



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

**EVALUACIÓN TÉCNICA, ESTRATÉGICA Y ECONÓMICA DEL LANZAMIENTO DE  
UNA NUEVA MARCA DE CAFÉ EN GRANO AÑEJADO EN CHILE EN EL CANAL  
HORECA**

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

**JULIO ANDRÉS FERNÁNDEZ SOTO**

**PROFESOR GUÍA:  
RODRIGO BRICEÑO HOLA**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO  
CLAUDIA CAROLINA BUSTAMANTE TRAMOLAO**

**SANTIAGO DE CHILE  
2022**

## RESUMEN

### EVALUACIÓN TÉCNICA, ESTRATÉGICA Y ECONÓMICA DEL LANZAMIENTO DE UNA NUEVA MARCA DE CAFÉ EN GRANO AÑEJADO EN CHILE EN EL CANAL HORECA

El presente análisis de factibilidad técnica, económica y estratégica tiene como finalidad determinar la viabilidad de lanzar una nueva marca de café en grano al mercado HORECA chileno, específicamente a los restaurantes y cafeterías tradicionales y de grandes marcas. El estudio realizado proyecta ventas anuales al segundo año de operación de MMUSD 0,61 en un mercado potencial en Chile, que asciende a MMUSD 18,7.

La propuesta de valor del producto está centrada en presentar un café orgánico, de variedad 100% arábica con un sabor y aroma distintivos y con propiedades antioxidantes superiores. Además, se ofrecerá en diferentes variedades según su nivel de tostado, bajo, medio o bien tostado, que al mismo tiempo entregan diferentes puntos de acidez, aroma y sabor, manteniendo las propiedades nutraceuticas en los tres tipos de productos. Esta propuesta de valor está centrada en un proceso de añejado del grano innovador en barriles de roble que contenían vino o destilados principalmente de la región de Ñuble.

La estrategia de posicionamiento estará centrada en el contacto directo con los potenciales clientes y con los clientes actuales, a través de publicidad en medios de comunicación, redes sociales y participación en eventos relevantes para el mundo gastronómico y el canal HORECA. Esto se concretará con el trabajo de vendedores en terreno que mostrarán y darán a probar el producto periódicamente para captar nuevos clientes. Junto con esto se agrega valor al mantener un tiempo de respuesta de máximo 48 horas para la entrega de los pedidos en las regiones del segmento objetivo.

Del diagnóstico realizado se concluye que el mercado del café chileno presenta un escenario propicio para desarrollar este proyecto y que, según las degustaciones y entrevistas en profundidad realizadas, existe un mercado potencial para el producto en las cafeterías y restaurantes donde se observó una valoración positiva de las características organolépticas del café y su valor nutricional superior, incluso al ser comparado con otras marcas similares y de amplio conocimiento en el mercado local.

El resultado del análisis financiero muestra que el proyecto es viable, el VAN arroja un resultado positivo de MMUSD 0,88, incluyendo el valor terminal descontado y una TIR del 34%. Considerando las razones previamente expuestas es que se recomienda emprender en el proyecto, siempre que se cumpla con la estrategia planteada anteriormente.

# Dedicatoria

A mis amigos y familia que siempre han creído en mí, me han apoyado y han colaborado activamente a que esto sea posible.

## Agradecimientos

Quiero agradecer a la empresa dueña del café objeto de este estudio, en especial a su dueño, que me permitió trabajar sobre este proyecto que tiene un significado especial para él. Me facilitó la información necesaria y me ayudó como guía para lograr una buena tesis.

También quiero agradecer a Rodrigo Briceño y a Claudia Bustamante por su dedicación y compromiso para que el trabajo sea de calidad y con los estándares que se requieren para un grado como al que estoy optando.

# Tabla de Contenido

<b>Introducción</b>	9
<b>Objetivos y resultados esperados</b>	10
2.1 Objetivo General	10
2.2 Objetivos Específicos	10
2.2 Resultados Esperados	10
<b>Elaboración del Diagnóstico</b>	10
3.1 Antecedentes del Entorno	10
3.2 Tamaño del Mercado	12
3.3 Análisis Mercado Potencial	14
3.3.1 Tamaño y Crecimiento	14
3.3.2 Participantes de la Cadena de Valor	15
3.3 Análisis Interno de la Empresa	17
<b>Análisis de los clientes</b>	18
4.1 Identificación y Caracterización de los Distintos Segmentos de Clientes Potenciales, Hoteles, Restaurantes y Cafeterías.	18
4.1.2 Hoteles	18
4.2.3 Restaurantes	20
4..2.4 Cafeterías	22
4.2 Resultados Encuesta y Degustación	22
4.2.1 Entrevistas en Profundidad	23
4.2.2 Encuesta y degustación a consumidores finales	24
4.3.2 Degustación comparativa	25
<b>Análisis de la Competencia</b>	26
5.1 Mussetti	26
5.2 Haití	27
5.3. Luccafé	27
5.4 Cuadro comparativo de la competencia	28
5.5 Análisis de Precios	28
5.6 Amenazas y Oportunidades de la Competencia	31
<b>Análisis del Entorno</b>	32
6.1 Entorno político - legal	32
6.2 Entorno Económico	32
<b>Síntesis del Diagnóstico</b>	33
7.1. Principales conclusiones del estudio de mercado.	33
7.2. Análisis FODA	36

7.2.1 Restaurantes	36
7.2.2 Cafeterías	37
7.2.3 Hoteles	39
<b>Diseño de la Estrategia</b>	40
8.1 Selección del Segmento Objetivo	40
8.2 Definición estrategia de Precios	41
8.3 Definición Propuesta de Valor	41
8.4 Comunicación y Posicionamiento	42
8.5 Estrategia de Distribución	42
8.6 Descripción del Modelo de Negocios	43
<b>Evaluación de Factibilidad Económica</b>	44
9.1 Cálculo de la Tasa de Descuento	44
9.1 Estimación de Flujos Futuros	46
9.1.1 Organigrama	46
9.1.2 Descripción de Cargos	47
9.1.3 Estimación de Costos	48
9.1.3 Estimación de Flujos	50
9.1 Cálculo del VAN y TIR	51
9.1 Análisis de Sensibilidad	52
9.1 Conclusiones	53
<b>Bibliografía</b>	54
<b>Anexos</b>	56
Anexo A	56
Anexo B	57
Anexo C	60
Anexo D	62

## Índice de Tablas

Tabla N°1	12
Tabla N°2	13
Tabla N°3	13
Tabla N°4	15
Tabla N°5	18
Tabla N°6	19
Tabla N°7	23
Tabla N°8	24
Tabla N°9	24
Tabla N°10	25
Tabla N°11	25
Tabla N°12	29
Tabla N°13	31
Tabla N°14	31
Tabla N°15	37
Tabla N°16	39
Tabla N°17	47
Tabla N°18	49
Tabla N°19	50

# Índice de Ilustraciones

Ilustración N°1	11
Ilustración N°2	15
Ilustración N°3	28
Ilustración N°4	31
Ilustración N°5	41
Ilustración N°6	41
Ilustración N°7	42
Ilustración N°8	44



# Introducción

En el presente trabajo se propone como tema la Evaluación de la Factibilidad Técnica, Económica y Estratégica de la Nueva Marca de Café en el Mercado Chileno al Canal HORECA.

El café es la segunda bebida más consumida después del agua y es el producto más comercializado después del petróleo a nivel mundial, con más de 156.2 millones de sacos de café anuales para el periodo 2018-2019<sup>1</sup>. Según una investigación realizada por Perfect Daily Grind Español<sup>2</sup> durante los últimos años existe una tendencia creciente y cada vez más marcada de los consumidores en Chile hacia el café de calidad superior, migrando progresivamente del café tipo soluble al segmento de café en grano tostado de mayor sofisticación en cuanto a atributos tales como menor acidez, más aroma y sabor, entre otros. Además, el estudio concluye que la pandemia de la Covid-19 aceleró esta tendencia ya que muchos consumidores habrán tenido tiempo de probar variedades de café filtrado en casa y desarrollar el gusto por los productos de alta calidad.

El café representa además un momento de sociabilización cada vez más masificado, muchos encuentros familiares, entre amigos y de negocios se concretan en torno al café. La cantidad de cafeterías con espacios para compartir son cada vez más y la disposición a pagar por el producto aumenta. A raíz de esto surge la necesidad de los consumidores por probar nuevas variedades de café cada vez más especializadas y de mejor calidad, aumentó el conocimiento respecto a las diferentes variedades, lugares, altura de cultivo, etc.

En este contexto es que se desarrolla el presente trabajo, el producto pretende entrar al mercado diferenciándose por sus características funcionales nutracéuticas derivadas de un proceso de añejado en barricas de roble que fueron usadas anteriormente para la fermentación de destilados como el ron y su proceso de tostado. Este proceso además le entrega un mejor sabor y aroma al café y al tener menor porcentaje de cafeína disminuye algunos efectos negativos que provoca el café como acidez, dolor de cabeza o problemas para dormir.

Se toma como antecedente básico para este trabajo la demanda creciente por café y en específico por aquellos que presenten una calidad superior y propiedades que le otorguen mayor valor agregado.

---

<sup>1</sup> [https://federaciondecafeteros.org/app/uploads/2019/10/Informe\\_de\\_la\\_Industria\\_Cafetera\\_20182.pdf](https://federaciondecafeteros.org/app/uploads/2019/10/Informe_de_la_Industria_Cafetera_20182.pdf)

<sup>2</sup> <https://perfectdailygrind.com/es/2021/01/07/cafe-de-especialidad-en-chile-creciendo-contra-las-probabilidades/>

# 1. Objetivos y resultados esperados

## 2.1 Objetivo General

Evaluar la factibilidad técnica, económica y estratégica del lanzamiento de una nueva marca de café en grano en Chile en el Mercado HORECA

## 2.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico y caracterización del mercado HORECA del café en Chile.
- Identificar y analizar a los competidores relevantes y su propuesta de valor.
- Identificar y caracterizar los segmentos de clientes potenciales.
- Definir propuesta de valor para el segmento seleccionado.
- Definir estrategia de comunicación y posicionamiento para dar a conocer la propuesta de valor.
- Evaluación de factibilidad económica del negocio.

## 2.2 Resultados Esperados

Como resultado del presente trabajo se espera cumplir con los objetivos propuestos dando una respuesta a las preguntas claves para el trabajo.

Se espera obtener un análisis del mercado HORECA de café en grano chileno a través del estudio de las partes que componen, competidores, clientes, órganos reguladores, etc. Además, profundizando en los segmentos de potenciales clientes para encontrar oportunidades que permitan crear una propuesta de valor relevante.

Se obtendrá un análisis de la cadena de valor del café en Chile para identificar a participantes críticos e incorporarlos en la estrategia del negocio.

Se espera definir un modelo de negocio que atienda de manera rentable y satisfactoriamente las necesidades del segmento objetivo seleccionado. De esta forma determinar la factibilidad técnica, estratégica y económica del proyecto, además de los flujos de cada periodo para determinar la viabilidad del negocio.

## 2. Elaboración del Diagnóstico

### 3.1 Antecedentes del Entorno

Entre 1840 y 1914, se estima que unos 50.000 británicos emigraron a Chile, entre las costumbres que trajeron consigo estaba el beber té. Se cree que por este motivo hoy

Chile es el país líder de esta bebida en sudamérica y uno de los pocos países donde el consumo del té supera al café<sup>3</sup>.

A pesar de esto el mercado del café en Chile, en sus distintas variedades como instantáneo, molido fresco y en granos ha tenido un importante crecimiento en los últimos años. Según un informe realizado por el Ministerio de Comercio Exterior de Perú, el volumen de venta total ha aumentado en un 73,1% desde el año 2011 al 2018 y se estima que el tamaño del mercado alcanza los USD 100 millones<sup>4</sup>.

Respecto al café molido fresco o en grano, el incremento en el mismo periodo fue de un 157%, que está muy por sobre el crecimiento del mercado total. Esto está en línea con el estudio realizado por Perfect Daily Grind el año 2021 donde una de sus principales conclusiones es que el consumo de esta variedad de café ha tenido un aumento sostenido en los últimos años<sup>5</sup>, con consumidores que cada vez tienen más conocimiento y exigen más información respecto a la variedad y otros datos sobre el proceso de producción y procedencia.

Según un estudio realizado por América Economía sobre el mercado del café en Chile<sup>6</sup>, explica que la etapa actual de este producto en el país se puede calificar como la “tercera ola”. La “primera ola” corresponde a la popularización del consumo del café, que comenzó en el año 1.800, cuando la demanda por el producto comenzó a incrementar de manera exponencial llegando a posicionarlo como un artículo básico, accesible y que podría encontrarse en todos los hogares, en esta etapa surgió el café instantáneo envasado al vacío.<sup>7</sup>

La “segunda ola” del café comenzó en 1970, se vio marcada por cadenas como Starbucks que comenzaron a crecer y a tener más influencia en la industria. La cantidad de cafeterías comenzó a multiplicarse y se comenzó a dar importancia a la decoración interior y comodidad del local para que los consumidores se sintieran cómodos. De igual forma los consumidores comenzaron a darle importancia a la calidad del producto y a otras características como su origen, variedad etc.

Se llama “tercera ola” al estado en que se encuentra actualmente y se basa en un consumidor mucho más sofisticado, con mayor conocimiento y que exige mayor calidad y valor agregado en el producto y en la experiencia al consumirlo. Se podría comparar en esta etapa al café con el vino, ya que los consumidores se preocupan de su origen, los procesos de cultivo y producción y la marca. En esta etapa factores como la profesionalidad del barista, la trazabilidad de los granos de café y el “comercio justo” cobran una importancia que antes no tenían y pueden ser claves para los consumidores a la hora de tomar decisiones.

---

<sup>3</sup><https://www.legiscomex.com/Documentos/chile-lidera-consumo-te-latinoamerica-abr-5-17-15not>

<sup>4</sup><https://institucional.promperu.gob.pe/ContenidosFichas/centro-y-sudamerica/osan-ficha-mercado-chile-producto-cafe-2020.pdf>

<sup>5</sup><https://perfectdailygrind.com/es/2021/01/07/cafe-de-especialidad-en-chile-creciendo-contra-las-probabilidades/>

<sup>6</sup> <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/chilenos-locos-por-el-cafe#tab1>

<sup>7</sup> [https://cafemalist.com/tres-olas-del-cafe/#1\\_Primerola\\_del\\_cafe](https://cafemalist.com/tres-olas-del-cafe/#1_Primerola_del_cafe)

En la “tercera ola”, según América Economía intervienen tres ejes importantes: el negocio de máquinas pods (dosis en bolsitas o cápsulas), el café fresco empacado y las cafeterías de especialidad. Siendo estas últimas las más relevantes y a las que hay que poner mayor atención.

El negocio de las máquinas pods se refiere al café hecho en casa, las máquinas que permiten preparar un café de alta calidad en pasos sencillos pueden fortalecer el mercado del café premium en Chile. Esta forma de preparar el café atrae a los consumidores por la variedad que pueden probar en pocos pasos, además de entregar valor por sus estilosos y modernos diseños que incluso pueden ser un elemento decorativo para el hogar y transformar el café de todas las mañanas en una experiencia distinta.

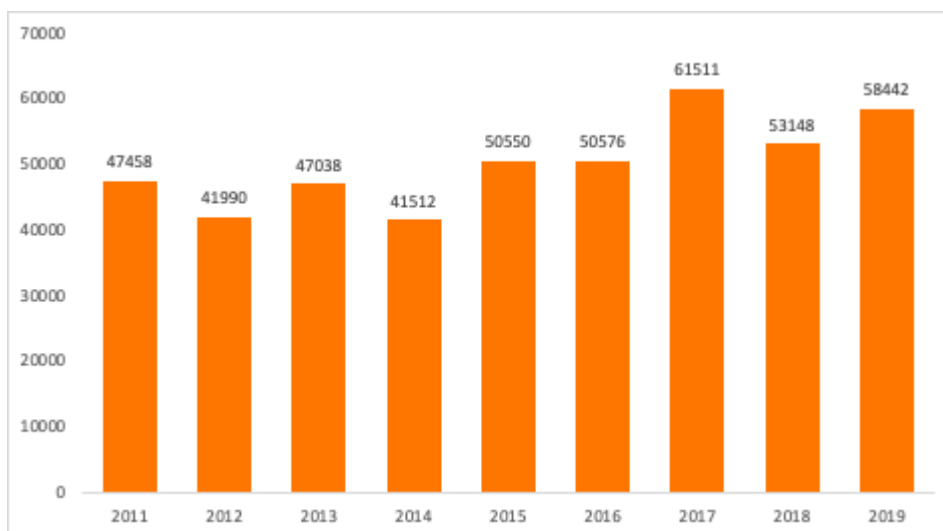
El segundo eje es la venta de café fresco empacado, este se da principalmente a través del retail (supermercados, almacenes y e-commerce), cafeterías y el mercado HORECA. Este tipo de productos va ligado a la venta de máquinas pods y café hecho en casa ya que se ha visto incrementado por la facilidad de prepararlo y por su facilidad de adquirirlo. Según cifras de Euromonitor entre el año 2013 y 2018 las ventas de café fresco empacado, sin considerar la venta de pods ha aumentado un 20% en valor de ventas constante y un 10% en volumen.

El tercer elemento importante son las cafeterías de especialidad y las llamadas marcas comerciales. En estos locales los clientes pueden tomar café en el mismo lugar o comprarlo empaquetado. Algunas de las empresas dedicadas a este rubro se han preocupado de arrendar locales amplios y construir un lugar cómodo y acogedor donde sus clientes además pueden consumir alimentos. En estos locales se pueden realizar reuniones de trabajo, con familiares, amigos e incluso en algunos hay conexión WI-FI gratis y se puede estar todo el tiempo necesario sin necesidad de un consumo mínimo. En este segmento destacan marcas como Starbucks o Juan Valdéz.

## 3.2 Tamaño del Mercado

En Chile el cultivo de café es prácticamente inexistente, por lo tanto, para calcular el volumen de café que ingresa al mercado usaremos los datos de importaciones de café en grano verde, tostado y sucedáneos que contengan café al mercado chileno. En el gráfico N°1 se observa la evolución de las importaciones desde el año 2011 hasta el año 2019, entregados por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. Se observa que han aumentado un 23,1% en el periodo observado alcanzando un nivel de MUS \$58.442 el año 2019.

**Ilustración N°1. Importaciones de Café en Grano Verde, Tostado y Sucédáneos que Contengan Café en Miles de Dólares Americanos.**



Fuente: Elaboración propia con datos de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.

**Tabla N°1 . Importaciones de Café en Grano Verde, Tostado y Sucedáneos que Contengan Café en Miles de Dólares Americanos por país de Origen.**

Brasil	19127
Italia	8187
Estados Unidos	4723
Reino Unido	4565
Viet Nam	4525
Colombia	4379
Suiza	3506

Fuente: Elaboración propia con datos de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.

## 3.3 Análisis Mercado Potencial

### 3.3.1 Tamaño y Crecimiento

El alcance de este estudio se limita al mercado HORECA (hoteles, cafeterías y restaurantes), por lo tanto, se considera como mercado potencial el número de estos negocios a nivel nacional.

Según datos del SII los establecimientos pertenecientes a HORECA a nivel nacional son 77.218 al año 2019, representan un 4% del total de empresas registradas en el país. El mercado se caracteriza por una alta concentración de empresas grandes de alimentación. En la industria de la alimentación comercial las cinco cadenas de establecimientos líderes en ventas son McDonald 's, Starbucks, Telepizza, Doggis y Papa John' s<sup>8</sup>.

En la tabla N°1 se muestra el crecimiento del número de establecimientos del canal HORECA desde el año 2010 al año 2019, mostrando un incremento del 91% en el periodo analizado, se destaca el importante crecimiento que tuvo el año 2018 de un 26% respecto al año anterior.

**Tabla N°2. N° de establecimientos del canal HORECA por año.**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
	40.418	42.669	44.212	46.614	49.797	51.615	53.352	57.841	73.439	77.218
<b>Crecimiento</b>	-	5,57%	3,62%	5,43%	6,83%	3,65%	3,37%	8,41%	26,97%	5,15%

Fuente: Elaboración propia con datos del SII. Estadísticas de Empresas por Subrubro Económico.

Para determinar el tamaño del mercado potencial usaremos datos de un estudio realizado por Euromonitor International sobre el mercado del café en Chile, esto en base a los volúmenes de venta desagregados por venta total y por café molido fresco y en granos (sin incluir al producto instantáneo). El estudio también realiza una estimación de las ventas para el año 2022.

**Tabla N°3 . Estimación Volumen de Ventas de Café Totales y Molido Fresco y en Granos en el Mercado Chileno en Miles de dólares americanos.**

Año	Volumen de Ventas de Café Totales (MSUD)	Volumen de Ventas de Café Molido Fresco y Granos, Sin incluir producto instantáneo (MUSD)
2017	270.461	12.671

<sup>8</sup>file:///Users/juliofernandez/Downloads/Resumen%20Ejeuctivo%20EM%20HORECA%20Chile%202019.pdf

2018	292.097	13557
2019	326.021	15.323
2020	341.438	16.457
2021	356.856	17.591
2022	372.272	18.726

Fuente: Elaboración propia con datos de Euromonitor International.

### 3.3.2 Participantes de la Cadena de Valor

La planta de café es una planta delicada de cultivar y que necesita de condiciones climáticas específicas de temperatura, altura y humedad, es por esto que la producción se concentra en los países con clima tropical que reúnen estos los requisitos climáticos.

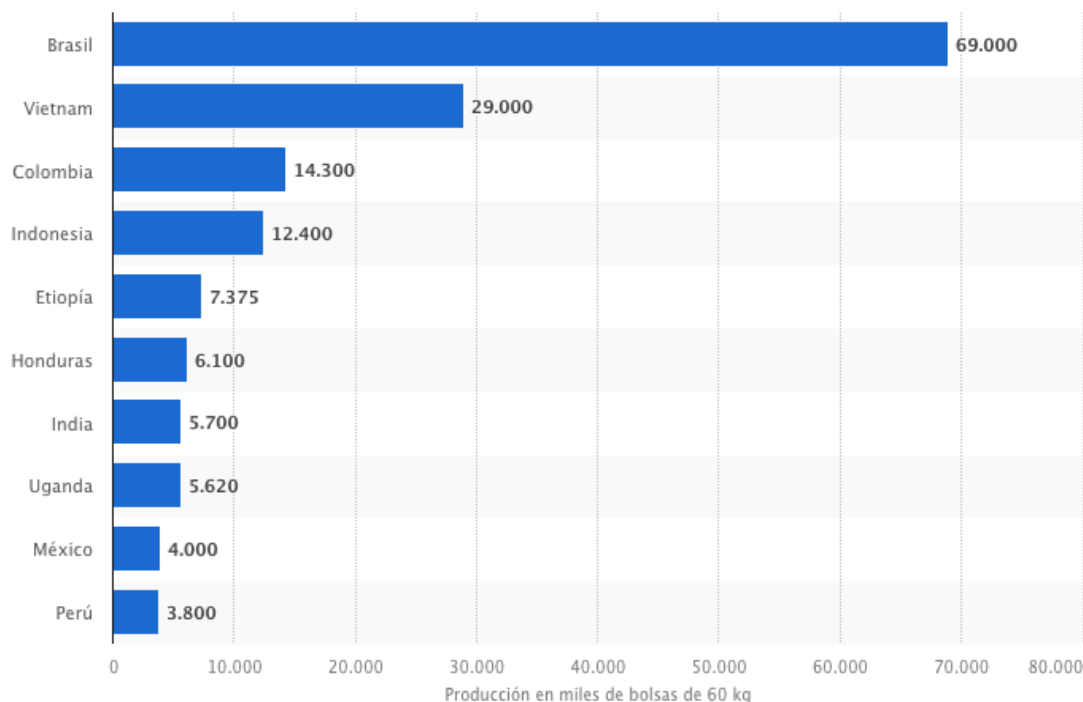
Las condiciones ideales para su cultivo son temperaturas entre 21° y 22°C, 1.800 horas de sol al año y una precipitación anual entre los 1.500 y 2.000 mm. En climas fríos las variedades de café se desarrollan menos, el nivel de producción es menor y la cosecha se distribuye durante el año. Por el contrario, en climas donde la temperatura media es mayor, la vida del cafeto es más corta, la cosecha es más temprana y existe un mayor riesgo de plagas como la broca y el minador<sup>9</sup>.

En Chile continental el cultivo de café es casi inexistente debido principalmente a que no existen las condiciones climáticas necesarias para producir un café competitivo a nivel latinoamericano. Existe un proyecto de producción de café en Isla de Pascua, pero dado la poca superficie disponible se pretende producir un café de especialidad en pequeñas cantidades, pero de gran calidad.

En la figura N°3 se observa a los países ordenados por nivel de producción, lidera el ranking Brasil con una amplia ventaja sobre el segundo país Vietnam. La característica común entre estos países son sus condiciones climáticas que permiten el cultivo de la planta de café.

<sup>9</sup> <https://perfectdailygrind.com/es/2017/12/14/guia-para-cultivar-arboles-de-cafe-saludables/>

**Tabla N°4. Ranking de los 10 principales países productores de café en 2020.**



Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de Statista.com

A continuación, se identificarán y analizarán los participantes de la cadena de valor del café desde su cultivo y producción en las fincas cafetaleras, hasta su venta al consumidor final a través del canal HORECA. En la figura N°1 se puede observar un diagrama que gráfica las etapas desde el cultivo hasta la venta del producto envasado.

**Ilustración N°2. Diagrama de la cadena de valor del café en grano.**



Fuente: Elaboración propia.

**Productores:** son los encargados de plantar y cultivar la planta de café llamada “cafeto”, una vez plantado necesita de 3 a 4 años para que comience a producir granos que puedan extraerse. Los productores, distribuidos entre los principales países productores, se componen de pequeños, medianos y grandes agricultores. No existe una cifra exacta sobre la proporción del café que se produce por las grandes fincas, pero se estima que



al menos la mitad del café producido a nivel mundial se cultiva en fincas de menos de 5 hectáreas<sup>10</sup>.

**Proceso de secado y almacenamiento:** una vez cosechado el café pasa por un proceso de lavado y secado para luego ser almacenado y posteriormente comercializado como café pergamino seco. Este proceso es realizado muchas veces por los mismos agricultores, pero también puede ser realizado por empresas que compran las fincas para cosecharlas ellos mismos y luego secar y almacenar los granos.

**Importación:** este proceso se puede realizar de forma directa o a través de un intermediario o un importador en Chile. Comprar directamente requiere de un mayor conocimiento sobre el producto y de los proveedores ya que la elección del vendedor correcto determinará la calidad del grano. La opción de comprarlo a través de un intermediario o de comprar en el país tiene menor riesgo si no se conoce el a los proveedores, pero tienen un costo por kilo mayor al considerar los grandes volúmenes.

En el caso del café objeto de este estudio, el dueño viaja constantemente a Perú, a las ferias que agricultores para conocer personalmente la calidad del grano, a los productores y poder realizar una importación directa del grano que asegura la calidad del insumo.

**Distribución y almacenamiento:** una vez en el país el grano de café debe ser trasladado hasta su punto de almacenamiento o tueste, para esto se puede usar un proveedor de transportes de carga o se puede hacer con recursos propios, por ejemplo, con camiones con contenedores que puedan almacenar los granos de café.

**Añejado y Tostado:** este proceso es fundamental y determina gran parte del sabor del producto final. El proceso de tostado y añejado se puede realizar por la misma empresa con sus propias máquinas y tecnología o puede ser encargado a un tercero, existen empresas especializadas en el proceso de tostado que pueden realizarlo de manera uniforme y en grandes volúmenes. Cuando el proceso se hace por la misma empresa se puede personalizar el nivel de tostado e ir probando distintos puntos sin mayor costo asociado.

**Distribución al Canal HORECA:** una vez el grano se encuentra tostado y envasado está listo para ser distribuido a los clientes del canal HORECA, al igual que en la etapa anterior este proceso puede ser tercerizado a alguna empresa de logística externo o puede ser realizado con recursos propios. Como analizaremos en el capítulo de la competencia, los principales competidores tienen externalizado este proceso a cargo de distribuidores externos por cada región o comuna del país.

**Marketing y Ventas:** en este punto los participantes dependen de la estrategia escogida para dar a conocer la marca y llegar al segmento objetivo escogido.

### 3.3 Análisis Interno de la Empresa

---

<sup>10</sup><https://www.intracen.org/guia-del-cafe/calidad-del-cafe/Cultivo-en-grandes-haciendas-o-en-pequenas-parcelas/>

Empresa familiar con más de 30 años de funcionamiento, su giro principal es cafetería y pastelería, tiene dos locales ubicados en Talcahuano y Concepción. Su ventaja competitiva se basa en la calidad de sus productos y la experiencia y especialización de su personal que le han permitido mantenerse y crecer en el tiempo. La mayoría de sus productos e insumos como el pan, helado o postres son producidos por ellos mismos en su fábrica ubicada en el local principal de Talcahuano. Sus ventas totales al año bordean los MM\$1.700.

Hoy la planta de tostado de café se encuentra ubicada en el local principal y la mayoría de su producción se utiliza como insumo para los mismos locales de la empresa donde se sirve este producto a los comensales hace dos años. Una pequeña parte de la producción se vende solo en los dos locales de la marca al público, sin etiquetado y solo a los clientes que lo solicitan.

La planta actual tiene una capacidad máxima de 4.800 kilos por mes, no se hace publicidad del producto y hasta el momento se ha dedicado casi exclusivamente a suplir la demanda de los locales. Los granos de café orgánico se traen principalmente desde Perú donde son producidos por agricultores certificados. La limitación actual de la planta además de su capacidad es el nivel de tecnología de la línea de producción que no permite que las partidas sean exactamente iguales en su nivel de tostado, produciendo pequeñas variaciones entre un lote y otro que pueden afectar a sus características organolépticas y a sus atributos percibidos por los consumidores finales.

Hasta ahora el producto no se ha lanzado al mercado, por lo que no tiene un nombre de marca, una estrategia de marketing que permita determinar un segmento objetivo, propuesta de valor o estrategia de distribución. La estructura organizacional aún no está definida y hoy es administrada por el dueño en conjunto con el personal que trabaja en el local principal en la cafetería.

### 3. Análisis de los clientes

#### 4.1 Identificación y Caracterización de los Distintos Segmentos de Clientes Potenciales, Hoteles, Restaurantes y Cafeterías.

Se analizarán a continuación los segmentos de clientes potenciales, estos son hoteles, restaurantes, cafeterías y servicios de catering en general.

##### 4.1.2 Hoteles

Los hoteles en Chile se caracterizan por la presencia de cadenas nacionales e internacionales, sumando a otros tipos de alojamiento como hostales y Airbnb. Debido a la situación sanitaria provocada por la pandemia de la Covid-19, este sector se ha visto

fuertemente afectado. Según la Asociación de Hoteleros de Chile, para el año 2020 sólo el 2% de la industria se encuentra operando y de estos la ocupación alcanza solo el 15%.

A pesar de esto las cadenas de hoteles continúan invirtiendo en el mercado chileno, principalmente en el segmento medio y de lujo, muestra de esto es que en el periodo 2022 y 2026 se construirían 21 hoteles en estos dos segmentos. Estas inversiones se basan principalmente en dos factores:

- Aún hay espacio en el mercado hotelero chileno y no se encuentra saturado como otros países de la región.
- Chile tiene una reputación consolidada como centro financiero y de negocios en el continente.

Las cadenas internacionales más importantes en el país son:

- Starwood Hotel & Resorts
- Four Season Holdings Inc.
- Intercontinental Hotels Groups S.A
- NH Hotel Group S.A
- Hilton Worldwide Hotel
- Mandarin Oriental International Limited
- Accor Hotels and Marriott International Inc.

Según cifras de la Subsecretaría de Turismo chilena, el número de empresas de alojamiento turístico a nivel nacional el año 2019 son 13.144, de las cuales solo 106 son grandes empresas, 211 medianas y el resto se divide entre pequeñas y micro empresas<sup>11</sup>.

En la tabla N°4 se muestra la distribución de las empresas registradas como alojamiento turístico en las 6 regiones con más registros del país.

**Tabla N°5. N° de Empresas Registradas Como Alojamiento Turístico por Región.**

<b>Región</b>	<b>N° de Empresas Registradas</b>	<b>Porcentaje Sobre el Total Nacional</b>
Región de Los Lagos	1.654	12,58%
Región Metropolitana de Santiago	1.645	12,52%
Región de Valparaíso	1.486	11,31%
Región de la Araucanía	1.324	10,07%
Región del Bío Bío	913	6,95%
Región de Coquimbo	798	6,07%

<sup>11</sup> <http://www.subturismo.gob.cl/documentos/estadisticas/>

Fuente: Elaboración propia con datos de la Subsecretaría de Turismo de Chile.

Se observa que la Región de Los Lagos y la Región Metropolitana de Santiago lideran en número de empresas registradas, entre ambas suman más del 25% del total a nivel nacional. Las 6 regiones analizadas concentran el 59,5% de las empresas registradas en el rubro a nivel nacional.

#### 4.2.3 Restaurantes

Según un estudio realizado por La Tercera llamado “El Continuo Crecimiento del Sector Horeca”<sup>12</sup>, existe un aumento importante de este tipo de negocios en el país desde el año 2017 y hoy enfrenta nuevos desafíos, uno de los más relevantes son las aplicaciones de servicio delivery, que si bien existían hace más de 10 años en Chile, hoy se han masificado de mano de grandes empresas internacionales que han permitido métodos de pago como el efectivo y por lo tanto pueden ser usados por la mayoría de la población.

Según el estudio “La experiencia de Comer” elaborado por GfK en enero de año 2019 el 23% de la población chilena come en un restaurante al menos una vez al mes y un 11% lo hace una vez a la semana. Estas cifras han permitido que los consumidores que van a restaurantes se han vuelto más exigentes, sofisticados y con disposición a pagar cada vez más alta por un servicio que perciben de mejor calidad.

El mercado se caracteriza por tener una oferta muy variada sobre tipos de restaurantes, tanto en sus formatos como en la variedad de productos que ofrecen, esto también se ve reflejado en la dispersión de precios que se puede encontrar, prácticamente existe una oferta para cada uno de los segmentos de ingresos, distribuidos en ubicación según el segmento más cercano. Se observa que existe la diferenciación por tipo de comida, por ejemplo, restaurantes que tienen como base la gastronomía peruana, china, chile, india, etc.

Si bien no existe información precisa acerca del número de restaurantes a nivel nacional ya que esta actividad económica incluye muchas veces a las cafeterías, podemos tener una aproximación revisando la información entregada por el Servicio de Impuestos Internos de Chile.

En la tabla N°4, se observa el número de empresas registradas bajo la actividad económica de Actividades de restaurantes y servicios móviles de comidas y Suministro industrial de comidas por encargo, concesión de servicios de comida, económica por región en Chile, además del nivel de ventas declaradas.

**Tabla N°6. N° de empresas registradas en el SII y sus ventas con actividad económica de Restaurantes y Servicios Móviles de Comida y Suministro Industrial de Comidas por Encargo, Concesión de Servicio de Comida para el año 2019.**

<b>Región</b>	<b>N° de Empresas</b>	<b>Ventas Anuales en UF</b>	<b>Proporción N° Respecto al Total Nacional</b>
---------------	-----------------------	-----------------------------	---

<sup>12</sup><http://portal.nexnews.cl/showN?valor=MzE2OVQ2NzU2RTE1NDM1MjQyMDcyNTEwMTI0ODE5MjUzOTUxMzY1MDE0NTY1MTYzNzExNTc1NjE1MTM1MjAwMTMxMzY0NEE1NTU1NTU1NTU1NTU1>

Región de Arica y Parinacota	1.026	1.462.207	0,67%
Región de Tarapacá	1.472	2.999.454	1,37%
Región de Antofagasta	2.215	6.106.494	2,79%
Región de Atacama	1.279	2.036.529	0,93%
Región de Coquimbo	2.805	5.591.936	2,55%
Región de Valparaíso	5.890	13.929.223	6,36%
Región del Libertador Gral. Bernardo O'Higgins	2.716	4.327.043	1,98%
Región Metropolitana de Santiago	18.899	153.868.143	70,24%
Región del Maule	3.789	4.615.232	2,11%
Región de Ñuble	1.758	1.852.443	0,85%
Región del Bío Bío	4.489	8.377.759	3,82%
Región de la Araucanía	2.817	4.970.187	2,27%
Región de los Lagos	3.022	4.960.880	2,26%
Región de los Ríos	1.403	2.103.778	0,96%
Región de Magallanes y de la Antártica Chilena	592	1.865.712	0,85%
<b>Suma</b>	<b>54.172</b>	<b>219.067.020</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia con datos del Servicio de Impuestos Internos de Chile.

Se observa una importante concentración tanto del número de empresas como del volumen de ventas en la Región Metropolitana de Santiago, con un 70% del volumen de ventas sobre el total, esto se debe a que en esta región se concentra un 37% de la población total y ahí se concentra parte importante de la actividad económica y de negocios del país. La Región de Valparaíso la sigue con un 6,36% del volumen de ventas y en tercer lugar está la Región del Bío Bío con un 3,82%.

#### 4..2.4 Cafeterías

Esta industria se ha caracterizado por presentar un crecimiento exponencial en los últimos años<sup>13</sup>. Este incremento se ha visto en sus diferentes categorías, desde las cafeterías tradicionales, las cafeterías de marcas internacionales como Starbucks o Juan Valdéz y también de los locales especializados que ofrecen productos de altísima calidad para consumidores con mayor conocimiento sobre los tipos y variedades de café.

Si bien no existe un catastro exacto sobre el número de estos establecimientos que existen en el país, se señala que han ido en aumento sobre todo en las ciudades donde se concentran las actividades de trabajo y comercialización y que por lo tanto, tienen alta afluencia de público todo el año.

Según las entrevistas en profundidad realizadas a dueños de cafeterías para este trabajo se pueden reconocer claramente tres tipos establecimientos: las cafeterías tradicionales, las comerciales o de grandes marcas y las cafeterías de especialidad.

Las cafeterías tradicionales, son aquellas que apuntan a un público variado y que por lo general tienen trayectoria en el rubro. La oferta de café suele ser de calidad media y no tiene un alto grado de especialización, esta oferta se ve complementada con alimentos dulces, snacks, almuerzos o sandwiches. Este tipo de establecimiento son la mayoría de los 3 tipos y apuntan a todo tipo de público.

Las cafeterías comerciales o de grandes cadenas, estos locales suelen ser franquicias de marcas muy reconocidas como Starbucks, Juan Valdéz, Baqué, etc. Se caracterizan por tener una variada oferta de café de buena calidad y locales amplios y cómodos para que los clientes además de consumir los productos puedan trabajar, estudiar o hacer reuniones. Este tipo de locales ha tenido un fuerte aumento en los últimos años en nuestro país, según un artículo de la revista Conocedores.com Starbucks alcanzó los 120 locales en Chile en el año 2020, la mayoría en Santiago.

Las cafeterías de especialidad, estas son la minoría en número entre los tres tipos, se caracterizan por el alto nivel de conocimiento del café de sus trabajadores y generalmente de sus dueños y la oferta de altísima calidad. Desde la selección de los proveedores hasta el proceso para prepararlo está cuidadosamente definido y personalizado para entregar un café de primer nivel. Estos locales entrenan a sus trabajadores para identificar el tipo de molido y preparación que cada grano necesita. Si bien estos locales también atienden a todo tipo de público, sus clientes frecuentes suelen ser personas que tienen mayor conocimiento sobre el producto y que acuden buscando probar diferentes tipos de granos y ponen atención en datos sobre la producción, la altura del cultivo, tipo de tostado, etc.

## 4.2 Resultados Encuesta y Degustación

Para la presente investigación se realizó una encuesta que se dividió en tres partes. La primera es una entrevista en profundidad con degustación de producto a 12 locales

---

<sup>13</sup> <https://corporativo.mapcity.com/prensa/cifras-y-perspectivas-del-mercado-del-cafe-en-chile/>

pertenecientes al segmento HORECA (Ver detalle en anexo 1), la segunda parte corresponde a una encuesta realizada a 21 consumidores finales que suelen tomar café en grano con degustación del producto. La tercera, es una degustación comparativa a ciegas, donde se dio a probar a 15 consumidores finales dos marcas de café, una de las cuales es el objeto de este estudio y la otra una marca de similares características que se puede encontrar en el supermercado, los consumidores no sabían cual marca era en cada muestra, lo que se busca con esta degustación es obtener la valoración del producto a nivel sensorial, aislando los factores de la marca, el envase, etc.

A continuación, se presentan las principales conclusiones obtenidas y que son relevantes como antecedente para luego diseñar y tomar decisiones sobre el diseño de la propuesta de valor de la marca.

#### 4.2.1 Entrevistas en Profundidad

Las principales marcas proveedoras de los locales entrevistados son Lucaffé, Musetti y Blak. Existe una diferencia en el caso de las cafeterías de especialidad ya que consideran a estas marcas como “marcas comerciales” y por lo tanto de menor calidad, en su caso los proveedores son de diversas marcas por lo general locales que las proveen de café de primera calidad con un nivel de tostado menor y con especificaciones sobre su origen, altura de cultivo, fecha de tostado, etc.

Las principales variables de decisión de un proveedor de café por parte de los locales son el precio, el sabor y la intensidad del café.

En promedio tienen 2 o 3 proveedores de café en grano y suelen no variar en el tiempo, sin embargo, en las cafeterías de especialidad suelen ir probando nuevas marcas constantemente para ofrecer variedad a sus clientes.

Según los dueños, los clientes que más piden café en sus locales son jóvenes profesionales de edad entre 27 a 45 años, no hay mayor diferencia entre los géneros, sin embargo, se observa que las mujeres suelen pedir café con leche u otro agregado y los hombres suelen pedir café puro sin mezclar con mayor frecuencia. Dado este fenómeno, existe la necesidad de poder elegir el nivel de tostado del grano para poder ampliar el número de clientes que consumen café en grano, de esta forma podrían ofrecer una alternativa con un sabor más suave o con un punto de acidez diferenciado.

Las principales variables de decisión respecto al servicio de distribución del proveedor de los locales son el sistema de pedido, que por lo general es por teléfono, correo o whatsapp. La velocidad de respuesta, que por lo general es durante el mismo día o al día siguiente. Finalmente, la velocidad de despacho, que en la mayoría de los casos es en el mismo día o al día siguiente.

Según los dueños de los locales entrevistados, las principales variables que sus clientes toman en cuenta al momento de pedir un café son el sabor, la suavidad y el grado de acidez.

## 4.2.2 Encuesta y degustación a consumidores finales

Al preguntarles por las principales marcas conocidas por los entrevistados (top of mind) el 71% mencionó a Lucaffé, el 67% a Juan Valdéz, el 38% a Haiti y en cuarto lugar un 35% de las respuestas fue Starbucks.

Las marcas que compran habitualmente son Juan Valdéz con un 42% de las respuestas y Lucaffé con un 29% de las respuestas, el resto de las marcas compradas tiene un porcentaje menor y es más variado.

La variedad de café más comprada con un 66,7% de las respuestas es la arábica y la forma de preparación más habitual es tomarlo solo y espresso.

Los atributos más importantes al momento de escoger un café en grano son el sabor, el aroma, la variedad y la marca.

De los entrevistados, al momento de preparar su café en casa, el 55% lo hace en máquinas de espresso y el 25% lo hace en máquinas de goteo.

Los lugares donde compran o consumen su café son principalmente en cafeterías tipo Starbucks, seguido de supermercados y tiendas especializadas como cafeterías de especialidad.

La disposición a pagar por un paquete de café de 250 gramos que es el tamaño promedio en los supermercados es entre \$3.500 y \$5.490.

Al preguntar por los efectos negativos al tomar café un 46,7% afirma sentir acidez estomacal, un 20% dolor de cabeza y problemas para dormir con una frecuencia de algunas veces.

Al preguntar por lo que el café significa para los consumidores finales además de un tipo de bebida las respuestas más frecuentes fueron “un momento para disfrutar y relajarse”, “un medio para socializar”, “sofisticación” y “Status”.

Luego se les dio a probar a los entrevistados el café preparado como espresso y a través del método de goteo y se les pidió que calificaran algunos atributos con una nota de 1 a 4, donde 1 es la nota más baja y 4 es la nota más alta, los resultados fueron los siguientes:

**Tabla N°7. Resultados de la degustación a consumidores finales.**

Atributo	Nota Promedio
Sabor	3,2
Aroma	3,05
Espuma o Crema	2,77
Acidez	2,37



Fuente: elaboración propia.

Luego se les preguntó que más les gustaba del café, el 42,3,1% respondió que fue la suavidad y el 33,3% respondió que fue el sabor.

Ante la consulta de si recomendarían el café a un amigo el 85,7% respondió afirmativamente.

Respecto a los datos demográficos de los entrevistados, el 61,9% se identifica como hombre y el 38,1% lo hace como mujer. El 61,9% tiene entre 24 a 34 años de edad y el 33,4% entre 35 y 44 años. El 100% es chileno y su nivel de ingresos familiar promedio mensual es en el 33,3% de los casos entre \$3.000.000 a \$4.990.000 y un 23,8% entre \$1.500.000 y \$2.000.000.

#### 4.3.2 Degustación comparativa

Esta validación se realizó a un total de 15 consumidores finales que toman café en grano regularmente, se les dio a probar dos muestras de café distinto, una de las cuales es el café objeto de este estudio, la otra era una marca de variedad arábica, de precio similar que se puede encontrar fácilmente en el supermercado y que a priori tiene características similares. Los consumidores no sabían qué café había en cada muestra y se les pidió calificar cada uno en ciertos atributos.

El café objeto de este estudio es el café N°1, los resultados son los siguientes:

**Tabla N°8. Resultado de degustación comparativa**

	Café N°1 (Café de nuestro estudio)	Cafe N°2
Atributo	Promedio Respuestas	
Sabor	4	2
Aroma	3,83	2,4
Espuma o Crema	4,161.	2,67
Acidez	3,83	3,17
Nota General	3,83	2,5

Fuente: elaboración propia.

Luego frente a la pregunta de que más le gustó y lo que menos le gustó de cada una de las muestras las respuestas más repetidas fueron las siguientes:

Del café N°1 lo que más les gustó fue la intensidad del sabor y el aroma, lo que menos les gustó fue el punto de tostado un poco alto que provoca un sabor un poco amargo y la acidez un poco alta.

Del café N°2 lo que más les gustó fue el punto de acidez menor y lo que menos les gustó fue sabor y el aroma que le falta intensidad.

## 4. Análisis de la Competencia

Según la encuesta realizada y las entrevistas en profundidad los principales competidores son marcas de gran tamaño y reconocidas con presencia nivel nacional que proveen una serie de productos además del café en grano o molido. Se caracterizan por ser marcas extranjeras principalmente italianas y por usar distribuidores a nivel nacional para la venta al por mayor para el canal HORECA.

La participación de mercado de cada marca se estimó en base a datos de importación obtenidos de Veritrade y de estudios citados sobre el tema. En Chile se encuentra ampliamente liderado por Nestlé con su principal marca Nescafé, que tienen el 70% del mercado, seguido por la empresa Tresmontes S.A que tiene el 8,78% del mercado debido principalmente a su marca de café instantáneo Monterrey. El resto de las marcas posee una participación bastante menor siendo estos los líderes del mercado. Cabe destacar que la mayoría de los productos de estas marcas son café del tipo instantáneo que no es el objeto de esta investigación.

Se analizarán las tres marcas principales de café en grano que distribuyen al canal HORECA, Musetti, Black y Haiti. Fueron escogidas según la información recopilada en las entrevistas en profundidad y las encuestas a consumidores finales anteriormente expuestas.

### 5.1 Musetti

Empresa de origen italiano que opera desde el año 1934, hoy su producción proviene de Piacenza, Milán y se estima en 1.500 toneladas al año que se distribuyen a 25 países.

En Chile son distribuidos exclusivamente por Rentokil Chile que además distribuye otros productos como dispositivos de sanitización y control de plagas. Se observa además que distribuye otras dos marcas de café en grano, Café Orígenes y Café D'aroma, también una marca de café instantáneo liofilizado.

La oferta en Chile se compone de 5 variedades de café, principalmente mezclas que no están claramente definidas como arábicas y robustas, además Rentokil Chile ofrece una línea de productos complementarios con el diseño de la marca Musetti para los locales del canal HORECA como vasos, tapas, sachet de azúcar, etc.

La oferta de Rentokil Chile también incluye una línea de máquinas para preparar cafés profesionales para los clientes del canal HORECA, el servicio de instalación y capacitación y el servicio técnico a nivel nacional.

Según información de la misma empresa en Chile cuentan con 3.500 máquinas de café activas que representan a los locales del canal HORECA que operan con sus productos.

La distribución de los productos hacia sus clientes se hace directamente o a través de distribuidores más chicos en cada ciudad, el tiempo de respuesta es de un día en promedio y el tiempo de despacho puede ser el mismo día o al siguiente.

Las ventas estimadas son de USD 1.192.217 anuales con una participación de mercado del 2,04%<sup>14</sup>.

## 5.2 Haití

Empresa de origen italiano presente en Chile hace 70 años, ampliamente conocida por los establecimientos del canal HORECA por su larga trayectoria.

Distribuyen y envían directamente la mercadería por correo y despacho directo en la región metropolitana. En otras regiones son distribuidos principalmente por empresas dedicadas al rubro para lograr mayor velocidad de respuesta y despacho.

Tiene venta directa de máquinas profesionales para la preparación del café y asesoría para la puesta en marcha de negocios nuevos, además cuenta con servicio técnico y repuestos.

Permite personalizar la mezcla del café y el tipo de molienda, lo cual no lo hacen las otras marcas, pero no permite personalizar el nivel o tipo de tostado.

Tiene 8 cafeterías bajo su misma marca, todas ubicadas en Santiago Centro con oferta de alimentos y su propio café envasado.

Las ventas anuales estimadas anuales son USD 1.694.818 con una participación de mercado del 2,98%.

## 5.3. Luccafé

Empresa de origen italiano fundada el año 1996, hoy presente en Chile con venta al por mayor principalmente al canal HORECA y al por menor por venta directa o en tiendas especializadas y supermercados.

La venta al por mayor se hace a través de un distribuidor llamado Somagel que tiene en su oferta diferentes productos como café molido, café en grano y pods. En este caso sí existen algunos productos que indican tener 100% de una variedad de grano. Además, se especializa en la venta de máquinas e insumos para hacer helados.

Al igual que en las otras dos empresas analizadas Luccafé tiene a la venta máquinas profesionales y accesorios orientados a sus clientes del canal HORECA.

---

<sup>14</sup> <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/150008>




La distribución es directa en el caso de la región metropolitana y para el resto de las regiones se hace a través de servicios de encomienda por correo.

Las ventas estimadas son USD 970.000 anuales con una participación del 1,66%.

#### 5.4 Cuadro comparativo de la competencia

A continuación, se muestra un cuadro comparativo con las características más importantes de la competencia.

**Ilustración N°3. Análisis de Oportunidades y Amenazas del segmento cafeterías.**

Marca	Cobertura	Ventas estimadas por importaciones (USD)	Participación de mercado	Distribuidor	Variedades de Café Ofrecidas	Venta de Máquinas Profesionales	Servicios adicionales ofrecidos	Tiempo respuesta /Despacho
	Todo el Territorio Nacional	1.192.000	2,04%	Rentokil	5 mezclas sin especificar	Si	Instalación/ Mantenimiento/Repuestos/ Accesorios como vasos, tapas, etc.	Respuesta: 1 día Despacho: 1 día
	Todo el Territorio Nacional	1.694.818	2,98%	Directa en RM/ Distribuidores locales en regiones	7 Mezclas sin especificar	Si	Instalación/ Mantenimiento/Repuestos/ Permite personalizar mezclas de café	Respuesta: 1 día Despacho: 2 días
	Todo el Territorio Nacional	970.000	1,66%	Somagel	Diferencias por variedad/ Pods	Si	Instalación/ Mantenimiento/Repuestos/	Respuesta: 1 día Despacho: 1 día

Fuente: Elaboración propia

#### 5.5 Análisis de Precios

A continuación se analiza el precio por kilogramo de café en grano molido de 22 marcas que contiene variedades arábica, robusta y mezcla sin especificar el porcentaje de mezcla.

**Tabla N°12. Listado de Precios de Café en Grano por Kilogramo de Diferentes Marcas**

Marca	Origen	Variedad	Precio \$ / Kg	Precio USD /Kilogramo
Monterrey	Chile	Mezcla (Sin especificar)	\$ 11.196	\$ 13,59
Daroma	Chile	50% Arábica - 50%	\$	\$

		Robusta	11.716	14,22
Haití	Italia	Mezcla (Sin especificar)	\$ 12.636	\$ 15,34
Corsini (2)	Italia	Mezcla (Sin especificar)	\$ 12.996	\$ 15,78
Daroma (2)	Chile	80% arábica - 20% robusta	\$ 14.916	\$ 18,11
Gold	Chile	Descafeinad - 100% arábica	\$ 15.076	\$ 18,30
Corsini	Italia	Mezcla (Sin especificar)	\$ 16.356	\$ 19,86
Segafredo	Italia	Mezcla (Sin especificar)	\$ 16.636	\$ 20,20
Caribe	Chile	Mezcla (Sin especificar)	\$ 17.156	\$ 20,83
Melitta	Alemania	Mezcla (Sin especificar)	\$ 18.240	\$ 22,14
Cuisine & Co	Chile	Mezcla (Sin especificar)	\$ 19.960	\$ 24,23
Dallmayr	Alemania	100% Arábica	\$ 23.220	\$ 28,19
Nescafé	Suiza	100% Arábica	\$ 31.596	\$ 38,36
Lavazza	Italia	Mezcla (Sin especificar)	\$ 31.840	\$ 38,65
Kimbo	Italia	Mezcla (Sin especificar)	\$ 32.200	\$ 39,09
Britt	Costa Rica	100% Arábica	\$ 37.882	\$ 45,99
Juan Valdez	Colombia	Mezcla (Sin especificar)	\$ 37.960	\$ 46,08
Juan Valdez (2)	Colombia	Colina/ Mezcla (Sin especificar)	\$ 37.960	\$ 46,08
Marley	Jamaica	Orgánico/ 100% Arábica	\$ 43.700	\$ 53,05
Juan Valdez (3)	Colombia	Orgánico (Mezcla sin especificar)	\$ 43.852	\$ 53,23
Illy	Italia	100% Arábica	\$ 59.960	\$ 72,79

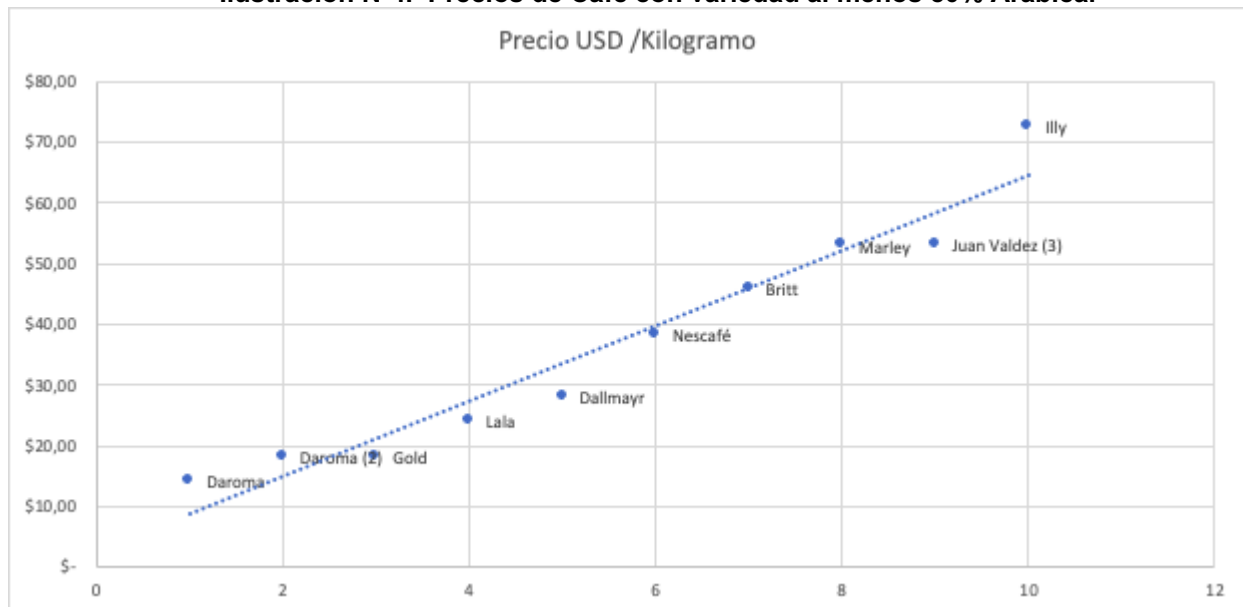
Fuente: Elaboración propia

	Pesos		Dólares	
Media	\$	25.775	\$	31,29
Mediana	\$	19.980	\$	24,25
Mínimo	\$	11.196	\$	13,59
Máximo	\$	59.960	\$	72,79
Desviación Estándar	\$	13.323	\$	16,17

Se observa un precio promedio del kilo de café de USD 31,29, con el 50% de las marcas bajo los USD 24,25 y una desviación estándar de USD 16,17.

Luego se grafica sólo las marcas cuya oferta tiene variedad arábica o contiene expresamente un 50% o más de esta variedad en su mezcla.

**Ilustración N°4. Precios de Café con variedad al menos 50% Arábica.**



Fuente: Elaboración propia

**Tabla N°13. Datos Estadísticos de los productos con variedad al menos 50% Arábica.**

	Pesos	Dólares
Media	\$ 27.696	\$ 36,13
Mediana	\$ 27.408	\$ 33,27
Mínimo	\$ 11.716	\$ 14,22
Máximo	\$ 59.960	\$ 72,79
Desviación Estándar	\$ 16.818	\$ 20,42

Fuente: Elaboración propia

Se observa un precio promedio mayor en un 15% respecto a la muestra total, una mediana un 37% mayor, además se observa una dispersión mayor respecto a la media de los precios.

## 5.6 Amenazas y Oportunidades de la Competencia

A continuación, se presenta un análisis de las principales oportunidades y amenazas de la competencia.

**Tabla N°14. Amenazas y Oportunidades de la Competencia.**

Amenazas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Marcas reconocidas y con trayectoria.</li> <li>● Distribuidores locales especializados.</li> <li>● Asesoría a cafeterías en su inicio.</li> <li>● Venta de máquinas e insumos para preparar el café.</li> <li>● Servicio técnico para las máquinas.</li> <li>● Variedad formato productos (pods, cápsulas, café máquina)</li> <li>● Presencia a nivel nacional.</li> <li>● Velocidad de despacho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Variedad del grano utilizado no es clara y no se informa al momento de la venta.</li> <li>- Nivel de tostado alto que provoca un sabor a quemado y amargor.</li> <li>- Nivel de tostado predeterminado no se puede modificar a solicitud de negocio HORECA.</li> <li>- Oferta sin diferenciación en su valor nutricional.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

## 5. Análisis del Entorno

### 6.1 Entorno político - legal

En Chile la industria de alimentos envasados está compuesta por actores públicos y privados, siendo el principal ente regulador el Gobierno de Chile a través de reglamentos sanitarios. En este caso la normativa relevante está contenida en el “Reglamento Sanitario de Alimentos” que establece las condiciones sanitarias que deberá seguir la producción, importación, elaboración, envase, almacenamiento, distribución y venta de alimentos para uso humano. Este tipo de normativas pretenden establecer un marco regulatorio para proteger y nutrición de la población y se aplica a todas las personas naturales o jurídicas que participen en estos procesos.

También es relevante las iniciativas y campañas que hace el gobierno chileno para fomentar la alimentación saludable de la población con el fin de mejorar la salud de los chilenos. Esto está representado principalmente por el comité “Elige Vivir Sano” que es interministerial y lo componen el Ministerio de Salud, Ministerio de Desarrollo Social, Ministerio de Hacienda, Ministerio de Educación, Ministerio del Trabajo y Previsión Social, Ministerio de Vivienda y Urbanismo y el Ministerio del Deporte, siendo el Ministerio de Desarrollo Social donde radica la secretaría de este Comité. Este tipo de organismos muestran una tendencia del gobierno a fomentar la alimentación sana destinando recursos y medios para promoverlo.

### 6.2 Entorno Económico

Chile es uno de los países que más rápido ha crecido en Latinoamérica en las últimas décadas, lo que le ha permitido reducir de forma importante la pobreza y ubicarse entre los países con mayores ingresos per cápita de la región y con mejores índices de calidad de vida<sup>15</sup>.

A pesar de eso, a finales del año 2019 comenzaron una serie de manifestaciones a nivel nacional con una importante adherencia de la población pidiendo una mejora en una serie de aspectos relevantes para los ciudadanos, como es la educación, salud, pensiones, desigualdad económica, etc. Debido a esto y a un menor dinamismo de la demanda interna y externa marcada por la caída en el precio del cobre por las tensiones comerciales entre China y Estados Unidos, la economía creció un 0,9% respecto al año 2018, la cifra más baja desde el año 2009 cuando se enfrentó la crisis Sub-prime.

El año 2020 los efectos de la pandemia de la COVID-19 provocaron que la economía alcanzara las cifras de crecimiento más bajas en décadas, el PIB se contrajo en un 6% respecto al año 2019, aunque el relajo de las medidas de confinamiento permitió un leve repunte en el último trimestre. Se perdió un millón de empleos lo que afectó principalmente a los trabajadores del comercio, la agricultura y la hotelería.

---

<sup>15</sup> <https://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview>



Para el año 2021 el Banco Central de Chile proyecta un crecimiento entre el 8,5% y el 9,5% que se sustentan en las medidas de impulso al gasto tomadas por el gobierno como las masivas transferencias fiscales que llegan directamente a las familias y los retiros de los fondos de pensiones de los trabajadores que han impulsado el consumo<sup>16</sup>. Sin embargo, la misma entidad sostiene que este crecimiento ocurrirá en medio de una incertidumbre generalizada en todos los sectores de la economía. Para el año 2022 se proyecta un crecimiento del PIB del 3% y para el año 2023 entre un 1,75% y un 2,75%.

## 6. Síntesis del Diagnóstico

### 7.1. Principales conclusiones del estudio de mercado.

#### a) Antecedentes del entorno

El mercado del café en Chile ha mostrado un crecimiento considerable en los últimos años, llegando a un 73,1% entre los años 2011 a 2018, si consideramos el café en grano molido fresco y en grano el incremento para el mismo periodo es de 157%. Según la opinión de expertos en Chile el producto está en la “tercera ola” que se caracteriza por un consumidor promedio mucho más informado y que exige mayor calidad del grano además de información sobre el proceso productivo del café y su origen.

Las cafeterías de especialidad y las marcas comerciales juegan un rol fundamental en esta etapa, ofreciendo diferentes variedades de café, además de locales orientados como espacios de trabajo y encuentros sociales para entregar una experiencia más completa al consumidor.

Se concluye que el mercado del café en grano en Chile se encuentra en un momento de crecimiento importante y además en un proceso de transformación donde los consumidores son cada vez más informados y valoran más las características del producto relacionadas a su producción y origen.

#### b) Tamaño del mercado

En Chile prácticamente no existe el cultivo de café por lo que el tamaño de mercado está dado por las importaciones. Al año 2019 el volumen de importaciones alcanzó los MUS \$58,442.

El origen del café importado es liderado ampliamente por Brasil, seguido de Italia y de Estados Unidos.

#### c) Análisis mercado potencial.

Los establecimientos del mercado HORECA representan el 4% del total de empresas registradas en Chile según las cifras del Servicio de Impuestos Internos, se caracteriza por una alta concentración del nivel de ventas en las empresas grandes de alimentación, lideran el mercado nacional McDonald's, Starbucks y Telepizza.

---

<sup>16</sup> [https://www.cnnchile.com/economia/banco-central-subio-proyeccion-crecimiento\\_20210609/](https://www.cnnchile.com/economia/banco-central-subio-proyeccion-crecimiento_20210609/)

Al año 2019 los locales del canal HORECA alcanzan los 77.218 con un crecimiento del 91% entre el 2010 y el 2019. En volumen de ventas al año 2019 registra un crecimiento del 98% respecto del año 2011.

d) Participantes de la cadena de valor.

Dado que en Chile no existe el cultivo de café a nivel comercial debido a las condiciones climáticas insuficientes, cobra vital importancia la selección de los proveedores para garantizar un producto de buena calidad.

La compra del café se puede hacer por importación directa, desde un proveedor en algún país productor o se puede comprar en Chile a un intermediario importador.

El tostado y añejado del grano es un proceso clave en la cadena de valor y es posible externalizar a tostaderías especializadas o realizarlo de manera interna, lo que implica una inversión en los equipos y línea de tostado.

e) Análisis de los clientes

Los segmentos de clientes estudiados son los Hoteles, Restaurantes y Cafeterías.

Los hoteles en Chile se caracterizan por la presencia de grandes cadenas internacionales que lideran el mercado ampliamente, los principales son Starwood Hotel & Resorts, Four Season Holdings Inc y Intercontinental Hotel Groups S.A. Además, la industria está compuesta por hostales y Airbnb con una menor participación y una oferta más heterogénea.

La pandemia de la COVID-19 ha afectado fuertemente a esta industria y la mantiene operando a una fracción de su capacidad, a pesar de esto se considera una industria que aún no está saturada y se proyecta la construcción de 21 hoteles para el año 2026 en el segmento medio y de lujo.

Los restaurantes en Chile se encuentran en un periodo de crecimiento alentado en parte por el aumento del ingreso per cápita del país que ha permitido que el 23% de los chilenos coma en un restaurante al menos una vez al mes y un 11% lo hace una vez a la semana. Actualmente la industria se encuentra fuertemente afectada por la pandemia, por lo que se debe seguir ya analizar la evolución a medida que se levantan las medidas restrictivas a finales del año 2021.

La industria de los restaurantes está marcada por una diversa oferta en variedad del producto, servicio y precios, cubriendo prácticamente todos los segmentos socioeconómicos.

Las cafeterías están divididas en tres segmentos, las cafeterías tradicionales, las comerciales o de grandes marcas y las cafeterías de especialidad. Las cafeterías tradicionales y comerciales son las que lideran el mercado en volúmenes de venta y alcance de clientes, pero son las cafeterías de especialidad quienes lideran en calidad

del producto y están colaborando en incrementar el conocimiento de los consumidores y los estándares en diferentes atributos del café en grano.

Se concluye que las cafeterías y restaurantes presentan características atractivas para su ingreso considerando el lanzamiento de una nueva marca de café, debido a que existe un mercado atomizado, con un gran número de locales que representan potenciales clientes, estos tienen un importante cobertura geográfica y demográfica a nivel nacional, esto se puede utilizar como plataforma para el conocimiento de la marca.

Respecto a los hoteles, se observa que el mercado está liderado ampliamente por un número muy pequeño de marcas internacionales, existen más barreras de entrada y una mayor competencia con marcas reconocidas con acuerdos de largo plazo.

Se debe monitorear y analizar la evaluación de los efectos de las restricciones sanitarias por la pandemia de la COVID-19 que afectan todos los segmentos y ver cómo evoluciona su recuperación a medida que estas medidas son levantadas. No existe aún un pronóstico claro o una proyección de ventas a corto plazo para cada segmento.

#### f) Competencia

Se analizó como competencia a 3 marcas basados en los resultados de las entrevistas en profundidad y las degustaciones, éstas marcas son Musetti, Black y Haiti.

El mercado del café en Chile está ampliamente liderado por Nestlé con un 70% de participación seguido por Tresmontes S.A con un 8,78% debido principalmente a sus marcas de café instantáneo.

Musetti es una empresa italiana, con presencia en 25 países y en Chile son distribuidos exclusivamente por Rentokil Chile. Su oferta está compuesta por 5 tipo de mezclas de variedades de café en grano. Su oferta está compuesta también por una línea de máquinas profesionales orientada al canal HORECA, con servicio técnico de instalación y capacitación. Se estiman ventas de USD 1.192.217 al año y su participación de mercado en un 2,04%.

Haití es una marca italiana, presente en Chile hace 70 años y con gran conocimiento entre el canal HORECA. Tiene venta directa y no a través de un proveedor, su oferta permite personalizar la mezcla y el tipo de molienda pero no el tipo o nivel de tostado. Dentro de su oferta hay máquinas profesionales para la preparación del café y asesoría orientada a empresas. Sus ventas estimadas son de USD 1.694.818 anuales con una participación del 2,98%.

Lucaffé también es de origen italiano, en Chile se comercializa a través de un distribuidor llamado Somagel. Su oferta se diferencia por variedad del grano y tiene café molido, en grano y pods. Su oferta incluye máquinas profesionales y accesorios orientados al canal HORECA. Las ventas estimadas son de USD 970.000 anuales y su participación de mercado del 1,66%.

#### g) Entrevista en profundidad, encuesta y degustación

Existe un mercado potencial que está dispuesto a comprar el producto.

De las entrevistas en profundidad a los restaurantes y cafeterías se concluye que las principales variables de decisión del producto son el precio, el sabor y la intensidad del café. A la hora de seleccionar un proveedor de café las variables de decisión son el sistema de pedido, la velocidad de respuesta y el tiempo de despacho. En promedio tienen 2 a 3 proveedores por local y la selección de estos la hacen los mismos dueños.

Los dueños de los locales entrevistados manifestaron que sería deseable poder escoger el nivel de tostado del café que compran, y con esto, el nivel de acidez, intensidad de sabor y aroma, sin embargo, hoy no existe una oferta de estas características.

Según la opinión de los dueños que degustaron el café si estarían dispuestos comprar el café para su negocio considerando además la propuesta de un valor nutricional superior por su proceso de añejado en barricas de roble.

De las degustaciones a consumidores finales, se obtuvo que resultado que las principales marcas recordadas (top of mind) son Lucaffé, Juan Valdez y Haiti. La variedad más comprada es la arábica con un 66,7% de las respuestas y la forma de preparación más habitual es en espresso. Los atributos más importantes a la hora de decidir son el sabor, el aroma, la variedad y la marca.

Los lugares donde compran el café son principalmente cafeterías tipo starbucks, supermercados y tiendas especializadas. Además, asocian el café como producto ampliado a conceptos como “un momento para relajarse y disfrutar”, “un medio para socializar”, “sofisticación” y “Status”.

Al probar la muestra de café y pedirles que calificaran de 1 a 5 según sus preferencias algunos atributos, se obtuvo un promedio de 3,2 para el sabor, un 3,05 para el aroma, un 2,77 para la espuma o crema y un 2,37 para la acidez. Al preguntarles si recomendarían el café a un amigo o conocido el 85,7% respondió afirmativamente.

De la degustación comparativa a ciegas, se concluye que si existe una preferencia por el producto al compararlo con otro de similares características en precio y calidad, esta se ve principalmente en los atributos de sabor, aroma y espuma o crema.

## 7.2. Análisis FODA

A continuación, se realiza un análisis FODA por cada segmento objetivo, hoteles, restaurantes y cafeterías.

### 7.2.1 Restaurantes

**Tabla N°15. Análisis FODA para segmento Restaurantes.**

Debilidades	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alcance a un número limitado de clientes por capacidad actual de la planta de producción de 4.800 kilos mensuales.</li> <li>- Hoy la empresa no cuenta con un equipo y/o sistema de ventas orientado al canal HORECA, solo se comercializa el producto en los dos locales sin publicidad o promoción. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Producto no cuenta con la autorización sanitaria para su comercialización, solicitud está en trámite y ya se cuenta con un análisis de ensayo químico realizado por Bureau Veritas</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresa con experiencia en cafeterías y restaurantes, conocedor del rubro, canales, sistemas de proveedores y márgenes del negocio.</li> <li>- El producto ha sido probado en los locales de la empresa que operan como cafeterías, con el resultado de al menos un 30% de aumento en las ventas.</li> <li>- Redes comerciales con restaurantes de la zona que permite comenzar a comercializar el producto desde un punto ventajoso.</li> </ul>

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tendencia a ofrecer productos con valor nutricional superior. Según entrevistas en profundidad y según bibliografía citada en este estudio.</li> <li>- Alcance a diferentes segmentos de clientes finales por la variedad de locales de este segmento que tienen café de grano en su carta.</li> <li>- Relaciones comerciales de largo plazo, según las entrevistas en profundidad realizadas se suelen mantener los mismos proveedores en el tiempo.</li> <li>- Necesidad de poder escoger el nivel de tostado del grano para poder ampliar el número de clientes que consumen café en grano.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competencia con proveedores reconocidos con presencia a nivel nacional e internacional, con distribuidores locales o nacionales con tiempos de respuesta competitivos, en algunos casos dentro del mismo día o al día siguiente de haber realizado el pedido.</li> <li>- Competencia por precio por volumen. Los distribuidores más grandes tienen capacidad de realizar descuentos por volumen.</li> <li>- Adaptación del servicio por crecimiento de empresas de Delivery, potenciado por emergencia y restricciones sanitarias.</li> </ul>

## 7.2.2 Cafeterías

Debilidades	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoy la capacidad productiva actual no permite apuntar a las cafeterías de especialidad por el grado de especificaciones requeridas por este tipo de locales, como nivel de tostado y acidez.</li> <li>- Actualmente la marca no es conocida ni se ha publicitado en este segmento, por lo que debe darse a conocer desde cero.</li> <li>- Alcance a un número limitado de clientes por capacidad actual de la planta de producción de 4.800 kilos mensuales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresa con experiencia de más de 30 años en el rubro de las cafeterías. Cuenta con conocimiento de primera mano sobre las necesidades y márgenes de los restaurantes.</li> <li>- El producto ha sido probado en los locales de la empresa que operan como cafeterías, con el resultado de al menos un 30% de aumento en las ventas.</li> <li>- Redes comerciales con restaurantes de la zona que permite comenzar a comercializar el producto desde un punto ventajoso.</li> </ul>

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tendencia a ofrecer productos con valor nutricional superior. Según entrevistas en profundidad y según bibliografía citada en este estudio.</li> <li>- Aumento de las cafeterías de especialidad con una variada oferta de diferentes tipos de grano identificados con sus características de origen y tipo de cultivo.</li> <li>- Aumento del conocimiento del café por parte de los consumidores y dueños de los locales.</li> <li>- Trato directo con los dueños, lo que permite mayor efectividad al ofrecer el producto.</li> <li>- Al igual que en los restaurantes existe la necesidad de escoger el nivel de tostado del producto comprado para ampliar la oferta y aumentar el número de clientes que compran café en grano. Esto permite, al mismo tiempo, ofrecer productos con diferentes puntos de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incertidumbre de la industria por la pandemia de la Covid-19, sector fuertemente afectado por las restricciones sanitarias, con horizonte de recuperación aún incierto.</li> <li>- Competencia con marcas reconocidas con presencia nacional y con amplio conocimiento de marca.</li> <li>- Regulación chilena poco clara respecto al reconocimiento origen y variedad, esto provoca que sea difícil establecer una diferenciación clara y que las marcas no entreguen la información completa en sus envases.</li> </ul>

acidez e intensidad de sabor y aroma.	
---------------------------------------	--

Fuente: Elaboración propia

### 7.2.3 Hoteles

Debilidades	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actualmente no se cuenta con experiencia en el rubro, se desconocen factores claves de éxito en el segmento y márgenes que deja el producto para este tipo de clientes.</li> <li>- No se ha hecho trabajo de marketing ni posicionamiento en este segmento por lo que no se conoce el desempeño del producto con los hoteles y con sus consumidores finales.</li> <li>- La línea de producción actual no permite obtener partidas de producción uniformes en un 100%. Esto produce una variabilidad menor en las características organolépticas del producto final.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El producto ha sido validado en las cafeterías de los dueños por dos años con buenos resultados.</li> <li>- Capacidad de establecer un nivel de producción estable para una demanda uniforme o acuerdos comerciales de mediano o largo plazo.</li> <li>- Experiencia de los dueños en el canal HORECA por más de 30 años, con un equipo con capacidad de adaptarse y satisfacer las necesidades de un nuevo segmento.</li> </ul>

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tendencia a ofrecer productos con valor nutricional superior. Según entrevistas en profundidad y según bibliografía citada en este estudio.</li> <li>- Alto volumen de ventas potencial directamente proporcional a la demanda por los servicios de hotelería.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competencia con marcas reconocidas y con presencia nacional e internacional.</li> <li>- Competencia por precio por volumen con las marcas más grandes.</li> <li>- Inestabilidad del sector por contingencia sanitaria, hoy con</li> </ul>

<p>- Opción de lograr acuerdos comerciales y volúmenes de ventas a largo plazo.</p>	<p>ventas reducidas y con una proyección incierta, el año 2020 sólo el 2% de la industria se encuentra operando con un 15% de ocupación sobre el total.</p>
---	---

Fuente: Elaboración propia

## 7. Diseño de la Estrategia

Del análisis interno realizado anteriormente se desprende que hoy el producto solo se usa para consumo dentro de los mismos locales de cafeterías de la empresa y se comercializa por cantidades menores solo para los clientes que lo piden específicamente. No se ha lanzado el producto al mercado oficialmente y por lo tanto no existe una estrategia de segmentación, precios, marketing o distribución.

A continuación, se presenta el diseño de la estrategia para el lanzamiento al mercado del café, en base a la información existente del producto y su empresa, además de la información obtenida en el estudio de mercado y las encuestas y entrevistas en profundidad realizadas.

### 8.1 Selección del Segmento Objetivo

El segmento objetivo para la nueva marca de café serán los restaurantes y cafeterías de la Región del Biobío y la Región de Valparaíso. Dentro de la categoría cafeterías, se considera como segmento objetivo a las tradicionales y las comerciales o de grandes marcas descritas en el capítulo 4.3.3.

El segmento se escogió considerando las características del producto en sí mismo y el resultado de las entrevistas en profundidad y encuestas con degustación. Se dejó fuera a las cafeterías de especialidad dado que estas empresas representan una pequeña porción del total de potenciales clientes y debido a que buscan principalmente un grano de café con un punto de tostado menor y con características y puntos específicos en sus atributos en pedidos de pequeñas cantidades ya que privilegian tener una variedad amplia de grano para ofrecer a sus clientes.

La elección de la Región del Biobío y la Región de Valparaíso se debe a que la empresa se encuentra ubicada en Talcahuano lo que da ventajas para trabajar en esta región por la logística y conocimiento del mercado. Por otro lado, el dueño de la empresa conoce el sector comercial de esta zona lo que le entrega una ventaja respecto a otras regiones. Finalmente se limitó la zona geográfica por la capacidad actual de la planta que es de 4.800 kilos por mes.



El segmento escogido presenta oportunidades por lo atomizado y variado del mercado, tiene un amplio alcance sobre la población por lo variado de sus clientes y existe una tendencia en ofrecer productos con mayor valor nutricional y diferenciados. Este tipo de negocios es administrado en la mayoría de los casos por sus propios dueños por lo que es más fácil llegar con el producto y crear relaciones comerciales de largo plazo.

Además, cabe destacar que el café se sirve hoy en dos locales que operan como cafetería, generalmente servido junto a comida como sándwiches y postres dulces, por lo que se ha validado de cierta forma las características del producto en este formato, como el nivel de tostado, sabor y acidez.

Se calcula el número de empresas bajo este segmento con datos del SII en un total de 23.338, lo que representa un 74,06% del total registrado a nivel nacional.

## 8.2 Definición estrategia de Precios

En base al análisis realizado en el punto 5.5, se usará un precio de salida al mercado de un 5% menor a la media de los precios de las marcas chilenas que ofrecen la variedad arábica en al menos un 50%. El precio de salida para la venta al por mayor se determinó en un 20% menos que el precio por mayor, esto permite que sea atractiva la compra en cantidades mayores y es un porcentaje usado comúnmente en el sector de alimentos.

**Tabla N°16. Detalle Estrategia de Precios.**

Tipo de Venta	Precio (\$)	Precio (USD)
<b>Al por menor</b>	26.311	31,35
<b>Al por mayor</b>	21.048	25,09

Fuente: Elaboración propia

## 8.3 Definición Propuesta de Valor

La propuesta de valor es la siguiente:

El producto se presenta como un café 100% arábico, orgánico con propiedades antioxidantes superiores gracias a su proceso innovador de añejado que además le otorga un sabor y aroma distintivo.

Para los clientes el producto se ofrecerá en diferentes variedades según su nivel de tostado, bajo, medio o bien tostado, que al mismo tiempo entregan diferentes puntos de acidez, aroma y sabor, manteniendo las propiedades nutraceuticas en los tres tipos de productos.

La propuesta de valor del café, está basada en la innovación sostenible del proceso de añejado y tostado, que finalmente determinarán el contenido, la calidad y la capacidad antioxidante del producto. Esto permite crear un producto único dada sus propiedades

funcionales y nutracéuticas, las que son potenciadas por sus procesos operativos donde se le agrega gran valor al producto, maximizando de este modo las propiedades presentes en el café en grano, asociadas a la concentración de antioxidantes como lo son los flavonoides, fenoles, totales y ácido clorogénico, los que otorgan al producto las propiedades mencionadas anteriormente.

Se agrega valor al producto mediante el proceso de añejado de granos verdes de café que es efectuado en barriles de vino de roble de la región de Ñuble, se rotan por 2 semanas en una bodega con temperatura controlada para garantizar la infusión uniforme de sabores. Cada lote de café se cata para controlar la calidad, el roble realza y acentúa los sabores y aromas del grano verde.

#### 8.4 Comunicación y Posicionamiento

La estrategia de posicionamiento de la marca se basará en tres pilares:

**Visita a empresas:** en las entrevistas en profundidad y degustaciones realizadas para el estudio de mercado, se apreció una buena recepción y disposición a escuchar y probar el café por parte de los dueños de los locales del canal HORECA. Por lo que habrá vendedores en terreno que harán visitas a locales nuevos a diario y darán degustaciones a los dueños y clientes con la capacidad de cerrar ventas en el mismo instante.

**Participación en Eventos:** en Chile existen una serie de eventos como exposiciones, ferias y encuentros relacionados al café y a la industria alimentaria en general, estos eventos sirven como punto de encuentro para muchos actores importantes del canal HORECA como empresarios, críticos, medios de prensa, etc. Es importante estar presente en estos eventos para que la marca se vaya posicionando a nivel nacional y por los acuerdos comerciales o ventas que se puedan cerrar al participar.

**Publicidad en Medios:** se realizará una campaña en redes sociales para mostrar la propuesta de valor al segmento objetivo, esto se hará en las plataformas más utilizadas por cada segmento a través de promociones especiales y embajadores que hablen del producto a sus seguidores. Además, se harán campañas en diarios locales y revistas especializadas que sean de interés de nuestro segmento objetivo.

#### 8.5 Estrategia de Distribución

La estrategia de distribución será diferenciada para las dos regiones de nuestro segmento objetivo.

**Región de Valparaíso y Otras Regiones:** para este caso la distribución se hará a través de un distribuidor local hasta el cliente. El pedido es recibido por la empresa a través de correo, llamada telefónica o Whatsapp y será respondido el mismo día o a más tardar al día siguiente, luego el distribuidor hará la entrega del producto en un plazo máximo de 48 horas desde confirmado el pedido.

**Ilustración N°5. Diagrama de Estrategia de Distribución para Valparaíso y Otras Regiones.**



Fuente: Elaboración propia

**Región del Biobío:** para esta región la distribución se hará por la misma empresa de forma directa, el proceso de pedido y confirmación con el cliente se hará de la misma forma y la entrega se hará en un plazo máximo de 48 horas desde confirmado el pedido.

**Ilustración N°6. Diagrama de Estrategia de Distribución para la Región del Biobío.**



Fuente: Elaboración propia

## 8.6 Descripción del Modelo de Negocios

Para describir el modelo de negocios usaremos el Business Model Canvas que es una plantilla de gestión estratégica para nuevos modelos de negocios o documentar los que ya existen. Consiste en un gráfico visual con elementos que describen propuestas de producto o de valor de la empresa.

**Ilustración N°7. Business Model Canvas.**



Fuente: Elaboración propia

## 8. Evaluación de Factibilidad Económica

### 9.1 Cálculo de la Tasa de Descuento

Para el cálculo de la tasa de descuento usaremos el método del costo promedio ponderado del capital o WACC por sus siglas en inglés, este método permite obtener una tasa con la cual se pueden descontar los flujos de un proyecto para obtener su valor presente. Este valor se obtiene con la siguiente fórmula:

$$Wacc = K_e * \frac{D}{A} + K_d(1 - t) * \frac{E}{A}$$

Donde;

$K_e$ : costo de la deuda para la empresa

$K_d$ : costo de los fondos propios

D: deuda financiera de la empresa

A: valor de la empresa

E: fondos propios de la empresa

t: tasa de impuesto corporativo

Luego para calcular el costo de los fondos propios usaremos el modelo de valoración de activos CAPM (capital assets pricing model), que se utiliza para calcular la rentabilidad exigida por los inversores para realizar un proyecto.

La fórmula para calcular esta tasa es:

$$CAPM = R_f + (b_j \times (K_m - R_f))$$

Donde;

$R_f$ : tasa libre de riesgo

$K_m$ : prima de riesgo del mercado

$b_j$ : beta de la empresa o la industria a la cual pertenece

Se usarán los siguientes datos y supuestos para llegar al cálculo de la tasa de descuento, en la siguiente tabla se muestran los datos utilizados y la fuente de donde se obtuvieron.

Dato	Valor	Fuente
Objetivo Estructura Deuda D/A	20%	Supuesto
Objetivo Estructura Capital E/A	80%	Supuesto
Tasa Impuesto Corporativo	27%	SII
Tasa Libre de Riesgo	6,34%	Banco Central (Bono 10 años)
Prima por Riesgo Mercado	13.74%	Promedio IGPA
Beta Apalancado Sector	0,82	Damodaram Online
Tasa Interés Deuda Anual	15%	Banco de Chile

Luego calculamos el CAPM:

$$CAPM = R_f + (b_j \times (K_m - R_f))$$

$$CAPM = 6,34\% + (0,82 \times (13,74\% - 6,34\%))$$

$$CAPM = 12,41\%$$

Finalmente podemos obtener el WACC:

$$Wacc = K_e \times \frac{D}{A} + K_d(1 - t) \times \frac{E}{A}$$

$$Wacc = 12,41\% \times 20\% + 15\%(1 - 27\%) \times 80\%$$

$$Wacc = 12,12\%$$

Por lo tanto, la tasa que se utilizará para descontar los flujos del proyecto es 12,12% que representa el costo ponderado del capital para este proyecto.

## 9.1 Estimación de Flujos Futuros

En este apartado se estimará los flujos para construir el flujo de caja del proyecto para determinar su factibilidad económica.

### 9.1.1 Organigrama

Actualmente la empresa cuenta solo con dos operadores y el encargado de producción ya que como se ha mencionado satisface sólo la demanda interna de las cafeterías de la empresa.

Primero se determinará la necesidad de capital de trabajo por concepto de personal. Para esto se definió en primera instancia cómo se organizan las funciones y los colaboradores dentro de la empresa en un organigrama. De este modo se logra planificar de manera óptima el trabajo y repartir formalmente las responsabilidades de cada colaborador.

Además, se detalla el tipo de contrato de cada cargo en función de los costos y de la necesidad de horas de trabajo necesarias para cada función.

**Ilustración N°8. Organigrama de la Empresa**



Fuente: Elaboración propia

Personal Necesario	
Cargo	Contrato
Gerente	Indefinido
Jefe de Producción	Indefinido
Jefe de Ventas	Indefinido

Secretaria	Indefinido
Operarios	Part-Time
Contador	Asesor part-time
Informático	Asesor part-time
Abogado	Asesor part-time

### 9.1.2 Descripción de Cargos

A continuación se presenta una breve descripción de cargos para los cargos principales.

#### **Gerente**

Tendrá que liderar y coordinar la gestión administrativa, planificación estratégica en la toma de decisiones, velar por que se cumplan los objetivos de la empresa.

Su servicio será indefinido.

#### Requisito

- La persona que ocupe este cargo deberá contar con un título profesional de Ingeniero.
- Experiencia en la administración, producción, comercialización y exportación.
- Tener capacidad intelectual, innovadora, creativa y ser una persona sociable.

#### Funciones

- Como representante de Café Lala deberá celebrar toda clase de negocios supervisando el correcto funcionamiento de la empresa.
- Proponer las políticas administrativas del café, preparar los proyectos y presupuestos que serán sometidos a consideración del equipo de trabajo.
- Nombrará el personal administrativo, operativo, asignará funciones y procedimientos.

#### **Secretaria**

Profesional responsable atender a los clientes, servicio oportuno y de calidad

Su servicio será indefinido.

#### Requisito

- La persona que ocupe este cargo deberá contar con un título secretaria ejecutiva
- Experiencia en temas administrativos además de atención y servicio al cliente.

#### Funciones

- Su función será estar a cargo de recibir las llamadas atención cliente
- Recibir y redactar la correspondencia
- Manejar documentos de la oficina.

### **Jefe de Ventas**

Responsable de brindar a los clientes asesoría para sus necesidades de variedades de café.

Su servicio será indefinido.

#### Requisito

- La persona que ocupe este cargo deberá contar con un título de Ingeniero Comercial o similar.
- Experiencia en manejo de negociación, marketing estratégico y operativo.

#### Funciones

- Responsable del proceso de venta y calidad de servicios a los clientes.
- Su función será establecer planes y metas con el objetivo de ventas, atención de pedidos, despachos y entrega de productos.
- Revisar los productos que se comercializarán, proporcionando información a la administración

### **Jefe Producción**

Se encargará del área operativa de la planta de torrefacción, supervisando los diferentes procesos y procurando la calidad en el correcto desarrollo de las operaciones.

Su servicio será indefinido.

#### Requisito

- La persona que ocupe este cargo deberá contar con un título de Ingeniero.
- Experiencia en procesos productivos y control de calidad

#### Funciones

- Su función será supervisar los procesos productivos propios, estado de los inventarios e informará a tiempo a la administración las existencias faltantes.
- Supervisar el correcto funcionamiento de maquinarias, equipos, insumos de producción.

### 9.1.3 Estimación de Costos

A continuación, se detalla la estimación de costos correspondientes al capital de trabajo e inversión inicial necesario para el funcionamiento de la empresa.

**Tabla N°17. Detalle Estimación Capital de Trabajo**



Personal			
Cargo	Bruto	AFP	Salud
Gerente	\$ 1.500.000	\$ 195.000	\$ 105.000
Jefe Producción	\$ 900.000	\$ 117.000	\$ 63.000
Jefe Ventas	\$ 900.000	\$ 117.000	\$ 63.000
Vendedores Terreno (2)	\$ 1.400.000	\$ 182.000	\$ 98.000
Secretaria	\$ 500.000	\$ 65.000	\$ 35.000
Operarios (2)	\$ 900.000	\$ 117.000	\$ 63.000
Asesor Contable	\$ 250.000	\$ 32.500	\$ 17.500
Asesor Legal	\$ 250.000	\$ 32.500	\$ 17.500
Asesor Informático	\$ 250.000	\$ 32.500	\$ 17.500
<b>Total (Mes)</b>	<b>\$ 6.850.000</b>	<b>\$ 890.500</b>	<b>\$ 479.500</b>
<b>Total (Anual)</b>	<b>\$ 82.200.000</b>	<b>\$ 10.686.000</b>	<b>\$ 5.754.000</b>

Infraestructura		
Item	Mes	Anual
Arriendo Local Talcahuano	\$ 1.900.000	\$ 22.800.000

Inversión Inicial	
\$ 76.220.000	

Marketing		
Item	Mes	Anual
Posicionamiento SEM	\$ 700.000	\$ 8.400.000
Community Manager	\$ 500.000	\$ 6.000.000
Medios	\$ 500.000	\$ 6.000.000
Prensa	\$ 500.000	\$ 6.000.000
<b>Total</b>	<b>\$ 2.200.000</b>	<b>\$ 26.400.000</b>

Gastos						
Item	Agua	Luz	Internet	Caja Chica	Envios	Mantencion
Local Talcahuano	\$ 80.000	\$ 300.000	\$ 80.000	\$ 300.000	\$ 120.000	\$ 350.000
<b>Total (Mes)</b>	<b>\$ 1.230.000</b>					
<b>Total (Anual)</b>	<b>\$ 14.760.000</b>					

Fuente: Elaboración propia

### 9.1.3 Estimación de Flujos

Para calcular los flujos de caja del proyecto se utilizará además de los costos calculados en el apartado anterior, los supuestos que se detallan a continuación.

Dato	Valor
Horizonte de Evaluación (años)	8
Año Inicio Operaciones	2022
Activo Fijo (% de los Ingresos)	7,5%
Vida útil Activo Fijo (años)	13
Tasa Crecimiento Perpetuo	2%
Precio Venta por Kilo	\$17.687

Para calcular las ventas se ha hecho una estimación en base al mercado objetivo seleccionado y la capacidad de la línea de producción, se ha estimado comenzar el primer año con una venta equivalente al 50% de la capacidad de producción total y luego ir aumentando paulatinamente en los periodos siguientes.

	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Incremento ventas (%)		20%	17%	14%	13%	11%	0%	2%
% Capacidad total	50%	60%	70%	80%	90%	100%	100%	100%

Luego, con esta información podemos hacer el cálculo de los flujos de caja para el proyecto desde el año 2021 hasta el año 2028. Este cálculo se puede ver a continuación.

**Tabla N°18. Flujos del Proyecto**

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	Flujo Residual	
Kg. Vendidos		24.960	29.952	34.944	39.936	44.928	49.920	49.920	50.918	
% Capacidad Total		50%	60%	70%	80%	90%	100%	100%	100%	
Ingresos Por Venta	\$	441.468	\$ 529.761	\$ 618.055	\$ 706.348	\$ 794.642	\$ 882.935	\$ 882.935	\$ 900.594	
Incremento Ventas			20%	17%	14%	13%	11%	0%	2%	
Costo Directo	\$	286.954	\$ 344.345	\$ 401.735	\$ 459.126	\$ 516.517	\$ 573.908	\$ 573.908	\$ 585.386	
Gastos Personal	\$	82.200	\$ 82.200	\$ 82.200	\$ 82.200	\$ 82.200	\$ 82.200	\$ 82.200	\$ 82.200	
<b>Margen Bruto</b>	<b>\$</b>	<b>72.314</b>	<b>\$ 103.216</b>	<b>\$ 134.119</b>	<b>\$ 165.022</b>	<b>\$ 195.925</b>	<b>\$ 226.827</b>	<b>\$ 226.827</b>	<b>\$ 233.008</b>	
Gastos										
Arriendo	\$	22.800	\$ 22.800	\$ 22.800	\$ 22.800	\$ 22.800	\$ 22.800	\$ 22.800	\$ 22.800	
Marketing	\$	26.400	\$ 26.400	\$ 26.400	\$ 26.400	\$ 26.400	\$ 26.400	\$ 26.400	\$ 26.400	
Gastos Generales	\$	14.760	\$ 14.760	\$ 14.760	\$ 14.760	\$ 14.760	\$ 14.760	\$ 14.760	\$ 14.760	
<b>EBITDA</b>	<b>\$</b>	<b>8.354</b>	<b>\$ 39.256</b>	<b>\$ 70.159</b>	<b>\$ 101.062</b>	<b>\$ 131.965</b>	<b>\$ 162.867</b>	<b>\$ 162.867</b>	<b>\$ 169.048</b>	
Depreciación (-)	\$	2.547	\$ 3.056	\$ 3.566	\$ 4.075	\$ 4.584	\$ 5.094	\$ 5.094	\$ 5.196	
Impuesto (27%)	\$	2.255	\$ 10.599	\$ 18.943	\$ 27.287	\$ 35.630	\$ 43.974	\$ 43.974	\$ 45.643	
<b>Margen Neto</b>	<b>\$</b>	<b>3.551</b>	<b>\$ 25.601</b>	<b>\$ 47.650</b>	<b>\$ 69.700</b>	<b>\$ 91.750</b>	<b>\$ 113.799</b>	<b>\$ 113.799</b>	<b>\$ 118.209</b>	
Depreciación (+)	\$	2.547	\$ 3.056	\$ 3.566	\$ 4.075	\$ 4.584	\$ 5.094	\$ 5.094	\$ 5.196	
Inversión	-\$	76.220								
Activos Fijo P.P.E (-)	\$		\$ -	\$ 6.622	\$ 6.622	\$ 6.622	\$ 6.622	\$ 6.622	\$ 1.324	
<b>Flujo de Caja Libre (Sin Deuda)</b>	<b>- \$</b>	<b>6.098</b>	<b>\$ 22.035</b>	<b>\$ 44.594</b>	<b>\$ 67.153</b>	<b>\$ 89.712</b>	<b>\$ 112.271</b>	<b>\$ 118.893</b>	<b>\$ 122.080</b>	
Wacc	12,12%	12,12%	12,12%	12,12%	12,12%	12,12%	12,12%	12,12%	12,12%	
Factor Descuento	1	0,892	0,796	0,710	0,633	0,564	0,503	0,449		
Valor Presente Flujos de Caja	-\$	76.220	\$ 6.098	\$ 19.654	\$ 35.476	\$ 47.650	\$ 56.777	\$ 63.376	\$ 59.861	\$ 552.760

Fuente: Elaboración propia

Se puede apreciar que los flujos de caja libre son positivos para todos los periodos y que van incrementando a medida que van aumentando las ventas, llegando a un valor máximo de \$122.080.000.

## 9.1 Cálculo del VAN y TIR

Dado los flujos estimados en el apartado anterior, se calcula el valor actual neto del proyecto utilizando la tasa descuento WACC, este valor neto actualizado es ampliamente utilizado para determinar la factibilidad económica de los proyectos en base a sus flujos.

Cálculo del valor terminal del proyecto

$$Valor\ Terminal = \frac{Flujo\ de\ caja\ Residual * (1 + Tasa\ Crec.\ Perpetuo)}{Wacc - Tasa\ de\ Crec.\ Perpetuo}$$

$$Valor\ Terminal = \frac{\$122.080 * (1 + 2\%)}{12,12\% - 2\%}$$

$$Valor\ Terminal = \$1.230.893$$

El VAN calculado para este proyecto es \$212.671.000 sin considerar el valor terminal descontado y si lo consideramos el valor de la empresa alcanza \$765.431.000. La TIR del proyecto es de un 34%.

<b>Van de Flujos de caja + Crec. Perpetuidad</b>	
Flujo de caja Residual	\$ 122.080
Tasa Crec. Perpetuo	2,0%
Wacc	12,12%
<b>Valor terminal</b>	<b>\$ 1.230.893</b>
Factor Descuento	0,449
<b>Valor terminal descontado</b>	<b>552.760</b>
Valor Flujos Descontados	\$ 212.671
<b>Valor empresa</b>	<b>765.431</b>
<b>TIR</b>	<b>34%</b>

### 9.1 Análisis de Sensibilidad

En el siguiente análisis se evalúa el VAN y la TIR del proyecto ante diferentes escenarios de incrementos y disminuciones en las ventas y costos de hasta un 10% por sobre los estimado en el apartado anterior. Para el cálculo se usó el VAN sin considerar el valor terminal descontado.

Se observa que en todos los escenarios planteados el proyecto sigue siendo rentable, a excepción de cuando los costos aumentan en un 10% y las ventas disminuyen en un 10%, lo que constituye el peor escenario de este análisis, para dicha situación el VAN y la TIR del proyecto se vuelve negativo y por lo tanto el proyecto sería económicamente no factible. Además se puede observar que a medida que aumentan los costos y disminuyen las ventas el VAN y la TIR del proyecto disminuyen y, por el contrario, en el mejor escenario posible, cuando las ventas aumentan un 10% y los costos disminuyen en la misma medida, el proyecto alcanza una TIR del 74% y un VAN del \$470.949.

**Tabla N°19. Análisis de Sensibilidad del Proyecto**

COSTOS	10%	5%	0%	-5%	-10%	VENTAS
VAN	\$ 120.958	\$ 208.456	\$ 295.953	\$ 383.451	\$ 470.949	10%
TIR	20%	34%	47%	61%	74%	
RESULTADO	FACTIBLE	FACTIBLE	FACTIBLE	FACTIBLE	FACTIBLE	
VAN	\$ 87.271	\$ 170.792	\$ 254.312	\$ 337.833	\$ 421.354	5%
TIR	15%	28%	41%	54%	67%	
RESULTADO	FACTIBLE	FACTIBLE	FACTIBLE	FACTIBLE	FACTIBLE	
VAN	\$ 53.584	\$ 133.128	\$ 212.672	\$ 292.215	\$ 371.758	0%
TIR	9%	22%	34%	47%	59%	
RESULTADO	FACTIBLE	FACTIBLE	FACTIBLE	FACTIBLE	FACTIBLE	
VAN	\$ 19.898	\$ 95.464	\$ 171.030	\$ 246.597	\$ 322.163	-5%
TIR	3%	16%	28%	39%	51%	
RESULTADO	FACTIBLE	FACTIBLE	FACTIBLE	FACTIBLE	FACTIBLE	
VAN	-\$ 13.789	\$ 57.800	\$ 129.389	\$ 200.979	\$ 272.568	-10%
TIR	-2%	10%	21%	32%	43%	
RESULTADO	NO FACTIBLE	FACTIBLE	FACTIBLE	FACTIBLE	FACTIBLE	

## 9.1 Conclusiones

- El mercado del café chileno presenta un escenario propicio para desarrollar un proyecto de este tipo ya que existe una creciente tendencia a ofrecer productos con mayor valor agregado y un mayor conocimiento de los clientes del café, de sus variedades y características específicas que trae consigo una mayor exigencia hacia las marcas y proveedores.
- Luego del estudio de mercado, las entrevistas en profundidad y las degustaciones realizadas, se concluye que existe un mercado potencial en las cafeterías y restaurantes y una oportunidad con los consumidores finales para la venta del producto y el desarrollo del proyecto.
- De las degustaciones comparativas realizadas con marcas de similares características se concluye que existe una preferencia por el producto principalmente en los atributos de sabor, crema y aroma por sobre la otras marcas.
- De las entrevistas en profundidad realizadas se concluye que existe una oportunidad no satisfecha por las marcas existentes de ofrecer diferentes niveles de tostado para el café a las empresas del canal HORECA, esto les permite mayor variedad en su oferta y alcanzar a diferentes consumidores con el mismo proveedor.
- Luego del análisis económico si el proyecto reacciona según lo planteado, sería rentable, con una tasa de un 12,12% de descuento se obtendría un valor de la empresa de \$765.431 y una TIR del 34%.
- Finalmente es posible concluir que, de acuerdo a lo descrito en esta presentación, el proyecto es técnica, económica y estratégicamente factible.

# Bibliografía

Patiño Martínez, V. y Barrera Toro, A. (2017-08). Pabcoffee. Disponible en <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/150008>

Calderón, T. (2021, 28 mayo). Café de Especialidad en Chile: Creciendo Contra Las Probabilidades. Perfect Daily Grind España. <https://perfectdailygrind.com/es/2021/01/07/cafe-de-especialidad-en-chile-creciendo-contra-las-probabilidades/>

Informe de la Industria Cafetera Colombiana 2018. (2018, enero). [https://federaciondecafeteros.org/app/uploads/2019/10/Informe\\_de\\_la\\_Industria\\_Cafetera\\_20182.pdf](https://federaciondecafeteros.org/app/uploads/2019/10/Informe_de_la_Industria_Cafetera_20182.pdf)

LegisComex. Sistema de Inteligencia Comercial. Legi Comex. <https://www.legiscomex.com/Documentos/chile-lidera-consumo-te-latinoamerica-abr-5-17-15not>

Ficha Mercado Producto del Café en Chile. (2019, diciembre). <https://institucional.promperu.gob.pe/ContenidosFichas/centro-y-sudamerica/osan-ficha-mercado-chile-producto-cafe-2020.pdf>

Chilenos, locos por el café. (2018, 5 noviembre). AméricaEconomía | AméricaEconomía. <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/chilenos-locos-por-el-cafe#tab1>

Villarmarzo, P. (2020, 27 julio). Las Tres Olas del Café: ¿qué son y cuál es su historia? Cafemalist. [https://cafemalist.com/tres-olas-del-cafe/#1\\_Primer\\_ola\\_del\\_caf](https://cafemalist.com/tres-olas-del-cafe/#1_Primer_ola_del_caf)

El Mercado del Sector HORECA en Chile. (2019, mayo). <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/DOC2019821882.html?idPais=CL>

Ospina, A. K. M. (2020, 30 junio). Guía Para Cultivar Árboles de Café Saludables. Perfect Daily Grind España. <https://perfectdailygrind.com/es/2017/12/14/guia-para-cultivar-arboles-de-cafe-saludables/>

11.3.4-Calidad del café-Cultivo en grandes haciendas o en pequeñas parcelas. (2018, 1 enero). Centro de Comercio Internacional. <https://www.intracen.org/guia-del-cafe/calidad-del-cafe/Cultivo-en-grandes-haciendas-o-en-pequenas-parcelas/>

NexNews. (2019, 21 agosto). El continuo crecimiento del canal Horeca. <http://portal.nexnews.cl/showN?valor=MzE2OVQ2NzU2RTE1NDM1MjQyMDcyNTEwMTI0ODE5MjUzOTUxMzY1MDE0NTY1MTYzNzExNTc1NjE1MTM1MjAwMTMxMzY0NEE1NTU1NTU1NTU1NTU1>

M. (2018, 20 marzo). Mapcity - Cifras y perspectivas del mercado del café en Chile. Mapcity. <https://corporativo.mapcity.com/prensa/cifras-y-perspectivas-del-mercado-del-cafe-en-chile/>

Chile Panorama general. (2021, 10 abril). World Bank. <https://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview>

V.M.J.B. (2018b). PLAN DE NEGOCIOS PARA UN EMPRENDIMIENTO REGIONAL EN ÁREA GASTRONÓMICA: CASO APLICADO CAFETERÍA. Published. <https://repositorio.usm.cl/bitstream/handle/11673/46115/3560900260930UTFSM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Subsecretaría de Turismo. (2021, 2 enero). Estadísticas. <http://www.subturismo.gob.cl/documentos/estadisticas/>

# Anexos

## Anexo A

### Cuestionario de entrevistas en profundidad.

#### Contexto

Se invita al entrevistado a participar en un encuesta para la evaluación de un proyecto de tesis. Se le explica brevemente de qué se trata la idea.

Identificar Marcas y Competidores.

1. ¿Qué marcas o proveedores de café en grano conoce? (Top of mind).
2. ¿Con cuales ha trabajado?
3. ¿Cuál es su proveedor habitual?
4. ¿Ha desechado algún proveedor, por qué?

Identificar Atributos del Producto

1. ¿Cuáles son las características más importantes que debe tener el café en grano para su negocio? (Aroma, calidad, variedad, etc.)
2. ¿Cuál cree usted que es el atributo más valorado por sus clientes al pedir café?
3. ¿Qué comentarios positivos y negativos ha recibido del café que sirve hoy?

Sabor

Identificación Clientes

1. ¿Qué tipo de clientes son los más piden café en su local? (Hombres, mujeres, jóvenes, adultos, etc)

Cafetería, todas las edades.

2. ¿Qué rango de edad tienen las personas que más piden café?

Equilibrado en todos los sentidos

Proceso de Compra e Información

1. ¿Quién toma la decisión de la marca y proveedor de café para su negocio?
2. ¿Qué variables son las más importantes a la hora de escoger un proveedor? (Precio, tiempo de despacho, etc)
3. ¿Cómo es el proceso de pedido?
4. ¿Cuáles son las principales limitaciones del proceso de compra actual?

Experiencia cliente.

1. Qué tipo de encuentros se dan en torno al café en su local mayoritariamente (de trabajo, pareja, amigos , etc)
2. Qué tipo de experiencia intentan entregar a sus clientes que compran café.

Testeo de Propuesta

Imagine que existe un café en grano que se produce en Chile, con granos orgánicos importados desde Perú y que es añejado y tostado con un proceso innovador en barricas de roble que anteriormente guardaron licores destilados como el ron. Este proceso potencia sus propiedades antioxidantes y mejora su aroma y sabor, estos resultados han



sido estudiados y comprobados. Además por su menor cantidad de cafeína provoca menor acidez, dolor de cabeza y malestares relacionados.

1. ¿Usted estaría dispuesto a comprar un café como el descrito para su local?
2. ¿Qué ventajas para su negocio le ve a un producto como el descrito?

Características del entrevistado

1. Rango de ventas
2. N° de empleados
3. Actividad Económica (Café, Hotel, Restaurant)
4. Región
5. Segmento de edad y socioeconómico objetivo de la empresa.

## Anexo B

Cuestionario de entrevista a consumidores finales con degustación.

1. Nombre las marcas de café en grano que conoce

¿Cuáles ha probado?

Tu respuesta

¿Compra alguna de estas marcas habitualmente? ¿Cuáles?

2. ¿Qué variedad compra habitualmente? (Seleccionar una alternativa)

Arábica

Robusta

Mezcla

Cualquiera

Otro:

3. ¿Dónde compra habitualmente su café? (Seleccionar una alternativa)

Cafetería tipo Starbucks

Supermercado

Tienda especializada

Restaurant

Otro:

4. ¿Con qué alimento sueles acompañar el café?

Dulce

Salado

Sin acompañamiento

Otro:

5. ¿Qué tan seguido tomas café en grano?(Seleccionar una alternativa)

3 o más veces al día

2 veces al día

1 vez al día

3 o más veces a la semana

2 veces a la semana  
1 vez a la semana

6. Como Prefieres Tomar Café en Grano (Seleccionar una alternativa)

Solo café  
Con leche  
Espresso  
Con crema  
Otro:

7. En el caso de que prepares café en tu casa ¿Qué tipo de máquina utilizas? (Seleccionar una alternativa)

De Goteo  
De Espresso  
De Cápsulas

8. ¿Cuál es su disposición a pagar por un paquete de café en grano molido de 250 grs? (Tamaño Estándar en Supermercados o Tiendas de Café) (Seleccionar una alternativa)

Menos de \$2.000  
Entre \$2.000 y \$3.499  
Entre \$3.500 y 4.499  
Entre \$4.500 y \$5.499  
Entre \$5.500 y \$7.500  
Más de \$7.500

9. Califique de 1 a 3 qué tan importantes son para usted estos atributos en un café

Sabor  
Aroma  
Espuma  
Marca  
Origen  
Variedad  
Presentación  
Información Nutricional en el Envase

10. ¿Ha experimentado alguno de estos efectos negativos luego de tomar café en grano? (Seleccione todos los que desee)

Acidez  
Dolor de Cabeza  
Problemas para Dormir  
Malestar estomacal  
Otro:

11. ¿Con qué frecuencia experimenta estos problemas? (Seleccionar una alternativa)

Nunca  
Algunas Veces  
Regularmente

12. Según sus preferencias ¿Qué tan adecuado crees que es un buen café en las siguientes situaciones?

**Opciones**

Prefiero Otra Bebida

Adecuado

Muy adecuado

**Situaciones:**

Para Beber en el Trabajo

Junta con Amigos

Reunión con un Familiar

Reunión de Trabajo

Junta con Colegas

Para Beber en las Mañanas

Para Beber Antes de ir a Dormir

Para Beber Antes de Hacer Deporte

13. ¿Qué significa el café en grano para usted además de una bebida? (puede seleccionar más de una alternativa)

Status

Sofisticación

Solo un tipo de bebida

Herramienta para aumentar mi energía

Medio para Socializar

Momento Relajarse y Disfrutar

Otro:

14. Califica de 1 a 4 estas Opciones para Tomar tu Café en Grano Favorito.

En mi casa preparado por mi mismo

En un Restaurant

En una Cafetería Tipo Starbucks

En un Hotel

15. Califique de 1 a 4 el café que acaba de probar en cada característica

Sabor

Aroma

Espuma

Acidez

Sabor

Aroma

Espuma

Acidez

16. ¿Qué es lo que más le gustó del café que probó?

17. ¿Qué es lo que menos le gustó del café que acaba de probar?

18. Si te dijéramos que el café que acabas de probar se elaboró con café orgánico y tiene propiedades antioxidantes superiores por un proceso de añejado innovador en barricas de roble ¿Aumentaría tu valoración general del producto?(Seleccionar una alternativa)

Si

No

No es relevante para mi

19. ¿Recomendarías el café a un amigo?(Seleccionar una alternativa)

Si

No

20. ¿Cuál es su género?

Mujer

Hombre

Otro:

21. ¿Cuál es su rango de edad? (Seleccionar una alternativa)

18 a 24 años

24 a 34 años

35 a 44 años

45 a 54 años

54 a 64 años

65 a 74 años

Más de 75 años

22. ¿Cuál es su nacionalidad?

Chileno

Otro

23. ¿Cuál es el nivel de ingresos de su hogar? (Seleccionar una alternativa)

Más de \$5.000.000

\$3.000.000 a \$4.999.999

\$2.000.000 a \$3.000.000

\$1.500.000 a \$1.999.999

\$600.000 a \$999.999

## Anexo C

Cuestionario degustación comparativa a ciegas.

Responder según sus preferencias en una escala de 1 a 5, donde 1 es que no le gustó para nada y 5 es que le gustó mucho .

Califique el café N°1, de 1 a 5 en los siguientes atributos, según tus preferencias:

- Sabor
- Aroma
- Crema o Espuma
- Acidez

- Nota General

Califique el café N°2, de 1 a 5 en los siguientes atributos, según tus preferencias:

- Sabor
- Aroma
- Crema o Espuma
- Acidez
- Nota General

¿Qué fue lo que más les gustó del café N°1?

*Cuadro de texto para respuesta*

¿Qué fue lo que menos les gustó del café N°1?

*Cuadro de texto para respuesta*

¿Qué fue lo que más les gustó del café N21?

*Cuadro de texto para respuesta*

¿Qué fue lo que menos les gustó del café N°2?

*Cuadro de texto para respuesta*

# Anexo D

Tabla N°18, flujos del proyecto.

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	Flujo Residual
Kg. Vendidos		24.960	29.952	34.944	39.936	44.928	49.920	49.920	50.918
% Capacidad Total		50%	60%	70%	80%	90%	100%	100%	100%
Ingresos Por Venta	\$	441.468	529.761	618.055	706.348	794.642	882.935	882.935	900.594
Incremento Ventas			20%	17%	14%	13%	11%	0%	2%
Costo Directo	\$	286.954	344.345	401.735	459.126	516.517	573.908	573.908	585.386
Gastos Personal	\$	82.200	82.200	82.200	82.200	82.200	82.200	82.200	82.200
<b>Margen Bruto</b>	<b>\$</b>	<b>72.314</b>	<b>103.216</b>	<b>134.119</b>	<b>165.022</b>	<b>195.925</b>	<b>226.827</b>	<b>226.827</b>	<b>233.008</b>
Gastos									
Arriendo	\$	22.800	22.800	22.800	22.800	22.800	22.800	22.800	22.800
Marketing	\$	26.400	26.400	26.400	26.400	26.400	26.400	26.400	26.400
Gastos Generales	\$	14.760	14.760	14.760	14.760	14.760	14.760	14.760	14.760
<b>EBITDA</b>	<b>\$</b>	<b>8.354</b>	<b>39.256</b>	<b>70.159</b>	<b>101.062</b>	<b>131.965</b>	<b>162.867</b>	<b>162.867</b>	<b>169.048</b>
Depreciación (-)	\$	2.547	3.056	3.566	4.075	4.584	5.094	5.094	5.196
Impuesto (27%)	\$	2.255	10.599	18.943	27.287	35.630	43.974	43.974	45.643
<b>Margen Neto</b>	<b>\$</b>	<b>3.551</b>	<b>25.601</b>	<b>47.650</b>	<b>69.700</b>	<b>91.750</b>	<b>113.799</b>	<b>113.799</b>	<b>118.209</b>
Depreciación (+)	\$	2.547	3.056	3.566	4.075	4.584	5.094	5.094	5.196
Inversión	-\$	76.220							
Activos Fijo P. P. E. (-)	\$	-	6.622	6.622	6.622	6.622	6.622	6.622	1.324
<b>Flujo de Caja Libre (Sin Deuda)</b>	<b>\$</b>	<b>6.098</b>	<b>22.035</b>	<b>44.594</b>	<b>67.153</b>	<b>89.712</b>	<b>112.271</b>	<b>118.893</b>	<b>122.080</b>
Wacc	12,12%	12,12%	12,12%	12,12%	12,12%	12,12%	12,12%	12,12%	12,12%
Factor Descuento	1	0,892	0,796	0,710	0,633	0,564	0,503	0,449	
Valor Presente Flujos de Caja	-\$	76.220	19.654	35.476	47.650	56.777	63.376	59.861	552.760