



“CAFÉ EN PASSANT”

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

**Alumno: Michell Rolando Herrera Carreño
Profesor Guía: Eduardo Kohler**

Santiago, Agosto 2017

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO.....	7
1. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	8
1.1. Producto y sus aspectos distintivos.....	8
1.2. Oportunidad que atiende.....	8
1.3. Capacidad de llevar a cabo el proyecto.....	9
2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES.....	10
2.1. Análisis de la Industria.....	10
2.1.1. Actores claves de la industria.....	10
2.1.2. Macrosegmento.....	11
2.1.3. Entorno de la industria.....	11
2.1.4. Tendencias de la industria.....	11
2.1.5. Tamaño del mercado.....	12
2.1.6. Análisis de fuerzas competitivas.....	13
2.2. Competidores.....	14
2.2.1. Identificación y caracterización de los competidores.....	14
2.2.2. Mapa de posicionamiento relativo de competidores.....	16
2.2.3. Fortalezas y debilidades de los competidores.....	17
2.3. Clientes.....	17
2.3.1. Macro-micro segmentación, caracterización de los consumidores.....	17
2.3.2. Tamaño del mercado objetivo.....	18
2.4. Matriz de perfiles competitivos.....	18
2.5. Conclusiones.....	19

3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR.....	20
3.1. Modelo de negocios, descripción.....	20
3.1.1. Empresa.....	20
3.1.2. Misión.....	20
3.1.3. Visión.....	20
3.1.4. Valores.....	20
3.1.5. Modelo de negocios, Canvas.....	20
3.2. Descripción de la empresa, análisis interno.....	22
3.2.1. Objetivos.....	22
3.2.2. FODA y sus estrategias.....	22
3.2.3. Cadena de valor.....	24
3.2.4. Recursos, capacidades y competencias.....	25
3.2.5. Ventajas competitivas.....	25
3.3. Estrategia de crecimiento o escalamiento.....	26
3.4. RSE y sustentabilidad.....	27
4. PLAN DE MARKETING.....	28
4.1. Objetivos de marketing.....	28
4.2. Estrategia de segmentación.....	28
4.3. Estrategia de producto/servicio.....	29
4.4. Estrategia de precio.....	29
4.5. Estrategia de distribución.....	30
4.6. Estrategia de comunicación y ventas.....	30
4.6.1. Estrategia de comunicación.....	30
4.6.2. Estrategia de ventas.....	33

En Passant

4.7. Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual.....	34
4.7.1. Estimación de participación en el mercado.....	34
4.7.2. Estimación de clientes potenciales.....	35
4.7.3. Estimación de demanda anual por productos.....	36
4.8. Presupuesto de marketing y cronograma.....	38
5. PLAN DE OPERACIONES.....	39
5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones.....	39
5.2. Flujo de operaciones.....	40
5.3. Plan de desarrollo e implementación.....	41
5.4. Dotación.....	43
6. EQUIPO DEL PROYECTO.....	43
6.1. Equipo gestor.....	43
6.2. Estructura organizacional.....	45
6.3. Incentivos y compensaciones.....	46
7. PLAN FINANCIERO.....	47
7.1. Supuestos y estimación de ingresos.....	47
7.2. Estados de resultados y otros estados financieros.....	48
7.3. Flujo de caja libre.....	49
7.4. Plan de inversiones y fuentes de financiamiento.....	49
7.5. Evaluación y análisis económico del proyecto.....	50
7.6. Análisis de sensibilidad del proyecto.....	53
8. RIESGOS CRITICOS.....	54
9. PROPUESTA A INVERSIONISTAS.....	55
10. CONCLUSIONES.....	56

11. BIBLIOGRAFÍAS.....	57
12. ANEXOS.....	59
12.1. Anexo I: Estudio de Mercado.....	59
12.2. Anexo II: Tendencias.....	61
12.3. Anexo III: Mapa Stakeholders.....	65
12.4. Anexo IV: Análisis PESTEL.....	66
12.5. Anexo V: Análisis Porter.....	67
12.6. Anexo VI: Análisis del Modelo de Negocios.....	68
12.7. Anexo VII: Análisis de la Cadena de Valor.....	71
12.8. Anexo VIII: Valores Éticos y Acciones por el Entorno.....	72
12.9. Anexo IX: Mapa de Posicionamiento Relativo.....	73
12.10. Anexo X: Estimación de Precio.....	74
12.11. Anexo XI: Menú.....	75
12.12. Anexo XII: Planificación de Promoción.....	79
12.13. Anexo XIII: Presupuesto de Marketing y Cronograma.....	82
12.14. Anexo XIV: Resultados de la Encuesta.....	84
12.15. Anexo XV: Análisis a Transacciones de Nuestros Clientes.....	88
12.16. Anexo XVI: Análisis de Satisfacción de Servicio de Competidores.....	89
12.17. Anexo XVII: Plan de Adquisiciones.....	91
12.18. Anexo XVIII: Equipos y Mobiliario.....	92
12.19. Anexo XIX: Otros Gastos de Operación.....	93
12.20. Anexo XX: Planta Prototipo, Layout - Instalaciones.....	94
12.21. Anexo XXI: Planilla de Remuneraciones.....	95
12.22. Anexo XXII: Depreciaciones, Amortizaciones y Valor de Salvataje.....	96
12.23. Anexo XXIII: Supuestos del Plan Financiero.....	97

12.24. Anexo XXIV: Inversión en Capital de Trabajo.....	98
12.25. Anexo XXV: Principales Estados Financieros.....	99
12.25.1. Balances Generales anuales, proyectados	99
12.25.2. Estados de Flujos de Efectivo anuales, proyectados.....	100
12.25.3. Estados de Resultados mensuales, primer año.....	101
12.25.4. Balances Generales mensuales, primer año.....	102
12.25.5. Estados de Flujos de Efectivos mensuales, primer año.....	103
12.26. Anexo XXV: Análisis de la Tasa de Descuento.....	104

GUÍA DE TABLAS

Tabla N°1: Principales Actores de la Industria.....	10
Tabla N°2: Resumen del análisis de las fuerzas competitivas de Porter.....	13
Tabla N°3: Competidores, comparación de la oferta.....	15
Tabla N°4: Fortaleza y Debilidades de los competidores.....	17
Tabla N°5: Matriz de Perfiles Competitivos.....	18
Tabla N°6: Modelo de Canvas.....	21
Tabla N°7: FODA.....	22
Tabla N°8: Estrategias Derivadas del FODA.....	23
Tabla N°9: Cadena de Valor.....	24
Tabla N°10: Análisis VRIO.....	25
Tabla N°11: Estimación de clientes potenciales.....	35
Tabla N°12: Cálculo de la Demanda por Producto para el primer año.....	37
Tabla N°13: Presupuesto de Marketing.....	38
Tabla N°14: Estados de resultados proyectados.....	48
Tabla N°15: Flujos de cajas proyectados.....	49
Tabla N°16: Análisis de sensibilidad.....	53

GUÍA DE ILUSTRACIONES

Ilustración N°1: Mapa de Posicionamiento Relativo.....	16
Ilustración N°2: Análisis punto de equilibrio.....	52
Ilustración N°3: Mapa Stakeholders.....	65

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo de este trabajo es el diseño de un plan de negocios para la empresa Café En Passant, que pretende ofrecer servicios de cafetería en el ámbito de brebajes y alimentos, promoviendo una temática distintiva con libros y ajedrez.

Se desea con este emprendimiento, aprovechar la necesidad de un grupo de personas, abriendo un primer local en la comuna de Santiago, alrededor del sector de Bellas Artes.

La realización de este plan de negocios, permite tener una visión global de la factibilidad del emprendimiento. Explotando la oportunidad del emprendedor, que ha hecho su ventaja competitiva a raíz de nexos sociales y de una necesidad insatisfecha de un grupo de personas. Una cafetería donde puedan compartir intereses intelectuales comunes, en un lugar idóneo identificado para nuestros clientes objetivos, personas que transitan por la comuna de Santiago, que residen, trabajen o visiten el sector, ofreciendo productos que valoran de calidad, frescos y sabrosos, junto a un excelente servicio con énfasis en la atención entregada al cliente. Se obtuvo del análisis del mercado, una tendencia creciente en consumo de café y de las personas que demandan espacios distintivos relacionados a literatura y al ajedrez. Perteneciendo a la industria de restaurantes, su principal característica es global fragmentada con una amplia base sobre la cual competir.

Los resultados obtenidos en términos económicos, fueron; la obtención de un margen de contribución del 80% sobre las ventas, un Ebitda de \$ 62 millones de pesos y un margen de utilidad neta del 14% al quinto año, con un VAN total de \$ 37 millones de pesos, una TIR de un 35%, todo esto con una inversión total requerida de \$ 60,5 millones de pesos.

En consideración al desarrollo de este trabajo, a sus acciones propuestas y a los resultados del análisis financiero realizado, se demuestra su factibilidad y atractivo de la empresa Café En Passant.

1. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

1.1. Producto y sus aspectos distintivos



Café En Passant ofrece variados productos de cafetería de calidad, frescos y sabrosos, en el ámbito de lo tradicional, artesanal y gourmet. Junto a un excelente servicio, basado en la satisfacción del cliente, a través de una atención cordial y oportuna, en un ambiente acogedor y grato, que le sea cómodo y de fácil acceso. Un café del tipo literario, decorado substancialmente como un espacio temático y distintivo de literatura con ajedrez, para ser un lugar de encuentro de simpatizantes de la literatura en general y del juego de ajedrez.

1.2. Oportunidad que atiende

El consumo cultural y la literatura, ha ido en crecimiento de la mano de un mayor nivel educacional de la población, así como también por un mayor incentivo de diferentes entidades a la lectura. Junto a esto, el consumo de café también muestra que se ha incrementado, se ha introducido cada vez más en Chile su enseñanza, y es que los chilenos nos estamos educando en cuanto a la variedad de granos de café y su origen. También se cree que el mercado se seguirá desarrollando y perfeccionándose, dejando espacios para crecer con propuestas nuevas e innovadoras (Tendencias, anexo II).

La creación de un café literario con ajedrez, aprovecha los vínculos sociales que posee el emprendedor y la escasez de cafeterías que ofrezcan una temática y un ámbito distintivo, ya que estas expectativas no se encuentran satisfechas en los clientes, donde puedan compartir intereses intelectuales y culturales comunes, sintiéndose identificados con el concepto, entregándoles la posibilidad de crear nexos, a través de la lectura de un buen libro o de actividades relacionadas al juego de ajedrez.

Esto ligado a la ubicación encontrada de acuerdo a las preferencias de nuestros potenciales clientes, crea la conveniencia de satisfacer la necesidad de personas, en un sector con buenos accesos, y con alta afluencia de público. De acuerdo a la población flotante (apartado 2.1.5 y Anexos I) y a una encuesta realizada (Anexo XIV), se han apreciado que las ubicaciones óptimas y preferidas por nuestros clientes para este tipo de espacio, corresponden a las comunas de; Santiago, Providencia, Ñuñoa y Las Condes.

Es en este contexto es que la presente propuesta es una buena oportunidad de negocio, y buscará segmentar el mercado, con el objeto de explotar la carencia de un nicho de consumidores.

1.3. Capacidad de llevar a cabo el proyecto

Las capacidades presentes para llevar a cabo este proyecto radican en el emprendedor, quien se encuentra identificado y es parte de un segmento de personas donde existen miembros que ayudan a una rápida difusión. Junto a esto, la idea se encuentra protegida por sus aspectos distintivos, y profundizada en su elaboración. Es importante también que el personal sea parte de los conceptos temáticos, que desarrollen su afición y que se entusiasmen con ser partícipe de este ofrecimiento. Además estos se deberán capacitar en atención al cliente, para que el servicio entregado sea una experiencia memorable.

Las dificultades radican en encontrar un espacio ubicado en una calle concurrida del sector del barrio Bellas Artes, Lastarria y/o barrio Italia, que además cuente con lugares cercanos para estacionar o medio de acercamientos como metro.

2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES

2.1. Análisis de la industria

La industria de las cafeterías en Chile se caracteriza por el incremento de locales donde se concentran nichos de clientes en el mercado, siendo la cadena Starbucks quien posee un sobresaliente número de locales, cubriendo la mayor cantidad de clientes potenciales. En la Industria prevalece la estrategia genérica de Diferenciación y Nicho en Diferenciación, cada cafetería ofrece un servicio único que haga que el cliente se motive a volver, aun cuando el cliente no posea una fuerte lealtad a una marca determinada de cafetería.

A continuación profundizaremos en otros puntos relevantes del análisis de la industria.

2.1.1. Actores claves de la industria

Para el rubro de cafeterías se han identificado los principales actores claves:

Tabla N° 1: Principales Actores de la Industria

Fuente: Elaboración Propia

Actores	Caracterización
Clientes:	Personas que gusten de lo distintivo, simpatizantes de la literatura y el ajedrez, gusten de un buen servicio de cafetería y quienes valoren la calidad de los productos. Estos en edad mayor a 25 años, y que transiten por el sector.
Accionistas:	Son quienes están dispuestos a realizar una inversión de capital en el negocio.
Proveedores:	Aquellas empresas que nos doten de insumos de la mejor calidad y que cumplan con las normas de higiene establecidas por las autoridades.
Empleados:	Colaboradores que participen del proyecto y que se vinculen con compromiso.
Comunidad:	El entorno donde nuestras acciones generen impacto, el barrio, la comunidad de vecinos donde operamos, las familias de nuestros colaboradores, etc.
Entes reguladores:	Autoridades responsables de hacer valer las reglas del negocio (SII, etc.)

Se presenta en anexo III, un Mapa Stakeholders, que nos muestra la interacción y el impacto de los actores claves en el negocio.

2.1.2. Macrosegmento

El macrosegmento en el cual se encuentra inserta la industria de cafeterías corresponde a la macro industria de restaurant en Chile. Café En Passant pertenece a la segmentación de las pequeñas y medianas cafeterías en Chile. Es así como nuestros productos y servicios se orientarán a las cafeterías de nicho.

2.1.3. Entorno de la industria

El entorno actual de la industria de las cafeterías en Chile es estable. En lo económico nos encontramos en una etapa de desaceleración que puede dificultar el éxito de los emprendimientos, no obstante, los clientes ABC que son el objetivo, tienen la necesidad y están dispuestos a pagar por un producto y servicio de calidad. En el entorno social las personas cada vez más valoran los espacios agradables, comparten intereses comunes e incorporan a grupos de personas que gusten de aspectos distintivos (Ver análisis Pestel, Anexo IV).

2.1.4. Tendencias de la industria

El consumo cultural en Chile mantiene una tendencia creciente, y con ello su afición por la literatura y el ajedrez, situación que es impulsada por el nivel socioeconómico y por mayores niveles de educación en la población chilena¹.

Entre el año 2000 y el año 2010 la matrícula de alumnos de pregrado se incrementó en un 110%, llegando a los 920.000². La producción de libros entre los años 2010 y 2013 ha crecido un 17% en Chile, alcanzando los 5.952 títulos³.

De las publicaciones revisadas, la industria del café seguirá un crecimiento sostenido, y se espera que el consumo de café fresco para el año 2019 crezca un 45%. Además los consumidores mantendrán un creciente interés por productos de

¹ <http://www.observatoriocultural.gob.cl/wp-content/uploads/2015/05/estudio-etnografico-participacion.pdf>

² http://www.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/ijos/pdf/ijos_2011_educacion_cultura.pdf

³ <http://www.lasegunda.com/Noticias/Economia/2015/01/986171/el-silencioso-boom-de-la-produccion-editorial-en-chile>

mayor calidad y valor añadido, teniendo espacios para desarrollarse⁴.

El consumo Per Cápita se muestra con un crecimiento sostenido, entre el año 2013 al 2014 creció un 14% y del 2014 al 2015 un 12%, y seguirá esta tendencia, cuenta con un mercado en expansión y con un desarrollo potencial, que además captura un número mayor de consumidores por cambios culturales y estilos de vida. En relación la población, se espera un crecimiento de un 11% para el 2019 (como base año 2014), en las comunas de Santiago, Providencia, Las Condes y Ñuñoa (Ver análisis: Tendencias, anexo II).

2.1.5. Tamaño del mercado

La demanda de cafeterías está conformada por personas que viven o trabajan en torno a las dependencias de los locales, y además turistas que transitan por estos lugares. Y se proyecta que para las comunas de Santiago, Providencia, Ñuñoa y Las Condes en el año 2020 la población que reside será de 1.118.436 personas, con un crecimiento de un 11% (como base año 2015), y se considera que adicionalmente la población flotante, agrega las personas que van a trabajar a estas comunas, en la comuna de Santiago llega a 122% más que la población que reside (Ver análisis: Estudio de Mercado, anexo I). Además, cada año visita la ciudad un total de 1.900.000 turistas, que son parte de nuestro mercado objetivo y potenciales clientes⁵.

La cantidad de establecimientos de cafeterías se concentran en pequeñas empresas con 1 local, que obtienen un 83% del mercado global. Dejando un espacio a desarrollar nuevos conceptos o segmentar consumidores con otras propuestas. Las cafeterías como Starbuck destacan con un 10%, le sigue Tavelli con un 2%, y otras como Juan Valdés, Café Mokka, entre otros con una menor participación de mercado (un cercano al 1%).

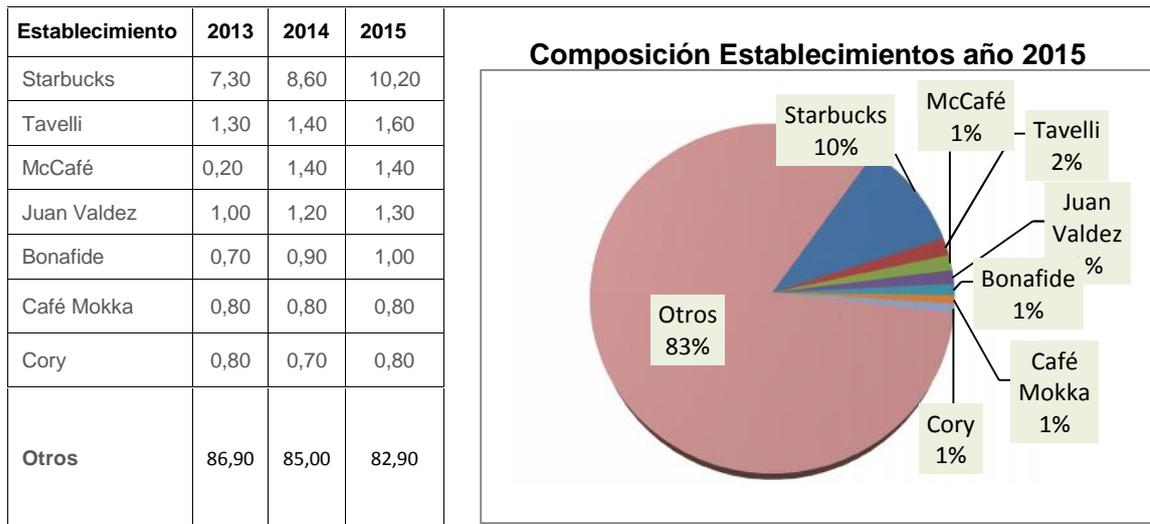
⁴ <http://www.portaldelcampo.cl/noticias/verNoticia/47837/ventas-en-chile-de-cafe-fresco-crecen-mas-de-tres-veces-en-5-anos-y-se-proyecta-que-a-2019-suban-otro-45.html>

⁵ Sernatur. (2014) *Establecimientos de Alojamiento Turístico por Comunas*. Recuperado el 07 de septiembre de 2016 de <https://www.sernatur.cl/wp-content/uploads/2016/11/Informe-de-EAT-por-Comunas-2013.pdf>

Para determinar el tamaño del mercado de las cafeterías en su globalidad se ha obtenido información del número total de locales o establecimientos segregado por Marcas, que se muestra a continuación:

Composición de Establecimientos de venta de café

Fuente: Euromonitor, estadística comercial nacional



2.1.6. Análisis de fuerzas competitivas

La siguiente tabla muestra el análisis del modelo de Porter, analizando Café En Passant, realizando un estudio de la industria de las cafeterías. El motivo de este análisis es entender el atractivo de la industria y comprender aquellas fuerzas que tienen un mayor protagonismo:

Tabla N° 2: Resumen del análisis de las fuerzas competitivas de Porter

Fuente: Elaboración Propia

Fuerza	Nivel
Poder de Negociación de los Proveedores	Baja
Poder de Negociación de los Clientes	Media - Alta
Amenaza Nuevos Entrantes	Media - Alta
Amenaza de Sustitutos	Baja
Rivalidad y Competidores	Alta

En Passant

Se concluye que es ventajoso ingresar a la industria, aun cuando el escenario competitivo es alto, en una industria global fragmentada con una amplia base sobre la cual competir, con bajas barreras de entrada y bajas represalias de los actuales actores, donde se ha encontrado un nicho de clientes (Ver análisis Porter, anexo V). Creemos que nuestra innovadora propuesta de valor con su aspecto distintivo, literario con ajedrez y un foco en calidad y servicio, llevará a Café En Passant a posicionarse con éxito dentro de este mercado.

2.2. Competidores

2.2.1. Identificación y caracterización de los competidores

Los competidores más cercanos a la temática de Café En Passant, debido al tipo de público objetivo y a su similitud de la propuesta ofrecida, son:

Café Mosquito



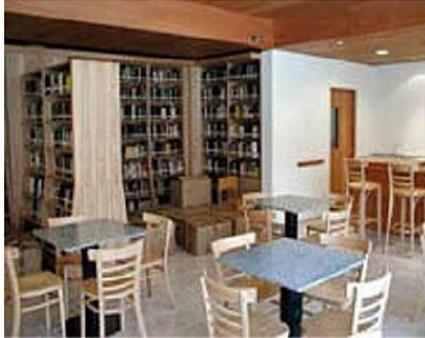
Cafetería creada en año 2005, y se ubica en Mosquito 440, Santiago Centro. Podemos encontrarla en Facebook. Cuenta con 1 local que atiende de lunes a viernes de 8:00 a 21:30 horas, sábados y domingos desde las 10:00 horas.

Leerté



Leerté es una Tetería creada en el año 2012, y se ubica en Santo Domingo 615, Santiago Centro. Podemos encontrarla en Facebook y posee su página web. Cuenta con 1 local que atiende de lunes a viernes de 7:30 a 21:30 horas, sábados y domingos desde las 9:30 horas.

Cafés literarios Balmaceda / Bustamante



Encontramos a Café Literario Bustamante, creada en el año 2008, un local ubicado en el parque Bustamante cercano a Plaza Italia, comuna de Providencia. Café Literario Balmaceda, creada en el año 2001, un local ubicado en el parque Balmaceda cercano a metro estación Salvador, comuna de Providencia. No posee presencia en medios sociales. Atienden de lunes a viernes de 9:00 a 19:45 horas, sábados y domingos desde las

10:00 horas.

Para completar la presentación de estos competidores, se han identificados algunos factores que muestren sus rasgos en términos generales. Estos han sido elegidos de modo que el lector pueda hacerse una idea de las características de las cafeterías consideradas competencias. Su clasificación se ha realizado en base a la observación en terreno.

A continuación se presenta un cuadro descriptivo con características identificadas en estas cafeterías de tipo literario:

Tabla N° 3: Competidores, comparación de la oferta

Fuente: Elaboración Propia

Características	Café Mosquito	Tetería LeerTé	Cafés literarios Balmaceda / Bustamante
Ambientación	B	B	R
Orden y Aseo	Limpio	Regular	Sucio
Tamaño del Local	Mediano	Pequeño	Grande
Atención a la mesa	SI	SI	NO
Tipo de producto	Gourmet Tradicional	Artesanal Tradicional	Tradicional

Ambientación: MB=Muy bueno B=Bueno R=Regular M=Malo MM=Muy Malo
 Orden y Aseo: Limpio / Regular /Sucio
 Tamaño de local: Grande / Mediano / Pequeño
 Atención a la mesa: Garzones atienden a clientes a la mesa SI/NO
 Tipo de Producto: Gourmet / Artesanal / Tradicional

2.2.2. Mapa de posicionamiento relativo de competidores

Los ejes que nos señalarán el posicionamiento de nuestros competidores, se han seleccionados los atributos de “Variedad y Calidad de los Productos” como eje “X” y “Fidelización de Cliente” como eje “Y”, estos representan los más importantes y concordante con nuestra posición que deseamos obtener. Para su determinación se ha considerado la opinión de los potenciales clientes, que se obtuvo mediante la realización de una encuesta (Ver Anexo XIV), y por la información recopilada mediante ficha técnica, consulta realizada a clientes que consumieron en las cafeterías, para visualizar el grado de satisfacción y sus sugerencias (Ver Anexo XVI). La posición alcanzada por nuestros competidores de acuerdo a la medición en la ficha técnica, donde 1 es muy deficiente y 4 excelente, obtenemos: Mosqueto(2,8;2,3), Leerté(2,4;2,3) y Cafés literarios(1,7;1,1), deseando posicionar a Café En Passant(3,5;3,5). Esto podemos visualizar en la siguiente ilustración:

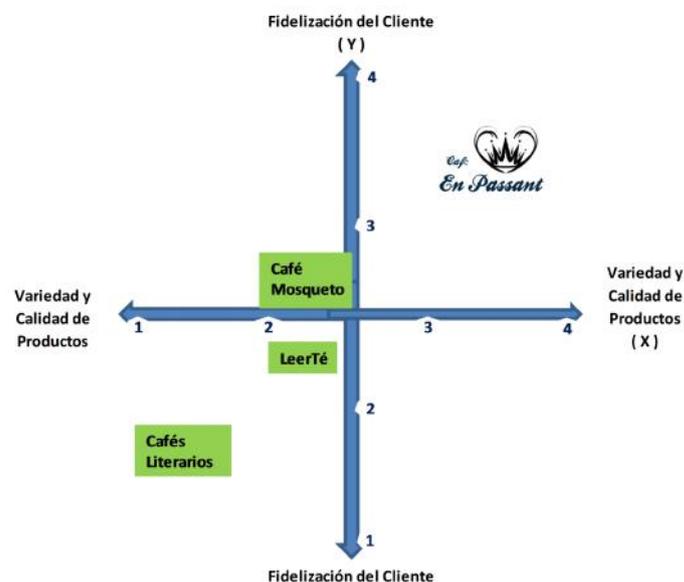


Ilustración 1: Mapa de Posicionamiento Relativo

Fuente: Elaboración Propia.

Esta propuesta de negocio, basa su posicionamiento en productos de mayor calidad y variedad, junto a fidelizar a nuestros clientes con los conceptos que más valoran.

2.2.3. Fortalezas y debilidades de los competidores

En el siguiente cuadro se muestran los atributos más importante de acuerdo a lo sugerido en una encuesta que se ha realizado y han sido valorados como una fortaleza si su evaluación supera los 2,6 punto (1 es muy deficiente y 4 excelente), de acuerdo a la ficha técnica de satisfacción de servicio, anexo XVI. Por el contrario es considerado una debilidad si no alcanza la puntuación señalada:

Tabla N° 4: Fortalezas y Debilidades de los Competidores

Fuente: Elaboración Propia

Atributo	Mosqueto	Leerté	Cafés literarios (Balmaceda / Bustamante)
Fidelidad del cliente	SI	NO	NO
Ambiente y decoración	NO	SI	NO
Variedad de productos	NO	NO	NO
Calidad de Productos	NO	NO	NO
Tiempo de atención de cliente	NO	NO	NO
Orden y Aseo	SI	NO	NO
Ubicación geográfica	SI	SI	SI

Fortaleza: SI Debilidad: NO

2.3. Clientes

2.3.1. Macro-micro segmentación, caracterización de consumidores

La macro segmentación compuesta primero por las variables geográficas, personas que transitan por la comuna de Santiago; que residan, trabajen o visiten el sector. Segundo las variables demográficas se dirigirán a personas adultas, desde jóvenes hasta el adulto mayor, en edad mayor a 25 años, que es la edad estimada donde los potenciales clientes poseen los recursos, donde han terminado estudios y dan comienzo a su etapa laboral.

La micro segmentación, en cuanto a las variables socioeconómicas, encontramos a personas de estratos sociales medio – alto. En relación a las variables conductuales, personas que posean una afición por la literatura y/o por el ajedrez,

con personalidad de consumidores sociales que gusten de servicios de cafetería y reunirse en algún espacio cultural que los haga sentir identificados.

2.3.2. Tamaño del mercado objetivo

Para determinar el mercado objetivo, se ha considerado 831.913 personas que trabajan en la ubicación donde se posea alto flujo de consumidores, que serán las comunas de Santiago, Providencia, Ñuñoa y Las Condes. Resultando en 386.869 personas como mercado objetivo, en la comuna de Santiago.

2.4. Matriz de perfiles competitivos

Para el análisis de los competidores, los perfiles competitivos se han seleccionados de acuerdo aquellos aspectos que los potenciales clientes han destacado como importante, y sugerido por las personas encuestadas. Su evaluación se ha realizado a través de una ficha técnica de satisfacción de servicio, anexo XVI. Los competidores son los identificados en el mercado que tienen una propuesta de valor con características distintivas similares a la cafetería en desarrollo en este plan de negocio.

Tabla N° 5: Matriz de Perfiles Competitivos

Fuente: Elaboración Propia

Factores Claves de Éxito	%	Mosquito		Leerté		Café literario (Balmaceda / Bustamante)	
		Punt.	%	Punt.	%	Punt.	%
Variedad de productos	0,15	2	0,30	2,5	0,38	1	0,15
Calidad de Producto	0,20	2,5	0,50	2	0,40	1,2	0,24
Buena Atención	0,18	2,5	0,45	2	0,36	1	0,18
Libros – Wifi – Otros	0,13	2,5	0,33	3	0,39	3	0,39
Ambiente y Decoración	0,14	2,5	0,35	3	0,42	2	0,28
Ubicación	0,20	4	0,80	4	0,80	3	0,60
TOTAL	1,00		2,73		2,75		1,84

Clasificación: 4 Muy fuerte 3 Fuerte 2 Menos débil 1 Débil

En Passant

Los competidores más fuertes son Mosqueto y Leerté, donde se ha identificado una brecha de insatisfacción de los clientes, a ser aprovechada en este plan de negocio, a través de su propuesta de valor, especialmente en factores claves como; calidad de productos, que sean frescos y sabrosos, variedad para dar a cliente la opción a elegir y una buena atención, siendo cordial con el cliente y oportuno en tiempo para asistirlos. Que acompañen los aspectos distintivos de ambiente y decoración, en un local con buena ubicación.

2.5. Conclusiones

Los establecimientos de cafeterías se dividen en su gran mayoría en otras marcas obteniendo un 83% del mercado global, para el año 2015. Dejando un espacio a desarrollar nuevos conceptos o segmentar consumidores con otras propuestas.

La idea de una cafetería con una temática distintiva con libros y ajedrez, es un negocio atractivo, que se encuentra en evolución y en crecimiento. Ya que existe la necesidad de los consumidores.

Se pudo identificar a los clientes que serán el mercado objetivo. A los competidores directos, sus propuestas, sus niveles de ventas y precios de sus productos.

Por lo tanto, a través de una segmentación estratégica se enfocarán los esfuerzos de marketing, utilizando adecuadamente los recursos para lograr posicionamiento y crecimiento en el negocio.

3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR

3.1. Modelo de negocios, descripción

3.1.1. Empresa

La empresa Café En Passant, tiene como core business la venta de productos y servicios de cafetería, basado en el cliente, con una temática cultural y literaria; donde se expenden productos de calidad y frescos del tipo; tradicionales, artesanales y gourmet. En un ambiente decorado especialmente para una temática literaria y de ajedrez.

3.1.2. Misión:

Entregar la mejor experiencia en servicio de cafetería, siendo la mejor posicionada en su tipo literario, logrando ser una cafetería reconocida por su aspecto distintivo en literatura con ajedrez, calidad de sus productos y cordial atención.

3.1.3. Visión:

Que Café En Passant sea reconocida como una cafetería ícono de la ciudad de Santiago por parte de la ciudadanía, llegando a ser un lugar que debe conocer el turista que visite la ciudad.

3.1.4. Valores:

Cooperación: Participo activamente en mi equipo y apoyo a mis compañeros.

Respeto: Trato a los demás con dignidad, cumplo con las normas y soy tolerante.

Integridad: La ética, honestidad y amabilidad son parte fundamental de mi trabajo.

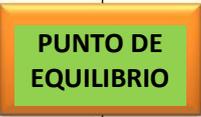
3.1.5. Modelo de negocios, Canvas

Se presenta a continuación de modo integral la forma en que se operará la empresa, a través del modelo de Canvas, se establecen los principales elementos del modelo de negocio (Análisis del modelo, anexo VI):

Tabla N° 6: Modelo de Canvas

Fuente: Elaboración Propia

Relaciones Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relaciones con los Clientes	Mercado Meta - Clientes
<p>* La relación con los proveedores para una entrega oportuna, y en especial las pastelerías con productos frescos y de calidad.</p> <p>* Asociaciones con Editoriales que proveerán de libros en general.</p> <p>* Asociaciones con Clubes de ajedrez, donde se harán convenios y difusión de la cafetería temática.</p>	<p>* La promoción y la difusión del local.</p> <p>*Administración de las cuentas en redes sociales.</p> <p>* Convenios con editoriales y clubes de ajedrez.</p> <p>* Hacer participar a los clientes de las actividades.</p> <p>* Monitoreo permanente a los clientes de la percepción del servicio.</p>	<p>* Ofrecer un espacio temático y distintivo de literatura con ajedrez. Donde además de disfrutar de deliciosos productos, sea un lugar de encuentro para los simpatizantes de la literatura en general y del juego de ajedrez.</p> <p>* Ofrecer una cafetería acogedora, con un buen servicio orientado al cliente, a través de una atención cordial y amable. Que sea de fácil acceso.</p> <p>* Ofrecer productos de calidad, frescos y sabrosos.</p> <p>* Ofrecer variados productos tradicionales, artesanales y gourmet como:</p> <p>_ Café de alta calidad en sus variadas preparaciones</p> <p>_ Te e infusiones de diversos sabores.</p> <p>_ Jugos de variados sabores.</p> <p>_ Sándwich Gourmet, en exquisitas combinaciones y atractivas presentaciones.</p> <p>_ Pastelería Artesanal, seductores productos preparados con materias primas naturales (No industrializadas).</p>	<p>*Manteniendo una relación de cercanía con nuestros clientes; a través de una asistencia personalizada en los locales, comunidades en redes sociales, y una relación de creación colectiva donde nuestros clientes participen en la creación de valor.</p> <p>* Fidelizando a los clientes con; buen servicio, calidad de los productos, un grato ambiente y una relación cercana, incentivando a participar de actividades relacionadas en el local.</p> <p>* Otorgando otros servicios como; Wifi y periódicos. Intercambio gratuito de libros.</p>	<p>* Personas adultas, jóvenes hasta el adulto mayor, en edad mayor a 25 años. De estratos sociales medio – alto.</p> <p>* Aficionados a un buen servicio de cafetería y productos gourmet relacionados. Valoran la calidad de los productos y la atención amable y cordial. Simpatizan con el concepto del ajedrez y/o a la literatura en general.</p> <p>* Personas que transitan por la comuna de Santiago, que residen, trabajen o visiten el sector.</p>
	<p>Recursos Clave</p> <p>* Redes de contacto; personas relacionadas al ámbito literario y al ajedrez. También contactos con editoriales y clubes de ajedrez.</p> <p>* Los trabajadores idóneos para la atención a los clientes.</p> <p>* Un local con buena ubicación y buen acceso. Con una decoración, que logre un ambiente acogedor.</p>		<p>Canales de distribución</p> <p>* Se atraerán los clientes con promotores en ubicaciones estratégicas, cercanas al local.</p> <p>*Desarrollar publicidad con marketing digital, a través de redes sociales, en especial a través de Facebook.</p> <p>*Se harán promociones en clubes de ajedrez, para incentivar a ser parte de nuestro local y de nuestras redes sociales.</p> <p>* Venta directa en el y/o los locales. Ubicado (s) en un lugar cercano al cliente objetivo.</p>	
Estructura de Costos		Flujos de Ingresos		
<p>* Costo fijo es la administración, como las remuneraciones y el arriendo del local, etc.</p> <p>* Costos variables corresponden a los insumos de los productos.</p>		<p>* Venta de productos de cafetería.</p> <p>Sistema de cobro: Efectivo, Red compra, Tarjeta de crédito y cheque restaurant.</p>		



3.2. Descripción de la empresa, análisis interno

3.2.1. Objetivos: se ha propuesto de modo específico los siguientes:

- Lograr el primer año de operaciones, una evaluación de desempeño del equipo de trabajadores con nota anual superior a 6, evaluando sus responsabilidades y el servicio entregado al cliente. Así lograr mantener un personal impregnado del espíritu de Café en Passant, colaborativo y competente.
- Lograr un margen de ganancias de un 80% sobre los costos al 5to. Año de funcionamiento.
- Obtener al 5to. Año una participación en el mercado de las cafeterías de un 0,3%. Obtenido de los potenciales clientes en las comunas definidas como nuestro mercado objetivo.

3.2.2. FODA y sus estrategias

Tabla N° 7: FODA

Fuente: Elaboración Propia

A N A L I S I S I N T E R N O	Fortalezas	Debilidades
	<ul style="list-style-type: none"> a. Negocio enfocado a un segmento específico de clientes detectado. b. Capacidad de implementar y de difundir el negocio en el segmento detectado de personas. c. Conocimiento de la temática ofrecida. d. Capacidad de crear convenios con instituciones relacionadas con los aspectos distintivos. e. Capacidad de adaptación según los requerimientos de los clientes. f. Atención amable, cordial y oportuna. g. Variedad de productos, y de calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Nuevos en el mercado. b. Sin historial de experiencia de este nicho de mercado con el mismo concepto de negocio.
A N A L I S I S E X T E R N O	Oportunidades	Amenazas
	<ul style="list-style-type: none"> a. La necesidad de un grupo de personas, por un lugar cómodo y agradable para disfrutar de un servicio de cafetería basado en el cliente, con una atención cordial y oportuna, y con una variada carta gastronómica que incluya productos gourmet. b. En el mercado nacional, hay una escasez de cafeterías que ofrezcan esta temática y un ámbito distintivo, ya que estas expectativas no se encuentran satisfechas en los clientes, donde puedan compartir intereses intelectuales y culturales comunes, sintiéndose identificados con el concepto, a través de la lectura de un buen libro o participando de actividades relacionadas al juego de ajedrez. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Es posible que el cliente pueda concurrir a otra cafetería con un libro, no hay una fuerte fidelidad en la industria. b. La posibilidad de que actuales cafeterías quieran hacer adecuaciones para ofrecer un mismo producto y/o servicio.

Tabla N° 8: Estrategias Derivadas del FODA

Fuente: Elaboración Propia

Estrategias	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	El proceso integral de implementación, la creación de alianzas con; editoriales, con clubes de ajedrez, y con proveedores para productos frescos de calidad.	Llevar estadísticas de satisfacción de los clientes, y controlar indicadores (KPI) con estándares predefinidos. La administración de las redes sociales, principalmente la cuenta de Facebook para mantener una comunicación constante con los clientes y así conocer sus opiniones y necesidades.
Amenazas	La ubicación estratégica, el dar a conocer el ambiente distintivo y la excelencia de nuestros productos y/o servicios. Realizando actividades donde participen los contactos y empresas en convenio.	La fidelización de clientes de este nicho, aprovechando la innovadora apuesta temática.

Del análisis FODA se puede concluir que las amenazas se encuentran en los competidores, que estos quieran imitar los aspectos distintivos ofreciendo el mismo servicio y/o productos, sin embargo es posible crear una importante barrera de entrada con una estrategia para mitigar el riesgo aprovechando las fortalezas de ubicación, excelencia de atención, productos de calidad, y realizando actividades que inviten a los clientes a participar y a encantarse con el aspecto distintivo. Las debilidades se identifican en la falta de experiencia en la industria y la falta de precedentes en el mercado para este negocio en este tipo de nichos, sin embargo se controla a raíz de la oportunidad creada de la necesidad de este tipo de espacio temático con el aspecto distintivo que es innovador y que no tiene un producto sustituto directo que tenga la propuesta de valor que se ofrece.

3.2.3. Cadena de valor

Para la obtención de la ventaja competitiva se ha identificado las formas de generar el mayor beneficio para nuestros clientes. El análisis se muestra a través del modelo de la cadena de valor, donde se han clasificado las actividades del negocio con que conseguiremos el valor añadido:

Tabla N° 9: Cadena de Valor

Fuente: Elaboración Propia



El ofrecer un servicio deseado por nuestros clientes, se logra de la coordinación de todos los elementos de la cadena de valor. Infraestructura, el recurso humano, la tecnología y abastecimiento; serán las actividades de apoyo para satisfacer las necesidades. Se explica cada una de las actividades de la cadena de valor en anexo VII, Análisis de la Cadena de Valor.

3.2.4. Recursos, capacidades y competencias

A través del análisis “VRIO”, se realiza el análisis de Recursos, capacidades y de las competencias más relevantes:

Tabla N° 10: Análisis VRIO

Fuente: Elaboración Propia

Recursos / Capacidades	Valioso	Raro	Inimitable	Organización	Consecuencia Competitiva	Implicancia del Desempeño
Financieros - Financiamiento	SI	NO	NO	NO	Paridad Competitiva	Retornos Promedios
Físicos - Ubicación	SI	SI	NO	SI	Ventaja Competitiva Temporal	Retornos Promedios Superiores
Físicos - Productos de calidad y variedades	SI	SI	NO	SI	Ventaja Competitiva Temporal	Retornos Promedios Superior
Físicos - Instalaciones	SI	NO	NO	SI	Paridad Competitiva	Retornos Promedios
Individuales - Servicio basado en el Cliente, amable y cordial.	SI	NO	NO	SI	Paridad Competitiva	Retornos Promedios
Individuales - Empleados que son parte de la temática.	SI	NO	NO	SI	Paridad Competitiva	Retornos Promedios
Individuales - Ceo y su red de contactos en la Temática distintiva.	SI	SI	SI	SI	Ventaja Competitiva Sostenible	Retornos Superiores
Organización - Estructura	SI	NO	NO	SI	Paridad Competitiva	Retornos Promedios
Organización - Temática	SI	SI	NO	SI	Ventaja Competitiva Temporal	Retornos Promedios Superior

3.2.5. Ventajas competitivas

La principal ventaja competitiva sostenible es la red de contacto que posee nuestro Ceo con potenciales clientes del segmento.

Las ventajas competitivas temporales; como la ubicación estratégica donde se ubicarán nuestros locales alineados con las preferencias de nuestros clientes, lo cual permitirá un flujo importante y constante de personas. La oferta de productos frescos, sabrosos y variados, junto con nuestro énfasis en la entrega de un buen servicio, con una atención cordial, amable y oportuna. Nuestro recurso humano aficionado a la literatura y al ajedrez, junto a nuestra infraestructura basada en la

temática, creando un ambiente acogedor y distintivo. Todos estos, recursos imitables que requieren ser de manera permanente diferenciados de los potenciales competidores.

Se concluye que nuestra ventaja competitiva sostenible crea valor basado en el desarrollo de sus recursos distintivos, estos predisponen un desempeño eficiente de sus actividades, contribuyendo al éxito del negocio y a una estrategia bien concebida en el largo plazo.

3.3. Estrategia de crecimiento o escalamiento

La estrategia genérica será “Enfoque de diferenciación”. El sub segmento al que se estará enfocado será a los clientes que sean aficionados a un buen servicio de cafetería y productos tradicionales, artesanales y gourmet relacionados, que valoran la calidad de los productos y la atención cordial y amable. Este sub segmento como parte de las pequeñas y medianas empresas en la industria de las cafeterías.

Se iniciará con 1 local en arriendo ubicado en la comuna de Santiago, alrededor del sector de Bellas Artes. Se comprarán equipos o máquinas, materiales e insumos. Se contratará personal como administrador y operarios en cocina y atención a clientes.

La estrategia de crecimiento será de desarrollo de mercados, aprovechando la experiencia conseguida y la base de clientes satisfechos. Se desarrollará de modo permanente el plan de marketing, junto a analizar sistemáticamente la rentabilidad de los productos determinando los atributos más deseados por los clientes y modificando o adaptando productos actuales, además de buscar agregar valor emocional en la atención y en los productos. Se establecerán normas de calidad y un programa de control de calidad. Luego del 5to. Año de operaciones, se hará la apertura de un nuevo local que esté ubicado en el mercado objetivo, para lo cual se realizará un análisis de locales en arriendo en el sector, cotizando el costo por mt² de arriendo.

En Passant

Se ha previsto considerar una estrategia de salida, que será la venta parcial de la empresa, cuando se haya alcanzado los mayores niveles de rentabilidad, que se espera sea pasado el sexto año de funcionamiento ya con un segundo local operativo. La venta será parcializada, desde el quinto año como plan de incentivo a maximizar los niveles de rentabilidad se ofrecerán a los Administradores, una compensación que consista en un Plan de participación en la propiedad de la empresa, entregando de acuerdo al plan desarrollado el 5% de la propiedad. Con ello se busca alcanzar el máximo de compromiso para conseguir nuestras metas. Al octavo año se planea buscar a un inversionista y realizar una venta parcial en torno a un 20% de la empresa. Así ceder una parte de los flujos del negocio, que permitirá la incorporación de recursos financieros frescos que mejoren y maximicen aún más la rentabilidad, mejorando la posición financiera. Finalmente se considera realizar la venta total de la participación en la propiedad de la empresa.

3.4. RSE y sustentabilidad



Café En Passant, será representado a través de cada persona que integra el equipo de trabajo. Los valores éticos de cooperación, respeto e integridad comprenden la identidad y la cultura de la empresa y de todos quienes la conformamos.

El compromiso social y económico con el entorno, será desde el momento en que se genera un nuevo empleo, ayudando al bienestar de la comunidad, ofreciendo a los empleados buenas condiciones laborales y un ambiente de respeto e higiene, suficientes para garantizar una vida digna. Para el cuidado del medio ambiente se administrarán los residuos de modo que evite cualquier foco de contaminación, adoptando medidas que permitan que el medio ambiente se conserve limpio. Mayor detalle de los valores y acciones comprometidas con el entorno en anexo VIII, y se muestra un mapa Stakeholders en anexo III.

4. PLAN DE MARKETING

4.1. Objetivos de marketing

El Plan de Marketing que se ha desarrollado, se basa en el escenario esperado de negocio de acuerdo al análisis de nuestros competidores y del posicionamiento que se espera alcanzar. Definiendo los siguientes objetivos:

- a. Alcanzar las 1.750.- ventas para el tercer mes de operaciones y un incremento del 10% mensual hasta finales del primer año, para luego mantener un crecimiento anual de un 5%.
- b. Publicar en nuestras redes sociales 300 contenidos en los próximos 12 meses, para alcanzar 1000 likes para el final del primer año.
- c. Alcanzar los 20.000 contactos en Facebook durante el 5to. año de funcionamiento, con el objeto de alcanzar una reputación on-line y tener una comunidad de seguidores activos, abriendo un segundo local para el segundo semestre del 6to. año de operaciones.
- d. Desde el 1er. año calificar en calidad de productos y percepción del servicio con nota sobre 6 por nuestros clientes, en una escala de 1 a 7, manteniendo la calificación hasta el 5to. año de operación.
- e. Conquistar un nivel de satisfacción y fidelización de clientes, medido por la frecuencia de consumo, donde al 5to. año un mismo cliente nos visite en 20 oportunidades en ese periodo, representando un 15% de nuestras ventas.

4.2. Estrategia de segmentación

La estrategia de marketing será de diferenciación, enfocada en su imagen temática, con la percepción de los clientes por sus productos de mayor calidad y una atención satisfactoria, con una variada carta de productos y precios superiores a los del mercado. Comunicando los exclusivos beneficios a través de acciones publicitarias dirigidas al segmento de mercado que se ha identificado, cuya caracterización de los consumidores ha sido explicitada en el apartado 2.3.1 "Clientes / Macro-micro segmentación".

4.3. Estrategia de producto/servicio

Cafetería temática En Passant, ofrecerá un servicio de cafetería con variados y exquisitos productos tradicionales, artesanales y gourmet, basado en el cliente, entregándoles una cordial y amable atención. Ofreciendo a los clientes un ambiente acogedor y grato, que le sea cómodo y de fácil acceso. Que a su vez sea un lugar de encuentro y distensión, donde los clientes podrán leer un buen libro de diversos temas, en un ambiente temático de literatura y ajedrez donde los clientes se sientan identificados con estos conceptos. (Ver Anexo XI, Menú o carta con los productos que se ofrecerán)

Su posicionamiento en el mercado, y desde la mirada de nuestros competidores, se ofrecerán productos de mayor calidad y variedad, que sean frescos y sabrosos, junto a su identidad distintiva que satisfaga los conceptos que nuestros clientes más valoran. (Anexo IX, ver Mapa de Posicionamiento)

4.4. Estrategia de precio

La estrategia de precio de los productos será basada en Descreme, posicionando nuestros productos en el segmento de calidad superior. Ofreciendo a nuestros clientes, productos al nivel de precios más alto de los encontrados en nuestra competencia. De acuerdo a la investigación cuantitativa que se ha realizado. El anexo XI, nos muestran los precios de nuestros productos. Para efectos de análisis, los precios de mercado de estos productos han sido agrupados por categorías y ponderados en concordancia con las preferencias de consumo obtenidas de la encuesta que se ha realizado (anexo XIV), y se ha obtenido un “precio promedio” de los productos por categorías, como se muestra a continuación:

Categoría	Productos	Precio Medio de Categoría
Bebidas	Cafés: Espresso, Cortado, Capuccino, Mocha, Latte. Otros: Tetera de té, Chocolate caliente, Jugos, Bebidas, agua mineral.	\$ 2.065.-
Comidas	Sandwiches, Porción de Torta, Chessecake, Kuchen, Muffin, Medias Lunas.	\$ 3.378.-

La determinación de precios promedios por categorías, se muestran en anexo X. Estos precios se han basado en los precios que actualmente poseen nuestros competidores, y obtenidos por el método de observación directamente de sus cartas/menús que ofrecen a sus clientes.

Se ha realizado una proyección de estos precios para los próximos 5 años, los que serán utilizados posteriormente para determinar los niveles de venta de este plan de negocios. El anexo X nos muestra la variación de precios anuales.

Las modalidades de pago ofrecidas a los clientes será de pago en efectivo, tarjetas de crédito, red compra y cheque restaurant.

4.5. Estrategia de distribución

Los locales de cafetería serán de manera exclusiva el canal de Distribución Directa para llevar nuestros productos a los clientes.

Se comenzará con 1 local ubicado en la comuna de Santiago, en los alrededores del sector de Bellas Artes. La atención será a la mesa debido a la personalización que queremos entregarles a los clientes, el horario de atención será de lunes a viernes desde las 8:00 am hasta las 22:00 pm, sábados y domingos desde las 10:00 am hasta las 21:00 pm.

4.6. Estrategia de comunicación y ventas

4.6.1. Estrategia de comunicación

Cafetería En Passant, es una empresa nueva en el mercado, y es muy importante establecer claramente el mix comercial, además de su estrategia de producto, precio y plaza, la estrategia de comunicación o su promoción, es la propuesta con las que se va a satisfacer las necesidades de los clientes.

La promoción en el mercado de los cafés no es muy común, normalmente otras cafeterías suelen hacerlo a través de un marketing “Boca a Boca”, y en base a la

En Passant

experiencia de los clientes en sus locales. Cafetería En Passant, no solo contará con esto para sobresalir en el mercado, para dar a conocer sus atributos y beneficios de nuestro local, además para persuadir a la compra y asistencia a nuestro negocio y que nuestros clientes recuerden nuestros productos y servicios entregados, por lo tanto con el propósito de atraer y fidelizar a los clientes objetivo, se realizan las siguientes actividades de promoción (Ver anexo XII):

Promotores: Se contratarán los servicios de promotores, que se ubicaran en puntos estratégicos, ubicaciones de mayor tránsito de personas, cercano al local, invitando a nuestros potenciales clientes a conocer nuestra cafetería, regalando brebajes como degustaciones y entregándoles volantes promocionales.

Publicidad gráfica: Se repartirán folletos como medios físicos promocionales, a empresas y edificios, cercanos a la ubicación de nuestra cafetería, invitando a las personas a visitarnos, como un modo de atraer a los clientes a nuestro local.

Marketing digital: A través de la técnica de promoción online, se creará nuestra comunidad virtual, donde se dará a conocer la existencia de nuestra cafetería y nuestros productos. Buscando estimular, motivar e inducir a los consumidores para que asistan a nuestro local y que sean parte de nuestro aspecto distintivo.

A través de nuestra página web, diseñada temáticamente, medio para dar a conocer; el local, su concepto, fotografías, productos, ubicación, horarios de atención y otros.

Las redes sociales, serán el motor de la promoción online, siendo principalmente Facebook y Twitter los encargados de compartir nuestra publicidad por toda la red y que esto tenga un importante impacto e influencia.

En Facebook, se administrará una cuenta, a través de la creación de una página de fans, que promueva nuestro local, permitiéndonos alcanzar importantes metas de contactos y seguidores, donde a través de este informaremos temas de interés, actividades y promociones. El objetivo es tener la mayor cantidad de likes, para

En Passant

conseguir una mayor penetración de mercado e interacción al publicar contenido, de esta forma siempre estar en contacto con la audiencia, recibiendo comentarios y retroalimentación, junto con una mayor cantidad de visitas y suscriptores.

En Twitter, a través de esta red social se desarrollará publicidad, en pequeños mensajes para compartir y atraer a nuestros potenciales clientes.

En Instagram, se utilizará publicidad por medio de fotografías, las actividades realizadas y en general aquellas que resalten el aspecto distintivo y atractivo de nuestra cafetería.

En LinkedIn, se desarrollará una red de contacto entre profesionales que avalen nuestras relaciones, compartiendo enlaces entre grupos, buscando conseguir tráfico de usuarios de experiencia y autoridad, que avalen nuestras relaciones y que puedan ser útiles para crear alianzas o convenios.

Mailing: En base a la creación de una base de datos con cuentas de correo, obtenidas de nuestros clientes, de nuestros contactos en redes sociales, y dirigida por nuestra administración en canal online, se enviarán mails promoviendo nuestra cafetería.

Alianza con editoriales: Se realizarán convenios con editoriales que nos provean de libros, adquiriendo de segunda mano la cantidad que permita abastecer los estantes de nuestra cafetería, para ofrecer una lectura variada a nuestros clientes. Junto a esto, participar de lanzamientos de nuevos libros, ofreciendo su lectura, y en general darlos a conocer a nuestros clientes.

Asociación con clubes de ajedrez: De modo de posicionar nuestro aspecto distintivo y la marca, se buscará asociaciones con los principales clubes de ajedrez de Santiago, de modo de poder promover nuestra cafetería a través de sponsor instalados en las sedes, ofreciendo un descuento de un 20% en el consumo de cafés a aquellos clientes que sean socios de estos clubes y se acrediten en esa condición.

En Passant

Actividades promocionales: Se realizarán actividades relacionadas a nuestro aspecto distintivo, en ocasiones por la tarde de los días domingo, previa planificación, se ofrecerá a nuestros clientes y contactos, inscribirse a participar de ellas. Variadas serán las actividades; un taller de literatura dando a conocer algunos textos centrado principalmente en algunos autores, y/o un profesor de ajedrez presentando tácticas y estrategias del juego.

Cartera de clientes: Se ofrecerá a los clientes que hayan consumido en el local, un beneficio que consiste en un descuento promocional, donde luego de la quinta vez que consuma en nuestro local, se obsequiará un café de cortesía, para esto se le ofrecerá al cliente que se registre completando un pequeño formulario con sus datos básicos como; su Nombre, Rut y su e-mail, con esto crearemos una comunidad, para que nuestros clientes sean parte de nuestro Café En Passant.

4.6.2. Estrategia de ventas

Nuestra estrategia de ventas se llevará a cabo mediante nuestra imagen temática de literatura y ajedrez, donde serán recibidos por un ambiente acogedor, ofreciendo una variada carta y mayor calidad en productos, con los precios más altos de nuestros competidores, siendo atendidos por un personal capacitado en una atención amable y cortes. Atrayendo a nuestros clientes al local a través de acciones publicitarias, que comunicarán nuestra oferta distintiva.

La fidelización de nuestros clientes, se conseguirá con además de una buena atención, con la satisfacción de nuestros clientes en cuanto a los productos que estos consumen. También es muy importante, la comunicación con nuestros clientes, a través de la administración de las cuentas en redes sociales, donde se informarán las novedades, se obtendrán feedback y se conocerán las inquietudes de nuestros clientes.

En Passant

A través de un software de sistema de punto de venta, se llevará registro de nuestros clientes e información estadística que será una potente herramienta en la toma de decisiones.

La venta la realizaremos en nuestro local, donde atenderemos a nuestros clientes todos los días en horarios preestablecidos. Nuestros clientes podrán cancelar con efectivo, red compra, tarjeta de crédito o cheques restaurant.

A nuestros clientes que se encuentren consumiendo en el local, se entregará de manera gratuita acceso a; wifi, diarios, revistas y libros. Los clientes podrán cambiar un libro propio por otro a su elección, para esto tendremos un estante con una variedad de textos disponibles.

4.7. Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

4.7.1. Estimación de participación en el mercado

El mercado de las cafeterías, donde competirá Café En Passant, se determina su mercado objetivo de acuerdo a su ubicación, seleccionado aquellas personas que trabajan en las comunas donde se posea alto flujo de consumidores, Santiago, Providencia, Ñuñoa y Las Condes (Ver análisis: Estudio de Mercado, anexo I). La participación de mercado para Café En Passant, se estima en un market share para el primer año de 0,25%, medido por la cantidad mensual de clientes atendidos respecto al número total de clientes objetivo (Ver parte 4.7.2. Estimación de clientes potenciales), y se proyecta un crecimiento anual de 0,5% hasta el quinto año llegando a una participación de mercado de 0,3%.

Cafetería En Passant se posicionará en el mercado de las Cafeterías de Nicho, donde los actores se caracterizan en ser de menor tamaño y por lo general con sólo una sucursal, enfocados a públicos objetivos más acotados. Es que nos posicionaremos en estos primeros cinco años con 1 solo establecimiento ubicado en la comuna de Santiago.

De acuerdo a la encuesta realizada el 26% de los encuestados prefiere este tipo de cafeterías de nicho, de los cuales un 4% asisten específicamente a una cafetería distintiva y literaria. (Ver Anexo XIV)

Resultando en 386.869 personas como mercado objetivo, en la comuna de Santiago.

4.7.2. Estimación de clientes potenciales

El número estimado de potenciales clientes se han determinado por el total de clientes objetivos que son las personas que trabajan en comunas seleccionadas, y por la participación de las cafeterías de nicho en el mercado:

Tabla N° 11: Calculo de Clientes Potenciales

Fuente: Elaboración Propia

Comuna	%	Potenciales Clientes Mercado Objetivo	Mercado de las Cafeterías de Nicho	
		Trabajadores	Cafeterías de Nicho 26%	Cafeterías Literarias 4%
Las Condes	22%	186.487	48.487	7.459
Ñuñoa	7%	58.919	15.319	2.357
Providencia	24%	199.638	51.906	7.986
Santiago	47%	386.869	100.586	15.475
Total	100%	831.913	216.297	33.277

Los potenciales clientes en el mercado de las cafeterías de nicho se han determinado de acuerdo a las preferencias obtenidas de la realización de una encuesta (Anexo XIV), y como nos iniciaremos en la comuna de Santiago, se han destacado los potenciales clientes para esta comuna.

4.7.3. Estimación de demanda anual por productos

La demanda anual por producto se ha determinado de acuerdo al número de potenciales clientes, y se han considerado algunos supuestos basados en base a la investigación de mercado realizada con; observación en terreno y resultados de una encuesta (Anexo XIV):

Consideraciones:

- De acuerdo al tamaño del mercado, los potenciales clientes y la preferencia por nuestro tipo de cafetería distintiva.
- La frecuencia de consumo se ha determinado de acuerdo a los resultados de la encuesta que se ha realizado, del cual hemos considerado 2 visitas mensuales de cada potencial cliente, y donde la encuesta señala que los clientes asisten unas 5 veces al mes a una cafetería.
- De acuerdo a la encuesta se ha realizado el supuesto que cada cliente consume 1 producto bebestible y lo acompaña con algún otro producto comestible de su preferencia. También se ha obtenido del estudio de mercado que hay clientes que solo consumen 1 bebestible, sin acompañar su producto, y es donde esta afirmación se compensará con el hecho de que los clientes asisten generalmente acompañados, y es que las cafeterías son un lugar de encuentro entre personas. El estudio realizado, con observación del comportamiento de los clientes, muestra la forma en que asisten, donde se observa que generalmente asisten acompañados, para compartir con amigos, familia o compañeros de trabajo.
- El cálculo de la demanda para el primer año, ha considerado el posicionamiento y un crecimiento del 10% mensual obteniendo la cuota esperada (en ANEXO IX ver Mapa de Posicionamiento), y la información obtenida de las actuales cafeterías consideradas competencias, en la

cual nos indica la cantidad de transacciones que realizan nuestros potenciales clientes (Ver anexo XV).

- Se ha considerado la estacionalidad, o el hecho que no todos los meses las personas asisten con la misma regularidad, información obtenida del estudio de mercado, observando los niveles de venta de las cafeterías.

Tabla N° 12: Calculo de la Demanda por Producto para el primer año

Fuente: Elaboración Propia

Periodo	Dda. Por Cliente	Estacionalidad	N° clientes	DDA x Productos	
				mes	día
Enero	2	109%	791	1.582	53
Febrero	2	85%	678	1.355	45
Marzo	2	112%	980	1.959	65
Abril	2	105%	1.011	2.022	67
Mayo	2	96%	1.018	2.037	68
Junio	2	86%	1.001	2.002	67
Julio	2	88%	1.124	2.249	75
Agosto	2	93%	1.309	2.618	87
Septiembre	2	95%	1.471	2.941	98
Octubre	2	101%	1.726	3.451	115
Noviembre	2	109%	2.046	4.092	136
Diciembre	2	122%	2.531	5.062	169
TOTAL				31.371	

En la siguiente tabla se muestra el crecimiento anual de la demanda desde el 1er. Año hasta el 5to. Año:

Detalle	VARIACION ANUAL DE LA DEMANDA				
	1er. Año	2do. Año	3er. Año	4to. Año	5to. Año
Productos	31.371	52.088	54.693	57.427	60.299

En concordancia con nuestro objetivo de marketing, se considera un aumento creciente de la demanda del 5 % desde el 2º año de operaciones.

4.8. Presupuesto de marketing y cronograma

A continuación se presenta el presupuesto de marketing para dar a conocer el negocio y el presupuesto anual para promocionar y ejecutar las estrategias de marketing (Ver detalles en anexo XIII).

Tabla N° 13: Presupuesto de Marketing

Fuente: Elaboración Propia

Descripción	Inversión En pesos (\$)	
	1er. año	Desde el 2do. Año
<u>Promotores:</u>		
_Promotores	2.879.640.-	668.716.-
_Brebajes de degustación	2.159.784.-	501.550.-
_Stand	320.000.-	
_Pendón	60.000.-	
<u>Publicidad Grafica:</u>		
_Folletos	340.000.-	355.300.-
<u>Marketing Viral:</u>		
_Página web: (Diseño, Dominio, Hosting)	600.000.-	
_Mantenimiento	300.000.-	313.500.-
_Administrador de las redes sociales: (Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn)	1.800.000.-	1.881.000.-
<u>Mailling:</u>		
_Diseño y envíos	810.600.-	423.539.-
<u>Alianza con Editoriales:</u>		
_Costo de Libros en Local	700.000.-	313.500.-
<u>Asociación con Clubes de Ajedrez:</u>		
_Pendones en Sedes	60.000.-	
_Descuentos en consumo	544.376.-	944.562.-
<u>Actividades Promocionales:</u>		
_Talleres en Local	800.000.-	836.000.-
<u>Atención al Cliente:</u>		
_WiFi	480.000.-	501.600.-
_Suscripciones	360.000.-	376.200.-
<u>Cartera de Clientes:</u>		
_Obsequios por consumos	1.820.394.-	3.158.615.-
Total	14.034.794.-	10.274.081.-

Se considera un reajuste de los costos desde el 2º año de un 4,5%. Estos valores han sido obtenidos de acuerdo a cotizaciones realizadas que se muestran en anexo XII, junto a la descripción de cada una de estas actividades complementando lo señalado en el apartado 4.6.1 “Estrategia de comunicación”.

5. PLAN DE OPERACIONES

5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

La estrategia de operaciones, basada en óptimos y coordinados procesos, ofrece el servicio que nuestros clientes desean, logrando un alto estándar de calidad de los productos ofrecidos. Estas actividades del negocio, se han desarrollado junto al modelo de la cadena de valor, anexo VII.

Se utilizará un recinto de aproximadamente 120mts², cercano a nuestros clientes y central para un amplio abastecimiento de nuestros proveedores, ubicado en los alrededores del barrio Bellas Artes, en la comuna de Santiago. Bajo la modalidad de arriendo mensual, en las instalaciones se tendrán 20 mesas, una cocina, una bodega, y baños para clientes y el personal de servicio. Con una capacidad instalada para atender a 15.600 usuarios/clientes por mes, esperando atender a 5.070 usuarios al mes. Siendo esto un indicador a gestionar y una base para establecer metas, incrementando la ocupación del local. La determinación del costo de arriendo se presenta en el anexo XIX, y podemos ver un diseño para la cafetería, una planta tentativa en el anexo XX.

Luego del 5to año de operaciones, a la apertura de nuevos locales, se cotizará el costo por mt² de arriendo en la ubicación de nuestro mercado objetivo.

El mobiliario, los equipos y los materiales necesarios para recibir a los clientes, serán comprados, incluyendo un sistema de punto de venta, se presenta un detalle y su impacto en el capital de trabajo, en anexo XVIII.

La ambientación es muy importante para los clientes, y se realizará una adecuación al local en cuanto a mantención de pintura, artefactos, muros, cocina y baños, además de la iluminación y la decoración, podemos ver una propuesta de imagen o layout en anexo XX.

Un CEO tendrá a cargo la contratación de 11 personas, descritas más adelante, y se externalizarán los servicios esporádicos, como legales, contables, informáticos. También el CEO controlará los procesos críticos para el éxito del negocio, como lo es el control de calidad de los productos y del servicio.

5.2. Flujo de operaciones

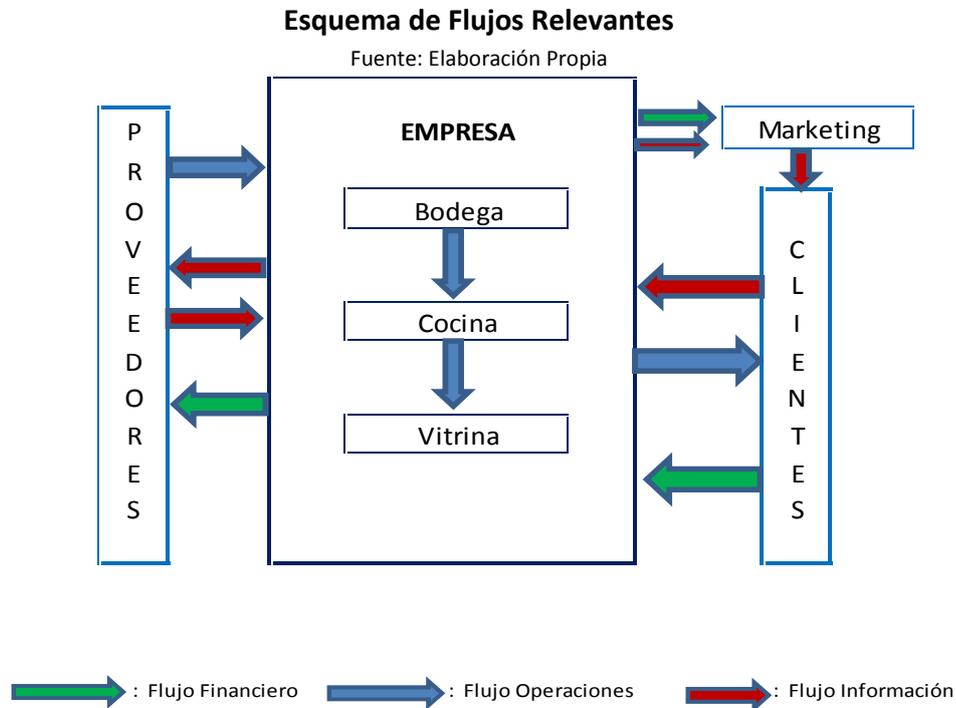
El siguiente diagrama expone en un modo global, el flujo de operaciones de la cafetería:



Se compran insumos como; café, bebidas, frutas, variadas tortas y scheesekate a ofrecer, las materias primas para los sándwiches y ensaladas, entre otros; los que llegan a dependencias de la cafetería, son almacenados en bodega para luego ser utilizados en la cocina y/o colocados en vitrina, quedando a la vista, y siendo así ofrecidos a los clientes. Algunos productos como bebidas y tortas son conservados en vitrina, para servir directamente al cliente, los demás productos son elaborados en la cocina, al momento en que el cliente realiza el pedido, y luego servidos a los clientes. Con el menú a la vista, los clientes decidirán qué productos desean comprar.

Para mantener la sustentabilidad de esta cadena, se necesita un aprovisionamiento periódico de las materias primas que son necesarias para brindar un servicio de calidad al cliente. El plan de adquisiciones para el primer año se detalla en el anexo XVII, y en este además, se explican los supuestos realizados para su obtención. Los proveedores con los cuales se trabajará, son pastelerías, distribuidores de café recién tostado, embotelladoras, mayoristas de; abarrotes, hortalizas y frutas.

A continuación se presenta un esquema de los flujos internos relevantes de Café En Passant:



5.3. Plan de desarrollo e implementación

Puesta en marcha: El proyecto comienza con las gestiones de constitución legal, inscripciones ante los diferentes organismos reguladores y solicitud de autorizaciones para el funcionamiento y cumplimiento total de la normativa vigente. Estas actividades, que se detallan más adelante en Carta Gantt, se realizarán contratando los servicios de un Abogado y de un Contador.

El inicio, además se enmarca en la obtención de fondos para la realización de la inversión inicial. Luego se comenzará con la búsqueda del local, donde se cotizarán arriendos de varias locaciones en el sector deseado, tomando la opción que resulte más atractiva en términos de ubicación. Finalmente la búsqueda y relación con proveedores, solicitando cotizaciones, para evaluar la compra de nuestros productos, tomando la opción que ofrezca la calidad deseada.

Preparación del local: El diseño del local y la decoración, se realizará contratando los servicios externos de un diseñador, consiguiendo un aspecto temático distintivo y acogedor. Luego para el equipamiento, se comprarán previa evaluación de cotizaciones, los equipos y el mobiliario necesarios para la preparación del local, para el detalle ver anexo XVIII. Finalmente, se realiza la búsqueda de empleados para el funcionamiento de las operaciones; administrador, cajeros, cocineros, meseros y personal de apoyo.

Inauguración e inicio de operaciones: Se comenzará a promocionar la apertura del local, con la preparación de los folletos publicitarios. Se iniciará el desarrollo del plan de marketing vía internet, como es la creación de la página web, y cuentas en redes sociales; Facebook, Twitter, Instagram y LinkedIn. Finalmente se realizará la inauguración de nuestro local, con la apertura que realizará el equipo definido para el primer año de operaciones (5.4 Dotación).

En la siguiente Carta Gantt, se resumen las principales actividades a realizar para la implementación de nuestra cafetería:

ACTIVIDAD	2017			2018	Responsable
	Oct.	Nov.	Dic.	Ene.	
Puesta en Marcha					
Constitución Legal de la Sociedad					CEO
Iniciación de Actividades					CEO
Obtención de Rol Único Tributario					CEO
Autorización de documentos Tributarios					CEO
Inscripción de dominios enpassant.cl					CEO
Autorización Sanitaria					CEO – Administrador
Patente Comercial					CEO
Obtención de Fondos Inversión Inicial					CEO
Búsqueda y Arriendo de Local					CEO
Búsqueda de relación con proveedores					CEO – Administrador
Preparación del Local					
Diseño de Local y Decoración					CEO
Compra de Equipos y Mobiliario					CEO – Administrador
Selección y Contratación del Personal					CEO - Administrador
Inauguración e Inicio de Operaciones					
Inicio de acciones de Marketing					CEO
Inicio de Operaciones					Administrador

5.4. Dotación

Un Ceo, será el líder de la organización, del posicionamiento de la cafetería y de la apertura de nuevos locales, se responsabilizará por llevar a cabo de acuerdo al plan, la implementación estratégica de este proyecto y de las áreas funcionales. Cada local de café, para su óptimo desempeño, contará con la siguiente dotación: un administrador de local estará a cargo de las operaciones del café, será la cara visible del local y quien tendrá la relación directa con nuestros clientes. El primer año de funcionamiento, se rotarán dependiendo de los turnos asignados; 2 persona en caja, 2 persona en cocina, 3 meseros y 1 persona de apoyo. Luego al segundo año, se sumarán 1 persona en cocina y 1 mesero. Todo el personal requerirá de capacitación previa en atención al cliente y en los productos que se ofrecen.

6. EQUIPO DEL PROYECTO

6.1. Equipo gestor

El siguiente cuadro muestra un resumen de los distintos cargos de la organización, y una descripción de sus responsabilidades:

Nombre del Cargo: CEO y/o Administrador General

Descripción:

- Responsable de la dirección estratégica y de su implementación. Será el representante legal, y cumplirá el rol de Gerente General, a cargo de la creación de la cultura de la organización y de la creación de alianzas y asociaciones.
- Asigna los recursos a toda la organización, del(os) locales.
- A cargo de la estrategia de Marketing, implementando el plan junto a las relaciones en redes sociales.
- Supervisa el flujo de operaciones, como la recepción de materias primas, y elaboración de productos y atención a clientes. Responsable del cumplimiento presupuestario operacional y del control de calidad.
- Liderando el control financiero y administrativo, obtiene fondos, prepara presupuesto anual, supervisa las relaciones financieras con proveedores, y es responsable por los servicios externos como las remuneraciones, los estados financieros, las obligaciones tributarias y aspectos legales.
- Controlar el desempeño del local y del administrador del local.

Competencias: Capacidad de liderazgo en todos los niveles de la organización, pensamiento y estructura estratégica, capacidad de planificación, manejo financiero y comercial, capacidad de construir y mantener relaciones internas y externas, habilidades de comunicación y capacidad de trabajo.

Nombre del Cargo: Administrador de Local

Descripción:

- Debe establecer metas y cumplir objetivos dentro del local.
- Colabora con la generación de la cultura dentro del local, donde el cliente sea la principal preocupación de todos los empleados.
- Contribuye al logro de los objetivos organizacionales, garantizando una gestión adecuada de las ventas y de atención a clientes en el local. Lleva a cabo las acciones necesarias para el logro de los objetivos de venta establecidos.
- Realiza el seguimiento y control de stock del local, evaluando la continuidad de los proveedores.
- Controla cotidianamente la imagen de la tienda, su mantención e higiene.
- Responsable de establecer relaciones con proveedores y clientes.
- Responsable de controlar la caja, aprobando el cierre diariamente.
- Propone capacitaciones de los empleados para optimizar procesos internos.
- Controla al personal de la cafetería, coordinando, motivando, supervisando y evaluando la labor a fin de garantizar una atención de calidad a los clientes para conseguir fidelizarlos.

Competencias: Alto sentido de responsabilidad, confiable, proactivo, con habilidad para manejar conflictos, orientado al cliente y ha resultados-logros, alto sentido de compromiso y adhesión a los valores de la empresa.

Nombre del Cargo: Cajeros

Descripción:

- Maneja la caja del local, lleva el registro y control de los movimientos, emite el detalle de cobro por mesas, recepciona los pagos de los clientes y entrega la boleta a los meseros.
- Realiza cortes de caja, hace el cierre de caja diario y su cuadratura, solicita V°B° al administrador.
- Da servicio y solución a preguntas de los clientes.
- Colabora al administrador del local en su ausencia, con el funcionamiento, el orden y limpieza.

Competencias: Habilidad de servicio al cliente, profesional y cortés. Organizado y motivado, poseer una fuerte integridad, habilidades matemáticas y contables. Capacidad de trabajo en equipo y bajo presión. Conocimientos de procedimientos de caja y programas de computación aplicables en caja. Iniciativa y colaboración en cualquier otra tarea afín que se le sea asignada.

Nombre del Cargo: Cocineros

Descripción:

- Su función será preparar la amplia gama de productos que tendremos en el menú. Recibe las órdenes de los clientes a través del sistema.
- Prepara y limpia la cocina.
- Solicita reposición de materias primas, recepciona y controla su calidad.

Competencias: Experiencia en manipulación de alimentos, habilidad para memorizar ordenes de las comandas, trabajar bajo presión y escucha activa, buena condición física para permanecer de pie por largos períodos de tiempo. Habilidades de Cooperación, iniciativa, responsabilidad, limpieza y orden.

Nombre del Cargo: Meseros

Descripción:

- Su función es atender a los clientes de la mejor manera, comprendiendo con absoluta claridad el menú que se ofrece. Deberá saludar y tomar la orden, enviar la orden a la cocina a través del sistema. Servir los productos, recoger las mesas y cancelar la cuenta.
- Se encarga de la limpieza de mesas y del montaje.
- Deberá trabajar siendo parte de un equipo.

Competencias: Ser entusiastas, amables, serviciales, empáticos, tolerantes. Poseer habilidad de cooperación, iniciativa, comunicación, manipulación de objetos, escucha activa y condición física aceptable.

Nombre del Cargo: Personal de Apoyo

Descripción:

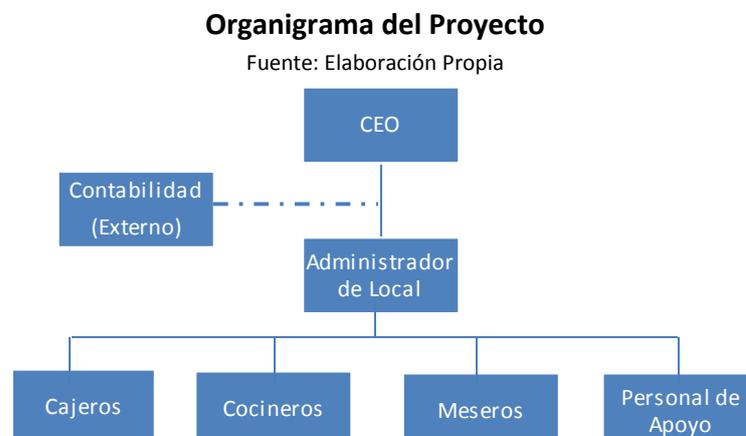
- Mantiene limpio el local y baños. Apoyo en el lavado de la vajilla en la cocina.
- Apoya en las tareas que se le sean asignadas por el encargado de local, ya sea en el interior del local o en el exterior como tramites varios

Competencias: Ser responsable, amable y cooperador. Poseer iniciativa y buenas prácticas de limpieza.

Se contará con servicio externo para las labores de contabilidad e informes financieros, cumplimiento tributario, preparación de nómina de sueldo, etc.

6.2. Estructura organizacional

El siguiente organigrama muestra la estructura consolidada de la organización de los colaboradores de Café En Passant:



6.3. Incentivos y compensaciones

Las remuneraciones estarán basadas en sueldos de mercado desde el primer año⁶. Además para incentivar el trabajo en equipo se administrará (por el cajero) un sistema de reparto de las propinas entre; los meseros, cocineros y cajeros.

En el caso del **CEO**, para el primer año se cancelará un sueldo líquido de \$ 825.000, aumentando en un 45% para el segundo y tercer año, posteriormente el reajuste será de un 15% anual. El **administrador de local**, recibirá el primer año un sueldo líquido de \$ 630.000, aumentando en un 20% para el segundo y tercer año, posteriormente el reajuste será de un 10% anual. Los **cajeros** recibirán un sueldo líquido de \$ 350.000, incluida una asignación de caja de \$ 50.000, con un reajuste de sueldo anual de un 4,5% y participaran del 25% de las propinas. Los **cocineros** recibirán un sueldo líquido de \$ 350.000, con un reajuste de sueldo anual de un 4,5% y participarán del 25% de las propinas. Los **meseros** recibirán un sueldo líquido de \$ 300.000, con un reajuste de sueldo anual de un 4,5% y participarán del 50% de las propinas. **La persona de apoyo** recibirá un sueldo líquido de \$ 300.000, con un reajuste de sueldo anual de un 4,5%.

Se incentivará al equipo gestor haciéndolo parte del compromiso de cumplir las metas y superar las ventas presupuestadas, repartiendo el 10% de las utilidades líquidas, por concepto "Bono Meta". Para esto el supervisor directo realizará una evaluación de desempeño trimestral, obteniendo en promedio una nota anual. El reparto se obtendrá de la ponderación del peso de cada sueldo en la planilla y de la nota obtenida en la evaluación. Si en algún año se produce un resultado de pérdida en la empresa, no se cancela el Bono y al año siguiente debe rebajarse de la utilidad para determinar la base de reparto.

El CEO que propone este plan de negocios, será el socio emprendedor quien ha desarrollado este proyecto.

⁶<http://www.lun.com/lunmobileiphone/homeslide.aspx?dt=2015-06-26&PaginaID=48&bodyid=0&SupplementId=0&NewsID=#pagina-48>

7. PLAN FINANCIERO

En este capítulo, se presenta en un escenario base o probable, la evaluación financiera del proyecto Café en Passant. A continuación profundizaremos en los puntos relevantes del análisis financiero:

7.1. Supuestos y estimación de ingresos

Se presenta a continuación un cuadro con los principales supuestos utilizados:

ítem	Detalle
Cuentas por Pagar	Desde el 2do. año se cancela el 50% de las compras a 30 días.
Inventarios	Equivalente al consumo del mes siguiente.
Tasa Impuesto Renta	Tasa de 25% de acuerdo a la reforma tributaria.
Capital de Trabajo	Máximo saldo negativo en caja obtenido al 9vo.mes.

Ver anexo XXIII, que complementa y nos explica en detalle los supuestos realizados para la obtención de las tablas que dan origen a los estados financieros y de flujos de fondos.

Estimación de ingresos:

El siguiente cuadro muestra la determinación de los ingresos en pesos (\$), por categoría para los 5 años de análisis del plan de negocio:

Categoría	Detalle	1er. Año	2do. Año	3er. Año	4to. Año	5to. Año
Bebidas	Unidades	31.371	52.088	54.693	57.427	60.299
	Precio al Público	2.065	2.158	2.255	2.357	2.463
	Ingresos Netos	54.437.626	94.456.185	103.642.049	113.721.239	124.780.629
Comidas	Unidades	31.371	52.088	54.693	57.427	60.299
	Precio al Público	3.378	3.530	3.689	3.855	4.028
	Ingresos Netos	89.050.993	154.514.767	169.541.328	186.029.222	204.120.564

Los ingresos del proyecto se han determinado de acuerdo a la demanda esperada, señalado en el punto “4.7.3 Estimación de demanda anual por productos”, y los niveles de precios establecidos en el punto “4.4 Estrategia de precio”.

7.2. Estados de resultados y otros estados financieros

A continuación se muestran los Estados de Resultados proyectados para los 5 años de evaluación del proyecto. Una presentación del Balance General y del Estado de Flujo de Efectivo se muestra en anexo XXV, junto a los estados mensuales para el primer año:

Tabla N° 14: Estados de resultados proyectados de Café En Passant

Fuente: Elaboración Propia

Valores en pesos (\$)

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Netas	143.488.618	248.970.952	273.183.378	299.750.461	328.901.193
Costo de Venta	(32.245.126)	(54.270.903)	(57.762.286)	(61.478.278)	(65.096.044)
Margen de Ventas	111.243.492	194.700.050	215.421.092	238.272.183	263.805.149
<i>% Margen sobre Ventas</i>	<i>78%</i>	<i>78%</i>	<i>79%</i>	<i>79%</i>	<i>80%</i>
Gastos de Administración y Ventas					
Remuneraciones	(64.880.000)	(85.108.000)	(98.564.440)	(106.712.241)	(115.743.636)
Incentivos al Personal	0	0	(528.415)	(2.950.915)	(3.582.893)
Arriendo de locales	(43.176.085)	(45.159.587)	(47.234.210)	(49.404.142)	(51.673.759)
Servicio Externo	(7.222.222)	(7.547.222)	(7.886.847)	(8.241.755)	(8.612.634)
Transbank	(2.229.813)	(3.869.009)	(4.245.270)	(4.658.122)	(5.111.125)
Marketing	(14.034.794)	(10.274.081)	(10.950.806)	(11.678.833)	(12.462.498)
Energía eléctrica, Agua y Gas	(2.040.000)	(2.131.800)	(2.227.731)	(2.327.979)	(2.432.738)
Telefonía Fija e Internet	(600.000)	(627.000)	(655.215)	(684.700)	(715.511)
Gastos Generales (Aseo, etc.)	(1.200.000)	(1.254.000)	(1.310.430)	(1.369.399)	(1.431.022)
EBITDA	(24.139.423)	38.729.351	41.817.728	50.244.098	62.039.333
<i>% Margen EBITDA</i>	<i>-17%</i>	<i>16%</i>	<i>15%</i>	<i>17%</i>	<i>19%</i>
Depreciaciones y Amortizaciones	(5.072.197)	(2.472.197)	(2.472.197)	(2.472.197)	(2.472.197)
Resultado Operacional / EBIT	(29.211.620)	36.257.153	39.345.530	47.771.900	59.567.136
<i>% Margen Operacional</i>	<i>-20%</i>	<i>15%</i>	<i>14%</i>	<i>16%</i>	<i>18%</i>
Intereses Financieros	0	0	0	0	0
Resultado Antes de Impuestos / UAI	(29.211.620)	36.257.153	39.345.530	47.771.900	59.567.136
Impuesto a la Renta	7.302.905	(9.064.288)	(9.836.383)	(11.942.975)	(14.891.784)
Utilidad Líquida	(21.908.715)	27.192.865	29.509.148	35.828.925	44.675.352
<i>% Margen Neto de Utilidad</i>	<i>-15%</i>	<i>11%</i>	<i>11%</i>	<i>12%</i>	<i>14%</i>

Podemos apreciar que al 5to año de operaciones, se alcanzan un margen bruto de un 80%, obteniendo un margen Ebitda del 19% y un margen en utilidad neta de un 14%.

7.3. Flujo de caja libre

A continuación se presenta la proyección del Flujo de Caja Libre para los 5 años de evaluación del proyecto:

Tabla N° 15: Flujos de Cajas proyectados de Café En Passant

Fuente: Elaboración Propia

Valores en pesos (\$)

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Netas		143.488.618	248.970.952	273.183.378	299.750.461	328.901.193
Costo de Venta		(32.245.126)	(54.270.903)	(57.762.286)	(61.478.278)	(65.096.044)
Margen de Ventas		111.243.492	194.700.050	215.421.092	238.272.183	263.805.149
Gastos de Administración y Ventas		(135.382.915)	(155.970.699)	(173.603.364)	(188.028.086)	(201.765.816)
Depreciaciones y Amortizaciones		(5.072.197)	(2.472.197)	(2.472.197)	(2.472.197)	(2.472.197)
Intereses Financieros		0	0	0	0	0
Resultado Antes de Impuestos / UAI		(29.211.620)	36.257.153	39.345.530	47.771.900	59.567.136
Impuesto a la Renta		7.302.905	(9.064.288)	(9.836.383)	(11.942.975)	(14.891.784)
Utilidad (Pérdida) del Ejercicio		(21.908.715)	27.192.865	29.509.148	35.828.925	44.675.352
Crédito por Impuesto a la Renta		(7.302.905)	7.302.905			
Depreciaciones y Amortizaciones		5.072.197	2.472.197	2.472.197	2.472.197	2.472.197
Flujo de Caja Bruto Permanente		(24.139.423)	36.967.967	31.981.345	38.301.123	47.147.549
Inversion en Activos	(23.673.690)					
Inversión Capital de Trabajo	(36.860.558)					
Recuperación del Capital de Trabajo		24.139.423				12.721.135
Valor Residual						8.712.703
FLUJO DE CAJA LIBRE / Flujo Neto	(60.534.248)	0	36.967.967	31.981.345	38.301.123	68.581.387
Flujo Neto Acumulado	(60.534.248)	(60.534.248)	(23.566.280)	8.415.065	46.716.187	115.297.574

Para la obtención de los flujos del proyecto se han incorporado la recuperación del capital de trabajo al final del periodo de evaluación y liquidación de los activos a valor libro como su valor residual, con lo que se considera la alternativa o supuesto de cierre de las operaciones al final del 5to. Año.

7.4. Plan de inversiones y fuentes de financiamiento

La inversión requerida se ha determinado \$ 60.534.248.- La distribución de esta inversión durante el tiempo se muestra a continuación:

2017		2018		
3er. Trimestre		1er. Trimestre	2er. Trimestre	3er. Trimestre
\$ 27.008.055.-		\$ 16.928.702.-	\$ 10.261.358.-	\$ 6.336.133.-
Fuentes de Financiamiento	Inversionistas		Inversionistas	Inversionistas
	Inversionistas		Inversionistas	Inversionistas
Hechos relevantes		Hechos relevantes		
Constitución Social Arriendo de Local Decoración de Local Equipos y Mobiliarios		Contratación de Personal Acciones de Marketing Inicio de Operaciones Relación con Proveedores Capital de Trabajo	Abastecimiento Acciones de Marketing Capital de Trabajo Remuneraciones Arriendo de local	Abastecimiento Capital de Trabajo Remuneraciones Arriendo de local

Se plantea que los fondos requeridos \$60.534.248.- sean aportados en un 100% por inversionistas. De estos fondos \$23.673.690.- serán invertidos en activos como el mobiliario, equipos y gastos de puesta en marcha (anexo XXII). Los adicionales \$36.860.558.- se invertirá como capital de trabajo para financiar las operaciones de nuestra Cafetería En Passant (anexo XXIV).

7.5. Evaluación y análisis económicos del proyecto

Tasa de descuento: Para determinar la tasa de descuento, que representará la rentabilidad que se le exigirá al proyecto, y dado que no existe deuda en la evaluación de este proyecto, se utilizará el método CAMP. Esta tasa de descuento, nos permitirá descontar los flujos futuros que generará el emprendimiento y así realizar el cálculo del VAN.

El método nos señala que la tasa de descuento es el resultado de la formula " $T_d = R_f + (PRM) \beta + Premio\ por\ Liquidez + Premio\ por\ Start - Up$ " donde;

R_f	Tasa libre de riesgo, "3,93%", banco central de Chile ⁷ , tasa promedio diciembre 2016 <u>BCP</u> a 5 años.
$(\frac{R_f}{PRM})$	Prima por riesgo de mercado, "6,81%", Aswath Damodaran, enero 2017 para el mercado Chileno ⁸ .
β	Beta de la Industria, "0,93", Aswath Damodaran, enero 2017 como Beta desapalancado de la industria restaurant para mercados emergentes ⁹ .
Premio por Liquidez	Premio por liquidez, "3%", Universidad de Chile.
Premio por Start-Up	Premio por Start-Up, "4%", Universidad de Chile.
T_d	Tasa de Descuento; resolviendo la formula; $T_d = 3,93\% + (6,81\%) 0,93 + 3\% + 4\%$ $T_d = 17,26\%$

Por lo tanto, la tasa a utilizar, para descontar los flujos, será de un 17,26%. La obtención de los datos y sus fundamentos se muestran en anexo XXV.

VAN (Valor Actual Neto): Para su determinación, los flujos del proyecto, apartado "7.3 Flujo de Caja", son traídos a valor presente descontados a través de la tasa de descuento que se ha obtenido previamente en un 17,26%.

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{FC_t}{(1+i)^t}$$

I_0 = Valor Inversión Inicial
 FC_t = Flujos de caja en cada periodo
 n = Número de períodos
 i = Tasa de descuento

VAN = \$ 37.381.600.-

El VAN nos señala que después de retornar la inversión, el proyecto generará beneficios por \$ 37.381.600.-

⁷ <http://si3.bcentral.cl/Siete/secure/cuadros/arboles.aspx>

⁸ <http://people.stern.nyu.edu/adamodar/>

⁹ http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/datacurrent.html

TIR (Tasa Interna de Retorno): La TIR nos señala que la rentabilidad del proyecto es de un **34,72%**, obteniendo un beneficio mayor a la tasa de descuento requerida para el proyecto.

Payback: El Payback nos señala que los flujos netos del proyecto logran recuperar la inversión inicial en el **año 3**.

ROI (Retorno sobre la inversión): La rentabilidad sobre la inversión del proyecto es de un **27%**. Representando la generación operacional neta de cada periodo de la inversión y calculada por el resultado operacional neto a valor presente del proyecto en sus 5 años de evaluación dividiéndola por la inversión.

Análisis de punto de equilibrio: El análisis del punto de equilibrio en su primer año, nos indica que se requiere vender 39.963 unidades, con un promedio de venta diario de 111 unidades (Productos categoría bebidas y comidas o acompañamiento), para cubrir nuestros gastos, luego cada unidad vendida aportará ganancias.

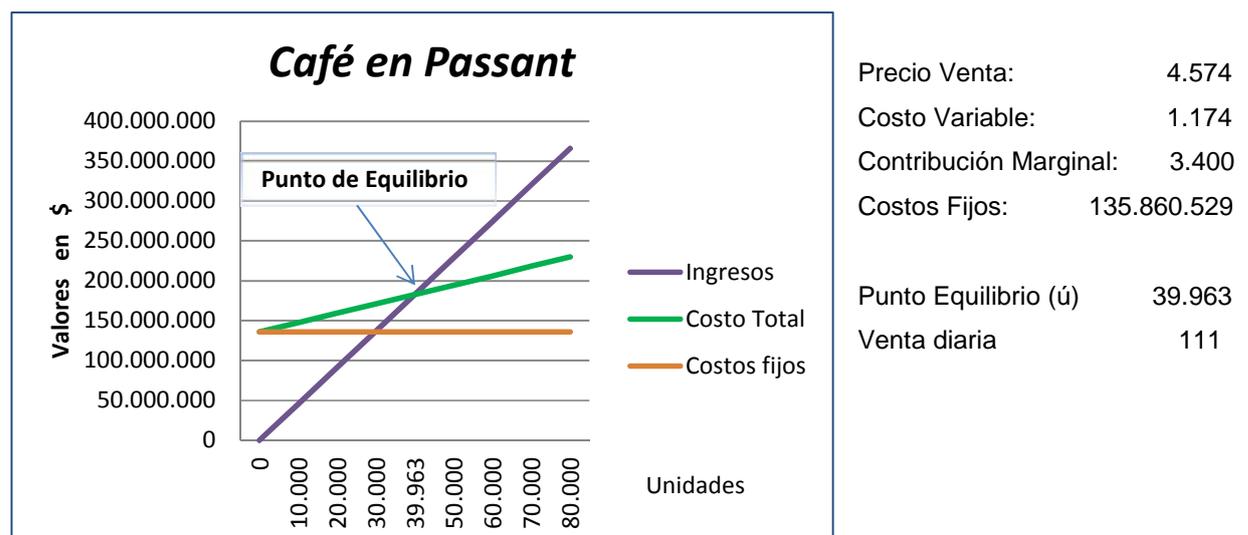


Ilustración 2: Análisis Punto de Equilibrio
Fuente: Elaboración Propia.

7.6. Análisis de sensibilidad del proyecto

Se ha realizado un análisis del impacto en el VAN de acuerdo a los Flujo de Caja Libre del proyecto, modificando las principales variables del proyecto, como se ven en la siguiente tabla:

Tabla N° 16: Análisis de Sensibilidad

Fuente: Elaboración Propia

ITEM	s2	s1	s0	s1	s2
%Δ Impacto:	-30%	-10%	0	10%	30%
Ingresos por Ventas					
VAN	(196.553.012)	(40.596.604)	37.381.600	115.359.803	271.316.211
%Δ VAN	-626%	-209%	0%	209%	626%
Costos Directos					
VAN	86.784.320	53.849.173	37.381.600	20.914.026	(12.021.121)
%Δ VAN	132%	44%	0%	-44%	-132%
Inversión en Activos					
VAN	44.483.707	39.748.969	37.381.600	35.014.231	30.279.493
%Δ VAN	19%	6%	0%	-6%	-19%
G. Remuneraciones					
VAN	123.485.299	66.082.833	37.381.600	8.680.366	(48.722.100)
%Δ VAN	230%	77%	0%	-77%	-230%
G. Arriendo					
VAN	81.901.775	52.221.658	37.381.600	22.541.541	(7.138.576)
%Δ VAN	119%	40%	0%	-40%	-119%
G. Marketing					
VAN	48.791.171	41.184.790	37.381.600	33.578.409	25.972.028
%Δ VAN	31%	10%	0%	-10%	-31%

Del análisis podemos observar que son muy sensibles los ingresos por ventas, derivados principalmente por la demanda o la cantidad de productos vendidos, y ante un cambio de 1% en la venta impactará en un 20,9% en el VAN del proyecto. Un moderado/alto efecto tendrán en el VAN otros ítems como los costos (4,4%), remuneraciones (7,7%) y el arriendo (4,0%), ante un cambio del 1% en estos. Un menor efecto tendrán si cambian en un 1% los gastos de marketing (1,0%) y la inversión en activos (0,6%), ante un aumento en el valor de los equipos usados en la inversión inicial.

8. RIESGOS CRÍTICOS

En este capítulo, se analizan los riesgos internos y externos del proyecto. En la siguiente tabla se analizan los riesgos internos y su Plan de mitigación:

Riesgo	Observación	Medida de Mitigación
Financiero	Obtener el financiamiento requerido por el proyecto, disponer del capital de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de financiamiento/deuda directo de la empresa. • Políticas de gestión de capital de trabajo; fondos públicos, leasing, otros.
Suministro	Problema de abastecimiento; oportunidad y calidad, lo que afecta la entrega del productos final.	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas de control de calidad del producto. • Mantener más de un proveedor de insumos.
Operación	Problema de implementación y ejecución del flujo de operaciones.	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo de profesionales especialistas; selección de personal, arriendo del local, otros. • Políticas de auditorías periódicas al proceso de operaciones.
Estratégico	Malas decisiones operacionales, de marketing y financieras, que afecten el resultado del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar periódicamente la información del mercado y del entorno competitivo. • Gestión de control presupuestario y de KPI.

En la siguiente tabla se analizan los riesgos externos y su Plan de mitigación:

Riesgo	Observación	Medida de Mitigación
Demanda	Bajo nivel de ventas producto de una mala predicción de la demanda.	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar los esfuerzos en marketing y utilizar mejores técnicas de promociones.
Pacto	Incumplimientos de acuerdos y contratos, proveedores, arriendos, otros.	<ul style="list-style-type: none"> • Arriendos con contratos que establezcan garantías y penalidades. • Gestión de relación con proveedores.
Exposición en medios sociales.	Malos comentarios de clientes, competidores, usuarios de redes sociales.	Gestión periódica de las redes sociales, comunicando y entregando aclaraciones y/o soluciones.

9. PROPUESTA A INVERSIONISTAS

Café En Passant, se encuentra en etapa de creación, su fundador Michell Herrera C., de formación Contador Auditor y una experiencia laboral de más de 10 años en la industria financiera, mantiene desde su etapa universitaria la pasión por el buen café, la lectura y el juego de ajedrez, con importantes vínculos relacionados, siendo miembro activo de clubes y asociaciones.

Para lograr nuestro posicionamiento en el segmento al que nos dirigimos, ofreceremos un primer local ubicado en la comuna de Santiago, alrededor del sector de Bellas Artes, en horario de atención de lunes a viernes desde las 8:00 am hasta las 22:00 pm, sábados y domingos desde las 10:00 am hasta las 21:00 pm.

Se estima que el punto de equilibrio se alcanza el segundo año con la venta de 39.963 unidades de bebidas con su acompañamiento, con aprox. 111ú diarias, alcanzando las 52.088 unidades, promedio de 145ú diarias, para luego crecer sostenidamente en un 5% anual.

El flujo de caja libre a 5 años de Café En Passant nos muestra un proyecto altamente atractivo, de acuerdo a los siguientes indicadores; presenta un VAN positivo equivalente a \$ 37.381.600.-, una TIR de 34,72% que es muy mayor a la tasa exigida del proyecto de 17,26%, y la inversión se recupera en el tercer año de iniciada la operación del negocio.

Los fondos requeridos de los inversionistas son de \$60.534.248.-, que serán destinados a financiar la compra de activos y el capital de trabajo necesario para financiar las operaciones. Se propone que el emprendedor, como el principal inversionista, pueda realizar un aporte de capital propio de \$ 30.534.248.- y los restantes \$ 30.000.000.- sean aportados por nuevos inversionistas ofreciendo a cambio el 35% de la propiedad de la empresa. Con esto financiamos el 100% del proyecto con fondos propios, no recurriendo a endeudamiento bancario.

El plazo requerido para implementar el negocio y dar inicio a las operaciones es de 12 semanas, desde la decisión de inversión.

10. CONCLUSIONES

El principal objetivo de este plan de negocio, ha sido demostrar el atractivo del emprendimiento de una cafetería temática de libros y ajedrez. Para esto se analizaron diversas áreas de estudio, y en relación se pueden establecer los siguientes resultados y conclusiones:

- Del análisis de la industria, donde se ha encontrado un nicho de clientes, se puede apreciar que es una industria global fragmentada y que posee una amplia base sobre la cual competir, con bajas barreras de entradas y bajas represalias de los actuales actores. Se concluye que es conveniente ingresar a la industria, aun cuando el escenario competitivo es alto.
- Del análisis FODA se puede concluir que las amenazas se encuentran en los competidores, que estos quieran imitar los aspectos distintivos ofreciendo el mismo servicio y/o productos. Las debilidades se identifican en la falta de experiencia en la industria y la falta de precedentes en el mercado para este negocio en este tipo de nichos. La fortaleza proviene de la capacidad de implementar y difundir el negocio en un segmento específico de clientes que se ha detectado. La oportunidad creada, de un espacio temático con el aspecto distintivo, es innovador y no tiene un producto sustituto directo que tenga la propuesta de valor que se ofrece.
- La estrategia genérica será Enfoque de diferenciación y la estrategia de crecimiento será desarrollo de mercados, posicionando nuestros productos en el segmento de calidad superior. Se plantea generar un nivel de ventas al 5º año de 60.299 unidades (diarias 167ú) de bebidas con su acompañamiento.
- La estrategia de operaciones, utilizará un recinto de aproximadamente 120mts², bajo la modalidad de arriendo mensual, se tendrán 80 sillas en 20 mesas, una cocina, una bodega, y baños para clientes y el personal.
- El análisis financiero, luego de preparar el Flujo de Caja, Estado de Resultado, Balance General y el Estado de Flujo de Efectivo de la empresa, se obtuvo que Café En Passant generará un VAN de \$ 37.381.600, con una TIR de un 34,72%, con una tasa exigida al proyecto de un 17,26%. Esto significa que el proyecto genera valor y es atractivo de realizar.

Se recomienda la ejecución de este proyecto, al entregar una rentabilidad atractiva a los inversionistas, y al desarrollar con claridad las acciones necesarias para llegar a concertar estos resultados.

11. BIBLIOGRAFÍAS

- ❖ Instituto Nacional de Estadísticas. (2014). *Actualización De Población 2002-2012 Y Proyecciones 2013-2020*. Recuperado el 26 de julio de 2016 de http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/familias/demograficas_vitales.php
- ❖ Sernatur. (2014) *Establecimientos de Alojamiento Turístico por Comunas*. Recuperado el 07 de septiembre de 2016 de <https://www.sernatur.cl/wp-content/uploads/2016/11/Informe-de-EAT-por-Comunas-2013.pdf>
- ❖ Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. (2015). *Prácticas de consumo, participación y valoración de la cultura en Chile: etnografía de análisis de casos*. Recuperado el 22 de abril 2017 de <http://www.observatoriocultural.gob.cl/wp-content/uploads/2015/05/estudio-etnografico-participacion.pdf>
- ❖ Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. (2014). *Siete fenómenos sobre sociedad y lectura*. Recuperado el 17 de abril de 2017 de <http://www.albertomayol.cl/wp-content/uploads/2014/03/An%C3%A1lisis-encuesta-La-lectura-como-pr%C3%A1ctica-social.pdf>
- ❖ Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. (2015). *Política Nacional de la Lectura y el Libro 2015-2020*. Recuperado el 23 de abril 2017 de <http://www.cultura.gob.cl/publicaciones/politica-nacional-de-la-lectura-y-el-libro-2015-2020/>
- ❖ Cámara Chilena del Libro. (2016). *Informe estadístico 2016 agencia Chilena ISBN*. Recuperado el 13 de abril de 2017 de <https://camaradellibro.cl/agencia-isbn/estadisticas/>
- ❖ MIDEPLAN. (2011). *Educación y Cultura*. Recuperado el 22 de abril de 2017 de http://www.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/ipos/pdf/ipos_2011_educacion_cultura.pdf
- ❖ Observatorio del Libro y la Lectura, Universidad de Chile. *Informe de análisis: lectura en espacios públicos*. Recuperado el 23 de abril del 2017 de www.uchile.cl/documentos/informe-de-analisis-de-resultado_100494_8_2502.pdf
- ❖ Ediciones especiales, El Mercurio. (2015). *Cada día con más sofisticación*. Recuperado el 26 de julio del 2016 de <http://www.edicionesespeciales.elmercurio.com/destacadas/detalle/index.asp?idnoticia=201505141904596>

- ❖ La segunda. (2015). *Producción editorial en Chile*. Recuperado el 13 de abril de 2017 de <http://www.lasegunda.com/Noticias/Economia/2015/01/986171/el-silencioso-boom-de-la-produccion-editorial-en-chile>
- ❖ La segunda. (2015). *Bebedores de café premium en alza*. Recuperado el 19 de enero del 2017 de <http://impresa.lasegunda.com/2016/09/29/A/fullpage#slider-26>
- ❖ Las Últimas Noticias. (2015). *¿Cuánto se puede ganar en una cafetería?*. Recuperado el 23 de abril de 2017 en <http://www.lun.com/lunmobileiphone/homeslide.aspx?dt=2015-06-26&PaginalD=48&bodyid=0&SupplementId=0&NewsID=#pagina-48>
- ❖ Portal del campo. (2015). *Ventas en chile de café fresco crecen*. Recuperado el 26 de julio de 2016 en <http://www.portaldelcampo.cl/noticias/verNoticia/47837/ventas-en-chile-de-cafe-fresco-crecen-mas-de-tres-veces-en-5-anos-y-se-proyecta-que-a-2019-suban-otro-45.html>
- ❖ Deporte Azul Universidad de Chile. (2015). *Ajedrez Selecciones*. Recuperado el 23 de abril de 2017 de <http://www.deporteazul.cl/seleccion-de-ajedrez-de-la-universidad-de-chile-obtuvo-el-segundo-lugar-en-el-campeonato-nacional-fenaude/>
- ❖ Universia Chile. (2016). *Cómo hacer amigos en la universidad*. Recuperado el 23 de abril del 2017 de <http://noticias.universia.cl/cultura/noticia/2016/02/26/1136728/como-hacer-amigos-universidad.html>
- ❖ Universia Chile. (2016). *Por qué jugar ajedrez podría hacerte mejor estudiante*. Recuperado el 23 de abril del 2017 de <http://noticias.universia.cl/educacion/noticia/2016/04/11/1138124/jugar-ajedrez-podria-hacerte-mejor-estudiante.html>
- ❖ Banco Central. (2017). *Base de Datos Estadísticos*. Recuperado el 07 de junio de 2017 de <http://si3.bcentral.cl/Siete/secure/cuadros/arboles.aspx>
- ❖ Aswath Damodaran (2017). *Damodaran On Line*. Recuperado el 07 de junio de 2017 de http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/datacurrent.html

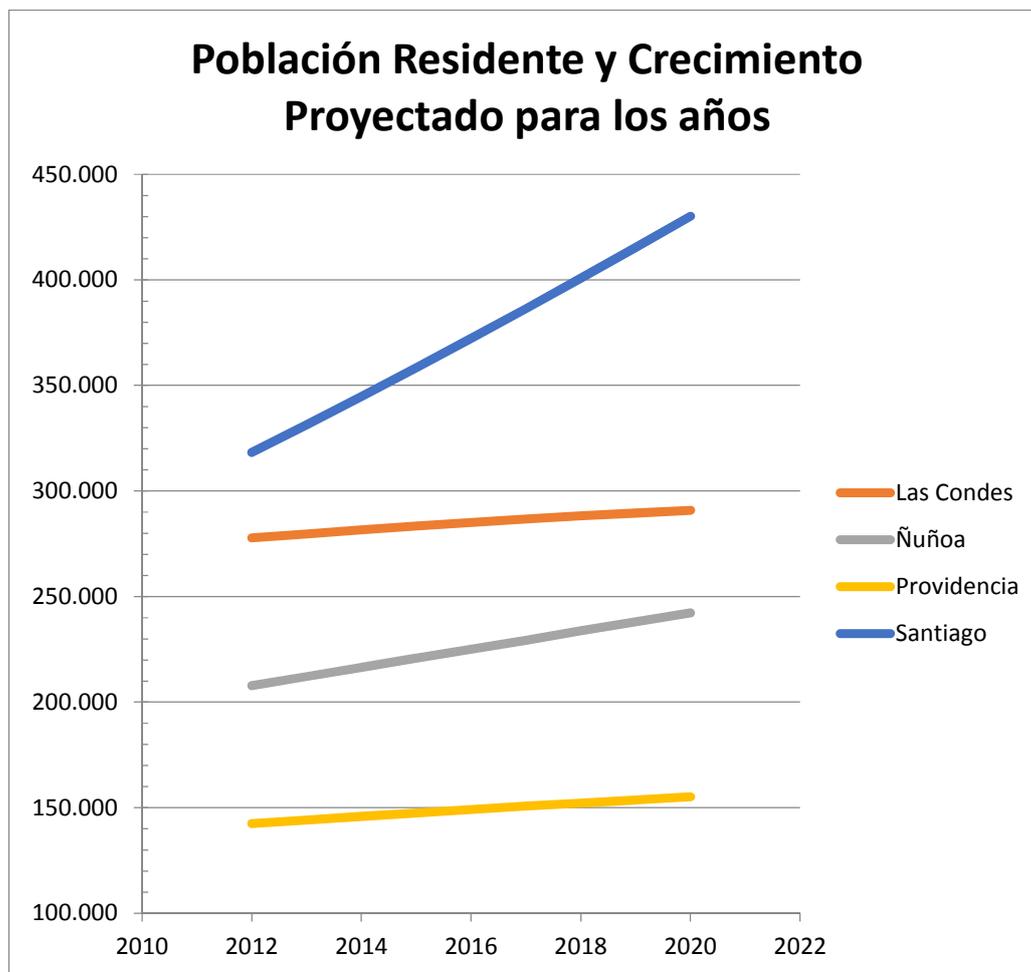
12. ANEXOS

12.1. Anexo I: Estudio de Mercado

Fuente: INE, Censo 2012.-

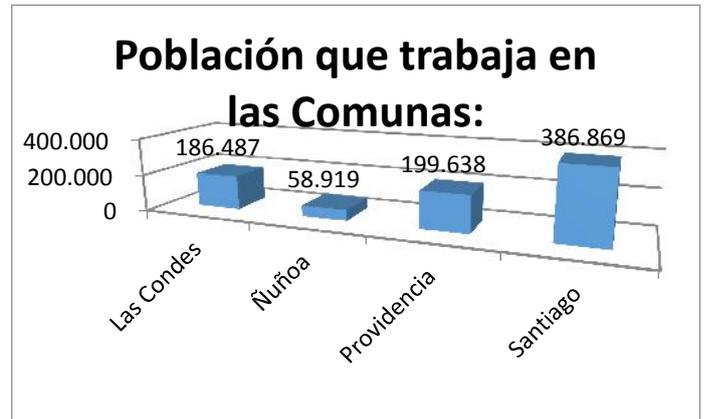
Población histórica residente por comuna y su proyección de crecimiento:

Comuna	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Las Condes	277.859	279.760	281.623	283.417	285.140	286.735	288.228	289.616	290.869
Ñuñoa	207.915	212.163	216.452	220.779	225.109	229.434	233.739	238.014	242.287
Providencia	142.462	144.169	145.869	147.533	149.165	150.742	152.268	153.748	155.166
Santiago	318.253	331.325	344.711	358.332	372.330	386.471	400.869	415.398	430.114
Total general	946.489	967.417	988.655	1.010.061	1.031.744	1.053.382	1.075.104	1.096.776	1.118.436



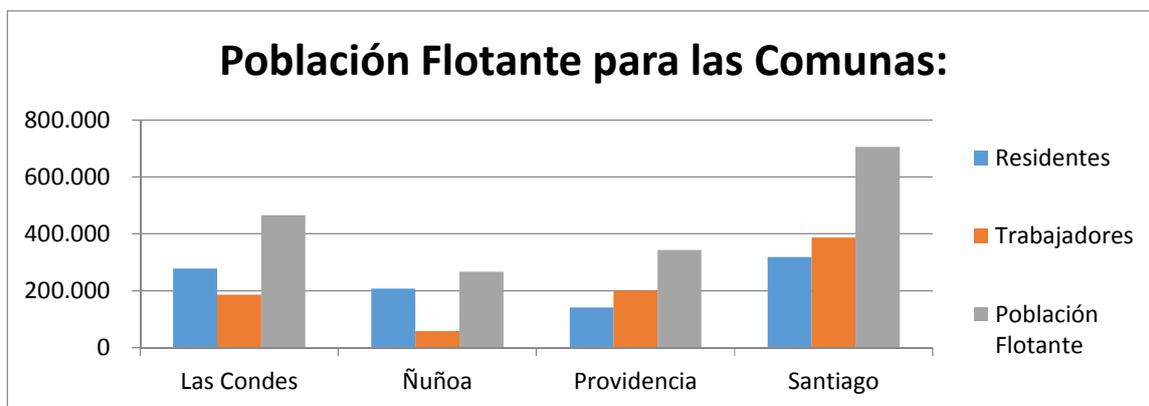
La Población que trabaja en las comunas se ha determinado en Censo realizado por el INE en el año 2012. A continuación se señala su tamaño y su relación con los residentes:

Comuna	Población	% sobre residentes
Las Condes	186.487	67%
Ñuñoa	58.919	28%
Providencia	199.638	140%
Santiago	386.869	122%
Total	831.913	



La Población Flotante se ha determinado por la suma de personas que viven y que trabajan en las comunas seleccionadas:

Comuna	Residentes	Trabajadores	P. Flotante
Las Condes	277.859	186.487	464.346
Ñuñoa	207.915	58.919	266.834
Providencia	142.462	199.638	342.100
Santiago	318.253	386.869	705.122
Total	946.489	831.913	1.778.402



12.2

Anexo II: Tendencias

Fuente: INE y Publicaciones en web.-

Tendencias hacia la Temática:

Desde la década de los noventa, se ha producido una creciente incorporación de la población al consumo cultural, siendo un fuerte determinante la combinación entre el nivel educacional y el nivel socioeconómico¹⁰. Las personas que tienen una mayor afición por la lectura son quienes tienen más años de estudios y un mayor nivel socioeconómico¹¹.

Es en este contexto, es que hay una creciente tendencia en la población chilena a conseguir mayores niveles de educación. En el año 2000 la matrícula total de alumnos de pregrado alcanzaba las 435.884 personas, mientras que en el año 2010 el número de matriculados se incrementó en más de 110%, llegando a superar las 920.000 personas¹².

El negocio de edición y ventas de libros ha subido en los últimos años. En el año 2010 los establecimientos librerías sumaban 675 en el país, en el año 2013 la cifra subió a 813, con un incremento del 20,4%¹³. En tanto, el número de empresas dedicadas a edición de libros pasó de 1.023 a 1.098 en los mismos años. La producción de Libros registro un aumento del 17%, para el año 2010 alcanzaron los 5.107 títulos mientras que el 2013 fueron de 5.952¹⁴.

¹⁰ Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. (2015). *Prácticas de consumo, participación y valoración de la cultura en Chile: etnografía de análisis de casos*. Recuperado el 22 de abril 2017 de <http://www.observatoriocultural.gob.cl/wp-content/uploads/2015/05/estudio-etnografico-participacion.pdf>

¹¹ Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. *Siete fenómenos sobre sociedad y lectura*. Recuperado el 17 de abril de 2017 de <http://www.albertomayol.cl/wp-content/uploads/2014/03/An%C3%A1lisis-encuesta-La-lectura-como-pr%C3%A1ctica-social.pdf>

¹² MIDEPLAN. (2011). *Educación y Cultura*. Recuperado el 22 de abril de 2017 de http://www.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/ipsos/pdf/ipsos_2011_educacion_cultura.pdf

¹³ La segunda. (2015). *Producción editorial en Chile*. Recuperado el 13 de abril de 2017 de <http://www.lasegunda.com/Noticias/Economia/2015/01/986171/el-silencioso-boom-de-la-produccion-editorial-en-chile>

¹⁴ Cámara Chilena del Libro. (2016). *Informe estadístico 2016 agencia Chilena ISBN*. Recuperado el 13 de abril de 2017 de <https://camaradellibro.cl/agencia-isbn/estadisticas/>

El fomento a la lectura, también ha tenido un importante impulso a través de diferentes iniciativas, como ferias del libro que impulsa la cámara chilena del libro, el día internacional del libro promovida por la Unesco, la Política Nacional de la Lectura y el Libro 2015-2020, diseñada por el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, que busca mejorar los hábitos de lectura de los chilenos¹⁵.

El capital cultural es incorporado acumulativa y gradualmente, es algo que se va formando en el tiempo, con las diferentes experiencias significativas que atraviesan las personas. La trayectoria personal, toma relevancia a la hora de comprender la afición por una determinada práctica o tema. Un estudio etnográfico realizado por el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, señala casos en donde quienes tienen mayor pasión por la literatura, revelan experiencias significativas con profesores en la etapa escolar¹⁶.

Por otra parte, el ajedrez posee presencia en casi todas las universidades, como una actividad extracurricular¹⁷, donde además se realizan competencias entre las diferentes instituciones¹⁸. Se considera que esta práctica ayuda a los estudiantes a hacer amigos e integrarse socialmente. Junto a otros beneficios como el ser un mejor estudiante, esto porque mejora la concentración, la memoria, ejercitando ambos hemisferios del cerebro¹⁹.

¹⁵ Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. (2015). *Política Nacional de la Lectura y el Libro 2015-2020*. Recuperado el 23 de abril 2017 de <http://www.cultura.gob.cl/publicaciones/politica-nacional-de-la-lectura-y-el-libro-2015-2020/>

¹⁶ Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. (2015). *Prácticas de consumo, participación y valoración de la cultura en Chile: etnografía de análisis de casos*. Recuperado el 22 de abril 2017 de <http://www.observatoriocultural.gob.cl/wp-content/uploads/2015/05/estudio-etnografico-participacion.pdf>

¹⁷ Universia Chile. (2016). *Cómo hacer amigos en la universidad*. Recuperado el 23 de abril del 2017 de <http://noticias.universia.cl/cultura/noticia/2016/02/26/1136728/como-hacer-amigos-universidad.html>

¹⁸ Deporte Azul Universidad de Chile. (2015). *Ajedrez Selecciones*. Recuperado el 23 de abril de 2017 de <http://www.deporteazul.cl/seleccion-de-ajedrez-de-la-universidad-de-chile-obtuvo-el-segundo-lugar-en-el-campeonato-nacional-fenaude/>

¹⁹ Universia Chile. (2016). *Por qué jugar ajedrez podría hacerte mejor estudiante*. Recuperado el 23 de abril del 2017 de <http://noticias.universia.cl/educacion/noticia/2016/04/11/1138124/jugar-ajedrez-podria-hacerte-mejor-estudiante.html>

Un informe del observatorio del libro y la lectura junto al Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, señaló que en la plaza de armas de Santiago, el ajedrez se configura como una práctica cultural en un sentido amplio, donde se dan relaciones simétricas, se comparten experiencias y saberes en torno al juego, donde algunos jugadores prefieren espacios de interacción con sus pares²⁰.

Tendencias en la industria para Cafeterías:

Junto con la oferta, los paladares también se han ido desarrollando a nivel local y, de a poco, en nuestro país cada día hay más personas que reconocen los tipos de cafés o se han familiarizado con ciertos métodos de preparación. De a poco, ha ido entendiendo más sobre las distintas mezclas de café, así como reconociendo orígenes cafeteros como Colombia y Brasil.

Se espera que el mercado siga creciendo, tanto el consumo por cliente como la población o los potenciales clientes. Proyectando que el crecimiento llegue a un 45% para el año 2019. (Como año base 2014)²¹.

La tendencia del consumo de café ha ido en aumento a lo largo del tiempo tanto en volumen como en precio, y se espera que sigan creciendo y desarrollándose en el futuro cercano²².

Un factor que ha impulsado el auge del café premium, es que se ha comenzado a viajar, a vivir experiencias distintas, así se ha ido incorporando la clase media a la demanda de estos productos²³.

²⁰ Observatorio del Libro y la Lectura, Universidad de Chile. *Informe de análisis: lectura en espacios públicos*. Recuperado el 23 de abril del 2017 de www.uchile.cl/documentos/informe-de-analisis-de-esultados_100494_8_2502.pdf

²¹ Portal del campo. (2015). *Ventas en Chile de café fresco crecen*. Recuperado el 26 de julio de 2016 en <http://www.portaldelcampo.cl/noticias/verNoticia/47837/ventas-en-chile-de-cafe-fresco-crecen-mas-de-tres-veces-en-5-anos-y-se-proyecta-que-a-2019-suban-otro-45.html>

²² Ediciones especiales, El Mercurio. (2015). *Cada día con más sofisticación*. Recuperado el 26 de julio del 2016 de <http://www.edicionesespeciales.elmercurio.com/destacadas/detalle/index.asp?idnoticia=201505141904596>

²³ La segunda. (2015). *Bebedores de café premium en alza*. Recuperado el 19 de enero del 2017 de <http://impresa.lasegunda.com/2016/09/29/A/fullpage#slider-26>

En Chile el consumo Per Cápita fue de \$ 9.962.- para el año 2015 un 28% más que el consumo del año 2013 que alcanzó los \$ 7.792.- por persona. Lo que está por debajo del consumo de los líderes de café en Latinoamérica, como lo son Brasil y Colombia.



Fuente: Euromonitor, estadística comercial nacional

A pesar, de que existe una desaceleración económica, los segmentos de alto poder adquisitivo siguen consumiendo; sin embargo, son exigentes ya que el servicio o producto debe entregarse con altos estándares de calidad y con agilidad, ya que las personas valoran cada vez más su tiempo, cuidar el medio ambiente y los alimentos que consumen.

El mercado seguirá creciendo tanto en su población y en sus potenciales clientes. La proyección de crecimiento de los residentes hasta el año 2020 es la siguiente²⁴:

Comuna	Población proyectada para los años			
	2017	2018	2019	2020
Las Condes	286.735	288.228	289.616	290.869
Ñuñoa	229.434	233.739	238.014	242.287
Providencia	150.742	152.268	153.748	155.166
Santiago	386.471	400.869	415.398	430.114
Total general	1.053.382	1.075.104	1.096.776	1.118.436

Fuente: INE

²⁴ Instituto Nacional de Estadísticas. (2014). *Actualización De Población 2002-2012 Y Proyecciones 2013-2020*. Recuperado el 26 de julio de 2016 de http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/familias/demograficas_vitales.php

12.3

Anexo III: Mapa Stakeholders

Fuente: Elaboración Propia

A continuación se presenta un mapa con las distintas partes interesadas con las cuales interactúa la empresa:

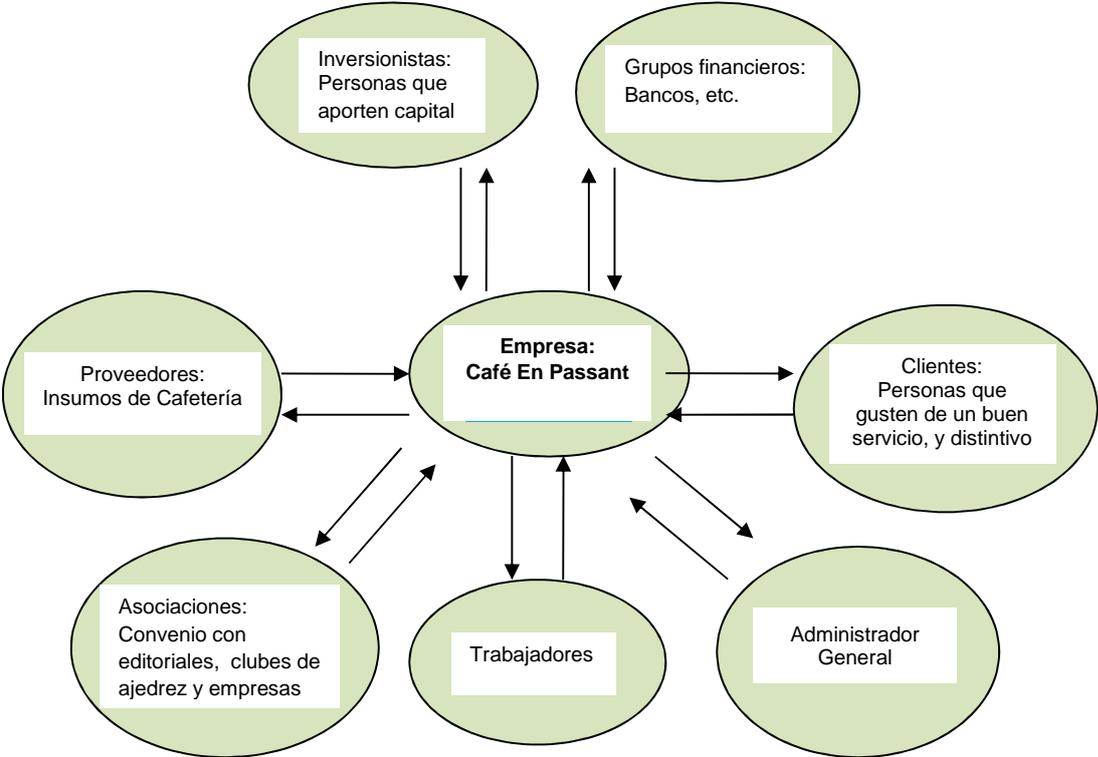


Ilustración 3: Mapa Stakeholders

12.4

Anexo IV: Análisis PESTEL

Fuente: Elaboración Propia

Políticos /Legales:

- Regulación del Ministerio de Salud para la autorización sanitaria
- Normativas legales relacionadas a la contratación de personal
- Normativas legales para constituir la empresa
- Disposición y equipamiento del espacio físico en base al número de trabajadores y clientes.

Económicos:

- Actual desaceleración económica dificulta el éxito en el emprendimiento ya que la gente está racionalizando el consumo de acuerdo a las necesidades más importante; no obstante, siempre existe un segmento del mercado, en el cual se encuentra nuestro cliente ABC que sigue consumiendo servicios o productos que no son de primera necesidad y están dispuestos a pagar por un servicio de alta calidad

Sociales:

- Gran intereses por practicar deportes y disfrutar del medio ambiente. Se valora la vida saludable, que incluya practicar hobbies, uso de la comodidad, espacios agradables, y alta valoración del tiempo
- Personas que compartan intereses comunes, como la literatura y el ajedrez en un ambiente diseñado para satisfacer estas necesidades, además de incorporar otros grupos de personas que gusten de aspectos distintivos, buen servicio y buenos productos gourmet, que satisfaga sus estilos de vida.

Tecnológicos

- Medios de pago utilizado en mayor proporción son los electrónicos a través de tarjeta de crédito y débito. Además se refuerza la tendencia del uso masivo de internet, redes sociales. Junto con un buen sistema de administración de local o puntos de venta.

Ecológicos

- Conciencia del medio ambiente y valoración por los productos orgánicos y de alta calidad

- **Poder de Negociación de los Proveedores: Baja**

- ✓ La fuerza de negociación es diluida, porque existe un gran número de potenciales proveedores, como tiendas mayoristas y minoristas que ofrecen estos productos.
- ✓ Los insumos frescos y en su punto, son fácilmente reemplazables por el de otros proveedores, manteniendo la calidad de su sabor, aroma, textura, ausentes de contaminantes.

- **Poder de Negociación de los Clientes: Media - Alta**

- ✓ La cantidad adquirida por un comprador es atomizada.
- ✓ Los clientes de nuestro nicho, son menos sensibles a los precios, valoran el beneficio percibido y su valor no representa un porcentaje significativo de sus costos.
- ✓ Los clientes pueden escoger fácilmente entre los tipos de café que consumen debido a que existe gran variedad que ofrece el mercado.
- ✓ El costo de cambio para los clientes es mínimo por la existencia de ofertas disponibles.
- ✓ Los clientes solicitan propuestas para optar por la mejor opción en cuanto a calidad.

- **Amenaza Nuevos Entrantes: Media - Alta**

- ✓ Costo de cambio es bajo, las cafeterías actuales solo deberían hacer pequeñas implementaciones para ofrecer el mismo servicio y/o producto; sin embargo es clave la temática y muy fuerte como factor diferenciador de nuestra cafetería. Es importante considerar el desarrollo de las redes sociales, las redes de contacto y las alianzas estratégicas con editoriales y clubes de ajedrez para fortalecer la fidelización y que el cliente más que transformarse en un posible competidor sea un gran aliado y fiel cliente.
- ✓ Las barreras de entradas son bajas, sin embargo la localización, con buenos accesos y con una alta afluencia de público, es un factor importante en nuevos entrantes.

- **Amenaza de Sustitutos: Baja**

- ✓ No existe producto sustituto para el servicio integral: cafetería con la temática de literatura y ajedrez que se ofrece.
- ✓ Los productos sustitutos naturales son las cafeterías con un formato estándar, que satisfacen este requerimiento. Pero estos carecen de la temática literaria con ajedrez, donde además encuentren productos frescos y de una atención que sea satisfactoria al cliente.

- **Rivalidad y Competidores: Alta**

- ✓ Existen competidores que ofrecen la temática literaria, por lo que es importante la diferenciación de nuestra propuesta de valor, y aunque para una cafetería actual no exige mucho costo para adecuarse en infraestructura, es el proceso integral de implementación, creación de alianzas y fidelización de clientes lo que constituye en una importante barrera de entrada para una pequeña cafetería que quiera entrar en este mercado.
- ✓ La situación global de competitividad hace que se trate de una industria fragmentada, ya que existen muchos competidores pero ninguno cuenta con una cuota de mercado significativa, haciendo la rivalidad intensa. Sin embargo se debe considerar la amplia base con una tendencia creciente sobre la cual se compite, donde la rivalidad puede ser positiva en rentabilidad, ya que se busca satisfacer la necesidad de un segmento específico de consumidores.

12.6. Anexo VI: Análisis del Modelo de Negocios

Fuente: Elaboración Propia

A continuación se presenta un análisis detallado del modelo de negocios:

Segmentos del mercado / Mercado meta:

El segmento de mercado se ha determinado según las características de nuestros clientes, de acuerdo a lo siguiente:

Quiénes son? : Personas adultas jóvenes hasta el adulto mayor, en edad mayor a 25 años. De estratos sociales medio – alto.

Cómo son? : Aficionados a un buen servicio de cafetería y productos gourmet relacionados. Valorán la calidad de los productos y la atención amable y cordial. Simpatizan con el concepto del ajedrez y/o a la literatura en general.

De dónde son? : Personas que transitan por la comuna de Santiago, que residan, trabajen o visiten el sector.

Propuesta de valor:

Café En Passant ofrece un espacio temático y distintivo, donde además de disfrutar de deliciosos productos, sea un lugar de encuentro para simpatizantes del juego de ajedrez y a la literatura en general.

Café En Passant ofrece los servicios de una cafetería acogedora, con un buen servicio orientado al cliente, a través de una atención cordial y oportuna. Ofrece una amplia gama de productos como: Café de alta calidad en sus variadas preparaciones. Te e infusiones de diversos sabores. Jugos de variados sabores. Sándwich Gourmet, en exquisitas combinaciones y atractivas presentaciones. Pastelería Artesanal, seductores productos preparados con materias primas naturales. (No industrializadas).

Canales de distribución:

Captación de clientes y estimulación de la venta: Se atraerán los clientes con el desarrollo de nuestro plan promocional; con promotores en ubicaciones estratégicas y cercanas al local, por medio de marketing digital y relaciones a través de redes sociales, en especial a través de Facebook, se ofrecerán descuento y también se realizarán alianzas y convenios con editoriales y clubes de ajedrez, para incentivar a ser parte de nuestro local y de nuestras redes sociales.

El canal de distribución: Será la venta directa en el y/o los locales ubicados en lugares cercanos al cliente objetivo, determinado por el alto flujo de público que transita en la comuna de Santiago.

Relación con los clientes:

Tipos de relaciones: Se tendrá una relación de cercanía con nuestros clientes; a través de una asistencia personalizada en los locales, comunidades en redes sociales, y una relación de creación colectiva donde nuestros clientes participen permanentemente en la creación de valor.

Fidelización y retención de clientes: Fidelizando a los clientes con; buen servicio, calidad de los productos, un grato ambiente y una relación cercana, incentivando a participar de actividades relacionadas en el local.

Ofreciendo servicios como; Intercambiando gratuitamente libros de temas en general, además se ofrecerá de manera gratuita Wifi y periódicos para nuestros clientes.

Modelo de flujo de ingresos:

La fuente de ingresos será la venta de productos de cafetería que se realice en el local, no sólo la venta de café que se realice, sino que también por los productos para comer y beber que ofreceremos.

El sistema de cobro se hará a través del pago en efectivo, red compra, tarjeta de crédito o cheque restaurant.

Recursos claves:

Los recursos claves son en primer lugar el recurso intelectual, nuestras redes de contacto con personas simpatizantes y relacionadas al ámbito literario y a la práctica del juego de ajedrez. También nuestros contactos con editoriales y con clubes de ajedrez.

En segundo lugar el recurso humano, donde se tendrán trabajadores idóneos para la atención a los clientes, para lo cual deben tener valores concordantes con el negocio; integridad, respeto y cooperación.

Por último el recurso físico, un local con buena ubicación y buen acceso, es un recurso muy importante para el negocio, ya que la ubicación es clave para el segmento de clientes a los cuales queremos llegar, así como también la decoración del local, que logre un ambiente temático y distintivo en literatura con ajedrez, que sea acogedor y familiar, en donde la gente se sienta a gusto cada vez que va al local.

Asociaciones claves / Relaciones claves:

Los proveedores, para asegurar el suministro de materias primas e insumos, una entrega oportuna, y en especial las pastelerías con productos frescos y de calidad. Se podrá realizar alianzas por cierto periodo de tiempo donde se asegure el abastecimiento y un precio conveniente.

En Passant

Asociaciones con Editoriales que proveerán de libros en general y Asociaciones con Clubes de ajedrez, donde se harán convenios y difusión de la cafetería temática.

Actividades claves:

En Café En Passant las actividades claves que serán esenciales para el buen funcionamiento del negocio y el alcance de los objetivos. En primer lugar la promoción y la difusión del local, la realización de la estrategia de marketing, principalmente en una etapa inicial, para atraer a nuestros clientes.

También es muy importante la administración en redes sociales, las cuentas en Facebook y seguimientos a los comentarios de los contactos.

Por otro lado se harán convenios con editoriales y clubes de ajedrez, también es relevante realizar actividades y conseguir la participación de los clientes. El Monitoreo de la percepción del servicio, nos permitirá mantener el indicador de un estándar deseado.

Estructura de costos:

La estructura de costos de nuestro negocio es principalmente:

Costos fijos: El arriendo del local para la venta de nuestros productos, significará un costo importante, por tener una ubicación deseada, donde transite un alto flujo de personas. Los sueldos de los trabajadores de nuestro negocio, también se le suman los gastos de electricidad y agua que se utilizarán en el local.

Otros costos fijos como también sería la depreciación de las estanterías, mesas, sillas, vitrinas refrigeradas y la maquinaria necesaria para los cafés, en donde se comprarán una cafetera y una moladora de granos para los cafés enteros, entre otros.

Costos variables: Tenemos los insumos o materias primas que necesitamos para la venta de nuestros productos en el local.

Estos costos irán variando según el volumen de venta y los precios que se negocien con los proveedores.

12.7. Anexo VII: Análisis de la Cadena de Valor

Fuente: Elaboración Propia

Una definición de las actividades de la cadena de valor, se muestra a continuación:

Abastecimiento: Obtener las materias primas de mejor calidad para garantizar un producto final excelente, cotizando y seleccionando a proveedores que ofrezcan la calidad requerida a los precios más convenientes.

Tecnología: Se busca disponer de los equipos (maquinarias) que hagan más eficiente la preparación de los productos, optimizando los costos y generando valor.

Recursos Humanos: La búsqueda, contratación y motivación del personal, en concordancia con los valores de la empresa. El personal es la identidad, son quienes hacen posible crear valor al negocio.

Infraestructura: Se tendrá 1 local arrendado, ubicado en la comuna de Santiago en el sector de Bellas Artes. La decoración del local ambientada en libros y artículos relacionados al juego de ajedrez, serán un aspecto distintivo y característico para los clientes.

Logística Interna: Comprende los procesos de solicitud de materias primas, recepción de materias primas, almacenamiento, preparación y entrega de los productos. El personal operativo instruido y comprometido con el servicio al cliente hasta la entrega del producto.

Operaciones: La preparación de café, y otras bebidas, preparación de los sándwich y trozos de pasteles. Con personal instruido en la calidad de los productos.

Logística Externa: La solicitud de cotizaciones y el envío de órdenes de compras, optimizando los costos por las compras, de acuerdo al presupuesto preparado y proyección de consumo.

MKT y Ventas: Publicidad a través de promotores cercanos al local, realizando actividades relacionadas a la temática y la administración de redes sociales y pagina web.

Servicios: Servicios de venta de productos de cafetería; cafés, té, jugos, sándwich gourmet y pasteles artesanales.

12.8. Anexo VIII: Valores Éticos y Acciones por el Entorno

Fuente: Elaboración Propia

Siendo los valores éticos de cooperación, respeto e integridad, el compromiso y la cultura de la empresa, deberán comprender además las siguientes acciones:

- Reconocer que el personal es el recurso más importante.
- Enfocar todas nuestras acciones hacia nuestros clientes, tanto internos como externos.
- Tratar a todos con respeto, siendo justos y honestos.
- Comprometido con el cuidado del medio ambiente y la comunidad.

Las acciones que comprometemos con el entorno social, económico y ambiental, se explican a continuación:

La empresa ofrecerá a sus empleados salarios y beneficios de mercado y suficientes para garantizar una vida digna, condiciones laborales y un ambiente de respeto e higiene. La empresa realizará programas de capacitación de sus empleados, de este modo que la empresa tenga un impacto social y económico en su entorno.

Comprometidos con el cuidado del medio ambiente, se incentivarán prácticas a los empleados que reflejen buenos valores ambientales, a través de medidas como; preservar y reutilizar elementos que permitan que el medio ambiente se conserve limpio. Se adoptarán medidas de distribución de energía para todo el local, mediante el uso de lámparas fluorescentes que producen menos calor y tienen una mayor durabilidad. Se utilizarán procedimientos para el ahorro de papel, incentivando el uso de documentos electrónicos, reduciendo de manera importante la impresión de documentos, y la tinta de impresión y otras cosas perjudiciales para el medio ambiente. Se llevara un control del consumo de agua, con el propósito de no botar agua innecesariamente, mediante normas sencillas que regulen el uso del agua al lavar la loza y limpiar el local, se creará conciencia en cada uno de los empleados.

12.9. Anexo IX: Mapa de Posicionamiento Relativo

Fuente: Elaboración Propia

Los ejes que nos señalarán el posicionamiento de nuestros competidores, se han seleccionados los atributos de “Variedad y Calidad de los Productos” como eje “X” y “Fidelización de Cliente” como eje “Y”, estos representan los más importantes y concordante con nuestra posición que deseamos obtener. Para su determinación se ha considerado la opinión de los potenciales clientes, que se obtuvo mediante la realización de una encuesta (Ver Anexo XIV), y por la información recopilada mediante ficha técnica, consulta realizada a clientes que consumieron en las cafeterías, para visualizar el grado de satisfacción y sus sugerencias (Ver Anexo XVI). La posición alcanzada por nuestros competidores de acuerdo a la medición en la ficha técnica, donde 1 es muy deficiente y 4 excelente, obtenemos: Mosquito (2,8; 2,3), Leerté (2,4; 2,3) y Cafés literarios (1,7; 1,1), deseado posicionar a Café En Passant (3,5; 3,5). Esto lo podemos visualizar en la siguiente ilustración:

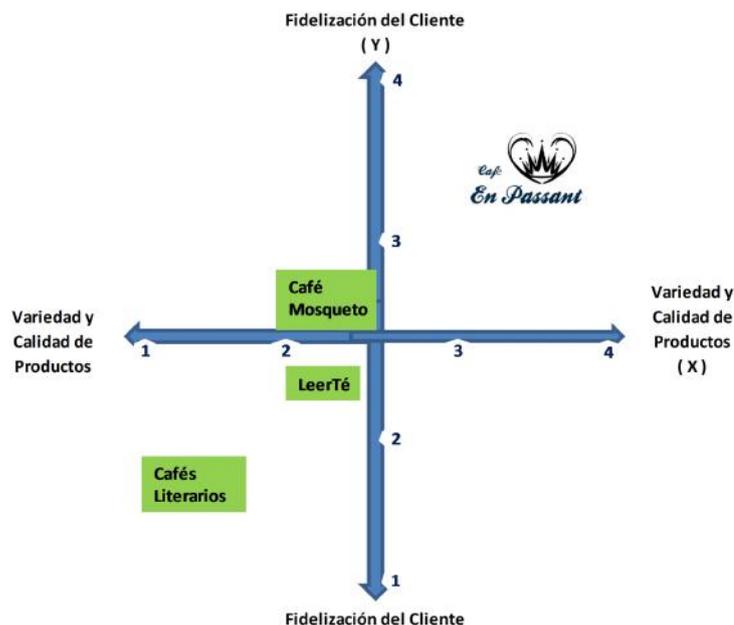


Ilustración 2: Mapa de Posicionamiento Relativo

Fuente: Elaboración Propia.

Esta propuesta de negocio, basa su posicionamiento en productos de mayor calidad y variedad, junto a fidelizar a nuestros clientes con los conceptos que más valoran.

12.10. Anexo X: Estimación de Precio

Fuente: Elaboración Propia

A continuación se muestra la determinación de los precios promedios que han sido utilizados para los niveles de ventas de este plan de negocios:

Precio Promedio por categoría de Productos

Productos	Precio Promedio \$	Ponderación de consumo Respuestas	Ponderación de consumo %	Precio Ponderado \$	Precio Lanzamiento \$
Bebidas:					2.065
Espresso	1.675	54	19%	318	
Cortado	1.850	58	20%	378	
Capuccino	2.275	39	14%	312	
Espresso mocha	1.500	21	7%	111	
Latte	2.200	40	14%	310	
Té (Tetera)	2.625	34	12%	314	
Chocolate	2.600	30	11%	275	
Bebidas	1.400	3	1%	15	
Agua mineral	1.300	1	0%	5	
Jugos	1.900	4	1%	27	
TOTALES		284	100%	2.065	
Acompañamientos /Comidas:					3.378
Porción de Tortas	2.800	47	20%	560	
Chessecake	2.800	50	21%	596	
Kuchen	2.800	46	20%	548	
Sandwiches	4.900	77	33%	1.606	
Muffin	1.400	7	3%	42	
Medias Lunas	800	8	3%	27	
TOTALES		235	100%	3.378	

En el siguiente cuadro se muestra la variación del nivel de precios en los 5 años de análisis del plan de negocio:

Categorías	VARIACION DE PRECIOS PROMEDIOS				
	1er. Año	2do. Año	3er. Año	4to. Año	5to. Año
Bebidas	2.065	2.158	2.255	2.357	2.463
Acompañamientos	3.378	3.530	3.689	3.855	4.028

Considerado un aumento del nivel de precios desde el 2º año de un 4,5%

12.11.

Anexo XI: Menú

Fuente: Elaboración Propia



Menú

Para Beber



Cafés

	Simple	Doble
Expreso	\$1.400	\$1.950
Cortado	\$1.600	\$2.100
Capuchino	\$1.900	\$2.650
Americano	\$1.600	
Latte	\$2.200	
Mochaccino	\$2.000	
Chocolate Caliente	\$2.600	



Teteras con Te Individual

(Capuchino / arándanos / rojo / verde // negro / naranja / menta /jasmín)	\$2.200	\$3.050
--	---------	---------



Limonada

Limón, Menta, Pepino, Stevia.	\$1.900	
-------------------------------	---------	--



Jugos Naturales

Piña	\$1.900
Naranja	
Frutilla (temporada)	
Durazno (temporada)	
Chirimoya (temporada)	



Bebidas en Lata

Coca Cola (Normal / Ligth / Cero)	\$1.400
Fanta	
Sprite	

En Passant

Tortas y Pasteles



Cheesecake Artesanal
Frutilla
Mora
Arándanos

\$2.800



Pie de Limón

\$2.500



Tortas gourmet artesanales
Variedad según día

\$2.800



Medias Lunas
2 unidades
Receta Argentina

\$ 800
\$1.500

Copas de Helados



2 sabores

\$2.500

3 Sabores

\$2.900

Adicional de crema

\$200

Sándwich tradicionales



Ave Palta	\$2.800
Ave Pimiento	\$2.600
Jamón queso	\$2.500
Huevo revuelto	\$2.400

Sándwich Gourmet



Capresse	\$4.850
Tomate, albaca, queso mozzarella, parmesano, palta, aceite de oliva. Pan toscano	



Tostadas salteadas	\$4.350
Tostadas en Pan baguete en rodajas. Queso gruyere, champiñones laminados, tomillo fresco, sal y pimienta	



Pollo Teriyaki	\$5.200
Filetes de pollo en salsa teriyaki. Tomate, lechuga fresca, palta, cebolla morada, sazónador oriental, sal y pimienta. Pan Baguete	



Salmon Baguel	\$4.950
Láminas de salmón. Queso Crema filadelfia. Rúcula. Pan Baguel	



Atún	\$4.250
Atún al agua, Aceitunas Verdes. Lechuga, jugo de limón, sal y pimienta	

En Passant

Ensaladas Gourmet



Ensalada en Passant \$5.200
Filete de Salmon a la parrilla, gajos de Naranja, Trozos de Melon, Mix de Lechugas, cardamomo molido, miel, sal y pimienta.



Ensalada La huerta \$5.200
Láminas de Salmon Ahumado, palta has, eneldo, alverjas, lechuga verde y morada, salsa de queso azul, jugo de limón, sal y pimienta.



Pollo Mediterráneo \$4.900
Filetes de pollo Grille, Tomates trozados, Lechuga Marina y morada, cebolla Morada, Queso Chacra, Aceitunas, Jugo de Limón, sal y pimienta.



Ensalada Cesar \$4.900
Pollo Grillé, mix de lechugas, tomates cherry, crutones y queso parmesano.



Atún y anchoas \$4.900
Arroz graneado, atún al agua, anchoas, alcaparras, tomates cherry, fondos de alcachofa, choclo.



Ensalada Griega \$5.200
Fideos espirales fríos, queso fresco, rúcula, cilantro, aceitunas negras, palta has, tomate cherry, aceite de oliva, sal y pimienta.

Menú En Passant \$ 7.800.-

*Ensalada En Passant, jugo natural,
Café recién tostado.*

12.12. Anexo XII: Planificación de Promoción

Fuente: Elaboración Propia

PLANIFICACIÓN DE PROMOCIÓN

Promotores: Se realizarán 9 eventos en el primer año, como una etapa de lanzamiento. Los Años siguientes se realizarán 2 eventos por año, hasta el quinto año. Para la determinación de la inversión de estas actividades se realizaron las siguientes cotizaciones:

- Se cotizó el servicio de promotores con la agencia publicitaria “Imprenta manía” (<http://www.imprentamania.cl/promotores>). El valor del servicio es de \$ 319.960.- por evento (Cada evento de desarrolla durante un mismo día), incluye: 4 promotores, 1 supervisor, 4 Poleras, 4 Jockeys, 4 bolsos, servicio fotográfico y volantes 8.000 unidades.
- Para el evento se cotizó la compra de 1 stand con la empresa “RC Ferias” (<http://www.rcferias.cl/counters/>). El valor de compra es de \$ 320.000.-, modelo Cuarto de Curva, estructura de perfiles de aluminio, armable, con paneles impresos a 4 colores mate; en frente, laterales y cenefa.
- También se ha cotizado 2 pendones, en el valor de \$ 60.000.- con la empresa “Sognos” (<http://sognos.cl/pendones/>). Material de PVC y a color.
- Para cada evento, se ha considerado ofrecer 2.000 unidades de café como degustación. Se ha estimado en un valor de \$ 239.976.-

Publicidad Gráfica: Se considera repartir 20.000 folletos por año. Los que se cotizaron a \$ 17 cada uno con la empresa “Imprenta manía” (<http://www.tiendadigital.cl/categoria-producto/imprenta/volantes-offset/>). Folletos de 10x14 cms., en papel Couche 170gms. e impresión a color por 1 lado.

En Passant

Marketing digital: Para desarrollar la página web, que se realizará 1 sola vez al inicio, se ha cotizado los servicios en el valor de \$ 600.000.- con la agencia digital “WebSeo” (<https://webseo.cl/disenio-web/disenio-web.html>), considera el diseño, la construcción de página, el dominio, y el Hosting. Esta misma empresa realizará las labores de mantención y actualización. Se subirán actividades y se renovarán fotografías compartidas a través de la web. Estas labores de mantenimiento tendrán un costo de \$ 300.000.- anuales, de acuerdo a cotización enviada por esta empresa, y considera 60 horas anuales para realizar estas labores, distribuidas a lo largo del año.

Las redes sociales serán administradas por el CEO o Administrador General. Quien creará cuentas en; Facebook, Twitter, Instagram y LinkedIn. Y se encargará de mantener la comunicación con nuestros contactos. Para esto se considera entregarle una bonificación adicional por un valor de \$ 150.000.- mensuales y de forma permanente.

Mailing: Se enviarán e-mails a 5.000 cuentas de correo, mensualmente el primer año, y a partir del segundo año el envío será cada 2 meses. El servicio se cotizó en \$ 67.550.- con la empresa “Fidelizador.com” (<http://www.fidelizador.com/relay/>). Este servicio incluye la entrega de reportes que permiten analizar el comportamiento de los clientes y prospectos en tiempo real.

Alianza con Editoriales: Se destinarán un valor de \$ 700.000.- para compra de libros usados, que se realizará en convenios con editoriales y para comprar algunos libros nuevos de lanzamiento, para dar a conocer a nuestros clientes.

Asociación con Clubes de Ajedrez: Se realizarán convenios con clubes de ajedrez, donde se convendrá un acuerdo que consiste en colocar 1 pendón en la sede del club, ofreciendo a sus socios, quienes deberán acreditarse su condición, un descuentos de un 20% en el consumo de café y bebidas calientes en general.

Para este ítem se ha estimado el siguiente valor de inversión:

- 2 pendones, en el valor de \$ 60.000.- según cotización con la empresa “Sognos” (<http://sognos.cl/pendones/>). Material de PVC y a color.
- Se estima que un 5% de nuestros clientes vendrán por este medio, con costo promocional de \$ 544.376.- para el primer año, y de \$ 944.562.- para el segundo año y un incremento para los siguientes años de un 5% anual en clientes y 4,5% en los niveles de precio.

Actividades Promocionales: Se asignarán un monto de \$ 800.000.- anuales para la realización de talleres de literatura y de ajedrez, que se realizaran 4 veces por año, considerando un relator o un profesor en cada actividad.

Cartera de Clientes:, Se obsequiaran a cada cliente registrado, 1 bebida igual o equivalente a 5 que se haya consumido. Estos productos de cortesía, se estima que tendrán un valor de \$ 1.820.394.- para el primer año, en base al costo de los insumos de la categoría “bebidas” y de acuerdo a la demanda esperada. Para el segundo año el valor de \$ 3.158.615.-, con un incremento anual del 5% en la cartera de clientes y de un 4,5% en los niveles de precio para los siguientes años.

12.13. Anexo XIII: Presupuesto de Marketing y Cronograma

Fuente: Elaboración Propia

A continuación se muestra la periodicidad y cronograma con los montos que representan el presupuesto del plan de marketing para el primer año, y luego desde el primer al quinto año:

Presupuesto de Marketing
En pesos (\$)

Concepto/mes	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	Total 1er. año
Promotores:													
Promotores	319.960	319.960	319.960	319.960	319.960	319.960	319.960		319.960		319.960		2.879.640
Brebajes de degustación	239.976	239.976	239.976	239.976	239.976	239.976	239.976		239.976		239.976		2.159.784
Stand 1ú	320.000												320.000
Pendón Zú	60.000												60.000
SUB - TOTAL	939.936	559.936	559.936	559.936	559.936	559.936	559.936	-	559.936	-	559.936	-	5.419.424
Publicidad Gráfica:													
Folletos	340.000												340.000
SUB - TOTAL	340.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	340.000
Marketing Viral:													
Página web:													
Diseño, Dominio y Hosting	600.000												600.000
Mantenición	300.000												300.000
Administrador de Redes Sociales:													
Facebook, Twitter, Instagram, Linkeding	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	1.800.000
SUB - TOTAL	1.050.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	2.700.000
Mailing:													
Diseño y Envíos	67.550	67.550	67.550	67.550	67.550	67.550	67.550	67.550	67.550	67.550	67.550	67.550	810.600
SUB - TOTAL	67.550	67.550	67.550	67.550	67.550	67.550	67.550	67.550	67.550	67.550	67.550	67.550	810.600
Alianza con Editoriales:													
Costo de Libros en Local	700.000												700.000
SUB - TOTAL	700.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	700.000
Asociación con Clubes de Ajedrez:													
Pendones para Sedes	60.000												60.000
Descuento en Consumo	27.455	23.514	33.998	35.093	35.343	34.747	39.021	45.426	51.036	59.893	71.000	87.849	544.376
SUB - TOTAL	87.455	23.514	33.998	35.093	35.343	34.747	39.021	45.426	51.036	59.893	71.000	87.849	604.376
Actividades Promocionales:													
Talleres en Local			200.000			200.000			200.000			200.000	800.000
SUB - TOTAL	-	-	200.000	-	-	200.000	-	-	200.000	-	-	200.000	800.000
Atención al Cliente:													
Wifi	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	480.000
Suscripción de Periódicos	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	360.000
SUB - TOTAL	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	840.000
Cartera de Clientes:													
Obsequios por Consumo	91.811	78.632	113.689	117.350	118.187	116.194	130.487	151.905	170.666	200.283	237.424	293.766	1.820.394
SUB - TOTAL	91.811	78.632	113.689	117.350	118.187	116.194	130.487	151.905	170.666	200.283	237.424	293.766	1.820.394
TOTAL	3.346.752	949.632	1.195.173	999.929	1.001.016	1.198.427	1.016.995	484.881	1.269.189	547.726	1.155.911	869.165	14.034.794

Presupuesto anual del plan de marketing hasta el quinto año:

Presupuesto de Marketing

En pesos (\$)

Concepto	1er. Año	2do. Año	3er. Año	4to. Año	5to. Año
<u>Promotores:</u>					
Promotores	2.879.640	668.716	698.809	730.255	763.117
Brebajes de degustación	2.159.784	501.550	524.119	547.705	572.351
Stand 1ú	320.000				
Pendón 2ú	60.000				
SUB - TOTAL	5.419.424	1.170.266	1.222.928	1.277.960	1.335.468
<u>Publicidad Gráfica:</u>					
Folletos	340.000	355.300	371.289	387.996	405.456
SUB - TOTAL	340.000	355.300	371.289	387.996	405.456
<u>Marketing Viral:</u>					
Página web:					
Diseño, Dominio y Hosting	600.000				
Mantenición	300.000	313.500	327.608	342.350	357.756
Administrador de Redes Sociales:					
Facebook, Twitter, Instagram, Linkeding	1.800.000	1.881.000	1.965.645	2.054.099	2.146.533
SUB - TOTAL	2.700.000	2.194.500	2.293.253	2.396.449	2.504.289
<u>Mailing:</u>					
Diseño y Envíos	810.600	423.539	442.598	462.515	483.328
SUB - TOTAL	810.600	423.539	442.598	462.515	483.328
<u>Alianza con Editoriales:</u>					
Costo de Libros en Local	700.000	313.500	327.608	342.350	357.756
SUB - TOTAL	700.000	313.500	327.608	342.350	357.756
<u>Asociación con Clubes de Ajedrez:</u>					
Pendones para Sedes	60.000				
Descuento en consumo	544.376	944.561	1.036.420	1.137.212	1.247.806
SUB - TOTAL	604.376	944.561	1.036.420	1.137.212	1.247.806
<u>Actividades Promocionales:</u>					
Talleres en Local	800.000	836.000	873.620	912.933	954.015
SUB - TOTAL	800.000	836.000	873.620	912.933	954.015
<u>Atención al Cliente:</u>					
WiFi	480.000	501.600	524.172	547.760	572.409
Suscripción de Periódicos	360.000	376.200	393.129	410.820	429.307
SUB - TOTAL	840.000	877.800	917.301	958.580	1.001.716
<u>Cartera de Clientes:</u>					
Obsequios por Consumo	1.820.394	3.158.615	3.465.789	3.802.838	4.172.664
SUB - TOTAL	1.820.394	3.158.615	3.465.789	3.802.838	4.172.664
TOTAL	14.034.794	10.274.081	10.950.806	11.678.833	12.462.498

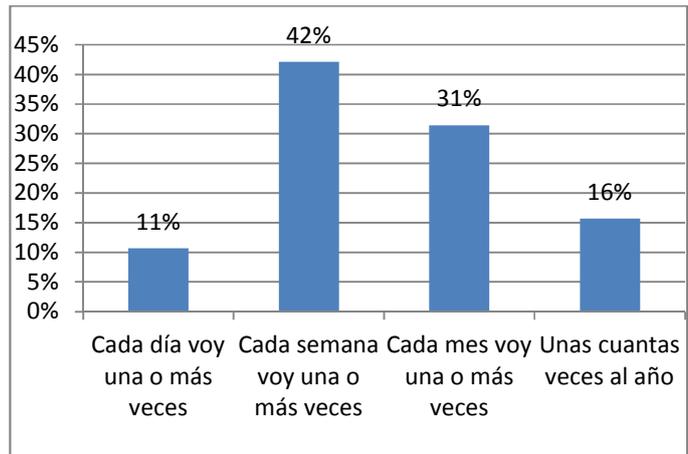
12.14. Anexo XIV: Resultados de la Encuesta

Fuente: Elaboración Propia

Nota: A continuación se muestran los resultados más relevantes de la encuesta realizada, y aquellos datos considerados para el análisis de este plan de negocios:

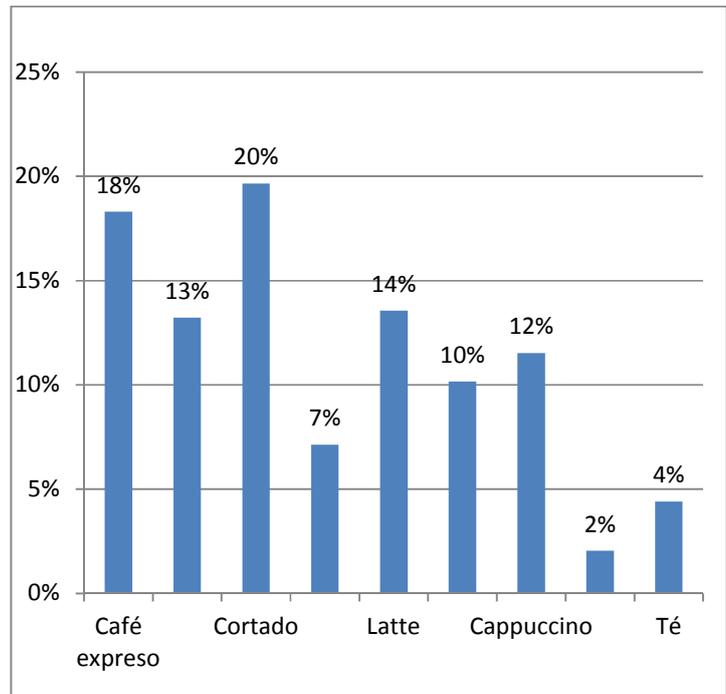
¿Cuál de estas opciones refleja tu frecuencia de visitas a cafés de la ciudad?

Opción	Número	% sobre encuestados
Cada día voy una o más veces	17	11%
Cada semana voy una o más veces	67	42%
Cada mes voy una o más veces	50	31%
Unas cuantas veces al año	25	16%
TOTAL	159	100%



¿Cuál(es) de estas bebidas, sueles pedir cuando visitas una cafetería?
Puedes marcar más de una opción.

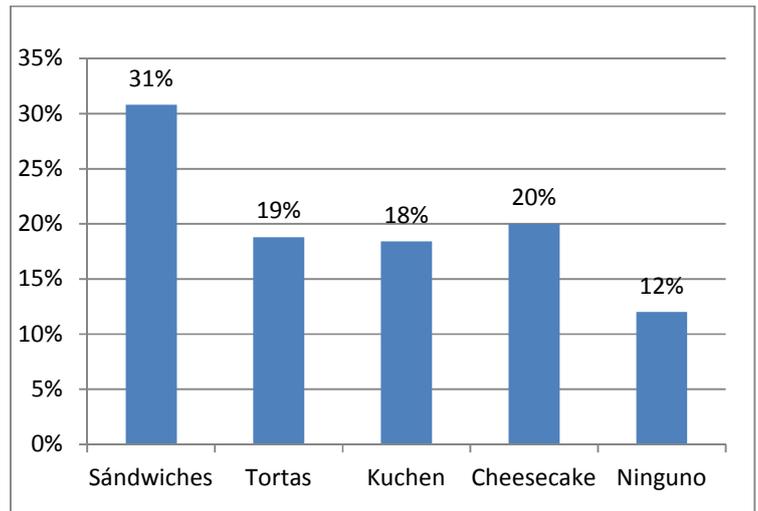
Opción	Número	% sobre encuestados
Café expreso	54	18%
Café mocha	39	13%
Cortado	58	20%
Chocolate caliente	21	7%
Latte	40	14%
Té con leche	30	10%
Cappuccino	34	12%
Otro	6	2%
Té	13	4%
TOTAL	295	100%



¿Con cuál de estos productos acompañas o acompañarías tu bebida en una cafetería?

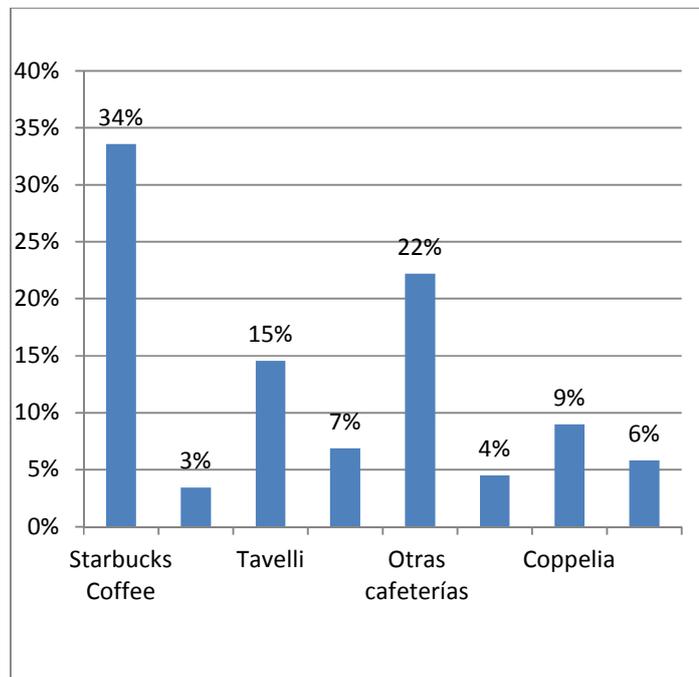
Puedes marcar más de una opción.

Opción	Número	% sobre encuestados
Sándwiches	77	31%
Tortas	47	19%
Kuchen	46	18%
Cheesecake	50	20%
Ninguno	30	12%
TOTAL	250	100%



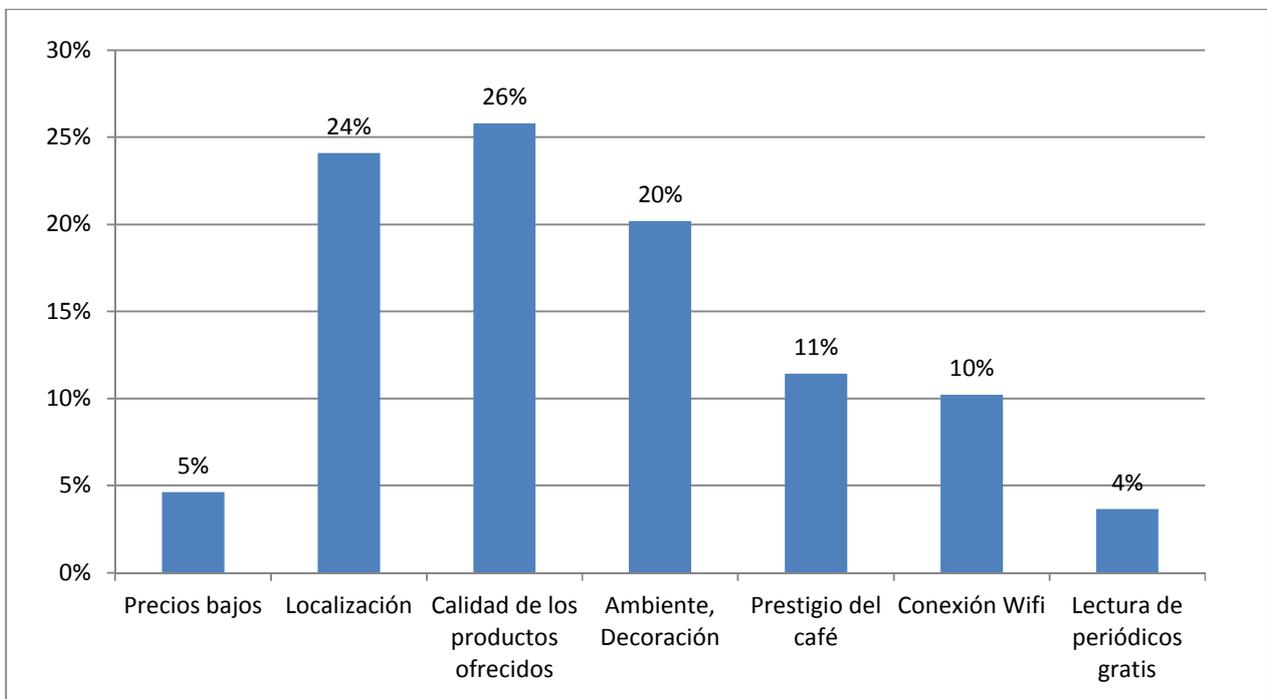
¿Qué cafeterías has visitado o sueles visitar?

Opción	Número	% sobre encuestados
Starbucks Coffee	127	34%
Starlight	13	3%
Tavelli	55	15%
Havanna	26	7%
Otras cafeterías	84	22%
Café Literario de Providencia	17	4%
Coppelia	34	9%
Mokka	22	6%
TOTAL	378	100%



¿Cuál es el factor de decisión que te hace elegir entre una cafetería u otra?
Puedes marcar más de una opción.

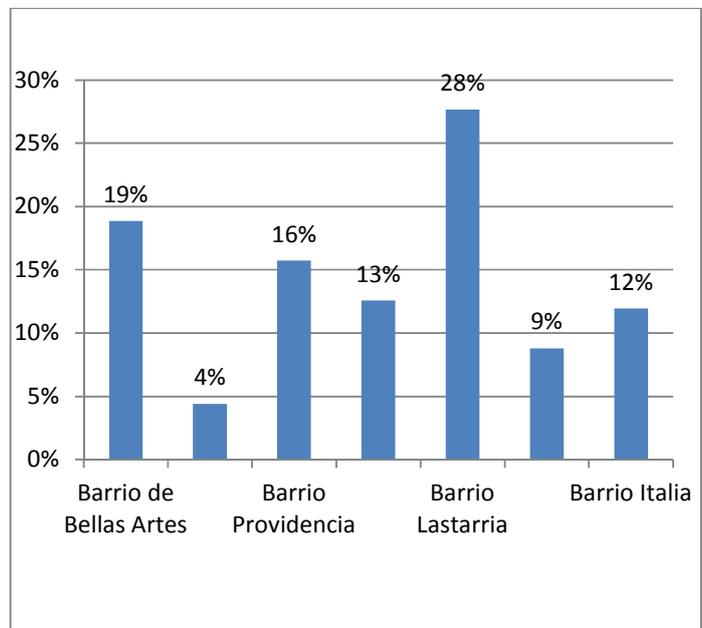
Opción	Número	% sobre encuestados
Precios bajos	19	5%
Localización	99	24%
Calidad de los productos ofrecidos	106	26%
Ambiente, Decoración	83	20%
Prestigio del café	47	11%
Conexión Wifi	42	10%
Lectura de periódicos gratis	15	4%
TOTAL	411	100%



En la siguiente consulta realizada, por su resolución, se ha inferido la ubicación de preferencia para una cafetería temática, a pesar de que el presente proyecto de negocio no considera la práctica del juego en el local:

Que localización prefiere para ir a una cafetería donde pueda jugar ajedrez?

Opción	Número	% sobre encuestados
Barrio de Bellas Artes	30	19%
Barrio Luis Thayer Ojeda	7	4%
Barrio Providencia	25	16%
Barrio El Golf	20	13%
Barrio Lastarria	44	28%
Otro	14	9%
Barrio Italia	19	12%
TOTAL	159	100%



12.15. Anexo XV: Análisis a Transacciones de Nuestros Clientes

Fuente: Elaboración Propia

NAUSICA SERVICIOS Y COMERCIO LTDA.	
GIRO: SANDWICH, PASTELES PREPARADOS, LIBROS, DISCOS, CIGARROS.	
DIR.: MOSQUETO 440, SANTIAGO	
RUT Nro.: 77.948.590-0	
Boleta autorizada por el SII	
Res. SII Nro. 75 del 19 de Junio del 2007	
Nro. Fiscal 77948590-27690	
Nro. Caja: 0001	Nro. Boleta: 0000010280
Fecha 26/04/16	Hora 20:39:44
1,0000 x 4600,0000	
Philadelphia Salmon Palta Alfa	4600
1,0000 x 3900,0000	
Queso Cabra Mediterraneo	3900
1,0000 x 1900,0000	
Capuccino 600	1900
1,0000 x 1400,0000	
Espresso 600	1400
1,0000 x 2600,0000	
Vitamina Naranja	2600
TOTAL	14400
EFFECTIVO	20000
Suma de sus pagos	20000
Su Vuelto	5600
V: 4.02 Orion Nro. de SERIE: KHXF000387	

NAUSICA SERVICIOS Y COMERCIO LTDA.	
GIRO: SANDWICH, PASTELES PREPARADOS, LIBROS, DISCOS, CIGARROS.	
DIR.: MOSQUETO 440, SANTIAGO	
RUT Nro.: 77.948.590-0	
Boleta autorizada por el SII	
Res. SII Nro. 75 del 19 de Junio del 2007	
Nro. Fiscal 77948590-27690	
Nro. Caja: 0001	Nro. Boleta: 0000013928
Fecha 26/05/16	Hora 19:51:17
1,0000 x 4600,0000	
Philadelphia Salmon Palta Alfa	4600
1,0000 x 1400,0000	
Coca Cola light	1400
TOTAL	6000
TARJETA DE DEBITO	6600
Suma de sus pagos	6600
Su Vuelto	600
V: 4.02 Orion Nro. de SERIE: KHXF000387	

Para un análisis más profundo, como investigación de mercado y de la observación en terreno de nuestros clientes y de las cafeterías señaladas competencia, se ha obtenido el nivel de transacciones que presentan en un determinado periodo.

Se puede observar de acuerdo al correlativo de estas boletas, que en el periodo de análisis se han realizado 3.649.- transacciones. Donde los folios para el día 26/05 corresponde al N° 13.928.- y para el día 26/04 es el N° 10.280.- Folios que son correlativo de acuerdo a las exigencias de la normativa tributaria que fiscaliza el SII.

12.16. Anexo XVI: Análisis de Satisfacción de Servicio de Competidores

Fuente: Elaboración Propia

El objetivo general de este análisis es conocer como evalúan los clientes a nuestros competidores, y conocer las características de los servicios que ellos entregan en la actualidad.

Se realizó una medición de servicio mediante una ficha técnica, la que fue contestada por diferentes usuarios, de estas respuestas se obtuvo una media para cada consulta realizada. Los resultados obtenidos se muestran a continuación:

CARACTERISTICAS DEL MENU	Mosqueto	Leerté	Café Literario
Variedad de productos	2	2,5	1
Disponibilidad de productos	3	2	1
Calidad de los productos	2,5	2	1,2
Precio de los productos	4	4	4
Porción / tamaño de los productos	3,5	3	3
Valor ítem promedio	3	2,7	2

CARACTERISTICAS DEL SERVICIO	Mosqueto	Leerté	Café Literario
Atención del mesero	2,5	2	1
Rapidez del servicio	2,5	2	1
Presentación del personal	2,5	2	1
Valor ítem promedio	2,5	2	1

CARACTERISTICAS DEL RECINTO	Mosqueto	Leerté	Café Literario
Ambiente y decoración	2,5	3	2
Orden y Aseo	3	2	2
Comodidad	3	2,5	1,5
Servicios adicionales (Wifi, diarios, etc.)	2,5	3	3
Valor ítem promedio	2,8	2,6	2,1

EVALUACION GENERAL	2,8	2,4	1,7
---------------------------	------------	------------	------------

Como una medida de satisfacción de los clientes de manera general, relevante para nuestra estrategia, donde el cliente es el valor principal. Se ha buscado medir el grado de Fidelidad, como base en convertir cada venta en el principio de la siguiente, concluyendo esto con la Evaluación General obtenida como resultado de la ficha técnica.

FICHA DE SATISFACCION DE USUARIOS DE CAFETERIAS

Nombre del cliente evaluador:	Nombre de la cafetería:
-------------------------------	-------------------------

Esta ficha es específica para conocer el grado de satisfacción de los usuarios de cafeterías. Es importante su opinión sobre este servicio y recoger sus sugerencias.

Marque con una X la puntuación que considere más acorde con el servicio recibido
(1 muy deficiente, 4 excelente)

CARACTERISTICAS DEL MENU	1	2	3	4
Variedad de productos				
Disponibilidad de productos				
Calidad de los productos				
Precio de los productos				
Porción / tamaño de los productos				
Comentarios:				

CARACTERISTICAS DEL SERVICIO	1	2	3	4
Atención del mesero				
Rapidez del servicio				
Presentación del personal				
Comentarios:				

CARACTERISTICAS DEL RECINTO	1	2	3	4
Ambiente y decoración				
Orden y Aseo				
Comodidad				
Servicios adicionales (Wifi, diarios, etc.)				
Comentarios:				

PROPUESTA DE MEJORA

12.17. Anexo XVII: Plan de Adquisiciones

Fuente: Elaboración Propia

A continuación se detallan los supuestos realizados para la obtención del Plan de adquisiciones:

- Las cantidades requeridas de cada ítem de adquisición, fue obtenida en base a las cantidades vendidas en cada categoría, en cada periodo.
- Se realizó una investigación de los precios en los supermercados, embotelladoras, distribuidoras de abarrotes, distribuidores de café recién tostado, pastelerías, etc.

Plan de Adquisiciones para el primer año:

Producto	Costo	Medida	Cantidad	Producto	Costo	Medida	Cantidad
Aceite de oliva	2.303	500 ml	32	Miel	2.370	500 g	5
Aceitunas Negras	1.260	350 g	39	Cheesecake Mora	2.521	1 ú	556
Aceitunas Verdes	2.084	800 g	34	Muffin	6.303	20 ú	47
Aderezo Cesar	1.336	473 ml	17	Naranja	2.345	3000 g	35
Albaca	1.168	1 bolsa	69	Palta	1.336	1000 g	428
Alcaparras	1.882	200 g	14	Pan Baguete	9.384	1000 g	23
Anchoas	3.101	140 g	44	Pan Baquel	9.384	1000 g	11
Arvejas	303	310 g	22	Pan Molde	1.143	580 g	274
Atún al Agua	454	170 g	914	Pan Toscano	750	1000 g	57
Ave	3.773	2000 g	171	Pepino	412	1 ú	18
Bebida Agua Mineral	222	1 ú	110	Perejil	378	120 g	34
Bebida Coca Cola Cero	319	1 ú	83	Pie de Limón	2.521	1 ú	512
Bebida Coca Cola Light	334	1 ú	83	Pimentón	412	1 ú	114
Bebida Coca Cola Normal	334	1 ú	83	Pimienta	1.420	40 g	24
Bebida Fanta	319	1 ú	41	Piña	1.588	1 ú	18
Bebida Sprite	319	1 ú	41	Pollo	3.773	2000 g	257
Café	16.798	1000 g	235	Queso	4.000	1000 g	23
Cebolla Morada	840	1000 g	21	Queso Chacra	3.101	250 g	19
Champiñones	1.840	400 g	26	Queso Crema	840	227 g	21
Chirimoya	1.168	1000 g	25	Queso Fresco	1.344	500 g	34
Choclo	1.168	500 g	14	Queso Gruyere	12.597	1000 g	24
Chocolate	1.924	560 g	133	Queso Mozarella	840	200 g	171
Cilandro	471	120 g	34	Queso Parmesano	840	100 g	103
Crema Chantilli	1.924	1600 ml	532	Rúcula	1.168	200 g	137
Crutones	1.168	100 g	14	Salmon	3.773	500 g	329
Durazno	1.168	1000 ml	25	Salsa Queso	445	35 g	39
Eneldo	748	20 g	34	Salsa Teriyaki	3.941	296 g	14
Fideos	419	400 g	137	Sazonador	748	100 g	14
Fondo De Alcachofa	3.689	819 g	33	Cardamomo	1.672	20 g	14
Frutilla	2.008	500 g	25	Stevia	2.479	450 ml	5
Helado	2.261	2500 ml	136	Té Ahumado	4.025	100 g	38
Huevos	2.429	1000 ml	46	Té Earl Grey Limón	4.025	100 g	38
Jamón	832	250 g	46	Té Negro	4.025	100 g	38
Leche	546	1000 ml	3.659	Té Jazmín Manzanilla	4.025	100 g	38
Lechuga	588	1 ú	480	Té Pétalos de Rosas	4.025	100 g	38
Lechuga Marina	832	1 ú	114	Té Rojo	4.025	100 g	38
Lechuga Morada	832	1 ú	228	Té Verde	4.025	100 g	38
Limón	1.639	1000 g	81	Té Verde Rosas	4.025	100 g	38
Medias Lunas	378	1 ú	1.068	Tomate	832	1000 g	137
Melón	1.000	1 ú	69	Tomate Cherry	840	250 g	411
Menta	748	30 g	10	Tomillo	714	30 g	23
Cheesecake Arándanos	2.521	1 ú	556	Torta	4.622	1ú	1.046
Cheesecake Frutilla	2.521	1 ú	556	Kuchen	2.521	1ú	512

12.18. Anexo XVIII: Equipos y Mobiliario

Fuente: Elaboración Propia

A continuación se detalla el equipamiento y los implementos necesarios para el funcionamiento de Café En Passant, su valor de adquisición y el tiempo de durabilidad:

Concepto	Detalle	Vida Útil en años	Unidades	Inversión
Equipos computacionales	Notebook HP - Core i5 1TB	5	1	429.990
	Notebook DELL - Intel Core i7 1TB	5	1	649.990
	Impresora Multifuncional Color - Epson L575	5	1	269.990
Mobiliario	Mesas Melman - Modelo Pio Nono	5	20	1.425.620
	Sillas Melman - Modelo Pio Nono	5	80	4.569.600
	Estanterías - Librero Sucre Color Cerezo	5	4	199.960
	Vajilla: tazas, platillos, teteras, platos, vasos, cubiertos, etc.	5		740.445
	Bodega: Estante Epóxico (150x60x180cms)	5	2	249.900
Equipos de Cafetería	Maquina Café - La Pavoni PUB 2 M	10	1	1.995.500
	Moledora de Café - Vario 886	10	1	450.000
	Balanza - Brewista	10	1	48.000
	Maquinas Jugos - Slow Juicer Black	10	4	479.600
	Vitrina refrigerada Pasteles	10	1	608.500
	Punto de Venta - Sico Chile : Postbank ANYSHOP, Software, Impresora, Escaner, Gaveta de dinero	10	1	2.168.180
Equipos e Implementos de Cocina	Freezer Vertical 4x1/2 Puerta Aire Forzado 120x75	10	1	1.666.000
	Mesón Refrigerado 4 Cajones Aire Forzado 150cms 153x76	10	1	1.309.000
	Mesón de Trabajo 90x60cms	10	1	214.200
	Hervidor Mantenedor de Agua Econoline 20 litros	10	1	166.600
	Repisa Mural Acero Inoxidable 140x30cms	10	2	249.900
	Cocina Semi-Industrial Gas 6 Platos/Horno 124x86	10	1	1.297.100
	Horno Eléctrico Thomas TH-60I	10	2	219.980
	Plancha Churrasquera de Sobreponer 70x35cms	10	2	285.600
	Campana Industrial Mural 200x93cms	10	1	535.500
	Lavadero Doble 70x60 Sec Der C/Atril Soldado	10	1	297.500
	Carro Bandejero para Bandejas Bal Acero Inoxidable Tradicional 68x53cms	10	1	226.100
	Bandeja Aluminio Hotelera 65x45cms	10	10	130.900
TOTAL				20.883.655

- Los valores incluyen impuesto IVA.
- Los valores fueron obtenidos de cotizaciones realizadas con proveedores como; PC Factory, Melman, Sico Chile, Cafestore, Equipos Biggi, Easy, Falabella, Steward, El Volcán, en otros.

12.19. Anexo XIX: Otros Gastos de Operación

Fuente: Elaboración Propia

A continuación se explican los supuestos y costos que requieren otras actividades para la operación de la cafetería como; servicios externos, costos de arriendo, remodelación del local, gastos de puesta en marcha y otros:

Constitución Social: Se ha estimado en un valor de \$ 600.000.- los gastos legales para escriturar la sociedad, incluye, legalización e inscripción. Y el valor se ha cotizado con la notaria Maria Gloria Acharan Toledo.

Servicios Contabilidad y Remuneraciones: Se ha estimado en un valor de \$ 500.000.- mensuales los honorarios a cancelar por el servicio externo para la contabilidad, los impuestos y las remuneraciones, más un pago adicional \$ 500.000.- en abril de cada año. El valor se ha estimado luego de cotizar los servicios del estudio contable Rojo y Asociados. Para los siguientes años los valores son reajustados en un 4,5%.

Arriendo del Local: El canon de arriendo por el local se ha estimado en \$ 3.524.400.- para un local de 120 mts², ya que las ofertas en el barrio manifiestan un precio de arriendo por metro cuadrado de uf 1,10 al mes, como la ubicación más tentativa. Se ha investigado distintos locales comerciales disponibles en el sector, siendo un punto clave de nuestro negocio. A continuación se describe brevemente los precios de arriendo de los locales, junto con sus espacios en metros cuadrados construidos:

Ubicación	Arriendo Mensual	Metros Cuadrados
El Rosal N° 321, Barrio Lastarria, Santiago Centro	77 uf	70
Monjitas N° 374, Santiago Centro	54 uf	65
Mac Iver N° 440, Santiago Centro	170 uf	330
Mac Iver N° 597, Santiago Centro	90 uf	120

Habilitación y ambientación local: Se ha presupuestado un gasto de \$ 800.000 para la mantención y habilitación del local, que incluye trabajos de pintura, adecuaciones y reparaciones que se necesiten. Además se incluye un presupuesto en diseño y decoración de \$ 1.200.000.- para honorarios y materiales.

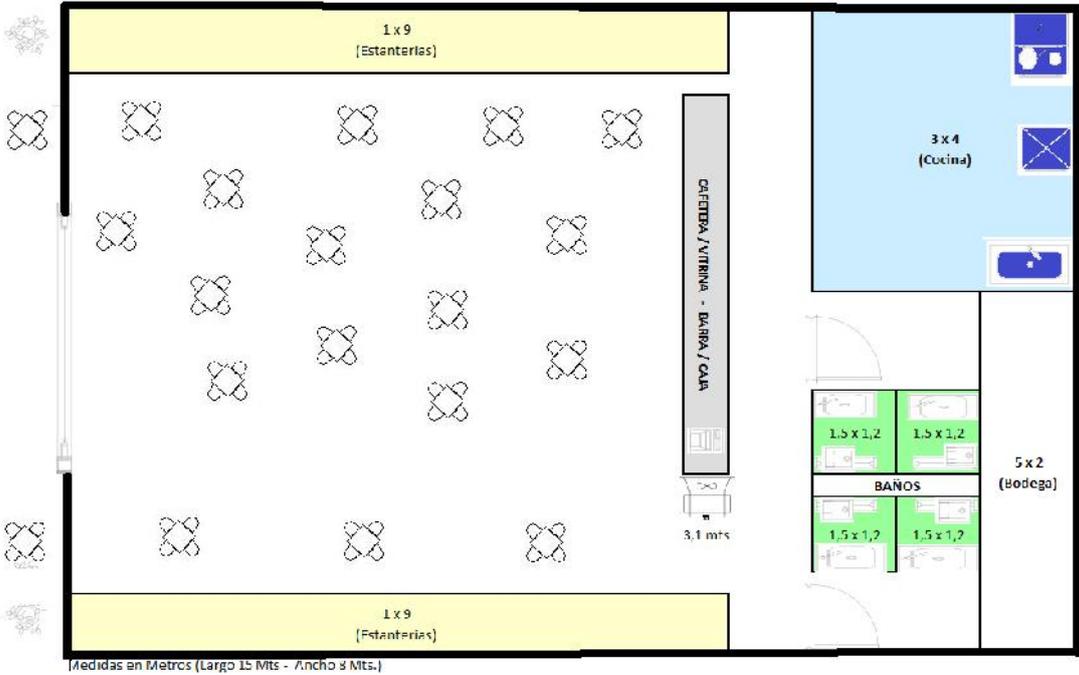
Comisión Transbank: Se ha estimado que un 70% de nuestros clientes nos cancelarán, con una tarjeta de crédito (35%) o una tarjeta de débito (35%), con un costo por transacción de 2,95% y de 1,49% respectivamente, de acuerdo a la cotización de los servicio con Transbank.

Gastos generales: Se ha presupuestado los gastos mensuales en servicios para el local como; luz en \$ 100.000.-; agua \$ 40.000.-; gas \$ 30.000.-; teléfono e internet en \$ 50.000.-; artículos de aseo \$ 50.000.- y otros en \$ 50.000.- Quedando el total del ítem en el monto de \$ 300.000.- que serán reajustados anualmente en un 4,5%

12.20.

Anexo XX: Planta Prototipo

Fuente: Elaboración Propia



Layout – Instalaciones

Fuente: Elaboración Propia



12.21. Anexo XXI: Planilla de Remuneraciones

Fuente: Elaboración Propia

A continuación se muestran para los 5 años de evaluación del proyecto, el detalle de la planilla de remuneraciones mensuales con el sueldo bruto o costo empresa y el sueldo líquido que recibirá cada colaborador:

Remuneraciones

En pesos (\$)

Cargo	Detalle de Sueldos mensuales por trabajador									
	1er. Año		2do. Año		3er. Año		4to. Año		5to. Año	
	Bruto	Líquido	Bruto	Líquido	Bruto	Líquido	Bruto	Líquido	Bruto	Líquido
CEO	1.100.000	825.000	1.595.000	1.196.250	2.312.750	1.734.563	2.659.663	1.994.747	3.058.612	2.293.959
Administrador	840.000	630.000	1.008.000	756.000	1.209.600	907.200	1.330.560	997.920	1.463.616	1.097.712
Cajero N°1	466.667	350.000	487.667	365.750	509.612	382.209	532.544	399.408	556.509	417.382
Cajero N°2	466.667	350.000	487.667	365.750	509.612	382.209	532.544	399.408	556.509	417.382
Cocinero N°1	466.667	350.000	487.667	365.750	509.612	382.209	532.544	399.408	556.509	417.382
Cocinero N°2	466.667	350.000	487.667	365.750	509.612	382.209	532.544	399.408	556.509	417.382
Cocinero N°3			466.667	350.000	487.667	365.750	509.612	382.209	532.544	399.408
Meseros N°1	400.000	300.000	418.000	313.500	436.810	327.608	456.466	342.350	477.007	357.756
Meseros N°2	400.000	300.000	418.000	313.500	436.810	327.608	456.466	342.350	477.007	357.756
Meseros N°3	400.000	300.000	418.000	313.500	436.810	327.608	456.466	342.350	477.007	357.756
Meseros N°4			400.000	300.000	418.000	313.500	436.810	327.608	456.466	342.350
Apoyo	400.000	300.000	418.000	313.500	436.810	327.608	456.466	342.350	477.007	357.756
TOTAL	5.406.667		7.092.333		8.213.703		8.892.687		9.645.303	

12.22. Anexo XXII: Depreciaciones, Amortizaciones y Valor de Salvataje

Fuente: Elaboración Propia

Activos Fijos o activo inmovilizado (PPE) y depreciación

En pesos (\$)

Concepto	Detalle	Vida Util en años	Unidades	Valor Neto	Depreciación					Valor Residual
					1er año	2do año	3er año	4to año	5to año	
Equipos computacionales	Notebook HP - Core i5 1TB	5	1	361.336	72.267	72.267	72.267	72.267	72.267	0
	Notebook DELL - Intel Core i7 1TB	5	1	546.210	109.242	109.242	109.242	109.242	109.242	0
	Impresora Multifuncional Color - Epson L575	5	1	226.882	45.376	45.376	45.376	45.376	45.376	0
Mobiliario	Mesas Melman - Modelo Pio Nono	5	20	1.198.000	239.600	239.600	239.600	239.600	239.600	0
	Sillas Melman - Modelo Pio Nono	5	80	3.840.000	768.000	768.000	768.000	768.000	768.000	0
	Estanterías - Librero Sucre Color Cerezo	5	4	168.034	33.607	33.607	33.607	33.607	33.607	0
	Vajilla: tasas, platillos, teteras, platos, vasos, cubiertos, etc.	5		622.223	124.445	124.445	124.445	124.445	124.445	0
	Bodega: Estante Epóxico (150x60x180cms)	5	2	210.000	42.000	42.000	42.000	42.000	42.000	0
Equipos de cafetería	Maquina Café - La Pavoni PUB 2 M	10	1	1.676.891	167.689	167.689	167.689	167.689	167.689	838.445
	Moladora de Café - Vario 886	10	1	378.151	37.815	37.815	37.815	37.815	37.815	189.076
	Balanza - Brewista	10	1	40.336	4.034	4.034	4.034	4.034	4.034	20.168
	Maquinas Jugos - Slow Juicer Black	10	4	403.025	40.303	40.303	40.303	40.303	40.303	201.513
	Vitrina refrigerada Pasteles	10	1	511.345	51.134	51.134	51.134	51.134	51.134	255.672
	Punto de Venta - Sico Chile : Postbank ANYSHOP, Software, Impresora, Escaner, Gaveta de dinero	10	1	1.822.000	182.200	182.200	182.200	182.200	182.200	911.000
Equipos e Implementos de cocina	Freezer Vertical 4x1/2 Puerta Aire Forzado 120x75	10	1	1.400.000	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000	700.000
	Mesón Refrigerado 4 Cajones Aire Forzado 150cms 153x76	10	1	1.100.000	110.000	110.000	110.000	110.000	110.000	550.000
	Mesón de Trabajo 90x60cms	10	1	180.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	90.000
	Hervidor Mantenedor de Agua Econoline 20 litros	10	1	140.000	14.000	14.000	14.000	14.000	14.000	70.000
	Repisa Mural Acero Inoxidable 140x30cms	10	2	210.000	21.000	21.000	21.000	21.000	21.000	105.000
	Cocina Semi-Industrial Gas 6 Platos/Horno 124x86	10	1	1.090.000	109.000	109.000	109.000	109.000	109.000	545.000
	Horno Eléctrico Thomas TH-60I	10	2	184.857	18.486	18.486	18.486	18.486	18.486	92.429
	Plancha Churrasquera de Sobreponer 70x35cms	10	2	240.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	120.000
	Campana Industrial Mural 200x93cms	10	1	450.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	225.000
	Lavadero Doble 70x60 Sec Der C/Atril Soldado	10	1	250.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	125.000
	Carro Bandejero para Bandejas Bal Acero Inoxidable Tradicional 68x53 cms.	10	1	190.000	19.000	19.000	19.000	19.000	19.000	95.000
Bandeja Aluminio Hotelera 65x45 cms.	10	10	110.000	11.000	11.000	11.000	11.000	11.000	55.000	
TOTAL				17.549.290	2.472.197	2.472.197	2.472.197	2.472.197	2.472.197	5.188.303

Otros activos, diferidos y Amortización

Concepto	Detalle	Amortización Años	Unidades	Valor Neto	Amortización					Valor Residual
					1er año	2do año	3er año	4to año	5to año	
Gastos de Puesta en Marcha	Constitución social	1	1	600.000	600.000	0	0	0	0	0
	Garantía arriendo de local	-	1	3.524.400	0	0	0	0	0	3.524.400
	Habilitación de local	1	1	800.000	800.000	0	0	0	0	0
	Diseño y decoración	1	1	1.200.000	1.200.000	0	0	0	0	0
TOTAL				6.124.400	2.600.000	0	0	0	0	3.524.400

Total Inversión en Activos, depreciaciones y amortizaciones	23.673.690	5.072.197	2.472.197	2.472.197	2.472.197	2.472.197	2.472.197	2.472.197	8.712.703
--	-------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

12.23. Anexo XXIII: Supuestos del Plan Financiero

Fuente: Elaboración Propia

A continuación se detallarán los supuestos realizados para la obtención de las tablas que dan origen a los estados financieros y de flujos de fondos:

- Desde el segundo año se pagará el 50% de las adquisiciones a 30 días, esto porque se tendrá un nivel de negociación con los proveedores, estos efectos son incluidos en la determinación de las cuentas por pagar y los desembolsos en efectivo por compras del mes.
- La determinación de los costos corresponden al abastecimiento de los insumos necesarios para la oferta de nuestros productos, de acuerdo a lo señalado en el punto 5.2. Flujo de Operaciones y anexo XVII plan de adquisiciones. Se ha considerado que nuestro ítem de inventario, debe mantener una inversión equivalente al consumo del mes siguiente, para evitar el desabastecimiento.
- Para la obtención de los gastos de administración y ventas se han considerado;
 - Los sueldos del personal de acuerdo a lo señalado en punto 6.3 incentivos y compensaciones, se presentan en una planilla con el detalle de remuneraciones en anexo XXI.
 - Los gastos de marketing de acuerdo a lo señalado en el punto 4.8 Presupuesto de marketing y cronograma, y al anexo XII. Estos gastos se detallan en anexos XIII.
 - Las depreciaciones y amortizaciones, se detallan en anexo XXII junto al valor de salvataje de los activos, por la inversión en la puesta en marcha y ambientación, equipos e implementos necesarios para el funcionamiento del proyecto, de acuerdo a los anexos XVIII y anexo XIX.
 - Otros GAV son incluidos como se detallan en anexo XIX.
- El impuesto a la renta se ha determinado de acuerdo a la normativa vigente, utilizando una tasa del 25% de acuerdo a la reforma tributaria.
- La inversión en capital de trabajo se ha determinado a través del método del déficit acumulado máximo, obtenido en el noveno mes de operaciones, cuyo detalle encuentra en anexo XXIV.

12.24. Anexo XXIV: Inversión en Capital de Trabajo

Fuente: Elaboración Propia

Se determinó el capital de trabajo requerido para la operación del negocio, mediante el método de “déficit acumulado máximo”. Esta inversión será financiada con recursos propios. El detalle se muestra a continuación:

DÉFICIT ACUMULADO MÁXIMO

Descripción	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Enero
Ingresos													
Ventas (Q°)	1.582	1.355	1.959	2.022	2.037	2.002	2.249	2.618	2.941	3.451	4.092	5.062	4.740
Precio de Venta (P°)	5.443	5.443	5.443	5.443	5.443	5.443	5.443	5.443	5.443	5.443	5.443	5.443	5.443
Ventas Mensuales (en miles de \$) Pago al contado 100%	8.612	7.376	10.664	11.007	11.086	10.899	12.240	14.249	16.008	18.786	22.270	27.555	
Ingreso Mensual (en miles de \$)	8.612	7.376	10.664	11.007	11.086	10.899	12.240	14.249	16.008	18.786	22.270	27.555	
Egresos													
Ventas (Q°)	1.582	1.355	1.959	2.022	2.037	2.002	2.249	2.618	2.941	3.451	4.092	5.062	4.740
Inventario Final (100%)	1.355	1.959	2.022	2.037	2.002	2.249	2.618	2.941	3.451	4.092	5.062	4.740	
Inventario Inicial	0	1.355	1.959	2.022	2.037	2.002	2.249	2.618	2.941	3.451	4.092	5.062	
Abastecimiento / Produccion (Q°)	2.937	1.959	2.022	2.037	2.002	2.249	2.618	2.941	3.451	4.092	5.062	4.740	
Insumos, valor unitario (en \$)	1.223	1.223	1.223	1.223	1.223	1.223	1.223	1.223	1.223	1.223	1.223	1.223	1.223
Costos directos	3.593	2.396	2.474	2.491	2.449	2.751	3.202	3.597	4.222	5.005	6.192	5.877	
Sueldos y leyes sociales	4.055	5.407	5.407	5.407	5.407	5.407	5.407	5.407	5.407	5.407	5.407	5.407	5.407
Arriendo de local	3.524	3.538	3.551	3.564	3.578	3.591	3.604	3.618	3.632	3.645	3.659	3.673	
Otros gastos	8.226	2.225	2.520	2.914	2.364	3.332	3.452	2.996	4.290	3.593	4.805	4.779	
Egreso Mensual (en miles de \$)	19.398	13.566	13.951	14.376	13.797	15.080	15.665	15.618	17.549	17.649	20.063	19.735	
Saldo acumulado (en miles de \$)	(10.786)	(16.976)	(20.263)	(23.632)	(26.343)	(30.524)	(33.950)	(35.319)	(36.861) *	(35.723)	(33.516)	(25.696)	

El presente análisis, nos muestra que la mayor necesidad de caja para cubrir las operaciones es de \$ 36.860.558.- y se alcanza al noveno mes, luego las operaciones comenzarán a dejar un flujo positivo de efectivo.

12.25. Anexo XXV: Principales Estados Financieros

Fuente: Elaboración Propia

1. Balances Generales anuales, proyectados para los 5 años del proyecto:

Valores en pesos (\$)

Descripción	Tiempo "0"	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS						
Activos Corrientes						
Efectivo	33.526.193	11.164.476	52.442.513	92.810.935	133.448.316	183.585.590
Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0
Inventarios	0	4.938.427	5.256.129	5.594.269	5.923.470	6.643.019
Iva Créditos	3.334.365	1.166.111	1.244.087	1.327.454	1.410.769	1.570.046
Impuestos por recuperar, PPM	0	1.434.886	2.489.710	2.731.834	2.997.505	3.289.012
Activos no financieros corrientes	2.600.000	0	0	0	0	0
Total Activos Corrientes	39.460.558	18.703.901	61.432.438	102.464.491	143.780.060	195.087.667
Activos No Corrientes						
Propiedades, planta y equipo	17.549.290	15.077.092	12.604.895	10.132.697	7.660.500	5.188.303
Activos por impuestos diferidos	0	7.302.905	0	0	0	0
Otros activos no corrientes	3.524.400	3.524.400	3.524.400	3.524.400	3.524.400	3.524.400
Total Activos No Corrientes	21.073.690	25.904.398	16.129.295	13.657.097	11.184.900	8.712.703
TOTAL ACTIVOS	60.534.248	44.608.299	77.561.733	116.121.589	154.964.960	203.800.369
PASIVOS						
Pasivos Corrientes						
Cuentas por Pagar	0	0	3.127.397	3.328.590	3.524.465	3.952.596
Impuestos por pagar, IVA y PPM	0	4.631.099	5.081.472	5.575.646	6.117.878	6.712.841
Retenciones previsionales	0	1.351.667	1.773.083	2.053.426	2.223.172	2.411.326
Impuestos a la renta por pagar	0	0	1.761.383	9.836.383	11.942.975	14.891.784
Total Pasivos Corrientes	0	5.982.766	11.743.336	20.794.044	23.808.490	27.968.547
Pasivos No Corrientes						
Prestamo banco, largo plazo	0	0	0	0	0	0
Total Pasivos No Corrientes	0	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVOS	0	5.982.766	11.743.336	20.794.044	23.808.490	27.968.547
PATRIMONIO						
Capital	60.534.248	60.534.248	60.534.248	60.534.248	60.534.248	60.534.248
Utilidades (Perdidas) retenidas	0	(21.908.715)	5.284.149	34.793.297	70.622.222	115.297.574
Patrimonio Total	60.534.248	38.625.533	65.818.397	95.327.545	131.156.470	175.831.822
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	60.534.248	44.608.298	77.561.733	116.121.589	154.964.960	203.800.369

2. Estados de Flujos de Efectivos anuales, proyectados para los 5 años del proyecto:

Valores en pesos (\$)

Descripción	Tiempo "0"	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujos de efectivo procedentes de (utilizados en) actividades de operación						
Recaudación de Clientes, ventas netas	0	143.488.618	248.970.952	273.183.378	299.750.461	328.901.193
Recaudación de IVA débitos, por ventas	0	27.262.837	47.304.481	51.904.842	56.952.588	62.491.227
Pago a proveedores, inventarios	0	(37.183.554)	(51.461.207)	(57.899.232)	(61.611.605)	(65.387.461)
Pago al personal, sueldos y leyes sociales	0	(63.528.333)	(84.686.583)	(98.812.512)	(109.493.410)	(119.138.374)
Pago de arriendos, local	0	(43.176.085)	(45.159.587)	(47.234.210)	(49.404.142)	(51.673.759)
Pago de otros gastos	0	(27.326.829)	(25.703.112)	(27.276.300)	(28.960.789)	(30.765.526)
Pago de IVA créditos, por compras	0	(10.257.751)	(12.651.454)	(14.083.144)	(15.014.039)	(15.975.590)
Pago de impuestos mensuales, IVA y PPM	0	(11.640.621)	(36.770.339)	(40.142.725)	(44.477.137)	(49.368.962)
Pago de intereses	0	0	0	0	0	0
Devolución (Pago) de Impuesto a la renta	0	0	1.434.886	728.326	(7.104.549)	(8.945.470)
Flujos de efectivo netos procedentes de actividades de operación	0	(22.361.717)	41.278.037	40.368.421	40.637.379	50.137.276
Flujos de efectivo procedentes de (utilizados en) actividades de inversión						
Compra de activos	(23.673.690)	0	0	0	0	0
Iva de activos	(3.334.365)	0	0	0	0	0
Flujos de efectivo netos procedentes de actividades de inversión	(27.008.055)	0	0	0	0	0
Flujos de efectivo procedentes de (utilizados en) actividades de financiamiento						
Aporte de Capital	60.534.248	0	0	0	0	0
Obtención de préstamos bancarios	0	0	0	0	0	0
Pagos de obligaciones bancarias	0	0	0	0	0	0
Flujos de efectivo netos procedentes de actividades de financiamiento	60.534.248	0	0	0	0	0
Incremento (Disminución) neto de efectivo	33.526.193	(22.361.717)	41.278.037	40.368.421	40.637.379	50.137.276
Saldo inicial de efectivo	0	33.526.193	11.164.476	52.442.513	92.810.934	133.448.313
Saldo de efectivo final	33.526.193	11.164.476	52.442.513	92.810.934	133.448.313	183.585.590

3. Estados de Resultados mensuales, proyectados para el primer año de operaciones:

Valores en miles de pesos (\$)

Descripción	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Año 1
Ventas Netas	7.237	6.198	8.961	9.250	9.316	9.159	10.285	11.974	13.452	15.787	18.714	23.155	143.489
Costo de Venta	(1.626)	(1.393)	(2.014)	(2.079)	(2.093)	(2.058)	(2.311)	(2.691)	(3.023)	(3.548)	(4.206)	(5.204)	(32.245)
Margen de Ventas	5.611	4.805	6.947	7.171	7.222	7.101	7.974	9.283	10.429	12.239	14.509	17.952	111.243
Gastos de Administración y Ventas													
Remuneraciones	(5.407)	(5.407)	(5.407)	(5.407)	(5.407)	(5.407)	(5.407)	(5.407)	(5.407)	(5.407)	(5.407)	(5.407)	(64.880)
Incentivos al Personal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Arriendo de locales	(3.524)	(3.538)	(3.551)	(3.564)	(3.578)	(3.591)	(3.604)	(3.618)	(3.632)	(3.645)	(3.659)	(3.673)	(43.176)
Servicio Externo	(556)	(556)	(556)	(1.111)	(556)	(556)	(556)	(556)	(556)	(556)	(556)	(556)	(7.222)
Transbank	(112)	(96)	(139)	(144)	(145)	(142)	(160)	(186)	(209)	(245)	(291)	(360)	(2.230)
Marketing	(3.347)	(950)	(1.195)	(1.000)	(1.001)	(1.198)	(1.017)	(485)	(1.269)	(548)	(1.156)	(869)	(14.035)
Energía eléctrica, Agua y Gas	(170)	(170)	(170)	(170)	(170)	(170)	(170)	(170)	(170)	(170)	(170)	(170)	(2.040)
Telefonía Fija e Internet	(50)	(50)	(50)	(50)	(50)	(50)	(50)	(50)	(50)	(50)	(50)	(50)	(600)
Gastos Generales (Aseo, etc.)	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)	(100)	(1.200)
EBITDA	(7.655)	(6.061)	(4.220)	(4.374)	(3.783)	(4.113)	(3.089)	(1.288)	(963)	1.519	3.121	6.768	(24.139)
Depreciaciones y Amortizaciones	(2.806)	(206)	(206)	(206)	(206)	(206)	(206)	(206)	(206)	(206)	(206)	(206)	(5.072)
Resultado Operacional / EBIT	(10.461)	(6.267)	(4.426)	(4.580)	(3.989)	(4.319)	(3.295)	(1.494)	(1.169)	1.313	2.915	6.562	(29.212)
Intereses Financieros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Resultado Antes de Impuestos / UAI	(10.461)	(6.267)	(4.426)	(4.580)	(3.989)	(4.319)	(3.295)	(1.494)	(1.169)	1.313	2.915	6.562	(29.212)
Impuesto a la Renta	2.615	1.567	1.107	1.145	997	1.080	824	374	292	(328)	(729)	(1.641)	7.303
Utilidad Líquida	(7.846)	(4.700)	(3.320)	(3.435)	(2.992)	(3.240)	(2.472)	(1.121)	(877)	985	2.186	4.922	(21.909)

4. Balances Generales mensuales, proyectados para el primer año de operaciones:

Valores en miles de pesos (\$)

Descripción	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Año 1
ACTIVOS													
Activos Corrientes													
Efectivo	26.075	19.885	16.597	13.229	10.517	6.336	2.911	1.541	(0)	1.137	3.345	11.164	11.164
Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inventarios	1.393	2.014	2.079	2.093	2.058	2.311	2.691	3.023	3.548	4.206	5.204	4.938	4.938
Iva Créditos	4.465	3.703	3.168	2.113	997	688	767	734	949	982	1.296	1.166	1.166
Impuestos por recuperar, PPM	72	134	224	316	410	501	604	724	858	1.016	1.203	1.435	1.435
Activos no financieros corrientes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Activos Corrientes	32.004	25.736	22.068	17.752	13.982	9.837	6.973	6.022	5.355	7.341	11.048	18.704	18.704
Activos No Corrientes													
Propiedades, planta y equipo	17.343	17.137	16.931	16.725	16.519	16.313	16.107	15.901	15.695	15.489	15.283	15.077	15.077
Activos por impuestos diferidos	2.615	4.182	5.289	6.434	7.431	8.511	9.335	9.708	10.000	9.672	8.943	7.303	7.303
Otros activos no corrientes	3.524	3.524	3.524	3.524	3.524	3.524	3.524	3.524	3.524	3.524	3.524	3.524	3.524
Total Activos No Corrientes	23.483	24.844	25.744	26.683	27.475	28.348	28.966	29.134	29.220	28.686	27.751	25.904	25.904
TOTAL ACTIVOS	55.487	50.580	47.813	44.435	41.456	38.185	35.939	35.156	34.575	36.027	38.798	44.608	44.608
PASIVOS													
Pasivos Corrientes													
Cuentas por Pagar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Impuestos por pagar, IVA y PPM	1.447	1.240	1.792	1.850	1.863	1.832	2.057	2.395	2.690	3.157	3.743	4.631	4.631
Retenciones previsionales	1.352	1.352	1.352	1.352	1.352	1.352	1.352	1.352	1.352	1.352	1.352	1.352	1.352
Impuestos a la renta por pagar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Pasivos Corrientes	2.799	2.591	3.144	3.202	3.215	3.183	3.409	3.746	4.042	4.509	5.095	5.983	5.983
Pasivos No Corrientes													
Prestamo banco, largo plazo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Pasivos No Corrientes	0												
TOTAL PASIVOS	2.799	2.591	3.144	3.202	3.215	3.183	3.409	3.746	4.042	4.509	5.095	5.983	5.983
PATRIMONIO													
Capital	60.534	60.534	60.534	60.534	60.534	60.534	60.534	60.534	60.534	60.534	60.534	60.534	60.534
Utilidades (Perdidas) retenidas	(7.846)	(12.546)	(15.866)	(19.301)	(22.293)	(25.532)	(28.004)	(29.125)	(30.001)	(29.017)	(26.830)	(21.909)	(21.909)
Patrimonio Total	52.688	47.988	44.669	41.233	38.241	35.002	32.530	31.410	30.533	31.518	33.704	38.626	38.626
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	55.487	50.580	47.813	44.435	41.456	38.185	35.939	35.156	34.575	36.027	38.798	44.608	44.608

5. Estados de Flujos de Efectivos mensuales, proyectados para el primer año de operaciones:

Valores en miles de pesos (\$)

Descripción	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Flujos de efectivo procedentes de (utilizados en) actividades de operación												
Recaudación de Clientes, ventas netas	7.237	6.198	8.961	9.250	9.316	9.159	10.285	11.974	13.452	15.787	18.714	23.155
Recaudación de IVA débitos, por ventas	1.375	1.178	1.703	1.757	1.770	1.740	1.954	2.275	2.556	3.000	3.556	4.400
Pago a proveedores, inventarios	(3.019)	(2.014)	(2.079)	(2.093)	(2.058)	(2.311)	(2.691)	(3.023)	(3.548)	(4.206)	(5.204)	(4.938)
Pago al personal, sueldos y leyes sociales	(4.055)	(5.407)	(5.407)	(5.407)	(5.407)	(5.407)	(5.407)	(5.407)	(5.407)	(5.407)	(5.407)	(5.407)
Pago de arriendos, local	(3.524)	(3.538)	(3.551)	(3.564)	(3.578)	(3.591)	(3.604)	(3.618)	(3.632)	(3.645)	(3.659)	(3.673)
Pago de otros gastos	(4.335)	(1.922)	(2.210)	(2.575)	(2.021)	(2.216)	(2.052)	(1.547)	(2.354)	(1.669)	(2.322)	(2.105)
Pago de IVA créditos, por compras	(1.130)	(614)	(643)	(647)	(641)	(688)	(767)	(734)	(949)	(982)	(1.296)	(1.166)
Pago de impuestos mensuales, IVA y PPM	0	(72)	(62)	(90)	(92)	(866)	(1.144)	(1.290)	(1.661)	(1.741)	(2.175)	(2.447)
Pago de intereses	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Devolución (Pago) de Impuesto a la renta	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Flujos de efectivo netos procedentes de actividades de operación	(7.452)	(6.190)	(3.287)	(3.369)	(2.711)	(4.181)	(3.425)	(1.370)	(1.541)	1.137	2.208	7.820
Flujos de efectivo procedentes de (utilizados en) actividades de inversión												
Compra de activos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
lva de activos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Flujos de efectivo netos procedentes de actividades de inversión	0	0	0	0								
Flujos de efectivo procedentes de (utilizados en) actividades de financiamiento												
Aporte de Capital	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Obtención de préstamos bancarios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pagos de obligaciones bancarias	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Flujos de efectivo netos procedentes de actividades de financiamiento	0	0	0	0								
Incremento (Disminución) neto de efectivo	(7.452)	(6.190)	(3.287)	(3.369)	(2.711)	(4.181)	(3.425)	(1.370)	(1.541)	1.137	2.208	7.820
Saldo inicial de efectivo	33.526	26.075	19.885	16.597	13.229	10.517	6.336	2.911	1.541	(0)	1.137	3.345
Saldo de efectivo final	26.075	19.885	16.597	13.229	10.517	6.336	2.911	1.541	(0)	1.137	3.345	11.164

12.25. Anexo XXV: Análisis de la tasa de descuento

Fuente: Elaboración Propia

Tasa libre de riesgo, 3,93% banco central de Chile²⁵. Se ha usado los BCP a 5 años en pesos, tasa promedio diciembre 2016 (Banco central “Bonos en pesos a 5 años (BCP, BTP).”)

The screenshot shows the 'Tasas de Interés' section of the Banco Central de Chile website. The filters are set to 'FECHA: 2017' and 'FRECUENCIA: Mensual'. The table displays interest rates for various instruments from June 2016 to June 2017. The 5-year BCP/BTP rate is highlighted in blue and marked with a checkmark, showing a value of 3.93% in December 2016.

Set.	Sete	Jun.2016	Jul.2016	Ago.2016	Sep.2016	Oct.2016	Nov.2016	Dic.2016	Ene.2017	Feb.2017	Mar.2017	Abr.2017	May.2017	Jun.2017
	Bonos en pesos a 1 año	3,71	3,75	3,67	3,63	3,63	3,55	3,67	3,49	3,28	3,25	3,10	2,81	2,76
	Bonos en pesos a 2 años (BCP/BTP)	3,83	3,87	3,77	3,65	3,64	3,54	3,72	3,52	3,32	3,31	3,19	2,94	2,87
	Bonos en pesos a 5 años (BCP/BTP)	4,16	4,16	4,07	3,96	3,94	3,84	4,13	3,92	3,77	3,74	3,72	3,52	3,67
	Bonos en pesos a 10 años (BCP/BTP)	4,50	4,55	4,41	4,29	4,22	4,20	4,48	4,37	4,17	4,15	4,20	3,90	4,03

Prima por riesgo de mercado, “6,81%”, publicada en el sitio web de Aswath Damodaran, actualizada a enero 2017 para el mercado Chileno²⁶.

countries without a Moody's rating but with an S&P rating. I use the Moody's equivalent of the S&P rating. To get the default spreads by sovereign rating, I use the CDS spreads and compute the average CDS spread by rating. Using that number as a basis, I extrapolate for those ratings for which I have no CDS spreads.

(2) I start with the CDS spread for the country, if one is available and subtract out the US CDS spread, since my mature market premium is derived from the US market. That difference becomes the country spread. For the few countries that have CDS spreads that are lower than the US, I will get a negative number.

You can add just this default spread to the mature market premium to arrive at the total equity risk premium. I add an additional step. In the short term especially, the equity country risk premium is likely to be greater than the country's default spread. You can estimate an adjusted country risk premium by multiplying the default spread by the relative equity market volatility for that market. (Std dev in country equity market Std dev in country bond). I have used the emerging market average of 1.23 (estimated by comparing an emerging market equity index to an emerging market government/public bond index) to estimate country risk premium. I have added this to my estimated risk premiums of 5.69% for mature markets (obtained by looking at the implied premium for the S&P >=00) to get the total risk premium.

Country	Moody's rating	Rating-based Default Spread	Total Equity Risk Premium	Country Risk Premium	Sovereign CDS, net of U.S.	Total Equity Risk Premium	Country Risk Premium
Chile	Central and South America - Aa2	0.70%	6.39%	6.81%	0.41%	6.81%	1.12%

See worksheet on relative equity market volatility.

For more details, download the excel spreadsheet that contains this data on my website: <http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/casets/crvp.html>

If you are interested in my approach to computing the country risk premium, download my manuscript (just kidding): http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2721285

and my primer on measuring country risk: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2812261

Last updated: January 2017

Aswath Damodaran

²⁵ <http://si3.bcentral.cl/Siete/secure/cuadros/arboles.aspx>

²⁶ <http://people.stern.nyu.edu/adamodar/>

