



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CAFETERÍA U CAFÉ DE
BARRIO ITALIA, PROVIDENCIA.**

Memoria para optar al título de Ingeniera de Ejecución en Administración de Empresas

ALUMNA

Yennyfer Vanessa Vidal Fernández

PROFESORA GUÍA

Juan Carlos Yévenes

COMISIÓN EVALUADORA

Marianela Moraga

Paz Arias

Álvaro Acuña

Chillán 2016

INDICE DE CONTENIDOS

	N° Página
AGRADECIMIENTOS	7
RESUMEN EJECUTIVO	8
CAPITULO I: INTRODUCCIÓN	9
1.1. Antecedentes Generales	10
1.2. Descripción de la empresa	10
1.2.1 Misión	11
1.2.2 Visión	11
1.2.3 Situación actual de la empresa	12
1.2.3.1 Lienzo propuesta de valor antes del estudio de mercado	14
1.2.3.2 Lienzo modelo CANVAS antes del estudio de mercado	15
1.3 Planteamiento del problema	16
1.4 Justificación de la investigación	16
1.5 objetivo de la investigación	18
CAPITULO II: MARCO TEORICO	19
2.1 Industria del café	19
2.1.1 Industria del café en Chile	20
2.1.2 Proceso de la elaboración del café	21
2.1.3 Tipos de cafés	21
2.1.4 Café instantáneo o soluble	22
2.1.5 Café de grano lejos de la fecha de consumo	22
2.1.6 Café de grano cerca de la fecha de consumo	23
2.2 Análisis del mercado	24
2.3 Análisis FODA	25
2.4 Modelo CANVAS	26

2.5 Plan de negocios	28
2.5.1 Estructura del plan de negocios	30
2.6 Estrategia competitiva	31
2.6.1 Las 5 fuerzas de Porter	32
2.7 Estrategia de segmentación	33
2.8 Estrategia de posicionamiento	35
2.9 Mix comercial	35
CAPITULO III: METODOLOGÍA	37
3.1 Tipo de investigación	37
3.2 Recolección de datos	37
3.3 Tratamiento de la información	38
CAPITULO IV: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	39
4.1 Resultado por objetivos	39
4.1.1 Objetivo 1: elaboración de un marco teórico	39
4.1.2 Objetivo 2: realizar un diagnóstico estratégico	39
4.1.2.1 análisis FODA después del estudio de mercado	30
4.1.2.2 las 5 fuerzas de Porter	41
4.1.3 Objetivo 3: formular lineamientos estratégico	43
4.1.4 Objetivo 4: elaborar el plan de marketing	43
4.1.5 Objetivo 5: definir estructura organizacional	49
4.1.6 Objetivo 6: diseñar el modelo de negocios	52
4.1.6.1 lienzo propuesta de valor después del estudio	54
CAPITULO VI: EL PLAN DE NEGOCIOS	56
5.1 Resumen ejecutivo	56
5.2 Análisis de las condiciones externas, oportunidades de negocio	56
5.2.1 entrar en el negocio de importación, tueste y envasado	58
5.2.2 aprovechar la capacidad instalada para mejorar oferta	58

5.3 definición de objetivos	59
5.4 plan de ruta o acciones necesarias	61
5.5 recursos necesarios	63
5.6 flujo de caja y análisis financiero	67
CONCLUSIÓN	68
BIBLIOGRAFÍA	70
ANEXOS	72
ANEXO N°1. Cuestionario para entrevista con experto en importación y tueste.	73
ANEXO N°2. Respuestas del cuestionario para entrevista con experto en importación y tueste de café	74
ANEXO N°3. Cuestionario guía para entrevista con dueños o gerentes de otras cafeterías	76
ANEXO N°4. Resumen respuestas cuestionario guía para entrevista con dueños o gerentes de otras cafeterías.	77
ANEXO N°3. Encuesta satisfacción clientes ucafé	79
ANEXO N°4. Resultado de las encuestas	80

INDICE DE GRÁFICOS

	N° Página
Consumo de café en Chile	16

INDICE DE FIGURAS

	N° Página
Figura 1 Lienzo propuesta de valor	13
Figura 2.Lienzo modelo CANVAS	15
Figura 3.Elementos del FODA	25
Figura 4. Cuestionamientos para un plan de negocios	29
Figura 5. Las 5 Fuerzas de Porter	33
Figura 6. Segmentación	35
Figura 7. FODA UCafé	44
Figura 8. Organigrama de UCafé	49
Figura 9. Plan de ruta	64
Figura 10: Recursos necesarios	65
Figura 11: Estimación de ventas	66
Figura 12: Depreciación	66
Figura 13: Flujo de caja UCafé	67

AGRADECIMIENTOS

A mis amados hijos que son mi luz, a mi querido Francisco que camina de mi mano, a mis padres y a las personas que en el camino me ayudaron.

RESUMEN EJECUTIVO

Este seminario de título nace a partir de la necesidad de crear un plan de negocios para el emprendimiento U Café. La empresa comienza sus operaciones en marzo del presente aprovechando la oportunidad de negocios encontrada en el barrio Italia, actual polo turístico para quienes disfrutan de un buen café. Ya que el barrio en solo dos cuabras cuenta con más de 20 cafeterías. En general en ellas se aprecia una propuesta de diseño con sello propio. El problema es que casi todas se despreocupan del producto, comercializan café tostado hace mucho tiempo y tienen una carta excesivamente cara. Todo esto se desarrolla en el marco de un barrio que está creciendo a pasos firmes. A modo de ejemplo baste mencionar que en la cuadra en que Ucafé está ubicada se ha abierto una cafetería y un restaurante tailandés en menos de un mes y está pronto a iniciar sus operaciones un hotel boutique con galería comercial y restaurante.

El problema a atender es que desde el inicio de la operación los niveles de venta se han incrementado aunque no en la cuantía necesaria. Se ha modificado la carta y la oferta un par de veces y se cree que aún hay espacio para mejorar. Tareas pendientes son: dar respuesta a los vecinos del barrio y a quienes trabajan en las cercanías, ya que la base de clientes que se está formando proviene del segmento de personas que visitan ocasionalmente el barrio. Sin duda hay en estos aspectos oportunidades que aprovechar. Otro de los ámbitos que se ha descubierto y que es susceptible de explotar es el de las redes colaborativas; la organización de talleres sobre preparación del café para ser dictados por U Café y por empresas que desarrollan actividades relacionadas es una potencial fuente de ingresos y posicionamiento.

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN

El presente seminario elaborará el plan de negocios a la empresa U Café, cafetería ubicada en el barrio Italia de la comuna de Providencia, en él ofrecen a sus clientes café importado de Colombia y se encargan que el tueste sea siempre fresco, por lo que se asociaron con un proveedor que les asegura que los granos siempre tengan el tueste correcto y de poca data, este producto es reconocido por catadores de café, además de esta particularidad, la oferta incluye una amplia variedad de postres, sándwiches, crepes, jugos naturales y helados. El modelo de ingresos además de la cafetería está en la venta de productos relacionados al rubro, como relojes de arena para tomar el tiempo del té, café de grano de 250grs., cafeteras, teteras y filtros, y además entregan servicios de catering, coffee break y eventos a empresas e instituciones.

Elaborar un plan de negocios a este emprendimiento que lleva menos de un año de trabajo y que tiene el enfoque de ser la cafetería ancla del barrio Italia, implica tener una vista ordenada y ampliada para la toma de decisiones, para encontrar mayor eficiencia en los procesos, para entender el mercado en que se mueve, para atacar los problemas planteados, y para encontrar oportunidades de desarrollo.

Para elaborar este plan de negocios se seguirán los objetivos específicos planteados, la elaboración de un marco teórico, permitirá tener la vista técnica tanto del mundo del café como de los componentes de un plan de negocios, se realizará un diagnóstico estratégico y sus lineamientos, se elaborará un plan de marketing para alcanzar los objetivos del de éstos planes, se definirá la estructura organizacional y el plan de inversiones necesario para operar las oportunidades encontradas y se diseñará el modelo de negocio, además se aplicará el modelo Canvas como guía del desarrollo del plan de negocios.

Las consideraciones que se deben tener sobre un plan de negocios son que “El proceso de creación de empresas está supeditado a un sinnúmero de variables que influyen en la estructuración y puesta en marcha de las mismas. Variables de tipo técnico, administrativo, legal, financiero y económico, por citar algunas, constituyen el punto de partida para la creación de empresas sostenibles en el tiempo, por lo que es indispensable su análisis concienzudo en el proceso de planeación empresarial. Así, al impregnarle un carácter

estratégico a la forma de desarrollar este tipo de proyectos, no sólo desde el punto de vista operativo sino también financiero, es posible lograr un equilibrio en todos los niveles de la futura organización, de forma que se puedan afrontar los posibles cambios y tendencias del entorno con mejores condiciones.”¹

Este tipo de consideraciones son las que han impulsado la elaboración del plan de trabajo para la empresa U Café, siendo este el principal objetivo del presente seminario.

1.1. Antecedentes Generales

En un primer informe se realizará una descripción general de la empresa, junto con su misión y visión, además se planteará las problemáticas que justifiquen este seminario y sus objetivos tanto general como específicos, en el segundo informe se trabajará en los objetivos del presente seminario de título.

1.2. Descripción de la empresa

La empresa inició actividades el día 1 de marzo de 2016, con base en la comuna de Providencia. La figura legal es una Sociedad por Acciones, siendo su razón social “U Café SPA”. EL RUT de la sociedad es 76.595.594-7 y empresa tiene un capital declarado de \$15.000.000.- La operación se sustenta en un permiso sanitario de fuente de soda y una patente municipal acorde al rubro señalado.

Infraestructura: con capacidad para 40 personas sentadas en 10 mesas, se ubica en un local al interior de una galería comercial y una terraza que da al exterior de 9 metros cuadrados. Cuenta con cocina completamente equipada, con horno y cocina industrial, además de 10 equipos de frío, conservadoras y congeladores.

Personal: la cafetería es administrada por sus dueños, Francisco Miralles y Yennyfer Vidal, cuentan con personal de apoyo para fin de semana y festivos, dependiendo la demanda el número de trabajadores varía entre 2 a 5 personas por día. Para los eventos a empresas e

¹ Correa, Ramírez & Castaño, 2010, p.181

instituciones dependerá del número de asistentes y los requerimientos que soliciten en cada uno, a la fecha han atendido eventos desde 20 personas a 400 personas.

La oferta de productos de la empresa está constituida principalmente por:

- Café de grano en variedad de preparaciones y té.
- Sándwiches gourmet.
- Pastelería no tradicional, (brownies, galletones y postres).
- Crepes salados y dulces en diversas variedades.
- Jugos y limonadas elaborados con fruta natural.

La cafetería se ubica en una zona comercial en desarrollo llamada “Barrio Italia”. Este barrio caracterizado hoy por sus tiendas de diseño y mueblería, ha consolidado una oferta gastronómica y de cafeterías, las que suman a la fecha aproximadamente 22. El barrio hasta la década de los ochenta se caracterizaba por ser un lugar que concentraba mucha oferta de talleres y partes y piezas de automóviles, con el tiempo fue cediendo paso al carácter que detenta hoy.

1.2.1 Misión

La misión que se presenta a continuación, al igual que la visión, tuvo su definición producto del presente trabajo, la empresa no contaba con estas declaraciones, y en conjunto con los dueños de UCafé quedaron de la siguiente manera:

Lograr que cada cliente viva una experiencia única, de manera que sienta la necesidad de repetirla y de convocar a sus cercanos a vivirla. Esto se debe hacer en un marco de eficiencia, integrando en las operaciones la producción de todos los alimentos y tueste de café.

1.2.2 Visión

Transformarse en la cafetería chilena de mayor prestigio y presencia en el mercado de café de especialidad, con una identidad reconocible.

1.2.3 Situación actual de la empresa

Para elaborar un plan de negocios adecuado es necesario conocer la situación actual de la empresa, desde la mirada de sus dueños, para poder tener un punto comparativo luego de la investigación de mercado, las entrevistas y las encuestas que se realizarán.

Para graficar la situación actual aplicaremos el modelo CANVAS y el lienzo de propuesta de valor a la empresa.

El lienzo de la propuesta de valor es un método de representación visual que se compone de tres partes: el perfil del cliente, donde se describen las características de un determinado grupo de personas, y el mapa de valor, donde se especifica cómo se pretende crear valor para ese determinado segmento de clientes. Se consigue el encaje, el tercer elemento del modelo, cuando ambas partes coinciden.

El perfil del cliente agrupa de la manera más estructurada y detallada posible las tareas, frustraciones y alegrías de un segmento de clientes:

1. Tareas: aquello que los clientes intentan resolver en su vida personal o laboral.
2. Frustraciones: son los riesgos u obstáculos a los que se enfrentan los clientes cuando realizan esas tareas.
3. Alegrías: son los resultados que quieren conseguir los clientes o los beneficios concretos que buscan.

Por su parte, el mapa de valor describe las características de una propuesta de valor específica de un modelo de negocio. Está compuesto por productos y servicios, aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías:

1. Productos y servicios: es una lista alrededor de la cual se construye una propuesta de valor.
2. Aliviadores de frustraciones: describen cómo los productos y servicios aplacan las frustraciones del cliente.

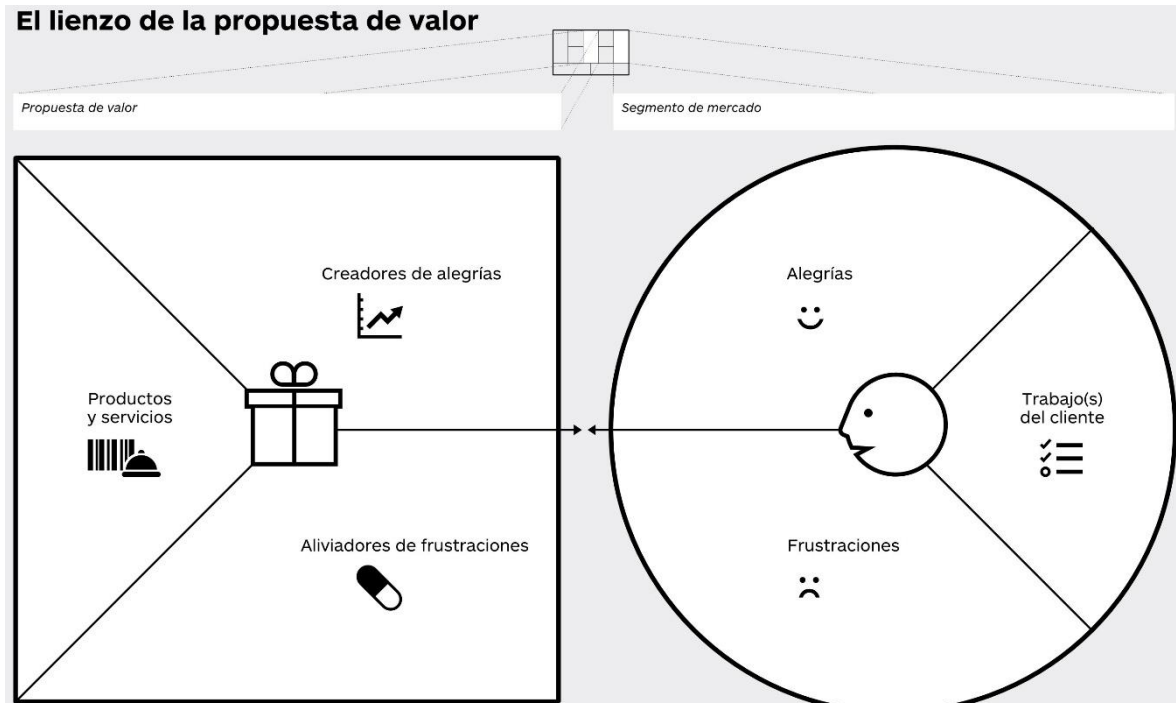
3. Creadores de alegrías: es una descripción de cómo los productos y servicios crean alegrías al cliente.

El encaje del modelo se consigue cuando el mapa de valor coincide con el perfil del cliente, cuando los productos y servicios generan aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías que coinciden con alguna de las tareas, frustraciones y alegrías importantes para el cliente.

Las propuestas de valor pueden involucrar a varias personas en la búsqueda, evaluación, compra y uso del producto o servicio, analiza también cómo se vende un producto o servicio².

En las siguientes figuras se ven con claridad ambos lienzos que desarrollaremos a continuación.

Figura 1 Lienzo propuesta de valor.



1.2.3.1 Lienzo Propuesta de Valor antes del estudio de mercado.

² Diseñando la Propuesta de Valor, Alexander Osterwalder e Yves Pigneur.

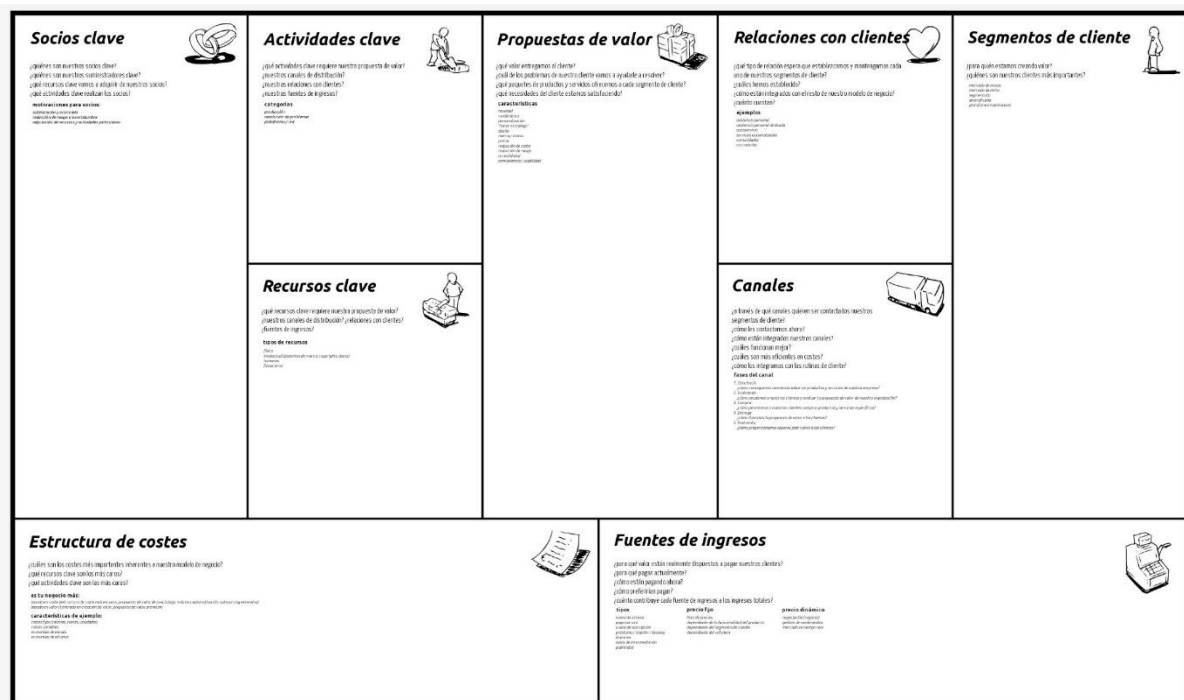
El siguiente lienzo de valor se desarrolló en conjunto a los dueños de la cafetería UCafé.

- i. Tareas: visitar la cafetería con distintas finalidades, como laborales (cierre de negocios, relaciones públicas, etc.), sentimentales (parejas que buscan un momento agradable), junta con amigos, paseo con la familia.
- ii. Frustraciones: los obstáculos que los clientes pueden experimentar pueden ser varios, que no encuentren lo que buscaban de la carta por falta de stock, que la espera haya sido excesiva, que la máquina de pagos Transbank no esté cargada o sin sistema, que la red wifi se encuentre caída, que la atención haya sido torpe producto de los part time sin experiencia.
- iii. Alegrías: los clientes obtienen alegrías por ejemplo si logren que la reunión acordada resulte exitosa, que la cita salga perfecta, que la familia le haya gustado el paso por la cafetería, etc.
- iv. Productos y servicios: los productos que ofrece la cafetería son, variedades de café, bebidas y jugos naturales, variedad de postres como brownie, tres leches y celestinos, variedad de sándwiches y crepes. Ofrecen catas de café gratis.
- v. Aliviadores de frustraciones: que los clientes sean atendidos oportunamente, que encuentren lo que buscan de la carta, que hayan podido cerrar negocios porque encontraron la zona wifi sin problemas, que la cita acordada haya sido ideal porque el ambiente fue grato.
- vi. Creadores de alegrías: Se crea alegría a los clientes cuando su pedido es entregado a tiempo y supere las expectativas en el sabor y presentación, cuando la atención es amable y cercana.

1.2.3.2 lienzo modelo CANVAS antes del estudio de mercado.

El lienzo que se desarrolla a continuación se realizó en conjunto con los dueños desde la experiencia de ambos.

Figura 2 Lienzo Modelo CANVAS



- i. **Socios claves:** los socios claves de la cafetería son los proveedores alimentos como Service Food, Lavazza y pastelería Mozart.
- ii. **Actividades claves:** atención directa en la cafetería, catering a empresas.
- iii. **Recursos claves:** realización de eventos, y ventas en la cafetería.
- iv. **Propuesta de valor:** entregar una experiencia a cada cliente, nutriéndolos de conocimiento sobre el café, su origen, nivel de tueste y preparaciones para realizar en casa.
- v. **Relación con los clientes:** relación directa tanto en la cafetería como en la entrega de servicios a empresas.
- vi. **Canales:** distribución directa en la cafetería, medios sociales y boca a boca.

- vii. **Segmentos de clientes:** clientes pertenecen a un grupo socioeconómico alto.
- viii. **Estructura de costos:** los costos mas importantes son los que se requieren para la elaboración de productos como los postres y sándwiches, el costo del café, arriendo del local, pago de servicios como luz, agua y gas, pago de internet para wifi, pago de sueldos.
- ix. **Fuentes de ingreso:** provienen de las ventas de la cafetería y de los catering a empresas.

1.3 Planteamiento del Problema

La empresa aún no alcanza el nivel de ventas de equilibrio; a ello contribuyen una serie de elementos, entre los que se han identificado los siguientes:

1. La empresa opera en un sector reconocido por su amplia oferta cafetera, existen cerca de 20 cafeterías concentradas en solo tres cuabras, algunas de ellas con gran experiencia y renombre, por lo que la competencia es muy fuerte.
2. Si bien los productos son de calidad reconocida por los clientes, la cafetería no ha desarrollado una identidad diferenciadora.
3. Durante los días hábiles la afluencia de clientes es baja, no se ha logrado dar respuesta a las necesidades de los clientes que viven y trabajan en el barrio.
4. Hoy se trabaja en tres líneas de negocio: cafetería, catering y retail. Si bien son coherentes y generan eficiencia al interactuar, ninguna de ellas se ha desarrollado plenamente.
5. La identidad de la marca no está desarrollada en su totalidad, es necesario realizar acciones que permitan su reconocimiento y crecimiento.

1.4 Justificación de la Investigación

El plan de negocio que busca diseñar este proyecto surgirá luego de realizar un proceso de análisis, pues según Jack Fleitman “lo que importa es el proceso que se experimenta en su elaboración, ya que el proceso investigativo que conlleva debe hacerse siguiendo un orden lógico y coherente de estudios, que ha de permitir que en este proceso el emprendimiento

de la cafetería adquiriera un mejor entendimiento del potencial y atractivo del negocio, así como de los riesgos y aspectos clave para tener éxito en el mismo, tanto a corto como a mediano y largo plazo”³. Al ser una herramienta de gran utilidad, el plan de negocios permite al emprendedor que lo elabora, darse cuenta de los riesgos y las oportunidades que el nuevo negocio plantea. Asimismo, se presentan proyecciones y estimaciones de las necesidades financieras que han de surgir vinculadas con los parámetros proyectados del negocio.

El Plan de Negocios permite, por otra parte, “repensar el emprendimiento con una metodología que lo aparte de los problemas del corto plazo y analizar con sus socios y colaboradores las perspectivas de la empresa en ese sector específico de mercado al cual quiere dirigirse”⁴

En esencia, diseñar un plan de negocios para la cafetería U Café útil para tener mayor claridad sobre el negocio. A través del plan de negocio el emprendedor se asegura de realizar un análisis detallado del negocio, lo cual le permite:

- Definir los productos y servicios
- Entender al cliente y sus necesidades
- Compararse con la competencia
- Estimar el potencial de ventas
- Conocer la estructura de costos, gastos e inversiones
- Identificar los riesgos

Entender estas claves permite llevar al éxito este negocio. Al realizar el plan de negocio se toman varios supuestos: ¿Qué tan necesarios son mis productos/servicios para los clientes? ¿Cómo son en relación a los de la competencia? ¿Cuánto están dispuestos a pagar los clientes? ¿Cuáles serán mis costos? ¿Cuáles serán los resultados de mis acciones comerciales?

³ Flaitman Jack, Negocios exitosos, Mc. Graw Hill 2000.

⁴ Vega García-Pastor, Plan de Negocio, Instituto de empresas, escuela de negocios en España, en su página www.ie.edu.

El plan de negocio permite identificar los supuestos que mayor impacto tienen en el negocio.

Tener una base para asignar recursos. Todos los negocios, especialmente aquellos que se encuentran en la instancia de proyecto, tienen recursos escasos. Es por ello que uno de los aspectos clave para el éxito es que el emprendedor tenga la claridad para definir en dónde aplicar dichos recursos de manera que tengan el mayor impacto posible.

Según Stutton (2005) al ayudar a tener una mayor claridad sobre los aspectos clave para el éxito de un negocio, el plan de negocio es una base para asignar recursos. Aprender y mejorar. Una vez que el negocio se encuentra en marcha, el emprendedor pueden comparar los resultados reales con los supuestos que tomaron en el plan de negocio. Al analizar las causas de las diferencias, se abre un espacio para aprender sobre el negocio y se hace más fácil generar ideas para mejorarlo.

1.5 Objetivos de la Investigación

Objetivo General:

Elaborar un plan de negocios para la cafetería U Café de barrio Italia, Providencia.

Objetivos Específicos:

- 1.- Elaborar un marco teórico.
- 2.- Realizar un diagnóstico estratégico.
- 3.- Formular lineamientos estratégicos.
- 4.- Elaborar un plan de marketing.
- 5.- Definir la estructura organizacional y el plan de inversiones.
- 6.- Diseñar el modelo de negocio.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

Un plan de negocios debe regir la toma de decisiones de la empresa. Si bien es una definición, la experiencia también nos muestra que es una referencia dinámica. En el contexto laboral es importante contar con una visión y una misión que guíen e inspiren el accionar de la empresa y sus colaboradores.

En la primera parte de este marco teórico se describirá la industria del café tanto en Chile como en el mundo, de donde proviene el café hasta el proceso de preparación al cliente final, luego en una segunda parte veremos las etapas para la elaboración de un plan de negocios, los componentes necesarios para el estudio de mercado y análisis de la empresa.

2.1 Industria del Café

El café se obtiene de las semillas del cafeto, arbusto cosechado principalmente en países ubicados en el trópico de cáncer, existen muchas especies y sub variedades adaptadas especialmente a un tipo de clima y suelo, o bien obtenidas por medio de hibridaciones, por lo que hace complicado clasificarlas, sin embargo, comercialmente se pueden identificar dos tipos básicos: los arábicos y los robusta.

El café es uno de los principales productos agrícolas que se comercializa a nivel mundial, por el valor que representa tiene un peso importante dentro del comercio mundial, llegando a generar ingresos anuales superiores a los 15 mil millones de dólares para los países exportadores y dando ocupación directa e indirecta a poco más de 20 millones de personas dedicadas al cultivo, transformación, procesamiento y comercialización del producto en todo el mundo. Por el valor que representa, el café es uno de los principales productos agrícolas, con un peso importante en el comercio mundial, llegando a generar ingresos anuales superiores a los 15 mil millones de dólares para los países exportadores y dando

ocupación directa e indirecta a poco más de 20 millones de personas dedicadas al cultivo, transformación, procesamiento y comercialización del producto en todo el mundo⁵.

2.1.1 Industria del café en Chile

El mercado del café en Chile crece. Según Euromonitor⁶, los chilenos bebemos en promedio aproximadamente media taza de café al día, lejos de las 4 a 5 tazas de países con mejor ingreso per cápita. El café de grano está ganando rápidamente espacio, alcanzando un crecimiento del 66% entre el 2008 y 2014, esto según cifras de la Asociación Nacional de Profesionales y Amantes de Café. Aduanas de Chile contabilizó una importación total de 50,6 millones de dólares el 2015 considerando granos tostados y sin tostar.

En el mercado Chileno se pueden identificar tres segmentos de cafeterías:

Primero, empresas integradas desde la importación de grano hasta la taza en tiendas propias, ejemplo: Café Caribe, vocación de volumen y sacrificio de la calidad.

Segundo, están las cadenas con el café como centro de su actividad, operan tiendas propias, tuestan fuera de Chile y adquieren productos complementarios en empresas locales; ejemplo: Starbucks.

En tercer lugar se encuentra un mercado atomizado, en él participan las cafeterías llamadas de especialidad, las de barrio y las cadenas de salones de té, pastelerías, restaurantes y hoteles, cuyo eje de actividad es la comida y la pastelería, compran café de diversos proveedores nacionales y extranjeros, los que a su vez provienen de diversos orígenes como Perú, Colombia, Brasil, Ruanda, Etiopía e Indonesia, por nombrar algunos, en su mayoría de grano arábico y mezclas de grano arábico y robusta.

En el siguiente gráfico se puede observar la tendencia del consumo del café en grano por día en la preparación por goteo, café tipo espresso y cappuccino según encuesta realizada por De'Longhi, compañía especialista en el mercado del café.

⁵ El mercado del Café en México. Centro de Estudios de Finanzas Públicas. Pg. 5

⁶ Especialista en estudios de mercado

Grafico 1. Consumo de café en Chile



Elaboración propia. Fuente obtenida de encuesta realizada por De'Longhi.

2.1.2 El proceso de elaboración del café

El café es el resultado del tueste y molido de las semillas de los frutos del arbusto del café. Las semillas del café pertenecen a cultivos que se dan principalmente en países tropicales y subtropicales, principalmente a alturas que oscilan entre los 600 y 1.200 metros de altura.

2.1.3 Tipos de Café

El mercado del café puede dividirse en dos grandes grupos:

- Café Instantáneo o soluble en agua.
- Café de Grano o Café fresco; el que a su vez puede separarse en dos subcategorías:

- Tostado industrialmente lejos de la fecha de consumo.
- Tostado semi industrialmente cerca de la fecha de consumo

2.1.4 El café instantáneo o soluble

Comenzó a producirse a inicios del siglo XX. El desarrollo de las tecnologías que permiten su producción en masa tuvo un fuerte impulso a partir de la segunda guerra mundial, ya que era necesario enviar un producto lo más parecido posible al café de grano a los soldados.

En síntesis este proceso consiste en tostar los granos de café, para luego molerlos y mezclarlos con agua, esto a una temperatura de entre 180 y 220 grados. Esta preparación se hace pasar por goteo a través de unas cámaras de aire caliente que extraen el agua para lograr el polvo que se envasa. En Chile este tipo de café representa aproximadamente el 96% del consumo total.⁷

2.1.5 Café de Grano o Café fresco tostado industrialmente lejos de la fecha de consumo

Para la calidad del producto final es determinante el tiempo que ha transcurrido desde que el café pasas por el proceso de tostado hasta que finalmente se muele y extrae con cualquiera de los métodos, filtro de papel o género, prensa francesa, máquina de espresso, (invención italiana ampliamente utilizada en el mundo), aeropress entre las más importantes. Dentro del 4% de café de grano o llamado fresco, hay un grupo que es el más voluminoso y corresponde al café de grano que se tuesta fuera de Chile. Para graficar digamos que en este rupo encontramos marcas reconocidas como Starbucks, Illy o Musetti. Estas empresas compran grandes cantidades de grano en los mercados internacionales, tuestan en impornate volumen y envían este producto a los lugares en donde se consumirá. Para los conocedores, el problema con este tipo de producto es que la calidad y profundidad de sabores y olores propios del café se degradan con el paso del tiempo. Mientras más lejos

⁷ Ediciones especiales de El Mercurio, 14de mayo de 2015

<http://www.edicionesespeciales.elmercurio.com/destacadas/detalle/index.asp?idnoticia=201505141904596>

estamos de la fecha de tueste, menos trazas de sabor a fruta encontraremos en la taza. Estos productos tienden a sobretostar el café, la ventaja es que como resultado de los procesos que se aplican se obtienen productos muy estandarizados y que una parte importante de los consumidores asocia con buena calidad.

2.1.6. Café de grano Tostado semi industrialmente cerca de la fecha de consumo

Hay una porción del mercado que está en crecimiento y que corresponde a aquellas empresas que tuestan el grano cerca de la fecha de consumo. Obviamente para lograr aquello el tueste debe realizarse en el mismo país en que será consumido. La ventaja de los productos que están en esta categoría es que se cuenta con un producto muy fresco, que permite apreciar la calidad de los granos en toda su dimensión. Al tomar beber un café recientemente tostado se obtiene un producto en taza que habla de su origen. Es en este mercado, llamado algunas veces “de especialidad”, en donde se hallan las principales oportunidades de crecimiento para las PyMES.

2.2 Análisis del Mercado

para una correcta elaboración de un plan de negocios es necesario entender el mercado en que se mueve la empresa, es por esto que veremos la definición correspondiente.

El análisis o estudio de mercado define como: «la recopilación sistemática, el registro y el análisis de los datos acerca de los problemas relacionados con el mercado de bienes y servicios»⁸

Como contribución, la investigación de mercados proporciona la información necesaria para la maduración de decisiones básicas y de largo alcance de la empresa que requieren un análisis cuidadoso de los hechos.

En la tarea directiva, la investigación de mercados proporciona al directivo conocimientos válidos sobre cómo tener los productos en el lugar, momento y precio adecuados.

⁸ American Marketing Association(AMA)

En la rentabilidad de la empresa, básicamente contribuye al aumento del beneficio empresarial pues permite adaptar mejor los productos a las condiciones de la demanda, perfecciona los métodos de promoción, hace más eficaz el sistema de ventas y el rendimiento de los vendedores, así como reduce el coste de ventas, impulsa a los directivos a la reevaluación de los objetivos previstos, además estimula al personal, al saber que su empresa tiene un conocimiento completo de su situación en el mercado y que se dirige hacia unos objetivos bien seleccionados⁹.

2.3 Análisis FODA

Conocer las fortalezas y debilidades así como las oportunidades y amenazas de la cafetería, permitirá tener una vista completa de la situación de la empresa, a continuación veremos la definición y los componentes del FODA para luego adaptarlos a UCafé.

FODA proviene del acrónimo SWOT (Strenghts, Weaknesse, Opportunities, Theats), es una herramienta que se aplica a la empresa para analizar sus fortalezas y debilidades tanto internas como externas, para este análisis “una estrategia debe ajustar la capacidad interna (fortalezas y debilidades) y externa (oportunidades y amenazas) de la organización¹⁰

Para Porter las fortalezas y debilidades son las capacidades, el estudio tanto de los aspectos fuertes como débiles de las organizaciones.

Al momento de realizar un análisis FODA es importante recordar que las fortalezas y debilidades corresponden a elementos internos de la empresa, mientras que las oportunidades y amenazas se relacionan con elementos externos.

En la siguiente figura se detallan los elementos a considerar para el análisis FODA de una organización o empresa, estas serán aplicadas en particular a la cafetería UCafè .

⁹ Marketing en el Siglo XXI. 5ª Edición, CAPÍTULO 3. Investigación de mercados

¹⁰ Thompson 1998

Figura 3. Elementos del análisis FODA

<u>FORTALEZAS</u>	<u>DEBILIDADES</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidades fundamentales en áreas claves. • Recursos financieros adecuados. • Buena imagen de los compradores. • Un reconocido líder en el mercado. • Estrategias de las áreas funcionales bien ideadas. • Acceso a economías de escala. • Aislada (por lo menos hasta cierto grado) de las fuertes presiones competitivas. • Propiedad de la tecnología. • Ventajas en costos. • Mejores campañas de publicidad. • Habilidades para la innovación de productos. • Dirección capaz. • Posición ventajosa en la curva de experiencia. • Mejor capacidad de fabricación. • Habilidades tecnológicas superiores. 	<ul style="list-style-type: none"> • No hay una dirección estratégica clara. • Instalaciones obsoletas. • Rentabilidad inferior al promedio. • Falta de oportunidad y talento gerencial. • Seguimiento deficiente al implantar la estrategia. • Abundancia de problemas operativos internos. • Atraso en investigación y desarrollo. • Línea de productos demasiado limitada. • Débil imagen en el mercado. • Débil red de distribución. • Habilidades de mercadotecnia por debajo del promedio. • Incapacidad de financiar los cambios necesarios en la estrategia. • Costos unitarios generales más altos en relación con los competidores clave.

<u>OPORTUNIDADES</u>	<u>AMENAZAS</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Atender a grupos adicionales de clientes. • Ingresar en nuevos mercados o segmentos. • Expandir la línea de productos para satisfacer una gama mayor de necesidades de los clientes. • Diversificarse en productos relacionados. • Integración vertical (hacia adelante o hacia atrás). 	<p>Eliminación de barreras comerciales en mercados foráneos atractivos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Complacencia entre las compañías rivales. • Crecimiento en el mercado más rápido. • Entrada de competidores foráneos con costos menores. • Incremento en las ventas y productos sustitutos. • Crecimiento más lento en el mercado. • Cambios adversos en los tipos de cambio y las políticas comerciales de gobiernos extranjeros. • Requisitos reglamentarios costosos. • Vulnerabilidad a la recesión y ciclo empresarial. • Creciente poder de negociación de clientes • Cambio en las necesidades y gustos de los compradores. • Cambios demográficos adversos

Fuente: elaboración propia basada en Thompson (1998)

2.4 Modelo CANVAS

El modelo CANVAS permite visualizar los puntos clave de la empresa, revisaremos la teoría de éste para lograr analizar a la cafetería con una mirada amplia, lo que permitirá modelar el plan de negocios.

El lienzo de modelos de negocios CANVAS creado por Alexander Osterwalder es una plantilla de gestión estratégica para la elaboración de modelos de negocios. En el lienzo existen nueve puntos clave para la visualización del negocio, estos son según su autor son:

- i. **Segmentos de clientes.** El objetivo es de agrupar a los clientes con características homogéneas en segmentos definidos y describir sus necesidades, averiguar información geográfica y demográfica, gustos, etc. Después, uno se puede ocupar de ubicar a los clientes actuales en los diferentes segmentos para finalmente tener alguna estadística y crecimiento potencial de cada grupo.
- ii. **Propuestas de valor.** El objetivo es de definir el valor creado para cada Segmento de clientes describiendo los productos y servicios que se ofrecen a cada uno. Para cada propuesta de valor hay que añadir el producto o servicio más importante y el nivel de servicio. Estas primeras dos partes son el núcleo del modelo de negocio
- iii. **Canales.** Se resuelve la manera en que se establece contacto con los clientes. Se consideran variables como la información, evaluación, compra, entrega y postventa. Para cada producto o servicio que identificado en el paso anterior hay que definir el canal de su distribución adecuado, añadiendo como información el ratio de éxito del canal y la eficiencia de su costo.
- iv. **Relación con el cliente.** Aquí se identifican cuáles recursos de tiempo y monetarios se utiliza para mantenerse en contacto con los clientes. Por lo general, si un producto o servicio tiene un costo alto, entonces los clientes esperan tener una relación más cercana con nuestra empresa.
- v. **Fuentes de ingresos.** Este paso tiene como objetivo identificar que aportación monetaria hace cada grupo y saber de donde vienen las entradas (ventas, comisiones, licencias, etc.). Así se podrá tener una visión global de cuáles grupos son más rentables y cuáles no.
- vi. **Recursos clave.** Después de haber trabajado con los clientes, hay que centrarse en la empresa. Para ello, hay que utilizar los datos obtenidos

anteriormente, seleccionar la propuesta de valor más importante y la relacionarse con el segmento de clientes, los canales de distribución, las relaciones con los clientes, y los flujos de ingreso. Así, saber cuáles son los recursos clave que intervienen para que la empresa tenga la capacidad de entregar su oferta o propuesta de valor.

- vii. **Actividades clave.** En esta etapa es fundamental saber qué es lo más importante a realizar para que el modelo de negocios funcione. Utilizando la propuesta de valor más importante, los canales de distribución y las relaciones con los clientes, se definen las actividades necesarias para entregar la oferta.
- viii. **Asociaciones claves.** Fundamental es realizar alianzas estratégicas entre empresas, Joint Ventures, gobierno, proveedores, etc. En este apartado se describe a los proveedores, socios, y asociados con quienes se trabaja para que la empresa funcione. ¿Qué tan importantes son? ¿se pueden reemplazar? ¿pueden convertir en competidores?
- ix. **Estructura de costos.** Aquí se especifican los costos de la empresa empezando con el más alto (marketing, R&D, CRM, producción, etc.). Luego se relaciona cada costo con los bloques definidos anteriormente, evitando generar demasiada complejidad. Posiblemente, se intente seguir el rastro de cada costo en relación con cada segmento de cliente para analizar las ganancias.

2.5 Plan de Negocios

Un plan de negocios es un documento detallado y ordenado donde se describe la operativa de una empresa, en él debe plasmarse el pasado, presente y futuro de la compañía.

Lo que se busca con un plan de negocios es facilitar y hacer visible la oportunidad de lograr los objetivos de una empresa, por lo que es necesario seguir una estructura que permita organizar la información para su análisis.

Según Sahlman W. (1997) el plan de negocios debe ser simple, claro, conciso e informativo, debe identificar los riesgos y obstáculos para llevarlo a cabo exitosamente, especificando las variables que pudieran tener mayor impacto en los resultados que se buscan”

En la siguiente figura se encuentran los cuestionamientos que se deben considerar en un plan de negocios.

Figura 4. Cuestionamientos para un plan de negocios

¿Quiénes son los clientes?
¿Cuánto cuesta en tiempo y recursos lograr tener un cliente?
¿Cómo decide el cliente comprar el producto o servicio?
¿cuánto debe pagar el cliente al negocio?
¿Cómo se pone el precio al producto o servicio?
¿Cuándo se deben comprar y pagar los recursos?
¿Cuánto cuesta producir y entregar el producto o servicio?
¿Qué implica mantener un cliente?
¿Qué tan fácil o difícil es retener a un cliente?
¿Qué tan corto es el ciclo de vida del producto o servicio?
¿existe bastante competencia?
¿Quiénes son los competidores y que recursos controlan?
¿Cuáles son las fortalezas y debilidades?
¿Quién mas puede explotar y ver la misma oportunidad?
¿De que manera los inversionistas pueden recibir dinero?
¿Cómo la estrategia alcanzaría los segmentos identificados?
¿De qué manera la estrategia puede hacer frente a la competencia?
¿Existe alguna forma de colaborar con competidores mediante alianzas?

Fuente: elaboración propia basado en Sahlman W.(1997)

2.5.1 Estructura del Plan de Negocios

El plan de negocios generalmente es un documento organizado, siendo habitual que sea conocido y compartido en sus fundamentos por toda la organización. Existe coincidencia entre diversos autores respecto de los contenidos mínimos que debe tener un plan de negocio:

i. Resumen ejecutivo.

El resumen ejecutivo plasma en un documento de forma sintética las condiciones internas y externas que justifican y explican el plan de negocios, debe entregar de manera sintética claridad respecto de las oportunidades o problemas detectados, de manera que quede clara la relevancia de su implementación. Es importante señalar que no todos los planes de negocio se construyen para crecer por sobre la media del mercado; dependiendo de las condiciones un plan de negocio puede plantear acciones defensivas o de supervivencia.

ii. Análisis de las condiciones externas, oportunidades de mercado.

Todo plan de negocios ocurre en un contexto determinado. Cambios en las regulaciones, tendencias en los mercados, ingreso de nuevos competidores y un sinnúmero de hechos condicionan la forma en que una empresa debe enfrentar y capturar oportunidades o defenderse de ataques y amenazas. Estas condiciones son cambiantes y es lo que explicará de manera más recurrente las actualizaciones y cambios a los planes en las empresas.

iii. Definición de objetivos.

Los objetivos son logros o estados futuros a los que se pretende llegar. La definición de objetivos es una tarea que corresponde a los niveles de decisión en la empresa. Constituye una tarea de relevancia central, puesto que una definición de objetivos por debajo del potencial es ineficiente y la fijación de objetivos demasiado ambiciosos puede generar tensiones excesivas en el interior de la organización, sobre todo en áreas cuyos emolumentos están determinados por el logro de determinados objetivos.

iv. Plan de ruta o acciones necesarias.

Las acciones tendientes a lograr los objetivos deben estar descritas con una profundidad tal que permita su implementación y entreguen lineamientos claros a todos los involucrados. Es importante esto en orden a no requerir validaciones permanentes sobre las acciones a emprender.

v. Recursos necesarios.

En términos de gestión, hacer o dejar de hacer implica destinar recursos. La cuantía en que se hace necesario contar con recursos humanos, financieros y físicos determina la viabilidad de los planes. Una adecuada planificación de los recursos necesarios es vital para el logro de los objetivos.

2.6 Estrategia Competitiva

Definimos la estrategia competitiva, pues será la que definirá el camino en el plan de negocios que busca este seminario, una vez analizado por completo a la cafetería será necesaria definir la estrategia competitiva, veremos a continuación la definición y elementos de ésta.

Según Michael Porter (2010), una empresa debe optar por una de tres alternativas como forma de competir en el mercado, liderazgo en costos, diferenciación o enfoque. Una estrategia de liderazgo en costos implica que una empresa tiene efectivamente el costo más bajo y que opta por traspasarlo a sus clientes. Como ejemplos de una empresa que puede convertirse en líder en costos está la capacidad de contar con acceso preferente a materias primas, el logro de economías de escala o el apoyarse en la curva de aprendizaje. Al pensar en términos estratégicos, la segunda opción es lograr que el cliente perciba al producto o servicio como exclusivo, único; la idea es que los clientes valoren ciertos atributos del

producto o servicio de modo que estén disponibles a pagar un mayor precio por él. La estrategia de enfoque consiste en satisfacer necesidades de segmentos o grupos de clientes muy específicos; implícito en este enfoque está la noción de que es más eficiente comercialmente concentrarse en un grupo reducido de clientes y que la posición es más fácil de defender ante el ataque de grandes empresas. El autor plantea que la rentabilidad potencial de un sector industrial está determinada por la acción combinada de los que se denominan las 5 fuerzas de Porter.

- Intensidad de la rivalidad o competencia.
- Amenaza de productos sustitutos.
- Amenaza de nuevos ingresos.
- Capacidad de negociación de los proveedores.
- Capacidad de negociación de los clientes.

Este modelo descansa sobre el supuesto que estas 5 fuerzas tienen diversas intensidades y que todas presionan por disminuir la rentabilidad potencial o atractivo de una industria. El análisis de las 5 fuerzas de Porter ha contado con una amplia difusión y aplicación, probablemente porque considera de manera simple los ámbitos que tienen incidencia en la gestión y búsqueda de rentabilidad por parte de las empresas. El modelo también tiene detractores, una de las principales críticas, que comparte con modelos de análisis de cartera tan difundidos como el de la Boston Consulting Group, es que su capacidad para predecir lo que ocurrirá es más bien baja. Con todo, el modelo de Porter sigue siendo útil puesto que permite ordenar y comprender de manera simple los elementos que se deben considerar al momento de tomar decisiones de orden estratégico. Aunque no es determinante, sigue siendo muy utilizado.

2.6.1 Las 5 fuerzas de Porter.

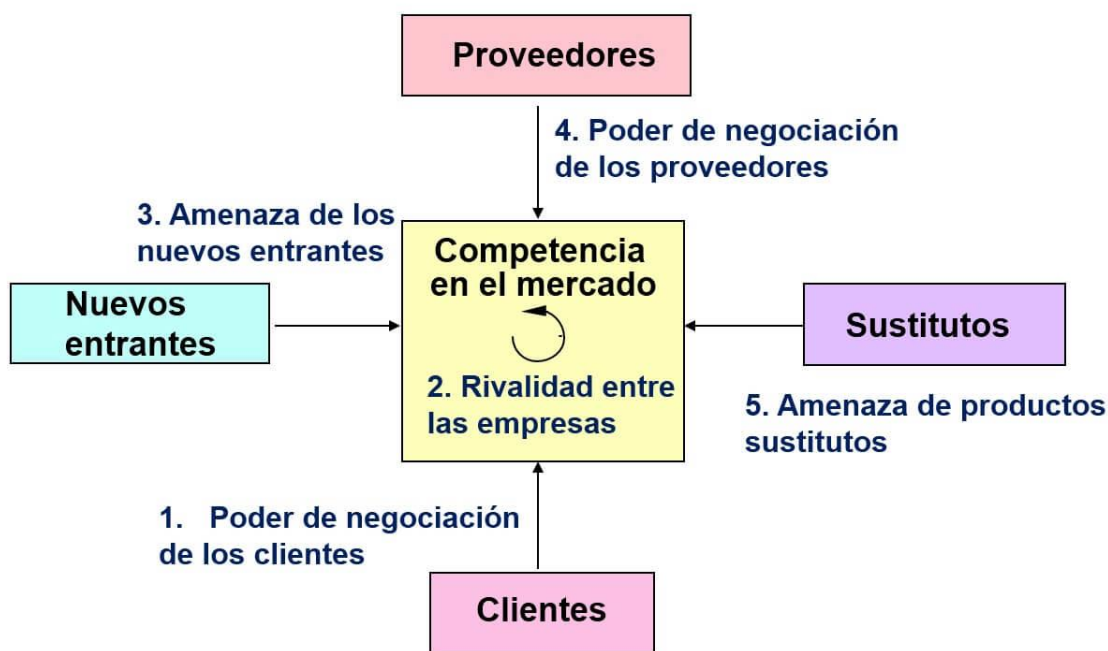
En el plan de negocios que se diseñará en este seminario será necesario conocer lo que define Porter como las Cinco Fuerzas, con la finalidad de lograr una perspectiva adecuada

al proyecto. Las Cinco Fuerzas Porter es uno de los modelos más famosos que ha elaborado el economista y que dio a conocer en 1979 y en el 2008 publico este artículo en Harvard Business Review. lo que se hace es un completo análisis de la empresa por medio de un estudio de la industria en ese momento, con el fin de saber dónde está colocada una empresa con base en otra en ese momento.

Las cinco fuerzas son la posibilidad de amenaza ante nuevos competidores, el poder de la negociación de los diferentes proveedores, tener la capacidad para negociar con los compradores asiduos y de las personas que lo van consumir una sola vez, amenaza de ingresos por productos secundarios y la rivalidad entre los competidores.

En la figura que veremos a continuación se observan con mayor claridad.

Figura 5. Las 5 Fuerzas de Porter



Fuente: www.5fuerzasdeporter.com/wp-content/uploads/2015/06/las-5-fuerzas-de-porter.jpg

2.7 Estrategia de Segmentación

En el plan de negocios se necesita apuntar a un segmento claro de clientes para optimizar esfuerzos, por este motivo revisaremos la definición de segmentación como estrategia.

Segmentar un mercado es, como la palabra lo indica, dividir un mercado en pequeñas unidades de clientes.

La segmentación de mercado es un ejercicio que busca:

- Identificar grupos de clientes que compartan características comunes tales, que permitan suponer que existirá alguna predisposición a preferir nuestro producto o servicio.
- Eficientar el esfuerzo comercial, no tiene sentido comunicarse con todo el mercado si sólo se pretende orientarse a una fracción de él.

Existen diversas clasificaciones para los clientes en un mercado determinado. La European Society for Opinion and Marketing Research, (ESOMAR) planteó hace algunos años un modelo de segmentación de mercado que ha sido ampliamente aceptado en Chile y que la empresa de investigación de mercados ADIMARK introdujo en 1999, está basado en dos variables: nivel de educación del jefe de hogar y posesión de ciertos bienes.

La figura número 6 muestra la clasificación propuesta por ADIMARK.

Figura 6. segmentación

		CANTIDADES DE BIENES DEL HOGAR (Ducha + TV color + Refrigerador + Lavadora + Calefont + Microondas + TV Cable o Satelital + PC + Internet + Vehículo)										% Hogares Por nivel de Estudio	
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9		10
NIVEL DE ESTUDIO	Sin estudios	E	E		E	E	D		D	D	C3	C3	5,3
	Básica incompleta	E	E		E	E	D		D	C3	C3	C3	25,5
	Básica completa	E	E	D		D	D	D	C3	C3	C3	C3	8,5
	Media incompleta	D	D	D	D	D	D	D	C3	C3	C3	C2	17,9
	Media completa	D	D	D	D	C3	C3	C3	C3	C2	C2	C2	21,9
	Técnica incompleta	C3	C3	C3	C3	C3	C2	C2	C2	C2	C2	ABC1	5,2
	Técnica completa o universitaria incompleta (1-3 años)	C3	C3	C3	C3	C3	C2	C2	C2	C2	ABC1	ABC1	7,7
	Universitaria (4 años o más)	C3	C3	C3	C3	C3	C2	C2	C2	ABC1	ABC1	ABC1	8,0
	% Hogares por Cantidad de Bienes		3,8	5,7	5,6	9,1	15,2	18,9	15,0	10,3	7,2	5,1	4,2

Fuente: ADIMARK (2015)

2.8 Estrategia de Posicionamiento

En el clásico “Posicionamiento, la batalla por su mente”, Al Ries y Jack Trout definen posicionamiento como el lugar que ocupa un producto en la mente de los consumidores. Estos autores acuñaron el término posicionamiento a partir de una serie de artículos de prensa publicados en la década de los 70.

Una vez respondida la pregunta anterior, ¿a quiénes orientamos nuestro esfuerzo comercial?, se debe responder, ¿cuál es la posición que debería ocupar nuestro producto/marca/servicio en la mente de los consumidores?, la respuesta a esta interrogante no es trivial y requiere de un enorme esfuerzo por parte de la organización. Lo primero que se debe resolver es, en función de qué variables pretendemos construir nuestro posicionamiento, para ello se debe entender cuáles son las variables relevantes para los clientes. En un mercado de alimento para perros, para algunos clientes puede ser relevante la calidad y el precio, al mismo tiempo para otro grupo de consumidores puede ser relevante la facilidad de acceso y el precio. Estos dos grupos de clientes constituyen mercados que pueden entenderse de forma separada.

2.9 Mix Comercial

Mix comercial, marketing mix, 4P o subestrategias de marketing dependiendo del autor. Corresponden a las variables administrables por la gerencia de marketing, son determinadas completamente desde la empresa y se busca con ellas entregar respuesta a las necesidades de los consumidores.

El mix comercial se define como “el conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado

meta. La mezcla de mercadotecnia incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto”¹¹.

Precio, producto, promoción y plaza o distribución, deben ser definidas de manera coherente para capturar las preferencias del mercado y se definen de la siguiente manera:

- a) **Producto:** El producto debe contar con características claras y definidas, ya que la empresa conseguirá sus objetivos de ventas en la medida que el producto sea fácil de identificar y que se adapte a las necesidades del cliente.
- b) **Precio:** El precio se fija sobre los costos para lograr margen de contribución, sin embargo, es importante además observar el entorno competitivo en que se mueve la empresa y de los patrones o actitudes de sus clientes.
- c) **Promoción:** La promoción es la encargada de la difusión del producto, es necesario diseñar actividades claves de relaciones públicas y publicitarias para dar a conocer y orientar al cliente en su compra.
- d) **Distribución:** La distribución es necesaria para hacer llegar el producto al sitio y en el momento adecuado. Esto implica determinar los medios de transporte y los canales de distribución más idóneos.

¹¹ Fundamentos de Marketing, Sexta Edición, de Philip Kotler y Gary Armstrong

CAPITULO III: METODOLOGÍA

Este capítulo dará a conocer los principales métodos y pasos para lograr los resultados esperados de la investigación.

El presente estudio es de tipo cualitativo, descriptivo, donde los resultados han sido obtenidos mediante la búsqueda sistematizadas de información, análisis de la información y a aplicación de entrevistas mediante un muestreo no probabilístico e intencional.

3.1 Tipo de investigación

Investigación de tipo exploratoria, que identificará los aspectos generales que permitirán la realización del plan de negocios de la cafetería U Café del barrio Italia.

3.2 Recolección de Datos

Se realizó una entrevista a experto en importación y tueste de café, con más de 10 años de experiencia, además se entrevistaron a 6 dueños de distintas cafeterías, tanto del Barrio Italia como de otras comunas.

En relación con las respuestas obtenidas del análisis de las entrevistas, se seleccionaron de las diferentes respuestas, las frases consideradas relevantes con respecto al foco de elaboración del plan de negocios.

Se aplicó una encuesta a los clientes que visitaron la cafetería entre el 15 y 30 de noviembre, obteniendo un total de 300 encuestas realizadas en conformidad.

Los resultados de las encuestas se tabularon, obteniendo información clave para la elaboración del plan de negocios.

Por otro lado, se realizó un estudio de mercado que permitió la identificación de las potenciales oportunidades de negocio para el desarrollo de la empresa, éstas oportunidades se verán desarrolladas en el diseño del plan de negocio de la cafetería.

3.3 Tratamiento de la información

Durante todo el proceso de recolección de datos se ha estado estudiando el contenido del marco teórico y de los trabajos de distintos investigadores que han trabajado en el tema relacionado con la elaboración de un plan de negocios. La información obtenida de las entrevistas y encuestas aplicadas a los clientes de la cafetería se tabuló en planillas Excel, para el caso de las entrevistas se cuenta con audios, lo que ha permitido tratar la información de manera clara, sin interpretaciones.

CAPITULO IV: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se analizan los resultados obtenidos de los distintos métodos de extracción de información, según lo obtenido tanto del trabajo de campo como el proceso de información, los cuales se ordenaron de acuerdo a los objetivos planteados.

4.1 resultado por objetivo

Los resultados serán presentados de acuerdo a cada uno de los objetivos específicos de la presente investigación.

4.1.1 Objetivo 1: elaborar el marco teórico

La finalidad de elaborar un marco teórico para presente Seminario de Titulo, permitió comprender en profundidad el cómo y porqué es necesario diseñar un plan de negocios para la cafetería UCafé, desde lo más amplio como saber de qué países provienen los distintos granos de café, hasta como ofrecer una adecuada carta a los clientes que sea atractiva y práctica en su elaboración.

4.1.2 Objetivo 2: Realizar un diagnóstico estratégico.

Para el diagnostico estratégico, se realizó un FODA a la empresa, se revisaron las Cinco Fuerzas de Porter, todo esto cruzado con la información obtenida de las encuestas aplicadas a clientes de la cafetería y de las entrevistas realizadas a expertos. Veremos por orden cada uno de los modelos de estudios para su diagnóstico estratégico.

4.1.2.1 Análisis FODA a la cafetería después de realizar el estudio de mercado

El siguiente análisis FODA se hizo después de haber realizado las encuestas y las entrevistas, con la finalidad de elaborar el Plan de Negocios con la vista actualizada de la situación de la empresa, esto es porque luego del estudio de mercado se implementaron medidas inmediatas de mejoras.

En la siguiente figura se aplica el análisis FODA de la cafetería.

Figura 7. FODA UCafé.

<u>FORTALEZAS</u>	<u>DEBILIDADES</u>
<ul style="list-style-type: none"> • ambos dueños cuentan con amplia experiencia en gestión de empresas. • los recursos financieros hasta el momento han sido suficientes para la implementación de mejoras. • la imagen de la cafetería en cuanto a infraestructura es excelente. • cuentan con acuerdos comerciales que permiten aumentar la venta. • UCafé es marca registrada. • Ventajas en costos, pues cuentan con cocina propia, esto implica no tener que depender de proveedores para su carta. • Habilidades para la innovación de productos. 	<ul style="list-style-type: none"> • la gestión de marketing es lenta respecto al mercado. • no cuentan con personal capacitado, la gestión de reclutamiento hasta el momento ha sido insuficiente.

<u>OPORTUNIDADES</u>	<u>AMENAZAS.</u>
<ul style="list-style-type: none"> • la oportunidad de crecimiento en el Área de catering es muy grande, esto debido a la alianza estratégica con empresa productora de eventos que cuenta con una trayectoria de mas de 30 años y que son proveedores del estado por medio del convenio Marco, se ha entregado una base de datos de mas de mil contactos actualizados para trabajar. • entregar un menú diario a oficinistas, abre al mercado que UCafé no estaba satisfaciendo. • está la oportunidad de la integración vertical hacia atrás, esto es, la importación y tueste del café. 	<ul style="list-style-type: none"> • el sector es reconocido por la amplia oferta de cafeterías, la entrada de nuevos competidores consolidados y con clientes cautivos como Starbucks o Juan Valdez es una amenaza.

4.1.2.2 Las Cinco Fuerzas de Porter

Para el adecuado análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, fue necesario utilizar la investigación de campo realizada, no solo con las entrevistas y encuestas, sino también con conversaciones indagatorias con sus proveedores y actores que de algún modo participan en la relación de la cafetería, los resultados fueron los siguientes:

i. Intensidad de la rivalidad o competencia

En el sector Barrio Italia existen 22 cafeterías, dos de ellas con reconocida trayectoria y premiadas por la preferencia de sus clientes, la mayoría de las cafeterías tienen en su carta dulces, salados y almuerzos, el diseño de ellas cuidado y estudiado, por lo que la intensidad de la competencia en que se ve instalado UCafé es media, el desafío está en innovar y en realizar una fuerte campaña de marketing.

Intensidad: media

Atractivo: medio

ii. Amenaza de productos sustitutos.

De la forma en que se ha desarrollado el negocio, con foco en cafetería, podemos decir que U Café está en el negocio de acompañar la conversación entre amigos, el paseo familiar el fin de semana y de las personas que gustan tomar un café de calidad. En este sentido los sustitutos están muy presentes, porque puede satisfacer estas necesidades un restaurant, un centro de entretención, etc.

Intensidad: alta

Atractivo: bajo

iii. Amenaza de nuevos ingresos.

Las barreras de entrada a nuevos competidores son bajas, la ordenanza municipal solo genera barrera a las patentes de alcoholes, las cafeterías pueden operar cumpliendo las reglas del servicio de salud sin pasar por el concejo municipal, por otro lado, los dueños de las galerías comerciales usualmente reservan un local destinado a cafetería, esto debido a que el barrio es reconocido por ellas.

Intensidad: alta

Atractivo: bajo

iv. Capacidad de negociación de los proveedores.

Muchos de los productos que utilizan las cafeterías están presentes a través de varios canales de distribución. De hecho es posible negociar precios y condiciones de pago para casi la totalidad de los productos. Además es factible la integración vertical hacia atrás, por lo que anularía la capacidad negociadora de estos proveedores.

Intensidad: baja

Atractivo: alto

v. Capacidad de negociación de los clientes.

Los clientes de las cafeterías son diverso, muchos de los clientes de fines de semana van por única vez. Sin embargo los clientes reales y potenciales de los días hábiles son vecinos y oficinistas en su mayoría, éstos si pueden influir en la demanda, por lo que hay que prestar especial cuidado a sus opiniones.

Intensidad: media

Atractivo: medio

En conclusión, a pesar de ser un sector industrial de mediana atracción, resulta atractivo para emprendedores con perfil agresivo, pues es un desafío posicionarse en el Barrio y convocar a clientes cautivos por otras cafeterías, por otro lado, para el caso de UCafé, el solo hecho de estar ubicado en un reconocido barrio de destino turístico ha servido para entrar con facilidad en el negocio del catering, la fama de ser un barrio gastronómico asegura a los clientes de esta línea de negocios una atención y presentación de calidad.

4.1.3 Objetivo 3: Formular Lineamientos Estratégicos.

A partir de la definición de la Misión de la empresa que es lograr que cada cliente viva una experiencia única, de manera que sienta la necesidad de repetirla y de convocar a sus cercanos a vivirla, en un marco de eficiencia, integrando en las operaciones la producción de todos los alimentos y tueste de café, y la Visión que es transformarse en la cafetería chilena de mayor prestigio y presencia en el mercado de café de especialidad, con una identidad reconocible, nacen los lineamientos estratégicos, necesarios en todo momento para recordar estas declaraciones y para lograr el espíritu de éstos.

1. Contar con profesionales en el área gastronómica, y acceder a capacitaciones para estar a la vanguardia de este rubro, logrando eficiencia e integración en la producción de los alimentos.

2. Fortalecimiento de las capacidades de gestión de talento humano, a base de constantes capacitaciones y sistemas de méritos, esto con el fin de entregar una experiencia a los clientes de UCafé, los trabajadores deben replicar la esencia de la Misión en todo momento.
3. Gestionar en todo momento la estrategia de comunicación, investigación y desarrollo, con la finalidad de escalar comercialmente y posicionar a UCafé como la cafetería chilena de mayor prestigio y presencia en el mercado de café de especialidad.

4.1.4 Objetivo 4: Elaborar un plan de marketing.

Para la elaboración del plan de marketing se realizó un estudio de mercado, se visitó a las cafeterías del barrio, se tomaron en cuenta los lineamientos estratégicos y las encuestas aplicadas a los clientes, así como las entrevistas a dueños de otras cafeterías y experto en café.

En conclusión, se realizarán acciones de marketing para fidelizar a los clientes que visitan la cafetería y como indicaron en las encuestas, estarían dispuestos a volver.

Como todos los productos se hacen en UCafé, UCafé es su propia industria, esta característica es un gran diferenciador, lo que se busca es que su público objetivo perciba esto, hacer de una experiencia cotidiana, algo especial. Se generará este insight a través de la personalización que reflejará la preocupación por los detalles en el servicio, creando de esta forma una “industria hecha para ti”, creando fidelización y reconocimiento en los clientes.

En la primera etapa se realizarán cambios estéticos en el local, remodelación de la terraza exterior y mejorar la visibilidad del letrero para llamar a un mesero a través del timbre.



Cambios en la imagen de la carta para mejorar la entrega de información, y para actualizar la oferta.



Los cambios al interior del local se aplicarán al mobiliario y a los elementos que se utilizan para entregar los productos, personalizando de este modo la entrega de cada uno.



Se implementarán cambios en la presentación de la vitrina



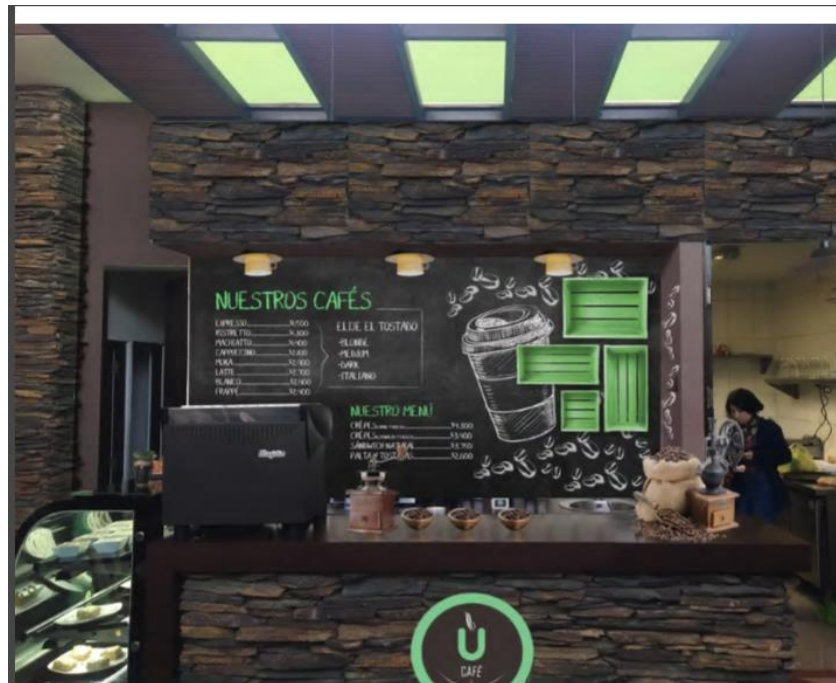
En las mesas habrá cambios en los individuales, serán acorde a las estética de la nueva imagen, en ellos se incorporarán sugerencias y reclamos.



Aplicar a la venta de retail merchandising de la marca.



Remodelar la vista frontal de la barra al interior del local.



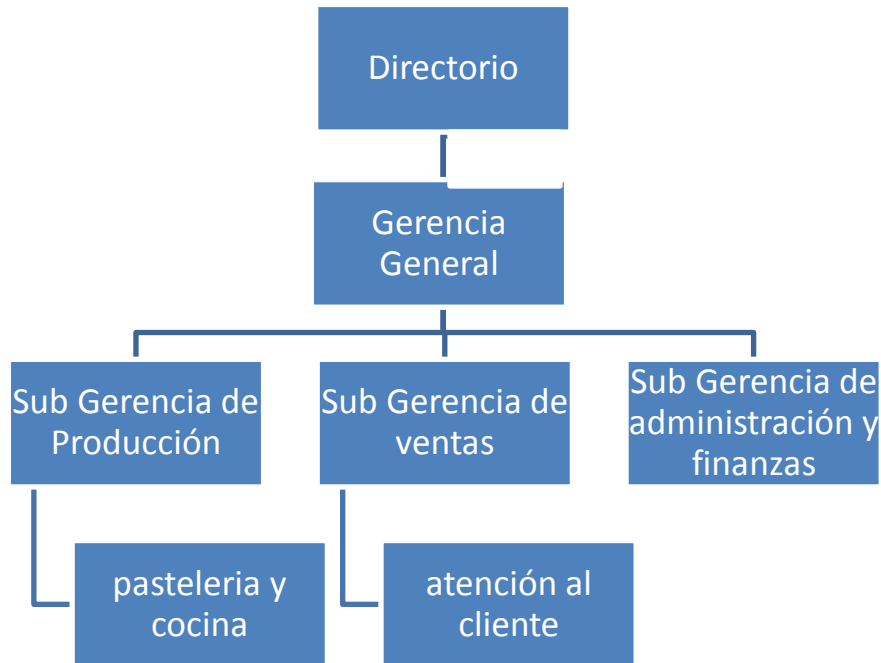
En la segunda etapa del plan de marketing se impulsará el uso de medios en redes sociales, agregando nuevas plataformas, como Zomato, Yelp y Tripadvisor, además se fomentará la actualización constante en sus actuales medios como Facebook e Instagram, teniendo como métrica táctica, el recuento de clientes a la semana, comentarios y valorización de la marca en Tripadvisor, Yelp y Zomato.



4.1.5 Objetivo 5: Definir la estructura organizacional y el plan de inversiones.

La estructura organizacional estará compuesta según muestra el siguiente organigrama.

Figura 8. organigrama de UCafé.



Tanto en gerente comercial como el operacional trabajan en igual jerarquía ya que son ambos los representantes legales con 50% de participación en la empresa. Las definiciones de los cargos se detallan a continuación.

- I. **Gerente general:** Tiene como funciones conocer y perfeccionar los mecanismos que aportan valor a la cafetería a nivel operativo, sus procesos, el diseño, el aspecto técnico y las compras tanto a nivel logístico como de aprovisionamiento. Además, redefinir y diseñar un modelo tecnológico acorde a las necesidades de la cafetería y sus clientes, evaluar y definir los sistemas de control de calidad aplicables, escoger y proponer opciones atractivas para el negocio, y se responsabilizará de la mejora de procesos para la optimización de los diversos costes, supervisará el funcionamiento de los proyectos a ejecutar con perspectiva a futuro y sus procedimientos.

- II. **Sub Gerente de administración y finanzas:** tienen múltiples funciones como coordinar aquellas tareas de índole administrativa en el desarrollo del negocio de la cafetería, planear los diferentes horarios de los profesionales conforme a los días laborables, organizar las tareas necesarias en el día a día y también, realizar un seguimiento al igual que control de los profesionales para identificar posibles errores que pudieran producirse. controlar la evolución del establecimiento, coordinar las diversas áreas que intervienen en el negocio, analizar los resultados del negocio de la cafetería y realizar una serie de cálculos con perspectiva tanto a corto como largo plazo.
- III. **Sub gerente de ventas:** responsable de todo lo relacionado con las ventas dentro de la cafetería, dentro de sus funciones es contar con un control acorde a la procedencia de los recursos económicos que llegan a la propia cafetería, establecer planes con perspectiva a futuro de los diferentes resultados de índole económica para identificar posibles fallos, controlar los resultados de las diferentes áreas, supervisar cuál es el comportamiento en las diferentes áreas relacionadas con el cliente y su interacción con éste, identificar promociones que pudieran aplicarse y el comportamiento del cliente hacia los productos y sobre todo, entender perfectamente los márgenes de beneficios de cada producto.
- Además, será la persona responsable de la caja, a ella se entregarán los pagos recogidos por los part time, posteriormente, los camareros regresarán a las mesas con los vueltos una vez cobrados.
- IV. **Pastelería y cocina:** Deberá contar con la experiencia suficiente y será responsable de la higiene adecuada del servicio, cuidar su aspecto, el sabor de los pedidos y ser eficiente conforme a la elaboración de los platos. Tendrá que informar a tiempo al encargado de local o en su defecto a los gerentes los listados de compras para la elaboración de los productos, ordenar el mise and place, realizar un adecuado rotulado y descartar los productos que estén cercanos a la fecha de vencimiento. Tendrá la responsabilidad de implementar una creativa carta en el menú diario.

Además, tendrá la misión de mantener la vitrina de pasteles siempre renovada y fresca, además de escuchar las sugerencias de los clientes en cuanto a sus requerimientos, deberá tener productos innovadores en sus presentaciones, ofrecer alternativas a veganos y celíacos. Deberá informar oportunamente el listado de compras al encargado de local o en su defecto a los gerentes.

- V. **Atención al cliente:** La atención al público deberá cubrirse en función a la demanda, esto variará durante los días hábiles y feriados, los part time deberán contar con dotes comunicativas, resolutivas y ágiles. Gestionarán los pedidos, solicitarán a la cocina aquellos que sean de dicha procedencia y prepararán otros productos como cafés que puedan hacerse directamente desde las propias máquinas repartidas a lo largo de la barra de la cafetería. Además, serán responsables del buen trato hacia los clientes y tendrán que prestar atención a diversos aspectos como por ejemplo, llamar por sus nombres a los más habituales para generar cercanía y lazos con respecto a los usuarios del local.

4.1.6 Objetivo 6: Diseñar el modelo de negocio.

El Modelo de negocios de la cafetería UCafé se diseñó aplicando el lienzo CANVAS, este modelo se realizó en conjunto con el representante legal de la empresa de acuerdo a los conocimientos adquiridos desde la apertura de la cafetería, esta información se cruzó con los datos obtenidos de las encuestas aplicadas a sus clientes y las entrevistas realizadas a dueños de otras cafeterías y experto de café, el resultado de esta triangulación de datos se refleja a continuación.

- i. **Segmentos de clientes.** Los clientes que visitan la cafetería UCafé se dividen en varias categorías, de lunes a viernes quienes frecuentan la cafetería son principalmente oficinistas y vecinos del sector, en menor

medida turistas chilenos y extranjeros, por otro lado, los fines de semana y festivos, quienes visitan la cafetería son principalmente turistas chilenos y extranjeros, así como familias y parejas pertenecientes a un sector económico medio y medio alto.

Para el área de ventas de catering, los clientes son empresas pertenecientes al sector público y privado.

- ii. **Propuestas de valor.** La propuesta de valor para quienes visitan la cafetería es entregar una experiencia más que un servicio, esto es porque la pasión por el café la comparten quienes trabajan en UCafé, es por esto que muchas veces se regalan catas de café a sus clientes, se invita a aprender a usar la máquina de café, a moler los granos y a espumar su leche.

Para los clientes de catering, la experiencia también se replica en los detalles, la diferenciación es entregar más de lo cotizado, con productos innovadores y sorpresa, ejemplo de ello es cuando se solicita servicio de coffee break, la entrega de café incluye variedad que no estaba presupuestada, como el café vienés, el ice coffee, o café de avellana, la respuesta de los clientes es siempre bienvenida con agrado.

- iii. **Canales.** Los canales de contacto con los clientes son directamente por medio de la cafetería, por redes sociales, por mail a clientes frecuentes, al ser estos canales directos, el ratio de éxito está asegurado, pues se establece feedback inmediato, permitiendo la constante evaluación y mejoras para el cliente.

La comunicación para la venta de catering se establece por teléfono, mail y lobby a empresas, en esta área la relación se vuelve estrecha, pues este tipo de servicio involucra mucha coordinación y cuidado con los detalles, permitiendo a su vez que la comunicación sea directa y constante.

- iv. **Relación con el cliente:** la relación con los clientes es siempre directa, en la cafetería se pueden crear lazos de fidelización ya que en los días de alta demanda son los propios dueños quienes atienden y solucionan adecuadamente los problemas que vayan surgiendo en el día. La relación con los clientes de catering también se estrecha al manejar contacto

telefónico, por mail y presencial, se realiza post venta y se integran a la base de datos para la constante entrega de información de los paquetes que se ofrecen, promociones y atenciones especiales.

- v. **Fuentes de ingresos:** las fuentes de ingresos provienen de la venta de productos tanto del menú como del retail en la cafetería, además la cafetería resulta ser muy atractiva para quienes la visita, es por esto que se arrienda para actividades privadas, para grabaciones de spots publicitarios y para grabación de escenas de teleserie, por otro lado el ingreso por ventas de catering se ha ampliado a delivery de almuerzos y colaciones, a servicios de sampling promocional y servicio de alimentación en distintos eventos como festivales, fiestas de fin de año, etc.
- vi. **Recursos clave:** como recurso clave es la cafetería como infraestructura, esto debido a su diseño y ubicación, la adquisición del vehículo Van permite trabajar con tranquilidad, rebajar costo por concepto de arriendo y permite tener una vista más profesional para los clientes de catering, uno de los recursos claves fundamentales son el capital humano, la administración y gestión la realizan los dueños, la pastelería se ha impulsado gracias a la unión estratégica con una especialista en dulces.
- vii. **Actividades clave:** las actividades claves de UCafé en la cafetería, van desde el mise and place siempre fresco, la vitrina de postres renovada cada 3 días y la pizarra con diseños atractivos que se cambian todos los días, en el área de actividades con empresas, luego de realizar un evento, los utensilios como cafeteras, loza y servicios son sanitizados y dispuestos para la siguiente actividad que en ocasiones son avisadas con horas de anticipación, y por otro lado, la mantención de redes sociales se alimenta todos los días.
- viii. **Asociaciones claves:** las alianzas estratégicas han sido fundamentales para el crecimiento de la empresa, el proveedor de helados San Francisco, aportó con una máquina exhibidora, el proveedor de café realiza las mantenciones a las cafeteras, y entrega constante capacitación e información completa de sus productos, por otro lado la asociación con la productora de eventos Hoppmann que además cuenta con convenio Marco vigente, ha sido fuente

de innumerables eventos en la que UCafé ha entregado sus servicios de alimentación.

- ix. **Estructura de costos:** los costos de la empresa son arriendo del local, suministros de internet, luz, agua, gas y teléfono, sueldos del pastelero, cocinero y encargado de local, pago a part time, costos de materia prima de producción, los costos en los eventos van desde la materia prima hasta el arriendo de vajilla para aquellos de mayor envergadura. Aquí se especifican los costos de la empresa empezando, también está el costo financiero de créditos vigentes.
- x.

4.1.6.1 Lienzo Propuesta de Valor después del estudio de mercado.

El siguiente lienzo de valor se desarrolló en conjunto a los dueños de la cafetería UCafé y con el cruce de información rescatada de las encuestas y entrevistas, los resultados indicaron, entre otros, cambios en la carta y en la entrega de información de sus productos.

- i. **Tareas:** visitar la cafetería con distintas finalidades, como laborales (cierre de negocios, relaciones públicas, etc.), sentimentales (parejas que buscan un momento agradable), junta con amigos, paseo con la familia.
- ii. **Frustraciones:** los obstáculos que los clientes pueden experimentar pueden ser varios, que no encuentren lo que buscaban de la carta por falta de stock, que la espera haya sido excesiva, que la máquina de pagos transbank no esté cargada o sin sistema, que la red wifi se encuentre caída, que la atención haya sido torpe producto de los part time sin experiencia.
- iii. **Alegrías:** los clientes obtienen alegrías por ejemplo si logran que la reunión acordada resulte exitosa, que la cita salga perfecta, que la familia le haya gustado el paso por la cafetería, etc.

- iv. **Productos y servicios:** los productos que ofrece la cafetería son, variedades de café, bebidas y jugos naturales, variedad de postres como brownie, tres leches y celestinos, variedad de sándwiches y crepes. Ofrecen catas de café gratis. En este punto se agregaron ms productos y servicios como variedad de tartaletas, cheesecake, tortas, galletas y brownies, como servicio se agrega la entrega de talleres para los amantes del café, y finalmente se agrega a la carta el menú diario para los oficinistas y vecinos del sector.
- v. **Aliviadores de frustraciones:** que los clientes sean atendidos oportunamente, que encuentren lo que buscan de la carta, que hayan podido cerrar negocios porque encontraron la zona wifi sin problemas, que la cita acordada haya sido ideal porque el ambiente fue grato.
- vi. **Creadores de alegrías:** Se crea alegría a los clientes cuando su pedido es entregado a tiempo y supere las expectativas en el sabor y presentación, cuando la atención es amable y cercana. Aquí se suman más creadores de alegrías, como la tarjeta de fidelización, donde el quinto café es gratis, se realizan degustaciones gratis de pasteles y cafés.

CAPITULO V: EL PLAN DE NEGOCIOS

El plan de negocios como definición es una declaración formal de cómo se trabaja o trabajará en una empresa, durante todo el proceso de trabajo del presente seminario, se estudió a la empresa y su entorno, se encuestó a 300 clientes y se realizaron entrevistas a dueños de otras cafeterías y a un experto en café, se diseñó un plan de acción de marketing y se formuló un modelo de negocios acorde a los resultados del estudio de mercado, además se formuló un organigrama a partir de las necesidades encontradas en el estudio con su completa definición de tareas.

Como consecuencia de todo el trabajo realizado se obtiene el siguiente plan de trabajo, que no es más que el resumen del presente seminario de título, puesto que involucra todo lo realizado en capítulos anteriores y se complementa con nuevos planteamientos de oportunidades de negocios.

Se plasmará el plan de negocios de acuerdo a la estructura planteada en el marco teórico.

5.1 Resumen ejecutivo.

El mercado del café en Chile está creciendo a un ritmo que hace muy atractivo entrar en este negocio. Estimaciones indican que entre el 2008 y el 2014 el consumo de café fresco o de grano creció en un 66%. en sólo 6 años, entre el 2008 y el 2014, el mercado del café en grano en nuestro país creció un 84%¹². La misma fuente señala que del total de café que se consume en Chile, un 96% corresponde a café instantáneo. Los chilenos cada vez consumen más café y adicionalmente están cada vez más interesados en las formas en que se consume. A raíz de ello U Café inicia sus operaciones en el Barrio Italia en marzo de 2016. La cafetería se ubica en una zona en la que operan cerca de 22 tiendas similares en un

¹² Cifras de la consultora Euromotor, publicadas en El Mercurio on line, ediciones especiales del 14 de mayo de 2015:

<http://www.edicionesespeciales.elmercurio.com/destacadas/detalle/index.asp?idnoticia=201505141904596>

radio de no más de 8 cuadras. El barrio se ha transformado en una zona de interés turístico que es reconocida por congregar tiendas de diseño y diversas alternativas para almorzar, cenar y tomar café. A pesar de tener una carta completa y productos reconocidos, la empresa aún no llega al equilibrio financiero. Las razones son de diversa índole y se encuentra en un punto en que se plantean diversas alternativas de solución, entre las principales se encuentran:

- No se ha logrado dar respuesta a las necesidades de los clientes del barrio, trabajadores y vecinos que circulan en horarios y días hábiles.
- No se ha desarrollado un posicionamiento efectivo.
- No hay una identidad de marca reconocible.

El presente trabajo busca sistematizar las ideas y dar forma a un Plan de Negocios que permita avanzar de manera sistematizada hacia el objetivo principal, que es generar utilidades y proyectar la empresa hacia el crecimiento.

Dentro de las alternativas que se plantean como posibles para abordar como empresa se encuentran:

- Entrar en el negocio de la importación, tueste, envasado y venta de café al canal HORECA, (hoteles restaurantes y casinos).
- Aprovechar la capacidad instalada para mejorar la oferta de almuerzos y ofrecer de manera proactiva almuerzos los fines de semana y colaciones de lunes a viernes.
- Aprovechar la capacidad instalada y las redes de contacto existentes para atender a otras cafeterías entregando productos de repostería y cocina preparados.
- Desarrollar el retail, vendiendo productos relacionados con la cafetería.
- Abordar el negocio del catering, aprovechando las instancias y la experiencia adquirida en trabajos esporádicos que se han realizado.

Análisis de las condiciones externas, oportunidades de mercado.

Una de las habilidades que distinguen a los emprendedores exitosos es la capacidad, no sólo de reconocer oportunidades de mercado, sino la habilidad para reaccionar de manera veloz y gestionar de manera efectiva lo que sea necesario.

U Café se enfrenta a la disyuntiva que se conoce coloquialmente como el “mal del minimarket”, esto es: la dificultad de gestionar ajustes en la estrategia de la empresa, una vez superadas las barreras de ingreso a una actividad empresarial, las que en la escala de una microempresa pueden ser muy complejas, tan difíciles que una vez que el emprendedor logra el objetivo inicial que es iniciar las operaciones de su empresa, espera que el modelo de negocios que preconizó sea rentable y no tiene la capacidad para visualizar los cambios necesarios a tiempo.

Se han mencionado algunas alternativas como posibles vías para mejorar la posición financiera de la empresa. A continuación nos referiremos a cada una de ellas.

5.1.1 Entrar en el negocio de la importación, tueste, envasado y venta de café al canal HORECA, (hoteles restaurantes y casinos)

Esta alternativa se muestra como una de las más complejas y lentas de implementar, ya que requiere de permisos especiales y tiene una barrera de ingreso de capital no menor, del orden de los \$15.000.000.- Sin embargo, es muy atractiva ya que los márgenes de contribución son del orden del 80%, permite integrar la operación verticalmente, apalancando el plan de crecer hacia otras tiendas y apoya fuertemente el posicionamiento de la empresa. Es una actividad que crece a tasas superiores al 10% anual, esto es consistente con las cifras de crecimiento revisadas en el resumen ejecutivo y está avalado por actores presentes en el mercado. Adicionalmente es una línea de negocios que permite ir creciendo de manera sistemática, ya que la capacidad de negociación de los clientes es baja, es un producto de uso permanente y aún hay espacio para diferenciar la oferta.

Los productos que se podrían comercializar en esta línea de negocios son:

- Café en grano tostado en presentaciones de 1 kilo.
- Asesoría a clientes, cursos de barista.
- Importación de productos relacionados con la cafetería, (máquinas, filtros, molinillos y accesorios entre los más relevantes).

5.1.2 Aprovechar la capacidad instalada para mejorar la oferta de almuerzos y ofrecer de manera proactiva almuerzos los fines de semana y colaciones de lunes a viernes.

Se ha señalado anteriormente que U Café no ha sido capaz de entregar respuesta a las necesidades de los vecinos del barrio y a los trabajadores que circulan en días hábiles.

Con una infraestructura para cocinar y atender a 32 personas, esta alternativa es atractiva porque permite aprovechar capacidad ociosa, proyecta la empresa hacia otras actividades y es coherente con el barrio en que se ubica y su dinámica. Una de las ventajas principales sobre las otras cafeterías es la eficiencia de costos que se produce al contar con cocina completa y permiso sanitario de elaboración de alimentos.

Esta opción aparece como una forma atractiva de generar ingresos, ya que en el barrio la oferta de almuerzos es limitada. La barrera de ingreso a la producción de almuerzos es alta, ya que son pocas las cafeterías que cuentan con permisos para la elaboración de alimentos y la obtención de estos permisos es una tarea que requiere de bastante espacio, de inyección de capital y de modificaciones estructurales que no son posibles de ejecutar para todos los establecimientos.

Adicionalmente en el barrio se está incrementando la cantidad de oficinas, lo que ha conllevado a una creciente demanda por almuerzos, colaciones y lugares para reunirse.

En el barrio existe también oferta de almuerzos y colaciones por parte de restaurantes, los que siempre tienen demanda por estos productos. En total existen aproximadamente 8 establecimientos que compiten en esta franja horaria.

5.1.3 Aprovechar la capacidad instalada y las redes de contacto existentes para atender a otras cafeterías entregando productos de repostería y cocina preparados.

Si bien el dato puede tener un margen de error, puesto que no es posible obtener siempre información fiable, solo 6 de las 22 cafeterías cuentan con permiso de

elaboración de alimentos, lo que implica una clara oportunidad de negocios para U Café. Se han sostenido conversaciones con 2 cafeterías del barrio y están dispuestas a hacer negocios con U Café en la medida que los productos sean adecuados a sus necesidades. Por parte de U Café se ha planteado la posibilidad de desarrollar productos en conjunto con los clientes y a un precio igual o menor a la competencia, ello permitiría entrar al mercado de forma rápida.

5.1.4 Desarrollar el retail, vendiendo productos relacionados con la cafetería.

Según lo levantado en conversaciones con otros actores que operan establecimientos similares y que manejan productos de retail, las ventas de productos relacionados con la actividad llegan a constituir, en alguno de los casos, hasta el 22% de sus ventas totales. U Café ha experimentado con éxito limitado vender café en presentaciones de 250 gramos para sus clientes, de hecho hay algunos de ellos que regresan debido a la calidad del mismo y a la asesoría que se entrega en la compra.

Se ha realizado un levantamiento y contacto con proveedores, de ello se desprende que el mix de productos podría ser el siguiente:

1. Café de grano en diversos niveles de tueste, presentación de 250 grs., entero y/o molido.
2. Té de hierbas en presentaciones de bolsitas y granel.
3. Cafeteras italianas, de filtro, francesas y filtros desechables de café.
4. Teteras con filtro.
5. Relojes para medir tiempo de extracción de té, hierbas y café.
6. Chocolates.

Esta alternativa es simple de implementar y aparece atractiva en un barrio que destaca por ser un lugar en donde el público busca regalos que no se encuentran en las grandes tiendas. En este sentido el mix de productos debería responder al lineamiento de ser productos con diseño asociado.

El mayor inconveniente que tiene esta alternativa es el requisito de capital que tiene, se estima el costo de su implementación en \$1.375.000.- sólo en mercaderías, las modificaciones a los muebles e iluminación son menores, con un costo de \$187.000.-

El margen con el que se comercializan estos productos está entre el 30% y el 145% dependiendo de cada línea en particular.

5.2.5 Abordar el negocio del catering, aprovechando las instancias y la experiencia adquirida en trabajos esporádicos que se han realizado.

Aunque no está en el modelo de negocios original, se han presentado diversas oportunidades de realizar catering y delivery para clientes institucionales. De manera informal y no estructurada esta línea de negocios ha ido cobrando relevancia ya que el servicio que se ha entregado es de primer nivel, repitiendo la compra todos los clientes que han contratado los servicios. El margen de esta línea de trabajo está en el orden del 300%, menor a la producción y entrega de productos en la tienda, pero ampliamente compensada por el hecho que existen oportunidades de mercado importantes. En esta línea se han sostenido conversaciones con dos grandes productoras, una de eventos, Hoppmann Producciones y la otra de medios y espectáculos vinculados con el deporte, Visión Global Sport. Hoppmann producciones es proveedora del Estado y cuenta con convenio marco de gastronomía, y han ofertado una alianza comercial, la que tiene un potencial de desarrollo comercial en volumen importante.

En el momento que escribimos este trabajo de título, nos encontramos en un escenario en que la venta de la empresa por este concepto está en el orden del 50% de las ventas totales.

Todo plan de negocios ocurre en un contexto determinado. Cambios en las regulaciones, tendencias en los mercados, ingreso de nuevos competidores y un sinnúmero de hechos condicionan la forma en que una empresa debe enfrentar y capturar oportunidades o defenderse de ataques y amenazas. Estas condiciones son cambiantes y es lo que explicará de manera más recurrente las actualizaciones y cambios a los planes en las empresas.

5.3 Definición de objetivos.

Los objetivos son logros o estados futuros a los que se pretende llegar. La definición de objetivos es una tarea que corresponde a los niveles de decisión en la empresa. Constituye una tarea de relevancia central, puesto que una definición de objetivos por debajo del potencial es ineficiente y la fijación de objetivos demasiado ambiciosos puede generar tensiones excesivas el interior de la organización, sobre todo en áreas cuyos emolumentos están determinados por el logro de determinados objetivos.

5.3.1 Objetivo Principal

Transformar a UCafé en una empresa rentable y con potencial de crecimiento, esto de acuerdo a la estructura de costos fijos que se establezca.

5.3.2 Objetivos secundarios

1. Lograr el punto de equilibrio en un plazo no mayor a 6 meses.
2. Diseñar e implementar un mix de productos que permita aprovechar las oportunidades de mercado que se presentan.
3. Implementar un cambio en la estética y lenguaje gráfico de la empresa.
4. Realizar cambios en el personal para implementar los cambios propuestos.

5.4 Plan de ruta o acciones necesarias.

Las acciones tendientes a lograr los objetivos deben estar descritas con una profundidad tal que permita su implementación y entreguen lineamientos claros a todos los involucrados. Es importante esto en orden a no requerir validaciones permanentes sobre las acciones a emprender.

El plan de ruta depende de las decisiones que se tomen. Se realizó una evaluación de las alternativas presentadas en una matriz que se muestra a continuación.

Figura 9. Plan de ruta

Alternativa analizada	Dimensiones consideradas						
	Monto inversión necesaria (M\$)	Capacidades técnicas instaladas (SI/NO)	Plazo estimado implementación	Tiempo estimado retorno inversión	% aumento estimado en las ventas (1 año plazo)	Ingreso mensual estimado en línea de trabajo (M\$)	Mayor dificultad
· Entrar en el negocio de la importación, tueste, envasado y venta de café al canal HORECA, (hoteles restaurantes y casinos).	15.000	NO	4 meses	18 meses	120%	1.600	Contar con la capacidad financiera para implementar
· Aprovechar la capacidad instalada para mejorar la oferta de almuerzos y ofrecer de manera proactiva almuerzos los fines de semana y colaciones de lunes a viernes.	500	SI	1 mes	2 meses	30%	1.350	Intensidad de la competencia
· Aprovechar la capacidad instalada y las redes de contacto existentes para atender a otras cafeterías entregando productos de repostería y cocina preparados.	500	NO	3 meses	6 meses	20%	480	Requiere intensiva gestión comercial y de desarrollo de productos
· Desarrollar el retail, vendiendo productos relacionados con la cafetería.	450	SI	1 mes	3 meses	20%	250	Inmovilizar capital
· Abordar el negocio del catering, aprovechando las instancias y la experiencia adquirida en trabajos esporádicos que se han realizado.	100	SI	1 mes	1 mes	100%	3.000	Descuidar línea básica de negocios

Fuente:Matriz de elaboración propia

5.5 Recursos necesarios.

En términos de gestión, hacer o dejar de hacer implica destinar recursos. La cuantía en que se hace necesario contar con recursos humanos, financieros y físicos determina la viabilidad de los planes. Una adecuada planificación de los recursos necesarios es vital para el logro de los objetivos.

Los recursos necesarios están reflejados en la matriz anterior. Para complementar se elabora en la siguiente figura:

Figura 10. Recursos necesarios

Alternativas analizadas	Monto Inversión necesaria (M\$)	Otros recursos necesarios
· Entrar en el negocio de la importación, tueste, envasado y venta de café al canal HORECA, (hoteles restaurantes y casinos).	15.000	Permisos sanitarios adicionales, capacitación del personal, empaquetamiento comercial.
· Aprovechar la capacidad instalada para mejorar la oferta de almuerzos y ofrecer de manera proactiva almuerzos los fines de semana y colaciones de lunes a viernes.	500	Contratación de un cocinero, desarrollo de un menú, búsqueda de nuevos proveedores.
· Aprovechar la capacidad instalada y las redes de contacto existentes para atender a otras cafeterías entregando productos de repostería y cocina preparados.	500	Contratación de un pastelero, desarrollo de un mix de productos para el canal.
· Desarrollar el retail, vendiendo productos relacionados con la cafetería.	450	Modificaciones menores en estanterías e iluminación.
· Abordar el negocio del catering, aprovechando las instancias y la experiencia adquirida en trabajos esporádicos que se han realizado.	100	Gestión comercial intensiva, contratación de un cocinero que apoye la gestión productiva.

Fuente: Cuadro de elaboración propia.

A la luz de los análisis realizados, tomando en cuenta las barreras de capital y la necesidad de generar recursos en el corto plazo, se ha optado por incorporar las siguientes líneas de trabajo a la empresa:

1. Aprovechar la capacidad instalada para mejorar la oferta de almuerzos y ofrecer de manera proactiva almuerzos los fines de semana y colaciones de lunes a viernes.
2. Desarrollar el retail, vendiendo productos relacionados con la cafetería.
3. Abordar el negocio del catering, aprovechando las instancias y la experiencia adquirida en trabajos esporádicos que se han realizado.

Estas alternativas están contenidas en el flujo de caja y análisis financiero que se realizará. Las fuentes de ingresos se mostrarán por separado para tener una mejor vista y hacer seguimiento a la implementación de los planes.

5.6 Flujo De Caja y Análisis Financiero

Para la elaboración del flujo de caja se realizaron estimaciones de ventas basadas en la observación de operación de la empresa registrada en los libros contables, y la proyección anual está ajustada considerando el IPC al 3%.

En la siguiente figura se encuentra el detalle por línea de negocio.

Figura 11. Estimación de ventas

ESTIMACIÓN DE VENTAS
Ventas netas de cafetería
Supone venta mensual de \$3.500.000
Venta promedio diaria de \$116.700
Basado en la observación de operación de la empresa, registrada en libros contables
Ventas netas de cafetería
Supone venta diaria de 11 almuerzos
Costo por almuerzo \$ 4.500
Ventas netas retail
Supone ventas de \$250.000 / mes
Composición de las ventas retail:
38 unidades de café 250 grs., (\$6.800 c/u)
Ventas netas catering
Supone venta mensual de \$3.000.000
Estimación conservadora tomando en cuenta operación actual
Otros Ingresos
Corresponde a arriendos de la infraestructura para filmaciones y talleres
Inflación
3% anual

Fuente: elaboración propia.

La estimación de costo de ventas se consideró de la siguiente manera:

- para las ventas de retail, el costo propio de facturación de compra observado en el registro de compra.
- Para las ventas de cafetería, se trabaja con un margen promedio de un 500%, siendo el costo el quinto de la venta.
- Para las ventas de almuerzos diarios el margen promedio es del 300%, siendo el costo el tercio de la venta.
- Para la venta de catering, el margen promedio es del 300%, y se consideró el tercio de ventas como costo.

En cuanto a los bienes a depreciar se detallan a continuación¹³:

Figura 12. Depreciación

Bienes a depreciar	valor	Período (años)	Depreciación anual
Cafetera	2.600.000	9	288.889
Filtro cafetera	500.000	9	55.556
Equipos de refrigeración	3.500.000	9	388.889
Equipamiento de cocina	2.500.000	9	277.778

1.011.111

De acuerdo al flujo de caja visto en la figura 12 que se muestra a continuación, los resultados del VAN y Tir son los siguientes estimados en miles\$:

VAN \$286.639

TIR 203%

Por lo tanto, se considera viable el presente proyecto, puesto que según el cálculo del VAN y TIR el proyecto es rentable.

Figura 12. Flujo de caja¹⁴ UCafé.

¹³ Depreciación según instrucción del SII, tabla: <http://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla>

	Años										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos											
Ventas netas cafetería	-	35.294	36.353	37.444	38.567	39.724	40.916	42.143	43.407	44.710	46.051
Ventas netas por almuerzos	-	15.126	15.580	16.047	16.529	17.025	17.535	18.061	18.603	19.161	19.736
Ventas netas retail	-	2.521	2.597	2.675	2.755	2.837	2.923	3.010	3.101	3.194	3.289
Ventas netas catering	-	30.252	31.160	32.094	33.057	34.049	35.070	36.123	37.206	38.322	39.472
Otros ingresos netos	-	2.000	2.060	2.122	2.185	2.251	2.319	2.388	2.460	2.534	2.610
Sub total ingresos netos	-	85.193	87.749	90.382	93.093	95.886	98.762	101.725	104.777	107.920	111.158
Egresos											
Inversiones	-	1.100	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Costo de ventas	-	17.898	18.435	18.988	19.557	20.144	20.748	21.371	22.012	22.672	23.353
Arriendo	-	7.200	7.416	7.638	7.868	8.104	8.347	8.597	8.855	9.121	9.394
Gastos corrientes	-	2.400	2.472	2.546	2.623	2.701	2.782	2.866	2.952	3.040	3.131
Sueldos	-	7.200	7.416	7.638	7.868	8.104	8.347	8.597	8.855	9.121	9.394
Intereses	-	3.000	2.884	2.746	2.579	2.380	2.140	1.852	1.507	1.093	596
Reposición materiales	-	1.000	1.030	1.061	1.093	1.126	1.159	1.194	1.230	1.267	1.305
Patentes	-	120	124	127	131	135	139	143	148	152	157
Depreciación	-	1.011	1.011	1.011	1.011	1.011	1.011	1.011	1.011	1.011	1.319
Sub total egresos		40.929	40.788	41.756	42.729	43.704	44.674	45.632	46.570	47.477	48.649
Utilidades antes de impuestos		44.265	46.961	48.626	50.364	52.182	54.089	56.094	58.207	60.443	62.509
IMPUESTOS 27%		11.951	12.680	13.129	13.598	14.089	14.604	15.145	15.716	16.320	16.877
Utilidades después de impuestos		32.313	34.282	35.497	36.765	38.093	39.485	40.948	42.491	44.124	45.631
Depreciación		1.011	1.011	1.011	1.011	1.011	1.011	1.011	1.011	1.011	1.319
Préstamo bancario	15.000										
Inversiones	25.000									11.873	
Amortización	-	578	693	832	999	1.198	1.438	1.725	2.071	2.485	2.982
Capital de trabajo	6.500										
Recuperación de capital de trabajo											6.500
Valor residual proyecto											291.871
Flujo de caja operacional	-16.500	32.746	34.599	35.676	36.778	37.906	39.058	40.234	41.432	30.776	342.340

fuentes: elaboración propia basado en Sapag 1988

CONCLUSIÓN

¹⁴ Sapag, Nassir. (1988).

La elaboración del presente seminario de título “Plan de negocios para la cafetería UCafé ubicada en Barrio Italia”, ha servido para acotar las áreas de la empresa a analizar y la información requerida para la toma de decisiones. La gestión de empresas es siempre desafiante, más aún cuando se trata de empresas de pequeño tamaño, que tienen una presión adicional ya que la inversión generalmente proviene del patrimonio familiar y de apuestas que no tienen mucho tiempo para probar su capacidad de autosustentarse.

El presente trabajo, como es naturalmente deseable en cualquier actividad de orden académico, ha servido para arrojar luces sobre las cuestiones analizadas y para decidir cursos de acción concretos. El principal logro de este trabajo académico es que se formuló un plan de negocios basado en datos reales, aplicable a una realidad concreta y que servirá como guía para la acción de la empresa en estudio. La elaboración de un marco teórico que recogió el estado del arte respecto de las materias analizadas, sirvió como guía permanente para la acción y el desarrollo de un cuerpo coherente. De lo anterior se desprende que tanto el análisis de cursos de acción alternativos, como el planteamiento de lineamientos para la acción fueron gestados en la rigurosidad que requiere un trabajo de esta naturaleza. A partir de este análisis se plantearon cursos de acción alternativos y no excluyentes. Se analizó cada una de ellas desde el punto de vista tanto externo como interno. Luego de analizadas las alternativas propuestas se ha optado por implementar en el corto plazo las siguientes:

- Aprovechar la capacidad instalada para mejorar la oferta de almuerzos y ofrecer de manera proactiva almuerzos los fines de semana y colaciones de lunes a viernes.
- Desarrollar el retail, vendiendo productos relacionados con la cafetería.
- Abordar el negocio del catering, aprovechando las instancias y la experiencia adquirida en trabajos esporádicos que se han realizado.

El total de inversión necesario para implementarlas es de \$1.150.000.- un monto bajo pero que requiere de la concentración y dedicación de los socios. El plazo de implementación de estas opciones es de 3 meses y se estima que en el plazo de un año deberían reportar un aumento del orden del 200% en las ventas. Adicionalmente su implementación no requiere de un conocimiento muy diferente al que se ha obtenido en los 8 meses de operación, los socios estiman que la curva de aprendizaje -para este modelo de negocios-, se ha recorrido casi en su totalidad.

Por otro lado, el haber realizado un estudio de mercado que incluyó entrevistas con dueños de otras cafeterías y encuestas aplicadas a clientes, permitió tomar medidas inmediatas para mejorar la carta y satisfacción de quienes visitan el lugar.

Para la elaboración del Plan de Negocios se consideró, además, un modelo Canvas antes y después del estudio de mercado como método comparativo, las conclusiones de este análisis fueron las siguientes:

Los socios claves de la cafetería se optimizaron para la mejora de costos, como en el caso del proveedor de pastelería y café.

Las actividades claves se fijaron como tareas obligatorias, al comparar el Canvas antes y después, se observa con claridad que la ruta de trabajo para cada actividad tiene estructura clara y definida.

Los recursos claves son concretos, desde la compra de un vehículo, hasta la gestión de recurso humano, en el Canvas antes del estudio no se distinguía con claridad éstos recursos. En la propuesta de valor se refuerza la declaración de atención de calidad y directa, se alineó el discurso de la Misión y Visión de la empresa junto con los lineamientos estratégicos.

En cuanto a la relación con los clientes también se aplicó el resultado del plan de marketing, este es, cercanía y personalización con los clientes.

Los canales se ampliaron como el mailing y lobby con empresas.

Para el segmento de clientes se consideraron las encuestas aplicadas a clientes, arrojando una variedad de segmentos, distinto como se observaba en el Canvas anterior, la cafetería cuenta con clientes de días hábiles a los que se les mejoró la oferta y clientes de días festivos con necesidades distintas.

En la estructura de costos se amplió la vista a todo el negocio, no solo para la elaboración de productos como se observó en el Canvas anterior, si no a todas las líneas de negocio.

Desde el punto de vista financiero la elaboración de este trabajo permitió terminar de comprender las variables clave, al tiempo que indica de manera clara cuál es el modelo de ingresos que se implementará, con claridad respecto de los recursos necesarios y el plan de inversiones requeridas.

BIBLIOGRAFÍA

1. Andrade, Sebastián (3 de octubre de 2012). «METODOLOGÍA CANVAS, UNA FORMA DE AGREGAR VALOR A SUS IDEAS DE NEGOCIOS». Consultado el 8 de septiembre de 2016
2. Anzola, P., Bayona, C. & García, T. (2015). "La generación de valor a partir de innovaciones organizativas: efectos directos y moderadores". *Universia Business Review*, 46: 70-93.
3. Arcila P., J., F. Farfán V., A. Moreno B., L.F. Salazar G. y E. Hincapié G. 2007. *Sistemas de producción en Colombia*. Federación Nacional de Cafeteros de Colombia; Cenicafé, Chinchiná, Colombia.
4. CORREA GARCÍA, JAIME ANDRÉS, RAMÍREZ BEDOYA, LEIDY JOHANA, & CASTAÑO RÍOS, CARLOS EDUARDO. (2010). LA IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA EN LA ELABORACIÓN DE LOS PLANES DE NEGOCIO Y SU IMPACTO EN EL DESARROLLO EMPRESARIAL. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 18(1), 179-194. Retrieved October 20, 2016, from http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-68052010000100011&lng=en&tlng=es.
5. Flaitman Jack, *Negocios exitosos*, Mc. Graw Hill 2000.
6. Lambin, J.J. (1995). *Marketing Estratégico*. (3ª ed). Madrid, McGraw-Hill.
7. Link al contenido: <http://www.marketingyfinanzas.net/2013/03/modelo-canvas-una-herramienta-para-generar-modelos-de-negocios/>
8. Kotler, Philip y Armstrong, Gary (1998). *Fundamentos de Mercadotecnia*. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México.
9. Link al contenido: <http://www.innovacion.cl/reportaje/metodologia-canvas-la-nueva-forma-de-agregar-valor/>
10. Porter, Michael. (2010). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business.
11. Ricart, J. (2009). "Modelo de negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica". *Universia Business Review*, 23: 12-25.

12. Ríos, Juan (2004). **Manual de Marketing Directo**. Colombia: Intermedio.
13. Sapag, Nassir. Criterios de evaluación de proyectos. Madrid: McGraw-Hill, 1993. Construcción de flujos de caja en la evaluación de proyectos. En: Documentos de trabajo. Serie Docencia No. 18. Santiago: Universidad de Chile, Departamento de Administración, 1988.
14. Sitio web www.innovacion.cl , reportaje con fecha 03/10/2012, autor: Sebastián Andrade
15. Sitio web: www.marketingyfinanzasnet, reportaje con fecha 10 de marzo de 2013, autor: Guiovanni Quijano.
16. Stutton, Garret, 2005. El ABC de escribir un plan de negocios ganador. New York, Boston, Estados Unidos. Warner Business Books.
17. Thompson et. al. (1998), Dirección y Administración Estratégicas, Conceptos, casos y lecturas. Edición especial en español. México. Mac Graw Hill Inter Americana y editores.
18. Tocancipá-Falla, Jairo. (2002). EL CAFÉ, HISTORIA DE LA SEMILLA QUE CAMBIÓ AL MUNDO. *Revista Colombiana de Antropología*, 38, 340-343. Retrieved October 16, 2016, from http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0486-65252002000100015&lng=en&tlng=es.
19. Zamora, G. y B. Soto. 1976. Árboles usados como sombra para café y cacao. *Revista Cafetalera (Guatemala)*, oct-nov. pp. 27-32. Voltan, R.B.Q., J.I. Fahl y M.L.C. Carelli. 1992.

ANEXOS

**ANEXO N°1. CUESTIONARIO PARA ENTREVISTA CON EXPERTO EN
IMPORTACIÓN Y TUESTE DE CAFÉ**

1. ¿Cuál es el origen del café que usted importa?
2. ¿Cómo se califica el grano de café que importa?
3. ¿en qué lugar se ubican los cafetales del café que importa?
4. ¿Cuánto tiempo de almacenamiento tiene el café?
5. ¿Qué tipo de gestión se requiere para importar café?
6. ¿es necesario viajar al país de origen para comercializar café?
7. ¿existen barreras de entrada con el café que se importa?
8. ¿Qué permisos se requieren para tener una tostadora de café?
9. ¿Dónde se compra una tostadora de café?
10. ¿Cuál es el precio aproximado de una tostadora de café?
11. ¿existen cursos para aprender a tostar café en Chile?
12. ¿Cómo es el proceso de tueste del café?
13. ¿Qué características tienen los distintos niveles de tostado?
14. ¿Cuánto es el volumen de venta mensual de café tostado que usted tiene?
15. ¿Cómo advierte usted el consumo de café en Chile?
16. Desde su experiencia, ¿Cuáles son las preparaciones de café más demandadas?

ANEXO N°2. RESPUESTAS DEL CUESTIONARIO PARA ENTREVISTA CON EXPERTO EN IMPORTACIÓN Y TUESTE DE CAFÉ

1. ¿Cuál es el origen del café que usted importa?
El café proviene solamente de Colombia
2. ¿Cómo se califica el grano de café que importa?
El café que importo es 100% arábico
3. ¿en qué lugar se ubican los cafetales del café que importa?
En Medellín
4. ¿Cuánto tiempo de almacenamiento tiene el café?
El café verde no supera el mes desde su recolección, y en Chile se tuesta y sale al mercado, no tenemos almacenaje.
5. ¿Qué tipo de gestión se requiere para importar café?
Es necesario para importar café desde Colombia primero contactarse con algún exportador, luego de eso hay que generar un registro en la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia y cumplir con una serie de trámites que solicitan.
6. ¿es necesario viajar al país de origen para comercializar café?
No es necesario, sin embargo, es recomendable conocer con quienes se hace trato y visitar las fincas para ampliar el conocimiento en los detalles de recolección.
7. ¿existen barreras de entrada con el café que se importa?
En Chile tenemos tratado de libre comercio con Colombia y la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia se ha encargado de perfeccionar el proceso con pequeñas empresas.
8. ¿Qué permisos se requieren para tener una tostadora de café?
Simplemente cumplir con patente comercial y permiso de servicio de salud para la resolución sanitaria, no es complejo, son requerimientos básicos.
9. ¿Dónde se compra una tostadora de café?
Personalmente importo desde Indonesia, ya que ellos son pioneros en esta industria y sus máquinas son mejores que las del resto del mundo.
10. ¿Cuál es el precio aproximado de una tostadora de café?
El valor es relativo ya que depende del tamaño, la materialidad y la tecnología, puede variar entre los US20.000 y US300.000.
11. ¿existen cursos para aprender a tostar café en Chile?
No he visto, yo he aprendido haciendo, en mi trayectoria de 10 años no he visto cursos en Chile.

12. ¿Cómo es el proceso de tueste del café?

De mucha paciencia, ya que mi tostadora es manual y no siempre los granos reaccionan de la misma manera, cada fruto es distinto al otro, para lograr un tueste suave, medio o excelso hay que estar encima cada 30 segundos luego de haber pasado un punto de tueste....

13. ¿Qué pasa con el café verde luego de ser tostado?

El café verde conserva todas sus propiedades hasta por 2 años, sin embargo después de ser tostado sus propiedades se van degradando día a día, el óptimo para consumo es de hasta 35 días desde su fecha de tueste, incluso una vez molido solamente dura 8 horas.

14. ¿Cuánto es el volumen de venta mensual de café tostado que usted tiene?

Actualmente estoy entregando 200kg de café tostado a distintas partes de regiones.

15. ¿Cómo advierte usted el consumo de café en Chile?

En lo largo de mi carrera me doy cuenta que en Chile no sabemos mucho de café, aún se consume café soluble en todos lados y peor aun, el café que venden en supermercados superan el tiempo de conservación de las propiedades del café, eso explica que no sabemos de café.

16. Desde su experiencia, ¿Cuáles son las preparaciones de café más demandadas?

En Chile piden en todas partes el famosos cortado, que es lo mismo que el cappuccino.

ANEXO N°3. CUESTIONARIO GUÍA PARA ENTREVISTA CON DUEÑOS O GERENTES DE OTRAS CAFETERÍAS

1. ¿Qué le motivó entrar a éste negocio?
2. ¿Cuánto tiempo lleva en este rubro?
3. ¿Cómo ha sido su experiencia de emprender en este rubro?
4. ¿Qué tipo de productos son los más demandados?
5. ¿Qué personal trabaja en su cafetería?
6. ¿Cómo es la rotación de su personal?
7. ¿Cuáles son los días de mayor demanda?
8. En su opinión, ¿la calidad del café es importante para el cliente?
9. ¿sus productos son de elaboración propia?
10. ¿Qué tipo de producto es más rentable?
11. ¿Qué tipo de acción de marketing realiza usted?
12. ¿Cuáles son las oportunidades de negocio que usted vé en su cafetería?
13. ¿Qué ha sido lo más difícil de su emprendimiento?
14. ¿que tipo de clientes visitan su cafetería?

**ANEXO N°4. RESUMEN RESPUESTAS CUESTIONARIO GUÍA PARA ENTREVISTA
CON DUEÑOS O GERENTES DE OTRAS CAFETERÍAS.**

1. ¿Qué le motivó entrar a éste negocio?
De las cinco entrevistas, cuatro respondieron los mismo, “quise dejar mi trabajo estable y no ser mas dependiente” y el quinto emprendió sin dejar su trabajo ya que contaba con el capital para contratar a las personas idóneas para gestionar lo que él no podía.
2. ¿Cuánto tiempo lleva en este rubro?
Entre los entrevistados el tiempo promedio es de 5 años, siendo el más antiguo con 8 años.
3. ¿Cómo ha sido su experiencia de emprender en este rubro?
La respuesta que más destaca fue de la dueña de la cafetería Anay, “los primeros dos años fueron terribles, tuve que endeudarme y vender todo lo que tenía, ya que mi intuición decía que tenía que seguir, en múltiples ocasiones me rendía porque no veía los frutos de mi esfuerzo, estuve a un pelo de cerrar el segundo año, pero tuve una visión que me obligó a continuar, ahora que voy para el cuarto año me doy cuenta que valió la pena ya que me estoy instalando con mi segunda cafetería”
4. ¿Qué tipo de productos son los más demandados?
De las cafeterías visitadas, según sus dueños el cappuccino es el que más piden, de los dulces, son los chesscakes y las tortas las que destacan.
5. ¿Qué personal trabaja en su cafetería?
Como base todos contaban con un encargado en la cocina, un encargado en la caja y personal de apoyo para la atención de mesas, la cantidad varía en la demanda de cada cafetería.
6. ¿Cómo es la rotación de su personal?
Aquí encontramos distintas respuestas, en una cafetería la rotación de personal fijo rotaba cada 3 meses, en otra nunca había cambiado, las más antiguas contaban con personal de confianza y rotaban sus meseros siempre, no se observó un patrón a seguir.
7. ¿Cuáles son los días de mayor demanda?
Para las cafeterías ubicadas en Barrio Italia, la respuesta fue categórica en indicar que lo fines de semana y feriados la demanda aumentaba notoriamente, sin embargo, para las cafeterías de barrios la demanda era más notoria en los días hábiles más que los feriados.

8. En su opinión, ¿la calidad del café es importante para el cliente?
Las cafeterías visitadas usaban marcas industriales de café como Illy, Lavazza, Marley Coffee y una usaba café Lama, café de especialidad.
9. ¿sus productos son de elaboración propia?
Tres de los entrevistados nos contó que sus productos dulces los compran a distintos proveedores, dos los elaboraba en su local.
10. ¿Qué tipo de producto es más rentable?
Respuesta unánime, el café en cualquiera de sus variedades.
11. ¿Qué tipo de acción de marketing realiza usted?
La promoción de todas las cafeterías la realizan en sus redes sociales principalmente, dos de ellas utilizaban otros medios, como en radio y revistas.
12. ¿Cuáles son las oportunidades de negocio que usted vé en su cafetería?
La oportunidad de escalamiento comercial para todos es atractiva, crecer no solo en Santiago sino que en regiones, dos mencionaron crecimiento vertical hacia atrás, precisamente las cafeterías que utilizaban café de especialidad, hablaron de importación y tueste.
13. ¿Qué ha sido lo más difícil de su emprendimiento?
El primer año, unánime. Unos porque no encontraban personal adecuado, otros porque su oferta no resultaba efectiva, la barrera del primer año para todos fue lo mas difícil.
14. ¿qué tipo de clientes visitan su cafetería?
Para todos los entrevistados la respuesta era amplia, desde parejas, familias, oficinistas, extranjeros, lo que tenían en común era el nivel socioeconómico medio alto.

Encuesta satisfacción clientes UCafé

Ayúdanos a mejorar, esta encuesta te tomará solo un minuto.



Fecha ___/___/16

I. Marca las casillas con una X según las casillas con una X corresponda.

hombre 	mujer 	edad	
--	---	------	--

1. ¿Cómo nos conociste?



Redes sociales 	
Paseaba por el barrio 	
Me lo recomendaron 	
Otro _____	

2. ¿Es la primera vez que nos visitas?		
3. ¿volverás?		
4. ¿nos recomendarías a amigos o familiares?		

II. Marca las casillas con una X, donde satisfecho normal insatisfecho



1. ¿Qué te ha parecido la atención?			
2. ¿Qué te ha parecido el precio?			
3. ¿Qué te ha parecido el ambiente?			
4. ¿Qué te ha parecido la variedad de productos?			
5. ¿Qué te ha parecido la rapidez del servicio?			

**MUCHAS
Gracias!**

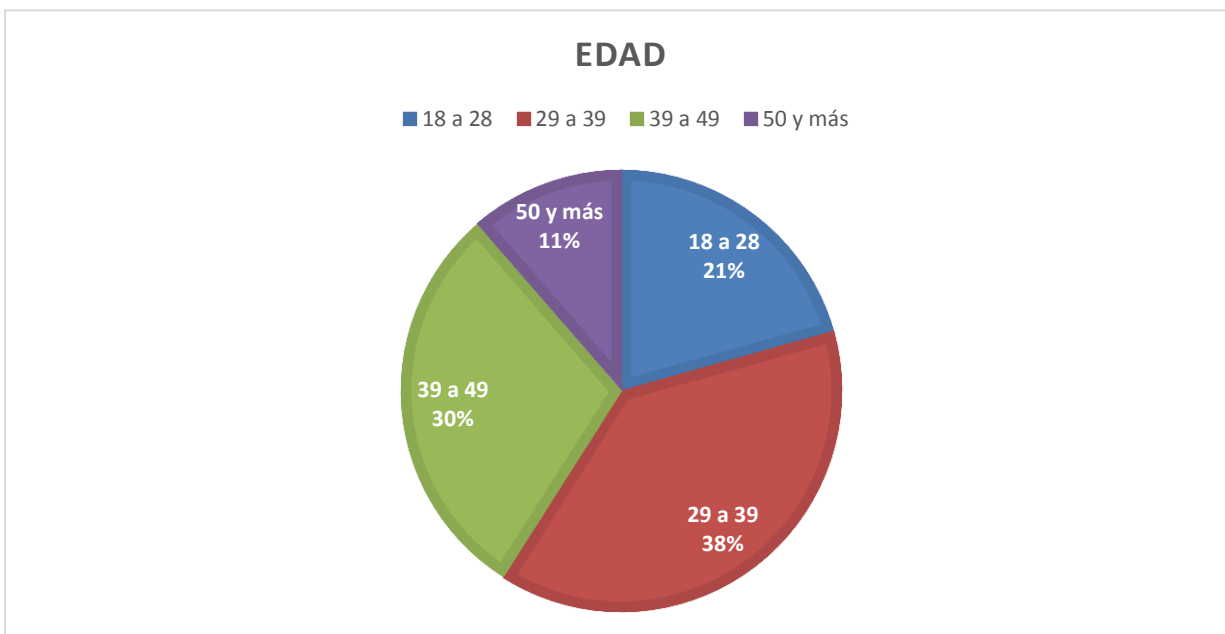
ANEXO N°6. RESULTADO DE LAS ENCUESTAS

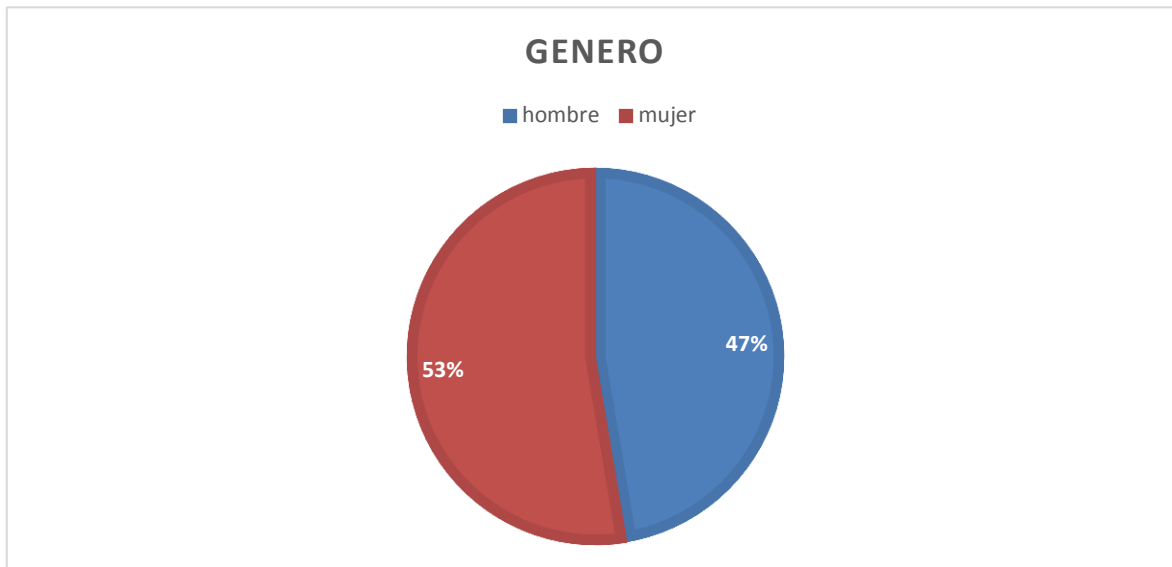
Se aplicó la encuesta a 300 personas que visitaron la cafetería entre el 15 y 30 de noviembre, la experiencia fue enriquecedora, ya que hubo excelente disposición de los clientes y a más de alguno se le regaló un café en agradecimiento

I. Marca las casillas con una X según corresponda.

Como indican los gráficos, las edades que más visitan la cafetería es amplia, entre 29 y 39 años se concentra mayor porcentaje con un 38%, pero no tan distante de los que tienen entre 39 a 49 años y entre 18 a 28 años, con un 30% y 21% respectivamente.

En cuanto al sexo prácticamente no hay preferencia clara ya que las mujeres encuestadas abarcan el 53% y los hombres un 47%.





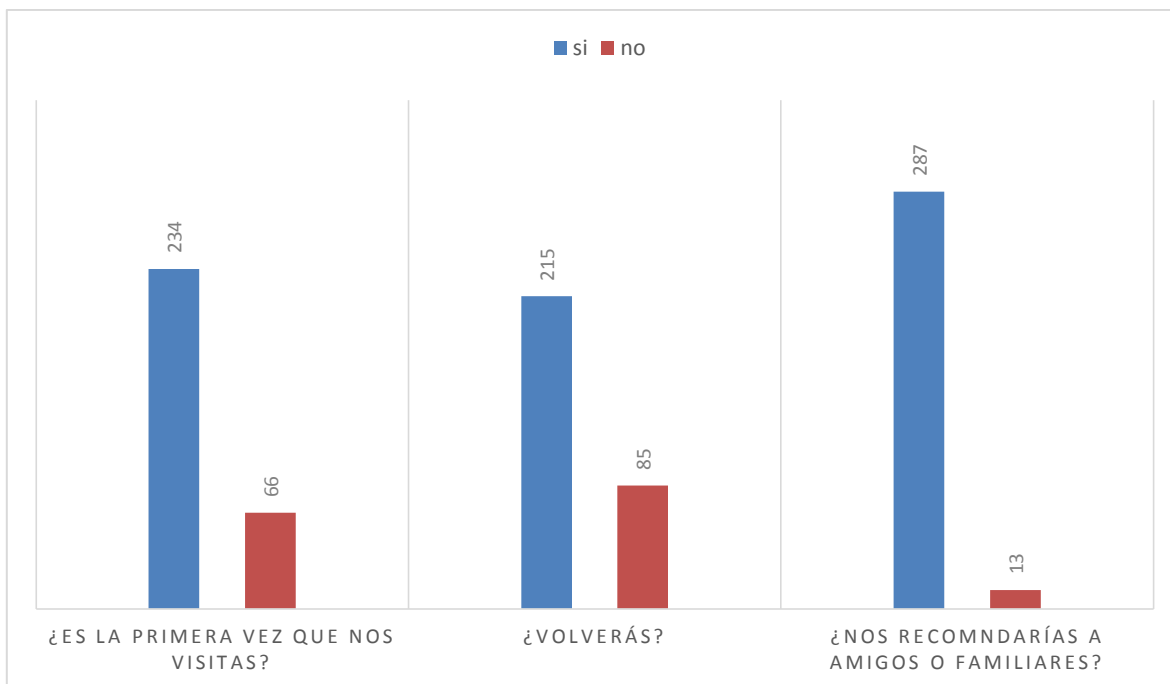
1. ¿Cómo nos conociste?

De los 300 encuestados, 198 indicaron la opción “paseaba por el barrio”, el 66% de los clientes son fortuitos, solo un 19% llegó gracias a las redes sociales y un 8% por recomendación, la opción “otros” es de un 7%, los motivos eran porque buscaban al anterior dueño que entregaba comida peruana, porque la cafetería de la esquina estaba llena o porque quedaba cerca de su trabajo.



2. ¿Es la primera vez que nos visitas?, 3. ¿volverás?, 4. ¿nos recomendarías a amigos o familiares?

Quienes visitaban por primera vez la cafetería fueron 234 personas, sin embargo 66 de los encuestados indicaron que ya habían visitado la cafetería en otras ocasiones, de ellas 215 volverían y 287 personas recomendarían la cafetería, de los que no volverían eran extranjeros y los mismos no recomendarían porque no tendrían a quien hacerlo.



II. Marca las casillas con una X, donde 😊 **satisfecho** 😐 **normal** 😞 **insatisfecho**

En la pregunta ¿Qué te ha parecido la atención? 276 personas indicaron que había sido satisfactoria, 23 dijeron que había sido normal y solo una que dijo insatisfecho, esto fue porque el part time que la atendió no conocía bien la carta y del pedido realizado, las dos cosas no se encontraban disponibles, por lo que tuvo que pedir otras cosas.

A quienes se le preguntó ¿Qué te ha parecido el precio? 212 personas se mostraron satisfechas, 56 personas respondieron normal y 32 encuestados indicaron insatisfecho, esto es porque encontraron los precios por sobre el promedio de lo acostumbrado.

Para la pregunta ¿Qué te ha parecido el ambiente?, las 300 personas encuestadas respondieron “satisfecho”, sus respuestas eran “me encantó el lugar”, “muy bonito”, etc.

En cuanto a la pregunta ¿Qué te ha parecido la variedad de productos?, 159 personas dijeron sentirse satisfechas, mientras que 114 respondieron normal y 27 indicaron insatisfacción en la variedad, de ellos un gran porcentaje indicó que habría preferido mayor variedad en la carta de salados, más sándwiches y menú de almuerzo.

En la última pregunta sobre la rapidez del servicio, 234 personas respondieron “satisfecho”, 61 personas dijeron que la atención había sido normal y solo 2 indicaron “insatisfecho”, pues habrían preferido que hubiera sido más rápido.

