



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA CAFETERÍA DE
ESPECIALIDAD EN MODALIDAD DE AUTOSERVICIO**

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

HUGO ANTONIO MUÑOZ GAMARRA

**PROFESORA GUÍA:
ANDREA NIETO EYZAGUIRRE**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ESPARZA CARRASCO
VÍCTOR VERA VALDÉS**

**SANTIAGO DE CHILE
2024**

RESUMEN

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA CAFETERÍA DE ESPECIALIDAD EN MODALIDAD DE AUTOSERVICIO

El presente trabajo de tesis se enfoca en el desarrollo de un plan de negocios para una cafetería innovadora en Santiago de Chile, que se distingue por la implementación de tecnología robótica en la preparación de café. Esta propuesta innovadora surge en respuesta a la creciente demanda de servicios rápidos y eficientes en el sector alimenticio, y se fundamenta en la oportunidad identificada de incorporar tecnología avanzada en la preparación de café, con el fin de mejorar la eficiencia del servicio y la experiencia del cliente.

A pesar de la intensa competencia en el mercado de cafeterías en Santiago, se identificó una oportunidad de mercado para un servicio que combine la alta calidad del café con la eficiencia y rapidez de la tecnología robótica. El plan de negocios desarrollado incluye un análisis detallado del mercado, que abarca el tamaño del mercado, la estructura de la competencia y el perfil del cliente objetivo. También se elaboró un plan de marketing que incluye estrategias para la promoción y posicionamiento de la cafetería, así como un plan operativo detallado que contempla la selección de la ubicación, la estructura organizativa y los requerimientos de personal y equipo.

La propuesta de valor de la cafetería se basa en ofrecer un café de alta calidad, preparado de manera eficiente y rápida por un robot barista, en un ambiente cómodo y agradable. Se espera que esta propuesta de valor atraiga a un segmento de clientes que valora la calidad del café, pero que también busca un servicio rápido y eficiente.

Adicionalmente, se desarrolló una estrategia de marketing que incluye la identificación de los canales de distribución más efectivos, estrategias de promoción y publicidad, y una estrategia de precios. También se elaboró un plan operativo que incluye detalles sobre la ubicación de la cafetería, la distribución física, el personal requerido y el equipo necesario.

Si el proyecto se desarrolla consistentemente, los resultados obtenidos en la evaluación de 5 años apuntan a un VAN de MM\$25 pesos chilenos y una TIR del 14,8% sin financiamiento, considerando para este ejercicio una tasa de descuento de un 10,6% y 4,3 años para la recuperación de inversión. Estos indicadores financieros no reflejan una rentabilidad suficientemente atractiva en relación con el esfuerzo y el riesgo involucrado en el proyecto. Se recomienda una reevaluación de la estrategia y estructura del negocio antes de proceder.

DEDICATORIA

Con amor a mi señora e hija que estuvieron
a mi lado durante todo este proceso.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. DESCRIPCIÓN Y ALCANCE DEL TEMA.....	2
3. PREGUNTAS CLAVES A RESPONDER	2
4. OBJETIVOS.....	2
5. MARCO CONCEPTUAL	3
6. METODOLOGÍA.....	4
7. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	5
8. ANÁLISIS DEL MERCADO	6
8.1 Mercado Global.....	6
8.2 Mercado Local.....	8
9. ANALISIS EXTERNO	9
10. ANÁLIS PORTER	12
11. INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	16
12. MODELO DE NEGOCIOS	32
12.1 Segmentos de cliente.....	32
12.2 Propuesta de Valor.....	32
12.3 Relación con el Cliente	33
12.4 Canal	33
12.5 Recursos Claves	33
12.6 Actividades Claves.....	34
12.7 Socios Claves	34
12.8 Estructura de Costos.....	35
12.9 Fuentes de Ingresos	35
12.10 Lienzo Canvas.....	36
13. PLAN DE MARKETING	37
13.1 Marketing Estratégico	37
13.2 Marketing Táctico	40
13.3 Fidelización.....	45
13.4 Medición de resultados.....	45
13.5 Presupuesto de Marketing	46
13.6 Cuantificación Mercado Objetivo	47

13.7	Forecast de venta.....	50
14.	PLAN DE OPERACIONES.....	54
14.1	Plan Preoperacional.....	54
14.2	Plan Operacional.....	56
15.	PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....	64
15.1	Número de personas y funciones, tareas y responsabilidades:.....	64
15.2	Gastos relacionados con el reclutamiento o selección:.....	66
15.3	Costos salariales (brutos):.....	66
16.	PLAN FINANCIERO.....	67
16.1	Estimación de la tasa de descuento.....	67
16.2	Flujo de caja proyectado.....	69
16.3	Indicadores Financieros.....	71
16.4	Sensibilizaciones.....	71
17.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	74
18.	BIBLIOGRAFÍA.....	77
	Anexos.....	81
	Anexo A: Café de especialidad v/s café comercial.....	81
	Anexo B: Proveedores para cafeterías.....	83
	Anexo C: Encuesta.....	84
	Anexo D: Resultado encuesta.....	89
	Anexo E: Cafeterías destacadas de especialidad en Santiago.....	105
	Anexo F: Variedad de bebidas.....	106
	Anexo G: Descripción de opciones complementarias en la cafetería.....	107
	Anexo H: Variedad de bebidas con banda de precios.....	108
	Anexo I: Opciones complementarias en la cafetería con banda de precios.....	109
	Anexo J: Detalle de costos de operación y gastos administrativos.....	110
	Anexo K: Detalle financiamiento bancario y tabla de amortización.....	111
	Anexo L: Flujo de caja, sin deuda, en pesos chilenos (CLP). Escenario Optimista.....	112
	Anexo M: Flujo de caja, sin deuda, en pesos chilenos (CLP). Escenario Pesimista.....	113
	Anexo N: Flujo de caja, con deuda, en pesos chilenos (CLP). Escenario Optimista.....	114

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Variedad de Cafeterías	13
Tabla 2. Principales rivales directos que no se caracterizan por un café de especialidad.	13
Tabla 3. Conclusión del análisis de la Industria.....	15
Tabla 4. Cálculo de tamaño de muestra para distintos Niveles de Confianza.....	17
Tabla 5. Principales resultados de la encuesta	17
Tabla 6 Respuesta a pregunta anterior	19
Tabla 7. Respuesta a pregunta anterior	20
Tabla 8. Respuesta a pregunta anterior	20
Tabla 9. Características de Clases de oficinas	22
Tabla 10. Comunas con mayor proporción de trabajadores dependientes de la RM	23
Tabla 11. Extracto informe de calidad de vida urbano (ICVU) 2021.	24
Tabla 12. Resumen de la información recopilada para ubicación de cafetería	24
Tabla 13. Puntaje según cada criterio y posición.....	24
Tabla 14. Resumen puntaje por comuna.....	25
Tabla 15. Ranking barrios de comercio y oficinas por población flotante día.....	25
Tabla 16. Competencia de Cafeterías de Especialidad	27
Tabla 17. Cuadro con características principales y horario de funcionamiento de cafeterías de especialidad de Las Condes (Competencia).....	28
Tabla 18. Extracto de Resultados Población Sexo – CENSO 2017.....	31
Tabla 19. Lienzo Canvas	36
Tabla 20. Segmentación de mercado	39
Tabla 21. KPI's a utilizar para la medición de resultados de marketing.....	46
Tabla 22. Presupuesto de Marketing.....	47
Tabla 23. Cantidad de trabajadores en las comunas objetivo	48
Tabla 24. Cantidad de trabajadores que toman café según encuesta realizada	48
Tabla 25. Cantidad de trabajadores que toman café enfocado a grupo socioeconómico objetivo	49
Tabla 26. Consideraciones según cada tipo de escenario	50
Tabla 27. Escenario Optimista.....	51
Tabla 28. Escenario Moderado	51
Tabla 29. Escenario Pesimista	52
Tabla 30. Forecast de Ingresos	53
Tabla 31. Equipamiento Office Coffee	60
Tabla 32. Resumen cálculo jornada de trabajo semanal	62
Tabla 33. Resumen cálculo jornada de trabajo semanal	63
Tabla 34. Resumen cálculo jornada de trabajo semanal	63
Tabla 35. Gasto de anuncio en bolsas de trabajos (búsqueda de personal).....	66
Tabla 36. Costos salariales de trabajadores de cafetería	66
Tabla 37. Inversión inicial	67
Tabla 38. Flujo de caja, sin deuda, en pesos chilenos (CLP). Escenario Moderado	69
Tabla 39. Flujo de caja, con deuda, en pesos chilenos (CLP). Escenario Moderado.....	70
Tabla 40. Indicadores financieros VAN, TIR y PRI, en pesos chilenos (CLP).....	71
Tabla 41. Sensibilización de VAN y TIR por variación de precio. VAN en pesos chilenos (CLP)	71
Tabla 42. Sensibilización de VAN y TIR por variación de costos variables. VAN en pesos chilenos (CLP) ...	72
Tabla 43. Variación ante cambios de flujo de clientes	73
Tabla 44. Proveedores para cafeterías Proveedores para cafeterías.....	83
Tabla 45. Principales cafeterías de Especialidad de Santiago.....	105
Tabla 46. Amplia gama de bebidas, tanto frías como calientes	106
Tabla 47. Detalle oferta de acompañamiento de cafetería	107

Tabla 48. Banda de precios a variedad de bebidas	108
Tabla 49. Banda de precios a acompañamientos	109
Tabla 50. Costos de operación y gastos administrativos.....	110
Tabla 51. Tabla de amortización del crédito en pesos chilenos (CLP)	111
Tabla 52. Flujo de caja, sin deuda, en pesos chilenos (CLP). Escenario Optimista.....	112
Tabla 53. Flujo de caja, sin deuda, en pesos chilenos (CLP). Escenario Pesimista	113
Tabla 54. Flujo de caja, con deuda, en pesos chilenos (CLP). Escenario Optimista	114

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Ranking de bebidas más consumidas a nivel global	7
Ilustración 2. Regiones que lideran el crecimiento de consumo de café.	8
Ilustración 3. Participación de mercado Oficinas Clase A+/A	22
Ilustración 4. Participación de mercado Oficinas Clase B.....	22
Ilustración 5. Ubicación de focos críticos de población flotante	26
Ilustración 6. Ubicación de cafeterías (Competencia)	27
Ilustración 7. Distribución grupos socioeconómicos del Gran Santiago	30
Ilustración 8. Categorías de segmentación de mercado	38
Ilustración 9. Nombre Cafetería	41
Ilustración 10. Stopper Publicitario	41
Ilustración 11. Diseños de vasos.....	41
Ilustración 12. Tenida Corporativa	41
Ilustración 13. Identificación de ubicación de Cafetería.	42
Ilustración 14. Resumen TAM-SAM y SOM	49
Ilustración 15. Proyección Venta Ticket por hora.....	52
Ilustración 16. Flujo de Proceso al interior de la Cafetería Office Coffee.....	57
Ilustración 17. Distribución interior de Cafetería Office Coffee	58
Ilustración 18. Flujo de compra a proveedor	59
Ilustración 19. Organigrama de la Cafetería Office Coffee	65

1. INTRODUCCIÓN

Chile se ubica en el sexto lugar entre los países con una alta tasa de emprendedores en el mundo (Ipsos, 2021).

Entre el 2017 y el 2022 el consumo total de café en Chile aumentó un 120,2%, con un posible crecimiento adicional de un 65,7% para finales de 2024 (Euromonitor International , 2022). Esto lo posiciona como el tercer país de la región que más lo consume, detrás de Brasil y Colombia. En relación con las importaciones de café, el año 2019 Chile se ubicó en el segundo lugar, detrás de Argentina, lo que equivale a 471.000 sacos (ICO, 2020).

Este verdadero boom del café viene acompañado con el aumento de la oferta de especialidades de mejor calidad y consumidores más exigentes, por lo que muchos restaurantes y cafeterías han debido adaptarse para ofrecer una nueva experiencia a sus clientes.

En relación con la satisfacción de los clientes esta aumenta a medida las soluciones de autoservicio generan un servicio más rápido, cómodo y de más calidad. Además, una vez que los clientes prueban las tecnologías de autoservicio, aumenta la afinidad que sienten por estas soluciones y la probabilidad de seguir usándolas. En este sentido el autoservicio hace que 7 de cada 10 compradores estén más satisfechos. (Zebra, 2022)

Lo anterior se vuelve en una oportunidad de emprendimiento para la confección de un plan de negocios de cafetería especializada con un foco importante en el autoservicio.

Este proyecto de cafetería de especialidad en modalidad de autoservicio buscar ser una propuesta única en el mercado de las cafeterías. La propuesta de máquinas de autoservicio, fáciles de usar y que puedan preparar una amplia oferta de sabores y aromas son el motor y sello vanguardista que quiere darse a este proyecto.

Existe la alternativa de obtener una máquina barista robot. Esta máquina, única, puede preparar 200 tazas de café por hora la cual es impulsada por IA que puede trabajar cuatro veces más rápido que un humano. Este robot simplifica la experiencia de café con un sistema de pedidos automatizado impulsado por una aplicación móvil. Por último, pero no menos importante, Este robot está equipado con una pantalla OLED transparente de última generación que permite a los usuarios ver cómo se prepara el café y recibir información y contenido al mismo tiempo que ofrece una verdadera experiencia de café interactiva.

Sin duda que no puede faltar una buena variedad de masitas dulces u otras alternativas que acompañen la experiencia de disfrute de un buen café. Las opciones serán evaluadas, sin embargo, se proyecta que exista una amplia variedad para los clientes.

La personalidad emprendedora, combinada con la creciente popularidad del café de especialidad y el acceso a tecnología avanzada en el ámbito cafetero, tiene el potencial de posicionar este desarrollo como pionero en este tipo de negocios en Chile.

En consecuencia, el plan de negocio se concentra en la creación de una cafetería de especialidad en modalidad de autoservicio, cuyo objetivo será encantar a los consumidores y clientes en un ambiente vanguardista y natural, logrando posicionar la marca como líder en el mercado.

2. DESCRIPCIÓN Y ALCANCE DEL TEMA

El presente seminario de título contempla la formulación del plan de negocios para la creación de una cafetería de especialidad en modalidad de autoservicio cuyo objetivo es entregar al cliente una experiencia dinámica y atractiva a la hora de disfrutar su café preferido.

3. PREGUNTAS CLAVES A RESPONDER

- ¿Es conveniente desarrollar una cafetería de especialidad con un enfoque de autoservicio?
- ¿Cómo han cambiado las preferencias de los clientes respecto a los distintos tipos de cafés y qué aspectos son los más valorados en una cafetería?
- ¿En qué comunas de Santiago existe actualmente una mayor demanda de cafeterías para la ubicación del negocio?
- ¿Cuál es el segmento objetivo al que debe apuntar la nueva cafetería de especialidad?
- ¿Qué propuesta de publicidad se utilizará durante la operación del negocio?
- ¿Cuál es la dotación óptima para la operación de una cafetería en modalidad de autoservicio?
- ¿Cuál es el stock mínimo de insumos que se debe tener durante la operación?
- ¿Cuál es el nivel de inversión que se requiere para la cafetería y cuál es la rentabilidad del negocio?

4. OBJETIVOS

Objetivo General

- Desarrollar un plan de negocio para la implementación de una cafetería especializada en modalidad de autoservicio.

Objetivos Específicos

- Comprender cómo se comporta la industria de las cafeterías en Chile.
- Realizar una investigación de mercado considerando el segmento objetivo a atender, la oferta y competencia.
- Diseñar una propuesta de valor y modelo de negocios bajo el cual se espera la generación de ingresos.
- Definir aspectos para la formulación de un mapa estratégico como misión, visión, planes y políticas.
- Identificar detalladamente los aspectos de marketing, recursos humanos y de operaciones.
- Evaluar el negocio financieramente.

5. MARCO CONCEPTUAL

Para el desarrollo del análisis propuesto en esta tesis, se utilizarán las siguientes herramientas y referencias metodológicas:

PORTER: Herramienta creada por Michael E. Porter utilizada para analizar las 5 fuerzas competitivas que existen en una industria a efecto de detectar las amenazas y oportunidades de la entrada de nuevos competidores al mercado, la rivalidad entre las compañías de una industria, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores y la cercanía de los productos sustitutos, con lo cual se podrá determinar que atractivos tiene la industria para el desarrollo de un negocio. (Hill, Jones, & Schilling, 2015)

PESTEL: La metodología de análisis PESTEL es aquella que realiza un análisis del macroentorno en la cual se establece una industria y como los factores político, económico, sociocultural, tecnológico, medioambiental (ecológico) y legales pueden tener un impacto directo en alguna o en todas las fuerzas del modelo de Porter. (Hill, Jones, & Schilling, 2015)

FODA: La matriz FODA es una herramienta básica, de gran utilidad en el análisis estratégico, permitiendo resumir los resultados del análisis externo e interno, y sirviendo de base para la formulación de la estrategia. Define las oportunidades y amenazas, como también las fortalezas y debilidades de una empresa. (Francés, 2006)

CANVAS: Es una herramienta diseñada por Alexander Osterwalder, que facilita la creación de nuevos modelos o líneas de negocio a través de un análisis del segmento de mercado, la propuesta de valor, canales de distribución, relación con los clientes, flujo de ingresos, recursos claves, actividades claves, alianzas claves y estructura de costos. (John Wiley & Sons. Alexander Osterwalder, 2011)

PLAN DE NEGOCIOS: Es una herramienta amplia que permite al empresario analizar el mercado y planear la estrategia del negocio. Si es utilizado para una empresa existente sirve para asegurarse que el crecimiento futuro se maneje adecuadamente; Si es para un negocio

nuevo, ayuda a evitar errores muy costosos. Este plan sirve además para obtener financiamiento. (Peggy Lambing, 1998)

PLAN DE MARKETING: Documento en el que se escogen los objetivos, las estrategias y los planes de acción relativos a los elementos del marketing Mix que facilitarán y posibilitarán el cumplimiento de la estrategia a nivel corporativo. El análisis de este plan se realizará enfocado en el modelo de las 4P de acuerdo con las referencias metodológicas del libro Marketing, versión para Latinoamérica de Kotler & Armstrong (Kotler, 2007)

PLAN DE OPERACIONES (PREOPERACIONAL Y OPERACIONAL): documento que recoge todos los aspectos técnicos y organizativos que están relacionados el diseño, operación y mejora de los sistemas que crean y proporcionan los productos y servicios primarios de una compañía. Para su creación se utilizarán las referencias metodológicas del libro “Administración de operaciones: Producción y cadena de suministros” de R. Chase y R. Jacobs (Chase, Jacobs, Romo Muñoz, Mascaró Sacristán, & Hernández, 2014)

PLAN DE RECURSOS HUMANOS: documento que define las necesidades de personal necesarias en el momento de crear una empresa o negocio. El plan de recursos humanos se realizará de acuerdo con la metodología de diseño del modelo de Auditoría del Sistema Humano (A.S.H.) del libro “Dirección de Recursos Humanos y Consultoría en Organizaciones” de Santiago Quijano. (De Quijano, 2006)

PLAN FINANCIERO: Documento que recoge toda la información financiera del negocio, resultante del proceso de planificación. Integra la información de cada área funcional de la empresa y marca una hoja de ruta para conseguir los objetivos organizacionales. El plan financiero se realizará de acuerdo con las referencias metodológicas del libro “Principios de Finanzas Corporativas” de Brealey, Allen y Myers (Allen, 2010).

6. METODOLOGÍA

Para el desarrollo de esta tesis se utilizará la siguiente metodología y cronología para alcanzar los objetivos propuestos:

1. Investigación de Mercado: Se realizarán encuestas a potenciales clientes para que puedan aportar con información relevante para el desarrollo de este plan de negocios. Esta investigación se desarrollará a partir de una serie de preguntas y requerimientos de opinión acorde a las potencialidades del proyecto. Para la obtención de resultados se utilizarán metodologías cuantitativas y cualitativas, para lo cual se utilizarán estadísticas oficiales respecto a la población objetivo, estadísticas de instituciones afines a cafeterías y encuestas vía web.
2. Estudio de Mercado: Se propone realizar un análisis de las fuerzas competitivas del sector y un análisis PESTEL para la industria de las cafeterías. Con esto se podrá tener una visión detallada respecto de la normativa, de los competidores y clientes. Se realizará un estudio a los barrios y sectores atractivos para identificar el potencial que tienen para la instalación del negocio y conocer las necesidades del segmento

objetivo. Para esto se deberán analizar los lugares estratégicos y la competencia existente en el sector.

3. Modelo de negocio: Para el análisis que permitirá presentar una propuesta del modelo de negocio se propone utilizar el modelo CANVAS el cual permitirá identificar los elementos claves que generarán valor en el proyecto y que permitirá conocer los principales temas a abordar en el presente estudio. También se propone a través de un análisis FODA identificar las principales brechas y fortalezas del negocio que se busca instalar.
4. Plan de Marketing: Se realizará mediante herramientas de marketing la definición del producto, el lugar donde instalar la cafetería, la estrategia de precios y de comercialización, comunicación y ventas, la propuesta de promoción y un plan de estrategia competitiva.
5. Plan de Operaciones: Se realizará un análisis de los procesos y tareas claves y de apoyo que permiten generar la propuesta de valor entregada a los clientes. Con esta información se podrá esquematizar la cadena de valor y el flujo de operaciones optimo necesario para la entrega del servicio.
6. Plan de Recursos Humanos: Una vez definida la operación, se deberá definir el personal necesario para operar el negocio expandido, identificando los perfiles de cargos y competencias necesarias para cada función, la forma en que se deberá llevar el reclutamiento y la definición del plan de remuneraciones acorde al mercado.
7. Plan Financiero: Una vez reunidos todos los antecedentes se realizará un plan financiero para evaluar la rentabilidad del proyecto considerando las distintas formas de financiamiento y utilizando una correcta tasa de descuento que defina el riesgo del negocio. Se generará un flujo de caja que entregará el VAN y la TIR del Negocio y los plazos de recuperación de capital.

7. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

El plan de negocios que se presenta en este informe técnico es para un emprendimiento con fines de lucro, por tanto, en este apartado se pretende establecer la imagen del negocio que se desea lograr en el futuro.

Se pretende posicionar a esta cafetería como una organización reconocida que cumpla con la satisfacción de los clientes y del medio ambiente, buscando continuamente un modelo empresarial innovador y diferente, en el complejo mundo de las cafeterías en Chile.

Se debe desarrollar en toda la organización una fuerte conciencia social, que permita reconocer y gratificar a todos aquellos que colaboran en su desarrollo, desde los proveedores de la cadena de valor hasta aquellos que conviven en el entorno de la cafetería, entendiendo que el éxito no se logra sin todos ellos y que este éxito es mayor si se comparte.

Se debe aspirar a ser una cafetería que se rija no solo por sus resultados sino por sus valores y compromisos con su entorno. El objetivo es que a través de estos valores se alcancen los resultados esperados.

La elección adecuada de una estructura de negocio o de inversión es muy importante para que el capital invertido, así como su rentabilidad se maximice y, al mismo tiempo, se minimicen los riesgos legales y económicos del inversor.

Por otro lado, considerar las ventajas y desventajas de cada tipo de estructura societaria es esencial antes de tomar cualquier decisión, tomando en cuenta que, si hay necesidad de un cambio estructural, el proceso puede generar costos adicionales con los impuestos, los trámites gubernamentales y el malestar entre los socios. Por ello, la planificación societaria y fiscal es importante al principio del proceso para evitar la necesidad de un cambio de estructura en una fase posterior. La forma en que el emprendedor estructura sus operaciones, la estructura de capital, la expectativa de ganancias, entre otros factores, pueden incidir en el modelo societario y fiscal que se debe seguir.

En este sentido, la Sociedad por Acciones (SpA) es una sociedad de capitales que se caracteriza por ser una sociedad de estructura liviana y flexible en cuanto a su administración. Por lo general la SpA es la estructura social preferida por emprendedores, ya que está pensada para empresas de capital de riesgo, y pueden ir incorporando nuevos accionistas según las necesidades de la empresa. Sin embargo, la elección de la estructura societaria será parte del estudio que se desarrollará.

8. ANÁLISIS DEL MERCADO

El café es una de las bebidas más populares del mundo en la actualidad. Y es que, el hecho de que cuente con diferentes variedades que pueden servirse tanto frías como calientes, lo convierte en una bebida apta para cualquier escenario. Además, su contenido de cafeína hace que muchas personas lo tomen para darse ese impulso energético extra, sobre todo en las mañanas. A todo esto, y pese a que también tiene sus detractores, se une la creencia de que ofrece beneficios para la salud como la reducción del cáncer de hígado o la protección contra la enfermedad de Parkinson. Así, no llama la atención que su consumo en el mundo, salvo contadas excepciones, no haya dejado de crecer hasta aproximarse a los 170.500 millones de sacos de 60 kilogramos en 2021 (Orús, Abigail, 2023)

8.1 Mercado Global

Casi la totalidad de la producción mundial de café es obtenida en zonas tropicales y subtropicales, en su mayoría países en vías de desarrollo o subdesarrollados. En muchos casos, la exportación de café constituye parte importante de los ingresos del país, y su producción un gran generador de empleo.

De la producción del café no sólo depende un gran número de personas (25 millones en el mundo) sino también muchos países productores. Hay zonas, como por ejemplo los grandes lagos de África (Burundi, Ruanda, Uganda) que, a pesar de no ser uno de los principales países en la exportación de café al volumen mundial, su economía depende de un 80% de su exportación (Café, 2021).

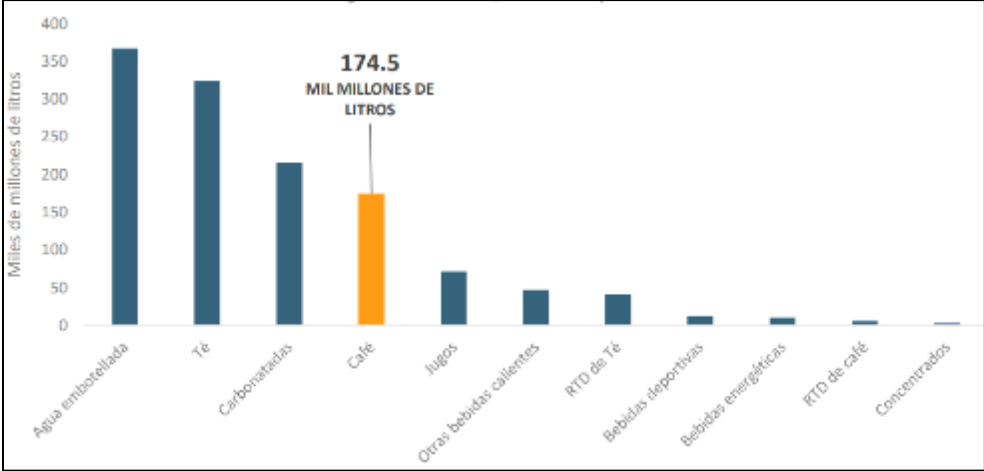
Colombia es el principal exportador mundial de café, conocido por sus tiendas Juan Valdez y por ofrecer una amplia variedad de cafés especiales de alta calidad. Guatemala, con su clima único, también produce café gourmet de gran sabor y textura (Café, 2021).

La producción global de café aumentó, alcanzando más de 167 millones de sacos en 2021/22, con alrededor de la mitad cultivada en América del Sur. Brasil, con cerca de 77,5 millones de sacos producidos en la última temporada, se destaca como el mayor productor y exportador mundial, gracias a sus dos millones de hectáreas dedicadas al cultivo de café (Orús, Abigail, 2023)

Aunque Brasil lidera en producción de café, Estados Unidos genera mayores ingresos, con más de 81.000 millones de dólares en 2021, frente a los 30.500 millones de Brasil. Estados Unidos domina las importaciones globales de café y alberga Starbucks, una cadena con gran expansión internacional. Además, tiene un acuerdo comercial con Nestlé, la mayor tostadora de café del mundo, responsable de marcas como Nespresso y Nescafé, que factura más de 22.000 millones de euros anuales en ventas de café y productos relacionados (Orús, Abigail, 2023).

Como se puede ver en la **Ilustración 1**, el café es la cuarta bebida más consumida en el mundo.

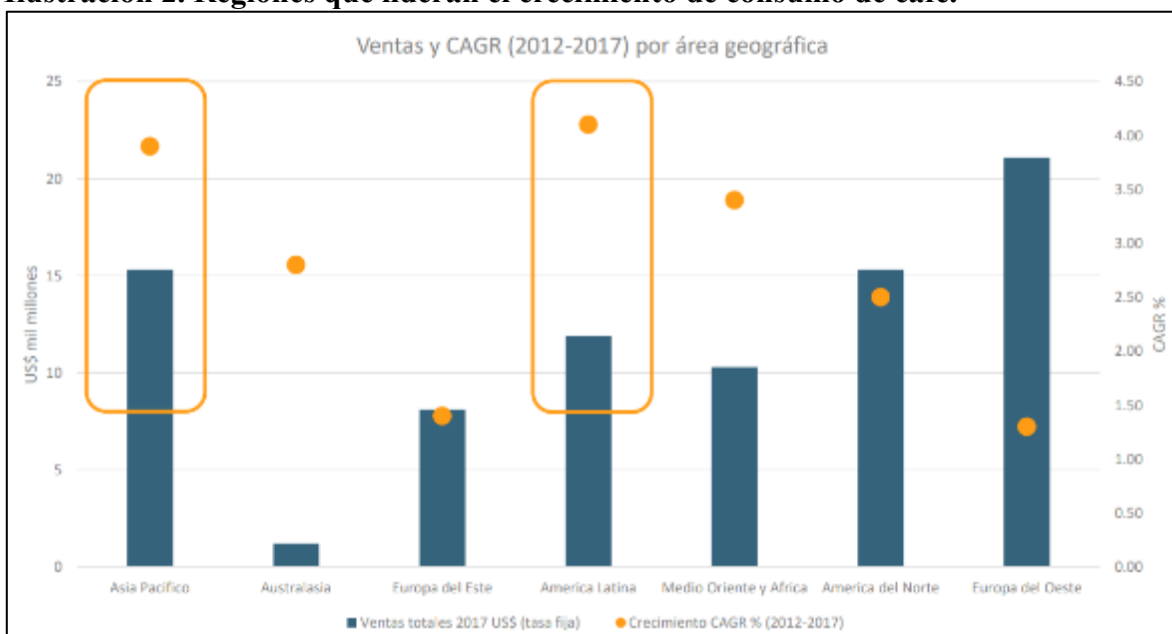
Ilustración 1. Ranking de bebidas más consumidas a nivel global



Fuente: (Diaz, 2018)

En **Ilustración 2** se puede observar las regiones con el mayor crecimiento en consumo de café.

Ilustración 2. Regiones que lideran el crecimiento de consumo de café.



Fuente: (Díaz, 2018)

8.2 Mercado Local

El desarrollo económico de Chile con el incremento del Producto Interno Bruto que se triplicó desde 1990, decantó en mejores condiciones de vida para la población, también trajo aparejado el aumento y mejoría del consumo de café en la región.

Antes, en Chile el consumo de dicha infusión prácticamente se reducía al café instantáneo y en pocos sectores. Actualmente, esa tendencia se ha ido transformando y el segmento del café gourmet ha tenido un salto positivo en el consumo regional. Esto ha dado lugar al crecimiento de una cultura del café Chile, donde los consumidores están aprendiendo y escogiendo su variedad preferida.

Hace ya varios años, tanto el té como el café eran consideradas infusiones para beber durante el desayuno o a media tarde y el consumo de café era bajo, pero en la actualidad, tanto las tiendas de café especializadas, la amplia oferta de cafeterías y las tostaderías se están abriendo paso en un país que tradicionalmente consumía principalmente té y café instantáneo. Hoy, Chile se ubica entre los tres países de Latinoamérica que más consumen café con 0,4 tazas por día luego de Brasil y Colombia (Euromonitor International , 2022).

Actualmente, en Santiago, para nadie es raro ver las numerosas cadenas extranjeras con sus tiendas de café, las cuales además de ofrecer diferentes alternativas y preparaciones, tienen una amplia variedad de utensilios para su preparación tanto en casa como en su lugar preferido. El fenómeno de la pandemia también ha ayudado a que los consumidores conozcan más del café, sus preparaciones, los tipos de granos, etc. Los chilenos han sofisticado el consumo de esta bebida con nuevas opciones: vegano, preparaciones sin lactosa, diferentes niveles de tostado, etc.

A nivel de exportaciones, el año 2020, Chile exportó USD 372.000 en café, lo que lo convierte en el 113° mayor exportador de café del mundo. En el mismo año, el Café fue el producto número 647 más exportado en Chile. Los principales destinos de las exportaciones de Café de Chile son: Reino Unido (USD 123.000), Estados Unidos (USD 108.000), Venezuela (USD 75.800), Uruguay (USD 32.100) y Polinesia Francesa (USD 20.000) (Gaulier, 2020).

A nivel de importaciones, el año 2020, importó USD 44,9 Millones en Café, convirtiéndose en el importador número 64 de Café en el mundo. En el mismo año, el Café fue el producto número 245 más importado en Chile. Chile importa Café principalmente de: Brasil (USD 16,7M), Italia (USD 4,85M), Colombia (USD 4,22M), Estados Unidos (USD 3,39M), y Suiza (USD 3,31M) (Gaulier, 2020) .

Considerando el censo cafetero del año 2019, Chile posee 1.995 cafeterías a lo largo de todas las regiones del país de las cuales el 48% se encuentra en la región metropolitana, seguida de la IV Región y, posteriormente, por la VI Región, que juntas representan el 64% del total país (Rivera, 2019).

A nivel de preferencia del tipo de café que se prefiere, el 50,7% hace su elección al café en grano, el 29,9% indica que Molido, el 12,1% Instantáneo y el 7,3% liofilizado (Rivera, 2019).

9. ANALISIS EXTERNO

9.1 Análisis del Entorno

Con el objetivo de generar un análisis macroeconómico que afecta a esta cafetería se analizará cada uno de los factores PESTEL.

9.1.1. Entorno Político

Chile se ha convertido en un líder dentro de la región, gracias a su nivel de estabilidad democrática y respeto a las libertades y derechos ciudadanos, destacado por organismos como el Economist Intelligence Unit, Freedom House e IDEA International, lo que entrega un ambiente seguro para hacer negocios (El mostrador, 2021).

El Poder Ejecutivo es encabezado por el presidente de la República. Éste es elegido por sufragio popular y directo por todos los ciudadanos chilenos habilitados para ello. Su periodo en el cargo es de 4 años, sin derecho a reelección inmediata.

El Poder Legislativo yace en el Congreso Nacional. Su sede principal está en la ciudad de Valparaíso. Sus funciones están enmarcadas en fiscalizar y colegislar. Actualmente su composición es bicameral con un Senado de 50 miembros (a partir de 2022) y una Cámara de Diputados de 155 integrantes (Gobierno de Chile, 2023)

El Poder Judicial es encabezado por la Corte Suprema, compuesta de 21 miembros, nombrados por el presidente de la República con acuerdo del Senado. Este poder es independiente y autónomo y su función primordial es la administración de la justicia en Chile.

Actualmente se encuentran en un proceso de cambio de constitución, cuyo plebiscito de salida (aprobación o rechazo) está programado para el 17 de diciembre de 2023.

El entorno político puede tener varias implicaciones para el negocio de la cafetería. La estabilidad política es crucial para cualquier negocio. Un entorno político estable brinda mayor certeza y confianza para la inversión y operación de negocios. Los cambios políticos, conflictos o inestabilidad pueden generar incertidumbre y afectar negativamente la economía en general. A nivel general la política en Chile es estable lo que no representa un problema para su análisis, apertura y operación.

9.1.2. Entorno Económico

En un contexto exterior incierto, la economía de Chile se está reajustando después de la extraordinaria expansión de 2021. El crecimiento del PIB real disminuyó a 2,4 por ciento en 2022 a medida que el consumo se normalizó en medio de una fuerte contracción de la política fiscal y monetaria (B.Mundial, 2023).

Se espera que el reajuste económico continúe en el primer semestre de 2023, como consecuencia de una nueva caída del consumo debido a políticas contractivas, menor liquidez de los hogares y el debilitamiento del mercado laboral. La economía se recuperaría gradualmente en la segunda mitad del año concluyendo con una disminución anual del 0,7 por ciento para 2023, debido en parte a un efecto de base negativo a partir de 2022 (B.Mundial, 2023).

La inflación podría seguir elevada en el corto plazo debido a un cierto efecto inercial, pero se proyecta que converja a la meta de inflación hacia fines de 2024 como resultado de una brecha negativa en la producción y menores presiones de costos.

En medio de una inflación y estancamiento elevados, se prevé que en 2023 la pobreza se mantenga en torno al 11,5 % y el coeficiente de Gini en 0,46, y no se espera que retomen los niveles previos a la pandemia en el mediano plazo (B.Mundial, 2023).

El entorno económico tiene un impacto significativo en la operación de una cafetería. El nivel de crecimiento económico influye en el poder adquisitivo de los consumidores. En períodos de crecimiento económico sólido, es más probable que las personas tengan mayor capacidad para gastar en servicios como las cafeterías. Por otro lado, en períodos de desaceleración económica, los consumidores pueden reducir sus gastos discrecionales, lo que puede afectar la demanda de cafeterías.

9.1.3. Entorno Social

En cuanto al Índice de Desarrollo Humano o IDH, que elabora las Naciones Unidas para medir el progreso de un país y que en definitiva nos muestra el nivel de vida de sus habitantes, indica que los chilenos se encuentran en el puesto 42 (Datosmacro, 2023).

Si la razón para visitar Chile son negocios, es útil saber que Chile se encuentra en el 59° puesto de los 190 que conforman el ranking Doing Business, que clasifica los países según la facilidad que ofrecen para hacer negocios (Datosmacro, 2023).

9.1.4. Entorno Tecnológico

Chile se ubica en el primer lugar en Valor Económico Digital en Latinoamérica por su nivel de adopción de tecnologías digitales, aceleradores y talento digital.

Varias cifras demuestran que Chile está a la vanguardia en tecnología y conectividad. En junio de 2022, el Speedtest Global Index reveló que Chile tiene el internet de banda ancha fija más rápido del mundo, con una velocidad de descarga promedio de 213,73 mbps. La acelerada adopción de la banda ancha en el país generó una verdadera revolución tecnológica que posicionó a nuestro país a la delantera en adopción de tecnología. Hoy, Chile tiene un despliegue de fibra óptica superior al promedio de la OCDE y al de países como Estados Unidos (Revista Gerencia , 2022).

Además, el más reciente estudio Digital Readiness Index (dado a conocer en 2020), reveló que Chile es el país mejor preparado de Latinoamérica para iniciar el nuevo modelo económico digital, destacando en la categoría de acceso a necesidades básicas. La economía digital representa hoy el 22,2% del PIB de Chile, según un estudio de Accenture Research y Oxford Economics, lo que equivaldría a US\$55 mil millones (Revista Gerencia , 2022).

Muchas inversiones recientes de grandes actores globales del sector tecnológico han permitido posicionar a Chile como referente regional en materia de tecnología.

Chile está bien posicionado en términos de adopción de tecnología digital, lo que podría facilitar la implementación de tecnologías avanzadas en la cafetería, como una aplicación para estar más conectado con los gustos de los clientes y/o tendencias para la elaboración de nuevos productos o formatos.

9.1.5. Entorno Ecológico

El consumo de energía y materiales, las emisiones de gases de efecto invernadero y la generación de residuos continuaron su curso alcista de la mano del crecimiento económico. Entre los miembros de la OCDE, Chile tiene una de las economías más intensivas en el uso de recursos, lo que refleja el papel clave que desempeñan la extracción y la fundición de cobre, la agricultura, la silvicultura y la pesca. La contaminación atmosférica continúa elevada, sobre todo en las grandes zonas urbanas e industriales. Más del 95% de los residuos se descargan en vertederos (OCDE, 2016). La escasez de agua y la contaminación constituyen temas preocupantes en las zonas donde se concentran la minería y la agricultura (las regiones del norte y del centro, respectivamente). Las distorsiones en la asignación y el comercio de derechos de aprovechamiento de aguas, y la falta de una gestión integral de los recursos hídricos traen aparejada la sobreexplotación de algunos acuíferos y exacerbando los conflictos locales.

Chile enfrenta desafíos ambientales, como la escasez de agua y la contaminación del aire. Esto podría afectar los costos operativos de la cafetería, por ejemplo, en términos de suministro de agua o sistemas de ventilación.

9.1.6. Entorno Legal

Chile firmó el acuerdo de París para la protección de la propiedad industrial, al igual que el acuerdo establecido por la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI). Las

patentes obtenidas en otros países son válidas hasta la expiración de su fecha normal de validez. En junio de 2005, Chile renovó por completo su sistema de justicia penal, adoptando un nuevo sistema acusatorio según el modelo de Estados Unidos (santandertrade, 2023)

Los acuerdos firmados por Chile sobre propiedad industrial e intelectual, podría facilitar la protección de cualquier innovación que se desarrolle en la cafetería. Además, el cambio en el sistema de justicia penal podría tener implicancias en términos de cumplimiento de regulaciones y resolución de disputas.

10. ANÁLISIS PORTER

A continuación, se realizará un análisis de la industria mediante las 5 fuerzas de Porter, con el fin de ver el atractivo de la industria de las cafeterías.

1. Amenaza de nuevos Competidores

La inversión inicial requerida para entrar en el mercado de las cafeterías oscila entre USD 7.500 y USD 20.000 (Romero, 2023), lo que incluye costos de infraestructura, personal, tecnología y publicidad. Este monto considerable puede actuar como una barrera de entrada, disuadiendo a posibles competidores de aventurarse en este sector.

En cuanto al producto y/o experiencia ofrecidos por una cafetería, generalmente no existen diferencias sustanciales entre un establecimiento y otro. La mayoría de las cafeterías locales ya cuentan con un conocimiento y experiencia acumulados, aspectos cruciales para competir exitosamente en este mercado. Aunque los nuevos participantes tendrían que adquirir estos conocimientos y experiencias, no representan una barrera de entrada particularmente alta, ya que no son extremadamente difíciles de aprender.

Además, en el ámbito regulatorio, no solo se deben cumplir los lineamientos del Servicio de Impuestos Internos (SII) de Chile, como cualquier otra empresa, sino también adherirse a las normativas establecidas por la Secretaría Regional Ministerial (Seremi) de Salud.

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

2. Rivalidad de los competidores

En la industria de las cafeterías de especialidad existe una importante lista de competidores directos que tienen una amplia variedad de oferta, entre las cafeterías que se destacan, ver **tabla 1**.

Tabla 1. Variedad de Cafeterías

Nombre Cafetería	Nombre Cafetería	Nombre Cafetería
Taste Speciality Coffee	Félix	Área
The Elephant Coffe	Black Mamba	Singular coffe Roasters
Fix Café	Café Bovary	Café Altura
Café Ritual	Café del Pan	We Are Four Coffe Roasters
Milk Coffee Bar	Dans Coffee	Wonderland Café
Café Mandrake	Taller M07	La Huerfana
Singular coffe Roasters	Tuesta	Café del 10
Casacien Café	Café Cultura	Café Triciclo
Ubuntu Café	rustik_coffee	3841 Coffee Rasters
Café Calderon	Café Altura	Kilig Coffee
La compañía	Café Altura	Cité Café

Fuente: Elaboración Propia

Además, hay cadenas y tiendas de cafeterías que no ofrecen café de especialidad (ver **Anexo A** para conocer la diferencia entre café de especialidad y café comercial), pero aun así presentan una opción atractiva para los consumidores ya que estas marcas tienen un conocimiento de marca importante dentro de la población (Rivera, 2019), como se puede observar en la **tabla 2**.

Tabla 2. Principales rivales directos que no se caracterizan por un café de especialidad.

Nombre Cafetería
Colmado Coffe&bBar
Starbucks
Coppelia
Castaño
Santander WorkCafé
McCafé
Bonafide
Dulce Luna

Fuente: Elaboración Propia

La rivalidad entre estos actores se fundamenta principalmente en la ubicación geográfica de sus cafeterías, puesto que una localización estratégica puede atraer a un mayor número de consumidores.

En relación con las barreras de salida, estas son bajas ya que, si alguna cafetería deseara vender sus activos, esta operación puede ser sencilla de ejecutar.

La estructura de costos de las cafeterías que participan en esta industria por lo general está relacionada con el pago de arriendo de inmueble, costos de remuneraciones y servicios básicos entre otros, por tanto, la rentabilidad del negocio está atada al volumen de ventas

realizadas. Esto genera una mayor rivalidad entre los competidores que buscarán diferenciarse en el servicio para captar la demanda.

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

3. Poder de negociación de los Clientes

Los clientes muestran una menor sensibilidad al precio de este producto, ya que valoran más el beneficio recibido y el costo del café no representa una parte significativa de sus gastos totales. Sin embargo, dada la amplia variedad de cafeterías disponibles en la zona, los clientes tienen la opción de cambiar fácilmente a un competidor cercano si una cafetería decide aumentar sus precios. Esta abundancia de opciones hace que los consumidores se sientan atraídos por propuestas innovadoras y llamativas, buscando una experiencia, sabor y calidad superior en su café.

Por lo tanto, dado que los clientes tienen varias alternativas disponibles y buscan experiencias únicas, pero también son menos sensibles al precio, se concluye que la intensidad de **esta fuerza es media**.

4. Poder de negociación de los Proveedores

El **Anexo B** presenta una lista de proveedores clave para la industria de las cafeterías, abarcando una amplia gama de productos y servicios necesarios para operar una cafetería, desde café y jugos hasta máquinas de café, vajilla, decoración y software.

La mayoría de las empresas mencionadas están ubicadas en la Región Metropolitana, lo que facilita la logística y la gestión de relaciones con los proveedores. Es importante destacar que la oferta de proveedores es diversa y variada, y no está dominada por ninguna compañía en particular. Esto significa que hay una competencia saludable entre los proveedores, lo que otorga a las cafeterías cierto grado de poder de negociación. Por lo tanto, una cafetería puede elegir entre varios proveedores según lo considere conveniente, basándose en factores como el precio, la calidad, la ubicación y la reputación del proveedor.

Esta diversidad de opciones reduce el poder de negociación de los proveedores individuales y permite a las cafeterías negociar términos más favorables. Sin embargo, también es importante tener en cuenta que algunos productos o servicios pueden ser más especializados y, por lo tanto, tener menos proveedores disponibles, lo que podría aumentar el poder de negociación de esos proveedores específicos.

Dada a esta condición se concluye que la intensidad de **esta fuerza es media**.

5. Amenaza de servicios sustitutos

En el mercado de las bebidas, existen varios productos sustitutos del café, como el té, los jugos, los refrescos y las bebidas energéticas. Además, otros lugares como bares, restaurantes y parques también podrían considerarse sustitutos en términos de lugares donde las personas podrían optar por pasar su tiempo.

En la Región Metropolitana, hay una amplia disponibilidad de estos productos y servicios sustitutos, lo que aumenta la amenaza de sustitución. Además, el costo de muchos de estos productos sustitutos es menor que el de un café de especialidad.

Sin embargo, el café de especialidad ofrece una experiencia única que no puede ser replicada por un té común o un refresco. Para muchos consumidores, especialmente aquellos que son aficionados al café o buscan una experiencia premium, no hay un sustituto real para un café de alta calidad.

Por lo tanto, aunque la disponibilidad y el costo de los productos sustitutos podrían considerarse una amenaza, la diferenciación de nuestro producto y las preferencias de nuestros clientes potenciales reducen esta amenaza. En consecuencia, se concluye que la intensidad de **esta fuerza es media**.

Conclusión Análisis de la Industria, ver **tabla 3**.

Tabla 3. Conclusión del análisis de la Industria

Fuerza	Intensidad		
	Bajo	Medio	Alto
Amenaza de nuevos Competidores	X		
Rivalidad de los competidores		X	
Poder de negociación de los clientes		X	
Poder de negociación de los Proveedores		X	
Amenaza de servicios sustitutos		X	

Fuente: Elaboración Propia

Tras analizar la industria de la cafetería, se concluye que su atractivo es moderado. El poder de negociación de los proveedores es medio, ya que existe una diversidad de opciones disponibles, y el poder de negociación de los clientes también es medio, dado que, aunque valoran la calidad y la experiencia, tienen varias alternativas a su disposición. Además, la amenaza de productos sustitutos es moderada y los costos de cambio para los clientes son bajos, lo que hace esencial la implementación de estrategias de fidelización para retener a los clientes.

11. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

La Investigación de Mercado es un componente crucial para la planificación y ejecución de cualquier nuevo negocio. Para la cafetería de especialidad con enfoque de autoservicio que se propone, es esencial comprender el mercado objetivo y las preferencias de los clientes. Esta sección busca responder dos preguntas fundamentales que guiarán el desarrollo del negocio:

Pregunta 1

¿Es conveniente desarrollar una cafetería de especialidad con un enfoque de autoservicio?

Pregunta 2

¿Cómo han cambiado las preferencias de los clientes respecto a los distintos tipos de cafés y qué aspectos son los más valorados en una cafetería?

11.1 Encuesta

Para el cálculo del tamaño de muestra cuando el universo es finito, es decir contable y la variable de tipo categórica, primero se debe conocer "N", es decir, el número total de la población, para eso se revisan los datos estadísticos del INE. Para este escenario la fórmula es:

$$n = \frac{Nz_{1-\alpha/2}^2 pq}{(N-1)\varepsilon^2 + z_{1-\alpha/2}^2 pq}$$

Donde:

- N = Total de la población
- z = Distribución normal inversa considerando el nivel de significancia
- $p = q = 0,5$
- ε = error muestral

Para determinar el valor de "N", se toma en cuenta la población total de Santiago, que asciende a 7.112.808 según el Instituto Nacional de Estadísticas (INE, 2017). Con este dato, se elaboró la **tabla 4**, que muestra las diferentes cantidades de encuestas necesarias para distintos niveles de confianza, que van del 90% al 99%. Para los propósitos de esta tesis, se ha seleccionado un nivel de confianza del 92%, lo que significa que es necesario obtener un mínimo de 120 respuestas para que los resultados sean representativos.

Tabla 4. Cálculo de tamaño de muestra para distintos Niveles de Confianza

Nivel de confianza	Nivel significancia	Z	Z ²	N	Pxq	Numerador	e	e ²	N-1	Denominador	Tamaño muestra
90%	10%	1,64	2,70554345	265.320	0,25	179.459	10%	0,01	265.319	2653,86639	68
91%	9%	1,70	2,8743734	265.320	0,25	190.657	9%	0,0081	265.319	2149,80249	89
92%	8%	1,75	3,06490172	265.320	0,25	203.295	8%	0,0064	265.319	1698,80783	120
93%	7%	1,81	3,28302029	265.320	0,25	217.763	7%	0,0049	265.319	1300,88386	167
94%	6%	1,88	3,5373846	265.320	0,25	234.635	6%	0,0036	265.319	956,032746	245
95%	5%	1,96	3,84145882	265.320	0,25	254.804	5%	0,0025	265.319	664,257865	384
96%	4%	2,05	4,21788459	265.320	0,25	279.772	4%	0,0016	265.319	425,564871	657
97%	3%	2,17	4,70929225	265.320	0,25	312.367	3%	0,0009	265.319	239,964423	1.302
98%	2%	2,33	5,41189443	265.320	0,25	358.971	2%	0,0004	265.319	107,480574	3.340
99%	1%	2,58	6,6348966	265.320	0,25	440.093	1%	0,0001	265.319	28,1906242	15.611

Fuente: Elaboración Propia

11.2 Recopilación de información

Al momento del cierre de la recopilación de información proveniente de las encuestas, se observa que fueron respondidas por 151 personas. Ahora bien, a esta cantidad se le descontó el número de personas que respondió no residir o trabajar en comunas del sector nororiente de Santiago. Se considera para esta investigación de mercado 122 encuestas válidas.

Luego de realizar la encuesta, los principales resultados de cada pregunta se muestran en **tabla 5**.

Tabla 5. Principales resultados de la encuesta

Resultados por pregunta realizada a los encuestados	
Pregunta 1	El 91,4% de los encuestados suele tomar café.
Pregunta 2	El 57,0% de los encuestados consume café o bebida preferida en la mañana.
Pregunta 3	El 35,1% de los encuestados consume al día 2 tazas de café o de su bebida preferida.
Pregunta 4	Con un 51,0% de los encuestados prefiere su café o bebida favorita con una variada oferta de sabores tradicionales al momento de pedirlo.
Pregunta 5	El 67, 6% de los encuestados consume café o bebida preferida en su oficina.
Pregunta 6	Los principales motivos por los que nuestros encuestados asiste a una cafetería son para beber algo (60,9%) y para compartir con otros (43,1%).

Pregunta 7	Los encuestados prefieren los siguientes atributos (orden de mayor a menor de los 5 mayores resultados): 80,8% Buen café y bebidas 77,5% Buen ambiente 63,6% Buenos desayunos 57,0% Acceso a Wifi 63,4% Buenos sándwiches
Pregunta 8	En relación con los productos que más adquieren los encuestados cuando se encuentran en una cafetería son: café (93,3%), pastelitos o masas dulces (63,3%) y sándwich (60,0%).
Pregunta 9	El 88,1% de los encuestados le gusta la idea de que existan máquinas de alta tecnología que preparen su café frente a sus ojos.
Pregunta 10	El 68,2% de los encuestados tiene la disponibilidad a pagar por un café de especialidad preparado por máquina de alta tecnología un monto que varía de \$4.000 a \$5.990.
Pregunta 11	El 52,3% de los encuestados no considera relevante la presencia de un barista en la cafetería.
Pregunta 12	El 80,8% de los encuestados descubre nuevas cafeterías a través de redes sociales.
Pregunta 13	Del total de encuestados, el 64,2% son hombres, el complemento son mujeres.
Pregunta 14	Del total de encuestados, el 45,7% tienen entre 36 y 45 años.
Pregunta 15	Del total de encuestados, el 47,7% reside o trabaja en Las Condes.

Fuente: Elaboración Propia

Los detalles de las preguntas y sus respectivas respuestas se encuentran en los **Anexo C** y **D**, respectivamente

11.3 Principales Resultados

Las preguntas iniciales que dieron origen a esta investigación de mercado son:

Pregunta 1

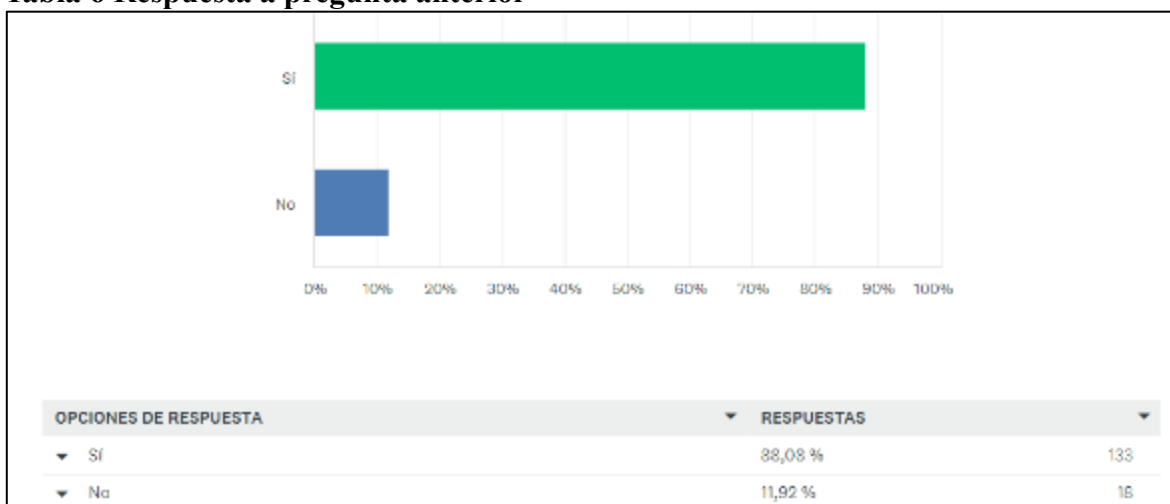
¿Es conveniente desarrollar una cafetería de especialidad con un enfoque de autoservicio?

Para responder esta pregunta se formuló la siguiente pregunta (ilustración es parte de la pregunta):

¿Te gusta la idea de que existan máquinas de alta tecnología que preparen tu café frente a tus ojos? (Imágenes referenciales de la idea de generar una cafetería de especialidad con un sistema de autoservicio)



Tabla 6 Respuesta a pregunta anterior



Fuente: Elaboración Survey Monkey

Se observa que existe un importante porcentaje de encuestados que le gusta la idea de que existan máquinas de alta tecnología que preparen su café. Esta respuesta se encuentra en línea con la idea de desarrollar una cafetería de especialidad con un enfoque de autoservicio.

Pregunta 2

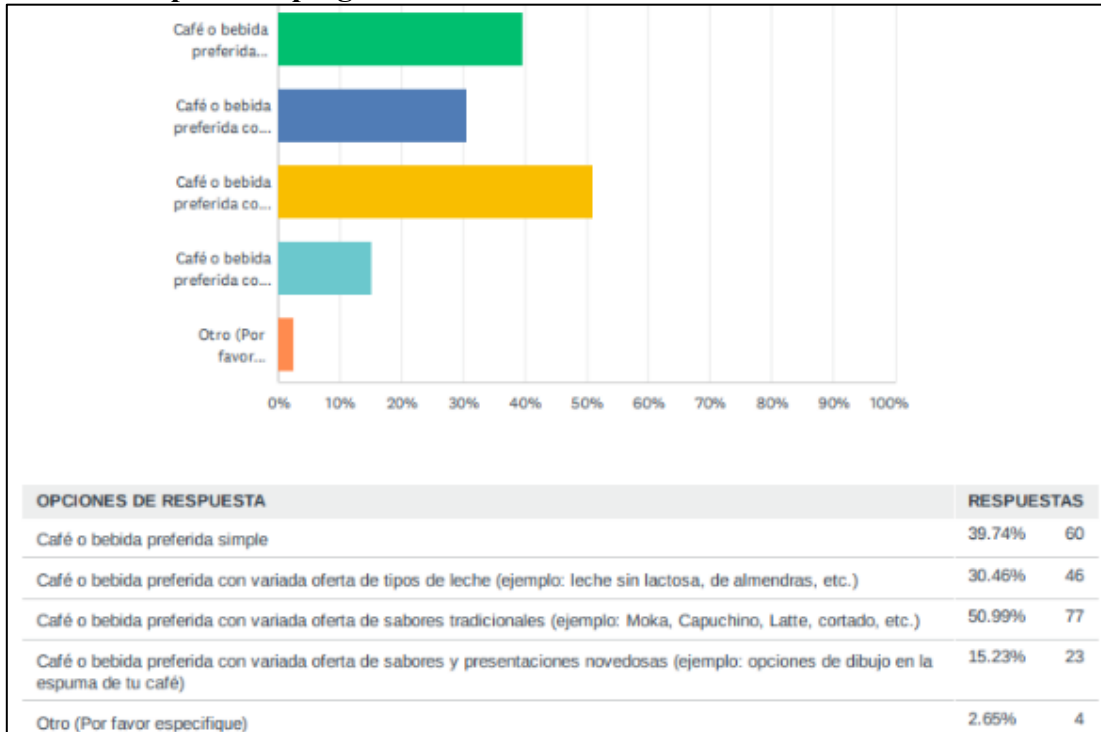
¿Cómo han cambiado las preferencias de los clientes respecto a los distintos tipos de cafés y qué aspectos son los más valorados en una cafetería?

Para responder esta pregunta se formularon 2 preguntas:

Pregunta 1:

¿Cómo prefieres tu café o bebida preferida en cuanto al nivel de sofisticación? (Puedes marcar más de una opción)

Tabla 7. Respuesta a pregunta anterior



Fuente: Elaboración Survey Monkey

Se observa que sobre el 50% de los encuestados prefiere café con una variada oferta de sabores tradicionales (ejemplo Moka, Capuchino, Latte, cortado, etc.)

En segundo lugar, se observa la preferencia a variada oferta de tipos de leche, otro aspecto muy relevante a tener presente.

Pregunta 2:

En una escala del 1 al 7, siendo 1 poco preferido y 7 muy preferido, ¿Cuáles de estos atributos prefieres que contenga una cafetería?

Tabla 8. Respuesta a pregunta anterior

	1	2	3	4	5	6	7	TOTAL
Acceso a Wifi	5.96% 9	1.99% 3	3.31% 5	7.95% 12	5.96% 9	17.88% 27	56.95% 86	151
Buenos desayunos	1.99% 3	0.00% 0	2.65% 4	5.30% 8	8.61% 13	17.88% 27	63.58% 96	151
Buen café y bebidas	0.66% 1	0.00% 0	0.66% 1	1.32% 2	1.99% 3	14.57% 22	80.79% 122	151
Buenos sandwichs	1.32% 2	1.32% 2	1.32% 2	7.95% 12	9.93% 15	21.85% 33	56.29% 85	151
Variada opción de masas dulces	2.65% 4	1.32% 2	5.30% 8	9.27% 14	9.93% 15	21.85% 33	49.67% 75	151
Buenos postres	7.28% 11	7.28% 11	9.27% 14	9.93% 15	9.93% 15	13.91% 21	42.38% 64	151
Buen ambiente	0.00% 0	0.00% 0	0.66% 1	1.99% 3	5.96% 9	13.91% 21	77.48% 117	151
Estacionamientos	7.95% 12	3.31% 5	3.97% 6	6.62% 10	9.27% 14	16.56% 25	52.32% 79	151
Buena música	3.31% 5	1.99% 3	5.30% 8	11.26% 17	13.91% 21	15.23% 23	49.01% 74	151
Compras online	27.81% 42	12.58% 19	8.61% 13	10.60% 16	12.58% 19	10.60% 16	17.22% 26	151
Delivery	25.83% 39	13.25% 20	8.61% 13	7.28% 11	11.92% 18	10.60% 16	22.52% 34	151

Fuente: Elaboración Survey Monkey

Los encuestados priorizan cinco atributos principales en una escala de 1 a 7: calidad del café y bebidas, ambiente agradable, buenos desayunos, acceso a Wifi y buenos sándwiches. Esta información de las encuestas se utilizará para realizar un estudio de mercado que aporte a la dirección y desarrollo de esta tesis

11.4 Estudio de barrios y zonas estratégicas

La región metropolitana tiene una superficie de 15.403 km² la cual concentra 52 comunas, de las cuales 34 son urbanas y 18 rurales. La provincia de Santiago, compuesta por 32 comunas concentra el 78% de la población regional, esto transforma a esta provincia en una buena alternativa para continuar avanzando en identificar una zona adecuada para la cafetería de especialidad.

Cercanía con Oficinas

La investigación de mercado muestra que la mayoría de los encuestados consumen café en sus oficinas, lo que sugiere una excelente oportunidad para ubicar la cafetería cerca de áreas con alta concentración de oficinas en Santiago. Estas oficinas se clasifican generalmente en las categorías A+/A y B, basándose en sus características y calidad de construcción, como se detalla en la **tabla 9**.

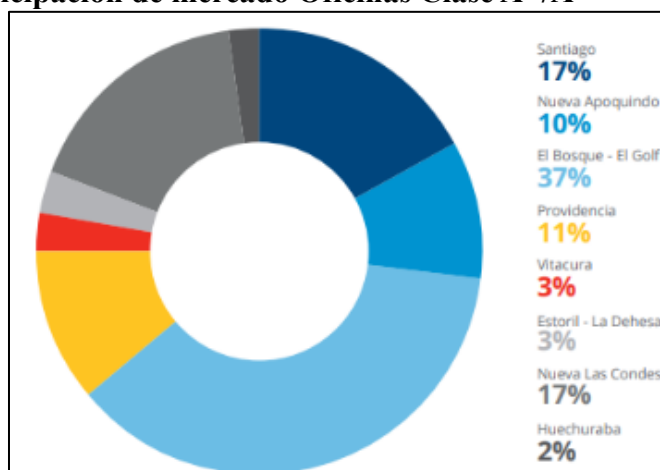
Tabla 9. Características de Clases de oficinas

Oficinas Clase A+/A	Edificios de oficinas con diseño y ubicación únicos, caracterizados por amplias plantas, climatización independiente y una antigüedad máxima de 15 años.
Oficinas Clase B	Edificios con calidad media a alta y hasta 40 años de antigüedad, ubicados fuera de áreas de oficinas convencionales, con espacios de al menos 150 m².

Fuente: (International C. , 2023)

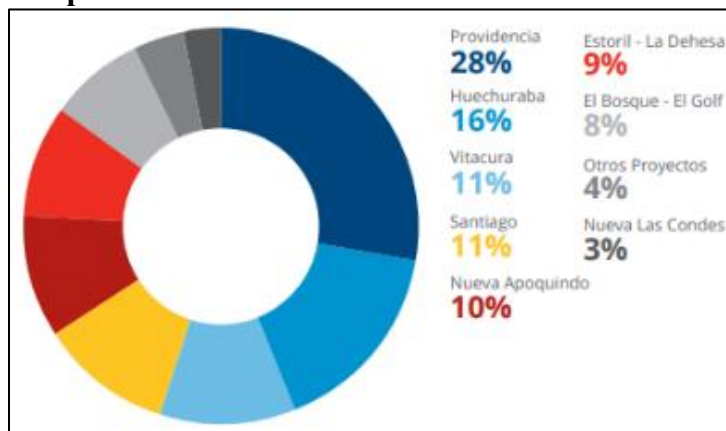
Las oficinas Clase A+/A dominan en El Bosque - El Golf (Las Condes), mientras que las oficinas Clase B prevalecen en Providencia. Esto sugiere que Las Condes y Providencia son barrios potenciales para ubicar la cafetería, en función de la distribución de oficinas Clase A+/A y B, respectivamente. Las **ilustraciones 3 y 4** muestran la participación de mercado de ambas clases de oficinas.

Ilustración 3. Participación de mercado Oficinas Clase A+/A



Fuente: (International C. , 2023)

Ilustración 4. Participación de mercado Oficinas Clase B



Fuente: (International C. , 2023)

Mayor Cantidad de Empresas y potencial público

Santiago, Las Condes y Providencia son las principales comunas de la RM en cuanto a concentración de empresas y trabajadores. En 2019, se reportaron 562.202 empresas en la capital, mostrando un aumento desde 2015. La **tabla 10** muestra las comunas con más trabajadores dependientes en la RM, donde estas tres comunas lideran. A nivel nacional, más del 60% de los trabajadores dependientes se localizan en la RM, con la mayor concentración en Santiago, Las Condes y Providencia

Tabla 10. Comunas con mayor proporción de trabajadores dependientes de la RM

Comuna	2010		2019	
	N° Trabajadores	% del total	N° Trabajadores	% del total
Santiago	1.032.052	22,20%	1.132.808	19,50%
Las Condes	782.467	16,80%	1.110.184	19,10%
Providencia	662.491	14,30%	811.952	14,00%
Huechuraba	244.418	5,30%	350.343	6,00%
Quilicura	138.578	3,00%	221.004	3,80%
Ñuñoa	228.045	4,90%	217.390	3,70%
Vitacura	171.458	3,70%	211.475	3,60%
San Bernardo	101.325	0,02%	114.685	0,02%
Pudahuel	64.923	1,40%	107.287	1,80%
Maipú	70.192	1,50%	103.491	1,80%

Fuente: (Alonso, 2021)

Acá podemos observar las comunas con mayor cantidad de trabajadores, punto relevante para considerar la ubicación de la cafetería, considerando el importante flujo de trabajadores.

Mayor cantidad de competencia

Es crucial analizar la ubicación de las cafeterías de especialidad existentes para mapear la competencia y examinar la oferta en comunas con muchas empresas, dado que el flujo de personas es vital para el éxito de la cafetería. El **Anexo E** muestra una tabla de las principales cafeterías de especialidad en el Gran Santiago, clasificadas por comuna, con Santiago, Providencia y Las Condes liderando en cantidad de establecimientos.

Buen ambiente (Seguridad y Calidad de Vida)

Otro aspecto fundamental que se obtiene a partir de la encuesta realizada es que los encuestados valoran como la segunda mayor opción (con un 77%) que exista un buen ambiente en la cafetería y entorno. En este sentido y según el último informe de calidad de vida urbano (ICVU) 2021 se determina que Vitacura, Providencia y Las Condes encabezan el ranking. Ver **tabla 11**.

Tabla 11. Extracto informe de calidad de vida urbano (ICVU) 2021.

COMUNAS	REGIÓN	POBLACIÓN 2017	CONDICIONES LABORALES	AMBIENTE DE NEGOCIOS	CONDICIONES SCULTURALES	CONECTIVIDAD Y MOVILIDAD	SALUD Y MEDIO AMBIENTE	VIVIENDA Y ENTORNO	ICVU 2021
Vitacura	Metropolitana	85.384	86,20	61,61	91,50	67,54	73,85	87,82	78,09
Providencia	Metropolitana	142.079	80,87	67,01	78,96	83,19	73,08	74,51	76,27
Las Condes	Metropolitana	294.838	85,31	46,56	79,55	77,09	73,43	74,61	72,76
NIVEL ALTO Ñuñoa	Metropolitana	208.237	79,23	59,45	67,62	82,13	73,58	47,47	68,25
Lo Barnechea	Metropolitana	105.833	72,79	40,45	58,51	59,23	57,39	86,06	62,41
Santiago	Metropolitana	404.495	81,01	54,38	54,69	82,41	67,92	29,65	61,68
La Reina	Metropolitana	92.787	77,72	28,73	67,02	65,19	67,63	52,45	59,79
Macul	Metropolitana	116.534	74,99	36,39	52,60	75,00	68,23	37,65	57,48

Fuente: (ICVU, 2021)

Tomando en cuenta la información obtenida, se genera **tabla 12** con los datos recopilados anteriormente. El resultado es el siguiente:

Tabla 12. Resumen de la información recopilada para ubicación de cafetería

Criterio definido	1er lugar	2do lugar	3er lugar
Cercanía con oficinas Clase A+/A	Las Condes	Santiago	Providencia
Cercanía con oficinas Clase B	Providencia	Huechuraba	Vitacura /Stgo.
Más Cantidad de Empresas y potencial público	Santiago	Las Condes	Providencia
Mayor Competencia	Santiago	Providencia	Las Condes
Buen Ambiente	Vitacura	Providencia	Las Condes

Fuente: Elaboración Propia

Ahora bien, se determinará un puntaje para cada criterio analizado y se obtendrá una ubicación considerando esta calificación. Ver **tabla 13**:

Tabla 13. Puntaje según cada criterio y posición

Criterio definido	1er lugar	2do lugar	3er lugar
Cercanía con oficinas Clase A+/A	5 puntos	4 puntos	3 punto
Cercanía con oficinas Clase B	3 puntos	2 puntos	1 punto
Más Cantidad de Empresas y potencial público	7 puntos	6 puntos	5 puntos
Mayor Competencia	-7 puntos	-5 puntos	-3 puntos
Buen Ambiente (ICVU)	5 puntos	4 puntos	3 puntos

Fuente: Elaboración Propia

El resultado obtenido es el siguiente. Ver **tabla 14**:

Tabla 14. Resumen puntaje por comuna

Comuna	Puntaje
Huechuraba	2 puntos
Santiago	5 puntos
Vitacura	6 puntos
Providencia	10 puntos
Las Condes	11 puntos

Fuente: Elaboración Propia

Por lo tanto, se desprende luego del análisis de criterio ponderado, la comuna de Las Condes resulta ser la mejor opción considerando las variables evaluadas.

Por otro lado, recogiendo el estudio llamado “Identificación de focos críticos de afluencia peatonal en Santiago” (Atisba Monitor, 2020), al interior de Las Condes se concentran dos barrios importantes en flujo peatonal, los cuales son El Golf y Nueva Las Condes. Ver **tabla 15**.

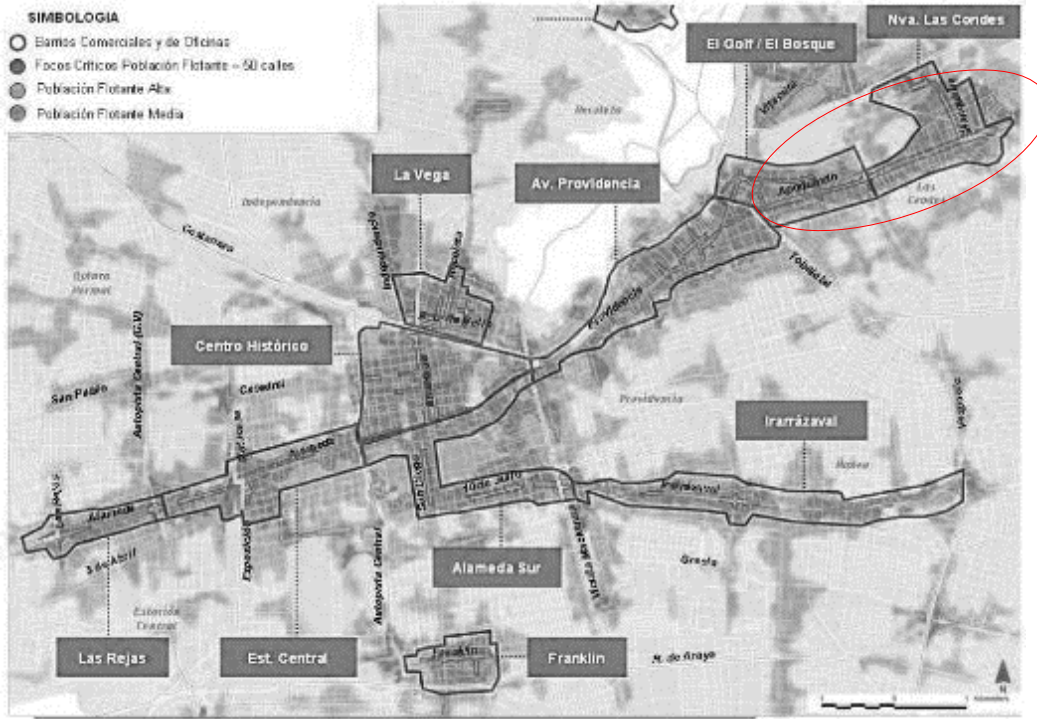
Tabla 15. Ranking barrios de comercio y oficinas por población flotante día

Distrito Comercial / Oficinas	Comuna	Población Flotante día
Franklin	Santiago	243.037
Estación Central	Estación Central	818.604
Paradero 14	La Florida	543.549
La Vega	Recoleta	271.535
Las Rejas	Estación Central	173.501
Centro Maipú	Maipú	191.884
Intermodal La Cisterna	La Cisterna	120.663
Centro Puente Alto	Puerta Alto	268.298
Centro Histórico	Santiago	1.698.318
Providencia C Center	Providencia	1.351.716
Alameda Sur	Santiago	287.652
Eje Santa Rosa	La Granja	66.353
Irarrázaval	Ñuñoa	246.557
Centro San Bernardo	San Bernardo	150.197
El Bosque El Golf	Las Condes	834.570
Nueva Las Condes- Apgo. Oriente	Las Condes	759.966
Ciudad Empresarial	Huechuraba	121.272

Fuente: (Atisba, 2020)

En **ilustración 5** se puede observar las zonas de la capital con las mayores poblaciones flotante día (focos críticos).

Ilustración 5. Ubicación de focos críticos de población flotante



Fuente: (Atisba, 2020)

Se seleccionará la zona de El Golf para ubicar la cafetería, debido a su alto flujo peatonal. La ubicación específica se determinará basándose en el estudio “Identificación de focos críticos de afluencia peatonal en Santiago” (Atisba Monitor, 2020), **que señala a Isidora Goyenechea como una de las calles con mayor población flotante, contando con 100.148 habitantes por día, un factor crucial para la proyección de ventas.**

11.5 Análisis de la Competencia

Las Condes, ubicada en el sector oriente de Santiago, es una comuna destacada por su centro financiero y turístico. Representativa del Santiago moderno, ofrece una mezcla de barrios gastronómicos, comerciales, oficinas y residenciales de alto nivel, junto a una arquitectura urbana innovadora, amplios parques y diversos centros comerciales.

La competencia de cafeterías de especialidad en la comuna de Las Condes está identificada en **tabla 16**.

Tabla 16. Competencia de Cafeterías de Especialidad

Nombre Cafetería	Dirección	Comuna
Taste Speciality Coffee	Apoquindo 5950	Las Condes
The Elephant Coffe	Napoleón 2868	Las Condes
Fix Café	Apoquindo 3411, local 4	Las Condes
Café Ritual	Isidora Goyenechea 2850	Las Condes
Milk Coffee Bar	El Bosque Norte 220	Las Condes
Café Mandrake	Apoquindo 3039	Las Condes

Fuente: Elaboración Propia

Para una revisión gráfica más clara de las ubicaciones presentadas en la **tabla 16**, se ha preparado la **ilustración 6**.




Ilustración 6. Ubicación de cafeterías (Competencia)






Fuente: Elaboración Propia

Tomando en cuenta la información de la competencia, se elabora en **tabla 17** un cuadro con las características principales de cada una de estas tiendas.

Tabla 17. Cuadro con características principales y horario de funcionamiento de cafeterías de especialidad de Las Condes (Competencia)

Cafetería	Características principales	Horario	Cafetería
Taste Speciality Coffee	Ofrece: variada carta de café, masas dulces,	L-V de 07:30 a 19:30 hrs S-D Cerrado	
The Elephant Coffe	Ofrece: Terraza, bicicletero, Salón interior, Carta de comida, café y bebestibles. También vende accesorios para la preparación de café. Venta de café en grano para preparar en casa.	L-V de 07:00 a 19:30 hrs S-D de 08:00 a 19:30 hrs	
Fix Café	Ofrece: Pequeña barra interior, variada carta de cafés. Venta de café en grano.	L y V de 08:00 a 17:30 hrs M a J de 08:00 a 18:00 hrs	

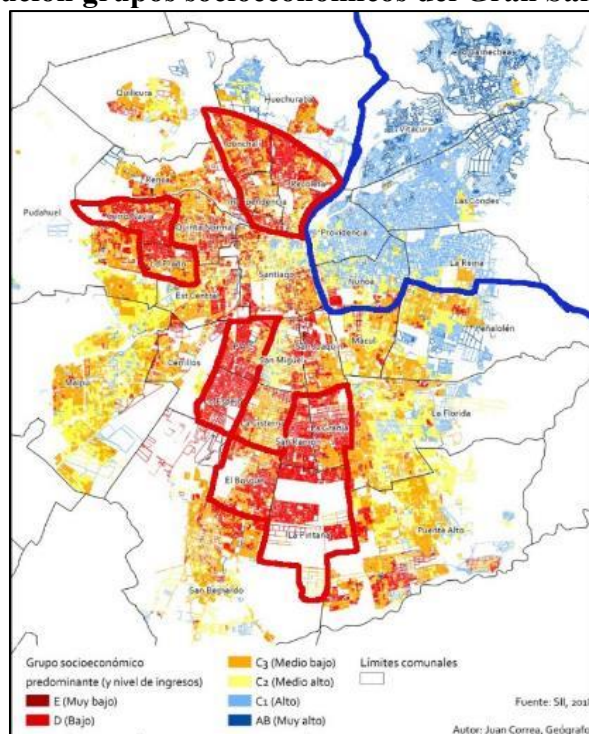
Café Ritual	Ofrece: Café, variedad de granos tostados. El menú también incluye sándwiches, ensaladas y pasteles recién horneados.	L-V de 07:30 a 18:00 hrs S-D Cerrado	
Milk Coffee Bar	Ofrece: Pequeña terraza, talleres de café, algunas opciones de masas dulces.	L-V de 08:00 a 17:00 hrs S de 10:00 a 13:00 hrs D Cerrado	
Café Mandrake	Ofrece: venta de máquinas de café, accesorios, filtrados, Terraza. Buena opción de bebidas, cafés, masas dulces	L-V de 08:00 a 17:00 hrs S-D Cerrado	

Fuente: Elaboración Propia

11.6 Análisis de Clientes

El análisis del cliente, crucial en el análisis de mercado, brinda una comprensión detallada del público objetivo y las tendencias actuales. Para entender a la población de Las Condes y sus alrededores, se revisará su distribución socioeconómica. Los grupos socioeconómicos, clasificados por profesionales de marketing, dividen a la población en siete grupos basados en factores económicos y sociales: AB (alta), C1a (media acomodada), C1b (media emergente), C2 (media típica), C3 (media baja), D (vulnerable) y E (pobre). El grupo ABC1 combina los individuos de los grupos AB, C1a y C1b. Ver **ilustración 7**.

Ilustración 7. Distribución grupos socioeconómicos del Gran Santiago



Fuente: (Acuña, s.f.)

Para entender de mejor forma la ilustración 7, a continuación, se hará un resumen de cada nivel socioeconómico del Gran Santiago.

- Grupo AB. Corresponde al 1,8% de los hogares de mayor poder adquisitivo del país. El ingreso promedio del hogar es de \$7.177.530. El 98% de los sostenedores del hogar en este grupo tiene un nivel de estudios universitario o superior completo. El 100% de los sostenedores trabaja en cargos directivos en empresas y son profesionales de alto nivel.
- **Grupo C1a. Un 6,0% de los hogares pertenece al grupo C1a. El ingreso promedio del hogar es de \$3.010.391. El 93% de los sostenedores del hogar en este grupo tiene un nivel de estudios universitario o superior completo. El 91% de los sostenedores trabaja en cargos directivos en empresas y son profesionales de alto nivel.**

- **Grupo C1b. Es representado por el 6,3% de los hogares, tiene un ingreso promedio de \$2.072.853. En este grupo, el 66% posee estudios universitarios o superiores completos, con el 53% trabajando en cargos directivos de alto nivel y el 25% siendo técnicos o profesionales de nivel medio.**
- Grupo C2. Comprende el 11,2% de los hogares, con un ingreso promedio de \$1.500.774. De estos, el 26% tiene estudios universitarios o superiores completos, y el 42% tiene un nivel universitario incompleto o educación técnica. El 37% de los sostenedores de hogar en este grupo son vendedores, agricultores o trabajadores calificados.
- Grupo C3. El 24,7% de los hogares pertenecen a este segmento, con un ingreso promedio de \$1.003.426. En este grupo, el 20% tiene estudios universitarios o técnicos incompletos, el 51% cuenta con educación media completa y el 24% tiene educación media incompleta o menor. La mayoría (52%) son vendedores, agricultores o trabajadores calificados.
- Grupo D. El 35,9% de los hogares pertenecen a este grupo, con un ingreso promedio de \$640.667. Dentro del grupo, el 6% tiene estudios universitarios o técnicos incompletos; el 32% posee educación media completa y el 62% tiene educación media incompleta o menos. La mayoría son vendedores, agricultores o trabajadores calificados (53%).
- Grupo E. Representa el 14% de los hogares, con un ingreso promedio de \$361.583. En este grupo, el 1% tiene estudios universitarios o técnicos incompletos; el 23% posee educación media completa y el 76% tiene educación media incompleta o menos. La mayoría son trabajadores no calificados (48%) o vendedores y operadores (41%).

Se puede desprender de la ilustración 7, que la mayor cantidad de personas que habitan las comunas de Las Condes y sus comunas vecinas, las cuales son Vitacura, Lo Barnechea, La Reina y Providencia pertenecen a la clasificación C1 (C1a y C1b).

Por otro lado, se puede observar en **tabla 18** la mayor cantidad de mujeres que habitan las comunas en estudio.

Tabla 18. Extracto de Resultados Población Sexo – CENSO 2017

Comuna	Edad	Hombres	%	Mujeres	%	TOTAL
LA REINA	Total Comunal	43.599	47%	49.188	53%	92.787
LAS CONDES	Total Comunal	135.917	46%	158.921	54%	294.838
LO BARNECHEA	Total Comunal	50.500	48%	55.333	52%	105.833
PROVIDENCIA	Total Comunal	65.710	46%	76.369	54%	142.079
VITACURA	Total Comunal	38.402	45%	46.982	55%	85.384

Fuente: Elaboración Propia

Esta información es clave para establecer el poder adquisitivo de los potenciales clientes, permitiendo ajustar precios y tarifas. Además, el género de los clientes es una variable significativa para desarrollar estrategias diferenciadas de marketing y producto.

12. MODELO DE NEGOCIOS

CANVAS

Una buena manera de describir un modelo de negocios es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructuras y viabilidad económica.

Se analizará cada uno de los puntos:

12.1 Segmentos de cliente

El segmento de clientes que busca llegar esta cafetería, son personas del sector nororiente del Gran Santiago, los cuales son principalmente grupos socioeconómicos de clase C1 (C1a y C1b). Principalmente son hombres y mujeres de entre 36 y 45 años los cuales pueden ser residentes o trabajadores que gusten de una buena taza de café o bebida preferida tanto en el lugar como para llevar.

También se apunta a visitantes que recorren el entorno en búsqueda de un momento agradable en familia o con amigos para compartir una conversación o simplemente hacer una pausa en su ritmo de actividad diaria, ya sea para disfrutarlo en la cafetería o para llevarlo consigo.

Por otro lado, también se enfoca en aquellos que quieran juntarse para hacer una reunión de trabajo en donde se sabe que las ideas son lo primordial las cuales siendo acompañadas con un café suelen generar enormes resultados, en donde puede ser consumido en el establecimiento o llevarlo a donde el cliente prefiera.

Otra parte del segmento de clientes que apunta esta cafetería son las personas que buscan tomarse un descanso en su día, en donde puedan sentarse a tomarse un buen café en un lugar distendido y agradable o llevarlo consigo, según sus preferencias.

12.2 Propuesta de Valor

La propuesta de valor de esta cafetería se centra en la incorporación de tecnología de punta en la preparación de café de especialidad, permitiendo que las bebidas sean elaboradas frente al cliente por máquinas de alta tecnología. Esta innovación busca crear una experiencia única que combine el autoservicio con la posibilidad de atención personalizada, según las preferencias del cliente. Además de café, se ofrecerá una amplia variedad de bebidas y una carta de comestibles que incluirá desayunos, masitas dulces y saladas, y deliciosos sándwiches, para complementar la elección inicial del cliente. El objetivo principal es entregar un alto grado de satisfacción a través de un servicio ágil, productos de alta calidad y un ambiente acogedor y agradable, con internet de alta velocidad, música cuidadosamente

seleccionada y decoración que maximice el disfrute de nuestros visitantes. Además, se pondrá especial atención en la selección de productos locales y sostenibles, y se implementarán prácticas amigables con el medio ambiente en todas las operaciones posibles, como el reciclaje, la minimización de residuos y el uso de materiales biodegradables, para contribuir a la construcción de un futuro más sostenible.

12.3 Relación con el Cliente

La relación que se quiere construir con el cliente es aquella que sea duradera y permanente, la cual se debe materializar con una excelencia en el servicio, con un personal amigable y cortés y por supuesto con una relación precio /calidad acorde a la propuesta de valor que se ofrecerá. Además, para continuar con el acompañamiento hacia nuestros clientes se utilizarán las redes sociales para un contacto y atención más eficiente con herramientas que vayan en directa ayuda de los visitantes, esto para aumentar la confianza y lealtad del cliente.

Esta relación también considera a empresas que se ubiquen en las cercanías de la cafetería para promover la visita de sus trabajadores.

12.4 Canal

Las redes sociales harán un trabajo importante de contacto con los clientes. En este sentido, Instagram, WhatsApp, Facebook, TikTok y Tripadvisor serán plataformas fundamentales para la publicidad y promoción. La cafetería también será un importante medio de contacto con clientes a la hora de entregar el servicio y también de publicidad a través de volanteo y/o sólo por la presencia de esta cafetería. Para la fidelización se utilizará Mobile Wallet con la que se espera entregar las tarjetas de fidelidad, ofertas, reservas electrónicas y envío de notificaciones push en el smartphone de clientes. Además, la cafetería tendrá una página web para aumentar la comunicación con los clientes.

12.5 Recursos Claves

Los recursos claves de esta cafetería son el local de la cafetería, equipamiento/ambientación, las máquinas automatizadas de preparación de café, el ERP para el funcionamiento de la cafetería y el capital necesario para llevar a cabo la operación, sin duda, elementos muy necesarios para poder ejecutar el servicio con la calidad y excelencia que queremos entregar a nuestros clientes.

12.6 Actividades Claves

Las actividades claves de esta cafetería son:

Selección de Proveedores: Esta es una actividad clave, especialmente porque se ofrece un producto de especialidad. La calidad de los productos depende en gran medida de la calidad de los insumos que recibes de los proveedores.

Gestión de la Calidad: Esto incluye el control de calidad de los alimentos y bebidas, así como el mantenimiento de la higiene y limpieza del establecimiento.

Gestión de Relaciones con el Cliente: Esto incluye todas las actividades relacionadas con la atención al cliente, desde la toma de pedidos hasta la resolución de problemas.

Gestión de Tecnología: Dado que la propuesta de valor incluye la tecnología de punta en la preparación de café, la gestión de esta tecnología es una actividad clave.

Gestión de Residuos y Sostenibilidad: La gestión de residuos y la implementación de prácticas sostenibles son actividades clave.

Gestión de Personal: Esto incluye la contratación, capacitación y gestión de los colaboradores.

Marketing y Promoción: Todas las actividades relacionadas con la promoción de la cafetería, desde la publicidad hasta las redes sociales.

Gestión de la Experiencia del Cliente: Esto incluye el diseño del espacio, la selección de música, la oferta de internet de alta velocidad y otros elementos que contribuyen a la experiencia general del cliente.

Mantenimiento de Equipos: El mantenimiento regular de las máquinas de café y otros equipos es esencial para asegurar la calidad del producto y la eficiencia de la operación.

12.7 Socios Claves

Para ejecutar las actividades propias de una cafetería, es importante tener una relación positiva con:

Distribuidor de insumos como café, té, snack, masas dulces, masas saladas, etc. Inicialmente esta relación será con más de uno hasta obtener alguna relación estratégica respecto a los despachos y precios.

Equipo de mantención y/o control remoto de las máquinas automatizadas de café. En caso de falla debe existir un equipo de pronta reacción para la revisión y/o reparación.

Empresa proveedora de ERP para el funcionamiento y operación de la cafetería y los colaboradores que trabajarán en la cafetería.

Empresa de Mobile Wallet para el engagement hacia el cliente y proveedor de sitio web.

Empresas cercanas a la cafetería con las que se pueda llegar a convenios de consumo.

12.8 Estructura de Costos

La estructura de costos de la cafetería se puede dividir en dos categorías principales: costos fijos y costos variables.

Costos Fijos:

Estos son los costos que no cambian independientemente del nivel de producción o ventas. Para la cafetería, los costos fijos incluyen el arriendo del local, que es un costo fijo mensual que debe pagarse independientemente de cuánto se venda; el pago de servicios básicos, que incluye el costo de electricidad, agua, gas y otros servicios básicos necesarios para operar la cafetería; los salarios del personal, que incluyen los salarios de los colaboradores que son necesarios para el funcionamiento y operación de la cafetería; el costo de internet, que incluye el costo de proporcionar internet de alta velocidad en la cafetería; los derechos de música, que incluyen los costos asociados con la licencia de música para ser reproducida en la cafetería; y la ambientación, que incluye los costos asociados con la creación de un ambiente agradable para los clientes, como la decoración, la iluminación, etc.

Costos Variables:

Estos son los costos que cambian en función del nivel de producción o ventas. Para la cafetería, los costos variables incluyen los insumos para la venta, que incluyen todos los insumos necesarios para la venta, como la repostería, masas dulces y/o saladas, y todo lo relacionado con la venta de bebidas calientes o frías; y el mantenimiento de equipos, que incluye los costos asociados con el mantenimiento regular de las máquinas de café y otros equipos.

12.9 Fuentes de Ingresos

La estructura de la cafetería se genera por los ingresos por ventas de café y por la venta de los productos disponibles en la carta. Es un ingreso a la cafetería luego de haber proporcionado el café o desayuno, es decir, el ingreso se realiza al terminar el consumo por parte del cliente.

También se habilitará la opción de generar eventos y/o pedidos especiales.

12.10 Lienzo Canvas

Tabla 19. Lienzo Canvas

<p>SOCIOS CLAVE</p> <p>Distribuidores de insumos. Equipo de mantención de máquinas de café. Proveedor de ERP. Proveedor de servicio de Mobile Wallet. Proveedor de sitio web. Empresas cercanas para convenios de consumo.</p>	<p>ACTIVIDADES CLAVE</p> <p>Selección de proveedores. Gestión de la calidad. Gestión de relaciones con el cliente. Gestión de tecnología. Gestión de residuos y sostenibilidad. Gestión de personal. Marketing y promoción. Gestión de la experiencia del cliente. Mantenimiento de equipos.</p>	<p>PROPUESTAS DE VALOR</p> <p>Incorporación de tecnología de punta en la preparación de café de especialidad. Experiencia única que combina autoservicio con atención personalizada. Amplia variedad de bebidas y comestibles. Ambiente acogedor y agradable con internet de alta velocidad, música cuidadosamente seleccionada y decoración. Selección de productos locales y sostenibles y prácticas amigables con el medio ambiente.</p>	<p>RELACIÓN CON EL CLIENTE</p> <p>Excelencia en el servicio con personal amigable y cortés. Atención eficiente a través de redes sociales. Relación precio/calidad acorde a la propuesta de valor. Promoción de visitas de trabajadores de empresas cercanas.</p>	<p>SEGMENTOS DE CLIENTES</p> <p>Residentes y trabajadores del sector nororiente del Gran Santiago, principalmente grupos socioeconómicos de clase C1 (C1a y C1b), hombres y mujeres de entre 36 y 45 años. Visitantes en busca de un momento agradable en familia o con amigos. Personas que buscan un lugar para reuniones de trabajo. Personas que buscan un descanso en su día</p>
<p>ESTRUCTURA DE COSTES</p> <p>Costos fijos: arriendo del local, pago de servicios básicos, salarios del personal, costo de internet, derechos de música, ambientación.</p> <p>Costos variables: insumos para la venta, mantenimiento de equipos.</p>		<p>FUENTES DE INGRESOS</p> <p>Ingresos por ventas de café y productos de la carta.</p> <p>Opción de generar eventos y/o pedidos especiales.</p> <p>Opción de generar eventos especiales</p>		

Fuente: Elaboración Propia

13. PLAN DE MARKETING

En esta etapa se desarrollará las estrategias de marketing de la cafetería. En este plan están los objetivos, indicadores, métricas y la información necesaria para conseguir los resultados de la empresa.

13.1 Marketing Estratégico

13.1.1 Análisis de la situación Actual:

Este emprendimiento de cafetería de especialidad con un enfoque de autoservicio se emplazará en la comuna de Las Condes. Esta cafetería tiene por objetivo entregar productos de alta calidad y un café de especialidad para **nuestros** clientes. Esta cafetería de ambiente moderno y vanguardista dispondrá de zonas de trabajo para nuestros clientes quienes podrán hacer sus tareas diarias degustando un excelente café y también habrá zonas para compartir con los amigos o colegas de trabajo y con la familia. El objetivo es poder entregar un espacio cómodo y tranquilo para los residentes o trabajadores del entorno de esta cafetería.

Para poder ampliar este análisis de situación, a continuación, se resume el análisis interno y externo del negocio, identificando factores claves de éxito y ventajas competitivas.

Fortalezas:

Las fortalezas que presenta esta cafetería son su importante ubicación, esta se emplazará en un polo con una importante cantidad de flujo de personas que podrán degustar sus bebidas calientes y su variada carta de desayunos, onces, masas dulces, etc.

En relación con el equipamiento, esta cafetería estará equipada con máquinas de operación inteligente que permitirán preparar café en segundos a la vista de cada cliente lo que generará una experiencia única de velocidad de preparación y de vanguardia en preparación del café.

El diseño de los espacios estará enfocado a través de una línea moderna, refrescante y cálida que permita potenciar la sensación de tranquilidad y a la vez permita compartir una reunión familiar, de trabajo o con amigos.

Se proyecta tener una atención cordial, amable y oportuna que permita agilizar la atención hacia **nuestros** clientes. Los productos serán frescos, variada carta y de gran calidad.

Venta de café preparado en el momento y en formato de bolsas con calidad premium para preparación en casa u oficina para que lo puedan degustar en todo lugar y momento.

Debilidad:

Sin experiencia en el mercado de cafeterías o de expendio de alimentos.

Los recursos de inversión son medio altos, esta situación se vuelve en una latente opción de ser copiada por otros inversionistas.

Se trabajará con productos de alto nivel de perecibilidad. La gestión de compra deberá tener especial atención en este punto para evitar grandes pérdidas en capital de recursos alimenticios.

Amenazas:

No existe demasiada fidelización en el rubro de las cafeterías. El cliente o degustador de buen café, dada la importante alternativa de locales de café, puede recorrer otras cafeterías en busca de nuevos sabores y experiencias.

Entrada de nuevos competidores con tecnología igual o similar

Oportunidades:

Se vuelve una oportunidad avanzar en estrategias de fidelización de clientes

Avanzar en ideas o lineamientos diferenciadores e innovadores para **nuestros** clientes. Se debe avanzar en encontrar una ventaja competitiva.

Al tener una variada carta de alternativas para comer y beber, la cafetería se vuelve en una buena opción para ser escogida para degustar sus platos y masas dulces durante todo el día.

Encontrar estrategias de optimización de uso alimentos perecibles, ya sea, considerando nuevas tecnologías de conservación, compras más eficientes o en el manejo de estos recursos para evitar perderlos por no uso.

13.1.2 Segmentación:

El proceso de segmentación de mercados constituye un enfoque sistémico para guiar el proceso de toma de decisiones en marketing. Este proceso consiste en dividir un mercado heterogéneo en partes (Loudon, 1993).

Se considera ampliamente que la segmentación del mercado se divide en cuatro categorías de segmentación: segmentación demográfica, segmentación psicográfica, segmentación conductual y segmentación geográfica. Ver **ilustración 8**.

Ilustración 8. Categorías de segmentación de mercado



Fuente: (Roberts, 2020)

La segmentación de mercado se desarrolla considerando los criterios indicados anteriormente. Ver **tabla 20**.

Tabla 20. Segmentación de mercado

Criterio de Segmentación		
Criterio Geográfico	País	Chile
	Región	Región Metropolitana
	Comunas	Las Condes, Providencia, La Reina, Vitacura y Lo Barnechea
	Población	Proviene de comunas con población menor a 3000.000 hab.
	Idioma	Español / Inglés
	Clima	Mediterráneo
	Densidad	Mayoritariamente la población vive en área urbana
Criterio Demográfico	Edad	18 años o más
	Género	Hombre y Mujeres
	Ingreso	Promedio por hogar entre \$2.072.853 y \$3.010.391
	Educación	Nivel de estudio universitario o superior completo con magister o Doctorado
	Nivel Socioeconómico	C1 (C1a y C1b)
	Etapa de la vida	Trabajadores de cargos directivos en empresas o profesionales de alto nivel
	Ocupación	Trabajadores o residentes de las cercanías de Las Condes
Criterio Psicográfico	Estilo de vida	Trabajadores con gran poder adquisitivo. Generalmente toman una de las comidas fuera del hogar y están dispuestos a pagar un precio justo por un servicio y producto de calidad. Millennials
	Preocupaciones	Trabajadores que lidian con seleccionar la ubicación de sus próximas vacaciones, que observan con detención el rendimiento de sus inversiones en renta fija o variable y observan el comportamiento de la economía interna y mundial.
	Personalidad	Variada personalidad, entusiastas, dispuestos a vivir un momento ameno de forma individual o en compañía de un colega o junto a un ser querido. Se caracterizan por ser leales a un producto en la medida que obtengan esa calidad y servicio que están buscando.
	Valores	Alta diversidad en cuanto a la práctica de valores
	Actitud	Positiva, entusiasta y moderna. Gran actitud para enfrentar los nuevos desafíos
Criterio Conductual	Beneficio esperado	Ambiente grato, rapidez en el servicio, precio conveniente, productos de buen sabor y calidad
	Lugar de compra	Cafeterías, negocios pequeños, servicentros, restaurantes
	Volumen de compra	Ticket promedio mayor a \$5.000
	Ocasión	Principalmente por las mañanas, hora de almuerzo o cena
	Uso	3 o más veces por semana

Fuente: Elaboración Propia

13.1.3 Targeting:

Hombres y mujeres residentes de la comuna de Las Condes y sus alrededores (Providencia, Vitacura, La Reina y Lo Barnechea), con edades comprendidas entre los 26 y 45 años. Son personas educadas con ingresos relativamente altos, que buscan equilibrar su vida laboral y

familiar. Se inclinan hacia productos y servicios de calidad, innovadores y modernos. Aprecian los beneficios de la tecnología, pero prefieren soluciones sencillas y sin complicaciones

13.1.4 Objetivos del Marketing

- Poner en acción una campaña para dar a conocer OFFICE COFFEE.
- Usar como medio de publicidad las redes sociales, volanteo en centros comerciales y en el entorno inmediato a la ubicación de la cafetería.
- Lograr 10.000 seguidores en Instagram en un plazo de 9 meses.
- Venta de al menos 300 tickets/día en un plazo de 12 meses.

13.2 Marketing Táctico

13.2.1 Lineamientos de identidad y Posicionamiento

Propuesta de Valor:

Entregar a nuestros clientes un café de especialidad a través de una experiencia futurista que viene apoyada con máquinas de alta tecnología, eficiencia y rapidez en el servicio.

Misión

Hacer que la experiencia de beber nuestro café sea una de las mejores cosas de tu día.

Visión

Ser la cafetería de especialidad líder de Las Condes a través de la innovación, la creatividad y la tecnología.

Nombre Cafetería

En las siguientes ilustraciones se indican el nombre de la cafetería y diseños:

Ilustración 9. Nombre Cafetería



Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 10. Stopper Publicitario



Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 11. Diseños de vasos



Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 12. Tenida Corporativa



Fuente: Elaboración Propia

Estructura de declaración de posicionamiento:

Para personas que disfrutan el buen café al menos una vez al día y que gustan de experiencias asociadas a la tecnología

OFFICE COFFEE es la cafetería

que entrega un café de especialidad y de manera futurista

Porque sus granos son de la mejor calidad y es elaborado por un brazo robótico de forma rápida y eficiente.

13.2.2 Marketing Mix

Punto de venta: La cafetería estará ubicada en la comuna de Las Condes, barrio El Golf. Ver **ilustración 13**.

Ilustración 13. Identificación de ubicación de Cafetería.



Fuente: Elaboración Propia

OFFICE COFFEE tiene considerado una estratégica ubicación, la cual es parte de un distrito comercial apodado “Sanhattan”, distrito financiero de Santiago. El sector cuenta con una gran cantidad de modernos edificios de oficinas y se ha convertido a partir de los años 1990, en el principal centro financiero de la capital, desplazando al tradicional centro de Santiago (homeurbano, 2022). El corazón del barrio lo constituye la Plaza del Perú, que marcó el punto de partida para la subdivisión de los terrenos originales; esta plaza es punto de encuentro de ejecutivos que de lunes a viernes trabajan en las oficinas que la rodean y los fines de semana es un punto de atracción para familias y paseantes (Imagina Santiago , 2022).

Utilizando el canal de distribución directo, la cafetería vende sus productos directamente a los consumidores en el establecimiento, y también ofrece la opción de comprar productos para llevar.

A través de canales indirectos de distribución. Estos intermediarios van a abarcar un espacio de consumo mayor. Se comercializará a través de aplicaciones generales como PedidosYa, Rappi y Uber Eats para poder llegar hasta el lugar en que se ubican **nuestros** clientes.

Producto: OFFICE COFFEE se funda bajo la idea de ser una cafetería moderna y que entregue un concepto vanguardista con bebestibles y comestibles de alta calidad. A mediano plazo se busca alcanzar un fuerte posicionamiento de marca, destacado por su innovadora tecnología de preparación de café, la personalización del servicio y la disposición de un lugar cómodo, agradable, moderno y entretenido en el cual los clientes puedan sentirse como en su living o sala de estar.

Con el objetivo de hacer cumplir nuestro posicionamiento se ubicará una máquina Robotic Coffee y una variada carta para acompañar el bebestible escogido, entre los que se destacan masas dulces, saladas y variada oferta en sándwich los cuales serán elaborados por proveedores locales con el objetivo de potenciar la economía del entorno inmediato. Existirá una variada oferta de café, bebidas calientes y de cócteles sin alcohol y jugos. El objetivo es entregar un producto de alta gama en cuanto a su calidad como por el servicio entregado por el equipo de atención como también por el disfrute al interior de la cafetería.

La oferta de bebidas comprende más de 50 cafés, refrescos y bebidas sin alcohol de alta calidad, con ofertas en constante cambio. Su base de datos puede analizar las bebidas más populares y adaptar el menú y el sabor según la temporada y la demanda del cliente. Los cafés y otras bebidas son de la más alta calidad con muchas opciones para que el cliente personalice las bebidas en la tableta de la barra o en la App de la cafetería. Ver variedad de bebidas en **Anexo F** y variedad de acompañamientos en **Anexo G**.

Con respecto a la estética de la cafetería, el principal objetivo es crear un ambiente cálido y vanguardista para los clientes. Para lograrlo, se adoptará un estilo minimalista con mobiliario moderno y cómodo que se integre perfectamente con la atmósfera deseada.

Además, se espera dividir funcionalmente el local en dos zonas: una destinada a los comensales y otra zona de venta. En esta última, se proyecta diseñar una singular barra de bar que dará un toque especial de la cafetería.

Precio:

Es la variable que afecta de manera más rápida a la decisión de compra del consumidor y también, la que permite adaptarnos mejor a los cambios del mercado.

Estrategia de precios premium o de prestigio:

Esta estrategia se basa en un mix entre la estrategia del producto y la estrategia comunicacional, en donde se atribuyen características exclusivas al producto o servicio que no se encuentran en otra marca competidora, por consiguiente se puede asignar un precio por encima del establecido en el mercado.

Se incluirá dentro de la política de precios aceptación del pago con tarjeta de crédito a 30, 60 y 90 días. Ver **Anexo H** y **Anexo I** para ver banda de precios asociado a variedad de bebidas y acompañamientos a ofrecer.

Objetivo Financieros:

Se proyecta obtener una utilidad bruta superior entre un 25% y 30% (antes de impuestos) una vez estabilizado el negocio. Se espera la estabilización al tercer año de operación. Se contempla que el VAN los dos primeros años de operación sea menor a cero.

Promoción:

Introducir y posicionar una marca en el mercado requiere de grandes esfuerzos, siendo vital las herramientas utilizadas por la empresa para mantener comunicación con el consumidor, informar de los productos y mantener un alto grado de cercanía que permita generar una relación de mediano y largo plazo. A continuación, se mencionan las herramientas que se utilizarán para posicionar a Cafetería Office Coffee como un lugar único para la pausa necesaria de beber un buen café:

Promoción presencial:

Durante el tiempo que dure la remodelación del local, previo a la apertura del local, se tendrá publicidad en el acceso para visibilidad de los futuros clientes. Aquí se debe mostrar la variedad de productos que se ofrecerán y la tecnología usada para su preparación.

Además, previo a la apertura de la cafetería se realizará una campaña de lanzamiento con volantes informativos en los cuales se incluirá información acerca de los productos de la cafetería, ubicación y la fecha de apertura, lo que permitirá dar a conocer la marca antes de su lanzamiento al público, con lo que se proyecta conseguir la atracción de los consumidores más curiosos y apasionados de café y tecnología. Además, Los encargados de repartir los volantes se posicionarán en puntos estratégicos del entorno que se encuentren relativamente cercanos a la cafetería con el objetivo de que los trabajadores y habitantes del sector se familiaricen con la marca y sientan la atracción por los productos. La campaña incluye 7 volanteros que repartirán los flyers de la empresa durante 5 días. 3 días antes de la apertura y 2 días post apertura.

Marketing digital: En el mundo actual la importancia del marketing digital es cada vez mayor, puesto que se ha convertido en una herramienta vital para posicionar una marca en un mercado específico. OFFICE COFFEE utilizará una página web y redes sociales (Instagram, TIKTOK, Facebook y Tripadvisor), mediante las cuales mantendrá informados a los clientes de los lanzamientos de nuevos productos, elaboración de los productos actuales y servirá como canal de comunicación para mantener contacto directo entre el cliente y la cafetería.

13.3 Fidelización

Es importante contar con un plan de fidelización. Esta estrategia consiste en recompensar al cliente de acuerdo con el consumo que realiza en la cafetería con el fin de que siga comprando a largo plazo.

Para esto se utilizará una tarjeta de sello digital. Sus beneficios son:

- Rápido de implementar y fácil de gestionar
- Siempre en el móvil
- No se pierde ni se olvida
- No ocupa espacio
- El cliente sabe en todo momento el estado de sus recompensas
- No requiere instalar ninguna app, se descarga de forma automática en el wallet o passbook del móvil del cliente

Comunicación a través del Wallet

Esta estrategia permitirá enviar mensajes y notificaciones personalizadas y geolocalizadas a futuros clientes. Aparecerán directamente en la pantalla de su Smartphone.

Gestiona y analiza los resultados del programa

Un completo panel de control permitirá gestionar a los clientes, medir los resultados del programa de fidelización, realizar un seguimiento de las métricas clave, historial de transacciones y optimizar el rendimiento.

Integración de esta solución de fidelización al ERP de la cafetería

Esta solución permite una integración fácil y rápida con sistemas externos como tu CRM y ERP.

13.4 Medición de resultados

Los KPI son una serie de métricas que se utilizan para sintetizar la información sobre la eficacia de las acciones llevadas a cabo, con el fin de poder tomar decisiones y determinar cuáles han sido más efectivas (y más productivas) a la hora de cumplir con los objetivos.

Los KPI permiten:

- Obtener información útil y relevante.
- Medir variables y resultados a partir de dicha información.
- Analizar la información y eficacia de las estrategias.
- Comparar la información y determinar qué estrategias son más efectivas.
- Determinar los puntos fuertes y débiles de las estrategias.
- Tomar las decisiones acertadas en base a datos.

Los indicadores que se revisarán asociados a cada KPI que se utilizarán para medir los objetivos se indican en la **tabla 21**.

Tabla 21. KPI's a utilizar para la medición de resultados de marketing

KPI's de marketing online para Redes Sociales	KPI's de marketing online para Análisis web
Nº de seguidores: 1.000 al mes	Nº de visitantes totales: 300 al mes
Nº de comentarios: 500 al mes	Tiempo medio en página: 30 segundos
Nº de suscriptores: 500 al mes	Ratio de conversión: 10%

Fuente: Elaboración Propia

13.5 Presupuesto de Marketing

El marketing es un componente esencial para el éxito de cualquier negocio, y nuestra cafetería no es una excepción. La industria de la cafetería es altamente competitiva, y para destacarnos, necesitamos crear conciencia de marca, atraer a nuevos clientes y mantener la lealtad de los clientes existentes. Para lograr estos objetivos, hemos desarrollado un plan de marketing integral que incluye estrategias online y offline.

El presupuesto de marketing detallado a continuación proporciona una estimación de los costos asociados con la implementación de nuestro plan de marketing. Hemos identificado varias estrategias clave de marketing que creemos que nos ayudarán a alcanzar nuestro público objetivo, y hemos asignado fondos a cada una de estas estrategias basándonos en su importancia relativa y su potencial de retorno de la inversión.

Cabe destacar que este presupuesto es una estimación y puede estar sujeto a cambios según las necesidades y los resultados obtenidos a lo largo del tiempo. Es importante monitorear y ajustar regularmente nuestro gasto en marketing para asegurarnos de que estamos maximizando nuestro retorno de la inversión y alcanzando nuestros objetivos de negocio. Ver **tabla 22** para conocer detalle de presupuesto de marketing.

Tabla 22. Presupuesto de Marketing

Categorías	Total Anual	Proyección de gasto Anual				
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
Redes sociales	\$ 4.800.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000
Página web	\$ 1.550.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000
MKT influencia	\$12.600.000	\$ 500.000	\$ 600.000	\$ 700.000	\$ 800.000	\$ 900.000
Volanteo	\$ 7.200.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000
Eventos/Inauguración	\$19.800.000	\$ 1.100.000	\$ 1.200.000	\$ 1.300.000	\$ 1.400.000	\$ 1.500.000
Estudio de mercado	\$ 2.400.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000
Total	\$48.350.000	\$ 2.900.000	\$ 3.100.000	\$ 3.300.000	\$ 3.500.000	\$ 3.700.000

Continuación Tabla 22

Proyección de gasto Anual						
Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000
\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000
\$ 1.000.000	\$ 1.100.000	\$ 1.200.000	\$ 1.300.000	\$ 1.400.000	\$ 1.500.000	\$ 1.600.000
\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000
\$ 1.600.000	\$ 1.700.000	\$ 1.800.000	\$ 1.900.000	\$ 2.000.000	\$ 2.100.000	\$ 2.200.000
\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000
\$ 3.950.000	\$ 4.150.000	\$ 4.350.000	\$ 4.550.000	\$ 4.750.000	\$ 4.950.000	\$ 5.150.000

Fuente: Elaboración Propia

13.6 Cuantificación Mercado Objetivo

Para calcular el mercado objetivo y participación de mercado se utiliza la estrategia TAM-SAM-SOM, acrónimos que se definen a continuación:

TAM (Total available market): Se consideran todos los trabajadores que ejecutan labores en las comunas de Las Condes, Providencia, Lo Barnechea, Vitacura y La Reina.

SAM (Serviceable Available Market): Se considera el 91% del TAM ya que según encuesta realizada para esta tesis, este es el porcentaje de encuestados que consume café.

SOM (Serviceable Obtainable Market): Corresponde a los trabajadores del segmento socioeconómico C1 (C1a y C1b).

Esta cuantificación resulta fundamental para dimensionar el potencial de este emprendimiento y su proyección.

Para realizar los cálculos de los mercados anteriormente indicados, se consideró información entregada en el SII, tabla de estadística de empresas por comuna y subrubro económico (sii.cl, 2023). A continuación, se detallará cada mercado:

TAM (Total available market): El tamaño total del mercado se define por el total de trabajadores de las comunas anteriormente indicadas. Ver **tabla 23**.

Tabla 23. Cantidad de trabajadores en las comunas objetivo

Comuna	año 2021
Las Condes	1.252.908
Providencia	865.946
Vitacura	229.798
Lo Barnechea	61.182
La Reina	39.724
Total	2.449.558

Fuente: Elaboración Propia

SAM (Serviceable Available Market): Este mercado se obtiene del porcentaje de personas que, según la encuesta realizada específicamente para este estudio, suelen consumir café. En esta encuesta, se determinó que el 91.3% de los encuestados tienen el hábito de consumir café. Por lo tanto, el SAM representa el 91.3% de 2.449.558, lo que equivale a 2.238.651 personas que estarían dispuestas a consumir café en la cafetería de este proyecto. Ver **tabla 24**.

Tabla 24. Cantidad de trabajadores que toman café según encuesta realizada

Comuna	año 2021	SAM
		91%
Las Condes	1.252.908	1.145.033
Providencia	865.946	791.388
Vitacura	229.798	210.012
Lo Barnechea	61.182	55.914
La Reina	39.724	36.304
Total	2.449.558	2.238.651

Fuente: Elaboración Propia

SOM (Serviceable Obtainable Market): Este mercado se obtiene a partir del SAM para luego obtener el porcentaje asociado al grupo socioeconómico objetivo de esta tesis. Para este caso el resultado total es 301.296 que se obtiene sumando el número total de C1a y C1b. Ver **tabla 25**.

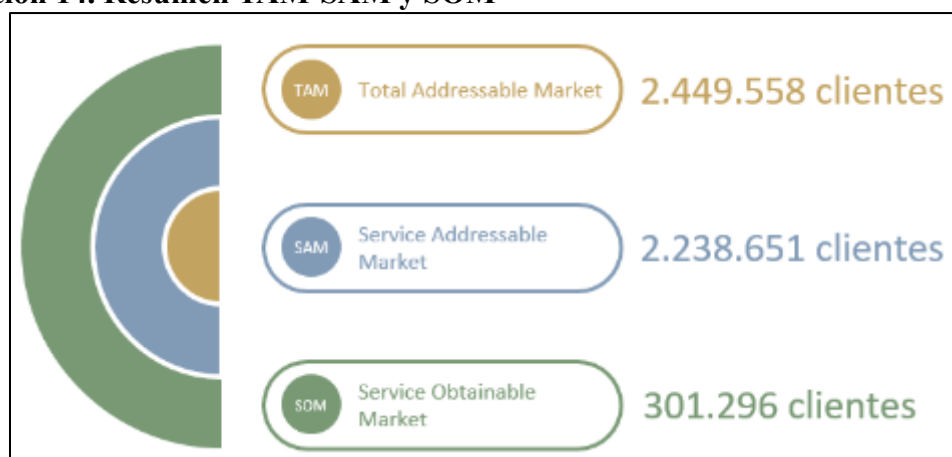
Tabla 25. Cantidad de trabajadores que toman café enfocado a grupo socioeconómico objetivo

Comuna	año 2021	SAM	AB	C1a	C1b	C2	C3	D	E
		91%	1,8%	6,0%	6,3%	11,2%	24,8%	35,9%	14,0%
Las Condes	1.252.908	1.145.033	22.552	75.174	78.933	140.326	310.471	449.794	175.407
Providencia	865.946	791.388	15.587	51.957	54.555	96.986	214.581	310.875	121.232
Vitacura	229.798	210.012	4.136	13.788	14.477	25.737	56.944	82.497	32.172
Lo Barnechea	61.182	55.914	1.101	3.671	3.854	6.852	15.161	21.964	8.565
La Reina	39.724	36.304	715	2.383	2.503	4.449	9.844	14.261	5.561
Total	2.449.558	2.238.651	44.092	146.973	154.322	274.350	607.000	879.391	342.938

Fuente: Elaboración Propia

Resumen TAM-SAM-SOM): La **ilustración 14** resume el TAM, SAM y SOM del proyecto de negocio como se muestra a continuación.

Ilustración 14. Resumen TAM-SAM y SOM



Fuente: Elaboración Propia

Después de analizar y segmentar más detalladamente el mercado, se obtiene el SOM (Serviceable Obtainable Market), que representa el segmento más directamente servible de nuestro mercado. Este segmento, compuesto por trabajadores del segmento socioeconómico C1 (C1a y C1b), totaliza 301.296 clientes potenciales para esta cafetería. Estos son los individuos a quienes inicialmente nos enfocaremos para lograr una penetración efectiva en el mercado.

Es importante subrayar que la cafetería estará situada en la calle Isidora Goyenechea, que cuenta con una población flotante diaria de 100.148 individuos. Optar por basarnos en este grupo de personas para nuestras proyecciones es una decisión estratégica que adopta un enfoque más conservador, en comparación con apuntar al número total del SOM. Esta perspectiva nos proporciona una base más realista y segura al anticipar nuestros ingresos.

Para la siguiente proyección se utilizaron los siguientes parámetros:

Consideraciones Generales:

- La distribución de clientes se ajusta a proyección de demanda, con un precio promedio de café de \$4.990, justificado por la calidad especializada y la tecnología del robot barista, además de comodidades como wifi y música.
- En los escenarios de ventas, se proyecta que cada cliente compre un café, y según el optimismo del escenario, de un 50% a un 30% adicionalmente optará por un producto como masas dulces o sándwiches, proporcionando una estimación de ventas diarias más realista que contempla variaciones en la compra de acompañamientos.

Ver **tabla 26** para mayores consideraciones según cada tipo de escenario.

Tabla 26. Consideraciones según cada tipo de escenario

Consideraciones	Escenario Optimista	Escenario Moderado	Escenario Pesimista
Proyección de venta inicial	Ingreso incremental para todo el 1er año: Mes 01: 15% Mes 02: 20% Mes 03: 25% Mes 04: 30% Mes 05: 35% Mes 06: 40% Mes 07: 50% Mes 08: 60% Mes 09: 70% Mes 10: 80% Mes 11: 90% Mes 12: 100% Ingreso total proyectado desde el 2do año en adelante.		
Proyección de clientes día hábil	0,35% de la población flotante (350 clientes).	0,30% de la población flotante (300 clientes).	0,20% de la población flotante (200 clientes).
Proyección de clientes en fin de semana	33% de lo vendido un día hábil.		
Consideraciones de crecimiento anual	Crecimiento anual de un 15%.	Crecimiento anual de un 13%.	Crecimiento anual de un 11%.

Fuente: Elaboración Propia

13.7 Forecast de venta

Para esta proyección se consideran 3 escenarios: escenario optimista (Ver **tabla 27**), escenario moderado (Ver **tabla 28**), escenario pesimista (Ver **tabla 29**):

Tabla 27. Escenario Optimista

Rango hora	Hora	N° Clientes	Venta x bebida	Ticket acompañamiento	%Compra acompañamiento	Subtotal
07:00 a 08:00	7:00	14	\$ 4.990	\$ 3.000	50%	\$ 90.860
08:00 a 09:00	8:00	23	\$ 4.990	\$ 3.000	50%	\$ 149.270
09:00 a 10:00	9:00	28	\$ 4.990	\$ 3.000	50%	\$ 181.720
10:00 a 11:00	10:00	28	\$ 4.990	\$ 3.000	50%	\$ 181.720
11:00 a 12:00	11:00	23	\$ 4.990	\$ 3.000	50%	\$ 149.270
12:00 a 13:00	12:00	18	\$ 4.990	\$ 3.000	50%	\$ 116.820
13:00 a 14:00	13:00	25	\$ 4.990	\$ 8.000	50%	\$ 224.750
14:00 a 15:00	14:00	29	\$ 4.990	\$ 8.000	50%	\$ 260.710
15:00 a 16:00	15:00	30	\$ 4.990	\$ 3.000	50%	\$ 194.700
16:00 a 17:00	16:00	26	\$ 4.990	\$ 3.000	50%	\$ 168.740
17:00 a 18:00	17:00	18	\$ 4.990	\$ 3.000	50%	\$ 116.820
18:00 a 19:00	18:00	25	\$ 4.990	\$ 3.000	50%	\$ 162.250
19:00 a 20:00	19:00	28	\$ 4.990	\$ 3.000	50%	\$ 181.720
20:00 a 21:00	20:00	23	\$ 4.990	\$ 3.000	50%	\$ 149.270
21:00 a 22:00	21:00	12	\$ 4.990	\$ 3.000	50%	\$ 77.880

350

Venta diaria	\$ 2.406.500
Venta mensual	\$ 59.360.333

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 28. Escenario Moderado

Rango hora	Hora	N° Clientes	Venta x bebida	Ticket acompañamiento	%Compra acompañamiento	Subtotal
07:00 a 08:00	7:00	10	\$ 4.990	\$ 3.000	40%	\$ 61.900
08:00 a 09:00	8:00	20	\$ 4.990	\$ 3.000	40%	\$ 123.800
09:00 a 10:00	9:00	24	\$ 4.990	\$ 3.000	40%	\$ 148.560
10:00 a 11:00	10:00	24	\$ 4.990	\$ 3.000	40%	\$ 148.560
11:00 a 12:00	11:00	20	\$ 4.990	\$ 3.000	40%	\$ 123.800
12:00 a 13:00	12:00	16	\$ 4.990	\$ 3.000	40%	\$ 99.040
13:00 a 14:00	13:00	22	\$ 4.990	\$ 8.000	40%	\$ 180.180
14:00 a 15:00	14:00	25	\$ 4.990	\$ 8.000	40%	\$ 204.750
15:00 a 16:00	15:00	25	\$ 4.990	\$ 3.000	40%	\$ 154.750
16:00 a 17:00	16:00	22	\$ 4.990	\$ 3.000	40%	\$ 136.180
17:00 a 18:00	17:00	16	\$ 4.990	\$ 3.000	40%	\$ 99.040
18:00 a 19:00	18:00	22	\$ 4.990	\$ 3.000	40%	\$ 136.180
19:00 a 20:00	19:00	25	\$ 4.990	\$ 3.000	40%	\$ 154.750
20:00 a 21:00	20:00	20	\$ 4.990	\$ 3.000	40%	\$ 123.800
21:00 a 22:00	21:00	9	\$ 4.990	\$ 3.000	40%	\$ 55.710

300

Venta diaria	\$ 1.951.000
Venta mensual	\$ 48.124.667

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 29. Escenario Pesimista

Rango hora	Hora	N° Clientes	Venta x bebida	Ticket acompañamiento	%Compra acompañamiento	Subtotal
07:00 a 08:00	7:00	8	\$ 4.990	\$ 3.000	30%	\$ 47.120
08:00 a 09:00	8:00	14	\$ 4.990	\$ 3.000	30%	\$ 80.104
09:00 a 10:00	9:00	16	\$ 4.990	\$ 3.000	30%	\$ 94.240
10:00 a 11:00	10:00	16	\$ 4.990	\$ 3.000	30%	\$ 94.240
11:00 a 12:00	11:00	14	\$ 4.990	\$ 3.000	30%	\$ 80.104
12:00 a 13:00	12:00	10	\$ 4.990	\$ 3.000	30%	\$ 61.256
13:00 a 14:00	13:00	14	\$ 4.990	\$ 8.000	30%	\$ 106.416
14:00 a 15:00	14:00	16	\$ 4.990	\$ 8.000	30%	\$ 118.240
15:00 a 16:00	15:00	16	\$ 4.990	\$ 3.000	30%	\$ 94.240
16:00 a 17:00	16:00	14	\$ 4.990	\$ 3.000	30%	\$ 84.816
17:00 a 18:00	17:00	10	\$ 4.990	\$ 3.000	30%	\$ 61.256
18:00 a 19:00	18:00	14	\$ 4.990	\$ 3.000	30%	\$ 84.816
19:00 a 20:00	19:00	16	\$ 4.990	\$ 3.000	30%	\$ 94.240
20:00 a 21:00	20:00	14	\$ 4.990	\$ 3.000	30%	\$ 80.104
21:00 a 22:00	21:00	7	\$ 4.990	\$ 3.000	30%	\$ 42.408

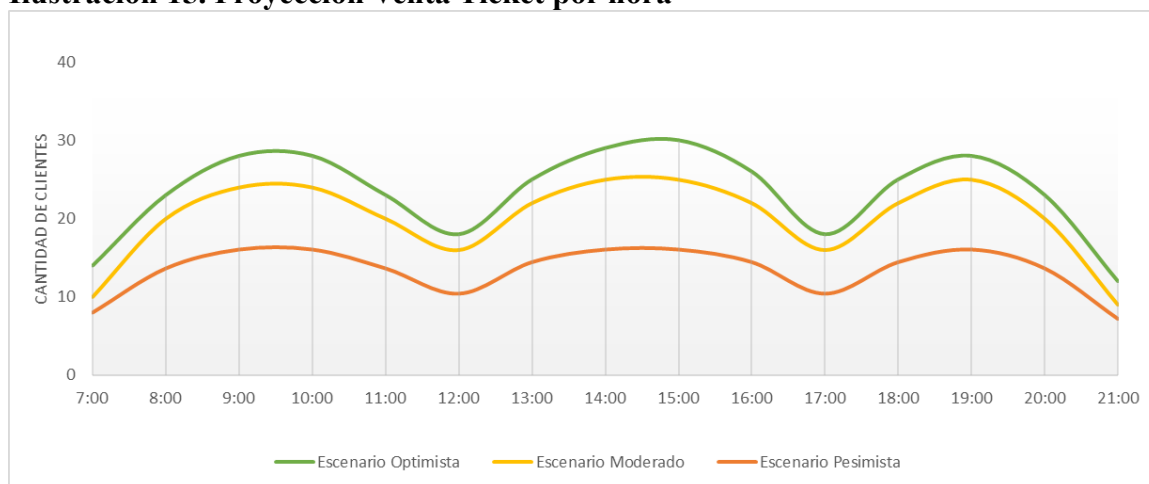
200

Venta diaria	\$ 1.223.600
Venta mensual	\$ 30.182.133

Fuente: Elaboración Propia

En **ilustración 15**, se puede observar la proyección de ventas por ticket hora.

Ilustración 15. Proyección Venta Ticket por hora



Fuente: Elaboración Propia

En la **tabla 30**, se presenta el forecast de ingresos para los primeros cinco años de operación.

Tabla 30. Forecast de Ingresos

Escenario	Mes 01	Mes 02	Mes 03	Mes 04	Mes 05	Mes 06	Mes 07	Mes 08
Escenario Optimista	\$ 8.904.050	\$ 11.872.067	\$ 14.840.083	\$ 17.808.100	\$ 20.776.117	\$ 23.744.133	\$ 29.680.167	\$ 35.616.200
Escenario Moderado	\$ 7.218.700	\$ 9.624.933	\$ 12.031.167	\$ 14.437.400	\$ 16.843.633	\$ 19.249.867	\$ 24.062.333	\$ 28.874.800
Escenario Pesimista	\$ 4.527.320	\$ 6.036.427	\$ 7.545.533	\$ 9.054.640	\$ 10.563.747	\$ 12.072.853	\$ 15.091.067	\$ 18.109.280

Continuación:

Escenario	Mes 09	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Escenario Optimista	\$ 41.552.233	\$ 47.488.267	\$ 53.424.300	\$ 59.360.333	\$ 365.066.050	\$ 419.825.958	\$ 482.799.851	\$ 555.219.829	\$ 638.502.803
Escenario Moderado	\$ 33.687.267	\$ 38.499.733	\$ 43.312.200	\$ 48.124.667	\$ 295.966.700	\$ 334.442.371	\$ 377.919.879	\$ 427.049.464	\$ 482.565.894
Escenario Pesimista	\$ 21.127.493	\$ 24.145.707	\$ 27.163.920	\$ 30.182.133	\$ 185.620.120	\$ 206.038.333	\$ 228.702.550	\$ 253.859.830	\$ 281.784.412

Fuente: Elaboración Propia

14. PLAN DE OPERACIONES

Este capítulo se adentrará en las complejidades de las operaciones de la cafetería, desglosando tanto las actividades preoperacionales como las operaciones.

14.1 Plan Preoperacional

Antes de iniciar las operaciones cotidianas de la cafetería, es esencial tener en cuenta una serie de pasos y requisitos fundamentales que garanticen un arranque exitoso del negocio. En esta sección, se detallarán los trámites legales, permisos, y consideraciones necesarias para la puesta en marcha de la cafetería. Esta sección ofrece una guía exhaustiva para asegurar una base sólida y conforme a la normativa antes de recibir a los primeros clientes.

14.1.1 Sociedad y tramitaciones previas a la operación

Para poner en operación una empresa dentro de la industria de alimento, es esencial cumplir con varios requisitos legales y normativos. Estos se desglosan en las siguientes categorías.

Creación de una Sociedad Comercial:

Registro de la empresa a través del sistema de Empresa en un Día (Registro de Empresas y Sociedades del Ministerio de Economía).

Selección del tipo de sociedad. Las más comunes en Chile son: Sociedad de Responsabilidad Limitada, Sociedad por Acciones, Empresa Individual de Responsabilidad Limitada, y Sociedad Anónima. Se ha optado por la figura SpA para este emprendimiento por su flexibilidad y adaptabilidad a diferentes escenarios empresariales.

Inicio de Actividades ante SII:

Procedimiento estándar para cualquier negocio en Chile. Puede realizarse en línea a través del portal oficial del Servicio de Impuestos Internos o de manera presencial en la oficina correspondiente.

Solicitud de Autorización Sanitaria:

Esencial para cualquier establecimiento relacionado con alimentos. Se tramita ante la Secretaría Regional Ministerial (SEREMI) de Salud. La autorización busca garantizar la salubridad e inocuidad de los productos ofrecidos al consumidor. El proceso implica cumplir con reglamentaciones específicas, presentar documentación, realizar pagos correspondientes y, en ocasiones, someterse a inspecciones sanitarias.

Para obtener la Autorización Sanitaria se deben cumplir los siguientes puntos:

a.- Cumplimiento Reglamentario: El establecimiento debe adherirse a las normativas, específicamente al Decreto Supremo N°977 de 1996 que se refiere al reglamento sanitario de alimentos y al Decreto Supremo N°594 de 1999 que aborda las condiciones sanitarias y ambientales básicas en lugares de trabajo.

b.- Documentación Requerida: Se deben presentar diversos documentos ante la SEREMI de Salud, entre ellos: autorización municipal, planos del establecimiento, descripción de procesos, listados de insumos, comprobantes de servicios públicos, y sistemas de control de calidad y eliminación de desechos.

c.- Solicitud en SEREMI: Ingresar al portal oficial de SEREMI, registrar una cuenta, y seleccionar la opción "Autorización Alimentos". Adjuntar la documentación necesaria y completar la solicitud.

d.- Pago de la Autorización: El monto depende del riesgo asociado al tipo de negocio. Las categorías de mayor riesgo tienen un costo más elevado.

e.- Espera y Resultado: La SEREMI de Salud revisará la solicitud y los documentos proporcionados. Si es necesario, se realizará una inspección en el sitio. La resolución se comunicará en un plazo máximo de 30 días hábiles.

Patente comercial:

Se solicita ante la Municipalidad de Las Condes (comuna a emplazar la cafetería). Como requisito específico, se debe presentar la Resolución Sanitaria Favorable emitida por el SEREMI de Salud.

Una vez realizado estos pasos, se puede abrir el local para la cafetería.

14.1.2 Aspectos importantes antes de la llegada del cliente

Compra de insumos a Proveedores

Es necesario comprar las materias primas o productos necesarios para la venta de los productos a ofrecer. Insumos como café, azúcar, leche, chocolate, masas dulces, productos de pastelería y salados. Para más detalle en cuanto a los insumos a comprar, ver tabla 25. Se deberá administrar el listado de producto e insumos para el correcto funcionamiento de la cafetería, para esta terea es muy importante mantener un control a los proveedores tanto para el pedido, tiempos de respuesta, pagos y control de facturas.

Esta cafetería no preparará alimentos, se proyecta la compra de los productos a un distribuidor para luego hacer la venta a sus clientes.

Almacenaje

Los insumos deben ser almacenados en refrigeración y bodegas para mantener el stock necesario de acuerdo con la demanda existente.

Al ser productos de poca vida útil, considerando que se trabajará con productos de pastelería y acompañamientos salados, se deberá tener una adecuada coordinación con los proveedores y su almacenaje en la cafetería y una adecuada coordinación la distribución interna de los insumos y materiales.

Dentro del local se contará con una bodega la cual deberá estar sectorizada de acuerdo con el tipo de almacenamiento (en frío, repisas, etc.) y según la fecha de caducidad de los productos.

Los productos denominados acompañamientos en la variedad salada y dulce, idealmente deben ser adquiridos a diario, y en caso de que existan excedentes, estos deben ser mantenidos en el congelador para asegurar su correcto mantenimiento. El máximo de días que puede estar un producto en estas condiciones es dos para el caso de los salados y tres para los dulces. Se estima conveniente comprar los acompañamientos a fabricantes de la zona que cumplan con estándares de calidad e higiene acorde a Office Coffee.

Exposición en vitrina

Algunos de los productos de acompañamiento como masas dulces, pasteles y algunos sándwiches serán expuestos en vitrinas para ser más atractiva la variedad y oferta a los clientes.

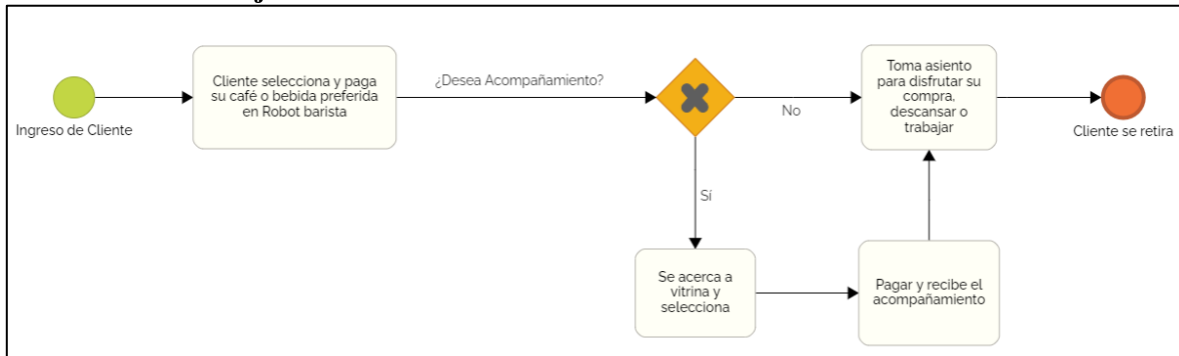
14.2 Plan Operacional

El Plan Operacional de "Office Coffee" establece las directrices para garantizar una operación fluida y eficaz. Aquí se detallan los procedimientos clave, desde el flujo de atención al cliente hasta los protocolos de limpieza, pasando por la gestión del inventario y la organización de jornadas laborales. Esta sección es esencial para asegurar la calidad del servicio y la eficiencia en todas las áreas de la cafetería.

14.2.1 Flujo Operacional

Se ha preparado un flujo tipo de acciones al interior de la cafetería, este representa el servicio que se presta a los clientes que asisten a la cafetería y que desean pasar un momento en el interior o simplemente degustar su café o bebida favorita fuera de la cafetería (comprar y llevar). En **ilustración 16** se puede apreciar el flujo de proceso al interior de la cafetería.

Ilustración 16. Flujo de Proceso al interior de la Cafetería Office Coffee



Fuente: Elaboración Propia realizado en la página web de Heflo.com

14.2.2 Distribución interior de la Cafetería

El layout presentado sólo hace referencia a los recintos que deberá contener el local y la distribución dentro de él. En el acceso del local se encuentran las vitrinas con presentaciones de diversos productos, además se encuentra un área de autoservicio para dar al cliente la posibilidad de comprar o llevar lo que estime de acuerdo con su gusto. No podemos olvidar al Robot Barista que estará ubicado en una ubicación privilegiada al interior de la cafetería para dar a cada cliente su performance en cada elaboración.

La caja se ubica en la zona de la vitrina para atender de forma expedita a los clientes de paso. A un costado de la Vitrina/caja se encontrará la Cocina y Bodega de los productos.

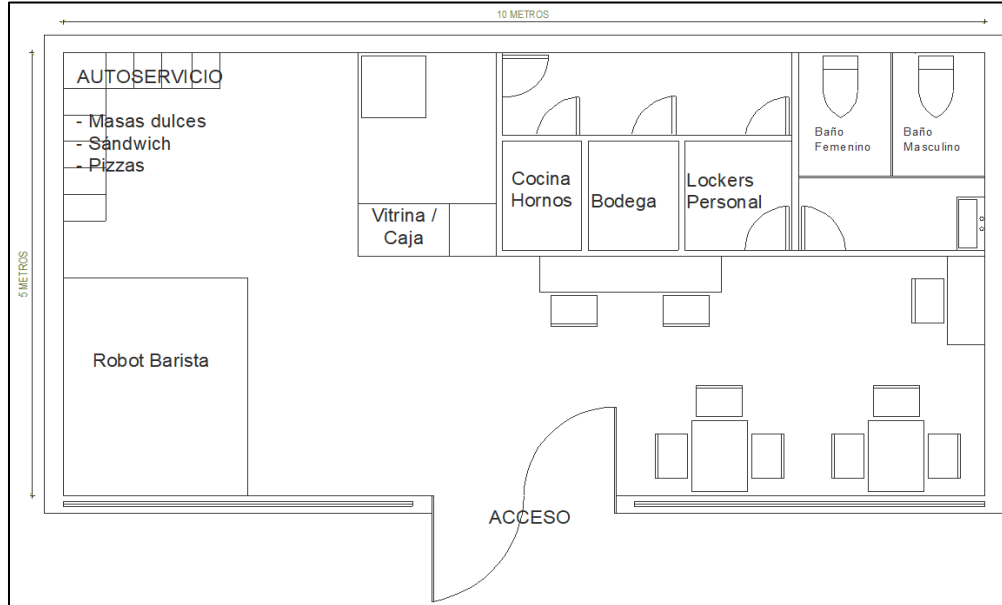
El exterior deberá contar con vidrios que permitan visualizar el sector de ingreso de clientes, idealmente por todo el borde de la cafetería. Esto dependerá de la selección del local a implementar. El ingreso de clientes es la parte más importante del proceso de venta, por lo que deberá ser llamativo, amplio y expedito.

El frontis contará con letreros llamativos y luminosos que permitan reconocer inmediatamente la marca, en conjunto con las 2 personas que al comienzo del proyecto estarán dispuestas para ofrecer muestras gratis de los productos y de su café elaborado por Robot Barista.

El local contará con WIFI gratis para los clientes, música ambiental adecuada para una cafetería y algunos sectores con una luz un poco más tenue.

En la parte trasera del local se podrá encontrar con los baños para los clientes y personal. Ver **ilustración 17**.

Ilustración 17. Distribución interior de Cafetería Office Coffee



Fuente: Elaboración Propia

14.2.3 Sistema de Información para la operación de Office Coffee

Un ERP o enterprise resource planning es un programa informático de gestión empresarial. Este se utiliza en todo tipo de empresas, desde grandes transnacionales a pymes de cualquier industria. El objetivo de este software es centralizar toda la información de la empresa para reducir gastos y optimizar procesos.

Para este emprendimiento se ha determinado utilizar el software de ERP Restó que cuenta con una variedad de módulos para incorporar transversalmente la gestión operativa y comercial.

Este software gastronómico que cuenta con una gestión integrada y está preparado para adaptarse a cualquier formato gastronómico. Permite:

- Emisión de boletas electrónicas, facturas electrónicas, Guías de despacho y notas de crédito.
- Configurar botoneras para personalizar las solicitudes
- Administración de una sola cuenta corriente
- Manejo de reservas y esperas y organización del salón.
- Cierres de cajas de manera independiente
- Reportes en línea.
- Fidelización de clientes.
- Integración de pedidos.

La total integración entre los distintos módulos permite que sean ingresados los datos de una transacción solo una vez, evitando así, una doble carga de datos y efectuando un uso más eficiente de los recursos de la empresa

14.2.4 Horarios

El horario de atención será:

- Lunes a Viernes de 07:00 a 22:00 horas
- Sábado de 10:00 a 21:00 horas
- Domingo de 10:00 a 21:00 horas

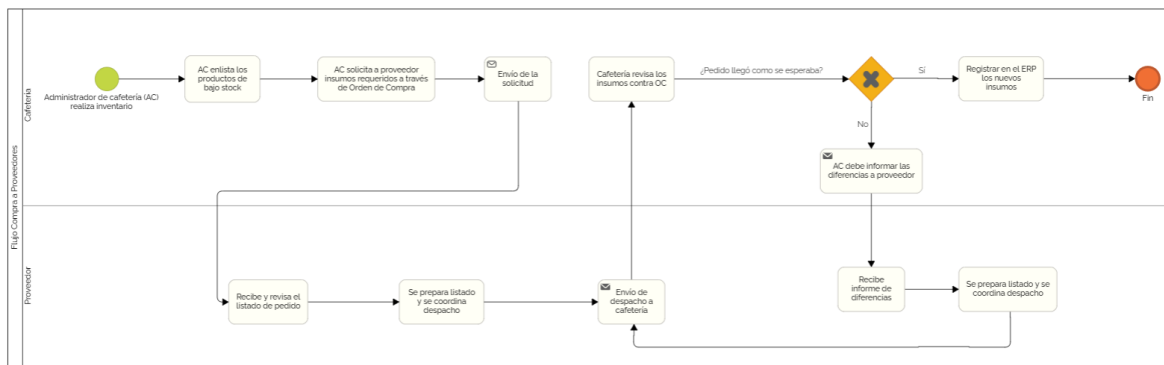
14.2.5 Inventarios

En la gestión de inventarios de la cafetería, es fundamental asegurarse de que los activos disponibles para la venta estén correctamente gestionados. El inventario se compone principalmente de productos perecederos y artículos de temporada, lo que requiere una atención especial debido a sus fechas de caducidad.

El método de gestión de inventario utilizado es el sistema FIFO, que en inglés significa "First in, First out" (primero en entrar, primero en salir). Este enfoque es ampliamente reconocido y aplicado en la industria de alimentos y productos perecederos. Su principal ventaja radica en garantizar que los productos más antiguos se utilicen antes que los nuevos, lo que evita que los artículos caduquen y pierdan su valor.

La **ilustración 18** presenta un flujo de compra a proveedores, mostrando cómo se adquieren los insumos necesarios para mantener el inventario de la cafetería. Este proceso es esencial para asegurar que los productos estén siempre frescos y en condiciones óptimas para su venta, cumpliendo así con los estándares de calidad y satisfaciendo las demandas de los clientes. La gestión cuidadosa de los inventarios y el uso del sistema FIFO contribuyen a garantizar la frescura y calidad de los productos ofrecidos en la cafetería.

Ilustración 18. Flujo de compra a proveedor



Fuente: Elaboración Propia realizado en la página web de Heflo.com

14.2.6 Equipamiento

A continuación, se presentan los equipos que serán necesarios para la operación de la cafetería Office Coffee (Ver **tabla 31**):

Tabla 31. Equipamiento Office Coffee

Ítem	Descripción	Cantidad
Computador Notebook	Notebook Asus Laptop X415JA Intel Core i5	2
Celulares	Celular Smartphone Samsung Galaxy A24 128GB	2
Refrigerador	Refrigerador vertical 1000 lts 2 puertas AS10G2	1
Congeladora	Congelador dual tapa de vidrio 330lts SD410	1
Horno Eléctrico	Horno eléctrico 20 bandejas GN 1/1 380 volts	1
Horno eléctrico rápido	Horno eléctrico blanco 42 lts. DIF235	2
Vitrina expositora	Vitrina horizontal 3 niveles 375 lts HKCS424	1
Caja registradora	Kit Pos Restaurante Touch T2	1
Mesas Clientes	Mesa lisa cuadrada	2
Mesas Clientes	Mesa lisa rectangular	2
Sillas Clientes	Silla lisa	10
Equipo de sonido	Parlante Bluetooth Bose Hone Speaker 500	1
Equipo de sonido	Altavoces para pared Bose 251 (2 unidades)	1
Aire acondicionado	Equipo de 24.000 BTU	1
Lockers	Lockers 3x4 (1 cuerpo 12 puertas)	1
Banca camarín	Largo: 120 cm.	1
Mesón de preparación	Mesón refrigerado 255 lts. FAGM150	1
Repisas	Repisa acero inox AISI304-900mm 6EH72	1
Lavaplatos	Lavaplato 1 taza, 1 secador derecho 1200mm 6ED180	1
Carro estrujador	Carro estrujador 20 lt.	1
Dispensador servilletas	Dispensador Tork Xpressnap Fit (2 u)	2
Dispensador de jabón	Dispensador de Jabón en espuma Tork elevation	2
Dispensador de papel higiéni	Dispensador de papel higiénico Tork Smartone	2
Dispensador de toallas pape	Dispensador de toalla interfoliada Tork	2
TV	Smart TV Qled 65" Ultra HD Samsung	1
Soporte TV	Kit Soporte TV 60" a 100" + cable HDMI	1
Pantallas digitales	Led 43" Full HD Smart TV	3

Fuente: Elaboración Propia

14.2.7 Limpieza

La limpieza en un restaurante es fundamental para asegurar unas condiciones higiénicas óptimas a nuestros clientes. Por ello, es importante identificar qué acciones se deben llevar a cabo para mantener una limpieza y una desinfección adecuada en Office Coffee.

Plan de limpieza y desinfección diario:

- Limpieza diaria de los hornos al finalizar la jornada laboral.
- Limpieza y desinfección de la cocina y la sala después de cada servicio.
- Limpieza y desinfección regular de todos los utensilios, superficies y equipos para prevenir la contaminación cruzada.

- Priorización de la limpieza de aquellos elementos que hayan estado en contacto con alimentos durante el servicio.
- Eliminación de suciedad y grasa incrustada mediante remojo en agua caliente y detergente, seguido de un fregado exhaustivo y aclarado.
- Desmontaje de equipos compuestos por varias piezas para garantizar una limpieza completa y desinfección minuciosa.
- Evitar barrer en seco para prevenir la dispersión de partículas de polvo que puedan contaminar alimentos, utensilios y superficies limpias.
- Prevenir salpicaduras de agua sucia durante la limpieza de equipos, utensilios o superficies.
- Aplicación de desinfectante químico después de cada limpieza para reducir o eliminar microorganismos de superficies y utensilios.
- Secado al aire o con papel de un solo uso para evitar la humedad que propicia el crecimiento de microorganismos.
- Retirar y tapar alimentos durante las tareas de limpieza y desinfección para prevenir la contaminación.
- No descuidar la limpieza de mangos, asas, manillas de puertas, grifería e interruptores, que son puntos de contacto frecuente con las manos.

Este plan de limpieza y desinfección garantiza un entorno seguro y cumplimiento de los estándares de higiene, lo que contribuye a la satisfacción y bienestar de nuestros clientes.

14.2.8 Calidad del Servicio

Un excelente servicio al cliente es esencial para el éxito de la cafetería. Cuando los clientes visitan la cafetería, desean que se sientan bienvenidos. Cuando son tratados con cuidado y respeto mientras les brinda un rico acompañamiento, volverán una y otra vez.

Si bien la calidad de la comida es increíblemente importante, lo que cuenta es la experiencia que tienen los comensales desde el momento en que entran por la puerta hasta el momento en que salen.

Hablar apropiadamente

Saludar a los clientes cada vez que se acercan a la vitrina.
 Use títulos respetuosos: señor, señora, señorita.
 Despedirse adecuadamente: que tenga un buen día, buenas noches, etc.

Sonreír al cliente

Una sonrisa siempre ayuda, ya que esto hace al personal verse amigable y educado (pese a que el cliente no lo sea), muchas veces con una sonrisa la interacción entre personal y cliente es más agradable, las personas suelen responder con más gentileza, y el añadir frases de

cortesía como: gracias por venir, por favor, etc. Proporcionan una buena imagen de la cafetería y del personal.

Imagen personal cuidada

El personal acude a su puesto de trabajo aseado y viste su uniforme en perfecto estado, mostrando una imagen de profesionalidad, orden y pulcritud en el servicio.

Adoptan unos códigos estéticos determinados: los hombres bien afeitados y peinados y las mujeres sin excesos de joyas, perfume o maquillaje, ni tatuajes ni piercings expuestos.

Quejas y sugerencias

Ante una queja se ha de prestar total atención a lo que el cliente comunica, escuchando los detalles para extraer la máxima información y posteriormente analizar cómo evitar que vuelva a ocurrir.

Se dejará hablar al cliente hasta que haya terminado de exponer su problema, sin interrumpirle en ningún caso. Aunque el cliente no tenga razón, no se le discute, se argumenta que ha habido un problema de comunicación, un malentendido, una disfunción en el servicio. Se le presenta una disculpa y se le comunica que se tomarán las medidas oportunas. Se le recuerda al cliente que existen formularios donde reflejar su queja por escrito. En caso de que no lo haga, debe ser registrada por parte del personal de igual modo.

14.2.9 Cálculo de Jornadas Laborales para personal de administrador (a), atención al cliente y de limpieza

Días de operación a la semana: la cafetería abrirá los 7 días de la semana.

Horas de trabajo por colaborador: 40 horas.

Descansos del colaborador: los trabajadores no trabajarán más de 40 horas semanales. Cada día los trabajadores tendrán al menos 1 hora destinada para almorzar la cual no computa como hora trabajada. Cada trabajador tendrá al menos 1 día a la semana de descanso.

Cantidad de colaboradores trabajando al mismo tiempo: cada día deberán estar 2 trabajadores en turno. Cada trabajador trabajará máximo 10 horas diarias.

En **tabla 32** se detalla las horas de trabajo por cada día de la semana para el/la administrador(a) de la cafetería:

Tabla 32. Resumen cálculo jornada de trabajo semanal

Trabajador	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	Total horas semanales	Total horas mensuales
Administrador de cafetería	8	8	8	8	8	0	0	40	160
Horas de trabajo	De 10:00 a 14:00 hrs. y de 16:00 a 20:00 hrs.							8 horas de operación diaria	

Fuente: Elaboración Propia

En **tabla 33** se detalla las horas de trabajo por cada día de la semana para personal de atención al cliente:

Tabla 33. Resumen cálculo jornada de trabajo semanal

Trabajador	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	Total horas semanales	Total horas mensuales
Trabajador de atención al cliente	8	8	8	8	8			40	160
Trabajador de atención al cliente	8	8	8	8	8			40	160
Trabajador de atención al cliente	7	7	7	7	7	5		40	160
Trabajador de atención al cliente	7	7	7	7	7	5		40	160
Trabajador de atención al cliente						6	11	17	68
Trabajador de atención al cliente						6	11	17	68
Horas de trabajo	2 cajas por turno. Las horas de trabajo de cada colaborador es según esta tabla.							Variable según día de trabajo.	

Fuente: Elaboración Propia

En **tabla 34** se detalla las horas de trabajo por cada día de la semana para personal de limpieza y mantenimiento:

Tabla 34. Resumen cálculo jornada de trabajo semanal

Trabajador	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	Total horas semanales	Total horas mensuales
Trabajador de limpieza y	8	8	8	8	8			40	160
Trabajador de limpieza y mantenimiento						11	11	22	88
Horas de trabajo	Lunes a viernes: 12:00 a 16:00 hrs. y de 18:00 a 22:00 hrs Fin de semana: De 09:00 a 15:00 hrs. y de 17:00 a 22:00 hrs.							Variable según día de trabajo.	

Fuente: Elaboración Propia

15. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

Este capítulo tiene por objetivo describir el plan de recursos humanos para la cafetería. Este plan es esencial dado que el personal juega un papel crucial en la ejecución diaria de las operaciones y en la representación de la marca frente a los clientes. El objetivo es garantizar que contemos con un equipo bien capacitado, motivado y alineado con la visión de la empresa. En este plan, se detallan los roles específicos, sus responsabilidades, y los requisitos de formación para cada puesto. Además, se incluyen los costos asociados, como salarios y gastos de reclutamiento.

15.1 Número de personas y funciones, tareas y responsabilidades:

Gerente General (Dueño) (1 persona):

Funciones: Visión y dirección estratégica global de la empresa.

Tareas: Establecer las metas y objetivos a largo plazo, gestionar la inversión y los recursos financieros, supervisar al administrador y garantizar la alineación con la visión y misión del negocio, tomar decisiones de alto nivel que afecten el rumbo de la empresa, relacionarse con socios y stakeholders clave.

Responsabilidades: Asegurar la rentabilidad y sostenibilidad del negocio, mantener y mejorar la reputación de la empresa, garantizar que la empresa opere ética y legalmente.

Administrador de cafetería (1 persona):

Funciones: Gestión global de la cafetería.

Tareas: Supervisión del personal, gestión de relaciones con proveedores, gestión financiera, toma de decisiones estratégicas.

Responsabilidades: Asegurar el buen funcionamiento de la cafetería, mantener relaciones positivas con proveedores, administrar finanzas de manera eficiente, tomar decisiones estratégicas para el beneficio de la cafetería.

Experiencia previa: Al menos 2-3 años en roles de administración o gestión de cafeterías o establecimientos similares.

Formación: Universitaria en administración de empresas.

Personal de atención al cliente (6 personas):

Funciones: Gestionar la caja y procesar transacciones, tomar pedidos de productos de la cafetería, resolver consultas y problemas de clientes, garantizar que la experiencia del cliente sea positiva y satisfactoria.

Tareas: Registrar y procesar pedidos de manera precisa y eficiente, manejar transacciones en efectivo, tarjetas de crédito y otros métodos de pago, cumplir con las normas de higiene y seguridad alimentaria, asegurarse de que la experiencia del cliente sea positiva.

Responsabilidades: Garantizar la satisfacción del cliente, resolver problemas de manera eficiente, mantener un ambiente positivo en la cafetería.

Experiencia previa: Al menos 1 año de experiencia en roles de atención al cliente, preferiblemente en el sector de hostelería o retail.

Formación: Técnica en atención al cliente, ventas o áreas relacionadas.

Personal de limpieza y mantenimiento (2 personas):

Funciones: Limpieza y mantenimiento de la cafetería.

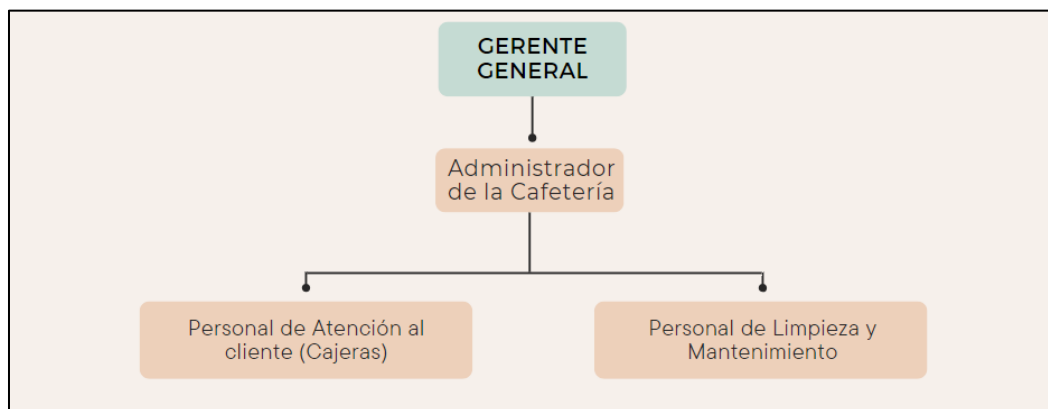
Tareas: Limpiar el local, gestionar los residuos, mantener en buen estado el mobiliario y equipos de la cafetería.

Responsabilidades: Mantener la cafetería limpia y ordenada, gestionar los residuos de manera sostenible, mantener en buen estado el mobiliario y equipos de la cafetería.

Experiencia previa: Experiencia de al menos 1 año en roles de limpieza, preferiblemente en cafeterías, restaurantes o establecimientos similares.

Formación: Técnica en limpieza y mantenimiento. Ver **ilustración 19** para ver organigrama diseñado de cafetería.

Ilustración 19. Organigrama de la Cafetería Office Coffee



Fuente: Elaboración Propia realizado en la página web de Canva.com

15.2 Gastos relacionados con el reclutamiento o selección:

En la **tabla 35** se puede observar los gastos asociados a la búsqueda de personal para la cafetería.

Tabla 35. Gasto de anuncio en bolsas de trabajos (búsqueda de personal)

Bolsa de trabajo	Gasto aproximado	Consideración
Trabajando.com	\$185.640	3 avisos/mes
Laborum.cl	\$267.591	3 avisos/mes

Fuente: Elaboración Propia

Proceso de selección

El proceso de selección se enmarcará según la siguiente estructura:

-Recepción y Preselección de CVs: Se reciben las solicitudes y se seleccionan aquellos candidatos que cumplen con los requisitos básicos.

-Entrevistas por Videoconferencia: Se utilizarán Zoom o Google Meet de forma gratuita.

-Verificación de Referencias: Se contactan a antiguos empleadores o referencias proporcionadas por los candidatos para validar la información y obtener retroalimentación sobre su desempeño.

-Decisión Final: Tras completar los pasos anteriores, se eligen los candidatos considerados más adecuados para el puesto.

15.3 Costos salariales (brutos):

En la **tabla 36** se presentan los costos salariales brutos anuales para los diferentes puestos de trabajo en la cafetería. Los salarios se basan en datos de referencia de fuentes como Talent.com para el año 2023. Los contratos con cada trabajador comenzarán con un periodo de prueba, luego plazo fijo y finalmente indefinido.

Tabla 36. Costos salariales de trabajadores de cafetería

Puesto de trabajo	Descripción	Salario mensual bruto (Talent.com, 2023)	Número de trabajadores	Salario Mensual Total	Salario Anual Total
Gerente General (Dueño)	Tiempo completo	\$ 1.000.000	1	\$ 1.000.000	\$ 12.000.000
Administrador de la cafetería	Tiempo completo	\$ 1.560.000	1	\$ 1.560.000	\$ 18.720.000
Trabajador de atención al cliente	Tiempo completo	\$ 720.000	4	\$ 2.880.000	\$ 34.560.000
Trabajador de atención al cliente	Part time	\$ 340.000	2	\$ 680.000	\$ 8.160.000
Trabajador de limpieza y mantenimiento	Tiempo completo	\$ 600.000	2	\$ 1.200.000	\$ 14.400.000
Total			10	\$ 7.320.000	\$ 87.840.000

Fuente: Elaboración Propia

16. PLAN FINANCIERO

El Plan Financiero, vital en gestión y planificación empresarial, busca ofrecer un panorama detallado de la situación financiera futura del negocio. Cubre ingresos, gastos, inversión inicial, costos fijos y variables, y proyecciones de ventas. Este análisis financiero es clave para identificar oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas, facilitando la toma de decisiones estratégicas e informadas.

A continuación, se presenta un desglose detallado de nuestra estructura de costos, proyecciones de ingresos y otros indicadores financieros clave que ayudarán a conocer la rentabilidad del proyecto.

En **tabla 37** se observa la inversión inicial:

Tabla 37. Inversión inicial

Ítem	Pago	Cantidad	P.U.	Total
Costos por aprobación resolución sanitaria y patente	Una vez	1	\$ 1.428.000	\$ 1.428.000
Insumos y mobiliario de operación inicial	Una vez	1	\$ 6.338.582	\$ 6.338.582
Costos de transporte y Aduana	Una vez	1	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000
Remodelación local (incluye honorarios de diseño, materiales)	Una vez	1	\$ 20.000.000	\$ 15.000.000
Ornamentación local (incluye honorarios de diseño, materiales)	Una vez	1	\$ 15.000.000	\$ 10.000.000
Reclutamiento de personal	Una vez	1	\$ 453.231	\$ 453.231
				\$ 37.219.813

Fuente: Elaboración Propia

En **Anexo J** se observa los costos de operación y gastos administrativos.

En relación con el costo del robot barista, este considera un costo de 3000 CHF (Francos Suizos) mensuales, aproximadamente \$MM2,9 pesos chilenos y una mantención mensual de \$300.000. Esto está cotizado a la empresa suiza SMYZE.

16.1 Estimación de la tasa de descuento

Para estimar la tasa de descuento, primero se determinó el costo de capital mediante el modelo CAPM, es decir, mediante:

$$R_e = R_f + \beta * (R_m - R_f)$$

Donde,

R_e = Rentabilidad exigida por los accionistas o costo del capital

R_f = Tasa libre de riesgo

R_m = Tasa del portafolio de mercado

β = Beta de la empresa

Luego, R_f se obtuvo como la rentabilidad a 5 años de los bonos del banco central de nuestro país, la cual es del 6,4% (LarrainVial, 2023) al momento de realizar esta evaluación

Por otro lado, el premio por riesgo, es decir, $R_m - R_f$, se obtuvo a partir de la información indicada por Damodaran (Damodaran, 2023), el cual indica que el valor es de 6,28%

Finalmente, dado que la empresa aún no existe, se estimó el valor de β como aquel Informado por Damodaran Online, corresponde a 0,67.

De esta manera,

$$R_e = R_f + \beta * (R_m - R_f)$$

$$R_e = 6,4\% + 0.67 * (6.28)$$

$$R_e = 10,61\%$$

Cabe notar que el valor anterior corresponde a la tasa de descuento del proyecto puro, es decir, sin endeudamiento.

Para el caso con financiamiento con terceros se debe estimar el WACC (Weighted Average Cost of Capital o Costo Promedio Ponderado de Capital), de la siguiente manera:

$$WACC = \left(\frac{D}{D + P} \right) * R_d * (1 - T) + \left(\frac{P}{D + P} \right) * R_e$$

Donde,

D = Deuda

P = Patrimonio

R_d = Rentabilidad exigida por los acreedores

R_e = Rentabilidad exigida por los accionistas

T = Tasa de impuesto

R_e ya se determinó mediante el modelo CAPM. Por otro lado, los factores $D/(D+P)$ y $P/(D+P)$ están dados por la estructura del capital.

Para este caso se considerará un 40% de crédito para la obtención del capital necesario. Las condiciones consideradas para el crédito son las siguientes:

- Monto: 40% del capital inicial.
- Plazo: 2 años
- Tasa: 2.32% mensual, equivalente a 27.84% anual.
-

$$WACC = \left(\frac{0,4}{0,4 + 0,6} \right) * 27,84\% * (1 - 27\%) + \left(\frac{0,6}{0,4 + 0,6} \right) * 10,61\%$$

$$WACC = 14.50\%$$

Esta es la tasa de descuento que se debe utilizar para evaluar el proyecto con endeudamiento.

16.2 Flujo de caja proyectado

Con la información presentada en el punto anterior, además de las proyecciones vistas en capítulos anteriores se elaboró el flujo de caja para los primeros 5 años de operación, considerando este plazo según el tiempo planteado en el objetivo general de este estudio.

Para ello primero se consideró el proyecto puro, el cual se presenta en la **tabla 38**. Cabe notar que para este caso se utilizó una tasa de descuento del 10,61%.

Tabla 38. Flujo de caja, sin deuda, en pesos chilenos (CLP). Escenario Moderado

Proyecto Puro	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso por ventas	\$	295.966.700	\$ 334.442.371	\$ 377.919.879	\$ 427.049.464	\$ 482.565.894
Costos Fijos	\$	-284.162.543	\$ -254.159.134	\$ -261.588.913	\$ -269.238.412	\$ -277.114.167
Servicios básicos	\$	11.987.784	\$ 12.227.540	\$ 12.472.091	\$ 12.721.533	\$ 12.975.963
Arriendo	\$	41.997.974	\$ 43.257.913	\$ 44.555.650	\$ 45.892.320	\$ 47.269.090
Sueldos	\$	87.840.000	\$ 90.475.200	\$ 93.189.456	\$ 95.985.140	\$ 98.864.694
Otros Gastos	\$	17.682.492	\$ 18.212.967	\$ 18.759.356	\$ 19.322.136	\$ 19.901.801
Gastos de Apertura	\$	37.219.813				
Marketing	\$	48.350.000	\$ 49.800.500	\$ 51.294.515	\$ 52.833.350	\$ 54.418.351
Comisión 3000 CHF mes	\$	35.484.480	\$ 36.549.014	\$ 37.645.485	\$ 38.774.849	\$ 39.938.095
Mantenición anual Robot barista)	\$	3.600.000	\$ 3.636.000	\$ 3.672.360	\$ 3.709.084	\$ 3.746.174
Costo Variable	\$	-68.980.623	\$ -71.050.042	\$ -73.181.543	\$ -75.376.989	\$ -77.638.299
Ganancias de Capital						\$ 1.456.364
Depreciación Legal						
Refrigerador	\$	-437.663	\$ -437.663	\$ -437.663		
Congeladora	\$	-109.241	\$ -109.241	\$ -109.241		
Horno Eléctrico	\$	-3.125.000	\$ -3.125.000	\$ -3.125.000		
Horno eléctrico rápido	\$	-56.017	\$ -56.017	\$ -56.017		
Vitrina expositora	\$	-333.331	\$ -333.331	\$ -333.331		
Caja registradora	\$	-509.950	\$ -509.950			
Computadores	\$	-679.990	\$ -679.990			
Pérdidas acumuladas						
Utilidad antes de impuestos	\$	-62.427.658	\$ 3.982.003	\$ 39.088.172	\$ 82.434.062	\$ 127.813.427
Impuestos	\$	-	\$ -1.075.141	\$ -10.553.806	\$ -22.257.197	\$ -34.509.625
Utilidad después impuestos	\$	-62.427.658	\$ 2.906.863	\$ 28.534.365	\$ 60.176.865	\$ 93.303.802
Depreciación Legal	\$	5.251.192	\$ 5.251.192	\$ 4.061.252	\$ -	\$ -
Ganancias de Capital	\$	-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -1.456.364
Pérdidas acumuladas	\$	-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo de caja operacional	\$	-57.176.466	\$ 8.158.054	\$ 32.595.617	\$ 60.176.865	\$ 91.847.439
Inversión Fija						
Refrigerador	\$	-1.312.990				
Congeladora	\$	-327.723				
Horno Eléctrico	\$	-9.375.000				
Horno eléctrico rápido	\$	-168.050				
Vitrina expositora	\$	-999.992				
Caja registradora	\$	-1.019.900				
Computadores	\$	-1.359.980				
Valor residual						\$ 1.456.364
Inv. Capital Trabajo	\$	-90.000.000				
Rec. Capital Trabajo						\$ 90.000.000
Flujo de capitales	\$	-104.563.635	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 91.456.364
Flujo de caja	\$	-104.563.635	\$ -57.176.466	\$ 8.158.054	\$ 32.595.617	\$ 183.303.802

Fuente: Elaboración Propia

En tanto, para el caso con un 40% de financiamiento con crédito bancario, se obtuvo el flujo de caja presentado en **tabla 39**.

En este caso se utilizó una tasa de descuento de 14,5%, correspondiente al WACC.

Tabla 39. Flujo de caja, con deuda, en pesos chilenos (CLP). Escenario Moderado

Proyecto Puro	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso por ventas	\$	295.966.700	\$ 334.442.371	\$ 377.919.879	\$ 427.049.464	\$ 482.565.894
Costos Fijos	\$	-284.162.543	\$ -254.159.134	\$ -261.588.913	\$ -269.238.412	\$ -277.114.167
Servicios básicos	\$	11.987.784	\$ 12.227.540	\$ 12.472.091	\$ 12.721.533	\$ 12.975.963
Arriendo	\$	41.997.974	\$ 43.257.913	\$ 44.555.650	\$ 45.892.320	\$ 47.269.090
Sueldos	\$	87.840.000	\$ 90.475.200	\$ 93.189.456	\$ 95.985.140	\$ 98.864.694
Otros Gastos	\$	17.682.492	\$ 18.212.967	\$ 18.759.356	\$ 19.322.136	\$ 19.901.801
Gastos de Apertura	\$	37.219.813				
Marketing	\$	48.350.000	\$ 49.800.500	\$ 51.294.515	\$ 52.833.350	\$ 54.418.351
Comisión 3000 CHF mes	\$	35.484.480	\$ 36.549.014	\$ 37.645.485	\$ 38.774.849	\$ 39.938.095
Mantenimiento anual Robot barista)	\$	3.600.000	\$ 3.636.000	\$ 3.672.360	\$ 3.709.084	\$ 3.746.174
Costo Variable	\$	-68.980.623	\$ -71.050.042	\$ -73.181.543	\$ -75.376.989	\$ -77.638.299
Gasto Financiero	\$	-10.843.467	\$ -8.751.475	\$ -5.996.699	\$ -2.369.154	
Ganancias de Capital						\$ 1.456.364
Depreciación Legal						
Refrigerador	\$	-437.663	\$ -437.663	\$ -437.663		
Congeladora	\$	-109.241	\$ -109.241	\$ -109.241		
Horno Eléctrico	\$	-3.125.000	\$ -3.125.000	\$ -3.125.000		
Horno eléctrico rápido	\$	-56.017	\$ -56.017	\$ -56.017		
Vitrina expositora	\$	-333.331	\$ -333.331	\$ -333.331		
Caja registradora	\$	-509.950	\$ -509.950			
Computadores	\$	-679.990	\$ -679.990			
Pérdidas acumuladas						
Utilidad antes de impuestos	\$	-73.271.125	\$ -4.769.472	\$ 33.091.473	\$ 80.064.908	\$ 127.813.427
Impuestos	\$	-	\$ -	\$ -8.934.698	\$ -21.617.525	\$ -34.509.625
Utilidad después impuestos	\$	-73.271.125	\$ -4.769.472	\$ 24.156.775	\$ 58.447.383	\$ 93.303.802
Depreciación Legal	\$	5.251.192	\$ 5.251.192	\$ 4.061.252	\$ -	\$ -
Ganancias de Capital	\$	-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -1.456.364
Pérdidas acumuladas	\$	-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo de caja operacional	\$	-68.019.933	\$ 481.720	\$ 28.218.027	\$ 58.447.383	\$ 91.847.439
Inversión Fija						
Refrigerador	\$	-1.312.990				
Congeladora	\$	-327.723				
Horno Eléctrico	\$	-9.375.000				
Horno eléctrico rápido	\$	-168.050				
Vitrina expositora	\$	-999.992				
Caja registradora	\$	-1.019.900				
Computadores	\$	-1.359.980				
Valor residual						\$ 1.456.364
Inv. Capital Trabajo	\$	-90.000.000				
Rec. Capital Trabajo						\$ 90.000.000
Préstamo	\$	41.825.454				
Amortizaciones			-6.603.095	-8.695.087	-11.449.864	-15.077.408
Flujo de capitales	\$	-62.738.181	\$ -6.603.095	\$ -8.695.087	\$ -11.449.864	\$ -15.077.408
Flujo de caja	\$	-62.738.181	\$ -74.623.028	\$ -8.213.367	\$ 16.768.164	\$ 43.369.975
						\$ 183.303.802

Fuente: Elaboración Propia

Cabe notar que para el caso con endeudamiento el “costo financiero” mostrado corresponde a los intereses del crédito. Para ello se determinó el desarrollo de este mismo en los 48 meses de plazo. Ver **Anexo K** para revisar este detalle.

Para un análisis detallado de los flujos de caja en escenarios optimistas y pesimistas, tanto sin deuda como con financiamiento, ver **Anexo L** a **Anexo N**.

16.3 Indicadores Financieros

A partir de los flujos de caja de la sección anterior se determinaron los indicadores financieros VAN (Valor actual neto), TIR (Tasa interna de retorno) y PRI (Periodo de recuperación de la inversión). En la **tabla 40** se presenta dicha información.

Tabla 40. Indicadores financieros VAN, TIR y PRI, en pesos chilenos (CLP)

Proyecto	Tasa de descuento	VAN	TIR	PRI
Proyecto puro	10,61%	\$ 25.414.707	14,8%	4,3 años
Proyecto con 40% de financiamiento (deuda)	14,50%	\$ -4.630.990	13,5%	4,5 años

Fuente: Elaboración Propia

En **tabla 40** se observa que la TIR disminuye ligeramente con el financiamiento externo, a pesar del aumento en la tasa de retorno por el efecto del apalancamiento financiero. El período de recuperación se extiende marginalmente con el financiamiento.

16.4 Sensibilizaciones

A continuación, se evaluará cómo el VAN y la TIR de la empresa responden a cambios en variables críticas de la evaluación. Específicamente, se ajustarán los precios de las bebidas, tanto frías como calientes y los acompañamientos.

El análisis de sensibilidad se hace sobre el proyecto puro, sin financiamiento, para no considerar los efectos entregados tributariamente por el pago de intereses y deuda. Ver **tabla 41**.

Tabla 41. Sensibilización de VAN y TIR por variación de precio. VAN en pesos chilenos (CLP)

Variación en precio	VAN	TIR
+14%	\$ 166.513.135	39%
+12%	\$ 146.356.217	35%
+10%	\$ 126.199.299	32%
+8%	\$ 106.042.380	28%
+6%	\$ 85.885.462	25%
+4%	\$ 65.728.543	21%
+2%	\$ 45.571.625	18%
0%	\$ 25.414.707	15%
-2%	\$ 4.774.219	11%
-4%	\$ -16.745.042	8%
-6%	\$ -38.264.303	4%
-8%	\$ -59.783.563	1%
-10%	\$ -81.302.824	-3%
-12%	\$ -103.373.992	-6%
-14%	\$ -126.285.032	-10%

Fuente: Elaboración Propia

La sensibilidad del precio dentro de este proyecto es un factor crucial que influye directamente en la rentabilidad y sostenibilidad del negocio. La tabla de sensibilidad muestra que hay una relación positiva fuerte entre el precio y los indicadores financieros clave del VAN y la TIR.

Es posible observar que el proyecto es más rentable a medida que aumenta el precio: el VAN es positivo y crece con mayores precios, y la TIR también aumenta. A la inversa, cuando el precio disminuye, el VAN se vuelve negativo y la TIR disminuye, indicando menor rentabilidad. Esto sugiere que el proyecto es sensible a la variación de precios, siendo rentable con aumentos de precio y menos viable con reducciones de precio.

Estos resultados evidencian que el precio es una palanca financiera potente para el proyecto, siendo esencial una estrategia de fijación de precios que considere cuidadosamente el valor percibido por los clientes y la elasticidad de la demanda. Mantener y optimizar los precios será un elemento crítico para asegurar la rentabilidad a largo plazo y para evitar cualquier disrupción financiera que pudiera surgir de la variabilidad de los precios en el mercado.

Por otro lado, se hace análisis de sensibilidad en caso de aumento de los costos variables. Ver **tabla 42**.

Tabla 42. Sensibilización de VAN y TIR por variación de costos variables. VAN en pesos chilenos (CLP)

Variación en Costo Variable	VAN	TIR
-50%	\$ 133.027.845	34%
-40%	\$ 111.505.218	30%
-30%	\$ 89.982.590	26%
-20%	\$ 68.459.962	22%
-10%	\$ 46.937.334	18%
0%	\$ 25.414.707	15%
+10%	\$ 3.202.876	11%
+20%	\$ -19.887.727	7%
+30%	\$ -42.978.331	4%
+40%	\$ -66.068.934	0%
+50%	\$ -89.159.537	-3%

Fuente: Elaboración Propia

Con esta segunda sensibilización se observa que la estructura financiera demuestra ser suficientemente sólida como para absorber variaciones de hasta el 10% en los costos variables, preservando la rentabilidad.

Sin embargo, es crítico señalar que al superar el aumento del 20% en los costos variables, los indicadores comienzan a mostrar una tendencia negativa y la rentabilidad comienza a deteriorarse. Este punto crítico marca un cambio significativo, mientras que incrementos menores pueden ser manejados, pasar este límite pone en riesgo la salud financiera del

proyecto. Esta circunstancia resalta la imperiosa necesidad de establecer estrategias efectivas para el control de costos que aseguren la viabilidad y rentabilidad del proyecto en el tiempo.

Otro elemento esencial en nuestro análisis es la afluencia de clientes a la cafetería. Para tener una visión integral del impacto financiero, es fundamental analizar cómo las métricas VAN y TIR se adaptan a las variaciones en esta afluencia. Al observar detenidamente estas dinámicas, se adquiere una comprensión más profunda de cómo el proyecto reacciona ante posibles cambios en las proyecciones de ingresos, permitiéndonos así realizar elecciones más fundamentadas. En **tabla 43** se entrega más información a esta evaluación.

Tabla 43. Variación ante cambios de flujo de clientes

Variación en cantidad de clientes	Cantidad de Clientes/día	VAN	TIR
+6%	318	\$ 78.022.869	23%
+5%	315	\$ 69.254.842	22%
+4%	312	\$ 60.486.815	21%
+3%	309	\$ 51.718.788	19%
+2%	306	\$ 42.950.761	18%
+1%	303	\$ 34.182.734	16%
0%	300	\$ 25.414.707	15%
-2%	294	\$ 7.594.885	12%
-4%	288	\$ -11.103.710	9%
-6%	282	\$ -29.802.304	6%
-8%	276	\$ -48.500.899	3%
-10%	270	\$ -67.199.494	0%
-12%	264	\$ -85.898.088	-3%

Fuente: Elaboración Propia

El análisis de sensibilidad revela que la rentabilidad del proyecto está intrínsecamente ligada a la cantidad de clientes. Se observa que un aumento en la clientela impulsa mejoras en los indicadores financieros, reflejando una mayor rentabilidad y subrayando el valor de cada cliente adicional para el éxito del negocio. En contraste, una disminución en el número de clientes tiene un efecto adverso, llevando a una caída en la rentabilidad que puede llegar a ser crítica si la tendencia continúa. Este patrón destaca la necesidad imperativa de implementar estrategias efectivas para atraer y retener a los clientes, asegurando así la sostenibilidad y el crecimiento del proyecto en el tiempo.

17. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En la era moderna, el consumo de café ha evolucionado de manera significativa. Los consumidores buscan experiencias únicas y convenientes, y la tendencia hacia la automatización y la tecnología en la industria del café está en constante crecimiento. La demanda de café de especialidad y la apertura hacia nuevas formas de disfrutarlo son evidentes.

En este contexto, Office Coffee se posiciona como una propuesta innovadora que combina la pasión por el café de especialidad con la eficiencia de la tecnología de vanguardia. La introducción de un robot barista en una cafetería representa una oportunidad emocionante para ofrecer a futuros clientes una experiencia única de café.

A pesar de la creciente popularidad de las cafeterías de especialidad, se ha identificado una brecha en el mercado local en cuanto a la adopción de la automatización. Office Coffee busca llenar este vacío y ser pionero en la introducción de un robot barista en Isidora Goyenechea, Las Condes.

La propuesta de valor se basa en la combinación de la pasión y el conocimiento humana sobre el café con la presión y la eficiencia de la tecnología de un robot barista. Esta cafetería tiene como objetivo ofrecer a sus clientes un café de especialidad excepcional a través de una experiencia de autoservicio, en el caso de querer un acompañamiento será atendido de forma rápida y ágil por el servicio de atención al cliente.

Se realizó el análisis de la empresa a través del modelo de Canvas, donde se definió la segmentación del mercado, correspondiente a los habitantes de Las Condes, clasificadas en el sector socioeconómico C1 (C1a y C1b). Principalmente son hombres y mujeres de entre 36 y 45 años los cuales pueden ser residentes o trabajadores que gusten de un café o bebida preferida en un ambiente ameno y atractivo. Esta segmentación se justifica a través de los diversos estudios que abalan el consumo de este tipo de productos y la necesidad de satisfacer esta tendencia.

El análisis FODA, Porter y PEST demostró que las barreras de entrada son de nivel medio. No obstante, la creciente demanda de café representa una oportunidad significativa para la creación de esta cafetería. Se reconoce la competencia, pero esta propuesta va en línea con la innovación y la calidad, elementos que queremos utilizar para una diferenciación en el mercado. Es importante generar una estrategia para mantener la fidelización de los clientes bajo la entrega de productos de calidad y mantener una carta de productos actualizada según las tendencias y necesidades de los clientes, escuchando de forma activa la opinión y sugerencias de los clientes.

A esta cafetería se define un mix de productos a ofrecer, este mix será actualizado de forma continua y de acuerdo con la estacionalidad. Se analiza un horizonte de ventas de 5 años, estimando los precios para cada uno de los productos. Se destaca la promoción a través de las redes sociales, así como campañas de volanteo y eventos presenciales. Estos eventos incluirán degustaciones para nuestros clientes donde se presentarán las bebidas destacadas,

los nuevos productos y las promociones para incentivar las visitas de nuestros clientes y para mantener su fidelización.

En el plan operacional quedan establecidos los flujos de trabajo que harán funcionar el negocio de acuerdo con los objetivos planteados. Destacando la interacción de todas las tareas que se ejecutarán, por lo que la comunicación y coordinación en los trabajos será de vital importancia para mantener stock de productos y cumplir con la calidad esperada por los clientes.

La evaluación financiera se basó en una proyección a cinco años. Analizando el escenario sin financiamiento externo, el proyecto mostró un Valor Actual Neto (VAN) de \$25.414.707, con una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 14,8% y un periodo de recuperación de la inversión (Payback) de 4,3 años. Al incorporar financiamiento externo, que cubre el 40% de la inversión inicial, los resultados financieros muestran un cambio significativo: el VAN disminuye a \$-4.630.990, la TIR se ajusta a 13,5%, y el Payback se extiende ligeramente a 4,5 años. Estos cálculos se realizaron aplicando una tasa de descuento del 10,61% y utilizando el Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC) del 14,50%.

Para el análisis de sensibilidad se analizaron tres variables principales: la cantidad de clientes que entran a la cafetería, los costos variables y el precio de venta. Cada una de estas variables ha demostrado tener un impacto significativo en la rentabilidad del proyecto, subrayando la interdependencia entre la operación del negocio y su entorno económico. La afluencia de clientes emerge como un pilar central para el éxito, donde aumentos en la clientela potencian directamente los indicadores financieros, mientras que las disminuciones ponen en riesgo la sostenibilidad del negocio.

El proyecto tiene una estructura de costos bien gestionada que mantiene la rentabilidad ante aumentos moderados. Sin embargo, al superar ciertos umbrales, la viabilidad financiera se ve comprometida, destacando la importancia de estrategias proactivas de control de costos. La fijación de tarifas adecuadas es esencial, ya que aumentos en los precios mejoran significativamente el VAN y la TIR, mientras que reducciones pueden llevar a resultados financieros negativos.

En conjunto, estos análisis de sensibilidad enfatizan la necesidad de una gestión estratégica que equilibre estos tres factores críticos, con el fin de optimizar el desempeño financiero y asegurar la resiliencia y el crecimiento a largo plazo del proyecto de la cafetería.

Tras un análisis exhaustivo de la viabilidad de poner en marcha una cafetería bajo el concepto de Office Coffee, se llega a una conclusión pragmática sobre su rentabilidad. A pesar de la innovación y el nicho de mercado identificado, los indicadores financieros proyectados, un VAN de \$25.414.707 y una TIR del 14,8% sin financiamiento, no reflejan una rentabilidad suficientemente atractiva en relación con el trabajo y al riesgo involucrado. El esfuerzo y la inversión requerida para alcanzar estos niveles de rentabilidad podrían no justificar la puesta en marcha de una única cafetería.

Para aumentar la rentabilidad del proyecto, se recomienda una expansión que incluya nuevas sucursales, aprovechando las economías de escala para reducir costos y aumentar ingresos. Se sugiere también diversificar ingresos mediante la venta de equipos de café para uso doméstico y talleres de barismo, lo cual podría fortalecer la marca y la fidelidad del cliente. En términos de gestión, se aconseja que el inversor participe activamente en la administración del negocio, eliminando el costo de un administrador y mejorando así la estructura de costos y el flujo de efectivo. Así, el negocio podría representar una oportunidad viable para un emprendedor dispuesto a comprometerse personalmente con la operación y dirección de la cafetería.

En conclusión, aunque el concepto de Office Coffee es sólido y el mercado presenta oportunidades, las condiciones financieras actuales sugieren que el proyecto, en su estado actual, podría no cumplir con las expectativas de rentabilidad para inversores que buscan una inversión pasiva. Por tanto, se recomienda una reevaluación de la estrategia y estructura del negocio antes de proceder.

18. BIBLIOGRAFÍA

- Acuña, G. (s.f.). *Percepciones económicas*. Obtenido de www.percepcioneseconomicas.cl:
<https://www.percepcioneseconomicas.cl/desarrollo-economico/los-grupos-socioeconomicos-en-chile/#:~:text=Los%20hogares%20son%20clasificados%20en,grupos%20AB%2C%20C1a%20y%20C1b>.
- Allen, F. M. (2010). *Principios de Finanzas Corporativas*. Mexico DF: McGraw-Hill.
- Alonso, C. (03 de Febrero de 2021). *www.latercera.cl*. Obtenido de www.latercera.cl:
<https://www.latercera.com/earlyaccess/noticia/santiago-las-condes-providencia-son-las-comunas-que-concentran-la-mayor-cantidad-de-empresas-y-trabajadores-en-lar-3WMLWOGQN5DLVMI7YVAUJP7FZQ/>
- Atisba. (2020). *Identificación de focos críticos de afluencia peatotal en Santiago*. Santiago.
- Atisba Monitor. (2020). *Identificación de Focos Críticos de Afluência Peatonal en Santiago* . Santiago
- B.Mundial. (03 de Abril de 2023). *www.bancomundial.org*. Obtenido de www.bancomundial.org:
<https://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview>
- Bizlatinhub. (21 de Octubre de 2021). *www.bizlatinhub.com*. Obtenido de www.bizlatinhub.com:
[https://www.bizlatinhub.com/es/sociedades-comerciales-chile/#:~:text=Tipo%20M%C3%A1s%20Usado%20en%20Chile%3A%20Sociedad%20An%C3%B3nima%20\(S.A.\)&text=Es%20definida%20legalmente%20como%20una,integrado%20por%20miembros%20esencialmente%20revocables](https://www.bizlatinhub.com/es/sociedades-comerciales-chile/#:~:text=Tipo%20M%C3%A1s%20Usado%20en%20Chile%3A%20Sociedad%20An%C3%B3nima%20(S.A.)&text=Es%20definida%20legalmente%20como%20una,integrado%20por%20miembros%20esencialmente%20revocables).
- Cacho, S. L. (02 de NOVIEMBRE de 2020). *www.https://cafeselcriollo.com*. Obtenido de [www.https://cafeselcriollo.com](https://cafeselcriollo.com): <https://cafeselcriollo.com/articulos/que-es-cafe-especialidad/#:~:text=Cuando%20se%20habla%20de%20caf%C3%A9,llega%20hasta%20los%20100%20puntos>.
- Café Cultura. (15 de Julio de 2022). *www.cafecultura.cl*. Obtenido de www.cafecultura.cl:
<https://cafecultura.cl/a-que-se-llama-cafe-de-especialidad/>
- Café, F. (12 de Noviembre de 2021). *www.forumdelcafe.com*. Obtenido de www.forumdelcafe.com:
<http://www.forumdelcafe.com/noticias/nuestro-adn-esta-fomentar-la-cultura-cafe-mejorar-la-calidad-consumo-cafe-nuestro-pais>
- Censo 2017*. (2017). Obtenido de www.censo2017.cl.
- Chase, R., Jacobs, R., Romo Muñoz, J., Mascaró Sacristán, P., & Hernández, M. (2014). *Administración de operaciones: Producción y cadena de suministros*. México D.F.: McGraw Hill.
- Damodaran. (01 de 2023). *Damodaran online*. Obtenido de Damodaran online:
https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/totalbeta.html

- Damodaran. (01 de 2023). *Damodaran online*. Obtenido de Damodaran online:
https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/totalbeta.html
- Datosmacro. (31 de mayo de 2023). *Datosmacro.com*. Obtenido de Datosmacro.com:
<https://datosmacro.expansion.com/paises/chile>
- De Quijano, S. (2006). *Dirección de recursos humanos y consultoría en las organizaciones*. Icaria.
- Design360. (14 de Julio de 2015). *d360inc.com*. Obtenido de d360inc.com:
<https://www.d360inc.com/nscc-fresh-cafe>
- Diaz, M. (2018). *Tendencias de Consumo de Café*. Madrid: Euromonitor International.
- El mostrador. (03 de Febrero de 2021). *www.elmostrador.cl*. Obtenido de www.elmostrador.cl:
<https://www.elmostrador.cl/noticias/pais/2021/02/03/democracia-chilena-suben-ranking-internacional-de-the-economist-gracias-al-plebiscito-y-el-proceso-constituyente/>
- Emol. (29 de Septiembre de 2016). *www.emol.com*. Obtenido de Emol:
<https://www.emol.com/noticias/Tendencias/2016/09/29/824104/Eres-uno-de-ellos-El-71-de-los-chilenos-comienza-su-jornada-con-el-imperdible-cafe-matutino.html>
- Euromonitor International . (2022). *Coffee in Chile*. Londres: Passport.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa : con el cuadro de mando integral*.
- Gaulier, G. y. (30 de Enero de 2020). *www.oec.world/en*. Obtenido de www.oec.world/en:
<https://oec.world/en/profile/bilateral-product/coffee/reporter/chl>
- Gobierno de Chile. (01 de 01 de 2023). *www.chile.gob.cl*. Obtenido de www.chile.gob.cl:
<https://www.chile.gob.cl/chile/sistema-politico>
- Hill, C. W., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2015). *Administración estratégica : teoría y casos. Un enfoque integral*.
- homeurbano. (03 de nov de 2022). *www.homeurbano.com*. Obtenido de www.homeurbano.com:
<https://www.homeurbano.com/es/chile-santiago/barrio-sanhattan>
- ICO. (2020). *International Coffee Organization*. Londres: International Coffee Organization.
- ICVU. (2021). *Índice de Calidad de Vida Urbano*. Santiago: Instituto de Estudios Urbanos UC.
- Imagina Santiago* . (2022). Obtenido de *Imagina Santiago* : <https://imaginasantiago.com/que-ver/barrios/barrio-el-golf/>
- INE. (2017). *resultados censo 2017*. Obtenido de <http://resultados.censo2017.cl/Region?R=R13>.
- International, C. (2023). *Colliers International Oficinas Clase B*. Santiago.
- International, C. (2023). *Oficinas Clase A/A+ y B*. Santiago: Research & Forecast Report.
- Ipsos. (2021). *Emprendimiento en tiempos de pandemia*. Paris: Game Changers.
- John Wiley & Sons. Alexander Osterwalder, Y. P. (2011). *Generación de modelos de negocios*.

- Kotler, P. &. (2007). *Marketing, versión para latinoamérica*. Pearson educación.
- LarrainVial. (21 de 10 de 2023). *Larrain Vial*. Obtenido de Larrain Vial:
<https://larrainvial.finmarketslive.cl/www/v2/index.html?mercado=chile>
- Loudon, D. y. (1993). *Comportamiento del consumidor*.
- Nagase, Y. (22 de Septiembre de 2021). *www.timeout.com*. Obtenido de *www.timeout.com*:
<https://www.timeout.com/tokyo/news/robot-baristas-are-coming-to-jr-tokyo-and-yokohama-stations-092221>
- OCDE. (2016). *Evaluación del desempeño ambiental*. Santiago : Naciones Unidas.
- Orús, Abigail. (15 de marzo de 2023). *es.statista.com*. Obtenido de *es.statista.com*:
<https://es.statista.com/temas/9035/el-cafe-en-el-mundo/#:~:text=Brasil%2C%20cuna%20del%20caf%C3%A9,lugar%20en%20Am%C3%A9rica%20del%20Sur>.
- Orús, Abigail. (15 de marzo de 2023). *https://es.statista.com*. Obtenido de *https://es.statista.com*:
<https://es.statista.com/temas/9035/el-cafe-en-el-mundo/>
- Peggy Lambing, C. K. (1998). *Empresarios pequeños y medianos*. Prentice-Hall.
- Ramos, C. M. (15 de enero de 2019). Auge y Expansión de la cultura del café. *Canal Horeca, la revista de los profesionales del food service*. Santiago, Santiago, Chile: Canal Horeca.
- Revista Gerencia . (19 de Agosto de 2022). *www.emb.cl*. Obtenido de *www.emb.cl*:
<https://www.emb.cl/gerencia/noticia.mvc?nid=20220819w16&ni=chile-se-posiciona-como-el-hub-tecnologico-mas-importante-de-latinoamerica>
- Rivera, L. (2019). *Mercado del Café y caracterización del consumidor en Chile*. Santiago: Anapac.
- Roberts, G. (08 de Julio de 2020). *www.https://www.orientation.agency/*. Obtenido de *www.https://www.orientation.agency/*:
<https://www.orientation.agency/insights/pharmaceutical-market-segmentation>
- Romero, J. L. (01 de 05 de 2023). *www.franquiciasdecafe.com*. Obtenido de *https://www.franquiciasdecafe.com.mx/cuanto-cuesta-poner-cafeteria/*
- santandertrade. (junio de 2023). *www.santandertrade.com*. Obtenido de *www.santandertrade.com*: <https://santandertrade.com/es/portal/establecerse-extranjero/chile/entorno-legal>
- sii.cl. (28 de 10 de 2023). *sii.cl*. Obtenido de *sii.cl*:
https://www.sii.cl/sobre_el_sii/estadisticas_de_empresas.html
- smyze.com. (09 de 01 de 2023). *smyze.com*. Obtenido de *smyze.com*:
<https://smyze.com/en/smyze-for-your-location/>
- Talent.com. (27 de 10 de 2023). *talent.com*. Obtenido de *talent.com*:
<https://cl.talent.com/salary?job=cajera>

Talent.com. (27 de 10 de 2023). *talent.com*. Obtenido de talent.com:
<https://cl.talent.com/salary?job=aseo+>

Talent.com. (27 de 10 de 2023). *Talent.com*. Obtenido de Talent.com:
<https://cl.talent.com/salary?job=administrador+de+cafeter%C3%ADa>

Zebra. (2022). *El mundo ha cambiado, ¿los comercios también?* / 15.º Estudio Global Anual del Consumidor. Illinois: Zebra.

Anexos

Anexo A: Café de especialidad v/s café comercial

Es muy común relacionar el café de especialidad con un “café especial”, pero eso no es así. Cuando se habla de café de especialidad, se hace referencia al café de una calidad extraordinaria por su cuidadosa selección de granos de café (Cacho, 2020). **Según la Asociación de Cafés Especiales de América (SCA), para que un café sea considerado de Especialidad tiene que alcanzar un puntaje entre 80 y 100 puntos en una evaluación hecha por un catador certificado denominado Q Grader.** En esta cata, llamada “cupping” se controla el perfil de taza y la calidad del café en cada detalle (Café Cultura, 2022).

Características que definen un café de especialidad:

La plantación

Todo comienza por la selección del tipo de semilla de café. Las dos grandes familias son el café arábico y el café robusta. Cada tipo de café necesita unas condiciones climáticas específicas. Por este motivo, un caficultor experto, deberá tener en cuenta muchos condicionantes antes de realizar la plantación de su cafetal.

La recolección

Hasta hace pocos años, el café se consideraba un producto básico y en la recolección, se mezclaban las cerezas rojas con las verdes. No tenían en cuenta que las cerezas que estaban poco o muy maduras, aportaban matices amargos al producto que finalmente se obtenía.

La germinación de las semillas frescas de café tiene lugar a los dos meses y medio, y pasan 4 años hasta que comienza a producir frutos de gran calidad. El caficultor, sabe que las cerezas ya están listas para su recolección cuando estas alcanzan el color rojo.

La selección

Una vez que se han seleccionado las cerezas adecuadas y se ha obtenido el grano de café, pasan un exhaustivo control de calidad para eliminar aquellos defectuosos.

Aunque la cereza presente unas características óptimas, no sabemos cómo está el grano de café en su interior. Los granos que no valen se separan y son vendidos como café comercial.

El tueste

El tueste no es un proceso sencillo, y va a determinar en gran parte los aromas y las características del café final.

En el ciclo de producción del café de especialidad el tostador tiene una gran responsabilidad.

El barista

El barista es el encargado de la molienda del café. Un buen barista debe de conocer cuál es la molienda más apropiada para cada tipo de preparación, así como los diferentes tipos de molinos y su calibración.

El café de especialidad es un claro sinónimo de calidad, transparencia y sostenibilidad. Para apreciar un buen café de especialidad debemos de conocer todos los eslabones de su proceso de producción.

La gran diferencia del café de especialidad a cualquier otro:

El café de especialidad se caracteriza por haber sido producido a base de la dedicación de las personas que hacen de la calidad su máxima prioridad. Se trata de cafés sin defectos que reciben valoraciones de, al menos, 80 puntos sobre 100 por parte de catadores certificados que tienen en cuenta múltiples variables como el cuidado que se le ha puesto al aromático desde su cultivo hasta llegar a la taza.

Además, en la calidad el café de especialidad está impulsado por una ética y la consciencia; es decir, los consumidores de café se interesan por saber qué hay detrás de cada taza, de dónde proviene el grano o si es de comercio justo, que es un pago digno a los productores por la calidad de su café.

El café comercial, es de menor calidad y normalmente no alcanza la puntuación mínima (80/100) para ser categorizado como especialidad. Se usan granos defectuosos y está destinado al consumo masivo.

Las principales diferencias entre el café de especialidad y cualquier otro café son las siguientes

- El café de especialidad proviene de una serie de zonas geográficas claramente identificadas con microclimas muy específicos.
- Para su producción se usa el tipo de café arábica o robusta.
- Durante todo el proceso de elaboración del café, se cuida minuciosamente su calidad.
- En la etiqueta del empaquetado se informa del lugar de cultivo, la fecha de tueste, el origen, la altura, el proceso y variedad de grano.
- No es defectuoso.
- Presenta gran complejidad de sabores en taza.
- Es evaluado por catadores certificados y debe obtener una puntuación superior a 80 sobre 100.
- Proviene de pequeños productores en lotes muy reducidos.
- Es de comercio justo.

Anexo B: Proveedores para cafeterías

Tabla 44. Proveedores para cafeterías

Empresa	Segmento
Aloe Drink Chile	Jugos y concentrados
Bearded Cold Brew	Café comercial
Café Cabo de Hornos Chile	Café gourmet y estacionalidad
Café Caribe	Café comercial
Café Do Brasil	Café comercial
Café Fratelli Chile	Café comercial
Café La Finca	Café comercial
Café OMA Chile	Café comercial
Café Store	Café comercial
Cafexpress	Café comercial
Caffè d'Italida	Máquinas de café
Ecotienda La Canasta Nativa	Productos orgánicos y dietéticos
Globe Italia Emporio	Emporio y tienda gourmet
Handpresso	Máquinas de café
LoGo	Productos orgánicos y dietéticos
Marley Coffe	Café comercial
Nespresso	Máquinas de café
NoliChile	Máquinas de café, dispensador de agua e insumos
Santa Victoria	Café, saborizantes para bebidas calientes o frías, té, galletas y máquinas de café entre otros productos
Somagel	Café Lucaffé, maquinas fabricadoras de helados, exhibidoras, máquinas de café
Vajilla Lab	Vajilla y menaje
Cerámicas Licán	Vajilla y menaje
Imahe	Equipamiento gastronómico
Kitchencenter	Equipamiento gastronómico
Reco Boards	Ambientación y Decoración de locales
PewenKuk	Ambientación y Decoración de locales
Bratz Arquitectura	Ambientación y Decoración de locales
Gestión de reservas	Software para restaurantes
Delicheck	Software para restaurantes
Waiter	Software para restaurantes
Restó	Software para restaurantes

Fuente: Elaboración Propia

Anexo C: Encuesta

Investigación de Mercado / Cafetería de especialidad - Autoservicio

Hola, me encuentro desarrollando la idea de generar una cafetería de especialidad con un sistema de autoservicio, con máquinas de alta tecnología y variada oferta de cafés que se emplazará en la comuna de Las Condes.

La idea es poder entregar una experiencia mixta de autoservicio y atención tradicional en un ambiente atractivo y moderno pensando en ti.

* 1. ¿Sueles tomar café?

Sí

No. En caso de no tomar café, indicar qué bebida favorita prefieres (Por favor especifique)

* 2. ¿En qué momento del día prefieres tomar tu café o bebida preferida?

Mañana

Tarde

Todo el día

* 3. ¿Cuánto café o bebida preferida tomas al día?

1 taza al día

2 tazas al día

3 tazas al día

4 tazas al día

5 o más tazas

* 4. ¿Cómo prefieres tu café o bebida preferida en cuanto al nivel de sofisticación? (Puedes marcar más de una opción)

Café o bebida preferida simple

Café o bebida preferida con variada oferta de tipos de leche (ejemplo: leche sin lactosa, de almendras, etc.)

Café o bebida preferida con variada oferta de sabores tradicionales (ejemplo: Moka, Capuchino, Latte, cortado, etc.)

Café o bebida preferida con variada oferta de sabores y presentaciones novedosas (ejemplo: opciones de dibujo en la espuma de tu café)

Otro (Por favor especifique)

* 5. ¿Dónde consumes tu café o bebida preferidas principalmente? (Puedes marcar más de una opción)

- En casa
- En cafetería
- En oficina
- Otro (Por favor especifique)

* 6. ¿Cuál o cuáles son los principales motivos por los que vas a una cafetería? (Puedes marcar más de una opción)

- Beber algo
- Comer algo
- Punto de reunión
- Leer
- Trabajar
- Distraerme
- Compartir con otros
- Otro (Por favor especifique)

* 7. En una escala del 1 al 7, siendo 1 poco preferido y 7 muy preferido, ¿Cuáles de estos atributos prefieres que contenga una cafetería?

	1	2	3	4	5	6	7
Acceso a Wifi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Buenos desayunos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Buen café y bebidas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Buenos sandwiches	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Variada opción de masas dulces	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Buenos postres	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Buen ambiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estacionamientos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Buena música	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compras online	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delivery	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 8. Cuando se dirigen a una cafetería, ¿qué productos adquieres? (Puedes marcar más de una opción)

- Café
- Té
- Otro tipo de bebida
- Sandwich
- Pastelitos o masas dulces
- Postres
- Jugos de fruta
- Ensaladas
- Platos de comida
- Helados
- Otro (Por favor especifique)

* 9. ¿Te gusta la idea de que existan máquinas de alta tecnología que preparen tu café frente a tus ojos?

(Imágenes referenciales de la idea de generar una cafetería de especialidad con un sistema de autoservicio)



- Sí
- No

* 10. ¿Cuánto es el dinero que estás dispuesto a pagar por un café de especialidad en una cafetería que entrega la posibilidad de ser atendido por máquinas de alta tecnología?

- Menos de \$1.990
- De \$2.000 a \$3.990
- De \$4.000 a \$5.990
- De \$6.000 a \$7.990
- De \$8.000 a \$9.990
- Más de \$ 10.000

* 11. ¿Consideras relevante la presencia de un barista en la cafetería?

- Sí
- No

* 12. ¿De qué manera descubres nuevas cafeterías? (Puedes marcar más de una opción)

- Publicidad en la tienda
- Publicidad en redes sociales
- Publicidad a través de emails directos
- Publicidad en medios de comunicación (TV, Radio, Periódicos locales)
- Publicidad en Centros Comerciales

* 13. ¿Cuál es tu sexo?

- Mujer
- Hombre
- Prefiero no responder

* 14. ¿Qué edad tienes?

- 18 años a 25 años
- 26 años a 35 años
- 36 años a 45 años
- 46 años a 55 años
- Más de 56 años
- Prefiero no responder

* 15. ¿En cuál de estas comunas resides o trabajas?

Las Condes

Lo Barnechea

Vitacura

La Reina

Providencia

Otra (Por favor especifique)

Anexo D: Resultado encuesta

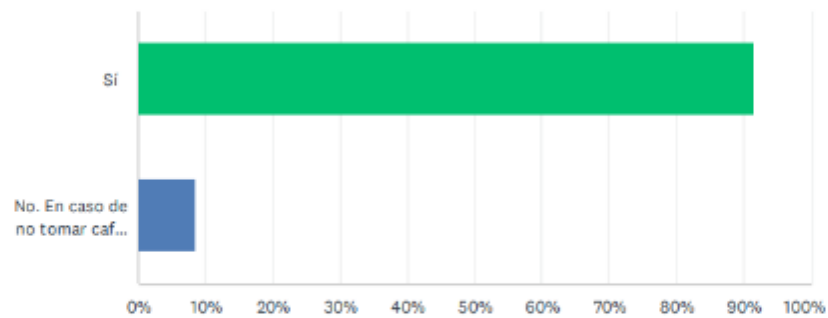
A continuación, se muestran los resultados de cada pregunta de la encuesta.

Investigación de Mercado / Cafetería de especialidad - Autoservicio

SurveyMonkey

P1 ¿Sueles tomar café?

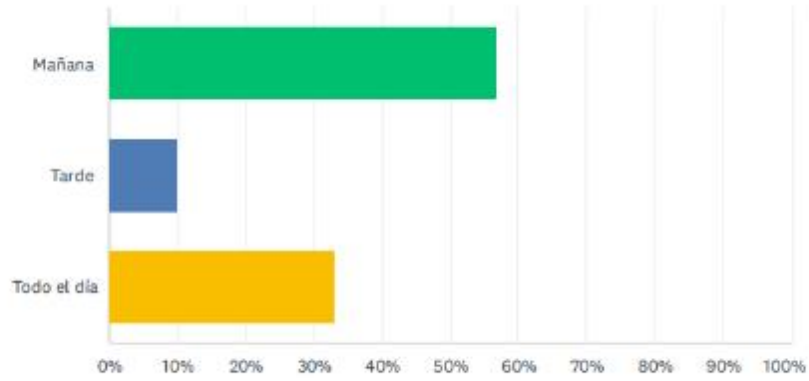
Respondidas: 151 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Sí	91.39%	138
No. En caso de no tomar café, indicar qué bebida favorita prefieres (Por favor especifique)	8.61%	13
TOTAL		151

P2 ¿En qué momento del día prefieres tomar tu café o bebida preferida?

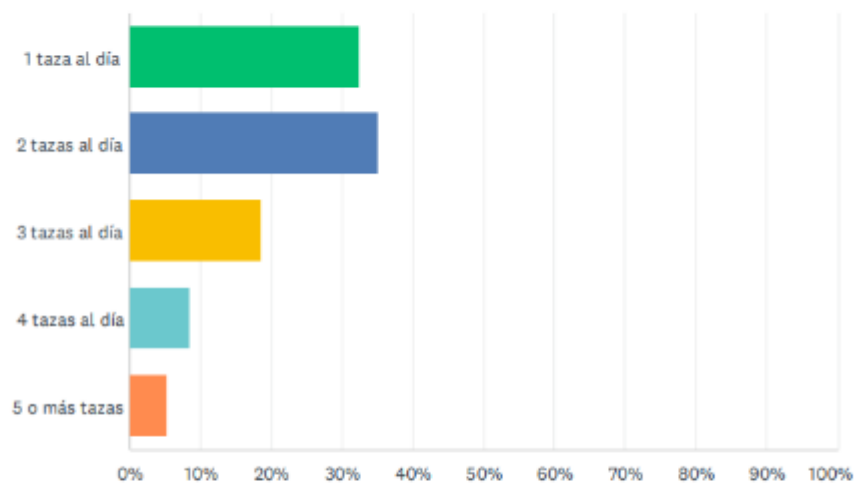
Respondidas: 151 · Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Mañana	56.95% 86
Tarde	9.93% 15
Todo el día	33.11% 50
TOTAL	151

P3 ¿Cuánto café o bebida preferida tomas al día?

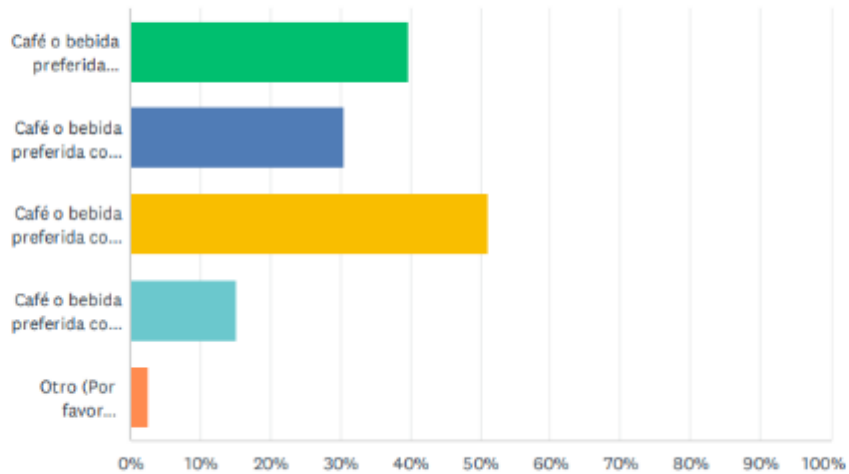
Respondidas: 151 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
1 taza al día	32.45%	49
2 tazas al día	35.10%	53
3 tazas al día	18.54%	28
4 tazas al día	8.61%	13
5 o más tazas	5.30%	8
TOTAL		151

P4 ¿Cómo prefieres tu café o bebida preferida en cuanto al nivel de sofisticación? (Puedes marcar más de una opción)

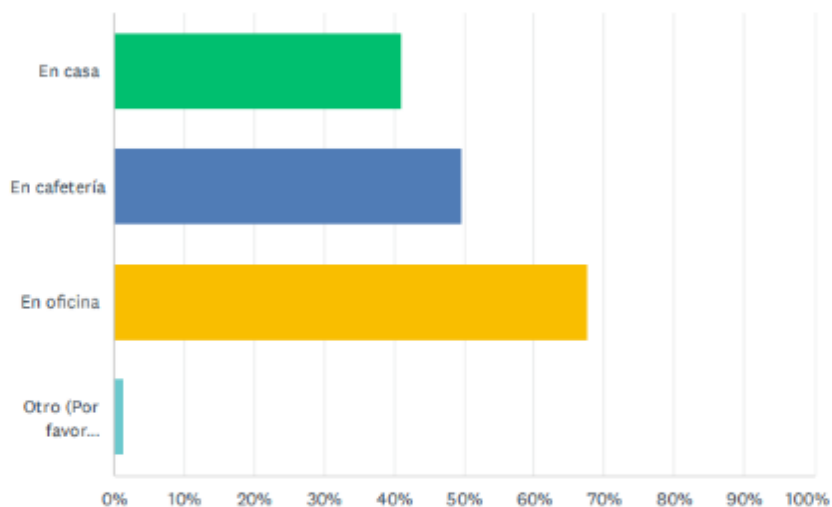
Respondidas: 151 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Café o bebida preferida simple	39.74%	60
Café o bebida preferida con variada oferta de tipos de leche (ejemplo: leche sin lactosa, de almendras, etc.)	30.46%	46
Café o bebida preferida con variada oferta de sabores tradicionales (ejemplo: Moka, Capuchino, Latte, cortado, etc.)	50.99%	77
Café o bebida preferida con variada oferta de sabores y presentaciones novedosas (ejemplo: opciones de dibujo en la espuma de tu café)	15.23%	23
Otro (Por favor especifique)	2.65%	4
Total de encuestados: 151		

P5 ¿Dónde consumes tu café o bebida preferidas principalmente?
(Puedes marcar más de una opción)

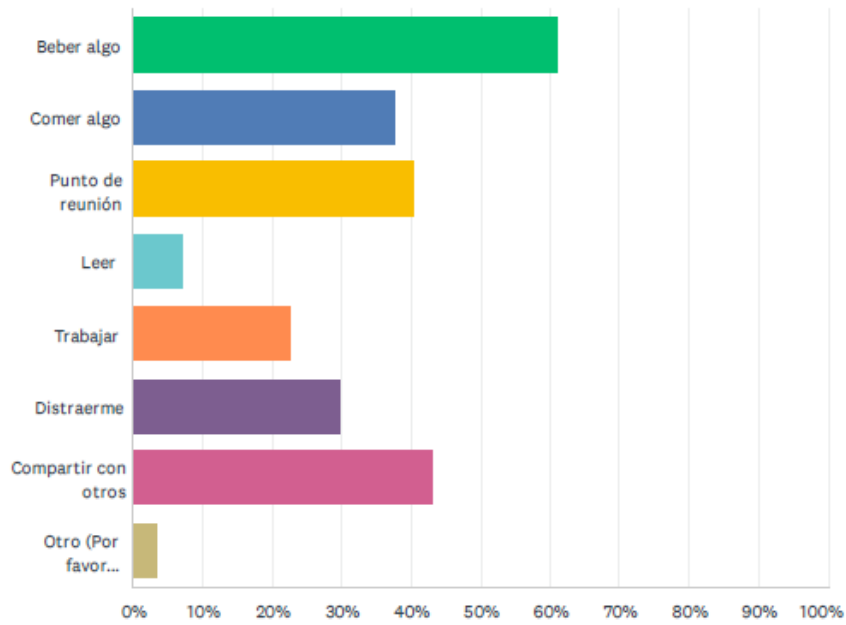
Respondidas: 151 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
En casa	41.06%	62
En cafetería	49.67%	75
En oficina	67.55%	102
Otro (Por favor especifique)	1.32%	2
Total de encuestados: 151		

P6 ¿Cuál o cuáles son los principales motivos por los que vas a una cafetería? (Puedes marcar más de una opción)

Respondidas: 151 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Beber algo	60.93% 92
Comer algo	37.75% 57
Punto de reunión	40.40% 61
Leer	7.28% 11
Trabajar	22.52% 34
Distraerme	29.80% 45
Compartir con otros	43.05% 65
Otro (Por favor especifique)	3.31% 5
Total de encuestados: 151	

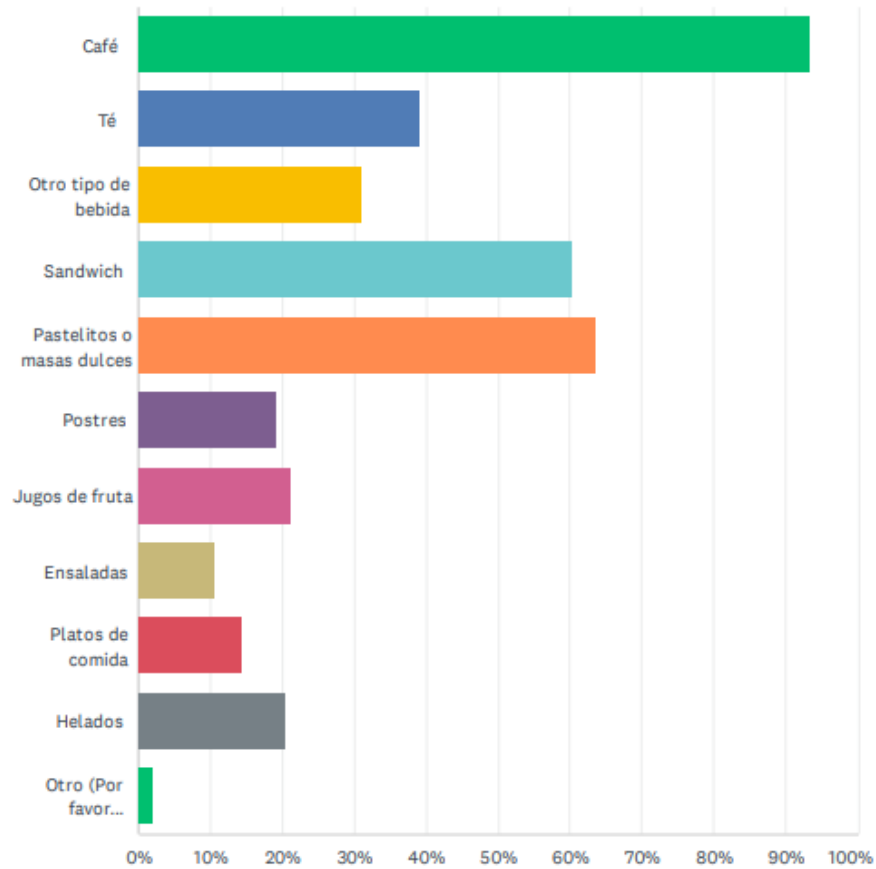
P7 En una escala del 1 al 7, siendo 1 poco preferido y 7 muy preferido, ¿Cuáles de estos atributos prefieres que contenga una cafetería?

Respondidas: 151 Omitidas: 0

	1	2	3	4	5	6	7	TOTAL
Acceso a Wifi	5.96% 9	1.99% 3	3.31% 5	7.95% 12	5.96% 9	17.88% 27	56.95% 86	151
Buenos desayunos	1.99% 3	0.00% 0	2.65% 4	5.30% 8	8.61% 13	17.88% 27	63.58% 96	151
Buen café y bebidas	0.66% 1	0.00% 0	0.66% 1	1.32% 2	1.99% 3	14.57% 22	80.79% 122	151
Buenos sandwichs	1.32% 2	1.32% 2	1.32% 2	7.95% 12	9.93% 15	21.85% 33	56.29% 85	151
Variada opción de masas dulces	2.65% 4	1.32% 2	5.30% 8	9.27% 14	9.93% 15	21.85% 33	49.67% 75	151
Buenos postres	7.28% 11	7.28% 11	9.27% 14	9.93% 15	9.93% 15	13.91% 21	42.38% 64	151
Buen ambiente	0.00% 0	0.00% 0	0.66% 1	1.99% 3	5.96% 9	13.91% 21	77.48% 117	151
Estacionamientos	7.95% 12	3.31% 5	3.97% 6	6.62% 10	9.27% 14	16.56% 25	52.32% 79	151
Buena música	3.31% 5	1.99% 3	5.30% 8	11.26% 17	13.91% 21	15.23% 23	49.01% 74	151
Compras online	27.81% 42	12.58% 19	8.61% 13	10.60% 16	12.58% 19	10.60% 16	17.22% 26	151
Delivery	25.83% 39	13.25% 20	8.61% 13	7.28% 11	11.92% 18	10.60% 16	22.52% 34	151

P8 Cuando se dirigen a una cafetería, ¿qué productos adquieres? (Puedes marcar más de una opción)

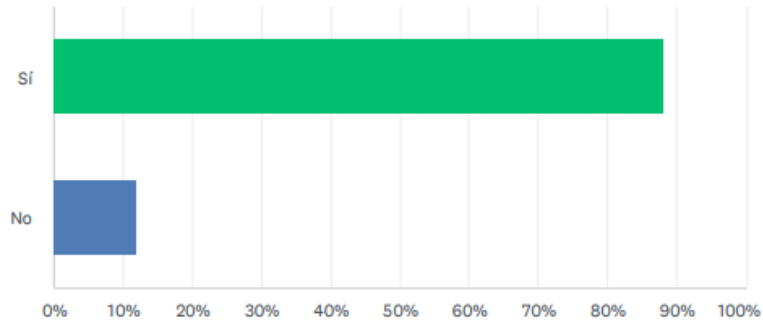
Respondidas: 151 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Café	93.38%	141
Té	39.07%	59
Otro tipo de bebida	31.13%	47
Sandwich	60.26%	91
Pastelitos o masas dulces	63.58%	96
Postres	19.21%	29
Jugos de fruta	21.19%	32
Ensaladas	10.60%	16
Platos de comida	14.57%	22
Helados	20.53%	31
Otro (Por favor especifique)	1.99%	3
Total de encuestados: 151		

P9 ¿Te gusta la idea de que existan máquinas de alta tecnología que preparen tu café frente a tus ojos?(Imágenes referenciales de la idea de generar una cafetería de especialidad con un sistema de autoservicio)

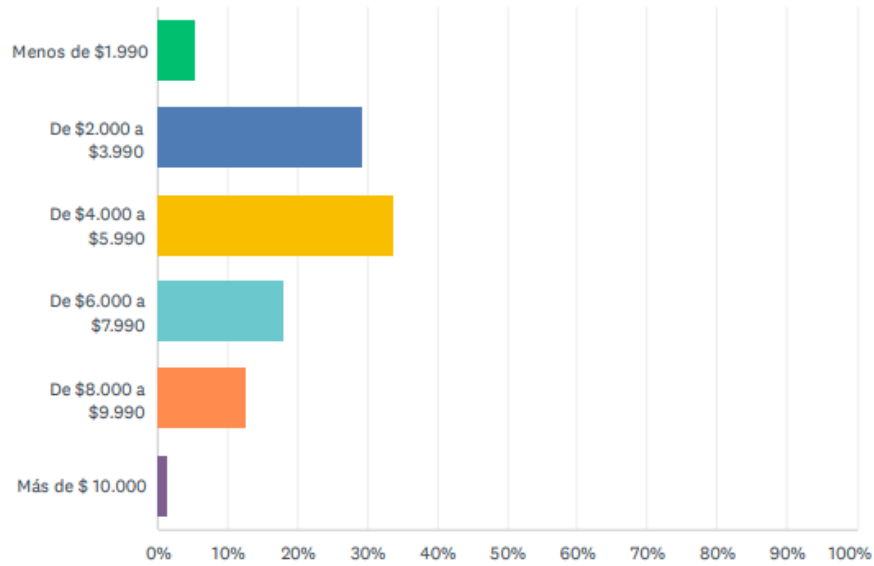
Respondidas: 151 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Sí	88.08%	133
No	11.92%	18
TOTAL		151

P10 ¿Cuánto es el dinero que estás dispuesto a pagar por un café de especialidad en una cafetería que entrega la posibilidad de ser atendido por máquinas de alta tecnología?

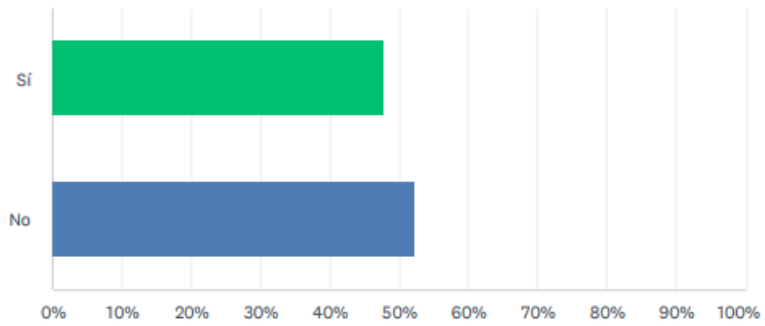
Respondidas: 151 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Menos de \$1.990	5.30%	8
De \$2.000 a \$3.990	29.14%	44
De \$4.000 a \$5.990	33.77%	51
De \$6.000 a \$7.990	17.88%	27
De \$8.000 a \$9.990	12.58%	19
Más de \$ 10.000	1.32%	2
TOTAL		151

P11 ¿Consideras relevante la presencia de un barista en la cafetería?

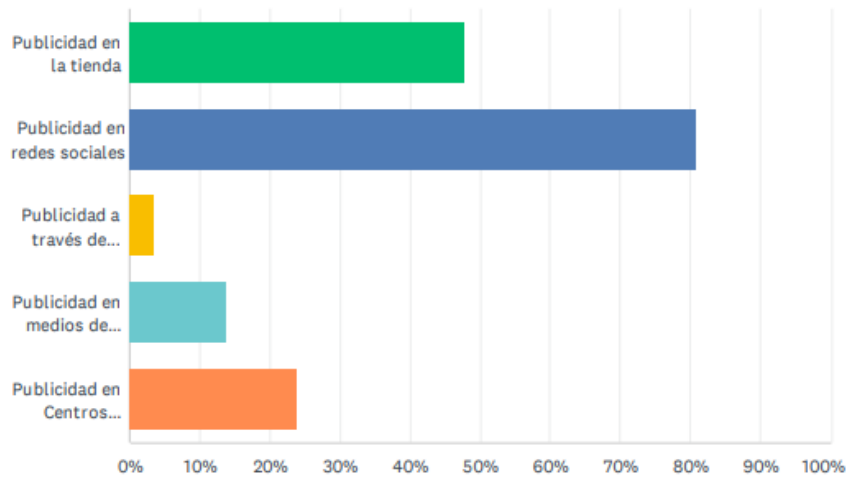
Respondidas: 151 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Sí	47.68%	72
No	52.32%	79
TOTAL		151

P12 ¿De qué manera descubres nuevas cafeterías? (Puedes marcar más de una opción)

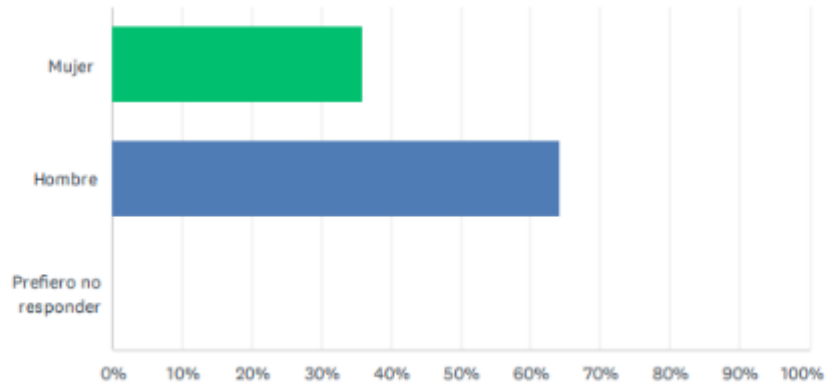
Respondidas: 151 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Publicidad en la tienda	47.68% 72
Publicidad en redes sociales	80.79% 122
Publicidad a través de emails directos	3.31% 5
Publicidad en medios de comunicación (TV, Radio, Periódicos locales)	13.91% 21
Publicidad en Centros Comerciales	23.84% 36
Total de encuestados: 151	

P13 ¿Cuál es tu sexo?

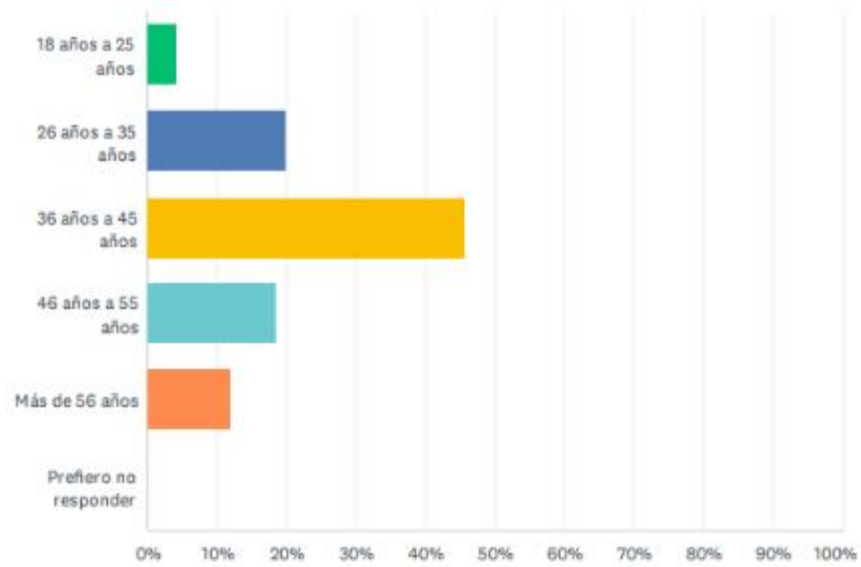
Respondidas: 151 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Mujer	35.76%	54
Hombre	64.24%	97
Prefiero no responder	0.00%	0
TOTAL		151

P14 ¿Qué edad tienes?

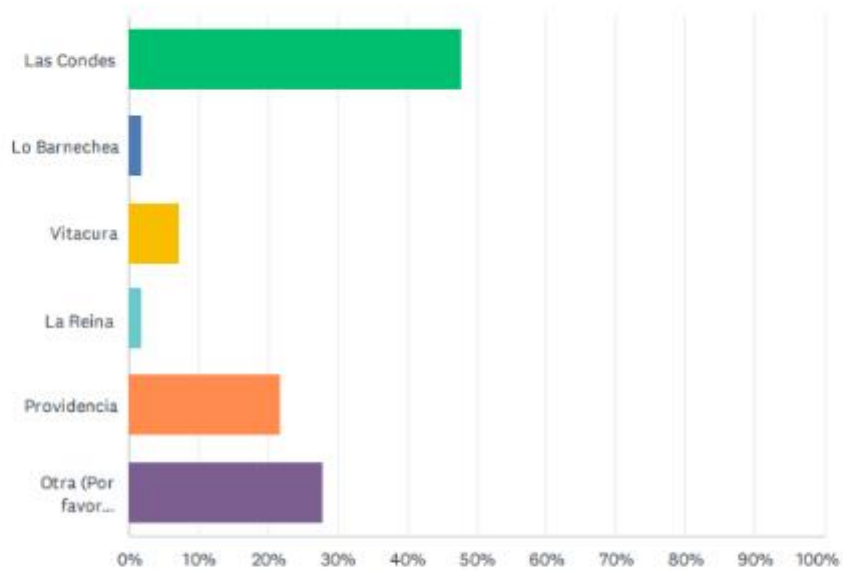
Respondidas: 151 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
18 años a 25 años	3.97%	6
26 años a 35 años	19.87%	30
36 años a 45 años	45.70%	69
46 años a 55 años	18.54%	28
Más de 56 años	11.92%	18
Prefiero no responder	0.00%	0
TOTAL		151

P15 ¿En cuál de estas comunas resides o trabajas?

Respondidas: 151 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Las Condes	47.68%	72
Lo Barnechea	1.99%	3
Vitacura	7.28%	11
La Reina	1.99%	3
Providencia	21.85%	33
Otra (Por favor especifique)	27.81%	42
Total de encuestados: 151		

Anexo E: Cafeterías destacadas de especialidad en Santiago

Tabla 45. Principales cafeterías de Especialidad de Santiago

Nombre Cafetería	Dirección	Comuna
Café Mandrake	Calle Merced 307	Santiago
Área	Miraflores 419	Santiago
Singular coffe Roasters	Merced 295	Santiago
Café Altura	Moneda 877	Santiago
We Are Four Coffe Roasters	Av. Los Leones 952	Santiago
Wonderland Café	Rosal 361	Santiago
La Huerfana	Huerfanos 1515	Santiago
Café del 10	Morandé 243	Santiago
Café Triciclo	Santo Domingo 598	Santiago
3841 Coffee Rasters	José Victorino Lastarria 198	Santiago
Kilig Coffee	Placer 663, local 201	Santiago
Cité Café	Compañía de Jesús 2820	Santiago
Café Calderon	Diego de Velásquez 2103	Providencia
La compañía	Dr. Pedro Lautaro Ferrer 3460	Providencia
Singular coffe Roasters	Suecia 161	Providencia
Félix	Coyancura 2223, Local 8	Providencia
Black Mamba	Huelén 71	Providencia
Café Bovary	Julio Prado 1242	Providencia
Café del Pan	Miguel Claro 2052	Providencia
Dans Coffee	General del canto 100	Providencia
Taller M07	Diagonal Rancagua 942	Providencia
Tuesta	Nueva Providencia 2351	Providencia
Café Cultura	Suecia 130	Providencia
rustik_coffee	Avenida Italia 1439	Providencia
Taste Speciality Coffee	Apoquindo 5950	Las Condes
The Elephant Coffe	Napoleón 2868	Las Condes
Fix Café	Apoquindo 3411, local 4	Las Condes
Café Ritual	Isidora Goyenechea 2850	Las Condes
Milk Coffee Bar	El Bosque Norte 220	Las Condes
Café Mandrake	Apoquindo 3039	Las Condes
Singular coffe Roasters	Girardi 1569	Ñuñoa
Casacien Café	Av. Eliécer Parada 2439	Ñuñoa
Ubuntu Café	Hamburgo 1818	Ñuñoa
Café Altura	Av. Manuel Montt 053	Recoleta
Café Altura	Dávila Baeza 700	Recoleta

Fuente: Elaboración Propia

Anexo F: Variedad de bebidas

Tabla 46. Amplia gama de bebidas, tanto frías como calientes

	Producto	Tamaño [ml]	Vegano	Contiene Lactosa
Specialty Coffees	Americano	150	Sí	No
	Cappuccino	145	No	Sí
	Cappuccino Vegan	145	Sí	No
	Caramel Pumpkin Spiced Latte	190	No	Sí
	Caramel Pumpkin Spiced Latte Vegan	190	Sí	No
	Coffee	150	Sí	No
	Coffee Cream	100	No	Sí
	Coffee Cream Vegan	100	Sí	No
	Espresso	35	Sí	No
	Flat White	155	No	Sí
	Flat White Vegan	155	Sí	No
	Iced Latte	290	No	Sí
	Iced Latte Vegan	290	Sí	No
	Latte Macchiato	210	No	Sí
	Latte Macchiato Vegan	210	Sí	No
	Pumpkin Spice Latte	190	No	Sí
	Snickers Latte	190	No	Sí
	Snickers Latte Vegan	190	Sí	No
Vegan Pumpkin Spice Latte	190	Sí	No	
Chocolate & Hot Drinks	Bounty Hot Chocolate	180	No	Sí
	Bounty Hot Chocolate Vegan	180	Sí	Sí
	French Hot Chocolate	180	No	Sí
	French Hot Chocolate Vegan	180	Sí	Sí
	Hot Chocolate Dark	180	No	Sí
	Hot Chocolate Dark Vegan	180	Sí	Sí
	Hot Chocolate White	180	No	Sí
	Hot Chocolate White Vegan	180	Sí	Sí
	Mochaccino Dark	180	No	Sí
	Mochaccino Dark Vegan	180	Sí	Sí
	Mochaccino White	180	No	Sí
	Mochaccino White Vegan	180	Sí	Sí
	Pumpkin Hot Chocolate	180	No	Sí
	Pumpkin Hot Chocolate Vegan	180	Sí	Sí
	Pumpkin Milk	180	No	Sí
	Pumpkin Milk Vegan	180	Sí	Sí
	Snickers Hot Chocolate	180	No	Sí
	Snickers Hot Chocolate Vegan	180	Sí	Sí
	Unicorn Hot Chocolate	180	No	Sí
	Unicorn Hot Chocolate Vegan	180	Sí	Sí
Mocha Latte Dark	180	No	Sí	
Mocha Latte Dark Vegan	180	Sí	Sí	
Mocha Latte White	180	No	Sí	
Mocha Latte White Vegan	180	Sí	Sí	
Mocktails and Juices	Coconut Dream	300	No	Sí
	Coconut Dream Vegan	300	Sí	No
	Bebida	300	No	No
	Elderflower Soda	300	Sí	No
	Elderflower Tonic	300	Sí	No
	Espresso Tonic	300	Sí	No
	Joyful Cacao	300	No	Sí
	Nada Colada	300	Sí	No
	Orange Sunrise	300	Sí	No
	OrangenSoft	300	Sí	No
	Pineapple Juice	300	Sí	No
	Pineapple Sunrise	300	Sí	No
	Purple Lamborghini	300	Sí	No
	Shirley Temple	300	Sí	No
	Smyze Winter Punch	300	Sí	No
Tonic	300	Sí	No	

Fuente: Elaboración Propia

Anexo G: Descripción de opciones complementarias en la cafetería

Tabla 47. Detalle oferta de acompañamiento de cafetería

Sándwichs	Mechada Toscana	Pan toscano, carne mechada, cebolla caramelizada, queso mantecoso, salsa de queso crema y notas de mostaza
	American Breakfast	Sándwich elaborado con carne plant based (Not Meat de NotCo), acompañado de tortilla de huevo, queso cheddar y Not Mayo. Producto NO apto para celíacos, veganos.
	Irresistible Panini	Sándwich elaborado con carne plant based (Not Meat de NotCo) acompañado de rúcula, mostaza y Not Mayo. Producto NO apto para celíacos, veganos.
	French Egg & Bacon	Pan Kaiser, tocino, huevos y mostaza
	Panini Jamón Serrano	Pan de panini típico italiano, relleno de una muffuletta (mix de aceitunas negras y verdes, pimentón rojo, albahaca, apio, condimentado con sal y pimienta), jamón serrano y queso.
	Bagel Salmón	Pan bagel tipo americano con semillas, relleno de queso crema eneldo y salmón ahumado.
	Pavo Integral	Pan rústico integral, relleno con jamón de pavo ahumado, tomate, lechuga, palta y un toque de mayonesa light.
	Ave Palta Rústico	Pan nube baguette elaborado con masa madre, relleno de palta natural laminada, jamón de pavo y mayonesa.
	Croissant Pavo Queso	Tradicional croissant relleno con jamón de pavo ahumado y queso mantecoso fundido.
	Vegan Sándwichs	Pan rústico con palta, rúcula, lechuga, tomate y queso vegano.
Pizzas	Mechada Pizza	Mozzarella, salsa de tomate artesanal, parmesano y mechada de vacuno. (30 centímetros)
	Blue Pizza	Mozzarella, crema, parmesano, cebolla caramelizada y roquefort. (30 centímetros)
	Super Pepperoni Pizza	Mozzarella, salsa de tomate artesanal, parmesano, pepperoni y extra pepperoni. (30 centímetros)
	Del Huerto Pizza	Salsa de tomate artesanal, mozzarella, parmesano, tomate cherry, alcachofa y rúcula (30 centímetros)
	Ibérica Pizza	Salsa de tomate artesanal, mozzarella, jamón serrano, rúcula y parmesano
	Napolitana Pizza	Salsa de tomate artesanal, mozzarella, parmesano, tomate cherry y tocino ahumado. (30 centímetros)
	White Pizza	Mozzarella, crema, parmesano, ajo - sin salsa de tomate. (30 centímetros)
	Vegan Tradicional Pizza	Salsa de tomate artesanal, mozzarella y parmesano veganos. (30 centímetros)
	Vegan Vegetu Pizza	Salsa de tomate artesanal, mozzarella, parmesano veganos, aceitunas negras, pimentón y champiñones. (30 centímetros)
	Vegan del Huerto Pizza	Salsa de tomate artesanal, mozzarella, parmesano veganos, tomate cherry, alcachofa y rúcula (30 centímetros)
Productos SIN	Galletas de Semillas sin azúcar	Galletas semillas sin harina sin azúcar 120g
	Cheesecake de berries sin azúcar	Base de galleta de mantequilla sin azúcar, relleno de mezcla de cheesecake tradicional endulzado con maltitol y stevia, cubierto en mermelada de frambuesa endulzada con stevia.
	Kutchen de frambuesa sin azúcar	Kuchen de frambuesas y arándanos con crema de vainilla, libre de azúcar.
	Torta de chocolate sin azúcar	Bizcocho húmedo de chocolate relleno con mousse de manjar. Libre de azúcar.
Cheesecakes y Pies	Cheesecake Frutilla / Frutro rojos	Kuchen de queso crema decorado con mermelada de frambuesa
	Cheesecake Maracuyá	Kuchen de queso crema decorado con mermelada de Maracuyá
	Cheesecake Oreo	Base de galleta con mezcla de queso crema y crema Oreo® terminado con galletas molidas espolvoreadas.
	Cheesecake Nutella	Cheesecake artesanal de nutella.
	Apple Pie	Masa quebrada rellena de manzanas, nueces y pasas.
	Coconut Pie	Base de galleta con mezcla de queso crema y manzanas.
	Lemon Pie	Kuchen de crema de limón decorado con merengue italiano flambeado
	Kuchen Esponjoso de Frambuesa	orción kuchen de frambuesas y arándanos con crema de vainilla
	Vegan Cheesecake	Vegan Cheesecake
	Brownies: Chocolate & Nueces	Masa de chocolate con inclusiones de nueces decorado con finas líneas de chocolate blanco
Brownies, Muffins y	Brownies: Doble Chocolate	Bizcocho fudge de chocolate, con cubierta de ganache de chocolate y chips.
	Muffin Jumbo. Variedad sabores	Masa jumbo de chocolate decorado con finas líneas de chocolate blanco
	Vegan Brownie	Vegan Brownie
	Vegan Queque	Vegan Queque
Galletas	Galletas	Galletas artesanales 60g.
	Chocolate Chip	Galletón de vainilla con inclusiones de chips de chocolate
	Butter & Jam	Galleta rellena con mermelada de frutilla y decorada con chocolate
	Canela Almandra	Galletón de vainilla con inclusiones de canela y almendras
	Alfajores	Alfajor relleno con manjar, cubierto con chocolate y coco rallado
	Galletón de Avena	Galletón de avena con inclusiones de pasas
	Vegan Galletas	Vegan Galletas
Merchandising	Taza Valparaíso	Tazón 11 onz. (325ml) con motivo seleccionado
	Taza Santiago	Tazón 11 onz. (325ml) con motivo seleccionado
	Taza Sur de Chile	Tazón 11 onz. (325ml) con motivo seleccionado
	Taza Norte de Chile	Tazón 11 onz. (325ml) con motivo seleccionado

Fuente: Elaboración Propia

Anexo H: Variedad de bebidas con banda de precios

Tabla 48. Banda de precios a variedad de bebidas

	Producto	Banda de Precios
Specialty Coffees	Americano	\$3.990 a \$5.990
	Cappuccino	
	Cappuccino Vegan	
	Caramel Pumpkin Spiced Latte	
	Caramel Pumpkin Spiced Latte Vegan	
	Coffee	
	Coffee Cream	
	Coffee Cream Vegan	
	Espresso	
	Flat White	
	Flat White Vegan	
	Iced Latte	
	Iced Latte Vegan	
	Latte Macchiato	
	Latte Macchiato Vegan	
	Pumpkin Spice Latte	
	Snickers Latte	
Snickers Latte Vegan		
Vegan Pumpkin Spice Latte		
Chocolate & Hot Drinks	Bounty Hot Chocolate	\$3.990 a \$ 6.990
	Bounty Hot Chocolate Vegan	
	French Hot Chocolate	
	French Hot Chocolate Vegan	
	Hot Chocolate Dark	
	Hot Chocolate Dark Vegan	
	Hot Chocolate White	
	Hot Chocolate White Vegan	
	Mochaccino Dark	
	Mochaccino Dark Vegan	
	Mochaccino White	
	Mochaccino White Vegan	
	Pumpkin Hot Chocolate	
	Pumpkin Hot Chocolate Vegan	
	Pumpkin Milk	
	Pumpkin Milk Vegan	
	Snickers Hot Chocolate	
	Snickers Hot Chocolate Vegan	
	Unicorn Hot Chocolate	
	Unicorn Hot Chocolate Vegan	
Mocha Latte Dark		
Mocha Latte Dark Vegan		
Mocha Latte White		
Mocha Latte White Vegan		
Mocktails and Juices	Coconut Dream	\$3.990 a \$7.990
	Coconut Dream Vegan	
	Bebida	
	Elderflower Soda	
	Elderflower Tonic	
	Espresso Tonic	
	Joyful Cacao	
	Nada Colada	
	Orange Sunrise	
	OrangenSoft	
	Pineapple Juice	
	Pineapple Sunrise	
	Purple Lamborghini	
	Shirley Temple	
	Smyze Winter Punch	
Tonic		

Fuente: Elaboración Propia

Anexo I: Opciones complementarias en la cafetería con banda de precios

Tabla 49. Banda de precios a acompañamientos

Sándwichs	Mechada Toscana	\$4.990 a \$8.990
	American Breakfast	
	Irresistible Panini	
	French Egg & Bacon	
	Panini Jamón Serrano	
	Bagel Salmón	
	Pavo Integral	
	Ave Palta Rústico	
	Croissant Pavo Queso	
	Vegan Sándwichs	
Pizzas	Mechada Pizza	\$9.900 a 14.990
	Blue Pizza	
	Super Pepperoni Pizza	
	Del Huerto Pizza	
	Ibérica Pizza	
	Napolitana Pizza	
	White Pizza	
	Vegan Tradicional Pizza	
	Vegan Vegetu Pizza	
	Vegan del Huerto Pizza	
Productos SIN	Galletas de Semillas sin azúcar	\$3.990 a \$6.990
	Chesecake de berries sin azúcar	
	Kutchen de frambuesa sin azúcar	
	Torta de chocolate sin azúcar	
Cheesecakes y Pies	Cheesecake Frutilla / Frutro rojos	\$ 4990 a \$7.990
	Cheesecake Maracuyá	
	Cheesecake Oreo	
	Cheesecake Nutella	
	Apple Pie	
	Coconut Pie	
	Lemon Pie	
	Kuchen Esponjoso de Frambuesa	
Vegan Cheesecake		
Brownies, Muffins y	Brownies: Chocolate & Nueces	\$2.990 a \$4.990
	Brownies: Doble Chocolate	
	Muffin Jumbro. Variedad sabores	
	Vegan Brownie	
	Vegan Queque	
Galletas	Galletas	\$990 a \$2.990
	Chocolate Chip	
	Butter & Jam	
	Canela Almandra	
	Alfajores	
	Galletón de Avena	
	Vegan Galletas	
Merchandising	Taza Valparaíso	\$8.990
	Taza Santiago	
	Taza Sur de Chile	
	Taza Norte de Chile	

Fuente: Elaboración Propia

Anexo J: Detalle de costos de operación y gastos administrativos

Tabla 50. Costos de operación y gastos administrativos

Ítem	Pago	Cantidad	P.U.	Total
Servicios básicos				
Agua	Mensual	1	\$ 150.000	\$ 150.000
Energía eléctrica	Mensual	1	\$ 450.000	\$ 450.000
Internet	Mensual	1	\$ 103.524,94	\$ 103.524,94
Tv cable	Mensual	1	\$ 25.990	\$ 25.990
Derechos de música	Mensual	1	\$ 73.970	\$ 73.970
Alarma de Seguridad (Mensualidad)	Mensual	1	\$ 108.593	\$ 108.593
Mobbille wallet	Mensual	1	\$ 44.265	\$ 44.265
Patente semestral	Mensual	1	\$ 42.640	\$ 42.640
			Subtotal	\$ 998.982
Local y Equipamiento Venta				
Arriendo del local	Mensual	1	\$ 3.039.884	\$ 3.039.884
Arriendo del local (Gastos Comunes)	Mensual	1	\$ 328.000	\$ 328.000
Equipo Smart POS	Mensual	2	\$ 23.166	\$ 46.332,84
Mobbille wallet	Mensual	1	\$ 44.265	\$ 44.265
			Subtotal	\$ 3.458.481
Sueldos personal fijo				
Socio/Dueño	Mensual	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Administrador Cafetería	Mensual	1	\$ 1.560.000	\$ 1.560.000
Personal de atención al cliente (40 hrs semanales)	Mensual	4	\$ 720.000	\$ 2.880.000
Personal de atención al cliente (17 hrs semanales)	Mensual	2	\$ 340.000	\$ 680.000
Personal de limpieza y mantenimiento	Mensual	2	\$ 600.000	\$ 1.200.000
			Subtotal	\$ 7.320.000
Gastos Operación				
Platos	Mensual	10	\$ 2.165	\$ 21.650
Guantes de trabajo	Mensual	5	\$ 4.498	\$ 22.491
Cofias desechables	Mensual	5	\$ 29.750	\$ 148.750
Mopa Húmeda	Mensual	4	\$ 3.451	\$ 13.804
Porta mopa	Mensual	2	\$ 8.330	\$ 16.660
Cloro limpiador	Mensual	5	\$ 12.376	\$ 61.880
Bolsas de aseo	Mensual	1	\$ 40.460	\$ 40.460
Cubiertos	Mensual	1	\$ 35.000	\$ 35.000
Cubiertos	Mensual	1	\$ 35.000	\$ 35.000
Cubiertos	Mensual	1	\$ 35.000	\$ 35.000
Servilletas	Mensual	4	\$ 37.071	\$ 148.284
Bolsas papel	Mensual	2	\$ 69.796	\$ 139.592
Jabón líquido para baños	Mensual	1	\$ 71.990	\$ 71.990
Papel higiénico	Mensual	10	\$ 35.990	\$ 359.900
Toallas de papel	Mensual	1	\$ 32.990	\$ 32.990
Set de tenazas	Mensual	10	\$ 3.190	\$ 31.900
Uniformes	Mensual	10	\$ 7.650	\$ 76.500
Uniformes	Mensual	10	\$ 6.570	\$ 65.700
Papel Smart Pos	Mensual	1	\$ 45.990	\$ 45.990,00
Bolsas de papel café	Mensual	5000	\$ 14	\$ 70.000,00
			Subtotal	\$ 1.473.541

Fuente: Elaboración Propia

Anexo K: Detalle financiamiento bancario y tabla de amortización

Tabla 51. Tabla de amortización del crédito en pesos chilenos (CLP)

Meses	Deuda inicial	Cuota mensual a pagar	Pago a Capital	Pago de Intereses
1	\$ -41.825.454	\$ -1.453.880	\$ -483.530	\$ -970.351
2	\$ -41.341.924	\$ -1.453.880	\$ -494.748	\$ -959.133
3	\$ -40.847.177	\$ -1.453.880	\$ -506.226	\$ -947.655
4	\$ -40.340.951	\$ -1.453.880	\$ -517.970	\$ -935.910
5	\$ -39.822.981	\$ -1.453.880	\$ -529.987	\$ -923.893
6	\$ -39.292.994	\$ -1.453.880	\$ -542.283	\$ -911.597
7	\$ -38.750.711	\$ -1.453.880	\$ -554.864	\$ -899.017
8	\$ -38.195.848	\$ -1.453.880	\$ -567.737	\$ -886.144
9	\$ -37.628.111	\$ -1.453.880	\$ -580.908	\$ -872.972
10	\$ -37.047.203	\$ -1.453.880	\$ -594.385	\$ -859.495
11	\$ -36.452.818	\$ -1.453.880	\$ -608.175	\$ -845.705
12	\$ -35.844.643	\$ -1.453.880	\$ -622.284	\$ -831.596
13	\$ -35.222.359	\$ -1.453.880	\$ -636.721	\$ -817.159
14	\$ -34.585.637	\$ -1.453.880	\$ -651.493	\$ -802.387
15	\$ -33.934.144	\$ -1.453.880	\$ -666.608	\$ -787.272
16	\$ -33.267.536	\$ -1.453.880	\$ -682.073	\$ -771.807
17	\$ -32.585.463	\$ -1.453.880	\$ -697.897	\$ -755.983
18	\$ -31.887.565	\$ -1.453.880	\$ -714.089	\$ -739.792
19	\$ -31.173.476	\$ -1.453.880	\$ -730.656	\$ -723.225
20	\$ -30.442.821	\$ -1.453.880	\$ -747.607	\$ -706.273
21	\$ -29.695.214	\$ -1.453.880	\$ -764.951	\$ -688.929
22	\$ -28.930.263	\$ -1.453.880	\$ -782.698	\$ -671.182
23	\$ -28.147.565	\$ -1.453.880	\$ -800.857	\$ -653.024
24	\$ -27.346.708	\$ -1.453.880	\$ -819.437	\$ -634.444
25	\$ -26.527.272	\$ -1.453.880	\$ -838.447	\$ -615.433
26	\$ -25.688.824	\$ -1.453.880	\$ -857.899	\$ -595.981
27	\$ -24.830.925	\$ -1.453.880	\$ -877.803	\$ -576.077
28	\$ -23.953.122	\$ -1.453.880	\$ -898.168	\$ -555.712
29	\$ -23.054.954	\$ -1.453.880	\$ -919.005	\$ -534.875
30	\$ -22.135.949	\$ -1.453.880	\$ -940.326	\$ -513.554
31	\$ -21.195.623	\$ -1.453.880	\$ -962.142	\$ -491.738
32	\$ -20.233.481	\$ -1.453.880	\$ -984.463	\$ -469.417
33	\$ -19.249.018	\$ -1.453.880	\$ -1.007.303	\$ -446.577
34	\$ -18.241.715	\$ -1.453.880	\$ -1.030.672	\$ -423.208
35	\$ -17.211.042	\$ -1.453.880	\$ -1.054.584	\$ -399.296
36	\$ -16.156.458	\$ -1.453.880	\$ -1.079.050	\$ -374.830
37	\$ -15.077.408	\$ -1.453.880	\$ -1.104.084	\$ -349.796
38	\$ -13.973.324	\$ -1.453.880	\$ -1.129.699	\$ -324.181
39	\$ -12.843.625	\$ -1.453.880	\$ -1.155.908	\$ -297.972
40	\$ -11.687.717	\$ -1.453.880	\$ -1.182.725	\$ -271.155
41	\$ -10.504.992	\$ -1.453.880	\$ -1.210.164	\$ -243.716
42	\$ -9.294.827	\$ -1.453.880	\$ -1.238.240	\$ -215.640
43	\$ -8.056.587	\$ -1.453.880	\$ -1.266.967	\$ -186.913
44	\$ -6.789.620	\$ -1.453.880	\$ -1.296.361	\$ -157.519
45	\$ -5.493.259	\$ -1.453.880	\$ -1.326.437	\$ -127.444
46	\$ -4.166.822	\$ -1.453.880	\$ -1.357.210	\$ -96.670
47	\$ -2.809.612	\$ -1.453.880	\$ -1.388.697	\$ -65.183
48	\$ -1.420.915	\$ -1.453.880	\$ -1.420.915	\$ -32.965

Fuente: Elaboración Propia

Anexo L: Flujo de caja, sin deuda, en pesos chilenos (CLP). Escenario Optimista

Tabla 52. Flujo de caja, sin deuda, en pesos chilenos (CLP). Escenario Optimista

Proyecto Puro	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso por ventas	\$ 365.066.050	\$ 419.825.958	\$ 482.799.851	\$ 555.219.829	\$ 638.502.803	
Costos Fijos	\$ -284.162.543	\$ -254.159.134	\$ -261.588.913	\$ -269.238.412	\$ -277.114.167	
Servicios básicos	\$ 11.987.784	\$ 12.227.540	\$ 12.472.091	\$ 12.721.533	\$ 12.975.963	
Arriendo	\$ 41.997.974	\$ 43.257.913	\$ 44.555.650	\$ 45.892.320	\$ 47.269.090	
Sueldos	\$ 87.840.000	\$ 90.475.200	\$ 93.189.456	\$ 95.985.140	\$ 98.864.694	
Gastos de Operación	\$ 17.682.492	\$ 18.212.967	\$ 18.759.356	\$ 19.322.136	\$ 19.901.801	
Gastos de Apertura	\$ 37.219.813					
Marketing	\$ 48.350.000	\$ 49.800.500	\$ 51.294.515	\$ 52.833.350	\$ 54.418.351	
Comisión 3000 CHF mes	\$ 35.484.480	\$ 36.549.014	\$ 37.645.485	\$ 38.774.849	\$ 39.938.095	
Mantenimiento anual Robot barista)	\$ 3.600.000	\$ 3.636.000	\$ 3.672.360	\$ 3.709.084	\$ 3.746.174	
Costo Variable	\$ -88.070.029	\$ -90.712.130	\$ -93.433.494	\$ -96.236.499	\$ -99.123.594	
Ganancias de Capital					\$ 1.456.364	
Depreciación Legal						
Refrigerador	\$ -437.663	\$ -437.663	\$ -437.663			
Congeladora	\$ -109.241	\$ -109.241	\$ -109.241			
Horno Eléctrico	\$ -3.125.000	\$ -3.125.000	\$ -3.125.000			
Horno eléctrico rápido	\$ -56.017	\$ -56.017	\$ -56.017			
Vitrina expositora	\$ -333.331	\$ -333.331	\$ -333.331			
Caja registradora	\$ -509.950	\$ -509.950				
Computadores	\$ -679.990	\$ -679.990				
Pérdidas acumuladas						
Utilidad antes de impuestos	\$ -12.417.714	\$ 69.703.502	\$ 123.716.193	\$ 189.744.918	\$ 262.265.042	
Impuestos	\$ -	\$ -18.819.945	\$ -33.403.372	\$ -51.231.128	\$ -70.811.561	
Utilidad después impuestos	\$ -12.417.714	\$ 50.883.556	\$ 90.312.821	\$ 138.513.790	\$ 191.453.481	
Depreciación Legal	\$ 5.251.192	\$ 5.251.192	\$ 4.061.252	\$ -	\$ -	
Ganancias de Capital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -1.456.364	
Pérdidas acumuladas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Flujo de caja operacional	\$ -7.166.522	\$ 56.134.748	\$ 94.374.072	\$ 138.513.790	\$ 189.997.117	
Inversión Fija						
Refrigerador	\$ -1.312.990					
Congeladora	\$ -327.723					
Horno Eléctrico	\$ -9.375.000					
Horno eléctrico rápido	\$ -168.050					
Vitrina expositora	\$ -999.992					
Caja registradora	\$ -1.019.900					
Computadores	\$ -1.359.980					
Valor residual					\$ 1.456.364	
Inv. Capital Trabajo	\$ -50.000.000					
Rec. Capital Trabajo					\$ 50.000.000	
Flujo de capitales	\$ -64.563.635	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 51.456.364
Flujo de caja	\$ -64.563.635	\$ -7.166.522	\$ 56.134.748	\$ 94.374.072	\$ 138.513.790	\$ 241.453.481

Fuente: Elaboración Propia

Anexo M: Flujo de caja, sin deuda, en pesos chilenos (CLP). Escenario Pesimista

Tabla 53. Flujo de caja, sin deuda, en pesos chilenos (CLP). Escenario Pesimista

Proyecto Puro	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5				
Ingreso por ventas	\$	185.620.120	\$	206.038.333	\$	228.702.550	\$	253.859.830	\$	281.784.412
Costos Fijos	\$	-284.162.543	\$	-254.159.134	\$	-261.588.913	\$	-269.238.412	\$	-277.114.167
Servicios básicos	\$	11.987.784	\$	12.227.540	\$	12.472.091	\$	12.721.533	\$	12.975.963
Arriendo	\$	41.997.974	\$	43.257.913	\$	44.555.650	\$	45.892.320	\$	47.269.090
Sueldos	\$	87.840.000	\$	90.475.200	\$	93.189.456	\$	95.985.140	\$	98.864.694
Otros Gastos	\$	17.682.492	\$	18.212.967	\$	18.759.356	\$	19.322.136	\$	19.901.801
Gastos de Apertura	\$	37.219.813								
Marketing	\$	48.350.000	\$	49.800.500	\$	51.294.515	\$	52.833.350	\$	54.418.351
Comisión 3000 CHF mes	\$	35.484.480	\$	36.549.014	\$	37.645.485	\$	38.774.849	\$	39.938.095
Mantenición anual Robot barista)	\$	3.600.000	\$	3.636.000	\$	3.672.360	\$	3.709.084	\$	3.746.174
Costo Variable	\$	-41.412.255	\$	-42.654.623	\$	-43.934.261	\$	-45.252.289	\$	-46.609.858
Ganancias de Capital							\$			1.456.364
Depreciación Legal										
Refrigerador	\$	-437.663	\$	-437.663	\$	-437.663				
Congeladora	\$	-109.241	\$	-109.241	\$	-109.241				
Horno Eléctrico	\$	-3.125.000	\$	-3.125.000	\$	-3.125.000				
Horno eléctrico rápido	\$	-56.017	\$	-56.017	\$	-56.017				
Vitrina expositora	\$	-333.331	\$	-333.331	\$	-333.331				
Caja registradora	\$	-509.950	\$	-509.950						
Computadores	\$	-679.990	\$	-679.990						
Pérdidas acumuladas										
Utilidad antes de impuestos	\$	-145.205.870	\$	-96.026.615	\$	-80.881.876	\$	-60.630.871	\$	-41.939.614
Impuestos	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
Utilidad después impuestos	\$	-145.205.870	\$	-96.026.615	\$	-80.881.876	\$	-60.630.871	\$	-41.939.614
Depreciación Legal	\$	5.251.192	\$	5.251.192	\$	4.061.252	\$	-	\$	-
Ganancias de Capital	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-1.456.364
Pérdidas acumuladas	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
Flujo de caja operacional	\$	-139.954.678	\$	-90.775.424	\$	-76.820.624	\$	-60.630.871	\$	-43.395.977
Inversión Fija										
Refrigerador	\$	-1.312.990								
Congeladora	\$	-327.723								
Horno Eléctrico	\$	-9.375.000								
Horno eléctrico rápido	\$	-168.050								
Vitrina expositora	\$	-999.992								
Caja registradora	\$	-1.019.900								
Computadores	\$	-1.359.980								
Valor residual							\$			1.456.364
Inv. Capital Trabajo	\$	-500.000.000								
Rec. Capital Trabajo									\$	500.000.000
Flujo de capitales	\$	-514.563.635	\$	-	\$	-	\$	-	\$	501.456.364
Flujo de caja	\$	-514.563.635	\$	-139.954.678	\$	-90.775.424	\$	-76.820.624	\$	-60.630.871
										458.060.386

Fuente: Elaboración Propia

Anexo N: Flujo de caja, con deuda, en pesos chilenos (CLP). Escenario Optimista

Tabla 54. Flujo de caja, con deuda, en pesos chilenos (CLP). Escenario Optimista

Proyecto Puro	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso por ventas	\$ 365.066.050	\$ 419.825.958	\$ 482.799.851	\$ 555.219.829	\$ 638.502.803	
Costos Fijos	\$ -284.162.543	\$ -254.159.134	\$ -261.588.913	\$ -269.238.412	\$ -277.114.167	
Servicios básicos	\$ 11.987.784	\$ 12.227.540	\$ 12.472.091	\$ 12.721.533	\$ 12.975.963	
Arriendo	\$ 41.997.974	\$ 43.257.913	\$ 44.555.650	\$ 45.892.320	\$ 47.269.090	
Sueldos	\$ 87.840.000	\$ 90.475.200	\$ 93.189.456	\$ 95.985.140	\$ 98.864.694	
Gastos de Operación	\$ 17.682.492	\$ 18.212.967	\$ 18.759.356	\$ 19.322.136	\$ 19.901.801	
Gastos de Apertura	\$ 37.219.813					
Marketing	\$ 48.350.000	\$ 49.800.500	\$ 51.294.515	\$ 52.833.350	\$ 54.418.351	
Comisión 3000 CHF mes	\$ 35.484.480	\$ 36.549.014	\$ 37.645.485	\$ 38.774.849	\$ 39.938.095	
Mantención anual Robot barista)	\$ 3.600.000	\$ 3.636.000	\$ 3.672.360	\$ 3.709.084	\$ 3.746.174	
Costo Variable	\$ -88.070.029	\$ -90.712.130	\$ -93.433.494	\$ -96.236.499	\$ -99.123.594	
Gasto Financiero	\$ -5.838.047	\$ -2.306.475				
Ganancias de Capital					\$ 1.456.364	
Depreciación Legal						
Refrigerador	\$ -437.663	\$ -437.663	\$ -437.663			
Congeladora	\$ -109.241	\$ -109.241	\$ -109.241			
Horno Eléctrico	\$ -3.125.000	\$ -3.125.000	\$ -3.125.000			
Horno eléctrico rápido	\$ -56.017	\$ -56.017	\$ -56.017			
Vitrina expositora	\$ -333.331	\$ -333.331	\$ -333.331			
Caja registradora	\$ -509.950	\$ -509.950				
Computadores	\$ -679.990	\$ -679.990				
Pérdidas acumuladas						
Utilidad antes de impuestos	\$ -18.255.761	\$ 67.397.027	\$ 123.716.193	\$ 189.744.918	\$ 262.265.042	
Impuestos	\$ -	\$ -18.197.197	\$ -33.403.372	\$ -51.231.128	\$ -70.811.561	
Utilidad después impuestos	\$ -18.255.761	\$ 49.199.830	\$ 90.312.821	\$ 138.513.790	\$ 191.453.481	
Depreciación Legal	\$ 5.251.192	\$ 5.251.192	\$ 4.061.252	\$ -	\$ -	
Ganancias de Capital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -1.456.364	
Pérdidas acumuladas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Flujo de caja operacional	\$ -13.004.569	\$ 54.451.021	\$ 94.374.072	\$ 138.513.790	\$ 189.997.117	
Inversión Fija						
Refrigerador	\$ -1.312.990					
Congeladora	\$ -327.723					
Horno Eléctrico	\$ -9.375.000					
Horno eléctrico rápido	\$ -168.050					
Vitrina expositora	\$ -999.992					
Caja registradora	\$ -1.019.900					
Computadores	\$ -1.359.980					
Valor residual					\$ 1.456.364	
Inv. Capital Trabajo	\$ -50.000.000					
Rec. Capital Trabajo					\$ 50.000.000	
Préstamo	\$ 25.825.454					
Amortizaciones		\$ -11.146.941	\$ -14.678.513			
Flujo de capitales	\$ -38.738.181	\$ -11.146.941	\$ -14.678.513	\$ -	\$ -	\$ 51.456.364
Flujo de caja	\$ -38.738.181	\$ -24.151.510	\$ 39.772.508	\$ 94.374.072	\$ 138.513.790	\$ 241.453.481

Fuente: Elaboración Propia