



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

**EVALUACIÓN TÉCNICA, ECONÓMICA Y ESTRATÉGICA
PARA LA CREACIÓN DE UNA LUDOTECA-CAFÉ**

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

MARCELA VALENCIA FERNÁNDEZ

**PROFESOR GUÍA:
RICARDO ALONSO FLORES BARRERA**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO
RAFAEL ÁLVARO AGUIRRE DELCOUSTAL**

**SANTIAGO DE CHILE
2019**

RESUMEN

EVALUACIÓN TÉCNICA, ECONÓMICA Y ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UNA LUDOTECA-CAFÉ

El presente análisis de factibilidad estratégica, técnica y económica tiene como finalidad determinar la viabilidad de implementar una ludoteca café dirigida a familias con hijos menores de 6 años y ubicada en el sector oriente de la RM, que permita alcanzar una utilidad acumulada de, al menos, MM\$50 al final de un período de 2 años de operación.

El mercado potencial se estima en MM US\$ 204 anual, considerando ingresos por servicios de restaurantes, recreación y cultura en las comunas del sector nororiente de la RM. Los competidores actuales se concentran en las comunas de Providencia, Vitacura y Lo Barnechea, con nula diferenciación en sus productos y servicios, y enfocados, solamente, en satisfacer la necesidad de entretención de los niños. Adicionalmente, la encuesta de mercado reveló que no existe una marca *top of mind* que sobresalga en el segmento de cafeterías *kid-friendly*.

A partir del diagnóstico, se agrupa a los clientes potenciales en 6 segmentos de acuerdo con sus necesidades y comportamiento de consumo. Los segmentos objetivo seleccionados son: Los Sociables y los Multi-task, que corresponden a padres o apoderados que mientras sus hijos se divierten en un ambiente seguro, desean espacios cómodos para comer junto a sus familias y amigos o emplear su tiempo en otras actividades. La estrategia de negocio a implementar está basada en liderazgo con enfoque en diferenciación.

La propuesta de valor apunta a ofrecer productos alimenticios de calidad y variedad, en un ambiente cómodo, acogedor, seguro y pensado no sólo para niños, sino también para adultos. En el servicio de entretenimiento para niños, se ofrece personal idóneo para supervisar y estimular los juegos de los niños, y las actividades de diversión básica no tendrán un cobro asociado. La estrategia de precio está basada en sus competidores y la promoción será fomentada a través de convenios con entidades educativas, de salud y municipalidades del sector oriente. Se hará uso de redes sociales y pautas en medios especializados para comunicación con los clientes.

La ubicación recomendada para este negocio es en Las Condes, ya que es la segunda comuna del sector oriente con mayor densidad de niños menores de 6 años por Km² y el nivel de competidores es menor. Se sugiere el sector emplazado entre Américo Vespucio, Colón, Kennedy y Las Tranqueras.

El resultado del análisis financiero muestra que el proyecto es viable, el VAN arroja un resultado positivo de MM \$ 19,43 con una TIR de 26,8% que supera la tasa de descuento, calculada a través de modelo CAPM para emprendimientos, de 19,8%. Considerando las razones previamente expuestas es que se recomienda realizar la inversión en el proyecto.

DEDICATORIA

*A Alejandro, fuente de inspiración
e impulsor de nuevas metas.*

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN -----	1
2. DESCRIPCIÓN DEL TEMA A ABORDAR Y PREGUNTAS CLAVE A RESPONDER -	2
3. ALCANCE DEL TEMA A ABORDAR-----	4
4. OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADO-----	5
4.1 Objetivo General-----	5
4.2 Objetivos Específicos -----	5
4.3 Resultados Esperados -----	5
5. MARCO CONCEPTUAL-----	6
5.1 Evolución de los Cafés en Chile-----	6
5.2 Ludoteca -----	7
6. DESCRIPCION DEL MERCADO-----	7
6.1 Mercado Potencial -----	9
6.1.1 Método de cuantificación-----	9
6.1.2 Estimación del número de vivienda y habitantes de las comunas de Sector Oriente -----	11
6.1.3 Estimación del número de hogares ABC1 por comuna en el sector oriente --	12
6.1.4 Estimación del gasto por GSE en restaurantes, recreación y cultura -----	13
7. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA -----	14
7.1 Localización-----	14
7.2 Competidores Directos-----	15
7.3 Comparación entre competidores-----	16
7.4 Fortalezas y debilidades de los competidores-----	20
8. ANÁLISIS DE LOS CLIENTES -----	21
8.1 Análisis de la Densidad Poblacional por Comunas -----	21
8.2 Preferencias de los Clientes Potenciales -----	22
8.2.1 Caracterización Demográfica -----	22
8.2.2 Hábitos conductuales -----	22
8.2.3 Ticket promedio de consumo -----	23
8.2.4 Familiaridad con el concepto de Cafeterías kid friendly -----	23
8.2.5 Recordación de marca-----	24
8.2.6 Valoración de atributos -----	24
8.3 Identificación y caracterización de los distintos segmentos de clientes potenciales -----	25
8.4 Atractivo de los segmentos -----	28
9. ANÁLISIS PEST -----	28

9.1 Entorno Político -----	28
9.2 Entorno Económico -----	29
9.3 Entorno Socio cultural -----	30
9.3.1 Aumento GSE ABC1 -----	30
9.3.2 Participación laboral femenina -----	30
9.3.3 Padres consentidores -----	31
9.3.4 Reducción de la natalidad -----	31
9.4 Entorno Tecnológico -----	32
10. RESUMEN DEL DIAGNÓSTICO APLICANDO MATRIZ FODA -----	32
10.1 FODA por segmentos -----	33
10.1.1 FODA Segmento Los Sociables (SS) -----	33
10.1.2 FODA Segmento Preocupados por Estimulación Temprana (PET) -----	34
10.1.3 FODA Segmento Exploradores de Espacios (EE) -----	34
10.1.4 FODA Segmento Multitask (MT) -----	34
10.1.5 FODA Segmento Salvavidas (SOS) -----	35
10.1.6 FODA Segmento All- Inclusive Happy Birthday (AIHB) -----	35
11. ESTRATEGIA DE NEGOCIO -----	36
11.1 Segmento objetivo -----	36
11.2 Ventaja competitiva y posicionamiento -----	36
11.3 Modelo de negocio CANVAS -----	37
11.4 Estrategia de marketing -----	39
11.4.1 Objetivos -----	39
11.4.2 Marketing Mix -----	39
12. EVALUACIÓN ECONÓMICA: -----	43
12.1 Inversión inicial -----	43
12.2 Gastos -----	44
12.3 Remuneraciones -----	44
12.4 Costos variables -----	45
12.5 Estimación de los Ingresos -----	45
12.6 Capital de trabajo -----	46
12.7 Financiamiento bancario -----	46
12.8 Tasa de Descuento – Modelo CAPM -----	47
12.9 Flujo Proyectado a 2 años -----	48
12.10 Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR) -----	48
12.11 Análisis de Sensibilidad -----	49
13. CONCLUSIÓN -----	50
14. BIBLIOGRAFIA -----	51

15. ANEXOS -----	51
------------------	----

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Porcentaje de que efectúa gastos en cultura -----	9
Tabla 2. Número de Viviendas, Habitantes y Población Infantil menor de 9 años por Comuna, Sector Oriente, RM -----	11
Tabla 3. Población infantil estimada entre 0 y 6 años de edad para las comunas del sector oriente, RM -----	12
Tabla 4. Número de hogares ABC1 por comuna, Sector Oriente, RM según AIM. -----	13
Tabla 5. Comparativo entre competidores para variable Lugar -----	17
Tabla 6. Comparativo entre competidores para variable: Productos / Servicios -----	18
Tabla 7. Comparativo entre competidores para variable “Valor” -----	19
Tabla 8. Comparativo entre competidores para variable “Comunicación” -----	20
Tabla 9. Densidad poblacional de niños menores de 6 años pertenecientes a GSE ABC1 por comuna -----	21
Tabla 10: Atractivo por segmento-----	28
Tabla 11. FODA general -----	33
Tabla 12. FODA Segmento Los Sociables (SS) -----	34
Tabla 13. FODA segmento Preocupados por Estimulación Temprana (PET)-----	34
Tabla 14. FODA Segmento Exploradores de Espacios (EE)-----	34
Tabla 15. FODA Segmento Multi-Task (MT) -----	35
Tabla 16. FODA Segmento Salvavidas (SOS)-----	35
Tabla 17. FODA Segmento All-Inclusive Happy Birthday (AIHB)-----	35
Tabla 18. Detalle de la inversión inicial -----	44
Tabla 19. Detalle Gastos-----	44
Tabla 20. Detalle remuneraciones-----	45

Tabla 21. Cálculo de capital de trabajo -----	46
Tabla 22. Flujo proyectado a 2 años-----	48
Tabla 23. Principales Cafeterías de la RM -----	73

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Localización geográfica de los competidores.-----	15
Ilustración 2. Recordación espontánea de restaurantes para ir a comer con niños -----	24
Ilustración 3. Valoración de atributos en una cafetería kid-friendly-----	25
Ilustración 4. Modelo Ventaja Competitiva de Michael Porter-----	36
Ilustración 5. Layout sugerido para Ludoteca-café. -----	42

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A. Resultados Encuesta Presupuesto Familiar VII -----	51
Anexo B. Formato Encuesta de Mercado -----	53
Anexo C. Cálculo ticket promedio ponderado -----	58
Anexo D. Detalle Inversión Inicial-----	71
Anexo E. Detalle Inversión Inicial-----	72
Anexo F. Amortización-----	72
Anexo G. Tamaño de mercado en ventas de Cafeterías Especializadas-----	73

1. INTRODUCCIÓN

El interés actual de los padres de familia en incentivar el desarrollo psicomotriz de sus hijos desde la primera infancia es una tendencia que ha ido en aumento. Así mismo, la búsqueda de lugares que permitan a los padres compartir un rato de esparcimiento con amigos mientras sus hijos pasan un rato agradable, ha permitido desarrollar el mercado de los espacios amigables con niños o *kid-friendly*.

Actualmente, tanto mamás como papás buscan incluir a sus hijos en sus actividades diarias, fuera de casa: poder compartir con amigos, enviar emails, leer un libro o trabajar de manera remota. Y el sólo hecho de ir a comer o tomar un café tranquilamente en un local con niños puede ser un desafío. Los espacios no están preparados para familias y el movimiento permanente de los niños; además, en muchas ocasiones los niños tienden a aburrirse y las conversaciones de los adultos se ven interrumpidas por la demanda de atención que piden los infantes.

Fuera de las grandes cadenas americanas como Mc Donalds o Chuck E. Cheese, la oferta actual de lugares pensados para que grandes y chicos la pasen bien en un espacio integrado, es reducida en Santiago.

Por otra parte, cada vez más los padres están asumiendo un papel más activo en la generación de espacios para la estimulación física y mental de sus hijos, de tal forma que éstos logren expresarse y desarrollarse armónicamente. Está demostrado que los primeros años de vida de un niño, son cruciales para moldear la arquitectura de su cerebro, e intervenir de manera oportuna y con calidad en esta etapa definirá en gran medida su posterior desarrollo cognitivo, social y afectivo.¹

Esta tesis busca elaborar una propuesta de valor rentable que permita brindar a las familias un espacio de actividades para niños menores de 6 años que estimulen la creatividad e imaginación mediante implementos para juegos de rol, construcción, teatro, cuentacuentos, expresión corporal, dibujo, pintura y fomento de la lectura.

En este contexto, y teniendo en cuenta, la necesidad actual de este escenario que combine un espacio para adultos y niños de sana entretención, es donde se enmarca este trabajo de tesis, que busca estudiar y evaluar la oportunidad de negocio asociada a una ludoteca-café para familias con niños menores de 6 años en el oriente de Santiago.

Se estudiarán las oportunidades presentes en el mercado y las amenazas del entorno. Se analizarán las ofertas de valor y el modelo de negocio de los actuales competidores en Santiago. De esta forma, se definirá la propuesta de valor óptima que entregará la empresa y que se evaluará para efectos del estudio. Se realizará la formulación de la estrategia y se propondrá un plan de implementación de la misma. Se modelará el negocio propuesto económicamente a un plazo de 2 años.

¹ <http://unicef.cl/web/wp-content/uploads/2016/12/Inversio--n-publica-WEB.pdf>

2. DESCRIPCIÓN DEL TEMA A ABORDAR Y PREGUNTAS CLAVE A RESPONDER

De acuerdo con la última Encuesta de Presupuestos Familiares (2012)², el consumo promedio mensual del total de hogares chilenos en Restaurantes y Hoteles es de 33.846 CLP, y aumenta en el V quintil a 95.364 CLP, que corresponde al quintil de mayores ingresos disponibles.

Considerando que dentro de esta categoría de Restaurantes, se ubican las Cafeterías, podemos destacar además, que el interés nacional por la cultura del café ha incrementado en los últimos años y así mismo, el establecimiento de cafeterías especializadas extranjeras. Chile sobresale a nivel mundial por ser uno de los tres países donde la industria gastronómica y alimentaria representa más del 10% del PIB, los otros países son Nueva Zelanda y Bélgica.³

Sin embargo, dentro de este marco de crecimiento económico de la Industria gastronómica, no existe una oferta de restaurantes o cafeterías en Santiago, que sean amigables con los grupos familiares integrados por niños menores de 6 años, edad caracterizada por requerir una mayor supervisión del adulto y deseo de estar en movimiento, descubriendo el mundo que los rodea. Factores como una mayor incorporación de la mujer en el mundo laboral, y con ello mayor autonomía en las decisiones de consumo, la ampliación del tiempo de postnatal, horarios laborales más flexibles y el desarrollo de nuevas tecnologías que facilitan el trabajo a distancia, inciden en la generación de espacios disponibles para compartir más tiempo con los hijos y vincularlos en actividades diarias de las rutinas familiares.

En palabras de Unicef: Los primeros años de vida son cruciales para todo ser humano, pues es en esta etapa donde se definen en gran medida las bases de su desarrollo posterior cognitivo, social y afectivo. Este es el período de mayor plasticidad cerebral, donde las oportunidades que ofrezcan el contexto, o la falta de ellas, tendrán mayor impacto en moldear la arquitectura del cerebro. Se estima que la falta de inversión en la primera infancia puede llevar a los países a sufrir una pérdida de varios puntos del producto interno bruto (PIB). De ahí la relevancia de intervenir de manera oportuna y con calidad en esta etapa de la vida, para que todos los niños y niñas alcancen plenamente su potencial acorde al mandato de la Convención sobre los Derechos del Niño.⁴

Es importante considerar, que en el contexto social actual en el cual se asume la paternidad/maternidad, donde la edad de los progenitores para tener el primer hijo se ha ido postergando, en la mayoría de los casos, con una mayor estabilidad económica, y se ha reducido el número de hijos por familia, el protagonismo que han ganado los niños dentro de las decisiones familiares no tiene precedentes. Muestra de ello es que, de acuerdo con una encuesta del Centro de Estudios de Opinión Ciudadana de la

² www.ine.cl

³ <http://www.pelp.cl/blog/los-datos-y-caracteristicas-mas-importantes-de-la-industria-gastronomica-chilena/>

⁴ <http://unicef.cl/web/wp-content/uploads/2016/12/Inversio--n-publica-WEB.pdf>

Universidad de Talca, un padre chileno hasta dispuesto a gastar hasta 72.000 CLP al mes por consentir a un hijo.⁵

Tomando en cuenta estos antecedentes, durante el desarrollo del tema planteado en esta tesis, se intentará dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes son los clientes potenciales?
- ¿Qué elementos son claves para el éxito de esta cafetería?
- ¿Cuáles son los atributos más valorados por los padres o apoderados de niños menores de 6 años, al momento de tomar la decisión de asistir a una cafetería?
- ¿Cuáles son las actividades o servicios para los niños que debe ofrecer la cafetería para lograr que tanto padres/apoderados como niños quieran visitar recurrentemente la cafetería?
- ¿Cuál es el beneficio que el segmento objetivo visualiza en un servicio como el propuesto?
- ¿Cuáles son los competidores actuales ubicados en el Oriente de Santiago, ¿cuál es su propuesta de valor y participación de mercado?
- ¿Cómo lograr la diferenciación con respecto a la competencia?
- ¿Cómo se logra posicionar a la cafetería dentro de los clientes?
- ¿Cuál es el gasto promedio por visita a la cafetería?
- ¿Cuál debería ser el menú que ofrece la cafetería?
- ¿Cuál es la viabilidad financiera de este negocio?

Además, algunos aspectos relevantes para ser considerados durante el desarrollo de esta propuesta son:

- Ubicación y layout: La cafetería debe localizarse en un sector de fácil acceso peatonal, donde los mismos niños se sientan atraídos por el local y al mismo tiempo que brinde facilidad de acceso vehicular para los padres que asistan en auto particular. Al interior de la cafetería debe distribuirse los espacios para los niños por rangos de edad afines, y la facilidad de supervisión directa de los adultos que los acompañen.
- Personal calificado: tanto para el servicio de comidas y bebidas de la cafetería, como para interacción en las actividades con los niños y definir si existirá un cargo de supervisión para la seguridad de los niños.

⁵ <http://diario.latercera.com/edicionimpresa/cuanto-nos-cuesta-consentir-a-nuestros-hijos/>

- Posicionamiento del servicio: lograr comunicar eficazmente la propuesta de valor de la cafetería tanto a adultos como a niños. La satisfacción de ambos y el equilibrio entre ellos es indispensable para el éxito del negocio.

- Productos y servicios a ofrecer: identificar dentro del menú, los productos que son indispensables para el segmento de clientes elegido y por medio de los cuales se busca reconocimiento del lugar. También definir el tipo de actividades para niños con los que contará la ludoteca-café y duración y horario de los mismos.

3. ALCANCE DEL TEMA A ABORDAR

El tipo de servicio a evaluar será el de productos alimenticios y bebidas no alcohólicas, principalmente en la línea de bebidas calientes; y actividades culturales para niños menores de 6 años: cuentacuentos, teatro, pintura, danza, juegos de rol, gimnasio para lactantes, juegos de encaje y armado.

El desarrollo del presente estudio será delimitado geográficamente a la operación de la nueva empresa en el sector oriente de la Región Metropolitana de Chile.

Se caracterizará de manera general el estado actual de espacios de este tipo llamados comúnmente Play Cafe o Kid-Friendly Café, de manera de definir la oferta de valor óptima para la empresa a crear.

Se analizará los productos y servicios de la competencia local en el oriente de la ciudad, de tal manera de inferir su propuesta de valor y precios establecidos.

Se modelará el negocio propuesto económicamente a un plazo de 2 años.

Los temas que no pertenecen al alcance de esta tesis son:

- Evaluación de la factibilidad del servicio en otras regiones del país distintas a la Región Metropolitana.
- Evaluación de la factibilidad de otros servicios diferentes al de alimentos y bebidas de cafetería y de las actividades lúdicas para niños.
- Implementación y seguimiento de la estrategia propuesta.

4. OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADO

4.1 Objetivo General

Determinar la factibilidad técnica, económica y estratégica para la creación de una ludoteca-café dirigida a familias con hijos menores de 6 años, ubicada en el sector oriente de Santiago de Chile y que permita alcanzar una utilidad acumulada de, al menos, MM\$50 al final de un período de 2 años de operación.

4.2 Objetivos Específicos

- Elaborar un diagnóstico de la situación actual del mercado de las cafeterías dirigidas a familias con hijos menores de 6 años en Santiago.
- Identificar y caracterizar los competidores y su propuesta de valor.
- Identificar y caracterizar los segmentos.
- Diseñar la propuesta de valor de la nueva empresa.
- Sugerir posible zona de ubicación para la ludoteca-café, identificando la comuna.
- Evaluar la factibilidad económica de operar la empresa antes mencionada, sujeta a alcanzar una utilidad acumulada de MM\$50 al final de un período de 2 años.
- Identificar los impactos y riesgos más relevantes asociados a la creación de la empresa y la entrega del servicio evaluado.

4.3 Resultados Esperados

Al finalizar este trabajo, se espera cumplir con los objetivos planteados inicialmente, es decir, obtener una evaluación de la factibilidad técnica, económica y estratégica para la creación de una ludoteca-café dirigida a familias con hijos menores de 6 años en el sector oriente de Santiago, definiendo un modelo de negocio que atienda las necesidades del segmento identificado en forma rentable y su consecuente utilidad. Esta utilidad será contrastada con la utilidad esperada para concluir la viabilidad del negocio.

5. MARCO CONCEPTUAL

5.1 Evolución de los Cafés en Chile

Los cafés en Chile se remontan a los tiempos de la colonia, adoptando, en un principio, el estilo de café español, consistente en un recinto cerrado organizado para la conversación en voz alta, jugar a la baraja, fumar y beber una copa con los amigos alrededor de una mesa, dejando transcurrir el tiempo.

Las elites santiaguinas nunca tuvieron una tradición tan fuerte como la europea de reunirse en espacios públicos. El comportamiento de las élites aristocráticas se orientó a la ocupación de espacios internos, salones y comedores donde transcurrían las conversaciones y tertulias de políticos e intelectuales.⁶

Durante las primeras décadas del siglo XX en Santiago, los intelectuales buscaron distintos espacios de reunión. Comúnmente se convocaron en las cafeterías, instituyéndolas como lugares de tradición y de ambiente intelectual. El Café favorito de los escritores Vicente Huidobro, Braulio Arenas, Francisco Coloane y Oreste Plath, fue el Miraflores, ubicado en la calle del mismo nombre. Este lugar era regularmente visitado por los artistas internacionales que venían de gira a Chile.

A partir de la década de los años 1950 se abrieron numerosos lugares para tomar café a la salida de los cines y teatros que estaban de moda. Algunos de los más frecuentados fueron: el Astoria de la calle Ahumada; el Mozart de la calle Phillips; el Café Madame Pompadour frente al Teatro Rex, y el Café Rex, donde siempre se encontraban escritores, periodistas y actores.

Por otra parte, se estrenaron exquisitas pastelerías, donde se podía tomar té, chocolate caliente y café. Algunos de los más elegantes fueron: la Confitería La Novia y el Salón de Té Goyescas, el cual solía estar amenizado por presentaciones de famosos cantantes.⁷

Desde los años 90, con la llegada de cafeterías extranjeras al país, como es el caso de la cadena norteamericana Starbucks, se amplió el portafolio de productos disponibles en tiendas especializadas de café. Esto ha permitido despertar el interés de los chilenos por la cultura del café e ir ampliando su conocimiento y su exigencia por productos más sofisticados, haciendo de una taza de café, una experiencia que deleita el paladar y en ambientes que son propicios para compartir con amigos, compañeros de trabajo o familia.

En este camino de evolución de los Cafés en Santiago, han surgido nuevas cafeterías independientes, de barrio, con productos gourmet que ofrecen café fresco de grano, o

⁶ La cultura urbana y los estilos de vida en la revitalización de un barrio patrimonial del centro histórico de Santiago. El caso Lastarria-Bellas Artes, PUC, Christian Matus Madrid

⁷ Memoria Chilena. Biblioteca Nacional de Chile

molido junto a un variado menú de alimentos para acompañar y que se han convertido en promotores de encuentros para conversar y pasar un agradable momento.

5.2 Ludoteca

La palabra Ludoteca deriva del latín ludus, que significa juego y theca, que significa lugar para guardar algo.

El origen de las ludotecas en el ámbito internacional se remonta a 1934 en Estados Unidos, de donde se tiene el primer antecedente de un espacio pedagógico infantil específico con el fin de estimular el desarrollo físico y mental y la solidaridad con otras personas. Fue hasta los 60, cuando la UNESCO fundó varias ludotecas en cárceles, escuelas y centros comunitarios, y en los países de Latinoamérica.

La enciclopedia catalana define la Ludoteca como: «Instituciones recreativo-culturales especialmente pensadas para desarrollar la personalidad del niño principalmente a través del juego y el juguete. Con este objetivo, posibilitan el juego infantil con la oferta tanto de los materiales necesarios (juguetes, espacios de juego abiertos y cerrados) como de las orientaciones, ayudas y compañía que necesiten para jugar.»⁸

Este trabajo de tesis se enfoca en el servicio de ludoteca para niños en la edad de 0 a 6 años, que comprende la primera infancia de acuerdo con la definición de la Unicef:

“La primera infancia es el período que se extiende desde el desarrollo prenatal hasta los ocho años de edad. Se trata de una etapa crucial de crecimiento y desarrollo, porque las experiencias de la primera infancia pueden influir en todo el ciclo de vida de un individuo. Para todos los niños, la primera infancia es una importante ventana de oportunidad para preparar las bases para el aprendizaje y la participación permanentes, previniendo posibles retrasos del desarrollo y discapacidades”.⁹

6. DESCRIPCION DEL MERCADO

Dentro del mercado de las bebidas calientes, Chile lidera en el consumo de té en Latinoamérica, con un consumo de 428 tazas de té por persona de acuerdo con los datos de Euromonitor International que considera ventas de retail y foodservice. Se estima que para 2021 esta cifra alcanzará 486 tazas por habitante. Según esta misma consultora, la comercialización de té durante 2016 representó ventas por US\$ 191.5 millones, concentrando un 39% del volumen de ventas de bebidas calientes.¹⁰

La cultura del café en Chile se ha desarrollado de manera lenta pero constante en los últimos años, en gran parte, gracias al establecimiento y éxito de cafeterías especializadas como Juan Valdez y Starbucks que han permitido que el consumidor

⁸ Las ludotecas: orígenes, modelos educativos y nuevos espacios de socialización infantil. Tesis Doctoral, Universidad de Granada, Natalia Reyes Ruiz de Peralta, 2012

⁹ www.unicef.org

¹⁰ <http://www.latercera.com/noticia/chile-lidera-consumo-te-la-region-sector-redobla-apuesta/>

chileno explore más variedades y migre del consumo del café instantáneo a un producto a base de café molido o grano fresco. Euromonitor indica que para 2019 el ingreso por ventas de sólo café de grano debería crecer un 45% llegando a US\$ 15.3 millones¹¹, así mismo, se espera que el número de cafeterías especializadas registre un crecimiento de 85% desde el 2013, con un total de 280 locales a nivel nacional.¹²

Otra de los productos dentro de la línea de bebidas calientes que ha aumentado su consumo es el chocolate caliente, según Euromonitor el consumo de esta bebida ha subido un 41.3% en Chile entre 2011 y 2016, generando ventas por US \$ 21.9 millones en el último año.¹³

Respecto a las industrias cultural y creativa, de acuerdo con la Unesco, en los países de economías avanzadas y postindustriales se ha cuantificado el peso económico del cine, la animación digital, la música grabada y en vivo, los medios audiovisuales, las artes escénicas, los libros, el diseño, la moda y las actividades protegidas por la propiedad intelectual, y las cifras obtenidas demuestran su importancia en la economía de estos países y en su comercio internacional.¹⁴

De acuerdo con un estudio de Cultura y Desarrollo Económico en Iberoamérica de Cepal, el porcentaje de hogares chilenos que efectuó gastos en cultura en el 2005 fue de 43.9%. Se considera gasto en cultura: la compra o alquiler de libros, música (discos, casetes, instrumentos musicales), periódicos, revistas, arte y esculturas. Incluye también, entradas de cine, teatro, conciertos, espectáculos deportivos y artísticos, etc.

Pese a que gran cantidad de hogares destina gasto de bolsillo a actividades culturales, existe una importante brecha según el nivel de ingresos. Al respecto, el 61.0 % de los hogares del quinto quintil efectúa gastos en cultura. Aunque con matices, esta brecha se observa en los diecisiete países analizados, como se presenta en la Tabla 1.¹⁵

	Porcentaje de hogares que efectúa gastos en cultura						
	Total	Quintiles de ingreso per capita de los hogares					Diferencia Q5 - Q1
		Quintil 1	Quintil 2	Quintil 3	Quintil 4	Quintil 5	
En porcentajes							
Argentina	61,8	34,6	53,3	62,3	73,8	84,8	50,2
Bolivia, Est. Plur. de	34,3	11,9	25,6	33,1	44,4	56,3	44,4
Brasil	45,4	30,8	37,7	40,5	49,4	68,6	37,8
Chile	43,9	30,4	37,3	42,3	48,4	61,0	30,6
Colombia	40,9	17,7	30,1	40,8	51,0	65,2	47,5
Costa Rica	58,7	54,0	54,1	55,1	56,0	74,4	20,4
Ecuador	70,3	45,8	65,4	71,8	79,2	89,6	43,8
El Salvador	50,4	25,6	38,8	49,6	61,3	76,5	50,9
Guatemala	47,6	17,0	32,0	46,1	61,9	81,1	64,1
Honduras	37,4	11,0	16,4	33,3	52,7	73,6	62,6
México	53,3	28,0	43,2	53,2	62,4	79,7	51,7
Nicaragua	24,4	4,4	11,9	20,2	31,3	54,5	50,1
Panamá	59,6	38,6	49,5	59,7	67,9	82,5	43,9
Perú	51,1	23,1	41,4	53,3	63,6	74,2	51,1
República Dominicana	25,6	7,8	17,7	24,6	30,0	47,6	39,8
Uruguay	56,4	30,8	45,6	55,8	67,2	82,8	52,0
Venezuela, Rep. Bol. de	63,7	36,6	55,4	66,3	74,6	85,5	48,9

¹¹ <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=189288>

¹² <http://www.edicionesespeciales.elmercurio.com/destacadas/detalle/index.asp?idnoticia=201505141904596>

¹³ <http://www.emol.com/noticias/Economia/2017/06/11/862125/Sube-el-consumo-de-chocolate-caliente-y-llegan-dos-nuevas-marcas-a-competir-en-el-segmento.html>

¹⁴ Políticas para la creatividad. Unesco

¹⁵ Cultura y Desarrollo Socioeconómico en Iberoamérica, Cepal, 2014

Tabla 1. Porcentaje de que efectúa gastos en cultura

El último estudio “Aproximación a la contribución de la Economía Creativa al Producto Interno Bruto”, de la Secretaría de Economía Creativa de Chile, revela que la medición del valor agregado para el sector creativo durante 2013, último año para el que existen datos, alcanzó un valor cercano a los 3 billones de pesos chilenos de dicho año (específicamente \$2.948.383 millones). Si se compara con el PIB total del país, el valor agregado del sector creativo contribuyó con un 2,2% al valor agregado de toda la actividad económica en 2013. Al contrastar los datos con los de valor agregado de otros sectores, es posible observar que el sector creativo contribuye al PIB de manera similar a la que lo hace el sector Agropecuario/Silvícola (2,6%), por sobre sectores como el de la Pesca (0,4%) o el de las Bebidas y Tabaco (1,6%), y bajo sectores como el de la Minería, el Transporte o los Servicios de Vivienda. Para realizar la estimación del PIB, el sector creativo fue circunscrito a ocho dominios o subsectores: Patrimonio, Artes Visuales, Artesanía, Artes Escénicas, Artes Musicales, Artes Literarias, Libros y Prensa, Medios Audiovisuales e Informáticos, Arquitectura, Diseño y Servicios Creativos.¹⁶

Adicional a estos datos, se analizará en detalle la información disponible a través de la VII Encuesta de Presupuestos Familiares (EPF) realizada por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE) durante 2011-2012, para extraer datos sobre el consumo promedio de los hogares en la Región Metropolitana, por grupo socioeconómico, por conceptos de recreación y cultura; y restaurantes y hoteles. Estos valores serán traídos a valor presente considerando el IPC acumulado desde la fecha.

Se recurrirá a los resultados del Censo 2017, cuyos datos estarán disponibles a finales del mes de agosto del año en curso, para determinar la distribución socioeconómica y cantidad de hogares con hijos presentes en las comunas del sector oriente de la capital. A partir de los resultados de este Censo, también estimaremos la población actual infantil del sector.

Esta información obtenida a través de fuentes oficiales, será complementada con una investigación de mercado cuantitativa y cualitativa a través de las cuales se determine el segmento más atractivo y los atributos del servicio más valorados por los clientes potenciales.

6.1 Mercado Potencial

6.1.1 Método de cuantificación

Para analizar el tamaño de mercado potencial desde el punto de vista de la demanda, se emplearon los resultados obtenidos en el Censo 2002 y 2017, y se recurrió a la

¹⁶ <http://www.cultura.gob.cl/actualidad/ministro-de-cultura-revela-que-la-economia-creativa-en-chile-aumento-su-aporte-al-pib-a-un-2-2/>

estimación del gasto de los hogares, utilizando los resultados obtenidos en la última Encuesta de Presupuesto Familiar (EPF, versión VII, 2013).¹⁷

A continuación, se explica las consideraciones y las fuentes de información empleadas para esta metodología:

- Se selecciona información correspondiente a las comunas del sector oriente de la Región Metropolitana de Santiago: Vitacura, Las Condes, La Reina, Lo Barnechea, Providencia y Ñuñoa.
- A partir de los resultados preliminares disponibles del Censo 2017, se estima de manera lineal el número de los hogares con niños menores de 6 años que habitan en las comunas de interés para este estudio.
- Se realiza un estimativo de la cantidad y distribución socioeconómica de habitantes y hogares ABC1 presentes en las comunas de interés del sector oriente de la RM, basado en los resultados del censo 2002 y proyectándolos al presente año, esto debido a que los resultados completos del censo 2017 no se encuentran disponibles a la fecha.
- Se recurre a los resultados de la VII Encuesta de Presupuesto Familiar (EPF) que realizó el Instituto Nacional de Estadísticas (INE), para determinar el gasto promedio en el cual incurren los hogares por conceptos de restaurantes, recreación y cultura.
- Los valores registrados serán traídos a valor presente considerando el IPC acumulado del periodo que va desde la fecha de la encuesta, hasta febrero de 2018.

Supuestos y consideraciones

Los supuestos hechos para la estimación del tamaño del mercado desde el punto de vista de la demanda son los siguientes:

- La clasificación de los hogares en grupos socioeconómicos (GSE), se realiza de acuerdo con la clasificación propuesta por la Asociación chilena de empresas de Investigación de Mercado (AIM) de 2008, la cual se basa en los datos del Censo de 2002.
- Los segmentos AB y C1, se consideran como un sólo grupo socioeconómico.
- El crecimiento de los GSE por comunas se asume homogéneo para todas las comunas de interés de este estudio, y se emplea una tasa de crecimiento para el

¹⁷ Anexo A. Resultados Encuesta Presupuesto Familiar VII

GSE ABC1 de 13.3% obtenida por investigación realizada por GeoResearch en 2017¹⁸.

- Se selecciona el V quintil de los resultados de la Encuesta de Presupuesto Familiar para estimar los gastos promedios de los hogares con el 20% de mayor ingreso, en Restaurantes, Recreación y Cultura en Gran Santiago.
- La actualización del gasto, desde el 2012 a la fecha, sólo se realiza considerando el IPC acumulado, sin considerar un cambio de distribución en el gasto de los distintos GSE.
- El gasto de los hogares no se considera estacional, y se asume constante para todos los meses del año.
- Para deducir el número de niños entre 5 y 6 años, se extrae el dato de población infantil entre 5 y 9 años del Censo de 2017 y se establece que, de ellos, un 40% corresponde al grupo etario de interés para este estudio.

6.1.2 Estimación del número de vivienda y habitantes de las comunas de Sector Oriente

De acuerdo con el último Censo de 2017, la Región Metropolitana concentra 7.112.808 habitantes, de los cuales un 13.06% vive en las comunas de La Reina, Las Condes, Lo Barnechea, Ñuñoa, Providencia y Vitacura; es decir 929.158 habitantes se distribuyen en este sector de la capital.

El Censo de 2017, agrupa a la población infantil en rangos de 0 a 4 años y de 5 a 9 años. En la Tabla 2, se resume el número de viviendas, habitantes y población infantil menor de 9 años para las comunas del sector oriente que son de interés para este estudio:

Comuna	Cantidad de Viviendas	Cantidad de Habitantes	Población Infantil (0-9 años)
La Reina	29.801	92.787	10.838
Las Condes	118.007	294.838	30.883
Lo Barnechea	31.225	105.833	15.714
Ñuñoa	92.248	208.237	22.180
Providencia	70.965	142.079	13.205
Vitacura	31.777	85.384	10.813
Total	374.023	929.158	103.633

Tabla 2. Número de Viviendas, Habitantes y Población Infantil menor de 9 años por Comuna, Sector Oriente, RM; según Censo 2017

¹⁸ <http://impresa.lasegunda.com/2017/06/21/A/CD36BK9N/IK36BMLV>

Debido a que el rango de interés para el estudio de mercado comprende de 0 a 6 años, se establece que del grupo etario de 5 a 9, sólo el 40% de él, indistintamente del género, lo integran niños entre 5 y 6 años. Los resultados obtenidos se presentan en la siguiente tabla:

SECTOR ORIENTE	Población Infantil Estimada (0-6 años)
La Reina	7.425
Las Condes	22.072
Lo Barnechea	10.483
Ñuñoa	16.171
Providencia	9.898
Vitacura	7.764

Tabla 3. Población infantil estimada entre 0 y 6 años de edad para las comunas del sector oriente, RM. Elaboración propia

6.1.3 Estimación del número de hogares ABC1 por comuna en el sector oriente

Para estimar el porcentaje de hogares perteneciente al GSE ABC1 que componen las comunas de La Reina, Las Condes, Lo Barnechea, Ñuñoa, Providencia y Vitacura, se recurre al estudio realizado en 2008 por la Asociación de Institutos de Estudios de Mercado y Opinión (AIM)¹⁹ el cual se basa en los datos del Censo de 2002.

Posteriormente, estos porcentajes son actualizados con la tasa de crecimiento calculada por GeoResearch en su último estudio en 2017²⁰, la cual determina un crecimiento de 13.3% para el GSE ABC1 desde el 2002 hasta el 2017 para la Región Metropolitana. Se asume que este crecimiento es homogéneo para las comunas que se están analizando. Estos datos se resumen en la

Tabla 4.

SECTOR ORIENTE	HOGARES ABC1 CENSO 2002	ESTIMACION 2017* (+ 13.3%) HOGARES ABC1	TOTAL HOGARES CENSO 2017	% ABC1 POR COMUNA 2017
La Reina	9.610	10.888	29.801	37%
Las Condes	34.270	38.828	118.007	33%
Lo Barnechea	6.802	7.707	31.225	25%
Ñuñoa	13.212	14.969	92.248	16%
Providencia	14.767	16.731	70.965	24%
Vitacura	11.939	13.527	31.777	43%
Total		102.650		

¹⁹ http://www.aimchile.cl/wp-content/uploads/2011/12/Grupos_Socioeconomicos_AIM-2008.pdf

²⁰ <http://impresalasegunda.com/2017/06/21/A/CD36BK9N/IK36BMLV>

6.1.4 Estimación del gasto por GSE en restaurantes, recreación y cultura

Tomando como punto de partida la VII Encuesta de Presupuesto Familiar (EPF) realizada por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE), se puede determinar el gasto total promedio por grupo familiar del Gran Santiago.

Los datos extraídos de esta VII Encuesta son del año 2013, y segmentan a la población en quintiles ordenados de acuerdo con el ingreso del hogar. Estos quintiles indican en qué 20% de la distribución de los ingresos se encuentra el hogar y no corresponde a una variable de estratificación socioeconómica.

Se seleccionará el V quintil ya que corresponde a los hogares con el 20% de mayor ingreso de la Región Metropolitana. El gasto obtenido de esta EPF se distribuye en diferentes líneas de producto y servicios, y corresponde a un gasto mensual y se expresa en pesos chilenos.

Las líneas de gasto que se consideran para este estudio de mercado son las siguientes:²¹

- Servicios prestados por centros de recreación y deportivos
- Clases de actividades recreativas o deportivas
- Restaurantes, Cafés y Establecimientos Similares, excluyendo consumo ligado a bebidas alcohólicas

El consumo total promedio por hogar perteneciente al V quintil, correspondiente a estas líneas de interés, arroja un valor de \$ 84.912 CLP mensual para el año 2013.

El IPC acumulado desde septiembre de 2013, fecha en que se realiza la VII EPF, a febrero de 2018, se estima en un 17.2% de acuerdo con el INE²². Por tanto, el consumo calculado traído a valor presente es de \$ 99.517 CLP mensual por hogar para el quintil con 20% de mayor ingreso del Gran Santiago, dando un consumo anual de \$ 1.194.204 CLP.

Para efectos prácticos, este consumo anual promedio por hogar perteneciente al V quintil, se expresará en USD, considerando una tasa de cambio de \$ 600 CLP por dólar, esto es: US\$ 1990,34.

²¹ Ver Anexo A

²² <http://encina.ine.cl/CALCULADORA/>

Por tanto, considerando que en el sector oriente de la Región Metropolitana existen 102.650 hogares pertenecientes al segmento socioeconómico ABC1 y partiendo del supuesto que ellos, en su totalidad, se ubican en el V quintil con mayores ingresos del Gran Santiago, se obtiene que cada uno de estos hogares consumiría anualmente \$ 1990,34 USD en servicios de restaurantes, recreación y cultura, de ahí que el tamaño de mercado anual estimado es de: MM US \$ 204.

7. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Considerando que el área geográfica de interés para esta propuesta está limitada al sector nororiente de la Región Metropolitana, se analizarán los competidores principales que destacan en las comunas que componen este sector.

Es importante considerar que para los servicios que se plantean en este proyecto, actualmente, existen diferentes empresas que ofrecen propuestas sustitutas, es decir, algunas de ellas no pertenecen a la categoría de cafeterías, pero proveen una variada oferta en comidas y bebidas; y otras, son empresas especializadas, únicamente, en actividades de entretenimiento para niños. Algunos ejemplos de este tipo de competidores con servicios sustitutos son: Mc Donalds, Chuck & Cheese, Kidzania, Mampato, entre otros. Adicionalmente, los restaurantes y cafeterías convencionales, es decir aquellas que no cuentan con espacios para niños menores de 6 años, también son considerados competidores indirectos. Sin embargo, el análisis de competencia aquí planteado no contempla este tipo de competidores.

Por el contrario, este análisis se centra en competidores directos, es decir aquellas cafeterías que han surgido en los últimos años en la Región Metropolitana y que integran el concepto de kid friendly.

7.1 Localización

Teniendo en cuenta que esta industria es nueva en Chile, se analizan los competidores que sobresalen por su propuesta y que, a pesar del corto tiempo en su trayectoria, han incrementado su participación de mercado con la apertura de más de una cafetería.

Estos competidores se distribuyen geográficamente en el oriente de Santiago, como se observa en la Ilustración 1:



Ilustración 1. Localización geográfica de los competidores. Elaboración propia

7.2 Competidores Directos

Cocó Café:



Ubicado en la comuna de Providencia, en Holanda 1128. Fundado en febrero de 2017, cuenta con dos salones de juegos, uno para guaguas de hasta 1 año y otro para niños de hasta 7 años. Su horario de funcionamiento es de lunes desde las 13:00 hasta las 20:00 y martes a domingo de 10:00 a 20:00. Ofrece productos de cafetería, dulces y salados, y un menú diario a la hora del almuerzo. Sobresale por ofrecer productos sin gluten, veganos, y para niños con alergias alimentarias.

Imparten talleres para los niños de ballet, expresión corporal, experimentos con la naturaleza. Para las mamás ofrecen clases de Kinesiología Postparto, y charlas para mamás y papás de, por ejemplo: Estimulación de Lenguaje o Alergias alimentarias.

Rukayén:



Cuenta con dos sedes, una en Vitacura inaugurada en 2015 y otra en Lo Barnechea, inaugurada en 2017. Su horario es de domingo a jueves de 10:00 a 19:00 y viernes y sábado de 10:00 a 20:00.

Ofrece talleres para niños de estimulación musical, ballet, yoga. Adicionalmente, brinda servicio para celebraciones de cumpleaños con posibilidad de incluir diferentes actividades (magos, pintacaritas).

Café Tropa:



Cuenta con dos sucursales, una en Los Leones 2580, Providencia y otra en Las Condes, en Colón 6118. Su horario es de Lunes a Domingo de 10:00 a 19:30.

Ofrecen talleres y charlas de estimulación temprana, yoga y degustación de café. Además, brindan servicios para celebraciones de cumpleaños con diferentes opciones de precio y horario. El café que emplean es de granos orgánicos y tostados de forma artesanal por Coffee Culture Coffee Roaster.

Peekaboo:



Cuenta con dos sedes: una ubicada en Vitacura en Buenaventura 1707 y otra en la comuna de Lo Barnechea, en Av. La Dehesa 2870. Fundado a finales de 2016. Su horario es de Lunes a Domingo de 10:00 a 19:00. La sede de Lo Barnechea destaca por la amplitud de su espacio, una casa de aproximadamente 1000m², con variados juegos de exteriores como taca-taca y cama saltarina.

Cuentan con un pequeño espacio para la venta de artículos para niños con algunas marcas aliadas. Ofrecen talleres de ballet, música y fútbol, y también disponen del servicio para celebraciones de cumpleaños.

.

7.3 Comparación entre competidores

Para establecer un patrón de comparación entre los competidores, durante la elaboración de este proyecto, se realizaron visitas a sus instalaciones y se determinó evaluarlos en igualdad de condiciones bajo los siguientes parámetros: Lugar (punto de venta), Productos y Servicios, Valor y Comunicación.

Lugar:

Hace referencia a la ubicación de la cafetería y disponibilidad de estacionamientos, tamaño del establecimiento y a su ambientación y adecuación para grandes y chicos.









		LUGAR			
COMPETIDOR	IMAGEN	TAMAÑO	UBICACIÓN	PRESENTACIÓN Y DISEÑO	
RUKAYEN			Casa amplia y familiar, de dos pisos. Para los adultos, el espacio disponible es reducido: dos barras que permiten ubicar cómodamente a 6 personas y 3 mesas para 4 comensales c/u.	Comuna: Vitacura Avda. Padre Hurtado Norte 1925. Comuna: Lo Barnechea. Camino Los trapenses 3245. Cada sede cuenta con estacionamiento propio con capacidad para 6 autos aprox.	Diseño familiar y contemporáneo. Dispone de un amplio salón de juegos en el primer piso, para niños de todas las edades. En el segundo piso, cuenta con un salón habilitado para celebración de cumpleaños. Posee juegos en exteriores, incluido arenero.
COCÓ CAFÉ			Casa antigua de años 60, familiar, amplia, habilitada con mesas y juegos para niños sólo en su primer piso. Cuenta con 12 mesas para 4 comensales para atención al público. Sin embargo, dispone de poco espacio para tránsito entre ellas.	Comuna: Providencia Holanda 1128. Cuenta con estacionamiento público disponible sobre la calle de en frente, con capacidad para 4 autos.	Diseño acogedor, familiar y tradicional. Dispone de dos salones de juegos para niños: uno para guaguas de hasta un año y otro para niños entre 1 y 7 años. En el exterior, cuenta con piscina de pelotas.
CAFÉ TROPA			Locales comerciales, con zona de juegos y de adultos de tamaño pequeño. Cuentan con 10 mesas para 2 comensales.	Comunas: Providencia, en Los Leones 2580, y las Condes, en Colón 6118. Dispone de estacionamientos propios para 3 autos en cada sede.	Diseño práctico y sobrio. Es un salón distribuido en espacio para adultos con mesas pequeñas y el espacio de los niños. En el local de las condes cuentan con un salón adicional en segundo piso, para festejar cumpleaños; y un pequeño espacio exterior con piscina de pelotas y muro de escalar.
PEEKABOO			La sede de Lo Barnechea, destaca por ser una casa amplia y moderna, y en especial por sus 1000m2 de espacio, principalmente, aprovechado para actividades al aire libre para los niños. Cuenta con 6 mesas para 4 comensales cada uno. La sede de Vitacura, es una casa tradicional de dos pisos, con 3 mesas para 2 adultos cada una y una barra que permite a dos comensales cómodamente	Comunas: Vitacura, Buenaventura 1707, y lo Barnechea. en Av La Dehesa 2870. Cuentan con estacionamientos propios para 5 autos cada sede.	La sede de Lo Barnechea presenta un diseño familiar y moderado. Cuenta con diferentes espaciones para favorecer distintas actividades ludicas en los niños. Un salón especial para bebés a partir de los 6 meses. Cuenta con múltiples juegos en exteriores. La sede de Vitacura es familiar y contemporánea; cuenta con un salón especial para celebración de cumpleaños.

Tabla 5. Comparativo entre competidores para variable Lugar

Productos y Servicios:

La categoría productos abarca comestibles y bebestibles asociados a la cafetería, mientras que servicios considera las actividades de entretenimiento ofrecidos para los niños menores de 6 años.

En esta variable se consideran 3 atributos tanto para productos como para servicios. El primero hace referencia a "Presentación" para el caso de los productos y "Formato" para el caso de los servicios (horarios, modalidad, personal disponible); el segundo es "Surtido" que comprende la variedad de los productos y servicios ofrecidos, y por último "Capacidad" que está asociado a la inversión en inventario de productos y a la flexibilidad de respuesta de los servicios de entretenimiento.

PRODUCTOS / SERVICIOS

COMPETIDOR	PRESENTACION/FORMATO	SURTIDO	CAPACIDAD/FLEXIBILIDAD	
RUKAYEN		<p>Productos: Presentación industrializada (jugos y leches en cajas individuales) y baja calidad y fresca. No existe ningún atributo de diferenciación con un minimarket.</p> <p>Servicios: celebración de cumpleaños en modalidad exclusiva, fecha en la cuales se cierra el establecimiento para el resto del público. Ofrece talleres didácticos por horas. Para acceder al área de juegos infantil, se cobra un ticket de ingreso que permite jugar durante la mañana o durante la tarde. Su personal está compuesto por dos monitoras que supervisan el acceso al área de juegos, atienden sector de cafetería y coordinan los eventos de cumpleaños. Las clases disponen de un profesor especializado.</p>	<p>Productos: escasa variedad de comestibles y bebestibles.</p> <p>Servicios: ofrece variadas modalidades de entretenimiento para niños: talleres, actividades, cumpleaños.</p>	<p>Productos: Inventario reducido en variedad y cantidad.</p> <p>Servicios: cuando hay reserva por cumpleaños, no hay flexibilidad para ofrecer servicios a otros clientes. Capacidad para 40 niños en forma simultánea aprox.</p>
COCÓ CAFÉ		<p>Productos: Oferta enfocada en veganos y para niños con alergias alimentarias, sin gluten. Transmite una imagen familiar y saludable.</p> <p>Servicios: ofrece talleres didácticos por horas y el acceso a juegos se hace mediante la compra de un ticket que permite uso ilimitado en tiempo. Su personal lo componen dos meseros, un preparador de alimentos y un cajero.</p>	<p>Productos: gran surtido en productos de cafetería, dulces y salados. Sobresale por ofrecer productos sin gluten, veganos, y para niños con alergias alimentarias.</p> <p>Servicios: cuenta con servicios básicos de entretenimiento para niños.</p>	<p>Productos: inventario medio, con capacidad de ofrecer diferentes tipos de preparación de café Ily, con diversas opciones de leche. Inventario de comestibles bajo, con dos opciones de menú a la hora del almuerzo.</p> <p>Servicios: flexible en sus servicios ya que no cierran por eventos privados. Capacidad para 25 niños en forma simultánea aprox.</p>
TROPA CAFÉ		<p>Productos: oferta enfocada en calidad y variedad del café. Emplean granos orgánicos y tostados de forma artesanal por Coffee Culture Coffee Roaster. Realizan sesiones de cata de café. Oferta en comestibles escasa y presentación industrializada (jugos y leches en cajas individuales).</p> <p>Servicios: celebración de cumpleaños para uso exclusivo del cliente, se cierra el establecimiento para el resto del público. Ofrece talleres didácticos para niños por horas y el acceso a los juegos se realiza mediante la compra de un ticket por tiempo ilimitado. Su personal entre semana es sólo una persona para atender cafetería y supervisar acceso a área de juegos. Los fines de semana aumenta a dos.</p>	<p>Productos: poca variedad en comestibles y bebestibles.</p> <p>Servicios: cuenta con servicios básicos de entretenimiento para niños.</p>	<p>Productos: Inventario reducido en variedad y cantidad.</p> <p>Servicios: cuando hay reserva por cumpleaños, no hay flexibilidad para ofrecer servicios a otros clientes. Capacidad para 25 niños en forma simultánea aprox.</p>
PEEKABOO		<p>Productos: . Cuenta con productos de calidad en café, helados y jugos, que transmite fresca y buen sabor.</p> <p>Servicios: celebración de cumpleaños en modalidad exclusiva, fecha en la cuales se cierra el establecimiento para el resto del público. Ofrece talleres didácticos por horas. Para acceder al área de juegos infantil, se cobra un ticket de ingreso que permite jugar durante la mañana o durante la tarde. El personal está compuesto por dos monitoras que supervisan el acceso al área de juego y atienden la cafetería.</p>	<p>Productos: poca variedad en comestibles y bebestibles.</p> <p>Servicios: cuenta con servicios básicos de entretenimiento para niños.</p>	<p>Productos: Inventario reducido en variedad y cantidad.</p> <p>Servicios: cuando hay reserva por cumpleaños, no hay flexibilidad para ofrecer servicios a otros clientes. Capacidad para 40 niños en forma simultánea aprox.</p>

Tabla 6. Comparativo entre competidores para variable: Productos / Servicios

Valor:

Esta variable encierra dos parámetros para ser evaluados: Precio y Calidad. Aplica tanto para los productos alimenticios como para los servicios de actividades lúdicas para niños. La calidad percibida, está influenciada por la atención, disposición y profesionalismo del personal del establecimiento tanto para la experiencia de adquirir productos de cafetería como para la recreación de los niños. Además, para el caso del servicio de entretenimiento de los menores, se considera la calidad de los juegos disponibles, su higiene y seguridad. En este sentido, la variable valor responde a los beneficios percibidos dada la oferta actual de establecimientos similares o de servicios sustitutos en sectores cercanos geográficamente.



COMPETIDOR	VALOR	
	PRECIO	CALIDAD
RUKAYEN	 <p>Alto. Ticket ingreso zona de juegos: \$ 6.200 promedio, para usar en mañana o tarde. Talleres: \$ 40.000 aprox (4 clases al mes). Celebración de cumpleaños: a partir de \$ 215.000 por 2.5 horas Club de beneficios: 5 entradas por \$ 30.000 para usar en 6 meses</p>	Media. Básicamente, esta calificación se ve afectada por la baja calidad de los productos alimenticios. Respecto a los servicios de entretenimiento, las instalaciones son de buena calidad y seguridad promedio. No cuenta con personal especializado para servicio de cafetería ni supervisar o recrear a los menores.
COCÓ CAFÉ	 <p>Medio Alto. Ticket ingreso zona de juegos: \$ 3.500 sin límite de tiempo. Talleres a partir de \$ 35.000 (4 clases al mes) Charlas especializadas : \$ 15.000</p>	Alto. Destaca entre sus competidores por la calidad de sus productos alimenticios. Personal dedicado para atención en mesas. Buenas y seguras instalaciones para niños, lo que repercute en la sensación de calidad percibida en el servicio de entretenimiento. No cuentan con personal para supervisar/recrear a niños.
CAFÉ TROPA	 <p>Medio Bajo. Ticket ingreso zona de juegos: \$ 3.000 sin límite de tiempo. Charlas especializadas: \$ 10.000 promedio. Celebración de cumpleaños a partir de \$ 150.000 por 2.5 horas</p>	Media. Buena calidad en productos de café y personal capacitado en su elaboración y servicio. La calidad de los juegos e instalaciones para niños es promedio y no cuenta con personal exclusivo para supervisión ni recreación de niños.
PEEKABOO	 <p>Alto. Ticket ingreso zona de juegos: \$ 5.000 sin límite de tiempo. Talleres: \$ 60.000 aprox (4 clases por mes) Celebración de cumpleaños a partir de \$200.000 por 2.5 horas</p>	Media. Buena calidad en productos bebestibles y atención cálida. La calidad de las instalaciones para juegos infantiles es buena y en ambiente seguro. No cuenta con personal para supervisión ni recreación de niños

Tabla 7. Comparativo entre competidores para variable "Valor"

Comunicación:

En esta variable se tiene en cuenta el mensaje que la empresa transmite a sus clientes y el posicionamiento que busca en la mente de ellos. Además, considera los canales a través de los cuales busca cercanía con su segmento objetivo para lograr su preferencia y comunicar sus beneficios.

COMUNICACIÓN		
COMPETIDOR	POSICIONAMIENTO	CANALES
RUKAYEN	 <p>Declaración: "El lugar más especial para tus hijos". En su página web declaran no ser una cafetería, sino un centro de juegos para niños con una cafetería para los papás. Transmiten la imagen de una casa familiar con juegos para niños y realización de eventos.</p>	<p>Reseñas en revistas y diarios . Comunican a sus clientes los días que tienen el establecimiento cerrado por celebración de cumpleaños a través de página web e instagram. Descuentos a través de Club La Tercera, Banco Security y Groupon. Convenios con portales para padres: babytuto, alapa, mamá y bebé, bebé urbano.</p>
COCÓ CAFÉ	 <p>Declaración: "El mejor café familiar, con juegos para los más chicos" Logra posicionamiento por variedad y calidad de productos alimenticios. Ambiente familiar con menú casero para almorzar todos los días.</p>	<p>Reportajes televisivos. Reseñas en revistas. Comunican descuentos y menú diario a través de Instagram. Descuentos en Groupon.</p>
CAFÉ TROPA	 <p>Declaración: "Te invitamos a tomar un delicioso café de especialidad mientras tus hijos disfrutan". Transmite pasión por la preparación de un buen café con un espacio práctico y sobrio para los niños, y permanecer por cortos espacios de tiempo.</p>	<p>Reseñas en revistas. Actualizan a sus clientes sobre cambios de horarios por cumpleaños exclusivos a través de facebook e instagram. Descuentos en Groupon.</p>
PEEKABOO	 <p>Declaración: "Somos el mejor lugar de entretenimiento para ti y tus hijos". Promueve una imagen familiar para diversión de los niños y celebración de cumpleaños.</p>	<p>Reseñas en revistas y diarios. Actualizan cambios de horarios de atención por celebración de cumpleaños exclusivos a través de la página web, facebook e instagram. Convenio con Club La Tercera y Santander. Descuentos en Groupon.</p>

Tabla 8. Comparativo entre competidores para variable "Comunicación"

7.4 Fortalezas y debilidades de los competidores

A partir de las comparaciones realizadas entre competidores para las variables de Lugar, Producto/Servicio, Valor y Comunicación, se puede extraer las siguientes Fortalezas y Debilidades:

FORTALEZAS:

- Experiencia y trayectoria en el desarrollo del negocio
- Reconocimiento como lugares propicios para entretenimiento infantil y celebraciones de cumpleaños
- Ubicación estratégica dentro de las comunas a las que pertenecen: Providencia, Vitacura y Lo Barnechea

DEBILIDADES:

- No existe una marca Top of Mind

- Existe poca diferenciación entre los competidores, tanto en el formato de cobro para los servicios infantiles como en la diversificación de actividades lúdicas
- Baja variedad y calidad en los productos alimenticios ofrecidos, sólo sobresale Cocó Café
- La distribución de espacios favorece solamente a los niños, las zonas de adultos son estrechas y con reducida ergonomía
- Poca diferenciación en el posicionamiento de las marcas y en los canales empleados
- A excepción de Cocó Café, no existe una continuidad garantizada en el servicio debido a la modalidad de cumpleaños exclusivo

8. ANÁLISIS DE LOS CLIENTES

8.1 Análisis de la Densidad Poblacional por Comunas

Teniendo en cuenta la distribución del grupo socioeconómico ABC1 por comunas en el sector oriente presentado en la

Tabla 4, se realiza una estimación de la población infantil menor de 6 años que pertenece a este mismo GSE y, considerando la superficie en Km² de cada comuna²³, se establece la densidad poblacional infantil de interés para este proyecto. Esta información es de utilidad, para determinar las comunas de mayor relevancia para la ubicación sugerida de la ludoteca-café.

Para las comunas de Las Condes y Lo Barnechea no se incluyen en sus superficies las áreas declaradas de protección del medio ambiente. En la siguiente tabla, se resumen los resultados obtenidos:

Comuna Sector Oriente	Cantidad de Habitantes	Población Infantil Estimada (0-6 años) ABC1	Porcentaje Población Infantil (0-6 años) ABC1	Superficie Urbana (Km ²)	Densidad Poblacional Niños (0-6 años) ABC1 (Niño/Km ²)
La Reina	92.787	2.713	2,9%	23,0	118
Las Condes	294.838	7.262	2,5%	44,0	165
Lo Barnechea	105.833	2.587	2,4%	43,7	59
Ñuñoa	208.237	2.624	1,3%	16,9	155
Providencia	142.079	2.334	1,6%	14,0	167
Vitacura	85.384	3.305	3,9%	28,3	117

Tabla 9. Densidad poblacional de niños menores de 6 años pertenecientes a GSE ABC1 por comuna. Elaboración propia.

²³ Información obtenida de las páginas web de la municipalidad de cada comuna

Como se observa en la Tabla 9, las comunas de Vitacura y la Reina presentan los porcentajes más altos de presencia de niños entre 0 y 6 años de edad pertenecientes al grupo socioeconómico ABC1 respecto al número total de habitantes de la comuna: 3,9% y 2,9% respectivamente.

Sin embargo, al analizar la densidad de niños con las características de interés para este estudio, se observa que Providencia y Las Condes lideran la mayor concentración poblacional infantil por Km², siendo ésta una característica de distribución geográfica importante al momento de recomendar una comuna para la ubicación de la ludoteca-café.

8.2 Preferencias de los Clientes Potenciales

Para conocer las tendencias y gustos de los usuarios potenciales del tipo de servicio y producto propuesto en este trabajo, se recurre a una encuesta que explora el comportamiento de los padres de niños de hasta 6 años al momento de asistir a un lugar de entretenimiento para sus hijos.

A través de esta encuesta se busca conocer qué tan cercano es para los papás y mamás, el concepto de cafetería/restaurante especializado para niños, sus preferencias al momento de buscar diversión junto a sus hijos, las limitaciones que encontrarían en un espacio compartido para grandes y chicos, los atributos que más valoran en este tipo de ambientes y considerar sus opiniones e ideas sobre el tipo de servicios que desearían encontrar en un lugar de esparcimiento pensado para niños y adultos.

Esta encuesta fue realizada a través de www.surveymonkey.com, a 125 personas, dirigida específicamente a padres con hijos de hasta 6 años de edad y para ello, la primera pregunta de la encuesta busca filtrar a las personas que cumplen con el perfil de clientes potenciales de esta propuesta.

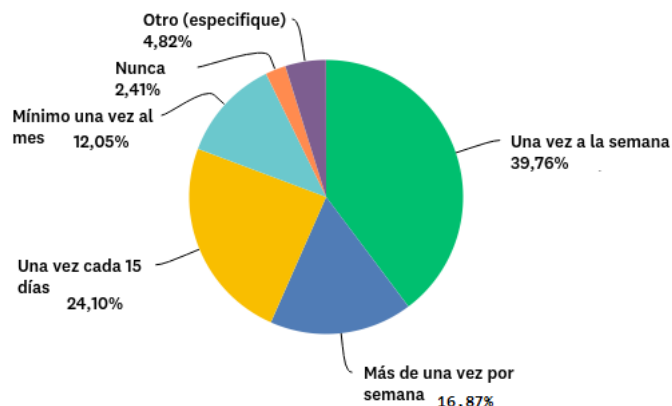
El formato y los resultados de la encuesta completa están disponibles en el Anexo B, al final del documento. A continuación, se detallan los resultados más relevantes:

8.2.1 Caracterización Demográfica

De los encuestados, el 96% cumple son padres con hijos menores de 6 años y de ellos, el 66% son mujeres y el 34% hombres. El 75% de los encuestados con hijos menores de 6 años vive en alguna de las comunas de interés para este estudio: La Reina, Las Condes, Lo Barnechea, Providencia, Ñuñoa o Vitacura. El rango etario que predomina es entre 37 y 50 años de edad, con un 54%, seguido del rango entre 26 y 36 años, con un 43%.

8.2.2 Hábitos conductuales

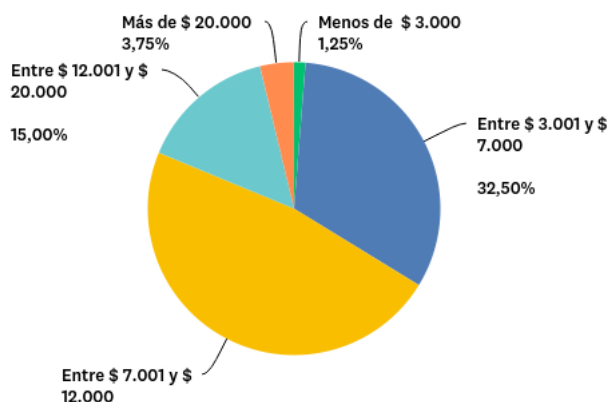
Respecto a la frecuencia con la que los padres salen a comer con sus hijos, se obtiene que el 56% de los encuestados sale con ellos al menos una vez por semana, y un 86% de ellos, lo hace de forma habitual sin que exista un motivo especial para estas salidas.



El horario de preferencia del 42% de los encuestados, es a la hora del almuerzo y el 28% es indiferente al horario.

8.2.3 Ticket promedio de consumo

Para el 46% de los encuestados, el ticket promedio por persona que asiste a cafeterías con niños menores de 6 años oscila entre \$ 7.001 y \$12.000 CLP.



Con esta información, se obtiene un ticket promedio ponderado de \$6890, el cual será empleado para la evaluación económica más adelante.²⁴

²⁴ Anexo C. Cálculo Ticket promedio ponderado

8.2.4 Familiaridad con el concepto de Cafeterías kid friendly

Sólo el 51% de los encuestados ha asistido alguna vez a cafeterías especializadas para niños, sin embargo, el 56% de ellos asiste con una frecuencia inferior a 1 vez cada 3 meses. Por lo tanto, se puede deducir que el concepto de cafeterías especializadas para niños no está posicionado en la mente de los padres, y existe una oportunidad de desarrollarlo creando una oferta de valor atractiva.

Se observa que ninguno de los encuestados que ha asistido a cafeterías especializadas para niños, lo ha hecho para comer en familia; los dos principales motivos han sido: para que su hijo se divierta o porque fueron invitados a celebrar un cumpleaños.

8.2.5 Recordación de marca

Al solicitar mencionar de manera espontánea cafeterías o restaurantes habilitados para asistir con niños menores de 6 años, se observa que no sobresale un lugar en particular y se mencionan distintos tipos de restaurantes de manera atomizada. Un 17% de los encuestados, simplemente, no sabe qué lugar recomendar. La ilustración 1 presenta las respuestas y frecuencia de ellas, obtenidas de la encuesta. La respuesta “Otros” agrupa lugares que fueron mencionados menos de 2 veces en las encuestas.

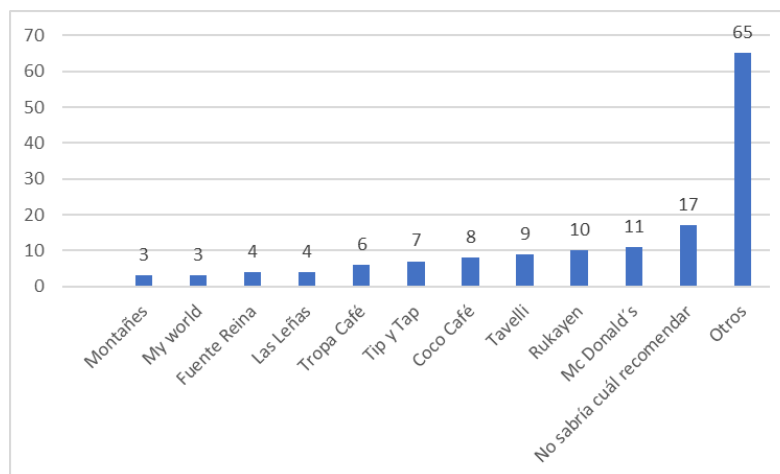


Ilustración 2. Recordación espontánea de restaurantes para ir a comer con niños

Al mencionar a los encuestados, 5 de las cafeterías especializadas para niños que actualmente componen la oferta disponible en el oriente de la ciudad, el 47% de los encuestados aseguran no reconocer ninguna de ellas. En esta categoría, Rukayen es la cafetería que más identifican los encuestados.

8.2.6 Valoración de atributos

Respecto a la valoración otorgada a los atributos que deben caracterizar a una cafetería/restaurante especializada para niños menores de 6 años, se encuentra que los dos atributos de mayor importancia para los encuestados son: la variedad y disponibilidad de juegos y atracciones para niños, y la seguridad en las instalaciones.

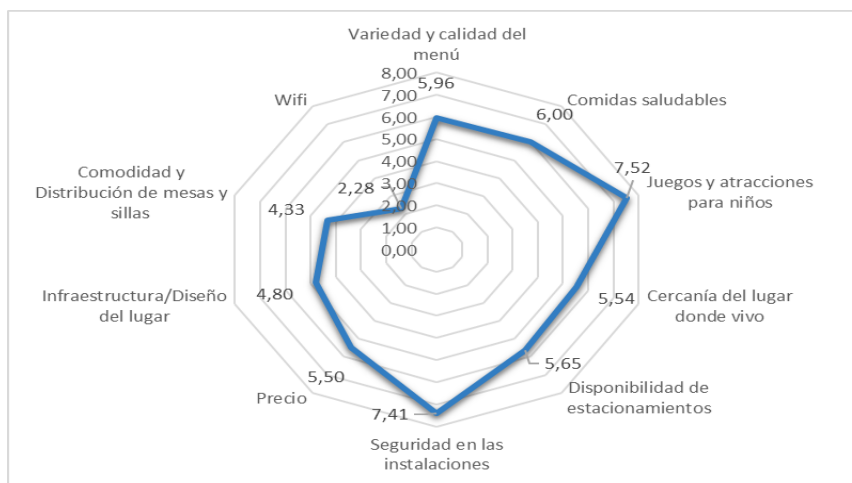


Ilustración 3. Valoración de atributos en una cafetería kid-friendly

Dentro de los principales motivos que afecta la percepción de las cafeterías/restaurantes especializados para niños, se encuentran:

- la baja calidad de los productos alimenticios
- precios más altos comparados con una cafetería convencional
- poca variedad en el menú
- alto nivel de ruido.

8.3 Identificación y caracterización de los distintos segmentos de clientes potenciales

A continuación, se describen las características comunes que identifican a un cliente potencial de una ludoteca-café. Aunque la cafetería debe ser capaz de capturar la preferencia de los niños de tal forma de influenciar la decisión de sus padres o apoderados, esta descripción y segmentación del mercado, se plantea desde un enfoque en el cliente adulto que toma la decisión de visitar la cafetería y pagar por sus servicios.

Las características comunes son: todos son adultos, mayores de 18 años, madres, padres o apoderados de niños menores de 6 años, con diferentes ocupaciones y situaciones familiares, que viven o frecuentan las comunas de La Reina, Las Condes, Lo Barnechea, Ñuñoa o Providencia. Pertenecen al grupo socioeconómico ABC1 de la población y, por tanto, perciben ingresos promedio de \$ 1.986.000 mensualmente.

A partir de los resultados del estudio de mercado, se identifican 6 segmentos dentro de los clientes potenciales, los cuales se agrupan porque presentan necesidades y comportamiento de consumo similares. Los segmentos son:

LOS SOCIABLES (SS):

Papás y mamás que desean compartir con amigos o familiares, degustando una variada y sabrosa oferta gastronómica mientras sus hijos se divierten. Son padres que integran a sus hijos en sus actividades diarias, les gusta juntarse con sus familiares para salir de la monotonía. Son padres que trabajan con horarios flexibles, estudian, o son emprendedores de sus propios negocios y cuentan con una diversa y sólida red de apoyo. Les gusta invertir en cultivar sus relaciones sociales. Necesitan intercambiar con pares opiniones sobre su vida familiar, laboral o la crianza de sus hijos.



PREOCUPADOS POR ESTIMULACIÓN TEMPRANA (PET):



Padres que desean estimular el desarrollo psicomotriz de sus hijos a través de actividades lúdicas. Son padres involucrados activamente en los temas de educación de su hijo, les gusta aprender sobre su rol de padres. Consideran importante que sus hijos interactúen con otros niños de su edad. Desean reducir el tiempo de exposición de sus hijos a la televisión, videojuegos, tablets. Suelen ser padres primerizos y en ocasiones padres tardíos. Desean cursos/talleres

acordes a la edad de sus hijos, donde aprendan, desarrollen nuevas habilidades y se diviertan.

EXPLORADORES DE ESPACIOS (EE):

Clientes que buscan nuevos espacios y escenarios que les permita jugar junto a sus hijos. Son padres que viven en casas o departamentos de tamaño justo. Pueden contar con una reducida red de apoyo ya sea porque sus familiares cercanos viven en otra ciudad, son expatriados, con relaciones familiares



distantes. A este segmento pertenecen familias monoparentales y hogares de padres separados con custodia compartida. Se diferencian del segmento anterior, en que dan gran valor a ser, ellos mismos, partícipes de las actividades de sus hijos, más que buscar nuevas formas de estimulación, buscan compartir tiempo de calidad junto a sus hijos.

MULTI-TASK (MT):



trabajo, entre otros.

Clientes que desean aprovechar su tiempo en otras actividades mientras sus hijos se divierten. Son padres que desean brindar a sus hijos, variados espacios de diversión, en entornos seguros acorde a la edad de sus hijos; muchas veces estas condiciones no pueden proveérselas en sus mismas casas o departamentos sin estar ellos en permanente interacción lo que les impide dedicarse a sus actividades puntuales: responder emails, realizar llamadas importantes, estudiar, terminar informes del

SALVAVIDAS (SOS):

Padres que buscan ayuda para entretener a sus hijos en temporadas específicas, generalmente en época de vacaciones. Desean inscribir a sus hijos en cursos o talleres divertidos mientras aprenden. A este segmento pertenecen los padres que necesitan servicio de guardería para sus hijos, en cortos intervalos de tiempo durante el día.



ALL INCLUSIVE – HB (AIHB):



Padres preocupados por la celebración de cumpleaños de sus hijos, buscan espacios divertidos y a prueba de mínimo 20 inquietos amiguitos de sus hijos, que puedan ofrecerles sana y variada diversión, y con la seguridad que se requiere. Desean ayuda con la coordinación de la decoración, sorpresas, torta y comida que

involucra un cumpleaños infantil. Buscan y necesitan, delegar todos los pormenores que el cumpleaños de su hijo amerita. Desean darles a sus hijos un cumpleaños inolvidable.

8.4 Atractivo de los segmentos

A través de las encuestas de mercado realizadas a 125 personas y haciendo uso de los precios de productos y servicios obtenidos a través de los competidores, se estima el tamaño de cada segmento como un porcentaje del total del mercado y se califica cualitativamente la preferencia de los clientes potenciales y el nivel de la competencia. La calificación cualitativa se mide en 3 escalas: Alta, Media o Baja, de acuerdo con la información recopilada en el proceso de investigación del mercado.

La siguiente tabla resume este procedimiento:

SEGMENTO	DESCRIPCION	VOLUMEN DEL SEGMENTO	NIVEL DE PREFERENCIA Y FRECUENCIA	NIVEL DE LA COMPETENCIA
LOS SOCIABLES	clientes que desean compartir con amigos o familiares, degustando una variada y sabrosa oferta gastronómica mientras sus hijos se divierten	79%	Alto	Bajo
PREOCUPADOS POR ESTIMULACIÓN TEMPRANA	clientes que desean estimular el desarrollo psicomotriz de sus hijos a través de actividades lúdicas	1%	Bajo	Medio
EXPLORADORES DE ESPACIOS	clientes que desean un espacio que les permita jugar junto a sus hijos	2%	Alto	Alto
MULTI-TASK	clientes que desean aprovechar su tiempo en otras actividades mientras sus hijos se divierten	2%	Alto	Bajo
SALVAVIDAS	padres que buscan ayuda para entretener a sus hijos en temporadas específicas, generalmente en época de vacaciones	1%	Bajo	Alto
ALL - INCLUSIVE HB	clientes que desean un espacio para celebrar los cumpleaños de sus hijos	15%	Medio	Alto

Tabla 10: Atractivo por segmento

9. ANÁLISIS PEST

En el siguiente análisis se evalúa el entorno político, social, económico y tecnológico que atraviesa el país, para identificar amenazas y oportunidades que deban ser consideradas en la estrategia y desarrollo de este proyecto:

9.1 Entorno Político

Actualmente, en el marco de la industria de alimentos en Chile, el Ministerio de Salud interviene a través de políticas públicas para construir ambientes alimentarios más saludables, la cuales cubre tanto a los ambientes domésticos, los espacios públicos como las diferentes organizaciones relacionadas con la producción, comercialización y abastecimiento de alimentos

se encuentran en implementación políticas públicas de carácter estructural, tales como la Ley N° 20.606 Sobre Composición Nutricional de los Alimentos y su Publicidad

(MINSAL, 2012b) con foco en la regulación del etiquetado, la publicidad y venta el entorno escolar de alimentos altos en nutrientes críticos, la Ley N° 20.869 Sobre Publicidad de los Alimentos (MINSAL, 2015b) que complementa la Ley N°20.606 y agrega la regulación de la publicidad de sucedáneos de la leche materna, y el aumento del impuesto a las bebidas azucaradas en el marco de la reforma tributaria²⁵.

Estas leyes buscan promover el consumo de alimentos saludables e incidir en una toma de decisión consciente por parte del consumidor. Especialmente, busca incentivar sanos hábitos de alimentación en niños en etapa escolar.

Para la implementación de este negocio, no existen restricciones políticas ajenas a las expuestas.

9.2 Entorno Económico

Chile es una de las economías latinoamericanas de más rápido crecimiento en las últimas décadas, lo que ha permitido reducir de manera importante la pobreza del país entre 2000 y 2015 de un 26% a un 7,9%.

Entre 2014 y 2017, el crecimiento se desaceleró por el impacto de la caída de los precios del cobre sobre la inversión privada y las exportaciones, pero volvió a reactivarse en 2018. El crecimiento de 4,8% en la primera mitad del 2018 refleja un repunte del consumo y la inversión privada, impulsado por salarios más altos, bajas tasas de interés y mayor confianza empresarial.

Asimismo, en 2018 se reanudó el crecimiento de la actividad industrial gracias a los mayores precios del cobre y la producción minera. Las actividades no mineras, particularmente el comercio mayorista, los servicios comerciales y la manufactura, también avanzaron.²⁶

Se estima que el crecimiento del PBI alcance un 4% en 2018. Específicamente, para PIB no minero, se estimó un crecimiento potencial de 3,1% para este 2018, superior al 2,7% del año anterior, mientras que para 2019 se espera un 3,2%, también superior al 2,95% estimado en el IPOM.²⁷

De acuerdo con los últimos resultados de junio de 2018 de la VIII Encuesta de Presupuestos Familiares (EPF) realizada entre 2016 y 2017, la proporción del gasto mensual que destinan los hogares a alimentos y bebidas no alcohólicas pasó de 18,6% a 18,7%, prácticamente sin cambios. Mientras que en restaurantes y hoteles subió de 4,2% a 6,5% respecto a la EPF VII (2011- 2012).²⁸

²⁵ <http://www.bibliotecaminsal.cl/>

²⁶ <http://www.bancomundial.org>

²⁷ <http://www.bcentral.cl/> 1

²⁸ <http://www.elmercurio.com/blogs/2018/06/26/61297/Gastos-de-los-hogares-crecen-192-aumentan-en-restaurantes-y-salud-y-bajan-en-educacion.aspx>

En lo que va del año 2018, la inflación anual ha evolucionado en línea con lo esperado. La variación del IPC aumentó hasta 2,6% anual en agosto, principalmente por el comportamiento de los precios más volátiles. La inflación subyacente sigue por debajo de 2% anual.²⁹

Aunque la tasa de desempleo durante el segundo trimestre de 2018 fue de 7.1%, esta tasa se ubica bajo el promedio de los últimos 20 años (9,7%) y bajo el promedio de los últimos 10 años (7,8%).³⁰

Bajo el análisis de estos indicadores se visualiza un panorama favorable en el entorno económico del país para el desarrollo de una cafetería dado el incremento en el consumo del gasto de los hogares y de las expectativas de crecimiento de la economía para los próximos años, siendo una de las más estables y sobresalientes de la región.

9.3 Entorno Socio cultural

9.3.1 Aumento GSE ABC1

A principios de 2018, la Asociación Nacional Automotriz de Chile (ANAC) y la Asociación de Investigadores de Mercado (AIM) presentaron una nueva metodología de segmentación y clasificación socioeconómica. Esta modificación se sustenta en los distintos cambios que ha experimentado Chile a lo largo de las últimas décadas: la disminución de la pobreza, aumento de la participación laboral de mujeres, mayor escolaridad, descenso de la fecundidad, menor cantidad de integrantes por hogar, entre otros.³¹

Con base en esta nueva segmentación, se obtiene que el porcentaje de hogares del grupo socioeconómico ABC1 en el Gran Santiago crece de 10% a 21% lo cual refleja la expansión del poder adquisitivo de este segmento en los últimos años.

Esta información es aún más relevante para el entorno de este proyecto, si se tiene en cuenta que, según la EPF, el estrato ABC1 tiene una participación en el gasto que dobla su tamaño poblacional. De acuerdo con esta nueva clasificación, el ingreso total promedio del hogar de este segmento inicia en \$1.986.000 mensual.³²

9.3.2 Participación laboral femenina

²⁹ <http://www.bcentral.cl/>

³⁰ <https://www.emol.com/noticias/Economia/2018/10/23/924899/Desempleo-en-el-Gran-Santiago-se-mantuvo-estable-en-septiembre-pero-subio-con-fuerza-la-desocupacion-femenina.html>

³¹ <https://www.emol.com/noticias/Economia/2018/10/18/924327/nueva-metodologia-de-segmentacion-y-clasificacion-socioeconomica.html>

³² <http://www.aimchile.cl>

De acuerdo con el Estudio del Centro de Microdatos de la Universidad de Chile de marzo del 2018, en los últimos 20 años, la tasa de participación femenina en el ámbito laboral ha aumentado 10,3%, mientras que la de los hombres se ha reducido 2,2%³³. Este aumento de la fuerza laboral femenina repercute en el nivel de ingresos que se percibe por hogar, que a su vez permite aumentar el gasto y la demanda de productos y servicios por parte de las mujeres.

Si bien, el problema de la brecha salarial por sexo es prácticamente un fenómeno histórico y mundial, los esfuerzos que se han hecho en Chile, por igualar las remuneraciones de los hombres y mujeres por el mismo trabajo realizado, no han tenido efectos. Actualmente, sigue existiendo una brecha salarial que alcanza un 26,2% (14,1% en la OCDE), es decir, los hombres ganan \$230.878 más que las mujeres.

9.3.3 Padres consentidores

De acuerdo con la encuesta “*Cuánto se gasta en consentir a los hijos*”, realizada por el Centro de Estudios de Opinión Ciudadana de la U. de Talca para La Tercera en 2011³⁴, un 92% de los encuestados dice que consiente bastante o mucho a sus hijos y los resultados arrojaron que gastan mensualmente un 37% más de lo que ellos mismos creen por hijo. Este fenómeno es una tendencia mundial y de acuerdo Alyson Schafer, sicoterapeuta canadiense experta en paternidad, el siglo XXI es considerado “el siglo del niño” y se explica por “La facilidad económica relativa, madres más educadas, pero, sobre todo, las familias con menos hijos e incluso hijos únicos, lo cual facilita la indulgencia”.

9.3.4 Reducción de la natalidad

De acuerdo con el Censo de 2017, el promedio de hijos por mujer llegó a 1,3, marcando una brusca caída respecto de la medición de 2002, cuando llegaba a 1,6. No obstante, esta tendencia puede ser revertida por efecto de la migración, lo cual empieza a observarse de forma incipiente. Si en 2014, uno de cada 32 nacimientos fue de una extranjera, para 2015 pasó a uno de cada 22. En 2014 hubo 7.786 nacimientos de extranjeras, el 3,2% del total y en 2015 llegaron a 11.236, 4,6% del total.³⁵

Adicionalmente, este fenómeno ha tomado lugar en la agenda del gobierno, y es por ello que en los últimos días el presidente Sebastián Piñera anunció un proyecto que busca incentivar a las familias a tener descendencia, esto con el fin de promover el recambio generacional y revertir el rápido envejecimiento de la población.³⁶

³³ <https://www.latercera.com/pulso/noticia/participacion-laboral-femenina-aumenta-10-20-anos-brecha-salarial-no-baja-del-24/180291/#>

³⁴ <http://diario.latercera.com/edicionimpresa/cuanto-nos-cuesta-consentir-a-nuestros-hijos/>

³⁵ <http://www2.latercera.com/noticia/nuevas-cifras-del-ine-revelan-los-cambios-demograficos-chile/#>

³⁶ <https://www.Estlatercera.com/nacional/noticia/presidente-pinera-anuncia-incentivo-la-natalidad/366464/>

De los factores descritos anteriormente, se concluye que el entorno social presenta un ambiente favorable, no solamente por el aumento del ingreso de los clientes potenciales y su participación laboral, sino también por los comportamientos de consumo que los caracteriza. Respecto a la baja en la natalidad y las brechas salariales entre géneros, son factores que deben monitorearse para una proyección a largo plazo.

9.4 Entorno Tecnológico

El Índice de Competitividad Global de Talento 2017, realizado por la consultora de empleo Adecco junto a Human Capital Leadership Institute (Asia) y The Business School for the World, posicionó a Chile como el país más preparado de América Latina para afrontar cambios tecnológicos que conllevan nuevas formas de trabajo. Ocupa el puesto 34 a nivel mundial y sobresale por mantener su atracción hacia los profesionales extranjeros que satisfacen sus aspiraciones laborales compensadas con un buen nivel de vida según estándares regionales. Se destaca los conocimientos sólidos de su fuerza laboral y capacidad de retener talentos gracias a las condiciones que ofrece.³⁷

De manera similar, de acuerdo con un estudio realizado por Facebook y The Economist que analiza la disponibilidad, asequibilidad, relevancia y prestancia del acceso a Internet, Chile se ubica dentro de los 10 mejores en el mundo. Además, es el país que reporta mayor crecimiento en penetración de la red.³⁸

Esta mayor conectividad, permite definir nuevas formas de producir y mayor flexibilidad de las tareas. También favorece nuevos mecanismos de comunicación con los clientes, mediante plataformas y aplicaciones que acercan las marcas a los consumidores y herramientas que facilitan conocer sus preferencias.

Este contexto tecnológico es favorable sin lugar a dudas para el desarrollo de este emprendimiento, ya que por una parte, permite compatibilizar la flexibilidad laboral de los padres o apoderados con la posibilidad de compartir espacios físicos junto a los niños, ya que pueden trabajar desde cualquier espacio que disponga de una buena conexión a internet y por otra parte, la tecnología ofrece una ventaja competitiva para diseñar ambientes seguros que puedan monitorear y controlar el acceso a instalaciones y visualizar a través de cámaras que se desplieguen desde un celular. Así mismo, la tecnología bien empleada se convierte en un aliado de la estimulación cognitiva de los niños.

10. RESUMEN DEL DIAGNÓSTICO APLICANDO MATRIZ FODA

En este capítulo se recurre a un análisis FODA para sintetizar el diagnóstico del mercado, competencia, clientes y entorno abarcado en las secciones anteriores. Dado

³⁷ <http://noticias.universia.cl/educacion/noticia/2017/05/18/1152445/chile-pais-preparado-america-latina-afrontar-cambios-tecnologicos.html>

³⁸ <https://www.emol.com/noticias/Tecnologia/2018/03/06/897610/Chile-es-el-pais-que-mas-crecio-en-acceso-a-internet-Se-ubica-en-la-8va-posicion-segun-ranking-mundial.html>

que este proyecto plantea el desarrollo de una empresa nueva, se identifican sólo Oportunidades y Amenazas.

Primero, se presenta una matriz FODA general, aplicable a todos los segmentos, y a continuación matrices exclusivas para cada segmento.

FODA GENERAL	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> * Tamaño de mercado atractivo de MM US \$ 204 anual. * Situación económica del país favorable para emprendimiento, proyecciones 2018: PIB no minero 3,1%, inflación 2% y desempleo 7,1%. * Crecimiento de GSE ABC1 de 10% a 21% en las últimas 3 décadas. * Incremento en el gasto de los hogares en la línea de restaurantes y hoteles de un 4.2% a 6.5% en 5 años. * Desarrollo reciente de la industria de cafeterías especializadas para niños. * No existe un top of mind en este tipo de negocios. * Competidores concentrados en Vitacura, Lo Barnechea y Providencia. * Comportamiento de consumo de los padres actuales que buscar consentir a sus hijos, beneficia la frecuencia de visita a este tipo de espacios. * No existe diferenciación en el modelo de negocio entre los competidores actuales. Similitud en servicios, productos y promoción de la marca. * Entorno legal de baja complejidad. * Entorno político, social y tecnológico favorable. * Aumento de la migración. 	<ul style="list-style-type: none"> * Tendencia a la baja en la natalidad. * Riesgos asociados a la seguridad que involucra un establecimiento con flujo de niños menores de 6 años. * Resistencia al concepto de cafeterías especializadas para niños. * Ingreso de cadenas de mayor respaldo financiero y operativo al segmento de entretención infantil. * Alta oferta de establecimientos sustitos para servicios de cafetería y entretenimiento infantil. * Aumento de brechas salariales entre hombres y mujeres, que afecte ingresos de los hogares o incida en la deserción laboral femenina.

Tabla 11. FODA general

10.1 FODA por segmentos

10.1.1 FODA Segmento Los Sociables (SS)

LOS SOCIABLES	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> * Ninguno de los competidores actuales satisface la necesidad de este segmento. 	<ul style="list-style-type: none"> * Alta competencia de restaurantes sustitos, con variedad de especialidades en sus cartas

* Representa un volumen alto del mercado por estimación de gasto familiar promedio sólo en restaurantes/caféterías de MM US \$ 161 anual para el V quintil

* Mayor resistencia del segmento a asistir a una cafetería especializada para niños cuando buscan alimentos de calidad

Tabla 12. FODA Segmento Los Sociables (SS)

10.1.2 FODA Segmento Preocupados por Estimulación Temprana (PET)

PREOCUPADOS POR ESTIMULACION TEMPRANA

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> * Baja diferenciación en los servicios de talleres y clases disponibles. * No es constante la disponibilidad de estas clases entre los competidores analizados. 	<ul style="list-style-type: none"> * Baja fidelización y continuidad en la inscripción de los talleres. * La frecuencia en la demanda es irregular y/o estacional. * Competencia media debido a la presencia de competidores indirectos o alternativos. * Sensible a la ubicación para facilitar la continuidad de la asistencia a los talleres y el aumento de niños inscritos.

Tabla 13. FODA segmento Preocupados por Estimulación Temprana (PET)

10.1.3 FODA Segmento Exploradores de Espacios (EE)

EXPLORADORES DE ESPACIOS

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> * Segmento en crecimiento estimulado por tendencia a vivir en espacios reducidos por aumento del valor del suelo en RM. * Incremento de núcleos familiares reducidos, lo que potencia el interés de padres por compartir tiempo de calidad con sus hijos 	<ul style="list-style-type: none"> * Competencia alta debido a la presencia de lugares de entretenimiento especializados: Fantasilandia, Kidzania, Mampato, Buinzoo

Tabla 14. FODA Segmento Exploradores de Espacios (EE)

10.1.4 FODA Segmento Multitask (MT)

MULTITASK

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> * No existe una marca posicionada en la mente de los padres de cafeterías especializadas para niños que les permita hacer sus actividades mientras sus hijos se divierten 	<ul style="list-style-type: none"> * Segmento actual con bajo volumen del mercado.

* Oferta actual no dispone de infraestructura confortable para adultos: disponibilidad de puntos de conexión a energía para cargar equipos electrónicos, mesas y sillas cómodas, espacios transitables.

* Baja rentabilidad del segmento

* Para que un padre con hijos menores de 6 años, realmente pueda dedicar su tiempo a otra actividad, requiere que una persona confiable y responsable le ayude a supervisar las actividades de su hijo. Ninguno de los competidores dispone de personal para monitorear a los niños.

* Alrededor del 59% de los entrevistados, invertiría su tiempo en otra actividad, mientras sus hijos juegan.

Tabla 15. FODA Segmento Multi-Task (MT)

10.1.5 FODA Segmento Salvavidas (SOS)

SALVAVIDAS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> * El concepto del servicio de guardería de niños por fracciones del día no está instaurado en la cultura * Alta demanda en vacaciones de invierno y verano. 	<ul style="list-style-type: none"> * Alta competencia en talleres para época de vacaciones * Demanda estacional con baja frecuencia de consumo fuera de la época de vacaciones * Sensible a la ubicación y horarios para capturar el mayor número de niños inscritos.

Tabla 16. FODA Segmento Salvavidas (SOS)

10.1.6 FODA Segmento All- Inclusive Happy Birthday (AIHB)

ALL INCLUSIVE - HAPPY BIRTHDAY	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> * Atractivo volumen del mercado. Se estima en MM US\$ 30 anual de acuerdo a las encuestas realizadas. * Representa ingresos adicionales a la operación habitual de la cafetería, en caso de garantizarse la disponibilidad de espacio para los dos servicios en simultáneo. * El 37% de los encuestados conoció alguna cafetería especializada para niños al ser invitados a cumpleaños. Por tanto, el servicio de celebración de cumpleaños es una estrategia de publicidad efectiva para conocimiento de marca. 	<ul style="list-style-type: none"> * Representa el segmento con el más alto nivel de competencia, tanto directa como indirecta. * Alteración en la actividades cotidianas del establecimiento debido a saturación de la capacidad de espacio.

Tabla 17. FODA Segmento All-Inclusive Happy Birthday (AIHB)

11. ESTRATEGIA DE NEGOCIO

11.1 Segmento objetivo

A partir de los análisis FODA por segmento y de la valoración del atractivo de los segmentos presentada en la Tabla 10, se concluye que los segmentos que presentan mayores oportunidades y volumen del mercado, son:

- Los Sociables (SS)
- All-Inclusive Happy Birthday (AIHB)

Sin embargo, el segmento AIHB es también el segmento que presenta mayor nivel de competencia y con un alto número de competidores indirectos especializados en entretenimiento infantil. Por este motivo, se descarta.

Por su parte, el segmento Multi-task (MT) presenta un bajo número de competidores y su necesidad no se encuentra satisfecha.

Por estos motivos, los segmentos objetivos son: Los Sociables (SS) y Los Multi-task (MT)

11.2 Ventaja competitiva y posicionamiento

De acuerdo con el modelo de ventaja competitiva de Michael Porter, se define un liderazgo enfocado en diferenciación ya que se apunta a satisfacer las necesidades específicas de sólo dos segmentos objetivo a través de una propuesta que actualmente no existe en el mercado y que permite posicionarse a través de una experiencia única de una verdadera cafetería familiar que integra espacios para adultos y chicos de manera armoniosa.

	Líder en costo	Líder en diferenciación
Para todo el mercado	Liderazgo total en costo	Liderazgo total en diferenciación
Para nicho o segmento	Liderazgo enfocado en costo	Liderazgo enfocado en diferenciación

Ilustración 4. Modelo Ventaja Competitiva de Michael Porter

11.3 Modelo de negocio CANVAS

Se utiliza el modelo de negocios CANVAS debido a que el negocio a evaluar es un emprendimiento, con un mercado de potencial crecimiento y con una estrategia basada en diferenciación. Este modelo permite visualizar la importancia de los diferentes stakeholders y la relación entre ellos, lo cual facilita identificar un lineamiento en la estrategia.

Business Model Canvas

Diseñado para:
Diseñado por:

Ludoteca Calig
Marcela Valencia F.

MOTIVACIÓN PARA REALIZAR SOCIEDAD:

- Proveedores de Calig y a miembros de calidad
- Proveedores de juegos educativos
- Empresa ligada al rubro de entretenimiento infantil (teatro, academias de arte y deportes, juguetes)
- Instalaciones y asociaciones en pro de la infancia
- Colegios y Salas comas de la comuna
- Municipalidad
- Ferias dirigidas a futuros padres y niños

Actividades Clave

- Capacitación y entrenamiento de personal calificado
- Publicidad y promoción del negocio
- Diseño y adecuación del local comercial
- Sistema de seguridad y monitoreo del local comercial

Recursos Clave

- Talento humano
- Equipamiento e instalaciones
- Financiamiento
- Proveedores de insumos para la feria y para las actividades lúdicas

Propuesta de Valor

- Ambiente agradable y confortable para adultos y niños.
- Espacios seguros y cómodos para adultos y niños.
- Personal dedicado a la supervisión de los miembros y al desarrollo de actividades lúdicas.
- Estrategia de Enriquecimiento por Diferenciación, ofreciendo una experiencia única a grandes y chicos.

- LOS SOCIABLES (SS):
- Mesas amplias que favorecen reuniones con amigos y/o familiares para comer y conversar.
- Menú variado con productos de alta calidad
- Alimentos saludables y atractivos para niños

- MULTITASK (MT):
- Instalaciones seguras para sus hijos y con cómodas sillas en línea
- Actividades guiadas para niños
- Instalaciones cómodas para trabajar o realizar

Relaciones con los clientes

- Atención personalizada
- Programas de fidelización
- Información disponible a través de Redes Sociales y Página Web

Canales de Distribución

- Instalaciones de la ludoteca - Calig
- Página web
- Redes Sociales (Facebook, Instagram)
- Artículos en revistas y boletines sobre cultura y actividades familiares
- Participación en ferias, gastronómicas y familiares
- Participación en actividades de la Municipalidad e Instalaciones Educativas de la Comuna

Suplementos de canales

- LOS SOCIABLES (SS):
- Dejar alimentos variados de calidad
- Requiere espacios cómodos para comer junto a sus hijos y sus familiares/amigos

- MULTITASK (MT):
- Mesas e instalaciones cómodas para adultos (mesas amplias, wifi, conexión eléctrica)
- Indispensable la seguridad de las instalaciones donde sus hijos juegan
- Variadas actividades para sus hijos mientras ellos emplean el tiempo en otras actividades.

Estructura de Costos

- Infraestructura civil y tecnológica del lugar comercial
- Marketing y publicidad
- Costos fijos: arriendos, saleros
- Costos variables: servicios, publicidad,

Flujo de ingresos

- Venta de productos alimenticios
- Servicio de entretenimiento para niños
- Cuota por suscripción a club de fidelización

PUNTO DE EQUILIBRIO

11.4 Estrategia de marketing

11.4.1 Objetivos

- Alcanzar una participación de mercado correspondiente al 0,2% del tamaño total establecido
- Lograr una frecuencia de visitas diarias de 120 clientes
- Capturar un consumo promedio igual o superior a \$6850³⁹
- Establecer una comunicación efectiva que transmita la propuesta de valor del establecimiento y se traduzca en obtención de un margen bruto cercano al 65%.

11.4.2 Marketing Mix

11.4.2.1 Producto

Desde el punto de vista de los productos alimenticios, se ofrece diferenciación con los competidores actuales en dos aspectos: calidad de los productos y variedad. La importancia de estos atributos en los alimentos radica en el diagnóstico obtenido y reflejado en los resultados de la encuesta de mercado, donde se observa que uno de los principales motivos para no asistir a una cafetería especializada para niños era la baja calidad de los alimentos.⁴⁰

Para ello, se seleccionará proveedores con alto estándar de calidad para el suministro del café de grano e infusiones. La calidad también estará asociada a la frescura de los ingredientes utilizados por lo cual cobra importancia la coordinación y comunicación en cadena de suministro.

El menú contará con productos preparados en el momento para la hora del desayuno, incluyendo opción light con frutas de la temporada y yogurt con cereales. Se contará con variadas opciones para adultos con productos de excelente sabor y calidad, como sándwiches, pizzas y ensaladas. Así mismo, variados postres para acompañar las tardes.

Para los niños, se promoverá el consumo de jugos naturales y frutas con divertidas presentaciones al momento de servir en la mesa. También estará la opción de sopas y colados nutritivos.

El servicio de la cafetería es a la mesa, que también marca una diferenciación con los competidores actuales.

Desde el punto de vista de los servicios de entretenimiento para niños, se cuenta con una persona exclusiva que supervisa los niños y que permite al segmento de Multi-task enfocarse en sus actividades mientras sus hijos juegan. Este personal que monitorea a

³⁹ Se explica en el capítulo de Evaluación Económica

⁴⁰ Ver Anexo B

los niños, también realiza actividades lúdicas de manera frecuente durante el transcurso del día. No se requiere un mínimo de niños ni definir horarios con antelación. Cursos especiales tendrán un costo asociado.

Basado en las respuestas obtenidas de la encuesta de mercado, dentro de las actividades de entretenimiento guiadas, se ofrecerán:

- Actividades musicales
- Pintura
- Escultura
- Cocina
- Ciclos de Lectura
- Origami

Se ofrecerá una membresía para acceder a un club de beneficios. Ser parte de este club permitirá descuento en los talleres especiales y descuentos en el consumo de alimentos.

11.4.2.2 Precio

La política de precio establecida está definida por un enfoque base en la competencia. Aunque la estrategia del negocio apunta a liderazgo en diferenciación, no se emplea el enfoque de precio en diferenciación, debido a que, durante la etapa de diagnóstico, las encuestas revelaron que el 38% de los encuestados consideraba que un motivo para no visitar este tipo de establecimientos es “encontrar precios más altos que en una cafetería convencional”.

Sin embargo, se establece como competidor de referencia establecimientos consolidados en el mercado de cafeterías y que destaquen por la calidad de sus productos. Ej.: Starbucks, Tavelli, Castaño.

Por lo tanto, los precios de productos alimenticios y bebestibles estarán definidos por los precios de estos competidores indirectos, ya que los competidores directos no están posicionados en este segmento objetivo.

Además, con base en la información obtenida en las encuestas, los servicios básicos de entretención para los menores de edad: arenero, juegos de roll, juegos de encaje, juegos con figuras no serán cobrados mediante un ticket de acceso a ellos como lo establece la competencia. Esto será un factor diferenciador y satisfará al 60% de la población que manifiesta preferencia por no tener discriminado este cobro y que esté incluido indirectamente en el consumo de cafetería.

Los servicios de entretenimiento especial por actividades lúdicas tendrán una estrategia de precio basado en sus competidores directos.

11.4.2.3 Punto de venta

Ubicación y Tamaño:

Tomando en consideración los resultados presentados en la Tabla 9, las comunas que presentan mayor densidad por Km² de niños menores de 6 años y pertenecientes al GSE ABC1 son Providencia y Las Condes.

Sin embargo, como también se dedujo del análisis FODA, Providencia actualmente, concentra dos de los más importantes competidores directos. Es por este motivo, que la ubicación sugerida para la ludoteca-café es la comuna de Las Condes.

Dentro de las características que se recomiendan para el sector donde se ubique la cafetería están:

- Facilidad de acceso.
- Evitar ubicación sobre autopistas de alto tráfico vehicular para reducir riesgos asociados a la seguridad de los infantes.
- Cercanía de colegios y jardines infantiles, ya que incrementa la probabilidad de hallar un mayor número de hogares con niños en las edades de interés.
- Contar con áreas de estacionamiento cercanas.
- Preferiblemente, en sectores con alta densidad de departamentos, ya que aumenta la probabilidad de hallar mayor densidad de niños por Km² y debido a la reducción de espacios habitacionales se fomenta la visita de nuevos lugares de entretenimiento.

Uno de los sectores que cumple con estas características se emplaza entre Américo Vespucio, Las Tranqueras, Colón y Kennedy.

Respecto al tamaño, se estima un lugar amplio, de aproximadamente 380m² que permita la creación de diferentes ambientes para grandes y chicos, con disponibilidad de espacios en exteriores y que transmita la sensación de comodidad y convivencia armoniosa entre los segmentos objetivos.

Ambientación:

El diseño y la decoración de los ambientes deben ser compatibles para los distintos espacios de la ludoteca-café. Los competidores directos, se caracterizan por enfocar su ambientación solo hacia los niños, restando importancia a capturar la atención y satisfacción de los adultos.

Por tanto, se busca una ambientación cálida y que converse de manera armoniosa entre grandes y chicos. Se busca un diseño que invite a quedarse, a relajarse, una extensión de cada uno de los hogares de las personas que visitan la cafetería. Que mantenga un diseño acogedor, de formas sencillas y ante todo de cómodo, fácilmente transitable.

La seguridad de todos los espacios debe estar garantizada para el tránsito libre de los menores de 6 años y facilitar la supervisión de los mismos. Evitar terminaciones con filos, cristales de baja resistencia al impacto, proveer protecciones en altura, limitar altura de acceso a tomas corrientes, señalización en escalones.

Layout:

El diseño del local pretende favorecer la visibilidad de los niños por parte de sus padres o apoderados para su tranquilidad, para ello, la mayoría de las mesas y sillas en barras tendrán un amplio campo visual hacia los salones de juegos interiores y exteriores.

Se dispone de salas especiales para lactantes y salas independientes para actividades lúdicas específicas guiadas por un parvulario.

Se debe contar con espacio propio para estacionamiento, adicional a estacionamientos cercanos en el sector.

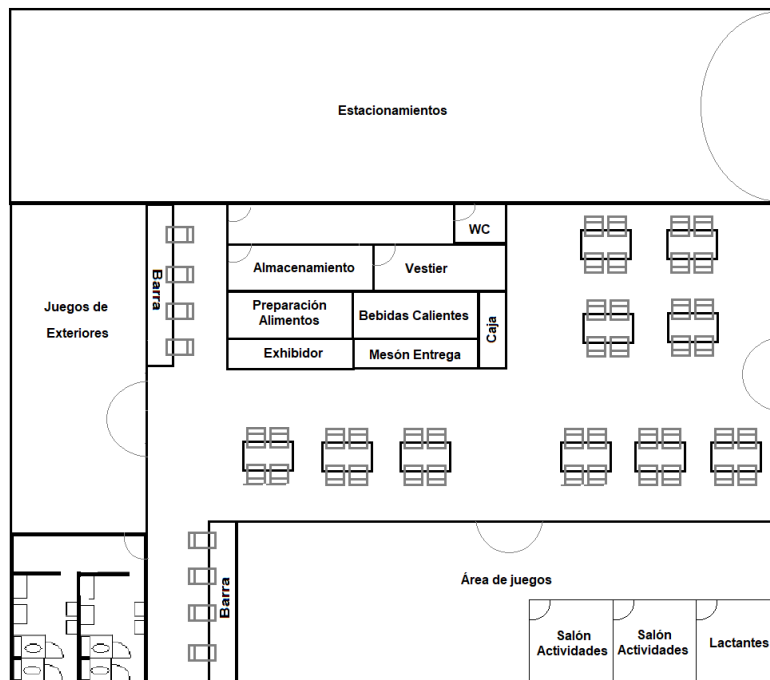


Ilustración 5. Layout sugerido para Ludoteca-café. Elaboración propia

11.4.2.4 Promoción

Como se estableció en el modelo Canvas, cobra relevancia las relaciones con los canales de distribución y viajes del cliente al solicitar un servicio o producto⁴¹.

Por lo tanto, se desarrollará y fortalecerá los siguientes canales de comunicación para llegar a los segmentos objetivos:

⁴¹ Modelo New Generation

- Instalaciones de la Ludoteca - Café
- Página web
- Redes Sociales (Facebook, Instagram)
- Artículos en revistas y televisión sobre cafeterías especializadas para niños
- Participación en ferias gastronómicas y familiares
- Participación en actividades de la Municipalidad e Instituciones Educativas de la Comuna
- Programas de neonatología con Clínicas Cercanas

12. EVALUACIÓN ECONÓMICA:

12.1 Inversión inicial

Corresponde a los gastos en los que se incurre para poner en marcha la empresa y antes de percibir cualquier tipo de ingreso por ventas. Esta inversión inicial asciende a \$ 44.268.000 y contempla:

- a. Arriendo de local: se consideró la garantía correspondiente al arriendo de una casa de arquitectura clásica, con 180m² (aproximadamente) construida y terreno de 350m² (aproximadamente) ubicada en sector de alta densidad de departamentos, cercano a colegios y jardines infantiles en comuna de Las Condes. Con fácil acceso vehicular y disponible para uso comercial.
- b. Remodelación: trabajos de adecuación y obras civiles requeridas para lograr la comodidad y seguridad buscada en los ambientes de adultos y niños
- c. Equipamiento: considera la compra de implementos de cocina, mobiliario de cafetería y niños, juegos infantiles, equipos de oficina
- d. Ambientación: diseño y decoración de los espacios acordes a la imagen que se busca proyectar en el posicionamiento
- e. Sistema de Seguridad: incluye sistema de monitoreo perimetral, cámaras de seguridad y aplicaciones on-line
- f. Publicidad: servicios de diseñador gráfico y publicista, responsable de la elaboración de la imagen de la marca, diseño de página web, administración de redes sociales. Impresión de flyers y participación en medios de publicidad especializados.
- g. ERP, patente y trámites legales: cubre los gastos asociados a los requerimientos legales para dar inicio a la operación.

La siguiente tabla resume los valores asociados a cada una de las partidas anteriormente descritas:⁴²

⁴² Ver Anexo D para ampliar información

Descripción	Valor	IVA
Arriendo Local garantía	2.000.000	380.000
Remodelación	15.000.000	2.850.000
Publicidad	1.000.000	190.000
Equipamiento	14.700.000	2.793.000
Ambientación	1.500.000	285.000
Sistema de Seguridad	1.000.000	190.000
ERP	1.000.000	190.000
Patente (5x1000- Capital)	180.000	34.200
Trámites legales	820.000	155.800
Subtotal	37.200.000	7.068.000
Total	44.268.000	

Tabla 18. Detalle de la inversión inicial. Elaboración Propia

12.2 Gastos

Considera los gastos asociados a servicios requeridos mes a mes para el correcto funcionamiento del establecimiento. Estos gastos incluyen IVA y fueron extraídos mediante entrevistas con personal de cafeterías en el sector oriente de la ciudad.⁴³

Descripción	Valor mensual	Valor anual
Arriendo	2.380.000	28.560.000
Internet / Telefonía	100.000	1.200.000
Publicidad y Marketing	248.040	2.976.480
Artículos de limpieza	50.000	600.000
Papelería	100.000	1.200.000
ERP (mantenimiento)	30.000	360.000
Seguros	20.000	240.000
Mantenimiento	90.000	1.080.000
Uniformes	110.000	1.320.000
Total	3.128.040	37.536.480

Tabla 19. Detalle Gastos. Elaboración propia

12.3 Remuneraciones

Para los sueldos del personal requerido, se calcula como sueldo bruto basado en información de distintos portales como indeed.cl y tusalario.org. Se busca ofrecer sueldos por encima del promedio del mercado para lograr un mayor compromiso y satisfacción de los empleados.

⁴³ Starbucks Cerro el Plomo- Las Condes, Daniel's Backery-Ñuñoa

Cargo	Cantidad	Sueldo Bruto	Total Mensual	Total Anual
Jefe de Local / Cajero	2	850.000	1.700.000	20.400.000
Preparador de Alimentos	2	600.000	1.200.000	14.400.000
Preparador de Bebidas	2	600.000	1.200.000	14.400.000
Garzones	3	400.000	1.200.000	14.400.000
Parvularias	2	600.000	1.200.000	14.400.000
Total:			6.500.000	78.000.000

Tabla 20. Detalle remuneraciones. Elaboración propia

12.4 Costos variables

De acuerdo con el benchmarking entre empresas pertenecientes al rubro de restaurantes y cafeterías⁴⁴, se estima que los costos variables optimizados en la industria de servicio de alimentos giran alrededor del 25 al 30%. Para esta evaluación económica, se asume un 35% considerando que la empresa no es conocida en el mercado e inicia la creación de una cadena de valor sustentable y rentable.

12.5 Estimación de los Ingresos

La estimación de los ingresos de los dos primeros años de funcionamiento se obtiene tomando en consideración los datos de facturación de uno de los principales competidores del mercado y el de mayor trayectoria a la fecha: Rukayen. Junto con esta información, se emplea el valor de ticket promedio ponderado extraído de las encuestas de mercado realizadas y se calcula el punto de equilibrio para deducir el comportamiento de los ingresos.

La información disponible en SII para la empresa Rukayen la clasifica como empresa pequeña, tramo 6, con un rango de facturación anual entre 10.000 UF y 25.000 UF. Para esta estimación se asume el peor escenario de ingresos, siendo esto 10.000 UF anual, equivalente a \$ 22.750.000 mensuales suponiendo una demanda no estacional.

Con la información de ticket promedio de ingreso a la zona de juegos suministrada en la *Tabla 7* de \$6.200 para Rukayen y despreciando ingresos por concepto de cafetería dado que no es una fortaleza en este establecimiento, se obtiene que mensualmente visitan este lugar 3670 personas aproximadamente. Se hace un supuesto en la linealidad de las visitas diarias para facilitar la evaluación económica, aunque se conoce de antemano, que el comportamiento de los establecimientos de diversión para niños aumenta su demanda de viernes a domingo. Con estos supuestos se deduce que Rukayen, tiene un flujo de clientes diarios de 122 en su peor escenario (sin consumos de cafetería, límite inferior de facturación, sin ingresos de otras fuentes como talleres, servicios de cumpleaños).

Por otra parte, con base en el valor del ticket promedio ponderado de \$6890⁴⁵ se calcula el punto de equilibrio entendido como el número mínimo de clientes diarios que debe visitar la ludoteca-café para cubrir los gastos fijos y variables⁴⁶. Este punto de equilibrio fue de

⁴⁴ https://www.alsea.net/uploads/es/documents/quarterly_reports/alsea_comunicado_resultados_2014_03.pdf

⁴⁵ Anexo C: Cálculo ticket promedio ponderado

72 clientes diarios, lo cual indica que a partir del cliente 73 diario se empieza a percibir utilidades. Otra forma de verlo, es garantizar ingresos diarios por \$496.080.

A partir de entrevistas realizadas con personal del local de Starbucks en Cerro El Plomo, se obtuvo que el tráfico diario de clientes está alrededor de 500 personas en una cadena de este tipo. También se realizaron entrevistas a propietarios de cafeterías en Ñuñoa y Santiago Centro, quienes corroboraron que en sus negocios las ventas mínimas diarias deben estar alrededor de \$ 500.000 para empezar a ser rentable, y que además una cafetería posicionada reporta fácilmente ventas mensuales por \$ 50.000.000, casi duplicando el escenario seleccionado para Rukayen. En el anexo G se amplía información de ventas anuales para el mercado de cafeterías especializadas.

Con base en esta información, se define una visita diaria de 120 clientes al establecimiento, con un consumo promedio por persona de \$ 6890, un crecimiento de 12% para el segundo año, el cual considera un crecimiento base de 3.1% del PIB más un crecimiento por posicionamiento y un crecimiento atribuible a la industria.

Este escenario es bastante conservador, ya que basa el 100% de sus ingresos por consumo de alimentos y no tiene en cuenta los ingresos asociados por actividades lúdicas ni por club de clientes, y se sustenta en un valor alcanzable desde el punto de vista de capacidad del establecimiento y demanda del mercado.

PERIODOS	0	1	2
Ingresos	0	297.648.000	333.365.760
Clientes diarios		120	134

12.6 Capital de trabajo

El capital de trabajo se calculó considerando los costos fijos asociados a los primeros 6 meses de operación de la ludoteca-café y durante los cuales se espera llegar al punto de equilibrio mientras la marca es introducida en el mercado de las cafeterías kid-friendly.

Año	0	1	2
Ventas		297.648.000	333.365.760
Costo Variable Total		104.656.800	118.312.389
Costos Fijos		115.536.480	119.002.574
Total costos		220.193.280	237.314.964
IVA		56.553.120	63.339.494
Capital de trabajo	-138.373.200	-11.954.029	150.327.229

Tabla 21. Cálculo de capital de trabajo. Elaboración propia

12.7 Financiamiento bancario

⁴⁶ Anexo E: Cálculo punto de equilibrio

De acuerdo con la industria de restaurantes y cafeterías el porcentaje de apalancamiento asciende a 35% ⁴⁷, y en un escenario optimista sería una ventaja financiera contar con la aprobación de un crédito de al menos el 30% de la suma de la inversión inicial y el capital de trabajo, es decir de \$ 54.792.360 a dos años.⁴⁸

Sin embargo, dado que se trata de un start-up, las posibilidades de acceso a financiamiento bancario son mínimas, ya que los planes de apoyo a pymes en su mayoría piden mínimo dos años de operación o alto respaldo crediticio. Por tal razón, para este proyecto se considera financiamiento con capital propio a través de 4 inversionistas, donde cada uno aporta: \$ 45.660.300.

12.8 Tasa de Descuento – Modelo CAPM

Para establecer la tasa a la cual serán descontados los flujos, se consideró el modelo CAPM debido a que, al no existir deuda bancaria, el WACC será equivalente al CAPM.

$$E(r_i) = r_f + \beta_{im}(E(r_m) - r_f)$$

Sin embargo, por tratarse de un start-up, se adicionó un riesgo adicional asociado al tamaño de la empresa y riesgo de liquidez, usando la fórmula de CAPM modificado que incorpora en la cual la prima de iliquidez se adiciona a la tasa de descuento y fluctúa entre 7% y 17,5%.

Para la tasa libre de riesgo (rf) se empleó la de los bonos licitados por el Banco Central de Chile a 2 años (periodo del proyecto)⁴⁹ de 3,7%, para el Beta (β) se consultó la industria de restaurantes y recreación a través de <http://www.betasdamodaran.com/betas-damodaran-2018> dedicada a suministrar información de Estados Unidos para temas financieros y se utilizó Bu para el sector de restaurantes y recreación, esto es 0,7. Sin embargo, por tratarse de un emprendimiento, esta Beta debe castigarse con un factor entre 2 y 4⁵⁰. Para este caso, se selecciona un factor de 2, dado que el emprendimiento pertenece a una industria de riesgo limitado y con expectativa de crecimiento debido al contexto económico del país.

La Prima por Riesgo para Chile ($E(r_m) - r_f$), se obtuvo a través de Stern School of Business ⁵¹ definida en 6,48% y fue ratificada por la información del Banco Central⁵².

Con estos valores, empleando la fórmula del modelo CAPM y adicionando una prima de iliquidez de 7%, la tasa de descuento para evaluar el proyecto es de 19,8%. La tasa de descuento final obtenida se encuentra en el rango asignado a tasas internacionales para emprendimientos, las cuales oscilan entre 15% y 40%.⁵³

⁴⁷ <http://www.betasdamodaran.com/betas-damodaran-2018/>

⁴⁸ Anexo F: Amortización

⁴⁹ <http://www.bcentral.cl>

⁵⁰ <http://www.antonioalcocer.com/rentabilidad-exigida-accionista-capm/>

⁵¹ http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html

⁵² <http://www.bcentral.cl/web/guest/-/estimacion-del-premio-por-riesgo-en-chi-1>

⁵³ <http://www.antonioalcocer.com/rentabilidad-exigida-accionista-capm/>

12.9 Flujo Projectado a 2 años

La siguiente tabla refleja los ingresos y gastos proyectados a 2 años:

CONSIDERACIONES				
Aumento de ventas a partir de segundo año	12,0%			
Aumento de ventas a partir de tercer año	6,5%			
Aumento de costos (inflación)	3,0%			
Reducción de costos	2,0%			
Aumento de remuneraciones fija	3,0%			
Aumento de gastos generales	3,0%			
Impuesto (27 %)	27,0%			
Tasa descuento	19,8%			
PERIODOS	0	1	2	3
Ingresos	0	297.648.000	333.365.760	355034534,4
Clientes diarios		120	134	143,136
Costo productos/servicios		104.176.800	117.774.789	125.430.151
Servicios (energía, agua)		480.000	537.600	572.544
MARGEN BRUTO		192.991.200	215.053.371	229.031.840
%		65%	65%	65%
Gasto General	-12,6%	-37.536.480	-38.662.574	-39.822.452
Remuneraciones Fija	-26,2%	-78.000.000	-80.340.000	-82.750.200
Depreciación		-7.050.000	-5.150.000	0
RESULTADO OPERACIONAL		70.404.720	90.900.796	106.459.188
Ganancia/pérdida de capital			1.910.000	1.910.000
Ingresos financieros				
Interés		0	0	0
Perdidas del ejercicio anterior				
RESULTADO NO OPERACIONAL		0	1.910.000	1.910.000
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO		70.404.720	92.810.796	108.369.188
Impuesto (27 %)		-19.009.274	-25.058.915	-29.259.681
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTO		51.395.446	67.751.881	79.109.507
Depreciación		7.050.000	5.150.000	0
Perdidas del ejercicio anterior				
Ganancia/pérdida de capital			-1.910.000	-1.910.000
FLUJO OPERACIONAL		58.445.446	70.991.881	77.199.507
Inversión inicial	-37.200.000			
IVA inversión	-7.068.000	7.068.000		
Valor residual de los activos			4.410.000	4.410.000
Capital de Trabajo (Inventario+efectivo+Cta.xcobra	-138.373.200	-11.954.029	150.327.229	
Recuperación de capital de trabajo				
Préstamos	0			
Amortizaciones		0	0	
FLUJO DE CAPITALES	-182.641.200	-4.886.029	154.737.229	4.410.000
FLUJO DE CAJA	-182.641.200	53.559.417	225.729.110	81.609.507
FLUJO ACUMULADO	-182.641.200	-129.081.783	96.647.327	

Tabla 22. Flujo proyectado a 2 años. Elaboración propia

12.10 Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR)

El VAN arroja un resultado positivo con un valor de \$19.430.314, lo que significa que el proyecto generará de forma efectiva un beneficio real.

Las condiciones de crecimiento y de mercado han sido conservadoras, por lo que esta estimación es bastante factible. Adicionalmente, la TIR (Tasa Interna de Retorno) arroja un resultado de 26,8%, que es superior a la tasa de descuento con la cual se realizó el cálculo, por tanto, con una VAN > 0 y este valor de TIR, es conveniente realizar el proyecto.

V.A.N	\$19.430.314
T.I.R.	26,80%
VALOR RESIDUAL	33.227.848

12.11 Análisis de Sensibilidad

Se identifican dos factores primordiales que pueden alterar los resultados obtenidos en el flujo proyectado:

- Variación en los Ingresos
- Variación en el Margen Bruto

La variable en los Ingresos puede ser producida principalmente por una variación en el ticket promedio o por una variación en el número de visitas diarias.

A continuación, se analiza diferentes escenarios con aumento y disminución tanto para el consumo promedio por persona como para el número de visitantes de la ludoteca-café, y su incidencia en el VAN y la TIR.

VAN		Clientes por día		
		-15%	Actual	15%
Ticket Prom.	-20%	-43.827.705	-20.154.510	3.518.685
	Actual	-10.159.389	19.445.274	49.069.937
	20%	23.508.928	59.065.058	94.621.188

TIR		Clientes por día		
		-15%	Actual	15%
Ticket Prom.	-20%	0,87%	11,7%	21,1%
	Actual	15,8%	26,8%	36,3%
	20%	28,2%	39,2%	48,6%

Para la variación en el margen bruto, se plantea un escenario optimista con optimización de los costos y un aumento del margen bruto y un escenario pesimista con una caída en el margen bruto. Se obtienen los valores de VAN y TIR para estos escenarios:

	VAN	TIR
70%	39.475.676	34,66%
Actual	194.455.274	19,80%
55%	-20.585.529	12,90%

Además, se considera el escenario donde sea factible acceder a financiamiento bancaria de un 35% de los costos totales de inversión y capital de trabajo. En dicho escenario, se obtiene:

VAN	TIR	WACC
32.036.423	34,02%	18,1%

13. CONCLUSIÓN

- La implementación de este proyecto es viable considerando la tendencia actual en Chile en el crecimiento de la industria de cafeterías especializadas y del aumento del ingreso per cápita. Adicionalmente, no existe una marca TOM en el segmento objetivo que se asocie a un ambiente que integre espacio para grandes y chicos.
- La estrategia se centra en una propuesta de valor basada en la diferenciación, ya que actualmente, existe una demanda activa que no está siendo satisfecha por los competidores actuales que centran su posicionamiento en el entretenimiento de niños, descuidando las necesidades de los padres.
- Este proyecto se ubicaría en la comuna de las Condes, en un sector de alta densidad de departamentos e inmerso en cercanía a colegios y sala cunas. Se considera la comuna de Las Condes, en el sector comprendido entre Colón-Kennedy y Américo Vespucio – Las Tranqueras.
- El punto de equilibrio se obtiene con un nivel de ventas de \$500.000 diarios aproximadamente, que se alcanzarían con mínimo 72 visitas diarias con un ticket promedio de \$ 6890. No alcanzar esta meta después de transcurridos 6 meses desde el inicio de la operación, pondría en riesgo la rentabilidad del negocio en un periodo de 2 años.
- Para el éxito de la estrategia es indispensable la campaña de marketing y las alianzas con los socios claves que favorecen el incremento de visitas diarias: proveedores de café e insumos alimenticios y entidades relacionadas a primera infancia.
- La evaluación económica concluye que este emprendimiento es rentable en un periodo de 2 años con las condiciones conservadoras, obteniéndose un VAN >0 y una TIR de 26,8% que supera la tasa de descuento de 19,8%. Es altamente sensible a variación en ingresos.
- Uno de los riesgos inherentes a este proyecto es que al tratarse de un *start-up*, las posibilidades de acceso a financiamiento bancario son prácticamente nulas y se requiere capital propio para iniciar por\$ 183MM. Esto incrementa la tasa de descuento para evaluar el proyecto.

14. BIBLIOGRAFIA

- VII Encuesta de Presupuestos Familiares (EPF), Instituto Nacional de Estadística Chile, 2012
- Cultura y Desarrollo Socioeconómico en Iberoamérica, Cepal, 2014
- Estudios Económicos de la OCDE Chile, 2015
- Inversión Pública en Primera Infancia en Chile: Diagnóstico, Desafíos y Propuestas, Unicef, 2015
- Políticas para la creatividad. Guía para el desarrollo de las industrias culturales y creativas, Unesco, 2010
- Una vida mejor para los niños, OCDE, 2009
- Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, Gobierno de Chile
- Diario Economía y Negocios, www.economiaynegocios.cl
- Euromonitor International, www.euromonitor.com
- ¿Por qué los niños y las niñas se mueven tanto? Lugar de acción en el desarrollo psicomotor y la maduración psicológica de la infancia. Bernard Aucouturier, Gerard Mendel, 2004
- Evaluación de factibilidad técnica, económica y estratégica, asociado a la implementación de una cadena de sándwiches gourmet, MBA, Universidad de Chile, Hugo Enrique Ender, 2014
- Plan de negocio para una cafetería de productos orgánicos y artesanías: canela café, MBA, Universidad de Chile, Silvana del Pilar Delgado, 2015
- Plan Estratégico para el crecimiento de empresa Gymboree en Chile, MBA Universidad de Chile, José Ignacio Sepúlveda, 2016

15. ANEXOS

Anexo A. Resultados Encuesta Presupuesto Familiar VII

DIVISIÓN	GLOSA	GASTO PROMEDIO MENSUAL POR HOGAR					
		TOTAL DE HOGARES	GRUPO QUINTIL (*)				
			I	II	III	IV	V
08.0.0.00.00	COMUNICACIONES	37,908	14,195	21,928	30,864	43,341	79,212
08.1.0.00.00	SERVICIOS POSTALES	103	1	11	10	60	434
08.2.0.00.00	EQUIPO TELEFÓNICO Y DE FACSIMILE	2,868	1,510	1,751	2,560	2,963	5,554
08.3.0.00.00	SERVICIOS TELEFÓNICOS Y DE FACSIMILE	34,672	12,683	20,109	28,290	40,282	71,997
08.4.0.00.00	GASTOS NO DESGLOSADOS EN COMUNICACIONES	265	1	57	4	36	1,228
09.0.0.00.00	RECREACIÓN Y CULTURA	52,955	21,021	24,387	33,266	44,554	141,546
09.1.0.00.00	EQUIPO AUDIOVISUAL, FOTOGRÁFICO Y DE PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN	12,973	6,243	7,265	10,557	12,806	27,992
09.2.0.00.00	OTROS BIENES DURABLES PARA EL OCIO Y LA CULTURA	1,613	2,761	436	818	1,354	2,696
09.3.0.00.00	OTROS ARTÍCULOS Y EQUIPO PARA RECREACIÓN, JARDINES Y ANIMALES DOMÉSTICOS	11,051	4,131	6,117	9,845	13,006	22,159
09.4.0.00.00	SERVICIOS DE RECREACIÓN Y CULTURALES	13,513	4,509	5,480	7,457	9,488	40,632
09.5.0.00.00	PERIÓDICOS, LIBROS Y PAPELES, Y ÚTILES DE OFICINA	6,587	3,081	3,292	3,859	6,138	16,565
09.6.0.00.00	PAQUETES TURÍSTICOS	6,928	197	1,610	607	1,314	30,913
09.7.0.00.00	GASTOS NO DESGLOSADOS EN RECREACIÓN Y CULTURA	289	99	186	124	446	589
10.0.0.00.00	EDUCACIÓN	65,476	21,651	34,045	45,889	70,389	155,409
10.1.0.00.00	ENSEÑANZA PRE-ESCOLAR Y BÁSICA	17,661	5,399	7,282	7,892	19,283	48,449
10.2.0.00.00	ENSEÑANZA SECUNDARIA	6,115	2,458	2,472	2,302	3,461	19,883
10.3.0.00.00	ENSEÑANZA POSTSECUNDARIA NO TERCARIA	724	30	243	118	441	2,786
10.4.0.00.00	ENSEÑANZA TERCARIA	39,460	12,999	23,425	34,836	45,451	80,589
10.5.0.00.00	ENSEÑANZA NO ATRIBUIBLE A NINGÚN NIVEL	1,502	765	618	741	1,684	3,702
10.6.0.00.00	GASTOS NO DESGLOSADOS EN EDUCACIÓN	15	0	4	0	69	0
11.0.0.00.00	RESTAURANTES Y HOTELES	35,155	9,610	14,197	19,443	28,884	103,641
11.1.0.00.00	SERVICIOS DE SUMINISTRO DE COMIDAS POR CONTRATO	30,768	9,055	12,564	17,347	25,724	89,149
11.2.0.00.00	SERVICIOS DE ALOJAMIENTO	3,320	365	1,214	1,641	2,279	11,100
11.3.0.00.00	GASTOS NO DESGLOSADOS EN RESTAURANTES Y HOTELES	1,067	190	419	455	882	3,392

Gasto promedio mensual por hogar, por grupo quintil de hogares ordenados de acuerdo al ingreso del hogar, según producto, Gran Santiago

CCIF	GLOSA	GASTO PROMEDIO MENSUAL POR HOGAR					
		TOTAL DE HOGARES	GRUPO QUINTIL				
			I	II	III	IV	V
	TOTAL	803.475	254.396	391.787	578.293	825.337	1.967.562
09.4.0.00.00	SERVICIOS DE RECREACIÓN Y CULTURALES	13.513	3.304	4.366	7.740	11.987	40.168
09.4.1.00.00	SERVICIOS DE RECREACIÓN Y DEPORTIVOS	6.417	882	1.024	2.540	4.903	22.735
09.4.1.01.00	SERVICIOS PRESTADOS POR CENTROS DE RECREACIÓN Y DEPORTIVOS	4.071	627	803	1.834	3.345	13.743
09.4.1.01.01	CUOTAS DE CLUBES DEPORTIVOS	1.132	168	80	145	1.049	4.217
09.4.1.01.02	ENTRADA A PARQUE DE DIVERSIONES Y FERIAS FOLCLÓRICAS	361	38	126	381	453	808
09.4.1.01.03	PAGO POR JUEGOS DE VIDEO, TACA-TACA, CAMA ELÁSTICA Y SIMILARES	188	13	48	121	243	513
09.4.1.01.04	SERVICIOS DE ARRIENDO DIARIOS O POR HORAS PRESTADOS POR CENTROS DEPORTIVOS Y RECREATIVOS	145	55	35	106	184	344
09.4.1.01.05	SERVICIOS PRESTADOS POR DISCOTECAS Y CENTROS NOCTURNOS	182	67	75	89	194	486
09.4.1.01.06	ENTRADA PARA VER ESPECTÁCULOS DEPORTIVOS	213	14	119	221	171	542
09.4.1.01.07	SERVICIOS PRESTADOS POR GIMNASIOS	1.626	242	174	482	840	6.394
09.4.1.01.08	SERVICIOS PRESTADOS POR ASOCIACIONES RECREATIVAS Y VOLUNTARIADO	48	18	0	161	50	9
09.4.1.01.09	SERVICIOS PRESTADOS EN CENTROS DE ESCUFI	25	0	0	0	0	125
09.4.1.01.10	OTROS PAGOS POR ENTRADAS A FIESTAS, ACTIVIDADES Y EVENTOS SOCIALES N.C.P.	153	13	146	129	161	307
09.4.1.02.00	ARRIENDO DE IMPLEMENTOS DEPORTIVOS Y PARA LA RECREACIÓN	128	14	9	124	140	354
09.4.1.02.01	ARRIENDO DE EQUIPO AEREO	0	0	0	0	0	0
09.4.1.02.02	ARRIENDO DE EQUIPO NAUTICO	39	0	0	0	0	196
09.4.1.02.03	ARRIENDO DE EQUIPO NIEVE	4	0	0	0	0	18
09.4.1.02.04	OTROS ARRIENDOS DE IMPLEMENTOS DEPORTIVOS Y PARA LA RECREACIÓN N.C.P.	85	14	9	124	139	139
09.4.1.03.00	CLASES DE ACTIVIDADES RECREATIVAS O DEPORTIVAS	1.512	240	206	537	1.228	5.347
09.4.1.03.01	CLASES DE DIVERSOS DEPORTES	746	180	99	252	350	2.847
09.4.1.03.02	CLASES DE BAILE	287	31	50	148	459	745
09.4.1.03.03	CLASES DE MÚSICA Y CANTO	246	7	21	115	196	893
09.4.1.03.04	OTRAS CLASES DE ACTIVIDADES RECREATIVAS O DEPORTIVAS N.C.P.	233	22	36	22	223	862
09.4.1.04.00	SERVICIOS DE GUÍAS	0	0	0	0	0	0
09.4.1.04.01	GUÍAS DE VIAJE	0	0	0	0	0	0
09.4.1.05.00	SERVICIO DE PRODUCCIÓN DE FIESTAS Y CEREMONIAS PRIVADAS PRESTADOS POR CENTROS RECREATIVOS Y DE ENTRETENIMIENTO	706	0	6	45	190	3.291
09.4.1.05.01	SERVICIO DE PRODUCCIÓN DE FIESTAS Y CEREMONIAS PRIVADAS PRESTADOS POR CENTROS RECREATIVOS Y DE ENTRETENIMIENTO	706	0	6	45	190	3.291
11.0.0.00.00	RESTAURANTES Y BARRILES	35.155	6.599	11.158	20.023	32.318	105.683
11.1.0.00.00	SERVICIOS DE SUMINISTRO DE COMIDAS POR CONTRATO	30.768	6.341	10.235	17.932	28.539	90.792
11.1.1.00.00	RESTAURANTES, CAFÉS Y ESTABLECIMIENTOS SIMILARES	28.756	5.576	9.622	16.621	26.404	85.559
11.1.1.01.00	TÉ, CAFÉS, BARES, CANTINAS, PUB Y DISCOTECAS	21.687	3.063	5.019	10.500	18.896	70.955
11.1.1.01.01	SÁNDWICH, PIZZAS Y EMPANADAS CONSUMIDOS EN RESTAURANTES Y SIMILARES	2.672	371	843	1.702	2.306	8.160
11.1.1.01.02	PAPAS FRITAS, TABLAS Y SIMILARES CONSUMIDOS EN RESTAURANTES Y SIMILARES	709	70	249	581	769	1.872
11.1.1.01.03	TÉ, CAFÉ E INFUSIONES SIMILARES CONSUMIDOS EN RESTAURANTES Y SIMILARES	596	22	92	174	377	2.317
11.1.1.01.04	BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS CONSUMIDAS EN RESTAURANTES Y SIMILARES	710	101	255	365	587	2.240
11.1.1.01.05	BEBIDAS ALCOHÓLICAS FERMENTADAS O DESTILADAS (PURAS), CONSUMIDAS EN RESTAURANTES Y SIMILARES	72	0	13	49	45	253
11.1.1.01.06	BEBIDAS ALCOHÓLICAS COMBINADAS Y CÓCTELES, CONSUMIDAS EN RESTAURANTES Y SIMILARES	644	5	83	366	416	2.348
11.1.1.01.07	VINOS CONSUMIDOS EN RESTAURANTES Y SIMILARES	120	35	8	53	49	455
11.1.1.01.08	CERVEZAS CONSUMIDAS EN RESTAURANTES Y SIMILARES	355	71	123	287	365	928
11.1.1.01.09	HELADOS Y GRANIZADOS CONSUMIDOS EN RESTAURANTES Y SIMILARES	481	89	150	423	653	1.088
11.1.1.01.10	MASAS DULCES, TORTAS Y TARTELETAS, CONSUMIDOS EN RESTAURANTES Y SIMILARES	222	16	58	65	150	820
11.1.1.01.11	ALMUERZO Y CENAS NO DESGLOSADOS, CONSUMIDOS EN RESTAURANTES Y SIMILARES	9.347	1.280	1.504	3.775	8.331	31.845
11.1.1.01.12	ENTRADA PARA ALMUERZO Y CENA CONSUMIDOS EN RESTAURANTES Y SIMILARES	150	15	5	37	131	563
11.1.1.01.13	PLATO DE FONDO PARA ALMUERZO Y CENA CONSUMIDOS EN RESTAURANTES Y SIMILARES	4.040	620	902	1.713	2.835	14.129
11.1.1.01.14	POSTRE PARA ALMUERZO Y CENA CONSUMIDOS EN RESTAURANTES Y SIMILARES	75	5	5	10	4	353
11.1.1.01.15	SERVICIO DE COMIDA RÁPIDA CONSUMIDA EN RESTAURANTES Y SIMILARES	1.073	296	665	791	1.332	2.283
11.1.1.01.16	DESAYUNOS CONSUMIDOS EN RESTAURANTES Y SIMILARES	206	18	32	60	255	665
11.1.1.01.17	ONCES CONSUMIDAS EN RESTAURANTES Y SIMILARES	210	43	32	48	289	636
11.1.1.02.00	VENTA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y PLATOS LISTOS PARA SU CONSUMO, COMERCIALIZADOS EN SUPERMERCADOS, ALMACENES, SERVICENTROS, MINIMARKET, ETC.	3.817	1.457	2.223	3.697	4.338	7.367
11.1.1.02.01	SÁNDWICH, COMPLETOS Y PIZZAS PREPARADOS Y LISTAS PARA SU CONSUMO	951	235	587	1.005	1.164	1.765
11.1.1.02.02	MASAS FRITAS U HORNEADAS CON Y SIN RELLENO PREPARADAS Y LISTAS PARA SU CONSUMO	240	52	127	212	262	549
11.1.1.02.03	CAFÉ Y SUCEDANEOS DE CAFÉ PREPARADOS Y LISTOS PARA SERVIR	237	58	112	114	266	634
11.1.1.02.04	TÉ, MATE Y OTRAS INFUSIONES PREPARADAS Y LISTAS PARA SERVIR	15	8	11	7	18	32
11.1.1.02.05	PLATOS PREPARADOS EN BASE A CARNE LISTO PARA SU CONSUMO	299	60	237	321	446	378
11.1.1.02.06	POLLO ASADOS PREPARADOS Y LISTOS PARA SU CONSUMO	736	522	540	866	763	990
11.1.1.02.07	PLATOS PREPARADOS EN BASE A PESCADOS, MARISCOS Y CRUSTÁCEOS, LISTOS PARA SU CONSUMO	78	15	49	83	51	191
11.1.1.02.08	PLATOS PREPARADOS EN BASE A LEGUMBRES Y HORTALIZAS LISTOS PARA SU CONSUMO	281	84	152	154	216	801
11.1.1.02.09	SOPAS Y CALDOS PREPARADOS LISTOS PARA SU CONSUMO	4	0	6	3	1	7
11.1.1.02.10	PASTELES EN BASE A CARNE Y EMPANADAS DE CARNE LISTOS PARA SU CONSUMO	709	309	288	641	942	1.365
11.1.1.02.11	ALMUERZO Y CENAS TANTO PARA LLEVAR COMO CON ENTREGA A DOMICILIO, ADQUIRIDOS EN RESTAURANTES Y SIMILARES	13	14	16	17	8	12
11.1.1.02.12	PLATOS PREPARADOS Y LISTOS PARA SU CONSUMO N.C.P.	263	102	96	270	202	643
11.1.1.03.00	VENTA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y BEBIDAS LISTOS PARA SU CONSUMO EN EL COMERCIO AMBULANTE Y MÁQUINAS EXPENDEDORAS AUTOMÁTICAS	1.060	466	1.499	1.135	1.291	907
11.1.1.03.01	TÉ, CAFÉ E INFUSIONES LISTOS PARA SU CONSUMO EN EL COMERCIO AMBULANTE Y MÁQUINAS EXPENDEDORAS AUTOMÁTICAS	54	30	44	48	56	91
11.1.1.03.02	SÁNDWICH, PIZZAS, EMPANADAS LISTOS PARA SU CONSUMO EL COMERCIO AMBULANTE Y MÁQUINAS EXPENDEDORAS AUTOMÁTICAS	843	358	1.316	919	1.006	618
11.1.1.03.03	BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS LISTOS PARA SU CONSUMO EN EL COMERCIO AMBULANTE Y MÁQUINAS EXPENDEDORAS AUTOMÁTICAS	98	36	65	93	143	152
11.1.1.03.04	SIMILARES PRODUCTOS LISTOS PARA SU CONSUMO EN COMERCIO AMBULANTE, EL COMERCIO AMBULANTE Y MÁQUINAS EXPENDEDORAS AUTOMÁTICAS	65	42	74	75	86	46
11.1.1.04.00	VENTA DE PLATOS COCINADOS TANTO PARA LLEVAR COMO CON ENTREGA A DOMICILIO, ADQUIRIDOS EN RESTAURANTES Y SIMILARES	2.193	590	881	1.288	1.879	6.329
11.1.1.04.01	SÁNDWICH, PIZZAS Y EMPANADAS TANTO PARA LLEVAR COMO CON ENTREGA A DOMICILIO, ADQUIRIDOS EN RESTAURANTES Y SIMILARES	599	164	130	365	620	1.717
11.1.1.04.02	PAPAS FRITAS, TABLAS Y SIMILARES TANTO PARA LLEVAR COMO CON ENTREGA A DOMICILIO, ADQUIRIDOS EN RESTAURANTES Y SIMILARES	112	33	96	131	83	218
11.1.1.04.03	TÉ, CAFÉ E INFUSIONES SIMILARES TANTO PARA LLEVAR COMO CON ENTREGA A DOMICILIO, ADQUIRIDOS EN RESTAURANTES Y SIMILARES	45	14	6	5	41	157
11.1.1.04.04	BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS TANTO PARA LLEVAR COMO CON ENTREGA A DOMICILIO, ADQUIRIDOS EN RESTAURANTES Y SIMILARES	23	11	3	21	39	39
11.1.1.04.05	BEBIDAS ALCOHÓLICAS FERMENTADAS O DESTILADAS TANTO PARA LLEVAR COMO CON ENTREGA A DOMICILIO, ADQUIRIDOS EN RESTAURANTES Y SIMILARES	3	0	0	0	0	17
11.1.1.04.06	COMBINADOS Y CÓCTELES DE BEBIDAS ALCOHÓLICAS TANTO PARA LLEVAR COMO CON ENTREGA A DOMICILIO, ADQUIRIDOS EN RESTAURANTES Y SIMILARES	2	0	0	3	7	0
11.1.1.04.07	VINOS TANTO PARA LLEVAR COMO CON ENTREGA A DOMICILIO, ADQUIRIDOS EN RESTAURANTES Y SIMILARES	0	0	0	0	0	0
11.1.1.04.08	CERVEZAS TANTO PARA LLEVAR COMO CON ENTREGA A DOMICILIO, ADQUIRIDAS EN RESTAURANTES Y SIMILARES	0	0	0	0	0	0
11.1.1.04.09	HELADOS Y GRANIZADOS TANTO PARA LLEVAR COMO CON ENTREGA A DOMICILIO, ADQUIRIDOS EN RESTAURANTES Y SIMILARES	69	17	88	67	83	90
11.1.1.04.10	MASAS DULCES TORTAS Y TARTELETAS TANTO PARA LLEVAR COMO CON ENTREGA A DOMICILIO, ADQUIRIDOS EN RESTAURANTES Y SIMILARES	45	1	0	15	49	161
11.1.1.04.11	ALMUERZO Y CENAS TANTO PARA LLEVAR COMO CON ENTREGA A DOMICILIO, ADQUIRIDOS EN RESTAURANTES Y SIMILARES	292	97	181	110	262	807
11.1.1.04.12	ENTRADA PARA ALMUERZO Y CENA TANTO PARA LLEVAR COMO CON ENTREGA A DOMICILIO, ADQUIRIDAS EN RESTAURANTES Y SIMILARES	5	0	0	0	0	25
11.1.1.04.13	PLATO DE FONDO PARA ALMUERZO Y CENA COCINADOS TANTO PARA LLEVAR COMO CON ENTREGA A DOMICILIO, ADQUIRIDOS EN RESTAURANTES Y SIMILARES	834	242	346	456	547	2.579
11.1.1.04.14	POSTRE PARA ALMUERZO Y CENA TANTO PARA LLEVAR COMO CON ENTREGA A DOMICILIO, ADQUIRIDOS EN RESTAURANTES Y SIMILARES	1	0	0	0	2	3
11.1.1.04.15	SERVICIO DE COMIDA RÁPIDA TANTO PARA LLEVAR COMO CON ENTREGA A DOMICILIO, ADQUIRIDOS EN RESTAURANTES Y SIMILARES	158	11	30	104	146	498
11.1.1.04.16	DESAYUNOS TANTO PARA LLEVAR COMO CON ENTREGA A DOMICILIO, ADQUIRIDOS EN RESTAURANTES Y SIMILARES	5	0	1	7	0	18
11.1.1.04.17	ONCES TANTO PARA LLEVAR COMO CON ENTREGA A DOMICILIO, ADQUIRIDAS EN RESTAURANTES Y SIMILARES	1	0	0	5	0	0
11.1.2.00.00	SERVICIOS DE SUMINISTRO DE COMIDA EN COMEDORES DE EMPRESAS, OFICINAS, ESCUELAS, UNIVERSIDADES Y SIMILARES CENTROS DE ENSEÑANZA	2.012	765	613	1.311	2.135	5.233
11.1.2.01.00	SERVICIOS DE SUMINISTRO DE COMIDA EN COMEDORES DE EMPRESAS, OFICINAS, LOS DE TROPY Y DE OFICIALES DEL EJÉRCITO	896	495	104	859	1.104	1.917
11.1.2.01.01	SERVICIOS DE SUMINISTRO DE COMIDA OTORGADO POR LAS EMPRESAS Y OFICINAS A SUS EMPLEADOS A UN PRECIO INFERIOR	896	495	104	859	1.104	1.917
11.1.2.02.00	SERVICIOS DE SUMINISTRO DE COMIDA EN COMEDORES DE ESCUELAS, UNIVERSIDADES Y SIMILARES CENTROS DE ENSEÑANZA	1.116	270	509	452	1.032	3.316
11.1.2.02.01	SERVICIOS DE SUMINISTRO DE COMIDA OTORGADO POR LAS ESCUELAS, UNIVERSIDADES Y SIMILARES CENTROS DE EDUCACIÓN A SUS ALUMNOS A UN PRECIO INFERIOR	1.116	270	509	452	1.032	3.316

Anexo B. Formato y Resultados Encuesta de Mercado

Hola, mi nombre es Marcela Valencia y me encuentro realizando un estudio de mercado para mi Proyecto de Tesis de MBA en la Universidad de Chile.

Amablemente, solicito su colaboración para responder la siguiente encuesta que busca conocer sus preferencias al momento de asistir a lugares de entretención y/o establecimientos de comida en compañía de niños menores de 6 años.

Responder a este sencillo cuestionario, le tomará alrededor de 5 minutos; sus respuestas serán absolutamente confidenciales y usadas para fines académicos.

Desde ya, muchas gracias por su tiempo y colaboración.

1. Tiene hijos menores de 6 años?

Sí

No

2. Qué edad tiene Ud.?

Menos de 26 años

Entre 26 y 36 años

Entre 37 y 50 años

Entre 51 y 65 años

Más de 65 años

3.Cuál es su género?

Mujer

Hombre

4. Seleccione comuna en la cual vive:

Vitacura

Las Condes

Providencia

Otro (especifique)

La Reina

Lo Barnechea

Ñuñoa

5. Con qué frecuencia acostumbra Ud. a salir con su(s) hijo(s) menor(es) de 6 años a cafeterías o restaurantes?

Una vez a la semana

Más de una vez por semana

Mínimo una vez al mes

Nunca

Una vez cada 15 días
Otro (especifique)

6. En qué ocasiones acostumbra a salir a cafeterías o restaurantes con sus hijos menores de 6 años?

Para celebrar algún cumpleaños
Reuniones familiares
Reuniones con amigos
En cualquier momento
Otro (especifique)

7. En qué momento del día suele asistir a cafeterías o restaurantes en compañía de sus hijos menores de 6 años?

Temprano en las mañanas
A la hora del almuerzo
A la hora del té

Para cenar
A cualquier hora del día

8. Cuándo asiste a una cafetería/restaurante con niños menores de 6 años, ¿cuál es el consumo promedio por persona?

Menos de \$ 3.000

Entre \$ 12.001 y \$ 20.000

Entre \$ 3.001 y \$ 7.000

Más de \$ 20.000

Entre \$ 7.001 y \$ 12.000

9. Ha asistido alguna vez a cafeterías o restaurantes especializados para niños menores de 6 años?

Sí
No

10. Con qué frecuencia asiste a cafeterías/restaurantes especializados para niños menores de 6 años?

Al menos una vez a la semana
Más de una vez por semana
Una vez cada 15 días
Otro (especifique)

Una vez al mes
Una vez cada 3 meses

11. Si un(a) amigo(a) le solicita que le recomiende dos cafeterías o restaurantes para asistir con niños menores de 6 años, ¿cuáles recomendaría? ¿Por qué?

1. _____
2. _____

12. Identifica alguno de los siguientes lugares? Seleccione los que reconoce.

Cocó café

Peekaboo

Café Tropa

Serpentina

Rukayen

No reconozco
ninguno

13. Ha visitado en los últimos 3 meses alguno de los siguientes lugares? Selecciónelos:

Cocó Café

Peekaboo

Café Tropa

Serpentina

Rukayen

No, no he visitado ninguno de
ellos en los últimos 3 meses

14. Por qué motivo visitó este lugar?

Celebramos el cumpleaños de mi hijo
Fuimos invitados a celebrar un cumpleaños
Fui sólo para llevar a mi hijo a entretenerse
Fuimos a comer en familia
Inscribí a mi hijo en actividades que brinda
este lugar

15. En orden de importancia, cuáles de los siguientes atributos Ud. valoraría más si asistiera a una cafetería/ restaurante con niños menores de 6 años. Ordene los siguientes atributos del más importante (valoración 10) al menos importante (valoración 1).

No se podrá repetir la misma puntuación para dos atributos diferentes.

Variedad y calidad del menú

Comidas Saludables

Juegos y atracciones para niños

Cercanía del lugar donde vivo

Disponibilidad de estacionamientos

Seguridad en las instalaciones

Precio

Infraestructura/Diseño del lugar

Comodidad y distribución de mesas y sillas

Wifi

Otro (especifique)

16. Cuáles serían sus principales motivos para no asistir a una cafetería o restaurante especializado en público de niños menores de 6 años?

- | | |
|--|--|
| Precios más altos que una cafetería/restaurante convencional | Poca variedad en el menú |
| Diseño no apto para adultos | Baja calidad de los productos alimenticios |
| Alto nivel de Ruido | No tengo motivos para no asistir |
| Otro (especifique) | |

17. Supongamos que Ud. asiste a una cafetería/restaurante que cuenta con un espacio dedicado a la entretención para su(s) hijo(s) menor(es) de 6 años, al momento de pagar Ud. preferiría:

- Pagar una entrada por el ingreso de su hijo
- Que su consumo incluya un sobrecosto por la estadía de su(s) hijo(s)

18. Seleccione 3 de las siguientes actividades lúdicas que le gustaría encontrar en un lugar de entretención especializada para niños menores de 6 años:

- Gimnasio para guaguas
- Actividades musicales
- Juegos de Rol (por ej: disfraces, actividades teatrales, elementos de profesiones)
- Juegos de Encaje
- Muñecas y Figuras de superhéroes
- Ciclos de lectura
- Manualidades (por ej: origami, pintura, escultura)
- Clases deportivas (por ej: taekwondo, fútbol, tenis)
- Cursos de cocina
- Juegos de exteriores (por Ej. arenero, columpios, resbalín)
- Juegos sobre dispositivos móviles o de consola
- Otro (especifique)

19. Suponiendo que disponemos de un lugar de esparcimiento para adultos y niños, donde el espacio de recreación para sus hijos menores de 6 años, le brinda seguridad y confianza, en qué actividad le gustaría invertir su tiempo mientras su(s) hijo(s) juega (n)? Puede seleccionar hasta 3 opciones:

- Jugaría con mis hijos
- Trabajando
- Conversando con amigos y/o familiares

- Pediría algo para tomar y/o comer Leyendo
- Viendo TV (por ej: partidos de fútbol, musicales, series)
- Jugaría videojuegos
- Navegando en Internet
- Tomaría algún servicio de belleza (por ej: corte de pelo, manicure, brushing)
- Me gustaría contratar el servicio de lavado de mi auto mientras espero a mi(s) hijo(s)
- Otro (especifique)

20. Suponiendo que contamos con un lugar de entretenimiento especializada para su(s) hijo(s) menor(es) de 6 años donde encuentra las principales actividades lúdicas que desea para él; estaría dispuesto(a) a suscribirse a un club de pago mensual que lo habilita para disponer de las instalaciones y actividades de entretenimiento para su(s) hijo(s), obteniendo beneficios en ahorro y en las celebraciones de cumpleaños?

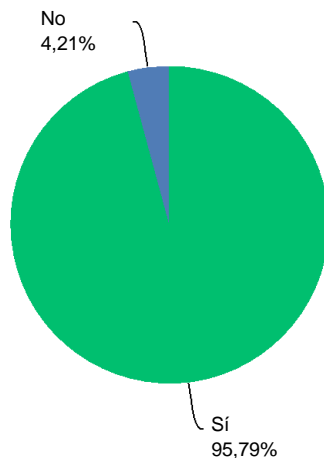
- Sí
- No

21. Asumiendo que contamos con este club de pago mensual, el cual le garantizaría el acceso a las instalaciones y actividades de entretenimiento para su hijo y beneficios en ahorro y celebraciones de cumpleaños, Qué plan elegiría para su hijo?

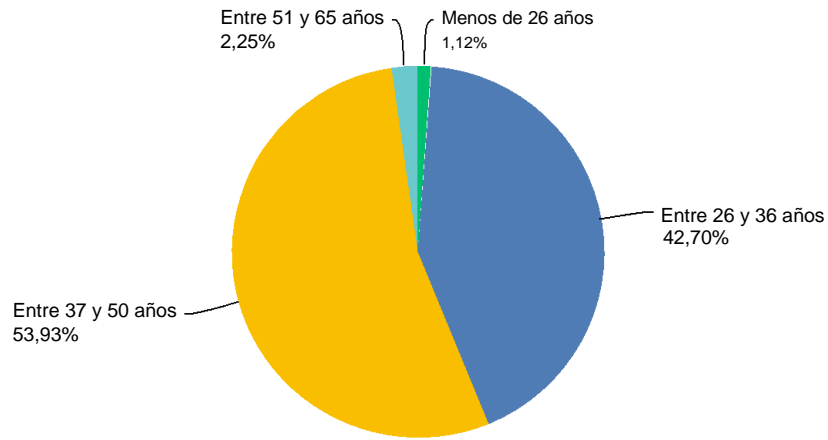
- 4 entradas al mes
- Entre 6 y 8 entradas al mes
- Entre 9 y 15 entradas al mes
- Otro (especifique)

Resultados Encuesta de Mercado

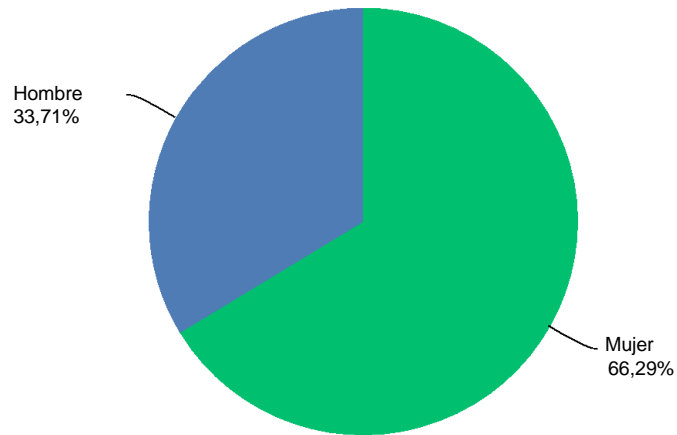
Q1 Tiene hijos menores de 6 años?



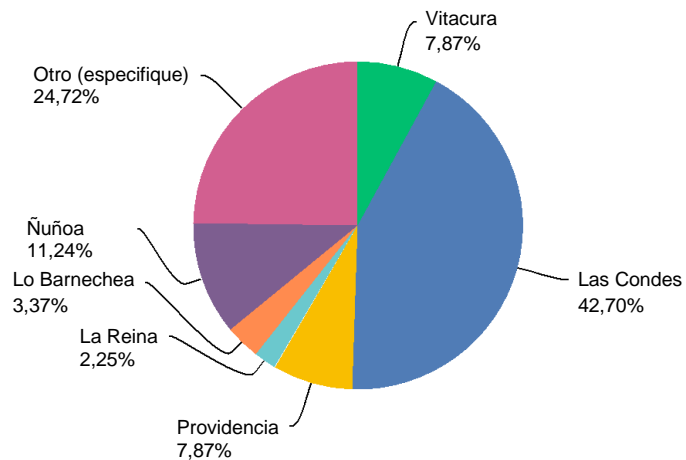
Q2 Qué edad tiene ud.?



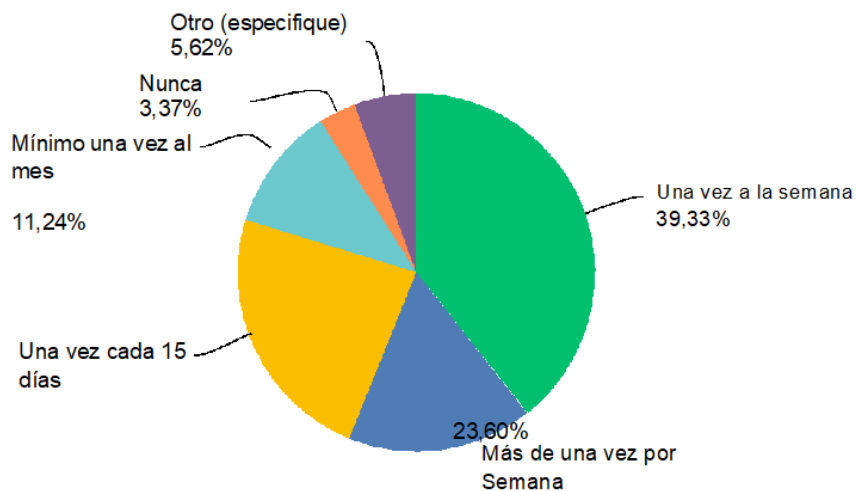
Q3Cuál es su género?



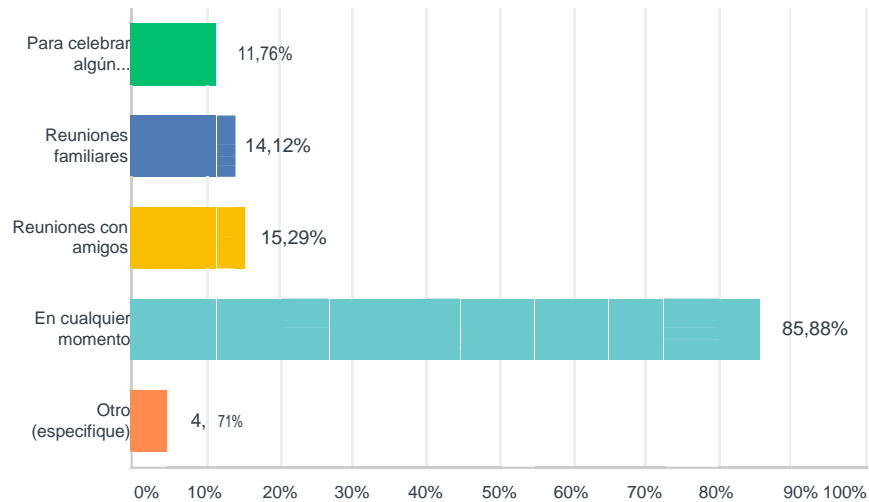
Q4 Seleccione comuna en la cual vive:



Q5 Con qué frecuencia acostumbra ud. a salir con su(s) hijo(s) menor(es) de 6 años a cafeterías o restaurantes?

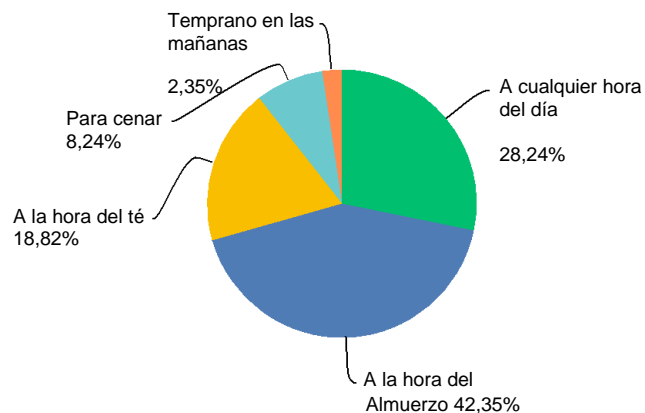


Q6 En qué ocasiones acostumbra a salir a cafeterías o restaurantes con sus hijos menores de 6 años?

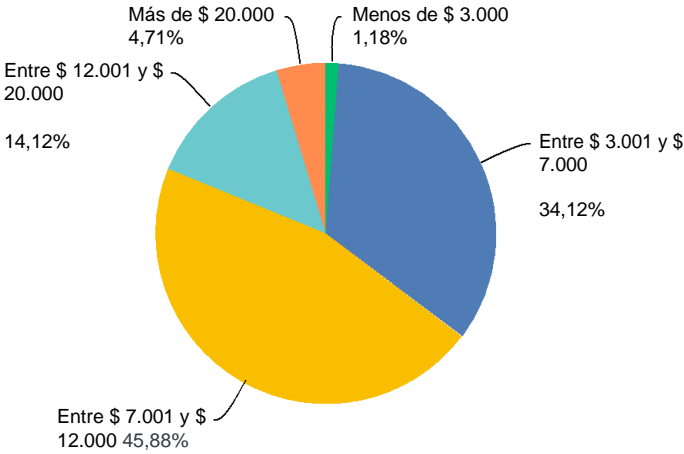


N.º	OTRO (ESPECIFIQUE)	FECHA
1	Porque me gusta salir a comer a esos lugares. Desayunar en uan cafeteria, almorzar o cenar en un restaurante.	06/03/2018 21:57
2	Fines de semana a almorzar en familia	06/03/2018 21:39
3	Comer	06/03/2018 21:33
4	Para compartir	06/03/2018 20:35

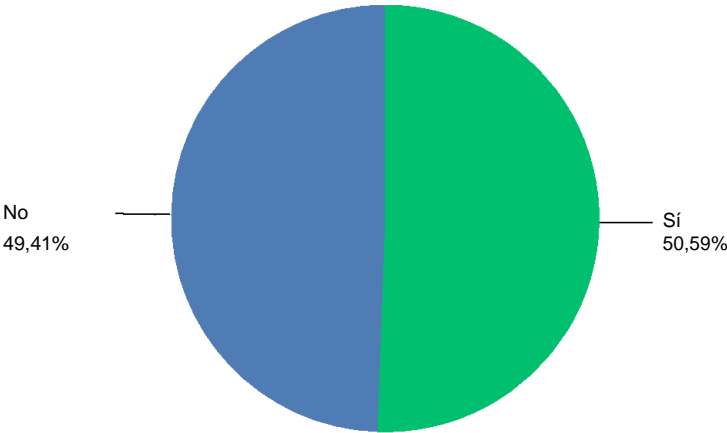
Q7 En qué momento del día suele asistir a cafeterías o restaurantes en compañía de sus hijos menores de 6 años?



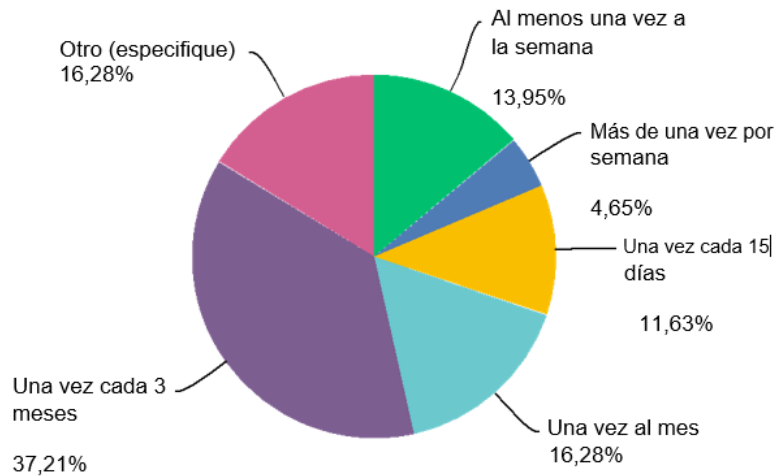
Q8 Cuándo asiste a una cafetería/restaurante con niños menores de 6 años, cuál es el consumo promedio por persona?



Q9 Ha asistido alguna vez a cafeterías o restaurantes especializados para niños menores de 6 años?

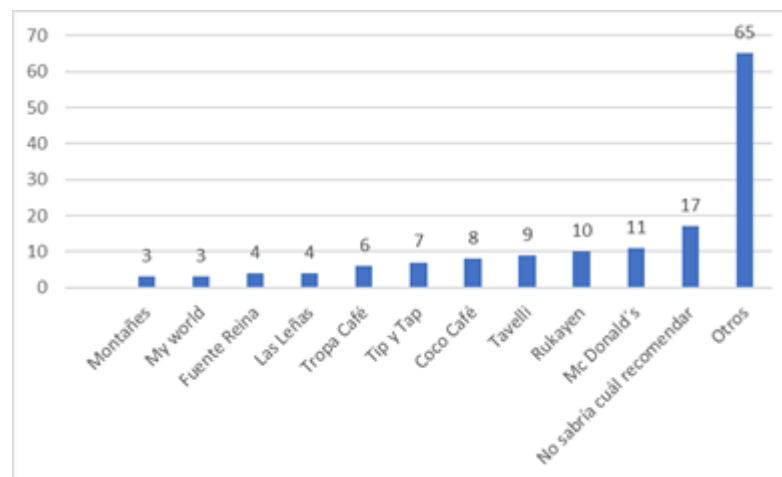


Q10 Con qué frecuencia asiste a cafeterías/restaurantes especializados para niños menores de 6 años?

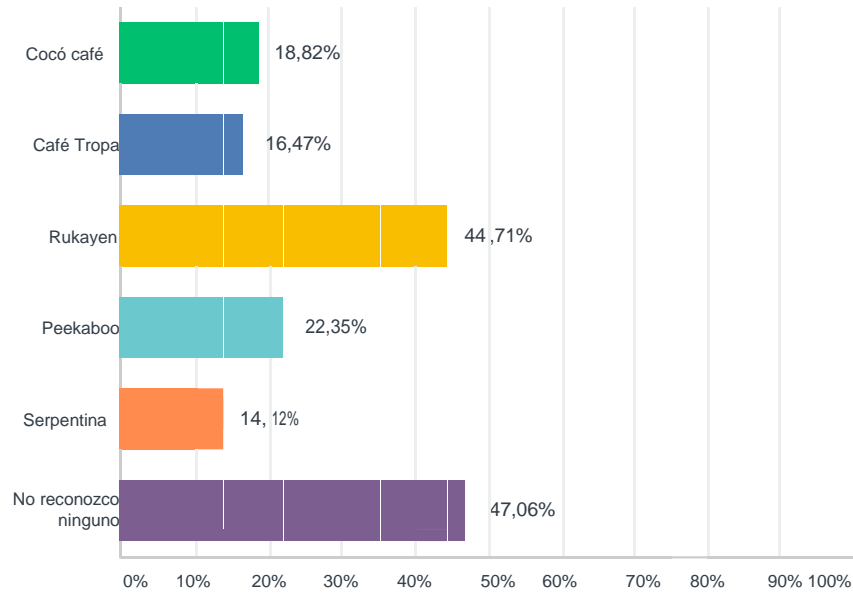


Q11 Si un(a) amigo(a) le solicita que le recomiende dos cafeterías o restaurantes para asistir con niños menores de 6 años, cuáles recomendaría? Por qué?

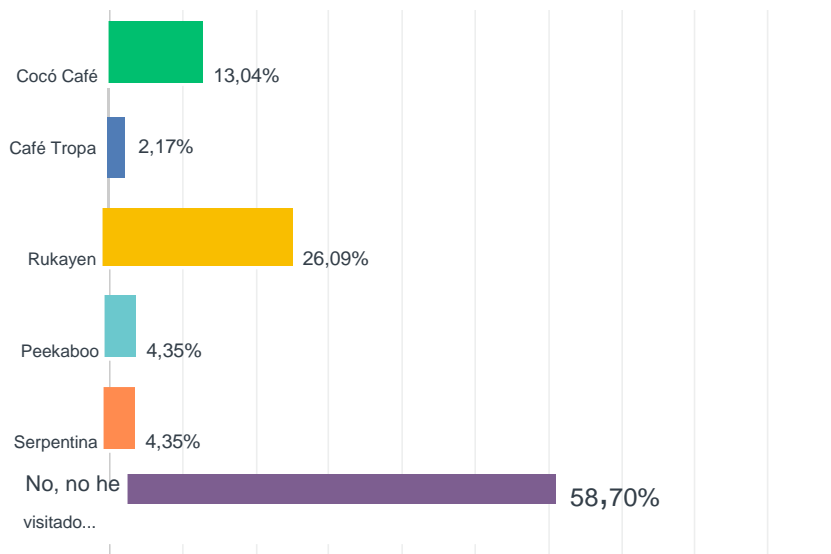
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
1.	100,00%
2.	72,94%



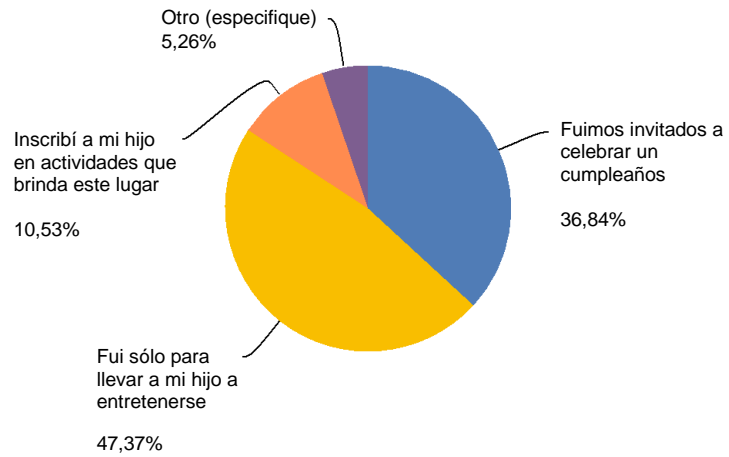
Q12 Identifica alguno de los siguientes lugares?. Seleccione los que reconoce.



Q13 Ha visitado en los últimos 3 meses alguno de los siguientes lugares? Selecciónelos:



Q14 Por qué motivo visitó este lugar?



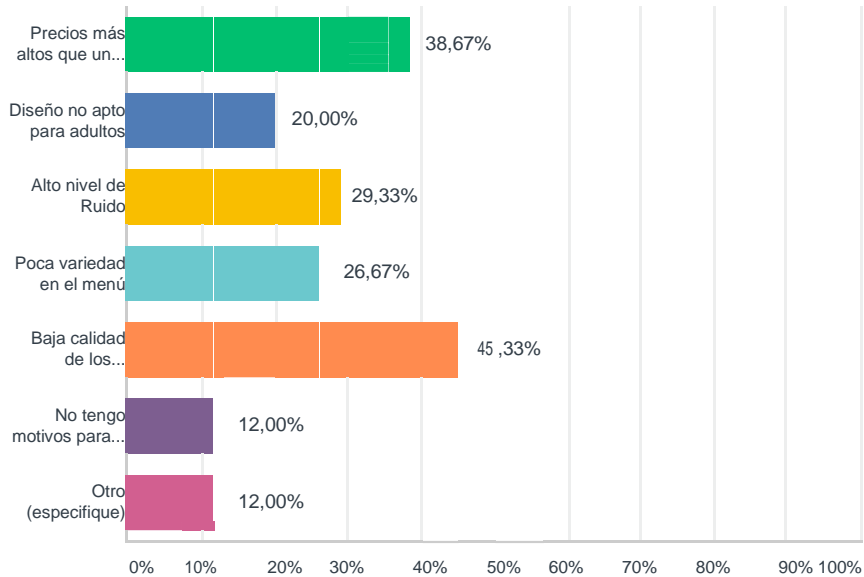
N.º	OTRO (ESPECIFIQUE)	FECHA
1	Reunion de amigas con hijos	06/03/2018 20:14

Q15 En orden de importancia, cuáles de los siguientes atributos ud. valoraría más si asistiera a una cafetería/ restaurante con niños menores de 6 años. Ordene los siguientes atributos del más importante (valoración 10) al menos importante (valoración 1) . No se podrá repetir la misma puntuación para dos atributos diferentes.

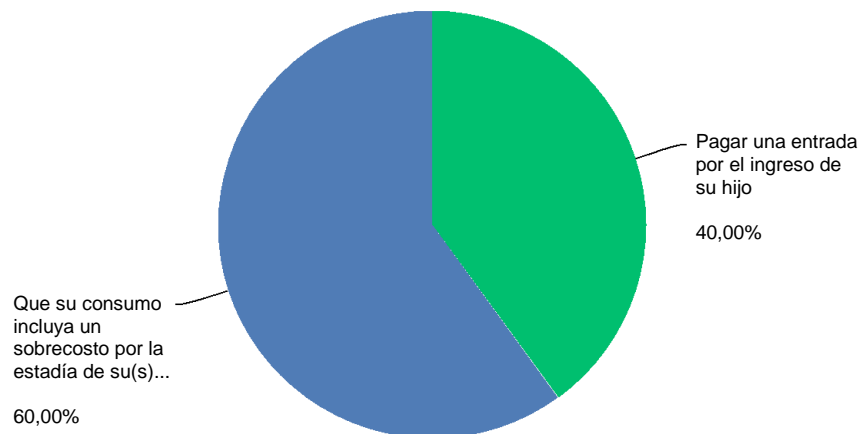
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	TOTA
Variedad y calidad del menú	18,46% 12	7,69% 5	7,69% 5	15,38% 10	3,08% 2	24,62% 16	7,69% 5	7,69% 5	6,15% 4	1,54% 1	6
Comidas saludables	8,57% 6	12,86% 9	21,43% 15	7,14% 5	17,14% 12	5,71% 4	8,57% 6	8,57% 6	5,71% 4	4,29% 3	7
Juegos y atracciones para niños	46,67% 35	16,00% 12	13,33% 10	6,67% 5	2,67% 2	2,67% 2	4,00% 3	4,00% 3	4,00% 3	0,00% 0	7
Cercanía del lugar donde vivo	5,33% 4	13,33% 10	5,33% 4	13,33% 10	16,00% 12	13,33% 10	5,33% 4	9,33% 7	12,00% 9	6,67% 5	7
Disponibilidad de estacionamientos	5,41% 4	8,11% 6	8,11% 6	16,22% 12	10,81% 8	16,22% 12	6,76% 5	12,16% 9	12,16% 9	4,05% 3	7
Seguridad en las instalaciones	13,51% 10	22,97% 17	20,27% 15	14,86% 11	6,76% 5	10,81% 8	5,41% 4	2,70% 2	1,35% 1	1,35% 1	7
Precio	0,00% 0	5,33% 4	13,33% 10	13,33% 10	21,33% 16	12,00% 9	14,67% 11	9,33% 7	6,67% 5	4,00% 3	7
Infraestructura/Diseño del lugar	0,00% 0	7,89% 6	7,89% 6	10,53% 8	7,89% 6	11,84% 9	23,68% 18	19,74% 15	7,89% 6	2,63% 2	7
Comodidad y Distribución de mesas y sillas	4,00% 3	5,33% 4	4,00% 3	5,33% 4	10,67% 8	8,00% 6	14,67% 11	16,00% 12	22,67% 17	9,33% 7	7
Wifi	2,63% 2	3,95% 3	1,32% 1	0,00% 0	5,26% 4	0,00% 0	7,89% 6	6,58% 5	14,47% 11	57,89% 44	7

N.º	OTRO (ESPECIFIQUE)	FECHA
1	Comida rica y buena atención	06/03/2018 22:20
2	Limpieza e higiene. Personal que atiende.	06/03/2018 22:03
3	Show y animación	06/03/2018 21:51
4	Higiene, baños, mudadores	06/03/2018 20:35

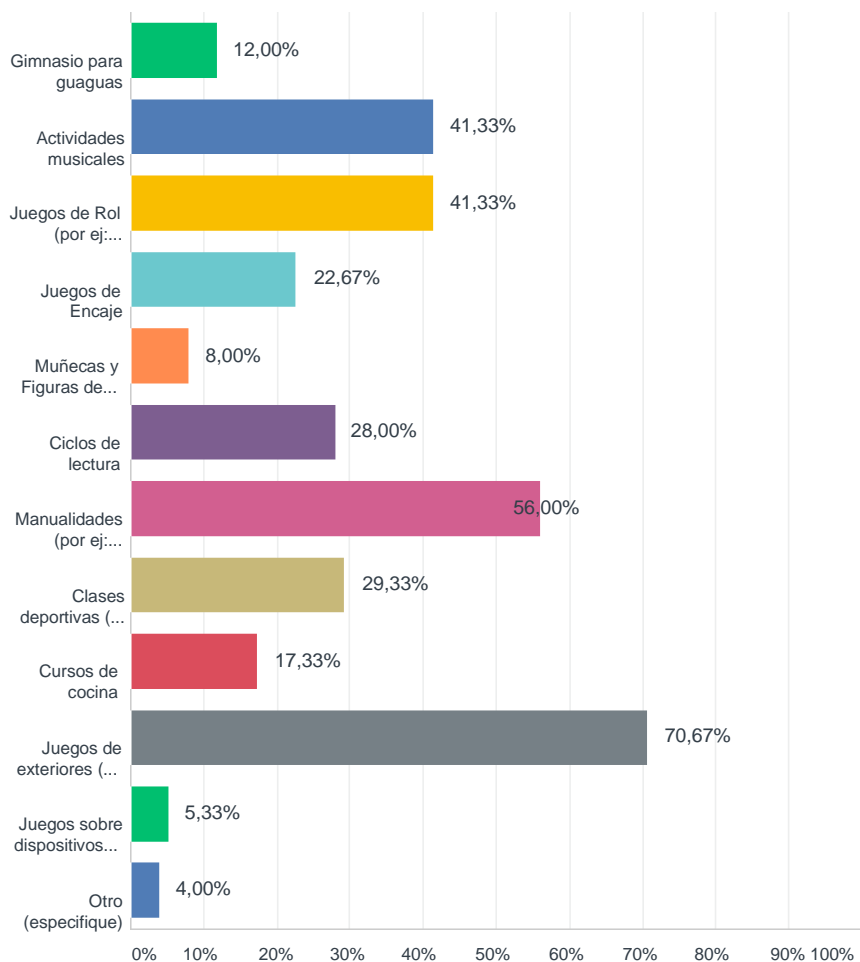
Q16 Cuáles serían sus principales motivos para no asistir a una cafetería o restaurante especializado en público de niños menores de 6 años?



Q17 Supongamos que ud. asiste a una cafetería/restaurante que cuenta con un espacio dedicado a la entretención para su(s) hijo(s) menor(es) de 6 años, al momento de pagar ud. preferiría:

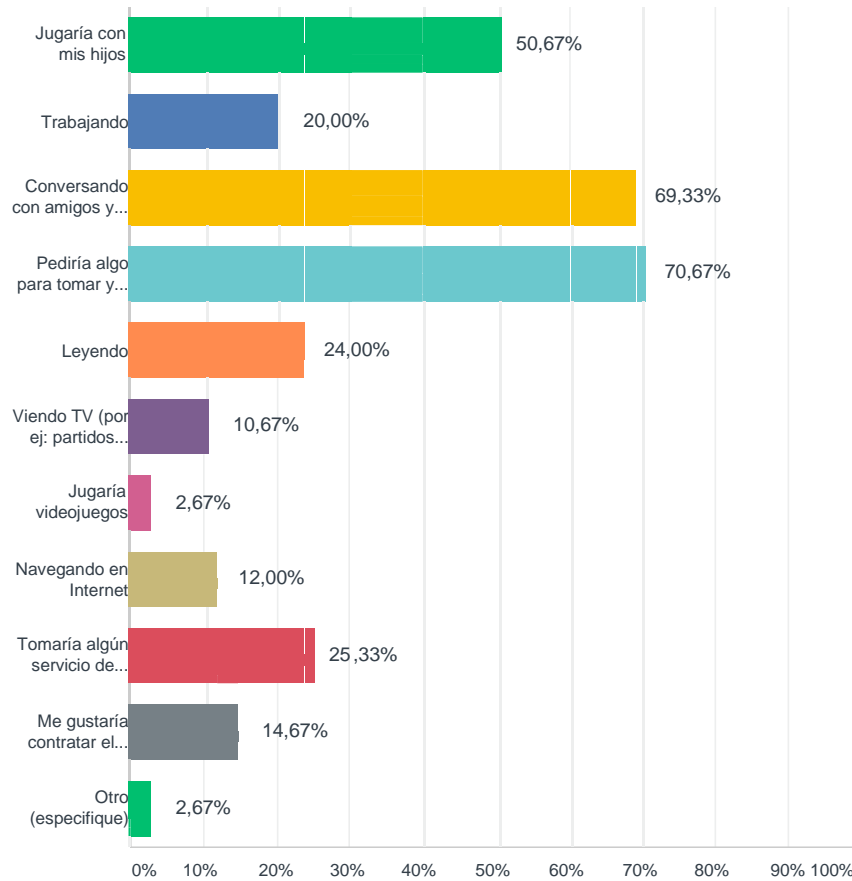


Q18 Seleccione 3 de las siguientes actividades lúdicas que le gustaría encontrar en un lugar de entretenimiento especializada para niños menores de 6 años:

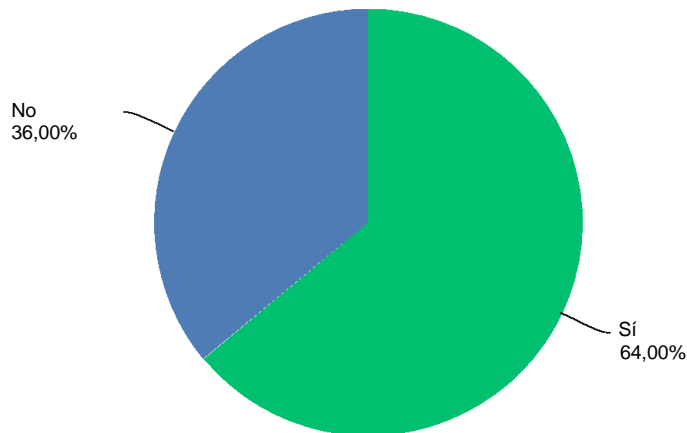


N.º	OTRO (ESPECIFIQUE)	FECHA
1	Piscina con pelotas, juegos de espuma	06/03/2018 22:23
2	Escenario, casa en un arbol, piscina de pelotas, carrusel, etc.	06/03/2018 22:08
3	Greda, masas	06/03/2018 21:04

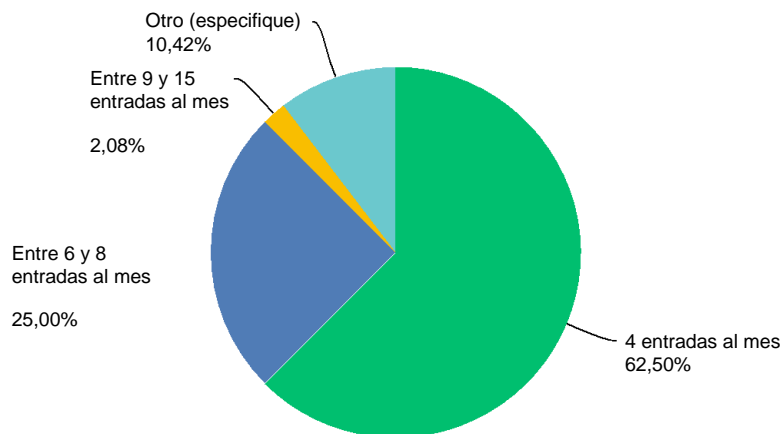
Q19 Suponiendo que disponemos de un lugar de esparcimiento para adultos y niños, donde el espacio de recreación para sus hijos menores de 6 años, le brinda seguridad y confianza, en qué actividad le gustaría invertir su tiempo mientras su(s) hijo(s) juega(n)? . Puede seleccionar hasta 3 opciones.



Q20 Suponiendo que contamos con un lugar de entretenimiento especializado para su(s) hijo(s) menor(es) de 6 años donde encuentra las principales actividades lúdicas que desea para él; estaría dispuesto(a) a suscribirse a un club de pago mensual que lo habilita para disponer de las instalaciones y actividades de entretenimiento para su(s) hijo(s), obteniendo beneficios en ahorro y en las celebraciones de cumpleaños?



Q21 Asumiendo que contamos con este club de pago mensual, el cual le garantizaría el acceso a las instalaciones y actividades de entretenimiento para su hijo y beneficios en ahorro y celebraciones de cumpleaños, Qué plan elegiría para su hijo?



Anexo C. Cálculo ticket promedio ponderado

Con base en las respuestas suministradas a la pregunta 8 de la Encuesta de Mercado, se construye una tabla estableciendo un valor fijo de ticket para cada rango de respuesta. Se selecciona el límite inferior para cada rango, a excepción de la Opción “Menos de 3000” que se fija el valor del ticket en su media. Posteriormente, se pondera el ticket de acuerdo con el porcentaje de respuestas obtenido. El resultado se aproxima a \$ 6890.

Pregunta 8: Cuándo asiste a una cafetería/restaurante con niños menores de 6 años, ¿cuál es el consumo promedio por persona?

Opción Respuesta	% Respuestas	Ticket (\$)	Ponderación
Menos de 3000	1,18%	1.500	17,7
Entre 3000 y 7000	34,12%	3.000	1023,6
Entre 7001 y 12000	45,88%	7.000	3211,6
Entre 12001 y 20000	14,12%	12.000	1694,4
Más de 20000	4,71%	20.000	942
			6889

Anexo D. Detalle Inversión Inicial

Los valores empleados para definir el monto de la Inversión Inicial fueron obtenidos a través de cotizaciones por internet en páginas especializadas, mediante entrevistas con propietarios de cafeterías y centros de estimulación infantil.

Por ejemplo, el valor del arriendo fue obtenido a través de www.portalinmobiliario.com, indicando criterio de búsqueda en el sector oriente, en comuna de Las Condes, casas con permiso comercial, 180m² (aproximadamente) construida y terreno de 350m² (aproximadamente). Los valores oscilaban entre 1.500.000 y 2.500.000, se seleccionó así el valor promedio.

Para definir el monto atribuible a la remodelación, se realizó entrevista al dueño de la cafetería Polka en Ñuñoa, Javier Peña y a la arquitecta Paola Benitez.

A continuación, se detalla los elementos que componen el concepto “Equipamiento”. Los precios asociados fueron obtenidos de internet a través de páginas especializadas para cada caso. Por ej: www.sodimac.cl y www.cafelafinca.cl

Equipamiento	Cantidad	Precio	IVA
Mesas (10)	12	600.000	114.000
Sillas (50)	60	1.800.000	342.000

Iluminación	15	900.000	171.000
Exhibidor alimentos	1	500.000	95.000
Vajilla	1	700.000	133.000
Implementos Cocina	1	4.000.000	760.000
Implementos Café	1	3.000.000	570.000
Mobiliario Espuma	1	1.000.000	190.000
Juegos Niños	1	1.000.000	190.000
Computador-Impresora, TVs	1	1.200.000	228.000
Total		14.700.000	2.793.000

Anexo E. Detalle Inversión Inicial

$$q^* = CTF / (p - CVU)$$

donde:

CTF son los costos fijos anuales y en este caso es la suma de Remuneraciones y Gastos. CTF =

p es ticket promedio ponderado unitario

CVU es costo variable unitario. Asumido en 35% de p

CTF	\$ 115.536.480
P	\$6.890
CVU	\$2.423
q* (clientes por año)	25862
q** (clientes por día)	72
Ingresos mínimos diarios	\$496.080

Anexo F. Amortización

Préstamo	\$ 54.792.360	Porcentaje Deuda	30%
Interes	11,60%		
Cant. ° cuota	2	24 meses	
Cuota	\$ 32.250.224		

CUADRO DE AMORTIZACIÓN (Credito 11,6 % Anual)					
Periodo	Cuota R	Amortización Ck	Interes Ik	Deuda extinguida Ek	Deuda residual Dk
0					\$ 54.792.360
1	\$ 32.250.224	\$ 25.894.310	\$ 6.355.914	\$ 25.894.310	\$ 28.898.050
2	\$ 32.250.224	\$ 28.898.050	\$ 3.352.174	\$ 54.792.360	\$ 0

Anexo G. Tamaño de mercado en ventas de Cafeterías Especializadas

Para realizar una estimación del tamaño del mercado, se analiza, inicialmente, la oferta actual de cafeterías especializadas en venta de café de grano, enfocada en el sector oriente de la Región Metropolitana.

De acuerdo con Euromitor⁵⁴, en el 2016 las ventas totales de las cafeterías especializadas en Chile, ascendió a MM\$ 63.486 incluyendo café y otros productos. Considerando que, durante el 2017 el sector comercio, liderado por restaurantes y hoteles, creció un 4.2%⁵⁵, este volumen de ventas actualizado a la fecha es de MM\$ 66.152.

Teniendo en cuenta, además, que según el artículo sobre Cultura del Café en Latinoamérica de Euromonitor⁵⁶, el 95% de las cafeterías especializadas se ubica en la Región Metropolitana, se logra deducir que, actualmente, las ventas de este tipo de cafeterías sólo para la ciudad de Santiago, asciende a MM\$ 62.845

Haciendo uso de la información recopilada por el estudio “Principales cafeterías de la Región Metropolitana” realizado por Mapcity en el 2017, y resumido en la Tabla 23, se observa que el sector oriente de la ciudad, comprendido por las comunas de Las Condes, Providencia, Ñuñoa, Lo Barnechea, Vitacura y La Reina, concentra el 63% de la presencia de cafeterías de la ciudad.

Porcentaje de principales cafeterías por comunas		Principales cafeterías con mayor presencia en la Región Metropolitana	
Comunas	%	Principales Cafeterías	%
Las Condes	27%	Starbucks Coffee Company	21%
Providencia	20%	Castaño	19%
Santiago	18%	Dunkin' Donuts	10%
Vitacura	5%	Juan Valdez Café	5%
Lo Barnechea	5%	Emporio La Rosa	3%
La Florida	3%	Café Haití	3%
Ñuñoa	3%	Coppelia	3%
La Reina	3%	Café Mokka	2%
Huechuraba	2%	McCafé	2%
Pudahuel	2%	Bonafide	2%
Estación Central	2%	Dulce Luna	2%
Cerrillos	2%	Café Melba	2%
Peñalolén	2%	Havanna	2%
Maipú	2%	Filippo	2%
Otras Comunas	5%	Xurros Café	2%
Total	100%	Otras Cafeterías	21%
		Total	100%

Tabla 23. Principales Cafeterías de la RM. Fuente: Mapcity

Con este dato, finalmente, se obtiene que el tamaño del mercado, desde el punto de vista de la oferta actual de cafeterías en el sector oriente de la RM, es de MM\$ 39.592;

⁵⁴ La Tercera. Ediciones Especiales. Café Gourmet. 20/03/2018.

⁵⁵ www.bcentral.cl

⁵⁶ <http://blog.euromonitor.com/2015/08/te-o-cafe-que-prefieren-los-consumidores-en-el-continente-americano-parte-2-surge-una-cultura-de-caf.html>

el cual, expresado en USD, con un dólar observado de \$ 600 CLP, arroja un volumen de ventas de MM US\$ 66.