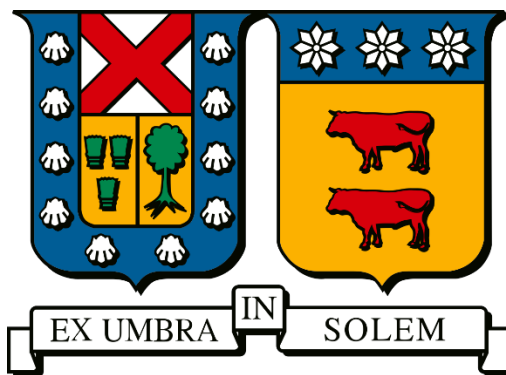




UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA COMERCIAL

PLAN DE NEGOCIO PARA UNA GALERÍA DE ARTE CAFETERA

Memoria presentada por

Leonardo Esteban Lillo Opazo

Como requisito para optar al título de

Ingeniero Comercial

Profesor guía: Dr. Lionel Valenzuela Oyaneder

Profesor correferente: Mg. Francisco Lagos Peralta

SANTIAGO DE CHILE, AÑO 2023

1. Agradecimientos

Quiero agradecer en primer lugar a mi profesor Lionel Valenzuela por la disposición de ser mi profesor guía y por la paciencia que tuvo durante los meses que duró el proceso de desarrollo de la presente memoria. Agradecer de igual manera al profesor Francisco Lagos por la voluntad que tuvo al momento de aceptar ser mi profesor correferente.

Por otro lado, agradecer también a mi familia, quienes estuvieron a mi lado dándome el apoyo necesario durante este tiempo para poder llevar a cabo el proceso de finalizar esta importante etapa. Y de igual manera, agradecer a mi círculo de amistades, a los “pishones” y a “cerrillos geiming”, cuyo apoyo fue fundamental para poder desarrollar y concluir con este proceso.

2. Resumen Ejecutivo

En el presente informe se lleva a cabo el desarrollo de un Plan de Negocios que nace motivado por el interés de combinar dos mercados diferentes pero que mezclados, se espera ofrezcan una innovadora experiencia multisensorial.

Por el lado de la venta de café, y en particular de café de especialidad, es un mercado que ha ido aumentando durante los últimos años, tanto a nivel nacional como global, generando de esta manera un “boom” en esta industria, el cual se refleja en un alza en la apertura de este tipo de locales, en específico al interior de la capital. Mientras que, en el ámbito artístico, este se basa en las necesidades culturales identificadas por parte de un amplio sector de la población local que se encuentra interesada y consumidora de este tipo de arte visual respectivo a pinturas.

De esta manera, el presente informe tiene como objetivo el diseñar y desarrollar un plan de negocio para el proyecto mencionado, pudiendo así evaluar la viabilidad económica que este presenta, considerando para tal efecto, una inversión inicial de 30 millones de pesos.

Es así como, mediante en primera instancia, se lleva a cabo un análisis de la industria, para luego continuar con el desarrollo de distintos planes que abarcan las áreas estratégicas, de marketing, operacionales, de recursos humanos y financieros, con los cuales se permite realizar la evaluación deseada.

Se obtiene de esta forma, que la viabilidad económica respecto a la puesta en marcha y desarrollo para la presente empresa requiere de una inversión inicial mencionada de 30 millones de pesos, lo que, considerando una tasa de descuento del 21,09%, se obtiene un VAN de \$29.502.543, junto a una TIR del 45%, pudiendo así, concluir con la factibilidad que presenta el modelo de negocio.

3. Índice General

1.	Agradecimientos	2
2.	Resumen Ejecutivo	3
4.	Introducción	6
5.	Objetivos	8
5.1	Objetivo General	8
6.	Alcance	9
6.1	Rango de Acción	9
6.2	Tipo de Alcance	9
7.	Estado del Arte	9
	Industria del Café	9
	Industria del arte	14
7.1	Modelo de Negocios	18
7.2	Plan de Negocios	22
8.	Metodología	25
9.	Desarrollo del Plan de Negocios	27
9.1	Análisis de la Industria	28
9.1.2	Benchmarking	28
9.1.3	Modelo de Cinco Fuerzas de Porter	33
9.1.4	Lienzo Canvas	39
9.2	Plan Estratégico	41
9.2.1	Definición de la Empresa	41
9.2.2	Misión	41
9.2.3	Visión	42
9.2.4	Valores	42
9.2.5	Análisis FODA	43
9.3	Plan de Marketing	48
9.3.1	Segmento objetivo	48
9.3.2	Objetivos de Marketing	48
9.3.3	Estrategia de Producto	50
9.3.4	Volumen de productos	54
9.3.5	Servicio Post Venta	57

9.3.6	Estrategia de Precios	57
9.3.7	Estrategia de Distribución	61
9.3.8	Estrategia de Comunicación.....	62
9.3.9	Proyección de Ventas	64
9.4	Plan Operativo.....	67
9.4.1	Insumos	67
9.4.2	Procesos Operativos	71
9.4.5	Ubicación.....	73
9.5	Plan de Recursos Humanos	76
9.5.1	Estructura Organizacional.....	76
9.5.2	Remuneraciones	76
9.5.3	Horario Funcionamiento	78
9.6	Plan Financiero.....	78
9.6.1	Inversión Inicial.....	79
9.6.2	Presupuesto de Ventas	80
9.6.3	Estructura costos	81
9.6.4	Costos fijos	93
9.6.5	Costos Variables	96
9.6.6	Flujo de Caja.....	96
9.6.7	Tasa de Descuento	98
9.6.8	Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno.....	99
10.	Conclusión.....	100
11.	Bibliografía y Webgrafía	101
12.	Anexos	104
12.1	Entrevista Ignacio Díaz, dueño y barista de ‘Astrologycoffee’.....	104
12.2	Entrevista Ricardo Ramírez, artista y fundador academia ‘Arte Real’.	106

4. Introducción

El presente plan de negocio pretende adentrarse dentro del mercado cultural del país a través de la implementación de una galería de arte física ubicada en la zona oriente de la capital, incorporando, además, un componente cafetero mediante la incorporación de la venta de café de especialidad al interior de las dependencias de la galería.

La galería se plantea considerando la exposición y venta de obras contemporáneas realizadas con pinturas en base al óleo, realizadas por diversos artistas visuales locales cuyas obras sean ingresadas al mercado primario, es decir, que sean nuevas en el mercado y, por tanto, ofrecidas por primera vez.

Con respecto al componente cafetero este es mediante la venta de distintas preparaciones de café, utilizando granos de especialidad, siendo estos aquellos que son graduados con una calificación de 80 o superior, con un máximo de 100, lo cual es realizado por la ‘Specialty coffee Association’ (SCA) (Flat & White, 2020).

En este sentido, el café se ha posicionado como una de las bebidas más consumidas a nivel global, llegando incluso a posicionarse como “la segunda bebida más consumida en todo el mundo después del agua, y es el producto más comercializado después del petróleo a nivel mundial con más de 100 millones de sacos de café.” (Valencia, 2016).

A nivel nacional, si bien el país no se ubica dentro de los mayores consumidores de café dentro de la región, la demanda por este tipo de bebida lleva años incrementando, siendo cada año más frecuente la preferencia por una mayor calidad del producto, generando así una creciente cultura del café que se enfoca en la mayor demanda por la especialidad en este producto (Girón, 2018). Es así como surgen las cafeterías de especialidad, y han demostrado ser

enormemente exitosas dentro del país (Euromonitor, 2015), debido a la progresiva sofisticación en el paladar de los consumidores.

Con respecto a la venta de arte, esta se destaca por la necesidad cultural identificada en torno al mercado del arte visual contemporáneo en el país, en donde un gran porcentaje de la población se encuentra interesada y es participante de actividades y productos de índole artístico y cultural, en donde predomina el interés por las obras de pinturas, pero en donde de manera nacional las actividades artísticas y culturales se encuentran dominadas por otros sectores tales como el cine, la artesanía o el teatro (Observatorio Cultural, 2017), por lo que se identifica un público no debidamente atendido. Por otro lado, a raíz de la pandemia, el consumo de arte y cultura ha aumentado por parte de la población local, a consecuencia de sobrellevar de mejor manera el aislamiento (INE, 2020).

De esta manera, se busca desarrollar un plan de negocio que permita aprovechar las oportunidades identificadas dentro de la industria del café de especialidad y el mercado del arte, en donde, el eje principal correspondiente a la venta artística, fusionado con el componente cafetero de especialidad, permita ofrecer una innovadora experiencia para los consumidores en cuanto a una convergencia entre expresiones artísticas mediante pinturas con la experiencia aromática y gustativa de una cafetería.

5. Objetivos

5.1 Objetivo General

Diseñar un plan de negocios para una Cafetería dedicada a la exposición y venta de arte, estudiando las oportunidades identificadas en el sector, y así evaluar la viabilidad económica de esta.

5.2 Objetivos Específicos

- Analizar diversas fuentes bibliográficas con la finalidad de desarrollar una adecuada metodología acorde a la formulación de un plan de negocios para una empresa en la industria del café y el arte.
- Conocer el mercado del café, en conjunto con el mercado de la venta de arte, para contar con un mayor conocimiento que permita identificar las oportunidades de negocio existentes en los sectores involucrados.
- Evaluar los aspectos económicos presentes en el desarrollo del proyecto, para determinar la rentabilidad de este.

6. Alcance

6.1 Rango de Acción

El presente estudio se encuentra enfocado a los sectores económicos que van en relación al mercado cafetero, en específico de especialidad, y el del mercado primario del arte. Mientras que el rango de acción territorial se basa en el desarrollo de un plan de negocios para una empresa en Chile.

6.2 Tipo de Alcance

El tipo de alcance para el presente desarrollo es exploratorio, dado que se trata de un estudio enfocado en la búsqueda y recopilación de la última información disponible para cada uno de los mercados abordados.

7. Estado del Arte

Industria del Café

El consumo del café y la industria formada alrededor de este, presentan un origen antiquísimo, en donde las investigaciones sitúan el origen de esta bebida en Abisinia, hoy Etiopía, luego de que un granjero notase un extraño comportamiento en sus ovejas tras consumir una planta en particular, tras lo cual lleva muestras de esta a un monasterio para su estudio, y es ahí en donde dicha muestra es calentada junto a otros frutos, resultando así la conocida bebida caliente, que hoy en día conocemos como café (Jeldres, 2018).

De ese entonces, la popularidad de dicha bebida solo fue en aumento, expandiendo de a poco su alcance y llegando a cada vez más consumidores. En cuanto a esto, hay registros que indican que:

“Las primeras exportaciones e importaciones del producto datan desde 1615 en Venecia, para luego abrirse paso hacia otras economías europeas. Ya en 1645 en Italia se abre la primera cafetería con tal éxito que un par de años después la bebida estaba siendo consumida por la realeza” (Jeldres, 2018).

Y con el tiempo, se generó un mercado alrededor del café, en donde se generaron innovaciones con respecto a sus tipos de sabores, venta de utensilios que ayudan para su preparación, e incluso máquinas que de manera automática permiten la preparación de este líquido, las cuales presentan su origen a finales de 1800 y principios de 1900 (Jeldres, 2018), siendo versiones primitivas comparadas con las actuales máquinas de café disponibles en el mercado.

Durante los años 2009 a 2014, el mercado del café creció un 78% en valor, alcanzando en 2010 ventas por US\$167 millones (Respaldiza et al., 2014).

Hoy en día, es de tal magnitud la fama alcanzada por el café, que esa industria mueve aproximadamente 120 mil millones de quintales al año en todo el mundo, siendo esto aproximadamente equivalente a 14 billones de dólares anuales (Girón, 2018).

Esta industria mueve aproximadamente 120 mil millones de quintales al año en todo el mundo, lo que equivale a aproximadamente 14 billones de dólares al año, y en términos de exportaciones mundiales, ha crecido en los últimos 20 años en aproximadamente un 35%, según datos de OIC (Organización Internacional del Café), y para el 2023 se proyecta que aumente un 5% (Girón, 2018).

Dentro de los principales productores y exportadores de este producto, son Brasil, Colombia, Vietnam, India, Indonesia, Honduras y Perú, los cuales abarcan un 80% de las exportaciones globales (ICO, 2016).

En cuanto a su alcance a nivel nacional, el consumo del café en Chile ha ido en aumento durante los últimos 30 años, aumentando en un 67% (Girón, 2018), en donde a partir de aproximadamente el año 2010, la industria de las cafeterías nacionales comenzó a presentar un crecimiento exponencial, y en el cual se destaca un mayor grado de sofisticación y calidad del producto (Jeldres, 2018).

Posterior al año 2010, a partir del 2011 y el 2018 el consumo total de café en Chile aumentó un 175%, y se estima un posible crecimiento adicional de un 98% para finales de 2024, de acuerdo a un informe realizado por Euromonitor (Euromonitor, 2015). De esta manera, Chile se posiciona como el tercer país de la región que más consume este producto, detrás de Brasil y Colombia (Pulso, 2022), y con respecto al volumen de importaciones, se posiciona a nivel mundial en el lugar 64°, registrando para el 2020 un total de \$44,9 millones de dólares en Café. Así mismo, dentro de los productos importados, el Café se ubica en el lugar 245 de los más importados por Chile (OEC, 2022).

A nivel poblacional, se estima que, en promedio, los chilenos consumen 2,5 tazas de café a diario, siendo las principales instancias de consumo las primeras horas de la mañana, y durante la jornada de trabajo (Jeldres, 2018). De esta manera, un estudio realizado a habitantes de la región metropolitana señala que el mayor consumo de café se encuentra en jóvenes y adultos jóvenes de entre los 18 y 60 años, siendo este el intervalo de edades de vida laboral para las

personas (Respaldiza et al., 2014), observando así una relación entre la vida laboral y el consumo de este bebestible.

Por otro lado, hasta hace pocos años, el 98% del mercado chileno se limitaba al consumo de café instantáneo, siendo Nescafé la marca con mayor participación del mercado (Girón, 2018), sin embargo, los consumidores chilenos han ido lentamente desplazándose del café tradicional instantáneo, el café molido e incluso los granos frescos (Euromonitor, 2015).

Es de esta forma que, según afirma David Sáez, Coffee Consultant de ICB Food Service, los consumidores nacionales ya son capaces de distinguir las diferencias en aroma, sabor y textura que existe entre un producto instantáneo con respecto al café de grano molido y recién preparado (Pulso, 2022). Esto ha generado una evolución de la demanda de los consumidores hacia un café más sofisticado, lo cual corresponde a un efecto global, en donde la gente ha pasado de tomar café como parte de una rutina, a convertirlo en una experiencia llena de sensaciones y emociones que entregan un alto grado de satisfacción (Jeldres, 2018).

Es así como surge la industria de las cafeterías especializadas, las cuales se centran en dar un especial foco al origen y preparación del café, ofreciendo así un producto más gourmet, siendo así, los locales de cafetería que se centran principalmente en servir café de especialidad, y que cuentan con una gran variedad de diferentes tipos de café y productos relacionados con el mismo (Montoya, 2020).

En este sentido, el café de especialidad es aquel que presenta la más alta calidad y mantiene un proceso regularizado en su procesamiento de inicio a fin, y que recibe una calificación de 80 o superior dentro de una escala de 100, calificada por la SCA (Specialty Coffee Association).

Esta cultura del café ha sido en conjunto con el desarrollo y éxito de cafeterías especializadas como Juan Valdez, Starbucks o Dunkin donuts, en donde, esta última cadena, ha indicado que, en un inicio, solo el 5% de sus ingresos correspondían a la venta de café, sin embargo, a partir del año 2016, esta cifra aumentó a 25% (Pradel, 2016). En conjunto Juan Valdez y Dunkin Donuts estiman que al año venden alrededor de 2.660.000 tazas de café al año en Chile (Jeldres, 2018).

Este tipo de café proviene del tipo de planta de café denominado como “arábica”, siendo esta la que presenta una mayor calidad, por sobre el tipo “robusta”, de la cual deriva el café común y tradicional. Esto se debe a que las plantas del tipo arábica se encuentran a una mayor altura, son más escasas y los granos presentan menor oxígeno, lo que les permite contar con sabores distintos. Mientras que las plantas del tipo robusta corresponden a una planta dura y se encuentra a bajas altitudes, en donde se perciben mayores temperaturas y es más resistente a enfermedades y pestes, por lo que es más barata de producir y entrega mayor cantidad de producción. Sin embargo, no presenta un distintivo buen sabor, ya que presenta el doble de cafeína que la arábica, siendo así un fruto muy amargo (Flat & White, 2020).

Con respecto a la variedad arábica, hay dos principales variedades, siendo estas ‘bourbon’ y ‘típica’, las cuales corresponden a las principales semillas tomadas de los bosques de café de Etiopía, que luego fueron expandidas a nivel global, formando así la base del café de origen arábico. Sin embargo, la producción de estas es baja, al entregar menor cantidad de frutos que la variedad robusta, por lo que algunos productores deciden cambiarlas por alguna mutación que brinde un mayor rendimiento (Flat & White, 2020).

En virtud de esto, según datos de Euromonitor se ha determinado que entre 2008 y 2013 se logró un crecimiento del 48% en el número de aperturas de estos locales. Posteriormente,

entre el año 2013 y 2018 se ha estimado un aumento cercano al 85%, alcanzando un total de 280 locales, y reflejando así un claro potencial presente en la industria de las cafeterías especializadas (Jeldres, 2018).

Es así como se tiene con que más del 50% de todas las tiendas de café especial de Chile están ubicadas en Santiago (Perfect Daily Grind, 2021), siendo la zona oriente la que ha registrado un mayor alza en apertura de este tipo de locales, en donde un 27% se encuentran en Las Condes, un 20% en Providencia, y un 18% en Santiago Centro (Salvador, 2020).

El gasto por este tipo de productos se ha elevado un 13% aproximadamente, y una encuesta llevada a cabo dentro del país, indica que, en su mayoría, aquellos entre los 31 y 40 años, son quienes mayor predisposición presentan al momento de pagar más por una mejor calidad (Girón, 2018).

Entre los principales factores que inciden en el aumento por la demanda de los chilenos por este producto de especialidad, se encuentra: un incremento del poder adquisitivo por parte de los individuos, el aumento en el número de cadenas de cafeterías dentro del mercado local, y un creciente interés por nuevos sabores y una búsqueda de experiencias. El aumento en el poder adquisitivo por cierto sector de la población, les ha permitido viajar al extranjero, y de esa forma adentrarse en otras culturas y adoptarlas al diario vivir, siendo el gusto por el café una de estas (Jeldres, 2018).

Industria del arte

Pinturas

Este mercado es dominado por las pinturas, las cuales constituyen el 75% de las ventas, y es transado principalmente en Nueva York, con una participación del 50%, y en Londres, con un 25% (Santana, 2018).

La transacción de este tipo de obras a diferencia de otros productos es que posee un beneficio adicional, ya que, las piezas de arte son consideradas tanto un bien de consumo como un bien de inversión (Bolívar, 2017). Teniendo, además, que, a diferencia de otros mercados, el del arte posee un funcionamiento diferente, debido a su heterogeneidad en sus productos (obras), ya que estas en su mayoría no son sustituibles entre sí para los consumidores (Santana, 2018).

La compra en arte es motivada por distintos motivos, como lo puede ser el coleccionismo, la decoración o motivos de inversión, siendo esta última una forma de diversificar en diferentes activos, funcionando también como activo refugio, al momento de alguna crisis (Tapia, 2020), y se ha vuelto una elección de numerosos fondos de inversión, debido a su rentabilidad media a nivel internacional (Santana, 2018), proporcionando un retorno promedio del 10% anual (Tapia, 2020). La masificación en la inversión en arte ha llevado a que se creen índices específicos para este mercado, como lo son el Mei Moses, el Art Market Research o el Art Price (Santana, 2018).

Este mercado puede ser de dos tipos, siendo estos el primario y el secundario, en donde el primero es aquel que comercializa obras recién producidas, y se trabaja directamente con los artistas, mientras que el segundo tipo, es aquel en el que se venden obras por segunda o más veces, correspondiente a obras que ya han formado parte de una colección. En ambos tipos de mercado, las transacciones son realizadas mediante un intermediario, por lo que no hay una participación directa entre el artista y el comprador. (Tapia, 2020).

De esta forma, para el presente plan de negocio, se pretende trabajar dentro del primero de estos tipos de venta, es decir, dentro del mercado primario, ya que se trabajaría de manera directa con el artista haciendo las funciones de intermediario, y las obras expuestas y ofrecidas, serían obras recién pintadas, es decir, que sean mostradas y comercializadas por primera vez.

La venta de las obras de manera física puede ser realizado mediante una ‘pinacoteca’, una galería de arte convencional o de forma particular contactando directamente al artista. Con respecto a las primeras, estas consisten en locales con un funcionamiento similar al de una galería de arte, sin embargo, estas se mueven dentro de un mercado más amateur, encontrándose en ellas mayoritariamente obras de artistas principiantes y presentan una estética combinada entre galería de arte y bodega (Ramírez, 2023).

Las galerías de arte convencionales funcionan mediante exposiciones, las cuales son realizadas de manera seguida durante el año y presentan una duración de entre 2 a 3 semanas. En estas se exponen obras agrupadas por artista, de manera que no se suelen encontrar varios artistas en una sola exposición, por temas relacionados al ego de cada artista, y la cantidad de las obras es determinada por la disponibilidad de espacio físico del local (Ramírez, 2023).

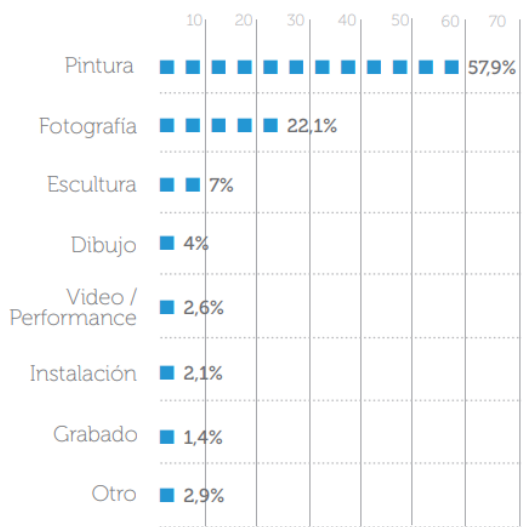
Estudios indican que un 80% de los compradores de arte, usan las redes sociales para descubrir nuevos artistas, y un 89% de las galerías de arte usa estas mismas redes para atraer nuevos consumidores (Hiscox, 2021). De esta forma, el internet y las redes sociales se mantienen como una herramienta estratégica para poder generar confianza y dar a conocer la marca.

Recientemente, a nivel nacional esta industria ha ido creciendo y capturando el interés de un número creciente de habitantes, en donde durante el 2021, sitios como el portal “Aristas

Visuales Chilenos” presentó un aumento de un 184% en visitas en comparación al año anterior, con casi 1 millón de visitantes estimados (Observatorio Cultural, 2021).

Por otro lado, el interés en este mercado, relacionado en términos de participación cultural, se estima que un 20,5% de la población nacional se encuentra interesada y es partícipe de actividades de temáticas de cultura, en donde se tiene que las visitas a museos de arte son de las que lideran de acuerdo al número de asistentes (Observatorio Cultural, 2017), y en donde las exposiciones relacionadas a pinturas presentan la mayor cantidad de las preferencias, por sobre otros estilos como la fotografía, escultura, u otros (Observatorio Cultural, 2011).

Tabla 1: “Asistencia a exposiciones de artes visuales según tipo”



Fuente: Reporte estadístico n°11, Sección de Observatorio Cultural

De esta forma, las visita a museos supera el porcentaje de asistencia a otros lugares como bibliotecas o centros culturales, pero estando por debajo que la participación a otros tipos de actividades artísticas en donde predominan aquellos relacionados con el cine, la artesanía y la música (Observatorio de Políticas Culturales, 2019).

7.1 Modelo de Negocios

Un modelo de negocio es un instrumento que permite distinguir el valor en el producto o servicio que se quiere ofrecer, es decir, es la manera en que se logra identificar y gestionar el valor del negocio. Esta propuesta de valor no se encuentra únicamente limitada al producto o servicio en sí que se busca ofrecer, sino que también se debe diseñar los procesos y la forma en que será generado y gestionado dicho valor. Mediante un modelo de negocio es que la propuesta de valor podrá ser transformada a una ventaja competitiva. Siendo así, influyente en el porvenir de la empresa (Corfo, s.f).

De acuerdo a lo planteado por (Christensen et al., 2008), se pueden encontrar tres partes claves a considerar dentro de un modelo de negocio, en donde la primera consiste en identificar el trabajo relacionado a la solución de los posibles problemas del cliente. Es así como se introduce el término de “Trabajo por hacer” o “Job to be done”, el cual corresponde al trabajo que deriva del entendimiento de las expectativas de los posibles clientes, y que la empresa puede identificar y tratar por medio de una solución ligada al producto o servicio (Christensen et al., 2008).

La segunda etapa consiste en la exploración con respecto al propósito y las capacidades que presenta la empresa para poder abordar las posibles necesidades de los clientes en base a cuatro dimensiones claves, las cuales se encuentran interrelacionadas y son dependientes entre sí.

Por último, la tercera parte trata sobre la evaluación de las posibilidades de cambio del modelo de negocio actual, para así acercarse a uno con mayor precisión, que derive de una mayor comprensión de la oportunidad a abordar (Christensen et al., 2008).

Con respecto a las cuatro dimensiones claves de base de un modelo de negocio, se encuentra en primer lugar la propuesta de valor, en la cual radican los atributos de valor que son esperados por el cliente, relacionados con las expectativas de este en base al “problema/oportunidad” identificado (Christensen et al., 2008).

Como segunda dimensión, se encuentra la forma en que la empresa define la metodología y gestión de la captura de valor, de manera de poder conseguir los rendimientos esperados.

En tercer lugar, se encuentran los recursos necesarios de la organización para que la propuesta de valor pueda ser correctamente gestionada y entregada a los clientes. Por último, como cuarta dimensión se encuentra el conjunto de procesos clave que permiten que la gestión y operación de la empresa pueda ser consistente, repetible y escalable en el tiempo (Christensen et al., 2008).

De esta forma, con respecto a la creación e identificación de la propuesta de valor, y así poder analizar y determinar la viabilidad del proyecto, se utiliza el Bussiness Model Canvas, la cual es una herramienta fundamental para conocer los componentes claves de un modelo de negocio, siendo estos:

- Propuesta de valor
- Segmento de clientes
- Tipo de relación con el cliente
- Canales de distribución
- Fuentes de ingresos
- Actividades clave
- Recursos clave

- Relación con los proveedores
- Estructura de costos

A continuación, se proceden a detallar los componentes mencionados:

- **Segmento de clientes**

Define el perfil de los clientes objetivos, es decir, hacia quienes se enfoca la oferta de valor, en virtud de las necesidades y expectativas de estos hacia cierto problema/solución identificado (Corfo, s.f).

- **Propuesta de valor**

Corresponde al núcleo de la razón de existir de la empresa, es decir, el valor agregado que se añade al producto o servicio que se busca ofrecer, siendo esta el factor determinante para la satisfacción de las necesidades del cliente (Corfo, s.f).

- **Tipo de relación con el cliente**

Es la relación que define la empresa y repercute en la experiencia del cliente, y esta determina la manera en que se establece el vínculo efectivo entre la oferta del producto o servicio y el tipo de cliente (Corfo, s.f).

- **Fuentes de ingresos**

Corresponde a los medios por los cuales se obtendrán los ingresos, dada la combinación entre los tres factores anteriores, estando así en relación con los movimientos del flujo de caja para el cubrimiento de los gastos y alcanzar una rentabilidad (Corfo, s.f).

- **Canales de distribución**

Estos consisten en la forma definida por la empresa mediante la cual el cliente podrá acceder a la oferta de valor (Corfo, s.f).

- **Actividades clave**

Estas corresponden a aquellas tareas y factores clave mediante los cuales la empresa logra gestionar la oferta de la propuesta de valor, en virtud de sus características y capacidades (Corfo, s.f).

- **Recursos clave**

Consisten en los diferentes aspectos esenciales para que la empresa pueda materializar la oferta de valor, pudiendo estos ser financieros, humanos, físicos o digitales (Corfo, s.f).

- **Relación con los proveedores**

Corresponden a la serie de alianzas estratégicas fundamentales que la empresa debe realizar para poder ejecutar de manera adecuada y eficaz su oferta de valor (Corfo, s.f).

- **Estructura de costos**

Esta estructura se define a partir de los aspectos relacionados a los costos fijos y variables presentes en el desarrollo de las actividades del negocio, implicando así los costos de la puesta en marcha y giro del negocio (Corfo, s.f).

Es así como el Business Model Canvas representa para las empresas una herramienta capaz de ayudar en el entendimiento a mayor detalle del impacto que tendrá un modelo de negocio, aterrizándolo a un ámbito real y utilizado para identificar y analizar los principales factores que se encuentran involucrados en el negocio y que permiten definir la propuesta de valor de este.

7.2 Plan de Negocios

De acuerdo a lo planteado por (Fleitman, 2015), un plan de negocios es un instrumento clave y fundamental para el éxito de una empresa, ya que, este define las etapas de desarrollo de un proyecto y es una guía que facilita la creación y desarrollo de esta, ayudando a reducir el riesgo del inicio o crecimiento de la entidad. Siendo también, una carta de presentación para posibles inversionistas o para obtener financiamiento.

Es así como, con la finalidad de contar con un óptimo desarrollo para el presente plan de negocios, se utiliza como fuente de referencia lo planteado por (Weinberger, 2009) en su texto **“Plan de negocios: Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio”**, en el cual se plantea la siguiente estructura a seguir.

Plan de negocios: Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio (Weinberger, 2009)

De acuerdo a lo descrito en el texto, (Weinberger, 2009) plantea dos tipos diferentes de usos para los planes de negocios, siendo estos a nivel interno, funcionando como una guía y a modo de orientación para el operar y toma de decisiones de una empresa, sirviendo de esta manera para la evaluación del desempeño, y a nivel externo, el cual presenta su objetivo en la búsqueda de inversionistas, proveedores y clientes, para así comunicar de manera efectiva la información relevante respecto a los productos, servicios, planificación y equipo de la entidad.

Por lo tanto, se plantea la importancia que presenta un plan de negocios con respecto al cumplimiento tanto como su función de ayuda administrativa como de búsqueda de financiamiento.

Por otro lado, (Weinberger, 2009) además plantea que existen dos tipos diferentes de planes de negocios, siendo estos para una empresa en marcha, y para una nueva. La diferencia

en ambos tipos se encuentra en que el de para una empresa en marcha, este debiese evaluar el nuevo negocio de forma independiente, además de distribuir los costos fijos de la organización entre las distintas unidades de negocios. Mientras que el de para una nueva empresa, el plan de negocio presenta una funcionalidad de orientación, permitiendo diseñar y darle forma a una idea inicial. De esta forma, dicha idea debiese ser detallada en descripción, mencionando aspectos como los objetivos a alcanzar, las estrategias a aplicar y los planes de acción definidos para lograr las planteadas metas.

En este sentido, la estructura planteada en el citado texto comienza con un resumen ejecutivo, seguido de un análisis del mercado involucrado, para luego continuar con el planteamiento estratégico, diseño del plan de marketing, plan de operaciones y plan de recursos humanos. Con todo, se puede finalizar con la obtención de la proyección del flujo de caja, permitiendo así contar con una evaluación con respecto al análisis financiero presente en el negocio, de manera de poder finalizar con las conclusiones respectivas.

Por lo tanto, el modelo de Weinberg presenta la siguiente estructura:

- Resumen ejecutivo
- Descripción del negocio
- Análisis industria y entorno
- Plan estratégico
- Plan marketing
- Plan operaciones
- Plan recursos humanos
- Plan financiero

- Conclusiones

De esta manera, a continuación, se procede a detallar el contenido de algunos de los aspectos clave recién mencionados.

- **Resumen ejecutivo:** Consiste en una breve descripción de los aspectos clave del plan de negocios, cuya importancia radica en ser la carta de presentación de la propuesta y siendo en muchos casos lo único que se lee. Con esto, se pretende describir el servicio o producto a ofrecer, el mercado objetivo, las estrategias que serán empleadas y los aspectos de índole financiera. (Weinberger, 2009)
- **Antecedentes del sector:** Conlleva un estudio del sector o industria en la que se desea ingresar, realizando una revisión del alcance y funcionamiento de este y los distintos factores que podrían afectar de manera directa o indirecta el desarrollo y resultados de la empresa.
- **Plan estratégico:** Contempla la definición de los pilares fundamentales de la organización, siendo estos la visión, misión y valores, seguidos por el planteamiento de aspectos claves de la empresa y el entorno, permitiendo así un análisis del mercado objetivo, incluyendo también el planteamiento de objetivos estratégicos.
- **Plan de marketing:** Incluye un estudio de las condiciones del mercado, abarcando la competencia, proveedores, las características del consumidor y la definición de estrategias de marketing, pudiendo así determinar el valor y la forma en que la empresa posicionará el servicio. Utilizando para esto herramientas como el Modelo de las cinco fuerzas de Porter o lienzo Canvas.
- **Plan de operaciones:** Análisis de factores que rodearían la operación del negocio, con la finalidad de establecer los objetivos de producción en función de lo detallado en el

plan de marketing, en donde se incluya la capacidad y ciclo de servicio, los recursos materiales necesarios, localización, entre otros.

- **Plan de recursos humanos:** Se engloban los componentes claves de los recursos humanos, considerando las tareas clave que se deben llevar a cabo en el negocio, los conocimientos y habilidades requeridos para cada labor, la definición de la estructura organizacional, la necesidad de personal y presupuesto de remuneraciones.
- **Plan financiero:** Se integran todos los planes anteriormente establecidos con el fin de realizar una evaluación de la rentabilidad económica del proyecto, incorporando aspectos tales como la inversión inicial, ingresos, costos y flujo de caja.

8. Metodología

En primera instancia, se lleva a cabo un proceso de revisión bibliográfica, con la finalidad recopilatoria de información para obtener una base de antecedentes respectivos a las industrias del café y del arte, enfocado en pinturas, permitiendo conocer dichos mercados e identificar las oportunidades de negocio.

Para el presente trabajo se considera lo planteado en “Plan de negocios: Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio (Weinberger, 2009)”.

Es así, que se obtienen 6 etapas, siendo estas el análisis de la industria, plan estratégico, plan de marketing, plan operativo, plan de recursos humanos y plan financiero.

En la primera etapa, correspondiente a la evaluación de la industria, se aplican distintas herramientas de análisis, tales como el Modelo de las 5 fuerzas de Porter y el Business Model Canvas, que permiten el desarrollo del Modelo de Negocios.

En el plan estratégico se definen las bases de la empresa, en donde se encuentra el planteamiento de la misión, visión y los valores de la entidad, seguidos por un análisis FODA, que permite conocer los componentes internos y externos de la empresa.

Esto es seguido por el planteamiento de un plan estratégico, el cual contempla la definición de los pilares fundamentales de la organización, siendo estos la visión, misión y valores, seguidos por el planteamiento de aspectos claves de la empresa y el entorno mediante un análisis FODA.

Se sigue con un plan de marketing, en el cual se desarrollan algunos de los componentes claves para el desarrollo del negocio, tales como los productos y las estrategias de comunicación con el cliente.

En cuarto lugar, se encuentra el planteamiento del plan operativo, seguido por el plan de recursos humanos, en los cuales se consideran y se da un foco a los activos y componentes claves para la gestión de la empresa, definiendo aspectos como localización, estructura laboral, remuneraciones, entre otros.

Por último, se lleva a cabo un plan financiero, en el cual se permite estudiar y concluir con respecto a la viabilidad económica alrededor de la puesta en marcha del presente modelo de negocio.

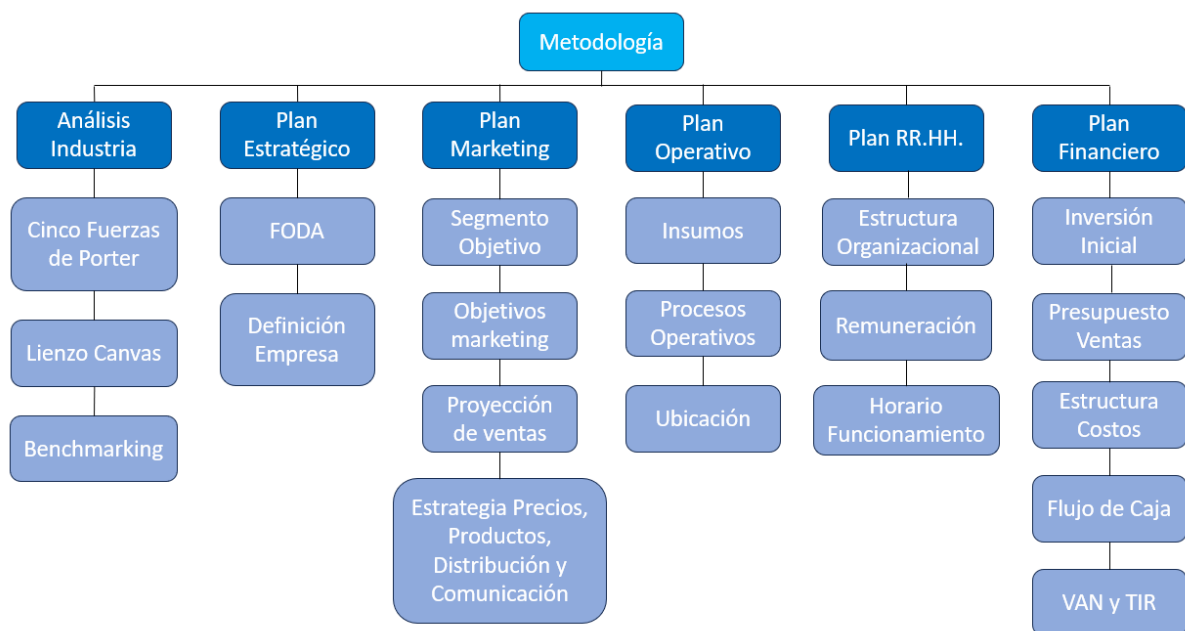
Se presenta a continuación la estructura completa junto con las etapas recién señaladas.

- Resumen ejecutivo
- Descripción general del negocio
- Objetivos
- Análisis de la industria
- Plan estratégico

- Plan de marketing
- Plan de operaciones
- Plan de recursos humanos
- Plan financiero
- Conclusión

Se muestra a continuación un esquema que resume lo recién mencionado.

Esquema 1: “Metodología utilizada plan de negocio galería Hannes”



Fuente: Elaboración propia

9. Desarrollo del Plan de Negocios

En virtud de la anteriormente mencionada metodología, se procede a continuación a realizar las diferentes etapas planteadas, en conforme con el desarrollo y diseño del presente plan de negocio.

9.1 Análisis de la Industria

En este apartado se realiza el planteamiento relacionado al contexto que involucra a la empresa y al mercado al que se pretende insertar.

9.1.2 Benchmarking

Con el fin de llevar a cabo un estudio de la competencia y de las estrategias y prácticas que estas utilizan dentro del mercado, se utiliza la herramienta de benchmarking, con la cual se permite conocer y comprender los aspectos influyentes en el sector, junto a las ventajas y desventajas que cada empresa tenga.

Cafeterías de especialidad en Santiago.

London Coffee

Es una cafetería de especialidad ubicada en el centro de la capital, en la calle Agustinas 1035, frente al palacio de la moneda. Esta cafetería presenta un carácter estándar y característico de una cafetería, permitiendo únicamente el consumo al interior del local y sin baño disponible. La cafetería dentro del menú ofrece diversas alternativas de bebestibles, como lo son variadas preparaciones de café, jugo natural y té, así como también disponen de una variedad de comestibles disponibles típicos de una cafetería, como lo son medialunas, croissants y pedazos de queque o torta. Cabe destacar que esta cafetería únicamente ofrece preparaciones de café mediante el uso de una máquina de espressos, dejando de lado los tipos de filtrados.

Con respecto al rango de precios de los productos ofrecidos, este local cuenta con los más bajos de los lugares visitados.

Café Guztarria

Conocida cafetería ubicada en el corazón del barrio Lastarria, y cuenta con un amplio local que cuenta con disponibilidad para el consumo en interior y exterior, contando con mesas fuera del local, así como también con baño para clientes. Cuenta con una estética atractiva, con una gran cantidad de mesas disponibles y con sillas acolchadas de gran comodidad y en donde se destaca una de las murallas interiores del local en donde se tienen descripciones y dibujos relacionados a los productos ofrecidos en el menú.

Presenta una gran variedad de productos en oferta, contando con la gama de preparaciones de café más amplia de los locales visitados, teniendo también una gran variedad de alimentos de todo tipo, ya sean dulces como queques, tortas o medialunas, como también salados como lo son algunos tipos de sándwiches. Así mismo, cuentan además con la disponibilidad de granos de café de especialidad en empaques de 1 kg. Con respecto a las preparaciones de café, el lugar cuenta con la disponibilidad de métodos mediante una máquina de espressos, como también de métodos filtrados, en donde se destaca el método con V60 y Chemex.

Este local cuenta con un rango de precios promedio en comparación a los lugares evaluados.

WonderlandCafé

Es una cafetería ubicada en el barrio Lastarria y que presenta una temática relacionada a Alicia en el país de las maravillas, contando con algunos de sus espacios interiores adornados acorde, y cuentan también con un segundo piso en donde tienen una tienda de artículos decorativos con dicha temática. Este local presenta una gran popularidad, siendo tal que permiten un tiempo máximo de consumo dentro del local de 1 hora y media.

Este local cuenta con disponibilidad para el consumo en su interior y exterior, ya que cuentan con mesas ubicadas en la vereda, aprovechando de la ubicación del local, en donde hay poco flujo vehicular.

La cafetería cuenta con 2 baños unisex disponible para clientes, así como también con 3 sectores diferentes para el consumo en el interior, siendo uno de estos en una terraza disponible al interior del local.

Cuenta con una amplia gama de productos y preparaciones, en donde se destaca la oferta de productos poco comunes y extravagantes, por ejemplo, distintos tipo de pasteles, preparaciones como latte de Nutella, moka blanco o caramel macchiato, algunos tipos de ensaladas o variedades de smoothies. Sin embargo, todas las preparaciones con relación al café son preparadas únicamente mediante el uso de una máquina de espressos.

Este local presenta el rango de precios más alto con respecto a los observados en esta evaluación, pudiendo esto estar relacionado al sector y ambientación del lugar.

Café Mandrake

Conocida cafetería que cuenta con varios locales ubicados a lo largo del país, en particular dentro de la quinta región y la capital. De esta forma, ha conseguido un sólido posicionamiento entre la oferta, siendo de las principales cafeterías encontradas al buscar este tipo de locales en la ciudad.

El local visitado corresponde al ubicado en la comuna de Las Condes, en avenida Apoquindo 3039, a cercanías del metro el golf. Cuenta con una terraza para su consumo en exterior a nivel de calle, así como también con un adecuado espacio interior con variadas mesas,

sillas y sillones para la mayor comodidad de los consumidores. Por otro lado, cuentan con la disponibilidad de 2 baños para el uso de los clientes, uno para cada género.

Entre la oferta de esta cafetería se encuentran tanto productos de consumo como lo son variedades de bebestibles tanto fríos como calientes o snacks, así como también productos de utilidad para el uso relacionado con las preparaciones de café, siendo estos accesorios de cafetería, como también insumos, como lo son opciones de granos de café en tamaños de 225 gramos y 1 kilo. La cafetería cuenta con las facultades para las preparaciones mediante máquina de espressos como también ocupando métodos filtrados. Cabe destacar que esta es la única cafetería de las evaluadas que trabajan con más de 1 variedad de grano de café, ya que cuentan con algunas distintas alternativas que se diferencian por su exclusividad y, por tanto, varían en precio, teniendo así, 3 diferentes variedades, cada una de distinto origen y categoría.

En cuanto al rango de precios que se observan en este local, estos son altos con respecto al promedio del mercado, sin embargo, no mucho más elevados, lo cual puede ser un reflejo del status que se busca conseguir dada la ubicación del lugar.

Galerías de arte en Santiago

Galería Kunst

Esta galería presenta únicamente un punto de venta online, siendo incluso la primera galería de arte online fundada en el país. Esta galería ofrece venta de talleres y actividades, además de la oferta de piezas de arte de artistas nacionales de distintos estilos, siendo estos cuadros y grabados con serigrafía.

Esta galería cuenta con obras cuyo promedio se encuentra entre los \$250.000 y \$400.000 pesos, siendo este último el precio máximo encontrado en alguna obra.

Tiene también con la disponibilidad de despachos gratis dentro de la capital y regiones por compras superiores a los \$250.000.

Galería Artespacio

Esta galería se destaca por contar tanto con un punto de venta físico y online, estando esta galería ubicada en Alonso de Córdova, comuna de Vitacura. Esta cuenta con constantes exposiciones mediante las cuales da a conocer diversas obras de diferentes artistas tanto nacionales como internacionales.

Dentro de los productos que se ofrecen, se encuentran esculturas, fotografías, grabados y pinturas. Estas presentan un diferentes precios, los que se relacionan con el tamaño que presentan y el tipo de estilo. Por el lado de las esculturas, estas presentan un precio que va desde los \$571.200 hasta los sobre 16 millones. Las fotografías presentan un precio promedio de \$2.000.000. Los grabados en su mayoría cuentan con un precio de \$190.400, habiendo, sin embargo, otras que alcanzan los \$500.000. Por último, las pinturas varían en estilo y materiales de base, y sus precios van desde los \$6540.500 hasta sobre los \$10.000.000.

Por otro lado, en su local físico, este cuenta con 2 trabajadores recurrentes, siendo estos una recepcionista, junto a una administradora del local.

Galería Artium

Esta galería ofrece sus productos de arte únicamente mediante la venta online, contando así, con una amplia gama de obras disponibles de una también amplia gama de artistas. De esta forma, esta solo cuenta con la oferta de obras, sin considerar servicios adicionales como oferta de talleres o actividades.

Entre estos productos se encuentran pinturas, grabados con serigrafía, fotografías e ilustraciones, y el precio de estas no incluye el enmarcado del producto. Estas obras varían en precios según el estilo y tipo, encontrando piezas por \$180.000, como también otras por sobre los 7 millones de pesos, teniendo, por tanto, un gran margen de precios y tamaños con los que trabaja la galería, habiendo así, algunas obras de 30x28 cms, hasta algunas que superan los 120x120 cms.

Se concluye por tanto del benchmarking, con que hay una oportunidad dentro del mercado al evaluar e identificar que una gran cantidad de las galerías activas dentro de la capital, presentan un foco en la venta de sus productos online, en donde, por tanto, un reducido porcentaje de estas cuentan con un punto físico para que los clientes puedan visitar y experimentar lo propio de una visita cultural y artística.

9.1.3 Modelo de Cinco Fuerzas de Porter

A continuación, se detalla el Modelo de las cinco Fuerzas de Porter, el cual es utilizado para realizar un análisis y medición de la competitividad en el mercado al que se quiere entrar. De esta forma, se presenta lo siguiente:

Poder de negociación de los clientes

Mientras más poder tengan los clientes sobre los productos o precios, menos atractivo se vuelve el mercado. De esta forma:

- **Pocos sustitutos en el mercado del arte**

Este es relativamente bajo, ya que, por un lado, dentro del mercado del arte existen pocos sustitutos, ya que, si bien las personas pueden comprar otras pinturas en otro lugar, estas serán distintas y no iguales, debido a las características únicas que rodean cada una de las obras de

arte, y en donde, en virtud del tamaño de las obras, estas presentarán un rango de precios similar en todo lugar, por lo que tampoco tendrían control sobre los precios.

- **Mucha oferta cafeterías**

Sin embargo, este poder de negociación aumenta un poco para el mercado del café, ya que existe una gran cantidad de opciones de cafeterías de especialidad en donde poder consumir preparaciones similares, no obstante, estas aún contarían con un componente único y distintivo entre los locales, debido a que por lo general, cada cafetería atiende ofreciendo una única variedad de grano de café, por lo que cambian los orígenes, sabores y aromas entre cada uno, con lo que el poder de los clientes se mantiene relativamente bajo. De esta manera, se reduce la disponibilidad de sustitutos, dada la exclusividad y selección de cada grano de acuerdo a cada local, por lo que se restringe la libertad y poder de decisión del cliente con respecto a elección de café.

Por lo tanto, se concluye que el poder de negociación de los clientes es bajo, siendo mayor dentro del mercado cafetero y menor para el del arte, sin embargo, en ambos mercados se encuentra un componente de exclusividad en los productos, por lo que no son fácilmente sustituibles.

Poder de negociación de los proveedores

Un mercado con proveedores con bajo poder genera un mercado más atractivo. En este sentido:

- **Gran cantidad de proveedores (Café y arte)**

El poder de negociación de los proveedores es bajo, ya que, por un lado, al haber un gran crecimiento de la industria, con una gran variedad de granos de café de especialidad con distintas características y orígenes, así como también de insumos utilizados, la cantidad de proveedores en el mercado es alta, por lo que la empresa no enfrenta mayores costos si desea cambiar de

proveedor. De esta forma, si bien, no todos los proveedores trabajan con los mismos granos de café, existe una gran variedad de estos por lo que se podría reemplazar.

Por otro lado, en cuanto al mercado del arte, existe también una gran cantidad de artistas con quienes se podría trabajar, lo que tampoco representa un mayor inconveniente para la empresa al momento de querer cambiar de proveedor.

- **Bajo costo para cambiar de proveedor**

Hay una gran variedad de alternativas de proveedor que ofrecen diferentes gamas de granos de café, por lo que el costo entre preferir uno y otro no es significativo. Para el caso del arte, tampoco es significativo el costo de cambio, debido a la gran cantidad de artistas en el mercado.

De esta forma, se concluye que el poder de negociación de los proveedores es bajo.

Amenazas de nuevos competidores

Mientras mayores sean las barreras de entrada para los nuevos competidores, más atractivo se hace dicho mercado. De esta forma se tiene que:

- **Altas barreras de entrada**

Las dificultades para el ingreso de nuevos competidores son altas, en donde se destacan los altos costos en los que se debe incurrir para la apertura tanto de una cafetería como de una galería de arte que cuente con un local físico.

Sin embargo, estas barreras son mayores para la industria del arte, en donde hay más factores involucrados y que son requeridos para su desarrollo, los cuales se encuentran asociados a la red de contactos requerida para trabajar con artistas que cuenten con los conocimientos y habilidades mínimos requeridos que son fundamentales para el éxito del negocio.

- **Crecimiento del mercado cafetero.**

A pesar de las barreras de entrada presentes, un alto porcentaje las ha logrado superar y se espera que esta cifra aumente con los años, proyectándose así que se mantenga el crecimiento de esta industria.

- **Aumento competitividad**

Con la entrada de nuevos competidores a un mercado en expansión se genera una industria más competitiva. Siendo este principalmente el caso de la industria de las cafeterías de especialidad.

Como conclusión, la amenaza de nuevos competidores es media, ya que por un lado se encuentran altas barreras de entrada para ambos mercados, sin embargo, para el del café en particular, se espera que estas no sean de gran impedimento para una importante cantidad de futuras empresas.

Por lo tanto, se concluye que la amenaza de nuevos competidores es alta, ya que, se espera que con los años entren más competidores dentro del mercado, principalmente al respectivo al cafetero.

Amenazas de productos sustitutos

La falta o carencia de productos sustitutos aumentan el atractivo de un mercado. En este sentido, se tiene:

- **Pocos productos sustitutos**

En cuanto a la industria del café de especialidad, existen algunas opciones sustitutas, entre los cuales se encuentran las preparaciones de grano de café convencional y, por otro lado, pero de menor manera, otras preparaciones calientes como el té o infusiones.

Por otro lado, con respecto al mercado del arte, no hay mucha presencia de productos sustitutos, pudiendo estas llegar a ser otras piezas artística decorativas como fotografías,

impresiones, dibujos, entre otras, sin embargo, para la mayoría de los consumidores las obras no son sustituibles entre sí (Santana, 2018).

Por lo tanto, se concluye que la amenaza de productos sustitutos es baja.

Rivalidad entre competidores

- **Crecimiento mercado cafetero de especialidad**

La rivalidad entre competidores es alta dentro del mercado de cafeterías de especialidad, ya que, dado el “boom” producido entorno a este mercado, esto se ha traducido en un aumento en la oferta, visible mediante el alza en la inauguración de este tipo de locales.

- **Alto número de competidores**

De esta manera, tras evaluar algunas de las cafeterías de especialidad más populares de algunos sectores de la capital, se observó que existe una variedad de locales dedicados al café de especialidad que cuentan con un sólido posicionamiento, y se espera este número aumente con los años.

- **Diferenciación**

Productos diferentes en ambos mercados. En cuanto al café de especialidad hay diferenciación en granos y preparaciones, que van relacionados a los artículos e insumos utilizados, como también de las habilidades propias del barista. En cuanto al mercado del arte, la diferenciación se centra en la exclusividad de cada obra, siendo estas únicas.

- **Bajas barreras de salida**

Estas se encuentran más que nada en torno al mercado del arte, en donde estas barreras se basan en la dificultad que se puede presentar en torno a la venta de las piezas/obras de arte. Mientras que, por el lado de las cafeterías, estas una vez superando la barrera de entrada, es poco probable que terminen sus actividades, dada la rentabilidad que presenta dicho mercado.

- **Alta rentabilidad del mercado del arte**

Las obras involucradas, al tratarse de pinturas, suelen presentar un precio mayor a diferencia de otras piezas y estilos.

En el mercado del café de especialidad hay una gran cantidad de competidores, y se espera que estos aumenten, pero dada la alta demanda y en conjunto con el crecimiento de la industria del café de especialidad junto a la exploración de otras áreas, y junto con la dinámica de la propuesta de valor del presente negocio, es que la rivalidad no es elevada y la industria es atractiva.

- **Gran variedad oferta**

En cuanto al mercado del arte mediante las galerías de arte, la rivalidad también es alta dada la gran cantidad de oferta de obras proveniente de una gran cantidad de artistas, sin embargo, la mayor parte del arte comercializado corresponde al del tipo conceptual, el cual su atractivo o valor se encuentra implícito en la obra, y requiere de un mayor entendimiento del contexto del artista y del momento en que fue creada la obra (Ramírez, 2023), por lo que se genera una diferenciación entre los tipos de productos disponibles en el mercado.

- **Canales de distribución principalmente online**

Se tiene también, que, en virtud de un estudio de la competencia, realizado considerando algunas de las galerías de arte más populares del país, se observó que una gran cantidad de estas cuentan con una presencia online, pero carecen de un canal de venta físico, y aquellas que sí lo presentan, se encuentran en su mayoría ubicadas en la zona oriente de la capital, en particular en la comuna de Vitacura, por lo que la rivalidad entre estas es mayor considerando la concentración de estas en dicha zona.

Por lo tanto, de esta forma y en virtud de lo anterior, se concluye que la rivalidad entre competidores es alta.

9.1.4 Lienzo Canvas

Se presenta a continuación la estructura del modelo Canvas, el cual es utilizado para identificar y analizar los principales factores que se encuentran involucrados en el negocio y que permiten definir la propuesta de valor de este.

- **Propuesta de Valor:** El valor que entrega este negocio se fundamenta en la innovación en la línea de trabajo de la empresa, al ofrecer una combinación de productos que pertenecen tanto a un mercado en expansión como lo es el del café de especialidad, como a uno no completamente atendido como sucede con la oferta de productos artísticos, combinando de esta manera dos mercados en crecimiento y con destacado potencial y ofreciendo así una experiencia novedosa.
- **Segmento de Clientes:** El público objetivo corresponden a las personas de clase media-alta y alta, que se encuentren interesados en el arte y/o en el café, contemplando principalmente a un segmento de adultos jóvenes hasta adultos mayores y sean residentes de las comunas cercanas como Las Condes, Vitacura o Lo Barnechea, las cuales cuentan con un alto ingreso per cápita.
- **Canales:** El canal será de manera física mediante el local, tanto para la venta del café como de las obras, intentando sacar el máximo provecho a la tienda física mediante la cual se hace posible la entrega de la propuesta de valor. Por otro lado, pero en segundo plano, se utilizarán recursos online como redes sociales y otras plataformas como Google Ads, para así llegar a las personas mediante la realización de esta publicidad.

- **Relación con Clientes:** La relación con el cliente será cercana, contando con una atención personal mediante los trabajadores (barista y recepcionista) y los clientes, teniendo un trato cálido y hospitalario con estos, permitiéndoles que consigan el producto que deseen de la mejor opción, y pudiendo así, buscar conseguir una fidelización con el público asistente.
- **Recursos Clave:** Dentro de los recursos clave se encuentra el contar con un espacio físico para desarrollar las actividades comerciales, lo cual es fundamental para la entrega de la propuesta de valor. Así mismo, es clave contar con los recursos humanos y tecnológicos para poder llevar a cabo el contacto y el trato con los clientes.
- **Actividades Clave:** La principal actividad clave del negocio es la oferta y venta de obras de arte y café, a lo que, en un segundo plano, se suma la compra de insumos, el marketing asociado a la publicidad y la logística de la gestión de recursos humanos (contrataciones de personal).
- **Socios Clave:** Para la empresa, como galería de arte los socios claves son fundamentalmente los artistas colaboradores que serán expuestos en la galería, y de quienes mediante las obras ofrecidas es que se obtendrá la mayor cantidad de los ingresos. Por otro lado, en cuanto a la venta de café, son clave los proveedores relacionados a los insumos utilizados, en donde se destaca a ‘Coffee Culture’, quienes serán los proveedores de los granos de café que van a ser utilizados, o ‘Ceroplas’, que corresponde a la empresa proveedora de los vasos desechables.
- **Estructura de Costos:** Entre los costos asociados al negocio se encuentra por un lado como costo fijo el arriendo de local, pago de sueldos, consumo de agua y luz, mientras

que entre los variables se encuentran las compras de insumos y materiales presentes en las preparaciones y pagos de comisiones a artistas colaboradores.

- **Estructura de Ingresos:** Los ingresos percibidos se basan en la venta de obras de pintura y las preparaciones de café, para las cuales se aceptarán formas de pago en sistema débito/crédito.

9.2 Plan Estratégico

Se detallan a continuación aquellos factores involucrados en el componente estratégico que envuelve las actividades de la empresa en torno a la toma de decisiones.

9.2.1 Definición de la Empresa

‘Galería Hannes’ es un local comercial con doble giro comercial entre los mercados del arte y el de café de especialidad, que se centra en brindar una innovadora experiencia sensitiva a los asistentes, mediante estímulos visuales, aromáticos y gustativos, a través de la venta y exposición de arte en conjunto con la preparación y oferta de café. En este sentido, el nombre de la empresa es proveniente del nombre del artista que ha servido como inspiración para la creación del presente Modelo de Negocios, siendo este llamado ‘John Hannes’.

9.2.2 Misión

A continuación, se debe comenzar definiendo la misión, visión y valores de la empresa, siendo estos los pilares base para la planificación y orientación de esta. La misión permite dar sentido y guiar el actuar de la empresa, respondiendo a la definición de la función y hacia quién va dirigida la labor de esta, siendo esto el motivo de su existencia (Fleitman, 2015).

De esta manera, con el fin de establecer el propósito, el tipo de negocio y el público objetivo, se define la misión:

“Ofrecer una innovadora experiencia para los amantes del arte y el café, combinando los gustos por el arte contemporáneo y del café de especialidad.”

9.2.3 Visión

De igual manera, con el propósito de establecer el camino a seguir por la empresa, reflejando las metas a mediano y largo plazo, permitiendo así orientar a los integrantes y a las personas, se define a continuación la visión:

“Posicionarse como la principal opción para los amantes del arte y del café, ofreciendo productos de la más alta calidad y ayudando al surgimiento y posicionamiento de artistas locales.”

9.2.4 Valores

Como complemento de la misión y visión, se encuentran los valores, los cuales son los principios sobre los cuales se fundamenta el actuar de la organización, definiendo las bases y pautas sobre el funcionamiento y desarrollo de esa.

De esta manera, se definen a continuación los valores de la empresa:

- **Compromiso:** En la entrega de productos de calidad.
- **Responsabilidad:** Cumplimiento adecuado y efectivo de las obligaciones.
- **Bienestar social:** Con las personas y el entorno, trabajando con artistas locales e intentando reducir el impacto ambiental con los residuos.

9.2.5 Análisis FODA

El análisis FODA es utilizado para evaluar el desempeño de una empresa dentro del mercado, permitiendo facilitar el desarrollo de estrategias. Se compone de un análisis interno y otro externo, y en esta se analizan los componentes que engloban al negocio, respectivos a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, las cuales fueron analizadas luego de una evaluación y estudio del mercado y la competencia, visitando algunas de las cafeterías de especialidad y galerías de arte más populares.

Fortalezas

- **Propuesta de valor**

Con respecto a las fortalezas, la principal identificada se centra en la propuesta de valor presente en el negocio, la cual presenta su base en la fusión entre los dos mercados involucrados, permitiendo contar con una innovación en la experiencia sensorial ofrecida, tanto visual, aromática y gustativa. Esta fortaleza se posa sobre los altos rendimientos que estos dos mercados presentan, los cuales se pueden incorporar juntos y complementar para así generar un negocio original.

- **Pocos competidores**

Para el presente modelo no se identifica una clara competencia que presente un giro comercial de la misma naturaleza, la cual se centra en la venta de pinturas de arte y café de especialidad, sino que, la competencia se estaría enfocando en solo uno de los dos mercados, y aquellos pocos negocios que presentan componentes de ambos presentan variaciones en sus actividades que la diferencian de lo planteado en este proyecto. Aquellos pocos que incursionan entre ambos mercados, presentan diferencias con el modelo descrito, siendo locales que funcionan como restaurant y galería, o cafeterías que ocupen piezas artísticas a modo de

decoración, pero sin llegar a ser una galería, estableciendo la propuesta de valor descrita como parte de las fortalezas. Esto se refleja también en la baja oferta de arte visual y en el tipo de este, en donde, por el lado de las galerías, estas cuentan con una variedad de piezas artísticas en la oferta, que pueden incluir obras de dibujos, pinturas, fotografías o esculturas, combinando, por tanto, obras del tipo conceptual y del tipo real, de acuerdo a lo mencionado por Ricardo Ramírez, artista y fundador de la academia de ArteReal. Por lo que, el tipo de arte ofrecido en el modelo descrito, al ser enfocado en obras de pinturas que presenten un valor “real” y no conceptual, se demarca una diferencia en la oferta con el resto de las galerías. En donde también se destaca que la gran mayoría de las galerías presentan casi exclusivamente con un canal de venta online por sobre el físico, dejando de lado la experiencia que otorga la compra presencial.

Por otro lado, en cuanto al café, si bien existe una gran variedad de cafeterías de especialidad, estas presentan se centran en el café como eje principal del negocio, estructurando así el tipo de experiencia ofrecida, mientras que, con el presente negocio, no solo se encontrarán distintos sabores a los encontrados en otras cafeterías, debido a los cambios en los granos e insumos utilizados, sino que además, y de principal, se presenta una distinción en la experiencia entregada, al contar con el componente cafetero como eje secundario, y adaptándolo con un factor artístico. Por último, es común que las cafeterías que se involucran con aspectos artísticos en sus actividades suelen hacerlo centrándose en otros tipos de expresiones artísticas, como el arte musical, por sobre el visual, generando otro factor de diferencia.

- **Bajos costos tras inversión inicial**

Por otro lado de acuerdo a la naturaleza en el funcionamiento de ambos rubros, el impacto económico en cuanto a egresos se ve apaciguado y tras la inversión inicial, estos disminuyen bastante, ya que, los elementos más caros como por ejemplo la máquina de espressos, el molino eléctrico o los muebles, solo se consideran para la puesta en marcha, y después solo se generan

gastos menores en insumos más cotidianos, destacando también, que por el lado de las obras de pinturas, por lo general no se genera un desembolso de dinero hasta que la obra haya sido vendida (Ramírez, 2023), disminuyendo el impacto de los egresos.

- **Ubicación**

La ubicación elegida también forma parte de las fortalezas identificadas, ya que, esta presenta una gran accesibilidad para grandes avenidas ubicadas entre las comunas de Vitacura y Las Condes, siendo estos los lugares en donde se encontraría principalmente el público objetivo. Siendo también una zona cercana a otras galerías y a algunas cafeterías de especialidad, por lo que se facilita el ser descubiertos por nuevos interesados.

El contar con una tienda física también representa una fortaleza bajo una industria en donde una gran cantidad de galerías se centran en la venta online de las obras, por lo que se pierde la experiencia visual que se obtiene con un espacio físico.

- **Red de contactos emprendedor**

Como última fortaleza identificada, se encuentra la red de contactos con las que cuenta el emprendedor, teniendo al alcance el contacto con artistas nacionales que asisten a exposiciones y talleres, así como también con dueños de cafeterías con productos similares a los ofrecidos.

Oportunidades

- **Altos rendimientos en los mercados**

Las oportunidades identificadas se centran en los rendimientos encontrados alrededor de los mercados del arte y del café de especialidad, tanto a nivel nacional como global, en donde se destaca la industria del café de especialidad, la cual, desde la última década ha presentado un considerable crecimiento dado una evolución progresiva en los gustos y preferencias de los consumidores de café. Estos cambios en preferencias, hacia un café de mejor calidad, es una

tendencia cada vez más marcada en la población, y se encuentra ligada a una mayor disposición a pagar un mayor precio por una mejor calidad de café.

- **Baja oferta cultural**

Por otro lado, otra oportunidad identificada, radica en la falta de oferta cultural que presenta el país en temas artísticos, y en especial aquellas que engloban las artes visuales, en donde la principal oferta se encuentra en los espectáculos musicales.

- **Alcance publicidad**

Por último, se presenta una oportunidad en términos de publicidad, en donde considerando las características originales del proyecto, se estima un buen alcance y efectividad de esta, mediante el uso de redes sociales e internet, teniendo además que Chile a comparación a otros países, permite una facilidad en el acceso a esta, al ser más económico, mediante el uso de plataformas como, por ejemplo, Google Ads.

Debilidades

- **Incertidumbre asociada a la innovación**

En primer lugar, se encuentra la incertidumbre que genera el factor de la innovación presente en el plan de negocio, ya que, al ser un modelo de negocio nuevo en el mercado, presenta un factor de riesgo asociado a la indeterminación en el impacto real que este tendría, por lo que la viabilidad de este modelo se limita a un ámbito teórico más que práctico.

- **Inexperiencia emprendedor**

Por otro lado, la inexperiencia del emprendedor es un factor que considerar dentro de las debilidades, ya que los conocimientos teóricos necesarios para la elaboración del presente plan de negocio difieren de los conocimientos prácticos necesarios para llevar a cabo una gestión y administración, y estos deben ser aprendidos con el tiempo y de manera empírica.

- **Inversión inicial sin socios**

Se tiene que, para la puesta en marcha, la inversión sería llevada a cabo considerando solo el aporte del emprendedor, ya que, no se contaría con ningún socio para dar marcha al negocio.

- **Gran dependencia colaboradores/proveedores**

De manera aparte, otra debilidad radica en la dependencia que se tendrá con los artistas colaboradores, ya que, estos forman parte fundamental de la actividad comercial de la empresa, dependiendo en gran medida de las habilidades y calidad que estos entreguen.

Amenazas

- **Aumento industria café**

Con respecto a las amenazas, el explosivo aumento en la industria del café de especialidad, está representando un considerable aumento en las inauguraciones de este tipo de cafeterías, las cuales serán ubicadas principalmente dentro de la capital. De esta manera, se genera un aumento en la competencia, al existir una mayor oferta de este tipo de productos, involucrando distintas variedades de orígenes y tratamientos para los granos de café, lo cual puede generar dificultades al momento de ser la elección de algunos consumidores que en mayor medida se dejen llevar por otra variedad en los sabores y experiencias, buscando así algún tipo de variedad de grano en particular, ya sea por factores de sabores o precios. En este sentido, la amenaza también se encuentra ligada a la posibilidad de que más locales cafeteros incorporen una propuesta de valor similar a la presentada, incursionando en también el mercado del arte.

De esta forma, así como el “boom” de la industria podría representar una amenaza, también lo es el que este se acabe, ya que generaría un mercado poco atractivo y que perdería el atractivo característico frente a otros tipos de café o bebestible.

- **Falta de colaboradores**

De otra forma, dada la dependencia que se tiene con los artistas colaboradores, se encuentra el factor de riesgo asociado a la dificultad o carencia en encontrar artistas colaboradores que cuenten tanto con la disposición de colaborar, como también con las las habilidades y calidad solicitada, con lo que, el producto ofrecido no contaría con los requisitos esperados para el éxito del proyecto.

9.3 Plan de Marketing

En este plan se definen los componentes clave vinculados con las necesidades de los consumidores, partiendo como base con la identificación del segmento objetivo al que se busca alcanzar.

9.3.1 Segmento objetivo

Como parte del público objetivo, este corresponde a las personas que son culturalmente activas e interesadas y consumidoras de arte visual, correspondiente a piezas de pinturas, siendo estas, además, consumidoras de café. En específico, se enfoca a aquellos pertenecientes al rango etario de entre 30 y 60 años, y que además formen parte de los quintiles más altos de ingresos, de modo que, no solo estos se permitan el costear los altos precios con los que se maneja la industria del arte, sino que también, “el nivel socioeconómico de una persona se encuentra directamente relacionado con los niveles de participación cultural que este presenta, en donde aquellos que pertenecen a los quintiles de ingresos más alto, se encuentran asociados con niveles de participación significativamente mayores” (Observatorio Cultural, 2017).

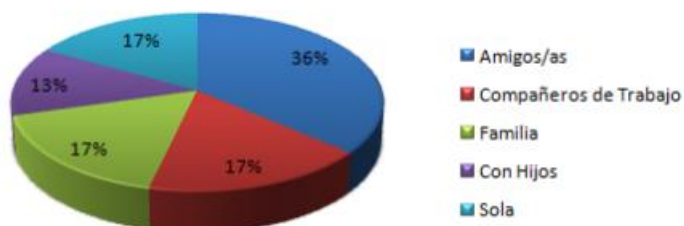
9.3.2 Objetivos de Marketing

En virtud del correcto desarrollo del plan de marketing, se establecen ciertos objetivos respectivos.

En primera instancia, las actividades de la empresa estarán enfocadas en la campaña inicial de marketing con la finalidad de buscar alcanzar un posicionamiento en el mercado y poder llegar al público deseado, ya que, dado el giro comercial de la empresa, es fundamental poder mostrar y dar a conocer la marca, y así poder concretar de manera ideal la exposición y venta de las obras.

Se considera, además, el tipo de visita que presentaría el segmento objetivo, el cual se asocia al siguiente gráfico.

Gráfico 1: Tipo de visitantes a cafeterías, según compañía



Fuente: "Plan de Negocios Cafetería Guillo"

De este, se observa que la gran mayoría de los asistentes a cafeterías, realizan su visita de forma acompañada, siendo muy bajo el número de asistentes individuales, lo cual, va en sintonía con el tipo de asistencia comúnmente registrado en actividades de índole cultural o artístico, siendo estos dos espacios, típicos de una asistencia grupal o social.

Es así, como se espera que, del total del público objetivo y teniendo además en cuenta el tipo de visita que estos presentan, siendo esta acompañada en gran parte, es que se estima que,

por lo menos cerca de un 2% de estos sean clientes durante el primer mes en relación a productos de cafetería, y un 0,2% lo sean para las pinturas. Posteriormente, por un lado, en virtud del crecimiento proyectado para la industria del café, se espera que el negocio aumente un 4% mensual con respecto a las ventas derivadas de los productos de cafetería durante el primer año, para luego ir progresivamente disminuyendo a medida que aumenta la competitividad de la industria, teniendo así un aumento del 3% mensual para el segundo año, un 2,5% para el tercero, un 2% durante el cuarto, y terminar con un 1% mensual para el quinto año.

Mientras que, con respecto a las pinturas, se espera completar la venta de las obras expuestas durante cada una de las exposiciones, contando con 2 de estas en cada mes, y partiendo el primer año con una cantidad de 20 obras por cada una, las cuales aumentarían a 25 para el segundo año, y posteriormente para el año 4 llegar a una cantidad de 30 obras por exposición.

Estrategia de Marketing

Con el objetivo del correcto cumplimiento del plan de marketing, se definen a continuación cuatro estrategias clave, siendo estas de producto, precio, distribución y comunicación.

9.3.3 Estrategia de Producto

El funcionamiento de la empresa se basa en sus componentes esenciales, siendo estos los productos que se busca satisfagan las necesidades de los consumidores, siendo estos los presentados a continuación.

Tabla 2: Productos ofrecidos

Producto	Descripción
Pinturas	Piezas de arte pintadas con base al óleo y por diferentes artistas, contando así con diferentes tamaños disponibles, desde los 20x20cm hasta llegar a los 200x250cm al quinto año.
Café	Diferentes preparaciones hechas a partir del grano de café de especialidad, incorporando aquellas con mayor demanda en el mercado, así como también contando con dos formas diferentes de preparación, tanto mediante una máquina de espressos, como también utilizando métodos filtrados (Chemex y V60).
Agua mineral	Botella de agua mineral de tamaño individual en sus formatos con o sin gas.
Té	Infusiones de té Chai de dos tipos diferentes, negro y verde, contando cada una con sus propios aromas y gustos característicos, mediante la mezcla de diferentes hierbas en cada una.
Snacks dulces	Snacks dulces a modo de acompañamiento a alguna de los bebestibles, considerando tres tipos diferentes, galletas, alfajores y muffins.
Papas fritas	Envase individual de papas fritas Lays, que forman parte como la alternativa salada en los alimentos.

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a la venta de pinturas, se contempla la venta de pinturas realizadas a base de óleo y acrílico, dado que estas son las más comunes y las que frecuentemente son transadas en las galerías, además de ser las de mayor disponibilidad en oferta y es el tipo de arte más lucrativo, en donde, este tipo de obras son las que cuentan con un mayor precio de venta (Ramírez, 2023), siendo lo mejor para la rentabilidad del presente modelo.

Con respecto a la venta de café, esta se llevará a cabo mediante la realización de distintas preparaciones de este, las cuales se agrupan en preparaciones con máquina, las cuales funcionan a base de espressos, y las preparaciones con métodos de filtración, para las cuales se utilizan distintos utensilios y técnicas para la preparación del café mediante la filtración de los granos.

Tras una evaluación de la oferta del mercado, se eligieron las más comunes, en donde entre las seleccionadas se encuentran:

- Espresso simple y doble.
- Americano simple y doble.
- Capuchino simple y doble.
- Flat White

- Macciato simple y doble
- Latte simple y doble
- Moka simple y doble
- Filtrados (Chemex y V60)

A continuación, se realizará una descripción para cada una de las preparaciones establecidas:

- **Espresso**

Preparación más básica del café, correspondiente a una pequeña cantidad de agua que es forzada a pasar por los granos de café finamente molidos utilizando mucha presión y en poco tiempo, obteniendo así una cantidad aproximada de 30ml de café de alta intensidad y amargura.

- **Americano**

Consiste en una base aproximadamente 60ml de agua, a la cual se le añade un shot de espresso, resultando así en un café de alto sabor e intensidad similar a un espresso, pero más diluido y no tan concentrado. Esta preparación varía según el lugar y el barista, por lo que a veces es realizada añadiendo el shot de espresso en primer lugar, para luego ser diluido colocando el agua.

- **Capuchino**

Corresponde a una base de espresso, sobre la cual se añade una cantidad aproximada de entre 150 a 180 ml de leche, resultando en una bebestible con un mayor dulzor dada la leche, con un toque amargo otorgado por el shot de espresso.

- **Flat White**

Es una preparación pequeña en cantidad, que consiste de 3 componentes, siendo estos 1 espresso, leche vaporizada y espuma de leche, siendo así de poco más de 40ml.

- **Macciato**

Preparación sencilla que considera un shot de espresso, al cual se le añade una ‘cama’ de espuma de leche encima, resultando en una pequeña porción de café concentrado, pero con un mayor dulzor que permite cortar un poco la intensidad del café.

- **Moka**

Consiste en una preparación hecha a base de leche, chocolate y café, caracterizada por su dulzor dado por la leche y el chocolate, a los cuales se le añade un ligero amargor, otorgado por un shot de espresso que se utiliza.

Con respecto a lo anterior, la diferencia que determina el que una preparación sea ‘simple’ o ‘doble’, consiste en la cantidad de shots de espresso que esta lleva, en donde aquellas que son simples, llevan solo 1, mientras que los dobles llevan 2, de ahí el nombre. De esta manera, las preparaciones dobles, al contener una mayor concentración de café, estas presentan un mayor tamaño, ya que se les añade una mayor cantidad de agua o leche, de manera de mantener una consistencia en el sabor.

En cuanto a las preparaciones mediante la utilización de métodos filtrados, existen distintas formas y herramientas para esto, sin embargo, de igual forma que con las preparaciones, se seleccionaron algunos de los métodos más frecuentemente utilizados por las cafeterías de especialidad, estos son:

- **Chemex**

Consiste en un método de goteo utilizando un matraz de cristal Pyrex, el cual posee una amplia boca en la parte superior, en donde se coloca un filtro (por lo general se utiliza uno más grueso que en otros métodos) y sobre el cual se apila el café molido, para posteriormente verter el agua encima, generando el filtrado por gravedad y cayendo el café como tal al

interior del recipiente. Con este método se logra obtener una taza de menor cuerpo, mayor dulzor, sin residuos ni acidez.

- **V60**

Se trata de un método de goteo, en donde su nombre se debe a la forma cónica que posee este instrumento, el cual es como una ‘V’, y 60 es por el ángulo al que se encuentra. Cuenta con un solo orificio, lo cual facilita que se realice una extracción uniforme. Con este método de extracción de café se obtiene una taza con mayor cuerpo, aroma y una acidez que se mezcla con notas dulces.

Con respecto al planteamiento de productos ajenos al café como parte de la oferta, se debe, por un lado, al gran porcentaje de demanda que otros tipos de bebestibles registran en cuanto al consumo en cafeterías, como lo son otros bebestibles calientes como el té, o también los fríos, como lo pueden ser jugos o agua. En este sentido, se observa que el té es junto al café, uno de los bebestibles que también ha ido en aumento durante los últimos años, siendo la opción preferida de algunos (Respaldiza et al., 2014), y teniendo en cuenta los datos observados en el **gráfico 2**, es que se considera, además, al menos contar con 1 alternativa de bebestible frío.

Por otro lado, según lo señalado por (EMCEBAR, 2019), en cuanto a que, toda cafetería que no cuente con alguna opción comestible dentro de su menú está destinada al fracaso, lo cual se relaciona a lo comentado por (Díaz, 2023), con respecto al alto porcentaje de consumo de este tipo de productos en una cafetería. Es por esto, que se plantea la oferta de algunas opciones comestibles dentro del menú, abarcando opciones dulces como saladas.

9.3.4 Volumen de productos

De esta manera, las pinturas serán el componente principal de las actividades comerciales, ya que representan el mayor porcentaje del flujo de ingresos y egresos que registra

el Modelo de Negocio, en donde durante el primer año, debido a que se comenzaría trabajando con artistas emergentes o sin un sólido posicionamiento, se contará con un total de 20 obras para cada exposición, considerando así, 40 piezas por mes, para luego, a medida que se proyecta una mayor colaboración con artistas más experimentados y consolidados, se espera aumentar a un total de 25 piezas por cada exposición a partir del segundo año y durante el tercero, para por último, durante los dos últimos años proyectados, considerar un total de 30 piezas por cada exposición.

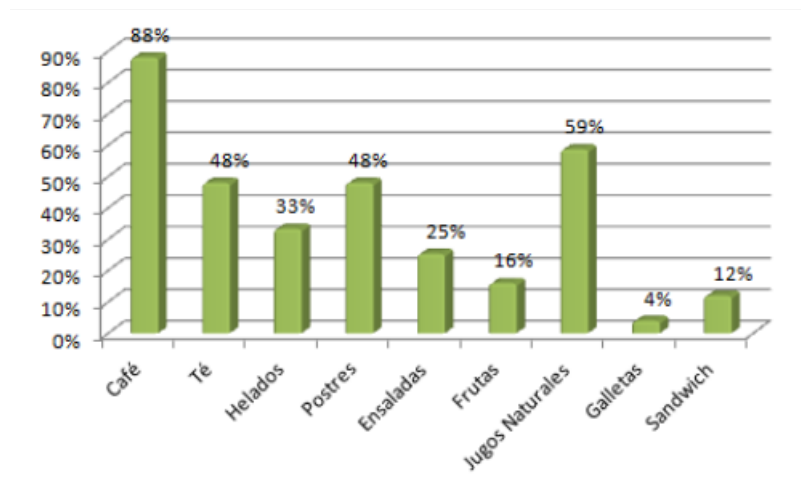
Por otro lado, durante cada año, se busca ir progresivamente aumentando el rango de los tamaños disponibles y ofrecidos, lo cual va de la mano con un incremento en el rango de precios, contando con los siguientes rangos y cantidades por cada uno. Estimando, además, la mayor dificultad que se encontraría en solicitar más de 1 obra de un mismo rango, a partir de los 90x90cm, por lo que, pasado este rango, solo se considera 1 obra por cada tipo.

Tabla 3: Volumen de pinturas según rango de tamaño

Tamaño (cm)	Cantidad				
	Año 1	Año 2	Año 3	año 4	año 5
20x20	2	3	3	3	3
30x30	4	5	5	6	5
40x40	7	8	8	9	9
70x70	5	6	5	7	7
90x90	1	1	1	1	1
100x120	1	1	1	1	1
130x150	0	1	1	1	1
150x150	0	0	1	1	1
150x200	0	0	0	1	1
200x250	0	0	0	0	1
	20	25	25	30	30

Con respecto al stock de productos de cafetería, estos están relacionado con el nivel de ventas esperados, en donde este se encuentra estimado siguiendo los porcentajes de demanda basados en el siguiente gráfico.

Gráfico 2: “Resultados de estudio cuantitativo correspondiente a encuesta sobre porcentajes de demanda según tipo de producto en cafeterías de Santiago”.



Fuente: “Estudio cuantitativo Plan de negocios Cafetería Guillo”

De acuerdo al gráfico, se obtiene que, aproximadamente el café presenta una preferencia en el consumo de un 40% por sobre el té, y cerca de un 20% por sobre otras opciones de bebestibles fríos, mientras que la diferencia entre la demanda de té y bebidas frías es de un 10%.

De esta forma, se obtiene que, para el presente Modelo de Negocio, se considera en cuanto a los porcentajes de demanda, que, del total de consumidores de alguno de los productos bebestibles, el 55% de estos será café, un 30% corresponderá a bebidas frías (agua mineral) y un 15% para el té.

Por otro lado, de acuerdo a lo mencionado por (Díaz, 2023), en donde la gran mayoría de los clientes de una cafetería realizan un doble consumo, tanto de bebestibles como de algún alimento, es que se establece que, un 70% de los clientes de alguno de los bebestibles, será también consumidor de alguno de los tipos de snacks disponibles. Es así, como de la información del **gráfico 1**, se tiene que, alternativas dulces como postres o galletas, cuadriplican la demanda por sobre opciones saladas, siendo representada por los sándwiches en dicho gráfico. Por esto, se ha establecido que, de aquellos consumidores de snacks, un 80% de estos preferirá

alguna de las 3 opciones dulces, ya sea galletas, alfajores o muffins, por lo que, las papas fritas estarían concentrando el 20% del consumo restante.

9.3.5 Servicio Post Venta

Para la venta de las pinturas, se ofrecerá un servicio de post venta para poder cubrir con los eventuales escenarios en donde por ejemplo, se logre comprobar que alguna obra presente algún mal trato o descuido por parte de la galería en alguno de sus procesos de movilización, así como también, por otro lado, en aquellos escenarios en donde la pintura presente fallas o defectos referentes a la calidad de los materiales ocupados en estas, para lo cual se ofrecerán soluciones en comunicación directa con el artista involucrado.

9.3.6 Estrategia de Precios

En cuanto a los precios que se manejan, estos por el lado de las pinturas, estos son definidos en gran parte por el artista, y en menor medida definido entre este en conjunto con la galería o intermediario. Sin embargo, se considera una comisión del 70% del valor de la obra para el artista, de acuerdo a los estándares del mercado y lo señalado por (Ramírez, 2023), siendo esto para todas las obras, independiente del tamaño o precio, y durante los 5 años proyectados en el presente Modelo de Negocio.

Los precios de las pinturas se encuentran directamente relacionados con el tamaño que presenta cada obra, con lo cual, en virtud de los precios encontrados en el mercado, considerando, por tanto, el tamaño de las obras se cuenta con lo siguiente.

Con respecto a las obras de óleo, se observan que, en las galerías, estas presentan un precio mínimo observado de \$165.000, siendo estas de un tamaño aproximado de 20x20cm, mientras que las piezas más caras, bordean entre los 100x150cm - 200x300cm, y presentan precios entre los \$5.000.000 y \$14.000.000

De esta forma, a medida que aumentan las dimensiones, también lo hace el precio, sin embargo, no hay una regla o forma exacta de valorizar las obras de acuerdo a sus medidas, ya que, estas también dependen en gran medida de la técnica y estética que presentan, por lo que se dificulta la labor de agruparlas de acuerdo a dimensiones y precio, pero de manera general y aproximada, a continuación se presenta una estimación de los valores de obras de observadas en el mercado de acuerdo a sus tamaños, teniendo: Entre los \$165.000 y los \$300.000, se encuentran obras que presentan dimensiones promedio de 20x20cm a 30x30cm; Entre los \$300.000 y los \$450.000, se ubican aquellas obras que bordean los 30x40cm y los 40x40cm; Siguiente, se encuentran las valorizadas entre los \$500.000 y \$800.000, que presentan dimensiones que oscilan entre los 50x50cm y los 80x80cm; luego entre los \$800.000 y \$1.000.000, se ubican aquellas de tamaño entre 60x100cm y 90x90cm; A esto, siguen aquellas con valor entre \$1.000.000 y \$2.000.000, que presentan dimensiones aproximadas de entre 100x100cm y 100x140cm; Entre los \$2.000.000 y \$5.000.000, se encuentran las obras con un tamaño que bordea los 120x150cm; Por último, las obras con un precio de \$5.000.000 o más, suelen ser las más grandes, con un tamaño aproximado que varía entre los 150x150cm y 200x300cm.

En virtud de lo anterior, se presenta a continuación el listado de rango de tamaños y precios con los que se contará en la empresa.

Tabla 4: Rango de tamaños y precios pinturas.

Tamaño (cm)	Precio (CLP)
20x20	\$ 180.000
30x30	\$ 350.000
40x40	\$ 480.000
70x70	\$ 700.000
90x90	\$ 1.000.000
100x120	\$ 2.000.000
130x150	\$ 3.500.000
150x150	\$ 6.000.000
150x200	\$ 8.500.000
200x250	\$ 12.000.000

Fuente: Elaboración Propia

Sin embargo, como fue señalado en la **tabla 3**, los rangos de tamaño y precios irán aumentando progresivamente con el tiempo, en donde el precio más alto registrado para una obra para el primer año es de \$2.000.000, mientras que para el año 5, este precio máximo se eleva a \$12.000.000.

Cabe destacar, que cada uno de estos productos se encuentran afectos a IVA, tanto aquellos parte de la cafetería como también las obras.

Con respecto a la venta de los productos cafeteros, se consideran en gran medida los precios encontrados en el mercado, los cuales se registran en la siguiente tabla.

Tabla 5: Precios Cafeterías de especialidad Santiago.

Preparación/Cafetería	London Coffee	Gustarria	Wonderland	Café Mandrake
Espresso simple	\$ 1.500	\$ 2.000	\$ 3.400	\$ 2.400
Espresso doble	\$ 1.800	\$ 2.400	\$ 3.600	\$ 2.800
Americano	\$ -	\$ 2.100	\$ 4.000	\$ 2.400
Americano doble	\$ 2.200	\$ 2.500	\$ -	\$ 2.800
Capuccino	\$ 2.200	\$ 2.500	\$ 4.200	\$ 2.700
Capuccino doble	\$ 2.500	\$ 3.000	\$ -	\$ 3.200
Flat white	\$ -	\$ 2.700	\$ 4.400	\$ 2.900
Macciato	\$ 1.600	\$ 2.100	\$ 3.600	\$ 2.500
Macciato doble	\$ 1.800	\$ 2.500	\$ 3.800	\$ 2.900
Latte	\$ 2.500	\$ 2.900	\$ 4.800	\$ 3.000
Latte doble	\$ 2.800	\$ 3.200	\$ -	\$ 3.400
Mocaccino/moka	\$ 2.900	\$ 3.100	\$ 5.200	\$ -
Mocaccino doble	\$ 3.400	\$ 3.200	\$ -	\$ 3.300
Filtrados	\$ 2.900	\$ 2.700	\$ -	\$3.500 - \$5.900 - \$9.000
te/Chai latte	\$ 2.500	\$ 3.100	\$ 5.000	\$ 3.990

Fuente: Elaboración Propia.

De esta forma, considerando dichos precios, además de también los costos de producción, es que se establecen los siguientes precios de venta por producto.

Tabla 6: Listado de precios Galería Hannes.

Producto	Costo unitario (CLP)	Margen	Precio (CLP)
Espresso	\$ 771	60%	\$ 1.900
Espresso doble	\$ 1.176	50%	\$ 2.300
Americano	\$ 823	65%	\$ 2.300
Americano doble	\$ 1.257	50%	\$ 2.500
Capuccino	\$ 1.050	60%	\$ 2.600
Capuccino doble	\$ 1.529	50%	\$ 3.000
Flat white	\$ 1.004	65%	\$ 2.800
Macciato	\$ 794	65%	\$ 2.200
Macciato doble	\$ 1.222	50%	\$ 2.500
Latte	\$ 1.169	60%	\$ 2.900
Latte doble	\$ 1.738	50%	\$ 3.400
Mokaccino	\$ 1.330	55%	\$ 2.900
Mokaccino doble	\$ 1.952	45%	\$ 3.500
Filtrados	\$ 1.083	60%	\$ 2.700
Té Chai	\$ 597	75%	\$ 2.400
Galletas	\$ 400	45%	\$ 700
Alfajores	\$ 800	45%	\$ 1.400
Muffins	\$ 650	45%	\$ 1.200
Papas fritas	\$ 609	40%	\$ 1.000
Botella agua	\$ 499	45%	\$ 900

Fuente: Elaboración Propia.

Teniendo así, que por cada producto se espera un margen de ganancia diferente, sin embargo, estando estos en promedio alrededor del 45%.

Formas de Pago

En cuanto a las transacciones, se aceptarán los siguientes métodos de pago:

- **Pago en efectivo:** Dada la venta física en el local, el consumidor puede realizar la compra mediante el dinero en efectivo.
- **Tarjeta débito o crédito:** Se contará con la disponibilidad de un aparato Mobile POS de Transbank, que permitirá estas formas de pago dentro del local, el se compra por un valor cercano a los \$4.000, y cobra una comisión de 1,79% para cada venta realizada con débito, y un 2,79% para aquellas realizadas con crédito.
- **Transferencia:** Los consumidores también podrán pagar por transferencia bancaria, facilitando así las transacciones en los casos que sean necesarios, dada la comodidad presente en este método de pago.

Se considera, además, que un 43% de los consumidores realicen el pago con tarjeta de débito, un 43% con efectivo, y un 14% con tarjeta de crédito (Banco Central, 2020).

9.3.7 Estrategia de Distribución

En cuanto a esta estrategia, es relevante que el local se encuentre ubicado en las proximidades del segmento objetivo, facilitando así factores claves como el transporte desde el local hasta el hogar de cada consumidor luego de ser compradas algunas de las obras. Además de esto también facilitar la visibilidad del negocio frente a este público.

Con respecto a la cadena de distribución de los productos, esta comienza en primera instancia con la compra de las pinturas posterior al contacto con estos. Los cuales, por lo general,

proviene desde el domicilio de cada artista o de algún estudio que tengan o al que pertenezcan. Considerando de esta manera, que estas labores de retiro de las obras serán realizadas por el emprendedor.

De esta manera, se considerará como responsabilidad de cada uno de los consumidores el transporte de las obras compradas por cada uno.

Por el lado de los productos de cafetería, la distribución comienza con la compra de los insumos necesarios, los cuales son comprados en tiendas específicas o supermercados, siendo esto realizado por el emprendedor, para luego ser llevados al local.

9.3.8 Estrategia de Comunicación

Esta estrategia permite definir los fundamentos vinculados a los canales de comunicación que serán utilizados para llegar a los clientes esperados, pudiendo así dar a conocer la marca y los diferentes productos. Es en este sentido, que, para el presente Modelo de Negocio, se pretende disponer de la creación y uso de una página web, la cual en conjunto con el uso de algunas redes sociales como lo son Facebook e Instagram, se puedan concretar los objetivos propuestos con respecto a la demanda y ventas.

Facebook

Mediante el uso de esta red social se pretende lograr llegar al público objetivo, dando a conocer la información básica y fundamental de las actividades de la empresa, mediante principalmente el pago de publicidad, con lo que se espera alcanzar un mayor contacto con dicho público.

Esta red social permite, además, la creación de algún tipo de contenido ya sea informativo o publicitario, que favorezcan la visibilidad de la marca.

Instagram

De igual manera que con Facebook, esta red entrega una herramienta capaz de generar valor mediante el alcance que entrega, siendo de las redes sociales con mayor participación de usuarios actualmente. En este sentido, se realizarían labores de marketing mediante el pago de publicidad a través de la presente red, favoreciendo el contacto con el segmento objetivo.

Página web

Con el diseño y creación de una página web, se busca contar con una plataforma dedicada específicamente a un carácter informativo, mediante el cual se pueda dar a conocer el giro comercial de la empresa, así como también ir actualizando la información respectiva a las constantes nuevas exposiciones y obras disponibles. Sin embargo, para el presente Modelo de Negocio, no se pretende que dicha plataforma permita el pago online, siendo únicamente posible el pago de forma presencial.

De esta forma, para poder lograr una mayor cobertura y alcance de la página, se pretende realizar el pago de alternativas tales como ‘Google ads search’ y ‘Google ads display’, en donde la primera, se relaciona con la publicidad en el motor de búsqueda de Google relacionada a la temática buscada, mientras que ‘Google ads display’ consiste en banners que son colocados en distintos sitios webs.

Local físico

Este corresponde al canal principal y único de ventas, para el cual estará dirigido los esfuerzos de marketing y publicidad, de modo de llamar la atención del segmento objetivo y poder así generar un contacto y cercanía con el público, dando a conocer la empresa y lo que ofrece.

De esta forma, se busca contar con un llamativo y agradable espacio físico, que cuente con espacio disponible que permita la comodidad de los consumidores, y poder así cumplir con facilidad la propuesta de valor generada en torno a la innovación de la experiencia ofrecida

mediante los productos. Contando para esto, no solo con un amplio espacio y visualmente acogedor, sino que también preocupándose de componentes externos tales como la temperatura del ambiente, para la cual se plantea contar con un aire acondicionado de alta gama que permita la correcta calefacción o ventilación del espacio de acuerdo al clima del momento. En este sentido, se busca también que dicho activo de aire acondicionado funcione como elemento protector de las mismas obras de arte, siendo el manejo de este componente ambiental, de los únicos factores que suelen ser controlados por las galerías de arte, en virtud del cuidado de las piezas.

9.3.9 Proyección de Ventas

Para poder desarrollar la proyección de ventas, es necesario en primer lugar tener claridad del público objetivo al que se pretende llegar y poder así cuantificarlo. En este sentido, el público objetivo fue segmentado de acuerdo a datos obtenidos del Observatorio de Políticas Culturales (Observatorio de Políticas Culturales, 2019) en conjunto con datos del Departamento de Estudios Sección de Observatorio Cultural (Observatorio Cultural, 2011), de donde se obtuvo que, la población total nacional anualmente interesada en temáticas artístico-culturales y participantes de museos anualmente es de 2.572.388, de los cuales, un 25,2% corresponden a habitantes de la Región Metropolitana, es decir, el equivalente a 648.242 personas.

De dicha cantidad, se calcula que un 58,7% de estos son visitantes asiduos, es decir, que no presentan un carácter de visita casual o esporádico a este tipo de actividades, sino que presentan una mayor frecuencia al momento de visitar estas actividades de índole artística o cultural, representando una cifra de 380.518 personas (Observatorio Cultural, 2011).

Por otro lado, se tiene que un 38,3% de aquellos, presentan una preferencia a asistir a museos de artes visuales por sobre otros tipos, siendo estos 145.738 personas, y de los cuales,

un 57,9% prefieren las exposiciones relacionadas a pinturas por sobre otros tipos de arte visual, dejando un número de 84.383 personas (Observatorio Cultural, 2011).

De dicho restante, se calcula que un 61% presenta una edad de año o superior (Observatorio Cultural, 2011), con lo cual se obtiene una cantidad de 51.473 personas. De la misma forma, es que se considera que un 43,6% de estos asistentes, forman parte de los últimos quintiles de ingresos (Observatorio Cultural, 2011), quedando con una cifra de 22.442.

Por último, de este porcentaje, de acuerdo a la información obtenida de (elmostrador, 2022), un 88% de la población es consumidora de café, por lo que se extrapola dicho porcentaje, concluyendo así, con una cantidad anual de 19.749 personas parte del público objetivo.

De esta manera, para poder conectar con dicha cantidad de clientes, se considera un gasto en marketing equivalente a poco más de \$37.000.000 para el primer año, el cual contempla el costo que supone tanto la herramienta ‘Google ads search’ como ‘Google ads display’ en llegar al número anteriormente mencionado de público, así como también, considerando un gasto en Facebook e Instagram, en términos de publicidad, contando con además, por último, el costo de publicidad física mediante vallas, ubicadas a lo largo del sector.

El gasto en marketing será incrementado en un 30% para el segundo año, luego en un 40% para el tercero, y al final aumentarlo un 45% para los dos últimos años.

Con respecto al alcance de las ventas, por un lado, con la venta de café y similares, se considera una tasa de conversión del 30%, de acuerdo a los estándares de la industria (Portermetrics, 2019), por lo que, del total de visitas mensuales estimadas, siendo estas de aproximadamente 1.600, se obtiene una cifra de 494 clientes que consumen alguno de estos

productos, sobre los cuales, se aplican los porcentajes de demanda estimados y señalados anteriormente.

En cuanto a estas ventas, se considera el porcentaje de crecimiento esperado para el consumo de estos productos, en un plazo cercano a 2 años, para finales del 2024, el consumo de café en Chile aumente un 98%, representando así un crecimiento de un 49% anual, siendo equivalente a un aumento del 4% en el consumo mensual. Por lo que, para el primer año, se considera este porcentaje como aumento en la demanda mensual para estos productos (Pulso, 2022).

Por otro lado, con respecto a la venta de pinturas, se considera una tasa de conversión cercana al 8%, de acuerdo al promedio del mercado (Portermetrics, 2019), con lo cual, suponiendo la cantidad mencionada de visitas, se permite fácilmente considerar la venta de la totalidad de las obras dispuestas en cada una de las 2 exposiciones consideradas para cada mes, siendo de 20 obras para cada una de estas durante el primer año, y con una duración aproximada de 14 días para cada una de las exposiciones.

De manera que se espera el primer mes poder vender la cantidad de productos de la siguiente tabla.

Tabla 7: Proyección de ventas mes 1.

Producto	Mes 1
Pinturas	40
Café	272
Agua mineral	148
Té	74
Snack dulce	277
Papas fritas	69
Total	880

Con respecto a estos números, dada la tasa de conversión del 30%, se espera una cantidad de 494 consumidores para el primer mes, siendo estos representados como consumidores de algunos de los tipos de bebestibles, ya que, de estos, un 80% se estima consuman algún alimento, sin embargo, se considera que el 100% de los que consumen algún alimento, lo hacen acompañado de alguna de las opciones de bebestible.

9.4 Plan Operativo

En este plan se desarrollan aspectos fundamentales respectivas a las operar de la empresa y los componentes presentes alrededor de este, siendo estos principalmente los productos e insumos necesarios para el funcionamiento.

9.4.1 Insumos

En un primer lugar, para el inicio de actividades, se necesitan de algunos activos intangibles, los cuales corresponden a una patente comercial, de manera de poder contar con el permiso para la realización de transacciones, y, además, un permiso sanitario, el cual certifique y avale que el local cumple con los requisitos establecidos para la oferta de alimentos.

Dentro de los activos tangibles necesarios para el desarrollo del plan, dada la naturaleza cafetera, se necesita en primera instancia, de una máquina e implementos para su realización, por lo que, en base a lo señalado por André Vega, barista y docente en ‘Centro Barista Lab’ (Vega, 2020), se han identificado los siguientes utensilios y herramientas que son necesario para toda cafetería. Estos son:

- Máquina de café
- Balanza
- Molino
- Nivelador

- Tamper
- Tamper mat
- Termómetro
- Cronómetro
- Knock box
- Brocha o cepillo
- Paños

A estos, se le añade, además, los utensilios que son usados frecuentemente acompañados del consumo del café y del proceso de preparación, entre los cuales se encuentran paletas de madera para revolver, tapas, mangas de cartón para el agarre y evitar quemaduras, sachets de azúcar y Stevia, productos de limpieza para la máquina de espressos y sus componentes, métodos de filtración como Chemex y V60, entre otros.

En términos generales de espacio, se ha establecido que para el local se pondrán a disposición una acotada cantidad de mesas y sillas, ya que, dada la propuesta de valor del Modelo de Negocio no corresponde a lo típico de una cafetería, debido a que no se busca ofrecer una mayor comodidad que incentive a los asistentes a acomodarse y mantener un consumo estático, sino que se espera que este sea dinámico y se incentive así el recorrido por la galería, por lo que, al acotar la cantidad de mesas y sillas disponibles, y la comodidad de estos, se permite alcanzar de mejor manera dicho efecto, generando así que quienes asistan, se vean más dispuestos a realizar un recorrido por la galería durante su estadía en el local.

De esta manera, para llevar a cabo el propósito mencionado, se podrán a disposición 3 mesas al interior del local, las cuales serán estilo bar, es decir, altas, redondas y compactas,

siendo ideal para 2 personas. A cada una de estas, se le añadirán 2 sillas, tipo banquillo, siendo también de estilo bar, ya que, presentan una mayor altura y son adecuadas para el tipo de mesa.

De manera aparte, se contará además con la incorporación de un aire acondicionado capaz de realizar los cambios necesarios en la temperatura del ambiente interno del local.

Por otro lado, para el sector de la cafetería, se considera la compra de un mesón de atención, una estantería, un mueble tipo arrimo, un frigobar, un mesón de metal para sostener la máquina de café y una vitrina vertical para los snacks.

Esto, considerando además que el té es uno de los bebestible que también ha ido en aumento los últimos años, dadas sus características energéticas y saludables, que permiten mantener el cuerpo despierto y son una opción más sana para aquellos que cuidan de su cuerpo y lo que ingieren. (Respaldiza et al., 2014). De esta forma, se considera la oferta de té del tipo Chai, el cual corresponde a la infusión de distintos tipos de hierbas.

Por otro lado, se contará también con la oferta además de agua embotellada mineral, en sus formatos con y sin gas, de manera de contar con al menos una opción de bebestible que no sea caliente, permitiendo así abarcar un mayor rango de elección para los clientes. Esta será de la marca ‘Vital’, siendo esta una marca recomendada por Marcelo Pino, sommelier y creador de la ‘Guía de Aguas’, la única guía de aguas en Chile y considerado de los máximos expertos de agua del país, y quien hace unos años seleccionó dicha marca como la mejor agua mineral del país (Bley, 2021). Esto es considerando su opción de envase de 600ml, considerando como proveedor a la empresa ‘Andina’.

Con respecto a la leche utilizada para las preparaciones, en base al funcionamiento actual de las cafeterías de especialidad y de disponibilidad de estas en la oferta en el mercado, se ha elegido contar con 4 tipos diferentes de este producto, entre los cuales se encuentran variedades

de origen animal y vegetal. Con respecto a las alternativas de origen animal, se encuentra la opción entera y semidescremada, mientras que, de las opciones de origen vegetal, se ha seleccionado la leche de avena y almendras. En cuanto a un formato de leche de tipo descremada solo se tendrá disponible con las opciones vegetales.

La leche del tipo entera corresponde a la alternativa más espesa y pesada, ya que contiene una gran cantidad de lactosa y nata, lo cual aporta al café un sabor más intenso y cremoso.

La semidescremada es la alternativa más fácil de espumar y la más demandada dentro de las de origen animal, y corresponde a un tipo de leche más ligera que la entera, pero manteniendo una consistencia y cremosidad similar, y sin perder vitaminas durante el proceso de descremación.

Por el otro lado, dentro de las alternativas de origen vegetal, se encuentra la leche de avena, que corresponde a uno de los principales sustitutos de la leche de vaca en términos de propiedades, ya que, contiene 9 aminoácidos diferentes, minerales y vitaminas B y E. Esta es una bebida que se digiere con facilidad y cuenta con propiedades diuréticas y beneficiosas para el sistema nervioso. De igual manera, se encuentra la alternativa de almendras, la que posee propiedades similares a la leche de avena, ya que también aporta beneficios al sistema inmunológico, y ayuda también a disminuir el colesterol. Esta leche atrae una gran demanda por parte de los consumidores debido a su alto contenido proteico y cuenta además con la propiedad de mantenerse fresca por un tiempo prolongado (Lascasas, s.f.).

Cabe destacar que la leche de soja ha sido de las opciones más populares y demandadas de esta categoría, y su consumo ha sido asociado a distintos beneficios para la salud, sin embargo, dichos beneficios no han logrado ser comprobados, siendo incluso un producto cuestionado actualmente por el uso de fertilizantes, pesticidas y agroquímicos utilizados en su cultivo (Fuentes, 2019), por lo que no será considerada.

Para las preparaciones de café anteriormente mencionadas, se ha establecido que estas serán servidas y ofrecidas utilizando vasos desechables, en lugar de tazas, ya que, con el modelo de negocio desarrollado se pretende que la actividad de consumir café sea una labor sencilla y en un segundo plano, por lo que, al ofrecer las preparaciones en envases sencillos y desechables, se logra limitar el deseo del cliente de realizar el consumo con una mayor comodidad, y se le incentiva de mayor manera a que este consumo sea más acorde a la actividad de recorrer una galería, es decir, que el tomar café pase en mayor grado a un segundo plano y se pueda caminar mientras se toma de manera más fácil.

Para esto, se contempla el uso de vasos desechables que cuenten con un componente ecológico, al ser compostables y biodegradables, siendo estos fabricados con materiales a base de plantas, y son diseñados especialmente para soportar la temperatura tanto de líquidos fríos como calientes.

En este sentido, se ha establecido que, de acuerdo al menú ofrecido, se contará con 4 opciones distintas de tamaño para los vasos, partiendo desde las 4 onzas, luego 6 onzas, 8 onzas y por último 12 onzas. Estas irán variando de acuerdo a la preparación y al tipo de esta, pudiendo ser simple o doble.

9.4.2 Procesos Operativos

En los procesos involucrados, se encuentra en primer lugar la recepción o retiro de los productos e insumos por el emprendedor, para luego ser ubicados en el local. Distribuyendo así los productos de cafetería en su sector correspondiente, junto a la distribución de las obras a lo largo del espacio.

Una vez ubicado los productos, se dará autonomía al barista contratado para que este administre su entorno de trabajo, para que este sea de su mayor comodidad y presente un beneficio en la eficiencia de su trabajo.

Dada la venta física, una vez concretada la venta, los productos son puestos a libre disposición de los clientes, siendo estos responsables de su traslado.

Procesos Administrativos

Como parte de los procesos administrativos necesarios, se encuentran los siguientes.

- **Contacto con artistas**

El contacto con los artistas colaboradores es clave para el funcionamiento de las actividades comerciales de la empresa, siendo estos quienes, mediante sus obras, se permita llevar a cabo la propuesta de valor. De esta forma, el emprendedor, mediante su red de contactos con artistas y estudios de arte, deberá conseguir generar el contacto con distintos artistas que puedan entregar la cantidad de obras requeridas, y que cuenten también, con los niveles de estética y diseño esperados.

- **Procesos Contables**

Dado que no se considera la contratación de un contador dentro de la empresa, estas labores contables deberán ser realizadas por parte del emprendedor, pudiendo así mantener un correcto manejo de los ingresos y egresos registrados durante los periodos.

- **Control de Inventario**

En cuanto al control de inventario, por un lado, en las pinturas este será realizado principalmente por el trabajador emprendedor, y en menor medida por la asistente administrativa, y con respecto al stock de los productos de cafetería, el monto inicial es determinado por el emprendedor, sin embargo, a medida que se concreta el consumo de estos,

es responsabilidad del barista de mantener un control de este e informar para la recompra de estos cuando sea necesario.

- **Retiro o transporte de productos**

El retiro de los productos de los distintos puntos de distribución, siendo estos, supermercados, tiendas específicas, domicilios de los artistas o estudios de arte, será realizado por el emprendedor durante el primer tiempo de funcionamiento de la empresa.

- **Manejo plataformas online**

Dada la importancia de las plataformas online utilizadas, es fundamental que estas sean constantemente administradas y examinadas, para poder ir obteniendo información que permite evaluar el alcance y eficiencia en cuanto a desempeño publicitario, pudiendo así evaluar alternativas de cambio o aspectos de mejora que ayuden a obtener un mayor rendimiento como empresa.

9.4.5 Ubicación

La gran mayoría de las cafeterías de especialidad se encuentran agrupadas en 3 sectores, siendo estos la comuna de Providencia, Las Condes y el barrio Lastarria. De esta manera, el barrio Lastarria corresponde a uno de los más turísticos de la capital, con una gran concentración de locales comerciales y siendo además el barrio más bohemio y cultural de la ciudad, lo cual lo establecería como una zona ideal para el desarrollo del presente modelo.

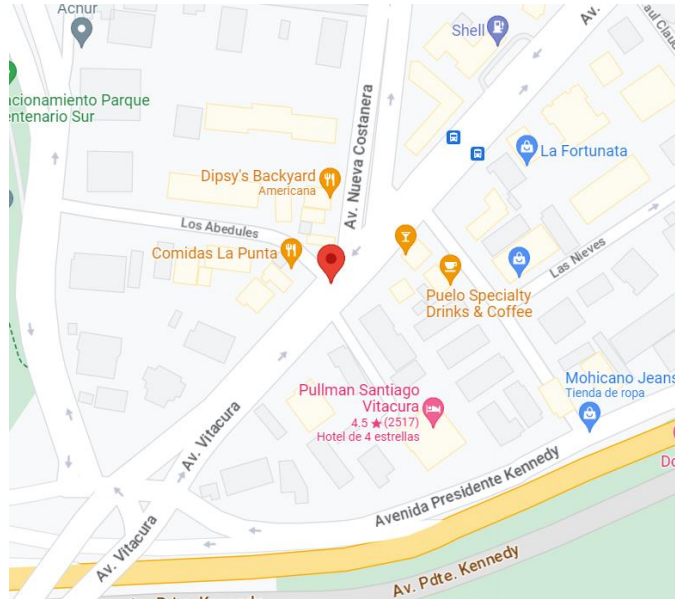
Sin embargo, al momento de considerar el mercado del arte, las galerías de arte a nivel regional se encuentran en su mayoría ubicadas en la zona oriente de la capital, en específico en la comuna de Vitacura.

En este sentido, de las 7 galerías de arte evaluadas anteriormente, 4 de estas presentan un punto de venta físico, y de estas, 3 se encuentran ubicadas en la zona oriente de la capital, en la comuna de Vitacura. Esto es debido al segmento objetivo y tipo de público que asiste.

De esta manera, en virtud de que el eje central del modelo desarrollado corresponde a la venta de arte por sobre el café, se decide que la galería será ubicada en la comuna de Vitacura, dado que esta corresponde a la comuna con mayor ingresos de la capital y con el mayor porcentaje de ingresos per cápita (Chechilnitzky, 2019).

Considerando también el componente cafetero de especialidad, es que la galería tendrá que ser ubicada en las cercanías de la Avenida Presidente Kennedy, la cual corresponde a la delimitación de Vitacura con la comuna de Las Condes, ya que, por un lado, en esta última comuna, y no muy lejos del sector se encuentran algunas conocidas cafeterías de especialidad, por lo que es una zona conocida por la oferta de este tipo de productos. Mientras que, en cuanto a la comuna de Vitacura, y cercano a la avenida mencionada, es que se pueden encontrar distintas galerías de arte, por lo que el sector se ajustaría a ambos rubros involucrados, debido a la actual cantidad de oferta de ambos mercados en dicho lugar.

Ilustración 1: Ubicación empresa



Fuente: Elaboración Propia

De esta manera, para el desarrollo del presente modelo, con el fin de cumplir las condiciones mencionadas, se considera el arriendo de un local comercial ubicado en la intersección entre la avenida 'Los abedules' y 'Avenida Vitacura', encontrándose a pocos pasos de la Avenida Presidente Kennedy y con la Costanera Norte, y cuyo valor de arriendo es de \$1.400.000 y con \$320.000 en gastos comunes. Este corresponde a un espacio destinado a ser un local comercial, por lo que cuenta con una patente comercial, y presenta una superficie de 50 metros cuadrados de espacio disponible, distribuidos a lo largo de una sola planta, siendo ideal para recorrer de manera tranquila. Se encuentra ubicado en un sector con algunas calles de poca concurrencia a sus alrededores por lo que se facilita el estacionamiento en caso de ser necesario.

Cuenta con 1 baño, un espacio con acceso a agua potable. De esta manera, se pretende poder contar con una ubicación estratégica que permita llegar al público objetivo, al encontrarse dentro de un eje comercial, gastronómico y residencial de la zona, estando además ubicada próxima a la futura Línea 7 proyectada por Metro de Santiago.

9.5 Plan de Recursos Humanos

9.5.1 Estructura Organizacional

La estructura de la organización se estableció de acuerdo a los parámetros del funcionamiento de la industria, considerando de esta forma, las evaluaciones realizadas al mercado, como también lo mencionado por (Díaz, 2023) y (Ramírez, 2023).

De esta forma, con respeto al funcionamiento de la venta de arte como galería, no se requiere más que un personal administrativo a cargo de la recepción, que realice las labores de asistencia al público, como también el llevar a cabo las transacciones que se realicen, tanto para las pintura como venta de relacionados a la cafetería.

Por otro lado, se necesita contar con un barista que se encuentre capacitado para poder manejar los productos y artículos que se le pondrán a disposición, y que pueda así, llevar a cabo las preparaciones señaladas de forma correcta.

En cuanto al resto de labores, siendo estas las de retiro y traslado de productos, tareas contables y labores logísticas, serán realizadas por el emprendedor.

Por último, en cuanto a la creación web, se supone el pago de un profesional para que realice dicha labor, sin embargo, esto corresponde a una tarea específica y dicho profesional no se mantendrá como trabajador en la empresa, por lo que no es considerado dentro de la estructura organizacional.

9.5.2 Remuneraciones

Con respecto al trabajador emprendedor, y al tipo de labores que realizará, siendo estas las de contabilidad, distribución y labores logísticas relacionadas al contacto con los artistas y al montado de cada una de las exposiciones, y considerando precios estimados de acuerdo al sitio web “cl.talent.com”, se considera un sueldo de \$800.000 para el primer año, el cual irá

aumentando cerca de un 50% año a año, hasta llegar a un monto cercano a los \$3.800.000 para el quinto año.

Para llevar a cabo las actividades cafeteras, se requiere de la contratación de un barista profesional, el cual se encuentre capacitado y con experiencia para manejar y preparar distintas recetas utilizando granos de café de especialidad, para lo cual se requiere conocimientos y habilidades para utilizar tanto las máquinas de espresso como los métodos de filtrados más comunes.

Otro aspecto por requerir se debe a la habilidad con la que debe contar el barista para la realización del conocido 'latte art', el cual corresponde a los diseños realizados por un barista sobre la superficie del café, siendo esto bien valorado por un porcentaje de los consumidores y, por tanto, un factor importante y beneficioso a considerar (Ignacio Díaz, 2023).

De esta forma, la contratación de un barista con las características y especificaciones mencionadas, el cual presente un manejo y asegure una calidad, representa un costo mensual de entre \$600.000 y \$800.000, dependiendo de la experiencia del barista (Díaz, 2023), por lo que, se considera un sueldo para el primer año de \$600.000, el cual irá aumentando a medida que aumente la demanda y la cantidad de trabajo realizado, hasta llegar a un monto de unos \$800.000 para el 5to año, representando un aumento de poco más de un 8% anual.

A esto, se añade la necesidad de un trabajador que cumpla con las labores de recepción del lugar, quien se encuentre encargado del recibimiento con respecto a la atención de los clientes, llevar a cabo las transacciones y de la actualización de la información referente a la empresa en las redes. Cabe destacar que, dentro de las labores requeridas, no se encontraría el de poseer un mayor conocimiento o estudio respectivo al arte expuesto en la galería para llevar

a cabo la atención al cliente, dado que este tipo de labores son frecuentes en el mercado secundario de la venta de pinturas, en donde se transan obras de mayor valor y reputación.

Por tanto, para dicho puesto, se considera el cargo de un recepcionista que se encargue de las labores administrativas y de ventas tanto de arte como de café. Para esto, se considera un costo de \$500.000 mensuales en términos de sueldo para este cargo durante el primer año, valor observado según el sitio web “cl.talent.com”, para luego ir aumentando progresivamente a medida que aumente la demanda y el flujo del local, de manera de llegar al 5to año a un sueldo de \$650.000, siendo esto un aumento cercano al 7% anual, y llegando a ser levemente superior al salario más alto registrado para este cargo en dicho sitio web.

9.5.3 Horario Funcionamiento

Según lo establecido por el reglamento chileno del Código del Trabajo, los límites de la jornada laboral se encuentran limitados a una cantidad máxima de 45 horas semanales, las cuales deben ser distribuidas en una 5 o 6 días, sin poder tampoco exceder las 10 horas de trabajo por día.

Es por esto, que se establece el horario laboral para el proyecto el cual corresponde a lunes a sábado, siendo de lunes a viernes desde las 10 am hasta las 19 pm, con 1 hora de colación, mientras que los días sábados, con un funcionamiento de 11 am a 17 pm, considerando también 1 hora de colación.

9.6 Plan Financiero

Como parte de este plan se encuentra la determinación de la viabilidad económica que presenta el Modelo de Negocios desarrollado, con lo que, para esto, se realiza el cálculo en una primera instancia de la inversión inicial, para luego continuar con los costos e ingresos proyectados a un periodo de 5 años.

9.6.1 Inversión Inicial

La inversión inicial requerida se contempla sea financiada completamente por el emprendedor, y esta incluye el gasto y compra y todos los recursos claves necesarios para poner en marcha la empresa, considerando en mayor medida el stock necesario para ambos tipos de productos ofrecidos para que la empresa pueda funcionar durante el primer mes.

Es así, como se presenta la tabla de la inversión a continuación.

Tabla 8: Inversión Inicial

Inversión	Monto (CLP)
Capital de trabajo	\$ 5.958.045
Muebles	\$ 3.100.000
Artículos cafetería	\$ 4.574.143
Stock pinturas	\$ 16.268.000
Total	\$ 29.900.188

Fuente: Elaboración Propia

Con respecto al capital de trabajo, en este se incluyen todos los costos necesarios para contar con los recursos necesarios para el óptimo funcionamiento de la empresa para el primer mes, y que pueda así, autofinanciarse, considerando también, por tanto, el cobro por la campaña publicitaria necesaria para poder captar a los clientes desde la puesta en marcha.

De esto, se observa que el mayor desembolso se genera con respecto al pago de las obras, las cuales suponen dicho valor dado el precio que presentan, siendo este el 70% de la obra, para lo cual, se considera el pago de las 40 obras que serán expuestas durante el primer mes, debido al poco margen de tiempo existente entre el desmontado y montado entre exposiciones, por lo que, para el inicio del mes, ya se debiese contar con todo el stock mensual, para cumplir así con los tiempos definidos.

9.6.2 Presupuesto de Ventas

De acuerdo a lo especificado dentro de los objetivos de marketing, se tiene que, con respecto a la venta de pinturas, se cuenta con una tasa de conversión de un 8%, con lo que se espera obtener sin problemas una cantidad de 40 ventas mensuales durante el primer año, equivalentes a 20 obras por cada exposición. Esta cantidad aumentará a 50 obras mensuales para el segundo y tercer año, y a 60 para los dos últimos años, tal como se señala en la **tabla 3**.

Considerando que se podrían vender más obras dada la tasa de conversión del público objetivo, se presenta el tope de stock con el que cuentan los artistas con quienes se estaría colaborando, dado que, en un inicio, estos serían emergentes o sin una gran trayectoria recorrida, por lo que se vuelve inviable asumir que se podría considerar una cantidad superior a la cantidad definida para cada exposición, considerando los dichos de (Ramírez, 2023) con respecto a la exclusividad que tiene cada exposición con cada artista, siendo de esta manera que el funcionamiento de estas se centra en solo 1 artista a la vez.

Por el lado de la cafetería, contando con una tasa de conversión del 30%, se estima una cantidad de 494 consumidores de alguno de estos productos para el primer mes, de acuerdo a lo señalado en la **tabla 7**, con un crecimiento del 4% mensual para el primer año, para luego, a medida que el mercado vaya siendo más competitivo se espera que esta tasa de crecimiento baje a un 3% para el segundo año, luego a un 2,5% para el tercero, 2% para el cuarto, y por último mantenerse en 1% para el último año proyectado.

De esta forma, con respecto a la proyección de ventas para los 5 años evaluados se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 9: Proyección de Ventas

Productos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pinturas	\$ 278.880.000	\$ 420.945.888	\$ 563.512.442	\$ 854.684.729	\$1.171.944.672
Cafetería	\$ 21.244.761	\$ 31.817.243	\$ 43.778.752	\$ 56.961.761	\$ 67.641.806
Total	\$ 300.124.761	\$ 452.763.131	\$ 607.291.194	\$ 911.646.489	\$1.239.586.477

9.6.3 Estructura costos

A continuación, luego de una cotización en búsqueda de las mejores alternativas en términos de calidad y precio, se detallan y describen los costos asociados a la compra de artículos e insumos para la puesta en marcha del presente modelo de negocio:

- **Máquina de café - \$3.189.200**

De acuerdo a lo establecido por Díaz, para un uso comercial, recomienda el uso de una máquina de espresos semiautomática, de 2 grupos y de origen italiano. Esto dado en primer lugar, a que una máquina manual es diseñadas para un uso casero, ya que, presentan una preparación más lenta y todas sus funciones deben ser controladas y realizadas de forma manual, por lo que se dificulta la tarea de conseguir una uniformidad y constancia en las preparaciones, mientras que con las automáticas se consigue una elevada independencia que aleja al barista del proceso, por lo que se pierde el control sobre las preparaciones en caso de querer realizar arreglos o modificaciones, siendo estas más delicadas y requieren de un mayor mantenimiento.

El que presente 2 grupos permite el uso simultáneo de 2 portafiltros, utilizando por lo general un portafiltros doble y uno simple, con lo que se pueden conseguir 3 shots de espresso en un instante, con lo que se podrá asegurar una rápida y efectiva atención a los clientes de alta calidad. Por último, con respecto a la marca de origen, Díaz describe a las máquinas italianas catalogándolas como “connotadas y sólidas, en términos de calidad y duración” (Díaz, 2023).

En virtud de lo anterior, y en términos de calidad/precio, para el presente negocio se considera la adquisición de una máquina de espresso semiautomática modelo Lunna de 2 grupos, de la marca Wega, la que cuenta con las especificaciones mencionadas. Esta máquina también cuenta con sistema de dosificación automático, lo que representa un menos consumo energético, además de contar con un volumétrico programable con el que se puede medir el volumen de agua que se utiliza de manera de poder aumentar la precisión y consistencia en las preparaciones.

- **Grano de café - \$27.000**

Envase de 1kg de grano de café, y presenta 4 variedades distintas de distinto origen, todas del mismo valor, entre las que se podrá ir rotando mensualmente de acuerdo a las preferencias de los consumidores. Estos son proveídos por la empresa Coffee Culture por un valor de \$2.500, la cual presenta una tostadería que se encarga del tostado semanal de los granos a pedido, y realizan despachos a toda la región, además de contar con políticas en pro del comercio justo con los agricultores del café.

- **Tamper - \$20.000**

Instrumento utilizado para presionar y apretar el café en el portafiltros, para compactarlo y así generar una mayor resistencia al agua, y así favorecer la extracción, siendo esta más uniforme y consistente en toda la superficie.

- **Tamping mat - \$11.000**

Superficie de goma fundamental para una barra de café, ya que, sobre este es donde se realiza el “tampeo” del café en el portafiltro, permitiendo que este sea de manera cómoda y sin

dañar el portafiltro ni la superficie, contando además con un apoyador para el tamper, permitiendo mantener un mayor orden del espacio.

- **Nivelador - \$35.000**

Instrumento metálico con superficie plana que permite nivelar el café molido dentro del portafiltros una vez realizado el “tampeo”, ayudando a generar una mejor distribución del café en el portafiltros, y así mejorando las extracciones. Este nivelador cotizado posee altura ajustable para adaptarse a diferentes dosis de café.

- **Cronómetro - \$5.000**

Herramienta indispensable para mantener una precisión y uniformidad en las preparaciones.

- **Balanza digital - \$25.000**

Componente esencial en una cafetería, permitiendo mantener un mayor control sobre las preparaciones.

- **Termómetro análogo- \$9.000**

Modelo diseñado para su uso en cafetería, especialmente elaborado para trabajar midiendo temperaturas en agua y leche, compatible con la tapa de la gran mayoría de teteras y con rango de medición de 10 – 120°C.

- **Knock box - \$17.000**

Recipiente diseñado para su uso en cafeterías, permitiendo vaciar la carga del residuo del café dentro del portafiltro.

- **Tetera cuello largo - \$36.000**

Tetera de 1 litro con diseño de cuello largo ideal para mantener un mayor control sobre la caída del agua al realizar métodos de filtrado.

- **Hervidor - \$50.000**

Hervidor de 1,7 litros con termómetro análogo incorporado que permite mantener un control sobre la temperatura del agua, para así realizar las preparaciones en su punto óptimo.

- **Tetera porcelana - \$18.500**

Tetera de porcelana de 180ml o 6 onzas de capacidad, ideal para realizar las preparaciones de té.

- **Infusor - \$3.000**

Instrumento en la que se introducen las hierbas y permite realizar las infusiones de té Chai.

- **Molino semiprofesional- \$470.000**

Instrumento fundamental para una cafetería, utilizado para moler los granos de café, siendo esto lo segundo más importante en la preparación del café (Flat & White, 2021), y formando parte de las “4m del café” (EMCEBAR, 2019), las cuales son mano, mezcla, máquina y molido.

De esta forma, se pretende contar con un molinillo eléctrico semiprofesional, ideal para una atención al cliente con un flujo moderado. El modelo en cuestión corresponde a un ‘Eureka Mignon Silenzio’, el cual además posee un sistema de silencio, que disminuye el ruido que genera la máquina, siendo así más adecuado para el modelo de negocio descrito.

- **Chemex - \$40.000**

Herramienta de vidrio utilizada para realizar preparaciones de café mediante un método de filtración, a diferencia de la máquina de espressos. Presenta una capacidad para 3 tazas.

- **Filtros Chemex - \$10.900**

Pack de 100 unidades de filtros de café compatibles con la Chemex.

- **V60 02 con recipiente y filtros - \$18.000**

Pack de V60 de tamaño 02, ideal para un uso comercial, con un recipiente incluido de 700ml, utilizados para realizar las preparaciones de café mediante un método filtrado. Incluye 40 filtros compatibles con la V60.

- **Filtros V60 - \$4.950**

Pack 100 unidades de filtros compatibles con la V60.

- **Leche entera - \$930**

Envase de 1 litro de leche entera de origen animal.

- **Leche semidescremada - \$880**

Envase de 1 litro de leche semidescremada de origen animal.

- **Leche Almendras - \$1.990**

Envase de 1 litro de leche vegetal de Almendras, libre de gluten, sin soya y apta para veganos.

- **Leche Avena - \$2.250**

Envase de 1 litro de leche vegetal de Avena enriquecida con calcio y vitaminas, sin azúcar añadida.

- **Té Chai Negro - \$7.700**

Envase de té Chai negro Ceylán para 45 infusiones, con canela, jengibre, cardamomo, anís estrella, pimienta blanca y negra, nuez moscada, naranja y pétalos de caléndula. Estimulante del sistema nervioso y del metabolismo.

- **Té Chai verde - \$7.700**

Envase de té Chai verde Gunpowder para 45 infusiones, con flores de lavanda, poleo, melisa, cedrón, manzanilla y piezas de lemongrass. Contiene antioxidantes y acelera el metabolismo.

- **Galletas - \$10.000**

Pack de 25 unidades de galletas grandes de avena con chocolate. Proveídos por una emprendedora independiente dedicada a la pastelería ubicada en la comuna de Cerrillos.

- **Alfajores - \$10.800**

Pack de 12 unidades de alfajores de maicena, coco y manjar. Proveídos por una emprendedora independiente dedicada a la pastelería ubicada en la comuna de Cerrillos.

- **Muffins - \$7.800**

Pack de 12 unidades de muffins de vainilla. Proveídos por una emprendedora independiente dedicada a la pastelería ubicada en la comuna de Cerrillos.

- **Manga Papas fritas Lays - \$6.090**

Pack de 10 unidades de 38 gramos de papas fritas Lays.

- **Purificador de agua - \$18.000**

Purificador para colocar en la llave del agua para purificarla, y esta poder utilizarla en las preparaciones de café y té. Mediante este proceso de purificación se reduce la dureza y mejoran las propiedades aromáticas y gustativas que ayudan a potenciar los sabores de las preparaciones (Viga Home, s.f.).

- **Contenedor hermético - \$40.000**

Envase de almacenamiento al vacío de 1,2L, que permite mantener fresco el café hasta 5 veces más que una bolsa normal, alejándolo de la oxidación, humedad y rayos UV, los cuales degradan al café.

- **Cepillo portafiltros - \$7.000**

Cepillo utilizado para realizar la limpieza de la máquina de espresso y los portafiltros, permitiendo remover los residuos en estas. Cuenta además con una cuchara en la parte trasera con la dosis adecuada para el uso de productos de limpieza.

- **Cepillo molino y superficies - \$12.000**

Cepillo para la limpieza de los molinos y los residuos al interior de estos, así como también permite su uso en las superficies del mesón en donde se encuentre, debido a que cuenta con una doble punta en cada extremo con un cepillo y escobilla.

- **Limpiador máquina espresso - \$18.000**

Detergente de limpieza para máquinas de espresso que permite remover los aceites adheridos a los portafiltros y a los componentes de la máquina, eliminando los residuos de café y mejorando el sabor, la higiene y aroma de las preparaciones.

- **Paños barista - \$20.000**

Set de 4 paños de microfibra ideales para su uso en cafeterías, permitiendo mantener una limpieza completa de la máquina de espresso y sus alrededores. Se incluye 1 paño con clip para la mayor comodidad del barista, y otros 3 para así contar con un pañuelo de uso exclusivo para cada componente.

- **Vasos 4 oz - \$3.927**

Pack de 50 unidades de vasos de 4 onzas 100% reciclables y biodegradables, fabricados con materiales a base de plantas, diseñados para poder soportar temperaturas tanto de líquidos fríos y calientes.

- **Vasos 6 oz - \$5.355**

Pack de 50 unidades de vasos de 6 onzas 100% reciclables y biodegradables, fabricados con materiales a base de plantas, diseñados para poder soportar temperaturas tanto de líquidos fríos y calientes.

- **Vasos 8 oz - \$6.783**

Pack de 50 unidades de vasos de 8 onzas 100% reciclables y biodegradables, fabricados con materiales a base de plantas, diseñados para poder soportar temperaturas tanto de líquidos fríos y calientes.

- **Vasos 12 oz - \$8.925**

Pack de 50 unidades de vasos de 12 onzas 100% reciclables y biodegradables, fabricados con materiales a base de plantas, diseñados para poder soportar temperaturas tanto de líquidos fríos y calientes.

- **Palillos revolvedores de madera - \$9.200**

Pack de 1.000 unidades de palillos de madera utilizados para revolver café y té.

- **Manga cartón vasos 6, 8 y 12 oz - \$23.205**

Pack de 1.000 unidades de collarines de cartón genéricos para vasos de 6, 8 y 12 onzas, utilizados para contener los vasos que contengan bebidas calientes y así prevenir quemaduras durante el agarre.

- **Tapas vasos - \$750 por pack**

Pack de 50 unidades de tapas para los vasos que permiten facilitar el consumo de los líquidos calientes. Disponibles en tamaños de 6, 8 y 12 onzas por cada pack.

- **Pack sachet azúcar - \$8.738**

Pack 800 unidades de sachets de azúcar de 5g para endulzar el café y té.

- **Pack sachet Stevia - \$10.710**

Pack 1.000 unidades de sachets de Stevia de 0,5g para endulzar el café y té.

- **Servilletas - \$1.470**

Pack de 250 unidades de servilletas, utilizadas principalmente para el consumo de los snacks disponibles en oferta.

- **Cacao en polvo - \$10.710**

Envase de 1kg de chocolate en polvo ideal para realizar preparaciones dulces como el café moka.

- **Agua mineral - \$5.990**

Pack de 12 unidades de botellas de 600ml de agua mineral marca Vital en sus opciones con y sin gas, proveídos por la empresa Andina por un costo de envío de \$2.990.

- **Mesón de atención - \$410.000**

Mueble tipo mesón para ser ubicado en el sector de la cafetería para atender a los clientes y cumpliendo la función de divisor entre estos y el barista.

- **Vitrina pastelera vertical - \$450.000**

Vitrina refrigerada con temperatura ajustable, ideal para colocar los snacks disponibles dentro de la oferta del menú, tales como galletas, muffins y alfajores.

- **Frigobar - \$140.000**

Frigobar de capacidad de 93 litros, ideal para mantener a una fresca temperatura las opciones de bebestible frío como el agua mineral.

- **Mesón metálico - \$110.000**

Mesón industrial compacto, hecho de acero, ideal para soportar el peso de la máquina de café, el cual supera los 70kg.

- **Mueble arrimo - \$100.000**

Mueble tipo arrimo para ser ubicado en el sector de cafetería y almacenar algunos de los productos e insumos que sean utilizados.

- **Estante - \$70.000**

Estante alto para ser ubicado en el sector de cafetería y almacenar algunos de los productos e insumos que sean utilizados.

- **Aire acondicionado - \$1.200.000**

Aire acondicionado capaz de temperar o enfriar la temperatura del local, para mayor protección a las obras, así como también mayor comodidad a los clientes.

- **Escritorio - \$130.000**

Mueble escritorio para que sea utilizado como espacio de trabajo por la recepcionista del local.

- **Silla escritorio - \$40.000**

Silla para ser utilizada en conjunto con el escritorio por la recepcionista del local.

- **Computador recepción - \$550.000**

Computador para ser utilizado en la recepción por recepcionista, para realizar las labores administrativas.

- **Teléfono fijo - \$19.000**

Teléfono fijo para su uso en la recepción en la comunicación con los clientes.

- **Mouse y teclado - \$15.000**

Compra de un aparato de mouse y teclado para el uso con el computador por parte de la recepción de la empresa.

- **Silla barista - \$30.000**

Silla compacta para ser ubicada en el sector de la cafetería y sea utilizada por el barista durante el tiempo de descanso.

- **Silla tipo bar (6) - \$30.000 c/u**

Silla alta estilo bar con altura ajustable para ser ubicada al interior del local, correspondiente a 2 por cada mesa.

- **Mesa tipo bar (3) - \$80.000 c/u**

Mesa alta y redonda estilo bar, para ser ubicada al interior del local.

- **Caja registradora - \$300.000**

Caja registradora para ingresar el dinero en efectivo de las compras realizadas.

- **Galones de pintura - \$190.000**

2 baldes de pintura, cada uno de 4 galones, capaces de cubrir la superficie del local, permitiendo así darle un mínimo de 2 capas de pintura a las murallas.

- **Sueldo barista - \$600.000**

Sueldo mensual correspondiente al barista encargado de las preparaciones considerando un sueldo de \$30.000 por jornada, con un total de 5 jornadas a la semana, cumpliendo 45 horas semanales.

- **Sueldo recepcionista - \$500.000**

Sueldo mensual correspondiente al trabajador encargado de la recepción y asistencia en las ventas, considerando 45 horas de trabajo a la semana, distribuidas en 5 días a la semana.

- **Arriendo - \$1.400.000**

Costo correspondiente al arriendo del local comercial ubicado en la comuna de Vitacura, equivalente a 59 UF.

- **Gastos comunes - \$320.000**

Costo asociado a los gastos comunes mensuales respectivos al local comercial.

- **Transbank Mobile POS - \$4.000**

Costo derivado en la adquisición del artefacto de Transbank mediante el cual se realizan las ventas mediante sistema débito o crédito.

- **Servicio internet y telefonía - \$26.990**

Costo correspondiente al gasto mensual relacionado con el uso de los servicios de internet y telefonía al interior del local por parte de los empleados.

- **Servicios básicos (Luz y Agua) - \$78.768**

Costo correspondiente al consumo aproximado tanto de los servicios de agua y luz, medidos en base a la potencia de cada instrumento electrónico utilizado en la cafetería como también aquellos usados en el negocio en general, como ampolletas o el aire acondicionado, y estos en virtud del tiempo de uso. Considerando un uso constante de aquellos como el frigobar y la vitrina vertical, ya que estos contienen productos que requieren mantenerse frescos, y, por otro lado, considerando el gasto de agua utilizado para las distintas preparaciones del menú.

De esta manera, utilizando datos de la empresa ‘Aguas Andinas’, se utilizó un costo estimado de agua correspondiente a \$523 por cada metro cúbico utilizado, y un costo de \$109 por cada KWh (kilo Watt por hora), según lo establecido por (GlobalPetrolPrices, 2022).

9.6.4 Costos fijos

En virtud de lo anterior, se procede a presentar el recuadro correspondiente a los costos fijos proyectados para los 5 años.

Tabla 10: “Costos Fijos Galería Hannes”

Costos fijos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Salario propietario	\$ 9.600.000	\$ 13.500.000	\$ 20.250.000	\$ 30.375.000	\$ 45.562.500
Artículos cafetería	\$ 162.900	\$ 519.051	\$ 578.016	\$ 567.902	\$ 556.916
Alquiler	\$20.640.000	\$ 21.589.440	\$ 22.582.554	\$ 23.621.352	\$ 24.707.934
Salarios	\$13.200.000	\$ 14.217.600	\$ 15.314.201	\$ 16.495.972	\$ 17.769.584
Plan telefonía y wifi	\$ 297.000	\$ 310.662	\$ 324.952	\$ 339.900	\$ 355.536
Sitio web	\$ 46.400	\$ 48.534	\$ 50.767	\$ 53.102	\$ 55.545
Depreciación	\$ 1.149.363	\$ 1.149.363	\$ 1.149.363	\$ 1.149.363	\$ 1.149.363
Marketing	\$37.356.538	\$ 48.563.499	\$ 67.988.899	\$ 98.583.904	\$142.946.660
Total Costos fijos	\$82.452.201	\$ 99.898.151	\$128.238.753	\$171.186.496	\$233.104.039

Fuente: Elaboración Propia

De la tabla se observa que los costos fijos más influyentes son el correspondiente al marketing, los salarios, y el arriendo del local.

En este sentido, se presenta que, con respecto a los salarios, se utilizan aquellos mencionados en el Plan de Recursos Humanos.

En tanto los artículos de cafetería, estos corresponden a la renovación de los productos utilizados como herramienta de trabajo, es decir, aquellos que se utilizan para trabajar con los insumos. De esta forma, se considera la renovación constante de estos instrumentos, siendo algunos renovados anualmente, otros cada 2, o 3, dependiendo de la vida útil y uso estimado para cada uno. Es importante también observar que estos costos bajan considerablemente luego de la inversión inicial, en donde se abarca la compra de los artículos de cafetería más caros, lo cual reduce en gran cantidad los costos para los años siguientes.

El plan de telefonía y wifi contempla la contratación de un plan por un monto cotizado en \$27.000 pesos mensuales, permitiendo abarcar las necesidades del local.

El costo del sitio web incluye el costo del dominio de la página que se utilizará, además del holding, en donde el primero de estos se paga 1 vez al año, y el segundo representa un costo mensual.

Con respecto a la depreciación observada, esta se encuentra detallada en la siguiente tabla, para la cual se utilizó el cálculo de la depreciación mediante el método lineal sin valor residual, ocupando así el costo del bien dividido en su vida útil, para los cuales se utilizaron datos obtenidos de (Servicio de Impuestos Internos, s.f.).

Tabla 11: “Depreciación Galería Hannes”

Artículo	Depreciación				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Muebles	\$ 227.143	\$ 227.143	\$ 227.143	\$ 227.143	\$ 227.143
Equipos electrónicos	\$ 723.332	\$ 723.332	\$ 723.332	\$ 723.332	\$ 723.332
Equipos refrigeración	\$ 198.889	\$ 198.889	\$ 198.889	\$ 198.889	\$ 198.889
Total Depreciación anual	\$ 1.149.363	\$ 1.149.363	\$ 1.149.363	\$ 1.149.363	\$ 1.149.363

Fuente: Elaboración Propia

Por otro lado, las comisiones del sistema de pago de Transbank, y corresponden a las mencionadas en la estrategia de precios, los cuales son de un 1,79% para los pagos con débito, y un 2,79% para los de crédito.

Por último, en el gasto de marketing se representa el costo que presentan las diversas plataformas utilizadas para alcanzar al público objetivo señalado en el plan de marketing. Con respecto a ‘Google ads search’, se considera un costo anual de \$23.224.824; Para ‘Google ads display’, un costo anual de \$9.479.520; Facebook, un costo anual de \$864.000; Instagram un costo de \$896.494 anual, y por último, \$2.891.700 para la publicidad física representada como vallas publicitarias alrededor del sector del local.

9.6.5 Costos Variables

Estos costos se encuentran principalmente asociados a los costos que involucra la compra de los insumos que serían utilizados para la venta de los productos de cafetería. En donde estos varían en cuanto al tiempo en que debiesen ser repuestos, siendo para algunos un hábito mensual, mientras que otros se estiman tendrán mayor duración, por algunos meses, por ejemplo.

Tabla 12: “Costos Variables Galería Hannes”

Costos variables	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Grano Café	\$ 2.241.000	\$ 3.756.186	\$ 5.228.780	\$ 6.507.774	\$ 7.670.446
Filtros (Chemex y V60)	\$ 95.100	\$ 115.894	\$ 137.832	\$ 157.170	\$ 175.321
Leche	\$ 496.100	\$ 776.345	\$ 990.340	\$ 1.176.024	\$ 1.325.173
Té Chai	\$ 190.517	\$ 285.328	\$ 416.553	\$ 517.408	\$ 609.848
Alimentos	\$ 3.196.186	\$ 5.006.963	\$ 6.988.238	\$ 8.680.228	\$ 10.231.029
Agua mineral	\$ 1.111.556	\$ 1.741.301	\$ 2.430.341	\$ 3.018.774	\$ 3.558.106
Utensilios café	\$ 1.055.483	\$ 1.584.049	\$ 2.203.243	\$ 2.732.223	\$ 3.217.198
Servicio básicos	\$ 952.036	\$ 952.151	\$ 952.277	\$ 952.375	\$ 952.458
Comisión artistas	\$192.427.200	\$ 294.662.122	\$394.458.709	\$598.279.310	\$820.361.270
Comisión sistema de pago	\$ 3.482.348	\$ 5.392.647	\$ 7.470.513	\$ 11.439.164	\$ 15.840.817
Total Costos variables	\$205.247.526	\$ 314.272.987	\$421.276.826	\$633.460.452	\$863.941.666

Fuente: Elaboración Propia

Se observa, además, que dentro de estos costos se encuentran aquellos correspondiente al pago de servicios básicos de agua y luz, los cuales, dado el giro del negocio, se encuentran relacionados al volumen de actividad que se presente, considerando de esta misma manera las comisiones de venta tanto a los artistas como las del sistema de pago Transbank.

9.6.6 Flujo de Caja

Con respecto al flujo de caja proyectado a 5 años, se tiene que para todos los años se cuenta con un resultado operacional positivo, obteniendo un saldo de IVA débito superior al crédito, lo que se traduce en el pago de impuestos mensualmente, representado de manera anual en el flujo. El alto valor de este impuesto se debe en su mayoría a la compra y venta que se

deriva de las transacciones del arte, siendo estas afectas a IVA tanto al momento de realizar la transacción con el artista como también con el cliente final.

Por otro lado, se considera además el correspondiente pago al impuesto de Primera Categoría, el cual supone un pago del 25% sobre la renta (Servicio de Impuestos Internos, 2022).

De esta forma, se cuenta que, para el primer año, se tiene una utilidad después de impuestos negativa, la cual se refleja en un bajo flujo operacional positivo considerando la depreciación. Sin embargo, esto solo se presenta para dicho año, siendo posteriormente positivo para cada año posterior dicha utilidad después de impuestos.

Por último, se cuenta que, pasado el primer año, las utilidades de la empresa se solidifican y se presentan ingresos estimados progresivamente crecientes, siendo en particular el segundo y cuarto año, aquellos con mayor margen de utilidad con respecto al año anterior, lo cual se debe al incremento en las ventas que se registran en dichos años debido principalmente a la venta de pinturas, en donde para esos años (segundo y cuarto), es en donde se realizan los aumentos en las cantidades de obras vendidas mensuales, así como también el rango de precios que se va alcanzando en cada uno de esos años.

A continuación, se presenta el mencionado flujo de caja proyectado.

Tabla 13: "Flujo de caja proyectado Galería Hannes"

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Ingresos						
Ventas		\$300.124.761	\$452.763.131	\$ 607.291.194	\$911.646.489	\$ 1.239.586.477
Total Ingresos		\$300.124.761	\$452.763.131	\$ 607.291.194	\$911.646.489	\$ 1.239.586.477
Flujo de Egresos						
Inversión	\$ 29.900.188					
Costos Variables		\$205.247.526	\$314.272.987	\$ 421.276.826	\$633.460.452	\$ 863.941.666
Costos Fijos		\$ 82.452.201	\$ 99.898.151	\$ 128.238.753	\$171.186.496	\$ 233.104.039
Total Egresos	\$ 29.900.188	\$287.699.728	\$414.171.137	\$ 549.515.579	\$804.646.948	\$ 1.097.045.705
Resultado Operacional		\$ 12.425.033	\$ 38.591.994	\$ 57.775.615	\$106.999.542	\$ 142.540.772
Impuesto Prim.cat		\$ 3.106.258	\$ 9.647.999	\$ 14.443.904	\$ 26.749.885	\$ 35.635.193
Impuesto (IVA)		\$ 10.198.117	\$ 18.087.322	\$ 25.266.164	\$ 39.439.896	\$ 54.280.923
Utilidad después de impuestos		\$ -879.342	\$ 10.856.674	\$ 18.065.547	\$ 40.809.760	\$ 52.624.656
Depreciación		\$ 1.149.363	\$ 1.149.363	\$ 1.149.363	\$ 1.149.363	\$ 1.149.363
Flujo operacional	\$ -29.900.188	\$ 270.021	\$ 12.006.037	\$ 19.214.910	\$ 41.959.123	\$ 53.774.020

9.6.7 Tasa de Descuento

Con el fin de realizar la estimación de la correspondiente tasa de descuento para el proyecto, se considera como base el modelo de valorización de activos financieros CAPM, por su nombre en inglés.

Ilustración 2: Fórmula modelo CAPM

$$E[r_i] = r_f + \beta_i(E[r_M] - r_f)$$

Fuente: Modelo de valorización de activos CAPM (Morreno & Gutiérrez)

En cuanto a la tasa libre de riesgo, se utiliza la última tasa libre de riesgo a 5 años plazo que ha sido registrada en el Banco Central, es decir, de un 7,51% (Banco Central, 2023).

Para el beta, se considera el unlevered beta de 0,9, siendo este el relacionado al beta de este año 2023 para la industria de productos del hogar y decoración (Damodaran, 2023).

Con respecto al último dato faltante, se obtuvo mediante la filtración de la tasa de retorno de los últimos 10 años registrado en el IPSA (Investing, 2022), teniendo así un valor de 22,6%.

Es así como, utilizando los valores obtenidos y siendo estos reemplazados en la fórmula de la **ilustración 2**, es que se presenta con un valor calculado de 21,09% como la tasa de descuento para el presentado proyecto.

9.6.8 Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno

A continuación, se presentan los valores obtenidos correspondientes al VAN y la TIR del proyecto.

Tabla 14: Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno

VAN	TIR
\$ 29.502.543	45%

Fuente: Elaboración Propia

De esta forma, mediante los valores obtenidos, considerando un VAN de poco menos de \$30.000.000, junto a una TIR de 45%, la cual se encuentra por encima de la tasa de descuento, siendo esta la que representa el coste de oportunidad, es que se tiene que la inversión en el proyecto y el desarrollo de este es rentable, y produciría ganancias durante el plazo estimado de 5 años, siendo de esta manera, viable económicamente para su puesta en marcha, ya que, de invertir en el proyecto conllevaría un mayor margen de ganancia que adquiriendo bonos libres de riesgo.

10. Conclusión

El presentado Modelo de Negocios, en base a los datos presentados ha permitido demostrar su rentabilidad económica, el cual presenta un Valor Actual Neto (VAN) de 29 millones de pesos, junto a una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 45%, con lo que, estos indicadores financieros destacan la viabilidad y el potencial de ganancias que presenta dicho negocio.

La propuesta de valor de la galería de arte combinada con el giro de una cafetería radica en brindar una experiencia única y multisensorial para todos sus visitantes, permitiendo abarcar tanto al público amante del arte, como el del café. En este sentido, este tipo de público se encuentra en crecimiento, ligado al crecimiento que presenta la industria, en particular del café.

De esta forma, los visitantes tendrán la oportunidad de disfrutar tanto de obras de arte contemporáneo de talentosos artistas locales, como de la degustación de café de especialidad, junto a otros productos típicos de una cafetería.

Además, el proyecto busca promover y apoyar a la comunidad artística local, al brindarles un espacio para poder exhibir y vender sus creaciones. Esto contribuirá al desarrollo cultural y artístico de la región, al mismo tiempo que proporcionará a los artistas una plataforma para dar a conocer su trabajo.

Es así como, como término, se tiene que la Galería Hannes ofrece una innovadora propuesta de valor, y esta cuenta con indicadores financieros sólidos que permiten concluir con el potencial que presenta el proyecto de ser un éxito tanto desde el punto de vista económico como cultural.

11. Bibliografía y Webgrafía

- Banco Central. (2020). *Encuesta nacional de uso y preferencia de efectivo*.
- Banco Central. (2023). *bcentral*. Obtenido de <https://si3.bcentral.cl/Informativodiario/secure/main.aspx>
- Bley, C. (23 de Junio de 2021). Instrucciones para elegir (y tomar) agua embotellada. *LaTercera*.
- Bolivar, J. (2017). *Los atributos del arte de fernando botero como inversión*. Chía: Universidad de La Sabana.
- Bóveda et al., J. (2015). *Guía práctica para la elaboración de un plan de negocio*. Asunción.
- Chechilnitzky, A. (29 de Septiembre de 2019). Presupuesto por habitante: comunas tienen diferencias de hasta ocho veces. *LaTercera*.
- Christensen et al. (2008). *Reinventing Your Business Model*.
- Corfo. (s.f). *Modelos de Negocios*.
- Damodaran, A. (2023). Obtenido de https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- Díaz, I. (Febrero de 2023). Entrevista dueño AstrologyCoffee. (L. Lillo, Entrevistador)
- elmostrador. (2022). *Consumo de café penetra a más hogares pero redujeron su volumen*.
- EMCEBAR. (2019). ¿qué máquina de café necesito para mi cafetería? México.
- Escuela Mexicana de Cafeterías de Especialidad. (2015). *Youtube*. Obtenido de Las Bebidas Mas Rentables Para Tu Cafeteria: https://www.youtube.com/watch?v=Y-nac2Ry_GA
- Euromonitor. (13 de Agosto de 2015). *Euromonitor International*. Obtenido de <https://www.euromonitor.com/article/te-o-cafe-que-prefieren-los-consumidores-en-el-continente-americano-parte-2-surge-una-cultura-de-caf>
- Flat & White. (2020). *Guía: café de especialidad. Todo lo que tenés que saber para comprar*.
- Flat & White. (2021). Molinillo de café para casa: ¿culál comprar? - youtube. argentina.
- Fleitman, J. (2015). *Como elaborar un plan de negocios*.
- Fuentes et al., A. (27 de Julio de 2019). *Redalyc*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/180/18065114015/>
- Fuentes, A. (2019). *Cambios en el consumo y percepciones en torno a la alimentación saludable de la leche tradicional y bebidas de origen vegetal*. Buenos Aires: Universidad Argentina de la Empresa.
- Girón, M. (2018). *Desarrollo de un plan de negocios para una empresa importadora de café basado en Chile*. Santiago: Universidad de Chile, Departamento Ingeniería Industrial.

GlobalPetrolPrices. (2022). *GlobalPetrolPrices*. Obtenido de https://es.globalpetrolprices.com/Chile/electricity_prices/

Hiscox. (2021). *Hiscox online art trade report*. ArtTactic.

ICO. (2016). *International Coffee Organization*. Obtenido de https://www.ico.org/new_historical.asp

INE. (2020). *Informe anual, Estadísticas culturales*. Santiago: Instituto Nacional de Estadísticas.

Investing. (2022). *investing*. Obtenido de <https://es.investing.com/indices/ipsa-historical-data>

Jeldres, V. (2018). *Plan de negocios para un emprendimiento regional en el área gastronómica: Caso aplicado cafetería*. Santiago: Universidad Técnica Federico Santa María, Departamento Ingeniería Comercial.

Lascasas, S. (s.f.). *Cafe el criollo*. Obtenido de <https://cafeselcriollo.com/listados/seis-tipos-de-leche-para-cafe/>

Madrid, J. M. (2016). *Trending coffee*. Santiago.

Montoya, C. (2020). Auge y expansión de la cultura del café. *Canal Horeca*, 28-33.

Observatorio Cultural. (2011). *Reporte estadístico n°11 Artes Visuales y Fotografía*.

Observatorio Cultural. (2017). *Encuesta Nacional de Participación Cultural*.

Observatorio Cultural. (2017). *Panorama de la participación cultural en Chile: una mirada desde la experiencia*.

Observatorio Cultural. (2021). *Estadísticas Culturales. Informe Anual 2021*.

Observatorio de Políticas Culturales. (2019). *Situación de los museos en Chile: Diagnóstico 2019*.

OEC. (2022). *Observatorio de Complejidad Económica*. Obtenido de <https://oec.world/es/profile/bilateral-product/coffee/reporter/chl#:~:text=Importaciones%3A%20En%202020%2C%20Chile%20import%3%B3,245%20m%3%A1s%20importado%20en%20Chile>.

Perfect Daily Grind. (2021). Café de especialidad en Chile: creciendo contra las probabilidades. *Perfect Daily Grind*.

Portermetrics. (2019). Obtenido de <https://portermetrics.com/blog/tasa-de-conversion-promedio-en-retail-benchmarks/#:~:text=Su%20tasa%20de%20conversi%C3%B3n%20est%C3%A1,%25%20y%2015%25%2C%20generalmente>

Pradel, D. (2016). *Chilenos sofistican su gusto por el café y elevan las ventas del sector*. El Mercurio.

Pulso, D. (28 de junio de 2022). Chile es el tercer país que más lo consume en la región: Mercado del café podría crecer en un 98% para finales de 2024. *Diario el Pulso*.

Ramírez, R. (Febrero de 2023). Entrevista artista y fundador 'Arte Real'. (L. Lillo, Entrevistador)

- Respaldiza et al. (2014). *Plan de negocios Cafetería Guillo*. Santiago: Universidad de Chile, Economía y Negocios.
- Salvador, D. (2020). Crecimiento y sofisticación. *Canal Horeca*, 3.
- Santana, L. (9 de Octubre de 2018). *Redalyc*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/2821/282163006006/>
- Serrano, C. (2021). *Camomilo: Colección de ilustraciones nft y su aplicación en el mercado digital online*. Valencia: Universitat politécnica de València.
- Servicio de Impuestos Internos. (2022). *Sii*. Obtenido de https://www.sii.cl/preguntas_frecuentes/renta/001_002_4708.htm
- Servicio de Impuestos Internos. (s.f.). *Servicio de Impuestos Internos*. Obtenido de https://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla_vida_enero.htm
- Sidorova, E. (2019). *The Cyber turn of the Contemporary art market*. Switzerland: MDPI.
- Tapia, G. (2020). *Breve incursión sobre la inversión en arte a partir de conceptos primarios emergentes de las finanzas*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires.
- Valencia. (2016). *Trending Coffee*.
- Valencia, J. (2016). *Trending Coffee*. Santiago: Universidad de Chile, Economía y negocios.
- Vanguardias Latinoamericanas. (28 de Enero de 2021). *Vala*. Obtenido de <https://www.vala.cl/inversion-de-arte-en-chile-2/>
- Vega, A. (31 de octubre de 2020). *Centro Barista Lab*. Obtenido de https://www.youtube.com/supported_browsers?next_url=https%3A%2F%2Fwww.youtube.com%2Fwatch%3Fv%3DwXz6fH7C-4I
- Viga Home. (s.f.). *Viga Home*. Obtenido de <https://vigahome.com/blogs/blog-vigahome/descubre-cuanto-mejora-tu-cafe-con-agua-filtrada#:~:text=Agua%20filtrada%3A%20el%20mejor%20aliado%20del%20caf%C3%A9&text=Este%20tipo%20de%20agua%20va,tu%20experiencia%20de%20beber%20caf%C3%A9>
- Vigo, M. (21 de Febrero de 2021). Elegir café: 5 puntos a saber. Argentina.
- Vigo, M. (2021). Molinillo de café para casa: ¿Cuál comprar). Obtenido de <https://www.google.com/search?q=MOLINILLO+DE+CAF%C3%89+para+CASA%3A+%C2%BFcu%C3%A1l+comprar%3F+-+YouTube&oq=MOLINILLO+DE+CAF%C3%89+para+CASA%3A+%C2%BFcu%C3%A1l+comprar%3F+-+YouTube&aqs=edge..69i57j69i60.683j0j4&sourceid=chrome&ie=UTF-8#fpstate=ive&vld=cid>
- Weinberger, K. (2009). *plan de negocios: herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*.
- Zorita, E. (2016). *Plan de negocio*. Ciudad de México: Alfaomega Grupo Editor.

12. Anexos

12.1 Entrevista Ignacio Díaz, dueño y barista de ‘Astrologycoffee’.

¿Qué máquina de café utilizan en la cafetería y cuál recomiendan?

“Nosotros usamos una máquina española semiautomática de dos grupos, que viene con un porta filtros simple y otro doble, y así podemos conseguir una mayor cantidad 3 shots de espresso de una tirada, y al ser semiautomática, podemos tener un mayor control sobre la preparación del café, por sobre las cafeteras caseras, que por lo general son manuales. Las automáticas no las recomiendo porque se encargan de hacer todo y el barista pierde el control de algunas de las variables que están presentes en la preparación, por lo que te recomiendo alguna semiautomática.”

¿Alguna marca en particular que recomiendes?

“Ahora estamos usando una española, pero porque la conseguimos por mientras nuestra máquina italiana la están arreglando, y aunque nos ha funcionado súper bien, las marcas italianas son las más connotadas y sólidas, en términos de calidad y duración.”

¿Qué hacen con respecto a los residuos de café?

“El molido del café que queda en los porta filtros después de hacer el café, lo echamos en una caja (knock box), y desde ahí después botamos el contenido en la basura como cualquier otro residuo normal.”

¿Qué tipos de leche ocupan? Y ¿dónde las compran?

“Ocupamos leche de origen animal libre de gluten y lactosa, y también leche vegetal a base de soja y almendras. Estas las compramos en distintos locales minoristas de por acá cerca, y dedicamos los días martes para ir a reestablecernos.”

¿qué tanto se consumen productos diferentes al café, tanto bebestibles como snacks?

“Muy frecuente, y va variando según la temporada, en los meses de calor, se venden mucho las preparaciones frías, porque la gente busca refrescarse con algo frío, mientras que pasa lo contrario en el invierno con el frío, donde el café se pide mucho más. Por lo general, la gran mayoría de los clientes piden algo para tomar, acompañado de algo para comer, ya sea un sándwich o un pastelito, cosas así, porque la gente se tienta mucho. Por lo que es importante tener este tipo de opciones disponibles.”

¿Cada cuánto se abastecen de café y cuánto compran?

“Por lo general, en estos meses hemos estado comprando de a 3kg de café por mes, o sea, serían 3 envases de 1kg cada uno, y los vamos abriendo a medida que se ocupa. Al inicio comprábamos de a 1 kg cada semana, pero después preferimos comprar para todo el mes y así nos ahorramos el esfuerzo de comprar constantemente.”

¿Cuál es el sueldo promedio de un barista?

“Un barista normal, te va a cobrar como unos 30 mil por día o jornada, que son como \$600.000 al mes, pero hay otros que ya son de mayor renombre, que han ganado algún tipo de concurso o algo similar, y estos te pueden llegar a cobrar hasta unos \$900.000. Entonces por lo general, un barista bueno, que se maneje bien con las máquinas y las herramientas, pero que no sea tan de ‘elite’, te va a cobrar entre \$600.000 y \$800.000”

En su cafetería ¿venden té o infusiones?

“Sí, contamos con 5 diferentes opciones de infusiones, que compramos en una tetería de recoleta, y allá mismo es donde tomamos un curso y nos certificamos para poder trabajar bien con el tema de las preparaciones con té.”

12.2 Entrevista Ricardo Ramírez, artista y fundador academia ‘Arte Real’.

¿Cómo funcionan las galerías de arte?

“Las galerías se dividen en 2, en las de arte “real” y arte conceptual. Las galerías de arte conceptual son las más comunes, sin embargo, las que menos se venden. Usualmente las mismas galerías les paga a las personas para que ellos paguen grandes sumas de dinero por las obras conceptuales que se exponen, y así generan el titular y aumenta la valorización del artista detrás de la obra, pero, al fin y al cabo, ese dinero es solo parte de un espectáculo.”

¿Cuántas obras se suelen poner?

“Todas las que quepan en la galería. Las exposiciones por lo general durante entre 14 y 21 días (2-3 semanas).”

¿usualmente hay agentes involucrados que se encargan de la venta, cómo funciona esto de los agentes de arte?

“Los agentes de arte o montajistas no son necesarios para cuando el arte es “real”, sino que solo cuando el arte es conceptual, ya que, se necesita de alguien que explique el trasfondo y el contexto en el que fue hecho. Ya que el valor del arte conceptual no es directo y debe ser explicado.”

¿Qué tan necesario para la venta del arte es que haya un guía o algo así que vaya explicando el origen y contexto de los artistas y obras?

“Para nada, no es algo que se use mucho en las galerías de arte “real”, a menos que sea algo muy sofisticado. Lo que se suele usar es que hay catálogos, donde se exhiben las obras y los artistas y se cobra el costo de impresión.”

¿Se puede vender sin tener un agente?

“La venta se suele hacer directamente con la galería, los agentes solo se usan cuando el artista tiene demasiado antecedentes y renombre, ya que es el agente que se encarga de ir “explicando” y dando “fe” de la historia y los estudios del artista.”

¿Cómo se suele hacer el contacto con los artistas?

“Se puede dar ambos casos, que el artista busque a la galería, o también que la galería busca al artista. Siendo este último el caso que se llevará a cabo.”

¿Cómo funcionan las galerías en términos de duración?

“Suelen funcionar durante todo el año, teniendo por lo general un funcionamiento de 10-11 meses al año y un periodo de descanso o vacaciones.”

En caso de no vender algunas obras en X periodo de tiempo, ¿estas se subastan?

“Por lo general, cuando no se venden las obras, se devuelven al artista, ya que no son de la galería, sino que del artista. Las subastas solo se realizan en las pinacotecas, que son galerías más amateurs, con obras de artistas principiantes y desconocidos, y son una mezcla entre galería y bodega.”

¿Cómo funcionan los porcentajes en cuanto a la venta del arte en las galerías? ¿con cuánto se queda el artista y con cuánto la galería?

“Por lo general las tarifas que se manejan son de un 60-40 o 70-30, en donde el mayor porcentaje es para el artista y el resto es para la galería. Esto se paga por lo general solo cuando se realiza la venta y si es que esta ocurre. Si no se vende la obra, no se le paga al artista.”

¿qué cuidados se necesita tener con las obras? ¿Se necesita de algún trabajador que las cuide o algún producto en particular?

“Solo se ponen las obras en exposición en una habitación cerrada y con una luz focalizada, pero nada más. Solo los dibujos suelen tener una pantalla de vidrio que los cubre, pero en cuanto a las pinturas, lo que se suele hacer es realizar prohibiciones de tomar fotos con flash, por ejemplo, o el implementar un sistema de acondicionamiento para mantener una temperatura estable, pero no se ocupa nada más en particular ni tampoco hay alguien que se encargue de la mantención.”

¿Cómo funciona la venta de obras con respecto al tipo de técnica?

“En cuanto a la exhibición y venta, todas son por igual, sin embargo, los precios y valorizaciones cambian según el material que se ocupe como base. El orden de valorización de las obras es grafito-carbón-pastel-acrílico-óleo.”

¿Cómo se valorizan las obras? ¿Quién establece el precio, la galería o el artista?

“El precio de las obras viene en primera instancia establecido por el propio artista, llegando luego a un punto intermedio con la galería. Por lo que es principalmente labor del artista de valorizar su obra acorde al esfuerzo realizado por este, para luego ser negociado con la galería para dar el precio final.”

¿De dónde se consiguen las obras?

“Las obras se encuentran mediante el contacto con los artistas, y esto se hace por lo general buscando por las obras en redes sociales, y de ahí, se busca al artista detrás. Para las galerías, se suele dar tanto que estas busquen a los artistas, como también el que estos se contacten con la galería para ofrecer sus obras. Así es como una va buscando por obras que llamen la atención del estilo que a uno se le haga llamativo, y todo esto puede ser por redes

sociales. El criterio tendría que ser “si a ti te gusta, elígelo”, porque si no te convence, entonces es mejor no ir por dicha obra porque posiblemente la gente comparta el pensamiento y no se venda.”

¿Cómo influye el tamaño de las obras? ¿cuáles son los más comunes?

“Las obras más grandes suelen ser las más caras, pero las que menos se venden, por el tamaño y la menor facilidad para ser expuestas. Por lo que aquellas obras con tamaños más compactos y que pueden ser fácilmente expuestas sobre una muralla, son las más vendidas.”

¿Qué tipo de público es el que va a las galerías/exposiciones?

“Por lo general el público que asiste es adulto, así como de 40-50-60 años, ya que son los que tienen la plata, el gusto y la disposición para comprar las obras a esos precios, ya que son caros y suelen ser cercanos al millón de pesos o más, según la obra.”

¿Hay gente en Chile que pague esas cantidades por las obras?

“Sí, y no es poca. Cada vez que he ido a alguna de las galerías de Santiago, siempre me he encontrado con que tienen todas las obras vendidas en el transcurso de las 2 semanas que dura la exposición. Así que no te sabría decir si hay mucha gente o no que esté dispuesta a pagar, pero de que la hay, sí, completamente.”

¿Cómo funcionan las exposiciones?

“Duran entre 2-3 semanas y por lo general se basan por artista. 1 artista presenta sus obras en 1 exposición y la idea es no combinar artistas, por temas de ego. Ya que un artista que no es tan bueno no suele querer que lo presenten al lado de otro artista que sea claramente mejor en cuanto a técnica, ya que ambos estarían expuestos al mismo precio y la gente se daría cuenta de la diferencia, y preferirían comprar la obra de al lado.”

“De esta manera, por lo general, las galerías trabajan con carteras de unos 10/20 artistas, dándoles 2-3 semanas de exposición a cada uno. Y lo común es que 1 artista no presente más de

1 vez por galería en un plazo de 2 años, es decir, si un artista es expuesto, no sería nuevamente expuesto hasta un plazo aproximado de 2 años.”

Para la valorización de las obras, ¿influye el “background” o CV del artista?

“No, lo importante y lo que le da el valor a la obra es lo que se ve, lo superficial. Lo importante es cómo queda la obra, da lo mismo si el autor estudió en una universidad por acá en Chile, o en Europa, lo que le da el valor es el cómo se ve la obra finalizada.”