

2018

PLAN DE NEGOCIOS PARA UN EMPRENDIMIENTO REGIONAL EN ÁREA GASTRONÓMICA: CASO APLICADO CAFETERÍA

JELDRES BARRERA, VALESCA MACKARENA

<https://hdl.handle.net/11673/46115>

Repositorio Digital USM, UNIVERSIDAD TECNICA FEDERICO SANTA MARIA



ESCUELA DE NEGOCIOS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA COMERCIAL

UNIVERSIDAD TÉCNICA
FEDERICO SANTA MARÍA

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
Escuela de Negocios Departamento de Ingeniería Comercial
MBA, Magíster en Gestión Empresarial

PLAN DE NEGOCIOS PARA UN EMPRENDIMIENTO REGIONAL EN ÁREA GASTRONÓMICA: CASO APLICADO CAFETERÍA

Tesina de Grado presentada por

Valesca Mackarena Jeldres Barrera

Como requisito para optar al grado de

MBA, Magíster en Gestión Empresarial

Guía de Tesina Profesor Hugo Osorio

Octubre de 2018

TITULO DE TESINA: **“PLAN DE NEGOCIOS PARA UN EMPRENDIMIENTO
REGIONAL EN ÁREA GASTRONÓMICA: CASO
APLICADO CAFETERÍA”**

AUTOR: **Valesca Mackarena Jeldres Barrera**

TRABAJO DE TESINA, presentando en cumplimiento parcial de los requisitos para el Grado de MBA, Magíster en Gestión Empresarial de la Universidad Técnica Federico Santa María.

OBSERVACIONES: _____

COMISIÓN DE TESINA:

Santiago, Octubre 2018

Todo el contenido, análisis, conclusiones y opiniones vertidas en este estudio son de mi exclusiva responsabilidad.

Nombre: VALESCA MACKARENA
JELDRES BARREA.

Fecha: 31 OCTUBRE 2018



ESCUELA DE NEGOCIOS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA COMERCIAL

**UNIVERSIDAD TÉCNICA
FEDERICO SANTA MARÍA**

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
Escuela de Negocios Departamento de Ingeniería Comercial
MBA, Magíster en Gestión Empresarial

PLAN DE NEGOCIOS PARA UN EMPRENDIMIENTO REGIONAL EN ÁREA GASTRONÓMICA: CASO APLICADO CAFETERÍA

Tesina de Grado presentada por

Valesca Mackarena Jeldres Barrera

Como requisito para optar al grado de

MBA, Magíster en Gestión Empresarial

Guía de Tesina Profesor Hugo Osorio

Octubre de 2018

Contenido

1.	INTRODUCCIÓN	14
2.	DEFINICIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TEMA	15
3.	OBJETIVOS	16
4.	ALCANCE	16
5.	METODOLOGÍA	17
6.	ESTADO DEL ARTE	18
6.1	Antecedentes del Estado del Arte	18
6.2	Análisis de emprendimiento en Chile	18
	El emprendedor chileno.....	21
	Emprendimiento en la región del Biobío	22
6.3	Estudio de mercado de la Industria del Café.....	25
	Variedades de café	26
	Importancia económica del café	27
	Consumidores y tendencias	29
	Consumo de café: Panorama mundial	30
	Consumo del café en Chile	31
	Cafeterías en Chile.....	32
	Tipos de cafeterías.....	34
	Registro de cafeterías y similares en la Región de Ñuble	36
7.	DESARROLLO DEL TEMA	37
7.1	Análisis del entorno externo	38
	Análisis PESTEL	38
	Análisis de las cinco fuerzas de Porter	43
7.2	Análisis Interno	51
	Cadena de Valor.....	51
7.3	La empresa.....	53
	Objetivos estratégicos	54
7.5	Plan de Marketing.....	56
	Segmentación.....	56
	Consumidor potencial	58
	Estrategia de Posicionamiento	59
	Objetivos del Plan de Marketing	60
	Estrategias de Marketing	60

Marketing Mix	61
7.6 Plan de Operaciones.....	65
Descripción técnica del producto y servicio.....	65
Ubicación	66
Diseño del local.....	67
Tecnología e Inversión.....	70
Procesos Operativos.....	70
.....	71
Aprovisionamiento y gestión de existencias.....	72
7.7 Plan de Recursos Humanos	72
Organización estructural.....	72
Plan de contratación	75
Política salarial	77
7.8 Modelo de Negocios (Canvas).....	78
7.9 Análisis de Resultados.....	79
Evaluación financiera	79
Flujo de Ingresos	79
Costos y gastos estimados.....	79
Inversión estimada y Depreciación.....	81
Financiamiento y Tasas de descuento	82
Flujo de fondo de efectivo.....	84
 Anexo 1: Poder de negociación de los proveedores.....	91
Anexo 2: Amenaza de productos sustitutos	91
Anexo 3: Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	91
Anexo 4: Poder de negociación de los compradores	92
Anexo 5: Rivalidad entre los competidores	92
Anexo 6 Ficha técnica Maquinaria	93
Anexo 7 Flujo de Caja Puro.....	96
Anexo 8 Flujo de Caja Financiado.....	97

<u>Tabla 1 Registro de empresas bajo el código 522 del Servicio de Impuestos Internos en la Región del Ñuble</u>	36
<u>Tabla 2 Segmentación de clientes en “Cafetería Amparo”</u>	58
<u>Tabla 3 Requerimiento de Recursos Humanos</u>	73
<u>Tabla 4 Horario Laboral Propuesto</u>	74
<u>Tabla 5 Planilla Salarial propuesta</u>	77
<u>Tabla 6 Modelo Canvas Cafetería Amparo</u>	78
<u>Tabla 7 Flujo de ingresos Estimados</u>	79
<u>Tabla 8 Pago de Sueldos</u>	80
<u>Tabla 9 Gastos del Negocio</u>	80
<u>Tabla 10 Gastos de Marketing Periodo Inicial</u>	80
<u>Tabla 11 Gastos de marketing durante el período de evaluación</u>	81
<u>Tabla 12 Gastos de Organización y Puesta en Marcha</u>	81
<u>Tabla 13 Inversión Inicial</u>	83
<u>Tabla 14 Análisis de Descuento Modelo CAPM</u>	83
<u>Tabla 15 Análisis Tasa Descuento Método WACC</u>	84
<u>Tabla 16 Flujo de efectivo Económico y financiero estimado</u>	85
<u>Tabla 17 Evaluación económica y financiera del proyecto</u>	85

Resumen y Conclusiones

Ideas y ganas de independización; al mismo tiempo miedo por no tener las herramientas que nos permitan visualizar lo que será de nuestro negocio son los sentimientos que abordan a todos aquellos con ganas de convertirse en emprendedores. En Chile la tendencia dice que el principal motivo para convertirse en emprendedor es el factor “necesidad” (41%) mientras que en la región del Bio bío corresponde a la “oportunidad” de aumentar los ingresos (39%). La percepción de oportunidades y la intención de emprender tuvieron una leve baja con respecto al año anterior cuando marcaban cayendo a índices del 50% y 45%.

La actividad emprendedora en etapas iniciales también ha mostrado una leve baja porcentual, situándose en el 24% para el 2016, considerándose que en dicha etapa se encuentran todas las empresas que cuentan con menos de seis meses de vida, los que son muy difíciles sobre todo si existe falta de recursos tanto económicos como humanos. Las dimensiones con peor percepción en la región respecto al acceso al financiamiento se relacionan a la baja oferta de capital de riesgo para empresas nuevas y en crecimiento y del bajo financiamiento a través de la apertura bursátil de las empresas en cuestión.

Los elementos considerados de mayor influencia en el acceso al mercado interno por parte de los emprendimientos abarcan la dificultad de las empresas nuevas y en crecimiento de ingresar al mercado, además de la dificultad que enfrentan las empresas al enfrentar los costos de entrada y la percepción de los mercados de bienes y servicios poco dinámicos. El acceso a infraestructura física es un factor positivo dentro del emprendimiento en la región del Biobío en el cual se consideran factores como la posibilidad que tienen las empresas nuevas y en crecimiento de tener acceso a los servicios básicos, la disponibilidad que tienen de cubrir estos costes y el rápido acceso a los servicios de telecomunicación.

La herramienta desarrollada que permita atacar estos efectos es un plan de negocio sobre un caso aplicado ya que contiene toda la información necesaria sobre la empresa y los objetivos que debe alcanzar, es decir, que en el plan de negocio debemos resumir cómo vamos a organizar nuestro trabajo y liderazgo empresarial, así como definir cómo se van a desarrollar las tareas necesarias para alcanzar el éxito marcado. Al ser una herramienta de gran utilidad, el plan de negocios le permite al emprendedor que lo elabora, darse

cuenta de los riesgos y las oportunidades que el nuevo negocio plantea. Asimismo, se presentan proyecciones y estimaciones de las necesidades financieras que han de surgir vinculas con los parámetros proyectados del negocio.

El caso aplicado de la Cafetería Amparo consiste en la implementación de una cafetería en la octava región de nuestro país, siendo su razón principal de funcionamiento el poder entregar una experiencia única en el sector con un servicio que sólo ve puede observar en las grandes capitales, llevando a provincia una gran oportunidad tanto para los clientes como para los proveedores del grupo estableciendo lazos y alianzas para el crecimiento del grupo.

Ciertos estudios realizados en Norteamérica relatan que el consumidor de café sufre una evolución en su sofisticación, ya que en primer lugar se siente atraído por las mezclas con leche, en su mayoría frías, para luego comenzar con el consumo de café caliente, mezclado con azúcar y crema, para concluir con los espresso y de origen único. A medida que estos consumidores experimentan mayor afinidad por la bebida e interés, aumentan también su disposición a pagar, basando su compra en calidad y variedad de los productos.

La llegada de cadenas cafeteras internacionales a nuestro país, las posibilidades de grupos para viajar y vivir experiencias en el extranjero al conocer otras culturas y adoptarlas al diario vivir, una de estas nuevas actitudes se refleja en el gusto por el café, y todo lo que le rodea lo que ha dado paso a la instalación de cafeterías a lo largo del país.

Encontrar un mercado identificando su comportamiento, es uno de los primeros ítem para introducir al emprendedor. Para conocer el macro entorno, se realizó un análisis PESTEL y un análisis de las 5 fuerzas de Porter que analizan las características externas del país, de la industria gastronómica y del servicio que mayor efecto pueden tener en el negocio y conocer como ha sido su desarrollo a través de los últimos años. Esto se acompaña de un análisis interno para conocer los clientes, saber qué es lo que quieren y buscan para poder generar la mejor estrategia para introducirnos al mercado.

El análisis del entorno se realizará a través del Análisis Pestel. Por medio de esta técnica descriptiva los emprendedores pueden realizar una evaluación de los principales

elementos que tendrán alguna influencia en su proyecto, es decir analizar el entorno en el que operará la empresa en función de aspectos políticos, económicos, socio – cultural, tecnológico, ecológico y legal. Actualmente existe un buen clima en el ambiente externo para el desarrollo del negocio, lo que se apoya en una economía chilena estable que demuestra proyecciones positivas otorgando cierto nivel de certidumbre sobre su futuro a los ciudadanos, esto conlleva a que se mantenga o incremente el gasto de las familias en bienes y servicio haciendo prospero el desarrollo de nuevos negocios. Adicionalmente se identifican otros factores que si bien son restricciones para la industria, se transforman en barreras de entrada que dificulta el ingreso de nuevos competidores, tales como la legislación de higiene y seguridad, la reforma tributaria y algunas certificaciones que posicionan a ciertas marcas de té y café como superiores por el cuidado y respeto hacia el medio ambiente.

La entrada de más competidores que a pesar de que la industria cafetera puede considerarse altamente atractiva debido a su potencial crecimiento en el país y en el mundo, existen altas barreras de entrada determinadas más que nada por las inversiones necesarias para comenzar con el negocio las que pueden ascender a montos millonarios, así como también existen importantes restricciones impuestas por los consumidores quienes son cada vez más exigentes. El poder de negociación de los proveedores depende en gran medida del tamaño que presente el proveedor, sus recursos, su marca, y la exclusividad que es capaz de hacer sentir en el cliente final. Los sustitutos al considerar el lugar en sí, presentan un bajo poder ya que no es posible visitar gran cantidad de lugares que hagan sentir igualmente cómodo. Se determina que el comprador tiene un poder de negociación relativamente bajo frente a una cafetería, debido a que su concentración es muy baja y mantiene una buena disposición a pagar sobre todo si las características del producto satisfacen sus necesidades y deseos. Y por último la rivalidad entre competidores es bastante estrecha entre las grandes cadenas cafeteras, las cuales acaparan gran parte del mercado gracias a la identidad de marca que pueden otorgar, así como la capacidad de instalarse en ubicaciones estratégicas. Entre los competidores más pequeños la rivalidad es distendida, debido a que es difícil encontrar dos cafeterías en lugares cercanos. Además, existen barreras de salida que permiten mantener a la industria dentro de cierto rango, aun cuando el crecimiento en volumen e ingresos se encuentra aumentando.

El crecimiento de la economía va de la mano con el crecimiento de la industria gastronómica; el consumo de alimentos y bebestibles fuera de casa es un lujo que se suple siempre y cuando la economía se encuentre estable. En regiones existe un potencial de crecimiento en cuanto a la variedad a ofrecerse; cada vez son más las diferentes culturas que entran al panorama gastronómico presentando alternativas a los clientes. La experiencia del cliente juega un papel importante. Se mantuvo esta información clave presente al momento de desarrollar la estrategia y el funcionamiento de la cadena.

El consumidor potencial de la zona se caracteriza por estar en la búsqueda de vivir una experiencia de compra única que le permita obtener ciertos beneficios, la que debe ir acompañada de gratas sensaciones con las cuales se logre alcanzar un alto grado de satisfacción a partir de una buena relación precio/calidad en el servicio, lo que conllevará al largo plazo a generar un alto grado de fidelidad al disponer de un producto atractivo. Es importante mencionar que el consumidor de la zona además de interesarle un buen producto exige que vaya acompañado de un buen servicio, el cual debe destacar por la ambientación y calidad de servicio.

Esta cafetería se establecerá en el corazón ejecutivo de la ciudad de San Carlos, donde los trabajadores del alrededor podrán sentirse acompañados durante su día a día al igual como lo podrán hacer los turistas al ser recibidos por este servicio.

Se realizará la promoción del establecimiento mediante entrega de flyers en un comienzo y las redes sociales y página de internet durante todo el periodo evaluado, apostando al boca a boca como principal fuente de marketing. El equipo Humano estará compuesto por vendedor, cajero, mesero, barista, contador y el administrador, donde este último es el dueño quien absorberá la tarea del cajero y quien no contará con un turno establecido sino que se deberá someter a las necesidades del negocio, a diferencia de los demás quienes realizaran turnos rotativos.

Mediante el Modelo Canvas se logra definir el valor creado para cada segmento de clientes describiendo los productos y servicios que se ofrecen a cada uno. Para cada propuesta de valor hay que añadir el producto o servicio más importante y el nivel de servicio. Estas primeras dos partes son el núcleo del modelo de negocio.

El proyecto se evaluó en un periodo de 5 años necesitando un capital de \$18.934.809. para la inversión inicial y gastos pre-operacionales. Con el método CAPM, se obtuvo una Tasa de Descuento de 6,44%. La evaluación financiera concluye que al alcanzar los niveles de ventas proyectados se obtiene un VAN positivo de MM\$111, inversión que se recupera al año de operaciones. El proyecto es viable cuando se respete la integridad del propósito principal que es crear una experiencia para el cliente. La industria gastronómica en regiones va en aumento y las personas cada vez más buscan propuestas nuevas. En la medida que se mantenga un control de costos y de calidad, el proyecto será rentable tal y como lo demuestran los resultados del análisis financiero.

Abstract

Desde hace ya algunos años, el concepto Emprendimiento toma cada vez más fuerza, es cada vez más utilizado y reconocido por las personas, y cada vez aumenta en número proyectos que conforman esta definición. Para el 2016 en Chile la tasa de emprendimientos llegaba al 24,4%, mientras que para el 2018 el 23,8% de la población adulta declara estar en la fase inicial de alguna actividad emprendedora.

Emprendedores hay en todo Chile, pero los que se encuentran fuera de Santiago cuentan con barreras adicionales como la centralización de los recursos, herramientas de apoyo, espacios dispuestos a la innovación y emprendimientos, etc.

El proyecto tiene como objetivo crear un Plan de Negocios para emprendimientos en localidades regionales de nuestro país, con el fin de poder establecer un modelo para proyectos propios en sectores donde escasea las herramientas de apoyo. Por un lado se buscó entender el entorno en el cual el negocio iba a tener lugar y determinar si las condiciones del país son las idóneas para la implementación del proyecto esperando conocer y entender las tendencias gastronómicas que hay en el país actualmente y hacia donde se dirigen. Por otro lado al realizar el caso aplicado de una cafetería en la región podemos analizar y determinar su viabilidad económica real.

Mediante del desarrollo del lienzo del modelo canvas se puede observar el análisis de 9 aspectos esenciales en una empresa los cuales funcionan como guía de los aspectos más importantes en el funcionamiento de ella.

El estudio del caso aplicado de una cafetería en la región del bío bío nos arroja resultados reales del funcionamiento del plan de negocios establecido, donde obtenemos como resultado una serie de condiciones internas y externas propicias para su implementación además de una rentabilidad y viabilidad positiva del proyecto asumiendo costos reales por la falta de herramientas monetarias que se presentan fuera de Santiago.

1. INTRODUCCIÓN

Actualmente la sofisticación del consumidor es una tendencia en alza que le ha llevado a exigir productos elaborados con ingredientes de alta calidad, tanto en la industria de alimentos como en la de bebestibles, donde en pocos años ha existido un fuerte ingreso a Chile de grandes cadenas de Cafeterías Gourmet como Starbucks y Juan Valdez, reconocidas por ofrecer un café con atributos distintivos muy valorados por el consumidor. Estas cadenas reconocidas a nivel mundial se ubican en sectores estratégicos para competir con la oferta local que también han tomado fuerza gracias a un servicio personalizado y distinguido. Este tipo de locales ha experimentado un importante aumento, creciendo un 48% en el período 2008-2013, y con un crecimiento proyectado para el año 2018 de 85% (Ediciones Especiales, 2015).

A pesar del atractivo crecimiento de la industria cafetera, en las regiones de Chile existen pocos lugares con una diferenciación alta y exclusiva, ya que las tiendas y cafeterías gourmet se concentran en la zona oriente de la Región Metropolitana debido a que en este sector se encuentra la población con mayor poder adquisitivo del país lo que se pensaba era la característica de los principales consumidores. Sin embargo, al pasar el tiempo cada vez son más las cafeterías en la zona centro de la capital y más las personas que desean disfrutar de una experiencia al tomar un café sin tener que desembolsar mucho dinero. Es así como nace la idea de una Cafetería ubicada en la Región del Ñuble, Provincia de Punilla, para la cual es necesaria la elaboración de un Plan de Negocios que justifique y planifique su implementación.

En la presente tesis se procede al desarrollo de dicho Plan de Negocios, el cual comienza por un análisis del ambiente externo e interno, para continuar con las estrategias aplicadas para las distintas áreas de la empresa y finalmente concluir con la respectiva evaluación económica y financiera del proyecto.

2. DEFINICIÓN Y JUESTIFICACIÓN DEL TEMA

Existen diversos factores que inciden en la demanda de los chilenos por productos de especialidad, tales como; el incremento del poder adquisitivo, el ingreso de cadenas de cafeterías que han implantado la cultura del café, el interés por nuevos sabores y la búsqueda de experiencias. Dichos factores se han hecho evidentes a lo largo del tiempo, manifestándose en la conducta de compra del consumidor, que se demuestra en cuestiones tales como el aumento de la demanda por máquinas cafeteras estándar, segmento de la industria que experimentó un incremento en las ventas de un 91,7% entre el 2009 y el 2014, alcanzando los \$8 millones de dólares (Ediciones Especiales, 2015). Se estima que en Chile se consumen en promedio 2,5 tazas de café per cápita a diario, siendo las principales instancias de consumo las primeras horas de la mañana, y durante la estadía en el trabajo. Sin embargo, el crecimiento de la industria gourmet y cafetera no ha sido transversal a todas las regiones del país, concentrándose exclusivamente en la Región Metropolitana, lo que deja a un gran grupo de consumidores fuera de la tendencia.

Además de ello, la industria gourmet chilena ha mostrado un crecimiento a nivel mundial, siendo parte de grandes eventos y ferias internacionales que le han permitido exportar una gran cantidad de productos e incrementar las ganancias percibidas. Solo el año 2015 las exportaciones de productos gourmet hacia América del Norte superaron los \$3940 millones de dólares (ProChile, 2016). De estas ferias y eventos han sido parte algunas reconocidas empresas de la Región del Biobío, a la cual antiguamente pertenecía la nueva Región del Ñuble nacida recientemente bajo el artículo 24, las cuales viajaron a Estados Unidos para presentar sus productos en el Programa Pre-Internacionalización de ProChile.

Bajo estos antecedentes, existe una oportunidad de mercado atractiva de instalar una cafetería gourmet en la Región del Ñuble, aprovechando no solo el espacio que existe para satisfacer la demanda de consumidores del sector, sino también, de establecer lazos estratégicos con PYMES que tienen un alto potencial exportador avalado por ProChile.

“Cafetería Amparo” se inspira en la creación de un espacio grato tanto para trabajadores como para familias, en donde se puede compartir y disfrutar de un café importado y de calidad elaborado en el momento. Adicionalmente, es posible disfrutar de otros

bebestibles del más alto rango, tales como té de diversos orígenes y jugos frutales, todo acompañado de una amplia oferta de alimentos tanto dulces como salados para servir o llevar. El servicio será cercano y personalizado, sobre todo con los clientes habituales, de la misma forma, el ambiente debe ser lo más grato posible, acompañando la estadía con música suave y colores cálidos.

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo General

“Diseñar un Plan de Negocios para “Cafetería Amparo” ubicada en la Región del Ñuble, cubriendo cada una de las aristas que el plan conlleva”.

3.2 Objetivos específicos

- a) Realizar un estudio cualitativo y cuantitativo a partir de fuentes secundarias, sobre la situación actual de la industria de Cafetería en Chile.
- b) Sentar las bases teóricas para el posterior desarrollo del Plan de Negocios, dentro de las cuales se incluyen; herramientas de análisis interno y externo, modelos de negocios, diseño de un plan de negocios, entre otros temas relevantes.
- c) Diseñar y evaluar de manera económica-financiera el proyecto, para concluir si es rentable y atractivo para el inversionista.

4. ALCANCE

El presente informe de tesis se encuentra limitado a la creación de un Plan de Negocios para una empresa ficticia ubicada en la Región del Ñuble, Provincia de Punilla, Sector San Carlos. El nombre comercial de la empresa es “Cafetería Amparo”, y su giro será la comercialización de Café y otros productos de índole alimenticio.

El análisis del entorno se concentra en el Chile actual, tomando como rango de fechas e información importante lo que se considere relevante desde el año 2000 en adelante.

El Plan de Negocio ha sido desarrollado de forma exclusivamente teórica, bajo supuestos de una economía estable y sin considerar un análisis de sensibilidad que permita establecer la rentabilidad del negocio bajo distintos escenarios, por lo que su implementación en la realidad es exclusiva responsabilidad de los inversionistas.

5. METODOLOGÍA

El presente informe tiene como objetivo el diseño de un Plan de Negocios para la creación de “Cafetería Amparo” con el fin de determinar si es un negocio atractivo y factible de implementar en la dieciseisava región, sector San Carlos. Para su desarrollo se ha utilizado en primer lugar material bibliográfico con el fin de juntar las bases teóricas que sirven para definir y comprender las herramientas a utilizar en el desarrollo del Plan mismo, como son; PESTEL y Cinco Fuerzas de Porter para el desarrollo del análisis externo, y Cadena de Valor y FODA para el análisis interno.

A continuación se han implementado las herramientas nombradas bajándolas a la realidad de la implementación de “Cafetería Amparo”, con el fin de obtener información estratégica que es valiosa para la toma de decisiones, información que luego ha sido utilizada para asentar los objetivos del Plan de Negocios y las estrategias a utilizar para alcanzarlos. Finalmente se realiza un análisis financiero para conocer la rentabilidad del proyecto.

En general, la metodología utilizada se basa en el uso y aplicación de las herramientas estratégicas propuestas por diversos autores, las que sirven para obtener información del entorno interno y externo de las empresas, así como también para tomar decisiones acerca de las diversas estrategias y planes de acción. Cabe destacar que en el presente trabajo de tesis solo se han utilizado las herramientas más comunes para analizar la empresa, sin embargo, existen una infinidad de herramientas igualmente efectivas para la obtener información valiosa.

6. ESTADO DEL ARTE

6.1 Antecedentes del Estado del Arte

La evolución de la industria del café hacia productos más sofisticados es un efecto global, tal como la mayoría de los mercados que se han enfocado hacia una mayor sofisticación. El consumidor ha pasado de tomar café como parte de la rutina a convertirlo en una experiencia llena de sensaciones y emociones que entregan un alto grado de satisfacción. Hacia el año 2014 se estima que en Chile se vendieron siete mil toneladas de café, alcanzando un consumo per cápita de 191 tazas (Ediciones Especiales, 2015).

Es importante abordar las principales características del consumidor de la industria de café en Chile, puesto que permitirá establecer un perfil hacia el cual se enfocan los productos. Destaca que el consumidor se ha caracterizado por tener cada vez mayores conocimientos acerca de la calidad y preparación del café, siendo muy exigente e informado respecto a los productos, variedades y sabores, lo que ha obligado a aumentar los estándares de calidad de la industria para lograr satisfacer adecuadamente la demanda.

El consumidor de productos gourmet es una persona con gustos y tendencias muy definidos, caracterizándose por disponer de claras preferencias enfocadas a un estilo de vida saludable y por tener una gran disposición a pagar más por productos de alta calidad, siendo muy exigentes y selectivos al escoger alimentos gourmet. Según Chile Gourmet, se consideran consumidores gourmet al 25% de los mayores de 25 años que pertenecen a los segmentos socioeconómicos C1 y C2, considerando hábitos tales como visita ferias libres, experimentar nuevas recetas, secciones gourmet de supermercados o libros especializados (ProChile, 2016).

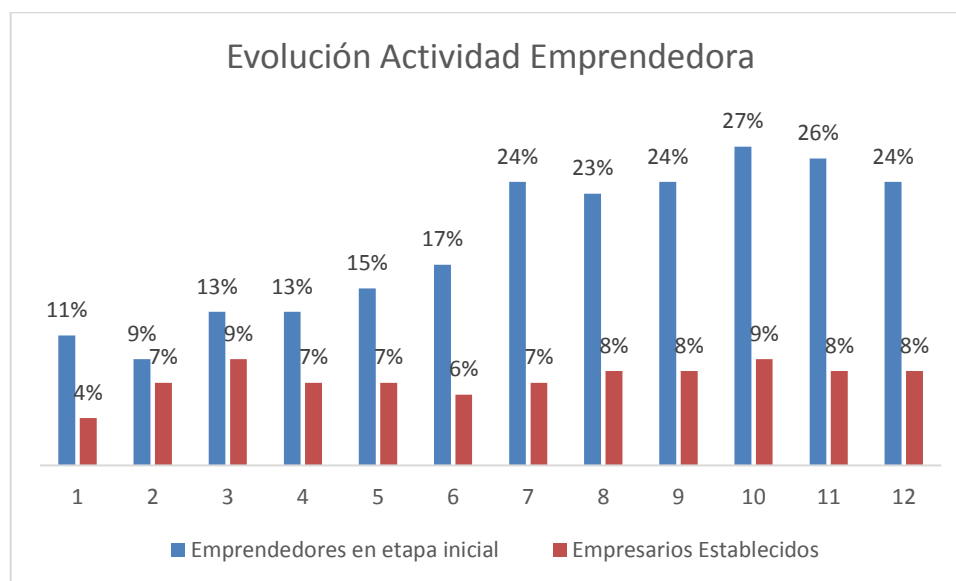
6.2 Análisis de emprendimiento en Chile

En Chile al 2016 la percepción de oportunidades y la intención de emprender tuvieron una leve baja con respecto al año anterior cuando marcaban 57% y 50% respectivamente, cayendo a índices del 50% y 45% (Vesna Mandakovic, Tomás Serey, 2016), se presume

que ha influido en el índice la lenta recuperación del mercado que se ha visto marcada por una etapa de incertidumbre política lo que es común en un año electoral.

La actividad emprendedora en etapas iniciales también ha mostrado una leve baja porcentual, situándose en el 24% para el 2016, considerándose que en dicha etapa se encuentran todas las empresas que cuentan con menos de seis meses de vida, los que son muy difíciles sobre todo si existe falta de recursos tanto económicos como humanos. Al respecto de los emprendimientos existentes en el país solo un 36% declara no utilizar empleados, sin embargo, se presume que más de alguno de ellos utiliza ayuda externa sin algún tipo de contrato laboral, operando de manera informal con conocidos, amigos o familiares que colaboran en el rendimiento o manejo del negocio.

Gráfico 1 Evolución de la Actividad Emprendedora en Chile



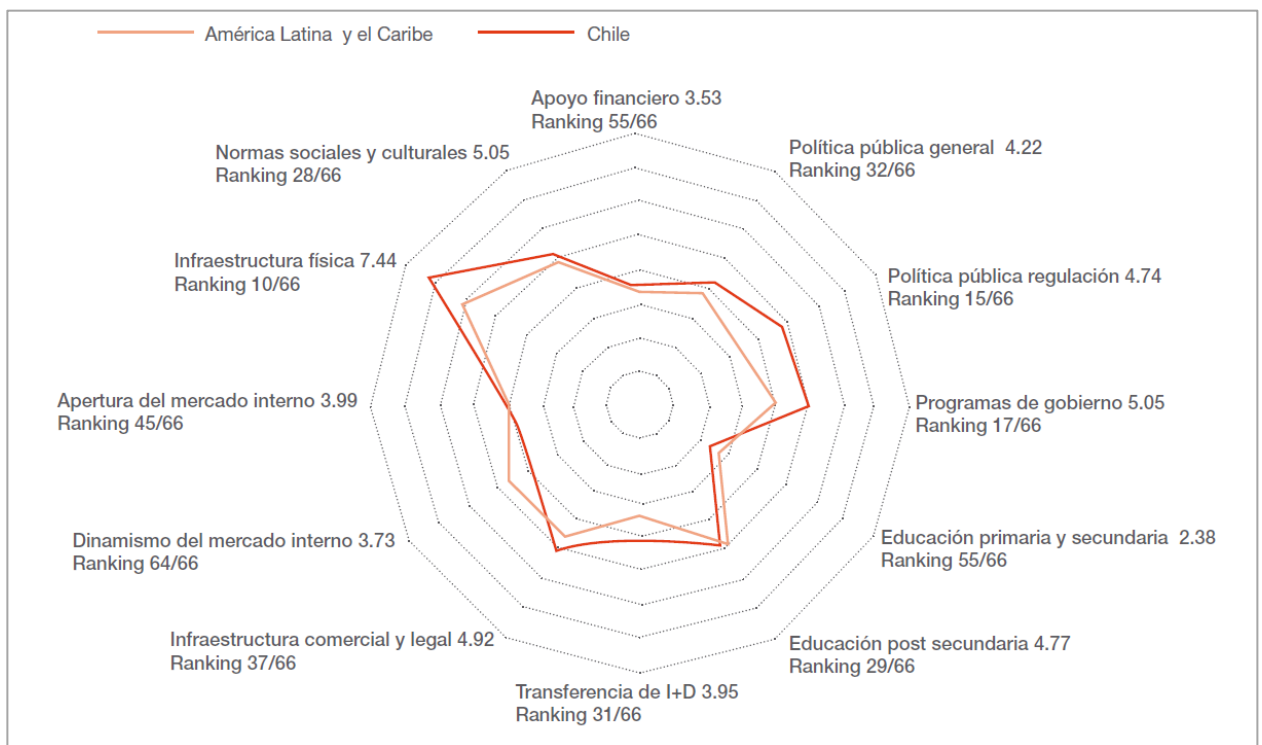
Fuente: Reporte Nacional de Chile, 2016. Vesna Mandakovic, Tomás Serey. Global Entrepreneurship Monitor.

Otro dato importante es que el 20% de los emprendedores considera que existe transferencia de conocimiento y tecnología desde las universidades o centros de investigación hacia los emprendimientos, lo que es sumamente relevante, ya que indica que los pequeños negocios están incluyendo innovaciones en los productos o servicios que ofrecen. Esta cifra se relaciona estrechamente con que más del 60% de los encuestados

posee estudios superiores técnicos o profesionales, quienes buscan una oportunidad en el mercado para generar su emprendimiento. Justamente el estudio realizado por Global Entrepreneurship Monitor Chile indica que el 75,8% estableció su negocio al reconocer una necesidad en los consumidores, mientras que el resto lo hizo porque ellos mismos poseían una necesidad económica.

En cuanto al contexto que rodea al emprendimiento en Chile, la puntuación obtenida para cada uno de los factores estudiados se encuentra relacionada con el puntaje obtenido por el general de los países de la OCDE, donde los indicadores en los que más puntaje ha obtenido Chile son Infraestructura física y Programas de Gobierno, obteniendo 10 y 17 puntos respectivamente entre 66 economías bajo análisis. Sin embargo, también existen puntos en los que el país se sitúa en una pésima posición, tales como dinamismo del mercado, apoyo financiero y educación.

Figura 1 Entorno que rodea al emprendimiento en Chile, América Latina y el Caribe.



Fuente: Reporte Nacional de Chile, 2016. Vesna Mandakovic, Tomás Serey. Global Entrepreneurship Monitor.

El emprendimiento para Chile refleja gran importancia al momento de hablar de creación de empleos, siendo un tema relevante para el Gobierno la capacidad de los microempresarios para generar puestos de trabajo. Hacia el año 2015 el emprendimiento logró generar 2.804.234 empleos a partir de 1.814.938 microempresarios, motivo por el cual se considera como una actividad de gran importancia para el desarrollo y dinamismo del país. Por otro lado, llama la atención las cifras arrojadas al analizar la generación de empleos en base al nivel de formalidad del emprendimiento, ya que las microempresas informales tiene en promedio 1,2 empleados, mientras que las microempresas formales tienen en promedio 1,9 empleados, lo que demuestra que las empresas con menor grado de formalidad se acercan al concepto de empresa unipersonal.

El emprendedor chileno

El emprendedor chileno se ha logrado caracterizar de una forma muy particular, siendo personas independientes, con amplia confianza en sus proyectos y con una serie de impulsos considerados claves al momento de tomar la decisión de emprender, estos son:

- 1) Incrementar el ingreso.
- 2) Independencia
- 3) Necesidad y mantener los ingresos

En cuanto a la distribución de la actividad emprendedora, en Chile la moda se establece en el sector orientado al consumidor con un 48% del total de emprendimientos, de los cuales el 34% pertenece al rubro de restaurantes y hotelería. En la región del BíoBío, de la que antes formaba parte la actual región del Ñuble, casi el 40% inició un negocio para incrementar sus ingresos, seguido por un 35% que lo hizo solo para mantenerlo.

Cabe destacar que según estudios internacionales la actividad emprendedora no se limita a un grupo etario en particular, sin embargo, el mayor porcentaje de actividad emprendedora se concentra en personas entre los 25 y 34 años (30%), mientras que el menor porcentaje corresponde al grupo de 18-24 años (11%) y 55-64 años (12%).

Al contrario, al analizar las cifras de los empresarios establecidos destaca más del 50% se ubica entre 35-55 años y cerca del 40% sobre los 55 años, mientras que solo el 13% son

personas entre 18 y 34 años. La edad promedio de los emprendedores en etapa inicial es de 39 años, mientras que la edad promedio de los empresarios establecidos es de 48 años, lo que refleja la diferencia etaria al comparar ambos grupos.

Al analizar las cifras respecto al ingreso familiar sobre el total de la actividad emprendedora (microempresarios establecidos y microempresarios en etapa inicial) se concluye que el 39% pertenece al grupo ABC1, el 24% al grupo C2 y el 17% al grupo C3.

Finalmente, la brecha de género presente en la sociedad chilena se refleja en la actividad emprendedora, ya que al analizar en términos porcentuales de la población adulta (18-64 años) las cifras indican que el 39% de los hombres se encuentran relacionados a algún emprendimiento, mientras que solo el 26% de las mujeres se encuentra en igual situación.

Emprendimiento en la región del Biobío

Para efectos de análisis el estudio se centrará en la región del Biobío ya que aún no existen registros de la nueva región del Ñuble, la cual fue creada oficialmente a partir del 5 de septiembre de 2017.

El emprendimiento en la región del Biobío presenta una gran diferencia al comparar con los resultados obtenidos a nivel nacional, ya que en la región el principal motivador de la actividad emprendedora corresponde a la “oportunidad” de aumentar los ingresos (39%), contrastando con la tendencia nacional donde predomina el factor “necesidad” como principal motivador (41%), el cual se ubica en segundo lugar dentro de la región del Biobío.

Respecto a la actividad económica en la cual se enfoca la actividad emprendedora en la región del Biobío predomina el sector orientado hacia el consumidor, tanto en emprendimientos en etapas iniciales como emprendimientos establecidos, ubicándose por sobre el promedio del país respecto al ítem analizado. Por otro lado, el sector de servicios empresariales se ubica por debajo de la media del país, lo que llama la atención por el distinto enfoque que se desarrolla en la región sobre la tendencia nacional.

Según el Reporte Regional de Biobío existen 10 características claves del emprendedor en la región, las cuales son descritas a continuación:

- 1) El 21% de las mujeres en edad adulta de la región son emprendedoras, mientras que los hombres en edad adulta alcanzan el 25%.
- 2) La edad promedio de los emprendedores iniciales es de 39 años, mientras que la edad promedio de los establecidos es de 45 años, ubicándose en el promedio al comparar con las cifras a nivel nacional.
- 3) En los emprendedores iniciales el 30,5% cuenta con educación post-secundaria, mientras que el 25,2% cuenta con educación superior.
- 4) Según el estudio GEM, el 39% de los emprendedores en etapa inicial emprende por oportunidad en la región.
- 5) Respecto al sector económico en el cual se desenvuelven los emprendimientos, el 64% de los emprendedores en etapa inicial y el 62% de los establecidos se enfoca a sectores orientados al consumidor.
- 6) Al analizar la dedicación de los emprendedores a sus negocios, el 53% de los emprendedores en etapa inicial y el 81% de los establecidos se declaran autoempleados.
- 7) El 54% de los emprendedores en etapas iniciales y el 22% de los establecidos proyecta contratar entre 1 y 5 personas dentro de los próximos 5 años.
- 8) Respecto a la tecnología, el 66% de los emprendedores iniciales y el 83% de los establecidos no utiliza nuevas tecnologías o procesos en sus empresas.
- 9) El 46% de los emprendedores iniciales y el 47% de los emprendedores establecidos cree que sus productos son muy novedosos.
- 10) El 22,5% de los emprendedores iniciales y el 20,3% de los emprendedores establecidos declara tener entre el 1% y el 25% de sus clientes en el extranjero, reflejando la importancia que ha tomado el mercado de exportaciones en la actividad.

A partir de la opinión de expertos y emprendedores de la región del Biobío se han logrado detectar 5 factores que influyen negativamente sobre el desempeño de sus empresas en el mercado, estos son:

- 1) Acceso al financiamiento: Las dimensiones con peor percepción en la región respecto al acceso al financiamiento se relacionan a la baja oferta de capital de

riesgo para empresas nuevas y en crecimiento y del bajo financiamiento a través de la apertura bursátil de las empresas en cuestión.

- 2) Acceso al mercado: Los elementos considerados de mayor influencia en el acceso al mercado interno por parte de los emprendimientos abarcan la dificultad de las empresas nuevas y en crecimiento de ingresar al mercado, además de la dificultad que enfrentan las empresas al enfrentar los costos de entrada y la percepción de los mercados de bienes y servicios poco dinámicos.
- 3) Educación: Respecto a la educación, entre las mayores críticas se enfocan a la baja atención que se le presta en la educación primaria y secundaria al espíritu empresarial y la creación de empresas, los bajos conocimientos entregados acerca de la economía de mercado y la nula estimulación a la creatividad, autosuficiencia e iniciativa personal.
- 4) Transferencia de I+D: Entre los elementos que influyen negativamente dentro del factor se considera que las empresas nuevas y en crecimiento no tienen la posibilidad de costear las nuevas tecnologías, la poca eficiencia con que las innovaciones y nuevas tecnologías son transferidas desde las universidades y centros de investigación públicos a las empresas nuevas y nacientes y finalmente se considera que las empresas nuevas y en crecimiento no tienen la misma oportunidad de acceso a nuevas tecnologías que las empresas ya establecidas.
- 5) Infraestructura comercial y profesional: Los principales factores considerados negativamente en la infraestructura comercial y profesional se refieren a la baja disponibilidad que tienen las empresas nuevas y en crecimiento de asumir el costo de subcontratistas, proveedores y consultores y el bajo acceso a un buen asesoramiento legal, contable, laboral y fiscal.

Por otro lado, se han logrado identificar solamente un factor que influye de forma positiva sobre el desempeño de los emprendedores en el mercado interno de la región del Biobío, el cual hace referencia al acceso a infraestructura física, en el cual se consideran factores como la posibilidad que tienen las empresas nuevas y en crecimiento de tener acceso a los servicios básicos, la disponibilidad que tienen de cubrir estos costes y el rápido acceso a los servicios de telecomunicación.

6.3 Estudio de mercado de la Industria del Café

Los investigadores sitúan el origen de la bebida en Abisinia, hoy Etiopía, en donde un granjero al notar que sus ovejas se comportaban de forma extraña al consumir una planta, decide llevar las muestras hasta un monasterio, en donde un Abad la calienta junto a cerezas y otros frutos, obteniendo una bebida fuerte pero deliciosa. A partir de entonces son los árabes quienes cultivan la planta y conocen profundamente sus propiedades, expandiendo su consumo hacia todo el mundo islámico. Los árabes se encargaron de conservar las plantas celosamente en Yemen para evitar que se difundiera su cultivo, y de ésta forma disminuyera su rentabilidad, por lo que solo transaban granos verdes o tostados, impidiendo que floreciera alguno de estos.

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.

La protección de la planta cafetera solo duró hasta 1690 cuando unos holandeses trasladaron algunos ejemplares hacia Batavia, Indonesia, y otros lugares. En América el cultivo del café se instaló cuando el Rey Luis XIV mandó una plantación de semillas en Martinica, para luego llegar a Brasil y otros países como Colombia y Ecuador, producto de la revolución haitiana, y el constante movimiento de emigrantes europeos y jesuitas.

Las primeras máquinas de café surgen a finales de 1800 y principios de 1900, justamente es en esta época cuando se dan a conocer las favoritas de los aficionados de hoy; “espresso”, lo que no solo se centró en un lugar, sino que fue expandiéndose la cultura con ayuda de los soldados norteamericanos que viajaban hacia otros territorios a causa de la guerra.

Variedades de café

El término café especial nace en 1978 por Erna Knutsen, afamada tostadora de café noruego quien destaca las propiedades de algunos granos gracias a su producción en microclimas que le otorgan un sabor único y distintivo al producto final, por lo que el café especial debe estar “bien preparado, recién tostado y adecuadamente elaborado” (Ponte, 2012).

Existe una amplia gama de granos de café, sin embargo, hay dos que dominan el mercado, y que se pueden clasificar de acuerdo a su calidad. Los granos considerados de baja calidad corresponden a las variedades Arábica fuerte y Robusta, los cuales presentan un tamaño distinto y mayor número de defectos encontrados en una muestra. En cambio la gama arábica suave, considerada de alta calidad, y de la cual forma parte el café colombiano, presenta un aroma y sabor más profundo, además de menos defectos en los granos de una muestra. Entre ambos tipos de café concentran el 90% de la producción anual.

Existen variadas certificaciones que otorgan al producto cierto estatus frente al consumidor, lo que les permite incrementar su valor de marca, tales como la denominación de origen que tiene como objetivo identificar a un producto con características distintivas que son otorgadas gracias al medio ambiente en el cual se elabora, de esta forma asegura el derecho de propiedad intelectual y el origen, promueve el reconocimiento y desarrollo de la zona, fideliza al consumidor y mantiene la calidad.

Dentro de las certificaciones también es posible acceder a aquellas que tienen relación con la Responsabilidad Social Empresarial, distinguiéndose de ésta forma tres tipos:

- **Café orgánico:** Se considera dentro de este grupo aquellos que han sido elaborados bajo los aspectos relacionados con la protección medio ambiental a través del establecimiento de un agro-sistema sostenible. Para que el bebestible sea considerado en esta clasificación es necesario que cuente con alguna certificación que lo respalde, tal como la otorgada por la International Federation of Organic Agriculture Movements, la que exige entre otras cosas que el cultivo se haya obtenido sin ningún tipo de intervención agro-química por al menos un plazo superior a tres años. La producción de café orgánico se centra especialmente en México.

- **Café bajo sombra:** Promueve el desarrollo de la biodiversidad al crecer bajo los árboles sin afectar la llegada de pájaros migratorios. Esta técnica se practica alrededor de hace 20 años en Latinoamérica, ya que conlleva ciertas ventajas además de promover el desarrollo de la fauna, como evitar la erosión del suelo a través del abono que producen las distintas especies plantadas en el mismo lugar. La certificación obtenida por este tipo de café es “Bird-Friendly”, a la que solo se puede acceder a través del cumplimiento de estrictas reglas y luego de la obtención de certificación orgánica.
- **Café sostenible:** Este tipo de certificación es obtenido por marcas que basan su modelo de negocios en la ética empresarial, estableciendo relaciones laborales justas con sus proveedores y colaboradores y buscando el desarrollo de la comunidad en los países que dependen en gran medida de la exportación de los granos de café.

Se estima que el nivel de ventas de café de este tipo solo alcanza el 1% de las ventas consolidadas de la industria a nivel mundial (Ponte, 2012). Es importante mencionar que la especie y variedad del café determinan el cuerpo del bebestible, la altura y latitud su grado de acidez, mientras que la región influye en su aroma.

Importancia económica del café

Se estima que el 70% de la producción mundial es aportada por países de Latinoamérica, en donde al igual que en África, este producto forma parte importante de la economía al consolidarse como un commodity que influye en el crecimiento, balanza de pagos, desarrollo y distribución del ingreso. En algunos de éstos países las exportaciones de café justifican el ingreso del 80% de las divisas internacionales. Al año 2009 el producto durante todo su proceso de elaboración otorgaba trabajo a más de 25 millones de personas, además, se mantenía como el segundo bien más transado y de mayor precio luego del petróleo (Portillo, 2012). El consumo del bebestible entre el 2010 y el 2015 creció a tasas de 1,9% a nivel mundial, mientras que los países que más consumen café al año 2017 son Finlandia, Noruega e Islandia con 12 kilogramos per cápita, 9.9 y 9 respectivamente; por

su parte aquellos que menos consumen son Irlanda, Reino Unido y Rusia, en donde las preferencias se inclinan más hacia el té.

El café de alta calidad es transado en su mayoría al precio establecido por New York Coffee, Sugar and Cocoa Exchange (CSCE), mientras que la variedad robusta se transa bajo el precio de London International Financial Futures and Option Exchange.

La producción de café se limita a alrededor de 70 países ubicados entre los trópicos de Cáncer y Capricornio, los cuales gozan de suelo e hidroclima que beneficia la producción, entre ellos destaca Brasil, Colombia e India. Entre las condiciones propicias según la International Coffee Organization (ICO), se consideran; temperatura entre 17 a 26 grados centígrados, altura entre 900 y 1600 metros sobre el nivel del mar, vientos menores a 30 kilómetros por hora, entre 1000 y 3000 milímetros de lluvia anual, humedad entre 65 y 90%.

Según el Times of India, al año 2000 la industria de café para el consumo en el hogar estaba dominado por cuatro empresas; Nestlé, Procter&Gamble, Kraft/Phillips Morris y Sara Lee, los cuales en conjunto acaparaban el 70% del mercado (Esther Figueroa, Francisco Pérez, Lucila Godínez, 2015).

La liberalización de los mercados y el incremento de la demanda han ocasionado un deterioro en el proceso de comercialización llevado a cabo, lo que finalmente ha impactado de manera directa en la calidad del producto. Antes la compra se realizaba luego de haber recibido una muestra del producto y verificar su calidad, sin embargo, este proceso demoraba en ser concluido, por lo que hoy solo se revisa luego de ser adquirido, provocando que los cultivadores pierdan el incentivo a producir un insumo de alta calidad, disminuye el precio de transacción y afecta la reputación de ciertos orígenes. Se presume que el café presenta una baja elasticidad tanto en oferta como demanda, sin embargo, está constantemente sujeto a importantes fluctuaciones de precio, que afectan de sobremanera a las economías productoras.

Consumidores y tendencias

Ciertos estudios realizados en Norteamérica relatan que el consumidor de café sufre una evolución en su sofisticación, ya que en primer lugar se siente atraído por las mezclas con leche, en su mayoría frías, para luego comenzar con el consumo de café caliente, mezclado con azúcar y crema, para concluir con los espresso y de origen único. A medida que estos consumidores experimentan mayor afinidad por la bebida e interés, aumentan también su disposición a pagar, basando su compra en calidad y variedad de los productos.

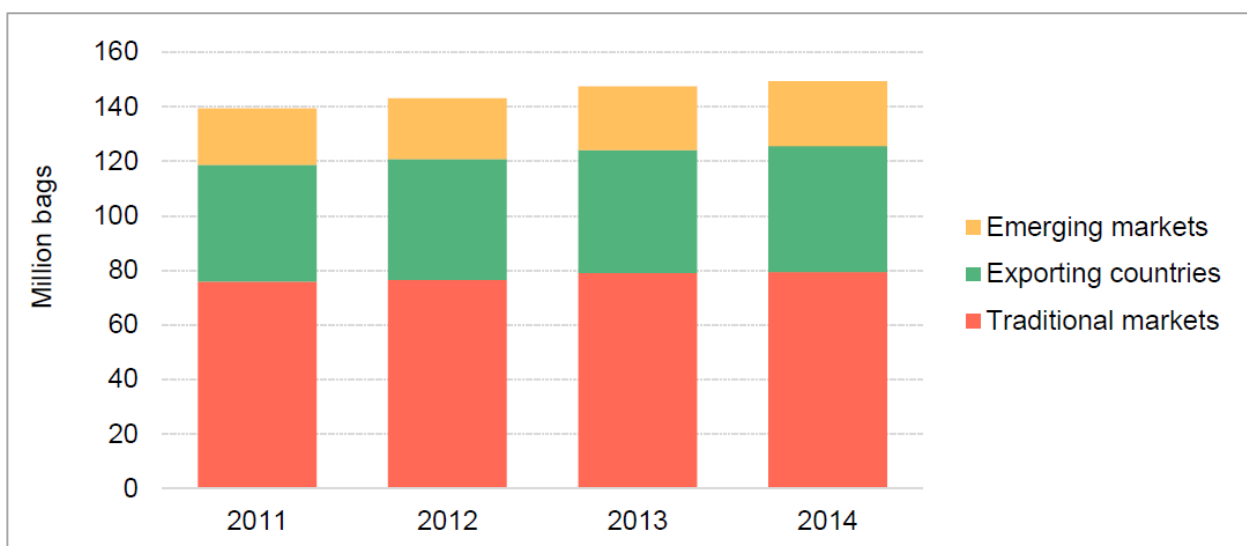
Entre las tendencias que hoy enmarcan la industria cafetera se encuentran:

- **Producto más natural:** Una taza de café hoy no es solamente eso, los consumidores, sobre todo los más jóvenes, buscan vivir una experiencia al beberlo, lo que agrega valor en caso de que el producto sea elaborado en base a ingredientes naturales y con métodos respetuosos tanto para la comunidad como para el medio ambiente.
- **Cafeterías:** En el último tiempo se ha incrementado el número de cafeterías atendiendo a una mayor demanda impulsada por individuos entre 20 y 40 años, que exigen un servicio rápido, ambiente tranquilo y gran variedad de café.
- **Máquinas de café:** La demanda por las cafeteras individuales se ha visto favorecida por su uso en casa y oficinas, así como también el consumo de pods de café que ofrecen una alternativa rápida y fácil para obtener una preparación de calidad en casa.
- **La historia tras la taza:** El cliente hoy quiere conocer el origen del bebestible, así como también sus beneficios o cualidades distintivas.
- **Beneficios:** Gracias a variados estudios hoy se sabe que el consumo del café no es tan perjudicial para la salud como solía decirse hace algunos años, de esta forma por ejemplo, hoy es un aliado para combatir la celulitis, es valorado como antioxidante, se asocia a menor riesgo de sufrir pérdida de la actividad cognitiva en el período senil, reduce la probabilidad de sufrir parkinson y diabetes entre otros beneficios. Es importante mencionar también que se han desmentido algunos mitos, como por ejemplo la estrecha relación que se suponía que existía entre el café y problemas cardiovasculares.

Consumo de café: Panorama mundial

Al año 2014 el consumo mundial del café alcanzó los 150 millones de sacos concentrándose el crecimiento en África y Asia con tasas entre el 4,5% y 5%, alcanzando a representar el 19% de la demanda global. Por su parte los mercados tradicionales como el europeo y Norteamérica crecieron a ritmos del 0,8% y 2,6% respectivamente, sin embargo, entre ambos totalizan más del 50% de la demanda. En Latinoamérica el crecimiento no estuvo muy alejado del promedio, alcanzando una tasa del 2% (Organización Internacional del Café, 2015).

Figura 2 Crecimiento de la demanda del café a nivel mundial.



Fuente Organización Internacional del Café, "El mercado del café", 2015.

Con respecto al nivel de exportaciones, en Julio del presente año la actividad se dinamizó en todas las economías productoras, incrementando el nivel en un 11% respecto al año anterior a nivel industrial, sin embargo, el crecimiento fue experimentado fuertemente en Colombia que ha logrado posicionar su grano como uno de los de mejor calidad del mundo, e Indonesia, que ha crecido tanto en las variedades arábica como robusta. Lo contrario ocurrió en las economías brasileras y vietnamita que disminuyeron sus exportaciones en un 11% y 5,4% respectivamente. Esto demuestra una fuerte preferencia

del consumidor por los productos de los países mencionados en primer lugar (Organización Internacional del Café, 2017).

Consumo del café en Chile

En la última década el mayor poder adquisitivo del chileno promedio le ha permitido viajar al extranjero, conocer otras culturas y adoptarlas al diario vivir, una de estas nuevas actitudes se refleja en el gusto por el café, y todo lo que le rodea, de esta forma en el año 2015 el consumo per cápita promedio se situó en un rango entre 180 y 200 tazas, representado por un 80% de participación del café soluble y un 20% el tostado molido, lo que ha dado paso a la instalación de cafeterías a lo largo del país.

La introducción de cadenas dedicadas al rubro también incidió en la adopción de la cultura cafetera, por ejemplo, en el año 2003 cuando en Chile se consumían solo 200 gramos del producto por persona, se instaló Starbucks apostando por un negocio novedoso y sin duda exitoso entre trabajadores y estudiantes jóvenes pertenecientes a clases sociales con un nivel de ingresos medio alto. Luego, en 2010, llega una pequeña tostadería orgánica al país, proveniente de Brasil, la primera de todas, ya que en menos de tres años el número creció a 20, la mayoría con sede en la Región Metropolitana (Santiago no es Chile, 2013).

Una encuesta realizada recientemente a una muestra de 1000 trabajadores entre hombres y mujeres, arrojó como resultado que el 71% comienza la jornada laboral con una taza de café, atribuyéndole el bebestible carácter energético y de concentración, de éstos el 35% indicó tomarse al menos dos tazas de café diarias y asistir regularmente a cafeterías sobre todo cercanas a sus lugares de trabajo (EMOL, 2016). Estadísticas como éstas sirven para que importantes empresas consideren a Chile como uno de los países en que la cultura del café se encuentra consolidada, siendo una de las mayores oportunidades que existen en el mercado, si bien actualmente este bebestible representa solo un 19% del total de bebidas calientes consumidas, el Grupo Britt, uno de los más afamados a nivel mundial, ya han considerado entrar de lleno a vender café Premium en el sector retail. Según estimaciones de la Sociedad de Fomento Fabril (SOFOFA), la disposición a pagar de los chilenos aumentó en los últimos años, marcando para el 2012 USD11.10 per cápita para consumo de café.

Con respecto al conocimiento y preferencia de los consumidores, en un estudio realizado por Adimark el 82% indicó que en la categoría cafés ubicaba a Nescafe, esta aseveración ocurrió de forma transversal de Norte a Sur, entre hombre y mujeres e indiferentes entre clases sociales, lo que solo se explica debido a su vigencia, historia y sentido de chilenidad, según las palabras de la experta Lohse. Estas fueron las razones por las que la marca lideró el Top of Mind 2014 (Adimark, 2014).

Cafeterías en Chile

La industria de las cafeterías se ha caracterizado por presentar un crecimiento exponencial durante la última década, destacando por un mayor grado de sofisticación y calidad del producto, lo que ha permitido un amplio crecimiento en la oferta y con ello el grado de competitividad, lo que conlleva a que actualmente exista una mayor cantidad de sabores que permiten atraer a distintos tipos de consumidores.

Respecto al fenómeno por las cafeterías especializadas que se ha reflejado en la industria y si bien no existe un catastro exacto de la cantidad de cafeterías que existen a lo largo de Chile, se señala que el número de locales de éste tipo ha aumentado considerablemente durante los últimos años, sobre todo en las ciudades en donde se concentran los establecimientos de trabajo y comercialización, y por ende son zonas concurridas durante todo el año. Es importante mencionar que según datos de Euromonitor se ha determinado que entre 2008 y 2013 han logrado un crecimiento del 48% en el número de aperturas de locales. Por otro lado, entre el año 2013 y 2018 se ha estimado un aumento cercano al 85%, alcanzando un total de 280 locales y demostrando el claro potencial que refleja la industria de las cafeterías especializadas y la oportunidad que buscan aprovechar los emprendedores al aventurarse en la industria del café (Ediciones Especiales , 2015).

Este crecimiento refleja el éxito que ha logrado la industria durante la última década, el cual surge a partir de la mayor calidad y variedad de café en la industria actualmente, mayor sofisticación en las preferencias del consumidor, exigiendo que las cafeterías dispongan de productos con una excelente relación precio/calidad y finalmente una mayor disposición a pagar por productos gourmet y especializados, tendencia que se presenta en el mercado alimenticio en general por la búsqueda de los consumidores de vivir

experiencias únicas y que le otorguen beneficios emocionales, acarreando un alto grado de fidelidad al encontrar productos que logren satisfacer adecuadamente sus necesidades.

El gusto por las cafeterías del consumidor chileno se vio impulsada gracias al ingreso al país de grandes y sofisticadas cadenas, tales como Starbucks y Juan Valdez, que entraron al mercado nacional centrando sus negocios solo en las comunas más exclusivas y con mayor poder adquisitivo, sin embargo, con el pasar de los años, pusieron en marcha la penetración de mercado, extendiendo su presencia hacia otras comunas. Dunkin Donuts es otra marca importante, que además de ofrecer un producto que también ha revolucionado la industria local, ofrece cafés bien valorados por el consumidor, al respecto, desde el interior de la compañía indican que al iniciar el negocio en Chile, el café representaba solo un 5% de sus ingresos por ventas, sin embargo, este porcentaje aumentó considerablemente al año 2016, cuando ya alcanzaba el 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.

Junto con las grandes cadenas existen pequeños competidores que a pesar de acaparar una mínima parte del mercado, que muchas veces solo abarca el espacio físico en donde se ubican, son atendidas por sus propios dueños, quienes en conjunto con sus trabajadores, ofrecen un trato mucho más cercano a sus clientes habituales. Dichas cafeterías practican una segmentación de mercado mucho más enfocada en los nichos que las grandes cadenas, puesto que la experiencia les permite concentrarse en un grupo o algunos, definir un marketing mix bien elaborado, y establecer un precio y promociones atractivas para el perfil de cada consumidor. De la misma manera es habitual que la carta de estos locales posea una menor cantidad de variedades, sin embargo, el café en sí es de tan buena calidad como puede serlo un Juan Valdez, o incluso mejor, según afirmación de los propios consumidores.

En cuanto a la penetración de las cafeterías en regiones, es muy común que existan locales con una vasta experiencia ampliamente conocidos en la localidad, que inclusive forman parte de un lugar recomendado para los turistas, como el caso de Café Moro en Valdivia.

La cultura de café en Chile se ha masificado a tal grado que hoy las cafeterías no solo deben ofrecer un buen producto, sino también, poner su sello diferenciador, hacerlo conocido y mantenerlo para fidelizar al cliente.

Tipos de cafeterías

El éxito de la industria del café ha permitido que crezca a grandes pasos durante los últimos años, motivo por el cual es necesario dar mayor formalidad y definir los tipos de cafeterías que han ingresado al mercado. Entre los tipos de cafeterías se encuentran las siguientes:

- 1) **Grandes cadenas:** El impulso de la industria se ha dado en gran parte por la llegada de grandes cadenas de café reconocidas a nivel internacional, entre las que destaca Starbucks y Juan Valdés, la primera en un comienzo enfocada a un segmento exclusivo que buscara una experiencia diferente al consumir el café acompañado de un lugar atractivo que fuera acogedor, sin embargo, con el tiempo ha ampliado su enfoque y junto con esto los segmentos que abarca, llegando actualmente a cubrir distintos estratos socioeconómicos, desde clase media a clase alta. Por otro lado, Juan Valdez tiene un enfoque de mayor exclusividad, ubicándose principalmente en el sector oriente de la Región Metropolitana y caracterizándose por ofrecer uno de los mejores cafés del mundo reconocido internacionalmente, por lo que el precio es mucho mayor al de la competencia en general. Ambas cadenas han generado alianzas en retail que han permitido aumentar su posicionamiento, por un lado Juan Valdez se ha asociado con Falabella, mientras que Starbucks se ha asociado con Paris, alianzas que han permitido que ambas cadenas se sitúen al interior de tiendas del retail. En esta misma línea, Ripley ha generado una importante alianza con café Paul, reconocida por ser una de las mejores cafeterías en Francia, lo que ha permitido aumentar la competencia en la industria.
- 2) **Cafeterías de barrio:** Las pequeñas cafeterías de barrio han logrado posicionarse fuertemente durante los últimos años, lo que se ha logrado a partir de la identidad de marca que cada local busca al instalar su negocio, estrategia utilizada para

diferenciarse de la competencia y posicionarse en el sector en el cual se ubiquen. El objetivo principal en estas cafeterías es sentirse como en casa, visitar un café donde no hay personas haciendo miles de fotos a una taza. Sólo clientes habituales que hablan o leen el periódico. Muchas de estas cafeterías son básicas, café, refrescos y un plato combinado. Entre los elementos que han permitido que pequeñas cafeterías destaquen se encuentran los *café pendiente*, estrategia nacida en Europa y que consiste en que un cliente deje cancelado un café para que otra persona que lo necesite y no tenga los medios económicos pueda pasar a retirarlo “gratuitamente”, lo cual tiene un enfoque solidario, pero que de todas formas generan beneficios y prestigio a la cafetería. Por otro lado se encuentran las cafeterías *pub*, que ofrecen un ambiente más relajado y abierto, permitiendo a grupos de amigos, familias o parejas ir a compartir tranquilamente.

- 3) **Cafetería de Pastelería:** Aquella cafetería a la que consideramos tras un día largo o como tradición un día a la semana para darse un capricho con un dulce. Hoy en día son más sofisticadas, ya que incorporan a su carta productos gourmet que venden cupcakes, macarrones y tortas más sofisticadas.
- 4) **Café de Época:** Cafetería en la que transportarse a una época en la que tomar un café era como la hora del té en Inglaterra. Un acto social y de etiqueta. Una época en la que los cafés estaban cuidados hasta el último detalle, las mesas, la barra, etc.
- 5) **Café literario:** Tipo de cafetería que se caracteriza por disponer de un ambiente exclusivo y tranquilo en el cual el cliente puede ir a consumir un café mientras realiza sus actividades como trabajo o estudio. Destaca que este tipo de café tienen un enfoque cultural y recreacional, generando espacios para que los amantes de la lectura disfruten de un lugar alejado del ruido de la ciudad y puedan distraerse acompañados de una obra literaria y un café.

Registro de cafeterías y similares en la Región de Ñuble

El rubro de cafeterías no cuenta con un código de Servicio de Impuestos Internos (SII) único para el servicio que realizan, por lo que se incluye dentro del registro 552020, donde también se consideran restaurantes, bares, cantinas y otros locales que ofrecen alimentos, bebestibles y similares.

Según el registro del SII, considerando las comunas que conforman la nueva región del Ñuble, existen en la zona 383 empresas, de las cuales 200 se concentran en Chillan, 38 en San Carlos y 21 en Quillón y Yungay respectivamente. Arturo Alarcón, quien ha participado en licitaciones dentro de uno de los cafés activos, nos indica que hoy en día existen 4 locales que ofrecen el servicio de café de las cuales solo 1 local se asemeja al estilo de “Cafetería Amparo” (A. Alarcón, comunicación personal, 27 de Octubre de 2016).

Dentro de San Carlos, en donde se desea instalar el proyecto de cafetería, las ventas consolidadas alcanzan las 13.190 UF¹, lo que a precio actual significa más de \$351 millones de pesos.

Tabla 1 Registro de empresas bajo el código 522 del Servicio de Impuestos Internos en la Región del Ñuble.

Comuna	Subrubro	Nº de empresas	Ventas (UF)
Chillan	552- Restaurantes, Bares y Cantinas	200	158896.13
Pinto	552- Restaurantes, Bares y Cantinas	11	1075.26
Coihueco	552- Restaurantes, Bares y Cantinas	15	4114.65
Quirihue	552- Restaurantes, Bares y Cantinas	7	
Ninhue	552- Restaurantes, Bares y Cantinas	2	
Portezuelo	552- Restaurantes, Bares y Cantinas	1	
Cobquecura	552- Restaurantes, Bares y Cantinas	1	
Trehuaco	552- Restaurantes, Bares y Cantinas	1	
San Carlos	552- Restaurantes, Bares y Cantinas	38	13190.69
Ñiquén	552- Restaurantes, Bares y Cantinas	2	
San Fabian	552- Restaurantes, Bares y Cantinas	6	
San Nicolas	552- Restaurantes, Bares y Cantinas	5	
Bulnes	552- Restaurantes, Bares y Cantinas	11	3920.27
San Ignacio	552- Restaurantes, Bares y Cantinas	4	
Quillón	552- Restaurantes, Bares y Cantinas	21	18698.96

¹ Precio al 05/10/2017 \$26672,77. Fuente: Servicio de Impuestos Internos.

Yungay	552- Restaurantes, Bares y Cantinas	21	10324.72
Pemuco	552- Restaurantes, Bares y Cantinas	4	
El Carmen	552- Restaurantes, Bares y Cantinas	5	
Coelemu	552- Restaurantes, Bares y Cantinas	10	
Chillan Viejo	552- Restaurantes, Bares y Cantinas	18	3087.97

Fuente 1 Informes Servicios de Impuestos Internos, 2017

7. DESARROLLO DEL TEMA

El análisis de mercado y de los recursos es fundamental para la puesta en marcha de un negocio. Cuando se realiza siguiendo unos parámetros básicos, se convierte en el marco de acción ideal para cualquier empresa.

El análisis del entorno se realizará a través del Análisis Pestel. Por medio esta técnica descriptiva los emprendedores pueden realizar una evaluación de los principales elementos que tendrán alguna influencia en su proyecto, es decir analizar el entorno en el que operará la empresa en función de aspectos políticos, económicos, socio – cultural, tecnológico, ecológico y legal.

Este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, y poder desarrollar una estrategia de negocio.

También se analizará en proyecto con el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter que es un *“enfoque ampliamente utilizado para desarrollar estrategias en muchas industrias sin importar si es nacional o internacional, o si se produce un bien o un servicio”* (David, 2013). *“Las reglas de la competencia están contenidas en cinco fuerzas competitivas”* (Porter, 1998): La entrada de más competidores, la amenaza de productos sustitutos, el poder negociador de los proveedores, el poder negociador de los compradores y la rivalidad entre los competidores actuales.

El análisis interno consiste en el reconocimiento de los recursos y capacidades de una empresa, que determinan sus fortalezas así como también sus ventajas competitivas, pero también incluye el estudio de las debilidades de la empresa, siendo el objetivo final de

éste análisis determinar las estrategias adecuadas para mantener o incrementar las fortalezas así como también enfrentar y tratar de disminuir las debilidades (CreceNegocios, s.f.). Para realizar este análisis comúnmente se utilizan dos herramientas; Cadena de Valor y FODA.

Posteriormente se realizará un Plan que involucra tanto al Marketing estratégico como al operativo debido a que comienza con la planificación de las estrategias a seguir según los objetivos propuestos, los cuales deben estar alineados con los objetivos de la organización, y la medición de las acciones a través de indicadores representativos.

Finalmente se realizará estudio económico, el que no entregará numéricamente la herramienta para decidir si al inversionista le conviene o no la participación en este proyecto.

7.1 Análisis del entorno externo

Para que una compañía obtenga una ventaja competitiva, debe permanecer vigilante, y estar permanentemente rastreando los cambios que se producen en su entorno. Para ello se utilizarán dos análisis PESTEL y 5 fuerzas de Porter.

Análisis PESTEL

a) Factores Políticos:

Organización del Sistema de Gobierno: Chile en la actualidad es una República Democrática que posee una clara delimitación entre los poderes del Estado, los cuales están representados por el Presidente (Poder Ejecutivo), Diputados y Senadores (Poder Legislativo) y la Corte Suprema (Poder Judicial). El Estado de Chile se rige bajo la Constitución Política de 1980, dictada bajo el mandato de Augusto Pinochet, y en esta se especifica que el territorio nacional se forma por regiones, cuya administración es funcional y desconcentrada (Organización de los Estados Americanos , 2007).

Clima Político: El Sistema Político de Chile ha sido calificado como estable y democrático, por lo que es considerado un buen país para realizar inversiones (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2017). Sin embargo existe un descontento social manifestado a

través de constantes marchas masivas contra la educación, el sistema de pensiones y la reforma laboral (Santander Trade, 2017).

Tendencias electorales: Dentro de las tendencias electorales se destaca que el total de votos para las primarias 2017 fueron solo 1.811.411, lo que corresponde solo al 13% de posibles electores. Durante estas elecciones Chile Vamos logró acaparar el 81,2% de los votos totales, liderando el proceso Sebastián Piñera con más del 58% de éstos votos, por su parte, el Frente Amplio obtuvo el 18,8% de los votos, siendo la favorita Beatriz Sánchez con el 67% de los votos (SERVEL, 2017).

b) Factores Económicos:

Tendencias: El crecimiento económico del país se ha mostrado estable, sin embargo, luego de varios años de crecimiento, en el año 2016 se produjo una contracción debido a la caída en la demanda del cobre, logrando una tasa de crecimiento del 1,6% y 1,5% el 2017. Se proyecta una tasa entre el 3% y 4% para el presente año.

Ciclos Económicos: Actualmente la Política Fiscal de Chile vive un período contracíclico pasando de un superávit del 0,6% en 2012, a un déficit del 2,8% al año 2017. Este cambio se ha producido en gran medida por la caída en la demanda del Cobre (principal materia prima de exportación del país) a causa de la desaceleración de la economía China, cuestión que no ha dejado visualizar los efectos de la reforma tributaria y la expansión del gasto fiscal para mejorar la educación nacional.

El déficit en cuenta corriente por su parte, se redujo al 1,4% en el año 2016, debido a una notable contracción en la inversión privada y los retornos al exterior (Banco Mundial, 2017).

Tasa de Política Monetaria: La última Tasa de Política Monetaria en Chile ha fijado una tasa objetivo de 2,5%, la cual ha ido disminuyendo gradualmente a lo largo del año con el objetivo de promover el endeudamiento e incrementar las operaciones overnight entre las instituciones bancarias (Banco Central de Chile, 2017). Esto actúa también de forma positiva para las empresas, ya que abarata el costo de los créditos.

Inflación: La Tasa de Inflación en Chile se ha mantenido dentro del rango esperado en el último año, de hecho, Chile ocupó el primer lugar dentro de Latinoamérica gracias a presentar una variación solo del 2,7% en el IPC del año 2016. Según los expertos, esta

variación demuestra en primer lugar que la economía chilena ha crecido en menor medida de lo esperado, y en segundo lugar, que a pesar de ello, la inflación se ha mantenido dentro de la meta, la cual es del orden del 3% (TeleTrece, 2017).

IMACEC: Al parecer luego de un fuerte y marcado período de contracción, la economía finalmente muestra resultados positivos en el índice IMACEC, luego de que en Julio del presente año existiera un crecimiento de 2,8%, gracias a una expansión importante en la actividad minera que registró un alza de 5,8%, el mayor desde el 2015, y un crecimiento de 2,6% en el IMACEC no minero, gracias a las actividades de servicio, pesca y manufactura (Diario Financiero, 2017).

Producto Interno Bruto: El PIB Per Cápita del país en el año 2016 fue de 12.394 Euros, ubicando al país en el número 57 del ranking del PIB Per Cápita, el cual considera 196 países. Esto indicaría que los habitantes del país tienen un nivel de vida medio bajo, lo que se complementa con el Índice de Desarrollo Humano, en el cual Chile ocupa el puesto n° 42 (Datos Macro, 2017).

Crecimiento económico: Chile es considerado por el Banco Mundial como una de las economías de más rápido crecimiento lo que es avalado por cifras tales como la reducción de la pobreza, la cual disminuyó desde un 26% a 7,9% durante el período considerado desde el 2000 al 2015 (Banco Mundial, 2017).

Influencia del rubro en la economía: El café está dentro de los 10 commodities que más dinero mueven a nivel mundial, mientras que en el ámbito nacional apunta a un importante crecimiento.

c) Factores Sociales

Demografía: El número de habitantes en Chile ha aumentado considerablemente llegando a 17,90 millones de personas el 2016 según los datos entregados por el Banco Mundial. Es importante considerar que a pesar del aumento de individuos el porcentaje de población en condiciones de pobreza se ha logrado reducir, a pesar de ello, debido al ingreso de grandes masas de extranjeros la situación es preocupante sobre todo en temas de salud y educación, aspectos fundamentales que no se ven bien cubiertos hasta el momento.

Estilo de vida: Hoy en día el país ha sufrido una transformación en lo que a consumo de café se refiere, si bien la cultura del té es la más instaurada en Chile, el ingreso de grandes

cadenas cafeteras y el fortalecimiento de la posición económica de la clase media emergente, han permitido el incremento del consumo diario del producto. Lo que se refleja en el incremento en las ventas en el sector retail del café, las que desde 2007 a 2012 alcanzaron una mejora del 82,8%, totalizando US\$244 millones, superando a la industria del té. Esto último se debe a que el precio de venta de un café es más alto por lo que transa más en el mercado, aun cuando su volumen de ventas sea menor (Centro de Estudios del Retail, 2013).

Consumo: Mientras que el consumo de té en Chile es transversal en cuanto a edad y estrato socioeconómico, el café es mayormente consumido por jóvenes y adultos, ya que debido al alto contenido de cafeína se prohíbe en niños. Según una encuesta realizada a nivel nacional en Chile, el horario preferido para el consumo de café es entre las 10 y 11 de la mañana con un 37% de la población bajo estudio, mientras que el 22% lo hace entre las 8 y las 9 am (El Mercurio Online, 2016), tales horarios concuerdan con el inicio de la jornada laboral, donde el uso del producto aumenta de manera considerable ya que muchos sienten que les ayuda a desenvolverse mejor durante el día.

Preferencias del consumidor: Diversos estudios realizados al consumidor chileno, afirman que a medida que avanza la edad el catador de café se vuelve más exigente, prefiriendo un producto robusto cercano a lo que es la gama árabe, mientras que el consumidor “joven” prefiere las mezclas con leche, azúcar y saborizantes.

d) Factores Tecnológicos:

Tecnología emergente: En el actual mercado existen máquinas de café a las que se puede acceder a muy bajo precio, y las cuales cuentan con diversos modos que intentan satisfacer a todos los gustos posibles, entregando un producto que parece hecho por un profesional. La seguridad y la facilidad de uso en dichos instrumentos han incrementado las ventas en casi un 92% entre los años 2009 y 2014, lo que significó una venta de 141.800 máquinas para el último año analizado (El Mercurio, 2015).

Otros datos indican que las preferencias por las cápsulas de café han aumentado debido en gran parte al producto de alta calidad que se obtiene con esta opción, sin embargo, el

adquirir una cafetera de este tipo es relativamente más costoso que la compra de una máquina más tradicional.

Acceso tecnológico: En Chile por lo general es fácil acceder a las maquinarias necesarias para la instalación de una cafetería, debido a que son implementos de fácil uso y se pueden encontrar incluso en cualquier tienda de retail a precios convenientes, ofreciendo una justa relación entre precio y calidad.

e) Factores Ecológicos:

Emisiones de CO2: Para el año 2015 se observó una importante disminución de la emisión de Dióxido de Carbono, completando un total de 81.110 kilo toneladas, lo que posicionó al país en el puesto número 142 dentro de 186 países que miden la emisión de CO2, esto demuestra una mejora en la eficiencia medio ambiental y una reducción en las emisiones per cápita del compuesto (Datos Macro, 2017).

Consumidor verde: Según el último estudio mundial de premiunización elaborado por Nielsen, el 87% de los encuestados consideró que un producto Premium puede entrar en esta categoría siempre y cuando cumpla con que su composición sea sustentable y amigable con el medio ambiente, a la vez que la materia prima sea de origen orgánico.

Impacto ambiental: El impacto ambiental del café es mayor que el del té, ya que una taza representa un 50% más de emisiones de CO2 y un 31% más de gastos energético, considerando el uso de fertilizantes, agua, erosión de suelos, entre otros factores.

Certificación Rainforest Alliance: Se obtiene esta certificación si el proceso productivo del té o el café han cumplido con principios de sustentabilidad.

Certificación Fairtrade: La etiqueta de certificación se obtiene si se comprueba que los agricultores reciben un sueldo justo a cambio de su trabajo y uso del suelo.

f) Factores Legislativos:

Reforma Laboral: En Chile, los cambios en la legislación laboral que están en discusión afectarán a todas las organizaciones del país, generando cambios estructurales y culturales en las empresas.

Impuestos: El Servicio de Impuestos Internos (SII) dispone de la normativa vigente para la tramitación de impuesto a los cuales se deben atener las empresas, y los cuales son:

- o Contribuciones de Bienes Raíces
- o Impuesto al Valor Agregado IVA (D.L. 825, de 1974), ejemplo IVA
- o Impuesto a la Renta (Art 1° D.L. 824, de 1974), sobre:
 - A) Renta Efectiva con Contabilidad Completa.
 - B) Renta Presunta.
 - C) Renta Efectiva con Contabilidad Simplificada. (SII, 2016).

Legislación de Higiene y Seguridad a los productos alimenticios: Todos los locales relacionados al giro de fabricación y comercialización de alimentos deben cumplir con las normas de Higiene y Seguridad para obtener el permiso de funcionamiento otorgado por la SEREMI (Secretario Regional Ministerial) de Salud.

Se concluye que actualmente existe un buen clima en el ambiente externo para el desarrollo del negocio, lo que se apoya en una economía chilena estable que demuestra proyecciones positivas otorgando cierto nivel de certidumbre sobre su futuro a los ciudadanos, esto conlleva que se mantenga o incremente el gasto de las familias en bienes y servicio haciendo prospero el desarrollo de nuevos negocios. Adicionalmente se identifican otros factores que si bien son restricciones para la industria, se transforman en barreras de entrada que dificulta el ingreso de nuevos competidores, tales como la legislación de higiene y seguridad, la reforma tributaria y algunas certificaciones que posicionan a ciertas marcas de té y café como superiores por el cuidado y respeto hacia el medio ambiente.

Análisis de las cinco fuerzas de Porter

a) Poder de Negociación de Proveedores

Diferenciación de los insumos: La industria del café ha crecido a niveles exponenciales en Chile y otras economías emergentes gracias a la sofisticación del consumidor y su mayor poder adquisitivo. Ante esto, la llegada masiva de nuevas marcas al sector retail ha permitido que los clientes adquieran diversos productos con mayor valor agregado a un precio relativamente accesible. Algo similar ocurre con el té, el cual ha experimentado un

importante crecimiento en su consumo, permitiéndoles a los participantes de la industria crecer a tasas de dos dígitos, y ofrecer una cartera de productos que puede tener más de 70 variedades.

La industria pastelera y panadera por su parte ofrece una diferenciación supeditada al proceso productivo y a las materias primas que utilice, pues puede variar desde productos con alto porcentaje en grasas hasta especializados para consumidores con alergias alimentarias o intolerancias.

Presencia de insumos sustitutos: Debido a que el local es una cafetería, se espera que ésta ofrezca un servicio integral acompañada de una cartera de productos variada para los diversos gustos de los consumidores, es por ello que los sustitutos del producto estrella (café) tales como el té o los jugos naturales, serán incorporados dentro del menú, por lo que a pesar de que existen en la industria, e incluso el té tiene más éxito entre los chilenos que el café, no se consideran una amenaza potencial.

Concentración del proveedor: Existe una gran variedad de proveedores para cada uno de los productos que se desean ofrecer en la carta, por lo que es posible acceder a diversos precios y estándares de calidad, los cuales vienen dados principalmente por el origen de las materias primas y el proceso productivo que se sigue. Por lo tanto, la concentración de proveedores es baja, lo que facilita el cambio en caso de que no cumplan con las exigencias requeridas.

Importancia del volumen para el proveedor: Dependiendo del tamaño de los proveedores, el volumen del pedido le influirá en mayor o menor medida. En el caso de la cafetería que es una empresa que iniciará recién sus actividades y que por lo tanto no accederá a grandes pedidos durante la etapa introductoria del negocio, en caso de formar una alianza con una empresa proveedora de gran tamaño la importancia del volumen del pedido será relativamente baja para ésta.

Impacto de los insumos en el costo o la diferenciación: Debido a que existe una amplia variedad de marcas disponibles en los productos que se ofrecerán existe una relación directa tanto en el costo para la tienda como en el precio final para el cliente, lo que también se relaciona con la diferenciación del producto. Esta es una cafetería gourmet pensada para clientes que buscan exclusividad y que están dispuestos a pagar más por un servicio personalizado, grato y un producto de excelente sabor, fresco y realizado de forma

casera en el caso de los acompañamientos salados o dulces, o bien, de forma profesional y especializada en el caso del café y el té.

Riesgo relativo de integración hacia delante: El riesgo de integración hacia delante es bastante alto, debido a que ya existen casos de marcas de café que han ingresado al mercado de las cafeterías gozando de una reputación que les confiere el mantener una marca propia, lo que facilita la preferencia y la lealtad del consumidor. En el caso del té, también existe la posibilidad de que el proveedor abra una nueva sucursal, y que incluso sea en la región de Ñuble, puesto que es una empresa que ya cuenta con años de experiencia en el rubro y que posee tiendas propias que ofrecen al cliente el producto para servir y llevar.

Los proveedores de acompañamientos tanto dulces como salados también pueden estudiar la posibilidad de entrar al mercado si es que ven una oportunidad atractiva y cuentan con los recursos necesarios para hacerlo.

Se concluye entonces que el poder de negociación de los proveedores es medio alto ya que depende en gran medida del tamaño que presente el proveedor, sus recursos, su marca, y la exclusividad que es capaz de hacer sentir en el cliente final (VER ANEXO 2).

b) Poder de productos sustitutos

Desempeño relativo en los precios de los sustitutos: Existen variados sustitutos para una cafetería gourmet, si del ambiente se trata entonces se puede determinar que un bar que ofrezca un ambiente grato y relajado será un excelente sustituto, por otro lado, el producto es posible reemplazarlo con jugos o té de sabores, que muestren una alta calidad y satisfagan las exigencias del consumidor, ambas preparaciones se pueden realizar incluso fácilmente en casa o adquirirlas en negocios no especializados a un precio incluso menor que el de una cafetería. Además de esto, se debe considerar la posibilidad de tomar un café como hecho por un barista gracias a las máquinas cafeteras que hoy existen, las cuales preparan en cuestión de segundos un bebestible que satisface incluso las exigencias más altas, dichas máquinas pueden ser adquiridas a precios relativamente bajos si se compara el gasto promedio de una persona al visitar un local especializado.

En el caso de las teterías, sustitutas directas de las cafeterías, el ticket promedio de compra fluctúa entre los \$5.000 y \$7.000 por boleta (Rauch, 2015).

Propensión del comprador a los sustitutos: En Chile la cultura cafetera lleva un par de años instalándose, sin embargo, el consumo de té en el país es predominante, según datos recolectados por Euromonitor, durante el año 2016 se consumieron 428 tazas de éste líquido por persona, cifra que según las proyecciones para el 2021 alcanzaría las 486 tazas (Caniupán, 2017). Mientras que el té lidera las ventas de bebidas calientes con un 39% de participación, el café cubre un 19% del mercado.

El poder de los sustitutos en cuanto a productos es baja ya que es posible ofrecer varios bebestibles dentro de la carta de la cafetería, sin embargo, los sustitutos al considerar el lugar en sí, presentan un bajo poder ya que no es posible visitar gran cantidad de lugares que hagan sentir igualmente cómodo. Al combinar ambos conceptos se determina entonces que el poder de los sustitutos es medio bajo, lo que vuelve a la industria atractiva en cuanto a rentabilidad.

c) Amenaza de entrada de competidores potenciales:

Barreras de entrada: Para ingresar a la industria de las cafeterías es necesario contar con capital para cubrir los costos fijos que provienen de arrendamiento o compra del local, sueldo de trabajadores, y otros gastos, además de la necesidad de invertir en muebles y tecnología. Si se desea instalar un espacio que otorgue cierta exclusividad, estos costos pueden ascender a varios millones de pesos.

Además de esto, es necesario contar con alianzas estratégicas con proveedores, que permitan mantener un flujo constante de productos frescos en el caso de los acompañamientos, así como también la cobertura periódica de la demanda. Estas alianzas traen consigo beneficios como disminución en los plazos de entrega, plazos promedio de pago convenientes, confianza y calidad en los productos. Esto se puede convertir en una ventaja competitiva para la empresa que cuenta con estas alianzas, por lo que conforma una poderosa barrera de entrada.

Economías de escala: Es posible acceder a economías de escala en una cafetería al alcanzar un gran volumen de ventas, ya que se podrán distribuir los costos fijos en un mayor número de unidades, lo que abarata el costo unitario de producción. Para alcanzar este gran volumen es necesario que la empresa genere un excelente servicio que incite a los clientes a dar buenas referencias sobre el local.

Identidad de marca: A pesar de que la diferencia entre productos con calidad similar es relativamente baja, el asistir a cafeterías exclusivas brinda cierto nivel de estatus, sobre todo si ésta goza de una buena reputación dentro del mercado objetivo. Es por ello que existe una gran cantidad de clientes que se sienten identificados personalmente con la marca Starbucks o Juan Valdez, dos grandes cadenas conocidas a nivel mundial, que son exitosas gracias a un modelo de negocios que hace que el cliente se sienta a gusto en el local.

Costos fluctuantes: Los costos no deben ser fluctuantes dentro de la cafetería, ya que la cantidad de insumos debe satisfacer a cierto nivel de producción que a su vez es capaz de satisfacer a la demanda diaria. Para ello es necesario que el o los trabajadores realicen el proceso de forma limpia y estandarizada, aplicando la cantidad correspondiente para cada porción y evitando generar mermas debido a productos mal fabricados, derrames o inconsistencias en el proceso que puedan afectar la calidad del producto final.

Diseño del producto: El packaging y la atención al cliente son cuestiones fundamentales en la diferenciación del local con respecto a lo que puede ofrecer la competencia. Más allá del sabor, es conocido y aceptado que escribir el nombre del cliente en el vaso de Starbucks es el uso de herramientas del marketing relacional, lo que permite establecer un lazo con el cliente con el objetivo de fidelizarlo y convertirlo en un evangelizador de la marca, lo que a ésta empresa claramente le ha entregado muy buenos resultados.

A pesar de que la industria cafetera puede considerarse altamente atractiva debido a su potencial de crecimiento en el país y en el mundo, existen altas barreras de entrada determinadas más que nada por las inversiones necesarias para comenzar con el negocio las que pueden ascender a montos millonarios, así como también existen importantes restricciones impuestas por los consumidores quienes son cada vez más exigentes. Ante esto la entrada potencial de nuevos competidores se vuelve media, lo que mantiene a la

industria con un potencial de rentabilidad también medianamente atractivo, siempre y cuando la cafetería en sí sea capaz de satisfacer al cliente y lograr una valorada diferenciación, ya sea en producto o servicio (VER ANEXO 4).

d) Poder de negociación de los compradores.

Concentración del comprador: El comprador tiene un bajo poder de negociación debido a que su concentración es muy baja. Existen diversos tipos de clientes que asisten regular o periódicamente a cafeterías o sitios parecidos, y sus perfiles varían mucho, aun cuando existan características comunes entre sí, tales como ubicación geográfica o segmento socioeconómico. A pesar de ello, es importante considerar que el fenómeno de las redes sociales facilita y agiliza la comunicación incluso entre desconocidos, por lo que un mal comentario puede causar un efecto negativo sobre cualquier marca, y lo peor es que generará una mala referencia contribuyendo a la destrucción del valor de marca. De hecho, una afirmación importante por parte de los expertos es que el chileno promedio es muy ávido al marketing de boca en boca, por lo que la fidelización de un cliente para que luego éste recomiende el producto, es fundamental para obtener el éxito. Al respecto, en un estudio desarrollado por Nielsen, el 44% de los encuestados ha adquirido alguna marca Premium por recomendaciones, un 37% ha tomado la decisión de compra con una investigación previa, un 28% lo ha hecho por emocionalidad, y un 24% y 22% lo ha hecho por publicidad en televisión o supermercados respectivamente (Nielsen , 2017)

Volumen del comprador: En una encuesta realizada el año 2016, el 71% de la población encuestada indicó que el café diario es un hábito, mientras que el 35% dijo que incluso tomaba dos tazas diarias (Caniupán, 2017). Es importante considerar que un consumidor promedio que asiste a una cafetería ingiere un líquido y un acompañamiento por visita, por lo que quizás el monto de su boleta no represente un monto muy elevado, sin embargo, es importante fidelizarlo, sobre todo si es posible que asista más de una vez a la semana.

Información: Debido a la gran cantidad de información que existe y a la libre comunicación a la que puede acceder cualquier chileno, el consumidor tiene herramientas para tomar su decisión de compra en base a criterios pre-establecidos. De esta forma es posible que un cliente deje de asistir al local si corrobora que el cumplimiento de sus

estándares personales no están siendo cumplidos. Es importante también considerar que los consumidores compran productos Premium tanto por razones emocionales como racionales, pero las primeras son aún más importantes en mercados emergentes, donde las aspiraciones de estatus y logros son mayores, debido a la mejora en el poder adquisitivo de la población.

Posibilidad de integración hacia atrás: La posibilidad de que un grupo de consumidores se integre hacia atrás es baja más que nada porque se requiere cierto nivel de inversión, conocimiento del negocio, establecimiento de alianzas estratégicas, y otros temas, que actúan como barreras de entrada. A pesar de ello, las restricciones a la entrada no son demasiado altas, por lo que cabe la posibilidad de que más de un consumidor desee instalar una cafetería por cuenta propia.

Sustitutos: Como ya se ha mencionado, cualquier bebestible puede ser sustituto del café, sin embargo, para considerarlo como una amenaza real, el bebestible debe ir acompañado de un servicio excepcional y un ambiente grato, además, debe presentar cierto rango de calidad que justifique el pagar un precio mayor.

Sensibilidad al precio: Un reciente estudio de Nielsen indicó que el 40% de los chilenos está dispuesto a pagar más por una marca de té o café que considera superior. A su vez para que el producto ingrese en esta categoría el 89% indica que debe presentar altos estándares de calidad o seguridad, 87% considera que debe ser elaborado con materiales sostenibles o amigables con el medio ambiente y un 88% que las materias primas deben ser de origen orgánico.

Se logra determinar que el comprador tiene un poder de negociación relativamente bajo frente a una cafetería, debido a que su concentración es muy baja y mantiene una buena disposición a pagar sobre todo si las características del producto satisfacen sus necesidades y deseos (VER ANEXO 5).

e) Intensidad de la rivalidad entre los competidores

Crecimiento de la industria: Desde el año 2013 en adelante, expertos han indicado que el crecimiento será de 2% anual en términos de volumen, mientras que en ingresos el

aumento será cercano al 7% lo que ocurre por la mayor disposición a pagar por un producto de mejor calidad (América Economía, 2013).

Para el año 2012 el valor de mercado del café no soluble aumentó un 270% en cinco años, llegando a US\$9,3 millones. Por su parte la industria del té incrementó sus ventas en un 54%.

Costos fijos: Los costos fijos dependen principalmente del pago de arriendo o dividendo por concepto del local, además de considerar los sueldos de los trabajadores.

Capacidad excesiva: La capacidad excesiva al parecer no es un problema en esta industria debido a que la ubicación en un lugar estratégico permite la alta afluencia de público a toda hora del día, sin embargo, es más común que la demanda aumente en horas de la mañana o en el horario de almuerzo si la ubicación es cercana a lugares de trabajo. También es posible que estos locales se vean incluso incapaces de satisfacer la demanda en horas de la tarde, especialmente a fines o principios de mes o durante los fines de semana en el caso de encontrarse en centros comerciales, donde el público objetivo son las familias.

Diferenciación: Más allá del precio, la calidad del producto es esencial para posicionarse como un local reconocido en la industria, además de ello, la diferenciación es impulsada por el ambiente y el servicio proporcionado por la cafetería.

Identidad de marca: Para obtener éxito en la industria e incluso competir con las grandes cadenas cafeteras ya instaladas en Chile, es necesario construir una identidad de marca que permita establecer un lazo con el consumidor, al brindarle un servicio integral en el que se mezcle un ambiente grato con un producto de alta calidad. Al respecto, el reciente estudio de Nielsen sobre la premiunización del mercado en las economías emergentes, indica que los consumidores adquieren este tipo de productos muchas veces por criterios emocionales o aspiracionales, en vez de racionales.

Barreras de salida: Las principales barreras de salida pueden surgir de las inversiones que se han realizado para la creación del negocio, considerando tanto el local como maquinarias, muebles y equipo. En general todo lo que ha significado un costo económico cuyo monto no se puede recuperar o al menos no en su totalidad.

La rivalidad entre competidores es bastante estrecha entre las grandes cadenas cafeteras, las cuales acaparan gran parte del mercado gracias a la identidad de marca que pueden otorgar, así como la capacidad de instalarse en ubicaciones estratégicas. Entre los competidores más pequeños la rivalidad es distendida, debido a que es difícil encontrar dos cafeterías en lugares cercanos. Además, existen barreras de salida que permiten mantener a la industria dentro de cierto rango, aun cuando el crecimiento en volumen e ingresos se encuentra aumentando (VER ANEXO 6).

Se concluye entonces que la industria tiene un atractivo promedio ya que se encuentra en un auge de crecimiento gracias a la llegada de nuevas marcas que han impulsado el consumo y la cultura cafetera, al mismo tiempo que han incentivado la entrada al sector industrial de pequeños competidores que al tener una propuesta diferenciadora logran posicionarse y crecer a nivel nacional.

Se deduce entonces que existe la necesidad de establecer un modelo de negocios que permita entregar un servicio con atributos diferenciadores, así como también la necesidad de establecer lazos con los proveedores, los que a pesar de incrementar su poder de negociación traen consigo beneficios, como el aseguramiento de la calidad, establecimiento de plazos promedios de pago, entre otros.

7.2 Análisis Interno

Un análisis interno consiste en el estudio o análisis de los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de un proyecto o empresa, con el fin de: evaluar los recursos con que cuenta una empresa para, de ese modo, conocer su situación y capacidades.

Cadena de Valor

Mediante la cadena de valor se analizarán actividades primarias y secundarias de la empresa para así poder detectar sus fuentes de ventaja competitiva.

Actividades primarias:

Logística de entrada: Los insumos como el café y el té son adquiridos desde Café Victoria, ubicado en la Región Metropolitana de Chile, mientras que los acompañamientos son adquiridos desde proveedores locales, totalmente preparados con el fin de que puedan

ser rápidamente entregados al cliente. Juega un rol fundamental para el éxito del negocio, la obtención de un proveedor que trabaje con altos estándares de calidad e higiene, además del buen almacenamiento de los productos.

Operaciones: A pesar de que son pocos colaboradores los que trabajaran en “Cafetería Amparo”, las funciones que desempeña cada uno de ellos son fundamentales para prestar un servicio de excelencia al cliente, sin embargo, la actividad clave que permitirá a la cafetería posicionarse dentro de la región es la preparación del café, la que será llevada a cabo por el barista, quien posee conocimientos profesionales sobre el tema. Además de ello, existirán máquinas de café que se pueden manejar fácilmente por los vendedores en caso de necesitar un servicio expreso.

Logística de salida: El primer acercamiento del cliente puede ser con el vendedor o con el mesero, en caso de que lo atienda el primero, se asume que corresponde a la modalidad para llevar por lo que espera que el cliente pague y posterior a ella entrega su pedido. En el caso de que sea el mesero quien atiende, corresponde a la modalidad para servir en el local por lo que el cliente permanece mucho más tiempo, es atendido por el mesero quien debe estar atento a sus pedidos, y finalmente cancela.

Marketing y ventas: El local se dará a conocer al inicio mediante la entrega de flyers en las cercanías, posterior a ello se desarrollaran campañas de marketing digital con el objetivo de posicionar la marca en la región.

Servicio post-venta: Al ser un bien perecible no existe un servicio post-venta, sin embargo, en caso de que el cliente presente alguna disconformidad con el producto, se procede a hacer cambio del mismo o a devolver su dinero.

Actividades secundarias:

Infraestructura: La cafetería contará con una estructura de capital conservadora, ya que el financiamiento de los activos se hará en un 70% con capital propio y un 30% a través de un préstamo bancario pagado a cinco años plazo. La administración del local será realizada por su propio dueño, quien se encargará de que los procesos se hagan acorde a lo establecido, es quien también desempeña el rol de agente comunicador entre la

organización y los proveedores, negociando para ello los plazos promedios de pago y entrega de los insumos. Por su parte la contabilidad del local será delegada a un externo, quien debe mensualmente elaborar los Estados Financieros que la Legislación Chilena requiere. La estructura organizacional es plana ya que el número de trabajadores alcanza a 12 considerando tanto al administrador como al contador.

Recursos Humanos: La actividad principal en este punto es el establecimiento de una relación de confianza con el trabajador, quien se debe sentir a gusto en la empresa, es por ello que las interrelaciones se verán fortalecidas a diario a través de un sano control por parte del administrador quien deberá identificar posibles problemas que surjan y que puedan afectar al clima laboral. De la misma forma es fundamental impregnar a los trabajadores con la visión y misión de la cafetería, para que sientan que su trabajo es el que los guiará en la dirección deseada.

Tecnología: La cafetería contará con un completo apoyo tecnológico para el almacenamiento de los productos para la venta, así como también con la maquinaria de cafetería Illy. Además de ello, contará con una red wifi a la que pueden conectarse los clientes mientras permanezcan en el local.

Abastecimiento: El proveedor de café y té será Santa Victoria, distribuidor oficial de Illy y otras marcas exclusivas en Chile, ubicado en la Región Metropolitana. Los juegos y aguas saborizadas serán adquiridas desde otros proveedores cercanos a la Región del Ñuble, mientras que los acompañamientos serán adquiridos desde panaderías y pastelerías gourmet y caseras que rodean al sector.

7.3 La empresa

En la creación del nuevo emprendimiento para orientar los objetivos de la empresa se ha definido misión, visión y los valores de esta:

Misión

“Ofrecer un café u otros bebestibles de alta calidad acompañado de delicias dulces y saladas, otorgando un alto grado de satisfacción a nuestros clientes a través de calidad en el producto y el servicio”.

Visión

“Instaurar la cultura cafetera en la provincia de Punilla, Región del Ñuble, fidelizando a nuestros clientes a través de la entrega de un producto de alta calidad, acompañado de un servicio y un espacio integral y vanguardista entregando experiencia en su día a día”.

Valores

Pasión: “Cafetería Amparo” se caracteriza por disponer día a día de una entrega total en el negocio, lo que se logra gracias a la pasión que se transmite a cada integrante del equipo y que se refleja en los productos.

Trabajo en equipo: Entregar un servicio integral a través del esfuerzo de todo el grupo de colaboradores de la empresa y la disposición de cada uno a formar parte de un equipo unido, empático y entusiasta.

Integridad: En nuestro local el cliente es el foco, por lo que en “Cafetería Amparo” nos caracterizamos por ir más allá de la entrega de un producto, puesto que buscamos entregar un servicio integral, ofreciendo un lugar y ambiente que logre atraer al cliente logrando que todo aquel que entre a nuestro local logre salir con una sonrisa.

Objetivos estratégicos

“Cafetería Amparo” ha establecido los siguientes objetivos estratégicos que tienen como fin alcanzar el éxito y la rentabilidad del negocio.

Plazo inferior o igual a un año:

- Lograr la rentabilidad del negocio.
- Satisfacer al cliente a través de un excelente servicio.
- Lograr un procedimiento estandarizado que de origen a productos de alta calidad.
- Motivación y retención del personal adecuado.

En el plazo superior a un año los principales objetivos estratégicos son dos:

- Crecimiento del negocio a través de nuevas sucursales en la región.
- Fidelización de clientes.

7.4 Estudio Societario

La Sociedad propuesta para este proyecto es la Sociedad por Acción (SPA), que corresponde a una persona jurídica creada por una o más personas y cuya participación en el capital se representa por acciones.

La SpA o sociedad por acciones se creó como una forma simplificada de las sociedades anónimas especialmente para las empresas de capital de riesgo. Está especialmente dirigida a quienes inician una empresa en solitario pero pretenden ir incorporando socios. Para una negocio como el que se evaluará sobre un horizonte de 5 años, tiempo en el cual los fundadores deberán trabajar intensamente para lograr, por ejemplo, la obtención del financiamiento (si es que es el caso) para generar el producto mínimo viable, luego tracción, ventas y posiblemente inyecciones de capital adicionales se debe contar con una estructura que permita la mayor flexibilidad posible.

Requisitos para formar una SpA:

- Ser chileno o tener residencia definitiva;
- Ser mayor de edad;
- Firmar una escritura ante Notario.

Hasta el año 2012 la creación de una empresa demoraba unos ocho días hábiles en Chile, con un costo de entre \$250 mil y \$350 mil, mientras que en regiones el tiempo solía ser mayor y el costo el doble.

Desde enero de 2013 la nueva Ley sobre Constitución de Sociedades permite crear una empresa en un día, obtener un RUT e iniciar actividades a costo cero, basado en un sistema totalmente electrónico, este registro es único, rige en todo el territorio de la República, es público, gratuito, y es administrado por el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. En el sitio "Tu empresa en un día", es posible constituir formalmente una empresa, debiendo ingresar los datos de la Sociedad y de los Socios en el formulario electrónico,

luego firmarlo. No es necesario el gasto de abogados y se evita también el trámite en notaría, esto último siempre que se cuente con firma electrónica avanzada la que identifica a las personas que componen la sociedad.

Posteriormente, una vez terminado el trámite se debe dar el Aviso de Inicio de Actividades ante el SII, en sii.cl, menú Registro de Contribuyentes, opción Inicio de actividades y consultas de contribuyentes acogidos al registro de empresas y sociedades (RES), lo cual no tiene costo.

Finalmente, con el uso de la factura electrónica del SII, ya se puede comenzar a vender.

7.5 Plan de Marketing

A través del plan de marketing definimos en vínculo de la empresa con el mercado a través de una adecuada segmentación que permita la mejor satisfacción de necesidades y al mismo tiempo en que esta relación con el mercado resulte rentable para la empresa, de forma de garantizar su sustentabilidad.

Segmentación

Para realizar la segmentación, se ha recurrido al criterio de la Macro-segmentación y Micro-segmentación, la primera considera factores demográficos y geográficos, por ser aspectos más generales del grupo de consumidores, mientras que el segundo criterio se conforma por factores que guardan relación directa con el comportamiento del consumidor.

- **Macro-segmentación**

Variable Geográfica: La cafetería se encontrará inserta en el sector San Carlos, Región del Ñuble, por lo tanto se enfocará en atender a las familias y potenciales clientes que residen o visitan el lugar.

Variable demográfica: Las distintas cafeterías a lo largo del año son visitadas por diversos grupos de consumidores, algunos de ellos son trabajadores que asisten durante el horario laboral en jornadas marcadas como la hora de almuerzo o de entrada. Por otro lado, tenemos a visitantes y personas que utilizan estos sitios como un lugar reconfortante y agradable para realizar una reunión con amigos o seres queridos. De todas formas el cliente en su mayoría es una persona mayor de 25 años, hombres y mujeres con cierto

poder adquisitivo, que les permite pagar por un servicio y un producto más exclusivo y personalizado.

- **Micro-segmentación:**

Variables Psicográficas: En general las variables Psicográficas atienden a conceptos como estilo de vida, personalidad y valores. Tanto personalidad como valores se dejaron fuera de la segmentación debido a que la diversidad de clientes no permite inferir sobre esto. En cuanto a estilo de vida, se puede identificar que se trata en su mayoría de trabajadores, que perciben ingresos de forma periódica, cuyo monto es alto, lo que les permite acceder a sitios y productos que brinden cierto estatus y representen un nivel de vida acomodado de acuerdo a una buena posición económica.

Variables conductuales: Las variables de tipo conductual se asocian con la tasa de uso y beneficios buscados por el consumidor, al respecto, se habla de dos tipos de clientes; aquellos que asisten regularmente a la cafetería, incluso tres o más veces a la semana debido a que el local se ubica en las cercanías del trabajo, y en segundo lugar, se encuentran los clientes esporádicos que asisten al menos una vez al mes, en compañía de otras personas, y lo hacen con el objetivo de distraerse en un ambiente grato para la conversación, que además ofrece productos gourmet para degustar. Los beneficios buscados por el primer grupo nombrado tampoco son muy alejados de los del segundo grupo, sin embargo, se buscan beneficios adicionales como una buena relación precio calidad, rapidez y eficiencia en el servicio, cordialidad y un ambiente relajado, ya que pueden asistir en compañía de compañeros o bien solos.

Tabla 2 Segmentación de clientes en “Cafetería Amparo”

		Tipo de consumidor	
Criterio de segmentación		Trabajadores habituales	Visitantes lejanos
Criterio Geográfico	<i>Región</i>	Ñuble	Ñuble
	<i>Localidad</i>	Provincia de Punilla	Provincia de Punilla
Criterios demográficos	<i>Sexo</i>	Hombres y Mujeres	Hombres y Mujeres
	<i>Edad</i>	25 años o más	25 años o más
	<i>Ocupación</i>	Trabajadores de las cercanías	Trabajadores, dueños de casa, estudiantes
	<i>Educación</i>	Técnicos y profesionales	Educación media, profesional o técnica
	<i>Clase Social</i>	AB-C1a	AB-C1A-C1b
Criterios de comportamiento	<i>Intensidad de uso</i>	3 o más veces por semana	Al menos una vez al mes
	<i>Volumen de compra</i>	Compra individual. El ticket promedio es igual o menor a \$5.000 por lo general.	Compra grupal. El ticket promedio puede superar los \$10.000 por grupo
	<i>Beneficio esperado</i>	Ambiente grato, rapidez en el servicio, precio conveniente, productos de buen sabor y calidad.	Ambiente grato, buen servicio, bebestibles y acompañamientos gourmet.
	<i>Frecuencia y lugar de compra</i>	Cafeterías, servicentros, negocios pequeños.	Cafeterías, bares, teterías.
Criterios Psicográficas	<i>Estilo de vida</i>	Trabajadores con gran poder adquisitivo, que por lo general toman una de las comidas fuera del hogar y están dispuestos a pagar un precio justo por un servicio de calidad.	Personas con cierto poder adquisitivo que están dispuestos a pagar un precio elevado por productos o servicios que les confieren cierto nivel de estatus.
	<i>Personalidad</i>	Variada, depende de su compañía el entusiasmo que demuestran durante su visita.	Extrovertidos, entusiastas, dispuestos a pasar un buen rato en compañía de sus seres queridos.

Fuente: Elaboración Propia, 2017

Consumidor potencial

A partir de datos obtenidos de fuentes secundarias se ha logrado establecer un perfil del consumidor potencial de la región, caracterizando de acuerdo a variables socioeconómicas, destacando los elementos importantes para analizar el mercado y que

permiten establecer ciertas características claves para definir adecuadamente al mercado meta.

Hacia el año 2015, la población total de la región alcanzaba 2.114.286 personas, de las cuales el 50,8% correspondían a mujeres, mientras que el 49,2% eran hombres, sosteniendo la tendencia que se presenta a nivel nacional de la predominancia del sexo femenino en la zona.

Cabe destacar que del total de la población de la región del BioBio el 35,51% se encuentran ubicados en los estratos socioeconómicos C3, C2 y ABC1, (INE Biobio, 2013), mientras que el restante 64,49% corresponde a los estratos D y E. Es importante tener una visión clara del alcance de cada nivel socioeconómico, dado que la cafetería está dirigida a un segmento exclusivo de la población con un mayor poder adquisitivo, por lo que el foco debe estar puesto en los estratos C2, C3 y ABC1, ya que se estima que son estos estratos los que lideran la tendencia del aumento en el consumo del café durante la última década, asistiendo regularmente a pequeñas y exclusivas cafeterías o a las grandes cadenas que se han instalado en el país como Juan Valdez o Starbucks.

Por otro lado, el consumidor potencial de la zona se caracteriza por estar en la búsqueda de vivir una experiencia de compra única que le permita obtener ciertos beneficios, la que debe ir acompañada de gratas sensaciones con las cuales se logre alcanzar un alto grado de satisfacción a partir de una buena relación precio/calidad en el servicio, lo que conllevará al largo plazo a generar un alto grado de fidelidad al disponer de un producto atractivo. Es importante mencionar que el consumidor de la zona además de interesarle un buen producto exige que vaya acompañado de un buen servicio, el cual debe destacar por la ambientación y calidad de servicio.

Estrategia de Posicionamiento

La estrategia de posicionamiento seleccionada ha sido “Posicionarse primero”, debido a que en el lugar no existen otras cafeterías o lugares similares que puedan ofrecer una combinación parecida entre producto, servicio y ambiente. Esta estrategia permite diferenciarse de una forma más efectiva en caso de potencial entrada de competidores en

las cercanías, ya que al otorgar un servicio excepcional a los clientes permite la fidelización y la promoción a través del Marketing de boca en boca.

Objetivos del Plan de Marketing

El siguiente paso en la formulación del Plan de Marketing es el establecimiento de objetivos claramente medibles, identificables y posibles de alcanzar. Para “Cafetería Amparo” los objetivos de corto plazo serán concretados en un plazo igual o menor a un año, mientras que los de largo plazo entre uno y tres años.

Objetivos de corto plazo:

- o Ingresar a la industria cafetera en la Región del Ñuble provincia de Punilla, logrando abarcar una cuota de al menos un 10% del mercado local.
- o Obtener un retorno sobre las ventas de un 15% anual.
- o Satisfacción y fidelización del cliente local.

Objetivos de largo plazo:

- o Incrementar la cobertura del mercado local a través de nuevas sucursales.
- o Aumentar las ventas y la rentabilidad del negocio.

Estrategias de Marketing

Se definen dos estrategias: Competitiva y de Crecimiento.

Estrategia Competitiva

La estrategia competitiva a utilizar es la diferenciación, a través de la cual se intentará satisfacer a un segmento definido del mercado con la entrega de un producto de calidad acompañado de un servicio excepcional e incluso personalizado para aquellos clientes que han sido identificados como recurrentes ya que trabajan en las cercanías del lugar.

Con el fin de asegurar la calidad del producto es fundamental establecer alianzas estratégicas con los proveedores, que más allá de asegurar la exclusividad de los insumos, permitan definir estándares de calidad superior, ya sea por sabor, origen u otros atributos diferenciadores.

Estrategia de Crecimiento

Durante la etapa introductoria del negocio “Cafetería Amparo” entrará a un segmento del mercado que ha logrado identificar con un producto establecido, por lo tanto utilizará la estrategia de Penetración para conseguir más clientes adeptos. Se estima conveniente continuar con esta estrategia al menos los tres primeros años, con el fin de conseguir el objetivo de aumentar la cobertura a través de la apertura de nuevos locales.

Marketing Mix

Mediante este análisis de estrategia de aspectos internos se analizan cuatro variables básicas de su actividad: producto, precio, distribución y promoción.

- ***Producto***

Cafetería Amparo se funda bajo la idea de crear una marca que penetre fuertemente el mercado de las cafeterías en la Región del Ñuble, introduciendo un concepto vanguardista, con bebestibles y comestibles de alta calidad que permitan al cliente degustar un producto gourmet en las cercanías de su sitio de trabajo u hogar. Al largo plazo se busca alcanzar un fuerte posicionamiento de marca, destacando por la calidad de los productos, la personalización en el servicio y la disposición de un lugar cómodo, agradable y entretenido en el cual los clientes puedan sentirse como en casa y disfrutar de un café reconocido por su calidad a nivel mundial.

Para lograr el posicionamiento deseado se ha escogido Café Illy, además de té de las marcas Dilmah o Akbar. Además del uso de marcas exclusivas, se asegura la obtención de un producto de alta gama debido al uso del conocimiento de expertos en preparación (baristas), lo que en conjunto con un equipo de trabajo bien formado y entusiasta, asegura una excelente atención al cliente.

Entre los acompañamientos, se contará con una variada clase de pasteles y panes elaborados durante el día por proveedores locales, aprovechando los frutos y el talento de la región.

- **Plaza**

Amparo's tiene una relación directa con el cliente dentro de su local a través de dos modalidades de venta; servir y llevar. En ambos, son los trabajadores quienes prestan servicio al cliente, creando una experiencia acogedora dentro de la cafetería.

Además de ello, Amparo's actúa como el distribuidor final dentro de una cadena corta que comienza con la fabricación en el caso de los acompañamientos, y de una cadena larga como para el caso del café y el té, que al provenir desde otros lados del mundo ha pasado anteriormente por otros lugares que actúan como intermediarios hasta llegar al punto del distribuidor de cara al cliente.

- **Promoción**

Introducir y posicionar una marca en el mercado requiere de grandes esfuerzos, siendo vital las herramientas utilizadas por la empresa para mantener comunicación con el consumidor, informar de los productos y mantener un alto grado de cercanía que permita generar una relación a largo plazo. A continuación se mencionan las herramientas que se utilizarán para posicionar a Cafetería Amparo, segmentar el mercado y lograr tener un amplio alcance del mercado objetivo:

Promoción presencial: Previo a la apertura de la cafetería se realizará una campaña de lanzamiento con volantes informativos en los cuales se incluirá información acerca de los productos de la empresa, la ubicación y la fecha de apertura, lo que permitirá dar a conocer la marca previo al inicio del negocio, con lo que se proyecta conseguir la atracción de los consumidores más curiosos e interesados por los productos. Los encargados de repartir los volantes se posicionaran en puntos estratégicos de la ciudad que se encuentren relativamente cercanos a la cafetería con el objetivo de que los trabajadores y habitantes del sector se familiaricen con la marca y sientan la atracción por los productos. La campaña incluye 3 volanteros que repartirán los flyers de la empresa durante 3 días. El pago de cada uno será de \$15.000 diarios y se proyecta la entrega de 12.000 flyers en los días de duración de la campaña.

Marketing digital: En el mundo actual la importancia del marketing digital es cada vez mayor, puesto que se ha convertido en una herramienta vital para posicionar una marca en un mercado específico. Amparo utilizará una página web y redes sociales (Facebook,

Instagram y twitter), mediante las cuales mantendrá informados a los clientes de los lanzamientos de nuevos productos, elaboración de los productos actuales y servirá como canal de comunicación para mantener contacto directo entre el consumidor y la empresa. Durante los primeros meses se realizará publicidad pagada en redes sociales, considerado muy necesario para lograr posicionar la marca en la región.

El costo de registrar la página web será de \$70.000, lo cual permitirá poseer el dominio de la página por un periodo indefinido. Por otro lado, para publicidad en redes sociales se destinará un monto de \$40.000 mensual para Facebook y de \$20.000 para Instagram.

- **Precio**

La definición de la política de precios se basa en la estrategia genérica que se ha establecido, la que consiste en una diferenciación. Al disponer de una amplia variedad de productos, es necesario evaluar periódicamente la política de precios para determinar si la cartera está siendo rentable o no, por lo que es vital que desde el momento en que se introduce en el mercado se logre establecer un precio acorde a la industria y a las proyecciones de la empresa, evitando realizar cambios que puedan ser molestos para el cliente.

A continuación se presentan los factores más relevantes para definir el precio establecido:

Factores de la demanda

Elasticidad de la demanda: A pesar de que no existen mediciones certeras de la elasticidad de este tipo de productos, es posible determinar que su demanda se relaciona con el ingreso de los consumidores, por lo que es relevante considerar que si el ingreso de los clientes disminuyera ante cambios en la economía, es probable que la demanda del producto caiga, demostrando una reacción inversa. En cuanto a la elasticidad precio, es posible que ésta también sea bastante estrecha, por lo que al experimentar un incremento o disminución en el precio del producto, los clientes muestren una reacción más que lineal en su demanda.

Opiniones de valor de los clientes: Para la industria de cafetería el marketing de boca en boca es muy importante, por lo que la opinión de cada cliente se convierte en un tipo de publicidad entre sus cercanos. Entre los factores de la demanda que influyen indirectamente en el precio se encuentran las opiniones de valor de los clientes,

considerando que ante una buena recepción de los productos y el servicio, mejor será la opinión y comentarios entre sus cercanos.

Factores de costos

Costos: Este es uno de los factores más determinantes en el precio de los productos, puesto que es necesario considerar el gasto en materias primas, mano de obra y costos indirectos requeridos.

Objetivos económicos: Dentro de la planificación de Amparo's se proyecta como objetivo lograr un margen de utilidad bruta superior al 35%, por lo que es necesario mantener un control sobre los costos que permita alcanzar la proyección realizada.

Factores de la competencia

Amparo's ingresa a una industria que se encuentra en constante crecimiento durante los últimos años, destacando por disponer de productos innovadores que actualmente no se encuentran en la zona, por lo que la competencia directa no tiene gran relevancia para el análisis, sin embargo, la masificación de cafeterías comunes debe ser un factor a considerar por la empresa.

Factores estratégicos:

Mercado objetivo: El mercado objetivo de Amparo's abarca dos segmentos de mercado. En primer lugar el segmento de mayor importancia corresponde a los residentes y trabajadores del sector con alto poder adquisitivo. En segundo lugar, el segundo segmento abarca los turistas o visitantes de la ciudad que ingresan al local en familias y buscan disfrutar y compartir un grato momento. El factor del mercado objetivo debe ser considerado por la política de precios, ya que al enfocarse a un mercado de alto poder adquisitivo y con mayor disposición a pagar por un producto de calidad, el precio establecido puede cubrir un mayor margen.

Posicionamiento: Basado en las características del servicio, entre las que destacan la calidad, confianza y cercanía con el cliente.

7.6 Plan de Operaciones

El plan de operaciones junta todos los aspectos relacionados con la producción de los productos y servicios que ofrece la empresa.

Descripción técnica del producto y servicio

Café: La variedad de café ofrecida pertenecerá a la marca Illy, la cual trata granos provenientes de distintos países, lo que le ha hecho gozar de una gran reputación a nivel internacional. En “Cafetería Amparo” se encontrarán;

- *Origen 100% arábico:* tradicional, descafeinado con porcentaje de cafeína inferior al 0,05%, dark que posee tueste fuerte con porcentaje de cafeína menor al 1,5%.
- *Origen Monoarábico:* variedad Brasil, Etiopía, Guatemala.
- *Iperspreso:*
 - ✓ *Iperespresso Colombia:* Este café ha logrado el logotipo IGP (Indicación Geográfica Protegida) debido a que cumple con los estándares de calidad exigidos por la asociación cafetera de café, logrando un excelente equilibrio entre dulzura, acidez y amargor, con notas de caramelo, fruta seca y pan tostado.
 - ✓ *IperespressoLungo:* Origen italiano.

Mientras que las variedades Arábica y Mono arábica corresponden a café en grano que serán preparados por el barista según la opción seleccionada por el cliente (latte, capuchino, largo, corto), las variedades Iperespresso corresponden a capsulas fabricadas en un máquina patentada por Illy que permiten una rápida y fácil preparación.

Té: Se ha seleccionado la marca de té Dilmah. Son reconocidos a nivel mundial por ser una compañía integrada verticalmente con sus propios jardines en Ceylan y las instalaciones de impresión, etiquetado, empaques e inversiones de cada uno de los segmentos de la industria. Se caracteriza además, por el sentido humanitario del negocio.

Otros bebestibles: Es posible que el variado público de “Cafetería Amparo” desee consumir bebestibles distintos al té y al café, es por ello que se ofrecerán además de estos productos en versión fría, aguas saborizadas y jugos naturales. Todos estos productos deben cumplir con un almacenamiento y una preparación higienizada de acuerdo a las normas vigentes en Chile.

Acompañamientos: Para aquellos que desean disfrutar de un buen momento en el café, se ofrecen distintos productos en variedades tanto saladas como dulces, las cuales son adquiridas a proveedores de la zona. Estas delicias provienen de PYMES que han deseado posicionar sus productos en el mundo gourmet, por lo tanto cumplen con altos estándares de calidad en su elaboración.

Ubicación

Cafetería Amparo se ubicará en la comuna de San Carlos, provincia de Punilla, región del Ñuble, cuya población total según el censo 2002 fue de 50.088 personas. Específicamente el café estará situado en el kilómetro 70 de la Panamericana Sur, entre las calles Independencia y Maipú, a un costado de la plaza de armas, en la cual se desarrolla gran parte de la actividad comercial de la zona, pues es en donde se ubican bancos, y tiendas de retail, las que en conjunto dan trabajo a los pobladores de las cercanías.

Figura 3 Mapa de la Plaza de San Carlos, Región del Ñuble



Fuente: Google Maps, 2017.

La ubicación estratégica se ha seleccionado en este lugar debido a que recibe a diario una gran cantidad de público, desde estudiantes hasta trabajadores y turistas, a quienes una cafetería exclusiva puede interesarles ya que escapa de lo tradicional y de la cultura local. Adicionalmente se ha considerado que este punto es estratégico debido a que permite el

traslado hacia diferentes puntos de la región, facilitando la relación con proveedores y clientes.

Diseño del local

La cafetería se dividirá en tres zonas bien definidas; en primer lugar se encontrará la entrada para los clientes, en la cual habrá mesas que pueden utilizar aquellos que desean el servicio de cafetería. Se ha escogido para esta zona como color predominante el color blanco de la mitad hacia arriba porque representa limpieza y pureza, mientras que de la mitad hacia abajo se recubrirá con madera color natural, para representar la calidez y el color del café. En esta zona también habrá un pequeño baño al que pueden acceder clientes y trabajadores.

En segundo lugar se ubicará el mostrador y el espacio habilitado tanto para la caja como para vendedores, esta zona debe representar por sobre todo limpieza, por lo que el revestimiento de la pared se hará con cerámicas blancas. De la misma forma, es de suma importancia que el mostrador se encuentre sin restos de comida, y los vidrios limpios. Es necesario también que los vendedores, el cajero y el mesero muestren orden a través de su presentación personal y el manejo de los productos. Es relevante recalcar que el trabajador es parte del lugar, por lo que su actitud en la atención es fundamental, por lo que debe demostrar simpatía, energía y alegría, relacionándose directamente con los colores que reciben al cliente.

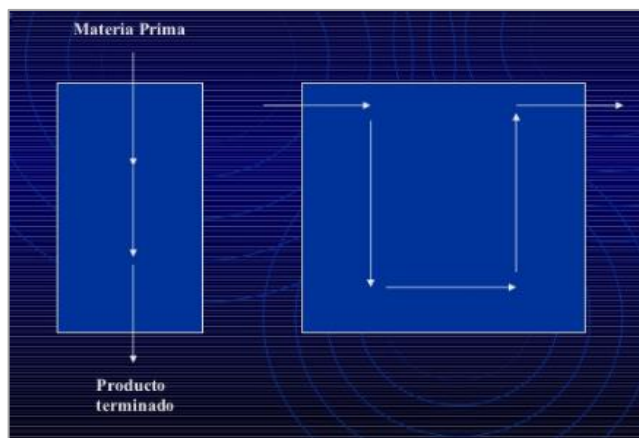
La última zona es la destinada a la producción, el diseño de esta parte es netamente funcional y atiende a principios de simplificación para el libre movimiento de los cocineros, debido a lo que en el centro se ubicará un mesón de tamaño medio, en una esquina se encontraran las cámaras de almacenamiento para los productos de pastelería, mientras que el resto del espacio será ocupado por los muebles en los que se almacenaran los utensilios para las preparaciones y para el sector de cafetería. Debido a que en este lugar se almacenan alimentos, es de vital importancia la inocuidad del lugar, por lo que se debe limpiar y desinfectar constantemente, sobre todo luego de que el barista realice las preparaciones solicitadas.

Autorización sanitaria

En Chile es necesario contar con la autorización sanitaria en caso de ser un local que comercializa alimentos, de lo contrario el local no puede funcionar, para acceder a este permiso es necesario contar con una serie de reglas descritas a continuación(Chile Atiende PYMES, 2017):

- El local debe estar alejado de focos de insalubridad y separado de la vivienda en el caso de que en el mismo terreno existiese una casa, esto último es aceptable en caso de que se trate de una Micro empresa familiar.
- El espacio del local debe permitir la libre circulación del personal, sin interferir en la consecución de sus tareas. Para ello se considera como espacio mínimo necesario 3 metros cuadrados por operario en la sala de elaboración, y un ancho de al menos un metro detrás del mesón.
- Es necesario que las actividades se lleven a cabo siguiendo una de las siguientes secuencias según los principios de Kotshevar y Terrel:

Figura 4 Distribución de la sala de elaboración de Cafetería Amparo.



Fuente Exposición Doctor Lucas Burchard, "Reglamento sanitario en Chile", 2007.

A esto se le llama Flujo en línea recta, y fundamentalmente evita los retrocesos que puedan producir contaminación cruzada en el proceso productivo.

- Las actividades deben realizarse de forma rápida y sin producir retrocesos ni acumulación de materiales.

- Tanto los manipuladores como las materias primas deben cubrir distancias mínimas. Lo mismo ocurre con los utensilios y el equipo, los cuales deben ser manipulados en la menor medida posible.
- Aplicación del sistema HACCP; evaluación y detección de los puntos críticos que se deben controlar en el proceso productivo.
- Según las recomendaciones inglesas, a partir del número de clientes se puede determinar el tamaño que debe existir en la sala de elaboración, en el caso de Amparo se espera que se atiendan alrededor de 20 clientes por hora en el servicio de cafetería, por lo que la recomendación bordearía entre 7 y 8 metros cuadrados.
- Es necesario que exista abastecimiento de agua potable en la cantidad y presión necesarias para abastecer la sala de elaboración, el sector de limpieza y los servicios básicos de higiene.
- El local debe tener servicios higiénicos para clientes y trabajadores ya que rige dentro de los locales de elaboración de alimentos.
- En el baño del personal se debe adicionar a la pared un recordatorio de lavado de manos. Como los trabajadores por turno en este caso son menos de 10, con un baño es suficiente.
- El cielo del local debe ser de material liso y estar pintado con un color claro, mientras que la sala de elaboración debe revestirse con baldosas y cerámicas.
- Se debe contar con guardarropía para los trabajadores, al menos para los del área de producción.
- Los muebles que tienen contacto directo con los alimentos deben ser de materiales que no absorban ningún tipo de sustancias. Además, su superficie debe ser lisa, facilitar la limpieza y la inspección. El material recomendado que cumple con estas condiciones es el acero inoxidable y la resina de melanina.
- El lugar debe asearse al término de la jornada o cuantas veces sea necesario.

Tecnología e Inversión

El uso de tecnología durante el proceso productivo y para el almacenamiento de productos terminados es fundamental para la conservación de los alimentos, es por ello que se ha recurrido a realizar una cotización en Arevalo² de forma real.

Instalaciones en general	\$ 1.000.000
Hervidor de Agua 10 L.	\$ 59.990
Francis Francias Y3	\$ 166.581
Mesón Centro	\$ 109.990
Milk frotherilly	\$ 74.781
Vitrina pastelera VP-1500R2	\$ 303.000
Lavaplatos 2 Tazas	\$ 239.990
Muebles cocina	\$ 1.300.000
Caja registradora	\$ 269.000
Campana de centro	\$ 231.200
Mesas y sillas local	\$ 700.000
Dispensadora de Jugos	\$ 350.000
Francis Francis Y1 Iperespresso	\$ 176.391

Procesos Operativos

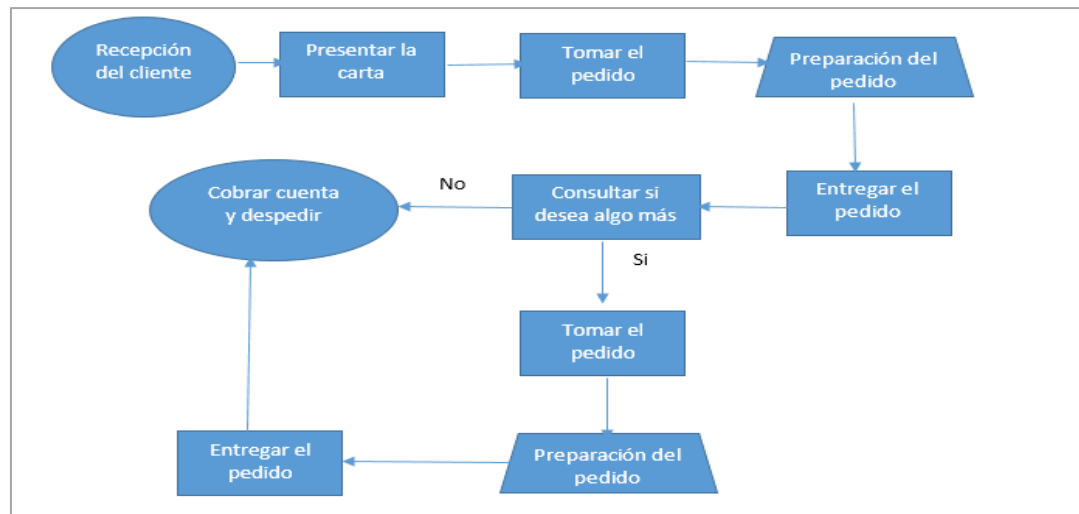
El proceso operativo principal que se lleva a cabo en la cafetería es la atención al cliente, es por ello que se han elaborado dos diagramas de flujo, el primero de ellos representa el servicio que se presta a los clientes que asisten directamente a la cafetería y que desean pasar un rato adentro. Para este tipo de consumidores el tiempo que dura la atención es mayor, así como también existe un mayor movimiento de actividades y participación de personas para cumplir con sus requerimientos, por ejemplo, existe un mesero que es intermediario entre el cliente y quien prepara su pedido.

El segundo flujo es un proceso corto que debe ser rápido por lo que su duración así como sus actividades son limitadas, se trata del proceso prestado a los clientes que van de paso, para quienes la rapidez en el servicio es un criterio valorado que contribuye al margen que la empresa le otorga.

² www.arevalo.cl

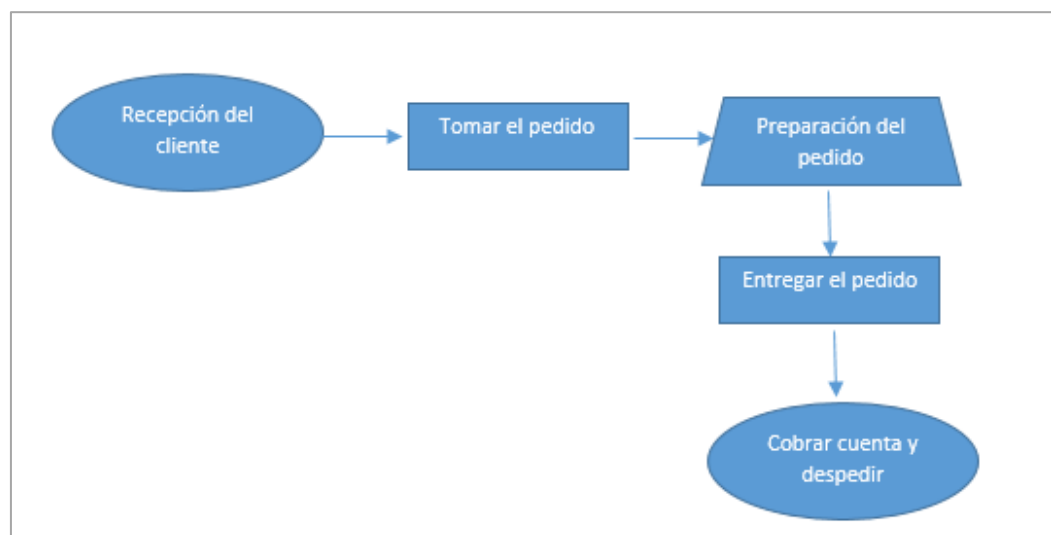
Cabe destacar que la representación de estos diagramas de flujo solo consideran la actividad comercial que sustenta el funcionamiento de la cafetería, sin embargo, también es bueno mencionar que cada uno de los trabajadores posee su propio diagrama conformado por el desarrollo de sus actividades, las que en conjunto sirven de base para la creación del macro flujo representado en las imágenes adjuntas.

Figura 5 Diagrama de flujo modalidad “Para servir”.



Fuente: Elaboración Propia, 2018

Figura 6 Diagrama de flujo modalidad “Para llevar”.



Fuente: Elaboración Propia, 2018

Aprovisionamiento y gestión de existencias

Dado que es fundamental que se mantenga la calidad de los insumos, se estima conveniente que cada dos semanas se compre tanto té como café en la cantidad necesaria, para lo cual se requiere del desarrollo de un inventario que se mantenga constantemente controlado. Dichos insumos serán adquiridos desde “Pibamour”, ubicado en la Región Metropolitana y certificado como distribuidor de las marcas seleccionadas. La pulpa de la fruta para los jugos naturales puede ser adquirida una vez al mes si es posible almacenarla en un congelador destinado para ello en la cocina, el que debe mantener la temperatura y la luz acorde a los requerimientos del insumo. Además, se escogerá un proveedor que ofrezca un precio acorde al mercado y un producto de alta calidad.

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

7.7 Plan de Recursos Humanos

El plan de recursos humanos es una herramienta fundamental para conocer cuáles son las necesidades de personal necesarias en el momento de crear una empresa o negocio.

Organización estructural

Dado que la cafetería se encuentra en un sector que es netamente comercial se ha optado por poseer una jornada que se acomode a los visitantes del lugar, la que va desde las 8.30 AM hasta las 8.30 PM. A continuación se detalla la necesidad de personal que en un inicio experimentará Cafetería Amparo, y las tareas que a cada uno corresponden.

Tabla 3 Requerimiento de Recursos Humanos

Área	Cargo	Cantidad	Funciones a desempeñar
Comercial	Vendedor	1	Atender a los clientes detrás del mesón, tomar el pedido tanto de ellos como los ingresados por el mesero, prepararlo y entregar el vale que luego pasará el cliente por caja. Luego de que el cliente ha cancelado el vendedor debe corroborar la correspondencia entre el vale y la boleta, y luego entregar la compra.
	Cajero	1	Recibir el vale e ingresarlo en caja, cobrar y dar vuelto correspondiente. Todos los días debe cuadrar la caja y a final de semana (viernes) entregar los registros correspondientes.
	Mesero	2	Debe tomar el pedido de los clientes que llegan para utilizar el servicio de cafetería, por lo tanto se encarga de ofrecer las delicias del día y sugerir un bebestible para ello. Ingresa el pedido, lo lleva a la mesa y finalmente debe cobrar la cuenta y despedir al cliente.
Producción	Barista	1	Se requiere una persona con estudios profesionales de barista, no requiere gran experiencia, sin embargo, debe demostrar que posee los conocimientos suficientes para dar origen a un producto de alta calidad.
Administración	Contador	1	Es el encargado de generar los estados financieros correspondientes al término de mes y de año, con el fin de determinar los impuestos a pagar.
	Administrador	1	Es quien se encarga de desempeñarse como jefatura de todas las áreas, por lo tanto, sus deberes son amplios, y abarcan entre otras cosas el registro en el libro diario de las entradas y salidas de dinero, la relación con los proveedores, las compras y los pagos correspondientes, y desarrollo de actividades de marketing en caso de ser necesario.

Fuente: Elaboración Propia, 2018

Se destaca que tanto el contador como el administrador/vendedor no cumplen con un horario fijo debido a sus cargos, ya que el primero es quien se encarga de generar las bases contables exigidas por Ley, por lo que semanalmente puede recolectar la información necesaria para ello, mientras que el segundo será el mismo dueño de la cafetería por lo que es su deber permanecer en el establecimiento cuanto tiempo crea necesario.

El vendedor contará con un horario de lunes a viernes de 9 horas diarias de

Abierto al público de 8:30 a.m. a 8:30 p.m. de lunes a viernes, y de 11:00 a.m. a las 6:00 p.m. los sábados y domingos. Según la Dirección del Trabajo en Chile, el personal no puede trabajar más de 45 horas a la semana, y en caso de trabajar los domingos, solo pueden trabajar dos domingos al mes, por lo que se implementaran horarios rotativos en base a turnos. El máximo de horas que cada empleado puede trabajar son 10 horas consecutivas con una colación de 30 minutos.

Tabla 4 Horario Laboral Propuesto

	AM	PM
Vendedor	08.00 - 14.00 horas	14.00 - 20.00 horas
Cajero	08.00 - 14.00 horas	14.00 - 20.00 horas
Mesero	08.30 - 14.30 horas	14.30 - 20.00 horas
Barista	08.00 - 14.00 horas	14.00 - 20.00 horas

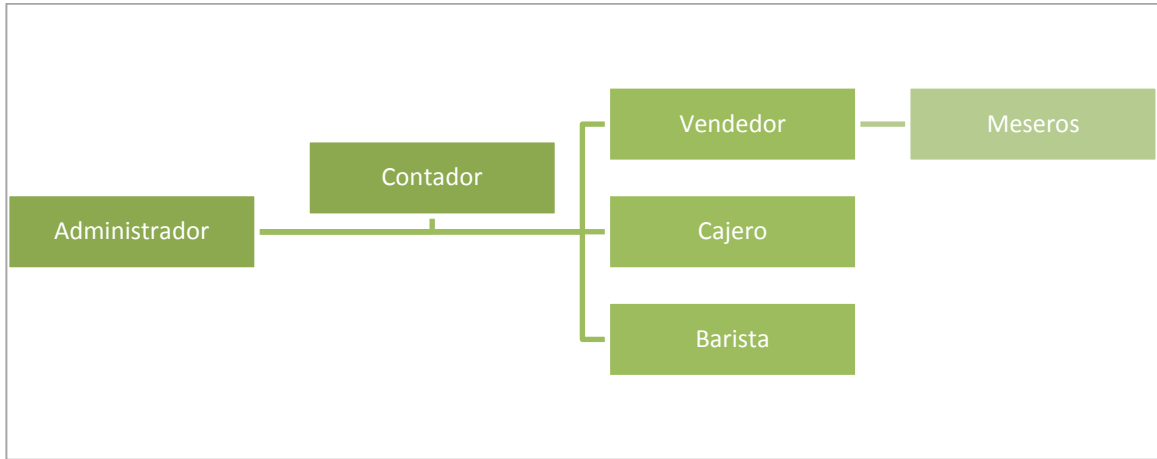
Fuente: Elaboración Propia, 2018

Organigrama

Cafetería Amparo tiene entre otros objetivos el de ofrecer un ambiente grato a los clientes, lo que solo puede lograr a través de un cálido clima laboral, basado en la confianza, el respeto y la motivación. Es por ello que la jerarquía dentro de micro empresa será lo más plana posible, incentivando la comunicación entre los trabajadores y por lo tanto el trabajo en equipo. De la misma forma, el administrador y dueño desea mantener una relación estrecha con sus colaboradores, con el fin de que éstos tengan un buen desempeño. Es por ello que el organigrama presentado a continuación se ha elaborado con el fin de establecer

las interrelaciones que existen al interior del proceso operacional y se ha diseñado de forma horizontal para manifestar una estructura jerárquica plana.

Figura 7 Organigrama de Cafetería Amparo



Fuente: Elaboración Propia, 2018 1

Plan de contratación

- **Reclutamiento y selección**

Antes de iniciar el proceso de contratación, se levantará la necesidad de personal en cada área en función de las actividades a desempeñar y el nivel de experticia necesaria.

Una vez que se ha establecido la necesidad se procederá a realizar una publicación online con las especificaciones del cargo, dentro de lo que se consideran las funciones y requisitos. Además de hacerlo de forma online, también se colocaran anuncios en la vía pública, con el fin de llegar a un mayor número de candidatos. Cuando se hayan concluido estos pasos iniciales será necesario considerar:

- Dentro de los requisitos no pueden existir algunos de carácter discriminatorio tales como; raza, sexo o edad.
- Luego de analizar los curriculum en formato online y físico, se procede a la comunicación vía telefónica con los candidatos más atractivos según el perfil requerido.

- Todos los candidatos que han sido contactados serán citados a entrevistas con el administrador, en la que además deberán llenar el formulario de postulación que luego servirá para crear el contrato en caso de ser seleccionados.
- Una vez que se ha seleccionado el individuo adecuado para el desempeño del cargo se comunicará e integrará al equipo de trabajo.

- **Política de contratación**

La contratación laboral se hará tal como el Código del Trabajo lo exige, considerando para ello:

- Un primer contrato a plazo fijo con duración estipulada de un mes. Este contrato especifica las funciones a desarrollar por el trabajador, el que estará bajo un período de prueba que tiene como fin determinar si es apto o no para el cargo.
- Un segundo contrato a plazo fijo, con duración de tres meses. Este contrato mantiene vigentes las mismas características del primero, pero con una duración mayor.
- Un tercer contrato que tiene la característica de ser indefinido en el caso de que la persona haya mostrado un buen desempeño de sus funciones.
- Todos los trabajadores están supeditados a cumplir sus funciones en dos tipos de jornada que se intercalaran según sea la conveniencia de ellos.
- Con la jornada de 6 horas diarias los trabajadores cumplirán un total de 42 horas semanales, con el fin de que tengan un día libre deberán cumplir una jornada extendida el día sábado o domingo.
- En caso de realizar horas extra, por cada una de ellas, los trabajadores deben recibir adicionalmente un recargo del 50% al equivalente de una hora de trabajo.
- El contador no cumple con un horario, sino que lo hace por objetivos, por lo que su deber es recolectar la información periódicamente según estime conveniente, cumpliendo en las fechas correspondientes con entregar los estados financieros.

- **Política salarial**

La política de sueldos se sostiene en una base fija, ya que es necesario otorgar seguridad a los trabajadores en términos de cuánto recibirán por su trabajo, sin embargo, existirán meses como septiembre y diciembre en los que se les otorgaran incentivos económicos como agradecimiento por su colaboración. La fecha de pago corresponderá al primer viernes de cada mes, y se hará mediante transferencia electrónica con abono a la cuenta que el trabajador determine en el contrato laboral A continuación se muestran los sueldos correspondientes a cada colaborador.

Tabla 5 Planilla Salarial propuesta

	Cajero	Mesero	Barista	Vendedor
Sueldo Base	\$ 480.000	\$ 276.000	\$ 276.000	\$ 340.000
Gratificación	\$ 120.000	\$ 114.000	\$ 114.000	\$ 100.000
Colación	\$ 30.000	\$ 20.000	\$ 30.000	\$ 30.000
Movilización	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000
Total haberes	\$ 640.000	\$ 420.000	\$ 430.000	\$ 480.000
Base imponible	\$ 600.000	\$ 390.000	\$ 390.000	\$ 440.000
AFP (PlanVital 10,41)	\$ 62.460	\$ 40.599	\$ 40.599	\$ 45.804
FONASA (7%)	\$ 42.000	\$ 27.300	\$ 27.300	\$ 30.800
Base imponible	\$ 495.540	\$ 322.101	\$ 322.101	\$ 363.396
Descuentos	\$ 104.460	\$ 67.899	\$ 67.899	\$ 76.604
Sueldo Liquido	\$ 535.540	\$ 352.101	\$ 362.101	\$ 403.396

Fuente: Elaboración Propia, 2018

Al contador se le cancelaran \$70.000 mensuales por concepto de manejar las cuentas del negocio.

7.8 Modelo de Negocios (Canvas)

Para el plan de negocios se decidió utilizar el Modelo de Negocios Canvas que consiste en poner sobre un lienzo o cuadro nueve elementos esenciales de las empresas para crear un negocio exitoso.

Tabla 6 Modelo Canvas Cafetería Amparo

Socios Estratégicos	Actividades Claves	Propuesta de Valor	Relaciones Clientes	Segmento de clientes	
Proveedor de Café y té: Santiago	Publicidad	Ofrecer un café u otros bebestibles de alta calidad acompañado de delicias dulces y saladas, otorgando un alto grado de satisfacción a nuestros clientes a través de calidad en el producto y el servicio”	Mediante Redes sociales	Residentes y trabajadores del sector con alto poder adquisitivo	
Proveedor de Comida y Productos Gourmet: Proveedor Local	Imagen de Marca		Promociones		
Banco	Selección de Proveedores		Relación directa en local	Canales	Turistas o visitantes de la ciudad que ingresan al local en familias y buscan disfrutar y compartir un grato momento
	Generación de comodidad y exclusividad		Página web		
	Recursos Claves	Ubicación, ambientación y decoración de local	Instaurar la cultura cafetera en la provincia de Punilla, Región del Ñuble, fidelizando a nuestros clientes a través de la entrega de un producto de alta calidad, acompañado de un servicio y un espacio integral y vanguardista entregando experiencia en su día a día	Redes Sociales	
Productos					
Estructura de Costos			Fuentes de Ingreso		
Sueldo			Café y té para servir		
Insumos			Café y té para llevar		
Mantenimiento y suministros			Pastelería		
Marketing			Snacks		

Fuente: Elaboración Propia, 2018

Con el desarrollo de estos puntos se obtiene el análisis de cuatro áreas principales en un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica, los cuales reflejan la lógica que sigue una empresa para obtener ingresos.

7.9 Análisis de Resultados

En la siguiente sección se analiza cada una de las variables necesarias para obtener la información que ayudará a conocer la viabilidad y rentabilidad del proyecto.

Evaluación financiera

Para verificar la rentabilidad del negocio se ha realizado una evaluación económica financiera mediante el uso de herramientas como el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), cuyos resultados se muestran a continuación.

El horizonte de evaluación utilizado es de 5 años, en un escenario normal.

Flujo de Ingresos

Supuestos:

- Se asume que el ticket promedio por cliente el primer año es de \$3.000, y este aumenta solo en la proporción estimada en que lo hace el IPC anualizado.
- Se estima un incremento anual del 7% del número de clientes que visitan el local a diario.

Tabla 7 Flujo de ingresos Estimados

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ticket Prom.	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000
Flujo diario	12	13	14	15	16
Flujo semanal	84	91	98	105	112
Flujo mensual	2520	2730	2940	3150	3360
Flujo anual	30240	32760	35280	37800	40320
Ingreso anual	\$ 90.720.000	\$ 98.280.000	\$ 105.840.000	\$ 113.400.000	\$ 120.960.000

Fuente: Elaboración Propia, 2018 2

Costos y gastos estimados

Dentro de los costos de operación, uno de los más importantes es el sueldo pagado a los trabajadores, además de ello, el costo de venta corresponde al precio pagado por los insumos; tanto bebestibles como acompañamientos. Además de estos, existen gastos asociados a la

mantención del lugar y suministros básicos, así como también se incurre en gastos asociados a campañas de marketing tanto al inicio del proyecto como durante su implementación.

Tabla 8 Pago de Sueldos

Cargo	Cantidad	Sueldo bruto	Costo mensual	Costo anual
Vendedor	1	\$ 403.396	\$ 403.396	\$ 4.840.752
Cajero/administrador	1	\$ 535.540	\$ 535.540	\$ 6.426.480
Mesero	2	\$ 352.101	\$ 704.202	\$ 8.450.424
Barista	1	\$ 362.101	\$ 362.101	\$ 4.345.212
Contador	1	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 840.000
			\$ 2.075.239	\$ 24.902.868

Fuente: Elaboración Propia, 2018

Tabla 9 Gastos del Negocio

Gastos	Montos
Luz	\$ 100.000
Agua	\$ 230.000
Gas	\$ 60.000
Internet	\$ 30.000
Teléfono	\$ 40.000
Arriendo	\$ 350.000
Total mensual	\$ 810.000
Total anual	\$ 9.720.000

Fuente: Elaboración Propia, 2018

Tabla 10 Gastos de Marketing Periodo Inicial

		Cantidad	Costo unitario	Total
Promoción presencial	<i>Flyers</i>	5000	\$ 35	\$ 175.000
	<i>Volanteros</i>	3	\$ 15.000	\$ 45.000
Marketing digital	<i>Página web</i>	1	\$ 70.000	\$ 70.000
	<i>Redes sociales</i>	1	\$ 20.000	\$ 20.000
Total		\$ 310.000		

Fuente: Elaboración Propia, 2018

Tabla 11 Gastos de marketing durante el período de evaluación

	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
Página web	\$ 179.880	\$ 179.880	\$ 179.880	\$ 179.880	\$ 179.880
Total	\$ 179.880	\$ 179.880	\$ 179.880	\$ 179.880	\$ 179.880

Fuente: Elaboración Propia, 2018

Tabla 12 Gastos de Organización y Puesta en Marcha

Trámite legal	Costo
Asesoría	\$ 59,990
Escritura de constitución	\$ 261,161
Borrador escritura y extracto	\$ 27,116
Publicación del extracto	\$ -
Copias del extracto autorizado	\$ 58,932
Total	\$ 407.200

Fuente: Elaboración Propia, 2018

Inversión estimada y Depreciación

Se estima una inversión de \$4.980.923 para adaptar el local que se arrendará y comprar las máquinas y equipos necesarios para el funcionamiento del negocio, cuya depreciación anual asciende a \$639.211. La depreciación de los activos fijos se ha calculado en base a la información otorgada por el Servicio de Impuestos internos³. El valor libro estimado al final del proyecto corresponde a \$1.784.867.-

³ “Nueva tabla de vida útil de los bienes físicos del activo inmovilizado”, 2017. www.sii.cl

Tabla 13 Estimación Costos de inversión y Depreciación

Ítem	Valor de adquisición	Vida útil	Dep. Acumulada	Valor libro
Instalaciones en general	\$ 1.000.000	10	-\$ 500.000	\$ 500.000
Hervidor de Agua 10 L.	\$ 59.990	9	-\$ 33.328	\$ 26.662
Francis Francias Y3	\$ 166.581	9	-\$ 92.545	\$ 74.036
Mesón Centro	\$ 109.990	7	-\$ 78.564	\$ 31.426
Milk frotherilly	\$ 74.781	9	-\$ 41.545	\$ 33.236
Vitrina pastelera VP-1500R2	\$ 303.000	9	-\$ 168.333	\$ 134.667
Lavaplatos 2 Tazas	\$ 239.990	7	-\$ 171.421	\$ 68.569
Muebles cocina	\$ 1.300.000	7	-\$ 928.571	\$ 371.429
Caja registradora	\$ 269.000	6	-\$ 224.167	\$ 44.833
Campana de centro	\$ 231.200	7	-\$ 165.143	\$ 66.057
Mesas y sillas local	\$ 700.000	7	-\$ 500.000	\$ 200.000
Dispensadora de Jugos	\$ 350.000	9	-\$ 194.444	\$ 155.556
Francis Francis Y1 Iperespresso	\$ 176.391	9	-\$ 97.995	\$ 78.396
total	\$ 4.980.923		-\$ 3.196.056	\$ 1.784.867

-\$ 639.211 *Dep. Anual

Fuente: Elaboración Propia, 2018

Financiamiento y Tasas de descuento

El proyecto tiene una inversión inicial de \$ 5.698.122 incluidos los gastos de organización y puesta en marcha (GOP), más una necesidad de capital de trabajo de \$ 13.236.687 para tres meses de trabajo, lo que en suma asciende a un costo inicial del proyecto de \$ 18.934.809. Este monto será financiado por el inversionista en un 40%, mientras que el otro 60% será obtenido a través de un crédito bancario otorgado por el Banco del Estado, el que será devuelto a través de cuotas en un plazo de 36 meses (3 años) a una tasa anual de 14,76%⁴.

Tabla 14 Necesidad Capital de Trabajo

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Ventas	\$ -	-\$ 18.144.000	-\$ 19.656.000	-\$ 21.168.000	-\$ 22.680.000	-\$ 24.192.000
Costos Fijos	\$ -	-\$ 34.802.748	-\$ 34.802.748	-\$ 34.802.748	-\$ 34.802.748	-\$ 34.802.748
Total anual		-\$ 52.946.748	-\$ 54.458.748	-\$ 55.970.748	-\$ 57.482.748	-\$ 58.994.748
Total trimestral		-\$ 13.236.687	-\$ 13.614.687	-\$ 13.992.687	-\$ 14.370.687	-\$ 14.748.687
Necesidad C.T.	-\$ 13.236.687	-\$ 378.000	-\$ 378.000	-\$ 378.000	-\$ 378.000	

Fuente: Elaboración Propia, 2018

⁴ Dato obtenido desde la página web del Banco del Estado, créditos otorgados a PYMES, www.bancoestado.cl

Tabla 15 Inversión Inicial

ÍTEM	Monto
Inversiones	\$ 5.698.122
Necesidad de Capital de trabajo	\$ 13.236.687
Inversión inicial	\$ 18.934.809
Financiación propia	\$ 7.573.923
Financiación externa	\$ 11.360.885
N° CUOTAS	3 años
Valor cuota	\$ 4.956.014
Interés mensual	1.23%
Interés anual	14,76%

Fuente: Elaboración Propia, 2018

La tasa de descuento utilizada para el flujo puro del proyecto se ha determinado mediante la metodología de Capital Asset Pricing Model (CAPM), donde

$$CAPM = R_f + Beta * (R_m - R_f) + \text{Riesgo País}$$

Tabla 16 Análisis de Descuento Modelo CAPM

Tasa libre de riesgo	R_f	3,68% ⁵
Beta de la industria	$Beta$	0,85 ⁶
Tasa de mercado	R_m	4,85% ⁷
Riesgo País	Riesgo país	1,77%

Fuente: Elaboración Propia, 2018

$$(3,68\% + 0,85 * (4,85\% - 3,68\%)) + 1,77\% = \mathbf{6,44\%}$$

De esta forma la tasa de descuento para el flujo económico es de **6,44%**.

⁵ Corresponde a la Tasa de Interés descontable de los pagarés descontables del Banco Central de Chile en pesos a 60 días, obtenidos desde www.bcentral.cl

⁶ Datos obtenidos para la industria cafetera desde Damodaran.

⁷ Tasa de Mercado = IPSA

Para descontar el flujo financiero del proyecto se utiliza la tasa obtenida mediante la metodología del Costo Promedio Ponderado (WACC por sus siglas en inglés):

$$WACC = ((\% Deuda * Kd) * (1 - t)) + (\% Patrimonio * CAPM)$$

Donde Kd corresponde a la tasa de interés anual de la deuda, y t al impuesto a la renta, por lo tanto;

Tabla 17 Análisis Tasa Descuento Método WACC

% Deuda	-	60%
Kd	Interés anual de deuda	14,76%
T	Impuesto a la Renta	25%
% Patrimonio	-	40%
Camp	Tasa descuento	6,44%

Fuente: Elaboración Propia, 2018

$$((60\% * 14,76\%) * (1 - 25\%)) + (40\% * 6,44\%) = \mathbf{10,51\%}$$

La tasa de descuento para el flujo financiero es de **10,51%**.

Flujo de fondo de efectivo

Por medio del flujo de caja se evaluarán los flujos de entrada y salida de efectivo en un periodo de 5 años lo cual nos permitirá analizar la viabilidad y rentabilidad económica del proyecto (ver anexo 10 y 11).

Supuestos:

Se estima que el costo de los insumos corresponde al 20% de los ingresos por ventas.

Tabla 18 Flujo de efectivo Económico y financiero estimado

ITEM	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<i>Flujo de caja económico</i>	-\$ 18.934.809	\$ 26.013.636	\$ 30.533.431	\$ 34.967.303	\$ 39.308.853	\$ 45.304.333
<i>Flujo de caja financiero</i>	-\$ 7.573.924	\$ 22.734.489	\$ 26.770.282	\$ 30.648.714	\$ 39.308.853	\$ 45.304.333

Fuente: Elaboración Propia, 2018

Tabla 19 Evaluación económica y financiera del proyecto

EVALUACIÓN FINANCIERA	
VAN	\$ 111.471.938
Período de recuperación	< 1 año
EVALUACIÓN ECONÓMICA	
VAN	\$ 125.236.684
Período de recuperación	1 año

Fuente: Elaboración Propia, 2018

A partir de la evaluación del proyecto mediante el método de descuento del flujo de caja se determina que es rentable, y por lo tanto atractivo para el inversionista, ya que genera un Valor actual neto de \$ 111.471.938 para la evaluación financiera, esto quiere decir, considerando el pago de un crédito y recuperando la inversión en menos de un año, y de \$ 125.236.684 en el caso del flujo económico o flujo puro del proyecto con un periodo de recuperación de 1 año. A partir de ello es posible deducir que el proyecto es capaz de financiarse, y de pagar la inversión inicial desde el primer año de operación.

8. CONCLUSIONES

Mediante este análisis se puede observar que constantemente existen oportunidades para el emprendimiento, más si se trata de regiones donde la competencia no es la misma que en la gran capital, donde existen posibilidades de ofrecer un producto o servicio nuevo a los habitantes que esperan expectantes nuevas oportunidades y no tener que salir a otras ciudades para poder disfrutar de una misma experiencia que otra persona en una ciudad más grande.

Un plan de negocio contiene toda la información necesaria sobre la empresa y los objetivos que debe alcanzar, es decir, que en el plan de negocio debemos resumir cómo vamos a organizar nuestro trabajo y liderazgo empresarial, así como definir cómo se van a desarrollar las tareas necesarias para alcanzar el éxito marcado. Más que el documento en sí, lo que importa es el proceso que se experimenta en su elaboración, ya que el proceso investigativo que conlleva debe hacerse siguiendo un orden lógico y coherente de estudios, que ha de permitir que en este proceso el emprendedor adquiera un mejor entendimiento del potencial y atractivo del negocio, así como de los riesgos y aspectos clave para tener éxito en el mismo, tanto a corto como a mediano y largo plazo o también contar con la oportunidad de repensar nuestro emprendimiento con una metodología que lo aparte de los problemas del corto plazo y analizar con sus socios y colaboradores las perspectivas de la empresa en ese sector específico de mercado al cual quiere dirigirse. En nuestro caso aplicado esta herramienta nos permite entregar un servicio con atributos diferenciadores, así como también la necesidad de establecer lazos con los proveedores, los que a pesar de incrementar su poder de negociación traen consigo beneficios, como el aseguramiento de la calidad, establecimiento de plazos promedios de pago, darse cuenta de los riesgos y las oportunidades que el nuevo negocio plantea. Asimismo, se presentan proyecciones y estimaciones de las necesidades financieras que han de surgir vinculadas con los parámetros proyectados del negocio como por ejemplo crear un proyecto como Cafetería Amparo que es capaz de financiarse, y de pagar la inversión inicial desde el primer año de operación.

El emprendimiento no sólo entrega una oportunidad al dueño de la idea y proyecto, sino que también permite generar alianzas con otros pequeños productores para convertirlos en proveedores creando nuevos empleos y entregando oportunidades únicas a quienes viven la experiencia. En regiones existe un potencial de crecimiento en cuanto a la variedad a ofrecerse; cada vez se evidencian las diferentes culturas que presentando diversas alternativas.

El buen desarrollo de un Plan de Negocios, junto con un equipo que se encuentre motivado y con las capacidades necesarias, serán los que lograrán llevar a cabo el proyecto ya que con las herramientas necesarias se podrá aprovechar las ventajas competitivas que el análisis entrega, en este caso que se

tiene sobre la competencia y ser el local en el que las personas piensen al momento de decidir donde pasar la tarde o donde pasar por una taza de café.

9. Bibliografía

- Adimark. (2014). *Top Of Mind Chile 2014*. Capital.
- América Economía. (05 de Febrero de 2013). Conozca las nuevas tendencias de las bebidas calientes en Chile .*América Economía*.
- Banco Central de Chile . (2017). *Banco Central de Chile* . Recuperado el 10 de 08 de 2017, de Banco Central de Chile :
http://www.bcentral.cl/es/faces/pmonetaria/tasa;jsessionid=0qHYpptYDC8q1gCQdL1YBL1XBpGe2_A8C7i8IvHl7TYoJEynG5IH!177767201!NONE?_afLoop=2593271923575049&_afWindowMode=0&_afWindowId=null#!%40%40%3F_afWindowId%3Dnull%26_afLoop%3D2593271923575049%26_afW
- Banco Mundial. (2017). *Banco Mundial*. Obtenido de
<http://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview>
- Burchard, L. (2007). Reglamento sanitario de alimentos . Chile .
- Caniupán, K. (23 de Marzo de 2017). Chile lidera el consumo de té en la región y sector redobra su apuesta. *La Tercera*.
- Centro de Estudios del Retail . (2013). *Conozca las nuevas tendencias de las bebidas calientes en Chile*. CERET.
- Chile Atiende PYMES. (2017). *Chile Atiende PYMES*. Retrieved from Chile Atiende PYMES:
<https://www.chileatiende.gob.cl/fichas/ver/172>
- Chile con Todo. (s.f.). *Chile con Todo*. Recuperado el 01 de Julio de 2017, de Chile con Todo:
<http://www.canal-i.cl/chilecontodo/transporte-de-carga-por-carretera-tcc-una-industria-en-fase-de-desarrollo/>
- Colegio Nuestra Señora del Pilar . (s.f.). *Plan de Recursos Humanos*. Madrid: Colegio Nuestra Señora del Pilar .
- CreceNegocios. (s.f.). *CreceNegocios*. Obtenido de <http://www.crecenegocios.com/analisis-interno-fortalezas-y-debilidades/>.
- Cristian Muñoz. (2015). Entorno y Estrategias de Negocios .
- Datos Macro . (2017). *Expansión*. Recuperado el 08 de Julio de 2017, de Expansión:
<http://www.datosmacro.com/paises/chile>
- David, F. (2013). *Administración Estratégica*. Pearson.
- Diario Financiero. (05 de Septiembre de 2017). Economía chilena registró en Julio su mejor desempeño en casi un año y empiezan los brotes verdes. *Diario Financiero* .
- Ediciones Especiales . (14 de Mayo de 2015). *Ediciones Especiales* . Obtenido de Ediciones Especiales :
<http://www.edicionesespeciales.elmercurio.com/destacadas/detalle/index.asp?idnoticia=201505141904596>

- El Mercurio . (14 de Mayo de 2015). Cada día con más sofisticación .*Ediciones especiales El Mercurio* .
- El Mercurio Online . (29 de Septiembre de 2016). ¿Eres uno de ellos? El 71% de los chilenos empieza su jornada con un exquisito café matutino .*El Mercurio Online* .
- EMOL. (2016, Septiembre 29). ¿Eres uno de ellos? El 71% de los chilenos indicó comenzar su jornada con un imperdible café matutino. *El Mercurio Online*.
- Esther Figueroa, Francisco Pérez, Lucila Godínez. (2015). *La producción y el consumo del café* . México : ECORFAN.
- Gestiopolis. (s.f.). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/que-es-la-cadena-de-valor/>.
- Guía para la creación de empresas. (s.f.). *Guía para la creación de empresas*. Obtenido de Guía para la creación de empresas: <http://www.guia.ceei.es/interior.asp?MP=8&MS=8>
- Hill y Jones. (2009). *Administración Estratégica*. McGraw Hill.
- Hitt. (2008). *Administración Estratégica*.
- Hunger y Wheelen. (2007). *Administración Estratégica y Política de negocios*. Pearson.
- Kotler, P. (1992). *Estrategias Competitivas*. Madrid: Prentice Hall.
- La Web del Emprendedor. (2017). *La Web del Emprendedor*. Obtenido de La Web del Emprendedor: <http://www.lawebdelemprendedor.com.ar/index.php/organizaciones/64-ent-org>
- Marketing-branding. (18 de Junio de 2014). *Marketing-branding*. Obtenido de Marketing-branding: <http://www.marketing-branding.cl/2014/06/18/analisis-pest/>
- Ministerio de Relaciones Exteriores . (2017). *Ministerio de Relaciones Exteriores* . Obtenido de Ministerio de Relaciones Exteriores : <http://chile.gob.cl/es/sobre-chile/asi-es-chile/organizacion-politica/sistema-politico/>
- Monferrer, D. (2013). *Fundamentos de Marketing*. París :Universitat Jaime.
- Mundo Gourmet . (s.f.). *Mundo Gourmet* . Obtenido de Mundo Gourmet : <http://mundogourmet.cl/crecimiento-de-la-industria-gourmet-ha-abierto-nuevas-oportunidades-a-pequenos-productores/>
- Nielsen . (2017). *Ocho de cada diez chilenos están total o parcialmente dispuestos a pagar más por productos premium con altos estándares de calidad*. Nielsen .
- Olamendi, G. (s.f.). *Esto es Marketing* . Obtenido de www.estoesmarketing.com
- Organización de los Estados Americanos . (2007). *Red Hemisférica de Intercambio de Información para asistencia mutua en materia penal y de extradición* . Obtenido de http://www.oas.org/juridico/mla/sp/chl/sp_chl-int-des-ord.html
- Organización Internacional del Café. (2015). *Informe del Mercado del café*. ICO.
- Organización Internacional del Café. (2017). *Coffee Market Report*. ICO.

- Ponce. (2007). *La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones*. Universidad Santo Tomás.
- Porter, M. (1998). *Estrategia Competitiva*.
- Ponte, S. (2012). *Estándares, Comercio y Equidad: Lecciones de la industria de los café especiales*. Centro de investigaciones para el desarrollo.
- Portillo, L. (2012). El convenio internacional del café y la crisis del mercado. *Bancomext*.
- Pradel, D. (2016, Julio 04). Chilenos sofistican su gusto por el café y elevan las ventas del sector . *Economía y Negocios*.
- ProChile. (30 de Junio de 2016). *ProChile*. Obtenido de ProChile:
<http://www.prochile.gob.cl/noticia/30-empresas-de-productos-gourmet-se-capacitan-en-exigentes-mercados-de-canada-y-ee-uu/>
- Rauch, K. (22 de Julio de 2015). Boom del té en Chile: sube consumo promedio y aumentan teterías .*Economía y Negocios Online*.
- Santander Trade . (2017). *Santander Trade* . Obtenido de Santander Trade
[:https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/chile/politica-y-economia](https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/chile/politica-y-economia)
- Santiago no es Chile. (2013). *Santiago no es Chile*. Retrieved from Santiago no es Chile:
<http://santiagocoffeelovers.cl/la-actualidad-del-cafe-chile/>
- SERVEL. (02 de Julio de 2017). Resultados Elecciones Primarias. *El Mercurio Online*.
- SII. (2016). http://www.sii.cl/contribuyentes/empresas_por_sector/agropecuario_silvicola.pdf.
Obtenido de
http://www.sii.cl/contribuyentes/empresas_por_sector/agropecuario_silvicola.pdf.
- SOFOFA . (2017). *SOFOFA* . Obtenido de SOFOFA : <http://web.sofofa.cl/informacion-economica/indicadores-economicos/estructura-de-la-industria/precio-commodities/>
- Strickland, T. P. (2012). *Administración estratégica*. New York: McGraw Hill.
- TeleTrece. (2017). IPC: Inflación registra variación de 0,1% en Mayo y se ubica dentro de las expectativas. Santiago .
- Urbano, D. (2013). *Formulación de un Plan Estratégico de Recursos Humanos*. Barcelona : Universidad Autónoma de Barcelona.
- Vesna Mandakovic, Tomás Serey. (2016). *Reporte Nacional de Chile*. Global Entrepreneurship Monitor.
- Wanberger, K. (2009). *Plan de Negocios: Herramientas para evaluar la viabilidad de un Negocio*.

10. ANEXOS

Anexo 1: Poder de negociación de los proveedores

<u>Número de Empresas Proveedoras</u>	<u>Pocas</u>			<u>X</u>		<u>Muchas</u>
Costo de cambio de proveedor para empresas del sector	Altos		X			<u>Bajos</u>
Amenazas del SI de integración hacia atrás	Baja		X			Alta
Amenazas de proveedor de integración hacia delante	Alta		X			Baja
Importancia de la industria para el proveedor	<u>Poco</u>				x	<u>Mucha</u>
Amenaza de los sustitutos de los proveedores	Baja		X			Alta
INTENSIDAD PROMEDIO	ALTA			x		BAJA

Anexo 2: Amenaza de productos sustitutos

Costo relativo de los sustitutos	<u>Bajo</u>		X			Alto
<u>Relación Calidad / Precio</u>	Alta			X		Baja
Costos de cambio para el distribuidor o cliente	<u>Bajo</u>	X				Alto
Actitud del cliente hacia el sustituto	Favorable	X				<u>Desfavorable</u>
INTENSIDAD PROMEDIO	ALTA		x			BAJA

Anexo 3: Amenaza de entrada de nuevos competidores

Sensibilidad de Clientes al precio	Alta			X		Baja
<u>Nivel de Inversión</u>	<u>Bajo</u>			X		Alto
<u>Costo de Cambio</u>	<u>Bajo</u>	X				Alto
<u>Ventaja en costo</u>	<u>Poco Import.</u>			X		<u>Muy Import.</u>
<u>Política Gubernamental</u>	<u>Bajo Regul.</u>			X		Alta <u>Regul.</u>
INTENSIDAD	BAJA			X		ALTA

Anexo 4: Poder de negociación de los compradores

<u>Número de clientes</u>	<u>Pocos</u>			X		<u>Muchos</u>
Importancia en los costos o compras del comprador	<u>Bajo</u>		X			Alto
Grado de estandarización del producto	Alto		X			<u>Bajo</u>
Amenaza de integración hacia atrás de clientes	Alta		X			Baja
Amenaza del SI de integración hacia delante	Baja				x	Alta
Información del cliente de la empresa	<u>Mucha</u>				x	<u>Poca</u>
Costo de cambio para el cliente	<u>Bajo</u>	x				Alto
INTENSIDAD PROMEDIO	ALTA			x		BAJA

Anexo 5: Rivalidad entre los competidores

Presencia de líderes en el sector	NO			X		SÍ
Tasa de crecimiento del SI	<u>Lenta</u>				X	<u>Rápida</u>
Magnitud de los Costos Fijos o costos de almacenamiento	Grande		X			<u>Pequeña</u>
Empresas con <u>distintivos obj. estratégicos en lograr éxito</u>	<u>Muchas</u>			X		<u>Pocas</u>
<u>Diferenciación del producto</u>	Baja			X		<u>Altas</u>
<u>Barreras de Salida</u>	<u>Muchas</u>		X			<u>Pocas</u>
INTENSIDAD PROMEDIO	ALTA			x		BAJA

Anexo 6 Ficha técnica Maquinaria

<i>Vitrina pastelera VERTC-72L</i>	<i>Vitrina exhibición de alimentos fríos.</i> <i>Cuerpo de acero prepintado.</i> <i>Capacidad de 72 litros.</i> <i>Rango de temperatura 0°C – 10°C.</i> Control de temperatura digital.
Vitrina pastelera VP-1500R2	Temperatura de trabajo de 0°C a 12°C Fabricada en acero prepintado negro. Sistema de refrigeración por aire forzado. Laterales en vidrio y frente en vidrio curvo. 2 repisas de vidrio con porta precio. Puertas posteriores de vidrio con sistema de corredera. Control de temperatura digital regulable. Iluminación incorporada.
Caja registradora	Pantalla 15,6 POS TP 4200 Impresora fiscal SRP – 350, autorizada por SII Scanner ON 7800 Teclado programable
Dispensadora de Jugos VJ-182P	Estructura base fabricada en acero inoxidable. Receptores inferiores de plástico atóxico. Vasos y tapas de policarbonato atóxico. Válvula interior de gravedad de acero inoxidable.

	Técnica de mezcla con sistema de paleta. Compresor hermético de gran potencia y rendimiento. Manilla de alta resistencia, adaptable a todo tipo de jugos. Temperatura de bebida fría 7°C a 12°C. Frío regulable por termostato. Para uso con jugos de pulpa. Excelente calidad de frío.
Hervidor de Agua 10 Litros VHA-10	Hervidor construido en acero inoxidable. Capacidad de 10 litros. Fondo de doble pared de aislación en su base, para mayor seguridad y mantención de temperatura. Medidor de capacidad a la vista. Sistema automático de funcionamiento con regulación de temperatura. High LimitSystem que protege el funcionamiento del hervidor. Hervidor con diseño de tapa especial que evita condensación y goteos. Manillas ergonómicas que protegen la manipulación del hervidor

Mesón Centro cubierta acero inoxidable	Patas tubulares con patín regulable y repisa de acero galvanizado. Especificación Técnica: Dimensiones: 140 x 60 x 85 cm. Pestaña en acero inoxidable de 10 cm.
Lavaplatos 2 Tazas VENELP-14	Completamente construido en acero inoxidable. Estructura de atril en perfil tubular redondo. Patines regulables de alta resistencia. Incluye respaldo mural sanitario. Cubierta presenta ángulos perimetrales antiderrames. Ideales para cocinas de alto tráfico.
Campana de centro	Su Construcción es integra en Acero Inoxidable. Incluye Filtro Sistema de Doble Filtro por ambos costados. Porta Filtros contruidos en Aluminio. Su Espesor es de 1,2 mm. Extractor (se vende por Separado) Especificación Técnica: Dimensiones: Ancho: 150 cm

	Profundidad: 130 cm
Máquina para café Francis Francis Y1 Iperespresso negra	Máquina realizada en vidrio templado negro y aluminio. Apta para realizar espresso largo o corto. 1 año de garantía.
Máquina Francis Francias Y3 negra	Diseño elegante y compacto 2 ajustes de café programables Ajuste para cualquier tamaño de taza
MilkfrotherIlly	Máquina para realizar nubes de café caliente o fría Fabricada en acero inoxidable.

Anexo 7 Flujo de Caja Puro

ITEM	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS		\$ 90.720.000	\$ 98.280.000	\$ 105.840.000	\$ 113.400.000	\$ 120.960.000
- COSTOS OPERACIÓN		-\$ 18.144.000	-\$ 19.996.502	-\$ 22.038.145	-\$ 24.288.240	-\$ 26.768.069
= MARGEN CONTRIBUCIÓN		\$ 72.576.000	\$ 78.283.498	\$ 83.801.855	\$ 89.111.760	\$ 94.191.931
- COSTOS FIJOS		-\$ 34.802.748	-\$ 34.802.748	-\$ 34.802.748	-\$ 34.802.748	-\$ 34.802.748
GASTOS DE MARKETING		-\$ 179.880	-\$ 179.880	-\$ 179.880	-\$ 179.880	-\$ 179.880
- DEPRECIACIÓN		-\$ 639.211	-\$ 639.211	-\$ 639.211	-\$ 639.211	-\$ 639.211
= RESULTADO ANTES DE IMPTOS.		\$ 35.277.294	\$ 41.468.794	\$ 47.542.592	\$ 53.489.921	\$ 58.570.092
- IMPUESTO 27%		-\$ 9.524.869	-\$ 11.196.574	-\$ 12.836.500	-\$ 14.442.279	-\$ 15.813.925
= RESULTADO DESP. IMPTO.		\$ 25.752.425	\$ 30.272.220	\$ 34.706.092	\$ 39.047.642	\$ 42.756.167
+ DEPRECIACIÓN		\$ 639.211	\$ 639.211	\$ 639.211	\$ 639.211	\$ 639.211
GOP	-\$ 407.199					
- INVERSIÓN	-\$ 4.980.923					
CAPITAL DE TRABAJO	-\$ 13.236.687	-\$ 378.000	-\$ 378.000	-\$ 378.000	-\$ 378.000	\$ 0
- ACTIVOS INTANGIBLES	-\$ 310.000					
+ VALOR ACTIVO FIJO						\$ 1.908.955
Flujo de caja económico	-\$ 18.934.809	\$ 26.013.636	\$ 30.533.431	\$ 34.967.303	\$ 39.308.853	\$ 45.304.333

Anexo 8 Flujo de Caja Financiado

ITEM	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS		\$ 90.720.000	\$ 98.280.000	\$ 105.840.000	\$ 113.400.000	\$ 120.960.000
- COSTOS OPERACIÓN		-\$ 18.144.000	-\$ 19.996.502	-\$ 22.038.145	-\$ 24.288.240	-\$ 26.768.069
= MARGEN CONTRIBUCIÓN		\$ 72.576.000	\$ 78.283.498	\$ 83.801.855	\$ 89.111.760	\$ 94.191.931
- COSTOS FIJOS		-\$ 34.802.748	-\$ 34.802.748	-\$ 34.802.748	-\$ 34.802.748	-\$ 34.802.748
GASTOS DE MARKETING		-\$ 179.880	-\$ 179.880	-\$ 179.880	-\$ 179.880	-\$ 179.880
- DEPRECIACIÓN		-\$ 639.211	-\$ 639.211	-\$ 639.211	-\$ 639.211	-\$ 639.211
- INTERESES BANCARIOS		-\$ 1.676.867	-\$ 1.192.865	-\$ 637.424	\$ 0	\$ 0
= RESULTADO ANTES DE IMPTOS.		\$ 35.277.294	\$ 41.468.794	\$ 47.542.592	\$ 53.489.921	\$ 58.570.092
- IMPUESTO 27%		-\$ 9.524.869	-\$ 11.196.574	-\$ 12.836.500	-\$ 14.442.279	-\$ 15.813.925
= RESULTADO DESP. IMPTO.		\$ 25.752.425	\$ 30.272.220	\$ 34.706.092	\$ 39.047.642	\$ 42.756.167
+ DEPRECIACIÓN		\$ 639.211	\$ 639.211	\$ 639.211	\$ 639.211	\$ 639.211
GOP	-\$ 407.199					
- INVERSIÓN	-\$ 4.980.923					
CAPITAL DE TRABAJO	-\$ 13.236.687	-\$ 378.000	-\$ 378.000	-\$ 378.000	-\$ 378.000	\$ 0
- ACTIVOS INTANGIBLES	-\$ 310.000					
+ VALOR ACTIVO FIJO						\$ 1.908.955
Flujo de caja económico	-\$ 18.934.809	\$ 26.013.636	\$ 30.533.431	\$ 34.967.303	\$ 39.308.853	\$ 45.304.333
+ PRÉSTAMO	\$ 11.360.885					
Amortización del crédito		-\$ 3.279.147	-\$ 3.763.149	-\$ 4.318.590	\$ 0	\$ 0
Flujo de caja financiero	-\$ 7.573.924	\$ 22.734.489	\$ 26.770.282	\$ 30.648.714	\$ 39.308.853	\$ 45.304.333