



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

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA CADENA TIENDAS DE CAFÉ
ESPECIALIZADA EN PRODUCTOS VEGANOS EN EL MERCADO CHILENO**

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

HÉCTOR RUBÉN PIMENTEL RODRÍGUEZ

**PROFESOR GUÍA:
JORGE ALBERTO LARA BACCIGALUPPI**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO
ISIDRO ALBERTO FIERRO ESPINOZA**

**SANTIAGO DE CHILE
2020**

RESUMEN

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA CADENA TIENDAS DE CAFÉ ESPECIALIZADA EN PRODUCTOS VEGANOS EN EL MERCADO CHILENO

Este trabajo tiene como objetivo analizar la viabilidad económica de la implementación de una cadena de tiendas de café con especialidad en productos veganos en la ciudad de Santiago de Chile, el cual busca convertir la visita de cada cliente en una experiencia saludable y amigable al ambiente para cada uno de estos.

Previo al inicio de este negocio se deben conocer todas las variables en el entorno externo que pueden afectar tanto negativa como positiva a este negocio, de esta forma se identificará las oportunidades y amenazas que se viene por delante. Después del desarrollo del análisis del entorno extorno se elabora el plan estratégico que brinde su razón de ser, su futuro y el accionar que deberán ejecutar para alcanzar los objetivos estratégicos del negocio, además de conocer las fortalezas y debilidades con las que cuenta la empresa.

Habiendo definido esto, se identifican los principales competidores a los que se enfrentará esta cadena de cafés, los cuales son dos cadenas internacionales, se establecen sus principales fortalezas y debilidades. Se elige el segmento objetivo definido para personas laboralmente activas.

Luego se diseña la estrategia de marketing que diferencie y cree valor en el mercado, con esto se define el plan de ventas que estipula que durante el primer año de operaciones se alcanzaran un total de \$459.828.042 ventas en el año y el incremento que tendrán estas en los posteriores periodos. Los planes de operaciones y gestión del talento, brindaran soporte al negocio, puesto que se ocuparan de suplir la demanda de cada tienda, de contar con personal capacitado y retener a este.

Las proyecciones de ventas se realizarán para 5 años, arrojando un VAN de \$56.425.636, significando que este genera riqueza al inversionista y una TIR de 30%, siendo mayor a la tasa de descuento del proyecto (15,38%) y dados estos datos, se estima que la en el 4 año se recupera la inversión del proyecto y que es económicamente viable.

DEDICATORIA

Este logro va dedicado a mis padres y mi familia quienes siempre me han apoyado en mis proyectos.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco Dios por haberme permitido vivir mi sueño de estudiar mi postgrado en el extranjero, por haberme dado a mis padres, Héctor Pimentel y Carolina Rodríguez, a mi hermano Fernando, a mi tío Manuel Rodríguez, tío Carlos Barahona y tía Elsa Valdevenito, ya que han sido un apoyo, gracias a ellos puedo culminar esta etapa de vida.

Agradezco a todas las personas que esta aventura me permitió conocer y compartir en esta etapa de mi vida.

Concluyo con agradecer nuevamente a Dios por esta oportunidad.

Tabla de Contenido

1.	Introducción.....	1
2.	Descripción del Tema.....	2
3.	Preguntas Clave a Responder	3
4.	Objetivos de la Investigación.....	3
4.1.	Objetivo General	3
4.2.	Objetivos Específicos	4
5.	Alcance	4
6.	Factores de Éxito	5
7.	Marco Conceptual	6
8.	Metodología	8
9.	Análisis del Entorno Externo y la Industria	10
9.1.	Análisis del Entorno Externo	10
9.1.1.	Análisis PESTEL.....	10
9.1.1.1.	Factores Políticos.....	10
9.1.1.2.	Factores Económicos.....	11
9.1.1.3.	Factores Socioculturales	12
9.1.1.4.	Factores Tecnológicos	13
9.1.1.5.	Factores Ecológicos	14
9.1.1.6.	Factores Legales.....	15
9.1.1.7.	Conclusión del Análisis PESTEL.....	17
9.2.	Análisis de la Industria	18
9.2.1.	Rivalidad Existente entre los Competidores de la Industria	18
9.2.2.	Amenaza de Entrada de Nuevos Participantes	21
9.2.3.	Poder de Negociación de los Clientes	21
9.2.4.	Poder de Negociación de los Proveedores.....	22
9.2.5.	Amenaza de Productos Sustitutos.....	22
9.2.6.	Conclusión del Análisis de la Industria	23
9.3.	Oportunidades y Amenazas (O-A)	24
9.3.1.	Oportunidades (O).....	24
9.3.2.	Amenazas (A).....	24
10.	Plan Estratégico	25
10.1.	Misión.....	25
10.2.	Visión	25

10.3.	Estrategia del Negocio	25
10.4.	Ventaja Competitiva	25
10.4.1.	Análisis VRIO	25
10.5.	Recursos.....	26
10.5.1.	Recursos Tangibles.....	26
10.5.2.	Recursos Humanos	26
10.5.3.	Recursos Intangibles	27
10.6.	Factores de Éxito	28
10.7.	Estructura Organizacional.....	29
10.8.	Fortalezas y Debilidades (F-D)	30
10.8.1.	Fortalezas (F)	30
10.8.2.	Debilidades (D).....	31
10.9.	Matriz FODA	32
10.10.	Control de Gestión.....	33
11.	Análisis de Mercado	40
11.1.	Perfil de Mercado.....	40
11.1.1.	Análisis de clientes	40
11.1.2.	Segmento Objetivo	41
11.1.2.1.	Segmentación Geográfica.....	42
11.1.2.2.	Segmentación Demográfica	42
11.1.2.3.	Segmentación Psicográficos	42
11.1.2.4.	Segmentación Conductuales	42
11.1.3.	Targeting	42
11.1.4.	Tamaño del Mercado.....	43
11.1.5.	Demanda de Café en la Ciudad.....	43
11.1.6.	Estudio de Mercado.....	44
11.1.7.	Tendencia de Oferta en Chile	44
11.1.8.	Hábitos y tendencias del consumidor	45
11.2.	Competencia.....	47
11.2.3.	Principales competidores de la cadena de tiendas de café.....	47
11.2.4.	Benchmarking	48
12.	Plan de Marketing.....	50
12.1.	Objetivos de marketing	50
12.2.	Propuesta de Valor	50

12.3.	Posicionamiento.....	51
12.4.	Estrategia de posicionamiento	51
12.5.	Marketing Mix.....	51
12.5.1.	Producto.....	52
12.5.2.	Precio	55
12.5.3.	Plaza	56
12.5.4.	Ubicación.....	60
12.5.5.	Promoción	61
13.	Plan de Retail	64
13.1.	Lugar:.....	64
13.2.	Variables del Producto	65
13.3.	Valor.....	65
13.4.	Variables del Personal	66
13.5.	Comunicaciones	67
13.6.	Sistemas	67
13.7.	Logística.....	67
13.8.	Proveedores.....	67
14.	Plan de Ventas	67
14.1.	Fuerza de Ventas.....	67
14.2.	Formación de los Baristas.....	68
14.3.	Venta de Servicios Post venta	69
14.4.	Sales Funnel	69
14.5.	Estimación de la demanda.....	70
	Tabla 10. Estimación de los clientes anuales	71
15.	Plan de Operaciones	71
15.1.	Cadena de Valor- Relación con proveedores	71
15.2.	Logística y Compras	72
15.3.	Definición de Menú	73
15.4.	Procesos	74
15.4.1.	Tiempo de Atención.....	74
15.4.2.	Control de Calidad.....	75
15.4.3.	Mantenimiento de los equipos tecnológicos	76
15.4.4.	Calidad de Atención	76
15.5.	Optimización de Espacios.....	77

15.5.1.	Layout.....	77
15.6.	Funcionamiento Diario	78
15.6.1.	Horarios de Atención	78
15.6.2.	Tipos de Turno y de Uniformes.....	78
15.7.	Plataforma Tecnológica	80
16.	Plan de Gestión del Talento	81
16.1.	Estructuración del Departamento de Gestión del Talento.....	81
16.1.1.	Denominación del Departamento	81
16.1.2.	Misión del Departamento de Gestión del Talento.....	81
16.1.3.	Objetivos del Departamento de Gestión del Talento	81
16.1.3.1.	Determinar las Relaciones del Departamento de Gestión del Talento con el Resto de Áreas de la Organización	82
16.2.	Organigrama del Departamento de Gestión del Talento.....	83
Figura 8:	Organigrama del Ideal del Departamento de Gestión del Talento ..	83
16.3.	Plan de Implementación del Departamento de Gestión del Talento	84
16.4.	Política de Gestión del Talento	85
16.4.1.	Introducción.....	85
16.4.2.	Valores de la Empresa	86
16.4.3.	Objetivos la Política de Gestión del Talento	86
16.4.4.	Actores de la Política de Gestión del Talento.....	86
16.4.5.	Planificación de Gestión del Talento	87
16.4.6.	Reclutamiento	88
16.4.7.	Evaluación de Desempeño.....	88
16.4.8.	Capacitaciones.....	90
16.4.9.	Carrera	91
16.4.10.	Reconocimiento	91
16.4.11.	Calidad de Vida y Bienestar Social	92
17.	Plan Financiero.....	93
17.1.	Plan de Inversiones	93
17.2.	Estructura de Costos	95
17.3.	Proyección de Ingresos: Estimación de Demanda.....	97
17.4.	Evaluación Financiera.....	98
17.5.	Análisis de sensibilidad: Escenarios	101
18.	Conclusiones.....	102
	Bibliografía	103

Anexos	105
Anexo A - Tamaño de muestra, encuesta y resultados	105
Anexo B – Benchmark	127
Anexo C – Matriz de Toma de Decisión de Comuna	135
Anexo D – Precios del Mercado	136
Anexo D – Menú de Bebestibles.....	137
Anexo E - Menú de Comestibles y Postres.....	138
Anexo F – Detalle de Inversiones en el Año Cero	139
Anexo G-Remuneraciones y Dotaciones.....	140
Anexo H-Flujos Mensuales para los Primeros 2 Años.....	141
Anexo I-Costos que se Mantienen Constantes.....	143
Anexo J – Focus Group	144
Anexo K-Definición de Funciones y objetivos por áreas.....	146
Anexo L- Sensibilidad individual para las Variables Restantes.....	147
Anexo M-Evaluación de Desempeño.....	149

Índice de Tablas:

Tabla 1: Principales Competidores.	18
Tabla 2: Resto de Competidores.	20
Tabla 3: Resto de Cafeterías por Comunas.....	20
Tabla 4: Nivel de Intensidad Fuerzas de Porter.....	23
Tabla 5: Dotación por cargo.....	34
Tabla 6: Tablero de Indicadores	38
Tabla 7: Extracto de tablero para Operaciones	39
Tabla 8: Extracto de tablero para Marketing.....	39
Tabla 9. Precios de Tienda.....	56
Tabla 10. Estimación de los clientes anuales	70
Tabla 12: Benchmark.....	134
Tabla 13: Matriz de Variables de Decisión para elegir Comuna	135
Tabla 14. Precios del Mercado	136

Índice de Figuras:

Figura 1: Diagrama de Etapas	8
------------------------------------	---

Figura 2: Estructura Organizacional	30
Figura 3: Matriz FODA	32
Figura 4: Esquema de principios del Engagement	36
Figura 5: Conducta de trabajadores con Engagement	37
Figura 6: Propuesta de Valor	51
Figura 7. Layout de tiendas de café.....	77
Figura 8: Organigrama del Ideal del Departamento de Gestión del Talento ..	83
Índice de Gráficos:	
Grafico 1. Tamaño del Mercado	43
Índice de Ilustraciones:	
Ilustración 1: Producto	52
Ilustración 2. Customer Journey - Cafeterías Tradicionales	57
Ilustración 3. Customer Journey – Tienda de Café Vegano	57
Ilustración 4. Uniforme 1	79
Ilustración 5. Uniforme 2	79

1. Introducción

La industria de café en Chile presenta un crecimiento considerable desde hace unos años, puesto que cada vez más consumidores buscan nuevas variedades de granos, esto a raíz que cada vez cuentan con un paladar más sofisticado al de antes y ya no se conforman con adquirir el café instantáneo que por muchos años domino en casi su totalidad el mercado, pues este gozaba de una participación del 98 %¹.

Este cambio en el paladar de los chilenos se debió a la llegada de las grandes tiendas en el 2003, sumada a la gran estabilidad económica que goza este país en comparación a la región y al aumento constante en el PIB. Estas razones provocaron una alteración en el comportamiento de los consumidores, quienes ahora buscan productos gourmet²; entendiéndose que los cafés y cafeterías representan un símbolo de status y la aspiración de ascenso social¹.

A su vez la cultura vegana viene en auge y se prevé que esta se convierta en los próximos años en una corriente dominante en el mercado, pues los consumidores en general presentan mayor conciencia con respecto a la alimentación sana y el medio ambiente³.

El mercado chileno cuenta con doce millones de consumidores con el más alto poder adquisitivo en la región, como dato relevante, el 71% de esta población comienza cada día con una taza de café. Esto demuestra que existe un gran potencial de mercado en este país aún por desarrollar¹. También es importante mencionar que la cultura vegana en el mundo creció desde el 2008 a la fecha creció un 350%⁴

Desde el año 2011 al 2019 las ventas de café molido y de grano han aumentado en un 157%, al igual que el volumen de consumo, pues este creció en un 75,1%, pasando de 262,8 toneladas en el 2011 a 490,6 en 2017. Se estima una tasa de crecimiento para el 2020 sea de un 40%, traduciéndose en un consumo de 686,7 toneladas. El cual impactará positivamente en la venta de este producto en las tiendas especializadas¹.

En el país se han realizado estudios sobre el consumo de café, mostrando que la ciudad de Santiago donde más se consume esta bebida⁵.

¹ Expo Café Chile

² Gourmet, aficionados del buen comer, aprecian y disfrutan la buena comida en un buen lugar.

³ El mostrador – Porque el 2019 es el año del veganismo

⁴ Expansión Mx- Porque el veganismo en el mundo ha crecido un 350%

⁵ La Tercera – Consumo de café en Chile

Con respecto a la industria del retail en Chile, esta se vislumbra con un panorama muy favorable, pues muestra signos de crecimiento en un 2% para el presente año 2019 con respecto al 2018⁶. Por su lado el consumo del café para el año 2019 presentará un crecimiento de cerca del 40%¹, demostrando que todavía existe espacio en el mercado para que se sumen más competidores para suplir esta demanda.

Con respecto a la cultura vegana se estima que estará dejando de ser una minoría y pasará a ser una corriente dominante en el mundo en los próximos 3 años con un mercado que llegará a valer US 5.800 millones⁷.

Por lo anterior se identifica una oportunidad de negocio en la industria de cadena de tiendas café en Chile, especializando la oferta en productos veganos, motivo por el cual se plantea la elaboración de un plan de negocios con el fin de analizar la viabilidad económica de implementar una cadena de cafés veganos en Santiago de Chile.

2. Descripción del Tema

Se desarrolla un plan de negocios para la implementación de una cadena de tiendas de café con especialidad en productos veganos, aprovechando el aumento en el consumo de este grano, pues este presenta una tendencia de crecimiento en un 40% para el año 2020⁸, que el mercado chileno cuenta con el mayor poder adquisitivo en la región Latinoamericana⁹, el crecimiento en la industria del retail en el presente país será de 2%⁹ y que la cultura veganismo pasará a ser una corriente dominante en los próximos años y llegará a valer esta US 5.800 millones⁷.

De acuerdo a estos datos se ve una oportunidad en la industria de tiendas de café, especialmente en Santiago, pues esta es la ciudad donde se consume mayores cantidades de café en el país¹⁰, por este motivo el plan de negocios servirá como herramienta para analizar la viabilidad económica del proyecto y establecer todos los recursos físicos, humanos y financieros necesarios para llevarlo a cabo.

⁶ CEO LATAM – Cambios en la industria de retail en Chile

⁷ El Mostrador - ¿Por qué el 2019 es el año del veganismo?

⁸ Expo Café

⁹ CEO LATAM - Cambios en la industria de retail en Chile

¹⁰ La Tercera-Consumo de Café en Chile

3. Preguntas Clave a Responder

Conociendo el desafío de la creación de una nueva marca potente en el mercado, se busca elaborar un plan de negocios que genere valor y para hacer esto, se debe partir por cuestionarse una serie de elementos para entender a profundidad la problemática y plantear nuevas formas para combatirla.

A partir de este cuestionamiento nacen las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes son nuestros potenciales clientes?
- ¿Cuál es el segmento al cual enfocarse?
- ¿Cuáles son los hábitos de consumo de nuestros potenciales clientes?
- ¿Cómo acercarnos a nuestros clientes?
- ¿Por qué las personas visitan una cafetería?
- ¿Apreciarían estos una propuesta de cafetería vegana?
- ¿Qué tipo de relación esperan tener nuestros potenciales clientes con nosotros?
- ¿Quién es nuestra competencia?
- ¿Cuál es el valor percibido que tienen estos con la oferta actual del mercado?
- ¿Cuál será la ventaja competitiva de la cadena de cafés?
- ¿Qué estructura de costos debería de contar la empresa?
- ¿Qué estructura organizacional debería tener la empresa?
- ¿En qué zonas deberíamos estar ubicados?
- ¿En qué canales de comunicación estar presentes?
- ¿Existen barreras de ingreso?
- ¿Cuáles son las expectativas de venta y crecimiento?
- ¿Cómo atraer, desarrollar y retener talento?

4. Objetivos de la Investigación

4.1. Objetivo General

Desarrollar un plan de negocios para la implementación de una cadena de tiendas de café vegana en Santiago de Chile, que permita convertir cada visita de nuestros clientes en una experiencia memorable mediante el bienestar personal y del medio ambiente que genera cada una de sus compras, aprovechando el crecimiento en el consumo de café en Chile y que el veganismo se está convirtiendo en una nueva forma de vida en el mundo con la finalidad de poseer un negocio rentable y una

ventaja sostenible. Posicionándose como empresa y marca líder en Chile en este nuevo nicho de mercado.

4.2. Objetivos Específicos

- Ser la cadena de tiendas de café vegana líder en Chile en los próximos 5 años que mezcle el consumo de café con una propuesta vegana.
- Diferenciarse de la competencia brindando una experiencia nueva a los clientes en el mercado chileno.
- Desarrollar innovación en términos de soluciones para los clientes y las operaciones de la empresa.
- Desarrollar las bases de una gestión de talento en la organización.
- Desarrollar un plan de negocios viable con una proyección a 5 años, que permita un retorno sobre el patrimonio del 28%.

5. Alcance

En este plan de negocios es una guía y herramienta que permite describir de manera estructurada, sencilla y a través de una serie de etapas la creación una cadena de tiendas de cafés en Chile.

Esta investigación se respalda en documentación existente en el país y el exterior con respecto al mercado de las cafeterías, las cuales son de diferentes fuentes.

Las etapas descritas en este plan de negocios son limitadas a lo siguiente:

- Estructuración del plan de negocio: en esta etapa se realizará el planteamiento de los pasos a seguir en este Plan de Negocios, además de determinar la justificación de este proyecto.
- Análisis del Entorno y de la Industria: en esta parte se limita a determinar el ambiente en que están envueltas las empresas de cafetería en la Región Metropolitana, a través de un análisis de mercado.
- Plan Estratégico: se formula la estrategia de la cadena de tiendas de café, describiendo las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Además limitándose a definir la visión y misión.

- Análisis de Mercado: se realizará una investigación de mercado para recopilar y analizar información sobre los gustos, preferencias y hábitos de consumo.
- Plan de Marketing, Retail y Ventas: se limitará a la propuesta y objetivo de ventas que el negocio entregará a sus clientes y el crecimiento de las ventas en tienda.
- Plan de Operaciones: se limitará a diseñar los procesos comerciales, logísticos de la cadena de tiendas de café.
- El Plan de Gestión del Talento se limitará a diseñar las bases una gestión de talento en la organización y la política que regirá a esta empresa.
- Plan Financiero: Se limita a entregar el análisis de rentabilidad de la cadena de tiendas de café y los escenarios al respecto.
- Informe de tesis del plan de negocios: se limitará a entregar las principales conclusiones de este plan.

Límites de Dimensiones del Plan de Negocio

- Geografía: El Plan de Negocios está descrito solo a la población de la Región Metropolitana en Chile. Debido a estudio realizado por Mapcity sobre las cifras y perspectivas del mercado del café en Chile, donde se estipula que la mayor concentración de consumo de café está en Santiago¹¹.
- Temporal: Este trabajo se centra entre los años 2010 y 2019, ya que se consideran antecedentes históricos que apoyan los estudios del tema y su análisis.
- Sustantivo: Este proyecto está limitado a las diferentes literaturas expuestas en este trabajo (Marco Conceptual y Bibliografía)

En este presente proyecto se excluirá el tema del estallido social del 18 de octubre del 2019 puesto que se considera que los efectos de este serán momentáneos y no perdurarán en el tiempo.

6. Factores de Éxito

Como es típico en el desarrollo de cualquier proyecto, es necesario identificar los factores que determinaran el éxito de este. En este caso podemos definir los siguientes:

¹¹ Mapcity – Cifras y perspectivas del mercado del café en Chile

- Identificar a nuestros clientes potenciales y en que horarios visitan las cafeterías.
- Desarrollar una experiencia valorada por el cliente vegano.
- Determinar cuáles son las ubicaciones estratégicas para este negocio.
- Comprender qué tipo de servicio buscan las personas.
- Diseñar un layout que sea adecuado a la propuesta de valor.
- Comprender el tipo de experiencia que desean los clientes.
- Alinear a los proveedores con las necesidades de la organización.
- Elaborar la estructura idónea para la organización.
- Captar, desarrollar y retener talento dentro de la organización.

7. Marco Conceptual

Para la realización del plan de negocios se diseñarán modelos y estrategias respaldadas por referencias bibliográficas que se presenta a continuación:

Diseño de plan de negocios y la propuesta: el diseño del plan de negocios se regirá por la metodología mostrada en el libro “Diseñando la propuesta de valor” de los autores Alexander Osterwalder, Greg Bernanda, Yves Pigneur y Alan Smith. Este título detalla una serie de herramientas para la elaboración de un plan de negocios como el lienzo de la propuesta de valor y el lienzo del modelo de negocios. Para la selección del mercado se usarán las estrategias propuestas en el título de “Océanos Azules” por los autores W. Chan Kim y Reneé Maugborge, donde plantean formas para crear nuevos mercados y evitar la competencia. También se podrán en práctica conceptos expuestos en el libro llamado “The Digital Transformation Playbook” de David L. Rogers.

Análisis del entorno y la industria: para el desarrollo del análisis del entorno se recurrirá al análisis PESTEL bajo el enfoque de Alan Chapman (Hill), el cual permite identificar todos los factores que pueden afectar a la empresa. Para el análisis de la competitividad de la industria se utilizará a la herramienta llamada 5 fuerzas de Michael Porter. Para el análisis interno se utilizará el análisis FODA, donde se evaluará las fortalezas y debilidades del proyecto tanto interna como externamente.

Definición de estrategia: se recurrirá al Modelo Delta de Arnoldo Hax el cual entrega un conjunto de herramientas y metodologías para crear valor al cliente. Además, ocuparemos estrategias planteadas en el libro “Administración Estratégica: Teoría y Casos. Un enfoque Integral” por Charles W.L. Hill, Gareth R. Jones y Melissa A. Schilling.

Plan de Marketing: se recurrirá al trabajo de Roger J. Best expuesto en su libro “Marketing Estratégico” en el cual explica los componentes para el desarrollo de este plan.

Plan de Retail: se utilizará el modelo del triángulo-pentágono según el libro de Guillermo D’Andrade , D.J. Tigert en su libro de "Retail Management" plantean este modelo de un triángulo circunscrito dentro de un pentágono para facilitar la comprensión, visualización e interacción de lo que ellos denominan las claves del éxito del minorista. Además se utilizará el Circulo Dorado, desarrollado Simon Sinek que permite entender cómo llegar a las personas, ya sea clientes o empleados, partiendo de entender ¿Por qué hacemos las cosas?, luego ¿Cómo lo hacemos? y finalmente saber ¿Qué tenemos que hacer? Todo lo anterior es para dejar claro que “La gente no compra lo que uno hace, compra el por qué lo hace”.

Plan de Ventas: es el medio con el cual se establecerán los procesos gestión de ventas en la organización.

Plan de Operaciones: para el desarrollo de este plan de operaciones de productos se recurría al título de “Administración de Operaciones” de Richard B. Chase.

Plan de Gestión de Personas: a fin de conocer el número de persona para hacer funcionar la organización se desarrolla un plan de recursos humanos y la relación de estas dentro de la empresa.

Plan Financiero: A fin de generar una sustentabilidad financiera al plan de negocios, se acudirá al modelo de inversiones expuesto en el libro “Principios de Finanzas Corporativas” de Brealey, Myers y Allen (Franklyn Allen, 2010). Y el libro de los profesores Eduardo Contreras y Christian Diez llamado “Diseño y Evaluación de Proyecto”.

8. Metodología

En el plan de negocios para la creación de una cadena de tiendas de café, se estructuró siguiendo una metodología basado en las siguientes 7 etapas.



Figura 1: Diagrama de Etapas

Fuente: Elaboración propia

1. Estructuración del plan de negocios: esta etapa permitirá plantar como se abordará el plan de negocios, incluyendo la recopilación de fuentes bibliográficas y el tiempo que se le dedicará a cada una de las actividades que componen el mismo.
2. Análisis del Entorno y de la Industria: el desarrollo de esta etapa brindará una comprensión del entorno que rodea a la industria del café en Chile, como está compuesta, quienes son los principales competidores y la identificación de potenciales clientes.
3. Plan Estratégico: en esta etapa se formulará la estrategia de la cadena de tiendas de café que permita alcanzar los objetivos estratégicos de la misma, identificando las fortalezas y debilidades que permitan aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas.
4. Análisis de Mercado, Plan de Marketing, de Retail y Ventas: se desarrollará una investigación de mercado para recopilar y analizar información sobre los gustos, preferencias y hábitos de consumo. Con respecto al Plan de Marketing se elaborará la definición de estrategia de posicionamiento que permita la diferenciación dada la propuesta de valor que sea generada, satisfaciendo al segmento objetivo, definiendo precio de oferta, la plaza adecuada donde se desarrollará el negocio, la promoción a utilizar y el mix de servicios. Para el Plan de Retail se diseñará un plan centrado en el cliente

para garantizar el crecimiento de las ventas en tienda. Para el Plan de Ventas se determinará el volumen de ventas para poder formular la estrategia de la organización, de esta manera poder modificar todos o algunos de los aspectos que intervienen en el proceso de venta para poder mejorar los resultados esperados.

5. Plan de Operaciones y Gestión de Personas: el plan de operaciones permite optimizar los procesos comerciales, administrativos y logísticos, que determine las capacidades de producción, cuellos de botella y fallas comunes que provocan atrasos a los clientes, además de considerar la transformación digital en él. Para el plan de Gestión de Personas se determinará la estructura necesaria para la operatividad la empresa y la política que los regirá.
6. Plan Financiero: permite establecer el presupuesto de inversión y los retornos de implementar la estrategia. Este también permite evaluar la viabilidad económica del negocio mediante el cálculo de la TIR, el VAN y el análisis de sensibilidad.
7. Informe final de tesis del plan de negocios: tiene como finalidad entregar el informe final de tesis, con sus principales conclusiones.

9. Análisis del Entorno Externo y la Industria

9.1. Análisis del Entorno Externo

9.1.1. Análisis PESTEL

9.1.1.1. Factores Políticos

Chile se caracteriza por ser un país con un modelo política-económico que en las últimas décadas ha mostrado un importante desarrollo de sus instituciones más básicas. Permitiendo obtener un fuerte crecimiento económico con progreso social y estabilidad política¹².

El modelo económico - político chileno es el de una economía de mercado con fuerte énfasis empresarial. Esto es, protege fuertemente la libertad de emprendimiento y los derechos de propiedad, asignando al Estado un rol subsidiario y no empresarial. Conforme a ello, el Estado en Chile tiene un papel regulador en tanto a fallas de mercado (poder de mercado y existencia de mercados incompletos) y fallas sociales (pobreza, seguridad social, desigualdad). En consecuencia, Chile muestra un desarrollo institucional cuyo norte económico es entregar certeza jurídica y equidad de trato a todo el mundo empresarial.

El gobierno está integrado por el Ministerio de Economía, el cual su misión es promover la modernización y competitividad de la estructura productiva del país, la iniciativa privada y la acción eficiente de los mercados, el desarrollo de la innovación y la consolidación de la inserción internacional de la economía del país a fin de lograr un crecimiento sostenido, sustentable y con equidad, mediante la formulación de políticas, programas e instrumentos que faciliten la actividad de las unidades productivas del país y sus organizaciones corporativas y las instituciones relacionadas con el desarrollo productivo y tecnológico del país, tanto públicas y privadas, nacionales y extranjeras¹³.

Entre las entidades dependientes y relacionadas están:

- Sercotec

El Servicio de Cooperación Técnica (Sercotec) tiene por objetivo promover y apoyar iniciativas de mejoramiento de la competitividad de micro y pequeña empresa y fortalecer el desarrollo de la capacidad de gestión de sus empresarios.

¹² El Modelo Económico - Político de Chile: Desarrollo Institucional en la Encrucijada

¹³ Ministerio de Economía, Fomento y Turismo

- InvestChile

La Agencia de Promoción de la Inversión Extranjera, InvestChile, es el organismo público que promueve a Chile como destino de inversión extranjera directa en el mercado global, conectando los intereses de los inversionistas foráneos con las oportunidades de negocios que el país ofrece.

- Instituto Nacional de Estadística (INE)

Produce, analiza y difunde las estadísticas oficiales y públicas de Chile.

- Instituto Nacional de Propiedad Intelectual (Inapi)

Contribuye al desarrollo nacional de Chile, estimulando la innovación y la creatividad mediante la protección de la propiedad industrial y la gestión del conocimiento.

Según el Reporte Global de Competitividad realizado por Delloite, Chile se posiciona como primero en la región Latinoamericana para la generación de desarrollo económico y la atracción de inversiones (Delloite, 2018-2019). El informe Doing Business del Banco Mundial sostiene que es el segundo lugar de Latinoamérica con el mejor clima para hacer negocios y el estudio de J.P Morgan indica que es el país preferido en la región por los inversionistas.

9.1.1.2. Factores Económicos

La moneda nacional es el peso chileno (\$) CLP y el salario mínimo que rige que se rige actualmente en el país es de \$301.000 CLP (Chile C. , 2019) el cual equivale a \$419,38 USD (a una tasa de cambio de 0,0014 USD por \$1 CLP).

Según J.P. Morgan Chile es el país preferido en la región por los inversionistas y cuenta con el segundo lugar de Latinoamérica con el mejor clima para hacer negocios según informe del Banco Mundial.

Según el Banco Mundial en su apartado de Chile Panorama General Chile ha sido una de las economías latinoamericanas con más rápido crecimiento en las últimas décadas, permitiéndole reducir la proporción de la población considerada pobre (5,5 USD por día) de 30% a 6,4%, para el periodo del 2000 hasta 2017. Para el 2018

existió un crecimiento económico del 4%, debido una mayor confianza del sector privado, bajas tasas de interés y un mayor precio del cobre que permitió un rebote de la actividad minera. Igualmente, las actividades no mineras, particularmente el comercio mayorista, los servicios empresariales y la manufactura, repuntaron. El PIB es de USD \$280,091 mil millones y el per cápita es de 15.346,45 USD. Las principales industrias chilenas son la minería, agrícola, financiera, acuícola y pesquera.

La tasa de desempleo de Chile es del 7,1% según el Economista América y la tasa de inflación según Global Rates es de 2,579%.

9.1.1.3. Factores Socioculturales

Chile no es un país de tradición de consumo de café, sin embargo la compra de este en la clase media y alta incremento, tanto así que no solo la adquisición de este grano creció, sino que a demandar nuevas variedades, conocer denominaciones de origen, participar en catas formativas, a comprar máquinas de café especializadas para el hogar y a experimentar nuevos formatos y mezclas -esto pese a que aún Chile es, sobre todo, un país de consumidores de té: en 2017, según Euromonitor, el consumo per cápita promedio del chileno fue de 428 tazas por persona al año¹⁴.

Según datos de Euromonitor, el volumen transado de café fue de US\$279,6 millones en 2016, mientras en 2017 el volumen escaló a US\$308,3 millones. Asimismo, según datos de Nielsen, a abril de 2018 (comparado con 2017), la totalidad de café vendido en kilos creció 9,4%, equivalente a un 8% más de venta en unidades, un alza que es ratificada por Brian Harris, presidente de la Asociación Nacional de Profesionales y Amantes del Café (Anapac) -asociación sin fines de lucro que fomenta el consumo de café en Chile-, quien afirma que el país, desde 2014, ha dado señales claras de estar camino al crecimiento. “El consumo per cápita anual, en 2013, estuvo por debajo de los 700 gramos; para el 2018, Anapac espera que supere el kilo. Esto aún está muy por debajo del promedio mundial y de lo que uno esperaría para un país con las condiciones socio económicas de un país como Chile, pero es un avance”, comenta¹⁶.

Según estudios realizados por Adimark para Chile Saludable 9 de cada 10 personas han adoptado alguna restricción alimenticia en su dieta, así también el 42% de los encuestados están interesados en reducir el consumo de carnes rojas por su salud y el impacto negativo que genera esta al medio ambiente¹⁵.

¹⁴ La Tercera – Tendencias en el consumo de café

¹⁵ El Mostrador – Los desafíos de la oferta de productos veganos

Por su parte el veganismo, es una dieta basada en plantas que excluyen a la carne y los productos derivados de animales, está teniendo un auge. Desde 2008, ha habido un aumento del 350% en el mundo, la gente que practica este tipo de dieta continúa siendo la minoría en el mundo pero se prevé que pasaran a ser dominante en los próximos años¹⁶.

Aprovechando el aumento en el consumo de este grano, pues este presenta una tendencia de crecimiento en un 40% para el año 2020¹⁷, que el mercado chileno cuenta con el mayor poder adquisitivo en la región Latinoamericana⁹, el crecimiento en la industria del retail en el presente país será de 2%¹⁸ y que la cultura veganismo pasara a ser una corriente dominante en los próximo años y llegará a valer esta US 5.800 millones⁷

Con respecto al mercado del retail, este se espera que crezca en un 3% en los próximos 3 años¹⁷.

Según el Instituto Nacional de Estadísticas (INE) en Chile existen 18.751.405 personas, de las cuales 9.244.484 son hombres y 9.506.921 son mujeres¹⁹.

9.1.1.4. Factores Tecnológicos

Según la Subtel²⁰ el 87,4% de los hogares cuenta con acceso propio y pagado a internet, mientras que el 12,6% no tiene acceso, este segundo es un indicador relevante de la brecha digital existente en el país.

Además la Subtel menciona al respecto de los tipos de dispositivo utilizados para acceder a internet, el 95,1% lo hace a través de un teléfono móvil o Smartphone, un 54,8% a través de un computador portátil, un 22% a través de una TV, y un 20,6% a través de un computador fijo. En tanto, un 89,1% de los hogares urbanos y un 76,7% de los rurales cuentan con acceso propio y pagado a internet

También menciona que el aumento la cantidad de usuarios que utiliza internet para realizar compras. Un 34,1% declaró haber comprado por internet en los últimos tres meses, un 13,5% hace más tiempo, y un 52,3% señaló nunca haber utilizado internet con ese propósito. Los artículos más comprados son Ropa y Accesorios

¹⁶ Expansión Mx - ¿Por qué el veganismo en el mundo ha crecido un 350%?

¹⁷ Expo Café

¹⁸ CEO LATAM - Cambios en la industria de retail en Chile

¹⁹ Instituto Nacional de Estadística (INE) – Censo 2017

²⁰ Subsecretaría de Telecomunicaciones

(41,8%); Audio, TV, electrodomésticos, muebles y artículos para el hogar (21,4%); Equipos de computación (12,3%); Películas/ música (12,2%); y Tickets/reservas para eventos de entretenimiento (11,8%).

Por otra parte según la Subtel, Whatsapp es la red social más conocida por los chilenos, con un 88,2% de conocimiento y un 79,4% de uso. Le sigue Facebook (87,4% de conocimiento y 65,5% de uso), y Youtube (76,8% de conocimiento y 43,3% de uso), entre otros. También menciona sobre los usuarios que ingresan a Facebook para “Entretenerse” (55,2%) e “Informarse respecto de la actualidad” (31,4%). En el caso de Google los usuarios buscan “Información para tareas o actividades” (78,1%) y “Buscar información de productos o servicios” (69,3%). Whatsapp es utilizado para “Entretenerse” (45,1%) y “Comunicarse con otros para encontrar trabajo” (34,3%). Las aplicaciones más conocidas y usadas son Whatsapp y Netflix, pero existe un 63,1% de los usuarios que no paga por el uso de ninguna aplicación.

Con respecto al porcentaje de inversión del PIB que se destina a la investigación y desarrollo es aproximadamente el 0,36%, existe además la meta de aumentar la proporción que se le destina, hasta alcanzar el 1% para el año 2022, esto según datos de El Mostrador.

9.1.1.5. Factores Ecológicos

Según la Biblioteca del Congreso Nacional, en Chile existe un fortalecimiento a la institucionalidad y gobernanza medioambiental, particularmente con la creación de entidades tan importantes como el Ministerio del Medio Ambiente y la entrada en vigencia de los Tribunales Ambientales. Así lo destacan importantes organismos multilaterales, como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).

Según el Ministerio del Medio Ambiente, destaca la implementación de los Impuestos Verdes en el marco de la Reforma Tributaria de 2014, tanto a vehículos livianos como a las emisiones de contaminantes locales y globales de grandes fuentes fijas. Se propuso elevar la tasa impositiva al CO₂ e incorporar a nuevas fuentes de emisiones a este impuesto, así como elevar la tasa impositiva a la gasolina y el diésel, reducir gradualmente la diferencia entre ambas y suprimir progresivamente la devolución de impuesto al diésel a los vehículos de carga pesada.

En cuanto a infraestructura relacionada con el medio ambiente, está se encuentra bien desarrollada, donde la colaboración público-privada ha atraído importante inversión en infraestructura de agua potable y transporte.

Respecto de los mercados verdes, destaca que en Chile el gasto en investigación y desarrollo en materias ambientales creció un 9% en 2012, uno de los más altos de América Latina.

9.1.1.6. Factores Legales

El Estado Chileno cuenta con códigos para regir las actividades económicas de las empresas.

Los principales códigos son:

- Código de Comercio de Chile

Este código rige la las obligaciones de los comerciantes que se refieren a operaciones mercantiles, las que contraigan personas no comerciantes para asegurar el cumplimiento de obligaciones comerciales, y las que resulten de contratos exclusivamente mercantiles.

- Código Tributario de Chile

Establece la normativa general de la tributación fiscal en Chile.

- Código del Trabajo de Chile

Se encarga de regir las relaciones laborales entre los empleadores y los trabajadores, además reconoce la función social que cumple el trabajo y la libertad de las personas para contratar y dedicar su esfuerzo a la labor lícita que elijan. El Estado Chileno además ha decretado reglamentos para la producción, importación, elaboración, envase almacenamiento, distribución y venta de alimentos para uso humano.

Los principales decretos son:

- Decreto Supremo N°977-Reglamento Sanitario de los Alimentos

Según el Decreto 977, se establece el reglamento sanitario de alimentos, en donde menciona las condiciones sanitarias a que debe ceñirse la producción, importación, elaboración, envase almacenamiento, distribución y venta de alimentos para uso humano, así como las condiciones necesarias en que deberá efectuarse la publicidad de los mismos, con el objeto de proteger la salud y nutrición de la población y garantizar el suministro de productos sanos e inocuos.

- Decreto Supremo N°594-Reglamento sobre Condiciones Sanitarias y Ambientales Básicas de los Lugares de Trabajo

Según Decreto Supremo N°594, se establece reglamento de las condiciones sanitarias y ambientales básicas que deberá cumplir todo lugar de trabajo.

- Requisitos Legales para la creación de una empresa

Redactar una escritura de constitución de sociedad o empresa individual en una notaría, la que debe contener, entre otros:

- Nombre del representante o de los representantes.
- Domicilio
- Razón social
- Giro
- Patrimonio de la empresa (capital de inicio)
- Aportes de los socios o del empresario,
- Normas sobre administración, etc.

Se recomienda constituir una sociedad de responsabilidad limitada o empresa individual de responsabilidad limitada, para así no arriesgar el patrimonio personal, sino el de la empresa o nueva sociedad que se forma.

Luego de poseer esto, se debe iniciar actividades en el SII²¹. Para hacer esto se debe presentar a la oficina correspondiente según domicilio y presentar:

- Cédula de identidad.
- Formulario 4415 (inicio de actividades) lleno y firmado.
- Acreditación de domicilio mediante el rol de avalúo de la propiedad, certificado de avalúo, el último recibo de contribuciones de bienes raíces o inscripción en el Conservador de Bienes Raíces. Si usted no

²¹ SII: Servicio de Impuestos Internos

es el propietario del inmueble, debe presentar el contrato de arriendo firmado ante notario o una autorización del propietario para usarlo a título gratuito.

9.1.1.7. Conclusión del Análisis PESTEL

En conclusión, Chile es uno de los países con mayor auge económico de la región debido a que ha mostrado un importante desarrollo de sus instituciones más básicas. Permitiendo obtener un fuerte crecimiento económico con progreso social y estabilidad política.

Este país ha fortalecido al ministerio de economía para que impulse la modernización y la competitividad de la estructura productiva del país, con instituciones que promueven la creación de pymes, atracción de inversión extranjera, estímulo de la innovación y la creatividad mediante la protección de la propiedad industrial y la gestión del conocimiento.

Pese a no ser un país de tradición de consumo de café, la compra de este ha crecido en los últimos años en la clase media y alta, además que estas presentaciones se han vuelto cada vez más sofisticadas en su elección de tipo de grano para consumir. A su vez también se aprecia que crece la cultura del veganismo en este país.

Se aprecia que en el año 2020 el consumo del café crecerá un 40% vs un 3% que hará el retail, demostrando que existe espacio todavía para que se sumen nuevos competidores a este mercado para suplir la demanda.

Otro punto relevante es el crecimiento de la industria del retail y considerar que el dispositivo favorito para acceder al internet es por medio del teléfono móvil y que la cantidad de personas que compran en línea está al alza. Además es interesante conocer que la red social más conocida por los chilenos es el WhatsApp, seguido por Facebook y YouTube.

Es de recalcar el fortalecimiento a la institucionalidad y gobernanza medioambiental, particularmente con la creación de entidades como el Ministerio del Medio Ambiente y la entrada en vigencia de los Tribunales Ambientales.

Respecto a la infraestructura relacionada con el medio ambiente, está se encuentra bien desarrollada, donde la colaboración público-privada ha atraído importante inversión en infraestructura de agua potable y transporte.

En cuanto a al proceso para la constitución de una empresa, este presenta ser simple y rápido para llevarse a cabo. También existen reglamentos definidos para condiciones sanitarias alimenticias y ambientales de las empresas.

Por lo tanto se puede concluir que Chile es un país atractivo para la implementación de una cadena de tiendas de café especializada en productos veganos por los puntos expuestos anteriormente.

9.2. Análisis de la Industria

A continuación se realiza un análisis de cuan atractivo es la industria de cadenas de café en Chile, con base en las 5 fuerzas de Porter.

9.2.1. Rivalidad Existente entre los Competidores de la Industria

En la industria de cafés veganos se identifican a tres competidores directos que están situados en la ciudad de Santiago de Chile, en las comunas de Providencia, Santiago Centro y Yungay. Estas son tiendas pequeñas de café que solo cuentan con un local. Estas se especializan en los productos veganos sobre el café que ofrecen.

La lista de competidores es la siguiente, el estudio e benchmark se puede encontrar en el anexo B:

Competidores
Del Brote
Veg & Bake
El Cerro Vegan Food

Tabla 1: Principales Competidores.
Fuente: La Tercera. Elaboración Propia

Para hacer un análisis más exhaustivo de la competencia también se consideró a las cadenas de café que no se especializan en productos veganos, son cafeterías tradicionales.

Según América Economía, en la industria de cadenas de café se identifican como grandes competidores a las marcas internacionales, quienes están posicionadas en la mente del consumidor, tienen variedades de café de todo el mundo y son percibidas como un símbolo de status, como por ejemplo Starbucks y Juan Valdez. Estas cadenas están empujando el crecimiento de la industria, pues cada vez abren más tiendas de sus marcas en diferentes locaciones de Chile, actualmente el 70% de la venta de cafés en tiendas se realiza a través de estos comercios y el 30% restante pertenece a las cadenas de café pequeñas²².

Entre los competidores existe uno que cuenta con una de las innovaciones más interesantes de la industria, este es el Banco Santander, con su espacio de “Work Café”, en donde junta la seducción del café con el trabajo de oficina, por medio de espacios de coworking habilitados para clientes y actividades para todo el público, como charlas de expertos en diferentes temas. Este competidor posee un 9% de participación dentro de la industria, según datos de Euromonitor²².

A continuación se muestra una lista de los principales competidores de cafeterías, de los cuales se puede apreciar el benchmark de estos en el Anexo B:

Competidores
Starbucks
Santander WorkCafé
Castaño
Juan Valdez
Dunkin Donuts
McCafé
Coppelia
Filippo
Café Haití
Bonafide
Xurros Café
Emporio La Rosa
Café Mokka
Dulce Luna
Havanna
Café Melba

²² La Tercera – Innovación y Consumo

Tabla 2: Resto de Competidores.
Fuente: La Tercera. Elaboración Propia

También se debe considerar la amenaza que representan los supermercados, pues dentro de su oferta existen productos a base de café que son un sustituto a los que se venden en una tienda de café, puesto que estos son de rápida elaboración y se pueden preparar sin salir de casa.

Según La Tercera, la forma en que están distribuidas las cafeterías en Santiago es la siguiente:

Cafeterías por Comuna	
Comunas	%
Las Condes	27%
Providencia	20%
Santiago	18%
Vitacura	5%
Lo Barnechea	5%
La Florida	3%
Ñuñoa	3%
La Reina	3%
Huachuraba	2%
Pudahuel	2%
Estación Central	2%
Cerillos	2%
Peñalolen	2%
Maipú	2%
Otras Comunas	4%
Total	100%

Tabla 3: Resto de Cafeterías por Comunas.
Fuente: La Tercera. Elaboración Propia

Como se puede apreciar en la tabla, el 62% de las cafeterías en Santiago, están ubicadas entre las comunas: Las Condes, Providencia y Santiago Centro. Siendo Las Condes el sector con mayor concentración de cafeterías en la ciudad.

Con respecto a los segmentos de los clientes potenciales, el más disputado es el geográfico, pues este negocio se base en poseer la mejor ubicación para que los clientes visiten la tienda.

Las barreras de salida de esta industria son bajas, debido a que los competidores no poseen activos especializados para sus operaciones, tampoco representan una gran inversión, por lo que si alguno decidiese deshacerse de estos, podría hacerlo fácilmente.

Debido a los factores mencionados se concluye que la intensidad de esta fuerza es media.

9.2.2. Amenaza de Entrada de Nuevos Participantes

La barrera de entrada para esta industria es alta, ya que requiere una gran inversión en activos, infraestructura, capacitación del personal y en tecnología. También existe un importante desembolso con respecto a la publicidad y promoción.

El costo de cambio para los clientes es bajo, pues ellos pueden adquirir los productos en diferentes tiendas, que cuenten con diferentes variedades de café y diferentes marcas.

Es importante señalar que los nuevos entrantes se enfrentan a las grandes cadenas de café, quienes ya están posicionadas en la mente de los consumidores chilenos, amplia variedad en su oferta, una red de tiendas distribuidas a lo largo de Chile y poder de negociación sobre los proveedores.

Por estos factores se concluye que la intensidad de esta fuerza es media.

9.2.3. Poder de Negociación de los Clientes

Los clientes en esta industria cuentan con un bajo costo de cambio, ya que estos tienen diferentes opciones en donde adquirir sus productos.

Actualmente los consumidores chilenos presentan tener un mayor conocimiento sobre la cultura de café, por lo cual cada vez son más sofisticados en la elección del tipo de grano que estos buscan y los establecimientos a los que estos frecuentan.

Dado estos factores, se concluye que la intensidad de esta fuerza es alta.

9.2.4. Poder de Negociación de los Proveedores

Los proveedores para esta industria son Aloe Drink Chile, Artesabores, Bearded Cold Brew, Café Cabo de Hornos Chile, Café Caribe, Café Do Brasil, Café Do Guri, Café Fratelli Chile, Café La Finca, Café OMA Chile, Café Store, Cafexpress, Caffè d'Italida, Caffè Di Faggioni, Caffè Mauro, Caffesso, Ceibo Emporio Cafetería, Comercio Justo, Dicalla, Ecotienda La Canasta Nativa, Emporio Tentación, Globe Italia Emporio, Gourmesso, Goya Chile, Handpresso, Infierno Gourmet, Kawas, LoGo, Luki, Marley Coffe, Mundo Natural, Nespresso, NoliChile, Punto Saludable, Purolivo, Santa Victoria, Sensorial, Somagel Importadora, Tendencias Gourmet y Whittard Chile. La mayoría de estas empresas están ubicadas en la Región Metropolitana.

Como se puede observar la oferta de proveedores es amplia y no se limita a una sola compañía que domine todo el mercado, por lo que se puede elegir entre uno o más proveedores según se estime conveniente.

Dada a esta condición se concluye que el poder de negociación del proveedor es baja.

9.2.5. Amenaza de Productos Sustitutos

Existen varios sustitutos para asistir a una cadena de café, pues si del ambiente que esta genera se trata, se puede resolver por un bar que genere una atmósfera grata y relajada. Por otro lado, el producto es posible sustituirlo por té, además este puede ser preparado fácilmente en casa o adquirirse en tiendas no especializadas a un precio menor.

También es importante recalcar que ahora existe la posibilidad de consumir un café preparado como por un barista sin salir de casa, debido a las nuevas máquinas cafeteras que existen, las cuales pueden preparar bebestibles que satisfagan las exigencias de las personas a un precio menor que al de asistir a una cafetería gourmet.

Por lo que se concluye que la intensidad de esta fuerza es alta.

9.2.6. Conclusión del Análisis de la Industria

Fuerza	Intensidad		
	Baja	Media	Alta
Rivalidad entre Competidores		X	
Amenaza de Nuevos Participantes		X	
Poder de Negociación de los Proveedores	X		
Poder de Negociación de los Clientes			X
Amenaza de Productos Sustitutos			X

Tabla 4: Nivel de Intensidad Fuerzas de Porter
Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo al análisis de la industria, se puede concluir que su atractivo es medio.

Es una industria donde los principales cuentan con una cuota importante del mercado y están posicionados en las mentes de los consumidores, además de poseer poder de negociación sobre los proveedores debido al tamaño que estos cuentan en el mercado.

La mayor concentración de cafeterías en Santiago se encuentran en la zona centro oriente, es decir entre Santiago Centro, Providencia y Las Condes. Siendo la comuna de las Condes donde existe la mayor concentración.

Los costos de cambio para los clientes son bajos, por lo que es importante la realización de estrategias de fidelización.

La industria se encuentra en pleno auge debido a que cada vez más personas demandan nuevas variedades de cafés, generando que las ventas aumenten y que la cultura del café en Chile crezca.

9.3. Oportunidades y Amenazas (O-A)

Como resultado del análisis del entorno y de la industria, se identifican las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

9.3.1. Oportunidades (O)

- La cultura del café está en pleno crecimiento en el país, puesto que se observa un mayor consumo de esta bebida en los últimos años.
- Buenas perspectivas de crecimiento del país, lo que aumentara el poder adquisitivo de la población y por ende el consumo y calidad de vida.
- Se suelen realizar reuniones para tomar café de diferentes tipos, como por ejemplo: recreativa, negocios, estudiantil y energizante.
- Cada vez los gustos de los chilenos son más sofisticados con respecto al café que consumen.
- Existen nuevos formatos de tiendas de café, que se alejan al tradicional, ahora existen los espacios pet friendly y coworks.
- Los beneficios que trae ingerir café moderadamente atraerán más personas a consumir este grano.
- Los chilenos cada vez están más informados con respecto al origen del café que consumen y asisten a cursos de cata.
- Al ser el costo de cambio bajo para los consumidores, estos están abiertos a probar nuevos lugares.

9.3.2. Amenazas (A)

- Aparición de nuevos entrantes debido a las bajas barreras del mercado.
- El consumidor puede fácilmente cambiar el lugar donde frecuenta visitar.
- Este producto es fácilmente sustituido.
- Existen opciones alternas a realizar una reunión en una tienda de café.
- Existe el sustituto de consumir una taza de café preparada como por un experto sin salir de casa, estos son las máquinas que utilizan capsulas.
- El mercado cuenta con dos participantes que dominan más del 50% del mercado.

10. Plan Estratégico

10.1. Misión

Vitalizar cuerpo, mente y espíritu. Creando valor y generando un impacto positivo por cada taza de café en cada sitio en que operemos.

10.2. Visión

Ser líderes en la industria de cafés vegano por nuestra calidad, servicio e innovación en cada sitio que operemos en los próximos 5 años.

10.3. Estrategia del Negocio

La estrategia del negocio que permitirá alcanzar los objetivos estratégicos de la cadena de tiendas de cafés vegana y según las estrategias genéricas de Porter será con enfoque en la **diferenciación**, basada en la especialización de oferta de productos veganos, espacios de cowork y facilidad de medios de pago convirtiendo está en una nueva experiencia en el consumo de café que sea altamente valorada por los clientes con el fin de fidelizarlos y ser los primeros en este nicho de mercado, posicionándonos como top of mind del consumidor.

10.4. Ventaja Competitiva

Brindar una nueva alternativa saludable y amigable con el medio ambiente a los paladares chilenos, al ser una tienda de café especializada en productos veganos en Chile. Destacando la oferta el origen de los cafés que se ofrecen, un espacio donde puedan realizar las reuniones que el cliente estime conveniente y una app que cuenten con funcionalidades que faciliten el pago de sus productos en la tienda, los direccionen al local más cercano a ellos y permita reserva de espacios de trabajo.

10.4.1. Análisis VRIO

Se detalla el análisis del modelo VRIO en el que se explica la medida en que los recursos del negocio ayudaran al posicionamiento y al nivel de diferenciación frente a la competencia.

- Valioso: Ofrecer café resaltando la denominación de origen y el complemento de la oferta de productos veganos en el menú, los espacios de cowork y app que facilite el pago de los productos de la tienda.
- Raro: Ser una tienda de café que ofrece productos veganos.
- Inimitable: Know-How de los colaboradores, destacando atributos únicos y particulares de cada tipo de tostado de café y su origen en específico.
- Organización: Se contará con personal capacitado en barismo, cata de café y en el resto de procesos de la empresa para ofrecer al cliente un servicio que satisfaga sus necesidades.

Esta ventaja competitiva será sostenible en el tiempo frente al resto de competidores, puesto que realizaremos una serie de acciones para fidelizar al cliente y aumentar su ticket promedio de compra.

La experiencia del servicio en el comercio que se le dará al cliente, la cual esta detallada en el plan de marketing, tiene como fin fidelizar a los clientes del negocio, lo que permitirá sostener la ventaja competitiva en el tiempo.

10.5. Recursos

10.5.1. Recursos Tangibles

Para las operaciones de la cadena de tiendas de café se requiere contar con 3 locales ubicados en sectores comerciales que cuenten con una gran concurrencia y tengan fácil acceso para el segmento de clientes que se pretende atender.

También es necesario considerar muebles como el mostrador de la tienda, mesas, sillas, máquinas para procesar el café y la comida, WIFI y facilidad de medios de pago.

El recurso financiero es muy importante, pues este será el que nos permita realizar nuestras operaciones.

10.5.2. Recursos Humanos

Es importante contar con personal altamente capacitado que sepa transmitir la cultura que gira en torno al café a nuestros clientes. Por lo cual es necesario que estos sean amables, extrovertidos, buen humor y que cuenten con conocimiento del tema. Deben de ser apasionados con respecto al café y a la atención al cliente.

10.5.3. Recursos Intangibles

Para impulsar el desarrollo del negocio es importante contar con una reputación, cultura organizacional y tecnología.

-Reputación

Nuestra reputación debe estar asociada a nuestro enfoque al cliente, por lo cual debe ser vista por como un lugar donde puedan pasar un buen rato, recibir un trato agradable por nuestros empleados, ser un sitio donde se puedan degustar productos de alta calidad y brindar soluciones rápidas a nuestros consumidores.

Esta no solo debe contar con una buena reputación hacia nuestros clientes, sino que debe poseer una buena reputación dentro de nuestros empleados, para ser considerada como una empresa donde muchas personas aspiren formar parte.

-Cultura Organizacional

La cultura organizacional debe reflejar nuestra misión, visión y valores. Esto generará que nuestros empleados se identifiquen con la organización.

La cultura de la cadena de café debe estar basada en poner al cliente primero, brindando siempre los mejores productos, el mejor servicio y dándole rápidas soluciones a sus inquietudes. La cultura de la empresa se debe ver como una pasión por formar parte de la empresa y que los colaboradores puedan evangelizar sobre nuestra marca.

Además se contará con un equipo de trabajo que vele por las inquietudes de los colaboradores, desarrollo profesional, bienestar laboral y personal.

-Tecnológicos

En aspectos tecnológicos, se debe poseer sistemas que permitan realizar una correcta gestión de los inventarios, medios de pago y el app de la tienda,

donde podrán ubicar nuestra sucursal más cercana a nuestros clientes cuando estos la consulten y enlazar sus tarjetas de débito y crédito para poder realizar pagos por medio de la aplicación y acumular puntos en ella para luego canjear estos por nuestros productos.

10.6. Factores de Éxito

Los factores de éxito que contribuirán a que la empresa se sostenga en el tiempo son los siguientes:

-Marketing

Estará orientado en atraer nuevos clientes y fidelizarlos por medio de nuestra propuesta diferenciadora en el mercado.

-Know How de los colaboradores

Los colaboradores estarán capacitados para poder brindar respuesta a las preguntas de nuestros clientes con respecto a las diferentes variedades de cafés y orígenes de estos, también conocerán los diferentes métodos para extraer el mejor sabor y aroma de estos granos y poder brindárselos al cliente.

-Calidad de servicio brindado por nuestros colaboradores

Se destinará gran parte de nuestros esfuerzos en fidelizar a clientes por medio de soluciones que se diferencien del mercado.

-Desarrollo y retención de colaboradores

Las acciones del departamento de Gestión del Talento estarán enfocadas en desarrollar las habilidades de nuestros colaboradores y la retención de estos.

-Ubicación

Las sucursales deben estar ubicadas en sitios estratégicos, que permitan el fácil acceso a esta por parte de nuestros clientes, se encuentren en sitios concurridos y posean estacionamiento.

-Lanzamiento al mercado

Se debe generar expectativa al cliente sobre esta nueva forma de experimentar tomar café, mencionado el impacto positivo que hace cada uno de nuestros clientes al planeta y a ellos mismos, al consumir nuestros productos.

-Posicionamiento

Para que las tiendas sean recordadas como la primera cadena de cafés que genere un impacto positivo al mundo en cada una de sus ventas.

-Ocasiones de consumo

Que las personas consuman café no solo en reuniones sociales, sino que también cualquier momento del día, con el fin de generar mayor demanda por nuestros productos.

-Proveedores

Para la consecución de las metas se debe contar proveedores alineados con la organización.

10.7. Estructura Organizacional

La cadena de tiendas de café tendrá una estructura organizacional funcional, donde estará basada en dividir el trabajo de la empresa según la especialización de sus actividades. Esta conllevará a una mejor planificación de las labores y establecer responsabilidades.

A continuación, se expresa gráficamente la estructura organizacional que indicará las responsabilidades, las autoridades y relaciones formales entre los puestos de trabajo, además el número de personas por plaza.

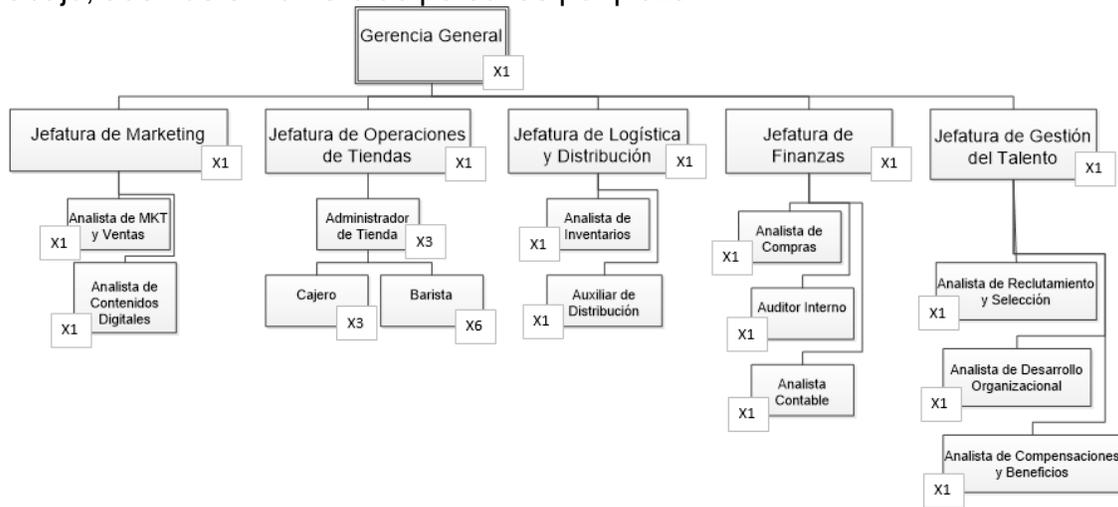


Figura 2: Estructura Organizacional
Fuente: Elaboración Propia

Las funciones de cada una de las áreas esta descrita en el Anexo K.

10.8. Fortalezas y Debilidades (F-D)

Como resultado del análisis estratégico se identifican las fortalezas y debilidades de la cadena de tiendas de café:

10.8.1. Fortalezas (F)

- Alta diferenciación por especializarnos en una propuesta vegana de café.
- Know-How de los colaboradores con respecto a la elaboración de los cafés, brindar respuesta a los clientes con respecto a los orígenes de estos granos y destacando atributos únicos según la procedencia de estos.
- Ubicación en sitios estratégicos que posean alta visibilidad y facilidad de acceso.
- Se convertirá la experiencia de tomar una taza de café en una forma de reducir el impacto en el medio ambiente.
- Posibilidad de reservar una sala de trabajo por medio de la app.
- Facilidad de medios pagos a través de la app y recolecciones de puntos para ser canjeados por productos por cada vez que realice esta operación un cliente con esta.
- Geolocalización de la tienda más cercana por medio de la aplicación móvil.

10.8.2. Debilidades (D)

- Desconocimiento de la cadena en el mercado local, por lo cual se debe considerar invertir en la promoción de esta.
- No contar con una cartera de clientes.
- Bajo poder de negociación ante los proveedores, debido a ser nuevos en el mercado y poseer una baja participación de mercado.
- No importar nuestros productos directamente.
- Es un negocio de proximidad por lo que se deben considerar estrategias para que los clientes visiten las tiendas sin importar la ubicación y la entrega de productos a domicilio

10.9. Matriz FODA

Según el análisis interno y externo de la cadena de tiendas de café se identifican las siguientes oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades cuales se plasman en la siguiente matriz. Este análisis de la matriz FODA permite identificar estrategias para aprovechar las oportunidades y reducir las amenazas en el entorno.

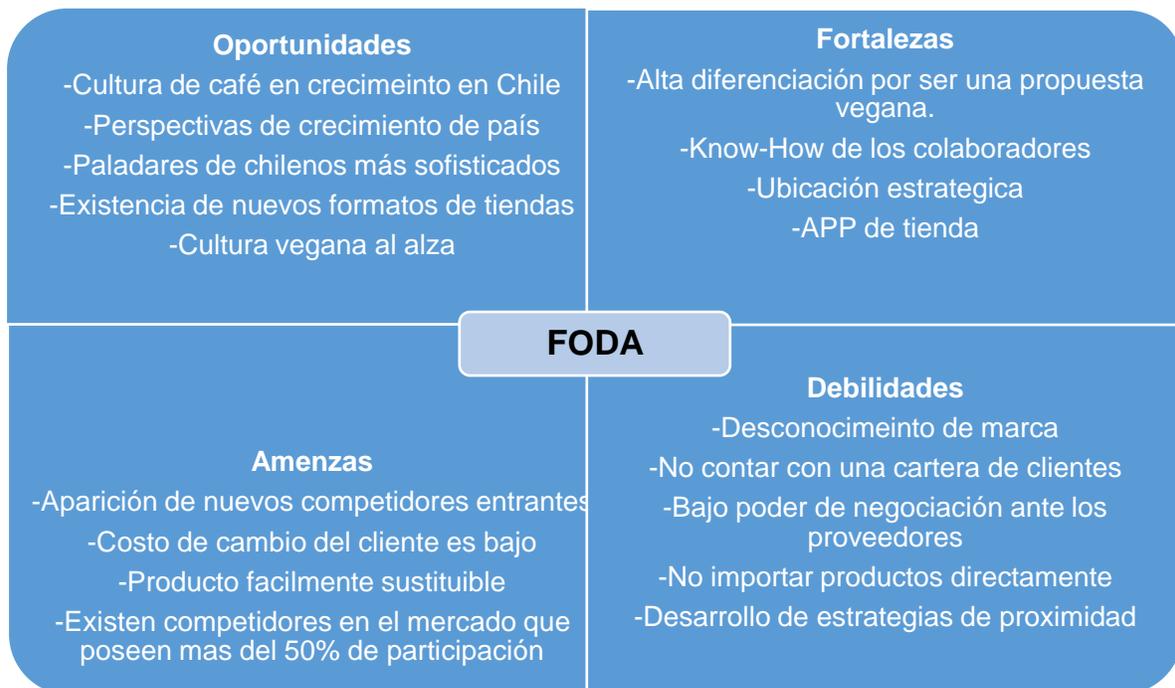


Figura 3: Matriz FODA
Fuente: Elaboración Propia

-Conclusión de Matriz FODA

Existe la posibilidad de aprovechar creciente cultura del café dentro de Chile y el veganismo para poder brindar a los clientes un nuevo formato de oferta en el mercado. También se debe considerar que el costo de cambio de los clientes es bajo por lo cual se debe buscar la fidelización de este con oferta comerciales atractivas y brindándole una nueva experiencia de consumo con la que este se sienta cómodo.

Se debe efectuar una fuerte campaña para lograr la posición de la marca, pues esta al ser nueva en el mercado deberá hacerse notar para atraer el interés de los consumidores.

Se debe potenciar la app de la tienda para que los clientes la puedan ser fidelizados para con la marca al poder encontrar en ella facilidad de pago y mejores ofertas.

10.10. Control de Gestión

En esta parte se busca asegurar que la ejecución de la estrategia se haga de la mejor forma, por medio de alinear conductas y alinear objetivos. De esta forma se podrá aportar información relevante para la toma de decisiones, que permita generar planes de acción para cerrar brechas en la parte práctica de la estrategia.

-Alinear conductas: Motivaciones e Incentivos

Se establecerán los resultados deseados y validará la coherencia de los incentivos para premiar conductas que se enfocan al logro. Por lo cual, los puntos principales que se busca conseguir son los siguientes:

- Respuesta de los clientes a las encuestas de satisfacción para contar con información que permita medir el servicio.
- Recomendaciones por parte de nuestros clientes, que se medirá por medio de encuestas.
- Aumentar la frecuencia de visitas de los clientes.
- Que los stakeholders sean parte activa tanto de los espectáculos como de las propuestas de mejora continua y su implementación.

Con esto definido se establecen los siguientes incentivos monetarios:

Personal de cara al cliente

Se incluyen a los baristas y administradores de tienda. Las actividades para generar propinas que generen un atractivo adicional son:

-Propinas: en el capítulo de Plan Financiero se detallan las remuneraciones base de los colaboradores. Luego si consideramos los ingresos del mes base solo por concepto de consumo, asumiendo lo acostumbrado en el mercado de dejar el 10% del valor de la cuenta final de los clientes, cuando este se ha sentido bien atendido, tenemos un monto cercano a los \$1.000.000. Para el mismo mes en cuestión, de acuerdo a la estimación de dotación, serian 9 personas.

Dando como resultado un monto por persona cercano a \$100.000. Las dotaciones por tienda serán de la siguiente manera:

Dotaciones por cargo	
Administrador de Tienda	3
Barista	6
Cajero	3
Total Dotación	12

Tabla 5: Dotaciones por cargo
Fuente: Elaboración Propia

Entendiendo que el administrador de tienda, los baristas y cajeros contribuyen a la entrega de la experiencia del cliente en la tienda, un esquema justo que permita alinear los esfuerzos sería una repartición equitativa del monto total reunido durante el mes. De esta forma las remuneraciones podrían crecer desde un 12% hasta un 31% de acuerdo a los cargos.

Cargo	Sueldo	Sueldos c/ Propinas	% sueldo base
Administrador de Tienda	\$ 850.000	\$ 950.000	12%
Barista	\$ 450.000	\$ 550.000	22%
Cajero	\$ 320.000	\$ 420.000	31%

Esto generará los siguientes efectos positivos: la remuneración se hace mucho más atractiva, el desembolso no afecta a la estructura de costos (pues proviene del cliente) e impulsa el alineamiento de las conductas hacia el objetivo fijado.

Además esto tampoco se convierte en una promesa por parte del negocio hacia sus colaboradores que puede ser incumplida, pues no forma parte del contrato, pero a quien ingresa prestar servicios se le señala los montos de los ingresos históricos.

-Bono por respuesta a encuesta de satisfacción: este bono aplica para personal de atención al cliente. Dado que es necesario de contar con información sobre la percepción de los clientes de manera constante para analizar los niveles de servicio. Se usará una escala por tramos para evaluar la capacidad de persuasión de los colaboradores para lograr la respuesta de las encuestas: si el 30% de los clientes que atendió respondió la encuesta, este obtendrá un 1% adicional en su salario. Así se va aumentando linealmente hasta llegar al 100%, caso en el cual el colaborador podría ver ingresos adicionales al mes hasta 5% en el sueldo que recibe, independientemente que la respuesta sea favorable o no al comercio.

-Bono por nivel de satisfacción de clientes (embajadores): después de contar con la encuesta respondida, el siguiente paso es transmitir un servicio de excelencia para encantar al cliente, en donde en el último punto de la encuesta se pregunta si volvería a visitar el lugar y si lo recomendaría. Todas las respuestas con 9 o 10 serán consideradas como “embajadores”. Si en estas tienen una evaluación de 9 o 10 recibirán un bono de hasta el 5% de su sueldo.

-Bono por fidelización de clientes: cuando el cliente es atendido utilizando la aplicación móvil, se registra por medio de esta. De esta forma si el cliente vuelve a la tienda y realiza un consumo similar al que realizó en la última ocasión, el colaborador recibirá un 1% adicional en su sueldo.

-Premio a la mejora continua: los colaboradores compartirán sus ideas para mejorar la gestión de la empresa y la dirección definirá si son factibles de implementar y de acuerdo a esto se realizara un bono por la idea (monto por la Dirección).

Personal de Administrativo y Logística

La dinámica de incentivos para estos cargos es distinta, pues no guardan relación directa con los clientes en la operación diaria, sino que con los resultados, que permitan asegurar que se está materializando un servicio de excelencia e innovación, generando como resultado un aumento en la cantidad promedio de consumo de los clientes y el aumento de la cantidad de clientes. De esta forma, se

premiará con bonos de hasta el 15% si aumenta el indicador de NPS²³, si la cantidad de clientes aumenta y si estos mantienen la recurrencia en el local.

Para el cálculo del NPS se realizará por medio de la siguiente formula:

$$\text{Net Promoter Score} = \% \text{ Promotores} - \% \text{ Detractores}$$

Siendo los promotores las personas a favor del servicio y la comida. Y por otro lado, los detractores serán los que no les agrado el servicio y comida.

De esta forma, los encargados de dirigir los procesos y personas se mantienen alineados a un objetivo en común. En paralelo a esto debe existir un flujo de caja sano, transparencia en los procesos de selección y evaluación de desempeño, clima laboral y baja rotación. De igual manera se debe validar que todos los colaboradores compartan la misión y visión de la organización y que actúen según los valores de la empresa.

Los líderes también deben de ser los encargados de generación de compromiso con la organización, concepto publicado en el 2014 por Innovum, Fundación Chile²⁴. Contiene tres componentes que interactúan entre sí: vigor, dedicación y absorción. Así estos conceptos se enlazan el objetivo específico que pretendemos alcanzar, como: desarrollar las bases de una gestión de talento en la organización. En el artículo de Fundación Chile este modelo se elabora y se explica de la siguiente manera:

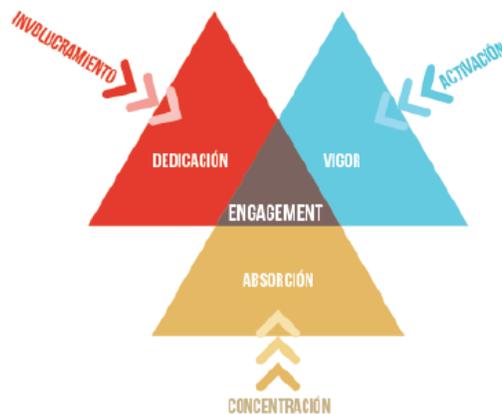


Figura 4: Esquema de principios del Engagement
Fuente: Artículo publicado por Fundación Chile

²³ NPS: Net Promoter Score. Herramienta que propone medir la lealtad de los clientes de una empresa basándose en las recomendaciones

²⁴ "Engagement en el trabajo. ¿Qué mueve el engagement en las empresas chilenas?"

En el plan de personas se busca converger el engagement, hacía que las personas conozcas el impacto de sus acciones en la consecución de los objetivos de la organización y no solo se vean así como personas dedicadas a la atención del público que visita las tiendas. Por lo cual también es necesario medir compromiso de los colaboradores, esto se hará por medio de encuestas semestrales la identificación que tienen estas con la organización y cuento saben del impacto que generan sus acciones en el resultado de la empresa.

En este mismo artículo mencionado se muestra la siguiente figura, que describe las conductas de los colaboradores con un alto grado de engagement con la institución.



Figura 5: Conducta de trabajadores con Engagement
Fuente: Artículo publicado por Fundación Chile. Elaboración Propia

Con estos 5 puntos se articula la mejorar continua, cultura de excelencia, fomenta la innovación en la organización y las bases para una gestión de talento.

Alinear Objetivos:

Se utilizarán las 4 perspectivas clásicas para alinear la consecución de los objetivos: Aprendizaje y Crecimiento (AYC), Procesos (PRO), Clientes (CLI) y Financiera (FIN). En cada una de estas se representan los objetivos estratégicos. También se han definido dos bases fundamentas: innovación y excelencia.

Monitoreo de indicadores: Balance Scorecard

Los siguientes indicadores entregarán información del estado de cada acción y cuantificar el cumplimiento de la meta y cerrar brechas.

Los siguientes son los indicadores asociados con cada objetivo, agrupados por perspectiva:

Perspectiva	Objetivo	Indicador
AYC	Atraer personal	Eficacia en el proceso de selección
	Desarrollar y retener personal	Capacitaciones realizadas
		Resultado de evaluación de desempeño
		Grado de satisfacción del personal (encuesta de clima laboral)
	Implementación de nuevas tecnologías	# de nuevas tendencias tecnológicas identificadas
		# número de tendencias tecnológicas implementadas
		Tiempo en la implementación de tecnología
	Diseño e implementación de ideas de innovación	# Ideas propuestas
		# de ideas implementadas
	Implementación de las mejores practicas	# de mejores practicas identificadas
# de mejores practicas implementadas		
PRO	Optimización de tiempos de atención	Promedio de atención de clientes
		Evaluación de acción para mejorar tiempo vs el tiempo anterior
	Masificar el uso de la tecnologia	# de ordenes ingresadas en linea
		# de clientes que utilizan la app
		# tiempo de atención de los clientes en linea
CLI	Aumentar la satisfacción del cliente	Indice de satisfacción del cliente en encuesta
	Fidelizar clientes y proveedores	Variación de indice NPS para stakeholders (promotores de recomendación)
		% de clientes que vuelven al local
	Promover la interacción del cliente	# de clientes que reaccionan o dan like a nuestras publicaciones en redes sociales y mails.
FIN	Incrementar ingresos por ventas	Variación de ingresos en cada periodo
	Aumentar el número de visitas a las tiendas	Variación de ingreso de clientes en cada periodo
	Aumentar el consumo promedio de los clientes	Variación de consumo promedio por cliente en cada periodo
	Maximizar la utilización de los activos	Ingresos generados por metro cuadrado

Tabla 6: Tablero de Indicadores
Fuente: Elaboración Propia

Estos son algunos ejemplos de métricas, pudiendo existir más.

Tableros de Control

Con el fin que cada área implemente la estrategia, se desarrollará un instrumento de medición de KPI: Tableros de Control.

Esta información se generará de diversas fuentes como: software de administración central, registros de encargados de área (finanzas, operaciones y marketing), resultados de encuestas e inspecciones aleatorias a los puestos de trabajo. Quien tiene la función del monitoreo y el despliegue de indicadores será el encargado de Control de Gestión, que propondrá acciones a las Gerencias de cada área para corregir los indicadores y mejorar el desempeño.

Dado que este modelo puede ser muy extenso si se realiza por cada objetivo, se tomará algunas perspectivas para realizar un ejemplo, detallando la forma de medición para cada área que esté relacionada con el objetivo. En este caso, se presenta a continuación un extracto de tablero de control para dos áreas:

Tablero de control para el área de Operaciones

Nombre del Indicador	KPI (Métrica)	Meta	Revisión
Promedio de atención de clientes	Medición de tiempos internos	<2 min	Diaria
Evaluación de acción para mejorar tiempo vs el tiempo anterior	Medición de tiempos internos	Disminuir en un 50%	Diaria
# tiempo de atención de los clientes en línea	Medición de tiempos internos	Disminuir en un 50%	Semanal
Índice de satisfacción del cliente en encuesta	Respuestas favorables en encuesta de satisfacción/total de clientes	>35%	Mensual

Tabla 7: Extracto de tablero para Operaciones
Fuente: Elaboración Propia

Tablero de control para el área de Marketing

Nombre del Indicador	KPI (Métrica)	Meta	Revisión
Índice de satisfacción del cliente en encuesta	Respuestas favorables en encuesta de satisfacción/total de clientes	> 35%	Mensual
% de clientes que vuelven al local	# de clientes que recurren/total de clientes únicos	75%	Mensual
Variación de ingreso de clientes en cada periodo	Ingreso de clientes mes actual/ Ingreso de clientes mes anterior	75%	Mensual
Variación de ingresos en cada periodo	Ingresos mes actual/ Ingresos mes anterior	>0	Mensual

Tabla 8: Extracto de tablero para Marketing
Fuente: Elaboración Propia

11. Análisis de Mercado

11.1. Perfil de Mercado

11.1.1. Análisis de clientes

Encuesta

Según análisis de las encuestas (Ver Anexo A), los potenciales clientes son hombres y mujeres que se encuentran entre 18 y 42 años de edad, que generalmente visitan una tienda de café por una reunión de recreación ocasionalmente.

Generalmente visitan una cafetería antes de iniciar la jornada laboral y después de finalizar esta y pasan dentro de esta entre 15 minutos y 1 hora. Valoran los productos de calidad, buen ambiente y el precio.

Los clientes suelen visitar tiendas de café de marcas internacionales y cafeterías de barrio, en estas buscan buen ambiente, variedad de productos y cercanía.

La disposición a pagar a sus productos ronda entre \$1.510 y \$3.500, aunque existen personas dispuestas a gastar más de \$4.500 en su visita.

Los encuestados prefirieron bebidas calientes y generalmente cuando visitan compran un café y lo acompaña con un postre, los que no lo prefirieron, eligieron té como su bebida, seguido de jugos y chocolate. La razón de no beber café es debido a su salud.

El tipo de café que prefieren es el latte, seguido del americano, mocca y espresso. Además prefieren acompañar este con un postre y en cada una de sus visitas consumir solo una bebida. Esta orden la prefieren hacer para servir ya sea que estén solos o con un grupo de personas.

El tipo de reunión que predomina en una tienda de café es debido a motivos recreativos, seguido por laborales y estudiantiles.

Los potenciales clientes están abiertos a conocer más sobre los distintos orígenes de cada café, aseguran conocer poco sobre la cultura del café, informarse

principalmente por medio de las redes sociales y en su mayoría no haber comprado café por internet.

Valoran la entrega de café en su hogar o trabajo, recibir notificaciones de promociones en su celular, cursos de cata de café en la tienda, reservar un espacio de trabajo para un proyecto laboral o estudiantil, local pet friendly²⁵, alternativas saludables en el menú que incluya productos libres de gluten y veganos.

El análisis de los clientes fue realizado a partir de la encuesta realizada a 203 personas a través de internet en el siguiente link:

<https://es.surveymonkey.com/r/W65KP95>

Focus Group

Según análisis de entrevistados al realizar el focus group (Ver Anexo J).

Todos han escuchado sobre la cultura vegana y conocen de alguien que se quiere volver vegano o lo está haciendo.

Existen muchos retos para estas personas que prefieren los productos veganos, como la poca o nula oferta de estos en el mercado y que los restaurantes casi nunca tienen una opción alimenticia para estos.

Los encuestados, algunos de estos no están dispuestos abandonar el consumo de productos de origen animal pero si les gustaría poder probar la comida vegana.

Estos se muestran interesados en esta propuesta de cafés veganos, pues aducen que la fusión de cafés de buena calidad y productos veganos tiene un gran potencial en el mercado.

11.1.2. Segmento Objetivo

Se realiza una segmentación de mercado para identificar las secciones de su composición. Dichos grupos están hechos de consumidores que cuentan con

²⁵ Negocio o establecimiento comercial que permita el ingreso de clientes acompañados por sus mascotas.

necesidades similares y responden de manera parecida a la estrategia de marketing.

Se realiza la segmentación en según criterios geográficos, demográficos, psicográficos y conductuales.

11.1.2.1. Segmentación Geográfica

La ciudad seleccionada para implementar la cadena de tiendas de café es la ciudad de Santiago de Chile, ya que es la ciudad más grande de este país y cuanta con la mayor población de la nación. Es el principal centro económico del país y también del centro cultural e industrial.

11.1.2.2. Segmentación Demográfica

La cadena de tiendas de café está dirigida a hombres y mujeres que se encuentren del rango de edad de 18 años a 40 años, puesto abarca a las personas dentro de las edades millenials²⁶ económicamente activas.

11.1.2.3. Segmentación Psicográficos

Se segmenta a personas que se encuentren activas laboralmente, ya que cuentan con poder adquisitivo. Personas que tengan una vida social activa, que estén interesados en su salud y el medio ambiente.

11.1.2.4. Segmentación Conductuales

Los clientes son personas que les interesa consumir café a solas, en reuniones sociales o para energizarse cuando estos los estimen necesario. Personas que estén interesadas en el cuidado de su salud y reducir el impacto en el medio ambiente. Activos en redes sociales. Desean nuevas alternativas para retirar o recibir sus productos solicitados. Han realizado alguna compra por internet y desean flexibilidad con los medios de pago.

11.1.3. Targeting

²⁶ Generación del milenio. Nacidos entre 1981 y 1999.

Personas que residen en la ciudad de Santiago, en las comunas de Providencia, Las Condes y Santiago Centro; y están en el rango de edad de 18 y 40 años, laboralmente activas.

Poseen una vida social activa, se preocupan por su salud y el medio ambiente. Desean consumir cafés de alta calidad, adquirir conocimientos sobre la cultura del café, esperan un servicio personalizado y de calidad. Activos en redes sociales. Están familiarizados con el concepto del cowork. Potenciales clientes bancarizados que desean flexibilidad en su medio de pago.

11.1.4. Tamaño del Mercado

De acuerdo a la segmentación y targeting el tamaño del mercado potencial para la cadena de tiendas de café es de 2.134.439²⁷.

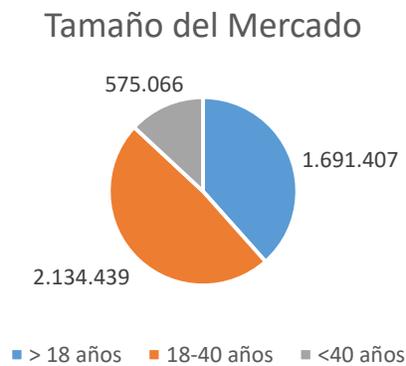


Gráfico 1. Tamaño del Mercado
Fuente: INE. Elaboración Propia

11.1.5. Demanda de Café en la Ciudad

De acuerdo a los datos brindados por Emol en Santiago, existen 2.832.752 consumidores de café y se estima que el potencial de nuevos posibles consumidores es de 1.100.000²⁸.

²⁷ Datos extraídos de INE. “Chile, proyecciones de población al 30 de Junio(1999-2020): Región Metropolitana de Santiago”

²⁸ Emol - ¿Eres uno de ellos? El 71% de los chilenos comienzan su jornada con un imperdible café matutino.

11.1.6. Estudio de Mercado

El café es un producto que se comercializa como un commodity, lo que quiere decir que cuenta con un valor o utilidad, pero posee un nivel bajo de diferenciación. Este bien es muy conocido por sus clientes, cuenta con una industria firme que gira en torno a este grano, además de mostrar un crecimiento moderado en su consumo. Sin embargo, este aumento es diferente dependiendo de qué parte del mundo se observe. En Chile, se debe a que los chilenos de segmentos medios y altos, han comenzado a tomar más café, exigir mayor calidad, nuevas variedades, conocer denominación de origen, participar en catas formativas²⁹.

Al investigar sobre la industria de tiendas de café veganas, podemos apreciar que esta no aparenta estar saturada, pues existen muy pocas empresas que se dedican a brindar este servicio adicional dentro del mercado. Estas apenas son 3 y están repartidas en tres comunas: Providencia, Santiago Centro y Yungay. Además, solo cuentan con un local cada una de estas, los nombres de estas son: Del Brote, Veg&Bake y El Cerro Vegan Food³⁰. Las cuales presentan contar con una buena afluencia de personas diarias por su oferta diferenciada en el mercado.

Por otro lado también se investiga el mercado local de tiendas de café tradicionales, puesto que estas pueden ser un sustituto del consumidor al buscar un café con un agradable ambiente. Este mercado disputado principalmente por marcas internacionales como Starbucks y Juan Valdez, entre ambas suman el 70% de participación de mercado, dejando un 30% a disputarse por comercios más modestos. El mercado del café ha mostrado un crecimiento del 9,4% anual en los últimos años en la venta de este producto, por otro lado el consumo de este grano se considera bajo en comparación del promedio mundial y de lo que se esperaría para un país con las condiciones económicas como Chile, pero espera que los chilenos aumenten su consumo en los próximos años³¹.

Otro factor que está moldeando el crecimiento de este producto es la apertura más tiendas de café de cadenas internacionales. Los actores ya presentes en el mercado como Starbucks y Juan Valdez cuentan con 111 y 30 tiendas respectivamente²⁸.

11.1.7. Tendencia de Oferta en Chile

La creciente búsqueda de nuevas variedades de café en el mercado chileno que incrementa en 4% al año³², la oferta de productos vegetarianos y veganos al alza

²⁹ América Economía-Consumo de Café en Chile

³⁰ La Tercera- Cafeterías Veganas en Santiago

³¹ América Economía-Consumo de Café en Chile.

³² Radio Polar-Chilenos aman el café: consumen en promedio 2,5 tazas diarias

en un 35% anual³³, sitios para realizar cowork³⁴ creciendo 11,40% año con año³⁵ y los espacios pet friendly³⁶ aumentando en 7% por año generan una demanda insatisfecha, pues la oferta actual apenas crecen en un 3% por periodo, brinda la oportunidad a nuevos oferentes a ingresar a la industria.

En los últimos 15 años, desde el ingreso de Starbucks a la industria local, el mercado se ha dinamizado y evolucionado rápidamente. Esta empresa que ha demostrado que Chile no solo es un país de consumo de té, sino que está abierto a probar nuevos productos, vivir diferentes experiencias y que esta industria estará enfocada en la innovación en los próximos años.

El actor importante a considerar que se ha sumado a la industria de las cadenas de café es el Banco Santander. Este se caracteriza por ya no solo ofertar productos y servicios bancarios, sino por transformar sus agencias bancarias en sitios que brinden una mejor experiencia a sus usuarios por medio de la venta de café y el cowork.

La oferta está tendiendo a una diversificación en medida que los consumidores se vuelven más sofisticados con el consumo de café.

Respecto a los formatos de las tiendas de café, el más común es el que ofrece un espacio para que los clientes pasen por un café y lo puedan consumir dentro del local mientras trabajan en sus computadores portátiles con una melodía relajante como música de fondo.

11.1.8. Hábitos y tendencias del consumidor

La buena respuesta y aceptación que ha tenido el ingreso de nuevas cadenas de tiendas de café en los últimos años ha llamado la atención de los actores presentes en la industria, haciendo que sus propuestas sean más innovadoras y acercarse cada vez más a las personas por medio de la apertura de nuevas sucursales de venta.

³³ Expansión MX- ¿Por qué el veganismo en el mundo ha crecido 350%?

³⁴ Espacio colaborativo donde los trabajadores independientes pueden compartir un lugar físico y trabajar cada uno en su propio proyecto, pero en comunidad, nutriéndose de un ambiente laboral más cooperativo.

³⁵ WorkHQ- Estadísticas que demuestran que el coworking será la nueva norma

³⁶ Sitio amigable a las mascotas

Según Euromonitor el consumidor ha comenzado a exigir nuevas variedades de este grano, exigir mayor calidad, solicitar nuevas denominaciones de origen, participar en catas formativas, comprar máquinas de café especializadas para el hogar, experimentar nuevos formatos y mezclas.

La industria de tiendas de café ha sufrido modificaciones en los últimos años dado por los diferentes actores, llevándola a una dinámica mucho más agresiva. Sin embargo, los cambios más sustanciales que ha sufrido han sido la manera con la que realizan transacciones los consumidores, pues ahora cuentan con aplicaciones móviles para poder realizar el pago de sus productos por medio de estas y obtener puntos que puedan ser canjeados por más productos de la tienda, además de brindar geolocalización indicando donde se encuentra la sucursal más próxima a ellos. También contar una oferta de productos vegetarianos, veganos y utensilios reciclados han abierto nuevos nichos de mercado.

Respecto al consumo, se registran mayores cantidades de consumo en el año 2018 con respecto al 2017.

La cultura vegana en los últimos años ha venido tomando cada vez más fuerza hasta el punto en que esta ya no puede ser desapercibida en ninguna parte del mundo, esta forma parte de muchas conversaciones en el presente. Por lo tanto, es importante este nuevo cambio en el hábito de alimentación de las personas que ya no solo desean ser saludables, sino que generar un impacto positivo al planeta mediante los productos que consume³⁷.

Con respecto al cowork, en Chile, presenta un incremento de las personas que optan por utilizar este servicio, pues cada vez más profesionales independientes, empresas pequeñas, medianas y emprendimientos deciden por utilizar esta alternativa. Esto pues les acomoda tener un espacio totalmente operativo para desarrollar sus proyectos sin la necesidad de firmar contratos de arriendo a largo plazo³⁸.

Actualmente existen 89 ubicaciones de estos espacios en el Gran Santiago. Las comunas donde se concentra la mayor cantidad de estos centros de trabajo son en Las Condes con 46% de estos, Providencia con un 18% y Santiago Centro con 17%³⁸.

³⁷ Respuestas Veganas-¿Cuántos veganos hay?

³⁸ Diario Estrategia – Co-Work en Chile: Una tendencia en ascenso

A esto se le debe agregar que el 35% de los emprendedores en Chile están agrupados en el Gran Santiago, los cuales exigen nuevos espacios de trabajo. Según las proyecciones para este mercado, el crecimiento de esta industria crecerá en un 20% al año³⁹.

Se considera también que los nativos digitales⁴⁰ en Chile son alrededor de 4,7 millones de personas que han nacido y crecido en medio del boom tecnológico. De estos el 95% tiene un celular y son usuarios de las redes sociales. Estas personas están multiconectadas en múltiples plataformas⁴¹.

Por otro lado, el porcentaje de personas bancarizadas en Chile sobrepasa el 60%⁴².

Se puede concluir que el consumidor está tendiendo mostrarse más abierto a la oferta de nuevas variedades de café y experiencias mientras consume este dentro de las tiendas. A la vez estas personas tienen una conciencia con respecto al impacto que generan sus acciones al medio ambiente, por lo cual están optando por nuevos estilos de vida como el veganismo. Además de exigir servicios y productos que le generen bienestar a su persona como al medio ambiente.

A la vez, es importante considerar que los potenciales clientes requieren espacios para trabajar, presentan estar hiperconectados con respecto, el uso de la tecnología es habitual en ellos y existe una alta penetración de productos bancarios dentro de la población chilena.

11.2. Competencia

11.2.3. Principales competidores de la cadena de tiendas de café

Los principales competidores son Del Brote, Veg & Bake y El Cerro Vegan Food. Estas tres marcas tienen presencia en Santiago, todavía son empresa pequeñas y solo cuentan con un solo local cada una de estas.

³⁹ Emol – Boom del CO-Work en Chile: Expertos esperan que su oferta se triplique en los próximos 12 meses

⁴⁰ Nativo Digital: Personas que han nacido en la era digital tras la explosión de las nuevas tecnologías

⁴¹ La Tercera – Hiperconectados Nativos Digitales

⁴² Rankia - ¿Cómo bancarizarse en Chile?

Además existen cadenas de café internacionales que se encuentran en Chile que también forman parte de la competencia, puesto que sus marcas están posicionadas en la mente del consumidor, cuenta con un gran número de tiendas y ofrecen una gran variedad de cafés.

Los grandes competidores que se identifican son Starbucks y Juan Valdez, ya que estos están presentes en la mente del consumidor y poseen un considerable número de tiendas a lo largo de Chile.

Adicionalmente en la ciudad de Santiago existen otros actores relevantes como Castaño, Dunkin Donuts, Emporio La Rosa, Café Haití, Coppelia, Café Mokka, Mc Café, Bonafide, Dulce Luna, Café Melba, Havanna, Filippo, Xurros Café y Santander Work Café.

11.2.4. Benchmarking

Los competidores directos de la cadena de tiendas de café veganos son 3, estos están ubicados en Santiago.

-Del Brote

Se caracteriza por tener platillos contundentes de comida vegana, su especialidad son los cafés de origen peruano y colombiano. Cuentan con zona pet friendly. Están ubicados en Manuel Montt.

-Veg & Bake

Se caracteriza por realizar recetas caseras de tortas, cupcakes, galletas, pizzas y sándwiches. Este no cuenta con cafés de especialidad. Están ubicados en el Barrio Brasil.

-El Cerro Vegan Food

Cuenta con la especialidad de platos contundentes, tienen cinco tipos de estas preparaciones italianas en versión XL, entre ellas la de “pesto”, que se hace con una masa integral casera que se deja fermentar por 24 horas, para que quede crujiente por fuera y blanda por dentro.

Además se realiza un benchmarking sobre los principales competidores de cadenas de café, donde se destacan atributos como ubicación, número de tiendas, variedad de cafés y los servicios que ofrecen (Ver Anexo B). Esto con el fin de caracterizar a cada uno de los competidores y poder identificar sus principales fortalezas y debilidades.

-Starbucks Café

Es el competidor más fuerte del mercado al ser una cadena de cafés internacional, posicionada en la mente del consumidor, posee el mayor número de tiendas en Santiago.

Entre sus fortalezas se destaca que es percibida como una marca aspiracional, por lo que las personas prefieren sus productos y consumirlos dentro de la tienda.

Su principal debilidad es que al ser una cadena con un gran número de tiendas, la calidad de gestión para cada una de ellas se diluye.

-Castaño

Es una cadena chilena que tiene presencia en muchos sitios en la ciudad, principalmente en dentro del metro. Se destaca por su amplia oferta de panadería, su punto en contra es la baja oferta de variedades de café que poseen.

-Juan Valdez

Juan Valdez es una cadena de cafés colombiana, su marca es reconocida globalmente. Cuenta con presencia en mercados alrededor del mundo. Su fortaleza es la amplia oferta de cafés, brindar un espacio para trabajar a sus clientes y como aprovechan el uso de su herencia cafetalera colombiana en sus locales.

Su debilidad es que es percibida como un seguidor en el mercado, pues la oferta de sus productos, servicio y concepto en sus tiendas es muy parecido al de Starbucks.

-Work/Café Santander

Work/Café Santander es un nuevo servicio que brinda el Banco Santander, al ser parte de esta institución financiera, ya poseen una cartera de clientes a los cuales dirigirse y ofrecer sus productos de café y bancarios.

Al formar parte del banco Santander, estos poseen un alto reconocimiento de marca, además de ser uno de los pioneros en ofrecer espacios de trabajo para sus clientes bancarios y los que no.

Su debilidad es que su marca es asociada a la banca y no a las tiendas de café en sí.

12. Plan de Marketing

12.1. Objetivos de marketing

- Posicionar como la primera opción de tienda de café para los clientes en los próximos 5 años.
- Captar al 10% en el primer año de los clientes objetivo.
- Aumentar en un 10% el ticket promedio de los clientes en cada visita.

12.2. Propuesta de Valor

La propuesta de valor para el cliente de la tienda de café vegana es la siguiente:

-Cliente como objetivo: Incrementar el valor al cliente en cada una de sus visitas y al consumir enfatizando que se reduce el impacto al medio ambiente por cada compra que realicen en el local, por medio de la reducción de residuos al utilizar utensilios hechos de composta y recolectar estos después de su uso para que estos sean procesados nuevamente para generar nuevos cubiertos y platos, además participar en el programa de arborización de la CONAF.

-Innovación: Explotar el uso de las redes sociales al realizar promociones por medio de estas y la utilización de la app para ofrecer una oferta de productos personalizada de acuerdo a la preferencia del cliente. De la misma manera desarrollar alianzas con medios de pago para integrar el uso de tarjetas de débito y crédito en la aplicación móvil. Utilizar la geolocalización para dirigir a los consumidores a la tienda más cercana. Contar con entregas a domicilio para los clientes. Diseño intuitivo de página web en donde encontrarán los menús y formas de pagos fácilmente, adicional este poseerá un chatbot para facilitar la interacción de nuestros usuarios para agilizar la resolución de sus dudas en web. Este bot de mensajes también

estará presente en Whatsapp y Facebook, donde también podrán ingresar sus órdenes. Cursos de catación de café por medio de webinars.

-Efectividad operacional: Mejorar la economía del cliente al ofrecer productos en promoción adhoc a los gustos y preferencias de los clientes. Esto se realizará con la ayuda de la app al poder brindar la oferta justa para cada cliente, de acuerdo al comportamiento histórico de este.



Figura 6: Propuesta de Valor
Fuente. Modelo Hax. Elaboración Propia

12.3. Posicionamiento

Para personas entre 18 y 40 años que gusten del café y les interese reducir el impacto en el medio ambiente, la cadena de tiendas de café convierte la experiencia de compra de este en una tienda al ofrecer un menú de productos veganos, clases de catación de café, espacios de trabajo y facilidad de medios de pago.

12.4. Estrategia de posicionamiento

La estrategia a utilizar para posicionar la cadena de tiendas de café será la de beneficios. Ya que se trabajará en hacer consiente en que además de cubrir con todas sus necesidades, obtienen otros por la compra de los productos. Pues por cada compra que hagan en su visita estará reduciendo el impacto en el medio ambiente al contribuir con el programa de arborización⁴³ de la CONAF⁴⁴

12.5. Marketing Mix

Se procede a definir el producto/servicio, la estrategia de precio, distribución y promoción del negocio con el fin de posicionarlo en el mercado objetivo.

⁴³ CONAF - Programa de Arborización

⁴⁴ CONAF – Corporación Nacional Forestal

12.5.1. Producto

El producto ofrecido es café de diferentes orígenes, tostados, preparaciones y diferentes precios. Al ser una tienda de café se ofrece un trato personalizado en términos de asesoría al cliente, por lo tanto los colaboradores deben conocer los productos, procesos de producción, historia de los diferentes productores y todo lo referente al mundo del café.



Ilustración 1: Producto
Fuente: Elaboración Propia

El mix de productos se compone de cafés de diferentes orígenes y preparaciones como se indica a continuación:

-Cafés según sus orígenes:

Café arábico: esta especie proviene de Etiopía y con varias subespecies, que tiende a ser delicado y proporcionar un grano con un sabor aromático y una cantidad considerable en cuenta a nivel de cafeína. Pese a su origen del África en la actualidad suele ser más cultivado en los países de Centroamérica, Sudamérica y Asia.

Café robusta: esta variedad posee un nivel mucho más elevado de cafeína que la anterior, provocando que el sabor que produce sea más intenso y con un tono más amargo.

-Según los tipos de preparación de café:

Espresso/Café solo: uno de los tipos de preparación más básicos y sencillos, únicamente consta de una infusión de café la cual se realiza hirviendo agua en contacto con el grano.

Ristretto: esta variante de espresso se caracteriza por tener la misma cantidad de café que el anterior pero utiliza una proporción menor de agua.

Cortado o Macchiato: es uno de los más populares, llama cortado a un tipo de café espresso al que se le agrega una pequeña porción de leche, que lo manche o lo tiña.

Americano: es una variedad de espresso el cual se caracteriza por añadir una cantidad de agua mucho mayor de lo habitual en este tipo de preparación.

Lungo/Largo: es un tipo de café en el que la extracción de agua en contacto con los granos de café se realiza de manera más prolongada, lo que lleva a una mayor cantidad de infusión.

Café con leche: es similar al café cortado, pero administrando una porción similar de leche al café.

Capuchino: es una de los cafés más habituales, por lo general gran parte de del café es espumado, y suele añadirse de forma espolvoreada algo de cacao en polvo para darle un sabor más dulce.

Mocca: Se trata de una variante del café con leche en el que además de leche y café se emplea obligatoriamente chocolate o cacao en forma de sirope o polvo.

Frappé: también conocido como café frío, esta variedad se caracteriza por incorporar además de café, hielo y leche una o más bolas de helado, independientemente de su sabor.

-Menú Vegano

Los productos complementarios de la oferta veganos tienen como objetivo brindar una experiencia única a los clientes, debido que en la preparación de estos no se incluyen productos que hagan daño al medio ambiente de alguna forma.

La tienda de café busca convertir el proceso de compra de café en una experiencia gratificante a los clientes, ya que se estará generando un impacto positivo en el medio ambiente.

El mix de postres lo comprenden diferentes tipos de repostería vegana:

Cheescake de blueberries: este postre es elaborado con leche de almendra, vainilla, plátanos, almendras, crema de vainilla y dátiles.

Pudín de arroz con coco: para la preparación de este platillo, se utiliza anacardos, leche de coco, arroz, azúcar, lima, extracto de vainilla y coco tostado.

Trufas de plátano y cacahuate: para realizar este plato se utilizan plátanos, mantequilla de cacahuate, avellanas picadas y coco rallado.

Mousse de chocolate: los ingredientes para hacer este mousse son polvo de cacao, azúcar, sal, maicena, almendras, mantequilla y vainilla.

Turrón de almendras: para hacer este plato se necesitan como ingredientes las almendras, leche de coco, jarabe de agave y canela en polvo.

Flan de chocolate: para hacer este se necesita leche de avena, azúcar, chocolate y cacao.

-Asesoría al cliente

La asesoría al cliente tiene como objetivo guiar al cliente durante su proceso de compra al realizar una visita a la tienda. Indicándole los diferentes tipos de café, sus elaboraciones y la mejor manera para degustar estos.

La cadena de tiendas café busca convertir la experiencia de visita de los clientes en cada una de sus visitas en una experiencia de servicio, mediante la atención personalizada de un asesor con suficiente conocimiento sobre los orígenes de cada café, su elaboración, degustación y con cualidades de amabilidad, respeto, calidez y actitud amigable.

-Aplicación Móvil

La tienda de café contará con una app con el objetivo de mejorar la experiencia de las personas al visitar la tienda y ordenar sus productos. Con esta misma se realizarán acciones comerciales para fidelizar a los clientes, puesto que podrán ordenar sus productos, pagar por ellos a través de la misma, recibir puntos canjeables por cada una de sus compras, geolocalización sobre la ubicación de las tiendas, reserva de espacios para trabajar en la tienda, además de guardar las preferencias de clientes y realizar una oferta personalizada al cliente de acuerdo a sus hábitos de consumo.

12.5.2. Precio

El precio está establecido según el benchmark de precios realizado (Ver Anexo D), aplicándoles un valor añadido de acuerdo a las cualidades del servicio que hacen la experiencia en cada visita del cliente en algo memorable.

Los precios fijados son elaborados según rangos, es decir se considera el valor mínimo y el mayor.

El valor añadido se establece del 10%, pues este permite realizar un cobro mayor al de la competencia sin que este sea percibido como excesivo para el segmento objetivo y sin salirse de los precios del mercado.

De acuerdo a lo anterior, los precios de la cadena de tiendas de café serán:

Productos	Precio Mínimo de Mercado	Precio Máximo de Mercado	Precio Mínimo de Mercado en \$USD	Precio Máximo de Mercado en \$USD	Valor Añadido	Precio Mínimo de Tienda	Precio Máximo de Tienda	Precio Mínimo de Tienda en \$USD	Precio Máximo de Tienda en \$USD
Americano	\$ 1.190	\$ 2.900	\$ 1,49	\$ 3,63	10%	\$ 1.309	\$ 3.190	\$ 1,64	\$ 3,99
Café del día	\$ 2.200	\$ 2.200	\$ 2,75	\$ 2,75	10%	\$ 2.420	\$ 2.420	\$ 3,03	\$ 3,03
Skinny Vainilla Latte	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 4,50	\$ 4,50	10%	\$ 3.960	\$ 3.960	\$ 4,95	\$ 4,95
Flat White	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 4,50	\$ 4,50	10%	\$ 3.960	\$ 3.960	\$ 4,95	\$ 4,95
Latte Macchiato	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 4,50	\$ 4,50	10%	\$ 3.960	\$ 3.960	\$ 4,95	\$ 4,95
Café Mocco	\$ 1.390	\$ 3.900	\$ 1,74	\$ 4,88	10%	\$ 1.529	\$ 4.290	\$ 1,91	\$ 5,36
Café Mocco Blanco	\$ 3.900	\$ 3.900	\$ 4,88	\$ 4,88	10%	\$ 4.290	\$ 4.290	\$ 5,36	\$ 5,36
Vainilla Latte	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 4,50	\$ 4,50	10%	\$ 3.960	\$ 3.960	\$ 4,95	\$ 4,95
Dulce de Leche Latte	\$ 3.900	\$ 3.900	\$ 4,88	\$ 4,88	10%	\$ 4.290	\$ 4.290	\$ 5,36	\$ 5,36
Café Latte	\$ 1.390	\$ 3.289	\$ 1,74	\$ 4,11	10%	\$ 1.529	\$ 3.618	\$ 1,91	\$ 4,52
Capuccino	\$ 1.390	\$ 3.200	\$ 1,74	\$ 4,00	10%	\$ 1.529	\$ 3.520	\$ 1,91	\$ 4,40
Cold Brew	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 3,13	\$ 3,13	10%	\$ 2.750	\$ 2.750	\$ 3,44	\$ 3,44
Cold Brew Vainilla Sweet Cream	\$ 2.800	\$ 2.800	\$ 3,50	\$ 3,50	10%	\$ 3.080	\$ 3.080	\$ 3,85	\$ 3,85
Caramel Macchiato	\$ 3.900	\$ 3.900	\$ 4,88	\$ 4,88	10%	\$ 4.290	\$ 4.290	\$ 5,36	\$ 5,36
Cookie and Cream	\$ 4.300	\$ 4.300	\$ 5,38	\$ 5,38	10%	\$ 4.730	\$ 4.730	\$ 5,91	\$ 5,91
Café Frappucino	\$ 3.700	\$ 3.700	\$ 4,63	\$ 4,63	10%	\$ 4.070	\$ 4.070	\$ 5,09	\$ 5,09
Mocha Frappuchino	\$ 4.300	\$ 4.300	\$ 5,38	\$ 5,38	10%	\$ 4.730	\$ 4.730	\$ 5,91	\$ 5,91
Mocha Blanco Frappuchino	\$ 3.000	\$ 4.400	\$ 3,75	\$ 5,50	10%	\$ 3.300	\$ 4.840	\$ 4,13	\$ 6,05
Caramel Frappucino	\$ 4.300	\$ 4.300	\$ 5,38	\$ 5,38	10%	\$ 4.730	\$ 4.730	\$ 5,91	\$ 5,91
Dulce de Leche Frappucino	\$ 2.600	\$ 4.300	\$ 3,25	\$ 5,38	10%	\$ 2.860	\$ 4.730	\$ 3,58	\$ 5,91
Java Chips Frappucino	\$ 2.600	\$ 4.300	\$ 3,25	\$ 5,38	10%	\$ 2.860	\$ 4.730	\$ 3,58	\$ 5,91
Mango- Maracuyá Frappucino	\$ 4.300	\$ 4.300	\$ 5,38	\$ 5,38	10%	\$ 4.730	\$ 4.730	\$ 5,91	\$ 5,91
Frambuesa Frappucino	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 4,50	\$ 4,50	10%	\$ 3.960	\$ 3.960	\$ 4,95	\$ 4,95
Chocolate	\$ 1.390	\$ 2.849	\$ 1,74	\$ 3,56	10%	\$ 1.529	\$ 3.134	\$ 1,91	\$ 3,92
Te chai Latte	\$ 1.390	\$ 1.390	\$ 1,74	\$ 1,74	10%	\$ 1.529	\$ 1.529	\$ 1,91	\$ 1,91
Espresso	\$ 990	\$ 2.189	\$ 1,24	\$ 2,74	10%	\$ 1.089	\$ 2.408	\$ 1,36	\$ 3,01
Té	\$ 1.969	\$ 2.739	\$ 2,46	\$ 3,42	10%	\$ 2.166	\$ 3.013	\$ 2,71	\$ 3,77
Café Cortado	\$ 1.600	\$ 2.629	\$ 2,00	\$ 3,29	10%	\$ 1.760	\$ 2.892	\$ 2,20	\$ 3,61
Mokaccino	\$ 1.600	\$ 2.959	\$ 2,00	\$ 3,70	10%	\$ 1.760	\$ 3.255	\$ 2,20	\$ 4,07

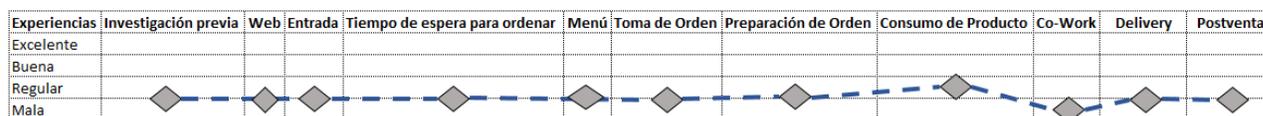
Tabla 9. Precios de Tienda
Fuente. Elaboración Propia

12.5.3. Plaza

La cadena de tiendas de café buscará generar una experiencia memorable a cada uno de sus clientes en cada una de sus visitas a unos de sus locales, la ambientación está diseñada para generar confianza y seguridad a los consumidores.

Las ilustraciones 2 y 3 muestran el customer journey⁴⁵ muestran el recorrido actual de los clientes en la industria y el que se registrará en nuestras tiendas.

La siguiente figura muestra el customer journey de las cafeterías tradicionales⁴⁶:



⁴⁵ Customer Journey: Es una herramienta de Design Thinking que permite plasmar en un mapa, cada una de las etapas, interacciones, canales y elementos por los que atraviesa un cliente durante todo el ciclo de compra.

⁴⁶ Researchgate - Customers Conscious Experience in a Coffee Shop

Ilustración 2. Customer Journey - Cafeterías Tradicionales
Fuente: Researchgate. Elaboración Propia

En esta figura se aprecia como en promedio en la industria se brinda un servicio entre regular y malo a los clientes, en promedio los comercios que están operando no rebasan las expectativas de los clientes.

La siguiente figura se muestra el customer journey de la Tienda de Café Vegano:

Experiencias	Investigación previa	Web	Entrada	Tiempo de espera para ordenar	Menú	Toma de Orden	Preparación de Orden	Consumo de Producto	Co-Work	Delivery	Postventa
Excelente	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆
Buena											
Regular											
Mala											

Ilustración 3. Customer Journey – Tienda de Café Vegano
Fuente. Elaboración Propia

-Investigación Previa:

El sitio será el primer sitio en resultado de la búsqueda que realice el cliente a través del buscador Google y Yahoo. Para esto se definirán palabras claves que ayuden a redireccionar a todos los potenciales clientes a visitar nuestro portal de internet y conozcan más sobre nosotros. Adicional se incorpora la funcionalidad de geolocalización para que los clientes puedan ser dirigidos a la tienda más cercana de ellos.

-Sitio Web:

El diseño de la página web será intuitivo para facilitar la navegación de nuestros usuarios en ella, en esta encontrarán nuestros menús, opciones de pago y entrega, contaremos con chatbot⁴⁷ para atender las consultas de los usuarios, sección de preguntas frecuentes, historial de compras del cliente, historia de la cafetería y la dirección física de nuestras tiendas para que ellos visiten si es que lo desean.

También se contará con presencia en los principales app de delivery.

⁴⁷ Chatbot: Un bot de charla o bot conversacional es un programa que simula mantener una conversación con una persona al proveer respuestas automáticas a entradas hechas por el usuario.

-Entrada:

La primera impresión de los clientes que deseen visitar el local es lo más crucial. Por lo cual debe existir una persona dándole la bienvenida al ingresar a la tienda e indicando donde puede hacer su orden de sus productos, además de esto se debe considerar que el local debe poseer higiene y orden, pues si los potenciales consumidores perciben que está sucio y desordenado estos pueden declinar de realizar una compra.

Respecto al entorno, los clientes deben sentir gusto por estar dentro del local por resaltar la cultura del café y el cuidado al medio ambiente.

-Tiempo de espera para ordenar:

Dentro de los KPI de la organización se asgan que el tiempo de espera de los clientes para ser atendidos e ingresar su orden no debe superar los 3 minutos.

- Menú:

El menú estará ubicado en un sitio de alta visibilidad para los clientes, este deberá ser fácil de interpretar y contar con la información necesario para no saturar al usuario con demasiados datos en la pantalla. La descripción de estos está ubicada en la sección de anexos con os títulos de menú de comestibles y menú de bebestibles.

-Toma de Orden:

El sitio para que el cliente pueda ingresar su orden debe estar correctamente señalado y fácil de intuir para este sepa hacia donde se debe dirigir para realizar esto. Se debe considerar que el tiempo de espera desde que el cliente ingresa en la fila hasta la toma de su pedido debe ser rápido, puesto que los consumidores no están dispuestos a esperar mucho, ya que estos suelen visitar las tiendas de café antes de ingresar a sus trabajos, por lo que cuentan con poco tiempo para realizar para realizar su compra.

La persona tomando la orden debe pedir al cliente su nombre, para que sea fácil la entrega de sus productos al concluir la elaboración, además de generar la percepción de que este recibe un servicio personalizado.

La persona en la caja registradora debe también mencionar a los clientes la posibilidad de ingresar sus pedidos por medio de la app para que estos no deban aguardar en la fila hasta la entrega de sus productos, pues podrán pagar sus productos a través de esta, ganar puntos canjeables por cada una de sus compras y solo pasar a recoger estos en tienda.

-Preparación de Pedido

En esta etapa el cliente podrá apreciar el proceso de elaboración de su orden o bien poder esperar en una mesa a ser llamado por su nombre para la entrega de producto.

-Consumo de producto en Tienda

El ambiente de la tienda debe generar un ambiente reconfortante para cada uno de los consumidores, puesto que estos desearan consumir sus productos en paz a la vez en que trabajan en sus distintos proyectos. Por esto el tipo de música a considerar debe ser relajante y no debe generar ningún tipo de estrés.

- CoWork

Dentro de la tienda existirá el espacio para que los clientes se sientan cómodos para trabajar dentro de ella, además de proporcionar espacios para que los clientes puedan utilizarlos para realizar reuniones si estos lo desean y para hacer crecer su red de contactos.

-Delivery

Se contará con un espacio dentro de las principales aplicaciones de delivery para entregar los pedidos a los clientes en el sitio que estos deseen y en el horario que estimen conveniente.

-Postventa

El sitio web poseerá una sección donde los clientes podrán calificar sus pedidos y experiencia al visitar la tienda. También se enviarán invitaciones a los clientes para que puedan participar en cursos de cata de café en la tienda y por medio de webinars.

Adicional a esto, existirán eventos de webinars con diferentes temáticas a las que se invitarán a los clientes a formar parte.

12.5.4. Ubicación

La cadena de tiendas de café estará ubicada en la ciudad de Santiago, la cual posee 32 comunas. Por lo cual se eligen 3 comunas a las cuales cumplan con una buena cantidad de habitantes, considerable concentración de empresas, la rentabilidad de la inversión en la comuna sea atractiva, competitividad, la movilidad y conectividad sea alta.

Las comunas seleccionadas para ubicar las tres tiendas de café se eligieron de acuerdo a la matriz de toma de decisiones y se eligieron las ubicaciones con mayor puntaje (ver Anexo C).

-Las Condes: es una comuna ubicada al sector nororiental de la ciudad de Santiago. Esta forma parte del eje comercial de esta urbe chilena. Se encuentra habitada por personas de clase media y alta.

Esta comuna posee 294.838 habitantes⁴⁸, cuenta con la mayor concentración de empresas en la ciudad⁴⁹ y de cafeterías⁵⁰, una rentabilidad en la inversión considerable, es la segunda comuna con mejor conectividad y movilidad⁵¹.

-Santiago Centro: es el sector central de la ciudad, alberga el centro histórico, los primeros barrios de la ciudad y los principales organismos del Estado. Además de ser la tercera comuna más poblada después de Puente Alto y Maipú.

El número de habitantes de la comuna es de 404.495, el porcentaje de concentración de cafeterías en él es de 18% y las empresas es de 14,20%, la

⁴⁸ Censo 2017

⁴⁹ Tres comunas concentran el 71% de los trabajadores calificados de la capital-Economía y Negocios

⁵⁰ Tendencia de consumo de café en Chile-La Tercera

⁵¹ Índice de calidad de vida urbana-Cámara Chilena de la Construcción

rentabilidad de este lugar es de 5,20% de retorno en la inversión y posee 87,84 puntos de conectividad y movilidad.

-Providencia: es habitada por personas de clase media y alta, es considerada como la comuna que posee la mayor calidad de vida según datos extraídos de la Cámara Chilena de la Construcción, una importante cantidad de sus habitantes son población flotante, pues aumenta notablemente su número de personas durante la jornada laboral.

Esta comuna posee un número de habitantes de 142.079, posee un 20% de la concentración de cafeterías en la ciudad y 15% de el de las empresas, la rentabilidad sobre de la inversión es de 4%, posee el mayor puntaje de conectividad y movilidad de 99,41 puntos.

12.5.5. Promoción

El foco de la estrategia de promoción es dar a conocer al mercado objetivo de la cadena de tiendas de café destacando la especialización en productos veganos, la reserva de espacios para trabajar, poder recibir puntos por cada compra realizada con la app y canjearlos por productos de la tienda. Estas promociones serán del 25% del valor sobre los precios del menú.

Marketing Online:

Este tipo de marketing agrupa las acciones de la cadena de tiendas de café ejecutará a través de internet para poder aumentar el reconocimiento del negocio.

-Página Web: se desarrollará una página Web para la cadena de tiendas de café, por la cual los clientes nos podrán informarse sobre la historia del negocio, su ubicación, sus productos y servicios.

Este sitio web también permitirá a los clientes la posibilidad de reservar su espacio de trabajo en la tienda de café y realizar sus pedidos de sus productos. Esta página web también estará conectada con Facebook, Twitter e Instagram.

-Facebook: se creará una Fan Page en Facebook de la cadena de tiendas de café, esta contendrá información del negocio como publicaciones de historias de las

visitas de los clientes, promociones, productos, servicios, ubicación y comunicación con los clientes. El contenido de esta fan page se actualizará constantemente.

-Twitter: se creará una cuenta de Twitter para la cadena de café, se utilizará la imagen de la marca como foto de perfil. Se publicará información constante sobre la tienda como promociones, eventos, historias dentro de las tiendas, imágenes, productos, servicios y comunicación con los clientes. El contenido de esta cuenta se actualizará constantemente.

-Instagram: se creará una cuenta en esta red social para la cadena de tiendas de café especializada en productos veganos, se publicarán imágenes e historias de sobre las visitas de los clientes, productos, servicios, comunicación con los clientes y eventos en las tiendas. El contenido de este perfil se actualizará constantemente. Además se contarán influencers para que promocionen nuestros productos a cambio de regalías de nuestra tienda. Adicional se contara con influencers que promocionen el producto en sus historias y publicaciones, la forma en que se remunera a estas personas será por medio de regalías de la tienda.

-App: se desarrollará una aplicación para la cadena de tiendas de café, en esta app podrán reservar el uso de espacios para trabajar en la tienda, comprar productos por medio de esta, dirigir a los clientes hacia la tienda, notificación de promociones exclusivas, publicación de eventos, notificación de promociones comprar productos en línea y recogerlos en la tienda.

-E-mail: con la información recolectada de los clientes al descargar la app, se enviaran correos electrónicos informativos y promocionales, además de mensajes felicitando al cliente en el día de su cumpleaños, así como en el aniversario de descarga de nuestra app, con el fin de acercarse más a ellos y lograr su fidelización.

-Webinars⁵²: se realizarán eventos en línea en los que se discutirán distintos temas de interés general, en los cuales se invitaran a los clientes a participar de estos y a consumir más de nuestros productos.

Boca a Boca: este tipo de marketing es muy importante para la empresa, puesto que será el mismo cliente quien nos recomendará a otro potencial cliente. Por medio de la experiencia memorable al visitar la tienda físicamente y virtualmente, los productos y servicios que satisfagan las necesidades de las personas se lograrán que estas compartan sus vivencias en la tienda de café y así crecer el número de

⁵² Webinar: Es s la combinación de las palabras Web y Seminario. Es decir, Webinar es un seminario impartido en línea.

clientes. Esto se logrará invitando a los clientes a que califiquen su experiencia en Google Maps, “me gusta” en el sitio web y brindando regalías a las personas que compartan una experiencia en sus redes sociales.

Publicaciones en el motor de búsqueda de Google: se creará una cuenta para poder potenciar el número de clientes por contactar a través de google, al seleccionar palabras clave en las búsquedas y aparecer como la primera opción de sus búsquedas.

Estrategia de Servicio Postventa

Las estrategias de servicio postventa al cliente son las siguientes:

-Curso de cata de café en local: se ofrecerá a los visitantes la oportunidad de poder participar en cursos de cata de café. Estos cursos serán publicados por medio de las redes sociales, e-mails y la página web. Los clientes deberán de reservar su espacio para poder participar en estos. Este curso lo llevará a cabo el fundador de la cadena, quien a su vez es catador de café y no tendrá costo.

-Curso de cata de café online: se ofrecerá a los clientes la oportunidad de poder participar en cursos de cata de café por medio de webinars. Estos cursos serán publicados por medio de las redes sociales, e-mails y la página web. Los clientes deberán de reservar su espacio para poder participar en estos. Este curso lo llevará a cabo el fundador de la cadena, quien a su vez es catador de café y no tendrá costo. El único costo el cual los clientes deberán de incurrir es en la compra del café y el delivery hasta su casa.

-Eventos culturales: por medio de las redes sociales, e-mails y la página web se publicaran los diferentes eventos a realizar como charlas de negocios, arte, cultura y ciencia. Estas se realizar en el local y por medio de webinars.

-Programas de Fidelización: se creará un grupo de Facebook en el que los clientes puedan interactuar en comunidad con otras personas interesadas en visitar las cafeterías, donde puedan conocer gente nueva y celebración de eventos temáticos.

También se enviará a los clientes una tarjeta por medio del correo electrónico en su fecha de cumpleaños y otra para su fecha de aniversario de ser cliente al contar con sus datos registrados en el sistema de la empresa. Esto con el fin de hacerlos sentir importantes para la cadena de tiendas de café.

13. Plan de Retail

Para generar una ventaja competitiva en el comercio minorista se consideran las ocho claves del éxito según el Modelo Triángulo-Pentágono de los autores Lawrence J. y Douglas J.

13.1. Lugar:

-Tamaño de la Tienda:

Para el tamaño de la tienda se considerará que no deben existir espacios ociosos, es decir que todas las partes del local se deben utilizar para la atención de los clientes y que estos se sientan cómodos al consumir sus productos.

-Ubicación de la Tienda:

Para la ubicación de la tienda se deberá considerar que este localizada donde encuentra el segmentó objetivo de clientes, y en un lugar de alta afluencia de personas y facilidades ingreso.

-Diseño y diagrama de la Tienda

El diseño de la tienda debe invitar al cliente a permanecer dentro de ella y así elevar el ticket promedio de su compra en cada visita. Contar con una correcta señalización dentro de la tienda que posibilite a los clientes encontrar todo lo que desean dentro de esta.

La disposición de la mercadería debe estar al alcance de la vista de los consumidores para poder maximizar la oportunidad de una posible venta. Además, se considerará la distancia entre las mesas, pues de estar estas una muy próxima a la otra imposibilitará el recorrido de otros clientes dentro del local.

Se deberá facilitar la compra a los clientes proveyendo envases, recipientes y cestas que faciliten el traslado de sus productos hasta llegar a la mesa o el sitio que estos consideren conveniente para consumir este.

13.2. Variables del Producto

-Surtido

Para el surtido de la tienda se considera uno de conveniencia, puesto que se pretende ahorrar tiempo a los clientes, poder cobrar un porcentaje mayor al de la competencia y que este sea de alta rotación.

Por lo tanto, el surtido será limitado, así se podrá cubrir con las urgencias del cliente y centrarnos en productos de alta rotación marcados con un alto margen.

-Intensidad de Mercadería

Con el fin de optimizar el inventario se realizará un seguimiento preciso de cada una de las ventas por producto para poder identificar cuáles son los que logran atraer clientes y son valorados por estos.

-Diseño y Moda

Se elaborarán bebidas de temporada para incentivar el consumo según la época del año.

13.3. Valor

-Precio

Los clientes suelen hacer rápidas comparaciones de productos basándose en los precios de los productos del mercado, por lo tanto se considera cobrar un 10% arriba del precio del mercado, para no ser considerado como poco realista en la definición de él y nos permita cobrar un excedente sobre este. Este porcentaje permite que se

cubra la estructura de costos y obtener un margen del 3,5% que es 0,5 puntos arriba que el de la industria⁵³.

Con la fijación de precio un 10% arriba se espera además transmitir valor y calidad de los productos y servicios que se ofrecen.

-Calidad

La selección de los cafés debe ser rigurosa para cumplir las expectativas de cliente de recibir productos frescos y de buena calidad.

13.4. Variables del Personal

-Servicio

Como toda empresa minorista, el personal es considerado parte de la propuesta comercial. Para los clientes el personal de servicio es la cara de la empresa. Por lo tanto todo el personal en la tienda deberá responder con interés a eventuales preguntas de los clientes y brindarle una solución con una buena actitud.

-Conocimiento

Se realizarán capacitaciones mensuales sobre los diferentes métodos para preparar cafés y sobre los diferentes orígenes de los cafés para mantener a los colaboradores en constante aprendizaje.

-Clima de Tienda

Se brindará flexibilidad de horario a los colaboradores, pues se entiende que trabajar en una tienda comprende de muchas horas de trabajo, por lo que se permitirá que estos puedan tomar part time de así necesitarlo para acudir a la universidad u otro tipo de formación académica que este desee.

⁵³ La Voz – El margen de beneficio medio de un restaurante

13.5. Comunicaciones

Se utilizarán las redes sociales para comunicar productos de temporada y descuentos.

13.6. Sistemas

Se implementará el sistema SAP en la empresa para dar mayor soporte a las operaciones de esta, mejorar el manejo del inventario y financieros-contables con el fin de mejorar la toma de decisión dentro de la misma

Posterior a esto se considerará implementar además un CRM para mejorar la relación con el cliente.

13.7. Logística

Al integrar a la empresa con el sistema SAP se espera poder anticiparse al escenario que una tienda se quede sin inventario, pudiendo entregar esta mercadería en tiempo y forma cuando sea necesitada.

13.8. Proveedores

Los proveedores estarán integrados al sistema SAP para poder ingresar solicitudes de reabastecer de mercadería cuando sea necesario. Adicionalmente se les realizará un monitoreo constante con respecto a los KPI que se les asigne para poder realizar ajustes en el desempeño.

14. Plan de Ventas

14.1. Fuerza de Ventas

La fuerza de ventas está formada por baristas de café. Cada una de las tienda contará con 4 baristas para realizar la operación de esta (ver Anexo X).

Baristas: son encargados de recibir al cliente y de acompañarlo en cada una de sus visitas a la tienda. Son encargados de detectar las necesidades del cliente y al mismo tiempo sugerirle un producto que sea de su agrado. De la forma en que estos hagan sentir a los clientes dependerá del grado de fidelización que los clientes tengan hacia la marca.

Los baristas serán encargados de transmitir la cultura del café hacia nuestros clientes, estos les explicaran sobre los distintos orígenes de cada café, su tostado y su preparación. Por ende los baristas deben estar capacitados para lograr transmitir esta experiencia al cliente.

14.2. Formación de los Baristas

En la formación de los baristas se consideran las habilidades duras tanto como las blandas para que los clientes perciban un excelente servicio. Las habilidades blandas son igual o más importantes que las duras, pues gracias a estas los colaboradores se podrán relacionarse de la mejor manera con las personas que visiten la tienda y sabrán transmitir todo el conocimiento sobre la cultura del café que estos han adquirido gracias a las capacitaciones recibidas.

A los baristas de las tiendas se les enseñara a:

- Como adaptarse a las personas, tolerando sus personalidades y cómo manejar situaciones de conflicto.
- Escuchar al cliente y responder a este de la mejor manera.
- Mostrar empatía hacia el cliente.
- Como brindar un trato personalizado a cada cliente.

Estas capacitaciones serán realizadas por el gerente general de la cadena de tiendas de café que posee un diplomado en barismo, totasduría y cata de café del Consejo Salvadoreño del Café. Además cuenta con destrezas en habilidades blandas desarrolladas en el MBA de la Universidad de Chile para poder transmitir las a sus colaboradores.

14.3. Venta de Servicios Post venta

Para potenciar la venta de los servicios post venta (reserva de espacios para trabajar) el administrador de la tienda, es el encargado de esta función, una vez el cliente haya terminado su proceso de compra, este debe acercarse a esta persona para ofrecerle los servicios de espacios para trabajar dentro de la tienda, por lo cual el funcionario debe poseer pleno conocimiento de lo que se ofrece para poder responder a cualquier tipo de preguntas que le realicen. Por lo cual este administrador al igual que los baristas debe ser una persona empática, educada, vocación al servicio, amable y respetuosa.

También se invitara a los clientes a participar a cursos de cata en la tienda y por medio de webinars.

De igual manera se invitaran a los clientes a participar en charlas en la tienda de manera física y en línea, en las que se impartirán diferentes temas de interés general.

De la misma manera debe indicarle que existe la posibilidad de solicitar nuestros productos por medio de delivery.

14.4. Sales Funnel

Mediante a este funnel de ventas se irán filtrando los clientes potenciales, hasta convertirles en recurrentes.

Target: el target es el mercado potencial de la cadena de tiendas de café, el cual fue definido como personas que viven en Santiago de Chile y que están en su edad económicamente activa. El número de personas que conforman este mercado para la cadena es de 3.989.792⁵⁴.

Leads: son las personas con las que se espera cerrar una venta, por esto ellos son los consumidores constantes de café en la ciudad, es decir 2.8322.752⁵⁵. Mediante la promoción de la cadena se quiere atraer la atención de estas personas para que conozcan y visiten esta, los medios de promoción serán la página web, redes sociales y también se realizaran actividades para promocionar por medios impresos.

⁵⁴ INE – Rango de Edades

⁵⁵ Emol – ¿Eres uno de ellos?

Prospectos: después de ser leads pasan a ser prospectos los que sigan a la cadena por medio de las redes sociales, página Web y también entren a las tiendas ya sea a conocer, preguntar por precios o en compañía de alguien más.

La mayor cantidad de los esfuerzos se centraran en estas personas, pues el fin es convertirlos en clientes habituales. Por lo tanto es necesario mantener contacto con los seguidores de las redes sociales, al igual que con los de la página web y los e-mails. Las personas que visiten la tienda serán atendidas como si de otro cliente se tratará. Para obtener una base de datos de prospectos se recopilarán sus datos con el objeto de estar en contacto con ellos y enviarles noticias sobre los eventos y promociones que se estarán realizando.

Debido a que los prospectos se centraran en las personas de 18 a 40 años de edad en las comunas de Santiago Centro, Providencia y Las Condes los prospectos de los leads se establecen 400.837⁵⁶.

Clientes: el prospecto se convierte en cliente mediante la compra de uno o varios productos en las tiendas. Una vez esta persona se transforma en parte de la clientela, es necesario convertirlo en uno recurrente para fidelizar a este. Para esto se recurre al programa de fidelización expuesto en el plan de marketing.

También serán clientes los que recurran a los servicios post venta que ofrecen las tiendas.

Se espera captar un 8%⁵⁷ de los prospectos, pues estos son la cantidad que señala ser vegano en Chile, lo cual se vuelve en 32.067 personas que se esperan ser mutar a clientes en un año, no obstante, esta cifra está sujeta a cambios ya que en el mejor de los escenarios podrían ser un mayor número.

14.5. Estimación de la demanda

La demanda estimada teniendo en cuenta a las 32.067 personas denominadas clientes en el funnel, de estas se espera que el 60% compren en la tienda durante el primer año.

⁵⁶ INE- Censo 2017 Resultados Población Sexo y Edad

⁵⁷ Hoy en Chile: Ser Vegetariano y Vegano

El 60% proviene del estudio realizado por Pago Fácil sobre la compra en tiendas que arrojó como resultado un 80% de las personas que visitan los establecimientos de la competencia, por tal motivo se estableció un castigo del 20% a la cadena por ser un negocio nuevo.

Para los próximos años se espera aumentar el número de clientes del sales funnel en un 10%, y de estos se planea aumentar en un 10% el porcentaje de personas que compran en las tiendas para el segundo y tercer año, alcanzando un 70% y 80% respectivamente y para el resto de años se espera mantener el porcentaje.

De acuerdo a lo anterior, se tiene que el número de clientes anuales de las 3 tiendas es:

ESTIMACIÓN CLIENTES ANUALES DE TIENDAS					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
% Personas que compran en tienda según estudio de Pago Facil	80%				
% Descuento por ser un negocio nuevo	20%	10%	10%		
% total de clientes que compran en la cadena de tiendas	60%	70%	80%	80%	80%
Cantidad clientes estimados sales funnel	32067	35274	38801	42681	46949
Cantidad estimada de clientes que se espera que realicen compra en al cadena de tiendas	19240	24692	31041	34145	37559

Tabla 10. Estimación de los clientes anuales
Fuente. Elaboración Propia

15. Plan de Operaciones

Para el correcto desempeño de los servicios, las tareas deben funcionar según lo planificado y según los tiempos estimados. Se espera definir lo que se ofrecerá, como se realizará y como será medido por lo cual es importante asegurar el abastecimiento y disposición de variedad de consumibles a ofrecer. Se debe entablar una relación estrecha con los proveedores, en la cual se compartan los riesgos y cree colaboración mutua entre las partes.

15.1. Cadena de Valor- Relación con proveedores

Alineado la cultura de excelencia que se transmite hacia los clientes y colaboradores, los proveedores deben de poseer esta también. Al iniciar operaciones se poseerán un gran número de suministradores debido a las pruebas necesarias para elegir a los que mejor desempeño tenga y se alineen con nuestra estrategia. Esto implicara mayor trabajo al inicio, dado que se posee indicadores de desempeño (detalle en subcapítulo de Control de Gestión) que permiten medir del nivel de servicio y su nivel de satisfacción. De esta manera se determinan las brechas que existen con la cadena de tiendas de café siendo un cliente de estos proveedores y, por otra parte, se podrá generar un ranking de proveedores y tomar decisiones como dar de baja a uno de estos o brindarle exclusividad en sus servicios.

A los mejores proveedores se les cita a reuniones para analizar la situación actual e idear planes de acción para la realización de mejoras continuas y la presentación de nuevas líneas de servicio y productos.

15.2. Logística y Compras

Dado que al inicio el personal con el que contará la organización será poco, se externalizaran tareas que no sean centrales para el negocio

Se cuenta con 3 empresas proveedoras de granos de café en el mercado, con operaciones en la región metropolitana, el primero es “**Café do Brasil**”⁵⁸, el segundo es “**Café la Finca**”⁵⁹ y el último es “**Café Caribe**”⁶⁰, los cuales fueron escogidos por las opiniones de los usuarios en la web y de poseer su catálogo y precios en línea, lo cual facilita los pedidos recurrentes y optimización de los tiempos de espera por estos.

La decisión de poseer tres proveedores para este negocio proviene que de esta manera el poder de negociación de estos disminuya y poder hacer competir estos para favorecer la calidad de los productos, servicios y mejores precios.

Con el tiempo se irán realizando comparaciones entre estos proveedores y se generara un ranking para poder definir quiénes son los más convenientes para continuar trabajando con ellos en el futuro, de igual manera con estos se pretende

⁵⁸ Cafedobrasil.cl

⁵⁹ Cafelafinca.cl

⁶⁰ Cafecaribe.cl

que el poder de negociación favorezca al negocio, por lo que se pretende fidelizarlos e incentivarlos a que continuamente generen mejoras en sus servicios y productos.

Por otra parte para abastecer a las tiendas con el resto de materias primas para la elaboración de los productos se consideran nuevamente 3 empresas “**Frutería Bilbao 610**”⁶¹, “**Foods.cl**”⁶² y “**La Vega Delivery**”⁶³. Estas tres empresas se eligen debido a los buenos comentarios que poseen por los usuarios de internet y poseer sus catálogos en línea. De igual manera se utilizará un ranking de proveedores y se fomentará a la competencia entre estos al igual a lo descrito en el párrafo anterior.

Con esta dinámica se pretende elegir a los proveedores de servicios y productos, pero no se descarta en un futuro generar una alianza con alguno de ellos a manera de brindarle exclusividad en algún punto que se considere interesante realizarlo.

La entrega de la mercadería se realizará en cualquier tienda que requiera un reabastecimiento, para el ingreso de solicitud de nuevos productos se realizará a partir del punto de reorden, cuando lleguen a este nivel el administrador de la tienda ingresará el pedido. De esta manera ninguna tienda correrá el riesgo de ser desabastecida y perder ventas, de igual manera se mitigará el peligro de sobreaprovisionar el local y el vencimiento de la mercancía.

15.3. Definición de Menú

A grandes rasgos este menú poseerá: En cuanto a bebidas contará con variedad de cafés, distintas elaboraciones, bebidas frías y calientes. Con respecto a la comida serán platillos de escasa variedad, con el fin de agilizar la preparación de estos y solo ofrecer los que realmente son atractivos para el cliente.

Menú

La definición del menú es una de los aspectos clave de este negocio, pues es lo que lo define como una tienda de café. Por lo tanto, el mayor consumo se debe dar en este punto, seguido de los productos veganos.

⁶¹ verduras-y-frutas.cl

⁶² foods.cl

⁶³ lavegadelivery.cl

La propuesta de bebestibles⁶⁴ y comestibles⁶⁵ es de elaboración propia, mediante el análisis de otras cafeterías y con la asesoría de un administrador gastronómico (juicio de experto). Los menús de bebidas y comestibles se pueden ver en los anexos D y E.

15.4. Procesos

Para que la propuesta de valor tenga éxito se requiere que todos los procesos estén alineados, estandarizados y medidos continuamente para poder cerrar brechas e implementar mejoras continuas en estos.

Por lo cual se definen 4 macro-procesos relevantes para este negocio: tiempo de atención, control de calidad (higiene en la elaboración de los productos, stock de productos, vencimiento de productos, higiene en espacios comunes), mantenimiento de los aplicativos tecnológicos y calidad de atención.

15.4.1. Tiempo de Atención

Los tiempos de espera es un punto que valora mucho los clientes, pues si este es excesivo puede no continuar su espera hasta ser atendido, incluso después de esto puedo empezar a recomendar a sus conocidos no asistir a este lugar. Estos tiempos de espera serán medidos de forma interna, no serán publicados al cliente como una promesa de valor, sin embargo se fijaran estándares de atención (los cuales pueden ser afectados por la demanda y contingencias operacionales). Para medir esto se asignará esta tarea a una persona del equipo de operaciones la medición de tiempos, junto con implementar la iniciativa de cliente incognito, donde se invitarán amigos al local de manera que evalúen la calidad de servicios y tiempos. Considerando las dotaciones estimadas en el Plan Financiero para cada temporada y capacidad del local, se distinguen los siguientes sub procesos y tiempos asignados:

Toma de pedido: desde el ingreso del cliente a la cafetería, no pueden pasar más de 5 minutos hasta que alguien se le acerque a darle la bienvenida e indicarle donde puede ingresar su orden.

Preparación: una vez el cliente ingresa su orden, el colaborador que recibió esta debe indicarle cuanto será el tiempo que tomara procesarla, para así

⁶⁴ Ver menú de bebidas en Anexo D

⁶⁵ Ver menú de comestible en Anexo E

disminuir la ansiedad del cliente y darle certidumbre que están trabajando en ella. Para que esto sea posible se considera la demanda en la tienda en ese preciso momento (capacidad de respuesta de los baristas) y de la complejidad del pedido. Como límite (en condiciones más extremas) 10 minutos es el tiempo considerado como máximo para la elaboración y entrega del bebestible y comestible.

Pago: se identifica el pago como un punto crítico puesto que en muchas ocasiones el cliente se quiere retirar rápido del local, como consecuente desea que el pago se realice de la misma manera. Si el cliente utilizo el aplicativo, esto se realizará de forma inmediata pero de lo contrario, si el cliente no utilizo la plataforma, se le debe solicitar utilice su tarjeta de débito/crédito o el uso de efectivo para cancelar su compra.

Reserva de espacios: este sub proceso es importante, puesto que ahora los clientes no solo visitan las tiendas de café para tomar un bebestible, ahora esperan encontrar un espacio en el cual trabajar y poder atender a sus clientes a la vez. Por lo cual en el aplicativo y la web se dispondrá la opción para que estos reserven sus espacios, así estos podrán asistir a la cafetería con plena confianza que encontrara un espacio para estos trabajen cómodamente.

15.4.2. Control de Calidad

El control de este proceso recae sobre el administrador de tienda, pues este debe velar por las óptimas condiciones para atender a los clientes. Se debe monitorear que los procesos de la elaboración de las bebidas se higienice y el de la comida, validar que las mesas donde comerán los clientes sean limpiadas una vez el cliente abandona el local y el aseo completo de la tienda. Este deberá velar por estos subprocesos descritos diariamente por medio de un checklist el cual se deberá completar en cada jornada.

Higiene en la elaboración de las bebidas y comida: se verificará que las condiciones sanitarias, como manipulación de los alimentos se realice de la forma correcta según la resolución sanitaria⁶⁶ que exige el Ministerio de Salud. También se validará que al inicio de cada jornada se cuente con la materia prima necesaria y los elementos necesarios para su elaboración de las bebidas y comestible, para no arriesgar quedarse sin stock.

⁶⁶ Resolución Sanitaria: estándares que son indispensables para poder preparar y vender alimentos en un local de consumo como un restaurante según el Ministerio de Salud.

Higiene en los espacios comunes: todo el mobiliario y espacios comunes del local deben estar limpios en todo momento, ya de esto se origina la percepción de salubridad que tiene el local. Por lo cual el personal debe estar realizando rondas cada hora para mantener el control del local. De igual forma estos deben limpiar rápidamente la mesa del cliente que recién abandono el local para que el próximo la encuentra en óptimas condiciones.

Vencimiento de alimentos y condiciones de refrigeración: se almacenarán los productos de acuerdo a que tan perecibles son estos y por su naturaleza por medio de un estricto orden de llegada, donde los últimos en llegar quedan hasta el final, con el fin priorizar el consumo de los antiguos.

El administrador de la tienda revisará diariamente la maquinaria de refrigeración esté operando óptimamente para la preservación de los productos y que esta esté en la temperatura idónea para la conservación de ellos.

15.4.3. Mantenimiento de los equipos tecnológicos

En este macro proceso, se tocará el punto de la robustez tecnológica que permite a los clientes ingresar sus pedidos, reserva de espacios de trabajo y que los direccionen a estos a la tienda más cercana por medio de la app y la web. Para esto el encargado de los aspecto tecnológicos deben realizar un monitoreo diariamente del funcionamiento del sistema, en el cual realizará mediciones de conectividad con el servidor interno del local. Asimismo se cuenta con 3 UPS y 3 suministros de energía generadores de energía, para mantener el funcionamiento en caso de un corte energético. Esta persona también será el encargado de solventar cualquier problema que los clientes manifiesten con el funcionamiento de la app y web.

15.4.4. Calidad de Atención

Tomando en cuenta el proceso de tiempo de atención, descrito anteriormente, la experiencia del usuario tiene como objetivo a la comodidad de este, por lo tanto, es importante que este se sienta bien en la tienda y que reciba el mejor trato posible por parte de nuestros colaboradores. En caso de existir conflicto por parte de un cliente con uno de nuestros funcionarios, este se debe escalar al administrador de la tienda, quien velará por solucionar el incidente de la mejor manera. Se debe consultar al cliente si está a gusto con su ubicación, si su silla esta cómoda y si la temperatura del local es la adecuada.

15.5. Optimización de Espacios

La siguiente superficie esta diagramada para determinar las capacidades y el uso del local. Las ubicaciones fueron distribuidas para disminuir las distancias en la atención de cada cliente y favorecer los tiempos de atención.

15.5.1. Layout

El siguiente diagrama es el layout diseñado para este negocio, que entrega ubicaciones y tamaños de referencia para poder conceptualizar el diseño.



Figura 7. Layout de tiendas de café
Fuente: Elaboraci3n Propia

El cliente ingresar  por la entrada principal del local, apreciar  el mostrador donde se registran su orden de pedido y se preparan las bebidas. De frente se encontrará con las mesas en donde el podrá elegir donde sentarse dentro de la tienda, al mismo tiempo podrá visualizar el área dedicada a las salas de trabajo compartido, donde este podrá pasar y buscar la mesa que previamente reservo. La cocina y el baño se encuentran ubicados con un espacio prudencial, para evitar la mezcla de olores que podr a generar desagrado a los consumidores. De igual forma se incluye unos espacios para almacenar productos e insumos de limpieza.

Si al ingresar el cliente se dirige hasta el fondo del local encontrará el área destinada a las salas de trabajo, el cual será un espacio cómodo para trabajar a solas, en grupo o atender a un cliente. Además poseerá wifi y pantallas LCD en donde podrá realizar presentaciones conectando su computador personal a este.

La cocina está ubicada estratégicamente para brindar acceso directo a los baristas para la preparación de los platillos y bebidas.

15.6. Funcionamiento Diario

15.6.1. Horarios de Atención

Según las encuestas realizadas en el estudio de mercado se han definido 3 horarios de atención los días de semana serán desde las 07:00 hasta las 21:00, los fines de semana y días festivos será desde 08:00 hasta las 20:00.

Según las encuestas realizadas en el estudio de mercado se han definido 3 horarios considerar por el tipo de afluencia que recibirán las tiendas, los cuales son los siguientes:

- Afluencia Alta: de lunes a viernes desde las 07:00 horas hasta las 11:00.
- Afluencia Media: de lunes a viernes desde las 14:00 hasta las 21:00.
- Afluencia Baja: sábado, domingo y días festivos.

Es importante considerar que existe la posibilidad de realizar eventos culturales o de entretenimiento fuera de los horarios definidos anteriormente, ya sea por fechas especiales o aniversario de la tienda.

15.6.2. Tipos de Turno y de Uniformes

Tipos de Turno:

Personal Administrativo y Logístico: Este personal contará con un horario tradicional (09:00 hasta las 18:00), ya que su relación con los proveedores, pagos y temas de oficina no tienen relación con los clientes directamente ni administradores de tienda.

Administradores de Tienda: estas personas contarán con un horario tradicional, pues deben estar al atento de las operaciones y de temas administrativos. Al mismo tiempo de gestionar al personal dentro de la tienda y velar por el servicio que reciben los clientes.

Baristas: estos colaboradores contarán con horarios flexibles, pues se considera que en su gran mayoría estos serán jóvenes que deben atender sus estudios universitarios y desean tener un trabajo a medio tiempo.

Uniformes:

Los uniformes variarán por temporada (estaciones del año), por lo cual tendrán diferentes configuraciones, en donde se aceptarán sugerencias de los colaboradores a favor de su comodidad durante la jornada laboral.



Ilustración 4. Uniforme 1
Fuente: Barista ApronMen



Ilustración 5. Uniforme 2
Fuente: Barista ApronMen

15.7. Plataforma Tecnológica

Los siguientes son los requerimientos suficientes para el diseño de la app y página para que estos ingresen sus órdenes de café y comida, dirección a la tienda más cercana, compra de productos con el aplicativo móvil y reserva de espacios de trabajo. También se considera la instalación de routers⁶⁷ que proporcionen internet a los que visitan los locales, de la misma manera se debe considerar el equipamiento mínimo para que los clientes puedan realizar sus reuniones como por ejemplo pantallas y cables HDMI que conecten sus ordenadores con estas.

Desarrollo de aplicación y web: para esto se considera recurrir a los servicios de una empresa que posea el know-how para el desarrollo de este tipo de herramientas para negocios, pues esta actividad no es core del negocio.

En este punto se deberá realizar reuniones con el equipo desarrollador para dejar claro el tipo de funcionalidades que desea que estos contengan, además de realizar alianzas con las plataformas de recaudación de dinero por medio del internet existentes en Chile. Esta parte es vital para que los clientes se sientan libres de utilizar sus teléfonos como medio de pago al visitar cada tienda y poder fidelizarlos por las promociones a las cuales podrá acceder una vez haya hecho el enlace de su tarjeta de débito o crédito con nuestras soluciones tecnológicas.

Se espera el cliente tenga una experiencia amigable con el usuario del aplicativo móvil y la web, pues en ella verá una forma fácil de navegar, donde tendrán acceso a sus preferencias y al historial de sus compras. En estos mismos existirá la opción de reportar problemas y brindar sugerencias.

Instalación de routers: se debe considerar la instalación de routers en el local para poder brindar una buena experiencia a nuestros clientes, pues este servicio es básico en el resto de tiendas de café y negocios que se dedican a la venta de comestibles.

Instalación de pantallas: el montaje de pantallas en el espacio de las salas de trabajo es vital para cumplir con la promesa de valor de reserva de espacios para trabajar y poder realizar presentaciones en estas.

⁶⁷ Es un dispositivo de hardware que permite la interconexión de ordenadores en red.

16. Plan de Gestión del Talento

Con la finalidad de brindar a la cadena de tiendas de café “Frontera Café” con instrumentos que le permitan responder a las necesidades de la industria, a la creciente competencia que existe en esta y la consecución de los objetivos se realizan las siguientes bases para la Gestión del Talento.

Estas bases las constituyen la estructuración del departamento de Gestión del Talento y la política de este.

16.1. Estructuración del Departamento de Gestión del Talento

De acuerdo a las necesidades expuestas anteriormente, se determina la necesidad de contar con un área de Gestión del Talento que trabaje en los siguientes ejes: responsable creación de normas y políticas que rijan al personal, encargado de los procesos de reclutamiento, contratación y onboarding, velar por el clima laboral y psicosocial, desarrollo y ejecución de los programas de beneficios de los colaboradores e integración, gestionar el conocimiento, levantar y ejecutar los planes de capacitaciones y de carrera en la empresa.

16.1.1. Denominación del Departamento

El departamento será el encargado de la elaboración de políticas que rijan la gestión del personal y se responsabilizará de los procesos de selección, contratación, onboarding, beneficios, bienestar de los colaboradores, riesgos psicosociales, capacitaciones y desarrollo de los colocadores en Frontera Café, este se denominará departamento de **Gestión del Talento**.

16.1.2. Misión del Departamento de Gestión del Talento

Es atraer, retener y motivar al personal idóneo para la organización, que permita alcanzar niveles más altos de eficiencia y productividad, en función de los objetivos estratégicos de la organización y a las necesidades expresadas por los colaboradores.

16.1.3. Objetivos del Departamento de Gestión del Talento

Ser el encargado creación de políticas que rijan al personal, responsable de los procesos de selección, contratación y onboarding, velar por el clima laboral y psicosocial, velar por los beneficios de los colaboradores, gestionar el conocimiento, levantar y ejecutar el plan de capacitaciones.

16.1.3.1. Determinar las Relaciones del Departamento de Gestión del Talento con el Resto de Áreas de la Organización

El departamento de la Gestión del Talento será el área de apoyo con la cual contará con los siguientes clientes internos: Gerencia General, Operaciones, Marketing, Finanzas y Servicio al Cliente.

La relación con cada uno de los departamentos ocurre de la siguiente forma:

Gerencia General

Gestión del Talento brinda asesoría a la Gerencia General en los temas relacionados con la Gestión del Talento y alinear el desarrollo de los colaboradores con la consecución de los objetivos de la organización.

Jefatura de Logística y Distribución

Gestión del Talento trabaja el levantamiento de perfiles de competencias de acuerdo con las necesidades de la Gerencia de Logística y Distribución, se encargarán de velar por las personas de esta gerencia tengan seguridad adecuada para ejercer sus funciones y contar con capacitaciones contantes en los temas que les competen.

Jefatura de Marketing

Gestión del Talento reclutará a la persona con el perfil ADHOC según las especificaciones del departamento, crear sinergia para nutrir al branding de recursos humanos para atraer a los mejores empleados potenciales y brindar asesoría en temas relacionados con el Talento Humano.

Jefatura de Finanzas

Gestión del Talento trabaja el levantamiento de perfiles de competencias de acuerdo con las necesidades que el departamento de Finanzas establezca, brindar asesoría en temas relacionados con el Talento Humano y llevará el control del pago de nómina de cada colaborador y el estudio de los salarios que se pagan en el mercado.

Jefatura de Operación de Tiendas

Gestión del Talento se ocupará de mantener a los clientes internos felices de formar parte de la organización, mediante constantes capacitaciones y brindar oportunidades para que estos se desarrollen dentro de la empresa. Porque de esta manera nuestros colaboradores brindaran el mejor trato a nuestros clientes externos en cada una de sus visitas.

16.2. Organigrama del Departamento de Gestión del Talento

Para la ejecución de este proyecto se define la siguiente estructura funcional que se ejecutará en el departamento de Gestión del Talento, este organigrama debe de velar por la correcta implementación de cada uno de los pilares de la Gestión del Talento.



Figura 8: Organigrama del Ideal del Departamento de Gestión del Talento
Fuente: Elaboración Propia

En esta estructura se insertan tres analistas dentro del departamento que son de reclutamiento y selección, desarrollo organizacional, compensación y beneficios.

El surgimiento de estos puestos nace de la necesidad de realizar tareas completas que deben ser desempeñadas por cada uno de estos roles -el estar a cargo de tareas completas minimiza duplicación de esfuerzos, aumenta la motivación y compromiso- , además deben ser agrupados en una unidad organizacional según la naturaleza de sus puestos

Al centralizar las actividades que realizarán cada uno de estos roles dentro de la empresa en un solo departamento, aseguran una correcta ejecución de la gestión del talento humano, optimizando el rendimiento del área, debido a que esta estructura organizacional alcanza la coherencia con la estrategia de la empresa y sus colaboradores.

16.3. Plan de Implementación del Departamento de Gestión del Talento

Los siguientes pasos indican la manera en que se implementara el nuevo departamento de Gestión del Talento en Frontera Café.

Descripción de perfiles de puestos por competencias

Se levantarán los perfiles de puestos por competencias por parte del departamento de Gestión del Talento, los cuales estarán alineados con la misión, visión y valores de la cadena de tiendas de café.

El desarrollo de estos perfiles es la base de todos los procesos del Departamento de Gestión del Talento, puesto que servirán de insumo para el reclutamiento, evaluación de desempeño, capacitaciones, planes de carrera, onboarding y remuneraciones.

En esta etapa se evalúa a la persona que ocupa el puesto como al puesto en sí.

Elaboración de política de Gestión del Talento para la cadena de Tiendas de Café

Se definirán los parámetros de conducta deseada en Frontera que permitan cumplir con los objetivos de empresariales y mejorar las relaciones dentro de la entidad.

Diseño de proceso de reclutamiento

Se diseñará el flujo de proceso de reclutamiento personalizado para la empresa, luego será publicado por medio de correos electrónicos y reuniones informativas con los diferentes departamentos de la organización, esto con el fin que el resto las áreas estén alienadas.

Diseño de proceso de evaluación de desempeño

Se diseñará la evaluación del desempeño del personal, esta debe contar con cuestionarios para medir el desempeño de los colaboradores en sus competencias conductuales, técnicas y productividad. De esta manera se

identificarán las brechas que cuenta el personal con su actual puesto o uno futuro y así el jefe inmediato podrá brindar feedback a los evaluados.

Reconocimiento

Posterior a la realización de la evaluación de desempeño se definirán los reconocimientos por el aporte brindado a la empresa, estos podrán ser emocionales o remunerados.

Desarrollo de Plan de Carrera

Este plan servirá como guía para los empleados de la empresa, puesto que mostrará visualmente las posibles rutas de crecimiento dentro de ella, además de poder dimensionar las brechas existentes que poseen estos con un futuro puesto de trabajo.

Elaboración de plan capacitaciones

La evaluación de desempeño servirá de insumo para detectar las competencias que necesitan los colaboradores desarrollar. Con este aporte se elaborará el plan de capacitaciones de la empresa y contará con los puntos pendientes por desarrollar de cada colaborador.

Remuneraciones y Beneficios

Se realizará un estudio de las remuneraciones y beneficios que otorgan las diferentes empresas en el mercado para los puestos de trabajo, esto servirá de insumo al diseño de los rangos salariales y retener el talento en la organización, ya que el departamento tendrá el poder para realizar una contra oferta cuando un miembro de la empresa reciba una oferta laboral por parte de otra institución, si es que existe la decisión de retenerlo.

16.4. Política de Gestión del Talento

16.4.1. Introducción

Esta política comprende las directrices que constituyen una base sana para una gestión eficaz del capital humano.

Este documento por esencia, es flexible y dinámico y puede adaptarse a diversas situaciones. Su puesta en práctica será objeto de una reflexión apropiada, tomando en consideración el contexto específico. Su espíritu deberá ser respetado en cualquier circunstancia.

16.4.2. Valores de la Empresa

Nuestros valores son Orientación al logro, Flexibilidad, Excelencia y calidad.

- Orientación a los resultados

Preocupación por trabajar para el logro de metas y obtener resultados de excelencia.

- Adaptabilidad

Capacidad para adaptarse al contexto y trabajar eficazmente con una variedad de situaciones, individuos o grupos con el fin de cumplir con los desafíos, metas o tareas relevantes que le son requeridas.

- Excelencia

Capacidad de preocuparse en forma continua por controlar la calidad del trabajo y la información. Implica verificar con precisión las tareas asignadas o desarrolladas de forma autónoma, considerando los estándares de Frontera Café.

16.4.3. Objetivos la Política de Gestión del Talento

- Contribuir alcanzar los objetivos estratégicos de la organización
- Mejorar la toma de decisiones en el ámbito de personas de la organización, en pos del cumplimiento de los objetivos estratégicos
- Alinear el crecimiento de la organización con el de sus colaboradores
- Generar un clima de positivo, de confianza y respeto dentro de la organización.

16.4.4. Actores de la Política de Gestión del Talento

Sin duda los actores más relevantes dentro de nuestra organización para el cumplimiento a esta política son y serán nuestros colaboradores. Mencionado esto,

a ellos será a quien presentemos y aplicaremos esta política a fin de generar un clima positivo, confianza y respeto.

Las partes involucradas en la política de Gestión del Talento son:

Gerencia de Gestión del Talento: esta área elaborará y velará por el cumplimiento de la política de Gestión del Talento de la compañía, asegurándose que esta sea comunicada a todas las partes de la empresa.

Gerencia de cada área: realizarán el seguimiento y aplicación de la Política de Gestión del Talento, siendo responsables de su puesta en práctica en cada una de las unidades de negocio.

Colaboradores: facilitarán y acatarán la aplicación de la Política de Gestión del Talento.

16.4.5. Planificación de Gestión del Talento

La organización cuenta con un análisis actualizado de los cargos de la empresa, lo que da origen a los Perfiles de Competencias.

Los perfiles de competencias están basados estrictamente en los requisitos establecidos para desempeñar el cargo, se actualizarán según las necesidades del mercado cambien y serán elaborados por el departamento de Gestión del Talento en conjunto con las jefaturas de cada área.

La aprobación de estos perfiles será hecha por el jefe de cada área y su gerencia.

El reclutamiento será con relación con perfiles, con los cuales se seleccionará al postulante idóneo para la organización.

16.4.6. Reclutamiento

Esta política aplica para todos los colaboradores de la entidad y consiste en contratar a personas dotadas con aptitudes profesionales que les permitan desarrollar una relación a largo plazo con la entidad.

El reclutamiento de personal velará por la igualdad de oportunidades para sus participantes. Este proceso se inicia con la búsqueda de candidatos a puestos vacantes, basándonos en los perfiles previamente definidos. El proceso de reclutamiento incluirá aspectos técnicos previamente definidos y habilidades blandas necesarias para ejercer el puesto y formar parte de la entidad.

Se prestará especial atención a la adecuación entre las cualidades de un candidato y los valores de la compañía.

Los valores de la empresa serán comunicados claramente desde el inicio del proceso de reclutamiento. Las personas que no estén de acuerdo con los principios y valores de la empresa no podrán formar parte de esta.

Promovemos el reclutamiento interno permitiendo incorporar en el proceso de selección a candidatos internos de la organización, que cuenten con las competencias requeridas para el cargo en cuestión, aplicando el criterio de idoneidad, promoviendo así su plan de carrera dentro de la organización. Este reclutamiento interno permite favorecer la movilidad entre los diferentes departamentos.

Al mismo tiempo que se fomenta la promoción dentro de la empresa, las jefaturas y el departamento de Gestión del Talento deben interesarse por candidatos de valor fuera de ésta y comparar las calificaciones internas con las candidaturas externas.

16.4.7. Evaluación de Desempeño

Esta servirá para evaluar el desenvolvimiento del empleado en su cargo, impulsar su desarrollo e incrementar su productividad por medio de motivar el mejoramiento de su rendimiento, además de permitir el dialogo y retroalimentación continua.

Esta evaluación será realizada por el jefe inmediato del colaborador, quien deberá llevar un registro de sus acciones y resultados, para que al realizarse la siguiente Evaluación de Desempeño se tenga en cuenta hechos concretos sobre el empleado durante el período inmediato anterior, y la evaluación sea lo más objetiva posible.

El sistema de evaluación de desempeño será objetivo y equitativo, por lo que se basará en hechos y no en opiniones.

La evaluación del desempeño se realizará dos veces al año. El jefe inmediato de cada colaborador completará el formulario de evaluación de desempeño, luego citará a cada colaborador bajo su mando a una reunión presencial y explicará el porqué de su calificación.

Se evaluará el resultado de los objetivos definidos al inicio del año para cada puesto de trabajo y las competencias organizacionales.

Esta evaluación no significará revisión de salario, sin embargo los resultados de estas pueden ayudar a determinar las próximas o futuras revisiones de salario o promociones.

El departamento de Gestión del Talento será el encargado de elaborar las evaluaciones de desempeño del personal, auditar que se haya cumplido el proceso para realizar las evaluaciones y que cada jefatura cuente con un registro para respaldar sus calificaciones otorgadas.

Esta evaluación realizada servirá de insumo para el departamento de Gestión del Talento para la toma de decisiones en cuanto a:

- Reconocimientos: orientados a motivar y recompensar a aquellas personas que tengan un buen desempeño.
- Capacitaciones: está orientado a identificar necesidades de capacitación que permitan mejorar aquellas áreas que necesiten una corrección, buscando perfeccionar las habilidades y las destrezas de los colaboradores a fin de que se trasladen a su puesto de trabajo y se pongan en práctica.
- Promociones: capaz de identificar entre las personas evaluadas, aquellas que puedan ser promovidas a otros cargos de mayor jerarquía y/o responsabilidad.

- Ambiente Laboral: detectar en el clima o ambiente laboral existente algunos problemas que afectan el desempeño, con el fin de tomar acciones para que sean corregidos.
- Aprovisionamiento de personal: identificar necesidades de personal en las diferentes áreas de la organización.

16.4.8. Capacitaciones

La capacitación permite continuar al desarrollo de los colaboradores y alcanzar las metas organizacionales de la institución.

El proceso de capacitación cuenta con 4 etapas:

Detección de necesidades capacitación: para esta etapa se dispondrá como insumo las evaluaciones de desempeño de cada área, en esta etapa participarán los gerentes y jefes de cada departamento. Esta etapa está destinada a cerrar las brechas actúales que existen en cada cargo o funciones actuales, facilitando desempeños de excelencia para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Planificación de capacitación: de la detección de necesidades de capacitación se elaborará el plan anual de capacitaciones por parte del departamento de Gestión del Talento, el cual será aprobado por la gerencia general. En esta etapa se considerará el presupuesto asignado y la temporalidad de la ejecución. También se considerará si el personal que realizará la capacitación será interno o externo, dependiendo si es que las habilidades que se desean adquirir existen previamente en la organización o si de mayor factibilidad capacitar a una persona afuera de la empresa y que esta replique el conocimiento adquirido a sus compañeros.

Ejecución de capacitación: con la finalidad de asegurar la calidad de la implementación del programa, se desarrollará una estrategia de seguimiento y determinación de variables que impacten en la calidad del aprendizaje, lo que considera la calidad de los instructores, diseño de actividades de formación, duración de actividades, frecuencia. Esto permitirá realizar ajustes y asegurar la calidad requerida.

Evaluación de la capacitación: se aplicará encuesta a todos los participantes y jefes sobre la capacitación impartida, para poder medir el nivel de capacitación y el aprendizaje alcanzado.

16.4.9. Carrera

Entendido que el plan de carrera es un sistema integral, que garantiza la igualdad de oportunidades para todos sus empleados, capacitación, experiencia e idoneidad para ejercer el cargo. Se definen una serie de criterios que el colaborador deberá de cumplir para poder participar en este plan, entre los cuales esta contar con obtener una buena nota en la evaluación de desempeño y contar con el visto bueno para la postulación de un nuevo cargo por parte de su jefe inmediato.

16.4.10. Reconocimiento

Se brindará reconocimiento al desempeño destacado de los colaboradores, que hayan generado un valor agregado a la institución.

Con el fin de mostrar afecto al trabajo bien hecho, motivando a los colaboradores a continuar con el mismo nivel de compromiso con la organización, promoviendo la identificación y estima de formar parte de la empresa.

Los tipos de reconocimientos que se utilizarán en la empresa serán informales y formales.

El reconocimiento informal se entenderá como una forma simple, inmediata y con un bajo costo refuerce el comportamiento de los colaboradores. Este reconocimiento informal lo podrán utilizar tanto los superiores como los pares con el fin de fomentar la estima y las relaciones laborales.

Ejemplos de Reconocimientos Informales:

- Felicitaciones por parte de sus jefes por un trabajo bien hecho por medio de un correo electrónico o una conversación.

- Reconocer el trabajo de sus compañeros agradeciendo y felicitando su labor en público o privado.

El reconocimiento formal está relacionado con la entrega de algo tangible, ya sea regalos, premios, placas, diplomas, etc. Para promover la estima de los colaboradores y las relaciones laborales dentro de la empresa.

Este solo podrá ser realizado por parte del departamento de Gestión del Talento con los insumos de información brindados por las jefaturas y gerencia. Se utilizará para felicitar a sus colaboradores por:

- Años de servicio
- Reconocer a la gente extraordinaria
- Reforzar actividades y aportes
- Afianzar conductas deseadas y demostradas
- Premiar un buen servicio o reconocer un trabajo bien hecho

16.4.11. Calidad de Vida y Bienestar Social

En nuestra sociedad consideramos que nuestros colaboradores deben contar con un equilibrio de vida laboral y personal.

Por lo tanto cualquier actividad laboral será diseñada para la calidad de vida y bienestar de las personas, por lo que toda actividad laboral, deberá ser planificada para ser realizada dentro en la jornada laboral, salvo casos excepcionales que se produzcan por la naturaleza del cargo o la situación en que se encuentre el negocio, bajo un previo acuerdo con el funcionario.

El departamento de Gestión de Talento, elaborará un programa motivacional con el propósito de incentivar a sus empleados a tener una actitud positiva, identificación con la empresa, estilos de vida saludables, privilegie la conciliación de trabajo y familia.

El departamento de Gestión del Talento propondrá dentro de su presupuesto un monto para desarrollar estas actividades, las cuales estarán sujetas a disponibilidad presupuestaria y el visto bueno del gerente general.

17. Plan Financiero

En este capítulo se presentará el plan de inversiones y su detalle por los diferentes conceptos con los que este cuenta, la estructura de costos de venta y operacionales, proyección de ingresos, la evaluación financiera del proyecto, considerando distintos escenarios para comparar. También se considera el análisis de sensibilidad de las variables clave del proyecto.

17.1. Plan de Inversiones

Se estipula realizar la totalidad de la inversión en el año cero del proyecto, pues se debe contar con toda la infraestructura y equipamiento para echar el negocio a funcionar y se pueda responder a las necesidades de los clientes que nos visitan.

El plan de inversión en el año cero es el siguiente:

Concepto	Valor \$\$
Tramites	\$ 1.500.000
Software	\$ 4.500.000
Hardware	\$ 8.500.000
Equipamento de cocina	\$13.500.000
Equipamento de baristas	\$ 3.500.000
Infraestructura	\$32.000.000
Mesas, Sillas y Sillones	\$12.000.000
Stock Inicial de Materias Primas	\$15.000.000
Reposición de Inventarios	\$ 1.000.000

Los conceptos con relación a la inversión están detallados en el anexo F.

En este plan de inversiones también se considera la necesidad de capital de trabajo para poder poner en marcha la empresa y poder cubrir con el déficit operacional, mostrado en el anexo H. Su monto es de \$102.664.799 (resultado de haber mensualizado los flujos para los primeros 2 años, esto reflejado en el anexo H).

Para cubrir el cálculo del capital de trabajo necesario para llevar a cabo el proyecto, se utilizó el método de Máximo Déficit Acumulado⁶⁸.

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Resultado de Caja Operacional	-\$ 3.120.879	-\$ 2.906.665	-\$ 2.903.451	\$ 5.605.769	\$ 5.750.242	\$ 5.763.244
Flujo de Caja Operacional Acumulado	-\$ 3.120.879	-\$ 6.027.543	-\$ 8.930.995	-\$ 3.325.225	\$ 2.425.016	\$ 8.188.260

Dando como resultado que se requiere como capital de trabajo \$18.079.416.

La inversión total será la siguiente:

Inversión Inicial	\$ 91.500.000
Capital de Trabajo	\$ 18.079.416
Inversión Total	\$ 109.579.416

Como se trata de un emprendimiento, obtener financiamiento por medio de instituciones bancarias es complicado, pues estos requieren que se cumplan una serie de requisitos para efectuar el desembolso, por lo que el total de la inversión será financiada por capital propio, por medio del inversionista.

⁶⁸ Método extraído de clase de Gestión Financiera II, donde se supone calcular para cada mes, durante todo el período de recuperación del proyecto, los flujos de ingresos y egresos proyectados y determinar su cuantía como el equivalente al déficit acumulado máximo.

Aporte Inversionista	\$ 109.579.416
----------------------	----------------

17.2. Estructura de Costos

La parte inicial de los costos están comprendidos por las materias primas para la elaboración de bebidas y comidas. Según consulta directa a dueño de empresas en Santiago que se dedican este rubro, se sabe que los costos representan el un tercio del precio final. Así, dicho concepto va en relación directa con los ingresos de venta.

Después, tenemos los costos sin relación directa al funcionamiento del negocio. El más representativo es la remuneración, ya que por su naturaleza de servicio de excelencia es intensivo en capital humano

Remuneraciones y dotaciones se observan en anexo G.

Los costos por remuneraciones anuales serán los siguientes:

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
IPC	0	3%	3%	3%	3%
SUELDOS	\$279.000.000	\$287.370.000	\$295.991.100	\$304.870.833	\$314.016.958

Adicional a esto se consideran otros costos por funcionamiento diario, como arriendo del local, servicios básicos, seguridad, mantención preventiva de máquina y software.

Costos que se mantiene constantes

Existe un grupo de costos que se consideran se mantendrán constantes a lo largo del año pero existirá una variación con tendencia al alza con respecto al próximo. Este IPC en los últimos años se mantuvo en 3% en Chile.

Costos que se ajustan a la operación

El driver operacional que se ha definido guarda relación con los ingresos y la cantidad de personas que visitan los locales, este es el ticket promedio por cliente, que se calcula según la facturación promedia por cliente en su visita.

Los costos operacionales, sin contar las remuneraciones –pues se describieron en anteriormente- se aprecian de la siguiente manera en el primer año:

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Arriendo	\$ 4.455.460	\$ 4.678.233	\$ 4.689.372	\$ 4.830.610	\$ 4.841.909	\$ 4.842.813
Seguridad	\$ 70.349	\$ 73.867	\$ 74.043	\$ 76.273	\$ 76.451	\$ 76.465
Mantenimiento Maq. Y Equi.	\$ 984.891	\$ 1.034.136	\$ 1.036.598	\$ 1.067.819	\$ 1.070.317	\$ 1.070.516
Servicios Basicos	\$ 2.344.979	\$ 2.462.228	\$ 2.468.090	\$ 2.542.426	\$ 2.548.373	\$ 2.548.849
Actividades de MKT	\$ 1.172.489	\$ 1.231.114	\$ 1.234.045	\$ 1.271.213	\$ 1.274.186	\$ 1.274.424
Capacitaciones	\$ 1.172.489	\$ 1.231.114	\$ 1.234.045	\$ 1.271.213	\$ 1.274.186	\$ 1.274.424
Total	\$10.200.658	\$10.710.691	\$10.736.193	\$11.059.554	\$11.085.423	\$11.087.492

	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Arriendo	\$ 4.842.885	\$ 4.939.748	\$ 4.949.435	\$ 4.950.403	\$ 5.049.508	\$ 5.061.401
Seguridad	\$ 76.467	\$ 77.996	\$ 78.149	\$ 78.164	\$ 79.729	\$ 79.917
Mantenimiento Maq. Y Equi.	\$ 1.070.532	\$ 1.091.944	\$ 1.094.086	\$ 1.094.300	\$ 1.116.207	\$ 1.118.836
Servicios Basicos	\$ 2.548.887	\$ 2.599.868	\$ 2.604.966	\$ 2.605.475	\$ 2.657.636	\$ 2.663.895
Actividades de MKT	\$ 1.274.443	\$ 1.299.934	\$ 1.302.483	\$ 1.302.738	\$ 1.328.818	\$ 1.331.948
Capacitaciones	\$ 1.274.443	\$ 1.299.934	\$ 1.302.483	\$ 1.302.738	\$ 1.328.818	\$ 1.331.948
Total	\$11.087.658	\$11.309.424	\$11.331.601	\$11.333.818	\$11.560.716	\$11.587.944

Los dos primeros años, considerando los datos descritos, los costos operaciones anuales son los siguientes:

	Año 1	Año 2
Arriendo	\$ 58.131.776	\$ 59.875.729
Seguridad	\$ 917.870	\$ 945.406
Mantenimiento Maq. Y Equi.	\$ 12.850.182	\$ 13.235.688
Servicios Basicos	\$ 30.595.672	\$ 31.513.542
Actividades de MKT	\$ 15.297.836	\$ 15.756.771
Capacitaciones	\$ 15.297.836	\$ 15.756.771
Total	\$133.091.171	\$137.083.906

17.3. Proyección de Ingresos: Estimación de Demanda

Según el estudio de mercado realizado y el plan de marketing, se estimará la demanda y el consumo promedio de los clientes para realizar la elaboración de la proyección de ingresos.

En este estudio de mercado realizado, se investigó las horas en que suelen los clientes visitar las tiendas de café, el cual sirvió de insumo para la elaboración de las diferentes afluencias que recibirán las tiendas (Ver resultados de encuesta realizada).

Afluencia	Horario
Afluencia Baja	19:00-22:00
Afluencia Media	12:00-18:00
Afluencia Alta	07:00-12:00

Luego se fijan precios por los productos a comercializar (Ver las 4P en el capítulo de Plan de Marketing), con los cuales se hace un el cálculo del valor promedio de una venta en la tienda. Una vez obteniendo el valor promedio de compra, se debe calcular el promedio de visitas que se recibirían según la ocupación que tendrá el local en cada uno de los tipos de afluencia.

Afluencia	Ocupación	Ciudadanos diarios por tienda
Afluencia Baja	10%	11
Afluencia Media	30%	33
Afluencia Alta	60%	66

Esta ocupación no debe ser confundida con la cantidad total de visitas que puede llegar albergar los locales, pues los clientes pueden venir o no acompañados, además que se debe recordar que se prestaran espacios para que estos puedan trabajar según les convenga por lo cual la cantidad de personas que ingresen a las sucursales varíaran.

A continuación se presentan los primeros 6 meses, con este cálculo:

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5
Afluencia Baja	997	1012	1013	1089	1095
Afluencia Media	2992	3037	3038	3266	3286
Afluencia Alta	5985	6074	6076	6532	6573
Consumo Afluencia Baja	\$ 3.400.219	\$ 3.451.223	\$ 3.451.988	\$ 3.710.898	\$ 3.734.200
Consumo Afluencia Media	\$ 10.200.658	\$ 10.353.668	\$ 10.355.963	\$ 11.132.695	\$ 11.202.601
Consumo Afluencia Alta	\$ 20.401.316	\$ 20.707.336	\$ 20.711.926	\$ 22.265.390	\$ 22.405.202
Total Ingresos por Mes	\$ 34.002.194	\$ 34.512.227	\$ 34.519.877	\$ 37.108.983	\$ 37.342.003

Según los casos de éxito⁶⁹ en el sector el segundo año se aprecia de mucho crecimiento, cercano al 30%. Luego de esto, continúa creciendo pero a menor fuerza, un 15%. El cuarto y quinto año el incremento se estabiliza a un aumento más acotado de un 5%. Los crecimientos descritos quedan de la siguiente manera:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Venta	\$ 459.828.042	\$ 582.494.732	\$ 640.744.205	\$ 672.781.416	\$ 706.420.486

Para la consecución de estos ingresos se debe prever un capital de trabajo de \$18.079.416.

17.4. Evaluación Financiera

En los subcapítulos previos se detalló la inversión, costos e ingresos. En este proyecto no existe financiamiento por deuda, por lo cual no existen cuentas de interés y amortización. Por lo cual solo se cuenta con la depreciación para la elaboración del flujo de caja. Esta última se elabora de la forma lineal para los equipos y maquinarias en un periodo de 5 años:

⁶⁹ America Retail-Ventas de café en el retail

Concepto	Valor Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Equipamiento de cocina	\$13.500.000	\$ 2.700.000	\$ 2.700.000	\$ 2.700.000	\$ 2.700.000	\$ 2.700.000
Equipamiento de baristas	\$ 3.500.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000
Infraestructura	\$32.000.000	\$ 6.400.000	\$ 6.400.000	\$ 6.400.000	\$ 6.400.000	\$ 6.400.000
Mesas, Sillas y Sillones	\$12.000.000	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000
Stock Inicial de Materias Primas	\$15.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000
Reposición de Inventarios	\$ 1.000.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000
Total		\$ 15.400.000	\$ 15.400.000	\$ 15.400.000	\$ 15.400.000	\$ 15.400.000

La tasa impositiva considerada para el proyecto es del 27%⁷⁰.

Con las consideraciones anteriores, el flujo de caja es el siguiente:

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Venta	\$ -	\$ 459.828.042	\$ 582.494.732	\$ 640.744.205	\$ 672.781.416	\$ 706.420.486
Costo Venta (MP consumo)	\$ -	-\$ 124.153.571	-\$ 157.273.578	-\$ 173.000.935	-\$ 181.650.982	-\$ 190.733.531
Utilidad Bruta	\$ -	\$ 335.674.470	\$ 425.221.154	\$ 467.743.270	\$ 491.130.433	\$ 515.686.955
COSTOS FIJOS	\$ -	-\$ 367.376.872	-\$ 367.376.872	-\$ 367.376.872	-\$ 367.376.872	-\$ 367.376.872
Utilidad Operacional	\$ -	-\$ 31.702.402	\$ 57.844.282	\$ 100.366.398	\$ 123.753.561	\$ 148.310.083
DEPRECIACIÓN	\$ -	-\$ 15.400.000	-\$ 15.400.000	-\$ 15.400.000	-\$ 15.400.000	-\$ 15.400.000
Utilidad Antes de Impuestos	\$ -	-\$ 47.102.402	\$ 42.444.282	\$ 84.966.398	\$ 108.353.561	\$ 132.910.083
Impuestos (27%)	\$ -	\$ -	\$ -	-\$ 22.940.927	-\$ 29.255.462	-\$ 35.885.722
Utilidad Neta	\$ -	-\$ 47.102.402	\$ 42.444.282	\$ 62.025.470	\$ 79.098.100	\$ 97.024.361
DEPRECIACIÓN	\$ -	\$ 15.400.000	\$ 15.400.000	\$ 15.400.000	\$ 15.400.000	\$ 15.400.000
Inversión Inicial	-\$ 91.500.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Capital de Trabajo	-\$ 18.079.416	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO DE CAJA	-\$ 109.579.416	-\$ 31.702.402	\$ 57.844.282	\$ 77.425.470	\$ 94.498.100	\$ 112.424.361
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	-\$ 109.579.416	-\$ 141.281.818	-\$ 83.437.536	-\$ 6.012.065	\$ 88.486.034	\$ 200.910.395

Para la obtención del Valor Actual Neto (VAN), se debe calcular la tasa de descuento para este proyecto. Al ser esta iniciativa un emprendimiento el cálculo se debe efectuar en base a datos fiables y algunos supuestos.

Para hacer esto se utilizará la fórmula de CAPM⁷¹.

$$k_e = R_f + BI (R_m - R_f)$$

Para efectuar esta fórmula, la tasa de riesgo (Rf), fue tomada de los bonos del Banco Central de Chile, que corresponden a 3,55%.

⁷⁰ <https://www.diarioconcepcion.cl/economia-y-negocios/2018/01/01/a-partir-del-lunes-subio-el-impuesto-a-las-empresas-chilenas-a-un-27.html>

⁷¹ Capital Asset Pricing Model

La obtención del beta proviene del sitio web www.stern.nyu.edu⁷², este portal provee información de los betas de las diferentes industrias, correspondiendo a esta un 0,59. El retorno del mercado del 12% según el sitio web mencionado anteriormente.

Dando como resultado la tasa de descuento por CAPM de 15,38%.

Posterior a esto se continúa con el cálculo de la WACC.

$$\text{WACC} = K_d \times (D/V) \times (1-t) + k_e \times (E/V)$$

Al no poseer deuda la K_d es igual a cero, lo mismo que la deuda total (D). Como el proyecto será financiado en su totalidad por fondos propios, este será de \$109.579.416. La tasa impositiva según la regulación del Ministerio de Hacienda es del 27% y el costo de capital calculado anteriormente es de 15,38%.

Dando como resultado de la WACC 15,38%.

Con esto podemos obtener el VAN, TIR y Payback:

VAN	\$56.425.636
TIR	30%
Payback (Años)	4

Se puede apreciar que el VAN es positivo, significando que este proyecto es atractivo para ejecutarse.

La Tasa Interna de Retorno, TIR, es mayor a la tasa de descuento, indicando que se aceptaría la inversión en este proyecto.

En los primeros años se puede ver que los flujos tiene un resultado negativo, pero en el tercer año este se vuela positivo y en el cuarto se recupera la totalidad de la inversión.

⁷² http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

Con estos datos en el próximo capítulo se procederá a realizar un análisis de sensibilidad de los supuestos y variables considerado para observar cómo estos afectan la evaluación y qué medidas se optar para hacer este negocio viable.

17.5. Análisis de sensibilidad: Escenarios

En esta sección se estimarán las posibles variaciones en los diferentes escenarios que pueden impactar el proyecto y su viabilidad.

Para la realización de este análisis se definieron cinco variantes relevantes, examinando sus parámetros con respecto al escenario base, elaborando 3 escenarios desfavorables y uno más favorable al actual. Las variaciones consideradas fueron las siguientes:

Variable	Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3	Escenario 4	Escenario 5 (Actual)
Número de Clientes	-5%	-10%	-15%	20%	0%
Consumo Promedio	-15%	-5%	-10%	10%	0%
Costo de Venta (%Ingresos)	10%	15%	20%	-10%	30%
Carga Impositiva	28%	30%	35%	-	27%

En el número de clientes se considera como estos se ven impactados negativamente como positivamente, esto tendrá relación directa con los ingresos. El consumo promedio se verá beneficiada e impactada, esta moverá el comportamiento de los ingresos. En el costo de venta, se consideran escenarios en donde la materia prima se encarece y otro en el que se abarata. En la carga Impositiva se plantea el escenario resultante de la reforma de la constitución bajo la hipótesis que aumente la tasa de recaudación o la disminuyan.

Este análisis mantiene al resto de variables constantes:

Estimación de Número de Clientes					
Escenario	1	2	3	4	5
Variación vs. Base	-5%	-10%	-15%	20%	0%
Afluencia Baja	12.950	12.269	11.587	16.358	13.632
Afluencia Media	38.851	36.806	34.761	49.075	40.895
Afluencia Alta	77.701	73.612	69.522	98.149	81.791

Según lo anterior, los resultados financieros lucen de la siguiente manera:

Escenario	1	2	3	4	5
VAN	-\$ 9.043.147	-\$ 33.146.776	-\$ 57.250.406	\$ 111.475.003	\$ 63.267.743
TIR	13%	7%	-1%	35%	28%

Según los resultados, los escenarios desfavorables continúan siendo malos, de igual manera los que favorables dan resultados positivos.

Este procedimiento se realizó con los escenarios restantes, de forma individual y bajo ceteris paribus.

Bajo este análisis se concluye que el VAN y TIR son más sensibles a un movimiento en el número de clientes que visitan las tiendas.

Para el resto de escenario se efectúa su análisis en el Anexo L.

18. Conclusiones

Se concluye que Chile es un país atractivo para realizar una inversión de este tipo, debido a que existe una cultura al alza sobre el café y el veganismo.

La industria del retail en los próximos años crecerá, pero no al mismo ritmo que la demanda de café y el veganismo, por lo cual brinda la oportunidad para que

ingresen nuevos competidores al mercado y satisfagan este incremento aun insatisfecho con la oferta actual.

Según resultados obtenidos al realizar la encuesta, las personas ven con buenos ojos la idea de la creación de una cadena de tiendas de café con foco en el veganismo. También acogen de buena medida las propuestas de acciones comerciales como apertura espacios para que los visitantes puedan trabajar en la tienda y poder solicitar sus productos en línea.

Luego del análisis financiero efectuado, se concluye que la puesta en marcha del proyecto es factible y sostenible en el tiempo. Pero para que esto ocurra se debe poner al cliente en el centro del negocio, es decir tomar decisiones comerciales en pro de este. También es importante mantener a nuestros funcionarios motivados, pues de estos serán los que hagan sentir bien a nuestros consumidores.

Actualmente el país está enfrentando un estallido social que ha llevado al Estado a replantearse las medidas en que favorecen a los empresarios, por lo tanto, se espera que existan nuevas tasas impositivas hacia las empresas y sus dueños. Este punto es una variable sensible para el éxito del negocio.

Si bien la VAN y TIR son positivos, siendo de \$56.425.636 y 30% respectivamente, este proyecto cuenta con alta sensibilidad a las variables de número de clientes y el ingreso promedio por cliente. Por lo cual es necesario realizar acciones proactivas para mitigar el riesgo a una posible caída en la cantidad de clientes que visitan la tienda y el promedio de compra que estos hacen.

Bibliografía

- Alexander Osterwalder, G. B. (2015). *Diseñando la propuesta de valor: Como crear los productos y servicios que tus clientes estan esperando*. Deusto.
- Ambiente, M. d. (s.f.). *Ministerio de Medio Ambiente*. Obtenido de <https://mma.gob.cl/segunda-evaluacion-de-desempeno-ambiental-de-la-ocde-destaca-avances-de-chile-en-fortalecimiento-de-la-institucionalidad-ambiental/>

- America, C. L. (s.f.). Obtenido de <https://www.croplifela.org/es/plagas/listado-de-plagas/roya-del-cafeto>
- Arnold Hax, D. W. (2011). *The Delta Model: Discovering new sources of profitability in a networked economy*. European Management Journal.
- Best, R. (2015). *Marketing Estrategico* (4ta Edición ed.). Pearson Prentice Hall.
- Café, C. S. (Junio de 2019). *Consejo Salvadoreño del Café*. Obtenido de <http://www.csc.gob.sv/estadisticas/>
- Café, E. (s.f.). *Expo Café*. Obtenido de <https://expocafechile.cl/#QueesExpoCafe>
- Chile, B. d. (s.f.). *Biblioteca del Congreso Nacional de Chile*. Obtenido de <https://www.bcn.cl/observatorio/bioetica/noticias/hacia-donde-va-chile-en-materia-ambiental>
- Chile, C. (01 de 03 de 2019). *CNN Chile*. Obtenido de https://www.cnnchile.com/economia/sueldo-minimo-chile-1-marzo_20190228/
- Chile, E. E. (s.f.). *El Economista America Chile*. Obtenido de <https://www.economistaamerica.cl/economia-eAm-chile/noticias/9967094/06/19/-Aumenta-la-tasa-de-desempleo-en-Chile-sube-hasta-71-en-trimestre-movil-marzomayo-.html>
- Delloite. (2018-2019). *Reporte Global de Competitividad WEF*.
- Diez, E. C. (2018). *Diseño y Evaluación de Proyectos: Un Enfoque Integrado*. JC Sáez Editor SpA.
- Economía, A. (s.f.). *America Economía-Chilenos locos por el café*. Obtenido de <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/chilenos-locos-por-el-cafe>
- Estadística, I. N. (2018). *Instituto Nacional de Estadística*. Obtenido de <https://www.t13.cl/noticia/nacional/ine-y-proyecciones-poblacion-censo-2017-2050-habra-216-millones-personas-chile>
- Franklyn Allen, S. C. (2010). *Principio de Finanzas Corporativas* (9na Edición ed.). McGraw Hill.
- Hill, C. W. (s.f.). *Administración Estratégica: Un Enfoque Integral Teoría y Casos* (11 Edición ed.). Mc Graw Hill.
- Infocafe. (2013). *Infocafe*. Obtenido de <https://www.infocafe.es/cafe/principales-importadores-cafe.php>
- Mauborgn, W. C. (2005). *Estrategia de Oceano Azul: Como crear un indiscutible espacio en el mercado y hacer irrelevante a la competencia*. Harvard Business Publishing.
- Ministerio de Economía, F. y. (s.f.). *Servicios Dependientes*. Obtenido de <https://www.economia.gob.cl/acerca-de/servicios-dependientes>
- Ministerio de Economía, F. y. (s.f.). *Ministerio de Economía, Fomento y Turismo*. Obtenido de <https://www.economia.gob.cl/mision-e-historia>
- Morgan, J. (19 de 06 de 2018). *Diario Financiero*. Obtenido de <https://www.df.cl/noticias/mercados/mercados-en-accion/jpmorgan-chile-es-la-apuesta-favorita-para-los-inversionistas-en/2018-06-19/113621.html>

- Mostrador, E. (12 de 04 de 2019). *El Mostrador*. Obtenido de <https://www.elmostrador.cl/noticias/opinion/2019/04/12/la-deuda-de-las-empresas-con-la-ciencia-y-tecnologia/>
- Mundial, B. (2019). *Doing Business*. Obtenido de <https://espanol.doingbusiness.org/es/data/exploreconomies/chile>
- Mundial, B. (s.f.). *Chile Panorama General*. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview>
- Organization, I. C. (Diciembre de 2018). Obtenido de International Coffee Organization: <http://www.ico.org/documents/cy2018-19/cmr-1218-c.pdf>
- P., E. S. (2014). *El Modelo Economico-Politico de Chile: Desarrollo Insitucional en al Encrucijada*.
- País, E. (11 de Julio de 2019). *El Pais*. Recuperado el 03 de Agosto de 2019, de https://elpais.com/economia/2019/07/11/actualidad/1562860938_787058.html
- ProChile. (s.f.). *ProChile*. Obtenido de <https://www.prochile.gob.cl/exporta-paso-a-paso/>
- Ramos, G. (2014). *Universidad Fransisco Gavidia*. (Universidad Fransisco Gavidia) Recuperado el 16 de 08 de 2016, de <http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/7191/2/658.45-G347p-Capitulo%20I.pdf>
- Rates, G. (08 de 2019). *Global Rates*. Obtenido de <https://es.global-rates.com/estadisticas-economicas/inflacion/indice-de-precios-al-consumo/ipc/chile.aspx>
- Richard B. Chase, F. R. (2009). *Administración de Operaciones: Producción y Cadena dse Suministros*. McGraw Hill .
- Rogers, D. L. (2016). *The Digital Transformation Playbook*. Columbia University Press.
- Subtel. (s.f.). *Subtel*. Obtenido de <https://www.subtel.gob.cl/44-de-los-hogares-del-pais-no-tiene-conexion-fija-a-internet/>
- Yahoo. (03 de Agosto de 2019). *Yahoo Finance*. Recuperado el 03 de Agosto de 2019, de <https://finance.yahoo.com/quote/SBUX/>

Anexos

Anexo A - Tamaño de muestra, encuesta y resultados

Tamaño de muestra:

Para el cálculo de tamaño de muestra para un universo finito (N= 7.036.792 habitantes). Se utiliza la siguiente expresión:

En donde:

$$n = \frac{N * Z_a^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_a^2 * p + q}$$

- N: Total de la población (7.036.792)
- Za: 1.96 (para un nivel de confianza del 95%).
- p: proporción esperada (5%).
- q: 1-p (95%).
- d: precisión (3%).

De esta manera se determina que se necesitan realizar 203 encuestas.

Cuestionario:

1. Sexo:
 - Femenino

- Masculino
2. ¿Entre que rango de edad te encuentras?
- Entre 18 y 25
 - Entre 26 y 30
 - Entre 31 y 35
 - Entre 36 y 40
 - Entre 41 y 45
 - Entre 46 y 50
 - Entre 51 y 55
 - Más de 55
3. ¿Cuál es tu estado civil?
- Soltero/a
 - Casado/a
 - Separado/a
 - Divorciado/a
 - Viudo/a
 - Unión libre
4. ¿En qué comuna de Santiago reside?
- Cerrillos
 - Cerro Navia
 - Conchalí
 - El Bosque
 - Estación Central
 - Huechuraba
 - Independencia
 - La Cisterna
 - La Florida
 - La Granja
 - La Pintana
 - La Reina
 - Las Condes
 - Lo Barnechea
 - Lo Espejo
 - Lo Prado
 - Macul
 - Maipú
 - Ñuñoa

- Padre Hurtado
- Pedro Aguirre Cerda
- Peñalolén
- Pirque
- Providencia
- Pudahuel
- Puente Alto
- Quilicura
- Quinta Normal
- Recoleta
- Renca
- San Bernardo
- San Joaquín
- San José de Maipo
- San Miguel
- San Ramón
- Santiago

5. ¿Cuál es la frecuencia con la que visitas una tienda de café?

- Diaria
- 1 vez a la semana
- 2 veces a la semana
- 3 veces a la semana
- 4 veces a la semana
- 5 veces a la semana

6. ¿En qué horario visitas la tienda de café?

- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10
- 11
- 12
- 13
- 14
- 15
- 16
- 17

- 18
- 19
- 20
- 21
- 22
- 23
- 24

7. ¿Cuánto tiempo permaneces dentro del establecimiento?

- 15 minutos
- 30 minutos
- 1 hora
- 2 horas
- 3 horas
- >3 horas

8. ¿Cuándo visitas una tienda de café que esperas encontrar?

- Buen precio
- Producto de calidad
- Variedad de productos
- Buen ambiente
- Trato personalizado
- Promociones

9. ¿Qué tienda de café prefieres?

- Starbucks
- Café Juan Valdés
- Otro: (Escribe)

10. ¿Por qué prefieres esta tienda?

- Precio
- Variedad de productos
- Cercanía
- Promociones
- Buen ambiente
- La marca es conocida
- Otros: (Escribe)

11. ¿Cuánto estas dispuesto a gastar en tu visita a la tienda?

- Entre \$750 y \$1.500
- Entre \$1.510 y \$2.500
- Entre \$2.510 y \$3.500
- Entre \$3.510 y \$4.500
- Más de \$4.500

12. ¿Qué tipo de bebida prefieres?

- Caliente
- Fría

13. ¿Cuándo visitas la tienda consumes café?

- Si
- No (Condicionante de siguiente pregunta)

14. ¿Por qué no consumes café?

- No te gusta
- Prefieres otra bebida
- Otros: (Completar)

¿Qué otra bebida pides?
(Completar)

15. ¿Qué tipo de café consumes?

- Café Americano
- Lattes
- Espresso
- Mocca

16. ¿Con que tipo de pastelería acompañas tu bebida?

- Dulce
- Salada

17. ¿Cuántas bebidas tomas por cada visita?

- 1
- 2
- 3
- >3

18. Tus compras son para

- Servir
- Llevar

19. Cuando visitas la tienda, lo haces en

- Solitario
- Acompañado

20. ¿Qué tipo de reunión haces en una tienda de café?

- Recreativa
- Laboral
- Estudiantil

21. ¿Te interesa conocer la denominación de origen del café que degustas?

- Si
- No

22. ¿Cuánto consideras conocer sobre la cultura del café?

- Nada
- Poco
- Mucho

23. ¿Cuál es el medio de comunicación por el que informas?

- Radio
- Televisión
- Diarios Impresos
- Diarios Digitales
- Redes Sociales
- Otros: (Completar)

24. ¿Has comprado café a través de internet?

- Si
- No

25. ¿Qué tanto valoras una tienda de café la entrega de tus productos en tu hogar o trabajo? (siendo 1 la menor puntuación y 7 la mayor)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

- 6
- 7

26. ¿Qué tanto valorarías poder recibir notificaciones de promociones, descuentos o eventos en tu celular? (siendo 1 la menor puntuación y 7 la mayor)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

27. ¿Qué tanto valorarías poder recibir cursos de catación de café en la tienda? (siendo 1 la menor puntuación y 7 la mayor)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

28. ¿Qué tanto valoras una tienda de café la posibilidad de poder reservar un espacio de trabajo para poder realizar un proyecto laboral o estudiantil? (siendo 1 la menor puntuación y 7 la mayor)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

29. ¿Qué tanto valoras una tienda de café que sea pet friendly? (siendo 1 la menor puntuación y 7 la mayor)

- 1
- 2
- 3

- 4
- 5
- 6
- 7

30. ¿Qué tanto valoras una tienda de café que cuente con alternativas saludables dentro de su menú? (siendo 1 la menor puntuación y 7 la mayor)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

31. ¿Qué tanto valoras una tienda de café que cuente con alternativas de productos libres de gluten dentro de su menú? (siendo 1 la menor puntuación y 7 la mayor)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

32. ¿Qué tanto valoras una tienda de café que cuente con alternativas de productos veganos dentro de su menú? (siendo 1 la menor puntuación y 7 la mayor)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

33. ¿Qué tanto valoras una tienda de café que tenga a la venta capsulas de café dentro de su oferta? (siendo 1 la menor puntuación y 7 la mayor)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

34. ¿Qué tanto valorarías en una tienda de café que cuente con una app donde te notifique y dirija hacia la tienda más cercana de ti? (siendo 1 la menor puntuación y 7 la mayor)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

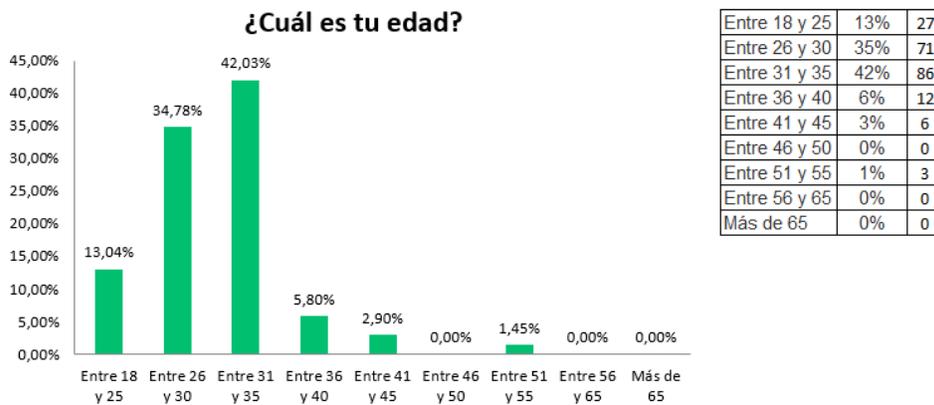
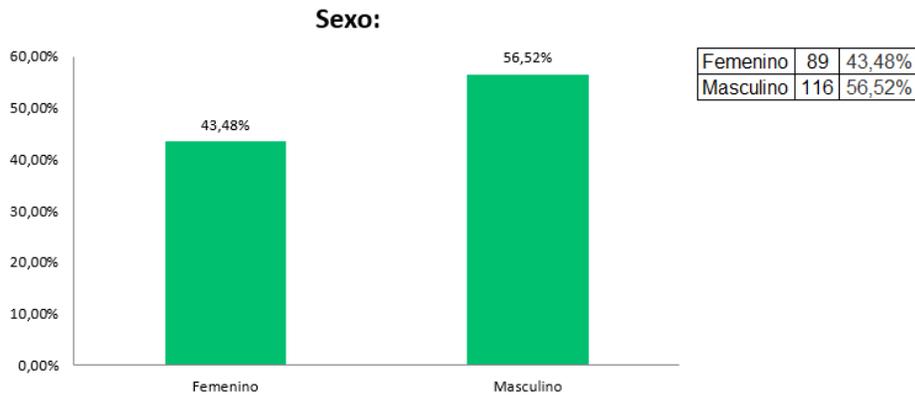
35. ¿Qué tanto valorarías en una tienda de café que cuente con una app donde te puedas ingresar tu pedido, pagarlo a través de esta y pasar a traer tu café sin tener que esperar en la fila? (siendo 1 la menor puntuación y 7 la mayor)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

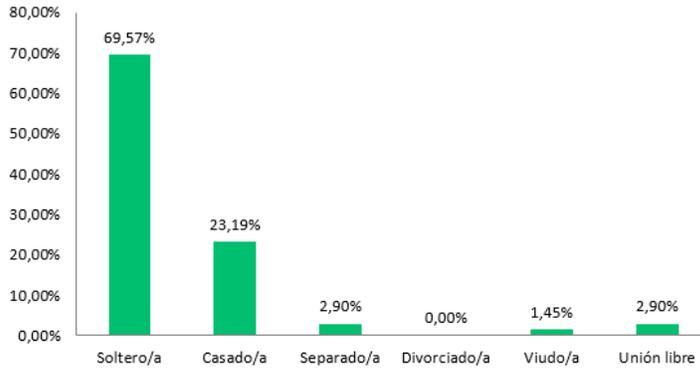
36. ¿Qué tanto valorarías en una tienda de café que cuente con una app donde por cada compra que hagas en ella, se te premie con puntos canjeables en productos? (siendo 1 la menor puntuación y 7 la mayor)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

Resultados

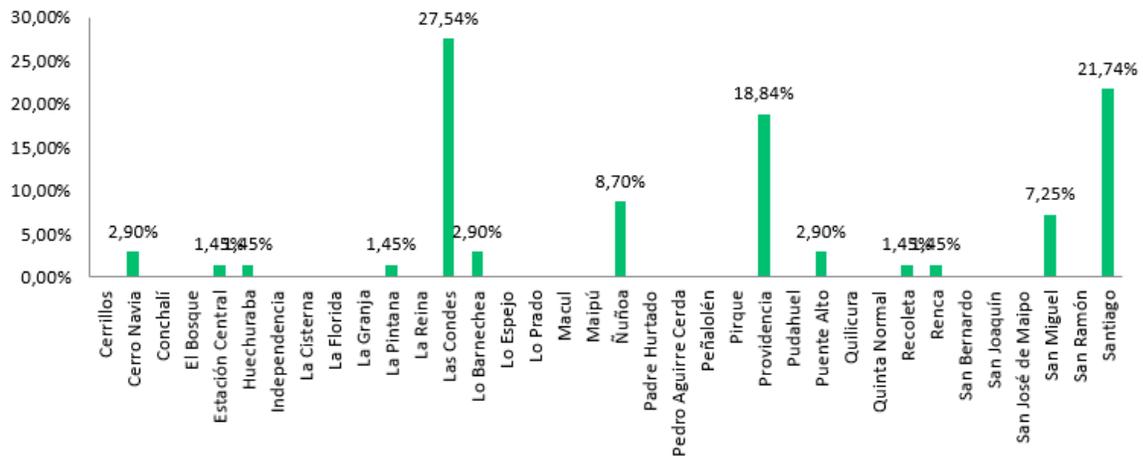


¿Cuál es tu estado civil?

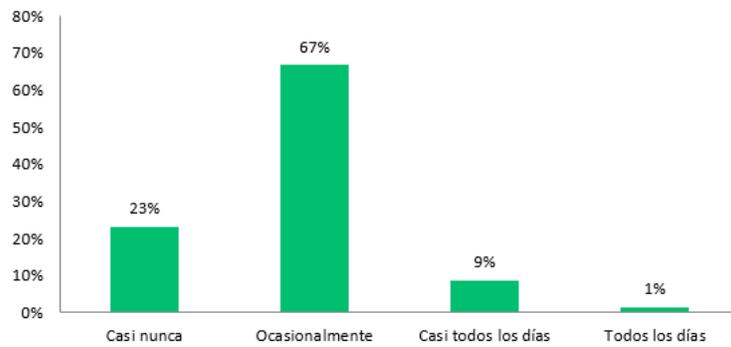


Soltero/a	69,57%	141
Casado/a	23,19%	47
Separado/a	2,90%	6
Divorciado/a	0,00%	0
Viudo/a	1,45%	3
Unión libre	2,90%	6

¿En qué comuna de Santiago reside?

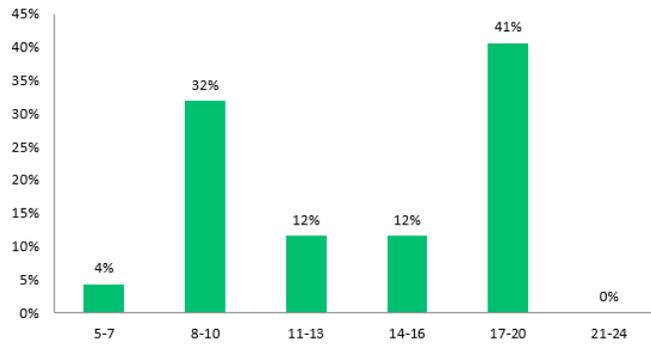


¿Cuál es la frecuencia con la que visitas una tienda de café?



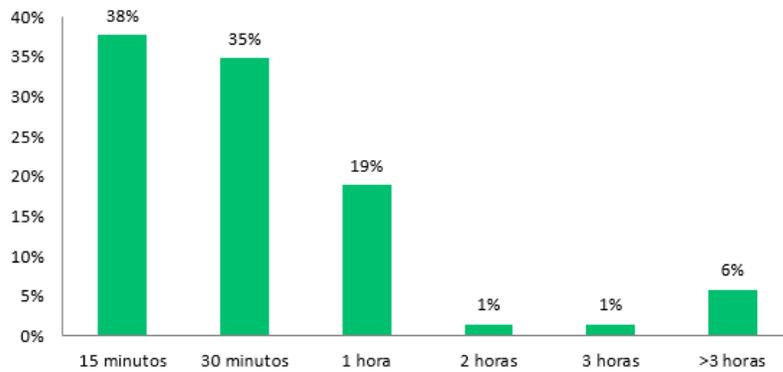
Casi nunca	23%	47
Ocasionalmente	67%	135
Casi todos los días	9%	18
Todos los días	1%	3

¿En qué horario visitas la tienda de café?



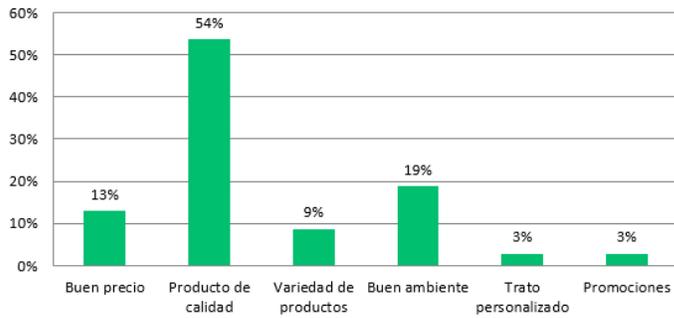
5-7	4%	9
8-10	32%	65
11-13	12%	24
14-16	12%	24
17-20	41%	82
21-24	0%	0

¿Cuánto tiempo permaneces dentro de la tienda?



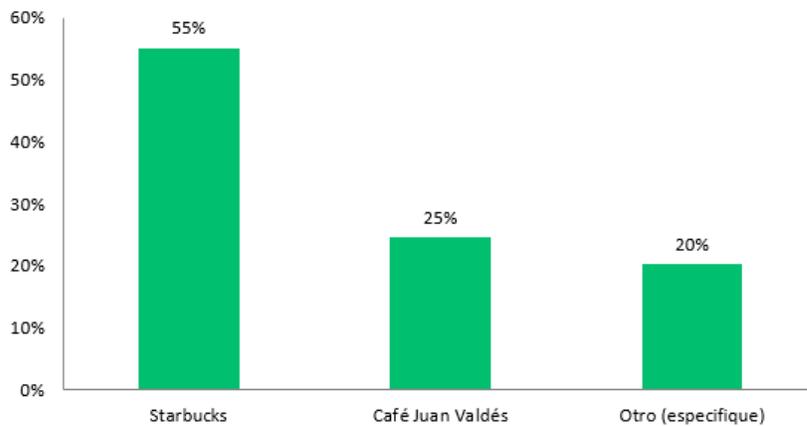
15 minutos	38%	76
30 minutos	35%	71
1 hora	19%	38
2 horas	1%	3
3 horas	1%	3
>3 horas	6%	12

¿Cuándo visitas una tienda de café que esperas encontrar?



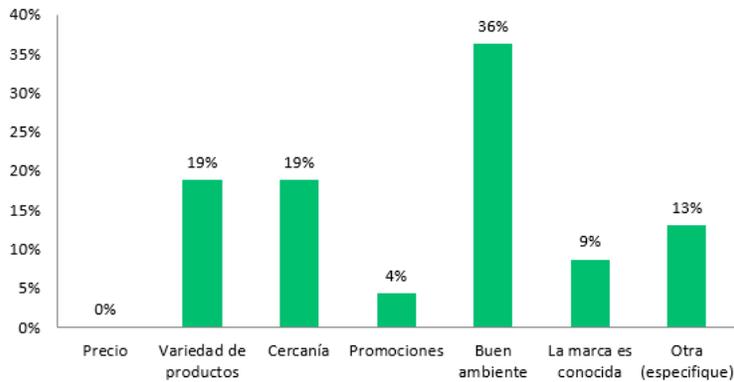
Buen precio	13%	26
Producto de calidad	54%	109
Variedad de productos	9%	18
Buen ambiente	19%	38
Trato personalizado	3%	6
Promociones	3%	6

¿Qué tienda de café prefieres?



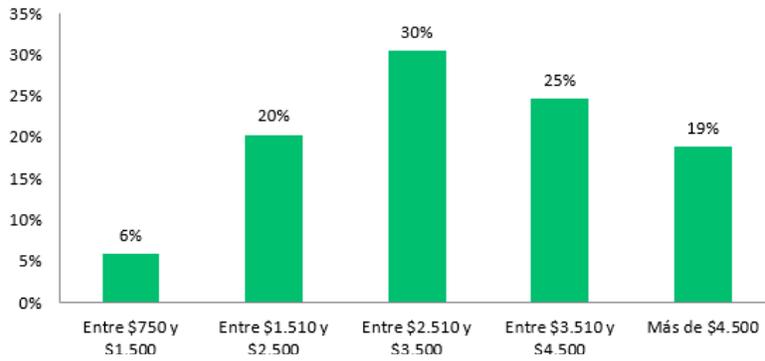
Starbucks	55%	112
Café Juan Valdés	25%	50
Otro (especifique)	20%	41

¿Por qué prefieres esta tienda?



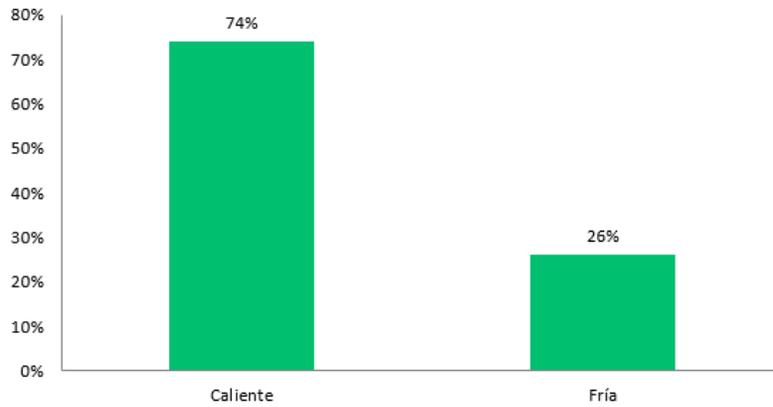
Precio	0%	0
Variedad de productos	19%	38
Cercanía	19%	38
Promociones	4%	9
Buen ambiente	36%	74
La marca es conocida	9%	18
Otra (especifique)	13%	26

¿Cuánto estas dispuesto a gastar en tu visita a la tienda?



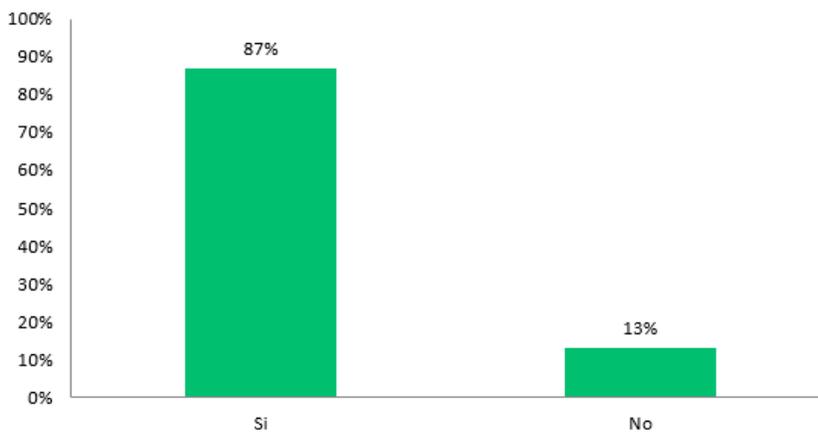
Entre \$750 y \$1.500	6%	12
Entre \$1.510 y \$2.500	20%	41
Entre \$2.510 y \$3.500	30%	62
Entre \$3.510 y \$4.500	25%	50
Más de \$4.500	19%	38

¿Qué tipo de bebida prefieres?



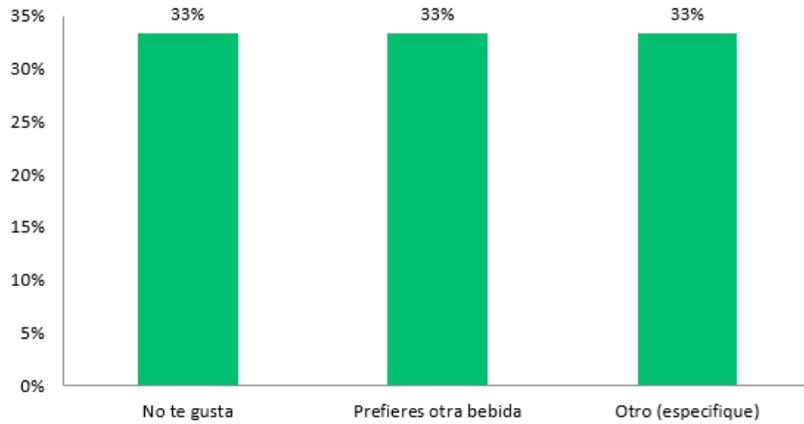
Caliente	73,91%	150
Fría	26,09%	53

¿Cuándo visitas la tienda consumes café?



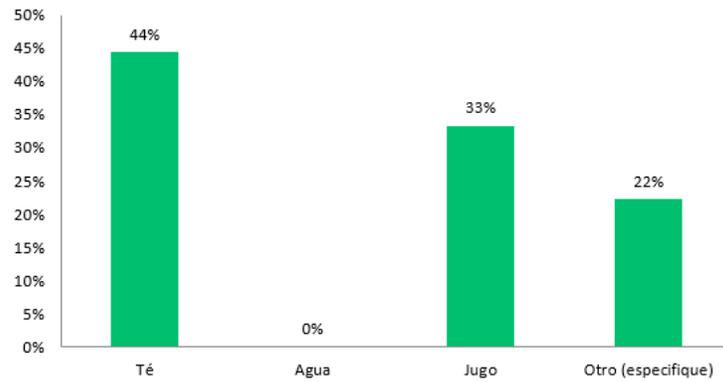
Si	87%	177
No	13%	26

¿Por qué no consumes café?



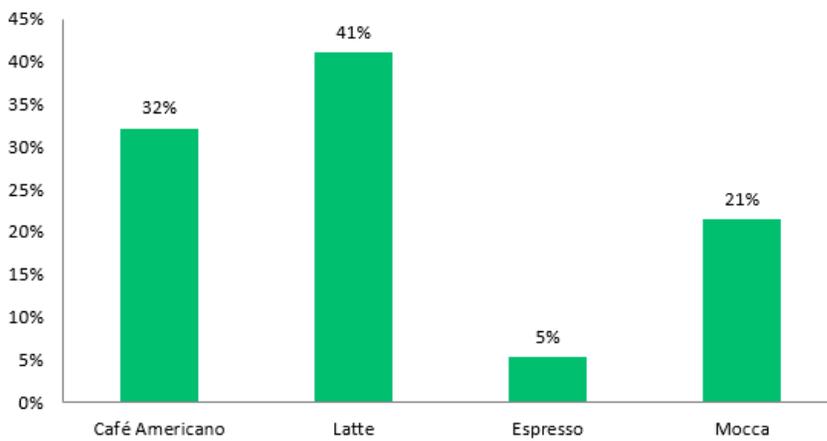
No te gusta	33%	68
Prefieres otra bebida	33%	68
Otro (especifique)	33%	68

¿Qué otra bebida pides?



Té	44%	90
Agua	0%	0
Jugo	33%	68
Otro (especifique)	22%	45

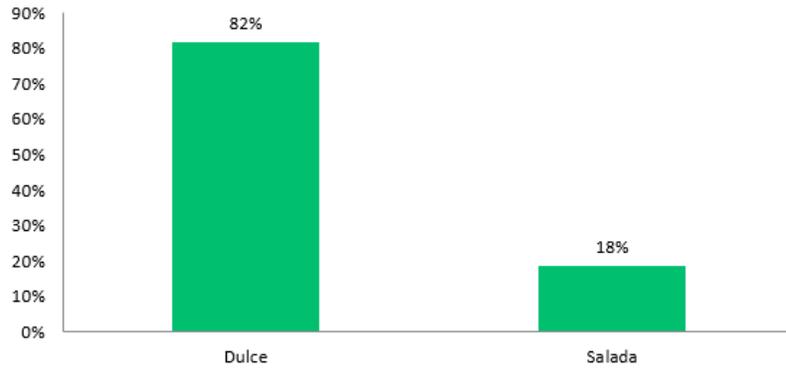
¿Qué tipo de café consumes?



Café Americano	32%	65
Latte	41%	83
Espresso	5%	11
Mocca	21%	44

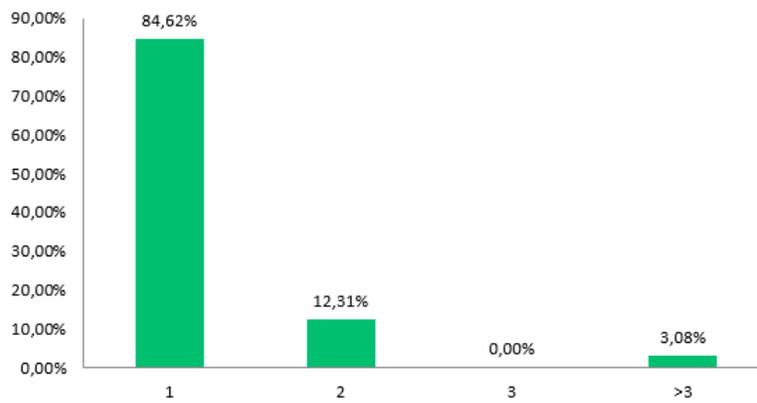
¿Con que tipo de pastelería acompañas tu bebida?

Dulce	82%	166
Salada	18%	37



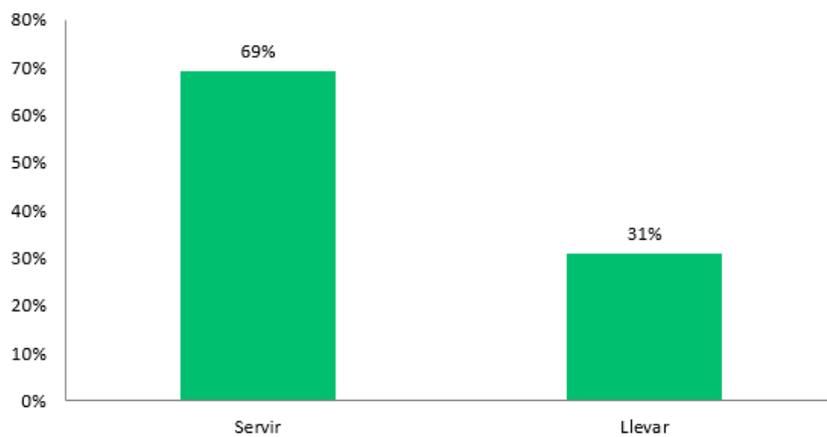
¿Cuántas bebidas tomas por cada visita?

1	85%	172
2	12%	25
3	0%	0
>3	3%	6

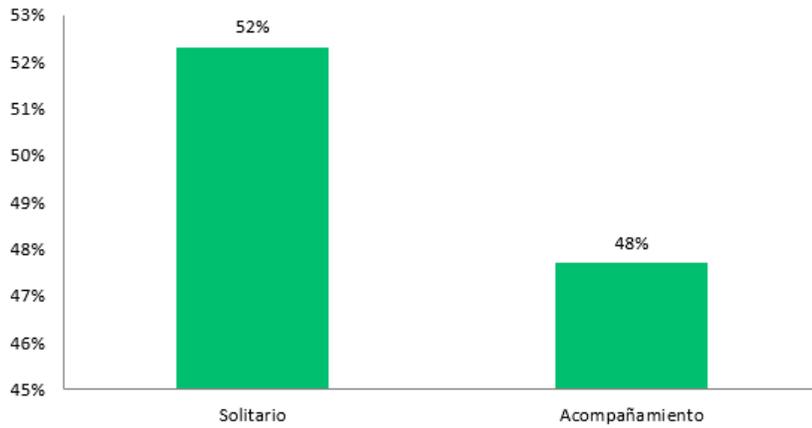


Tus compras son para

Servir	69%	141
Llevar	31%	62

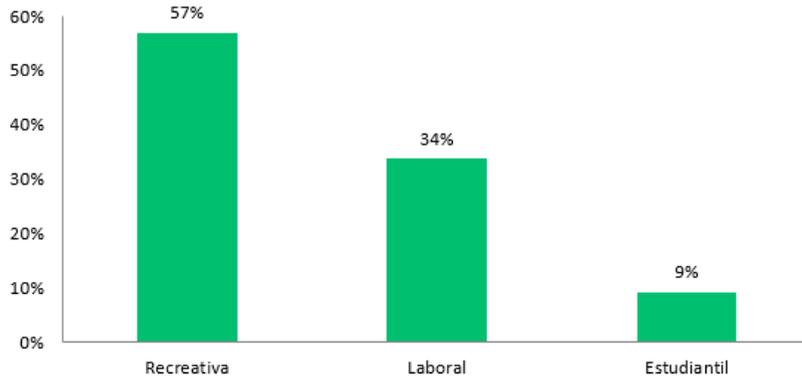


Cuando visitas la tienda, lo haces en



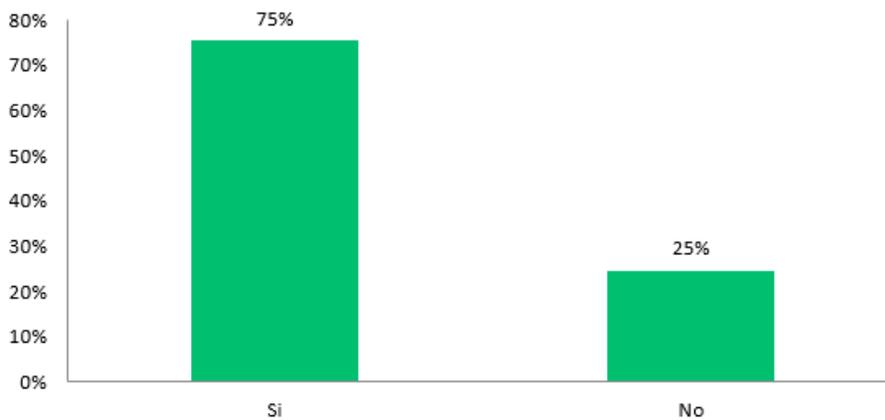
Solitario	52%	106
Acompañamiento	48%	97

¿Qué tipo de reunión haces en una tienda de café?



Recreativa	56,92%	116
Laboral	33,85%	69
Estudiantil	9,23%	19

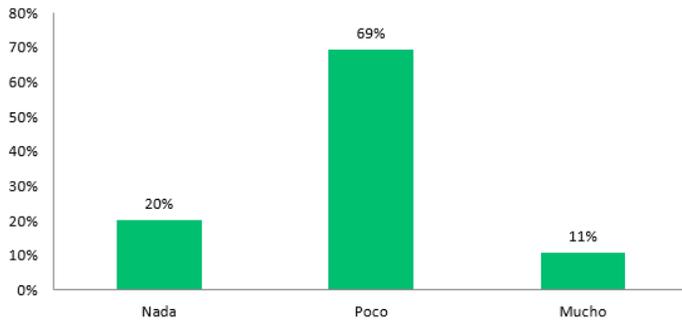
¿Te interesa conocer la denominación de origen del café que degustas?



Si	75%	144
No	25%	47

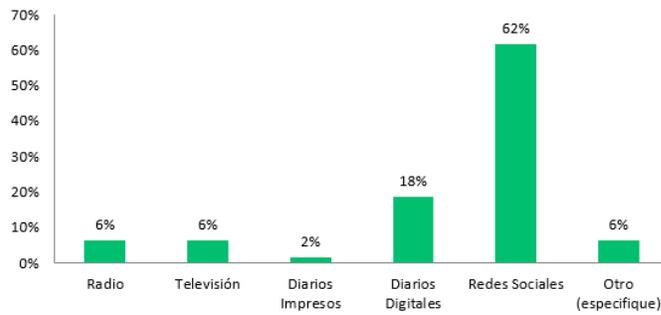
¿Cuánto consideras conocer sobre la cultura del café?

Nada	20,00%	38
Poco	69,23%	132
Mucho	10,77%	21



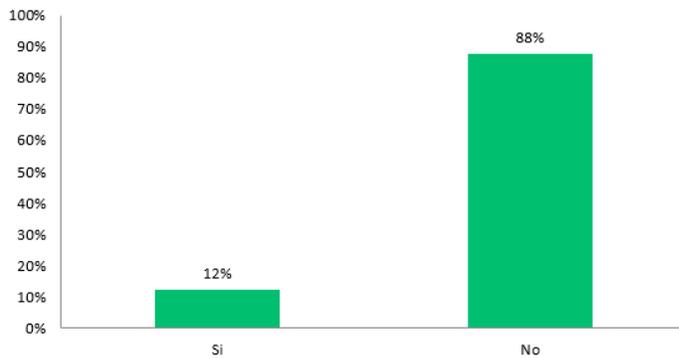
¿Cuál es el medio de comunicación por el que te informas?

Radio	6,15%	12
Televisión	6,15%	12
Diarios Impresos	1,54%	3,1
Diarios Digitales	18,46%	37
Redes Sociales	61,54%	125
Otro (especifique)	6,15%	12



¿Has comprado café a través de internet?

Si	12%	25
No	88%	178



¿Qué tanto valoras una tienda de café la entrega de tus productos en tu hogar o trabajo? (siendo 1 la menor puntuación y 5 la mayor)



¿Qué tanto valorarías poder recibir notificaciones de promociones, descuentos o eventos en tu celular de tienda de cafés? (siendo 1 la menor puntuación y 5 la mayor)



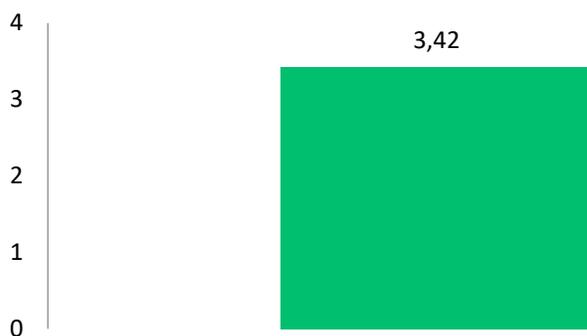
¿Qué tanto valorarías poder recibir cursos de catación de café en la tienda? (siendo 1 la menor puntuación y 5 la mayor)



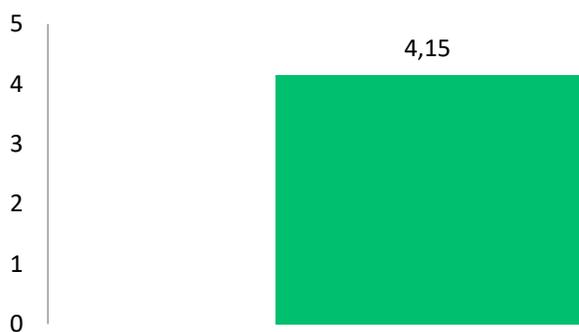
¿Qué tanto valoras una tienda de café la posibilidad de poder reservar un espacio de trabajo para poder realizar un proyecto laboral o estudiantil? (siendo 1 la menor puntuación y 5 la mayor)



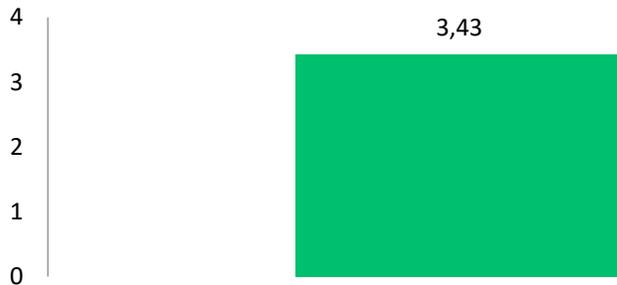
¿Qué tanto valoras una tienda de café que sea pet friendly? (siendo 1 la menor puntuación y 5 la mayor)?



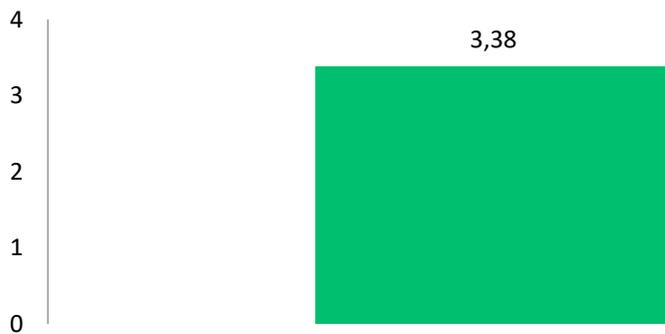
¿Qué tanto valoras una tienda de café que cuente con alternativas saludables dentro de su menú? (siendo 1 la menor puntuación y 5 la mayor)



¿Qué tanto valoras una tienda de café que cuente con alternativas de productos libres de gluten dentro de su menú? (siendo 1 la menor puntuación y 5 la mayor)



¿Qué tanto valoras una tienda de café que cuente con alternativas de productos veganos dentro de su menú? (siendo 1 la menor puntuación y 5 la mayor)



Anexo B – Benchmark

Competidores	Ubicación	Número de tiendas	Variedad de Bebidas	Variedad de Comida	Servicios ofrecidos
Del Brote	Providencia	1	-Su café de especialidad de Perú o Colombia, que puedes acompañar con un fresco casero y pie de limón, que preparan con crema vegetal, leche condensada de soya y azúcar rubia orgánica (\$ 2.500).	-Se caracteriza por tener un riquísimo menú de almuerzo y contundentes sándwiches que, por supuesto, no tienen ninguna proteína animal.	-Abre de lunes a sábado y es un lugar perfecto hasta para ir con perros, porque tiene una terraza petfriendly, para que te relajes probando algunas de sus delicias
Veg & Bake	Yungay	1	-Café sin especialidad	-Recetas caseras de tortas, cupcakes, galletas, pizzas y sándwiches	-

El Cerro Vegan Food	Santiago Centro	1	-Café sin especialidad	<ul style="list-style-type: none"> - Especialidad platos contundentes, tienen cinco tipos de estas preparaciones italianas en versión XL, entre ellas la de “pesto”, que se hace con una masa integral casera que se deja fermentar por 24 horas, para que quede crujiente por fuera y blanda por dentro. -Se acompaña de un pesto de albahaca y un queso mozzarella vegano ultra sabroso. Además lleva choclo y tomates cherry (\$ 6.500). - Sándwich de falafel, pan pita casero que rellenan con tres de estas croquetas de garbanzos, y acompañan con cebolla morada, ensalada de pepino y tomate, y una lactonesa de menta (\$ 5.000). -Tortas y bombones veganos de frambuesa, chocolate y manjar. . 	-
------------------------	--------------------	---	------------------------	--	---

Competidores	Ubicación	Número de tiendas	Variiedad de Bebidas	Variiedad de Comida	Servicios ofrecidos	Tienda
Starbucks	<ul style="list-style-type: none"> -Las Condes -Providencia -Lo Barnechea -Ñuñoa -Santiago Centro -Huachuraba -Vitacura -La Reina -Estación Central -La Florida -Pudahuel 	110	<ul style="list-style-type: none"> -Espresso -Café Filtro -Frappuccino -Chocolate -Cold Brew -Té -Iced Shaken 	<ul style="list-style-type: none"> -Yogurt y Fruta -Repostería -Sándwiches -Ensaladas 	<ul style="list-style-type: none"> -Internet Inalámbrica -Starbucks Rewards -Espacio para trabajar -Trato Personalizado 	-Diseño promueve la sostenibilidad y la herencia del café
Santander WorkCafé	<ul style="list-style-type: none"> -Las Condes -Providencia -Santiago Centro -Vitacura -Independencia 	33	<ul style="list-style-type: none"> -Café -Té e infusiones -Jugos Naturales 	Repostería Dulce y Salada	<ul style="list-style-type: none"> - WIFI gratuita - Cafetería - Mesas de trabajo - Ejecutivos especialistas en asesoría financiera - Tecnología de autoservicio que te permite realizar depósitos en efectivo y cheque a través de cajeros automáticos. - Seguridad - Climatización controlada 	<ul style="list-style-type: none"> -Cuentan con salas para arrendar -Espacio para que los clientes realicen transacciones bancarias
Castaño	<ul style="list-style-type: none"> -Las Condes -Providencia -Ñuñoa -Santiago Centro -Huachuraba -Quilicura 	21	-Café de Maquina	<ul style="list-style-type: none"> -Repostería Dulce y Salada -Ensaladas 	-Opera como panadería	-Poseen locales dentro de las estaciones de metro

Competidores	Ubicación	Número de tiendas	Variedad de Bebidas	Variedad de Comida	Servicios ofrecidos	Tienda
Juan Valdez	-Las Condes-Providencia-Santiago Centro-La Reina-Huachuraba-Maipu-Macul	20	-Flat Whites -PODs -Capuccinos -Filtrados -Espressos -Mocca -Preparaciones sin Café-Nevados -Preparaciones Frías -Bebidas Embotelladas -Granizadas, Malteadas & Helados-Fruppes y Jugos Naturales -Cold Brew	-Frutas-Yogurts-Sándwiches-Ensaladas-Wraps-Repostería	-Espacio para trabajar	-Diseño promueve la herencia cafetalera colombiana
Dunkin Donuts	-Las Condes -Providencia -Ñuñoa -Vitacura -Pudahuel -Santiago Centro -La Reina	20	-Café -Capuccino -Latte -Espresso -Té -Mocha -Chocolate -Bolsa de granos de café molida -Frozen -Cold Brew -Iced Latte -Smoothie	-Ensaladas -Wraps -Sándwiches -Croassaint -Donas -Repostería	-Servicio a domicilio	-Resaltan su diferenciación en las donas
McCafé	-Lo Barnechea -Las Condes -Providencia -Macul -La Florida -La Cisterna -Vitacura -Patronato	20	-Espresso -Latte -Capuccino -Chocolate -Ristretto -Machiatto -Frappe -Milkshake	-Pastelería	-	-Se encuentran dentro de los McDonalds

Competidores	Ubicación	Número de tiendas	Variedad de Bebidas	Variedad de Comida	Servicios ofrecidos	Tienda
Coppelia	<ul style="list-style-type: none"> -Las Condes -Providencia -La Reina -Macul -Maipu -Santiago Centro -Vitacura 	19	<ul style="list-style-type: none"> -Espresso -Machiato -Capuccino -Latte -Café Helado -Café Hazelnut -Submarino Convencional-Café 100% Colombiano 	<ul style="list-style-type: none"> -Tortas -Helados-Repostería- Sándwiches -Desayunos -Almuerzos Lights, Ejecutivos y de la casa 	<ul style="list-style-type: none"> -Promociones para llevar (Café + complemento)- Pedidos de torta para llevar. 	<ul style="list-style-type: none"> -La mayor parte de sus tiendas se encuentran dentro de malls
Filippo	<ul style="list-style-type: none"> -Las Condes -Providencia -Ñuñoa -La Reina -Santiago Centro 	11	<ul style="list-style-type: none"> -Ristretto -Espresso -Capuccino -Americano -Mockaccino -Chocolate -Té -Latte -Batidos 	<ul style="list-style-type: none"> -Heladería -Pastelería -Sándwiches -Quiche -Ensaladas 	<ul style="list-style-type: none"> -Pedidos de heladería y pastelería 	<ul style="list-style-type: none"> -Tiendas resalta sus helados -Un importante número de sus tiendas se encuentra dentro de malls

Café Haití	-Providencia -Santiago Centro	10	-Variedad de café -Variedad de té -Oferta de combo de café + máquina de café -Oferta de combo de café + prensa de café -Filtros para café -Pod de café -Venta de máquinas para hacer café	-Repostería dulce y salada.	-Coffe Break: servicios de café para congresos, reuniones, asambleas, directorios, etc. -Delivery: despacho de café hasta oficinas -Stand para ferias temáticas, gourmets y otros eventos. -Despacho a todo Chile.	
Competidores	Ubicación	Número de tiendas	Variedad de Bebidas	Variedad de Comida	Servicios ofrecidos	Tienda
Bonafide	-Lo Barnechea -Las Condes -Providencia -Vitacura	10	-Expreso -Ristretto -Americano -Macchiato -Mokaccino -Café Latte con esencias-Café Cortado -Cappuccino -Submarino -TéChocolate Caliente-Batidos de café-Milkshake -Affogato -Frappe -Café Helado -Batido de Frutas -Jugo -Café en saquitos	-Empanadas -Sándwiches -Pizza-Lasaña -Quiche -Ensalada -Pastelería -Helado	-Café y pastel para llevar	-Negocios oriundo de Argentina-Venta de franquicias

Xurros Café	Las Condes -Huachuraba -Macul -Maipu -San Bernardo -La Florida -Pudahuel -Providencia	10	-Café -Chocolate -Jugo	-Churros -Paninis -Helados -Ensaladas	-Brindan información nutricional con respecto a sus productos	-Tiendas ubicadas en malls.
Emporio La Rosa	-Lo Barnechea -Las Condes -Providencia -Santiago Centro -La Reina	9	-Café Americano -Espresso -Capuccino -Chocolate Caliente -Moka Blanco -Té Café Afogatao -Café Frio -Café Helado -Té Helado	-Heladería -Desayunos -Once -Ensaladas -Guisos -Quiches -Panqueques -Lasaña -Sándwiches -Repostería -Paletas	-Venta de Franquicias	-Resaltan sus productos gourmet y los helados.
Café Mokka	-Lo Barnechea -Las Condes -La Reina	8	-Café -Limonada -Té Helado -Jugos	-Tortas -Pasteles -Sándwiches -Ensaladas -Hot Dog	-Realizan servicios de catering a domicilio	-Locales ubicados en zonas exclusivas.
Competidores	Ubicación	Número de tiendas	Variedad de Bebidas	Variedad de Comida	Servicios ofrecidos	Tienda
Dulce Luna	Providencia -Ñuñoa -San Bernardo	4	-Café -Frozen	-Repostería -Ensaladas	-	-Negocios oriundo de Argentina -Están ubicados dentro de malls
Havanna	-Providencia -Pudahuel	4	-Lattes -Frappes -Té -Capuccino -Submarino	-Alfajores -Havannets -Galletas -Dulce de Leche -Chocolates -Sándwiches	-Celebración de eventos -Promociones para llevar	-Locales ubicados dentro de malls. -Franquicia argentina con presencia en la región

Café Melba	-Las Condes -Providencia -Estación Central	3	-Café -Té e infusiones -Jugos Naturales	-Especialistas en Brunch -Almuerzos -Cenas -Sándwiches -Burgers -Postres	-	-Las tiendas están ubicadas cerca de edificios corporativos y la estación Central
------------	--	---	---	---	---	---

Tabla 12: Benchmark
Fuente: Elaboración Propia

Anexo C – Matriz de Toma de Decisión de Comuna

Variables de decisión	Ponderación	Santiago		Providencia		Las Condes		Vitacura		Huachuraba		Ñuñoa	
		Datos	Calificación (1-3)	Datos	Calificación (1-3)	Datos	Calificación (1-3)	Datos	Calificación (1-3)	Datos	Calificación (1-3)	Datos	Calificación (1-3)
Número de habitantes	3	404.495	3	142.079	1	294.838	2	85.384	1	98.671	1	208.237	2
% de concentración de cafeterías	5	18%	1	20%	1	27%	1	5%	2	2%	3	3%	2
Concentración de empresas según Economía y Negocios*	5	14,20%	2	15%	2	40%	3	10%	1	12%	1	7%	1
Rentabilidad de inversión según comuna**	5	5,20%	3	4%	3	3,9%	2	3,70%	2	5,70%	3	4,50%	2
Conectividad y movilidad según la Cámara Chilena de Construcción***	4	87,84	2	99,41	3	96,7	3	92,4	3	49,7	1	85,67	2
Resultado			47		45		48		40		42		39

Ponderación

1 Nada Importante

2 Poco Importante

3 Importancia Media

4 Importante

5 Muy Importante

Calificación

1 Poco Conveniente

2 Conveniente

3 Muy Conveniente

*Según Economía y Negocios

**Según estudios de TocToc

*** Según estudios de la Cámara Chilena de Construcción

Tabla 13: Matriz de Variables de Decisión para elegir Comuna
Fuente: Elaboración Propia

Anexo D – Precios del Mercado

Tipo de Café	Starbucks	Castaño	Dunkin Donuts	Melba
Americano	\$ 2.900	\$ 1.190	\$ 1.859	\$ 2.189
Café del día	\$ 2.200	-	-	-
Skinny Vainilla Latte	\$ 3.600	-	-	-
Flat White	\$ 3.600	-	-	-
Latte Macchiato	\$ 3.600	-	-	-
Café Mocca	\$ 3.900	\$ 1.390	-	-
Café Mocca Blanco	\$ 3.900	-	-	-
Vainilla Latte	\$ 3.600	-	-	-
Dulce de Leche Latte	\$ 3.900	-	-	-
Caffe Latte	\$ 3.200	\$ 1.390	\$ 2.519	\$ 3.289
Capuccino	\$ 3.200	\$ 1.390	\$ 2.189	\$ 2.959
Cold Brew	\$ 2.500	-	-	-
Cold Brew Vainilla Sweet Cream	\$ 2.800	-	-	-
Caramel Macchiato	\$ 3.900	-	-	-
Cookie and Cream	\$ 4.300	-	-	-
Café Frappucino	\$ 3.700	-	-	-
Mocha Frappuchino	\$ 4.300	-	-	-
Mocha Blanco Frappuchino	\$ 4.400	-	-	-
Caramel Frappucino	\$ 4.300	-	-	-
Dulce de Leche Frappucino	\$ 4.300	-	-	-
Java Chips Frappucino	\$ 4.300	-	-	-
Mango- Maracuyá Frappucino	\$ 4.300	-	-	-
Frambuesa Frappucino	\$ 3.600	-	-	-
Chocolate	-	\$ 1.390	\$ 2.849	-
Te chai Latte	-	\$ 1.390	-	-
Espresso	-	\$ 990	-	\$ 2.189
Té	-	-	\$ 1.969	\$ 2.739
Café Cortado	-	-	-	\$ 2.629
Mokaccino	-	-	-	\$ 2.959

Tabla 14. Precios del Mercado
Fuente. Elaboración Propia

Anexo D – Menú de Bebestibles

Menú de bebidas frías y calientes

La variedad de orígenes de café dependerá de la alianza que se realice con el proveedor y de las procedencias con las que cuente este para ofertarnos. Se realizará el énfasis sobre de donde provienen los granos al ingresar al local, en la página web y app.

Bebidas calientes: contará con 9 distintos tipos de elaboraciones (café americano, espresso, ristretto, cortado, largo, café con leche vegana, capuccino, mocca y diferentes sabores de té).

Bebidas frías: contará con 6 distintos tipos de elaboraciones (granizados, café en hielo, café con leche condensada, frappe, café moka helado y frappuchino).

Para cada tipo de elaboración se incluirá en el menú físico y digital una descripción que indique sus características: procedencia del grano, proceso de tostado, ingredientes, método de filtrado, aromas de este. Muy parecido a como se describen los platos en un restaurante, cuando indica los ingredientes que contiene y preparación, pero en este caso enfatizando en el origen, aroma, sabor y método de filtrado del café.

Anexo E - Menú de Comestibles y Postres

Como se mencionó en el capítulo, no se contará con una gran variedad de tipos de comida para favorecer los tiempos en su preparación y que los clientes gocen de una atención inmediata al ordenar sus productos. Se espera que la temperatura y el sabor sean en su punto óptimo, lo cual está señalado en el proceso de control de calidad.

Comestibles: contará con 5 platillos diferentes (ceviche de mango, pasta al pesto de aguacate, gazpacho, nachos con queso vegano, sándwich de ensalada de puré de garbanzo y aguacate). Estos no deben requerir preparación adicional, sino que deben ser servidos inmediatamente para favorecer los tiempos de atención.

Los productos contarán con una presentación gourmet en el menú digital y físico, en donde se detallará la forma de su preparación, los ingredientes que cuenta y su precio.

Postres: estos no deben requerir preparación adicional, sino que deben ser servidos inmediatamente, para favorecer el tiempo de atención a los clientes. Se contará con 6 postres diferentes en el menú (cheescake de blueberries, pudín de arroz con coco, trufas de plátano y cacahuate, mousse de chocolate, turrón de almendras y flan de chocolate).

Para cada tipo de platillo y postre se incluirá en el menú físico y digital una descripción que indique sus características: los ingredientes que contiene y preparación.

Anexo F – Detalle de Inversiones en el Año Cero

- **Tramites:** Permisos para el funcionamiento de los locales y pago por inscripción de marca.
- **Software:** Se considera el pago de desarrollo de aplicativo móvil, en el cual el cliente podrá interactuar con la cadena de tiendas ingresando pedidos, medio de pago, dirección de los locales y notificación de promociones y actividades de fidelización. Este también considera el mantenimiento de él.
- **Hardware:** Se consideraran la instalación de UPS para brindar continuidad al negocio en caso de falla de energética.
- **Equipamiento de cocina:** Se considera la compra de un horno industrial, 3 cocinas con 6 quemadores, y sistemas de refrigeración. También se incluye el costo de vajilla y cubiertos, además de materiales para realizar la preparación de los platillos.
- **Equipamiento de baristas:** Esto incluye las maquinas especializadas para la elaboración de los cafés, recipientes, vasos para servir a los clientes.
- **Infraestructura:** Comprende todos los cambios que se le deben aplicar al local para que este resulte como el diseño, por lo cual incluye las instalaciones eléctricas, medidas de seguridad (salidas de emergencia y sistema de extinción de incendios), remodelación del local.
- **Mesas, Sillas y Sillones:** Son los mobiliarios necesarios para que el cliente pueda tomarse su tiempo de forma tranquila y cómoda dentro del local para degustar su café o trabajar en lo que estime conveniente dentro de este. En este se consideran mesas grandes y pequeñas, sofás y sillas.
- **Stock Inicial de Materias Primas:** dado que el costo se estipula de un porcentaje de los ingresos, y dado que al iniciar este negocio no se cuenta con ventas, se debe poseer un stock inicial, el cual se contempla de un 40% de los ingresos proyectados en el primer mes.
- **Reposición de Inventarios:** se contempla un monto de \$1.000.000 trimestrales para asegurar un mínimo de inventario para preparación.

Anexo G-Remuneraciones y Dotaciones

Cargo	Salario	Dotación
Gerente General	\$ 2.300.000	1
Gerente de Marketing	\$ 1.700.000	1
Gerente de Operaciones de Tienda	\$ 1.700.000	1
Gerente de Logística y Distribución	\$ 1.700.000	1
Gerente de Finanzas	\$ 1.700.000	1
Gerente de Gestión del Talento	\$ 1.700.000	1
Analista de Marketing	\$ 800.000	1
Analista de Contenidos Digitales	\$ 700.000	1
Administrador de Tienda	\$ 700.000	3
Cajero	\$ 500.000	3
Barista	\$ 450.000	6
Analista de Inventarios	\$ 750.000	1
Auxiliar de Distribución	\$ 400.000	1
Analista de Compras	\$ 700.000	1
Analista Contable	\$ 700.000	1
Analista de Reclutamiento y Selección	\$ 700.000	1
Analista de Desarrollo Organizacional	\$ 700.000	1
Analista de Compensación y Beneficios	\$ 700.000	1

Anexo H-Flujos Mensuales para los Primeros 2 Años

Año 1

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Afluencia Baja	997	1012	1013	1089	1095	1096
Afluencia Media	2992	3037	3038	3266	3286	3288
Afluencia Alta	5985	6074	6076	6532	6573	6576
Consumo Afluencia Baja	\$ 3.400.219	\$ 3.451.223	\$ 3.451.988	\$ 3.710.898	\$ 3.734.200	\$ 3.736.297
Consumo Afluencia Media	\$ 10.200.658	\$ 10.353.668	\$ 10.355.963	\$ 11.132.695	\$ 11.202.601	\$ 11.208.892
Consumo Afluencia Alta	\$ 20.401.316	\$ 20.707.336	\$ 20.711.926	\$ 22.265.390	\$ 22.405.202	\$ 22.417.785
Total Ingresos por Mes	\$ 34.002.194	\$ 34.512.227	\$ 34.519.877	\$ 37.108.983	\$ 37.342.003	\$ 37.362.974
Costo Venta (Consumo)	-\$ 17.001.097	-\$ 17.256.113	-\$ 17.259.939	-\$ 11.132.695	-\$ 11.202.601	-\$ 11.208.892
Otros GAV	-\$ 2.720.176	-\$ 2.760.978	-\$ 2.761.590	-\$ 2.968.719	-\$ 2.987.360	-\$ 2.989.038
Remuneraciones	-\$ 17.401.800	-\$ 17.401.800	-\$ 17.401.800	-\$ 17.401.800	-\$ 17.401.800	-\$ 17.401.800
Resultado de Caja Operacional	-\$ 3.120.879	-\$ 2.906.665	-\$ 2.903.451	\$ 5.605.769	\$ 5.750.242	\$ 5.763.244
Payback	-\$ 3.120.879	-\$ 6.027.543	-\$ 8.930.995	-\$ 3.325.225	\$ 2.425.016	\$ 8.188.260

	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Afluencia Baja	1096	1118	1120	1121	1334	1398
Afluencia Media	3288	3354	3361	3362	4001	4193
Afluencia Alta	6577	6708	6723	6724	8002	8385
Consumo Afluencia Baja	\$ 3.736.486	\$ 3.811.233	\$ 3.819.455	\$ 3.820.359	\$ 4.546.327	\$ 4.764.118
Consumo Afluencia Media	\$ 11.209.459	\$ 11.433.699	\$ 11.458.365	\$ 11.461.078	\$ 13.638.982	\$ 14.292.353
Consumo Afluencia Alta	\$ 22.418.917	\$ 22.867.397	\$ 22.916.730	\$ 22.922.157	\$ 27.277.963	\$ 28.584.705
Total Ingresos por Mes	\$ 37.364.862	\$ 38.112.329	\$ 38.194.550	\$ 38.203.595	\$ 45.463.272	\$ 47.641.176
Costo Venta (Consumo)	-\$ 11.209.459	-\$ 11.433.699	-\$ 11.458.365	-\$ 11.461.078	-\$ 13.638.982	-\$ 14.292.353
Otros GAV	-\$ 2.989.189	-\$ 3.048.986	-\$ 3.055.564	-\$ 3.056.288	-\$ 3.637.062	-\$ 3.811.294
Remuneraciones	-\$ 17.401.800	-\$ 17.401.800	-\$ 17.401.800	-\$ 17.401.800	-\$ 17.401.800	-\$ 17.401.800
Resultado de Caja Operacional	\$ 5.764.414	\$ 6.227.844	\$ 6.278.821	\$ 6.284.429	\$ 10.785.429	\$ 12.135.729
Payback	\$ 13.952.675	\$ 20.180.519	\$ 26.459.340	\$ 32.743.768	\$ 43.529.197	\$ 55.664.926

Año 2

	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18
Afluencia Baja	1417	1422	1424	1425	1425	1425
Afluencia Media	4250	4267	4273	4274	4275	4275
Afluencia Alta	8500	8535	8545	8548	8549	8549
Consumo Afluencia Baja	\$ 4.829.455	\$ 4.849.056	\$ 4.854.936	\$ 4.856.700	\$ 4.857.229	\$ 4.857.388
Consumo Afluencia Media	\$ 14.488.364	\$ 14.547.167	\$ 14.564.808	\$ 14.570.101	\$ 14.571.688	\$ 14.572.165
Consumo Afluencia Alta	\$ 28.976.728	\$ 29.094.335	\$ 29.129.617	\$ 29.140.201	\$ 29.143.377	\$ 29.144.329
Total Ingresos por Mes	\$ 48.294.547	\$ 48.490.558	\$ 48.549.361	\$ 48.567.002	\$ 48.572.295	\$ 48.573.882
Costo Venta (Consumo)	-\$ 14.488.364	-\$ 14.547.167	-\$ 14.564.808	-\$ 14.570.101	-\$ 14.571.688	-\$ 14.572.165
Otros GAV	-\$ 3.863.564	-\$ 3.879.245	-\$ 3.883.949	-\$ 3.885.360	-\$ 3.885.784	-\$ 3.885.911
Remuneraciones	-\$ 17.401.800	-\$ 17.401.800	-\$ 17.401.800	-\$ 17.401.800	-\$ 17.401.800	-\$ 17.401.800
Resultado de Caja Operacional	\$ 12.540.819	\$ 12.662.346	\$ 12.698.804	\$ 12.709.742	\$ 12.713.023	\$ 12.714.007
Payback	\$ 68.205.745	\$ 80.868.091	\$ 93.566.895	\$ 106.276.637	\$ 118.989.660	\$ 131.703.667

	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24
Afluencia Baja	1425	1425	1425	1425	1425	1425
Afluencia Media	4275	4275	4275	4275	4275	4275
Afluencia Alta	8550	8550	8550	8550	8550	8550
Consumo Afluencia Baja	\$ 4.857.436	\$ 4.857.450	\$ 4.857.454	\$ 4.857.456	\$ 4.857.456	\$ 4.857.456
Consumo Afluencia Media	\$ 14.572.308	\$ 14.572.351	\$ 14.572.363	\$ 14.572.367	\$ 14.572.368	\$ 14.572.369
Consumo Afluencia Alta	\$ 29.144.615	\$ 29.144.701	\$ 29.144.727	\$ 29.144.734	\$ 29.144.737	\$ 29.144.737
Total Ingresos por Mes	\$ 48.574.359	\$ 48.574.502	\$ 48.574.545	\$ 48.574.557	\$ 48.574.561	\$ 48.574.562
Costo Venta (Consumo)	-\$ 14.572.308	-\$ 14.572.351	-\$ 14.572.363	-\$ 14.572.367	-\$ 14.572.368	-\$ 14.572.369
Otros GAV	-\$ 3.885.949	-\$ 3.885.960	-\$ 3.885.964	-\$ 3.885.965	-\$ 3.885.965	-\$ 3.885.965
Remuneraciones	-\$ 17.401.800	-\$ 17.401.800	-\$ 17.401.800	-\$ 17.401.800	-\$ 17.401.800	-\$ 17.401.800
Resultado de Caja Operacional	\$ 12.714.302	\$ 12.714.391	\$ 12.714.418	\$ 12.714.426	\$ 12.714.428	\$ 12.714.429
Payback	\$ 144.417.969	\$ 157.132.360	\$ 169.846.778	\$ 182.561.203	\$ 195.275.631	\$ 207.990.060

Anexo I-Costos que se Mantienen Constantes

Arriendo: Se sondea páginas web de inmobiliarias (www.portalinmobiliario.com), donde el precio de un arriendo para locales 500 metros ronda las 72 UF.

Seguridad y Mantenimiento: son los costos por contrato por el resguardo de monitoreo y alarmas de seguridad, así como la mantención preventiva de la maquinaria y equipos.

Servicios Básicos: es la electricidad, agua, gas, internet y teléfono.

Actividades de Marketing: estas serán acciones que definirá el equipo de marketing para atraer más clientes a las tiendas y fomentar el consumo de estos en ellas.

Capacitaciones: serán reuniones en las que se convocará a distintos equipos para ser capacitados en temas para mejorar su accionar operacional.

Anexo J – Focus Group

Preguntas	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5
¿Conocen la cultura vegana?	Sí, la conozco, es algo nuevo.	Sí, esta moda	Sí, me han comentado acerca de ella, me parece una buena forma de impactar al medio ambiente positivamente.	Si, de vez en cuando escuchó un poco acerca de esta.	Sí, pero aún no prueba ningún tipo de esta comida.
¿Les parece ser una buena propuesta dejar de consumir productos con origen animal por algo más saludable?	Sí, me parece una buena forma de salvar al planeta, aunque es difícil cumplirla. Lo estoy practicando.	Siempre consumir más sano es mejor, es difícil hacerlo.	Sí, pero pudiera ser vegano.	No, me encanta la carne, no me veo sacándola de mi dieta.	No, me gusta la carne roja.
¿Han probado estos productos?	Sí, me gustan mucho, son muy deliciosos.	Sí, pero no son tan ricos, la mayoría sabe a soya.	Sí, sin agradables, no se nota la diferencia con los productos normales	No, porque no conozco un lugar específico donde vendan estos productos, pero me gustaría hacerlo.	No, pero me gustaría probar porque dicen que son buenos para la salud.
¿En qué momento consumen café en el día?	Suelo hacerlo antes de salir de casa o antes de llegar a la oficina.	Suelo hacerlo en la mañana, alrededor de las 9 y 10.	No consumo café pero gusto del té. Lo consumo en la mañana y tarde.	Me gusta tomar café en la mañana y por la tarde.	Me gusta tomar café por la noche.
¿Estarían dispuestos a consumir estos productos veganos en una cafetería?	Sí, estoy abierto a la idea. Me gustaría que existieran más de este tipo en Santiago.	Sí, me gustaría que estas cafeterías tuvieran mucha variedad de platillos veganos y bebidas con este concepto.	Sí, pero no conozco ninguna que visitar.	Sí, me gustaría, de igual forma me encantaría que existiera la opción de que estos productos sean enviados a casa a domicilio.	Sí, me gustaría pero no conozco una en la cual hacerlo.
¿Con quienes suelen visitar las tiendas de café?	Suelo visitar a solas, pues cuando lo hago es antes de llegar a la oficina.	Suelo hacerlo en compañía de mis amigos de la oficina.	Suelo realizar mis visitas con mi familia	Suelo agendar reuniones en las cafeterías, ya sea por motivos de trabajo o por recreo.	Pues lo hago con mi familia y amigos.

<p>¿Cuál es la dificultad que ha experimentado para poder acceder a productos veganos?</p>	<p>La oferta de locales que los ofrecen es acotada y suelen ofrecer productos que no son 100% veganos. Es molesto ir al local, recibir el plato y tener que quejarse con el mesero por este tema.</p>	<p>Casi no existen sitios que se especialicen en esto.</p>	<p>Aun no son muy populares, es difícil conversar a la gente a visitar un lugar que nadie conoce.</p>	<p>No conozco ninguno al que visitar.</p>	<p>Escuche que los productos de este tipo suelen ser caros.</p>
<p>¿Creen que esta propuesta de cafetería vegana sea atractiva?</p>	<p>Sí, el resto de cafeterías no suelen tener gran diferencias en sus productos.</p>	<p>Sí, me parece algo distinto, el resto e cafeterías se parecen entre ellas.</p>	<p>Si gusta la idea, deben promocionarla fuerte para que la gente la conozca.</p>	<p>Sí, pudiera visitar un local así</p>	<p>Sí, es algo nuevo en el mercado. Pero debe de tener precios competitivos porque existe una gran oferta de tiendas de café.</p>

Anexo K-Definición de Funciones y objetivos por áreas

Gerencia General: Debe fijar los objetivos de corto, mediano y largo plazo para la organización. Debe velar por la estructura de la actual organización y la futura. Dirigir la empresa y tomar decisiones, ejercer supervisión sobre la organización y ser un líder para esta. Analizar los aspectos financieros, decidir sobre las contrataciones y resolver conflictos.

Gerencia de Marketing: Esta área estará encargada en el desarrollo de marca de la compañía, la realización de investigaciones de mercado, llevar las relaciones públicas de la organización. Coordinar y lanzar las campañas publicitarias. Dar soporte al área de operaciones de tienda para elevar el ticket promedio de compra de los clientes mediante acciones comerciales para propiciar esto.

Gerencia de Logística y Distribución: Esta gerencia debe planificar las actividades para suministrar cada una de las tiendas. Desarrollo de procesos para el manejo de los productos y coordinar estos. Analizar y gestionar problemas logísticos. Monitorear la calidad, el coste y la eficiencia de los procesos.

Gerencia de Finanzas: esta unidad de elaborar, ejecutar y coordinar los presupuestos de la empresa. Desarrollar los estados financieros. Elaboración de informes contables. Diseñar políticas para el registro de la información de contable.

Gerencia de Gestión del Talento: este departamento es el encargado de llevar a cabo el proceso de selección de talento, promoverlo, realizar capacitaciones y velar por el clima laboral de todos los funcionarios. Debe diseñar y actualizar la política de Gestión del Talento.

Anexo L- Sensibilidad individual para las Variables Restantes

Se aplicó un porcentaje de variación sobre el consumo promedio estimado, por cada tipo de afluencia y a la vez se midió como este afectaba al proyecto.

Estimación de Número de Clientes					
Escenario	1	2	3	4	5
Variación vs. Base	-5%	-10%	-15%	20%	0%
Afluencia Baja	12.950	12.269	11.587	16.358	13.632
Afluencia Media	38.851	36.806	34.761	49.075	40.895
Afluencia Alta	77.701	73.612	69.522	98.149	81.791

Esta variable es muy sensible cuando esta se reduce, pues hace inviable este negocio cuando se efectuó la prueba. Pero en un escenario optimista, al conseguir un aumento del 20% en el consumo promedio se obtiene una TIR 15 puntos más alta.

Estimación de Número de Clientes					
VAN	-\$ 65.345.215	-\$70.457.831	\$75.333.191	\$85.308.181	\$63.267.743
TIR	-23,40%	-25%	-31%	42,87%	27,87%

Se realiza este mismo ejercicio para la variable del consumo promedio, la afectación fue la siguiente:

Estimación de Consumo Promedio					
Escenario	1	2	3	4	5
Variación vs. Base	-15%	-5%	-10%	10%	0%
Afluencia Baja	12.950	12.269	11.587	16.358	13.632
Afluencia Media	38.851	36.806	34.761	49.075	40.895
Afluencia Alta	77.701	73.612	69.522	98.149	81.791

Sus resultados los siguientes:

Estimación de Consumo Promedio					
VAN	-\$ 53.777.582	-\$60.104.356	-\$56.940.969	\$69.594.518	\$63.267.743
TIR	-23,40%	-25%	-31%	42,87%	27,87%

Estos demuestran que al incrementar en un 10%, los puntos porcentuales de la TIR crecen en 15.

Al experimentar en este análisis con la variable con el costo de ventas se obtuvieron los siguientes datos:

Estimación Costo de Venta					
Variable	Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3	Escenario 4	Escenario 5 (Actual)
Variación vs. Base	10%	15%	20%	-10%	30%
VNA	-\$ 126.513.101	-\$ 199.062.288	-\$ 271.611.475	\$ 207.213.161	\$ 62.114.786
TIR	-12,60%	-32%	-31%	56,34%	27,97%

Para finalizar se efectuó el cálculo con la tasa impositiva y como esta influye en la viabilidad del proyecto.

Estimación Carga Impositiva					
Variable	Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3	Escenario 4	Escenario 5 (Actual)
Variación vs. Base	28%	30%	35%	-	27%
VAN	\$ 60.259.299	\$ 56.548.325	\$ 47.270.890	\$ 112.212.936	\$ 62.114.786
TIR	27,64%	27%	25%	35,85%	27,97%

Anexo M-Evaluación de Desempeño

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Evaluado
por: _____

Empleado _____ Año 2020

Puesto _____

Nombre del
Depto. _____

Jefe
Inmediato _____

1) Califique cada pregunta con la siguiente escala numérica. Suma y divide por la cantidad total de preguntas. El promedio dará como resultado la puntuación general del desempeño del evaluado.

Escala Numérica	Muy Insatisfactorio	Insatisfactorio	Satisfactorio	Muy Satisfactorio	Sobresaliente
		1	2	3	4

1- Competencias Generales	Nota
a) Adaptabilidad: Capacidad para adaptarse al contexto, individuos o grupos con el fin de cumplir con las metas de la organización.	
b) Orientación a los Resultados: Preocupación por trabajar para el logro de metas y obtener resultados de excelencia.	
c) Excelencia: Capacidad de preocuparse por comprobar y controlar la calidad del trabajo y la información.	
Promedio:	

2-Competencias de Ejecución	Nota
a) Liderazgo: Voluntad de asumir el rol de líder de un equipo u otro grupo.	
b) Proactividad: Preferencia por actuar por adelantado ante posibles eventos o condiciones relevantes para el cumplimiento de metas.	
c) Orientación al Cliente: Desarrollar con iniciativa relaciones con los clientes externos, haciendo esfuerzos para escucharlos y entenderlos; prever y proporcionar soluciones a sus necesidades, establecer y cumplir los compromisos pactados.	
Promedio:	

3-Competencias Interpersonales	Nota
a) Influencia: Capacidad de persuadir, convencer e influenciar con alta credibilidad a otros, para obtener un impacto específico y obtener apoyo de la agenda del que habla para beneficio de la Institución.	
b) Trabajo en Equipo: Trabajar efectivamente con el equipo / grupo de personas fuera de la línea formal de autoridad (por ejemplo, pares, jefes) para alcanzar los objetivos de la organización.	
c) Desarrollo de Relaciones Trabaja para crear o mantener relaciones de trabajo amistosas y redes de contactos con gente que es o puede ser útil para el logro de las metas institucionales.	
Promedio:	

2) Califique en base al promedio de los últimos 6 meses la consecución de la meta asignada al colaborador. Según este resultado escoja la nota que corresponde.

Escala Numérica	Muy Insatisfactorio	Insatisfactorio	Satisfactorio	Muy Satisfactorio	Sobresaliente
	1	2	3	4	5
Porcentaje	<=60%	70%	80%	90%	100%

Metas	Nota
a)	
b)	
c)	