



**Universidad
Europea**

**ESCUELA DE ARQUITECTURA, INGENIERÍA Y DISEÑO
ÁREA INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**MÁSTER UNIVERSITARIO EN INGENIERÍA DE
ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN DE PROYECTOS Y
EMPRESAS**

**TRABAJO FIN DE MÁSTER
MODELO DE NEGOCIOS PARA UN CAFÉ DE
ESPECIALIDAD EN SANTIAGO DE CHILE**

Alumno: MARÍA IGNACIA PARDO RETAMAL

Director: ÁNGELES GARCÍA MOLERO

JULIO 2023



AGRADECIMIENTOS.

No puedo dejar de mencionar el apoyo incondicional de mi familia, amigas y amigos en este viaje y en mi vida siempre. Soy una agradecida de la vida por la confianza que me tienen y cuanto creen en mí y en este proyecto, que con mi socio Matías esperamos algún día pueda ver la luz.

Gracias también a mi tutora Marga, por su apoyo y confianza desde el primer momento en el éxito de este futuro negocio. Y gracias a todos los profesores por siempre estar disponibles a ayudar y aportar en nuestra formación.

Y por supuesto a mis compañeras y compañeros del Máster por esta inolvidable experiencia.

RESUMEN.

La apertura de una cafetería de especialidad que logre combinar aspectos que respondan a las tendencias más responsables de los consumidores y entregar una experiencia agradable que logre satisfacer distintas necesidades, sin duda puede convertirse en una propuesta de negocio exitosa en una ciudad como Santiago de Chile, país que proyecta un crecimiento del mercado del café de un 98% al 2024.

Con esta perspectiva se desarrolla un plan de negocios para abordar la implementación y funcionamiento de esta cafetería de especialidad, incluyendo aspectos como una decoración e identidad visual, relaciones con proveedores locales y prácticas sostenibles.

En este plan se considera una inversión de fondos propios por parte de los dos socios fundadores y se evalúa en un horizonte de 3 años, el que bajo un escenario base de crecimiento de clientes logra atractivos resultados en los indicadores financieros de VAN, TIR y Periodo de retorno de la inversión. También se analiza esta evaluación económica bajo escenarios más optimistas y pesimistas de crecimiento de clientes, logrando detectar lo significativa que es la demanda de clientes en la rentabilidad del negocio en un periodo de 3 años.

Palabras clave: café de especialidad, modelo de negocios, cafetería.

ABSTRACT.

The opening of a specialty coffee shop that manages to combine elements that respond to conscientious the consumer trends and provides a delightful experience that manages to satisfy different needs, has the potential a successful business in Santiago de Chile. Country thats projected to increase a 98% growth in the coffee market by 2024.

With this perspective, a business plan is developed to detail the implementation and operation of this specialty coffee shop, including aspects such as decoration and visual identity, relationships with local suppliers and sustainable practices.

This plan considers an investment of own funds by the two founding partners and is evaluated over a frame of 3 years, which, under a base scenario of customer growth, achieves attractive results in the financial indicators of VAN, TIR, and payback. This economic evaluation is also analyzed under two levels of growing demand, optimistic and pessimistic, managing to detect the importance of customer demand in the business's profitability in 3 years frame.

Key words: specialty coffee, business model, coffee shop.

Índice

RESUMEN.....	2
ABSTRACT.....	4
Índice	5
Índice de Figuras.....	9
Índice de Tablas.....	11
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....	13
1.1 Planteamiento del Problema	13
1.2 Antecedentes.....	13
1.2.1 La Industria del Café	13
1.2.2 Café de Especialidad.....	15
1.2.3 El Café en Chile	15
1.2.4 Tendencias de los consumidores	16
1.2.5 Tendencias del teletrabajo.....	18
1.3 Justificación del Proyecto.....	18
1.4 Objetivos del Proyecto	19
1.5 Estructura del Proyecto.....	19
CAPÍTULO 2. ANÁLISIS Y PLAN ESTRATÉGICO.	20
1.6 Análisis PEST	20
1.6.1 Factores Políticos.....	20

MODELO DE NEGOCIOS PARA UN CAFÉ DE ESPECIALIDAD EN SANTIAGO DE CHILE
MARÍA IGNACIA PARDO RETAMAL

1.6.2	Factores Económicos	21
1.6.3	Factores Sociales	22
1.6.4	Factores Tecnológicos	22
1.7	Las 5 fuerzas de Porter	23
1.7.1	Poder de negociación de los clientes	23
1.7.2	Poder de negociación de los proveedores	23
1.7.3	Amenaza de nuevos entrantes	24
1.7.4	Amenaza de productos sustitutos	24
1.7.5	Rivalidad entre competidores existentes	25
1.8	Análisis DAFO	25
1.8.1	Debilidades	25
1.8.2	Amenazas	25
1.8.3	Fortalezas	26
1.8.4	Oportunidades	26
1.9	Plan Business Model Canvas	27
1.9.1	Segmento clientes	31
1.9.2	Propuesta de valor	34
1.9.3	Relaciones con clientes	39
1.9.4	Canales o distribución	39
1.9.5	Actividades clave	40
1.9.6	Recursos clave	40
1.9.7	Asociaciones clave	40

MODELO DE NEGOCIOS PARA UN CAFÉ DE ESPECIALIDAD EN SANTIAGO DE CHILE
MARÍA IGNACIA PARDO RETAMAL

1.9.8	Estructura de costes.....	41
1.9.9	Fuentes de ingreso.....	41
1.10	Plan Estratégico.....	42
1.10.1	Visión, Misión y Valores	42
1.10.2	Objetivos	43
1.11	Generalidades de la Empresa.....	44
CAPÍTULO 3. PLAN DE MARKETING.....		45
2.1	Identidad de Marca	45
2.2	Estrategia de Marketing	46
2.2.1	Producto.....	46
2.2.2	Precios	47
2.2.3	Promoción	49
2.2.4	Puntos de venta	51
2.3	Proyección de ventas.....	51
CAPÍTULO 4. PLAN DE OPERACIONES.....		55
3.1	Localización y criterios	55
3.2	Permisos y Trámites para la apertura y funcionamiento.....	57
3.3	Proveedores.....	60
3.3.1	Proveedor de café en grano	60
3.3.2	Otros Proveedores	61
3.4	Actividades	62
3.5	Gestión del Medio Ambiente	64

MODELO DE NEGOCIOS PARA UN CAFÉ DE ESPECIALIDAD EN SANTIAGO DE CHILE
MARÍA IGNACIA PARDO RETAMAL

CAPÍTULO 5. PLAN DE ORGANIZACIÓN RECURSOS HUMANOS.....	67
4.1 Organigrama de la empresa y principales puestos de trabajo.....	67
4.2 Costes asociados a sueldos.....	69
CAPÍTULO 6. ANÁLISIS FINANCIERO.....	71
5.1 Estudio de Costes.....	71
5.1.1 Costes Generales fijos	71
5.1.2 Costes Generales variables.....	72
5.1.3 Costes de insumos variables.....	73
5.2 Inversión	75
5.3 Amortización	77
5.4 Capital de trabajo.....	78
5.5 Proyección de Costes	78
5.6 Cash Flow Provisional.....	80
5.7 Evaluación Financiera.....	81
CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES.....	86
CAPÍTULO 8. FUTURAS LÍNEAS DE TRABAJO.....	88
BIBLIOGRAFÍA.....	90
ANEXOS.....	94

Índice de Figuras

Figura 1. Importaciones por país en 2020.	16
Figura 2. Plantilla lienzo modelo de negocio.	28
Figura 3. Lienzo de la propuesta de valor.	30
Figura 4. Resumen del perfil del cliente.	32
Figura 5. Resumen Mapa de valor.	34
Figura 6. Lienzo final de la propuesta de valor.	37
Figura 7. Modelo de negocio Canvas para Cafetería Matiz.	42
Figura 8. Logo Café Matiz.	45
Figura 9. Captura a través de Google Maps indicando la ubicación del local elegido en Santiago.	56
Figura 10. Fotografías referenciales al local utilizado para este proyecto. Fotografías adicionales en anexo 5.	56
Figura 11. Cronograma estimado de las actividades a realizar antes de la apertura.	59
Figura 12. Organigrama para el funcionamiento de la Cafetería.	67
Figura 13. Gráfico resultados pregunta 1.	94
Figura 14. Gráfico resultados pregunta 2.	95
Figura 15. Gráfico resultados pregunta 3.	95
Figura 16. Gráfico resultados pregunta 4.	96
Figura 17. Gráfico resultados pregunta 5.	96
Figura 18. Gráfico resultados pregunta 6.	97
Figura 19. Gráfico resultados pregunta 7.	97
Figura 20. Gráfico resultados pregunta 8.	98
Figura 21. Gráfico resultados pregunta 9.	98
Figura 22. Gráfico resultados pregunta 10.	99
Figura 23. Gráfico resultados pregunta 11.	99

MODELO DE NEGOCIOS PARA UN CAFÉ DE ESPECIALIDAD EN SANTIAGO DE CHILE
MARÍA IGNACIA PARDO RETAMAL

Figura 24. Gráfico resultados pregunta 12 en CLP y EURO.....	100
Figura 25. Gráfico resultados pregunta 13.	100
Figura 26. Gráfico resultados pregunta 14.	101
Figura 27. Gráfico resultados pregunta 15.	101
Figura 28. Gráfico resultados pregunta 16.	102
Figura 29. Gráfico resultados pregunta 17.	102
Figura 30. Gráfico resultados pregunta 18.	103
Figura 31. Fotografías referenciales local utilizado para este estudio.....	109
Figura 32. Fotografías referenciales cocina y almacén local utilizado para este estudio.	109

Índice de Tablas

Tabla 1. Detalle de productos a ofrecer en Café Matiz.	38
Tabla 2. Detalle costes de operación mensual cafetería.....	41
Tabla 3. Detalle de productos y precios a ofrecer en Café Matiz.	47
Tabla 4. Proyección de ventas en los primeros 12 meses.	52
Tabla 5. Proyección de ventas en los primeros 3 años.....	52
Tabla 6. Proyección de ventas a 3 años en un escenario optimista.....	53
Tabla 7. Proyección de ventas a 3 años en un escenario pesimista.....	54
Tabla 8. Resumen de los costes de permisos y trámites para la apertura y funcionamiento de la cafetería.	59
Tabla 9. Variedades de café en grano que se comprarán al proveedor seleccionado.....	61
Tabla 10. Coste empresa anual en euro por cada uno de los cargos considerados en la estructura.....	70
Tabla 11. Estimación de gastos generales anuales.....	71
Tabla 12. Estimación de gastos generales anuales.....	72
Tabla 13. Coste unitario de los productos de la carta.	73
Tabla 14. Detalle de todo el mobiliario considerado en el monto de inversión.	75
Tabla 15. Detalle por activo de su vida útil en años, amortización y valor contable.	77
Tabla 16. Detalle de los costes considerados en el capital de trabajo.	78
Tabla 17. Proyección coste ticket promedio.....	79
Tabla 18. Proyección a 3 años de los costes de sueldos de los trabajadores.....	79
Tabla 19. Proyección a 3 años de los costes generales fijos y variables.	80
Tabla 20. Cash Flow Provisional de los primeros 12 meses de funcionamiento.	81
Tabla 21. Cash Flow Provisional a 3 años.....	81
Tabla 22. Detalle valores utilizados para calcular el coste de fondos propios.....	82
Tabla 23. Resultados obtenidos por cada indicador.....	82

MODELO DE NEGOCIOS PARA UN CAFÉ DE ESPECIALIDAD EN SANTIAGO DE CHILE
MARÍA IGNACIA PARDO RETAMAL

Tabla 24. Cash Flow Provisional a 3 años con un escenario optimista de ventas.....	83
Tabla 25. Resultados obtenidos por cada indicador en un escenario optimista de ventas.	83
Tabla 26. Cash Flow Provisional a 3 años con un escenario pesimista de ventas.	84
Tabla 27. Resultados obtenidos por cada indicador en un escenario pesimista de ventas.	84
Tabla 28. Detalle de los productos analizados de las 13 cafeterías con el precio promedio en euro. Tipo de cambio utilizado 1 EUR = \$873 CLP.	103
Tabla 29. Cafés en grano disponibles en el catálogo de productos del Señor K.	105
Tabla 30. Detalle de los costes unitario por cada uno de los productos de la carta.	106

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del Problema

El cambio climático, la pandemia y el cambio generacional son factores que han influenciado los cambios en el comportamiento de consumo de las personas, hacia un consumo cada vez más responsable, con una preocupación por la fabricación, origen y sostenibilidad de los productos. Cada vez hay más consciencia de que las decisiones que hace cada persona en su vida diaria tienen un impacto directo en el medio ambiente (TetraPak, 2022).

Esto también aplica para el consumo del café, sector que actualmente se encuentra en un periodo de cambio, donde el consumidor busca más un café que sea de especialidad, tanto por la calidad como por la sostenibilidad de su producción. En esta ola, los consumidores están percibiendo el café como una experiencia sensorial, que está siendo impulsada por los *millennials*, y que según una noticia de SCA (*Specialty Coffee Association*) entre el 35% y 42% bebe café de especialidad todos los días, de los cuales el 35% son jóvenes de 18 a 24 años y el 42% de 25 a 39 años (MTPak Coffee, 2021).

Situándose en Chile, actualmente existe un nicho en las cafeterías de especialidad y que se han transformado en un atractivo mercado gracias a la expansión que ha tenido la cultura del café en el país. El público actual reconoce las variedades, estilos y diversas formas de preparación del café, lo que los lleva a buscarlas y demandarlas (Montoya, 2019).

1.2 Antecedentes

1.2.1 La Industria del Café

El café es uno de los productos básicos agrícolas más comercializado y una de las bebidas favoritas para la vida diaria de los consumidores. Como toda industria, ha vivido distintos movimientos marcados tanto por su crecimiento en la producción masiva, como por los cambios en la cultura. Estos cambios se explican en cuatro “olas”. Donde la primera ola de la industria fue el crecimiento acelerado en el consumo. La segunda se impulsó a causa de

MODELO DE NEGOCIOS PARA UN CAFÉ DE ESPECIALIDAD EN SANTIAGO DE CHILE MARÍA IGNACIA PARDO RETAMAL

los consumidores, que convirtieron el café en una experiencia social y demandaron mayor calidad, además de introducir el concepto de origen del café y la llegada de la marca de Starbucks. Ya en la tercera ola, a los consumidores les importaba la historia que hay detrás de cada taza, en cuanto a su origen, elaboración, variedad y preparación, sentando las bases de los aficionados al café. Y en la actualidad se menciona que ya existe una cuarta ola relacionada a la accesibilidad de los cafés de especialidad, donde se buscan innovaciones en torno a la calidad del café y a las oportunidades comerciales (Centro de Comercio Internacional, 2022).

La industria del café tiene gran importancia en el mercado internacional, ya que más de 50 países lo cultivan y exportan. Siendo dos los tipos de especies de café que se cultivan y comercializan para el consumo; arábica y robusta (Canet et al., s. f.). La variedad arábica representa un porcentaje un poco mayor en cuanto a la producción mundial y en general es utilizada para obtener cafés con una variedad de más alto nivel. Y la variedad robusta, por su parte, es más resistente al clima, altitud o incluso plagas por eso su producción en general es usada por los grandes compradores y tostadores para café soluble o instantáneo y para las variedades de productos con cafeína que hay en el mercado (Centro de Comercio Internacional, 2022).

Si bien no existe un estándar mundial definido para clasificar las variedades de café según su calidad, en general se diferencian como el café comercial o estándar, el café premium o gourmet y el café de especialidad. El café comercial es el que se produce en mayor volumen y tiene una calidad aceptable para su comercialización en masa a precios más bajos. El café premium o gourmet, son cafés con una mayor calidad, producidos en menor escala y de forma más sostenible que el estándar, pero que no alcanzan una puntuación en su evaluación para ser considerados de especialidad.

1.2.2 Café de Especialidad

El café de especialidad es aquel que tiene una puntuación de más de 80 puntos sobre 100, de acuerdo con los estándares del sistema internacional de calidad establecido por la SCA (*Specialty Coffee Association*). Este puntaje lo otorga un Q-Grader o catador certificado basando su valoración en una evaluación física y sensorial de la muestra de café en origen.

La elaboración del café de especialidad se realiza en zonas privilegiadas en su ubicación y clima, y se identifica con la sostenibilidad, la trazabilidad y los negocios locales, buscando contaminar lo menos posible y utilizando recursos renovables. Para obtener un café de especialidad es necesario cuidar todo el proceso desde escoger la semilla, que las condiciones de sol y sombra sean adecuadas, vigilar la nutrición del suelo, cosechar a mano, seleccionar el grano y cuidar el correcto almacenamiento.

El café de especialidad se consideraba aquel que contenía únicamente granos de la variedad Arábica, sin embargo, en la actualidad también existen granos de la variedad Robusta de tipo especialidad.

Dado lo anterior, el café de especialidad al ser de mayor cuidado en su elaboración y una puntuación más alta en su evaluación de calidad que los otros tipos, como el gourmet, también tiene un precio en el mercado más elevado.

1.2.3 El Café en Chile

Si bien Chile es un país donde se prefiere el consumo de té por sobre el de café, considerando que el consumo promedio de té es de aproximadamente 1,2 tazas al año (Etchevehere et al., 2018), el consumo del café comparado con otros países de la región no deja de ser menor, llegando a 0,4 tazas de café al día y 0,75 kg per cápita, posicionándose como el tercer país de Latinoamérica que más consume, atrás de Brasil y Colombia que son países exportadores de café. Según un informe de Euromonitor, Chile tendrá un crecimiento de un 98% en el consumo total de café para finales del 2024 (Diario El Pulso, 2022).

MODELO DE NEGOCIOS PARA UN CAFÉ DE ESPECIALIDAD EN SANTIAGO DE CHILE

MARÍA IGNACIA PARDO RETAMAL

Debido al clima de Chile no es posible la producción interna de café, por tanto, la totalidad de lo que se consume en el país es importado. Brasil es el país por preferencia en las importaciones chilenas, llegando a un 69,36% de la importación de café en Chile durante el año 2020, seguido por España (5,25%) y Colombia (4,3%), como se muestra en el gráfico de la Fuente: Rivera, n.d.

Figura 1.

Importaciones por país en 2020.



Fuente: Rivera, n.d.

El café de grano y molido tienen un nivel de consumo medio-alto en los canales de venta como cafeterías, restaurantes y hoteles. Mientras que en las casas y las oficinas son las cápsulas y café instantáneo los que tienen un nivel de consumo alto-medio (Rivera, 2022).

En cuanto al mercado de las cafeterías, el año 2019 se realizó un censo cafetero (Expo Café Chile, 2019), que da cuenta que el 48% de las cafeterías de Chile se ubican en la Región Metropolitana donde se encuentra la ciudad de Santiago.

1.2.4 Tendencias de los consumidores

En un estudio exploratorio de hábitos de consumo y compra de café en Chile presentado en la ExpoCafé Chile 2022 (Rivera, 2022), se logró realizar una caracterización del consumidor

MODELO DE NEGOCIOS PARA UN CAFÉ DE ESPECIALIDAD EN SANTIAGO DE CHILE MARÍA IGNACIA PARDO RETAMAL

de café a través de una encuesta a 2.400 personas amantes del café. De los hábitos de consumo de este estudio se extrae que el 80,6% tiene preferencia por un café de grano o molido, con un consumo principalmente en casa (86,7%) y durante la mañana con un 94,4%. En cuanto a los acompañamientos, el 73,7% prefiere el café solo sin leche y el 53,6% se inclina por acompañarlo de una comida dulce. La frecuencia de consumo arroja un alto nivel con un promedio de 2,8 tazas diarias. Según esta caracterización del consumidor, el 68,3% posee algún grado académico, el 30% recibe un salario mayor a 1.250 USD y el 43,9% tiene un perfil psicográfico con tendencia a atreverse a experimentar y probar cosas nuevas.

Ya con una mirada general al consumidor actual, se puede observar una tendencia a que cada vez tiene más poder y es capaz de exigir a las marcas que tomen medidas o se responsabilicen por las preocupaciones mundiales como el cambio climático. Según indica Rainforest Alliance (2022), “el 52% de la población cree que el esfuerzo de una empresa por proteger el medio ambiente es importante para tenerle confianza”. Actualmente, los consumidores buscan conocer las condiciones de origen y fabricación de los productos que están comprando, influenciados por los cambios de hábito y consumo más sostenibles que se establecieron en los últimos años y van en aumento. Lo que no deja ajeno a la industria del café. Hasta un 66% de los consumidores chilenos declara intentar comprar a empresas locales cada vez que puede (Intel Consulting, s. f.).

Por otro lado, las redes sociales también han influenciado en la oferta de la industria de los restaurantes. La tendencia de crear comidas y lugares para fotografiar ha aumentado las expectativas de los clientes, hoy cada vez que las personas van a un restaurante o café lo primero que hacen es sacar una fotografía a la comida y compartirla por sus redes sociales. Según encuestas casi el 70 por ciento de los millennials comparten fotos de comidas en redes antes de comerlos (Daily Mail, 2021) y el 27% de los usuarios entran a Instagram para compartir

MODELO DE NEGOCIOS PARA UN CAFÉ DE ESPECIALIDAD EN SANTIAGO DE CHILE MARÍA IGNACIA PARDO RETAMAL

contenido de comida¹. Esto ha provocado que tanto los menús como el interior de los locales sean diseñados para crear experiencias únicas que los clientes puedan compartir por sus redes sociales, como bien lo menciona BBC Mundo (BBC, 2017).

Por tanto, ofrecer a los clientes un producto con una producción de origen más sostenible como el café de especialidad, combinado con una ambientación diferente y creativa, y una comida atractiva a la vista podrá crear el impacto en redes sociales para atraer nuevos clientes y tener una mayor diferenciación de la competencia.

1.2.5 Tendencias del teletrabajo

La pandemia también ha hecho evolucionar las modalidades de trabajo en todo el mundo. En Chile “el 72% de las empresas planea mantener algún grado de teletrabajo post pandemia” (Agenda País, 2022). Esto ha provocado el aumento en la búsqueda de espacios para trabajar o estudiar, y cambiar el ambiente de casa que a veces puede ser poco eficiente, aspecto que se ha evidenciado en la alta utilización que tienen los espacios de coworking, un ejemplo, es la ocupación de un 61% de las instalaciones de una empresa de espacios de cowork en Santiago durante el 2022 (Diario Financiero, 2022).

1.3 Justificación del Proyecto

Considerando el nicho poco explorado en Santiago de Chile en cuanto a las cafeterías de especialidad, y las tendencias expuestas en los antecedentes sobre; un comportamiento de los consumidores hacia un consumo más sostenible, una preferencia en aumento por un café de calidad, el apostar por vivenciar nuevas experiencias para compartirlas por redes sociales y el aumento del teletrabajo y de espacios para trabajar. Se visualiza una oportunidad de mercado en la instalación de un Café de Especialidad en la ciudad de Santiago, que combine

¹ <https://blog.digimind.com/es/insight-driven-marketing/instagram-cifras-imprescindibles-2021>

MODELO DE NEGOCIOS PARA UN CAFÉ DE ESPECIALIDAD EN SANTIAGO DE CHILE MARÍA IGNACIA PARDO RETAMAL

todos estos factores para satisfacer la demanda de estas nuevas tendencias. El café se implementará en un espacio decorado de tal forma que invite a sacar fotos para compartir en redes sociales, un ambiente grato para trabajar o pasar el rato y que en conjunto con un café de origen más sostenible y comida de calidad les entregará una experiencia única y satisfactoria.

1.4 Objetivos del Proyecto

- Estudiar el entorno para poder identificar los elementos que serían diferenciadores y que marcarían las ventajas competitivas para una cafetería de especialidad.
- Desarrollar una propuesta de valor para un café de especialidad en la ciudad de Santiago de Chile.
- Desarrollar el plan de negocios asociado a la propuesta de valor.
- Evaluar financieramente la propuesta para identificar la viabilidad a largo plazo.

1.5 Estructura del Proyecto

El desarrollo de este trabajo se realiza siguiendo las etapas de la información requerida para el entendimiento de la propuesta de valor y su plan de negocio en los distintos aspectos, desde la estrategia, las operaciones y análisis financiero. De esta forma, se inicia con un análisis estratégico sobre la propuesta de valor, fortalezas, debilidades, del macroentorno y del microentorno de la industria donde estará inmerso el negocio propuesto. Luego se continua con la propuesta a realizar del plan de marketing y temas de operación del negocio; como la localización, principales actividades y medio ambiente. Y finalmente se realiza una breve propuesta de lo que será el equipo de recurso humanos del negocio, para cerrar con el análisis financiero que es el que entrega la información del estudio de costes, inversiones y proyecciones futuras para poder decidir si el plan de negocio es factible en el tiempo.

CAPÍTULO 2. ANÁLISIS Y PLAN ESTRATÉGICO.

1.6 Análisis PEST

Para analizar el contexto macro donde estará situada la cafetería se utiliza la herramienta de análisis PEST que examina los factores externos al negocio en torno a lo Político, Económico, Social y Tecnológico.

1.6.1 Factores Políticos

El clima político de Chile mantiene un malestar social por la alta inflación del año 2022 y la demora en la atención de las demandas sociales, mientras que el nuevo proceso de reforma constitucional continúa su desarrollo finalizando en diciembre del 2023 con un plebiscito de salida para la pronunciación de la nueva propuesta de Constitución (Senado, 2022). Este proceso envuelve el panorama político en una incertidumbre que también puede afectar el panorama económico hasta que se sepan las implicancias de la nueva Constitución.

Por otro lado, en el entorno político se puede mencionar también que el Gobierno de Chile tiene un Programa Nacional de Consumo y Producción Sustentables, que es una iniciativa pública para cumplir con los Objetivos de Desarrollo Sustentables (ODS). En este programa se mencionan líneas de acción con las que la apertura de la cafetería debería estar alineada, como las asociadas a promover la sostenibilidad de empresas de menor tamaño, disponibilidad de información al consumidor e impulsar sistemas alimentarios sustentables a nivel local (Ministerio del Medio Ambiente, s. f.).

En cuanto a los temas legales y que afectan más en detalle la apertura de una cafetería, son la aprobación de la patente comercial por parte de la Municipalidad que

MODELO DE NEGOCIOS PARA UN CAFÉ DE ESPECIALIDAD EN SANTIAGO DE CHILE MARÍA IGNACIA PARDO RETAMAL

corresponda y la aprobación de la resolución sanitaria por parte de la Secretaría Regional Ministerial de Salud (Seremi de Salud) que depende del Ministerio de Salud. Estos procesos están establecidos y no se visualiza que puedan variar en ningún cambio del entorno político.

1.6.2 Factores Económicos

El consumo de café de especialidad y de productos de cafetería en general está fuertemente ligados a la estabilidad económica y crecimiento del país, ya que a un mayor crecimiento las personas cuentan con más disponibilidad de recursos para el consumo de este tipo de productos. Y, por el contrario, bajo una crisis o aumento de la inflación el negocio se verá fuertemente afectado, ya que los clientes priorizarán el gasto en insumos básicos.

En cuanto a los indicadores económicos del año 2022, la tasa de desocupación a nivel nacional en los últimos meses fue de 7,9% (INE, 2023b), siendo mayor a los resultados obtenidos en 2021 pero menor al 2020, que registró los mayores niveles de desocupación debido a la pandemia. Y el Índice de precios al consumidor (IPC) acumuló un alza 12,8% durante este mismo año (INE, 2023a).

Para el futuro, el escenario económico de Chile para 2023 tiene un pronóstico de contracción de 1,5% según el Fondo Monetario Internacional (FMI) presentado en febrero 2023 (Emol, 2023), y una inflación esperada de 5%. Sin embargo, para 2024 se estima un crecimiento del PIB del país en un 1,9% y una inflación de 3,4% para la región de Latinoamérica.

Mientras que las proyecciones del Banco Central de Chile estiman una inflación anual de 3,6% para el país en 2024, convergiendo en la inflación meta de un 3% en el año 2025 (Banco Central de Chile, 2023).

1.6.3 Factores Sociales

Según el último censo realizado el año 2017 por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE), la población de Chile envejece aceleradamente con un total de 17.574.003 personas, de las cuales un 40,5% vive en la Región Metropolitana y de estos un 69,8% tiene entre 15 y 64 años (Instituto Nacional de Estadística, s. f.). Por otro lado, la población extranjera en Chile llegó a casi 1.500.000 de personas en 2021 (INE, 2022). Con una migración proveniente mayoritariamente de Venezuela, Haití y Colombia. La llegada de extranjeros al país también debe considerarse como un factor que puede influenciar los cambios de hábitos en los consumidores, sobre todo para la industria del café ya que en general son personas que vienen de países que tienen una cultura de consumo de café más habitual y pueden ayudar a incrementar su consumo en el país.

1.6.4 Factores Tecnológicos

Según distintas cifras, Chile es un país que se encuentra a la vanguardia en torno a la tecnología y conectividad en comparación con Latinoamérica. Además de esto las tendencias globales en la transformación digital, foco en el cliente y avances de la inteligencia artificial compartidos al público representan grandes oportunidades para aumentar eficiencia y optimizar tareas para cualquier empresa.

La digitalización también representa un gran beneficio para la comunicación con clientes en redes sociales o los sitios web que la industria de la cafetería puede aprovechar. Según un análisis de uso de datos móviles realizado durante el primer semestre del 2022, indica que Instagram, YouTube y Facebook, concentran un 51% del total del tráfico registrado (El Mostrador, 2022).

Por otro lado, la máquina protagonista del negocio será la máquina de espresso para la preparación de café.

1.7 Las 5 fuerzas de Porter

Además del análisis de los competidores, Porter incluye en su modelo las otras cuatro fuerzas competitivas para comprender la estructura e interacciones de una industria o sector (Porter, 2008).

1.7.1 Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación que tienen los clientes frente a una cafetería se podría evaluar como medio, ya que puede cambiarse fácilmente porque el costo para ellos es bajo al tener variadas opciones de cafeterías con productos y precios similares, o bien pueden optar por cafeterías de cadenas que podrían ofrecer precios más baratos. También es alto el poder que pueden tener en la actualidad al realizar alguna mala o buena reseña tanto en redes sociales o en aplicaciones como Google maps, lo que podría influir en la opinión de otros clientes. Pero los clientes tienen una baja influencia en el precio de los productos que se ofrecen, ya que en general estos están determinados por los insumos y por la competencia.

1.7.2 Poder de negociación de los proveedores

Uno de los insumos principales de la cafetería será el café de especialidad de grano, si bien en Chile existen variados proveedores, tampoco es un mercado muy masivo. Y en la propuesta de valor de café Matiz se espera que el proveedor de café sea un *partner* clave ya que es necesario que su cadena de valor sea sostenible y asegure un origen y tueste del café trazable y de calidad. Por otro lado, también se considera al proveedor de pastelería como clave, pero en este caso se estima que existen más opciones en el mercado, por lo que facilitaría el cambio de ser necesario.

Con estas consideraciones se estima que el poder de negociación de los proveedores es medio, ya que existe gran dependencia con el proveedor de café de especialidad,

MODELO DE NEGOCIOS PARA UN CAFÉ DE ESPECIALIDAD EN SANTIAGO DE CHILE MARÍA IGNACIA PARDO RETAMAL

contando este con un poder alto dada la calidad del producto requerido y que los cafés de especialidad en general se obtienen de fincas más pequeñas con tamaños de producción también más reducidos. Sin embargo, los otros proveedores tendrían un poder bajo ya que existe una mayor oferta local, lo que facilitaría el cambio o la negociación por precio.

1.7.3 Amenaza de nuevos entrantes

La amenaza de que surjan nuevos entrantes al mercado de los cafés de especialidad es muy alta, ya que la barrera de entrada se limita a la inversión inicial del local, los permisos municipales, sanitarios y la creación de la empresa de forma legal. Además, el mercado de café de especialidad está en un alza con la cuarta ola, por tanto, la probabilidad que comiencen a abrir nuevas cafeterías con estas características es muy alta.

1.7.4 Amenaza de productos sustitutos

El principal sustituto del producto principal que es el café sería el té, que también habrá opciones de té o bebidas en la carta de la cafetería. Por otro lado, también están las opciones de té que se puedan encontrar en el mercado como el "Bubble Tea", que lo venden en tiendas que ofrecen variedades de té aromatizadas con un envase original y llamativo. Sin embargo, este tipo de tiendas tienen opciones para que los clientes consuman en el lugar son espacios más reducidos en cuanto a la capacidad y las opciones de comida para complementar las bebidas de té suelen ser muy pocas o incluso no tener.

Considerando esto y además que los clientes en general acudirán a la cafetería por un café de calidad, la amenaza de sustitutos es baja.

1.7.5 Rivalidad entre competidores existentes

Actualmente la rivalidad entre competidores existentes es más bien baja, ya que las cafeterías de especialidad presentes en la ciudad de Santiago se concentran en la zona centro de la ciudad, y los que estarían en una ubicación en la zona oriente de la ciudad, sector donde estará ubicada la cafetería, están más distanciadas.

Sin embargo, en la categoría de competidores también se deben considerar las grandes cadenas como Starbucks o Juan Valdéz, que si bien no tienen en su oferta un café de calidad como los de especialidad, son cadenas que tienen tiendas por toda la ciudad y son opciones accesibles en este sentido para los clientes, y además entregan opciones de fidelización como descuentos o suscripciones que aumentan la rivalidad del mercado con cafeterías locales.

1.8 Análisis DAFO

Este análisis es una herramienta que permitirá identificar las principales debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de la situación inicial de apertura de la cafetería, para así planificar planes de acción asociados a los dos últimos factores.

1.8.1 Debilidades

- La principal debilidad al momento de abrir la cafetería será el desconocimiento por parte de los clientes de la zona y de la ciudad de Santiago sobre el nuevo local.
- Dado que la propuesta presenta una escalabilidad en cuanto a los productos de comida que se ofrecerán, se podría ver un descontento por parte de los clientes iniciales en cuanto a la falta de opciones de comida preparadas en el local como waffles o tostadas francesas.

1.8.2 Amenazas

- La competencia de otras cafeterías que puedan abrir cercanas al local con productos similares.

MODELO DE NEGOCIOS PARA UN CAFÉ DE ESPECIALIDAD EN SANTIAGO DE CHILE MARÍA IGNACIA PARDO RETAMAL

- Aumento de precios en los principales insumos requeridos como el café en grano o pastelería.
- El desconocimiento de los clientes sobre el café de especialidad. Sin embargo, en la encuesta realizada para este trabajo un 41,6% respondió que si tiene conocimiento sobre lo que es un café de especialidad.

1.8.3 Fortalezas

- Ubicación en una zona tanto residencial como comercial, cercano a un colegio, una universidad y hoteles. Logrando acceder a los clientes por cercanía de sus hogares, su trabajo o lugar de estudio. Además, el local está en una ubicación de fácil acceso por transporte público, taxis o vehículos propios.
- Ofrecer un lugar cómodo con identidad propia, una decoración acogedora y llamativa para entrar y probar.
- Oferta de un café de especialidad para servir o llevar.
- Oferta de productos de comida con opciones veganas y sin gluten.
- Ser petfriendly, permitiendo el ingreso de mascotas.

1.8.4 Oportunidades

- Aumento en la demanda de cafeterías de especialidad en Chile.
- Demanda más alta de la planificada.
- Expansión de la oferta de valor más allá de la escalabilidad planificada. Logrando ofrecer una amplia diversidad de comidas preparadas.

Para las amenazas y oportunidades identificadas se establecen los siguientes planes de acción:

- Para el caso de la amenaza de la competencia, se realizarán campañas de promoción en redes sociales y alianzas con *influencers* para dar a conocer el local. Y para el

MODELO DE NEGOCIOS PARA UN CAFÉ DE ESPECIALIDAD EN SANTIAGO DE CHILE MARÍA IGNACIA PARDO RETAMAL

desconocimiento de los clientes en cuanto al café de especialidad, se contará con información respectiva al origen y trazabilidad del café utilizado tanto en el local como en las redes sociales propias para fortalecer el conocimiento de los clientes y lograr una fidelización con la marca.

- Si bien un aumento en la demanda se identifica como una oportunidad, para que no se transforme en una amenaza se contará con opciones de escalabilidad en cuanto a la oferta de comida, será necesario comprar más insumo de café y quizás la contratación de más trabajadores para cubrir la demanda en horas punta.

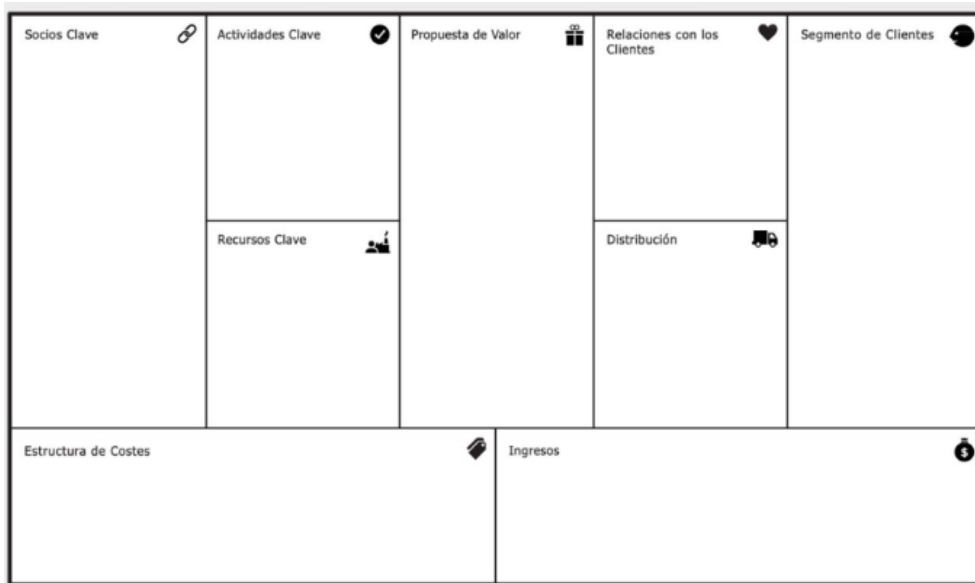
1.9 Plan Business Model Canvas

Según Osterwalder y Pigneur (2010) es necesario encontrar un entendimiento común de lo que es un modelo de negocio, y en su libro definen que “un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor”. El lienzo que ellos proponen como herramienta para describir lo que sería un anteproyecto de la estrategia que sentará las bases y procesos de la futura empresa, utiliza la descripción de nueve áreas relevantes; clientes y la relación con ellos, canales, propuesta de valor, fuentes de ingresos, costes, recursos, actividades y asociaciones clave.

MODELO DE NEGOCIOS PARA UN CAFÉ DE ESPECIALIDAD EN SANTIAGO DE CHILE
MARÍA IGNACIA PARDO RETAMAL

Figura 2.

Plantilla lienzo modelo de negocio.



Fuente: Osterwalder y Pigneur, (2010).

La información requerida por cada uno de estos nueve módulos según Osterwalder y Pigneur, (2010) se puede resumir como sigue:

- **Segmentos de clientes:** se definen los segmentos de clientes a los que se dirige el negocio.
- **Propuesta de valor:** se describe el conjunto de productos y servicios que ofrecerá el negocio al mercado objetivo.
- **Canales o distribución:** hace referencia a los canales de comunicación, distribución y ventas. Es a través de los cuales la empresa se contactará con los clientes, y pueden ser directos propios o indirectos.
- **Relaciones con los clientes:** se define el tipo de relación que la empresa quiere tener con los clientes y a que quiere apuntar con ella, basándose en la captación de clientes, fidelización o estimulación de las ventas. La relación con los clientes también puede ser una relación personal, automatizada o ambas.

MODELO DE NEGOCIOS PARA UN CAFÉ DE ESPECIALIDAD EN SANTIAGO DE CHILE

MARÍA IGNACIA PARDO RETAMAL

- **Fuentes de ingreso:** se define el mecanismo por el cual se generarán los ingresos; si por transacciones de pagos puntuales o por pagos periódicos.
- **Recursos clave:** se describen los activos más relevantes para el funcionamiento del negocio, desde recursos físicos, intelectuales, económicos y humanos.
- **Actividades clave:** se definen las actividades más relevantes que debe realizar la empresa para que el modelo de negocio funcione, y debe tener en cuenta los módulos anteriores.
- **Asociaciones clave:** se describen los proveedores y socios clave para que el modelo de negocio funcione. Las asociaciones pueden tener como objetivo reducir riesgos y adquirir recursos.
- **Estructura de costes:** se describen todos los costes que implica iniciar y operar el modelo de negocio.

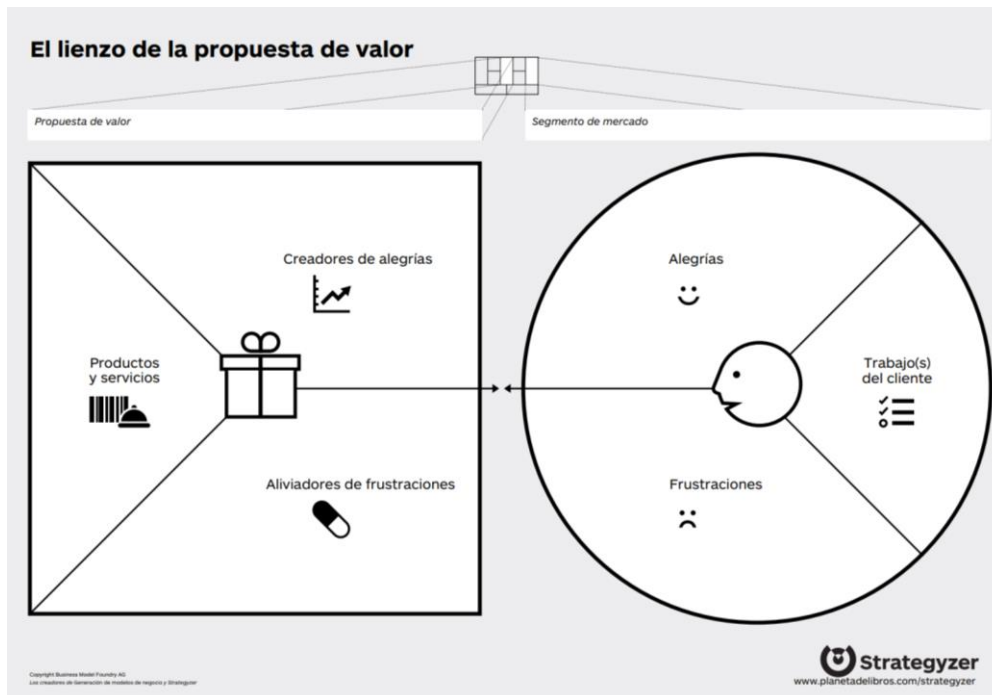
Para complementar la definición de la propuesta de valor y el segmento de clientes, Osterwalder y Pigneur definieron una herramienta llamada el lienzo de la propuesta de valor que se integra al modelo de negocio anteriormente descrito para facilitar la gestión de una renovación o nueva propuesta de valor (Osterwalder et al., 2014). Este lienzo complementario ayuda a encajar la comprensión que se tiene del perfil del cliente con el mapa de valor, que es la descripción de la propuesta de valor, como se muestra en la siguiente figura:

MODELO DE NEGOCIOS PARA UN CAFÉ DE ESPECIALIDAD EN SANTIAGO DE CHILE

MARÍA IGNACIA PARDO RETAMAL

Figura 3.

Lienzo de la propuesta de valor.



Fuente: Osterwalder et al., (2014).

Para elaborar el perfil del cliente se debe detallar los trabajos de los clientes, que son lo que intentan resolver tanto de su vida personal como laboral, las frustraciones que le provocan esos trabajos a los clientes y las alegrías que buscan conseguir.

Luego de tener claro el perfil del cliente que es la parte derecha del lienzo, como se puede ver en la figura 4, se describe el mapa de valor en el sector izquierdo. En esta parte se detallan tres módulos; los productos y servicios que se ofrecerán al cliente, los generadores de alegrías o ganancias que el producto o servicio le otorga al cliente y los aliviadores de frustraciones donde se describe como se resolverán los problemas del cliente o como se aliviarán sus frustraciones.

De esta forma, se logra responder a lo identificado en la parte del perfil del cliente y la propuesta de valor que se defina podrá responder a las necesidades del cliente o entregar el valor que espera.

MODELO DE NEGOCIOS PARA UN CAFÉ DE ESPECIALIDAD EN SANTIAGO DE CHILE MARÍA IGNACIA PARDO RETAMAL

Con las herramientas descritas anteriormente, se inicia describiendo el segmento de mercado a partir del perfil del cliente, como se muestra en la figura 5.

1.9.1 Segmento clientes

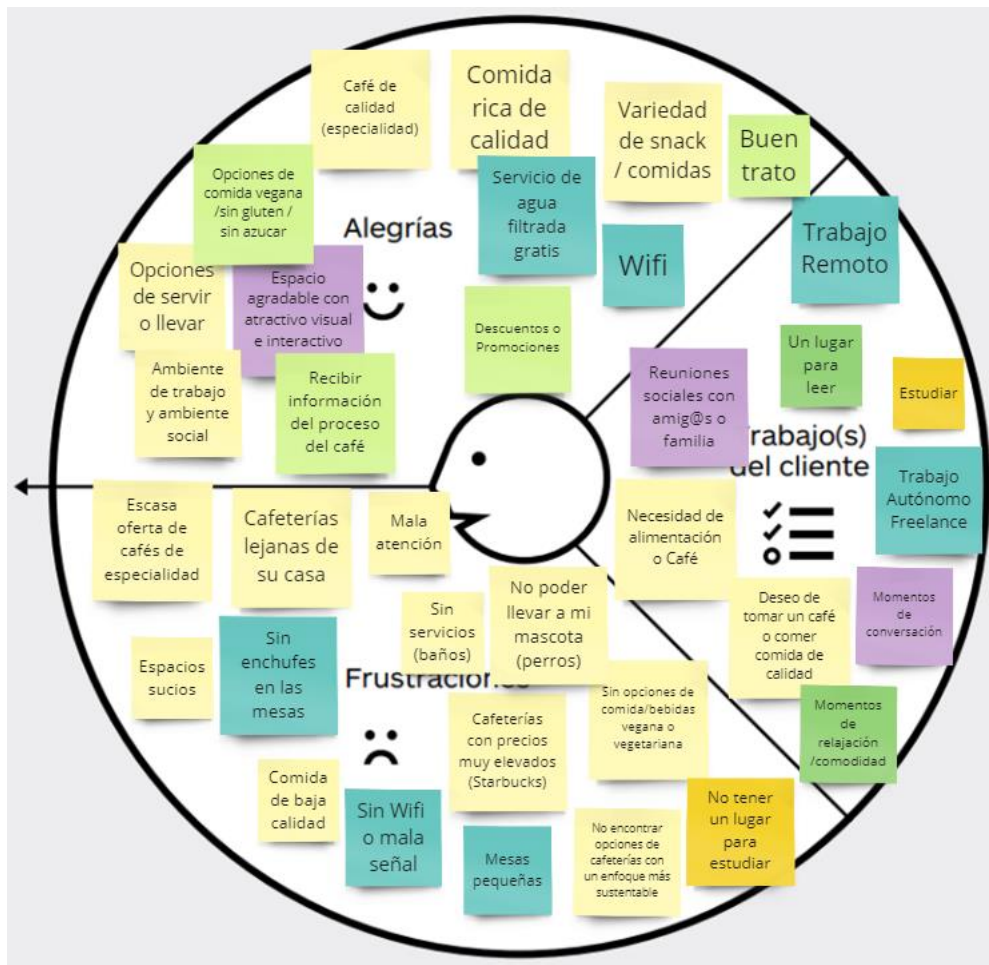
Los segmentos de clientes a los que apunta la cafetería son variados, ya que existe una gama amplia de clientes que por distintos motivos acuden por un café. Por esto, se identificaron distintos motivos o actividades de los clientes que desarrollan durante el día y que los lleva a entrar a una cafetería, identificando sus dolores o frustraciones y alegrías con respecto a estos.

En general se distingue a los clientes como personas con una edad igual o superior a 18 años, que estén estudiando en la universidad, profesionales que tengan trabajo remoto o sean independientes, trabajadores en general, personas con mascotas, aficionados del café, personas que busquen opciones de consumo más sustentable, personas que buscan experiencias, familias y turistas. Que viven en las comunas centro-oriente de la ciudad de Santiago o bien son turistas, y que pertenecen a una clase social media, media-alta o alta considerando el gusto por ir a una cafetería y acceder a este tipo de productos.

MODELO DE NEGOCIOS PARA UN CAFÉ DE ESPECIALIDAD EN SANTIAGO DE CHILE
MARÍA IGNACIA PARDO RETAMAL

Figura 4.

Resumen del perfil del cliente.



Fuente: elaboración propia a partir de la plantilla de <https://www.strategyzer.com/canvas/value-proposition-canvas>.

- **Trabajos del cliente:** dentro de las actividades que tienen los clientes en su día a día y que pueden desarrollar en una cafetería son:
 - Trabajo remoto o teletrabajo, ya sea para personas dependientes o autónomas.
 - Reuniones sociales con amigos o familia.
 - La necesidad de comer en las horas del desayuno, almuerzo o por la tarde.
 - El deseo o necesidad de tomar un café o comer algo de calidad.
 - Un lugar para estudiar o leer.

MODELO DE NEGOCIOS PARA UN CAFÉ DE ESPECIALIDAD EN SANTIAGO DE CHILE MARÍA IGNACIA PARDO RETAMAL

- **Frustraciones:** los dolores o frustraciones que sufren los clientes en relación con las actividades diarias son:
 - Cafeterías donde se puede ir a trabajar tienen productos con precios muy elevados.
 - No tener cafeterías con una cercanía conveniente al hogar o lugar de trabajo.
 - Poca oferta de cafeterías donde se pueda acceder a un café de especialidad o con un enfoque más sustentable.
 - Ir a un café que no cuente con espacios cómodos para grupos numerosos.
 - Ir a un café y que no cuente con infraestructura para trabajar en el computador (sin enchufes, mesas pequeñas, sin o mala conexión a wifi).
 - Ir a comer y no encontrar opciones de bebidas y comidas veganas o vegetarianas.
 - Ir a tomar un café o comer y que los espacios estén sucios.
 - Recibir una mala atención del personal de atención.
 - No poder ir a un café o a comer con su mascota.
 - Ir a un café o restaurante y que no cuente con servicios higiénicos.

- **Alegrías:** de los beneficios o alegrías que el cliente espera se identifican los siguientes:
 - Oferta de café de especialidad con un origen más sustentable.
 - Comer en un espacio agradable con un atractivo diseño visual.
 - Variadas opciones de comida para personas con cualquier tipo de alimentación, ya sea vegana, vegetariana o carnívora.
 - Comida de calidad.
 - Opción de comprar café o comida para llevar o comer en el sitio.
 - Sentarse en un lugar cómodo para trabajar desde el computador (con enchufes, wifi de calidad, mesas aptas y servicios higiénicos)

MODELO DE NEGOCIOS PARA UN CAFÉ DE ESPECIALIDAD EN SANTIAGO DE CHILE MARÍA IGNACIA PARDO RETAMAL

- Reunirse con amigos o familia en un lugar agradable y cómodo.
- Recibir una atención excepcional por parte del personal.
- Contar con servicio de agua filtrada gratuito para tomar o rellenar botellas reutilizables.

Para apoyar la identificación de las alegrías, preferencias, y perfil del cliente se realizó una encuesta virtual, obteniendo 291 respuestas (resultados en Anexo 1), de las que se incluyó la información respectiva dentro del perfil de cliente descrito anteriormente y de la propuesta de valor que se describe a continuación:

1.9.2 Propuesta de valor

Teniendo en consideraciones toda la información descrita en la segmentación de clientes, se elabora el mapa de valor como se muestra en la figura 6.

Figura 5.

Resumen Mapa de valor.



Fuente: elaboración propia a partir de la plantilla de <https://www.strategyzer.com/canvas/value-proposition-canvas>.

En este mapa se describen los productos y servicios que se ofrecerán según la propuesta de negocio y como se crearán alegrías y se aliviarán las frustraciones del cliente:

MODELO DE NEGOCIOS PARA UN CAFÉ DE ESPECIALIDAD EN SANTIAGO DE CHILE MARÍA IGNACIA PARDO RETAMAL

- **Productos y servicios:** el producto principal de la cafetería será el café de especialidad, que tiene una calidad superior a los otros tipos de café y que tiene una producción más sostenible. También se contará con:
 - Preparaciones de café más creativos, fuera de lo común que distingan de la competencia como el café de la casa que será con esencia de pistacho o el café con toques de lavanda.
 - Espacio acogedor, diseñado con una decoración atractiva e icónica, que contará con las comodidades y servicios complementarios requeridos (servicios higiénicos, mesas cómodas, enchufes disponibles).
 - Opciones de bebidas y comidas veganas y/o vegetarianas, y sin gluten.
 - Menú de *brunch* disponible a cualquier hora del día.
 - Grata atención del personal a los clientes.
 - Preferencia de proveedores locales y que integren iniciativas en torno al cuidado del medio ambiente, y factores éticos y sociales.

- **Creadores de alegrías:**
 - Ser una opción de consumo con principios sustentables.
 - Tener una experiencia diferente al ir a una cafetería con decoración bonita tipo par fotos de Instagram, con una esquina decorada como emblema del local y otros espacios que irán cambiando para entregar algo nuevo cada cierto tiempo.
 - Ahorro de tiempo con opciones de café y comida para llevar.
 - Salir a tomar un café o comer en compañía de la mascota.
 - Ahorro en la compra de botellas de agua y menor uso de botellas de plástico.
 - Ahorro con el menú de *brunch*.
 - Contar con un snack para perros en el menú y platos para ofrecerles agua.

MODELO DE NEGOCIOS PARA UN CAFÉ DE ESPECIALIDAD EN SANTIAGO DE CHILE MARÍA IGNACIA PARDO RETAMAL

- Entregar información a los clientes sobre el café que se utiliza y su origen (local y redes sociales).

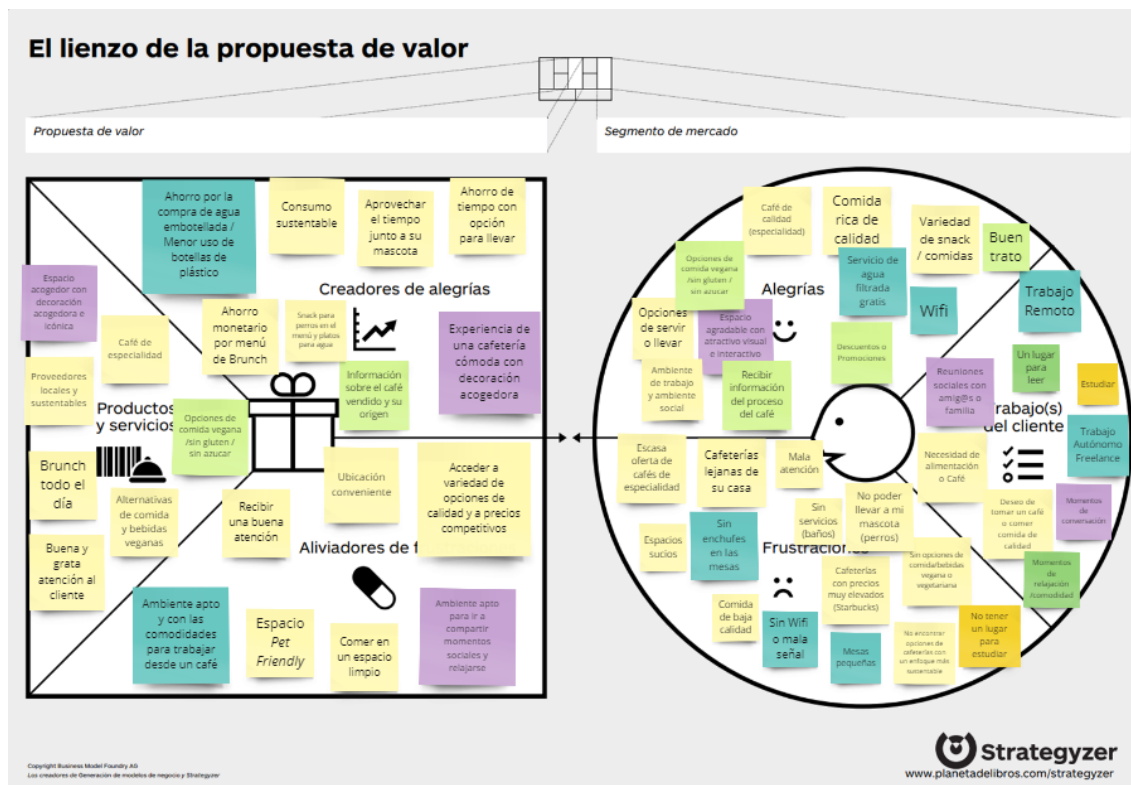
- **Aliviadores de frustraciones:**
 - Acceder a variedad de opciones de café y comida de calidad a precios competitivos.
 - Acceder a un ambiente apto y con las comodidades para trabajar desde un café.
 - Acceder a más espacios *pet friendly*.
 - Recibir una buena atención por parte del personal.
 - Comer y disfrutar en un espacio limpio.
 - Acceder a espacios aptos para ir a comer con grupos de amigos o familia.
 - Ubicación conveniente.

MODELO DE NEGOCIOS PARA UN CAFÉ DE ESPECIALIDAD EN SANTIAGO DE CHILE

MARÍA IGNACIA PARDO RETAMAL

Figura 6.

Lienzo final de la propuesta de valor.



Fuente: elaboración propia a partir de la plantilla de <https://www.strategyzer.com/canvas/value-proposition-canvas>.

Observando el lienzo final de la propuesta de valor, el mapa de valor (izquierda) logra responder en su totalidad con las necesidades y expectativas (derecha) que tiene el cliente en cuanto a una cafetería. De esta forma, se precisa en una propuesta de valor como se detalla a continuación:

“Un matiz perfecto entre amor por el café, la gastronomía y el cuidado del medio ambiente”.

“Café Matiz busca entregar a los clientes una mezcla perfecta de experiencias, sabor y calidad.

Desde un café de especialidad hasta un *brunch* disponible a cualquier hora del día y preparado con ingredientes de calidad provenientes de *partners* locales, en un ambiente agradable, fotograciable y *petfriendly*”.

En cuanto a las opciones de comida disponibles se iniciará el café con opciones fáciles de preparar como tostadas y otras preparadas por proveedores locales que en el café sólo se

MODELO DE NEGOCIOS PARA UN CAFÉ DE ESPECIALIDAD EN SANTIAGO DE CHILE MARÍA IGNACIA PARDO RETAMAL

tendrán que calentar y servir. En las siguientes etapas de la cafetería se escalará a opciones de comida preparadas en el local, como huevos, pancakes, waffles, tostadas francesas entre otros.

Tabla 1.

Detalle de productos a ofrecer en Café Matiz.

Tipo	Productos
Menú	Menú Brunch (Café o té + jugo + sándwich + pastel o yoghurt con granola)
Café	Espresso
	Americano
	Latte
	Flat White
	Capuccino
	Mocaccino
	Macciato
	Filtrado (Manual)
	Café con lavanda
	Café Matiz (Pistacho)
	Cold Brew
	Café Helado
	Latte Frío
	Otras bebidas
Matcha Latte	
Té variedades	
Infusiones	
Chocolate Caliente	
Chocolate Blanco Caliente	
Chai Latte Frío	
Matcha Latte Frío	
Jugos Naturales Variedades	
Limonada	
Bebida	
Agua	
Kombucha	
Comida	
	Medialuna
	Muffin tradicional y <i>vegano</i>
	Brownie tradicional y <i>vegano</i>
	Pie de limón tradicional y <i>sin gluten</i>
	Cheesecake tradicional y <i>sin azúcar / sin glúten</i>
	Croissant jamón queso
	Sandwiches variedades
	Tostadas variedades
	Yoghurt con Granola
	Bowl de Frutas
Extras	Snack Perros

Fuente: elaboración propia.

MODELO DE NEGOCIOS PARA UN CAFÉ DE ESPECIALIDAD EN SANTIAGO DE CHILE MARÍA IGNACIA PARDO RETAMAL

Con esta propuesta de valor especificada se continúa con la definición y descripción de los siguientes módulos para lograr diseñar el modelo de negocio de la cafetería en su totalidad con el modelo canvas.

1.9.3 Relaciones con clientes

Se buscará generar una relación cercana y directa con los clientes a través de la atención en el local, donde se espera que los clientes mantengan un tiempo de consumo extendido, disfruten del café la comida y aprovechen el espacio para sacarse fotografías.

En cuanto a la captación, se realizarán alianzas con influencers que promocionen el café en sus redes sociales para atraer a nuevos clientes, y también los clientes sean una fuente de promoción tanto con el boca a boca a su círculo como publicando fotos en sus redes sociales mientras consumen los productos en el local.

1.9.4 Canales o distribución

La primera fase de información y/o promoción se realizará a través de medios propios y directos como las redes sociales del café. Como también a través de redes sociales de terceros, en este caso *influencers* que serán socios claves para dar a conocer la cafetería en un inicio.

La segunda fase de evaluación de los productos y servicios podrá ser también a través de las redes sociales propias, y por aplicaciones externas como Google Maps, Tripadvisor u otras aplicaciones de recomendaciones de café y restaurantes.

En cuanto a la compra, entrega y postventa que se pueda requerir de los productos y entrega del servicio, estos se realizarán a través de un canal directo y propio que es el local, con el personal de cara a atención de clientes.

1.9.5 Actividades clave

Para garantizar un servicio con una buena atención al cliente y productos de alta calidad en línea con la propuesta de valor, se identificaron las siguientes actividades clave: preparación carta de cafés, proceso de venta y atención de clientes, solicitud de insumos y cuadratura diaria de la caja.

1.9.6 Recursos clave

Según las categorías definidas por Osterwalder y Pigneur, (2010), los recursos claves que se requerirán para apertura y operación de la cafetería son:

- **Físicos:** local comercial que se alquilará para la operación de la cafetería, adaptado con la decoración y diseño necesario. Y en cuanto a los insumos, el más relevante será el café de especialidad, junto con los productos de pastelería.
- **Humanos:** el barista que trabaje en la cafetería debe tener conocimientos del café y sus preparaciones, así como el *community manager* que se encargará de las alianzas con *influencers* para dar a conocer el café en un inicio es muy relevante.
- **Económicos:** los recursos económicos están asociados a la inversión inicial de implementar el local con todo lo requerido para operar, las garantías de alquiler que suelen ser 2 meses y un capital de trabajo para operar al inicio de un estimado de 3 meses.

1.9.7 Asociaciones clave

De las asociaciones clave se puede diferenciar en las que se requerirán al inicio para implementar la cafetería, y luego las que se mantendrán en el tiempo para la operación diaria. En el primer caso, el más relevante es el arquitecto o diseñador de interiores a quién se le encargará el proyecto de diseño y decoración del local, lo cual es relevante dentro de la propuesta de valor. Y en el segundo caso los proveedores son los principales socios, identificando como el más relevante al que proveerá los granos de café de especialidad.

MODELO DE NEGOCIOS PARA UN CAFÉ DE ESPECIALIDAD EN SANTIAGO DE CHILE MARÍA IGNACIA PARDO RETAMAL

También podemos mencionar a los proveedores de los productos de pastelería, ya que la importancia es que sea local de la ciudad, mantenga prácticas sustentables con el medio ambiente y entregue productos de calidad. Otros socios clave son los influencers que se contratarán para la promoción y publicidad sobre todo en un inicio, ya que se deben elegir aquellos que estén alineados con la propuesta de valor de la cafetería.

1.9.8 Estructura de costes

Los principales costes para el funcionamiento de la cafetería son los costes fijos relacionados al alquiler y los variables a las ventas, como se muestra en la

Tabla 2.

Detalle costes de operación mensual cafetería.

Tipo Coste	Detalle
Fijo	Alquiler local
Fijo	Patente comercial (2 veces al año)
Fijo	Sueldos
Fijo	Mantenimiento página web
Variable	Servicios (agua, luz, internet, gas)
Variable	Insumos por ventas
Variable	Promoción y publicidad

Fuente: Elaboración propia.

1.9.9 Fuentes de ingreso

La principal fuente de ingreso es a través de las ventas de los productos de la cafetería, ya sea de café o la comida. Estos ingresos serán a través de distintos medios de pago como tarjetas de débito, crédito y efectivo.






Descritos los nueve módulos del modelo de negocios canvas, el resumen gráfico del lienzo queda como se muestra en la figura 8.

MODELO DE NEGOCIOS PARA UN CAFÉ DE ESPECIALIDAD EN SANTIAGO DE CHILE

MARÍA IGNACIA PARDO RETAMAL

Figura 7.

Modelo de negocio Canvas para Cafetería Matiz.

Socios Clave  <ul style="list-style-type: none"> • Proveedor de café • Proveedor local de pastelería • Diseñador de interiores / Arquitecto • Influencers 	Actividades Clave  <ul style="list-style-type: none"> • Suministro de insumos • Preparación café • Proceso de venta y Atención de clientes • Cuadratura caja (diaria) 	Propuesta de Valor  <p>Un matiz perfecto entre amor por el café, la gastronomía y el cuidado del medio ambiente.</p> <p>Entregar a los clientes una mezcla perfecta de experiencia, sabor y calidad. Desde un café de especialidad hasta un <i>brunch</i> tradicional o vegano disponible a cualquier hora del día y preparado con ingredientes de calidad provenientes de <i>partners</i> locales, en un ambiente agradable, fotograciable y <i>petfriendly</i>.</p>	Relaciones con los Clientes  <ul style="list-style-type: none"> • Relación personal y directa (local) • Captación por redes sociales y página web propias • Captación y promoción por redes sociales de influencers 	Segmento de Clientes  <ul style="list-style-type: none"> • Personas de 18 años o más. • Estudiantes universitarios, profesionales, trabajadores, personas con mascotas, aficionados del café, que busquen opciones de consumo más sustentable, que busquen experiencias, familias y turistas • Clase social media, media alta • Que viven o están de paso en la ciudad de Santiago, Chile
Estructura de Costes  <ul style="list-style-type: none"> • Arriendo local • Patente comercial • Compras insumos • Sueldos trabajadores (barista, mesero, contador, admin.) • Cuentas de luz, agua, gas, internet • Promoción y publicidad 		Ingresos  <p>Ventas productos cafetería con pago a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tarjetas débito o crédito • Efectivo 		

Fuente: elaboración propia.

1.10 Plan Estratégico

El planteamiento del plan estratégico permitirá estructurar la visión de la empresa, los valores y los objetivos, al menos en sus primeros años de funcionamiento para alcanzar el posicionamiento esperado y la satisfacción de los clientes.

1.10.1 Visión, Misión y Valores

Visión:

Ser la cafetería donde las personas piensen en ir al querer tomar un rico café de calidad o disfrutar un momento en un lugar acogedor. Ser reconocidos por el matiz de una atención cercana, excelente calidad en los productos y el respeto por el medio ambiente.

MODELO DE NEGOCIOS PARA UN CAFÉ DE ESPECIALIDAD EN SANTIAGO DE CHILE MARÍA IGNACIA PARDO RETAMAL

Misión:

Ofrecer un ambiente agradable donde ir a tomar un café de especialidad de excelente calidad, ir a trabajar o pasar el rato. Manteniéndonos a la vanguardia de las nuevas tendencias y preparaciones, aprendiendo y compartiendo la pasión por el café. Y todo esto con un alto compromiso por mantener una relación cercana con los clientes y los proveedores, una excelente calidad de los productos y promover prácticas sostenibles.

Valores:

- Respeto: orientado en todo lo que hacemos, a los trabajadores, clientes y el medio ambiente.
- Excelencia: aspirar a la excelencia en la atención y la calidad de los productos.
- Innovación: búsqueda continua por seguir aprendiendo y mejorando.

1.10.2 Objetivos

Los siguientes objetivos planteados serán los que se perseguirá cumplir al menos en los primeros años de funcionamiento y así poder medir su alcance o replantearse alguno de ellos.

- **Clientes:** lograr obtener un reconocimiento por parte de los clientes como una marca o negocio cercano. Con una constante interacción en redes sociales propias y calificaciones sobre 4 estrellas en plataformas digitales, como Google o Tripadvisor.
- **Ingresos:** lograr la venta de 100 tazas de café diarias al finalizar el primer año de funcionamiento y un aumento en las ventas de los dos siguientes años acorde a las proyecciones de crecimiento del mercado.

MODELO DE NEGOCIOS PARA UN CAFÉ DE ESPECIALIDAD EN SANTIAGO DE CHILE MARÍA IGNACIA PARDO RETAMAL

- **Proveedores:** establecer una relación sólida y cercana con el proveedor de café y de productos más relevantes, como los de pastelería, para asegurar una oferta sin intermitencias, personalizada y de alta calidad.
- **Prácticas sostenibles:** lograr instaurar en el personal y en la operación diaria de la cafetería las prácticas asociadas al cuidado del medio ambiente al segundo año de funcionamiento; reutilizando el 100% de la borra del café, casi nulo desperdicio de alimentos y utilizar en un 100% productos descartables que puedan ser compostables o reciclables.

1.11 Generalidades de la Empresa

La empresa se constituirá a través de una Sociedad por acciones (SpA), ya que este tipo de sociedades permite actividades de carácter comercial y tiene la característica que están formadas por una o más personas naturales o jurídicas con patrimonio propio que representan su capital en acciones. Este tipo de sociedad puede ser constituido por una sola persona, o más, al estar el capital dividido en acciones facilita su venta a nuevos accionistas y además su administración es libre, es decir, no está regulada por la ley.

En principio se constituirá la sociedad con 2 socios fundadores que aportarán en partes iguales el capital, dividiendo las acciones de igual forma, y posteriormente se podrían ir sumando más socios si así se necesitara.

La cafetería operará bajo el nombre de marca “Matiz, Specialty Coffee & Brunch”, y estará ubicada en la ciudad de Santiago de Chile.

CAPÍTULO 3. PLAN DE MARKETING.

2.1 Identidad de Marca

En la propuesta de valor de la cafetería se busca reflejar una identidad de marca relacionada a una mezcla de una buena experiencia, beber un café de calidad, comer una rica comida, ir a un lugar con una linda decoración sumado a un consumo sostenible o más responsable con el medio ambiente. Es por esto que el nombre elegido para el café es “Matiz”, que según su significado es la “unión de diversos colores mezclados con proporción”², que es lo que se quiere entregar a los clientes; diversos elementos mezclados con proporción para lograr una grata experiencia de consumo.

Figura 8.

Logo Café Matiz.



Fuente: elaboración propia.

Para el logo también se considera utilizar un color de la gama de los verdes, que es el color que se asocia con los temas de sostenibilidad y un logo al costado de una taza de café. Acompañado del siguiente eslogan:

² Significado de matiz según la RAE. <https://dle.rae.es/matiz>

MODELO DE NEGOCIOS PARA UN CAFÉ DE ESPECIALIDAD EN SANTIAGO DE CHILE MARÍA IGNACIA PARDO RETAMAL

“Matiz Specialty Coffee & Brunch. Un matiz perfecto entre amor por el café, la gastronomía y el cuidado del medio ambiente”.

2.2 Estrategia de Marketing

La estrategia de marketing se elabora a partir de los elementos esenciales para una estrategia básica de marketing según Jerome McCarthy, quien simplificó el marketing mix o regla de las 4P por sus cuatro variables: producto o servicio, precio, promoción y puntos de venta o plaza. Se busca una combinación adecuada de estas variables para llegar a los compradores y que estos respondan favorablemente (Molinari, 2021).

2.2.1 Producto

La cafetería operará bajo el nombre de Café Matiz, *Specialty Coffee & Brunch*. Con el eslogan de “Un matiz perfecto entre amor por el café, la gastronomía y el cuidado del medio ambiente.” Con esto se busca crear la identidad de la marca, que los clientes puedan identificar los valores y mensajes con los que se asocia la cafetería, y además diferenciar la propuesta de productos y servicios que busca alcanzar de los diferentes competidores. Como se menciona anteriormente en la propuesta de valor, el producto estrella serán las preparaciones de café con un producto de especialidad, es decir, una alta calidad en lo que son los cafés de grano. El cual podrán acompañar con productos dulces o salsos preparados por proveedores locales y de alta calidad. También se contará con un menú de *brunch* disponible a cualquier hora del día, que incluirá una bebida caliente, una bebida fría, una pieza de pastelería y una porción de sándwiches salado o bowl saludable.

Además del café y la comida, la experiencia de ir a la cafetería apunta a que sea acogedora, en un lugar cómodo y con buena atención para ir a trabajar, estudiar, leer o pasar un buen momento con amigos o familia. Con complementos de wifi, mobiliario cómodo, agua filtrada de forma gratuita y con ingreso de mascotas. El café también tendrá un ambiente decorado de tal forma que sea parte de su imagen o reconocimiento.

MODELO DE NEGOCIOS PARA UN CAFÉ DE ESPECIALIDAD EN SANTIAGO DE CHILE MARÍA IGNACIA PARDO RETAMAL

El detalle de los productos en torno a la carta de bebidas y comida se puede ver en la

2.2.2 Precios

Los precios de los productos buscan ser competitivos considerando la calidad y los precios de los competidores tanto cercanos como de otras cafeterías de especialidad de la ciudad con un concepto similar. Por esto, se realizó una comparativa de los precios de 13 cafeterías ubicadas en la ciudad de Santiago (ver en Anexo 2) y se obtuvo el precio promedio de los productos para establecer los precios por cada producto que se venderá en la cafetería. El precio definido se consideró a partir de una estimación a la baja del promedio obtenido, ya que al inicio se espera ser competitivos y diferenciarse también por ser más asequibles y convenientes.

En el caso del menú de *brunch*, el precio se calculó como un descuento al pack de los productos que lo conforman según los precios individuales, asegurando así un consumo mayor por persona y un precio más conveniente.

Además, con los datos obtenidos en la encuesta realizada en línea a personas que viven en Chile (ver Anexo 1), observando los valores de 5 a 7 del gráfico de la Figura 23. Gráfico resultados pregunta 11., un 67,4% considera que el precio es importante al momento de elegir una cafetería, y el 88,7% respondió que el promedio que gasta por persona al ir a un café está entre los \$3.000 (equivalente a 3,4€) y \$10.000 (equivalente a 11,5€) como se muestra en la Figura 24. Gráfico resultados pregunta 12 en CLP y EURO. Por tanto, se debe considerar que el ticket promedio por persona de un café más un acompañamiento no debería superar los \$8.000 CLP (equivalente a 9,2€) aproximadamente.

Tabla 3.

Detalle de productos y precios a ofrecer en Café Matiz.

Tipo	Producto	Precio EUR
Menú	Menú Brunch (Café o té + jugo + sándwich + pastel o yoghurt con granola)	13,52 €
	Espresso	2,29 €
Café	Americano	2,52 €

MODELO DE NEGOCIOS PARA UN CAFÉ DE ESPECIALIDAD EN SANTIAGO DE CHILE
MARÍA IGNACIA PARDO RETAMAL

Tipo	Producto	Precio EUR
	Latte	3,44 €
	Flat White	3,21 €
	Capuccino	3,21 €
	Mocaccino	3,67 €
	Macciato	2,52 €
	Filtrado (Manual)	3,67 €
	Café con lavanda	4,01 €
	Café Matiz (Pistacho)	4,01 €
	Cold Brew	4,01 €
	Café Helado	5,15 €
	Latte Frío	3,44 €
Otras bebidas	Chai Latte	3,67 €
	Matcha Latte	3,67 €
	Té variedades	2,29 €
	Infusiones	2,29 €
	Chocolate Caliente	4,01 €
	Chocolate Blanco Caliente	4,01 €
	Chai Latte Frío	3,67 €
	Matcha Latte Frío	3,67 €
	Jugos Naturales Variedades	3,21 €
	Limonada	3,21 €
	Bebida	1,37 €
	Agua	1,37 €
	Kombucha	3,44 €
	Comida	Bollería
Medialuna		1,37 €
Muffin		2,29 €
Muffin <i>vegano</i>		2,52 €
Brownie		2,75 €
Brownie <i>vegano</i>		2,86 €
Pie de limón		3,67 €
Pie de limón <i>sin gluten</i>		4,01 €
Cheescake		4,01 €
Cheescake <i>sin azúcar y sin glúten</i>		4,58 €
Croissant jamon queso		4,58 €
Sandwiche Pastrami o pollo		5,96 €
Sandwiche vegetariano		5,96 €
Tostadas simples (mantequilla-mermelada)		2,86 €
Tostadas variedades (aguacate, tomate, huevo, semillas)		5,15 €
Yoghurt con Granola		5,50 €
Bowl de Frutas		5,15 €
Extras	Snack Perros	2,29 €

Fuente: Elaboración propia.

2.2.3 Promoción

Para la promoción se utilizarán distintas herramientas para dar a conocer el nombre del café y los productos que ofrece ya que este es uno de los puntos más críticos para el inicio y consolidación de la marca.

- **Redes Sociales:** Se utilizarán las redes sociales propias del café como principal punto para promocionarlo y realizar publicidad, ya que de los resultados obtenidos en la encuesta un 87,6% (ver Anexo 1) declara que son su canal preferido para enterarse de promociones, información o ver publicidad, como se observa en la Figura 26.

Gráfico resultados pregunta 14. Y realizar distintas campañas en redes como compartir o subir fotos y concursar por un café gratis o usar hashtags tipo #MatizParaEmpezarElDía, con este tipo de promociones se espera mantener una relación diaria y cercana con los clientes y llegar a más personas.

También se utilizará este medio para entregarle información a los clientes respecto al origen del café de grano que se utilizará para las preparaciones, esto apuntando al 38,5% de los encuestados (ver Anexo 1) que responde que le interesaría conocer más de café de especialidad. Se espera que al fortalecer este conocimiento en los clientes también aporte a una fidelización, ya que sabrán la calidad y origen del principal producto de la cafetería.

- **Influencers:** se buscarán *influencers* para que visiten el café y publiquen su experiencia en sus redes y así lograr llegar a más público para dar a conocer el local. Se guardará un especial cuidado en contactar a aquellos que tengan un perfil que acorde a los valores de la cafetería, como por ejemplo cercano a sus seguidores o con preocupación por el medio ambiente para mantener coherencia con la imagen que se quiere comunicar. Se espera que un inicio el trabajo en

MODELO DE NEGOCIOS PARA UN CAFÉ DE ESPECIALIDAD EN SANTIAGO DE CHILE MARÍA IGNACIA PARDO RETAMAL

conjunto con *influencers* sea intensivo y luego se continúe una promoción conjunta con al menos dos *influencers*.

- **Página web y publicidad en línea:** el segundo canal de preferencia según los resultados de la encuesta es la página web propia (ver Anexo 1). Por tanto, se elaborará una página web con toda la información asociada a la propuesta de valor, el menú y el local. Además, se buscará incentivar a los clientes a que realicen reseñas en internet como Google Maps, Tripadvisor u otros canales para recomendar la cafetería.
- **Marketing directo:** se contará con letreros y anuncios en la calle donde estará ubicada la cafetería, y los primeros meses se entregarán volantes en la zona y en los lugares estratégicos como edificios de oficinas, edificios residenciales, colegio y hoteles. Al igual que con las redes sociales, en el local también se entregará información a los clientes con respecto al origen del café de grano que se utilizará en las preparaciones.
- **Branding:** la identidad visual de la marca del café es un punto relevante para la propuesta de valor, ya que permitirá conectar a los clientes con los atributos que se buscan promover para diferenciarse de la competencia. Para esto se colocará el logo en los envases descartables, en el local, en los volantes y cualquier otro material de marketing como una forma de promoverla y hacerla reconocible entre los clientes.
- **Alianzas estratégicas:** se buscarán alianzas con las empresas que estén ubicadas en el sector ofreciendo un descuento o promoción especial para sus trabajadores y así atraer más público. Además, estas alianzas servirán para un

MODELO DE NEGOCIOS PARA UN CAFÉ DE ESPECIALIDAD EN SANTIAGO DE CHILE MARÍA IGNACIA PARDO RETAMAL

futuro cuando se amplíen los servicios a *deliverys* o incluso *caterings*.

2.2.4 Puntos de venta

El único punto de venta será el local donde estará ubicada la cafetería. La ubicación al ser tan relevante para las ventas se buscó una zona céntrica, más específico en el barrio El Golf, en la comuna de Las Condes. Este barrio tiene las características que tiene rápido acceso tanto por transporte público (metro y buses) como por taxis o vehículos particulares. También cuenta con edificios residenciales, de oficinas, hoteles y un colegio. Por lo que es una zona de alto tráfico de personas, que facilitaría el conocimiento y la consolidación del negocio en el mercado.

2.3 Proyección de ventas

Para estimar una proyección de ventas se consideraron los siguientes factores:

1. Según el estudio de Euromonitor (Diario El Pulso, 2022) el mercado del café crecería un 98% en 6 años, por lo que se considera un crecimiento anual de 12,1%. Lo que también va en línea con el crecimiento económico que se proyecta para el país en los próximos años, ya que esto favorece el crecimiento en productos y servicios de alta calidad como un café de especialidad.
2. En el sector escogido para la ubicación del local, y en las comunas vecinas, viven 618.360 personas entre 20 y 59 años.
3. De la encuesta realizada un 36,1% de las personas declara ir a una cafetería una vez a la semana o más (Anexo 1). Multiplicando este resultado por los habitantes se obtienen 223.228 personas o potenciales clientes.
4. Y finalmente, se espera adoptar un 2% de este mercado, que correspondería a 4.465 clientes que irían al menos una vez al mes a la cafetería.

MODELO DE NEGOCIOS PARA UN CAFÉ DE ESPECIALIDAD EN SANTIAGO DE CHILE

MARÍA IGNACIA PARDO RETAMAL

Para la proyección de la cantidad de clientes se estima que estos partirán el primer mes en 15 clientes diarios, lo que equivale a un ratio de 2 clientes por hora. Y así creciendo aceleradamente hasta el cuarto mes, para luego estabilizarse en un aumento promedio de 12% los siguientes 8 meses. Se espera que hasta el segundo año se mantenga un crecimiento de 12%, extrapolado del crecimiento anual del mercado del café. Con estas proyecciones se alcanzaría la cuota de mercado durante el tercer año de funcionamiento, con 4.566 clientes promedio al mes.

En la [Tabla 4](#) observa el detalle de los primeros 12 meses de funcionamiento y en la [Tabla 5](#) el resumen de los 3 años.

Tabla 4.

Proyección de ventas en los primeros 12 meses.

ítem / Período	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
Ratio Clientes x hora	2	4	6	8	9	10	11	13	14	16	18	20
Aumento Clientes		100%	50%	25%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	12%
Promedio Clientes Diarios	15	30	45	56	63	71	79	89	99	111	125	140
Total	390	780	1.170	1.463	1.639	1.836	2.058	2.306	2.584	2.896	3.245	3.636

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5.

Proyección de ventas en los primeros 3 años.

ítem / Período	Año 1	Año 2	Año 3
Ratio Clientes x hora	11	22	25
Aumento Clientes		12%	12%
Promedio Clientes Diarios	77	157	176
Total Clientes	24.003	48.896	54.792
Ticket Promedio Café	3,47 €	3,60 €	3,70 €
Ticket Promedio Café + Comida	7,07 €	7,32 €	7,54 €
TOTAL VENTAS	161.047,90 €	339.880,97 €	392.290,93 €

Fuente: elaboración propia.

Para el cálculo de las ventas totales se estimó un ticket promedio entre los productos a ofrecer en la cafetería. Obteniendo un ticket promedio de consumo de sólo café de 3,47 € y otro ticket promedio de un pack compuesto por un café y un ítem de comida de la carta por 6,56 €.

MODELO DE NEGOCIOS PARA UN CAFÉ DE ESPECIALIDAD EN SANTIAGO DE CHILE MARÍA IGNACIA PARDO RETAMAL

Con estos promedios de consumo, se considera que un 10% de la cantidad de clientes proyectada compraría solo café, bien para llevar o beber en el local, y el 90% iría a la cafetería por un consumo de un café más una comida. Este supuesto se consideró dado los resultados de la encuesta realizada, donde un 89,7% responde que prefiere cafeterías que ofrezcan comida.

A partir del escenario base descrito anteriormente, se elaboraron dos escenarios en la variación de ventas, uno más optimista y otro más pesimista al ajustar la variable del crecimiento y adopción de clientes.

Escenario Optimista

Para el cálculo de un escenario optimista, se consideran los mismos factores que en el escenario base, pero esta vez considerando que la promoción y publicidad ayudarán a aumentar el incremento de clientes en un 4% adicional del escenario base. Es decir, el crecimiento en los años 2 y 3 sería de un 12% dado el crecimiento esperado del mercado más un 4% adicional a consecuencia de la publicidad y promoción, dando un 16% cada año. Con este supuesto y manteniendo los tickets promedio anteriores, las cifras de ventas quedan como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 6.

Proyección de ventas a 3 años en un escenario optimista.

ESCENARIO OPTIMISTA			
ítem / Periodo	Año 1	Año 2	Año 3
Ratio Clientes x hora	13	30	35
Aumento Clientes		16%	16%
Promedio Clientes Diarios	90	215	249
Total Clientes	28.025	67.045	77.811
Ticket Promedio Café	3,47 €	3,58 €	3,68 €
Ticket Promedio Café + Comida	7,07 €	7,28 €	7,50 €
TOTAL VENTAS OPTIMISTA	188.033,47 €	463.333,64 €	553.869,47 €

Fuente: elaboración propia.

MODELO DE NEGOCIOS PARA UN CAFÉ DE ESPECIALIDAD EN SANTIAGO DE CHILE MARÍA IGNACIA PARDO RETAMAL

Con este escenario optimista lograría obtener la cuota de mercado esperado en el segundo año, e incluso superarla.

Escenario Pesimista

Al igual que en el escenario anterior, para el análisis más pesimista se ajusta el crecimiento de los clientes del escenario base, pero esta vez disminuyéndolo en un 4%. Quedando un crecimiento en los siguientes años de un 8% cada uno. Quedando por debajo del 12% anual que se estima crecerá el mercado del café en Chile, es decir, el crecimiento natural esperado del mercado. De esta forma, y manteniendo el valor de los tickets promedios, se obtienen las siguientes proyecciones de ventas.

Tabla 7.

Proyección de ventas a 3 años en un escenario pesimista.

ESCENARIO PESIMISTA			
ítem / Periodo	Año 1	Año 2	Año 3
Ratio Clientes x hora	9	16	17
Aumento Clientes		8%	8%
Promedio Clientes Diarios	66	113	122
Total Clientes	20.648	35.253	38.094
Ticket Promedio Café	3,47 €	3,58 €	3,68 €
Ticket Promedio Café + Comida	7,07 €	7,28 €	7,50 €
TOTAL VENTAS PESIMISTA	138.535,71 €	243.630,29 €	271.160,74 €

Fuente: Elaboración propia.

Por el contrario al escenario anterior, en este caso, la cuota de mercado planteada de 4.465 clientes al mes no se lograría alcanzar en el horizonte de tiempo establecido.

CAPÍTULO 4. PLAN DE OPERACIONES.

3.1 Localización y criterios

Actualmente hay una gran cantidad de locales de restauración o cafeterías en la ciudad de Santiago ubicadas en el eje central de Providencia o barrios temáticos asociados a turismo o gastronomía como barrio Italia o Lastarria. Es por esto, que para alejarse un poco de la competencia pero a la vez buscar una ubicación en un algún barrio de alto tráfico o con las características que pueda beneficiar la llegada a distintos clientes se buscaron alternativas en la comuna de Las Condes, específicamente en el barrio El Golf, que es un sector que cumple con ciertas características atractivas, cuenta con una conectividad con grandes avenidas que dirigen hacia distintos puntos de la ciudad, lo que facilitará que lleguen personas que viven en otros sectores, tanto en transporte público como privado. También en este barrio conviven edificios de oficina como edificios residenciales, lo que ayudará a mantener el flujo de la demanda en los días laborales como fines de semana y además hay hoteles y colegios cercanos lo que favorecerá el flujo de clientes como turistas y familias.

El local encontrado como referencia para este modelo de negocio se escoge porque tiene alta visibilidad en un primer piso a nivel de la calle, en al menos en un perímetro de 2 calles no hay otras cafeterías, tiene una ubicación cercana a una estación de metro, está en condiciones de entrega habilitado para uso comercial de un local de comida, por lo que no requerirá una alta inversión en la construcción y tiene espacio para tramitar un permiso de uso de terraza.

MODELO DE NEGOCIOS PARA UN CAFÉ DE ESPECIALIDAD EN SANTIAGO DE CHILE

MARÍA IGNACIA PARDO RETAMAL

Figura 9.

Captura a través de Google Maps indicando la ubicación del local elegido en Santiago.



El local cuenta con una superficie de 90 m² con un canon de alquiler de 87 UF³ al mes. Además, cuenta con una cocina, amplio almacén, un servicio habilitado y un mostrador con mobiliario listo para su uso. De esta forma, solo haría falta la decoración y diseño acorde, la compra de máquinas como vitrinas y refrigeradores, y mobiliario como mesas y sillas.

Figura 10.

Fotografías referenciales al local utilizado para este proyecto. Fotografías adicionales en anexo 5.



Fuente: anuncio en sitio web Portal Inmobiliario.

³ Unidad de fomento (UF) utilizada en Chile para expresar los precios de compra y venta de vivienda. Se reajusta diariamente a la variación del Índice de Precios al Consumidor (IPC).

MODELO DE NEGOCIOS PARA UN CAFÉ DE ESPECIALIDAD EN SANTIAGO DE CHILE MARÍA IGNACIA PARDO RETAMAL

Considerando la superficie ya construida del local comercial utilizado para el análisis, se supondrá que la superficie útil restante para la entrada y la ubicación de las mesas y sillas es del 60%, es decir, 54 m², por lo que considerando un espacio adecuado para sentarse se estima que el aforo del local sería de alrededor de 30 clientes sentados, lo que correspondería a 7 mesas con capacidad entre 2 a 6 personas, reservando espacio para la zona de entrada y una fila para los pedidos para llevar.

3.2 Permisos y Trámites para la apertura y funcionamiento

Se solicitará el registro de la marca comercial “Matiz” para obtener el derecho exclusivo de su utilización mediante la presentación en línea de los formularios correspondientes en el registro del Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INAPI). Este registro tiene un plazo de 60 días aproximadamente, con una vigencia de 10 años renovable con una tasa asociada a la presentación y registro de 3 Unidades Tributarias (UTM)⁴.

Para la creación de la empresa se constituirá una Sociedad por Acciones (SpA) a través del portal único de Registro de Empresas y Sociedades (RES) que rige en todo Chile, este trámite no tiene costo asociado y demora un día. Luego es necesario firmar de manera electrónica o por un Notario. La firma electrónica avanzada si tiene un costo asociado de 0,26 Unidades de Fomento (UF).

Después de la constitución de la sociedad y la firma del contrato de alquiler del local, se deben realizar los siguientes pasos para la apertura de la cafetería:

⁴ Unidad Tributaria Mensual (UTM) corresponde a un monto de dinero expresado en pesos que se actualiza por el Índice de Precios al Consumidor (IPC) y se utiliza como medida tributaria.

MODELO DE NEGOCIOS PARA UN CAFÉ DE ESPECIALIDAD EN SANTIAGO DE CHILE MARÍA IGNACIA PARDO RETAMAL

- Tramitar el certificado digital de desarrollo de actividades comerciales en el Sistema de Impuestos Internos (SII).
- Iniciar actividades en el Sistema de Impuestos Internos (SII) para contar con boletas y facturas.
- Tramitar la patente comercial provisoria en la Municipalidad de la comuna que corresponda. Esta patente posibilitará el ejercicio de la actividad comercial por un plazo de un año. Para este tipo de solicitud también se presentará un Informe de Uso de Suelo Para Factibilidad de Patente al Departamento de Catastro de la Dirección de Obras Municipales. El valor de esta patente se determina según el capital propio tributario declarado por la sociedad en el Servicio de Impuestos Internos (SII), llegando a un máximo de 8 UTM.
- Tramitar la Autorización de funcionamiento de instalación de alimentos con la Secretaría Regionales Ministerial de Salud (Seremi de Salud) correspondiente a la ciudad de Santiago. Esta autorización tiene un costo de arancel base según tipo de instalación, desde \$12.100 con un máximo actualizado a la fecha de \$899.700, más 0,5% de declaración de Capital Inicial declarado presentado ante el Sistema de Impuestos Internos (SII).
- Visita y aprobación de la resolución sanitaria para el funcionamiento por parte de la Seremi de Salud.
- Aprobación y patente comercial definitiva por parte de la Municipalidad correspondiente. Esta patente se mantendrá a través de un pago a la Municipalidad cada 6 meses, en enero y julio de cada año.
- Luego, si se quiere tramitar el permiso para operar con la terraza se debe solicitar una nueva patente con la Municipalidad correspondiente.

MODELO DE NEGOCIOS PARA UN CAFÉ DE ESPECIALIDAD EN SANTIAGO DE CHILE
MARÍA IGNACIA PARDO RETAMAL

Tabla 8.

Resumen de los costes de permisos y trámites para la apertura y funcionamiento de la cafetería.

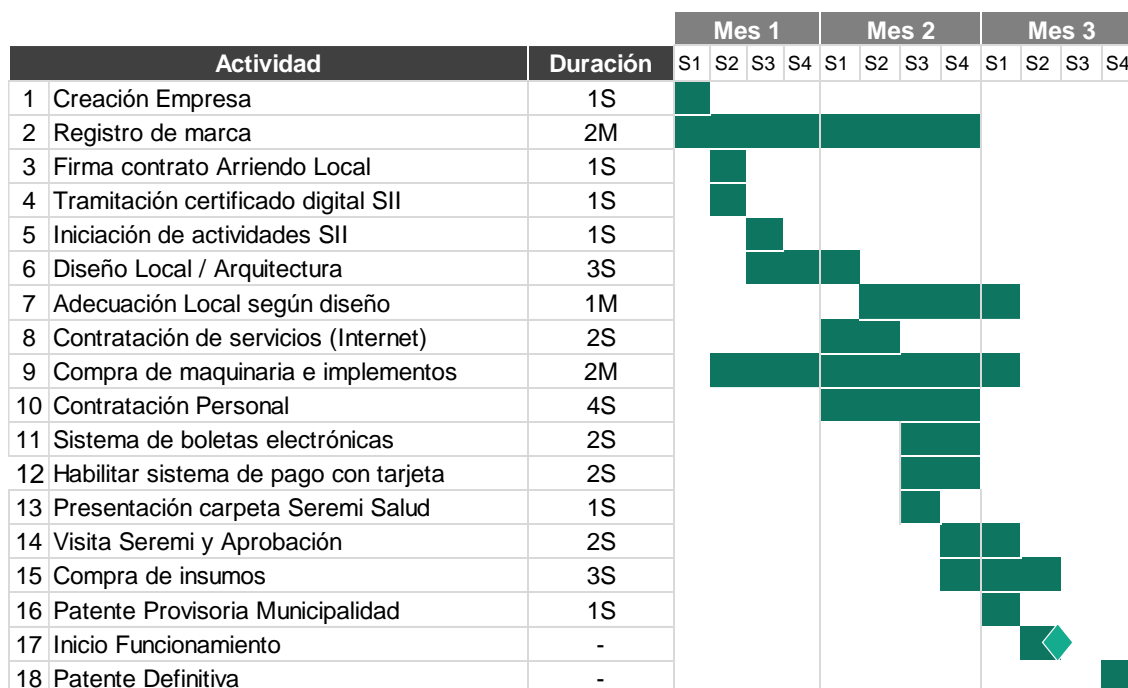
Costes	EUR
Registro de marca	214,39 €
Firma Electrónica Avanzada	10,60 €
Patente comercial	571,71 €
Autorización Sanitaria	864,95 €
TOTAL	1.661,65 €

Fuente: elaboración propia.

Se estima que el tiempo que tomarán todos los permisos y trámites desde que se inicia la creación de la empresa hasta la apertura del local sea aproximadamente de 3 meses.

Figura 11.

Cronograma estimado de las actividades a realizar antes de la apertura.



Fuente: elaboración propia.

3.3 Proveedores

Para la propuesta de valor es relevante que los proveedores sean locales, en su preferencia cercanos al local para el ahorro en la huella de carbono en el transporte y que también cuenten con acciones asociadas a aminorar el impacto medio ambiental, como frutas y hortalizas orgánicas o con principios agroecológicos, cuenten con reciclaje o reutilización, entre otros.

3.3.1 Proveedor de café en grano

El proveedor principal es el de granos de café, por tanto, de las opciones encontradas en el mercado chileno, se escogió al proveedor con la mejor combinación de precio y valores coherentes con la propuesta de valor de Café Matiz.

El proveedor seleccionado es una tienda de café de especialidad que importa los granos de café directamente de los caficultores de más de 10 orígenes de todo el mundo, tostando el café en su planta de Santiago. Este proveedor tiene un modelo consciente a la cadena valor, con una línea de envases compostables para disminuir la huella de carbono y con un proyecto asociado a ayudar en la educación de niños y adolescentes de las futuras generaciones de caficultores.⁵

Además, al tener trato directo con los caficultores se facilita la disponibilidad de la información de su trazabilidad, para luego poder utilizarla en las campañas o promociones con los clientes, y mantenerlos informados de toda la cadena de producción del café que están consumiendo.

Dentro de las opciones disponibles de café en grano de especialidad de este proveedor, se seleccionaron las variedades que vienen de países más cercanos a Chile como Perú y Colombia, para tener una huella de carbono menor asociada al transporte, un puntaje de 84

⁵ <https://cafesenork.com/>

MODELO DE NEGOCIOS PARA UN CAFÉ DE ESPECIALIDAD EN SANTIAGO DE CHILE MARÍA IGNACIA PARDO RETAMAL

puntos o más en el score de café de especialidad para tener un producto de alta calidad y un precio conveniente versus los otros proveedores encontrados.

Tabla 9.

Variedades de café en grano que se compararán al proveedor seleccionado.

Nombre Variedad	País Origen	Proceso	Tostado	Score SCA (Café Especialidad)	Precio 1kg (EURO)
Laderas del Tapias	Colombia	Lavado	Medio - Alto	+85 ptos	31,58 €
Sausalito	Colombia	Lavado	Medio	+85 ptos	31,58 €
Puro Chile	Colombia	Lavado	Medio	84	31,58 €
Chacra d'Dago biodinámico	Perú	Lavado	Medio - Alto	84	33,30 €

Fuente: elaboración propia a partir de la cotización realizada al proveedor (Anexo 3).

3.3.2 Otros Proveedores

Pastelería y Panadería

Se escoge como proveedor de pastelería tradicional y panadería contemporánea a una empresa familiar, ubicada cercana al local y que tiene como propósito elaborar productos artesanalmente y de calidad. Este proveedor trabaja con pequeños productores y tiene un concepto familiar con una amplia variedad de productos de muy buena calidad que sin duda complementarán la propuesta de valor del café y aportarán a entregar un servicio de calidad a los clientes.

En cuanto a los productos veganos y sin gluten, el proveedor es una pastelería 100% vegana que tiene todas sus preparaciones libres de huevo, lactosa u otro derivado animal. Esta pastelería es un pequeño emprendimiento que se encuentra ubicado en Santiago, que también cuenta con productos de excelente calidad que aportarán a la propuesta para los clientes del café.

Frutas y Verduras

En cuanto al proveedor de frutas, verduras, frutos secos y huevos se encontró una Pyme ubicada en la misma comuna del local con un claro propósito asociado al comercio justo y la

MODELO DE NEGOCIOS PARA UN CAFÉ DE ESPECIALIDAD EN SANTIAGO DE CHILE MARÍA IGNACIA PARDO RETAMAL

economía circular. Sus frutas y verduras son agroecológicas con una amplia variedad, y los huevos son de gallinas de libre pastoreo. Por lo que es un proveedor cercano, conveniente y comprometido con el medio ambiente en línea con lo que se busca para complementar la propuesta de valor del café.

Productos descartables

Para los envases descartables de los productos que se venderán para llevar o para los vasos de fruta que se mantendrán envasados en vasos plásticos, se escogió a un proveedor de empaques sustentables. Los vasos para las bebidas calientes son blancos, lo que facilita la impresión del logo del café, y son de un cartón sin plástico, recubierto de PLA que es un biopolímero a base de plantas, por lo tanto, es compostable. Y los vasos transparentes también contienen PLA y son compostables.

Las opciones de envases de un solo uso que ofrece este proveedor no causan un impacto en el medio ambiente. Todos los envases descartables que comercializan son 100% libres de plástico y certificados en compostabilidad, y tienen un fuerte compromiso en transformar el mundo de los envases y embalajes. Y por último se encuentran ubicados en la ciudad de Santiago, cercanos a la ubicación referencial del local.

3.4 Actividades

Para la operación del local se considerará un horario de apertura y cierre considerando las horas más convenientes de funcionamiento y respetando las horas laborales permitidas para los trabajadores, que a partir de mediados del 2023 en Chile son de 40 horas semanales. De esta forma, los horarios estimados son los días de semana de martes a viernes de 09:00 hrs. a 17:00 hrs. y sábado a domingo de 10:00 hrs. a 17:00 hrs.

En cuanto a las actividades para el funcionamiento, en el Modelo Canvas descrito en el capítulo 2 se mencionan las que se consideran como clave para la cadena de valor y que se describen con un poco más de detalle a continuación:

MODELO DE NEGOCIOS PARA UN CAFÉ DE ESPECIALIDAD EN SANTIAGO DE CHILE MARÍA IGNACIA PARDO RETAMAL

1. **Suministro de insumos:** se refiere a la compra de todos los insumos necesarios para operación de la cafetería como el café de especialidad en grano, leche, pasteles, pan, frutas, verduras entre otros.

En esta actividad es relevante tener un especial cuidado en los tiempos de la compra y almacenamiento del café, ya que para entregar un producto de la más alta calidad deben haber pasado al menos entre 10 y 14 días desde que fue tostado. Por lo tanto, si el proveedor demora unos 2 días en entregar el producto, lo ideal es que sea un café recientemente tostado y así venderlo en su óptimo punto de calidad. Con esto en consideración, el suministro de café deberá ser una o dos veces al mes, según las fechas de tostado del proveedor y la cantidad disponible.

Mientras que la comida como pasteles, pan, frutas y verduras tendrán un suministro más frecuente, entre 2 a 3 veces a la semana, y los productos de más larga duración como leches, frutos secos o descartables se comprarán en mayor cantidad y con menor frecuencia.

2. **Preparación café:** para la propuesta de valor de la cafetería el producto estrella es un café de especialidad de calidad, por tanto, es relevante que el barista a cargo de las preparaciones tenga un especial cuidado en molerlo adecuadamente y vigilar las cantidades utilizadas de café, agua y los tiempos de extracción o infusionado.
3. **Proceso de venta y atención de clientes:** acá se considera la atención que se le entrega a los clientes durante la visita al local, desde la bienvenida al entrar, toma de pedidos, preparación y entrega de productos, y el cobro al final.
4. **Cuadratura de caja diaria:** en este proceso es relevante el rol del director operativo, que diariamente deberá conciliar los ingresos y gastos del día con lo que se registra tanto en efectivo como por tarjetas bancarias. Este control diario permitirá mantener un control en los flujos, la gestión contable y una detección de errores o hurtos temprana.

MODELO DE NEGOCIOS PARA UN CAFÉ DE ESPECIALIDAD EN SANTIAGO DE CHILE MARÍA IGNACIA PARDO RETAMAL

Para estas actividades consideradas como clave se establecerán procedimientos y comunicados al personal responsable a modo de capacitación y para mantenerlas estandarizadas, y así asegurar el valor que se le entrega a los clientes y a la gestión de la cafetería como negocio.

Complementarias a estas, están otras actividades paralelas o de soporte, de las que se identifican las siguientes:

5. **Preparación comida:** de la comida que se ofrecerá en la carta, el 35% se preparará en la cafetería, por lo que es relevante que el personal de cocina cuide los tiempos de preparación y la calidad.
6. **Gestión financiera:** es la administración financiera de la cafetería, considera la gestión de ingresos y gastos, fijación de precios, pago de sueldos, insumos, alquiler y la gestión asociada a la planificación y rentabilidad futura.

3.5 Gestión del Medio Ambiente

La gestión medioambiental es parte importante de la propuesta de valor de la cafetería. Como ya se ha mencionado, se espera contar con proveedores que sean locales y que tengan políticas y/o prácticas amigables con el medio ambiente. Con estas acciones se busca estar alineados y aportar al llamado universal de los Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS)⁶, y más en específico al Objetivo 12 que hace referencia a la producción y consumo responsable. Así, se consideran las siguientes acciones a implementar:

- **Reutilización de la borra de café:** todos los restos del café molido utilizado para la elaboración del café se separará y reunirá para luego ser utilizado como abono para plantas. Esto se realizará en colaboración con un emprendimiento de huertos a

⁶ <https://www.un.org/es/>

MODELO DE NEGOCIOS PARA UN CAFÉ DE ESPECIALIDAD EN SANTIAGO DE CHILE MARÍA IGNACIA PARDO RETAMAL

domicilio y cursos en relación con compostaje. Y si aún no es suficiente, según la cantidad mensual, se complementará con la opción de ofrecerlo de regalo en pequeñas bolsas en el local de la cafetería para que los clientes se los lleven, similar como se realiza en las grandes cadenas de café como Starbucks.

- **Reciclaje de residuos orgánicos:** se separarán los residuos orgánicos en contenedores y se pagará un servicio mensual de recogida de los residuos.
- **Reciclaje:** además de separar los restos orgánicos para reciclaje o reutilización se separan aquellos que se reciclan en el sector donde estará ubicada la cafetería. Lo que incluye los papeles, cartones y envases tetra pack de las cajas de leches, vidrios, plástico PET1, latas de aluminio y aceite de cocina usado.
- **Envases compostables o reciclables:** para los productos que se vendan para llevar o previamente envasados, se utilizarán envases, utensilios y bolsas de preferentemente de cartón, papel, fibra de bambú o envases de plástico compostables.
- **Asociación con aplicación para reducir el desperdicio de alimentos:** los alimentos preparados que no se vendan al final del día se publicarán en la aplicación y se venderán a precios reducidos. La aplicación de este tipo que funciona en Chile utiliza un método de reducción de precio a un tercio de lo normal, por lo que se logrará rescatar los costes y no desperdiciar comida. Complementario a esto si aun así queda comida que no se venda o rescate, será donada para ayudar a las personas necesitadas.
- **Reducción de consumo de energía y agua:** se utilizará la tecnología led para de bajo consumo para la iluminación del local. Se incentivará a los empleados y clientes por medio de mensajes ubicados en la cocina y el baño para ayudar a crear conciencia con el uso innecesario del agua.

MODELO DE NEGOCIOS PARA UN CAFÉ DE ESPECIALIDAD EN SANTIAGO DE CHILE MARÍA IGNACIA PARDO RETAMAL

- **Socio estratégico de la municipalidad (administración de la localidad):** ser un socio para la municipalidad de Las Condes, donde se ubicará la cafetería, y apoyar con su campaña comunicacional de eficiencia energética y energías renovables⁷, que busca sensibilizar a la comunidad sobre las tecnologías de energías renovables y eficiencia energética. El local de la cafetería puede ser un punto donde se realicen difusiones de distintos tipos.

⁷ <https://www.comunaenergetica.cl/wp-content/uploads/2021/12/Anexo-11.3-Fichas-del-Plan-de-Accion.pdf>

CAPÍTULO 5. PLAN DE ORGANIZACIÓN

RECURSOS HUMANOS.

4.1 Organigrama de la empresa y principales puestos de trabajo

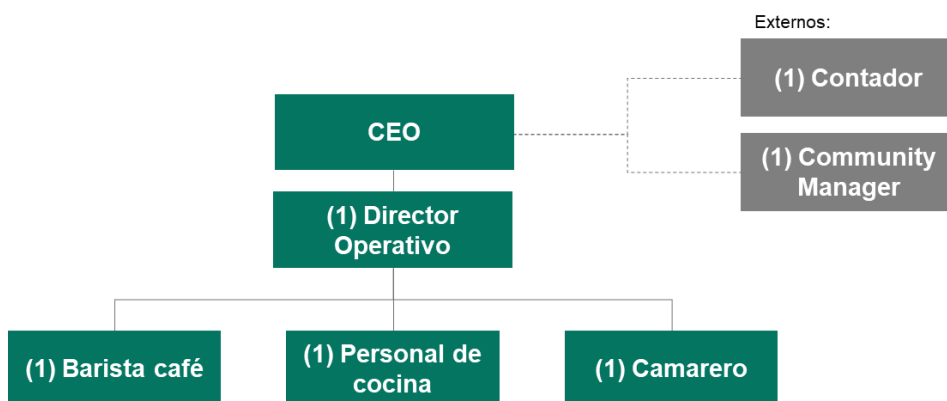
Para el principal cargo de dirección de la empresa, se considera que uno de los socios que conformarán la sociedad asumirá las funciones de CEO.

Los otros puestos de trabajo requeridos para la apertura y operación diaria se definieron teniendo en cuenta la propuesta de valor del modelo de negocio y la capacidad del local escogido como referencia.

La estructura organizacional contará con personal contratado directamente por la empresa para que trabajen en el café a tiempo completo, es decir, 40 horas a la semana en un horario repartido de martes a domingo. Mientras que los puestos de *Community Manager* y Contador serán contratados de forma externa.

Figura 12.

Organigrama para el funcionamiento de la Cafetería.



. Fuente: elaboración propia.

Los roles de cada uno de estos puestos de trabajo serán los siguientes:

MODELO DE NEGOCIOS PARA UN CAFÉ DE ESPECIALIDAD EN SANTIAGO DE CHILE MARÍA IGNACIA PARDO RETAMAL

- **CEO:** el director ejecutivo llevará la gestión financiera de la cafetería a un corto y largo plazo. Será el encargado de la gestión asociada a la planificación y rentabilidad de la cafetería.
- **Director Operativo:** su rol es el de supervisar y coordinar el funcionamiento del local diariamente, incluido el servicio a los clientes, relación con proveedores, recibir pagos, cuadrar la caja, gestionar al personal, atender solicitudes y llegadas de insumos, entre otros. Se espera además que mantenga una excelente y cercana atención con los clientes en el día a día, y conozca toda la información relacionada a los tipos de café que se venderán para ser capaz de transmitirlo a los clientes y aportar en el conocimiento que se quiere entregarles sobre el producto que están comprando. Además, este rol podría apoyar en el día a día a cualquiera de los otros puestos si fuese necesario para mantener la calidad en la atención.
- **Barista:** preparar los pedidos de café, atender a los clientes y mantener las máquinas y accesorios según corresponda. Además, es importante que el barista se mantenga actualizado en la información de las preparaciones o tipos de café del mercado, y conozca en profundidad las características de origen y trazabilidad de los tipos de café que se venderán en el local, para contribuir en el conocimiento de los clientes sobre el producto y fortalecer la fidelización de la marca y la experiencia completa.
- **Personal de cocina:** preparar las órdenes de comida y mantener el orden y aseo en el sector de la cocina y almacén.
- **Camarero:** recepción y atención de clientes, tomar pedidos y recibir pagos, vigilando el cumplimiento de los tiempos esperados y la amabilidad en la atención. Se requiere que este rol, al igual que el barista, conozca las características de los tipos de cafés

MODELO DE NEGOCIOS PARA UN CAFÉ DE ESPECIALIDAD EN SANTIAGO DE CHILE MARÍA IGNACIA PARDO RETAMAL

de especialidad que se venderán en local para transmitirlo a los clientes. Este cargo, podría asumir otras tareas como preparaciones de café o apoyo en la cocina. Es uno de los roles clave para mantener una relación cercana con los clientes, y entregar una excelente atención.

- **Comunnity Manager:** mantener actualizadas las redes sociales y página web de la cafetería, creando contenido y trabajando de la mano con los *influencers* asociados. Se espera que se sea altamente creativo y con iniciativa, ya que su rol es clave en las actividades de promoción de la cafetería.
- **Contador:** responsable y asesor de la contabilidad y tributación de la empresa.

Para los puestos de trabajo contratados directamente se les realizará el entrenamiento o capacitación necesaria tanto para su cargo como para que puedan apoyar a los otros en casos de ausencias o contingencias. También se buscarán perfiles que estén alineados con los valores definidos para el café y promover un grato ambiente laboral que se logre transmitir también a los clientes; respeto en todo lo que hacemos, aspirar a la excelencia y buscar continuamente mejorar.

4.2 Costes asociados a sueldos

A continuación, se muestra una tabla resumen con los costes estimados anuales para cada uno de los cargos descritos anteriormente. Para el cálculo de los costes de los puestos de trabajo a contratar directamente, se debe tener en cuenta que el sueldo mínimo en Chile se estima en aproximadamente 527 €, y para los descuentos de previsión social y salud se consideraron descuentos de 10% y 7% respectivamente.

MODELO DE NEGOCIOS PARA UN CAFÉ DE ESPECIALIDAD EN SANTIAGO DE CHILE
MARÍA IGNACIA PARDO RETAMAL

Tabla 10.

Coste empresa anual en euro por cada uno de los cargos considerados en la estructura.

Sueldos Trabajadores	Cantidad	Coste Mensual Empresa EUR
CEO	1	1.649,48 €
Director Operativo	1	1.005,15 €
Barista	1	687,29 €
Camareros	1	687,29 €
Personal de cocina	1	412,37 €
<i>Community Manager</i> (Externo)	1	343,64 €
Contador (Externo)	1	171,82 €
TOTAL	7	4.957,04 €

Fuente: elaboración propia.

Adicional a este personal, se estima que el segundo año dado el crecimiento en la cantidad de clientes diarios, se aumentará a 2 camareros.

CAPÍTULO 6. ANÁLISIS FINANCIERO.

En este capítulo se detallarán todos los aspectos económicos de la propuesta planteada en los capítulos anteriores, y así analizar la rentabilidad y viabilidad del modelo de negocio.

5.1 Estudio de Costes

Los costes asociados al funcionamiento de la cafetería se dividen en los siguientes:

5.1.1 Costes Generales fijos

En los costes generales de tipo fijo se consideran los costes de alquiler del local, patente comercial, página web, suscripciones, entre otros.

Los supuestos que se consideraron para el cálculo de estos costes son:

- Pago de la patente comercial se realiza dos veces al año.
- Se considera un pago mensual de 57 € aproximadamente para la mantención de la página web.
- Alquiler máquinas POS para el pago con tarjetas bancarias, es una comisión fija que se paga al operador que procesa las transacciones.
- También como se menciona en la gestión medioambiental del Capítulo de operaciones, para el reciclaje se considera la opción de una suscripción mensual para la recolección de los residuos, y otra suscripción con pago anual de la aplicación a utilizar para la venta de los productos a un menor precio y así evitar las mermas y el desperdicio de comida.

Tabla 11.

Estimación de gastos generales anuales.

Tipo	Detalle	Monto Anual EUR
Fijo	Alquiler local	42.561,24 €
Fijo	Patente comercial	571,71 €
Fijo	Servicio Telefonía e internet	687,29 €
Fijo	Mantenimiento Página Web	687,29 €

MODELO DE NEGOCIOS PARA UN CAFÉ DE ESPECIALIDAD EN SANTIAGO DE CHILE
MARÍA IGNACIA PARDO RETAMAL

Tipo	Detalle	Monto Anual EUR
Fijo	Arriendo POS Transbank	1.047,89 €
Fijo	Suscripción App desperdicio comida	45,81 €
Fijo	Suscripción Reciclaje	538,13 €
TOTAL		46.551,72 €

Fuente: elaboración propia.

5.1.2 Costes Generales variables

Para los costes generales que son variables a la cantidad de ventas, clientes, tiempo de apertura del local o bien costes que pueden no realizarse como la renovación del diseño anual, se consideraron los siguientes supuestos:

- Renovación o actualización anual de un sector del local que tendrá una decoración llamativa e icónica alineada con la propuesta de valor. Considera un coste de 0,6 UF/m².
- Como se detalla en el Plan de Marketing, se realizarán distintas estrategias y actividades en torno a la promoción, como publicidad en redes sociales, folletos entre otros, promociones con *influencers*. Para lo que se consideran aproximadamente 600 € mensuales.
- Los servicios de agua, luz y gas se consideran variables dado que dependen de la cantidad de días de apertura del local y de la demanda.
- Otros gastos de administración tienen en cuenta un monto asociado a gastos de administración, cursos para el personal de ser necesario, entre otros que puedan surgir.

Tabla 12.

Estimación de gastos generales anuales.

Tipo	Detalle	Monto Anual EUR
Variable	Proyecto de renovación diseño anual	2.201,44 €
Variable	Servicio de agua	2.061,86 €
Variable	Servicio de luz	2.749,14 €
Variable	Servicio de gas	1.374,57 €
Variable	Promoción y publicidad	7.216,49 €
Variable	Otros gastos administrativos	2.061,86 €

MODELO DE NEGOCIOS PARA UN CAFÉ DE ESPECIALIDAD EN SANTIAGO DE CHILE
MARÍA IGNACIA PARDO RETAMAL

Tipo	Detalle	Monto Anual EUR
TOTAL		17.665,36 €

Fuente: elaboración propia.

Adicional a estos costes, también existen unos variables que van acorde a las ventas, como lo son la tasa de intercambio de los pagos con tarjetas y las mermas o hurtos. Para la tasa de intercambio se consideró un promedio ponderado, ya que esta varía según si el pago se realiza con tarjeta de crédito (1,69%), débito o prepago (0,69%). Obteniendo un promedio de 1,04% bajo los supuestos que un 70% de las compras serán con débito o crédito y un 30% con crédito. Y finalmente, para las mermas o hurtos se supone que equivalen a un 1% de los ingresos, esto considerando que se ocupará la app de recuperación de comida.

5.1.3 Costes de insumos variables

De los proveedores seleccionados que están alineados con la propuesta de valor del café se analizaron los precios de los insumos que se requieren para ofrecer la carta de productos propuesta. Y para los otros productos más comunes como bebidas, leche, té, entre otros, se establecieron precios obtenidos de distintos proveedores disponibles en el mercado actual. Así, de este estudio se obtuvieron los siguientes costes unitarios por producto:

Tabla 13.

Coste unitario de los productos de la carta.

Tipo	Producto	Coste Unitario EUR
Menú	Menú Brunch (Café o té + jugo + sándwich + pastel o yogurt con granola)	7,02 €
Café	Espresso	0,22 €
	Americano	0,22 €
	Latte	0,85 €
	Flat White	0,85 €
	Capuccino	0,85 €
	Mocaccino	0,85 €
	Macciato	0,85 €

MODELO DE NEGOCIOS PARA UN CAFÉ DE ESPECIALIDAD EN SANTIAGO DE CHILE
MARÍA IGNACIA PARDO RETAMAL

Tipo	Producto	Coste Unitario EUR
	Filtrado (Manual)	0,85 €
	Café con lavanda	0,94 €
	Café Matiz (Pistacho)	0,94 €
	Cold Brew	0,85 €
	Café Helado	1,14 €
	Latte Frío	0,85 €
Otras bebidas	Chai Latte	0,48 €
	Matcha Latte	0,57 €
	Té variedades	0,05 €
	Infusiones	0,09 €
	Chocolate Caliente	0,37 €
	Chocolate Blanco Caliente	0,03 €
	Chai Latte Frío	0,48 €
	Matcha Latte Frío	0,57 €
	Jugos Naturales Variedades	0,39 €
	Limonada	0,64 €
	Bebida	0,64 €
	Agua	0,53 €
	Kombucha	2,27 €
Comida	Bollería	0,55 €
	Medialuna	0,46 €
	Muffin	1,53 €
	Muffin <i>vegano</i>	1,51 €
	Brownie	1,91 €
	Brownie <i>vegano</i>	2,61 €
	Pie de limón	1,79 €
	Pie de limón <i>sin gluten</i>	2,15 €
	Cheescake	3,32 €
	Cheescake <i>sin azúcar y sin gluten</i>	2,30 €
	Croissant jamón queso	2,39 €
	Sándwich Pastrami o pollo	3,14 €
	Sándwich vegetariano	1,70 €
	Tostadas simples (mantequilla-mermelada)	0,72 €
	Tostadas variedades (aguacate, tomate, huevo, semillas)	1,79 €
	Yogurt con Granola	1,65 €
Bowl de Frutas	0,54 €	
Extras	Snack Perros	1,14 €

Fuente: elaboración propia.

Dentro de esta estimación todos los productos consideran un ítem de servilletas, azúcar, vasos desechables, revolvedores, pajitas y bolsas de papel para opciones *take away* según

MODELO DE NEGOCIOS PARA UN CAFÉ DE ESPECIALIDAD EN SANTIAGO DE CHILE MARÍA IGNACIA PARDO RETAMAL

corresponda con cada uno. El detalle del cálculo de los costes por cada uno de los productos de la carta están en el Anexo 4 de este documento.

Otros costes considerados son los sueldos, que se detallan en la del Capítulo 5 de Plan de Organización Recursos Humanos.

5.2 Inversión

En la inversión inicial para la apertura del café se estima un monto asociado a las mejoras y diseño del interior del local. Si bien el local escogido como referencia ya se encuentra habilitado para el funcionamiento, dentro de la propuesta de valor es relevante que el diseño del local tenga una personalidad propia, sea acogedor y tenga una esquina decorada que sea fotografiable por los clientes. Para esto se estima un ratio de 1 UF/m² para los arreglos y el diseño del arquitecto o diseñador de interiores encargado, sumando un total de 3.669 €.

Los montos asociados a los activos para el inicio del funcionamiento de la cafetería consideran todo el mobiliario necesario como la máquina de café, vitrinas, mesas, sillas, vajilla, entre otros.

Tabla 14.

Detalle de todo el mobiliario considerado en el monto de inversión.

Mobiliario	Cantidad	Unitario EUR	Total EUR
Cafetera	1	4.021,19 €	4.021,19 €
Molino	1	1.890,03 €	1.890,03 €
Set Barista	1	171,82 €	171,82 €
Tetera cuello de ganso	1	137,45 €	137,45 €
Chemex	1	52,48 €	52,48 €
Balanza	1	76,06 €	76,06 €
Vitrina refrigerante	1	1.134,02 €	1.134,02 €
Frigobar para leches	1	160,37 €	160,37 €
Refrigerador 200 lts	1	343,64 €	343,64 €
Congelador vertical	1	400,92 €	400,92 €
Lavavajillas	1	343,64 €	343,64 €
Aire acondicionado	1	572,74 €	572,74 €
Kit de alarma	1	304,70 €	304,70 €
Horno eléctrico con vector	1	435,28 €	435,28 €
Licuadoras	3	229,10 €	687,29 €

MODELO DE NEGOCIOS PARA UN CAFÉ DE ESPECIALIDAD EN SANTIAGO DE CHILE
MARÍA IGNACIA PARDO RETAMAL

Mobiliario	Cantidad	Unitario EUR	Total EUR
Tostador 6 tostadas	1	80,18 €	80,18 €
Termo eléctrico	2	137,46 €	274,91 €
Dispensador de agua	1	81,10 €	81,10 €
Notebook	1	400,92 €	400,92 €
Impresora térmica (boletas)	1	66,44 €	66,44 €
Sistema de pedidos Software	1	687,29 €	687,29 €
Mesón 6 personas	2	137,46 €	274,91 €
Mesa 2 personas	2	50,29 €	100,57 €
Mesa 4 personas	3	91,52 €	274,57 €
Sillas	30	29,77 €	893,13 €
Vajilla	100	1,49 €	149,29 €
Set Ollas y Sartenes	1	286,37 €	286,37 €
Tazas	100	1,13 €	113,40 €
Vasos	50	0,72 €	35,97 €
Set cuchillos cocina	1	74,44 €	74,44 €
Set cubiertos 175 piezas	1	200,46 €	200,46 €
Utensilios cocina	50	2,75 €	137,46 €
Servilleteros	7	5,73 €	40,09 €
Azucareros	7	2,29 €	16,04 €
Saleros y pimenteros	14	0,65 €	9,12 €
Alcuza	7	6,30 €	44,10 €
Implementos baño	1	91,64 €	91,64 €
TOTAL			15.064,03 €

Fuente: elaboración propia a partir de cotizaciones con distintos proveedores disponibles en el mercado.

En la inversión total también se consideran los montos detallados en la , donde se consideran todos los costes asociados a los permisos y trámites requeridos para la apertura del local y el capital de trabajo necesario para el funcionamiento inicial que se detalla más adelante.

Resultando una inversión total de 69.853,19 €, la que para efectos de este proyecto se aproximará a 70.000,00 €.

La inversión total requerida para la implementación de este proyecto será en su completitud capital propio de los socios, aportando cada uno una cantidad de 35.000,00 € y así dividiendo las acciones de la sociedad en partes iguales.

MODELO DE NEGOCIOS PARA UN CAFÉ DE ESPECIALIDAD EN SANTIAGO DE CHILE
MARÍA IGNACIA PARDO RETAMAL

5.3 Amortización

Para los activos detallados en la tabla anterior, se calculó una amortización lineal según los años de vida útil de cada uno de ellos. Los años de vida útil para este cálculo se obtuvieron a partir de la información publicada por el Servicio de Impuesto Internos (SII) de Chile.

De esta forma, en la siguiente tabla se detalla la vida útil, amortización a reflejar anualmente, la amortización a 3 años y su valor neto contable.

Tabla 15.

Detalle por activo de su vida útil en años, amortización y valor contable.

Mobiliario	Cant.	Total EUR	Vida útil (años)	Amort.	Amortización a 3 años	Valor Neto Contable
Cafetera	1	4.021,19 €	9	446,80 €	1.340,40 €	2.680,79 €
Molino	1	1.890,03 €	9	210,00 €	630,01 €	1.260,02 €
Set Barista	1	171,82 €	0	- €	- €	- €
Tetera cuello de ganso	1	137,45 €	3	45,82 €	137,45 €	- €
Chemex	1	52,48 €	0	- €	- €	- €
Balanza	1	76,06 €	0	- €	- €	- €
Vitrina refrigerante	1	1.134,02 €	9	126,00 €	378,01 €	756,01 €
Frigobar para leches	1	160,37 €	9	17,82 €	53,46 €	106,91 €
Refrigerador 200 lts	1	343,64 €	9	38,18 €	114,55 €	229,10 €
Congelador vertical	1	400,92 €	9	44,55 €	133,64 €	267,28 €
Lavavajillas	1	343,64 €	9	38,18 €	114,55 €	229,10 €
Aire acondicionado	1	572,74 €	10	57,27 €	171,82 €	400,92 €
Kit de alarma	1	304,70 €	0	- €	- €	- €
Horno eléctrico con vector	1	435,28 €	9	48,36 €	145,09 €	290,19 €
Licuadoras	3	687,29 €	3	229,10 €	687,29 €	- €
Tostador 6 tostadas	1	80,18 €	3	26,73 €	80,18 €	- €
Termo eléctrico	2	274,91 €	3	91,64 €	274,91 €	- €
Dispensador de agua	1	81,10 €	0	- €	- €	- €
Notebook	1	400,92 €	3	133,64 €	400,92 €	- €
Impresora térmica (boletas)	1	66,44 €	3	22,15 €	66,44 €	- €
Sistema de pedidos Software	1	687,29 €	0	- €	- €	- €
Mesón 6 personas	2	274,91 €	7	39,27 €	117,82 €	157,09 €
Mesa 2 personas	2	100,57 €	7	14,37 €	43,10 €	57,47 €
Mesa 4 personas	3	274,57 €	7	39,22 €	117,67 €	156,90 €
Sillas	30	893,13 €	7	127,59 €	382,77 €	510,36 €
Vajilla	100	149,29 €	3	49,76 €	149,29 €	- €
Set Ollas y Sartenes	1	286,37 €	3	95,46 €	286,37 €	- €
Tazas	100	113,40 €	3	37,80 €	113,40 €	- €
Vasos	50	35,97 €	3	11,99 €	35,97 €	- €
Set cuchillos cocina	1	74,44 €	3	24,81 €	74,44 €	- €
Set cubiertos 175 piezas	1	200,46 €	3	66,82 €	200,46 €	- €
Utensilios cocina	50	137,46 €	3	45,82 €	137,46 €	- €
Servilleteros	7	40,09 €	3	13,36 €	40,09 €	- €

MODELO DE NEGOCIOS PARA UN CAFÉ DE ESPECIALIDAD EN SANTIAGO DE CHILE
MARÍA IGNACIA PARDO RETAMAL

Mobiliario	Cant.	Total EUR	Vida útil (años)	Amort.	Amortización a 3 años	Valor Neto Contable
Azucareros	7	16,04 €	3	5,35 €	16,04 €	- €
Saleros y pimenteros	14	9,12 €	3	3,04 €	9,12 €	- €
Alcuza	7	44,10 €	3	14,70 €	44,10 €	- €
Implementos baño	1	91,64 €	0	- €	- €	- €
TOTAL	-	15.064,03 €	-	2.165,60 €	6.496,81 €	7.102,13 €

Fuente: elaboración propia.

5.4 Capital de trabajo

Para el capital de trabajo se considera un monto para cubrir los costes operacionales de un periodo de 6 meses, y así asegurar el funcionamiento inicial.

Dentro de estos costes se considera un mes de garantía por el alquiler del local, coste de insumos para una demanda de 5 clientes por hora por el ticket promedio de 2,44 € por un periodo de 6 meses y los costes de sueldos y generales.

Tabla 16.

Detalle de los costes considerados en el capital de trabajo.

Consideraciones	EUR
Garantía Alquiler Local	7.093,54 €
Sueldos	20.674,91 €
Costes Generales	9.693,28 €
Insumos	11.403,34 €
Total Costes de funcionamiento	48.865,08 €

Fuente: elaboración propia.

5.5 Proyección de Costes

La proyección de costes para la evaluación de rentabilidad de este proyecto se realiza para un periodo de 3 años. Uno de los supuestos principales que se aplicó a todos los costes fue el aumento por inflación en todos los años. Según las proyecciones del Banco Central de Chile⁸, la inflación anual proyectada para los próximos 3 años corresponde a un 3,6% el 2024,

⁸ <https://www.bcentral.cl/resumen-ipom/-/detalle/resumen-ipom-marzo-2023>

MODELO DE NEGOCIOS PARA UN CAFÉ DE ESPECIALIDAD EN SANTIAGO DE CHILE MARÍA IGNACIA PARDO RETAMAL

y un 3% los siguientes dos años, por tanto, los datos utilizados para el año 2 fue de un 3,6% y para el año 3 de un 3%.

Para los costes variables asociados a los insumos, el aumento por inflación también se considera en el valor de los tickets promedios utilizados para la proyección de costes anuales.

Tabla 17.

Proyección coste ticket promedio.

	Año 1	Año 2	Año 3
Coste Ticket Promedio Café	0,79 €	0,82 €	0,84 €
Coste Ticket Promedio Café + Comida	2,44 €	2,52 €	2,60 €

Fuente: elaboración propia.

En la proyección de los costes asociados a los sueldos se considera el aumento de un camarero el segundo año, para mantener el nivel de servicio aún con el aumento en la cantidad de clientes diarios.

Tabla 18.

Proyección a 3 años de los costes de sueldos de los trabajadores.

Puesto	Año 1	Año 2	Año 3
CEO	19.298,97 €	19.993,73 €	20.593,54 €
Director Operativo	11.257,73 €	11.663,01 €	12.012,90 €
Barista	11.683,85 €	12.104,47 €	12.467,60 €
Camareros	7.397,94 €	15.328,53 €	15.788,38 €
Personal de cocina	4.824,74 €	4.998,43 €	5.148,39 €
Community Manager (Externo)	4.123,71 €	4.272,16 €	4.400,33 €
Contador (Externo)	2.061,86 €	2.136,08 €	2.200,16 €
TOTAL	60.648,80 €	70.496,42 €	72.611,31 €

Fuente: elaboración propia.

En cuanto a los costes generales, tanto fijos como variables, además del aumento de un año a otro por la inflación, se consideran los siguientes supuestos:

- Patente comercial se considera el pago de una vez el primer año, considerando que la apertura no sería a inicios del año 0. Al igual que el proyecto de renovación de diseño del local no se realizaría el primer año de funcionamiento, sino que a partir del segundo en adelante.

MODELO DE NEGOCIOS PARA UN CAFÉ DE ESPECIALIDAD EN SANTIAGO DE CHILE MARÍA IGNACIA PARDO RETAMAL

- Se mantiene el mantenimiento de la página web, arriendo máquinas de tarjetas, alquiler y suscripciones.
- Los servicios de agua, luz y gas contemplan un aumento de un año a otro alineado con el aumento de clientes.
- Los costes de publicidad se proyectan que disminuyan en los siguientes dos años en un 30% y un 50% respectivamente.

Tabla 19.

Proyección a 3 años de los costes generales fijos y variables.

Tipo	Detalle	Año 1	Año 2	Año 3
Fijo	Alquiler local	42.561,24 €	45.923,57 €	47.576,82 €
Fijo	Patente comercial	571,71 €	1.233,75 €	1.278,17 €
Fijo	Servicio Telefonía e internet	1.099,66 €	1.139,24 €	1.173,42 €
Fijo	Mantenimiento Página Web	687,29 €	712,03 €	733,39 €
Fijo	Arriendo POS Transbank	1.047,89 €	1.085,61 €	1.118,18 €
Fijo	Suscripción App comida	45,81 €	47,46 €	48,88 €
Fijo	Suscripción Reciclaje	538,13 €	554,27 €	570,90 €
Variable	Proyecto de diseño renovación anual	- €	2.201,44 €	2.375,36 €
Variable	Servicio de agua	2.061,86 €	2.393,66 €	2.762,76 €
Variable	Servicio de luz	2.749,14 €	3.191,54 €	3.683,68 €
Variable	Servicio de gas	1.374,57 €	1.595,77 €	1.841,84 €
Variable	Promoción y publicidad	7.216,49 €	5.233,40 €	2.695,20 €
Variable	Otros gastos administrativos	2.061,86 €	2.136,08 €	2.200,16 €
TOTAL		62.015,63 €	67.447,85 €	68.058,78 €

Fuente: elaboración propia.

5.6 Cash Flow Provisional

Se calculó una estimación de la proyección del flujo de caja en detalle para los primeros 12 meses, y luego para los 2 años siguientes. Incluyendo los ingresos según la proyección presentada anteriormente en la . Los costes asociados a esta proyección también están calculados según los costes por los tickets promedio, amortizaciones anuales y total de la inversión.

El impuesto corporativo a la renta utilizado en esta estimación es de un 25%, según lo que corresponde por la legislación chilena a una empresa con renta clasificada de primera categoría.

MODELO DE NEGOCIOS PARA UN CAFÉ DE ESPECIALIDAD EN SANTIAGO DE CHILE MARÍA IGNACIA PARDO RETAMAL

Tabla 20.

Cash Flow Provisional de los primeros 12 meses de funcionamiento.

Detalle	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
Cobros (Ingresos)	2.616,72 €	5.233,43 €	7.850,15 €	9.812,69 €	10.995,94 €	12.321,87 €	13.807,68 €	15.472,66 €	17.338,40 €	19.429,13 €	21.771,96 €	24.397,29 €
Pagos (Costes)	11.155,74 €	12.095,10 €	13.034,46 €	13.738,98 €	14.163,75 €	14.639,74 €	15.173,12 €	15.770,82 €	16.440,59 €	17.191,13 €	18.032,17 €	18.974,62 €
FC antes de impuestos	- 8.539,03 €	- 6.861,67 €	- 5.184,31 €	- 3.926,29 €	- 3.167,81 €	- 2.317,87 €	- 1.365,44 €	- 298,17 €	897,81 €	2.237,99 €	3.739,79 €	5.422,67 €
Amortización												
Resultado Extraordinario	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
BAI	- 8.539,03 €	- 6.861,67 €	- 5.184,31 €	- 3.926,29 €	- 3.167,81 €	- 2.317,87 €	- 1.365,44 €	- 298,17 €	897,81 €	2.237,99 €	3.739,79 €	5.422,67 €
Impuesto	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- 224,45 €	- 559,50 €	- 934,95 €	- 1.355,67 €
BDI	- 8.539,03 €	- 6.861,67 €	- 5.184,31 €	- 3.926,29 €	- 3.167,81 €	- 2.317,87 €	- 1.365,44 €	- 298,17 €	673,36 €	1.678,50 €	2.804,84 €	4.067,00 €
Amortización												
Inversión Inicial	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Valor contable (VC)												
FNC	- 8.539,03 €	- 6.861,67 €	- 5.184,31 €	- 3.926,29 €	- 3.167,81 €	- 2.317,87 €	- 1.365,44 €	- 298,17 €	673,36 €	1.678,50 €	2.804,84 €	4.067,00 €

Fuente: elaboración propia.

Tabla 21.

Cash Flow Provisional a 3 años.

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Cobros (Ingresos)		161.047,90 €	339.880,97 €	392.290,93 €
Pagos (Costes)		180.478,07 €	258.800,54 €	275.546,89 €
FC antes de impuestos		- 19.430,17 €	81.080,42 €	116.744,04 €
Amortización		- 2.165,60 €	- 2.165,60 €	- 2.165,60 €
Resultado Extraordinario		- €	- €	- 1.752,76 €
BAI		- 21.595,77 €	78.914,82 €	112.825,67 €
Impuesto (25%)		- €	- 19.728,70 €	- 28.206,42 €
BDI		- 21.595,77 €	59.186,11 €	84.619,25 €
Amortización		2.165,60 €	2.165,60 €	2.165,60 €
Inversión Inicial	- 70.000,00 €	- €	- €	- €
Valor contable (VC)				7.102,13 €
FNC	- 70.000,00 €	- 19.430,17 €	61.351,72 €	93.886,99 €

Fuente: elaboración propia.

5.7 Evaluación Financiera

Para la evaluación financiera del proyecto se calcula una tasa de descuento asociada al costo de capital aportado por los socios, o tasa de retorno de ese capital, a través del método Modelo de Valoración de Activos Financieros, CAPM por sus siglas en inglés (Capital Asset Pricing Model).

A través de este método y con los datos de mercado encontrados y detallados en la Tabla 22.

Detalle valores utilizados para calcular el coste de fondos propios., se obtiene una tasa de 3,56%.

MODELO DE NEGOCIOS PARA UN CAFÉ DE ESPECIALIDAD EN SANTIAGO DE CHILE
MARÍA IGNACIA PARDO RETAMAL

Tabla 22.

Detalle valores utilizados para calcular el coste de fondos propios.

Componente fórmula	Valor utilizado	Consideraciones valor
rf: Tasa libre de riesgo.	5,63%	Bonos Bullet en Pesos (BCP) a 10 años Banco Central de Chile ⁹
β: beta de la empresa.	1,41	Industria Restaurant/Dining ¹⁰
rm: Rendimiento esperado del mercado.	4,16%	Promedio Rentabilidad Fondos de Pensiones Tipo B (Riesgoso) ¹¹
Ke: Coste de fondos propios [Fórmula: $Ke = rf + \beta \cdot (rm - rf)$]		3,56%

Fuente: elaboración propia.

Para conocer la rentabilidad financiera se calcularon los indicadores financieros de Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR) y Periodo de recuperación de la inversión (Payback) obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 23.

Resultados obtenidos por cada indicador.

Indicador	Resultado
Valor Actual Neto (VAN)	52.986,60 €
Tasa Interna de Retorno (TIR)	26%
Periodo de recuperación de la inversión (Payback)	28 meses

Los resultados obtenidos en esta evaluación dan cuenta de la rentabilidad positiva y atractiva que tendría el proyecto en un periodo de 3 años. Logrando recuperar la inversión en 28 meses, y obteniendo un VAN positivo y significativo al compararlo con el monto de inversión inicial, la que podría recuperarse en su totalidad en unos años más, y complementándose con una TIR que es mayor a la tasa de descuento utilizada.

Para sensibilizar la evaluación financiera, y observar las variaciones que pueden tener los indicadores al cambiar sólo la variable de la cantidad de clientes, se utilizaron los escenarios optimista y pesimista descritos anteriormente en la proyección de ventas.

⁹ <https://si3.bcentral.cl/siete>

¹⁰ https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

¹¹ Promedio anual Sep 2002–Abr 2023 Reporte mensual inversiones y rentabilidad Fondos de Pensiones, Superintendencia de Pensiones, abril 2023.

MODELO DE NEGOCIOS PARA UN CAFÉ DE ESPECIALIDAD EN SANTIAGO DE CHILE
MARÍA IGNACIA PARDO RETAMAL

Escenario Optimista

Para el escenario optimista de ventas presentado en la se calcula una estimación de flujos para los 3 años de evaluación del proyecto, bajo los mismos supuestos del escenario base y uno adicional donde se proyecta la incorporación de un tercer camarero el año 2, para mantener la calidad del servicio con la mayor cantidad de clientes.

Tabla 24.

Cash Flow Provisional a 3 años con un escenario optimista de ventas.

ESCENARIO OPTIMISTA				
Detalle	Año 0	Año 1	Año2	Año 3
Cobros (Ingresos)		188.033,47 €	463.333,64 €	553.869,47 €
Pagos (Costes)		190.165,46 €	311.010,17 €	339.552,98 €
FC antes de impuestos		- 2.132,00 €	152.323,47 €	214.316,49 €
Amortización		- 2.165,60 €	- 2.165,60 €	- 2.165,60 €
Resultado Extraordinario		- €	- €	- 1.752,76 €
BAI		- 4.297,60 €	150.157,87 €	210.398,12 €
Impuesto (25%)		- €	- 37.539,47 €	- 52.599,53 €
BDI		- 4.297,60 €	112.618,40 €	157.798,59 €
Amortización		2.165,60 €	2.165,60 €	2.165,60 €
Inversión Inicial	- 70.000,00 €	- €	- €	- €
Valor contable (VC)				7.102,13 €
FNC	- 70.000,00 €	- 2.132,00 €	114.784,01 €	167.066,33 €

Fuente: elaboración propia.

Con este escenario de ventas, y con una tasa de descuento igualmente de 3,56% los resultados de los indicadores financieros presentan una mayor rentabilidad que el escenario anterior, es decir, que cada porcentaje que se logre aumentar en el incremento de clientes que acudan a la cafetería tiene un impacto positivamente significativo en la rentabilidad a mediano o largo plazo del proyecto.

Tabla 25.

Resultados obtenidos por cada indicador en un escenario optimista de ventas.

ESCENARIO OPTIMISTA	
Indicador	Resultado
Valor Actual Neto (VAN)	185.409,06 €
Tasa Interna de Retorno (TIR)	73%
Periodo de recuperación de la inversión (Payback)	20 meses

Fuente: elaboración propia.

MODELO DE NEGOCIOS PARA UN CAFÉ DE ESPECIALIDAD EN SANTIAGO DE CHILE
MARÍA IGNACIA PARDO RETAMAL

Escenario Pesimista

Al igual que en el escenario optimista, se mantienen los supuestos iniciales, pero esta vez en el segundo año no se considera la contratación del segundo camarero, dado que el nivel de clientes no lo justificaría. De esta forma los flujos estimados a 3 años para el nivel de ventas pesimista presentado en la queda como se muestra a continuación:

Tabla 26.

Cash Flow Provisional a 3 años con un escenario pesimista de ventas.

ESCENARIO PESIMISTA				
Detalle	Año 0	Año 1	Año2	Año 3
Cobros (Ingresos)		138.535,71 €	243.630,29 €	271.160,74 €
Pagos (Costes)		171.587,31 €	215.782,20 €	224.878,64 €
FC antes de impuestos		- 33.051,60 €	27.848,09 €	46.282,10 €
Amortización		- 2.165,60 €	- 2.165,60 €	- 2.165,60 €
Resultado Extraordinario		- €	- €	- 1.752,76 €
BAI		- 35.217,20 €	25.682,48 €	42.363,74 €
Impuesto (25%)		- €	- 6.420,62 €	- 10.590,93 €
BDI		- 35.217,20 €	19.261,86 €	31.772,80 €
Amortización		2.165,60 €	2.165,60 €	2.165,60 €
Inversión Inicial	- 70.000,00 €	- €	- €	- €
Valor contable (VC)				7.102,13 €
FNC	- 70.000,00 €	- 33.051,60 €	21.427,47 €	41.040,54 €

Fuente: elaboración propia.

Así como se observa que un incremento en los clientes tiene un impacto significativo en la rentabilidad del proyecto en el horizonte de tiempo estudiado, una disminución o proyección de clientes por debajo del crecimiento del mercado, tiene un impacto muy negativo en la rentabilidad esperada. Obteniendo indicadores financieros negativos a 3 años, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 27.

Resultados obtenidos por cada indicador en un escenario pesimista de ventas.

ESCENARIO PESIMISTA	
Indicador	Resultado
Valor Actual Neto (VAN)	-44.980,80 €
Tasa Interna de Retorno (TIR)	-19,29%
Periodo de recuperación de la inversión (Payback)	49 meses (fuera del horizonte de 3 años)

Fuente: elaboración propia.

MODELO DE NEGOCIOS PARA UN CAFÉ DE ESPECIALIDAD EN SANTIAGO DE CHILE MARÍA IGNACIA PARDO RETAMAL

Sin embargo, si se considera un horizonte de tiempo de 5 años, manteniendo los supuestos de ventas presentados durante estos años, se logra obtener indicadores de rentabilidad positivos, llegando a un VAN de 28.133,54 € y a una TIR de 11,36%. Es decir, en un escenario de ventas pesimista, el proyecto sería rentable en un horizonte de 5 años, logrando recuperar la inversión a los 4 años y un mes de funcionamiento.

Por último, cabe mencionar que los análisis de costes, inversiones e ingresos se realizaron con la moneda local de Chile, pero los resultados en este proyecto se expresan en euros utilizando un tipo de cambio de \$873 pesos chilenos por 1 €. ¹²

¹² Promedio enero a abril 2023. Fuente: Banco central de Chile.

CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES.

El café de especialidad es un producto de alta calidad que responde a las tendencias de los clientes por un consumo más responsable e informado, ya que permite conocer su trazabilidad de origen, prácticas de cultivo y comercialización. Complementar este nicho en conjunto con una experiencia de clientes en un espacio con atractivo en su decoración, acogedor y agradable para pasar el rato o trabajar una jornada, se visualiza como una oportunidad de negocio exitosa a implementar en la capital de Chile.

La propuesta de valor planteada para Café Matiz busca entregar a los clientes una mezcla perfecta de experiencia, sabor y calidad. Desde un café de especialidad hasta un *brunch* disponible a cualquier hora del día y preparado con ingredientes de calidad provenientes de *partners* locales, en un ambiente agradable, fotografiable y *petfriendly*.

Al llevar esta propuesta de valor a la práctica en un plan de negocios con un escenario base de crecimiento de clientes de un 12%, extrapolado del crecimiento anual del mercado del café, se logra estimar una rentabilidad positiva y atractiva del negocio en un periodo de 3 años. Obteniendo resultados positivos con un VAN igual a 52.986 €, una TIR de 26% y un periodo de retorno de la inversión (Payback) de 28 meses.

Si se proyecta esta sostenibilidad financiera en el tiempo, sería necesario considerar opciones de expansión del negocio. Dentro de las alternativas puede ser habilitar con el permiso correspondiente el uso de la terraza, cambiarse a un local con más capacidad o disponer de una mayor diversificación de productos en la carta para complementar la experiencia y seguir sorprendiendo a los clientes.

Por otro lado, si esta rentabilidad estimada se evalúa en un escenario optimista y pesimista en torno a la variabilidad de los clientes, se puede detectar que el incremento o disminución en la demanda es significativa para la rentabilidad del negocio en el periodo de tiempo estudiado. Con esto se visibiliza lo relevante que es lograr mantener un alto nivel de satisfacción de clientes para lograr su lealtad y disposición de recomendar el café a su entorno

MODELO DE NEGOCIOS PARA UN CAFÉ DE ESPECIALIDAD EN SANTIAGO DE CHILE MARÍA IGNACIA PARDO RETAMAL

para favorecer la adopción de nuevos clientes. Y de ser necesario, crear nuevas estrategias de marketing que logren llegar a más personas.

En la implementación y operación de este modelo de negocios, además de la variación en la cantidad de clientes, también podrían surgir distintos riesgos a los cuales se pueden asociar y planificar distintas medidas de acción para prevenirlos o bien mitigarlos.

Si llegasen a presentarse restricciones de aforo por temas sanitarios de la población, se deberán tomar todas las medidas de higiene adicionales necesarias, y poner foco en la venta de los productos para llevar o *delivery* a través de la página web, aplicaciones o redes sociales para que no afecte la cantidad de ventas.

Cualquier problemática asociada a los proveedores que pueda afectar el abastecimiento, se espera prevenir al lograr mantener en el tiempo una relación sólida y cercana con los proveedores principales, que es uno de los objetivos estratégicos planteados. Y que en caso de contingencias se podría mitigar con un plan de proveedores o inventario de respaldo.

Para finalizar, se destaca que los objetivos establecidos al inicio del proyecto se logran llevar a cabo, al presentar una propuesta de valor para un café de especialidad que considera los factores del mercado, elementos diferenciadores, en conjunto con el desarrollo del plan de negocios para su implementación con una viabilidad económica rentable, bajo los supuestos y horizonte de tiempo establecidos.

Por lo que, en el momento de lograr implementar en la realidad este proyecto, también se espera cumplir con los objetivos estratégicos planteados para este negocio; lograr obtener un reconocimiento por parte de los clientes como una marca cercana, vender 100 tazas de café diarias al finalizar el primer año de funcionamiento, establecer una relación sólida y cercana con el proveedor de café e instaurar prácticas sostenibles.

CAPÍTULO 8. FUTURAS LÍNEAS DE TRABAJO.

Para las futuras etapas de la cafetería, se visualizan diferentes líneas de trabajo para potenciar el crecimiento o complementar el negocio tal y como se definió en la propuesta de valor y en la evaluación comprendida en el alcance de este proyecto.

Dentro de estas alternativas, que quedan fuera del alcance de la propuesta y evaluación financiera, se identifican las siguientes:

- **Fabricar *merchandasing*** con el nombre y/o logo del café y comercializarlo en el mismo local. Los productos podrían variar entre vasos térmicos para bebidas calientes, vasos plásticos o botellas reutilizables para bebidas frías, bolsas de tela, entre otros. Esto ayudaría a ampliar el reconocimiento de marca ya que los clientes los utilizarían fuera del local y servirían de publicidad.
- **Utilizar el local para la realización de talleres o catas de café**, workshops, cumpleaños, eventos de marcas, o cualquier otro evento organizado de forma interna o externa y que se realice fuera de los horarios más fuertes de venta de la cafetería para que puedan complementar los ingresos y dar a conocer la cafetería.
- **Aumentar los ingresos al participar en eventos con un carro**. Para esto sería necesario invertir en un carro móvil y en otra cafetera y molino para vender café con algunos productos de comida con la misma calidad que en el local.
- **Programa de fidelización a clientes con una suscripción** que incluya descuentos luego de cierta cantidad de compras de tazas de café, promociones de café más comida o bien también suscripciones mensuales con pago previo a una

MODELO DE NEGOCIOS PARA UN CAFÉ DE ESPECIALIDAD EN SANTIAGO DE CHILE MARÍA IGNACIA PARDO RETAMAL

cierta cantidad de tazas o su equivalencia en comida.

- **Apertura de una nueva sucursal en Santiago o las ciudades de Viña del Mar o Valparaíso**, ya que son ciudades atractivas en cuanto al turismo y a la demanda de restauración y cafeterías. Y al ser cercanas a Santiago se podrían ver facilitados los temas administrativos y logísticos.
- Según como avance la relación con el proveedor de café, otra alternativa futura es una **estrategia de integración hacia atrás**, comprando café verde directamente en origen y tostarlo en Chile, tanto para consumo propio como para proveer a otras cafeterías y así ampliar los ingresos.

BIBLIOGRAFÍA.

Agenda País. (2022, abril). *Un 72% de las empresas planea mantener algún grado de teletrabajo*. El Mostrador. Agenda País

Alex Osterwalder, Yves Pigneur, Greg Bernarda, & Alan Smith. (2014). *Diseñando la propuesta de valor*.

Alexander Osterwalder, & Yves Pigneur. (2010). *Generación de modelos de negocio*. Conversión a libro electrónico: Newcomlab, S. L. L.

Banco Central de Chile. (2023, marzo). *Resumen IPoM marzo 2023*.
<https://www.bcentral.cl/resumen-ipom/-/detalle/resumen-ipom-marzo-2023>

BBC. (2017, diciembre 29). *Cómo Instagram está cambiando lo que los restaurantes nos dan de comer*. Sarah Lee.
<https://www.bbc.com/mundo/noticias-42513981>

Canet, G., Soto, B.-C., Patricia, V., Thomason, O., Rivera, J., Alejandra, R., Hurtado, N., Morales, G. M. G., & Villanueva Rodríguez, S. (s. f.). *La situación y tendencias de la producción de café en América Latina y el Caribe*.

Centro de Comercio Internacional. (2022). *La Guía del Café, Cuarta edición*.

Daily Mail. (2021, octubre 4). *Sharing photos food on Instagram and other social media sites could be bad for your waistline, claims new study*. PAT HAGAN FOR THE DAILY MAIL. <https://www.dailymail.co.uk/news/article-10055707/Sharing-food-Instagram-social-media-sites-bad-waistline-claims-new-study.html>

Diario El Pulso. (2022, junio 28). *Chile es el tercer país que más lo consume en la región: Mercado del café podría crecer en un 98% para finales de 2024*.
<https://www.diarioelpulso.cl/2022/06/28/chile-es-el-tercer-pais-que-mas-lo>

MODELO DE NEGOCIOS PARA UN CAFÉ DE ESPECIALIDAD EN SANTIAGO DE CHILE
MARÍA IGNACIA PARDO RETAMAL

consume-en-la-region-mercado-del-cafe-podria-crecer-en-un-98-para-finales-de-2024/

Diario Financiero. (2022). *EL REPUNTE DE LA INDUSTRIA DEL COWORK EN CHILE.*

El Mostrador. (2022, agosto 8). *Instagram es la app más usada por los chilenos durante 2022.* Agenda País. <https://www.elmostrador.cl/agenda-pais/2022/08/08/instagram-es-la-app-mas-usada-por-los-chilenos-durante-2022/>

Emol. (2023, febrero 1). *FMI rebaja estimación para Chile en 2023: Prevé que será la única economía de América Latina y el Caribe que se contraerá.* Emol.com. <https://www.emol.com/noticias/Economia/2023/02/01/1085571/fmi-espera-economia-chilena-caiga.html>

Etchevehere, L. M., Murchison, A., Nimo, M., Vilar, E., Pérez Llana, M. C., Domínguez, N., & Dellisanti Juan Patricio. (2018). *Mesa Nacional del Té. Informe Mercado Chileno para el Té. Secretaría de Gobierno de Agroindustria Argentina.*

INE. (2022, octubre 12). *Población extranjera residente en Chile llegó a 1.482.390 personas en 2021, un 1,5% más que en 2020.* <https://www.ine.gob.cl/sala-de-prensa/prensa/general/noticia/2022/10/12/poblaci%C3%B3n-extranjera-residente-en-chile-lleg%C3%B3-a-1.482.390-personas-en-2021-un-1-5-m%C3%A1s-que-en-2020#:~:text=Seg%C3%BAn%20estimaciones%20al%2031%20de,%2C%20Hait%C3%AD%2C%20Colombia%20y%20Bolivia.>

INE. (2023a, enero 6). *IPC de diciembre presentó un aumento mensual de 0,3%, acumulando una variación de 12,8% en 2022.* <https://www.ine.gob.cl/sala-de-prensa/prensa/general/noticia/2023/01/06/ipc-de-diciembre-present%C3%B3->

MODELO DE NEGOCIOS PARA UN CAFÉ DE ESPECIALIDAD EN SANTIAGO DE CHILE
MARÍA IGNACIA PARDO RETAMAL

un-aumento-mensual-de-0-3-acumulando-una-variaci%C3%B3n-de-12-8-en-2022

INE. (2023b, enero 30). *La tasa de desocupación nacional fue de 7,9% en el trimestre móvil octubre-diciembre de 2022*. <https://www.ine.gob.cl/sala-de-prensa/prensa/general/noticia/2023/01/30/la-tasa-de-desocupaci%C3%B3n-nacional-fue-de-7-9-en-el-trimestre-m%C3%B3vil-octubre-diciembre-de-2022>

Instituto Nacional de Estadística. (s. f.). *Resultados definitivos Censo 2017*.

Ministerio del Medio Ambiente. (s. f.). *Programa Nacional de Consumo y Producción Sustentables*.

Mintel Consulting. (s. f.). *Plant-based in LATAM Trend report from Mintel Consulting*.

Molinari, C. A. J. (2021, mayo 5). *LA EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LAS IDEAS EN MARKETING UNA REVISIÓN CRÍTICA THE HISTORICAL EVOLUTION OF IDEAS IN MARKETING A CRITICAL REVIEW*. 141-158. <https://www.eumed.net/es/revistas/contribuciones-ciencias-sociales/mayo-2021/ideas-marketing>

Montoya, C. (2019). Cafeterías de Especialidad. *Canal Horeca. La revista de los profesionales del Food Service*. www.canalhoreca.cl

MTPak Coffee. (2021, marzo 7). *Entendiendo las tendencias en café de los millennials*. TJ Grant. <https://mtpak.coffee/es/2021/03/entendiendo-las-tendencias-en-cafe-de-los-millennials/>

Porter, M. E. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia por Michael E Porter*.

Expo Café Chile. (2019). *Presentación Censo Cafetero*.

MODELO DE NEGOCIOS PARA UN CAFÉ DE ESPECIALIDAD EN SANTIAGO DE CHILE
MARÍA IGNACIA PARDO RETAMAL

Rainforest Alliance. (2022, octubre). *Los consumidores de café: buscan calidad más sostenible.* <https://www.rainforest-alliance.org/es/en-el-campo/los-consumidores-de-cafe-mejor-calidad-y-mas-responsables/>

Rivera, L. (2022). *MERCADO DEL CAFÉ Y CARACTERIZACIÓN DEL CONSUMIDOR EN CHILE.*

Senado. (2022, diciembre 28). *Proceso Constituyente: definen plazo para elección y plebiscito de salida.* <https://www.senado.cl/>.
<https://www.senado.cl/constituyente-miercoles>

TetraPak. (2022). *Índice 2021 de TetraPak.*

ANEXOS.

Anexo 1: Resultados encuesta realizada a clientes.

A continuación, se grafican y analizan los resultados de la encuesta realizada a personas que viven en Chile sobre temas relacionados al consumo del café y preferencias en torno a una cafetería.

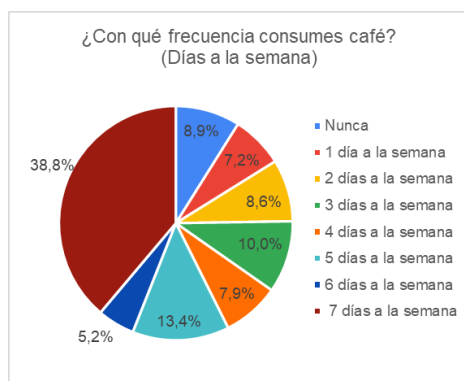
Los resultados son en base a 291 respuestas obtenidas a través de una encuesta online. Considerando una población de 4.156.257 personas entre 20 y 59 años que viven en la Región Metropolitana, según los datos del último censo del año 2017¹³, la cantidad de respuestas está dentro de un nivel de confianza de la muestra del 90%.

Pregunta 1: ¿Con qué frecuencia consumes café? (Días a la semana)

Un 57,4% del total de los encuestados declara consumir café más de 5 días a la semana.

Figura 13.

Gráfico resultados pregunta 1.



Pregunta 2: ¿Con qué frecuencia visitas alguna cafetería?

Un 36,1% declara ir a una cafetería 1 vez a la semana o más.

¹³ <http://resultados.censo2017.cl/Region?R=R13>

MODELO DE NEGOCIOS PARA UN CAFÉ DE ESPECIALIDAD EN SANTIAGO DE CHILE MARÍA IGNACIA PARDO RETAMAL

Figura 14.

Gráfico resultados pregunta 2.

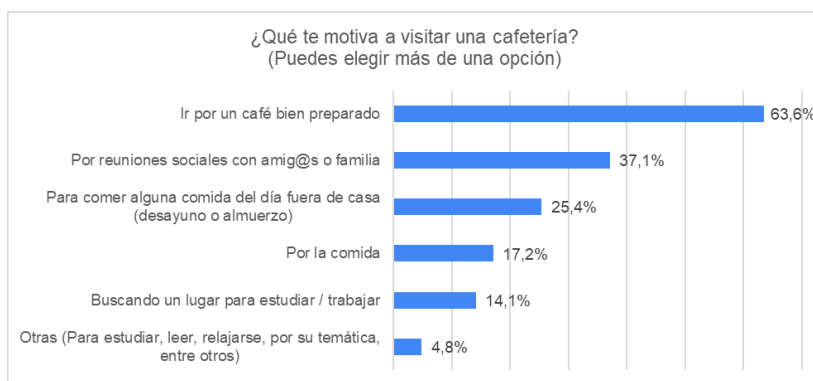


Pregunta 3: ¿Qué te motiva a visitar una cafetería? (Puedes elegir más de una opción).

El 63,6% visita una cafetería con el objetivo de beber un café bien preparado, y un 42,6% por la comida.

Figura 15.

Gráfico resultados pregunta 3.



Pregunta 4: ¿Qué tan importante es para ti la calidad del café?

Un 84,2% declara como importante la calidad del café.

MODELO DE NEGOCIOS PARA UN CAFÉ DE ESPECIALIDAD EN SANTIAGO DE CHILE

MARÍA IGNACIA PARDO RETAMAL

Figura 16.

Gráfico resultados pregunta 4.

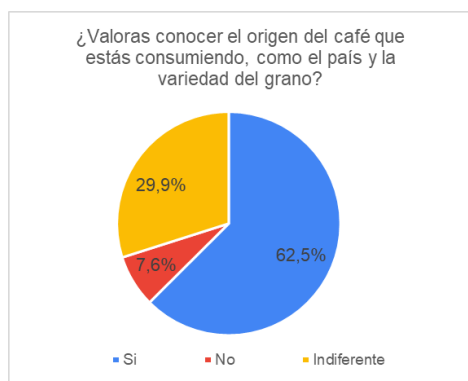


Pregunta 5: ¿Valoras conocer el origen del café que estás consumiendo, como el país y la variedad del grano?

Un 62,5% declara interés por conocer la información de origen del café que está consumiendo.

Figura 17.

Gráfico resultados pregunta 5.



Pregunta 6: ¿Consideras importante conocer sobre el proceso de elaboración del café que consumes, en cuanto a su sostenibilidad, trazabilidad, comercio justo y las condiciones laborales de los trabajadores involucrados?

Un 34,7% de los encuestados declara estar interesado en recibir información sobre el proceso de elaboración del café que consume.

MODELO DE NEGOCIOS PARA UN CAFÉ DE ESPECIALIDAD EN SANTIAGO DE CHILE

MARÍA IGNACIA PARDO RETAMAL

Figura 18.

Gráfico resultados pregunta 6.

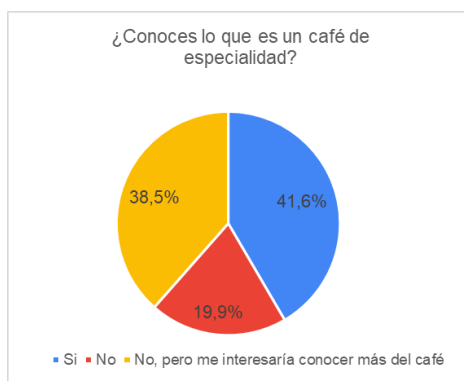


Pregunta 7: ¿Conoces lo que es un café de especialidad?

Un 41,6% declara conocer lo que es un café de especialidad y un 38,5% no sabe pero está interesado en conocer más sobre el café de especialidad.

Figura 19.

Gráfico resultados pregunta 7.



Pregunta 8: ¿Prefieres cafeterías que ofrezcan comida además de café?

Un 89,7% de las personas encuestadas prefiere ir a cafeterías que además de café tengan opciones de comida.

MODELO DE NEGOCIOS PARA UN CAFÉ DE ESPECIALIDAD EN SANTIAGO DE CHILE

MARÍA IGNACIA PARDO RETAMAL

Figura 20.

Gráfico resultados pregunta 8.

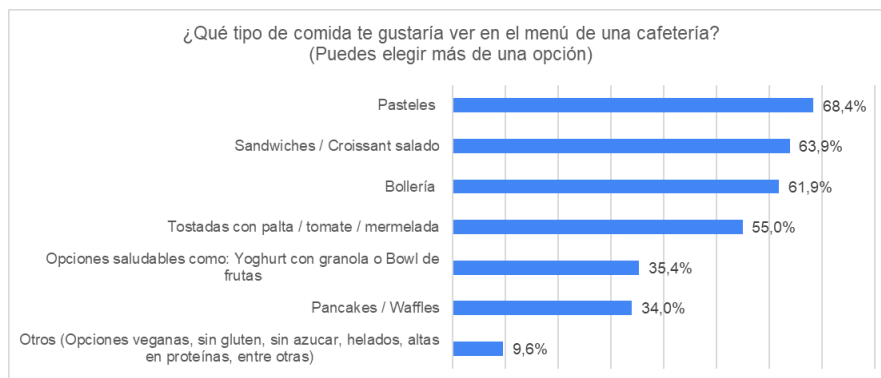


Pregunta 9: ¿Qué tipo de comida te gustaría ver en el menú de una cafetería?

Entre las preferencias de los encuestados, la mayoría con un 68,4% tiene preferencias por pasteles en el menú de una cafetería, seguido por un 63,9% que también les gusta los sandwiches / croissants salados y un 61,9% la bollería.

Figura 21.

Gráfico resultados pregunta 9.



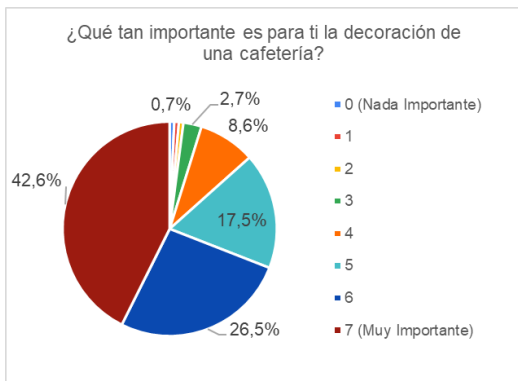
Pregunta 10: ¿Qué tan importante es para ti la decoración de una cafetería?

Un 86,6% declara como importante o muy importante la decoración al momento de ir a una cafetería.

MODELO DE NEGOCIOS PARA UN CAFÉ DE ESPECIALIDAD EN SANTIAGO DE CHILE
 MARÍA IGNACIA PARDO RETAMAL

Figura 22.

Gráfico resultados pregunta 10.

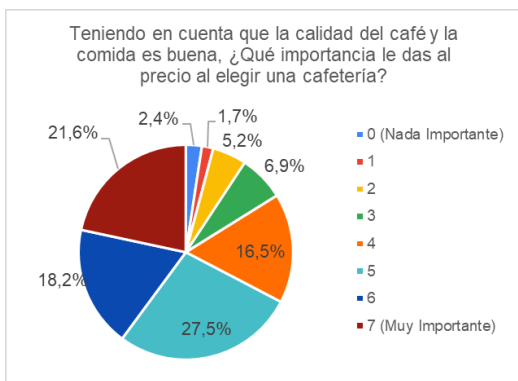


Pregunta 11: Teniendo en cuenta que la calidad del café y la comida es buena, ¿Qué importancia le das al precio al elegir una cafetería?

Un 67,4% declara que el precio es importante al momento de elegir una cafetería.

Figura 23.

Gráfico resultados pregunta 11.



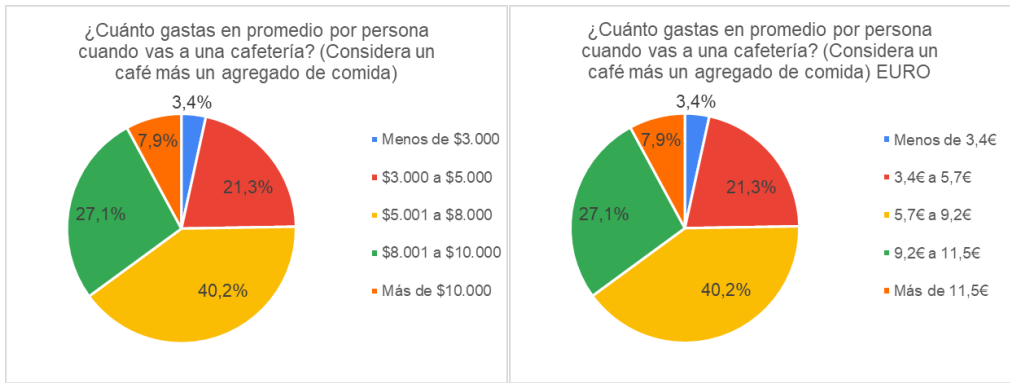
Pregunta 12: ¿Cuánto gastas en promedio por persona cuando vas a una cafetería? (Considera un café más un agregado de comida).

Un 88,7% respondió que el promedio que gasta por persona al ir a un café está entre los \$3.000 (equivalente a 3,4€) y \$10.000 (equivalente a 11,5€).

MODELO DE NEGOCIOS PARA UN CAFÉ DE ESPECIALIDAD EN SANTIAGO DE CHILE
MARÍA IGNACIA PARDO RETAMAL

Figura 24.

Gráfico resultados pregunta 12 en CLP y EURO¹⁴.

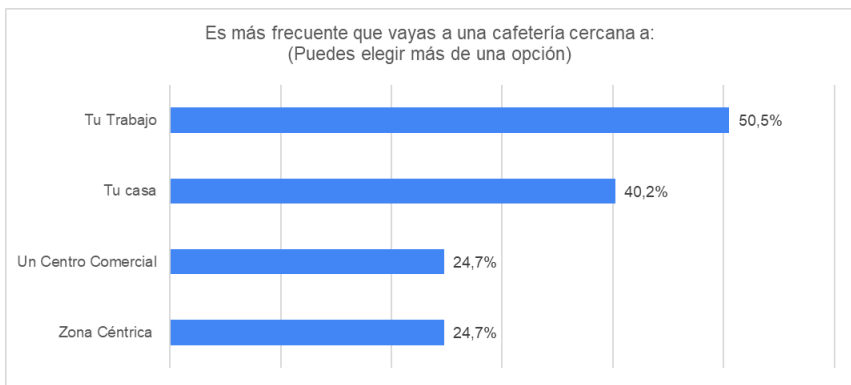


Pregunta 13: Es más frecuente que vayas a una cafetería cercana a.

Con un 50,5% frecuenta cafeterías cercanas a su trabajo, seguido por un 40,2% de preferencia a cercanía a su casa.

Figura 25.

Gráfico resultados pregunta 13.



Pregunta 14: ¿Por cuál de estos canales prefieres enterarte de nuevas cafeterías, promociones o información publicitaria al respecto?

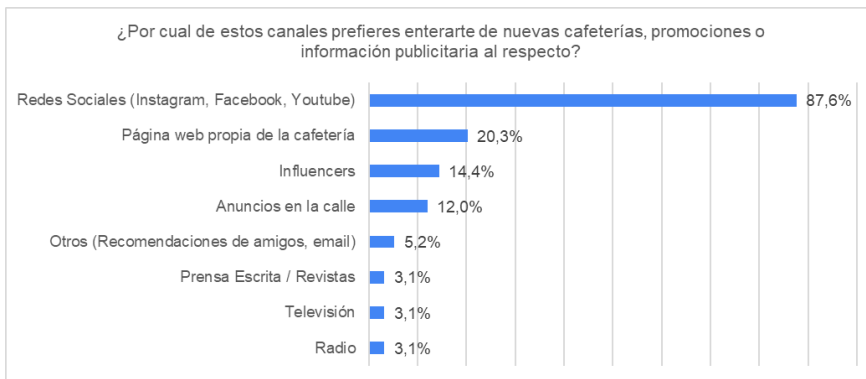
Con un 87,6% los encuestados declaran tener preferencia por recibir información a través de redes sociales, seguido por un 20,3% de preferencia a la página web.

¹⁴ Promedio enero a abril 2023. Fuente: Banco central de Chile.

MODELO DE NEGOCIOS PARA UN CAFÉ DE ESPECIALIDAD EN SANTIAGO DE CHILE
 MARÍA IGNACIA PARDO RETAMAL

Figura 26.

Gráfico resultados pregunta 14.

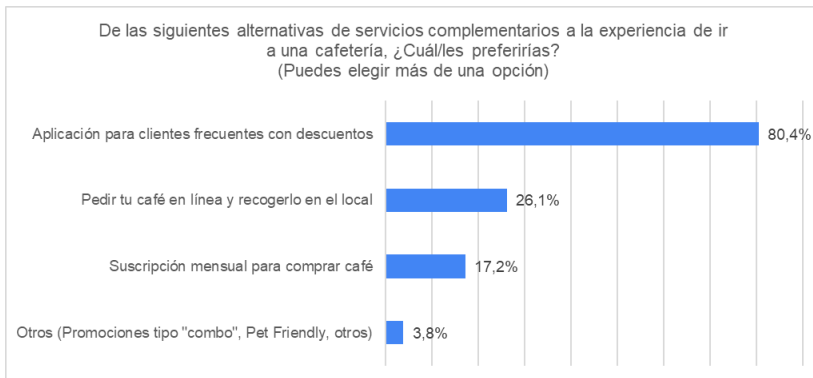


Pregunta 15: De las siguientes alternativas de servicios complementarios a la experiencia de ir a una cafetería, ¿Cuál/les preferirías?

Con un 80,4% los encuestados declara que preferiría una aplicación para clientes frecuentes con descuentos como servicio complementario a la experiencia de ir a una cafetería, seguido por un 26,1% de preferencia por poder pedir un café online y luego pasar a recogerlo al local.

Figura 27.

Gráfico resultados pregunta 15.



Pregunta 16: ¿Cuál es tu principal ocupación?

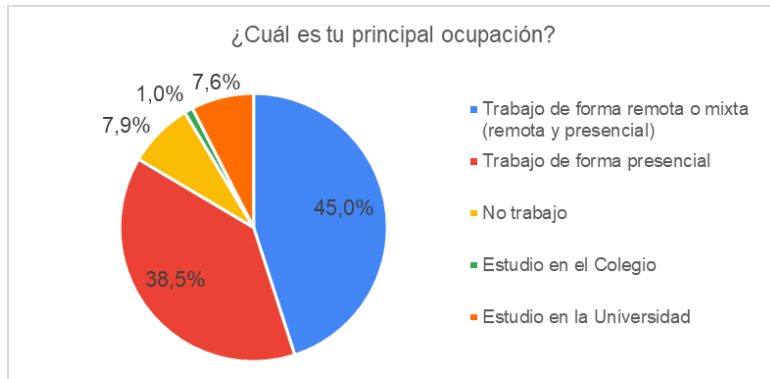
El 45% de los encuestados trabaja con una modalidad remota o mixta.

MODELO DE NEGOCIOS PARA UN CAFÉ DE ESPECIALIDAD EN SANTIAGO DE CHILE

MARÍA IGNACIA PARDO RETAMAL

Figura 28.

Gráfico resultados pregunta 16.

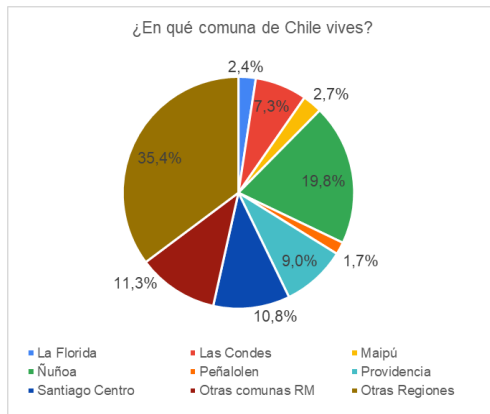


Pregunta 17: ¿En qué comuna de Chile vives?

El 65,1% de los encuestados vive en una comuna de la Región Metropolitana, y el 7,3% vive en la comuna de Las Condes, donde se ubicará el local de la cafetería.

Figura 29.

Gráfico resultados pregunta 17.



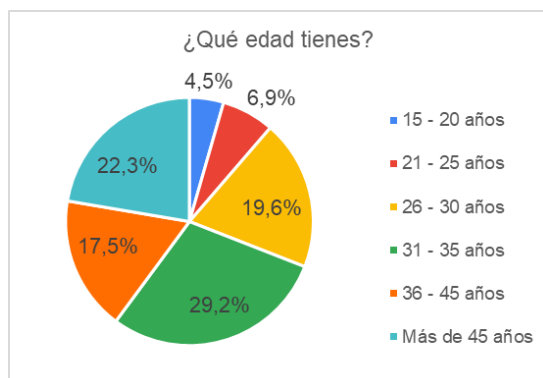
Pregunta 18: ¿Qué edad tienes?

El 88,7% de los encuestados tiene más de 26 años.

MODELO DE NEGOCIOS PARA UN CAFÉ DE ESPECIALIDAD EN SANTIAGO DE CHILE
MARÍA IGNACIA PARDO RETAMAL

Figura 30.

Gráfico resultados pregunta 18.



Anexo 2: Análisis de precios de competidores ubicados en la ciudad de Santiago de Chile.

A partir de la información encontrada de 13 cafeterías de especialidad ubicadas en la ciudad de Santiago de Chile, se elaboró la siguiente tabla con los precios promedio de los productos de sus menús.

Tabla 28.

Detalle de los productos analizados de las 13 cafeterías con el precio promedio en euro. Tipo de cambio utilizado 1 EUR = \$873 CLP.

Tipo	Producto	Precio Promedio EUR
Café Caliente	Espresso	2,48 €
	Espresso Doble	2,44 €
	Americano	2,69 €
	Americano Doble	2,41 €
	Capuccino	3,31 €
	Capuccino Doble	3,09 €
	Mocaccino	3,86 €
	Ristreto	1,95 €
	Lungo	2,23 €
	Macciatto	2,70 €
	Vienés	3,89 €
	Latte	3,61 €
	Cortado pequeño	2,69 €
	Cortado grande	4,01 €
	Flat White	3,51 €
	Filtrado (Manual)	3,62 €
Café bombom	4,35 €	

MODELO DE NEGOCIOS PARA UN CAFÉ DE ESPECIALIDAD EN SANTIAGO DE CHILE
MARÍA IGNACIA PARDO RETAMAL

Tipo	Producto	Precio Promedio EUR
Café Frío	Cold Brew	4,49 €
	Latte Frío	3,89 €
	Iced Coffee	3,55 €
	Café Helado	5,43 €
	Affogato	4,20 €
	Espresso Tonic	4,83 €
	Café con jugo de naranja y ginger ale	4,96 €
Bebida Caliente	Matcha Latte	4,08 €
	Matcha o variedades	4,01 €
	Chai Latte	3,75 €
	Té Chai	2,75 €
	Chocolate caliente	3,96 €
	Chocolate blanco caliente	4,12 €
	Té variedades e Infusiones	2,62 €
	Té con leche	3,21 €
Bebidas Frías	Jugo Natural	4,01 €
	Jugo Prensado en frío	3,44 €
	Jugo Vitamina C	4,15 €
	Limonada	3,75 €
	Iced Tea	3,29 €
	Matcha Latte Frío	3,67 €
	Batido variedades fruta	3,21 €
	Bebida	1,79 €
	Agua	1,88 €
	Cerveza sin alcohol	5,15 €
	Kombucha	3,52 €
	Ginger Beer	3,09 €
	Comida Pastelería	Medialuna
Alfajores		2,12 €
Brownie		2,79 €
Brownie vegano		3,64 €
Muffin - Queque		2,60 €
Tostadas Francesas		5,81 €
Pancakes		8,59 €
Waffles		5,50 €
Rollo de canela		3,84 €
Kuchen		3,72 €
Cheescake		4,42 €
Cheescake sin azúcar y sin gluten		5,61 €
Pie de limón		3,99 €
Galletón sin gluten		1,72 €
Torta del día		3,93 €
Torta variedades		5,27 €
Donuts		1,83 €
Banana bread		1,37 €
Carrot cake		3,67 €
Snicker vegano		2,92 €
Galleta de avena	1,92 €	
Galleta vegana	2,63 €	

MODELO DE NEGOCIOS PARA UN CAFÉ DE ESPECIALIDAD EN SANTIAGO DE CHILE
MARÍA IGNACIA PARDO RETAMAL

Tipo	Producto	Precio Promedio EUR
Comida Salada	Tostadas simples (mantequilla-mermelada)	2,95 €
	Tostadas variedades	5,55 €
	Sándwich (tomate/queso, jamón/queso, ricota/rúcula)	4,89 €
	Sándwich carne	8,52 €
	Sándwich pollo	6,74 €
	Sándwich vegetariano	6,76 €
	Sándwich + papas fritas	8,36 €
	Croissant solo	2,18 €
	Croissant queso	4,52 €
	Croissant jamón queso	4,64 €
	Ciabatta	5,27 €
	Scon con crema y mermelada	1,72 €
	Pizza	5,15 €
	Ensalada	7,47 €
	Quiche	6,80 €
	Crema del día	4,58 €
	Huevos + jamón/queso	5,54 €
	Menú Brunch 1	15,05 €
	Menú Brunch 2	13,17 €
	Menú Brunch 3	16,04 €
Menú del día	7,60 €	
Otros: Comida Saludable	Yogurt con granola	6,11 €
	Porridge de avena	8,02 €
	Frutas	7,45 €
	Helado simple	3,44 €
	Helado doble	4,24 €
	Helado triple	4,91 €
Extras	Snack Perros	2,29 €

Fuente: elaboración propia.

Anexo 3: Resumen del catálogo de productos de café en grano que tiene disponibles el proveedor seleccionado.

Tabla 29.

Cafés en grano disponibles en el catálogo de productos del Señor K.

Variedad	País Origen	Proceso	Tostado	Score SCA (Café Especialidad)	Precio 1kg (EURO)
Patagonia Intenso	Colombia / India	Lavado & Natural	Alto	-	27,46 €
Andes Intenso	Colombia / Brasil	Lavado & Natural	Alto	-	27,46 €

MODELO DE NEGOCIOS PARA UN CAFÉ DE ESPECIALIDAD EN SANTIAGO DE CHILE
MARÍA IGNACIA PARDO RETAMAL

Variedad	País Origen	Proceso	Tostado	Score SCA (Café Especialidad)	Precio 1kg (EURO)
Blend Manizales	Colombia	Lavado	Alto	+ 84 pts	27,46 €
Blend Santa Rosa	Colombia	Lavado	Alto	+ 84 pts	27,46 €
Karyn Co	Colombia	Lavado	Alto	-	30,89 €
Only Joke	Colombia	Lavado	Alto	-	30,89 €
Natural decafé	México	Descafeinado	Alto	-	31,58 €
Natural decafé	Colombia	Descafeinado	Medio	-	31,58 €
Laderas del Tapias	Colombia	Lavado	Medio - alto	+85 pts	31,58 €
Sausalito	Colombia	Lavado	Medio	+85 pts	31,58 €
Puro Chile	Colombia	Lavado	Medio	84	31,58 €
Kera La - Robusta	India	Natural	Alto	80	31,58 €
Chacra d'Dago biodinámico	Perú	Lavado	Medio-alto	84	33,30 €
El Bosque	Honduras	Natural	Medio	85	38,45 €
El Limón	Honduras	Honey	Medio	85	38,45 €
Finca Himalaya	El Salvador	Natural	Medio	89	51,51 €
Balcón de la Montaña	Colombia	Natural	Medio	88	51,51 €

Fuente: Elaboración propia a partir de cotización enviada por el proveedor.

Anexo 4: Detalle costes por producto.

Tabla 30.

Detalle de los costes unitario por cada uno de los productos de la carta.

Tipo	Producto	Cantidad insumo por Unidad de producto	Coste Unitario EUR
Bebidas	Espresso gr café	7	0,22 €
	Café + leche		0,85 €
	Café + leche + syrup		0,94 €
	Leche normal ml	200	0,18 €
	Leche desnatada ml	200	0,18 €
	Leche sin lactosa ml	200	0,25 €
	Leche de Soja ml	200	0,30 €
	Leche de Almendra ml	200	0,34 €
	Leche de Avena ml	200	0,34 €
	Syrup variedades ml	5	0,10 €
	Café Helado	1	1,14 €
	Café	7	0,22 €
	Helado	125	0,60 €
	Crema Batida	25	0,31 €
	Té variedades	1	0,05 €
	Té variedades 200 gr	4	0,05 €
	Infusiones	1	0,09 €
	Chocolate Caliente	1	0,37 €
	Chocolate en polvo 2 Kg	30	0,02 €
	Chocolate Blanco Caliente	1	0,03 €

MODELO DE NEGOCIOS PARA UN CAFÉ DE ESPECIALIDAD EN SANTIAGO DE CHILE
MARÍA IGNACIA PARDO RETAMAL

Tipo	Producto	Cantidad insumo por Unidad de producto	Coste Unitario EUR
Comida	Chai Latte Frío	1	0,48 €
	Té Chai (piramide) unidad/bolsa	1	0,13 €
	Matcha Latte Frío	1	0,57 €
	Té Matcha unidad		0,23 €
	Jugos Naturales Variedades	1	0,39 €
	Pulpa de fruta sabores gr	100	0,34 €
	Limonada	1	0,64 €
	Jengibre gr	10	0,10 €
	Menta gr	10	0,14 €
	Limonos unidad	1	0,34 €
	Bebida	1	0,64 €
	Bebidas retornables 237 ml	1	0,47 €
	Latas Bebidas	1	0,95 €
	Jugos variedades botella 330 ml	1	0,48 €
	Agua	1	0,53 €
	Agua botella 330 ml	1	0,52 €
	Kombucha	1	2,27 €
	Kombucha Dr Kombu 475 ml	1	2,61 €
	Kombucha Dr Kombu 330 ml	1	2,06 €
	Kombuchacha Latas 350 ml	1	2,14 €
	Bollería	1	0,55 €
	Mini croissant mantequilla unidad	1	0,36 €
	Enrejado relleno de pie de limón unidad	1	0,53 €
	Mini panal relleno de membrillo unidad	1	0,50 €
	Medialuna	1	0,46 €
	Medialuna caja 130 unidades	1	0,42 €
	Muffin - Queque	1	1,53 €
	Muffin chips chocolate 110gr - 20 unid.	1	1,49 €
	Muffin arándano 110gr - caja 20 unid.	1	1,49 €
	Muffin top relleno - dulce de leche 110gr	1	1,62 €
	Muffin vegano	1	1,51 €
	Brownie tradicional	1	1,91 €
	Brownie vegano	1	2,61 €
	Pie de limón	1	1,79 €
	Pie de limón	1	1,79 €
	Pie de limón sin gluten	1	2,15 €
	Cheescake	1	3,32 €
	Cheescake frutos rojos porción	1	3,15 €
	Cheescake maracuyá porción	1	3,15 €
	Cheesecake arándanos 24cm porción	1	3,65 €
	Cheescake sin azúcar y sin gluten	1	2,30 €
	Croissant jamón queso (congelado)	1	2,39 €
Sándwich Pastrami o pollo	1	3,14 €	
Sándwich vegetariano	1	1,70 €	
Lechuga gr	2	0,05 €	
Tomate cherry gr	5	0,34 €	
Aguacate gr	0,5	0,71 €	
Cebolla gr	0,2	0,13 €	
Pollo gr	100	0,65 €	
Pastrami gr	100	2,29 €	

MODELO DE NEGOCIOS PARA UN CAFÉ DE ESPECIALIDAD EN SANTIAGO DE CHILE
MARÍA IGNACIA PARDO RETAMAL

Tipo	Producto	Cantidad insumo por Unidad de producto	Coste Unitario EUR
	Tostadas simples	1	0,72 €
	Pan Integral de Centeno rebanada	2	0,44 €
	Pan Integral de Trigo rebanada	2	0,42 €
	Pan Integral Multisemillas rebanada	2	0,41 €
	Mantequilla gr	0,1	0,00 €
	Mermelada gr	0,02	0,05 €
	Tostadas variedades	1	1,79 €
	Pan Integral de Centeno rebanada	2	0,44 €
	Pan Integral de Trigo rebanada	2	0,42 €
	Pan Integral Multisemillas rebanada	2	0,41 €
	Agucate gr	0,5	0,71 €
	Tomate cherry gr	3	0,21 €
	Huevos Bandeja unidades	1	0,31 €
	Semillas variedades gr	2	0,05 €
	Yogurt con Granola	1	1,65 €
	Yogurt unidad	1	0,52 €
	Granola gr	50	0,37 €
	Fruta gr	80,00	0,18 €
	Frutos secos variedad gr	5	0,57 €
	Frutas	1	0,54 €
Frutas variedad promedio gr	150	0,34 €	
Vaso PLA Compostable 473 ml unidad	1,00	0,19 €	
OTROS	Snack Perros unidad	1	1,14 €
	Azúcar gr	3	0,00 €
	Stevia 1 frasco	0,01	0,01 €
	Vaso Café compostable 324cc + Tapa unidad	1	0,14 €
	Revolvedores unidad	1	0,01 €
	Servilletas unidad	1	0,00 €
	Bombillas unidad	1	0,04 €
	Bolsa papel Grande unidad	1	0,23 €
	Bolsa Papel Pequeña unidad	1	0,08 €
	Porta vasos (4) unidad	1	0,28 €
Porta vasos (2) unidad	1	0,16 €	

Fuente: Elaboración propia.

MODELO DE NEGOCIOS PARA UN CAFÉ DE ESPECIALIDAD EN SANTIAGO DE CHILE

MARÍA IGNACIA PARDO RETAMAL

Anexo 5: Fotografías del local de referencia.

Figura 31.

Fotografías referenciales local utilizado para este estudio.



Fuente: anuncio en sitio web Portal Inmobiliario.

Figura 32.

Fotografías referenciales cocina y almacén local utilizado para este estudio.



Fuente: anuncio en sitio web Portal Inmobiliario.