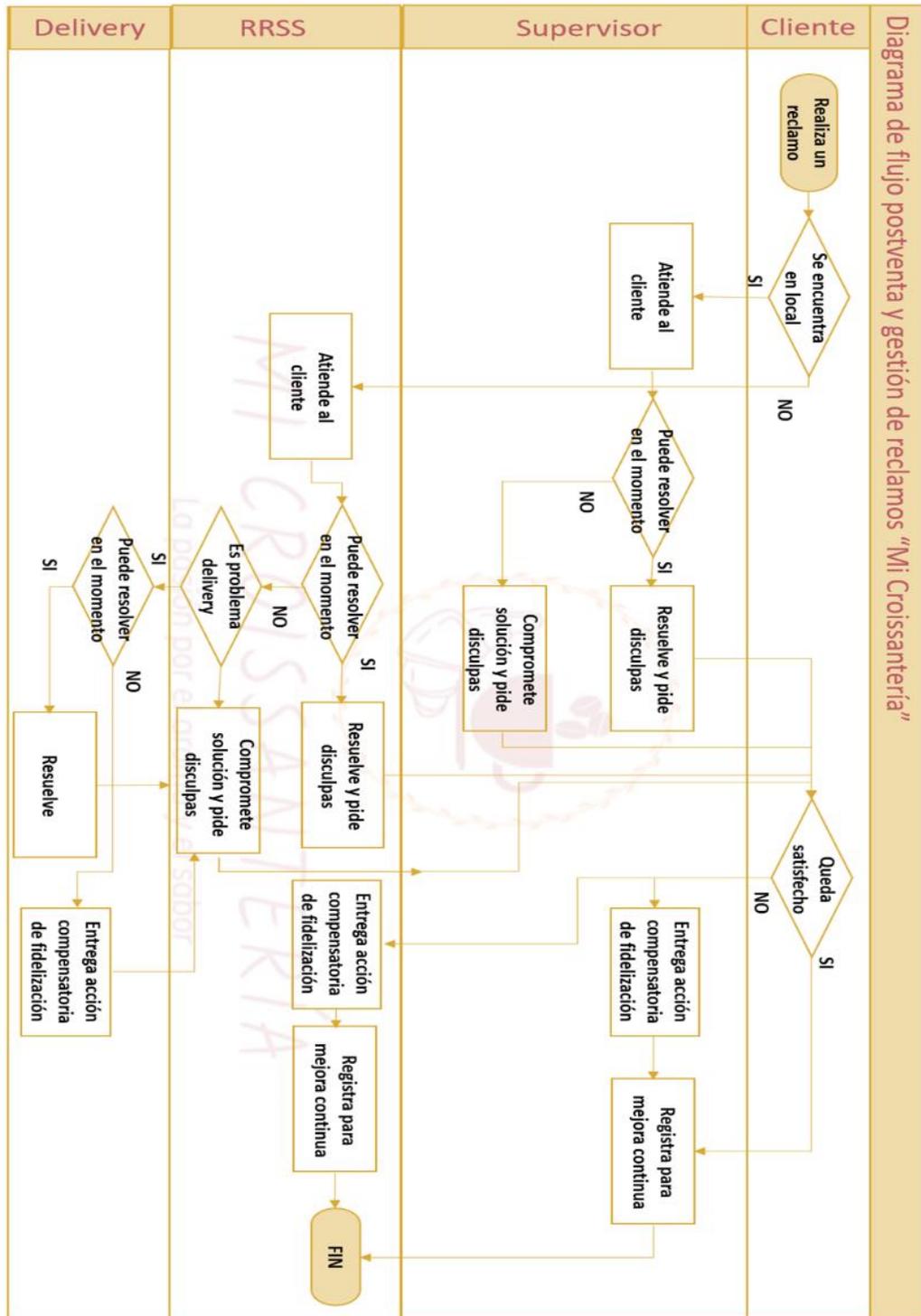


Fuente: Elaboración propia

e) Proceso de Atención de reclamos y postventa

El proceso de postventa y atención de reclamos está definido por el siguiente flujo operativo:

Ilustración 6: Proceso de atención de reclamos y postventa



Fuente: Elaboración propia

10.2 PROCESO DE SERVICIO Y ENTREGA AL CLIENTE

10.2.1 ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN

Actividades del Personal Operativo

El personal estará compuesto para cada local por:

a) Supervisor de local (turno AM)

- Encargado de iniciar cada turno
- Planifica y define cada turno de manera semanal.
- Planifica y entrega el plan de zonas por mesero/a.
- Verifica que el personal haya llegado según los turnos definidos.
- Mantiene el buen clima entre los trabajadores.
- Entrega utensilios y materiales de aseo. Valida stock de éstos y realiza pedidos a proveedores.
- Valida funcionamiento correcto de luces, aire acondicionado y maquinaria en cocina y barra (junto con barista y cocinero), escala a jefe de locales errores o fallas si las hubiera y aplica plan de contingencia.
- Revisa inventario de insumos y materias primas. Corrige menú en caso de no tener existencias de alguno de ellos.
- Realiza reporte de ventas del día anterior.
- Valida reservas del día.
- Realiza apertura del local.
- Atiende consultas y reclamos de clientes.
- Coordina la llegada de proveedores y recepción de insumos.
- Monitorea tiempos de atención y comensales aun en espera.
- Evalúa y da feedback periódico a los trabajadores en relación con su desempeño.
- Verifica durante el día que tanto local, cocina y baños permanezcan bien aseados.
- Realiza el arqueo de la caja AM y entrega caja a turno PM.
- De cara a los servicios, busca identificar puntos de mejora en la calidad de atención en el local o en el servicio de delivery. Releva consultas o reclamos de los clientes y entrega propuestas para la mejor satisfacción de éstas.

b) Supervisor de local (turno PM)

- Encargado de iniciar el turno PM
- Recibe el turno del supervisor de local turno AM.
- Planifica y define cada turno de manera semanal.
- Planifica y entrega el plan de zonas por mesero/a.
- Verifica que el personal haya llegado según los turnos definidos.

- Mantiene el buen clima entre los trabajadores.
- Entrega utensilios y materiales de aseo. Valida stock de éstos y realiza pedidos a proveedores.
- Revisa inventario de insumos y materias primas. Corrige menú en caso de no tener existencias de alguno de ellos.
- Valida reservas de lo que queda del día.
- Atiende consultas y reclamos de clientes.
- Coordina la llegada de proveedores y recepción de insumos.
- Monitorea tiempos de atención y comensales aun en espera.
- Evalúa y da feedback periódico a los trabajadores en relación con su desempeño.
- Verifica durante el día que tanto local, cocina y baños permanezcan bien aseados.
- Realiza el arqueo de la caja y la cierra.
- Para el cierre del local valida que todos los insumos quedaron correctamente almacenados, máquinas apagadas, aire acondicionado, luces apagadas, alarma encendida.
- Cierra el local.
- De cara a los servicios, busca identificar puntos de mejora en la calidad de atención en el local o en el servicio de delivery. Releva consultas o reclamos de los clientes y entrega propuestas para la mejor satisfacción de éstas.

c) Cocinera/o

- Realiza revisión de inventario, utensilios e insumos. Avisa a supervisor si alguno de ellos alcanza el nivel de stock crítico.
- Enciende máquinas y valida su funcionamiento.
- Entrega listado de compra de productos e insumos a supervisor.
- Organiza la línea de producción.
- Da inicio al trabajo del turno cocina.
- Ingresa los croissants al horno según planificación de demanda del día-turno.
- Recibe órdenes de pedido desde mesera/o.
- Coordina trabajo de los ayudantes de cocina.
- Solicita asistencia de personal de aseo si así lo requiere.
- Al cierre del turno verifica que los insumos están guardados, los utensilios limpios y la cocina en óptimas condiciones para el siguiente turno o para el día siguiente.
- Informa a mesera/o horario de cierre de cocina.
- Si está realizando el turno de cierre, apaga las máquinas y cierra la cocina.
- Dentro del ámbito de la innovación, deberá diseñar y probar nuevas combinaciones de sabores de croissants tanto dulces como saladas, así como identificar las tendencias del mercado, probarlas e implementarlas para ser incluidas en la carta, en línea con la evaluación realizada por Marketing y ventas.
- De cara a los servicios, deberá participar en eventos desarrollados por los equipos de Marketing y Ventas, como pueden ser eventos de degustación, difusión, lanzamiento de nuevos productos, talleres para niños, etc.

d) Ayudante de cocina

- Prepara platos según pedidos definidos e instrucciones de cocinera/o.
- Mantiene línea limpia (mesones, cocina, utensilios) y la cocina ordenada.
- Lava y pule vajilla y cubiertos que son recogidos por mesera/o una vez atendidos los clientes.

e) Barista

- Mantiene la barra limpia y ordenada.
- Enciende y valida el correcto funcionamiento de máquinas de café, molido, impresión y tostado.
- Valida tener vajilla necesaria para la atención de su turno.
- Valida stock café, leches, cremas, frutas y concentrados necesarios.
- Entrega a supervisor listado de productos a reponer para gestión de compra con proveedores.
- Prepara el café/zumos según solicitud del cliente.
- Recomienda diferentes preparaciones de café.
- Aclara consultas de los clientes y comparte información de orígenes de productos y cómo prepararlos en casa.
- Entrega a cocina solicitudes de platos.
- Ordena vitrina con jugos y diferentes preparaciones de croissants.
- Coloca en vitrina acrílicos de promociones vigentes.
- Envía a cocina vajilla y cubiertos sucios.
- Cobra o solicita a cliente pasar por caja según demanda.
- Apaga y limpia máquinas al finalizar su turno.
- Dentro del ámbito de la innovación, deberá diseñar y probar nuevas combinaciones de sabores de café o nuevas presentaciones, así como identificar las tendencias del mercado, probarlas e implementarlas para ser incluidas en la carta, en línea con la evaluación realizada por Marketing y ventas.
- De cara a los servicios, deberá participar en eventos desarrollados por el equipo de Marketing y ventas, como pueden ser eventos de degustación, difusión o lanzamiento de nuevos productos.

f) Mesera/o

- Utiliza y mantiene su uniforme limpio.
- Prepara mesas con servilletero, cubiertos, alcuza, acrílico con QR del menú.
- Da la bienvenida a los clientes de su zona.
- Toma el pedido.
- Se mantiene atenta/o a requerimientos de sus clientes.
- Entrega recomendaciones si se le solicita.
- Lleva el pedido a la mesa de los clientes.
- Informa al supervisor en caso de problemas, fallas o que los clientes lo requieran.

- Mantiene actitud, respetuosa, cordial y atenta.
- Retroalimenta a cocinera/o de problemas o solicitudes particulares.
- Entrega la cuenta y realiza el cobro.
- Retira cubiertos y vajilla una vez que se han retirado los clientes.
- Avisa a personal de aseo para limpieza de mesa y suelo.
- De cara a la innovación, releva consultas de los clientes en relación a productos no incluidos en el menú o a ideas que los clientes entreguen durante su interacción.

g) Personal del aseo

- Limpia y desinfecta mesas y piso del local.
- Coloca la señalética de piso húmedo en la zona donde está trabajando.
- Limpia y desinfecta baños, cocina y terraza.
- Repone papel higiénico y jabón en baños.
- Está atenta/o al llamado de mesera/o.
- Utiliza guantes para sus labores de limpieza y uniforme constantemente.
- Solicita a supervisor la reposición de sus artículos de limpieza.

Uniformes según rol dentro del local

El objetivo del uso de los uniformes es que el cliente pueda identificar de manera clara cuál es el rol de cada colaborador y el de entregar un sentido de orden y limpieza como parte de la imagen de marca. En un entorno como el que vivimos actualmente de pandemia, además de los componentes descritos en el uniforme para cada rol, se agrega el uso de mascarilla para roles sin atención directa de público y de mascarilla y protector acrílico para los que si realizan actividades de relacionamiento directo con los clientes.

Ilustración 7: Protector facial acrílico



Fuente: Elaboración propia

- a) Supervisor/a de local.** Es el único rol dentro del personal operativo que no usa uniforme, sin embargo, el código de vestimenta es en el caso de los hombres camisa

lisa y pantalón de tela, en tanto para las mujeres blusa lisa y falda o pantalón de tela. El supervisor/a utiliza una placa, tipo prendedor, con su nombre y cargo.

Ilustración 8: Placa identificatoria de supervisor/a



Fuente: Elaboración propia

- b) **Cocinera/o.** Este rol aparte del uso del uniforme deberá utilizar los materiales necesarios para asegurar la manipulación de alimentos de manera óptima. Estos son guantes y gorro cocinero.

Ilustración 9: Uniforme rol cocinera/o



Fuente: Elaboración propia

- c) **Ayudante de cocina.** Este rol aparte del uso del uniforme deberá utilizar los materiales necesarios para asegurar la manipulación de alimentos de manera óptima. Estos son guantes y gorro cocinero.

Ilustración 10: Uniforme rol Ayudante de cocina



Fuente: Elaboración propia

- d) **Barista.** Para barista, el uniforme es unisex y corresponde a un delantal o peto con el logo de la marca, según se ve en la ilustración siguiente y uso obligatorio de guantes desechables. Adicionalmente deberá utilizar una placa, tipo prendedor, con su nombre.

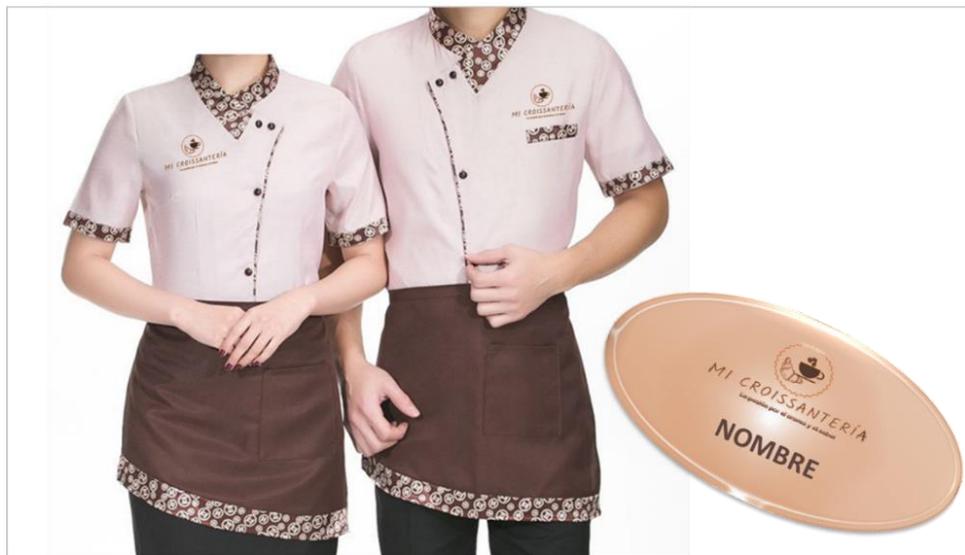
Ilustración 11: Uniforme barista



Fuente: Elaboración propia

- e) **Mesera/o.** Al igual que el resto de los roles, debe utilizar el uniforme y la placa identificatoria con su nombre.

Ilustración 12: Uniforme mesera/o



Fuente: Elaboración propia

- f) **Cajero/a.** este rol también usa uniforme identificatorio de su rol y placa con su nombre.

Ilustración 13: Uniforme cajero/a



Fuente: Elaboración propia

- g) **Persona del aseo.** Finalmente, el personal de aseo también utiliza uniforme y guantes de aseo. No se relaciona directamente con los clientes por tanto no requiere placa

con su nombre, pero dado que se desplaza entre las mesas, si debe utilizar mascarilla y protector facial acrílico.

Ilustración 14: Uniforme personal de aseo



Fuente: Elaboración propia

Menú de Productos

El menú de productos estará disponible a través de un código QR en las mesas y barra en un acrílico el que podrá ser escaneado por el cliente. La estudiante ha visto en varios restaurantes y cafeterías diferentes menús, algunos más interactivos que otros. Unos con una línea gráfica más compleja con páginas que se pueden ir pasando como en los catálogos de las grandes tiendas y otros con una línea gráfica más sencilla con los productos y sus precios los que en algunos casos están acompañados de la imagen del plato a producto que se ofrece. En el menú de Tavelli, por ejemplo, dependiendo del modelo de celular, se ve correctamente y es posible hacer zoom, pero resulta difícil cambiar de página, lo que desincentiva el consumo y a su vez va en desmedro de la experiencia de cliente. Por lo anterior, el menú por el que se opta es simple. La URL a través de la que se puede acceder es <https://menu.fu.do/microissanteria> desde computador o tablets y el siguiente código QR para celulares.

Ilustración 15: Código QR para acceso a menú



Fuente: aplicación FUDO para Cafeterías

Ilustración 16: Acrílico con menú en mesas y barra



Fuente: elaboración propia

Horarios de Atención y Turnos de Trabajo

En la tabla cantidad de personas por rol operativo⁴², se realiza el cálculo de la cantidad óptima de personas necesarias por turno y rol, el que viene dada por la demanda media que está definida en el plan de ventas, es decir, cuantas sillas atiende en promedio los baristas, meseras/os y ayudantes de cocina considerando que un cliente no debe esperar más de 10 minutos en ser atendido. En los casos en que la cantidad óptima es sólo una persona, para asegurar continuidad operacional en caso de ausentismo, la cantidad de personas en el turno se aumenta a 2. Para los roles que no están directamente relacionados a la cantidad de sillas y porcentaje de ocupación como lo son el personal de aseo, cocinera/o, supervisor/a y cajera/o se establece una sola persona por turno.

Tal como se planteó en el Plan de Ventas, el horario de atención en el local es de:

- Horario de atención lunes a viernes: 7:30 – 20:00 hrs.
- Horario de atención sábado: 8:30 – 20:00 hrs.

Dado lo anterior, el personal trabajará en 2 turnos por día, según la tabla de turnos disponible en los anexos⁴³.

Finalmente, se determina que la cantidad de personas necesarias diariamente para la operación de cada uno de los locales es de 19 personas en la distribución por rol que se muestra en la tabla Personal operativo por rol y local⁴⁴, las que son evaluadas y ajustadas en la medida en que cada local entra en funcionamiento y va evolucionando en su proceso de madurez.

Sistemas de Información TI, Contabilidad e inventarios

Para la operación del local en modalidad presencial o delivery (distribución de mesas, toma de órdenes, manejo de productos, precios y menú, carro de compras, pago por internet, reporte de ventas diarias y gestión de caja), control de stock, manejo de proveedores, factura electrónica y se utilizará software FUDO que es software especializado para manejo de restaurantes y cafeterías.

En el caso de las compras internacionales como la importación de café, se deberá hacer el registro en el sistema como salida de caja de manera manual. La gestión contable será externalizada y estará sujeta al software que maneje el proveedor.

Adicionalmente se utilizará el sistema provisto por SII para PYMES, donde se realizarán las actividades contables como declaración mensual, obtención de folios de boletas y facturas y pago de impuestos.

⁴² Anexo V. Cantidad de personas por rol operativo

⁴³ Anexo W. Turnos del personal operativo

⁴⁴ Anexo X. Personal operativo necesario por rol y local

Ilustración 17: Software FUDO para manejo de restaurantes y cafeterías



Fuente: <https://fu.do/es-cl/>

10.3 PROVEEDORES

La gestión de órdenes de compra a los diferentes proveedores se hará de acuerdo con la estimación de consumo de cada uno de los productos que serán utilizados en la preparación de los productos de la carta y los que estarán disponibles para preparación en el hogar. En caso de existir quiebre de stock de alguno de los ingredientes, el supervisor del local debe retirar momentáneamente de la carta los productos que lo contengan. El stock de seguridad de cada producto dependerá del consumo proyectado y el lead time del proveedor para realizar la reposición de éste.

10.3.1 MATERIA PRIMA

La materia prima necesaria para la preparación en local del café y los croissants está detallada en la tabla insumos y materias primas⁴⁵, cuyos volúmenes fueron calculados según los consumos estimados en el plan de ventas y el mix de insumos utilizados en la preparación de cada uno de los productos ofrecidos en la carta.

10.3.2 LÍQUIDOS ADICIONALES

Se consideran líquidos adicionales aquellos que no son utilizados dentro de la preparación del café pero que están disponibles en la carta. El detalle de éstos y la

⁴⁵ Anexo Y. Insumos y materias primas

cantidad necesaria de cada uno es posible verlo en la tabla de Productos e insumos para líquidos adicionales en los anexos⁴⁶.

10.4 LOGÍSTICA

Dentro de la gestión logística, los puntos clave a considerar son:

- La selección de proveedores y la búsqueda de nuevos proveedores como medio de innovación de la cadena logística.
- La evaluación de los proveedores actuales en función de la calidad de los productos y el cumplimiento de plazos y volúmenes.
- Gestión de proveedores y contratos, trabajo colaborativo, mejora continua y relacionamiento a largo plazo.
- Definición del stock de seguridad para cada uno de los insumos y materiales de acuerdo con los leads times de los proveedores, presupuesto de ventas y la capacidad de almacenamiento del local.
- Horarios de recepción de productos, los que deben ser acordados con cada proveedor.
- Procesos de compra y abastecimiento.
- Procesos de distribución entre locales.
- Proceso de delivery a casa cliente.

10.4.1 COMPRAS Y ABASTECIMIENTO

El proceso de compras y abastecimiento tiene 2 objetivos básicos:

- 1) Proveer productos y servicios de la mejor calidad a la operación
- 2) Evitar quiebres de stock y aportar al aseguramiento operacional

Para manejar el stock de manera detallada es clave tener el stock actualizado en línea para cada local, manejar al menos 4 proveedores por tipo de producto, no sólo para obtener los mejores precios sino también para bajar el riesgo operativo en caso de que alguno de ellos falle. Las actividades y controles principales son las que se muestran en la ilustración proceso de gestión de compras y abastecimiento a continuación.

Al inicio de la operación se trabajará con proveedores de café localizados en la región Metropolitana, de forma de bajar el riesgo relacionado a la falta de experiencia en internación de productos alimenticios extranjeros. Por otro lado, y como parte de los procesos de innovación, haremos pilotos con proveedores extranjeros que no sólo nos

⁴⁶ Anexo Z. Productos e insumos para líquidos adicionales

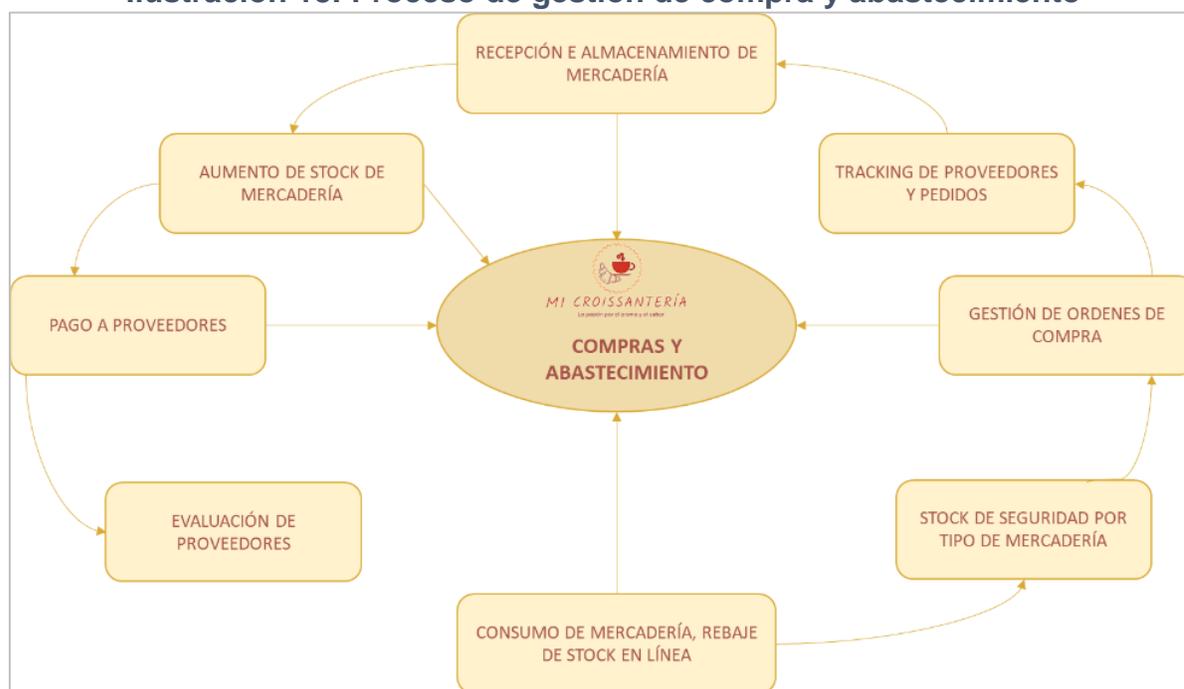
permitirá evaluar la calidad de sus productos sino también los procesos relacionados a la internación de estos. Dentro de los proveedores de café más conocidos en Santiago hemos seleccionado a Café Caribe⁴⁷, Caffe d'Italida⁴⁸, Café Du Brasil⁴⁹, Café Tinto (Café OMA)⁵⁰.

Para el caso de la masa de hojaldre congelada, partiremos trabajando con Mas Masa⁵¹, Meyer Frozen Food⁵² y Panpiri⁵³

Para la provisión de frutas y verduras haremos las órdenes de compra a la vega por los precios, variedad y calidad de productos, aprovechando la modalidad de despacho que tiene para compras en línea⁵⁴.

En la ilustración a continuación es posible ver los procesos, controles y actividades críticas para el proceso de compra y abastecimiento, el que debe ser ejecutado para cada uno de los productos e insumos que son utilizados en los locales.

Ilustración 18: Proceso de gestión de compra y abastecimiento



Fuente: elaboración propia

⁴⁷ <https://www.cafecaribe.cl/>

⁴⁸ <https://www.caffeditaliaspa.cl/>

⁴⁹ <http://cafedobrasil.cl/>

⁵⁰ <https://www.cafetinto.cl/>

⁵¹ <https://www.masmaa.cl/>

⁵² <https://www.meyerfrozenfood.cl/>

⁵³ <https://panpiri.cl/>

⁵⁴ <https://mercadolavega.cl/>

10.4.2 DISTRIBUCIÓN ENTRE LOCALES

El modelo de distribución entre locales busca optimizar las capacidades de almacenamiento de cada local, manteniendo el stock mínimo necesario para asegurar la operación óptima de todos ellos y como plan de contingencia frente a quiebres de stock o falla de maquinaria, según matriz de escenarios adversos descrita en el plan de continuidad operacional.

Inicialmente el modelo funciona de manera centralizada, es decir, se consolidan los volúmenes del producto necesario como la demanda agregada de los 3 locales y se envía una orden al proveedor la que puede, según acuerdo con el proveedor y la capacidad de almacenamiento del local, ir dirigida particionada a cada local o llegar como una sola entrega a uno de ellos. En este último caso, se distribuye posteriormente a los otros dos locales el volumen necesario para cada local, en camioneta “Mi Croissantería” contratada en modelo de leasing para tal propósito. En caso de quiebre de stock, el modelo funciona de la misma manera, mediante camioneta se traslada el producto desde el local con mayor stock del producto o insumo al que está presentando el quiebre. Esto también opera de la misma manera con maquinaria de local. Cabe destacar que cada local por su parte tiene un stock de seguridad que será manejado de manera centralizada, según lo indicado al comienzo y los procesos de movimientos entre locales se activan dentro del plan de contingencia de quiebre de stock y no como parte de la operación normal.

Para cada uno de los quiebres de stock se debe determinar el motivo del quiebre que puede ser retraso del proveedor, sobredemanda, falla de maquinaria o mala gestión y trabajar en los planes de mejora respectivos.

La ilustración a continuación pretende mostrar de manera gráfica el modelo recién planteado.

Ilustración 19: Modelo distribución entre locales



Fuente: elaboración propia

10.4.3 DELIVERY CASA CLIENTE

El proceso de toma de pedido para delivery es un proceso centralizado, por tanto y de acuerdo con la ubicación geográfica del cliente y la demanda actual del local se determina cuál de ellos realizará la preparación del pedido, el que una vez realizado hará entrega a motoboy que va por la orden y hace la entrega en casa cliente finalmente, según el diagrama que se muestra a continuación. Por temas de pandemia y de comodidad de los clientes, los motoboy serán atendidos a un costado de la entrada donde estará la señalización para este fin.

Ilustración 20: Proceso delivery a casa cliente



Fuente: elaboración propia

10.5 PLAN DE CONTINUIDAD OPERACIONAL

10.5.1 IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS CRÍTICOS

Los procesos críticos son los contenidos en el presente Plan Operacional, más aquellos procesos externos a la operación propia de organización como, por ejemplo:

- Autorización/prohibición de operación.
- Legislación y regulación vigentes.
- Medidas gubernamentales o del MINSAL ante situaciones de desastre.
- Normativa comunal.
- Normativa de aduanas para importación de alimentos.
- Tratados y acuerdos de comercialización internacionales.
- Contexto de estabilidad político/social del país.

10.5.2 IDENTIFICACIÓN DE ROLES CRÍTICOS

Desde el punto de vista del cliente, los roles críticos para presentar un buen servicio son los descritos anteriormente y que corresponden a aquellos que están relacionados con la producción de la orden y calidad de servicio (cocinera/o y ayudante, barista, mesera/a, cajera/o, personal de aseo, delivery en caso de compra a domicilio).

Desde el punto de vista del proveedor, los roles críticos están relacionados a la generación de las órdenes de compra, recepción de mercadería y pago a proveedores (supervisor, equipo administrativo de pago a proveedores y tesorería).

Desde el punto de vista del negocio, los roles críticos son el del cliente, proveedor, personal operativo y las entidades regulatorias pertinentes como SII, Municipalidad y MINSAL.

10.5.3 MATRIZ ESCENARIOS ADVERSOS

Matriz riesgo, probabilidad de ocurrencia y plan de contingencia o mitigación la podemos encontrar en los anexos⁵⁵ y tiene por objetivo tener un plan de acción para los escenarios que comprometen la operación parcial o total de los locales.

⁵⁵ Anexo AA. Matriz de Riesgos Operacionales

11 PLAN DE PERSONAS

11.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional de “Mi Croissantería” es la que se muestra en la ilustración siguiente. Con el objetivo de alcanzar los objetivos financieros, mediante el ahorro de costos, los roles contenidos dentro del recuadro punteado de color rojo serán desempeñadas por mí con base en los conocimientos adquiridos durante el magister en gestión y dirección de empresas.

Ilustración 21: Estructura Organizacional “Mi Croissantería”



Fuente: elaboración propia

Los cargos operativos fueron definidos en términos de las actividades que debe realizar como parte del rol dentro del plan operacional, por tanto, se define a continuación sólo los roles no descritos anteriormente. El resto de los roles como contador, servicios informáticos, servicio de aseo, gestión de RRSS y campañas de marketing serán contratados como servicios a proveedores y serán parte del presupuesto de la gerencia correspondiente. Esto no exime a los trabajadores que prestan estos servicios a cumplir con los lineamientos de “Mi Croissantería” y a realizar los cursos, capacitaciones y seguir los principios de actuación definidos según el cargo que desempeñan.

a) Gerente General

- Responsable legal de la empresa.
- Define y vela por el alcance de los objetivos de “Mi Croissantería”.
- Construye y comunica, junto a su primera línea, la misión y visión de la empresa.
- Define la cultura organizacional y los valores por los cuales se rige.
- Vela por los clientes de la cadena de locales.
- Define junto a su primera línea, la estrategia para cumplir los objetivos a mediano y largo plazo y toma decisiones estratégicas.

b) Jefe de Personas

Corresponde al primer rol para contratar por la Gerencia General y quien llevará a cargo el proceso de reclutamiento y selección de todas las personas que se desempeñarán en el resto de los roles administrativos y operativos.

- Definir política de contratación de trabajadores.
- Definir política de gestión del talento.
- Definir sistema de compensaciones.
- Definir sistema de evaluación de desempeño.
- Definir el sistema de reconocimiento.
- Definir plan de capacitación.
- Define proceso de desvinculación de trabajadores.

c) Gestor de personas

- Definir los roles, actividades, perfil y competencias necesarias.
- Realiza reclutamiento y selección.
- Entregar carta oferta a los trabajadores seleccionados.
- Entrega contrato y gestiona firma notarial.
- Incorpora a trabajador como trabajador de la empresa en Previred, caja de compensación, ACHS, etc.
- Realiza control de asistencia.
- Realiza gestión de licencias médicas.
- Lleva seguimiento y control de vacaciones.
- Realiza pago de remuneraciones y cotizaciones previsionales.

d) Jefe de Local

- Revisa indicadores financieros y operativos de cada local.
- Sustituye a Supervisor de local en caso de ausentismo.

- Alinea la operación del local a las directrices de Marketing y Ventas (productos, servicios, promociones).
- Alinea la operación del local a los objetivos estratégicos de “Mi Croissantería”.
- Recibe feedback de supervisor e identifica oportunidades de mejora.
- Evalúa a supervisor y participa en la evaluación de desempeño del personal operativo del local.
- Negocia precios y realiza contrato con proveedores de insumos, productos, mobiliario y equipamiento del local.
- Administra el contrato con empresa de aseo.
- Administra contratos de mantención de equipos.
- Evalúa a proveedores y toma la decisión de reemplazarlos si corresponde.
- Define la cadena logística y el plan de continuidad operacional de cada local.

e) Jefe de Marketing y Ventas

- Definir estrategia y táctica comunicacional de “Mi Croissantería”.
- Vela por que la gestión comunicacional esté vinculada y respalde la estrategia que tenemos como compañía.
- Definir Estrategia de Marketing y ventas.
- Diseñar eventos y actividades de difusión de la cultura del café y los croissants.
- Administrar contrato con empresa de marketing/community manager.
- Definir brief de campañas, piezas y productos.

f) Jefe de Finanzas y Control de Gestión

- Identificar y definir KPIs primarios y secundarios de “Mi Croissantería”.
- Identificar desviaciones de los indicadores y gestionar soluciones con los responsables.
- Definir la estrategia de finanzas.
- Definir y mantener la relación con los bancos y el plan de financiamiento.
- Definir y mantener la relación con la empresa de contabilidad.
- Establecer la estrategia de inversiones.
- Realizar aprobación, seguimiento y control del presupuesto de cada gerencia.
- Velar por la salud de la caja.

g) Analista de Marketing y Ventas

- Generar y analiza indicadores de venta para los productos en el menú.
- Generar y analiza indicadores de satisfacción de clientes.
- Realizar caso de negocio para nuevos productos.

- Evaluar carta de productos, precios y promociones del menú y define cambios necesarios.
- Coordinar la distribución de piezas hacia los locales.
- Visitar los locales y validar que cumplen con la línea gráfica, el plan de ventas y el plan comunicacional a los clientes.

h) Analista de Control de Gestión

- Construir los indicadores primarios, secundarios y terciarios de “Mi Croissantería” que son parte del BSC.
- Publicar los indicadores al resto de las gerencias y responsables.
- Evalúa los casos de negocio que presentan las otras gerencias para conseguir presupuesto de financiamiento y valida que se cumplan en el tiempo.

11.2 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

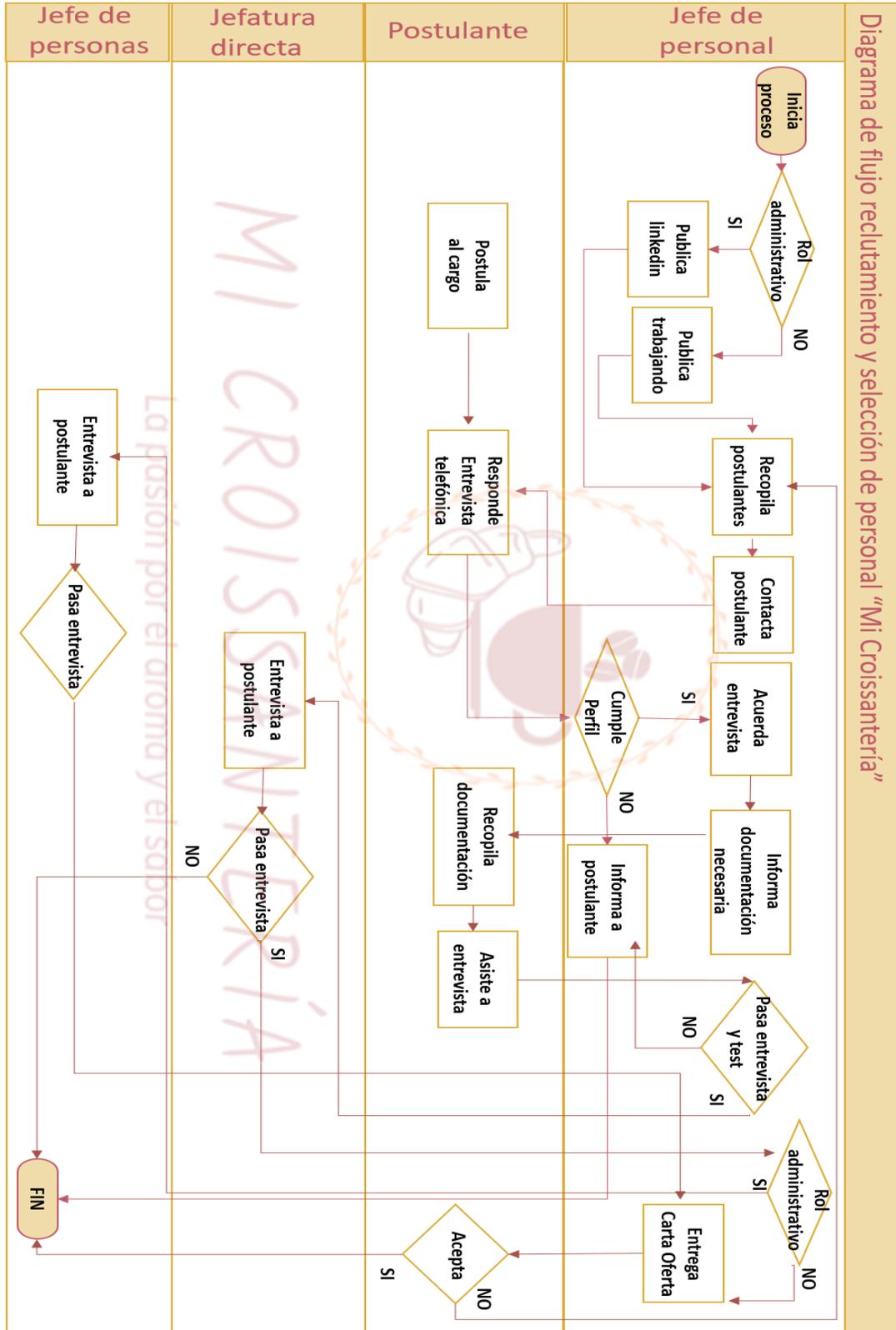
Para el proceso de selección se publicarán ofertas laborales, en lo que se refiere a los roles administrativos en linkedin.com y para roles operativos en trabajando.com

Para comenzar el proceso de reclutamiento, quien solicita el cargo debe entregar un formulario donde se definen las características del cargo según:

- Nombre del cargo
- Rol y funciones
- Dependencia directa
- Lugar físico donde se llevará a cabo
- Requisitos de cargo (estudios, experiencia laboral, habilidades blandas)
- Jornada laboral (horario)
- Renta
- Tipo de contrato (indefinido, a plazo)
- Fecha deseada de ingreso del trabajador
- Reemplazo o nueva vacante

En caso de tratarse de una nueva vacante, esta debe ser aprobada por Gerencia General o por jefe de Finanzas y Control de Gestión. La ilustración siguiente nos muestra el proceso de reclutamiento que se debe llevar a cabo para cada proceso de selección. Puede ser algo largo particularmente en los roles administrativos, pero esto se debe a que queremos contratar al mejor talento.

Ilustración 22: Proceso de reclutamiento y selección



Fuente: elaboración propia

Una vez que el postulante es reclutado y acepta la carta oferta, ingresa al proceso de inducción, donde independientemente del rol que cumplirá, debe ser capacitado y entender a cabalidad los siguientes contenidos:

- Misión y visión.
- Nuestros valores y cultura de “Mi Croissantería”.
- Nuestros objetivos y metas.
- Nuestros productos y servicios.
- Proceso de venta y post venta.
- Nuestra relación con los clientes.
- Reglas y leyes que nos rigen como parte de la industria de cafetería y restaurantes.

Inducción de contenidos en relación con su rol:

- Presentación a sus compañeros de trabajo y bienvenida oficial.
- Detalle de funciones y responsabilidades.
- Traspaso de funciones en caso de ser un rol ya existente.
- Metas y objetivos personales.
- Metas y objetivos compañía que son parte de sus objetivos personales.

Por último y como parte final del proceso de inducción:

Si se trata de personal administrativo: Entrega de equipo computacional, cuentas de acceso y correo.

Si es personal operativo: 2 uniformes completos de su talla y función, cuentas de acceso y correo.

La cuenta de acceso no solo permite ingresar a sistemas administrativos y de operaciones según el rol, sino también permite ingresar al sistema de RRHH, donde puede descargar liquidaciones de sueldo, información de cuenta corriente de vacaciones, copia de contratos y anexos, solicitar días de vacaciones y permisos especiales, entre otras cosas.

11.3 ENTRENAMIENTO Y CAPACITACIÓN DE PERSONAL

El plan de capacitación es definido para cada rol por el gerente o jefe del área y el gerente de personas y responde a una matriz de competencias y su evaluación de desempeño y el cumplimiento de sus objetivos personales y los contenidos que los diferentes planes de la compañía van incluyendo.

- a) **Cursos obligatorios:** son todos aquellos que los colaboradores deben cumplir y que responden a un cambio regulatorio, legal, operativo o estratégico que todos debemos conocer.
- b) **Cursos Internos:** Corresponden al traspaso de conocimiento y buenas prácticas entre los locales, de acuerdo con las experiencias, nuevos productos y métricas de cada local.
- c) **Cursos externos:** Son talleres y cursos específicos destinados a desarrollar una nueva técnica o competencia aplicable directamente a un rol en específico.
- d) **Cursos de nivelación:** son aquellos que buscan disminuir brechas propias del colaborador en relación con su desempeño.

11.4 GESTIÓN DEL DESEMPEÑO Y COMPENSACIÓN

El plan de compensaciones de “Mi Croissantería” tiene por objetivo premiar la meritocracia con relación al desempeño y al aporte que genera cada colaborador desde su rol particular.

11.4.1 GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación de desempeño, por su parte, se mide en valores de 1 a 5 de acuerdo con la siguiente clasificación de notas.

- 1: No cumple con el mínimo para su rol.
- 2: Necesita mejorar su desempeño en uno o más aspectos.
- 3: Cumple con el desempeño esperado.
- 4: Sobre cumple con el desempeño esperado.
- 5: Presenta un desempeño excepcional.

Dentro de la evaluación, lo que se busca medir es:

- 1) Calidad con que desarrolla las funciones y actividades propias de su rol.
- 2) Cumplimiento de la cultura y valores de “Mi Croissantería”.
- 3) Aporte del colaborador al clima de su equipo de trabajo y la relación con otros equipos.
- 4) Alineación a los objetivos de la compañía.
- 5) Asistencia y cumplimiento de cursos definidos dentro del programa de capacitación.

La evaluación de desempeño tiene 2 etapas:

Etapas I: corresponde a la autoevaluación que realiza el propio trabajador en relación con los 5 puntos anteriores.

Etapa II: la ejecuta la jefatura directa de éste, no obstante, esta y cada una de las evaluaciones de todos los colaboradores que tienen el mismo rol, debe pasar por un proceso de calibración que permita disminuir diferencias en la exigencia de las evaluaciones y los sesgos inconscientes que pudiera tener una jefatura u otra.

Cada colaborador es informado del resultado final de su evaluación una vez realizados ambos los procesos, en una instancia de feedback formal. En caso de no estar de acuerdo con el resultado de la evaluación, el trabajador puede solicitar apoyo a RRHH para aclarar, junto a su jefatura, los puntos en los que no esté de acuerdo, pero este proceso busca disminuir brechas de opinión y en ningún caso cambia el resultado de ésta.

Como resultado de la evaluación de desempeño, puede que el colaborador deba ingresar a un plan de nivelación, cuando el resultado de ésta sea deficiente. En caso de que un trabajador llegue a tener dos evaluaciones de desempeño consecutivas desfavorables, se debe iniciar el proceso de desvinculación.

11.4.2 PROPINAS

La propina en establecimientos de atención al público como bares, cafés y restaurantes es voluntaria por parte del cliente, no obstante, la “propina sugerida” es de un 10% sobre el total del consumo, y es obligatorio el declararla como parte de la cuenta, sin importar el medio de pago del cliente, debe ser traspasada al 100%, sin ningún tipo de descuento, al trabajador, así como tampoco constituye renta dado que no es entregada por “Mi Croissantería” sino por el cliente, por tanto, y como parte de la compensación total, no es imponible ni considerada para efectos de pago de horas extras ni compensación por años de servicio.

Los roles que están sujetos a distribución de las propinas efectivamente pagadas por los clientes son los contenidos en el recuadro azul de la ilustración Estructura Organizacional “Mi Croissantería”⁵⁶ y se propone una tabla de distribución, la que debe ser ratificada entre los colaboradores.

Tabla 1: Distribución de propinas entre trabajadores

Porcentaje	Quien lo recibe
60%	Trabajadores de atención a la mesa (meseras/os)
25%	Trabajadores de atención a la barra (baristas)
15%	Trabajadores de la cocina y caja

Fuente: elaboración propia

⁵⁶ Ilustración 21: Estructura Organizacional “Mi Croissantería”

Las propinas serán pagadas a los trabajadores de manera semanal y corresponderán a la distribución del total recaudado en propinas la semana anterior.

11.4.3 COMPENSACIÓN TOTAL

La compensación asociada al proceso de evaluación global (desempeño, cumplimiento de objetivos) tiene como resultado:

- Avance o retroceso del colaborador en la matriz de sucesión para cada cargo.
- Aumento porcentual de sueldo según banda salarial del rol y el sueldo de mercado.
- Obtención de bonos y reconocimiento.
- Porcentaje de financiamiento a cursos, talleres o capacitación de interés del colaborador y que no son parte del plan de capacitación de “Mi Croissantería”.
- Obtención de beneficios relacionados a mejoras de calidad de vida, como días libres o de permisos adicionales.
- Bonos de estudios de hijos o nietos según meritocracia del trabajador y meritocracia del estudiante.

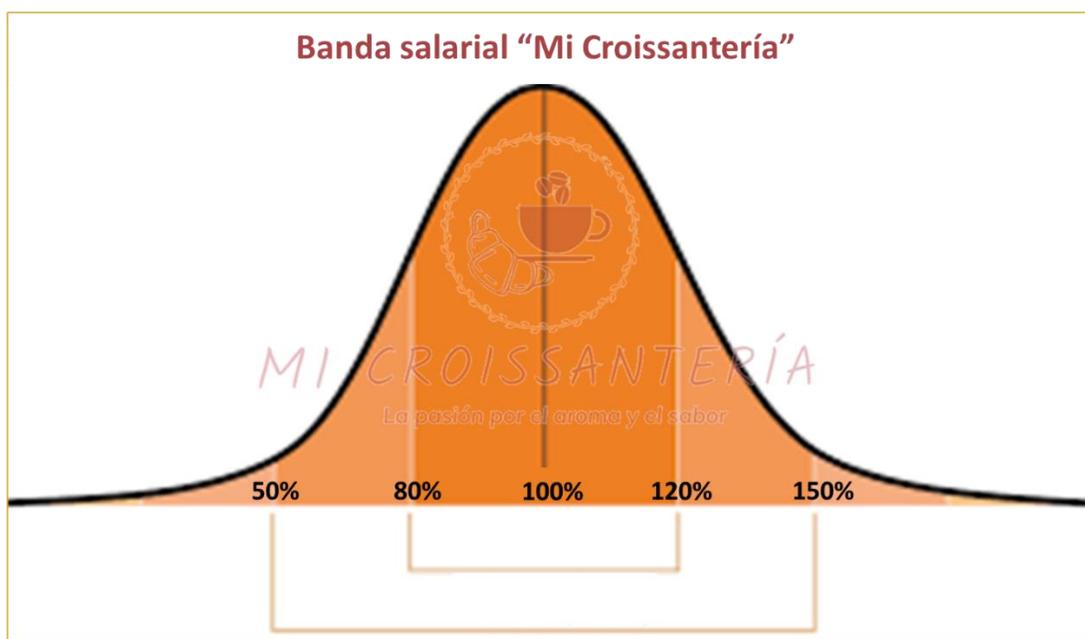
11.5 IMPLEMENTACIÓN

El plan de compensación, tal como se indicó anteriormente responde a una serie de consideraciones y reglas que consideran inicialmente y como primer input, el lugar donde se encuentra el trabajador dentro de la banda salarial que se muestra en la ilustración siguiente, entendiendo el 100% como el sueldo de mercado para el rol:

- Ningún trabajador puede estar por debajo del 80% de la banda salarial de su rol, en caso de que así sea, debe pasar automáticamente al 80% en el proceso más cercano de ajustes de renta, independientemente del resultado de su evaluación de desempeño.
- Ningún trabajador debe estar por debajo del 50% de la banda, situación a la que puede llegar porque accede a un cargo más alto, situación que se debe corregir de manera inmediata ajustando la renta de éste al 80% de la banda.
- Si un trabajador tiene una evaluación de desempeño inferior a 3 y está por sobre el 80% de la banda salarial, no clasifica para aumento de renta.
- Si el trabajador obtiene evaluación de desempeño con nota 4 o superior y está en la banda salarial por sobre el 120%, recibe bono de reconocimiento y aumenta su posición dentro de la matriz de meritocracia para optar a cargos más altos si así lo decide.
- Si el trabajador obtiene nota 3 a 5 y está entre el 80% y el 120% de la banda salarial, le corresponde aumento de renta, el que se distribuye proporcionalmente, según la nota obtenida, entre todos los colaboradores que obtengan esta nota. El presupuesto

total a dividir entre todos es definido anualmente por el gerente de finanzas y control de gestión y depende de los resultados financieros obtenidos el período (año) inmediatamente anterior.

Ilustración 23: Curva de banda salarial



Fuente: elaboración propia

El calendario de aplicación del plan se rige al siguiente:

Nov / Dic: proceso de evaluación de desempeño. El resultado será incorporado en el presupuesto del año siguiente.

Mar: Proceso de feedback entre líder y colaborador, con la entrega de la nota de la evaluación de desempeño y la entrega de carta formal donde se informa el ajuste de renta o bonos si corresponde.

Abr: Aplicación de los ajustes de renta y la entrega de bonos.

Abr: Postulación a las becas o bonos de estudios para el trabajador.

May: Resultados de becas de estudio y depósito al trabajador.

12 PLAN FINANCIERO

En este capítulo analizamos la viabilidad y rentabilidad del proyecto, considerando un horizonte de 8 años y 3 locales, el primero el año 1, el segundo local para el año 2 y el tercer local que comienza a operar a partir del año 3.

12.1 ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA

Dentro de las variables de estimación de la demanda se han considerado las siguientes variables:

$$\text{CPMP (Capacidad del local)} \\ \text{Capacidad máxima (sillas) x Tiempo total de servicio / Tiempo de ciclo de servicio}$$

Donde tiempo total del servicio es el tiempo total que comprende el horario de atención de la ocasión de consumo y el tiempo de ciclo de servicio es el tiempo promedio que se estima que estará cada cliente consumiendo en el local.

Tasa de uso productiva: es el porcentaje promedio de la capacidad del local que estará en uso durante una ocasión de consumo. Este porcentaje es considerando que el local ha alcanzado su etapa de madurez, por lo que más adelante, y por los 2 primeros años la demanda calculada se verá castigada hasta que el local haya alcanzado esta etapa.

Considerando estas variables es que podemos ver el cálculo de demanda diaria por local en cantidad de productos consumidos, considerando que la atención es de lunes a sábado y los locales permanecerán cerrados los días domingo y festivos, según la siguiente tabla:

Tabla 2: Estimación de consumo diario

Día	Horario de atención	Ocasión	Capacidad máxima (sillas)	Tiempo de servicio	Tiempo de ciclo del servicio	CPMP	Tasa de uso capacidad productiva	#Tazas de café	#Croissants	#Brunch
LU-VI	7:30 - 10:30	Desayuno	40	180	40	180	38%	68	137	0
	10:30-16:00	Almuerzo/Brunch	40	330	65	536	31%	50	50	116
	17:00-20:00	Once	40	180	45	203	41%	83	166	0
SA	8:30 - 11:00	Desayuno	40	150	45	169	20%	34	68	0
	12:30-16:00	Almuerzo/Brunch	40	210	75	394	35%	41	41	96
	17:00-20:00	Once	40	180	60	270	48%	130	259	0

Fuente: elaboración propia

12.2 PROYECCIÓN DE VENTAS

Considerando la tabla anterior y teniendo en cuenta un promedio de veinte días mensuales de lunes a viernes y cuatro sábados, la demanda mensual por tipo de producto es:

Producto	Unidades consumidas por mes
#Tazas de café	4,845
#Croissants	8,527
#Brunch	2,713

Análisis Montecarlo para rotación de sillas (tiempo de ciclo del servicio)



Considerando la demanda proyectada, de acuerdo con el histograma, la rotación de sillas es de 306 por día, con una frecuencia de 448 repeticiones de un total de 1.000 iteraciones, por tanto, se aplica el factor correctivo antes mencionado con lo que tenemos una proyección de ventas \$30 MM de ventas mensuales, según la tabla siguiente:

Tabla 3: Ventas mensuales proyectadas

Día	Horario de atención	Ocasión	#Tazas de café	#Croissants	#Brunch	Valor promedio café	Valor promedio Croissant	Valor promedio Brunch	Ventas diarias	Ventas mes (miles)
LU-VI	7:30 - 10:30	Desayuno	68	137	0	\$1,500	\$ 900	\$ 4,500	\$ 225,720	\$4,514
	10:30-16:00	Almuerzo/Brunch	50	50	116	\$1,500	\$3,500	\$ 4,500	\$ 773,004	\$15,460
	17:00-20:00	Once	83	166	0	\$1,500	\$ 900	\$ 4,500	\$ 273,983	\$5,479
S.A	8:30 - 11:00	Desayuno	34	68	0	\$1,500	\$ 900	\$ 4,500	\$ 111,375	\$ 445
	12:30-16:00	Almuerzo/Brunch	41	41	96	\$1,500	\$3,500	\$ 4,500	\$ 640,828	\$2,563
	17:00-20:00	Once	130	259	0	\$1,500	\$ 900	\$ 4,500	\$ 427,680	\$1,710
TOTAL VENTAS			4,845	8,527	2,713	\$1,500	\$ 900	\$ 4,500	\$2,452,590	\$30,173

Fuente: elaboración propia

La tabla anterior muestra la proyección de ventas en un escenario de madurez y con operación normal de lunes a sábado, no obstante, habiendo visto el impacto en el retail en un contexto de pandemia, se han analizado las proyecciones de venta considerando dos variables: el nivel de madurez del local y la posibilidad de operación normal o interrumpida, por ejemplo, por una pandemia.

Por nivel de madurez: Se estima alcanzar la madurez del negocio a los 2 años, es así como para el mes 2 (primer mes de ventas) se ha considerado una demanda del 20% de la demanda total y sigue subiendo un 2% mensual hasta el mes 12 con un 40% de la demanda en un escenario de madurez. Del mes 13 al 24 la demanda subirá un 5% mensual hasta llegar al 100% en el mes 24.

Por continuidad operacional: los escenarios a considerar son, un escenario con pandemia como el ocurrido año 2020-2021 donde el PIB del sector se vio impactado en -79%, un escenario de operación normal como lo fueron los años 2017-2019 con un PIB del 7,41% y finalmente un escenario mixto de un PIB del -36%, sin embargo, para efectos del flujo de caja, se considera un escenario sin pandemia.

Adicionalmente, de acuerdo con el plan de marketing, se ha establecido como parte de la proyección de ingresos, un crecimiento interanual del 2% por sobre el mercado.

Con todo esto, la proyección anual de ventas es para un local:

PIB del Sector	Escenario	OBJETIVO MKT	AÑO 1 (miles)	AÑO 2 (miles)	AÑO 3 (miles)	AÑO 4 (miles)	AÑO 5 (miles)	AÑO 6 (miles)	AÑO 7 (miles)	AÑO 8 (miles)	TOTAL (miles)
-79%	Con Pandemia 2020-2021	2%	\$78,451	\$ 241,389	\$ 264,104	\$ 456,174	\$ 499,100	\$546,066	\$597,451	\$653,671	\$ 3,336,409
7.41%	Sin Pandemia 2017-2019	2%	\$ 283,632	\$ 381,080	\$ 416,940	\$ 456,174	\$ 499,100	\$546,066	\$597,451	\$653,671	\$ 3,834,118
-36%	Mixto	2%	\$66,382	\$ 47,130	\$ 51,565	\$ 456,174	\$ 499,100	\$546,066	\$597,451	\$653,671	\$ 2,917,542

Dada la información anterior, la proyección de ventas para los tres locales en el período de ocho años y considerando un escenario sin pandemia, es la que se muestra en la tabla 4:

Tabla 4: Proyección ventas para 3 locales en 8 años

LOCAL	AÑO 1 (miles)	AÑO 2 (miles)	AÑO 3 (miles)	AÑO 4 (miles)	AÑO 5 (miles)	AÑO 6 (miles)	AÑO 7 (miles)	AÑO 8 (miles)
LOCAL 1	\$ 115,101	\$ 303,449	\$ 449,565	\$ 458,557	\$ 467,728	\$ 477,082	\$ 486,624	\$ 496,357
LOCAL 2		\$ 115,101	\$ 303,449	\$ 449,565	\$ 458,557	\$ 467,728	\$ 477,082	\$ 486,624
LOCAL 3			\$ 115,101	\$ 303,449	\$ 449,565	\$ 458,557	\$ 467,728	\$ 477,082

Fuente: elaboración propia

El motivo por el cual se considera un escenario sin pandemia ni ninguna otra condición que impida la operación normal de cada uno de los locales es porque el resto de los escenarios son trabajados en el plan de continuidad operacional y el riesgo asociado está incluido en la tasa de descuento utilizada para la evaluación económica final.

12.3 INVERSIONES Y FINANCIAMIENTO

La inversión y el financiamiento se han evaluado en función de los gastos iniciales para la apertura de un local y se repite para los locales siguientes.

12.3.1 INVERSIÓN INICIAL

La inversión inicial está compuesta por las partidas presupuestarias indicadas en la tabla 5, no obstante, el detalle de la obtención de cada uno de los valores podrá encontrarlos en los anexos, tablas 5 y 6, donde además se incluye una inflación anual del 3,5%.

Tabla 5: Inversión Inicial para un local

	LOCAL
PERMISOS	\$ 1,600,000
MAQUINARIA	\$ 55,895,656
TOTAL	\$ 57,495,656

Fuente: elaboración propia

Adicionalmente y como parte del presupuesto de partida, se incluye el capital de trabajo necesario para operar un ciclo de 1 año.

Tabla 6: Total inversión inicial por local

	LOCAL
CAPITAL INICIAL	\$ 57,495,656
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 266,104,553
TOTAL	\$ 323,600,209

Fuente: elaboración propia

12.3.2 FINANCIAMIENTO

La estrategia de financiamiento, para la apertura de cada local, se basa en 20% capital propio (inversionistas) y 80% con un crédito bancario, a una tasa mensual del 0,65%, tasa anual del 7,80%, CAE de 8,79% y un plazo de 60 cuotas (mensuales), con un pago mensual de \$ 3.759.144.

Tabla 7: Evolución anual de crédito para un local

	Saldo Deuda	Cuota	Interés	Amortización K
AÑO 1	-\$ 154,575,477	-\$ 45,109,732	-\$ 13,412,021	-\$ 31,697,711
AÑO 2	-\$ 120,315,012	-\$ 45,109,732	-\$ 10,849,267	-\$ 34,260,464
AÑO 3	-\$ 83,284,596	-\$ 45,109,732	-\$ 8,079,315	-\$ 37,030,416
AÑO 4	-\$ 43,260,277	-\$ 45,109,732	-\$ 5,085,413	-\$ 40,024,319
AÑO 5	\$ -	-\$ 45,109,732	-\$ 1,849,455	-\$ 43,260,277

Fuente: elaboración propia

Considerando que los locales se abrirán en 3 años consecutivos, el pago de intereses por cada uno de los créditos es el expresado en la tabla 8 que se encuentra a continuación.

Tabla 8: Evolución anual pago de intereses por crédito (\$)

PAGO INTERESES POR CRÉDITO	LOCAL 1	LOCAL 2	LOCAL 3	TOTAL
AÑO 1	13,412,021			13,412,021
AÑO 2	10,849,267	13,412,021		24,261,289
AÑO 3	8,079,315	10,849,267	13,412,021	32,340,604
AÑO 4	5,085,413	8,079,315	10,849,267	24,013,996
AÑO 5	1,849,455	5,085,413	8,079,315	15,014,183
AÑO 6	0	1,849,455	5,085,413	6,934,868
AÑO 7	0		1,849,455	1,849,455

Fuente: elaboración propia

El detalle de evolución mensual de cada crédito es posible revisarlo en el Anexo DD.

12.4 FLUJOS ECONÓMICOS PROYECTADOS

A continuación, el flujo de caja proyectado para los próximos ocho años de operación y los tres locales según año de inicio de operaciones.

Tabla 9: Flujo caja proyectado para próximos 8 años (en miles de \$)

AÑOS	LOCAL 1		LOCAL 1 + LOCAL 2	LOCAL 1 + LOCAL 2 + LOCAL 3					
	0	1	2	3	4	5	6	7	8
+ Ingresos por ventas		\$ 115,102	\$ 418,551	\$ 868,117	\$ 1,202,582	\$ 1,348,698	\$ 1,448,636	\$ 1,555,980	\$ 1,671,278
- Costos Fijos		- \$ 290,749	- \$ 482,835	- \$ 694,128	- \$ 690,486	- \$ 690,910	- \$ 716,474	- \$ 742,983	- \$ 770,474
- Costos Variables		- \$ 46,616	- \$ 191,043	- \$ 351,587	- \$ 487,046	- \$ 465,757	- \$ 465,456	- \$ 478,713	- \$ 493,216
- Pago de intereses por créditos		- \$ 13,412	- \$ 24,261	- \$ 32,341	- \$ 24,014	- \$ 15,014	- \$ 6,935	- \$ 1,849	- \$ -
- Depreciación legal		- \$ 1,903	- \$ 1,903	- \$ 1,903	- \$ 3,683	- \$ 5,722	- \$ 5,024	- \$ 4,827	- \$ 4,623
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		- \$ 237,579	- \$ 281,491	- \$ 211,842	- \$ 2,647	- \$ 171,295	\$ 254,747	\$ 327,608	\$ 402,965
- Impuestos		- \$ 23,758	- \$ 28,149	- \$ 21,184	- \$ 265	- \$ 17,130	- \$ 25,475	- \$ 32,761	- \$ 40,297
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS		- \$ 261,337	- \$ 309,641	- \$ 233,026	- \$ 2,912	- \$ 188,425	\$ 229,272	\$ 294,847	\$ 362,669
+ Depreciación legal		\$ 1,903	\$ 1,903	\$ 1,903	\$ 3,683	\$ 5,722	\$ 5,024	\$ 4,827	\$ 4,623
- Inversión Inicial	- \$ 57,496	-	- \$ 57,496	- \$ 57,496	-	-	-	-	-
+ Valor residual de los activos									
- Capital de trabajo	- \$ 266,105	-	- \$ 266,105	- \$ 266,105	-	-	-	-	-
+ Recuperación de Capital de Trabajo									\$ 798,314
+ Prestamos	\$ 186,273	-	\$ 186,273	\$ 186,273					
- Amortizaciones		- \$ 27,585	- \$ 29,815	- \$ 32,225	- \$ 62,415	- \$ 95,046	- \$ 62,040	- \$ 67,056	- \$ 72,477
FLUJO DE CAJA VAN	-\$ 22,336	- \$ 287,018	- \$ 172,322	- \$ 246,525	- \$ 61,644	\$ 99,101	\$ 172,257	\$ 232,618	\$ 503,499
TASA DE DESCUENTO	30 %								
TIR	32.79 %								
PAY BACK	6								

Fuente: elaboración propia

Donde,

- Costos Fijos
-Arriendo local (con IVA)
-Personal (salario)
-Servicios contabilidad
-Servicios aseo
-Servicios leasing camioneta
-Servicios básicos
-Marketing
- Costos Variables
- Costos de ventas restaurant
- Costos de ventas delivery

El flujo mensual hasta alcanzar la madurez del primer local es posible verlo en el Anexo EE del apartado de Anexos.

12.5 VALOR ACTUAL NETO (VAN) Y TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

Para el cálculo de la tasa de descuento utilizamos la fórmula

$$R_i = R_f - \beta(R_m - R_f)$$

Rentabilidad esperada del activo sin riesgo

La beta

Prima de riesgo del mercado

Con Beta Damodaran = 0.973

Rf banco central = 5.60%

Rm = 1.90%

Aplicando la fórmula nos da una tasa de descuento del 9.2% a la que se aplica un castigo del 20,8% por el altísimo riesgo involucrado en esta industria, acrecentado por el impacto que tuvo COVID-19 en el cierre de muchos locales que llevaban años de funcionamiento, liderados por personas de vasta experiencia en el rubro gastronómico⁵⁷ lo que nos da finalmente una tasa del 30%.

⁵⁷ <https://www.latercera.com/la-tercera-domingo/noticia/los-restaurantes-que-el-covid-19-se-llevo/UZPCLCXBZDKHFOZ7ZEZRR4OJ4/>

Con esto, aplicando la fórmula de van a los flujos de caja de los primeros ocho años de operación, tenemos

$$\text{VAN} = \$519,408 \text{ (miles de \$)}$$

Para el cálculo de la TIR, aplicando la fórmula de Excel a los flujos de caja es de los ocho períodos.

$$\text{TIR} = 32,79\%$$

Dado que la TIR es mayor a la tasa de descuento y $\text{VAN} > 0$, es posible concluir que el proyecto debe ejecutarse.

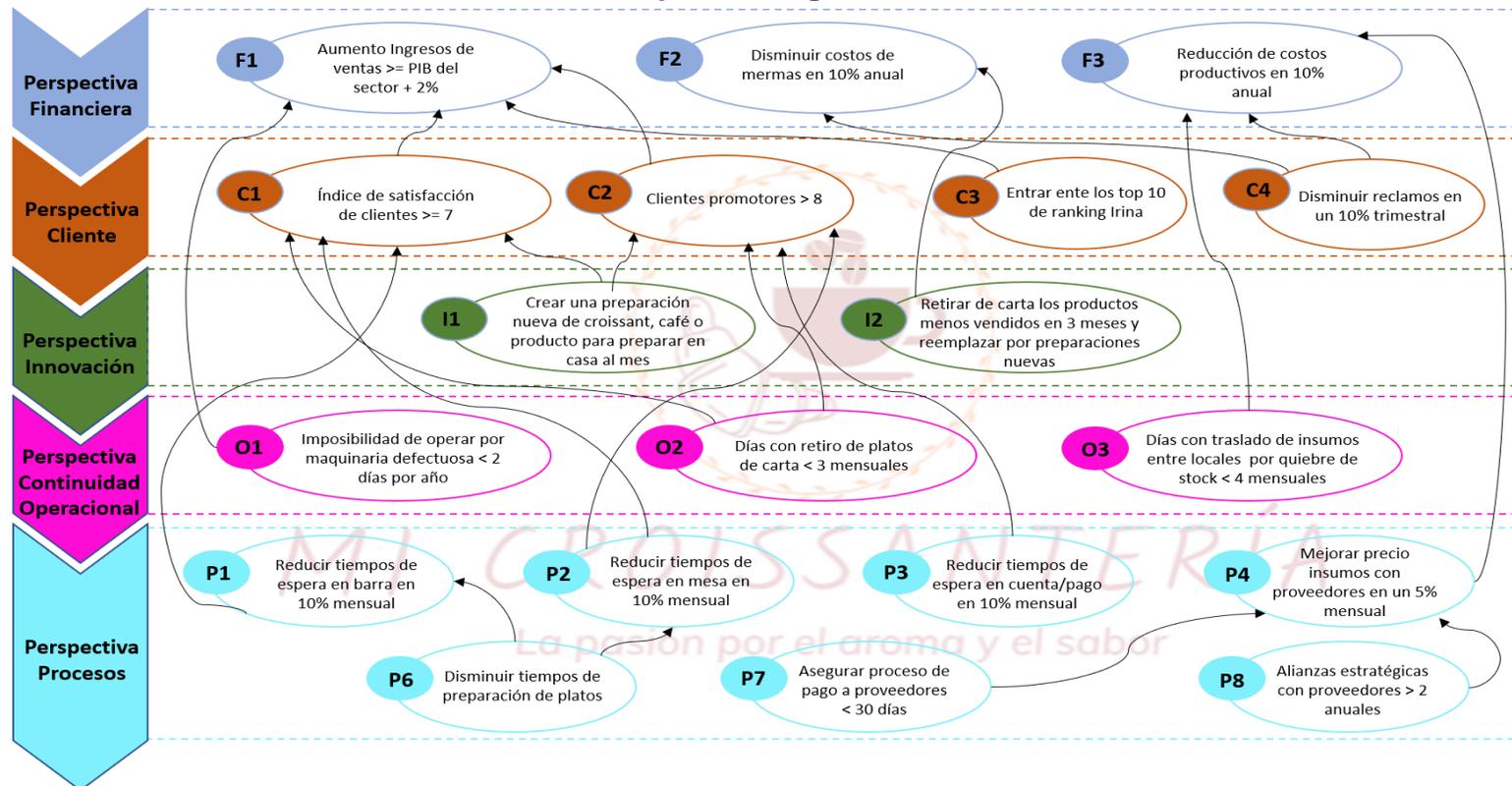
Finalmente, el pay back se alcanza al año 6 de operación desde la apertura del primer local.

13 PLAN CONTROL DE GESTIÓN

13.1 MAPA ESTRATÉGICO

Con el objetivo de compartir nuestra estrategia al resto de la organización, es que se utiliza el modelo de mapa estratégico de Kaplan y Norton para plasmar los principales objetivos y metas de “Mi Croissantería”.

Ilustración 24: Mapa estratégico "Mi Croissantería"



Fuente: elaboración propia según modelo "Mapas Estratégicos" de Kaplan y Norton

13.2 INDICADORES DE CONTROL DE GESTIÓN

Los indicadores de control de gestión se despenden directamente del mapa estratégico con objetivo de realizar el seguimiento y control de estos para alcanzar los objetivos estratégicos de la cadena de locales.

Tabla 10: Indicadores principales Control de Gestión

	Objetivo General	Objetivo Específico	KPI	Meta	Semáforo	Medición	Responsable de Gestión	Fuente de información
FINANCIEROS	Aumento de ingresos por ventas de 2% sobre el PIB del sector	Aumento Ingresos de ventas \geq PIB + 2%	Variación ingresos por ventas	$X \geq$ PIB + 2%		Trimestral	J.Marketing y Ventas	Banco Central + Informes Financieros
				$\text{PIB} + 0,5\% < X <$ PIB + 2%				
	Disminuir costos variables en 10% anual	Disminuir costos de mermas en 10% anual	Costos por mermas	$X \geq$ 10%		Mensual	J.Local	Informes mensuales
				$5\% < X <$ 10%				
CLIENTES	Satisfacción de clientes	Indice de satisfacción de clientes \geq 7	ISC	$X \geq$ 4%		Mensual	J.Local / J Marketing y ventas	Encuesta Mensual
				$X \geq$ 7				
	Satisfacción de clientes	Clientes promotores $>$ 8	NPS	$5.5 < X <$ 6.9		Mensual	J.Local / J Marketing y ventas	Encuesta Mensual
				$X \leq$ 5.4				
INNOVACIÓN	Desarrollo de nuevos productos	Crear una preparación nueva de croissant, café o producto para preparar en casa al mes	Productos nuevos	$X \geq$ 10%		Mensual	J.Local / J Marketing y ventas	Carta
				$X \geq$ 1				
	Reemplazo productos en carta	Retirar de carta los productos menos vendidos en 3 meses y reemplazar por preparaciones nuevas	Productos saliente	$X \geq$ 10%		Mensual	J. Marketing y ventas	Informe de ventas
				$X <$ 1				
CONTINUIDAD OPERACIONAL	Quiebres de stock de insumos y productos	Días con retiro de platos de carta $<$ 3 mensuales	Días con retiro de platos de carta por quiebre de stock	$X \leq$ 1		Mensual	J.Local	Carta
				$1 < X <$ 3				
	Cierre de local	Días con traslado de insumos entre locales por quiebre de stock $<$ 4 mensuales	Días con quiebre de insumos	$X \geq$ 3		Mensual	J.Local	Informe logística y distribución
				$X \leq$ 1				
PROCESOS	Tiempos de espera	Reducir tiempos de espera en barra en 10% mensual	TMO Barra	$1 < X <$ 4		Mensual	J.Local	Informe ventas diarias
				$X \geq$ 4				
		Reducir tiempos de espera en mesa en 10% mensual	TMO Mesa	$X \leq$ 1		Semestral	J.Local	Informe ventas diarias
				$1 < X <$ 2				
		Reducir tiempos de espera de cuenta/pago en 10% mensual	TMO Pago	$X \geq$ 2		Mensual	J.Local	Informe ventas diarias
				$X \geq$ 10%				
	Precios proveedores	Reducir tiempos de preparación de platos	TMO Cocina	$6\% < X <$ 10%		Mensual	J.Local	Informe Tesorería
				$X \leq$ 5.9%				
		Mejorar precio insumos con proveedores en un 5% mensual	Costo Insumos	$X \geq$ 10%		Mensual	J.Local	Informe Tesorería
				$6\% < X <$ 10%				
		Alianzas estratégicas con proveedores $>$ 2 anuales	Costo Insumos	$X \leq$ 5.9%		Mensual	J.Local	Informe Tesorería
				$X \geq$ 10%				
Asegurar proceso de pago a proveedores $<$ 30 días	Dias pago	$5.5 < X <$ 6.9		Mensual	J.Local	Informe Tesorería		
		$X \leq$ 5.4						
Asegurar proceso de pago a proveedores $<$ 30 días	Dias pago	$X \geq$ 2		Mensual	J.Local	Informe Tesorería		
		$0 < X <$ 2						
Asegurar proceso de pago a proveedores $<$ 30 días	Dias pago	$X \geq$ 95%		Mensual	J.Local	Informe Tesorería		
		$80\% < X <$ 95%						
Asegurar proceso de pago a proveedores $<$ 30 días	Dias pago	$X \leq$ 80%		Mensual	J.Local	Informe Tesorería		
		$X \geq$ 80%						

Fuente: elaboración propia

14 CONCLUSIONES

- La implementación de la cadena de locales “MI Croissantería” resulta ser un proyecto rentable y económicamente factible de implementar en Santiago de Chile.
- La cadena de locales está compuesta por tres locales ubicados en la zona oriente de Santiago y con apertura de operación en tres años consecutivos.
- La cantidad de personas desarrollando diferentes roles en cada local resulta ser uno de los factores clave para la experiencia del cliente y representan el principal factor de cambio a la hora de querer mejorar la satisfacción de los clientes, por tanto, la capacitación de las personas y un plan de desarrollo y retención de talentos debe ser diseñado, implementado y mejorado de manera periódica.
- Es necesario desarrollar una buena estrategia de selección de proveedores y la generación de acuerdos y alianzas con el objetivo de maximizar los beneficios económicos por disminución de costos y aumentar la satisfacción de los clientes a través de productos calidad y buen sabor.
- El riesgo del negocio es alto considerando los diferentes factores exógenos que pueden impactar en la continuidad operacional por tanto se debe tener un plan de continuidad conocido por todos los partícipes de la organización, de tal manera de ser activado de manera controlada y rápida en caso de ser necesario.
- En control de la caja es crucial para la salud financiera de la cadena de locales y debe llevarse una estrategia de corto, mediano y largo plazo que vele por asegurar disponibilidad de esta para cumplir los compromisos con proveedores y con personas de orden administrativo y operativo.
- El seguimiento de los indicadores de cada uno de los planes, así como los KPIs de control de gestión deben estar visibles y actualizados constantemente para detectar de manera temprana posibles desviaciones y minimizar su impacto en la operación, resultados financieros, relación con proveedores y los clientes.
- Identificar y controlar de manera temprana las mermas de insumos es muy importante para minimizar los costos variables.

15 BIBLIOGRAFIA

- Francesca Sampollo, "Food design thinking: The Complete Methodology", 2015.
- H.G.Courtney, J. Kirkland, S. Patrick Viguerie, "Strategy under uncertainty". McKinsey, 2000.
- D. Court, D. Ezinga, S. Mulder, O. Vetvik. "The Consumer Journey Decision". McKinsey, 2009.
- K. Sneader, S. Singhal. "How business leaders can plan for the next normal". McKinsey, 2020
- S. Armstrong, D. Esber, J. Heller, B. Timelin. "Modern marketing: What it is, what it isn't and how to do it". McKinsey, 2020
- McKinsey Quarterly, "Prediction the future of customer experience". McKinsey, 2021.
- A. De Smet, C. Gagnon, E. Mygatt, "Nine keys to becoming a future ready company". McKinsey, 2021
- M. Davis, "Fundamentos del Branding", 2010.
- D. Paz, "Desarrollar un plan de negocios para la cadena de establecimientos", MBA, 2015.
- Material de clases de Dirección de Marketing, MBA Universidad de Chile, Profesor Christian Diez.
- Material de clases de Dirección de Operaciones, MBA Universidad de Chile, Profesor Iván Braga.
- Material de clases de Dirección de Finanzas, MBA Universidad de Chile, Profesor Ernesto Solis.

ANEXOS

ANEXO A

Tabla 11 Análisis comparativo de productor y máquinas utilizadas en cafeterías de Los Ángeles, EEUU

PAIS	NOMBRE	BEBIDA RECOMENDADA	OFERTAS AL POR MENOR	COMIDAS Y OTRAS BEBIDAS	MAQUINA DE ESPRESSO	MOLINO
EEUU, LA	1. DAYGLOW	Hotel Chevalier (una bebida a base de café personalizada que contiene lima fresca, crema de coco y ralladura de nuez moscada)	Cafés tostados de La Cabra, Coffee Collective, Little Wolf, King State, Color, Drop, Sey, Madcap, Five Elephant, Luna, y otros	Donas veganas, matcha, té, kombucha y shrubs (siropes hechos con fruta, vinagre y azúcar)	La Marzocco Linea PB	La Marzocco Linea PB
EEUU, LA	2. ENDORFFEINE	Espresso	Granos tostados, entre ellos los de Drop Coffee y Heart Coffee Roasters	Bebidas de autor en botella	Modbar	Mazzer, Mahlkonig EK43
EEUU, LA	3. GO GET EM TIGER	Tiger Freeze (espresso suave)	Café tostado en la casa, artículos de merchandising	Café tostado en la casa, artículos de merchandising	La Marzocco Linea PB	Mazzer Kold, Mahlkonig EK43
EEUU, LA	4. PARAMOUNT COFFEE PROJECT	Café de filtro helado	Granos tostados en la casa, así como granos de Parlor, Hidden House y Slate	Menús para el desayuno y el almuerzo, productos de panadería, cerveza y vino	La Marzocco Linea PB	La Marzocco Linea PB
EEUU, LA	5. MARU	Bebida de autor Cream Top	Granos tostados de Sweet Bloom, Camber Coffee y Oddly Correct	Pastelería, té, matcha	Slayer Steam	Mythos, Mahlkonig EK43
EEUU, LA	6. HOPPER & BURR	Frozen Sweet Latte (disponible solo en verano)	Tuestes de Madcap, Case, Color y Saint Frank	Tostadas, bebidas de autor de la temporada	La Marzocco Linea Classic	Mahlkonig K30 Air, Mahlkonig EK43
EEUU, LA	7. MENOTTI'S COFFEE STOP	Café Rico (una bebida emblemática a base de un doble shot de espresso de origen único, cáscara de naranja y sirope de vainilla)	Granos tostados de Cat & Cloud	Pastelería	La Marzocco Linea PB	Mazzer
EEUU, LA	8. GIORGIPORGI	Bebidas personalizadas a pedido	Bebidas a base de espresso, vertidos	Matcha, té	La Marzocco FB70	Mazzer

Fuente: elaboración propia en base a artículo <https://perfectdailygrind.com/es/2019/02/13/un-recorrido-por-las-tiendas-de-cafe-especial-de-los-angeles-ca/>

ANEXO C

Ilustración 27: Distribución de la población chilena por región

Regiones de Chile por población (est. 2021)		
Puesto ↕	Región ↕	Población ↕
1	Metropolitana de Santiago	8 242 459
2	Valparaíso	1 979 373
3	Biobío	1 670 590
4	Maule	1 143 012
5	La Araucanía	1 019 548
6	O'Higgins	1 000 959
7	Los Lagos	897 708
8	Coquimbo	848 079
9	Antofagasta	703 534
10	Ñuble	514 609
11	Los Ríos	407 837
12	Tarapacá	391 558
13	Atacama	316 168
14	Arica y Parinacota	255 068
15	Magallanes y Antártica Chilena	179 533
16	Aysén	107 158
 Chile		19 678 363

ANEXO D

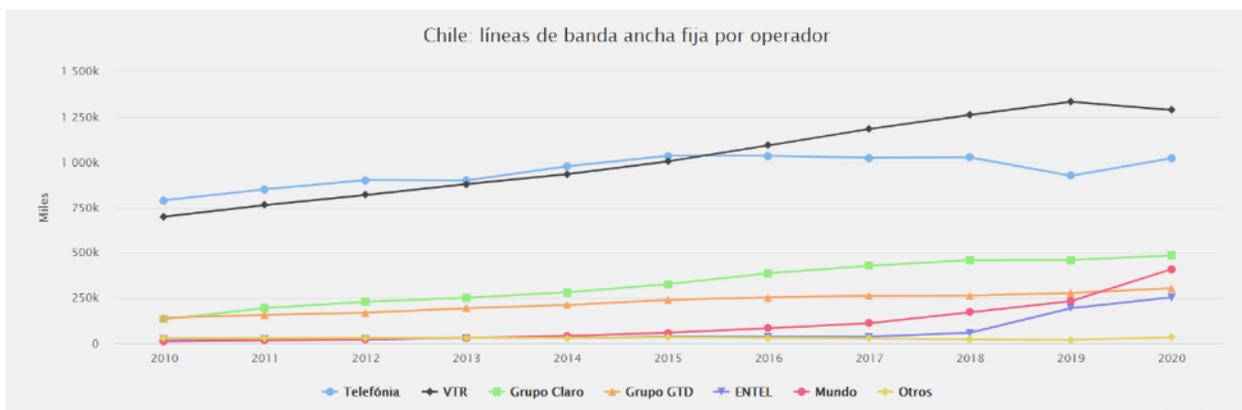
Ilustración 28: Promedios de dimensiones del IDC por región

REGIÓN	BIENESTAR	EDUCACIÓN	ECONOMÍA	IDC
METROPOLITANA	0,897	0,708	0,218	0,500
VALPARAÍSO	0,852	0,670	0,142	0,423
ANTOFAGASTA	0,842	0,609	0,144	0,409
AYSÉN	0,815	0,609	0,138	0,406
BIOBÍO	0,753	0,660	0,131	0,391
ATACAMA	0,808	0,626	0,108	0,374
O'HIGGINS	0,823	0,640	0,092	0,358
LOS RÍOS	0,669	0,658	0,105	0,355
LOS LAGOS	0,628	0,653	0,110	0,349
MAULE	0,757	0,646	0,090	0,346
MAGALLANES	0,762	0,501	0,130	0,340
COQUIMBO	0,759	0,644	0,088	0,338
TARAPACÁ	0,679	0,601	0,104	0,333
ÑUBLE	0,658	0,644	0,068	0,299
LA ARAUCANÍA	0,617	0,631	0,075	0,299
ARICA Y PARINACOTA	0,513	0,560	0,094	0,289

Fuente: https://media.elmostrador.cl/2020/09/V7_digital.pdf

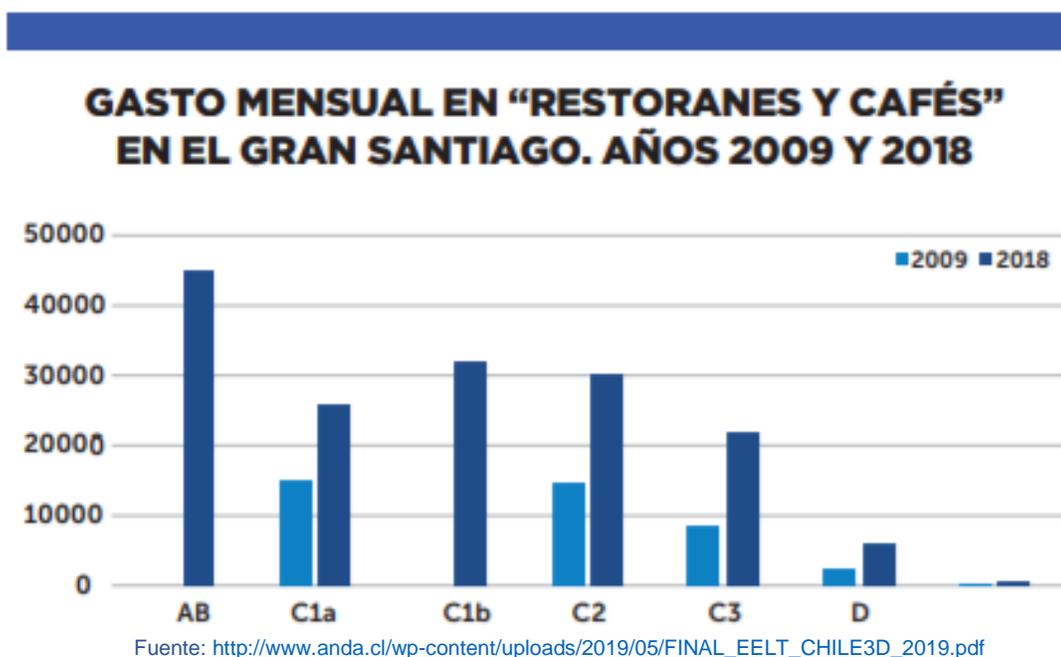
ANEXO E

Ilustración 29: Clientes de banda ancha fija por operador



ANEXO F

Ilustración 30: Gasto mensual en restaurantes y cafés en Santiago (2009-2018)



ANEXO G

Tabla 12: Variables de decisión para definición del nombre

Aspectos a considerar	Generados por generador de nombres						Observaciones y Mitigación
	La Croissanteria	MI Croissanteria	Croissant Café Barista	La Croixanteria	CroissantCaféX		
Diferenciación: ¿suena distinto a otras marcas en la misma categoría? Si todas las empresas se llaman de forma muy similar y no hay una diferencia clara debes buscar algo que realmente te destaque.	10	10	10	10	10	10	No existe actualmente otra marca dentro de la industria que tenga un nombre similar
Brevedad: ¿es suficientemente corto para ser recordado y pronunciado fácilmente? Las marcas con nombres muy largos son difíciles de recordar.	7	7	7	6	7	5	
Elige nombres que hagan referencia directa a tu producto	10	10	10	10	6	10	
Apropiado: ¿es adecuado el nombre para el tipo de empresa y el mercado?	10	10	10	8	4	6	Por la ubicación geográfica escogida (sector oriente de Santiago), se ajusta dado que hay muchos locales que hacen referencia al producto ofrecido y cuyo nombre finaliza con "a"
Pronunciación y escritura: ¿es fácil pronunciarlo y deletrearlo? ¿Cómo suena en español? ¿y en inglés? ¿y en otros idiomas? Algunos ejemplos de marcas complejas son Jägermeister, Schweppes o Boehringer Ingelheim. Seguramente si le pides a 5 personas que pronuncien y escriban, las 5 respuestas serán diferentes.	5	5	5	5	3	3	No es tan fácil de escribir, por tanto como mitigación se ha definido insertar en los algoritmos de búsqueda diferentes formas de escribirlo para facilitar llegar a los sitios y apps
Protección y registro: ¿puede registrarse la marca? ¿está el dominio y los perfiles en las redes sociales disponibles?	1	10	10	10	10	10	Revisado en NIC.cl y Godaddy.com
El nombre debe de empezar por una letra que esté al inicio del alfabeto. Aunque esto parece un consejo de vieja escuela para aparecer primeros en las Páginas Amarillas (no faltaban los que llamaban a sus empresas Aaron o similares), lo cierto es que aún es habitual ordenar por orden alfabético y esto ayuda.	10	10	10	10	10	10	
Evita nombres que empiecen por Y, X o Z	10	10	10	10	10	10	
Si el nombre incluye X se asocia con modernidad	1	1	1	1	10	10	
Haz que suene y sea diferente : Claris, Clarín, Clara, Clarium, Clarins, Clarinex, etc suenan todas igual y están en la misma categoría.	10	10	10	10	10	10	
No te limites desde el principio con alusiones geográficas ¿qué pasaría si la empresa abre nuevas oficinas en otro país o región?	10	10	10	10	10	10	
Memorabilidad: ¿es fácil de recordar? Aunque lo hemos puesto el último, se trata de uno de los más importantes	10	10	10	6	4	6	Para quien disfruta de los croissants, es fácil de recordar
TOTAL	94	103	96	94	100		

Fuente: Elaboración propia

ANEXO H

Ilustración 31: Colorimetría de logos por industria



Fuente: <https://www.renderforest.com/es/blog/how-to-choose-your-logo-colors>

ANEXO I

Ilustración 32: Vajilla personalizada



Fuente: Elaboración Propia

ANEXO J
Tabla 13: Tipos de café ofrecido

CAFÉ POR ORIGEN	
Origen	Definición
Arábigo	El cafeto arábigo es un arbusto de la familia de las rubiáceas nativo de Etiopía y/o Yemen; es la principal especie cultivada para la producción de café y la de mayor antigüedad en agricultura, datándose su uso a finales del primer milenio en la península arábiga.
Robusta	Coffea canephora es una especie de café originaria del África Occidental. Crece sobre todo en África y en Brasil, donde se conoce con el nombre de Conillon. También se halla en el sureste asiático, donde los colonialistas franceses introdujeron el cultivo en Vietnam a fines del s. XIX, y de allí pasó a Brasil. Tiene aproximadamente el doble de cafeína que el Arábigo.
Orgánico	El café orgánico es el tipo de café producido sin la ayuda de sustancias químicas artificiales, como ciertos aditivos, pesticidas y herbicidas, se siembra a la sombra de otro tipo de árboles de mayor altura, lo cual proporciona humedad, ésta que ayuda a la producción de un café de alta calidad, con este proceso se busca contribuir a la mejora del suelo, utilizando técnicas que lo hagan más fértil. Este tipo de cultivo del café está adquiriendo cada vez más popularidad, sobre todo en los países de Europa y Estados Unidos. El precio del café orgánico suele ser más alto que el del café cultivado de manera no sustentable.
CAFÉ POR TIPO DE PREPARACIÓN	
Origen	Definición
Espresso/Café solo	El café espresso (también llamado café exprés, express o solo) es una forma de preparación de café originada en Italia.1 Debe su término a la obtención de esta bebida a través de una cafetera espresso.2 Se caracteriza por su rápida preparación a una alta presión y por un sabor y textura más concentrados. es la extracción de 25 mililitros de bebida a partir de 7 gramos de café molido, con agua a 88°C, 9 bares de presión y en un tiempo de 25 segundo
Café espresso doble o doppio	es, tal como se indica, el doble de un espresso. Surge de la extracción de café a partir de aproximadamente 14 gramos de café molido, en un tiempo entre 20 y 30 segundos, obteniéndose 60 mililitros de bebida.es, tal como se indica, el doble de un espresso. Surge de la extracción de café a partir de aproximadamente 14 gramos de café molido, en un tiempo entre 20 y 30 segundos, obteniéndose 60 mililitros de bebida.
Café espresso corto o ristretto:	se obtiene a partir de 7,5 gramos de café molido en un tiempo entre 15 y 20 segundos dando una extracción de 15 mililitros. Debido a que pasa menos cantidad de agua por la misma cantidad de café, se obtiene una bebida más concentrada. Según los italianos es descrito como "poco ma buono" (poco pero bueno).
Café espresso largo o lungo	es un expreso en el cual se utilizan aproximadamente 7,5 gramos de café y se hacen pasar 40 mililitros de agua, extrayéndolo en un tiempo entre 30 y 40 segundos. Es un expreso diluido con un poco más de agua (no confundir con el café americano o aguado, llamado guayoyo en Venezuela).
Café espresso cortado o macchiato:	es un espresso mezclado con 10 a 15 mililitros de leche caliente o fría, según lo requiera el cliente. Se lo conoce también como "manchado" o "marrón".
Capuchino	es una preparación de alrededor de 150 mililitros que lleva café espresso, leche caliente y espuma de leche, en general en partes iguales, aunque eso depende de la zona. Ocasionalmente se decora con cacao o canela en polvo. El capuchino italiano certificado3 consta de 125 ml de leche a una temperatura de 55°C, espumada al vapor y vertida sobre un espresso simple, dando como resultado 150 ml de bebida.
Latte macchiato	es una taza de leche entera (o cremada) mezclada con una pequeña cantidad de café espresso. En Argentina se la conoce como "lágrima", en Venezuela como "tetero" o "blanco" y en algunas zonas de España, como por ejemplo La Mancha, también se la conoce por el nombre de "leche manchada". No debe confundirse con el café con leche, porque este último, aunque depende del lugar donde se sirve, generalmente posee ambos componentes en proporciones similares.
Americano	refiriéndose al café típico que se bebe en los Estados Unidos, es la mezcla de agua caliente y café procesado en una cafetera con filtro de café,12 sistema para hacer café inventado por la empresaria alemana Melitta Bentz. Al contrario del café expreso, que es un café servido muy corto, el americano es servido muy largo, es decir, diluido con mucha agua.34 Hay varias formas de preparar un café americano, pero la más extendida es el método del goteo, para lo cual se usa una cafetera que lleva un filtro de papel con café molido, por el cual pasa agua entre 90 y 100 grado
Café c/leche	Consta básicamente de dos ingredientes: café (como infusión) y leche, con una proporción que varía de acuerdo a las costumbres locales, pero ronda la mezcla por partes iguales[cita requerida]. Generalmente, el término café con leche lleva implícito también el tamaño de la taza que se usa, la cual suele ser grande, entre 200 y 250 ml (esta taza en algunos países es llamada también de desayuno). A la mezcla de café y leche en un recipiente de tamaño un poco más pequeño se la denomina cortado (aunque además del tamaño también cambia la proporción de los constituyentes). Dentro de las variedades de leche tendremos disponible leche entera, semidescremada, descremada, sin lactosa, de avellanas y de vainilla.
Moca	es una variante del café con leche. Como este, suele llevar un tercio de expreso y dos tercios de leche vaporizada, pero se añade una parte de chocolate, normalmente en forma de jarabe de chocolate, aunque algunas máquinas usan chocolate en polvo instantáneo. Los mocas contienen chocolate negro o con leche.
Frapé	es un café con hielo cubierto de espuma elaborado a partir de café instantáneo. Es muy popular en Grecia y Chipre, especialmente durante el verano, si bien se ha extendido a otros países. Forma la base del iced cappuccino ('capuchino helado') estadounidense y el frappuccino europeo. El término proviene del francés frappé, que significa, en este contexto, «agitado» o «helado».

Fuente: Elaboración Propia. Recopilación Wikipedia

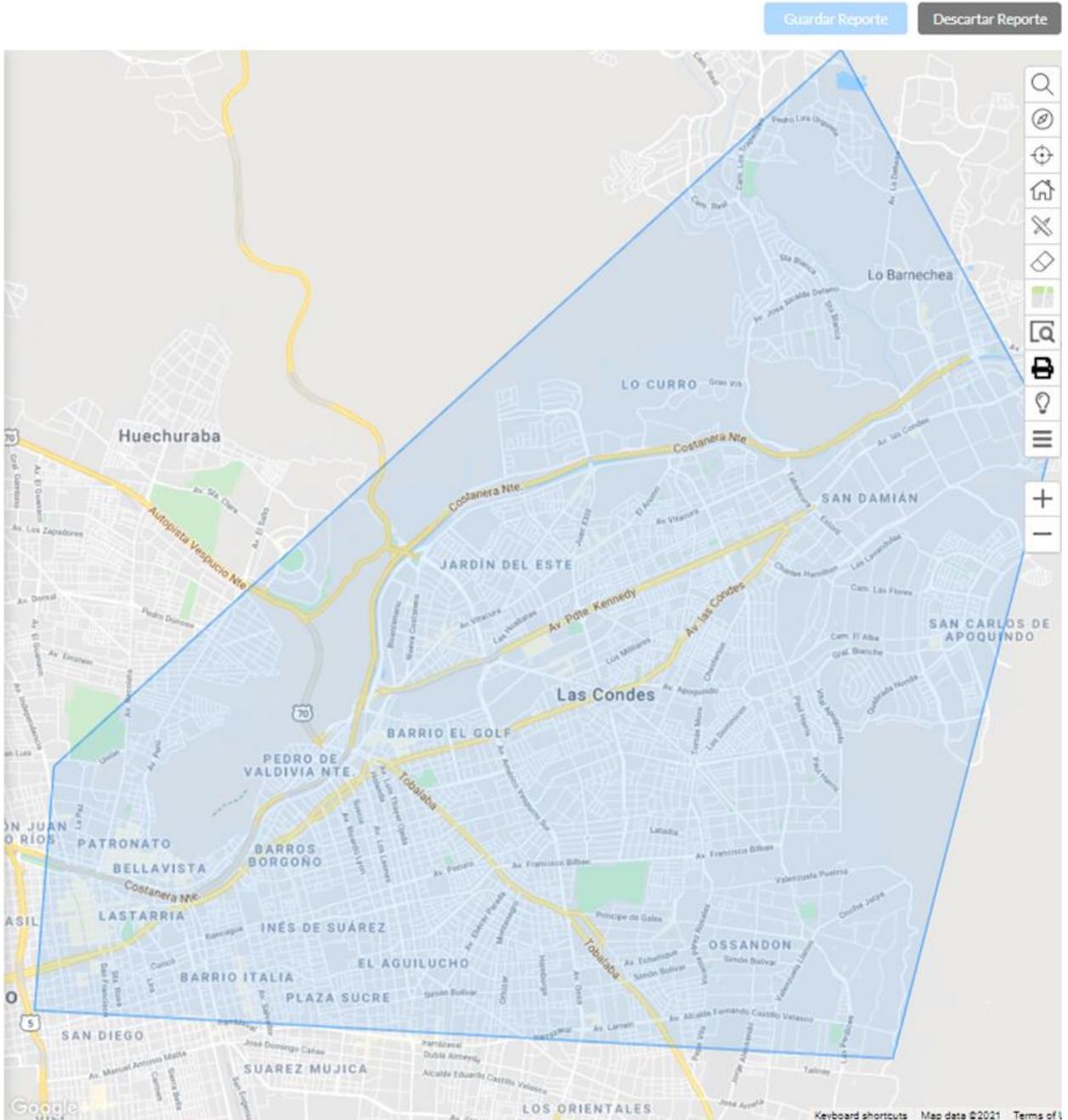
ANEXO K
Tabla 14: Tipos de Croissants

Tipo	Nombre	Preparación
SALADOS	Americano	Croissant con unos buenos huevos revueltos y unas tiras de tocino.
	Nórdico	Croissant relleno de salmón con crema de queso y alcaparras ya nada será lo mismo.
	Arriesgado	Los huevos fritos con un delicioso y dulce croissant.
	Al huevo	Relleno con huevo duro en una cama de lechugas
	Cesar	Relleno de pollo y mayonesa en una cama de lechuga y pan frito
	Artún	Delicioso atún dentro del hojaldre del croissant y acompañado de lechuga y tomate.
	Infantil	El croissant relleno con pollo pero con ayuda de un par de ingredientes mas (verduras) se convierte en un pulpito, cangrejo, sol.
	Pavo silvestre	Palta, tomate, lonjas de pavo, bacon, lechuga y todo dentro del croissant. Ármate de valor para darle el primer mordisco porque parece complicado.
	Fricandela	Relleno de hamburguesa con queso y tocino.
	Popeye	Relleno de jamon york, espinacas y queso
	Serrano	Relleno de jamón serrano, tomate y mayonesa
	De carne	Carne, pimiento rojo, un poco de queso y rúcula.
	Tradicional lunch	Lonjas de jamón y queso con una base de lechuga.
DULCES	A la mantequilla	Croissant tradicional
	Ensalada de frutas	Frutas de la estación, helado de vainilla y nata.
	Al chocolate	Croissant bañado en chocolate
	Con crema pastelera	Croissant relleno de crema pastelera
	Con manjar	Croissant relleno de manjar
	Con mermelada	Croissant bañado en mermelada sabores disponibles frambuesa, durazno, damasco, mora, frutos rojos, arandanos, cebolla y naranja. Versión tradicional o light
	Con Nutella	Croissant relleno de nutella
	De manzana y canela	Croissants rellenos de manzana y espolvoreados con canela en polvo
	Baño de maracuya	Croissant bañado en salsa de maracuya
	A la miel	Rellenos con queso brie y bañados con miel
	Almendrado	Croissants rellenos de pasta de almendra y bañados con trocitos de almendra

Fuente: Elaboración Propia.

ANEXO L

Ilustración 33: Polígono analizado del sector oriente de Santiago



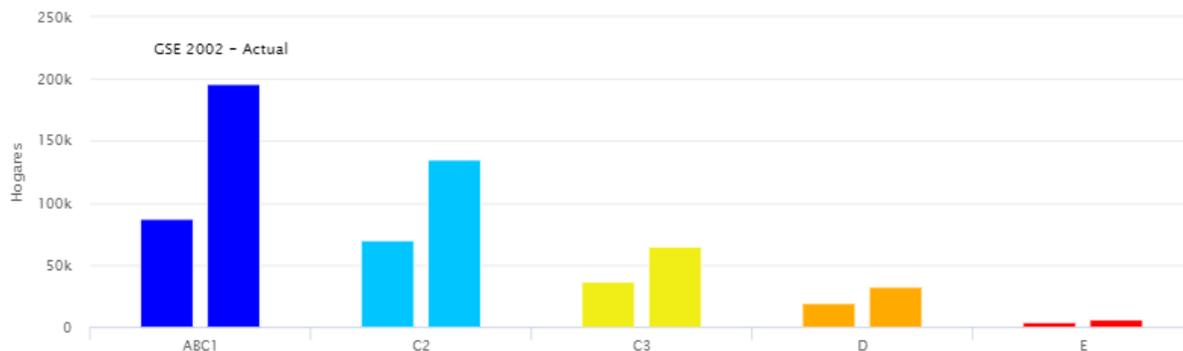
Fuente: Geo-research.com

ANEXO M

Ilustración 34: Evolución hogares por grupo socioeconómico urbano

Evolución Hogares por Grupo Socioeconómico – Urbano

Fuentes: **INE** – Censo Nacional de Población y Vivienda 2002 – 2017
CASEN – Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional 2017
AIM – Asociación Investigadores de Mercado 2018
Georesearch 2021 / Información – Modelación



GRUPO SOCIOECONOMICO	TOTAL HOGARES AÑO 2002	TOTAL HOGARES AÑO 2021	SUMATORIA DE INGRESO MENSUAL HOGARES AÑO (2021) (CLP)
ABC1	87.009	195.734	950.770.785.956
C2	70.601	135.282	164.536.831.883
C3	36.338	64.616	45.686.894.731
D	19.196	32.510	11.885.990.063
E	3.728	6.224	779.331.229
Total Hogares	216.872	434.366	
Sumatoria de Ingreso Mensual Hogares (CLP)			1.173.659.833.862
Promedio Ingreso Mensual por Hogar (CLP)			2.810.574
Total Manzanas			6.972

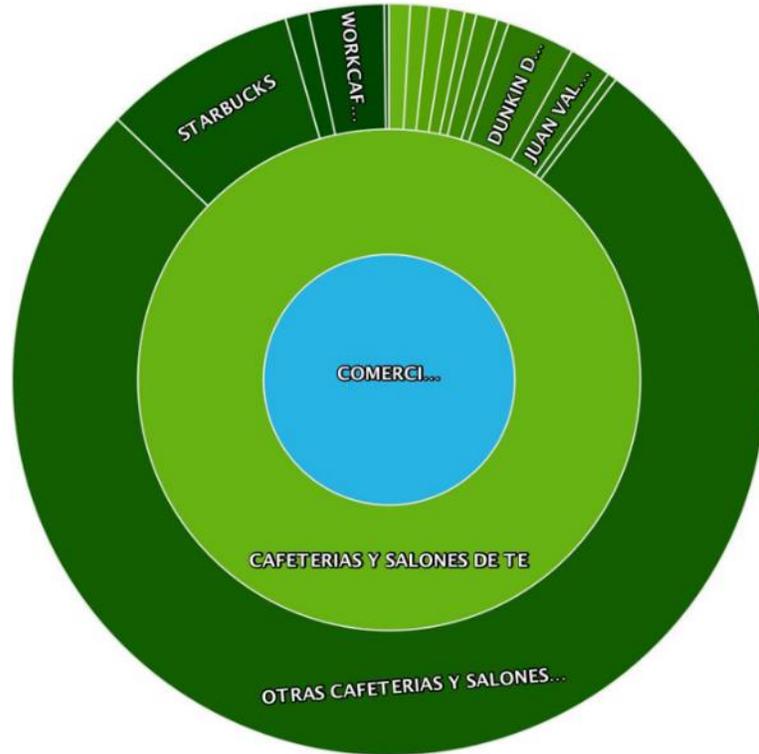
Fuente: Geo-research.com según polígono seleccionado

ANEXO N

Ilustración 35: Comercios por categoría cafeterías y salones de té

Comercios por Categoría

Fuentes: Alianzas Estratégicas Sistema Financiero
Sitios Web / Redes Sociales / Medios de Comunicación / Apps
Georesearch 2021 / Información



COMERCIOS	SUBCADENA	TOTAL COMERCIOS POR CATEGORIA
CAFETERIAS Y SALONES DE TE	BONAFIDE	9
CAFETERIAS Y SALONES DE TE	CAFE HAITI	8
CAFETERIAS Y SALONES DE TE	CAFE MOKKA	8
CAFETERIAS Y SALONES DE TE	C EST SI BON	7
CAFETERIAS Y SALONES DE TE	COPPELIA	5
CAFETERIAS Y SALONES DE TE	CORY	9
CAFETERIAS Y SALONES DE TE	DULCE LUNA	5
CAFETERIAS Y SALONES DE TE	DUNKIN DONUTS	29
CAFETERIAS Y SALONES DE TE	JUAN VALDEZ	18
CAFETERIAS Y SALONES DE TE	MC CAFE	4
CAFETERIAS Y SALONES DE TE	OTRAS CAFETERIAS Y SALONES DE TE	763
CAFETERIAS Y SALONES DE TE	STARBUCKS	83
CAFETERIAS Y SALONES DE TE	TAVELLI	10
CAFETERIAS Y SALONES DE TE	WORKCAFE SANTANDER	32
CAFETERIAS Y SALONES DE TE	XURROS CAFE	2
TOTAL COMERCIOS		992

Fuente: Geo-research.com según polígono seleccionado

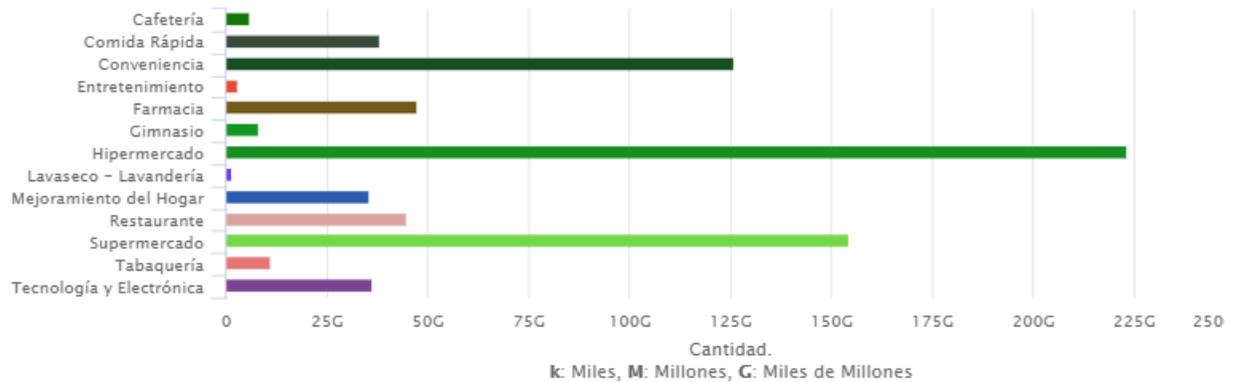
ANEXO O

Ilustración 36: Sumatoria de gastos potenciales mensuales

Sumatoria de Gastos Potenciales Mensuales (CLP)



Fuentes: **INE** - Encuesta Presupuestos Familiares 2017
INE - Censo Nacional de Población y Vivienda 2002 - 2017
CASEN - Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional 2017
AIM - Asociación Investigadores de Mercado 2018
Georesearch 2021 / Información - Modelación

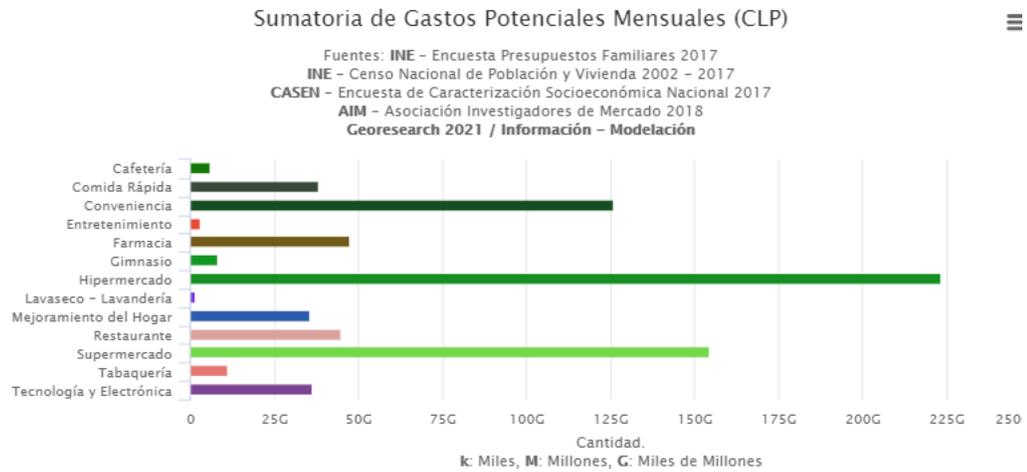


CANASTA	ABC1	C2	C3	D	E	SUMATORIA DE GASTOS POTENCIALES MENSUALES (CLP)
Cafetería	4.486.849.509	1.059.204.468	208.425.121	46.019.296	2.457.918	5.802.956.312
Comida Rápida	29.144.839.279	7.031.239.539	1.487.335.904	361.004.605	33.850.781	38.058.270.108
Conveniencia	83.819.842.244	28.081.226.165	10.209.148.402	3.397.148.259	404.251.571	125.911.616.641
Entretenimiento	2.020.270.537	633.959.553	122.833.831	30.681.152	2.340.190	2.810.085.263
Farmacia	33.241.491.540	10.056.377.739	3.122.578.961	902.326.745	95.159.718	47.417.934.703
Gimnasio	6.946.522.223	1.057.496.259	175.197.336	40.982.625	6.408.582	8.226.607.025
Hipermercado	146.388.837.481	51.662.785.614	18.389.305.597	6.235.909.080	690.490.688	223.367.328.460

Fuente: Geo-research.com según polígono seleccionado

ANEXO P

Ilustración 37: Gasto potencial mensual acumulado por canasta

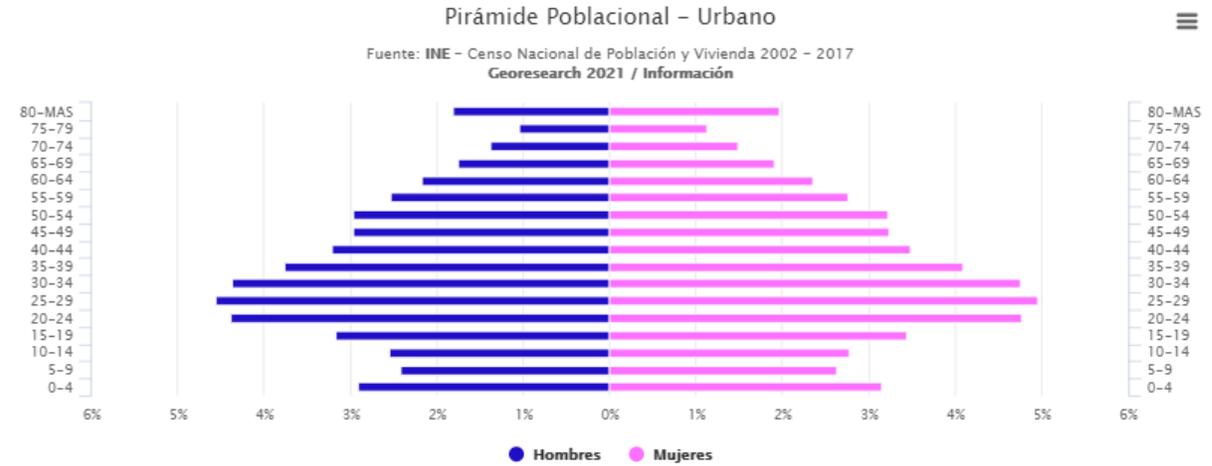


CANASTA	ABC1	C2	C3	D	E	SUMATORIA DE GASTOS POTENCIALES MENSUALES (CLP)
Cafetería	4.486.849.509	1.059.204.468	208.425.121	46.019.296	2.457.918	5.802.956.312
Comida Rápida	29.144.839.279	7.031.239.539	1.487.335.904	361.004.605	33.850.781	38.058.270.108
Conveniencia	83.819.842.244	28.081.226.165	10.209.148.402	3.397.148.259	404.251.571	125.911.616.641
Entretenimiento	2.020.270.537	633.959.553	122.833.831	30.681.152	2.340.190	2.810.085.263
Farmacia	33.241.491.540	10.056.377.739	3.122.578.961	902.326.745	95.159.718	47.417.934.703
Gimnasio	6.946.522.223	1.057.496.259	175.197.336	40.982.625	6.408.582	8.226.607.025
Hipermercado	146.388.837.481	51.662.785.614	18.389.305.597	6.235.909.080	690.490.688	223.367.328.460

Fuente: Geo-research.com según polígono seleccionado

ANEXO Q

Ilustración 38: Pirámide poblacional urbana



RANGO ETARIO	HOMBRES POR RANGO ETARIO (%)	TOTAL HOMBRES POR RANGO ETARIO	MUJERES POR RANGO ETARIO (%)	TOTAL MUJERES POR RANGO ETARIO
0-4	2,90	31.689	3,16	34.512
5-9	2,41	26.348	2,63	28.697
10-14	2,55	27.842	2,77	30.324
15-19	3,16	34.559	3,44	37.638
20-24	4,39	47.950	4,78	52.222
25-29	4,55	49.749	4,96	54.183
30-34	4,37	47.746	4,76	52.000
35-39	3,75	41.023	4,09	44.679
40-44	3,20	35.016	3,49	38.137
45-49	2,97	32.443	3,23	35.335
50-54	2,96	32.372	3,23	35.257
55-59	2,53	27.657	2,76	30.122
60-64	2,17	23.676	2,36	25.785

Fuente: Geo-research.com según polígono seleccionado

ANEXO S

Ilustración 40: La psicología del color y las emociones, aportes y excesos

Color	Significado	Su uso aporta	El exceso produce
BLANCO	Pureza, inocencia, optimismo	Purifica la mente a los más altos niveles	---
LAVANDA	Equilibrio	Ayuda a la curación espiritual	Cansado y desorientado
PLATA	Paz, tenacidad	Quita dolencias y enfermedades	---
GRIS	Estabilidad	Inspira la creatividad Simboliza el éxito	---
AMARILLO	Inteligencia, alentador, tibieza, precaución, innovación	Ayuda a la estimulación mental Aclara una mente confusa	Produce agotamiento Genera demasiada actividad mental
ORO	Fortaleza	Fortalece el cuerpo y el espíritu	Demasiado fuerte para muchas personas
NARANJA	Energía	Tiene un agradable efecto de tibieza Aumenta la inmunidad y la potencia	Aumenta la ansiedad
ROJO	Energía, vitalidad, poder, fuerza, apasionamiento, valor, agresividad, impulsivo	Usado para intensificar el metabolismo del cuerpo con efervescencia y apasionamiento Ayuda a superar la depresión	Ansiedad de aumentos, agitación, tensión
PÚRPURA	Serenidad	Útil para problemas mentales y nerviosos	Pensamientos negativos
AZUL	Verdad, serenidad, armonía, fidelidad, sinceridad, responsabilidad	Tranquiliza la mente Disipa temores	Depresión, aflicción, pesadumbre
AÑIL	Verdad	Ayuda a despejar el camino a la consciencia del yo espiritual	Dolor de cabeza
VERDE	Ecuanimidad inexperta, acaudalado, celos, moderado, equilibrado, tradicional	Útil para el agotamiento nervioso Equilibra emociones Revitaliza el espíritu Estimula a sentir compasión	Crea energía negativa
NEGRO	Silencio, elegancia, poder	Paz. Silencio	Distante, intimidatorio

Fuente: <http://informatizarte.com.ar/blog/la-psicologia-del-color-y-las-emociones/>

ANEXO T

Tabla 15: Tabla PIB por actividad económica a precio corriente

Producto interno bruto por clase de actividad económica, trimestral, precios corrientes (1)
(Miles de millones de pesos)

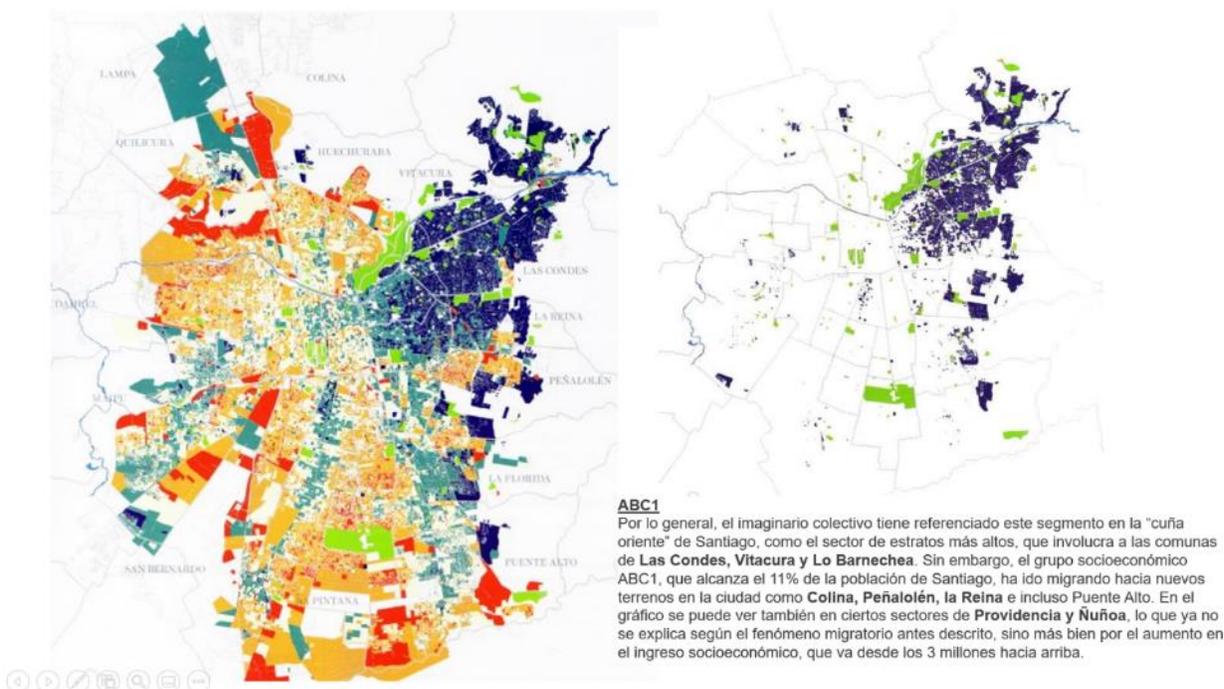
	2019		2020				2021	
	III	IV	I	II	III	IV	I	II
Agropecuario-silvícola	674	1.385	2.931	1.385	803	1.716	3.016	1.408
Pesca	302	372	275	226	222	188	197	201
Minería	4.576	5.058	4.772	5.875	6.767	7.580	8.040	8.711
Minería del cobre	4.097	4.493	4.263	5.251	6.153	6.796	7.386	7.899
Otras actividades mineras	479	565	509	624	615	785	655	812
Industria manufacturera	4.721	4.913	5.141	4.900	4.774	5.095	5.300	5.720
Alimentos	1.416	1.435	1.687	1.675	1.452	1.464	1.656	1.708
Bebidas y tabaco	668	747	711	655	649	735	749	872
Textil, prendas de vestir, cuero y calzado	65	69	51	34	41	77	57	61
Maderas y muebles	268	294	283	254	250	314	374	384
Celulosa, papel e imprentas	388	367	388	373	400	432	371	433
Refinación de petróleo	382	365	405	483	447	344	336	398
Química, caucho y plástico	555	541	648	556	598	577	742	748
Minerales no metálicos y metálica básica	212	227	193	151	177	243	229	294
Productos metálicos, maq. y eq. y otros	766	866	776	718	758	909	786	823
Electricidad, gas, agua y gestión de desechos	1.489	1.585	1.530	1.373	1.504	1.693	1.542	1.493
Construcción	3.302	4.085	3.222	2.656	2.386	3.745	3.017	3.300
Comercio	4.225	4.452	4.802	3.737	4.632	5.497	5.799	5.807
Restaurantes y hoteles	1.151	1.120	1.070	550	659	907	914	970
Transporte	2.342	2.342	2.212	1.731	1.875	2.538	2.424	2.096
Comunicaciones y servicios de información	1.075	1.200	1.089	942	965	1.177	1.148	1.059
Servicios financieros	2.137	2.149	2.285	2.156	2.122	2.258	2.447	2.473
Servicios empresariales	5.089	5.355	5.086	4.656	4.738	5.276	5.017	5.373
Servicios de vivienda e inmobiliarios	4.082	4.117	4.194	3.880	3.853	4.102	4.229	4.121
Servicios personales (2)	6.071	6.177	5.770	5.941	5.887	6.760	6.218	7.300
Administración pública	2.296	2.548	2.486	2.430	2.365	2.621	2.572	2.534
PIB a costo de factores	43.533	46.856	46.864	42.438	43.551	51.152	51.879	52.568
Impuesto al valor agregado	3.953	4.228	3.916	3.254	3.825	4.610	4.338	4.657
Derechos de importación	192	177	282	250	170	200	217	202
PIB	47.677	51.261	51.062	45.941	47.546	55.963	56.433	57.427

	2017	2018	2019	2020
Agropecuario-silvícola	5.924	5.650	5.809	6.835
Pesca	1.231	1.116	1.282	910
Minería	17.381	18.112	17.874	24.995
Minería del cobre	15.668	16.277	15.968	22.462
Otras actividades mineras	1.713	1.835	1.906	2.533
Industria manufacturera	18.687	20.115	19.912	19.910
Alimentos	5.840	5.940	6.082	6.278
Bebidas y tabaco	2.288	2.817	2.967	2.750
Textil, prendas de vestir, cuero y calzado	352	324	293	203
Maderas y muebles	1.098	1.117	1.092	1.101
Celulosa, papel e imprentas	1.718	2.236	1.682	1.593
Refinación de petróleo	1.659	1.627	1.542	1.680
Química, caucho y plástico	2.049	2.201	2.243	2.380
Minerales no metálicos y metálica básica	794	892	836	763
Productos metálicos, maq. y eq. y otros	2.889	2.959	3.175	3.162
Electricidad, gas, agua y gestión de desechos	5.282	5.446	5.747	6.100
Construcción	11.575	12.409	13.630	12.009
Comercio	17.037	18.242	17.947	18.667
Restaurantes y hoteles	3.920	4.264	4.522	3.185
Transporte	8.717	8.676	9.273	8.355
Comunicaciones y servicios de información	4.667	4.727	4.544	4.174
Servicios financieros	8.123	8.846	8.616	8.822
Servicios empresariales	17.727	18.845	20.290	19.755
Servicios de vivienda e inmobiliarios	14.174	15.615	16.276	16.029
Servicios personales (2)	21.090	23.001	24.375	24.357
Administración pública	8.694	9.095	9.582	9.901
PIB a costo de factores	164.228	174.159	179.680	184.005
Impuesto al valor agregado	14.705	15.836	15.964	15.605
Derechos de importación	817	831	736	902
PIB	179.749	190.826	196.379	200.512

Fuente: Banco Central de Chile -Boletín estadístico 2021 septiembre

ANEXO U

Ilustración 41: Distribución GSE ABC1 en Santiago de Chile



Fuente: <https://www.plataformaurbana.cl/archive/2009/08/29/dime-donde-vives-y-te-dire-quien-eres-una-radiografia-a-la-sociedad-santiaguina/>

ANEXO V

Tabla 16: Cantidad de personas por rol operativo

DIA	HORARIO DEL TURNO	ROL	CLIENTES ATENDIDOS X HORA	TMO PROMEDIO ATENCION DEL ROL	CANTIDAD	CANTIDAD ROL POR TURNO
LU-VI	07:00 - 15:00	MESERA/O	12	8	2	2
LU-VI	12:30 - 20:30	MESERA/O	11	8	2	2
SABADO	08:00 - 15:00	MESERA/O	8	8	1	2
SABADO	12:30 - 20:30	MESERA/O	15	8	2	2
LU-VI	07:00 - 15:00	AYUDANTE DE COCINA	12	10	2	2
LU-VI	12:30 - 20:30	AYUDANTE DE COCINA	11	10	2	2
SABADO	08:00 - 15:00	AYUDANTE DE COCINA	8	10	1	2
SABADO	12:30 - 20:30	AYUDANTE DE COCINA	15	10	3	3
LU-VI	07:00 - 15:00	BARISTA	12	4	1	2
LU-VI	12:30 - 20:30	BARISTA	11	4	1	2
SABADO	08:00 - 15:00	BARISTA	8	4	1	2
SABADO	12:30 - 20:30	BARISTA	15	4	1	2

Fuente: Elaboración propia

ANEXO W

Tabla 17: Turnos del personal operativo

DIA	HORARIO DEL TURNO	ROL	CANTIDAD
LU-VI	07:00 - 15:00	SUPERVISOR/A	1
LU-VI	07:00 - 15:00	COCINERA/O	1
LU-VI	07:00 - 15:00	AYUDANTE DE COCINA	3
LU-VI	07:00 - 15:00	BARISTA	2
LU-VI	07:00 - 15:00	CAJERA/O	1
LU-VI	07:00 - 15:00	MESERA/O	2
LU-VI	07:00 - 15:00	PERSONAL DE ASEO	2
LU-VI	12:30 - 20:30	SUPERVISOR/A	1
LU-VI	12:30 - 20:30	COCINERA/O	1
LU-VI	12:30 - 20:30	AYUDANTE DE COCINA	3
LU-VI	12:30 - 20:30	BARISTA	2
LU-VI	12:30 - 20:30	MESERA/O	2
LU-VI	12:30 - 20:30	PERSONAL DE ASEO	2
SABADO	08:00 - 15:00	SUPERVISOR/A	1
SABADO	08:00 - 15:00	COCINERA/O	1
SABADO	08:00 - 15:00	AYUDANTE DE COCINA	3
SABADO	08:00 - 15:00	BARISTA	2
SABADO	08:00 - 15:00	MESERA/O	2
SABADO	08:00 - 15:00	CAJERA/O	1
SABADO	08:00 - 15:00	PERSONAL DE ASEO	2
SABADO	12:30 - 20:30	SUPERVISOR/A	1
SABADO	12:30 - 20:30	COCINERA/O	1
SABADO	12:30 - 20:30	AYUDANTE DE COCINA	3
SABADO	12:30 - 20:30	BARISTA	2
SABADO	12:30 - 20:30	MESERA/O	2
SABADO	12:30 - 20:30	CAJERA/O	1
SABADO	12:30 - 20:30	PERSONAL DE ASEO	2

Fuente: Elaboración propia

ANEXO X

Tabla 18: Personal operativo necesario por rol y local

ROL	PERSONAS POR ROL
SUPERVISOR/A	2
COCINERA/O	2
AYUDANTE DE COCINA	4
BARISTA	4
MESERA/O	4
CAJERA/O	2
PERSONAL DE ASEO	2
TOTAL PERSONAL OPERATIVO	20

Fuente: Elaboración propia

ANEXO Y

Tabla 19: Insumos y materias primas

Insumos	Cantidad	Unidades
Huevos	1.500	unidades
Tocino	80	kilos
Lechugas	80	unidades
Pechuga de Pollo Deshuesada	60	unidades
Mayonesa	50	kilos
Atún	20	kilos
Tomate	100	kilos
Palta	45	kilos
Pechuga de Pavo	20	kilos
Jamon York	25	kilos
Espinacas	20	unidades
Queso	80	kilos
Mantequilla	100	kilos
Helado De Vainilla	15	litros
Nata	50	litros
Chocolate	40	kilos
Manjar	40	kilos
Mermelada Frambuesa	10	kilos
Mermelada Durazno	10	kilos
Mermelada Damasco	10	kilos
Mermelada Mora	10	kilos
Mermelada Frutos Rojos	10	kilos
Mermelada Arándanos	10	kilos
Mermelada Cebolla	10	kilos
Mermelada Naranja	10	kilos
Nutella	10	kilos
Manzana	20	kilos
Canela En Polvo	5	kilos
Salsa De Maracuyás	20	kilos
Queso Brie	40	kilos
Miel	10	kilos
Pasta De Almendras	10	kilos
Almendras	7	kilos
Masa Hojaldre Congelada	12.000	unidades
Café Arabigo	23	kilos
Café Robusta	5	kilos
Café Organico	8	kilos
Leche Entera	300	litros
Leche Light	100	litros
Leche Sin Lactosa	150	litros
Leche De Almendras	50	litros
Jarabe De Chocolate	7	litros
Sal	40	kilos
Aceite	80	litros
Pimienta	10	kilos
Vinagre	20	litros
Azucar	2.000	sachets
Endulzante	2.000	sachets

Fuente: Elaboración propia

ANEXO Z

Tabla 20: Productos e insumos para líquidos adicionales

Productos e insumos	Cantidad	Unidades
Naranjas	70	kilos
Coca Cola Normal	50	litros
Coca Cola Zero	100	litros
Canada Dry	15	litros
7 Up	15	litros
Limón Soda	15	litros
Orange Crush	15	litros
Agua Mineral Con Gas	15	litros
Agua Mineral Sin Gas	15	litros
Pulpa De Piña	5	kilos
Pulpa De Durazno	5	kilos
Pulpa De Damasco	5	kilos
Pulpa De Frambuesa	5	kilos
Pulpa De Frutilla	5	kilos
Hielo	50	kilos
Azucar	25	kilos
Endulzante	15	litros

Fuente: Elaboración propia

ANEXO AA

Tabla 21: Matriz de Riesgos Operacionales

Ámbito	Escenario	Probabilidad	Plan de Mitigación	Responsable activar en plan
Ausentismo de personal	Ausentismo de supervisor	Media	Se establece al Gerente de local como backup quien realizará la labor hasta la llegada de éste, el cambio de turno o el cierre de local en caso de tratarse del turno de la tarde.	Gerente de local
	Ausentismo de cocinera/o	Media	En caso de ausentismo de cocinera/o, uno de los ayudantes de cocina deberá asumir las actividades básicas hasta la llegada del siguiente turno o del cierre del local de tratarse del turno de la tarde.	Supervisor
	Ausentismo de ayudante de cocina	Media	En caso de ausentismo de uno de los ayudantes de cocina deberá asumir las actividades entre cocinera/o y el otro ayudante de cocina hasta la llegada del siguiente turno o del cierre del local de tratarse del turno de la tarde.	Supervisor

	Ausentismo de barista	Media	Se establece como medida de mitigación que habrá 2 baristas por turno y en caso de ausentismo de uno de ellos el otro deberá realizar el turno. Se requiere apoyo adicional, uno de los ayudantes de cocina hará el rol de apoyo.	Supervisor
	Ausentismo de mesera/o	Media	Se establece a supervisor de local como backup quien realizará labores de apoyo a mesera/o según demanda y tiempos de espera hasta la llegada de éste, el cambio de turno o el cierre de local de tratarse del turno de la tarde.	Supervisor
	Ausentismo de cajera/o	Media	Se establece a Supervisor de local como backup quien realizará la labor hasta la llegada de éste o el cambio de turno	Supervisor
	Ausentismo de persona de aseo	Media	Se establece que cada mesera/o deberá preocuparse de la limpieza y desinfección de las mesas de su zona. En el caso de los baños se hará mantención básica de piso, limpieza de papeleros y reposición de materiales (papel higiénico, jabón, toallas de papel) hasta la llegada del siguiente turno o del cierre del local si se trata del turno de la tarde u ofrecer a la persona del otro turno que alargue su jornada de manera excepcional y voluntaria con el consiguiente pago de horas extras.	Supervisor
Quiebre de stock de insumos de cocina/cafetería	Quiebre de stock de insumos prescindibles	Alta	Se entiende como insumo prescindible aquel que está presente en la preparación del 20% o menos de los platos o preparaciones. En tal caso, el supervisor debe retirar momentáneamente del menú las preparaciones que lo contengan y validar con proveedores su próxima entrega, momento en el cuál deben ser incorporados al menú nuevamente los productos que lo contengan.	Supervisor
	Quiebre de stock de productos imprescindibles	Baja	Se entiende por productos imprescindibles aquellos que están presente en más del 20% de las preparaciones y en tal caso, se deberá ver si hay stock disponible en los otros	Supervisor

			locales y coordinar la gestión de envío. En caso de no ser posible y en función del impacto del material faltante deberá evaluarse ir a comprar directamente al proveedor o un proveedor alternativo. En última instancia deberá realizarse el cierre del local.	
	Quiebre de stock de materiales a la mesa		En caso de falta de servilletas, azúcar, etc. se deberá rotar el stock disponible entre las mesas mientras se recibe reposición desde otro local.	Supervisor
	Quiebre de stock artículos de aseo	Baja	En caso de no tener artículos de aseo necesarios, estos deberán solicitarse a otros locales o realizar una compra express a un proveedor o en caso de no tener otra opción en una distribuidora o supermercado.	Supervisor
	Falla de wifi	Media	En caso de fallar el servicio de wifi, dar aviso inmediato a proveedor de Internet. En caso de ser una situación que se repite más de una vez por mes, tener dos proveedores distintos contratados.	Supervisor
	Corte de servicios básicos	Baja	En caso de no disponer de servicios básicos como agua, gas y electricidad, se deberá arrendar por el período de indisponibilidad generadores de electricidad para resguardar la cadena de frío de los productos o enviarlos a los otros locales. En caso de no haber agua potable, el local deberá permanecer cerrado por el período en que se extienda la indisponibilidad. Si este período es mayor al 60% del día, el local permanecerá cerrado hasta la siguiente jornada.	Supervisor
Falla de maquinas	Falla máquina de café	Baja	Cada local debe contar con al menos 2 máquinas para poder atender en caso de que una de ellas falle. En tal caso avisar a proveedor y solicitar máquina de repuesto hasta que la máquina sea reparada. Si ambas maquinas fallan por ejemplo por un golpe de corriente, solicitar una máquina a préstamo a otro local.	Supervisor

	Falla maquina moladora de grano	Baja	Cada local debe contar con al menos 2 máquinas para poder atender en caso de que una de ellas falle. En tal caso avisar a proveedor y solicitar máquina de repuesto hasta que la máquina sea reparada. Si ambas maquinas fallan por ejemplo por un golpe de corriente, solicitar una máquina a préstamo a otro local.	Supervisor
	Falla horno	Baja	Cada local debe contar con al menos 2 hornos para poder atender en caso de que uno de ellos falle. En tal caso avisar a proveedor.	Supervisor
	Falla máquina de refrigerado	Baja	En caso de que la máquina de refrigerado falle, se deberá arrendar una hasta que ésta sea reparada o repuesta.	Supervisor
Prohibición o imposibilidad de operación	Prohibición de atención en local por alguna medida sanitaria	Media	Deberá cerrarse el local y definir si se podrá continuar atendiendo en modelo delivery o no. En caso contrario, se debe cerrar el local en la plataforma	Gerente de local
	Imposibilidad de operar por contingencia social	Media	Deberá cerrarse el local y definir si se podrá continuar atendiendo en modelo delivery o no. En caso contrario, se debe cerrar el local en la plataforma.	Gerente de local

Fuente: Elaboración propia

ANEXO BB

Tabla 22: MATERIA PRIMA E INSUMOS

Insumos	Cantidad	Unidades	Precio unitario al por mayor	Total Mensual	Total Anual
Huevos Primera Color	1,500	unidades	69	103,530	1,242,360
Tocino	80	kilos	10,090	807,200	9,686,400
Lechugas (10 u)	8	cajas	3,854	30,832	369,984
Pechuga de Pollo Deshuesada (5 Kg)	12	unidades	19,990	239,880	2,878,560
Mayonesa	50	kilos	1,800	90,000	1,080,000
Atún	20	kilos	14,390	287,800	3,453,600
Tomate (10 kilos)	10	kilos	6,500	65,000	780,000
Palta (17 kilos)	80	kilos	2,400	192,000	2,304,000
Pechuga de Pavo (5 Kg)	4	cajas	20,000	80,000	960,000
Jamon York	25	kilos	6,300	157,500	1,890,000
Espinacas	20	kilos	1,960	39,200	470,400
Queso	80	kilos	5,294	423,520	5,082,240

Mantequilla	100	kilos	6,290	629,000	7,548,000
Helado De Vainilla	15	litros	1,890	28,350	340,200
Nata	50	litros	8,050	402,500	4,830,000
Chocolate	40	kilos	4,526	181,040	2,172,480
Manjar pastelero (4,5 kg)	9	paquetes	12,660	113,940	1,367,280
Mermelada Frambuesa (5kg)	2	paquetes	14,207	28,414	340,968
Mermelada Duraznoa (5kg)	2	paquetes	14,207	28,414	340,968
Mermelada Damascoa (5kg)	2	paquetes	14,207	28,414	340,968
Mermelada Mora (5kg)	2	paquetes	14,207	28,414	340,968
Mermelada Frutos Rojosa (5kg)	2	paquetes	14,207	28,414	340,968
Mermelada Arándanosa (5kg)	2	paquetes	14,207	28,414	340,968
Mermelada Cebolla(5kg)	2	paquetes	14,207	28,414	340,968
Mermelada Naranja (5kg)	2	paquetes	14,207	28,414	340,968
Nutella (3kg)	3	pote	30,000	90,000	1,080,000
Manzana (16 kilos)	2	cajas	18,000	36,000	432,000
Canela En Polvo	5	kilos	14,450	72,250	867,000
Salsa De Maracuyás	20	kilos	6,290	125,800	1,509,600
Queso Brie	40	kilos	11,982	479,280	5,751,360
Miel	10	kilos	4,790	47,900	574,800
Pasta De Almendras	10	kilos	26,250	262,500	3,150,000
Almendras	7	kilos	5,500	38,500	462,000
Masa Hojaldre Congelada	12,000	unidades	200	2,400,000	28,800,000
Café Arabigo	13	kilos	28,900	375,700	4,508,400
Café Robusta	15	kilos	16,990	254,850	3,058,200
Café Organico (3 kg)	8	sacos	45,200	361,600	4,339,200
Leche Entera	300	litros	750	225,000	2,700,000
Leche Light	100	litros	860	86,000	1,032,000
Leche Sin Lactosa	150	litros	830	124,500	1,494,000
Leche De Almendras	50	litros	1,890	94,500	1,134,000
Jarabe De Chocolate	10	litros	14,590	145,900	1,750,800
Sal (25 kg)	2	sacos	9,000	18,000	216,000
Aceite (5 lt)	16	litros	25,000	400,000	4,800,000
Pimienta	10	kilos	14,000	140,000	1,680,000
Vinagre (5lt)	4	litros	25,000	100,000	1,200,000
Azucar (caja 800)	3	sachets	9,000	22,500	270,000
Endulzante (caja 500)	4	sachets	12,500	50,000	600,000
Naranjas Thompson(mala 18 g)	6	malls	8,192	49,152	589,824
Coca Cola Normal	8	litros	11,700	93,600	1,123,200
Coca Cola Zero	80	litros	8,100	648,000	7,776,000
Canada Dry	45	litros	10,800	486,000	5,832,000
7 Up	45	litros	10,800	486,000	5,832,000

Limón Soda	45	litros	10,800	486,000	5,832,000
Orange Crush	45	litros	10,800	486,000	5,832,000
Agua Mineral Con Gas (3 Lt)	45	litros	895	40,275	483,300
Agua Mineral Sin Gas	45	litros	895	40,275	483,300
Pulpa De Piña	10	kilos	3,612	36,120	433,440
Pulpa De Durazno	10	kilos	2,600	26,000	312,000
Pulpa De Damasco	10	kilos	5,900	59,000	708,000
Pulpa De Frambuesa	10	kilos	4,730	47,300	567,600
Pulpa De Frutilla	10	kilos	3,137	31,370	376,440
Hielo (10 kg)	10	kilos	5,000	50,000	600,000
Azucar (25 kg)	2	sacos	25,000	50,000	600,000
Endulzante	15	litros	10,200	153,000	1,836,000
TOTAL				\$ 13,317,476	\$ 159,809,712

Fuente: Elaboración propia

ANEXO CC

Tabla 23: Maquinaria

	LOCAL 1			LOCAL 2	LOCAL 3
	Valor Normal Total	Valor Oferta	Cantidad	TOTAL LOCAL 2	TOTAL LOCAL 3
Molino para café Molino Compak E6 OD	1,275,000	1,275,000	4	5,100,000	5,463,248
Licuadaora 6 Litros Industrial	201,000	187,137	4	748,548	801,863
Aire Acondicionado 24.000 BTU INVERTER AUX	590,000	545,000	3	1,635,000	1,751,453
Horno de Piso 3 Camaras con Vapor UNIQUE	5,690,000	4,757,142	2	9,514,284	10,191,939
Refrigerador Acero Inox Puerta Acero 1000 Litros	1,275,000	1,153,000	2	2,306,000	2,470,245
Vitrina Pastelera Recta Blanca 1.50 Mt	1,600,000	1,303,000	2	2,606,000	2,791,612
Caja Registradora Casio SE-S2000	349,000	319,000	2	638,000	683,442
Congeladora 100 Litros Tapa solida BD100 Dual	168,000	150,000	2	300,000	321,368

Batidora UNIQUE 20 Lt	509,000	469,000	2	938,000	970,830	1,004,809
Meson Central 140x60x85cm	224,000	224,000	2	448,000	463,680	479,909
Lavaplatos 1200x620x850	385,400	385,400	1	385,400	398,889	412,850
Basurero de Acero Inox de 45 Litros	80,000	71,428	8	571,424	591,424	612,124
Maquina Espresso La Marzocco Linea PB AV 2 grupos	13,352,500	13,352,500	2	26,705,000	26,705,000	26,705,000
TOTAL				\$51,895,656	\$52,777,329	\$53,689,860

Fuente: Elaboración propia

ANEXO DD

Tabla 24: Evolución mensual de crédito

Periodo	Saldo Deuda	Cuota	Interes	Amortización K
0	\$ 378,154,283	\$ -	\$ -	\$ -
1	\$ 372,980,825	\$ 7,631,461	\$ 2,458,003	\$ 5,173,458
2	\$ 367,773,739	\$ 7,631,461	\$ 2,424,375	\$ 5,207,085
3	\$ 362,532,808	\$ 7,631,461	\$ 2,390,529	\$ 5,240,931
4	\$ 357,257,810	\$ 7,631,461	\$ 2,356,463	\$ 5,274,998
5	\$ 351,948,525	\$ 7,631,461	\$ 2,322,176	\$ 5,309,285
6	\$ 346,604,730	\$ 7,631,461	\$ 2,287,665	\$ 5,343,795
7	\$ 341,226,200	\$ 7,631,461	\$ 2,252,931	\$ 5,378,530
8	\$ 335,812,709	\$ 7,631,461	\$ 2,217,970	\$ 5,413,490
9	\$ 330,364,031	\$ 7,631,461	\$ 2,182,783	\$ 5,448,678
10	\$ 324,879,937	\$ 7,631,461	\$ 2,147,366	\$ 5,484,095
11	\$ 319,360,195	\$ 7,631,461	\$ 2,111,720	\$ 5,519,741
12	\$ 313,804,576	\$ 7,631,461	\$ 2,075,841	\$ 5,555,620
13	\$ 308,212,845	\$ 7,631,461	\$ 2,039,730	\$ 5,591,731
14	\$ 302,584,767	\$ 7,631,461	\$ 2,003,383	\$ 5,628,077
15	\$ 296,920,108	\$ 7,631,461	\$ 1,966,801	\$ 5,664,660
16	\$ 291,218,628	\$ 7,631,461	\$ 1,929,981	\$ 5,701,480
17	\$ 285,480,088	\$ 7,631,461	\$ 1,892,921	\$ 5,738,540
18	\$ 279,704,248	\$ 7,631,461	\$ 1,855,621	\$ 5,775,840
19	\$ 273,890,864	\$ 7,631,461	\$ 1,818,078	\$ 5,813,383
20	\$ 268,039,694	\$ 7,631,461	\$ 1,780,291	\$ 5,851,170
21	\$ 262,150,491	\$ 7,631,461	\$ 1,742,258	\$ 5,889,203
22	\$ 256,223,009	\$ 7,631,461	\$ 1,703,978	\$ 5,927,483
23	\$ 250,256,998	\$ 7,631,461	\$ 1,665,450	\$ 5,966,011
24	\$ 244,252,207	\$ 7,631,461	\$ 1,626,670	\$ 6,004,790
25	\$ 238,208,386	\$ 7,631,461	\$ 1,587,639	\$ 6,043,821
26	\$ 232,125,280	\$ 7,631,461	\$ 1,548,355	\$ 6,083,106

27	\$ 226,002,633	\$ 7,631,461	\$ 1,508,814	\$ 6,122,646
28	\$ 219,840,190	\$ 7,631,461	\$ 1,469,017	\$ 6,162,444
29	\$ 213,637,690	\$ 7,631,461	\$ 1,428,961	\$ 6,202,500
30	\$ 207,394,874	\$ 7,631,461	\$ 1,388,645	\$ 6,242,816
31	\$ 201,111,480	\$ 7,631,461	\$ 1,348,067	\$ 6,283,394
32	\$ 194,787,244	\$ 7,631,461	\$ 1,307,225	\$ 6,324,236
33	\$ 188,421,900	\$ 7,631,461	\$ 1,266,117	\$ 6,365,344
34	\$ 182,015,182	\$ 7,631,461	\$ 1,224,742	\$ 6,406,718
35	\$ 175,566,820	\$ 7,631,461	\$ 1,183,099	\$ 6,448,362
36	\$ 169,076,543	\$ 7,631,461	\$ 1,141,184	\$ 6,490,276
37	\$ 162,544,080	\$ 7,631,461	\$ 1,098,998	\$ 6,532,463
38	\$ 155,969,156	\$ 7,631,461	\$ 1,056,537	\$ 6,574,924
39	\$ 149,351,494	\$ 7,631,461	\$ 1,013,800	\$ 6,617,661
40	\$ 142,690,818	\$ 7,631,461	\$ 970,785	\$ 6,660,676
41	\$ 135,986,848	\$ 7,631,461	\$ 927,490	\$ 6,703,970
42	\$ 129,239,302	\$ 7,631,461	\$ 883,915	\$ 6,747,546
43	\$ 122,447,896	\$ 7,631,461	\$ 840,055	\$ 6,791,405
44	\$ 115,612,347	\$ 7,631,461	\$ 795,911	\$ 6,835,549
45	\$ 108,732,366	\$ 7,631,461	\$ 751,480	\$ 6,879,981
46	\$ 101,807,666	\$ 7,631,461	\$ 706,760	\$ 6,924,700
47	\$ 94,837,955	\$ 7,631,461	\$ 661,750	\$ 6,969,711
48	\$ 87,822,941	\$ 7,631,461	\$ 616,447	\$ 7,015,014
49	\$ 80,762,329	\$ 7,631,461	\$ 570,849	\$ 7,060,612
50	\$ 73,655,823	\$ 7,631,461	\$ 524,955	\$ 7,106,506
51	\$ 66,503,125	\$ 7,631,461	\$ 478,763	\$ 7,152,698
52	\$ 59,303,935	\$ 7,631,461	\$ 432,270	\$ 7,199,190
53	\$ 52,057,950	\$ 7,631,461	\$ 385,476	\$ 7,245,985
54	\$ 44,764,866	\$ 7,631,461	\$ 338,377	\$ 7,293,084
55	\$ 37,424,377	\$ 7,631,461	\$ 290,972	\$ 7,340,489
56	\$ 30,036,174	\$ 7,631,461	\$ 243,258	\$ 7,388,202
57	\$ 22,599,949	\$ 7,631,461	\$ 195,235	\$ 7,436,226
58	\$ 15,115,387	\$ 7,631,461	\$ 146,900	\$ 7,484,561
59	\$ 7,582,177	\$ 7,631,461	\$ 98,250	\$ 7,533,211
60	\$ 0	\$ 7,631,461	\$ 49,284	\$ 7,582,177

Fuente: Elaboración propia

ANEXO EE

Tabla 25: Ingresos mensualizados (en miles de \$) para primeros 24 meses local 1

PIB del Sector	Escenario	OBJETIVO MKT	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
-79%	Con Pandemia 2020-2021	2%	\$ -	\$ 1,464	\$ 1,611	\$ 1,757	\$ 1,757	\$ 1,757	\$ 1,757	\$ 1,757	\$ 1,757	\$ 1,757	\$ 1,757	\$ 1,757
7.41%	Sin Pandemia 2017-2019	2%	\$ -	\$ 6,975	\$ 7,673	\$ 8,371	\$ 8,371	\$ 8,371	\$ 8,371	\$ 8,371	\$ 8,371	\$ 8,371	\$ 8,371	\$ 8,371
-36%	Mixto	2%	\$ -	\$ 4,4647	\$ 4,911	\$ 5,357	\$ 5,357	\$ 5,357	\$ 5,357	\$ 5,357	\$ 5,357	\$ 5,357	\$ 5,357	\$ 5,357
	Cumplimiento dda proyectada			20%	22%	24%	26%	28%	30%	32%	34%	36%	38%	40%

PIB del Sector	Escenario	OBJETIVO MKT	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24
-79%	Con Pandemia 2020-2021	2%	\$ 1,771	\$ 1,785	\$ 1,799	\$ 1,813	\$ 1,827	\$ 1,842	\$ 1,856	\$ 1,871	\$ 1,885	\$ 1,900	\$ 1,915	\$ 1,930
7.41%	Sin Pandemia 2017-2019	2%	\$ 8,436	\$ 8,502	\$ 8,569	\$ 8,636	\$ 8,704	\$ 8,772	\$ 8,841	\$ 8,910	\$ 8,980	\$ 9,051	\$ 9,122	\$ 9,193
-36%	Mixto	2%	\$ 5,399	\$ 5,441	\$ 5,484	\$ 5,527	\$ 5,570	\$ 5,614	\$ 5,658	\$ 5,702	\$ 5,747	\$ 5,792	\$ 5,838	\$ 5,883
	Cumplimiento dda proyectada		45%	50%	55%	60%	65%	70%	75%	80%	85%	90%	95%	100%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 26: Costos fijos mensualizados (en miles) para los primeros 24 meses local 1

MES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
- Costos Fijos	27,943	23,891										
-Arriendo local (con IVA)	2,341	2,341	2,341	2,341	2,341	2,341	2,341	2,341	2,341	2,341	2,341	2,341
-Personal (salario)	14,100	14,100	14,100	14,100	14,100	14,100	14,100	14,100	14,100	14,100	14,100	14,100
-Servicios contabilidad	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850
-Servicios aseo	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750
-Servicios leasing camioneta	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-Servicios básicos	3,266	3,266	3,266	3,266	3,266	3,266	3,266	3,266	3,266	3,266	3,266	3,266
-Marketing	6,636	2,584	2,584	2,584	2,584	2,584	2,584	2,584	2,584	2,584	2,584	2,584

MES	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
- Costos Fijos	37,460	40,489										
-Arriendo local (con IVA)	4,683	4,683	4,683	4,683	4,683	4,683	4,683	4,683	4,683	4,683	4,683	4,683
-Personal (salario)	14,100	21,180	21,180	21,180	21,180	21,180	21,180	21,180	21,180	21,180	21,180	21,180
-Servicios contabilidad	942	942	942	942	942	942	942	942	942	942	942	942
-Servicios aseo	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
-Servicios leasing camioneta	483	483	483	483	483	483	483	483	483	483	483	483
-Servicios básicos	6,532	6,532	6,532	6,532	6,532	6,532	6,532	6,532	6,532	6,532	6,532	6,532
-Marketing	9,220	5,169	5,169	5,169	5,169	5,169	5,169	5,169	5,169	5,169	5,169	5,169

Fuente: Elaboración propia

ANEXO FF

Ilustración 42: Lavado de manos

Cómo lavarse las manos

en 12 pasos y en 20 segundos:



1

Moje sus manos con agua.



2

Aplique una cantidad generosa de jabón.



3

Frote sus manos palma con palma.



4

Ponga la palma de la mano derecha contra el dorso de la mano izquierda entrelazando los dedos entre sí, y viceversa.



5

Frote las palmas de las manos con los dedos entrelazados.



6

Apoye el dorso de los dedos contra las palmas.



7

Haga movimientos circulares con el pulgar sobre la palma de sus manos.



8

Frote circularmente con la yema de sus dedos.



9

Enjuague con abundante agua.



10

Seque sus manos con una toalla desechable.



11

Cierre la llave con la misma toalla.



12

Listo, ¡manos limpias!

#CuidémonosEntreTodos

Fuente: <https://www.gob.cl/coronavirus/autocuidado/>

¿Cómo desinfectarse las manos?

¡Desinfectese las manos por higiene! Lávese las manos solo cuando estén visiblemente sucias

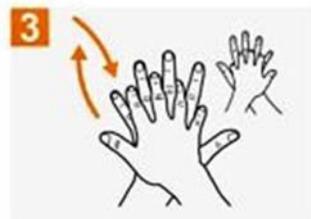
⌚ Duración de todo el procedimiento: 20-30 segundos



1a Deposite en la palma de la mano una dosis de producto suficiente para cubrir todas las superficies;



2 Frótese las palmas de las manos entre sí;



3 Frótese la palma de la mano derecha contra el dorso de la mano izquierda entrelazando los dedos y viceversa;



4 Frótese las palmas de las manos entre sí, con los dedos entrelazados;



5 Frótese el dorso de los dedos de una mano con la palma de la mano opuesta, agarrándose los dedos;



6 Frótese con un movimiento de rotación el pulgar izquierdo, atrapándolo con la palma de la mano derecha y viceversa;



7 Frótese la punta de los dedos de la mano derecha contra la palma de la mano izquierda, haciendo un movimiento de rotación y viceversa;



8 Una vez secas, sus manos son seguras.



Organización
Mundial de la Salud

Seguridad del Paciente

UNA ALIANZA MUNDIAL PARA UNA ATENCIÓN MÁS SEGURA

SAVE LIVES

Clean Your Hands

Ilustración 44: Uso de mascarilla

¿Cómo usar y quitarse una mascarilla?

PLAN DE ACCIÓN
CORONAVIRUS
COVID-19

- 

1
Antes de ponerte una mascarilla, lávate las manos con agua y jabón o usa una solución de alcohol.
- 

2
Cúbrete la boca y la nariz con la mascarilla y asegúrate que no haya espacios entre tu cara y la máscara.
- 

3
Evita tocar la mascarilla mientras la usas. Si lo haces, lávate las manos con agua y jabón o usa una solución de alcohol.
- 

4
Quítate la mascarilla por detrás, sin tocar la parte delantera, y deséchala de inmediato en un recipiente cerrado. Lávate las manos con agua y jabón.

LLAME A SALUD RESPONDE
600-360-7777

#CuidémonosEntreTodos

Fuente: <https://www.minsal.cl/nuevo-coronavirus-2019-ncov/material-de-descarga/>

Ilustración 45: Uso guantes desechables

BUEN USO DE GUANTES DESECHABLES

¿Sabía que al retirar sus guantes puede exponer sus manos a contaminación?, ¡evitémoslo! siga estos **10 Pasos:**



01. Lavado de manos correctamente, antes de usar guantes.



06. Introducir dos dedos en el interior del guante que aun esta puesto.



02. Pellizcar ligeramente la parte interior del guante.



07. Retira desde la parte interna traccionando hacia abajo.



03. Traccionar hacia el exterior.



08. Dar la vuelta solo tocando la parte interna



04. Retirar sin tocar el interior del guante, Sin tocar la parte limpia del guante.



09. Desechar en lugar designado



05. Recoger el guante usado con la mano protegida.



10. Nuevamente lavado de manos

Marquemos la diferencia en el Autocuidado

#PrevenciónCoronavirus #Autocuidado

Fuente: <https://sangeronimo.net/2020/03/30/buen-uso-de-guantes-desechable>

