



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**DESARROLLAR UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CADENA
DE ESTABLECIMIENTOS DE CONSUMO DE TÉ E INFUSIONES
"TEA AND BLENDS" EN SANTIAGO DE CHILE**

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

DANIEL NAUR PAZ MARTÍNEZ

**PROFESOR GUIA:
JORGE ALBERTO LARA BACCIGALUPPI**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO
ANDRÉS IGNACIO MUSALEM SAID**

**SANTIAGO DE CHILE
2015**

RESUMEN

El presente documento propone la creación de una cadena retail de establecimientos de consumo de té e infusiones que se llamará "Tea & Blends", el cual ofrecerá a sus clientes una gran variedad de mezclas y sabores de té e infusiones herbales/frutales, además de permitirle acompañarlo de algún tipo de alimento saludable como ensaladas, sándwiches, wraps e inclusive postres, brindándole un excelente servicio y experiencia en la ciudad de Santiago de Chile.

Este Plan de Negocios contempla el uso de cuatro locales: tres Establecimientos Comerciales ubicados en comunas de gran afluencia de personas (Las Condes, Santiago, y Providencia) para la venta de productos y servicios, y una Oficina Central (Las Condes) desde donde se dirigirán todas las actividades administrativas.

"Tea & Blends" ofrece una alternativa saludable y diferente que busca adaptarse a la tendencia actual, no sólo en Chile, sino a nivel mundial en el mercado de "Salud y Bienestar". Estas ideas en la búsqueda de un estilo de vida saludable y responsable con el medio ambiente se alinean con el gusto por lo práctico, altos estándares de calidad y la disposición a pagar por productos que faciliten y simplifiquen la vida diaria.

La metodología que se plantea a para desarrollar este proyecto se basa en un marco conceptual enfocado hacia las nuevas tendencias y modelos de retail, para lo cual se determinó que eran necesarias 10 etapas, que abordarán desde la elaboración del presente informe, el análisis de la situación actual y todo lo relacionado al establecimiento exitoso de la cadena de "Tea & Blends", contemplando: plan estratégico, estudio de mercado, plan de marketing, operaciones, gestión de personas, evaluaciones económicas, análisis financieros, proyecciones de flujos de caja, plan de implementación, establecimiento de indicadores de control y gestión, conclusiones y recomendaciones, para cerrar finalmente con una presentación final.

La propuesta de este plan de negocio se centra en buscar la efectividad empresarial, a través de una inversión rentable que permita ofrecer un producto de calidad, un excelente servicio y un valor diferencial a todos los clientes fieles a la marca. En este sentido el negocio "Tea & Blends" es viable desde el punto de vista financiero ya que se obtienen utilidades operacionales en el año 3, ganancias netas a partir del año 5 y la recuperación del capital inicial invertido en 7 años. El Valor Actual Neto (VAN) calculado para una proyección de flujos económicos en un período de 10 años y una tasa de descuento asociada al riesgo de la inversión del 20%, es de 478.390.867 pesos con una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 35%.

DEDICATORIA

A mi Abuelo José Luis Martínez y a mi Tío Carlos Villavicencio.

Quienes fueron mis padres y partieron de esta vida mientras estudiaba en el MBA, aunque no me despedí de ellos por no estar cerca, sé que me acompañaron cada día en mi esquina de estudio para cuestionar mis ideas y otorgarme unas cuantas "Eurekas".

Reuniendo toda la sabiduría y experiencias que me brindaron a lo largo de mi vida, hago referencia a dos grandes frases que me llevaron a realizar este postgrado:

“Si quieres llegar rápido, camina solo. Si quieres llegar lejos, camina en grupo”

Proverbio Africano.

“Tu tiempo es limitado no lo desperdicias viviendo el sueño de otra persona”

Steve Jobs.

AGRADECIMIENTOS

A Dios,

Porque me ha puesto grandes desafíos y me da fuerzas para cumplirlos.

A mis Abuelos,

Por todas sus enseñanzas, valores y principios que hoy en día definen quién soy.

A Lesly Marquina,

Por ser mi amiga, compañera de tesis, apoyo incondicional y el amor de mi vida.

A mis Hermanas Dayana y Dana,

Por ser las mejores amigas, animarme e inspirarme a ser mejor para que juntos salgamos adelante con nuestros sueños.

A mi Madre Isbelia Coromoto,

Por enseñarnos lo que es trabajar duro, ser responsables y el gran valor del compromiso.

A mi Tía Fina,

Por ser la mejor madrina, mi fiel amiga y un gran apoyo durante toda mi vida.

A mi Suegro José Marquina,

Por su gran ayuda al compartir sus conocimientos y experiencias para la elaboración de este trabajo, además de su apoyo incondicional y ser un ejemplo digno a seguir.

A mis Amigos Leonar Bowen y Natalya Tolmachova

Por el gran apoyo que me brindaron para emprender esta nueva etapa de mi vida.

A mis amigos Rodrigo Ianiszewski, Gabriela Chávez y Shyla Toledo

Porque además de ser incondicionales, son mi querida familia chilena.

A mis profesores Andrés Musalem, Jaime Gatica, Anice Barahona, Cristián Binimelis, Jorge Lara y Héctor Umazor

Por compartir sus conocimientos y experiencias, haciéndome crecer tanto a nivel profesional como personal.

A la Universidad de Chile y sus Colaboradores:

Militza Moya, Cynthia Muñoz, Marichu Toledo, Marcelo Duran, Don Mario Quilodran y Doña Consuelo León

Quiénes, cada día, con su labor y apoyo apalancaron el logro de este objetivo personal.

A mis Compañeros del MBA

Por haber recorrido este camino juntos y haber finalizado con éxito.

Siempre recuerden...

“No es lo que obtenemos sino lo que contribuimos lo que le da un significado a nuestras vidas.”

Anthony Robbins.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	1
1. PLANTEAMIENTO DEL TRABAJO DE TESIS	2
1.1 Objetivo General	2
1.2 Objetivos Específicos	2
1.3 Alcance del Tema a Abordar.....	2
1.4 Marco Conceptual.....	3
1.5 Metodología	5
2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	8
2.1 Análisis del Entorno Social – Resultados del Análisis PEEST	8
2.1.1 Entorno Político y Legal.....	8
2.1.2 Entorno Económico.....	8
2.1.4 Entorno Sociocultural.....	9
2.1.5 Entorno Tecnológico	9
2.2 Análisis de la Industria – Análisis del Ambiente de Tareas.....	10
2.2.1 Amenaza de Entrada de Nuevos Participantes	10
2.2.2 Rivalidad entre Empresas Existentes.....	11
2.2.3 Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos	12
2.2.4 Poder de Negociación de los Compradores.....	12
2.2.5 Poder de Negociación de los Proveedores	12
2.2.6 Poder Relativo de Otros Grupos de Interés	13
2.2.7 Análisis del Micro Entorno de Porter	13
2.3 Análisis de Innovación en la Industria del Retail.....	14
2.3.1 Radar de Innovación	14
2.4 Benchmarking.....	16
2.5 Identificación de Oportunidades y Amenazas.....	17
3. PLAN ESTRATÉGICO DE "TEA & BLENDS"	18
3.1 Misión.....	18
3.2 Visión	18
3.3 Ventaja Competitiva	18
3.3.1 Círculo Dorado "Tea & Blends"	18
3.4.2 Competencia Central	19

3.4.3 Modelo VRIO.....	20
3.4.4 Declaración de la Ventaja Competitiva	21
3.5 Estrategia de Negocios.....	21
3.6 Modelo de Negocio.....	21
3.6.1 Variables Relacionadas con la Empresa	22
3.6.2 Propuesta de Valor.....	24
3.6.3 Mercado	24
3.7 Factores Críticos de Éxito	26
3.8 Personal y Recursos	27
3.8.1 Personal.....	27
3.8.2 Recursos Físicos	27
3.8.3 Recursos Organizacionales.....	28
3.9 Experiencia del Cliente	28
3.9.1 Experiencia del Cliente desde la Perspectiva de la Marca.....	29
3.9.2 Variables Clave del Éxito de la Experiencia "Tea & Blends"	29
3.9.3 Medición de la Experiencia	30
3.10 Análisis Interno de la Empresa.....	33
3.10.1 Identificación de Fortalezas y Amenazas	33
3.10.2 Análisis FODA.....	34
4. PLAN DE MARKETING DE "TEA & BLENDS"	35
4.1 Estrategia de Marketing.....	35
4.1.1 Objetivos - Estrategias - Tácticas	35
4.1.2 Estrategia de Mercado.....	36
4.1.3 Insight del Cliente	36
4.1.4 Propuesta de Valor para el Cliente.....	37
4.1.5 Segmentación	37
4.1.6 Segmento Objetivo.....	39
4.1.7 Posicionamiento	39
4.2 Diseño de la Marca "Tea & Blends"	39
4.3 Claves del Éxito "Tea & Blends".....	40
4.4 Actividades Comerciales "Marketing Mix"	42
4.4.1 Establecimientos.....	42
4.4.1.1 Ubicación.....	42

4.4.1.2	Diseño y Ambientación.....	42
4.4.1.3	Tamaño.....	43
4.4.2	Producto.....	44
4.4.2.1	Surtido.....	44
4.4.2.2	Intensidad	44
4.4.2.3	Diseño y Moda.....	45
4.4.3	Valor	45
4.4.4	Personas.....	47
4.4.5	Comunicaciones	49
4.5	Presupuesto Plan de Marketing	51
4.7	Implementación y Control.....	52
5.	PLAN OPERACIONAL DE "TEA & BLENDS"	53
5.1	Sistemas.....	53
5.1.1	Cadena de Valor "Tea & Blends"	53
5.1.2	Modelo SCOR - "Tea & Blends"	54
5.1.3	Mejores Prácticas	55
5.1.4	Procesos	56
5.1.4.1	Proceso de Preparación de Productos	56
5.1.4.2	Proceso de Servicios	57
5.1.5	Organización y Gestión	60
5.1.5.1	Actividades del Personal.....	60
5.1.5.2	Menú de Productos.....	60
5.1.5.3	Horarios de Atención y Turnos de Trabajo	61
5.1.5.4	Capacidad	61
5.1.5.5	Diseño de Layout	61
5.1.5.6	Sistemas de Información - TI	62
5.1.5.7	Inventarios.....	62
5.2	Logística	63
5.2.1.	Compras y Abastecimiento.....	63
5.3	Proveedores	63
5.3.1	Materia Prima.....	64
5.3.2	Alimentos	64
5.3.3	Postres	64

5.3.4 Equipamiento	65
6. GESTION DE PERSONAS DE "TEA & BLENDS"	65
6.1 Reclutamiento y Selección de Personal.....	65
6.2 Entrenamiento y Capacitación de Personal	66
6.3 Gestión del Desempeño y Compensación.....	67
6.3.1 Gestión del Desempeño	67
6.3.2 Compensación Total	69
6.3 Implementación.....	72
7. EVALUACIÓN ECONÓMICA - "TEA & BLENDS"	73
7.1 Estimación de la Demanda	73
7.2 Proyección de Ventas	73
7.3 Inversiones y Financiamiento	76
7.3.1 Inversión Requerida.....	76
7.3.2 Financiamiento de las Inversiones	77
7.4 Flujos Económicos Proyectado	77
7.5 Punto de Equilibrio.....	81
7.6 Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR)	83
8. PLAN DE IMPLEMENTACION DE "TEA & BLENDS"	84
8.1 Programa de Actividades.....	84
9. CONTROL DE GESTIÓN "TEA & BLENDS".....	86
9.1 Mapa Estratégico	86
9.2 Indicadores de Control de Gestión.....	86
10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	88
11. BIBLIOGRAFIA	90

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 - Análisis del Micro Entorno.....	13
Tabla 2 - Cuadro Comparativo - Estudio de Benchmarking	16
Tabla 3 - Estrategias Obtenidas del Análisis FODA	34
Tabla 4 - Presupuesto de Marketing "Tea & Blends"	52
Tabla 5 - Mejores Prácticas "Tea & Blends"	55
Tabla 6 - Sistema de Clasificación ABC - Gestión de Inventarios.....	62
Tabla 7 - Estimación de la Demanda Potencial.....	73
Tabla 8 - Clientes de Tea Connection - Horas "Peak" - 29/09 al 04/10/2014.....	74
Tabla 9 - Estimación de Ventas Diarias "Tea & Blends"	74
Tabla 10 - Proyección de Ventas de "Tea & Blends" - Primer Año	75
Tabla 11 - Proyección de Ventas de "Tea & Blends" - 10 años.....	75
Tabla 12 - Inversiones Requeridas para la Implementación de la Cadena "Tea & Blends".....	76
Tabla 13 - Flujos de Caja y Previsión de Tesorería.....	78
Tabla 14 - Valores y Cálculos para la Estimación del Punto de Equilibrio.....	81
Tabla 15 - Programa de Actividades - Año 0 - Establecimiento "Tea & Blends".....	85

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 - Etapas del Plan de Negocios	5
Ilustración 2 - Radar de Innovación para la Industria del Retail - Sector de Restaurantes	15
Ilustración 3 - Circulo Dorado de Tea & Blends	19
Ilustración 4 - Estrategias Competitivas Genéricas de Porter	21
Ilustración 5 - Mapa de la Experiencia del Cliente "Customer Journey Map"	32
Ilustración 6 - Objetivos-Estrategias-Tácticas del Plan de Marketing	35
Ilustración 7 - Matriz de Ansoff's "Tea & Blends"	36
Ilustración 8 - Propuesta de Valor "Tea & Blends"	37
Ilustración 9 - Segmento Objetivo de "Tea & Blends"	39
Ilustración 10 - Logotipo de "Tea & Blends"	40
Ilustración 11 - El Pentágono y el Triángulo - Relación entre las 8 Claves del Éxito del Retail ..	41
Ilustración 12 - Diseño y Ambientación "Tea & Blends"	42
Ilustración 13 - Paleta de Colores Relacionados con el Sentimientos de Descanso y Calidez..	43
Ilustración 14 - Producto de "Tea & Blends"	44
Ilustración 15 - Valor Dispuesto a Pagar y Sensibilidad al Precio según Estudio de Mercado ...	45
Ilustración 16 - Estudio de Valores de Precios Promedio, Máximo y Mínimos	46
Ilustración 17 - Análisis de Rango de Precios	46
Ilustración 18 - Familia "Tea & Blends" Logo	48
Ilustración 19 - Malla FCB "Tea & Blends"	49
Ilustración 20 - Proceso de Compra del Cliente "Customer Journey"	50
Ilustración 21 - Implementación y Control del Plan de Marketing "Tea & Blends"	52
Ilustración 22 - Modelo del Triángulo y el Pentágono "Tea & Blends"	53
Ilustración 23 - Cadena de Valor "Tea & Blends"	54
Ilustración 24 - Modelo SCOR "Tea & Blends" - Procesos	55
Ilustración 25 - Proceso de Preparación de Té e Infusiones	56
Ilustración 26 - Preparación de Comidas	57
Ilustración 27 - Servicio "Tea & Blends Express"	58
Ilustración 28 - Servicio "Tea & Blends - Total Experience"	59
Ilustración 29 - Personal de cada Establecimiento en la Cadena "Tea & Blends"	60
Ilustración 30 - Proceso de Compras y Abastecimientos.	63
Ilustración 31 - Fases de la Gestión de Desempeño "Tea & Blends"	67
Ilustración 32 - Estructura de la Compensación Total	69
Ilustración 33 - Principios del Reconocimiento Laboral "Tea & Blends"	71
Ilustración 34 - Ingresos y Crecimiento Porcentual de Ventas de "Tea & Blends"	76
Ilustración 35 - Fórmula para el Cálculo del Punto de Equilibrio	81
Ilustración 36 - Punto de Equilibrio	82
Ilustración 37 - Utilidad Operacional vs Flujo de Caja Neto	82
Ilustración 38 - Análisis del VAN	83
Ilustración 39 - Mapa Estratégico de "Tea & Blends"	86
Ilustración 40 - Indicadores de Control de Gestión de "Tea & Blends"	87

INDICE DE ANEXOS

Anexo A. Productos y Establecimientos Kepén Venezuela.....	91
Anexo B. Análisis PEEST	92
Anexo C. Radar de Innovación	102
Anexo D. Estudio de Benchmarking.....	104
Anexo E. Golden Circle - Simon Sinek	107
Anexo F. Modelo Canvas.....	107
Anexo G. Modelo Canvas de Tea & Blends.....	108
Anexo H. Estructura Organizacional - Oficina Central de "Tea & Blends"	109
Anexo I. Estructura Organizacional - Establecimientos "Tea & Blends".....	110
Anexo J. Mapa de la Experiencia del Cliente "Customer Journey Map"	111
Anexo K. Matriz FODA de "Tea & Blends"	115
Anexo L. Estudio de Mercado "Tea & Blends".....	116
Anexo M. Plataforma VALS	163
Anexo N. Productos que Ofrece "Tea & Blends".....	164
Anexo O. Teteras con Válvula "Tea & Blends"	171
Anexo P. Envases y Empaques "Tea & Blends"	171
Anexo Q. Experiencia del Cliente según el Tipo de Servicio "Tea & Blends"	172
Anexo R. Equipos de Trabajo para cada Establecimiento de la Cadena "Tea & Blends"	173
Anexo S. Paneles de Pizarra Central de Locales "Tea & Blends".....	174
Anexo T. Diseño de Menú Tríptico - "Tea & Blends"	175
Anexo U. Horarios de Atención y Turnos de Trabajo	177
Anexo V. Diseño y Layout Estándar para Establecimientos "Tea & Blends".....	178
Anexo W. ERP´s a Implementar y usar por la Cadena "Tea & Blends"	179
Anexo X. Proveedores y Productos - Equipamiento de la Cadena "Tea & Blends"	180
Anexo Y. Consejos para realizar las Entrevistas de Ingreso a "Tea & Blends"	181
Anexo Z. Assesment 360° según Nivel Operativo - Sección y Competencias.....	181
Anexo AA. Resultados del Estudio de la SCGP	182
Anexo BB. Prácticas de Calidad de Vida.....	184
Anexo CC. Ciclo de Vida del Producto	185
Anexo DD. Costos Fijos y Variables Asociados a las Operaciones de "Tea & Blends"	185
Anexo EE. Inversiones de la Cadena "Tea & Blends".....	192
Anexo FF. Financiamiento de la Cadena "Tea & Blends"	193
Anexo GG. Equipamiento de Establecimientos / Oficina y Depreciación Asociada.....	194

INTRODUCCIÓN

El consumo de té de los Chilenos se ha venido incrementando los últimos años, sin embargo son pocos los establecimientos comerciales, especialmente en Santiago, que ofrezcan dicha bebida como su producto principal de negocio. El concepto que hasta ahora se ha establecido es el de "casa de té", donde el cliente es atendido en una mesa y le sirven "el té" bajo el formato de ritual chino o inglés con tetera y taza.

Este documento contiene la propuesta de un plan de negocios para la creación de un establecimiento de venta de té que rompe con el concepto que hasta ahora está instaurado. El modelo de negocio de "Tea & Blends" es un local más versátil, que le permite al consumidor escoger entre más de 30 tipos de mezclas de té, hierbas y blends, para tomarlo frío o caliente, en un lugar acogedor y en una taza o vaso térmico que le da la opción, si lo desea, de disfrutarlo en su camino al trabajo, o de paseo, añadiendo además opciones de comida saludable como ensaladas, wraps y sándwiches o inclusive un exquisito postre.

El té es una infusión de las hojas y brotes de una planta científicamente llamada *Camellia Sinensis*. La variedad de tipos existentes; verde, blanco, negro, rojo, Oolong e infusiones, poseen diversos beneficios para la salud y es por ello que es tan popular entre las personas que tienen hábitos alimenticios saludables. En Chile, esta revolución de lo saludable está haciendo que cada vez sean más las personas que se preocupen por cuidar su salud, por ello, contar con un establecimiento del estilo de "Tea & Blends" es una excelente opción alineada con estas tendencias de este tipo consumidor, ofreciéndole una nueva opción que se ajusta al estilo de vida que desea tener.

En Venezuela, existe una cadena de establecimientos llamada Kepén^[1], nombre inspirado por la etnia wayu (indios guajiros) para referirse a las bebidas calientes, que es el origen de este negocio. Kepén comenzó en la ciudad de Maracaibo siendo un pequeño local en un parque donde la gente suele ir a ejercitarse y donde el clima es muy caluroso, por ende surgió la idea de ofrecer té, frío o caliente, acompañado de comida sana para potenciar los beneficios de la bebida. Con su éxito se mudaron a la ciudad capital de Caracas e instalaron un establecimiento dentro de un centro comercial ubicado en el corazón de una zona empresarial de gran importancia, convirtiéndose así en una franquicia muy reconocida y que ahora posee más de 15 establecimientos en todo el país. (Ver Anexo A)

Dado el éxito de Kepén, siendo Venezuela un país latinoamericano igualmente influenciado más por lo americano que lo europeo o asiático, creemos que este concepto tiene oportunidad como negocio en la ciudad de Santiago de Chile debido a que los Chilenos están a la espera de ideas novedosas e innovadoras que les hagan la vida más simple y agradable sin la necesidad de sacrificar su salud o su tiempo.

[1] Ver página: <https://es-la.facebook.com/kepenvenezuela>

1. PLANTEAMIENTO DEL TRABAJO DE TESIS

1.1 Objetivo General

Diseñar un plan de negocios para la implementación de una "Cadena de Establecimientos de Consumo de Té e infusiones", presentados en una gran variedad de mezclas y sabores, en versiones tanto fría como caliente, además de permitirle al cliente acompañarlo de algún tipo de alimento saludable como ensaladas y sándwiches, brindándole un servicio de calidad y buen gusto, invitando así al cliente a vivir una experiencia única de disfrutar, compartir, sentirse bien y saludable en la ciudad de Santiago de Chile.

1.2 Objetivos Específicos

- Brindar un producto de alta calidad y con un servicio de excelencia que permita a nuestros clientes valorarnos constantemente con más del 90% de satisfacción en las evaluaciones internas de desempeño.
- Posicionar la marca del negocio logrando más del 5% de la participación de mercado de los establecimientos de retail que venden bebidas y alimentos en un período de 1 año.
- Proporcionar una nueva alternativa a personas que tienen hábitos saludables y disfrutan de lo natural en la ciudad de Santiago de Chile.
- Realizar alianzas estratégicas con municipalidades y empresas que impulsen el consumo de bebidas y alimentos saludables, que sirvan de apoyo para la realización de eventos y promociones.
- Lograr en un período no mayor a 5 años, ser un modelo de negocio exitoso y que garantice la rentabilidad además de asegurar la sostenibilidad del mismo en el tiempo.

1.3 Alcance del Tema a Abordar

El plan de negocios de Tea & Blends será una cadena de establecimientos donde se pretende instaurar inicialmente 3 locales especializados en té e infusiones que permitirán a los clientes disfrutar de una gran variedad de sabores y un servicio que brindará una experiencia única dentro de la ciudad de Santiago de Chile. Estos se encontrarán ubicados estratégicamente en lugares con alta afluencia de personas y en sectores rodeados de oficinas y sitios de trabajo.

Los temas que no se contemplarán dentro de éste plan de negocios son:

- No se producirá ni cultivarán ninguno de los productos ofrecidos.
- La expansión de la cantidad de establecimientos de la cadena "Tea & Blends" dependerá del éxito de los 3 primeros locales dentro de Santiago de Chile.
- No se contempla la puesta en marcha del negocio.
- El negocio no plantea venta de licores o de bebidas gaseosas.

1.4 Marco Conceptual

El plan de negocios para "Tea and Blends" se basará en los siguientes modelos conceptuales:

- **Análisis PEST:** es análisis planteado por Michael Porter consiste en el análisis del macro-entorno en el que opera o piensa operar una empresa. Éste, como bien lo indican sus siglas abarca los aspectos Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos (PEST). Es importante identificar estos factores ya que influyen directa o indirectamente en los niveles de oferta y demanda incidiendo así en los costos de la empresa.
- **Modelo Canvas:** es una plantilla de gerenciamiento estratégico que permite desarrollar nuevos modelos de negocio o inclusive documentar los ya existentes. Esta herramienta planteada por A.Osterwalder, en su libro: "Generación de Modelos de Negocio" permite visualizar elementos como la propuesta de valor de la empresa, infraestructura, clientes y finanzas.
- **FODA:** es una metodología creada por Albert Humphrey que es usada para el análisis de la situación de una empresa o proyecto analizando tanto sus características internas como la situación externa en la cual se encuentra. La idea es realizar una matriz cuadrada donde variables como Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) permitan visualizar la situación actual de la empresa, identificar ventajas competitivas y planificar estrategias futuras.
- **Las Fuerzas de Porter:** Este modelo planteado por M. Porter permite identificar y analizar las 5 fuerzas claves dentro de una industria en específico. Las fuerzas son: Evaluar la Posibilidad de Nuevos Entrantes, el Poder de los Proveedores, Amenazas de los Productos Sustitutos, Poder de los Compradores y la Rivalidad entre las Empresas Existentes.
- **Radar de la Innovación:** (2006) Mohanbir Sawhney, Robert C. Wolcott e Iñigo Arroniz, de Kellogg School of Management en Northwestern University, presentaron una práctica herramienta para analizar el grado en el cual las empresas innovaban en sus modelos de negocios llamada: El Radar de la Innovación. Los autores estudiaron la forma en que empresas de una amplia gama de sectores iniciaban sus esfuerzos de innovación, y diseñaron un radar con dimensiones interconectadas.
- **Los 10 Principios del Nuevo Marketing:** estos principios son definidos por P. Kotler y K. Lane Keller en su libro "Marketing Management" e identifican claramente cómo el marketing debe evolucionar según las tendencias actuales.

- **Modelo del Pentágono - Triángulo:** Guillermo D'Andrea, D.J. Tigert, en su libro "Retail Management" plantean este modelo de un triángulo circunscrito dentro de un pentágono para facilitar la comprensión, visualización e interacción de lo que ellos denominan las claves del éxito del minorista.
- **Matriz de Ansoff's:** es una matriz que permite visualizar según el producto que queremos desarrollar y la presencia de mercados, para así poder identificar la mejor ruta de crecimiento de la compañía de retail. Esta técnica es presentada por J. Zentes, D. Morschett, H. Schramm-Klein en su libro: "Strategic Retail Management".
- **VALS:** es una metodología usada para investigar la psicografía en la segmentación de mercados. Según M. Levy, B. Weitz. en su libro "Retailing Management - 8th Edition" se define como un marco estructural donde se identifican a los consumidores potenciales por sus Valores, Actitudes y Estilos de vida ("Values, Attitudes And Lifestyles").
- **Factores que Afectan la Percepción del Consumidor:** B. Berman y J.R. Evans plantean en su libro "Retail Management: A Strategic Approach".
- **Experiencia del Cliente:** a través del modelo de análisis presentado por E. Alfaro, E. Burgos en su libro "Customer Experience: Una Visión Multidimensional del Marketing de Experiencias", podremos analizar la experiencia del cliente desde diferentes puntos y cómo influyen las variables del entorno (rol del empleado, retail, interacción online, multicanalidad, etc.) en sí misma.
- **Círculo Dorado:** Este modelo innovador se basa en un círculo desarrollado por Simon Sinek que permite entender cómo llegar a las personas, ya sea clientes o empleados, partiendo de entender ¿Por qué hacemos las cosas?, luego ¿Cómo lo hacemos? y finalmente saber ¿Qué tenemos que hacer? Todo lo anterior es para dejar claro que "La gente no compra lo que uno hace, compra el por qué lo hace".
- **Cadena de Suministros del Retail:** J. B. Ayers, M.A. Odegaard en su libro: "Retail Supply Chain Management", nos permiten identificar, desarrollar y optimizar lo que debería ser la cadena de suministros de las empresas de retail.
- **Cadena de Valor:** es un modelo teórico que describe cómo el desarrollo de actividades de una organización generan valor al cliente final y a la misma empresa. Esta es descrita por: L. Wheelen, en su libro "Administración Estratégica y Política de Negocios, Conceptos y Casos" como una poderosa herramienta para el análisis de la planificación estratégica pues permite optimizar el proceso productivo de la empresa mediante la observación al detalle del funcionamiento de la misma.

- **Administración Estratégica:** • T. L. Wheelen, en su libro “Administración Estratégica y Política de Negocios, Conceptos y Casos” la define como el conjunto de decisiones y acciones que determinan el desempeño a largo plazo de una organización. Esta incluye la estrategia de análisis del entorno, estrategia de formulación, estrategia de implementación. evaluación y control.
- **Administración de Operaciones:** R. Chase, F. Jacobs y N. Aquilano en su libro: “Administración de Operaciones – Producción y Cadena de Suministros” la define como un elemento medular para el incremento de la productividad ya que comprendiendo cómo la función de operaciones y suministros contribuyen a incrementar la productividad se puede lograr lo que definimos como ventaja comparativa.
- **Rentabilidad Financiera:** Evaluar los costos de inversión, gastos operacionales, estudios de rentabilidad, entre otros; nos permitirá analizar posibles escenarios de factibilidad que permitirán desarrollar un negocio exitoso, para ello usaremos el libro de J. Massons, I. Rabassa. "Finanzas, Análisis y Estrategia Financiera".

1.5 Metodología

La metodología propuesta para este plan de negocios se desarrollará en 11 etapas subsecuentes resultando finalmente en la entrega final del Trabajo Formativo Equivalente a la Tesis de Grado (TFET). Las etapas son:

Ilustración 1 - Etapas del Plan de Negocios



Fuente: Elaboración Propia

Etapa 1: Planteamiento del Trabajo De Tesis

Se definirá cómo desarrollar el plan de negocios de "Tea & Blends" mediante el establecimiento de un marco conceptual enfocado al retail, una metodología detallada, además de establecer los tiempos que requieren cada una de las actividades involucradas con el fin de elaborar un cronograma de ejecución y un índice tentativo para la Tesis de Grado.

Etapa 2: Análisis de la Situación Actual

Se realizarán investigaciones con el fin de analizar y entender el entorno de la industria de bebidas y alimentos en Santiago de Chile, para poder identificar las principales fuerzas que influyen en la misma. Esto se llevara a cabo mediante un análisis del entorno político, económico, social y tecnológico en el cual se encontraría "Tea & Blends" además de evaluar la industria en base a las Fuerzas planteadas por M. Porter, permitiendo así finalmente identificar Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del negocio, analizarlas mediante una matriz FODA y determinar los Factores Críticos de Éxito de la Industria, con el fin de tener una visión clara y estratégica.

Etapa 3: Plan Estratégico

Definir la estrategia que permita a "Tea & Blends" desarrollarse a largo plazo mediante la elaboración de tácticas y actividades operacionales para lograr ventajas competitivas dentro del mundo del retail. En esta etapa se realizará el diseño estructural del modelo de negocios en cuanto a la definición e integración de la propuesta de valor que deseamos transmitir, qué tipo de relación queremos con el cliente, experiencia del cliente desde varias perspectivas, segmentos de clientes a los que deseamos llegar, entre otros. Para lo anterior se usará tanto el Modelo Canvas de Osterwalder, como otras herramientas innovadoras tales como el Círculo Dorado de S. Sinek y el "Customer Experience: una Visión Multidimensional" de E. Alfaro, permitiendo que el modelo a desarrollar sea innovador y enfocado al retail.

Etapa 4: Plan de Marketing

Inicialmente se realizará un estudio de mercado que constará de una encuesta, focus groups, estudios realizados anteriormente e inclusive de entrevistas con expertos, con el fin de identificar los gustos de los consumidores en cuanto a bebidas y comidas saludables, posibles tendencias, bebidas que compiten con las infusiones de té, competidores y proveedores existentes tanto nacionales como internacionales. Luego se realizará un análisis de gestión comercial, identificando los clientes a quienes deseamos dirigirnos y posibles competidores; se hará un estudio de segmentación para definir a qué mercado dirigirnos, targeting y posicionamiento deseado dentro del mercado; finalmente se definirá el precio de los productos, tipo de promoción a utilizar,

lugares donde se ubicarán los establecimientos y definir bien cada uno de los productos que se desean ofrecer. En esta etapa se usaran herramientas tales como: los 10 principios del Nuevo Marketing, Modelo del Pentágono-Triángulo, Matriz Ansoff's, Modelo VALS, Factores que Afectan la Percepción del Consumidor, "Customer Experience: Visión Multidimensional", entre otros.

Etapa 5: Plan Operacional

Se buscará identificar y desarrollar los procesos involucrados en la implementación tanto de la cadena de suministros como de las operaciones necesarias para poner en marcha la cadena de establecimientos de "Tea & Blends". La idea es definir la cantidad de locales, ambientación, proveedores, calidad de servicio a los clientes, determinar qué tipo de herramientas de TI son necesarias, entre otros. Esta etapa será abordada a través de la guía de la "Administración Estratégica" de T.Wheelen, "Retail Supply Chain Management" de J.Ayers y "Administración de Operaciones" de F.Jacobs.

Etapa 6: Gestión de Personas

En esta etapa se establecerá todo lo relacionado con la selección y retención de personal, planes de inducción y entrenamiento, además de definir incentivos que alineen los intereses de los empleados con los de la empresa para brindar el servicio de excelencia único y característico de "Tea & Blends". En esta etapa se aplicarán los enfoques de T. Wheelen "Administración Estratégica", Estudios de la Sociedad Chilena de Gestión de Personas, entre otros.

Etapa 7: Evaluación Económica

Se realizará un análisis económico que nos permitirá definir la inversión inicial requerida, tipos de fuentes de financiamiento, estimación de costos, estudios de rentabilidad económica mediante el análisis de la Tasa Interna de Retorno (TIR), Valor Actual Neto (VAN) y el Punto de Equilibrio. El análisis se basará en "Finanzas, Análisis y Estrategia Financiera" de J. Massons.

Etapa 8: Plan de Implementación

Este plan permitirá establecer un orden de ejecución de todas las etapas definidas dentro del trabajo con secuencia lógica basado en prioridades, duración y orden cronológico/estratégico de ejecución con el fin de transferir aprendizaje e información para una implementación exitosa.

Etapa 9: Control de Gestión

En esta etapa se desarrollará el Mapa Estratégico de la empresa y se establecerán indicadores que permitan medir sus actividades con fin de poder, tanto monitorear el

desempeño, como realizar mejoras continuas para que "Tea & Blends" no sólo sea exitosa sino también adaptable a las tendencias y cambios en el tiempo.

Etapa 10: Conclusiones y Recomendaciones

Luego de la recopilación de información y organización de datos, se presentarán los resultados del proyecto y las recomendaciones sugeridas, una vez realizados los análisis correspondientes al plan de marketing, plan de gestión de personas, plan de finanzas y plan de implementación.

2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Para lograr que "Tea & Blends" sea un modelo de negocio exitoso, lo primero que debemos llevar a cabo es un análisis que permita identificar los factores estratégicos tanto en su entorno social como industrial, permitiendo así identificar posibles oportunidades y amenazas que existan hoy en día.

2.1 Análisis del Entorno Social – Resultados del Análisis PEEST

Este análisis presenta los factores más importantes e influyentes del ambiente social donde se desarrollará inicialmente la organización. Estos fueron estudiados a profundidad tomando en cuenta las variables que más impactan sobre cada uno de ellos (Ver Anexo B). A continuación se presentan las conclusiones obtenidas del análisis:

2.1.1 Entorno Político y Legal

La institucionalidad y normativa legal en Chile están bien definidas. Si bien es cierto que a primera vista pareciera un sistema muy estricto haciendo que se vea complejo el levantamiento de una empresa "start up", realmente lo que permite toda esta estructura es la protección tanto de las empresas como de los consumidores, evitando problemas entre ellos que llegaran a impactar de manera negativa el desarrollo del país en cualquier ámbito que se relacione. Por otro lado, se observan empresas privadas en la industria que apoyan el establecimiento y desarrollo de una eficiente economía competitiva que permite el libre ejercicio de cualquier modelo de negocio, siempre y cuando se ajuste a las normas enmarcadas dentro de la actividad que se desenvuelva.

2.1.2 Entorno Económico

La situación económica actual en la que se encuentra Chile favorece a la inversión y a la rentabilidad de los negocios debido a su estabilidad en cuanto a inflación y disminución de tasas de interés, lo que es clave para el financiamiento de modelos de

emprendimiento como "Tea & Blends"; posee una tasa de desempleo baja en comparación al resto de la región lo cual es buen indicador de estabilidad socio-económica; existe un incentivo de exportación debido a que las tasas de cambio son favorables; y promueve el desarrollo de nuevos establecimientos de retail debido a que al existir un crecimiento económico favorable, permite un mayor ingreso per cápita que trae como consecuencia un mayor consumo de bienes y servicios en todos los sectores de la industria.

2.1.3 Entorno Ecológico

Chile posee las 4 estaciones climáticas existentes, lo que ha creado procesos de adaptabilidad de la población e inteligencia de negocios. Esto es importante en la evaluación de la propuesta de "Tea & Blends" al momento de revisar su rentabilidad durante todo el año, ya sea en cuanto a diversidad de los productos o inclusive ubicaciones del negocio. Aunque la contaminación de Chile sea un factor relevante, hay que destacar que existe una tendencia creciente en cuanto a la conciencia y responsabilidad ambiental, esto ha permitido que los habitantes comprendan la importancia de la búsqueda de mejoras en la calidad de vida y la sustentabilidad de los negocios. Tanto el interés del cuidado ambiental como de salud, serán cada vez más relevantes para los habitantes y por tanto las empresas deben ser cada día más eficientes en el uso de recursos energéticos.

2.1.4 Entorno Sociocultural

La concentración de la mayoría de la población de Chile, se encuentra en la ciudad de Santiago, donde se desea establecer "Tea & Blends" y lugar donde también predominan los grupos socio-económicos con mayor ingreso per cápita. Esta ciudad moderna destaca por tener una población que cada día más se preocupa por su salud y calidad de vida, esto se refleja directamente en la esperanza de vida del Chileno que ha venido en aumento significativo los últimos años. De la misma forma, la población es consciente que sufre de obesidad, en su mayoría en el caso de las mujeres, quienes buscan opciones en la alimentación más que en el deporte para controlar su peso.

2.1.5 Entorno Tecnológico

Chile es un país que muestra ser apto para el desarrollo de inversiones y establecimiento de negocios sostenibles en el tiempo. No sólo la actualidad de las condiciones son propicias para que "Tea & Blends" sea exitoso a nivel operacional y ampliamente conocido mediante las herramientas TI, sino también abre grandes posibilidades de expansión a través del territorio nacional debido al impulso tecnológico mediante el apoyo de políticas e inversiones tanto del sector privado como público. Por otra parte, Chile no posee grandes reservas energéticas, esto lo hace dependiente de

otros países en cuanto a petróleo y gas, haciendo que todo lo que sea transporte y equipos que funcionan a gas se vean afectados por el uso de los mismos.

2.2 Análisis de la Industria – Análisis del Ambiente de Tareas

La Cadena de establecimientos "Tea & Blends" por el tipo de servicio que desea brindar y la oferta de productos tanto bebidas como alimentos, hacen que pertenezca a la Industria del Retail, Sector de Alimentos y Bebidas, específicamente en lo que se conoce hoy en día como la Industria Gastronómica o Restaurantera. Como observamos anteriormente en el análisis del entorno, la economía Chilena se encuentra actualmente en crecimiento, trayendo como consecuencia aumentos en el consumo tanto de productos como de servicios además de un incremento significativo en la industria del retail. En cuanto a la industria restaurantera, el Instituto Nacional de Estadísticas, en su reporte de Índices de Ventas de Sectores de Servicios (IVSS) del primer trimestre del 2014, reporta que el Índice de Servicios de Hoteles, Restaurantes y Agencias de Viajes, registró una variación positiva de 10,3% nominal respecto al período de 2013, donde la subactividad que más incide en este trimestre son los Servicios de Restaurantes con una incidencia de 6,655 puntos porcentuales.^[2]

Es importante comprender la rentabilidad y el atractivo de la industria en la cual se establecerá "Tea & Blends" con el fin de identificar tanto amenazas como oportunidades, ver cómo éstas impactan al negocio y así tener una mejor perspectiva para diseñar la planificación estratégica del negocio. Para lo anterior, usaremos el Modelo de las Fuerzas que participan en el mercado, propuesto por Michael Porter, e inclusive una Fuerza adicional referida al "Poder que tienen Grupos de Interés presentes en el Entorno".

2.2.1 Amenaza de Entrada de Nuevos Participantes

La Amenaza a Nuevos Participantes en la Industria del Retail de este tipo de establecimientos es ALTA. El requerimiento de capital de inversión es una de las barreras que presenta mayor dificultad, sin embargo existen muchas posibilidades de financiamiento de bancos y otros entes con la disponibilidad de impulsar "start ups" del tipo de "Tea and Blends". Existen Competidores, tanto franquicias como establecimientos, que comprenden que el mercado de este sector del retail (Restaurantes) no hacen gran esfuerzo de publicidad y promoción para garantizar la rentabilidad, sin embargo, entienden que el buen posicionamiento del valor de la marca y el servicio, además de la ubicación, son clave y de suma importancia.

[2] Ver INE - IVSS: http://www.ine.cl/canales/Chile_estadistico/estadisticas_economicas/ivss/series_estadisticas.php

Las políticas gubernamentales como observamos anteriormente son muy rigurosas, sin embargo, también son favorables para proveer un ambiente de seguridad y promoción del ingreso de nuevos negocios a la industria. Las empresas en este sector, en cuanto a los canales de distribución, pueden acceder sin problemas a los mismos e incluso pueden establecer sus propios canales o tercerizando sin destacar ninguna dificultad relevante.

La empresa dependerá de una permisología legal y sanitaria estándar, pues el producto final de consumo de "Tea & Blends" depende más del valor agregado del conocimiento y técnicas de preparación, que de la materia prima en sí. El establecimiento, empleados, limpieza, y los SKU's en cuanto a alimentos y otros; estarán sujetos a normativas dentro del ámbito inicialmente señalado como podría presentar cualquier otro negocio de retail en Santiago. En cuanto a las barreras de entradas más resaltantes debemos considerar: la ubicación de los locales, ya que será estratégico para el éxito del establecimiento; la diferenciación del producto será clave debido a que el té es un commodity y por tanto hay que ser críticos en lo que ofrece y su valor agregado para el cliente.

2.2.2 Rivalidad entre Empresas Existentes

La Rivalidad entre Empresas Existentes en este sector de la Industria del Retail es de nivel MEDIO. La industria del Retail en Chile es ampliamente reconocida por su gran tamaño y variedad, además es bastante diversificada y muy bien establecida. En el sector de establecimientos como el de restaurantes, existen gran cantidad de empresas tanto nacionales como internacionales que no sólo ofrecen té entre sus productos sino también sustitutos perfectos como el café, aguas saborizadas, jugos, entre otros. Sin embargo en este sector de retail no hay una rivalidad marcada por la promoción sino por el ofrecimiento de productos de calidad, servicio y el ubicarse en lugares estratégicos donde haya gran afluencia de personas como centros comerciales o zonas de edificios empresariales.

Siendo el té el producto central de "Tea & Blends", los competidores más fuertes serán todas aquellas empresas que ofrezcan productos igual o con características similares, tales como casas de té, teterías y todos aquellos establecimientos que proporcionen tanto variedad como calidad este tipo de productos. En cuanto al servicio, el rival primario será la cadena de retail "Starbucks", ya que la diferenciación que posee sobre su producto es ampliamente reconocida y es la ventaja competitiva que "Tea & Blends" desea aprender y mejorar, inclusive desplazándolo con un producto sustituto. En esta industria existen barreras de salidas bajas, no se requieren equipos especializados, los recursos físicos como el mobiliario y la locación son fáciles de vender, además se caracteriza por ser muy dinámica y en constante expansión.

2.2.3 Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos

La Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos es ALTA. Existe en la actualidad una numerosa cantidad de productos sustitutos que son una amenaza, pues muchos de ellos ya se encuentran bien posicionados en la mente de sus clientes y otros sencillamente son commodities. Bebidas como el agua, agua saborizadas, gaseosas, café, bebidas heladas, entre otros; representan un gran número de sustitutos que compiten constantemente en el mercado de consumo. En cuanto al servicio, si bien es cierto que es una debilidad de muchos de ellos, es algo que puede ser copiado o mejorado de manera rápida haciendo que sea una amenaza constante a la hora de establecer el mismo como una ventaja competitiva. Inclusive existen empresas dentro del mundo del retail que destacan por su "servicio al cliente" convirtiéndolo en la razón del posicionamiento de su marca.

2.2.4 Poder de Negociación de los Compradores

El Poder de Negociación de los Compradores en la Industria es ALTO. Los compradores en la industria del retail tienen un bajo costo de cambio, estos carecen de fidelidad cuando el producto es común o tiene sustitutos muy parecidos que ofrezcan beneficios similares. Además hoy en día existen una infinidad de opciones que le permiten elegir según gustos y preferencias específicas al precio que consideren más apropiado. La excesiva variedad de oferta para los clientes ante un producto y precio muy parecido, hacen que las empresas involucradas dentro del retail de restaurantes tengan que resaltar características que han demostrado ser inclusive más críticas que el valor monetario o la ubicación, como lo es el buen servicio y productos con características destacadas. Hay que destacar que este poder también se está incrementado debido al constante fortalecimiento del SERNAC por parte del gobierno, elevando así cada día más el impacto de esta fuerza en las empresas.

2.2.5 Poder de Negociación de los Proveedores

El Poder de Negociación de los Proveedores es BAJO. Los principales proveedores de té y herbales existen en grandes cantidades tanto a nivel nacional como internacional, inclusive los productos adicionales que se desean brindar en el negocio de "Tea & Blends" como los sándwiches, galletas, ensaladas, etc.; poseen un gran número de los mismos tanto en materias primas como producto final. Actualmente, para la materia prima de la empresa, no existe una empresa nacional o internacional que domine la industria. El mercado del té y herbales, como productos commodities al producirse en grandes cantidades, venderse en múltiples dimensiones en supermercados y restaurantes, tener una baja inversión, además de facilidad de consumo final, hacen que los proveedores carezcan de interés de integrarse pues no desean tenerlo como producto clave del negocio.

2.2.6 Poder Relativo de Otros Grupos de Interés

El Poder Relativo de Otros Grupos de Interés es MEDIO. Existen grupos de interés que están presentes en todos los entornos de trabajo, para "Tea & Blends" es importante tomar en cuenta la fuerza con que influyen actualmente en Chile los Sindicatos de Trabajadores del Retail que han venido evolucionando y aumentando sus exigencias con el fin de lograr tanto condiciones como salarios justos. También está la influencia de las Municipalidades que velan rigurosamente por el comportamiento ético y social de cada uno de los establecimientos que existen en las mismas, además de velar el impacto ecológico en su entorno. Agrupaciones tanto públicas como privadas, como Fundación Chile y su proyecto de "Chile Saludable" no sólo apoyan las iniciativas de proyectos y empresas que deseen aportar mejoras de salud a los ciudadanos de Santiago, sino también están evaluando constantemente mediante estudios, el aporte de las mismas y su nivel de eficiencia dentro del entorno de calidad de vida.

2.2.7 Análisis del Micro Entorno de Porter

Una vez realizado el análisis de la industria y calificado el nivel de cada una de las Fuerzas de Porter que existen, elaboramos la siguiente tabla que evalúa mediante ponderaciones numéricas y el grado de intensidad de cada fuerza, el atractivo de la industria.

Tabla 1 - Análisis del Micro Entorno

Fuerza De la Industria	Poder De la Fuerza		Atractivo para la Industria	Ponderación	
				Peso	Atractivo
Amenaza de Entrada de Nuevos Participantes	ALTO	2	BAJO	10%	0,2
Rivalidad entre Empresas Existentes	MEDIA	3	MEDIO	20%	0,6
Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos	ALTO	2	BAJO	10%	0,2
Poder de Negociación de los Compradores	ALTO	2	BAJO	10%	0,2
Poder de Negociación de los Proveedores	BAJO	4	ALTO	30%	1,2
Poder Relativo de los Grupos de Interés	MEDIO	3	MEDIO	20%	0,6
Valoración Total del Micro Entorno				100%	3
NOTA: Poder de la Fuerza (1=Muy Alto; 5=Muy Bajo); Peso del Atractivo (Bajo=10%; Medio=20%;Alto=30%); Valoración Total del Atractivo (Atractivo Bajo= 1.0-1.9, Atractivo Medio=2.0-2.9 y Atractivo Alto=3.0-4.0)					

Fuente: Elaboración Propia basado en el Modelo de las Fuerzas de M. Porter

Basándonos en la Valoración Total del Micro Entorno que se obtuvo del análisis, observamos que la Industria del Retail en Chile, específicamente el área de Restaurantes, tiene una **Atractivo de Medio a Alto**. La industria está bastante diversificada y hay una gran cantidad de competidores ofreciendo múltiples ofertas en este segmento del Retail. Sin embargo existe una amplia demanda, que posee un

poder adquisitivo que les hace tener alto consumo, permitiendo que aun existiendo gran competencia, exista un gran mercado que contribuye a la rentabilidad del sector.

Las barreras de entrada y salida son bajas, esto posibilita a cualquier empresa el incursionar con facilidad a la industria, además de poder competir con otros negocios sin problemas ya que la rivalidad es media, y si no logra la rentabilidad que busca, puede salir con igual facilidad.

Debido a que el Té es un producto de alto consumo a nivel mundial, existe una gran cantidad de proveedores tanto nacionales como internacionales que permiten a "Tea & Blends", no tener dependencia de ninguno de ellos y al mismo facilitar las negociaciones buscando los mejores costos de materia prima.

Hay que resaltar, que en Chile los últimos años el poder relativo de los grupos de interés sobre la industria del retail se ha venido incrementando, generando presiones por impacto ambiental, contratación y calidad laboral, competitividad salarial, comportamiento ético, etc.; haciendo que sea un poder de gran influencia para la empresa y su sostenibilidad en el tiempo.

2.3 Análisis de Innovación en la Industria del Retail

2.3.1 Radar de Innovación

Para evaluar el grado de innovación en la industria del retail, utilizamos la herramienta planteada por Guillermo D'Andrea, el "Radar de Innovación" (Ver Anexo C), donde al evaluar las dimensiones de la industria podremos tener una perspectiva sistémica sobre cómo éstas interactúan en la actualidad. Específicamente para el sector de restaurantes en retail se obtuvieron los siguientes resultados:

Tienda: La mayoría de los restaurantes se encuentran bien ubicados, buen ambiente, tamaños medianos a grandes, pero sin un grado de innovación muy alto, ya que suelen ser franquicias o empresas pequeñas que luego se replican, y que una vez que se instalan no suelen cambiar su aspecto en mucho tiempo. (Grado = 2.5)

Producto: Los productos en su mayoría son presentados con aspectos diferenciadores que permiten agregar valor a sus a los mismos, por esta razón no son muy innovadores en esta dimensión. (Grado = 2)

Valor: La relación precio-calidad suele ser amplia ya que el valor que se agrega a los productos es en su mayoría el pago del servicio y la experiencia vivida al consumir. Este sector es de innovación constante ya que debe entregar valor adicional al producto perdurable en el tiempo. (Grado = 3)

Personas: El personal no tiene un grado alto de especialización en la mayoría de las empresas participantes en la industria. Carecen de innovación en trato del personal, capacitación y evaluación de desempeño. (Grado = 2)

Comunicación: Las promociones y publicidad para crear conciencia y posicionamiento no suelen ser muy innovadoras y la mayoría se hace en la misma tienda, dependiendo básicamente del "boca en boca". (Grado = 1.6)

Proveedores: Si existe una organización de procesos de suministros. Muchas de las empresas dependen tanto de proveedores nacionales como internacionales. La innovación en esta dimensión no es muy alta, debido a que la industria en este sector se enfoca en disminuir costos y no suele estudiar nuevas posibilidades. (Grado = 2.5)

Sistemas: Se observa que muchas de las empresas en este sector trabajan con sistemas sencillos, creados por una persona técnica que lo desarrolla de manera personalizada para el establecimiento. En el caso de las franquicias, sí usan un sistema de alta tecnología y soportado por una plataforma, ya que tienen que estar conectados a un sistema global. (Grado = 3.2)

Logística: El retail de restaurantes trata de innovar en esta dimensión constantemente debido a que mantener el inventario óptimo y las entregas a tiempo, requieren de la constante gestión de esta dimensión. (Grado = 3.5)

Ilustración 2 - Radar de Innovación para la Industria del Retail - Sector de Restaurantes



Fuente: Elaboración Propia

Podemos concluir que hoy en día en la industria del retail, específicamente en el sector de restaurantes, las dimensiones que reflejan las funciones clave de cara al cliente como: el formato de las tiendas, la búsqueda de proveedores nuevos, el producto que se ofrece, el trato al personal y la forma en que comunica el valor que se entrega y su razón de existir, carecen de innovación, exceptuando el "valor" por ser parte primordial de su existencia. Por otra parte, excluyendo la dimensión de proveedores, que carece de innovación, se observa que en las dimensiones de carácter interno hay constante

interés en el desarrollo de innovación tales como: logística y sistemas de gestión, debido a la importancia que tiene la optimización operacional y la reducción de costos.

"Tea & Blends" será una empresa que equilibrará su radar de innovación, ya que desarrollará mejoras en las dimensiones de valor, personas, comunicación, proveedores y producto, pues no sólo quiere ser diferente y único al comienzo de su ciclo de vida, sino a través del tiempo. Para la empresa será de gran importancia estudiar las ventajas competitivas de sus competidores para mejorarlas, estudiar tendencias de consumo, evaluar la aplicación de nuevas tecnología, desarrollar ideas innovadoras y comunicarlas por diferentes canales, el gestionamiento de personas será distintivo de la empresa y el análisis de cómo crea valor será evaluado continuamente.

2.4 Benchmarking

La Cadena de Establecimientos "Tea & Blends" formará parte de la industria de restaurantes de comida saludable, teniendo como producto "core" el té y las infusiones herbales. En la actualidad, ya existen en la ciudad de Santiago modelos de negocios parecidos en cuanto a la oferta de productos y servicios que se desean brindar, tales como: Tea Connection, T-Puro, Starbucks. Se adiciona al estudio la empresa Teavana, que aunque no se encuentra actualmente en Chile, tiene una gran relevancia debido a que hace poco fue adquirido por la cadena Starbucks. En el estudio de Benchmarking realizado (Ver Anexo D) observamos que estos restaurantes muestran muchas características y atributos resaltantes en el mercado pero ninguna exactamente igual al que desea ofrecer "Tea & Blends".

Tabla 2 - Cuadro Comparativo - Estudio de Benchmarking

Nombre	Tipo	Producto "Core"	Diversidad Del Producto "Core"	Presencia	Calidad de Servicio	Calidad Del Producto	Aspectos a Mejorar
Tea Connection	Franquicia Argentina	Té Infusiones	Baja-Media	Chile Argentina	Media-Baja	Alta	Difícil de ubicar, No tiene estacionamiento vehicular, carecen de disponibilidad total del menú, baños pequeños, no posee internet Wi-Fi.
T-Puro	Local Chileno	Té Infusiones	Media	Chile	Media	Alta	Falta de frescura en los postres, ambientación oscura, largas filas de personas esperando por servicio en caja, poca atención al Cliente.
Starbucks	Franquicia USA	Café	Baja	Mundial	Alta	Alta	Largas filas de personas esperando por servicio en horarios de alto flujo, requieren en su mayoría grandes establecimientos grandes.
Teavana	Franquicia USA	Té Infusiones	Alta	USA	Alta	Alta	No se encuentra actualmente en ningún país Suramericano.

Fuente: Elaboración Propia.

2.5 Identificación de Oportunidades y Amenazas

El entorno externo planteado nos permite identificar las posibles oportunidades y amenazas presentes, con el fin de obtener una perspectiva que defina qué tan favorable o no puede ser para la empresa establecerse dentro del mismo.

Oportunidades

- Chile es un país estable en el ambiente político y con una institucionalidad legal sólida que garantiza un ambiente seguro para hacer invertir en negocios.
- La economía presenta desaceleración pero aún con buen crecimiento, lo que incentiva a la industria a seguir expandiéndose de manera sostenible.
- Chile actualmente se ubica como el mejor país de la región para el desarrollo de retail ya que posee condiciones de mercado atractivo, bajo riesgo país y alto consumo.
- El aumento de la conciencia ecológica hace que cada día más crezca el mercado de productos amigables con el medio ambiente y que se asocien con lo natural.
- El crecimiento de la esperanza de vida junto a la búsqueda de un estilo de vida de calidad en la población hace que crezca el interés por el consumo de ofertas que ofrezcan beneficios para la salud.
- La tecnología que se está desarrollando permite a empresas "start up" mediante el uso de clouds, big data, paquetes ERP's, etc.; trabajar con igual eficiencia que las compañías grandes debido a la disponibilidad y la reducción de costos.
- La existencia de gran cantidad de proveedores de té, tanto nacional como internacionalmente.

Amenazas

- El consumo de té podría verse comprometido por la estacionalidad y el grado de aceptación de los clientes por beberlo tanto frío como caliente.
- Dificultad para conseguir locales en áreas cercanas a oficinas, ya sea por carencia de lugares disponibles o altos costos.
- El mercado de retail en Chile es llamativo para nuevos competidores.
- Tiempo de aprobación de los permisos legales y sanitarios.
- La existencia de gran cantidad de productos sustitutos bien establecidos en el mercado del retail y con un gran poder de marca.
- Los bajos costos de cambio, la gran cantidad de ofertas y el fortalecimiento del SERNAC por parte del gobierno, hace que el comprador tenga alto poder de negociación.
- La creciente fuerza de los grupos de sindicatos del retail.
- Los supermercados podrían querer competir con precios bajos y gran cobertura geográfica.
- Crisis económicas nacionales e internacionales.

3. PLAN ESTRATÉGICO DE "TEA & BLENDS"

3.1 Misión

"Hacer de "Tea & Blends" una marca reconocida en la industria del té en Chile, expandir su cultura a través de la región brindando productos saludables y de calidad en un ambiente confortante y con un servicio excepcional".

3.2 Visión

"Ser reconocida como la empresa líder de restaurantes de tés en Chile incentivando con propuestas saludables y creativas al consumo diario de té que además de brindar beneficios a los Chilenos, y que forme parte de su cultura para el año 2019".

3.3 Ventaja Competitiva

3.3.1 Círculo Dorado "Tea & Blends"

La organización "Tea & Blends" se moverá comunicacionalmente a través del modelo de Simon Sinek, el "Círculo Dorado"^[3]. La mayoría de las empresas comunican el qué hacen o venden, cómo lo hacen y finalmente el porqué, sin embargo, Sinek demuestra que las empresas más exitosas, con los productos más conocidos y los líderes más destacados, son los que se mueven primeramente desde el porqué existen, luego el cómo proporcionan valor a las personas y finalmente qué producto o servicio entregan. La idea expone que el primer paso para que una empresa tenga éxito es conectarse emocionalmente con las personas y sus creencias (Ver Anexo E).

"Tea & Blends" quiere conectarse con las personas e inspirar. La empresa desea que se identifiquen con sus creencias y comprendan la razón por la cual existe, esto será la clave del éxito en la creación de valor. "Tea & Blends" busca conectarse con los sentimientos, la confianza y la lealtad, haciendo que las personas deseen compartir e inclusive quieran formar parte de la organización. (Ver Ilustración 3)

[3] Ver Golden Circle de Simon Sinek en http://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action?language=es

Ilustración 3 - Circulo Dorado de Tea & Blends



Fuente: Elaboración Propia. Basado en el Circulo Dorado de Simon Sinek

¿Por qué lo hacemos?:

Creemos que es posible vivir en un mundo con una mejor calidad de vida, donde podamos sentirnos saludables, disfrutando cada día, para así lograr nuestros sueños y poder compartirlos con todas aquellas personas que hacen de nuestras vidas algo maravilloso y llenas de experiencias extraordinarias.

¿Cómo lo hacemos?:

Brindando un producto de calidad que ayude a las personas a mantenerse sanas, sin afectar su ritmo de vida, a través de un servicio de excelencia y una experiencia que deseen vivir todos los días.

¿Qué hacemos?:

Ofrecemos la mejor calidad de Té e Infusiones Herbales con un excelente servicio y una experiencia con la cual las personas se identifiquen y disfruten.

3.4.2 Competencia Central

La Competencia Central de "Tea & Blends" se enfocará esencialmente en su capacidad de brindar un producto de alta calidad y un servicio de excelencia, a un nivel que sea superior al de los competidores y genere gran valor para los clientes.

Esta se declara como:

"Ofrecer una experiencia de consumo de Té e Infusiones extraordinaria; a través de una propuesta que permita a los clientes consumir un producto natural y de alta calidad, con una buena atención y un servicio de excelencia, bajo un ambiente agradable, diferente e innovador, con el que las personas se identifiquen y disfruten al compartir momentos especiales".

3.4.3 Modelo VRIO

El Modelo VRIO^[4] (Valor - Rareza - Imitabilidad - Organización), es propuesto por J.B. Barney, el cual declara cuatro preguntas que permiten evaluar si la Competencia Central es superior a lo de sus competidores, haciéndola destacar como una Competencia Distintiva.

VALOR: ¿Proporciona valor al cliente y una ventaja competitiva?

"Tea & Blends" sí proporciona valor debido a que presenta una oferta innovadora en Chile, no sólo por la gran diversidad de Tés e Infusiones Herbales que ofrecen múltiples ventajas y beneficios a la salud, sino también porque brindará una experiencia única a través del servicio y la ambientación entorno al consumo del producto.

RAREZA: ¿Cuentan con ella otros competidores?

Esta forma de vender té es única en Chile, "Tea & Blends" no sólo ofrecerá té en su versión caliente como lo hacen sus competidores, sino también en su versión fría, gracias al uso de una tetera con válvula (que actualmente no es usado por ningún competidor) que le permite filtrar y servir sobre un vaso con hielo para así obtener un líquido frío al instante. Además será la única empresa que ofrecerá más de 30 tipos de té e infusiones dentro de un ambiente que proporcionará al cliente una experiencia única que permitirá una rápida diferenciación con respecto a nuestros competidores.

IMITABILIDAD: ¿Sería costoso para otros imitarla?

Sí será costoso imitarla ya que "Tea & Blends" es un modelo de negocios que requiere de "Know How" de la preparación de los té e infusiones, preparación de alimentos, capacitación de personal y estrategias para la ejecución del tipo de servicio y experiencia que se quiere entregar al cliente. Por otra parte, la empresa es dinámica, siempre está en constante aprendizaje y desarrollo con el fin de tener un crecimiento perdurable en el tiempo y que cada vez se ajuste más a la esencia de su razón de existir, la salud, el bienestar y la calidad de vida de las personas en su entorno.

ORGANIZACIÓN: ¿Está la empresa organizada para explotar el recurso?

"Tea & Blends" será una organización que se enfocará en desarrollar y trabajar al máximo sus recursos, capacidades y competencias, ya que para entregar una experiencia única de consumo es necesario que tanto el personal como el ambiente se alineen a la perfección para brindar un servicio y atención de excelencia.

Una vez evaluadas las respuestas como positivas, observamos que la Competencia Central de la empresa podemos considerarla una Fortaleza, por lo tanto podemos identificarla como una **Competencia Distintiva** y al mismo tiempo definirla como la **Ventaja Competitiva de "Tea & Blends"**.

[4] Modelo expuesto por J.B Barney según el libro Administración Estratégica y Política de Negocios de T. Wheelen y J. D. Hunger Pág. 150

3.4.4 Declaración de la Ventaja Competitiva

"Ofrecer una experiencia de consumo de Té e Infusiones extraordinaria; a través de un propuesta que permita a los clientes consumir un producto natural y de alta calidad, con una buena atención y un servicio de excelencia, bajo un ambiente agradable, diferente e innovador, con el que las personas se identifiquen y disfruten al compartir momentos especiales".

3.5 Estrategia de Negocios

La Cadena de Establecimientos de "Tea & Blends" se enfocará en un nicho de mercado específico que se caracteriza esencialmente por disfrutar de lo natural y saludable, además de entregarle al cliente un valor único y superior en cuanto a calidad, características especiales del producto y servicio distintivo. Basándonos en el análisis de la estrategias competitivas de Porter, tomando en cuenta la ventaja competitiva y el ámbito competitivo, decimos que "Tea & Blends" tendrá una **Estrategia de Enfoque de Diferenciación** (Ver Ilustración 4).

Ilustración 4 - Estrategias Competitivas Genéricas de Porter

		Ventaja Competitiva	
		Bajo Costo	Diferenciación
Ámbito Competitivo	Objetivo Amplio	Liderazgo en Costos	Diferenciación
	Objetivo Reducido	Enfoque de Costos	Enfoque De Diferenciación 

Fuente: Elaboración Propia Basado en la Matriz de Competencias Genéricas de Porter.

3.6 Modelo de Negocio

La empresa "Tea & Blends" sigue el **Modelo Emprendedor**, debido a que ofrece bienes y servicios especializados para un nicho de mercado de personas que disfrutan de lo natural y de productos que les proporcionan beneficios tanto a su salud como a la calidad de vida, además de valorar el buen servicio y una experiencia única. Este tipo de segmento por lo general no es grande pero tiene la posibilidad de crecer rápidamente. El negocio "Tea & Blends" actualmente no existe, pero en este documento se desarrolla todo lo relacionado al diseño e implementación del mismo.

Para el diseño y análisis del modelo que se plantea, se utiliza el *Modelo Canvas*, propuesto por A. Osterwalder & Y.Pigneur. Este divide sus variables en 2 grupos: Empresa y Mercado, que a su vez se encuentran en torno a una variable central que es "La Propuesta de Valor" (Ver Anexos F y G).

3.6.1 Variables Relacionadas con la Empresa

Socios Clave

- *Proveedores Nacionales / Internacionales:* Son necesarios para obtener insumos relacionados con la preparación del té e infusiones, sándwiches, ensaladas, postres y alimentos en general. Es importante tener identificados quiénes proveerán estos productos a fin de minimizar costos de elaboración y compra.
- *Municipalidades:* La cadena de establecimientos debe tener una buena relación con las municipalidades donde se encuentran a fin de asegurar la perdurabilidad de su ubicación en el tiempo, además de generar sinergias para trabajar en conjunto con las localidades en eventos, reuniones, etc.
- *Organizaciones relacionadas con el cuidado de la salud y calidad de vida:* Alianzas con este tipo de organizaciones serán estratégicas ya que permitirá facilitar la promoción y la participación en conjunto en diferentes eventos que promuevan e impulsen los beneficios de estar saludable.
- *Centros de Cuidado de la Salud y Nutrición:* La empresa debe darse no sólo a conocer mediante la promoción y publicidad, sino a través de comunicar los múltiples beneficios que ofrece el consumo de sus productos. Por ello es necesario estar respaldado por instituciones reconocidas en el área de salud y nutrición.
- *Gimnasios:* Hacer llegar lo que desea transmitir "Tea & Blends" en lugares frecuentados por personas que desean cuidar su físico y salud, permitiendo llegar rápidamente a este segmento que se alinea perfectamente con el valor que desea entregar la empresa.
- *Instituciones Financieras:* La empresa requerirá tanto de capital inicial como capital de trabajo, por tanto los bancos e instituciones que brinden financiamiento serán socios clave tanto para el arranque como para las operaciones.

Actividades Clave

- *Capacitación de Personal:* Un personal bien entrenado y capacitado será clave para entregar la propuesta de valor de la empresa. El corazón de "Tea & Blends" será su personal, ya que son los que entregarán dicho valor a todo el entorno de la empresa, ya sean clientes, proveedores, socios, etc.

- Excelencia Operacional: Será clave el lograr un desempeño óptimo en las operaciones de "Tea & Blends" para poder obtener una alta calidad en la elaboración de productos y servicios, que sean sostenibles en el tiempo y que le permita afrontar exitosamente desafíos en el largo plazo.
- Disponibilidad de Productos: Será obligatorio mantener el inventario de los productos de manera óptima tanto en calidad como en existencia. Nunca se entregará nada en mal estado ni existirá la excusa de la falta de disponibilidad de algún producto.
- Promociones: "Tea & Blends" tiene que comunicar continuamente tanto su razón de existir como lo que ofrece al mercado, ya que necesita dar a conocer la existencia de la empresa y el valor de lo que ofrece.
- Publicidad: La empresa necesita realizar publicidad por todos los medios que considere más accesibles a los clientes. Es por ello que tendrá importancia el estar actualizado con las tendencias globales y los intereses de las personas para alinearlas a sus ofertas.
- Mantenimiento y Limpieza: "Tea & Blends" será una empresa que debe encontrarse siempre en óptimo estado de limpieza constantemente ya que es parte esencial de la experiencia que se desea brindar.
- Plataforma Tecnológica: La empresa tendrá una plataforma que permita desempeñarse de manera óptima tanto interna como externamente a la misma. Es clave que ésta se encuentre actualizada y sea integrable a todas las herramientas que se usen en la empresa.

Recursos Clave

- Financiamiento: La empresa dependerá tanto en su arranque como en sus operaciones del financiamiento de instituciones bancarias u otros para así lograr la sostenibilidad.
- Personal: El personal será clave para la entrega de la experiencia "Tea & Blends", por ello juega un rol protagónico como recurso clave de la empresa.
- Instalaciones: La cadena de establecimientos "Tea & Blends" y su funcionalidad, dependerá directamente del layout, ambientación y ubicación de sus instalaciones para poder entregar la experiencia que se desea.
- Equipos Operacionales: Todo lo relacionado con cocina, refrigeradores, utensilios, máquinas, electrodomésticos, envases, entre otros; son de gran importancia para llevar a cabo las operaciones de la empresa.

- Insumos: Toda la materia prima necesaria para la entrega del producto y servicio que conforman la experiencia de consumo tales como: hojas de té e infusiones de alta calidad y diversidad, envases, alimentos, productos de limpieza, etc.; Son esenciales para la funcionalidad y éxito de la empresa.

Estructura de Costos

- En este modelo de negocios, los costos de producción dependerán exclusivamente de los materiales e insumos, más el personal directo que se empleará en la producción de los productos y servicios. Los gastos administrativos estarán asociados a los gastos generales como: arrendamiento de locales, luz, agua, salarios, licencias, transporte y logística, mantenimiento de la plataforma tecnológica, otros.

3.6.2 Propuesta de Valor

La propuesta tiene 3 factores clave que añaden valor:

1. Oferta de gran variedad de Té e Infusiones Herbales para el consumo tanto frío como caliente.
2. Los productos son naturales y aportan múltiples beneficios para la salud.
3. Experiencia única de consumo gracias a que se entrega un producto de calidad y excelente servicio bajo una ambientación innovadora.

3.6.3 Mercado

Relación con los clientes

- Atención Personalizada: Todos los clientes serán atendidos identificando su nombre tanto en el sistema como durante la entrega del servicio.
- Amabilidad y Respeto: Durante e inclusive después de la entrega del producto y servicio, siempre habrá un trato cálido y de respeto por parte de cualquier miembro de la empresa.
- Servicio Rápido: Para "Tea & Blends" un servicio de calidad incluye un servicio que no malgaste el tiempo de sus clientes, ya que la empresa considera que el tiempo es algo muy valioso para las personas.
- Atención al Cliente a través de Página Web y Aplicación Smartphone: todo lo relacionado a comentarios, dudas, aportes, entre otros, serán abordados; además de poderse realizar en los establecimientos, también podrán realizarse a través de la pagina web de la empresa e inclusive en la aplicación de "Tea & Blends" para smartphones, ipads, y otros dispositivos personales.

Segmento de Clientes

- La organización pretende enfocar sus esfuerzos comunicacionales principalmente a personas que se identifiquen con la propuesta que desea entregar y sus creencias. Todas aquellas personas que disfruten de tomar bebidas naturales y que aporten beneficios a su salud, que disfruten del buen servicio, que busquen experiencias de consumo únicas y que se identifique con sus gustos, personas dispuestas a pagar un poco más por el producto gracias al valor agregado del servicio y la experiencia.

Canales

- Establecimientos: Este será el punto de contacto más importante para la empresa, debido a que es el lugar donde se entrega la mayor parte de la experiencia. Es por eso que es clave mantener este canal en óptimas condiciones para transmitir de la mejor forma la propuesta de valor.
- Página Web: La página web de la empresa permitirá estar siempre en contacto con las personas en el entorno de "Tea & Blends", ya sea clientes, proveedores, empleados o cualquier otro que desee estar informado y conectado con la organización,
- Aplicación Smartphones: Es clave este canal de comunicación, ya que las personas en la actualidad pasan muchas horas comunicándose activamente desde cualquier lugar y a cualquier hora a través de sus dispositivos móviles, por tanto la empresa desarrollará un aplicación que permita estar conectados activamente con las personas.
- Redes Sociales: Estas redes son críticas no sólo como herramientas promocionales y publicitarias sino también para enriquecer el conocimiento de la empresa acerca de sus clientes, para así comprender como brindarles a través del tiempo, un producto y servicio que se acerque más a sus deseos.
- Eventos de Salud / Gastronómicos y Deportivos: La empresa participará activamente en actividades que compartan sus creencias y se alineen con sus productos, a fin de enriquecer su red de clientes.

Ingresos

- Los ingresos asociados a las actividades de "Tea & Blends" estarán asociados principalmente a la venta de Té e Infusiones herbales, además de los productos y alimentos ofrecidos como acompañantes. Adicionalmente cuando se realicen eventos promocionales con cualquier aliado, se obtendrán ingresos adicionales del margen logrado por la venta de entradas.

3.7 Factores Críticos de Éxito

- **Oferta:** Una de los factores clave de *Tea & Blends* es el producto, pues el éxito del negocio dependerá directamente de: la calidad, variedad, frescura, sabor, olor, gusto, entre otros; de los de té e infusiones.
- **Operaciones:** Es clave una atención personalizada, donde el trato y la rapidez serán factores determinantes. Para la cadena de establecimientos que se desea implementar será de gran importancia el servicio pues la expectativa es que el cliente viva una experiencia única que le permita no sólo disfrutar el producto sino además recomendar el lugar.
- **Adquisición de Clientes:** es uno de los factores determinantes del éxito de *Tea & Blends*. Dado que hay múltiples variables que constantemente afectan las decisiones de compra de los consumidores de bebidas, es requisito indispensable ser constante y eficiente en la lucha por captar nuevos clientes y hacerlos fieles a la marca.
- **Personas:** la cantidad de personas necesarias para llevar a cabo las operaciones, su capacitación y entrenamiento, los incentivos, además del clima laboral, serán determinantes para lograr brindar un servicio de calidad y la experiencia única que busca el modelo de negocios.
- **Ambientación:** El entorno que rodeará al cliente dentro del local, debe ser: atractivo, agradable, moderno, tranquilo, óptimo en cuanto al diseño y distribución de objetos en los espacios determinados con el fin de lograr una adecuada disposición del mobiliario y así ofrecer a los clientes una atención tan cálida como su hogar, cercana a sus necesidades, de esta manera incitarlos a volver a visitar el establecimiento. En este factor es clave la decoración del local, colores, aseo, música y la distribución de áreas-muebles y equipos (Layout), con la finalidad de brindar una sensación de bienestar única y diferente.
- **Localización:** la ubicación estratégica de los establecimientos donde va a funcionar *Tea & Blends* tiene que estar enfocada en zonas con características como: accesibilidad, flujo de personas que transitan por la zona, nivel socio-económico de las personas que frecuentan el área, cantidad de empresas alrededor y permisos requeridos. Todas ellas serán evaluadas a la hora de señalar el lugar requerido.
- **Alianzas Estratégicas:** las sinergias y trabajos en conjunto con municipalidades, empresas ligadas al cuidado de la salud, eventos relacionados a lo natural y a las mejoras de la calidad de vida, serán clave para el éxito en el medio donde se desea posicionar la empresa.

- **Financiamiento:** al ser una "start up", los créditos bancarios, capital propio capital de inversionistas, socios capitalistas, reinversiones, entre otros; serán clave para el apalancamiento financiero y la rentabilidad de la empresa.

3.8 Personal y Recursos

3.8.1 Personal

El personal de "Tea & Blends" será clave en el éxito de la empresa. El servicio del negocio se caracterizará por ser único y excepcional, haciendo que las personas que brinden esta experiencia al cliente sean también igual de extraordinarios. Por ello, el personal deberá comprender no sólo qué se desea transmitir, sino también ser calificado, proactivo, eficiente, amable, creativo, respetuoso, comprometido, capaz de transmitir confianza y paciencia, además de tener la disposición de ayudar tanto a sus compañeros como al cliente en situaciones que probablemente no involucren su actividad.

La estructura organizacional de los establecimientos *Tea & Blends* será diseñada por unidad estratégica de negocios, ya que cada uno de los mismos funcionará de manera independiente, recibirán responsabilidad y autoridad principal en la dirección de sus propias áreas funcionales. (Ver Anexos H y I)

3.8.2 Recursos Físicos

La cadena de establecimientos "Tea & Blends" estará compuesta por 3 establecimientos que se ubicarán en zonas donde haya una gran afluencia de personas y donde exista disponibilidad de arrendamiento de locales. Para ello se buscarán las mejores opciones y se estudiarán tanto los beneficios como los puntos en contras antes de hacer la selección final de la ubicación de los establecimientos. Los lugares que se tomarán en cuenta para el estudio serán las comunas de Las Condes, Providencia, Vitacura, Ñuñoa y Santiago.

Entre los recursos necesarios que se consideran más importante para el arranque de los establecimientos una vez adquirida la locación tenemos:

Diseño / Remodelación: el elegir bien una empresa externa que haga el trabajo de diseños internos a locales y que tenga la capacidad de llevar a cabo todos los ajustes necesarios con alta calidad, tales como: pintura, techos, paredes, muebles fijos, ambientes internos y externos, baños, etc. Esto será de gran importancia para obtener el ambiente que se desea para "Tea & Blends" ya que es un factor crítico de éxito.

Muebles / Accesorios: son esenciales para la ambientación del lugar e involucra todo lo relacionado a mesas de diversos tamaños, sillas, futones, sillones, muebles de cocina, cajones, alfombras, cuadros de pintura, etc.

Equipos Especializados: aunque la preparación de té y sus acompañantes no requieran de equipos muy especializados, igual se deberá contar con: refrigeradores, congeladores, cocinas, lava lozas, equipos para disponibilidad de agua tanto fría como caliente, entre otros.

Utilitarios: se requerirá de ollas, tenedores, cuchillos, cucharas, licuadoras, utensilios de plástico, vasos, tazas, platos, tablas de picar, entre otros.

3.8.3 Recursos Organizacionales

Para "Tea & Blends" será de gran importancia el que sus empleados aprendan, compartan y transmitan el conjunto de creencias, expectativas y valores de la empresa con el fin de que el comportamiento de los mismos reflejen la idea de sus propietarios o fundadores. La cultura organizacional contribuye a que los objetivos de la empresa se logren con éxito e impulsando la buena reputación de la organización pues así la percepción de nuestros proveedores, inversionistas, clientes, competidores y grupos de interés otorgarán valor a la marca.

Cultura Organizacional: La cultura de la empresa tendrá como objetivos principales: transmitir un sentido de identidad a los empleados, generar compromiso en el personal con algo mayor que ellos mismos, aumentar la estabilidad de la organización como sistema social y ser un marco de referencia que los empleados usen para entender las actividades organizacionales. Las personas que conformen la empresa deben sentirse a gusto y orgullosos de pertenecer a "Tea & Blends", comprender que todos somos uno, que el ayudar al compañero es ayudarse a sí mismos, que la empresa les pertenece y por tanto deben cuidarla, que al momento de beber un té lo deseen hacer sólo en el establecimiento y así dar ejemplo a su entorno social.

Reputación Organizacional: La marca "Tea & Blends" debe ser reconocida como sinónimo de excelente atención y servicio, productos de calidad, personal con una eficiencia y relaciones interpersonales únicas, además de representar algo que se alinea con lo natural y beneficioso para la salud. La reputación en el entorno de la empresa será clave debido a la gran cantidad de competidores y productos sustitutos en la industria del retail, por ello es crítico el posicionarse bien en la mente de las personas y producir un buen efecto del "boca en boca".

3.9 Experiencia del Cliente

El gestionamiento de la experiencia del cliente constituye para "Tea & Blends" una propuesta estratégica debido a que hoy en día en la industria del retail, los productos o servicios ofrecidos se han convertido en "comodities". La idea es superar estas situaciones enfocándonos en detectar y gestionar experiencias en todos los puntos de contacto con el consumidor y entender la venta en términos de ayuda al cliente, pero teniendo siempre como objetivo principal la diferenciación de la competencia.

3.9.1 Experiencia del Cliente desde la Perspectiva de la Marca

La marca "Tea & Blends" se fundamenta en una combinación de elementos, como las expectativas, las experiencias, las necesidades, los deseos y las aspiraciones. En este proceso, la percepción de valor -concepto-, el lugar que ocupa en el mercado -contexto- y el consumo y uso -experiencia- son fundamentales para crear y gestionar una marca poderosa.

Como organización se busca lograr una especie de experiencia expandida, que combina y une diferentes experiencias de uso, consumo, socialización, personalización; para crear una promesa de marca con valor añadido, diferencial y memorable. La empresa "Tea & Blends" comprende que los clientes no sólo adquieren productos o servicios, en realidad, las audiencias se acercan a la marca porque comparten ciertos valores, ideas y marcos mentales, y porque se enlazan con una experiencia.

La estrategia de la marca será actuar como elemento guía de los puntos de contacto de la experiencia del cliente: entregando un discurso competitivo para extraer y proporcionar el máximo valor en cada punto y a través los distintos canales, conectando la marca inteligente y eficazmente de forma sólida y perdurable con el cliente. La idea será generar una impresión duradera y asociada a un determinado marco mental con el objetivo de establecer significados sobre el producto y el servicio.

3.9.2 Variables Clave del Éxito de la Experiencia "Tea & Blends"

El diseño de una experiencia extraordinaria tomando en cuenta variables clave como las personas, procesos, productos y servicios, ambientación y canales; permitirá que las personas prefieran vivir la experiencia "Tea & Blends" y que estén dispuestos a pagar un mayor precio e inclusive recorrer mayores distancias sólo para poder conseguir el producto o servicio en lugar de preferir a la competencia.

Personas: Es importante conseguir que las personas vivan diariamente los valores de la empresa y lo trasladen a sus interacciones con los clientes, esto se obtendrá con formación e incentivos. El reconocimiento y empoderamiento serán mucho más definitivos que los incentivos en forma de variables y bonos. Lograr que sientan cada interacción como clave, que tengan capacidad de decisión para ayudar a crear mejores experiencias y reconocer cuando consiguen hacerlo, son posibilidades que van más allá del premio económico. Los empleados participarán continuamente en las decisiones y diseño de la experiencia de los clientes, sobre todo los que tengan contacto directo con ellos, ya que son los que más los conocen.

Procesos: Los pasos para desarrollar las interacciones con los clientes y el conocer cómo se producen éstas, serán prioridad y evaluados de forma continua. Cada proceso

dentro de la empresa debe ser analizado para identificar cuál es su aporte al cliente, si alguno de ellos no suma en la experiencia, debe ser eliminado o minimizado.

Productos y Servicios: En "Tea & Blends" es importante estar siempre en comunicación con los clientes, ya que no debe haber asimetrías entre lo que las personas esperan y lo que realmente reciben. Para mitigar esto, se utilizará la "co-creación" o "crowsourcing", en el cual se permite al cliente participar de una forma u otra en la creación de productos y/o servicios, consiguiendo la vinculación desde los aspectos principales hasta los más comunes, facilitando que los mismos se sientan parte de la organización y acercando el resultado a lo que ellos realmente desean. Es importante para lograr lo anterior, consultarles no sólo en conversaciones personales y encuestas, sino también mediante el uso de la Web 2.0 (página web de la empresa, redes sociales, blogs, otros). Otra estrategia a usar, será la de analizar la cadena de valor de los clientes, refiriéndonos con esto al conjunto de acciones que la persona realiza para alcanzar algún objetivo y qué necesita para completar cada una de ellas - dentro del marco de nuestros establecimientos (comprar en caja, ir a los sanitarios, pedir asistencia, otros); para así ofrecer ayuda a las personas, ofreciendo más valor en cualquiera de los pasos que realicen.

Ambientación: Los establecimientos de la cadena serán característicos ya que estarán muy ligados a lo que desea transmitir la marca. La música, colores, olores, sillas, mesas, materiales decorativos, iluminación vegetación, temperatura, funcionalidad, entre otros; resaltarán los atributos de lo natural, calidez humana, tranquilidad y la paz de un lugar donde los clientes preferirán al momento de compartir un tiempo agradable o descansar y relajarse de su entorno diario.

Canales: "Tea & Blends" se comunicará con las personas no sólo por los canales comunes sino también usando vías innovadoras, tanto para la comunicación en ventas y entrega del producto/servicio, como la postventa y atención al cliente. No se trata de dónde le conviene a la empresa, se trata de dónde, cómo y cuando les conviene a los clientes. Es clave potenciar los servicios digitales y las actividades relacionadas con los "smartphones", ya que permiten a las personas desarrollar interacciones con la marca cómo, dónde y cuándo le interese hacerlo. Esto contribuirá también para estudiar los horarios de atención, ubicación geográfica de establecimientos, entre otras.

3.9.3 Medición de la Experiencia

La medición de la experiencia "Tea & Blends" será uno de los principales retos de la organización. Por ello, se usarán para la evaluación distintos indicadores y para el análisis el uso de modelos que permitan predecir con mayor eficiencia el impacto en los comportamientos y decisiones de los clientes. La forma en que se abordará el proceso de la adquisición de datos será la siguiente:

ECAP: Esta evaluación será una innovación desarrollada por "Tea & Blends" (ECAP: Evaluación del Cliente Al Pagar). Esta consistirá en llevar una "tablet" al momento de entregar la boleta de pago a la mesa, constará de 2 preguntas específicas para evaluar: 1.-) La calidad del producto y el servicio, 2.-) Sugerencias de aspectos a mejorar. Este cuestionario será clave porque es realizada en el punto de contacto final y será rápida con el fin de no generar molestias.

Encuestas de Satisfacción al Cliente: Trimestralmente la empresa estará evaluando a nuestros clientes a través de cuestionarios que permitan enriquecer la base de datos con el fin de mantener una relación óptima y personalizada con ellos, además contribuirá a mitigar posibles fallas e inclusive realizar mejoras continuas.

Encuestas de Clima: Se realizarán evaluaciones anuales a todo el personal interno ya sea que estén en contacto directo o no con el cliente, con el fin de conocer cómo se está entregando valor al mismo desde cualquier punto de la cadena. También conoceremos a través de esta herramienta, inquietudes, aportes y molestias de nuestros empleados.

Encuestas de Satisfacción a Socios Clave: Semestralmente se realizarán estas encuestas ya que queremos transmitir la experiencia no sólo a clientes y empleados, sino también a nuestros socios clave tales como proveedores, municipalidades, organizaciones del cuidado de la salud, gimnasios, entre otros; para así enriquecer nuestras relaciones y al mismo tiempo ganar lealtad e inclusive clientes potenciales.

Cliente Oculto: este será un programa que consistirá en la asistencia de una persona anónima que 1 vez al mes irá a cualquiera de nuestros establecimientos con el fin de evaluar objetivamente productos, servicios y la vivencia de la experiencia. Su periodicidad estará ligada al nivel de desempeño de cada establecimiento.

Redes sociales: El uso constante de la Web 2.0 será sumamente importante para estar en constante contacto con nuestros clientes, personal y socios clave. Nuestra página web, blogs, foros, Facebook, Twitter, LinkedIn y aplicaciones para smartphones, serán las principales herramientas a utilizar.

Toda las adquisiciones de datos se realizarán a través de dispositivos electrónicos tales como: smartphones, tablets, PC's, laptops, otros. Estos dispositivos contarán con una plataforma tecnológica de punta, que permitirá generar una buena base de datos y realizar análisis que permitan tomar decisiones efectivas. Entre las herramientas que formarán parte de la plataforma tenemos:

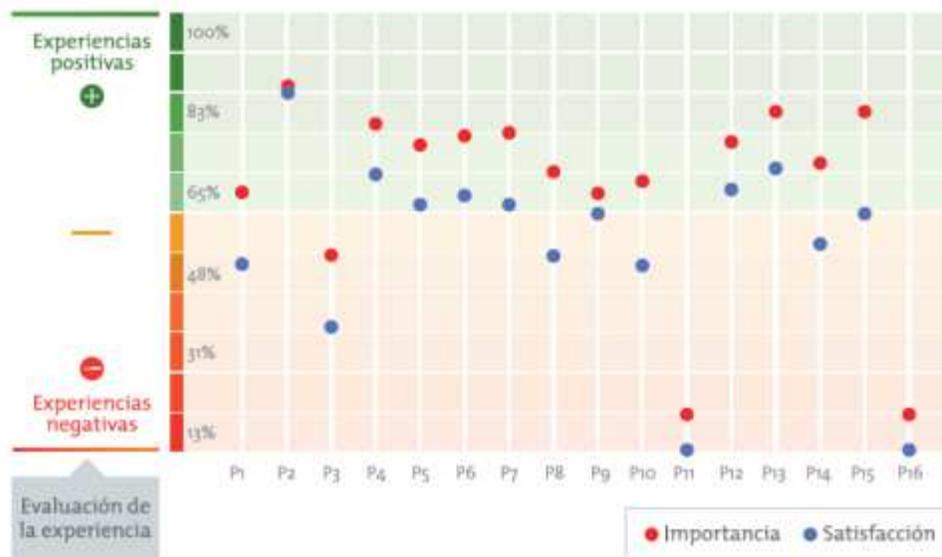
- **ERP:** La empresa contará con sistemas de información gerenciales que permitirán integrar y manejar todo los aspectos relacionados con las operaciones de "Tea & Blends" tales como: producción, inventarios, envíos, facturas, contabilidad, entre otros. Este sistema ERP (Enterprise Resource Planning)

deberá ser integrable con el CRM (Customer Relationship Management) de "Tea & Blends" para lograr interacciones entre ambos sistemas.

- **CRM:** Esta es una estrategia de negocio que tiene como finalidad conocer a los clientes en función de lo que "nos han contado" para darles lo que ellos realmente quieren y de la forma que lo desean, de manera que en ningún momento piense en cambiarse a la competencia. El software CRM que usará "Tea & Blends" deberá tener como características esenciales: fácil de usar e implementar, integrable, personalizable, flexible y escalable. Una vez que la data ingrese a nuestra plataforma, se realizarán distintos tipos de análisis, entre los cuales mencionamos el más importante:

Mapa de la Experiencia del Cliente: "Customer Journey Map". Este análisis se basa en analizar la experiencia del cliente a lo largo de todo el ciclo de vida, comparando la expectativa del cliente con la experiencia percibida (Ver Ilustración 5). Este se construye examinando el ciclo de vida y mapeando los principales puntos de contacto para luego diseñar una encuesta que permita obtener información sobre la experiencia en cada uno de los puntos evaluando las expectativas y las experiencias vividas con la empresa. Finalmente se construye una gráfica comparando los resultados de Importancia vs Satisfacción. (Ver Anexo J)

Ilustración 5 - Mapa de la Experiencia del Cliente "Customer Journey Map"



Fuente: E. Alfaro, E. Burgos. "Customer Experience: Una Visión Multidimensional del Marketing de Experiencias".

3.10 Análisis Interno de la Empresa

3.10.1 Identificación de Fortalezas y Amenazas

Una vez realizado el plan estratégico y hecho un análisis organizacional, pasamos a identificar dentro de la empresa "Tea & Blends" los factores estratégicos internos, es decir, fortalezas y debilidades decisivas que determinen si la misma tendrá la capacidad de aprovechar las oportunidades y al mismo tiempo evitar las amenazas planteadas anteriormente en el análisis del entorno externo.

Fortalezas

- El Know-How de los colaboradores de cómo preparar cada tipo de té e infusión específica, ya sea mezclas, temperatura del agua y el tiempo que debe durar dentro de la misma, tipos de infusores, tamaño de la apertura de los orificios del filtro específico; además de brindar al cliente asesoría acerca de los beneficios de cada uno de nuestros productos, recomendaciones de sabor y el brindar la experiencia de "Tea & Blends".
- Ser el único establecimiento que ofrezca una gran variedad de té e infusiones en sus presentaciones tanto frías como calientes.
- Todos los productos aportan beneficios a la salud y mejora de calidad de vida.
- Experiencia de compra innovadora y diferente, que se ajusta en el tiempo según las preferencias de las personas.
- Servicio y atención de excelencia que generan conexión con lo que desean las personas.
- Usos de Tecnologías de la Información (TI) actuales e innovadoras para el manejo de la experiencia y la gestión de personas.
- Programas de capacitación, entrenamiento e incentivos que permiten una baja rotación de empleados además de su desarrollo dentro de la empresa.
- Los establecimientos cuentan con un ambiente agradable y placentero.
- Ubicación estratégica de los establecimientos dentro de la ciudad de Santiago.
- Alianzas estratégicas con organizaciones, municipalidades y eventos que permiten identificarnos como marca de productos saludables y una empresa sustentable.

Debilidades

- No se cuenta con un capital de arranque ni financiamiento definitivo.
- Alta inversión en marketing mix para lograr una rápida penetración de mercado y competir así con marcas reconocidas.
- Es un negocio de proximidad, se deben trazar estrategias claras para lograr que los clientes lleguen a las ubicaciones donde nos encontremos.

- Se requiere educar al cliente acerca de todos los beneficios asociados al té e infusiones.
- No se cuenta con una cartera de clientes.
- Poco conocimiento y experiencia en este tipo de establecimientos dentro de la industria del retail.
- Poco conocimiento y manejo de tecnologías de la información (TI) actuales y avanzadas tales como servidores Cloud, SAAS, software's ERP's y CRM para "start ups".
- Desconocimiento de la cultura y hábitos de la población Chilena.
- Precios altos del producto en relación a los competidores.
- Dependencia de la calidad de la materia prima por parte de los proveedores.

3.10.2 Análisis FODA

Una vez realizado la identificación de la Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, podemos realizar la Matriz FODA de "Tea & Blends" (Ver Anexo K) logrando así obtener como resultado las siguientes estrategias que se muestran en la Tabla 3.

Tabla 3 - Estrategias Obtenidas del Análisis FODA

Estrategias FO (Fortalezas-Oportunidades)
<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar el crecimiento de la economía para iniciar el negocio. • Invertir en marketing mix para posicionarnos en el segmento creciente que sigue la tendencia ecológica y natural. • Utilizar las TI para optimizar la gestión y creación de redes. • Estudiar el amplio mercado del retail para aprender de éxitos y fracasos.
Estrategias FA (Fortalezas-Amenazas)
<ul style="list-style-type: none"> • Explotar la promoción de versiones frías o calientes de productos según la estación. • Negociar con municipalidades las ubicaciones mostrándoles los beneficios del negocio. • Aprovechar el Know-How, el servicio y la experiencia para crear barreras de entrada. • Usar los programas de gestión e incentivos de personal para negociar con sindicatos. • Mejorar la calidad de los servicios desarrollando un concepto innovador.
Estrategias DO (Debilidades-Oportunidades)
<ul style="list-style-type: none"> • Buscar financiamiento a través de empresas privadas, gubernamentales y entidades financieras que promuevan emprendimientos. • Aprovechar las TI para realizar un marketing mix efectivo, amplio y de rápida propagación. • Explotar el alto consumo de la economía creciente para fijar precios que soporten el valor agregado al producto. • Utilizar la amplia variedad de productos nacionales para negociar relaciones de calidad / precio.
Estrategias DA (Debilidades-Amenazas)
<ul style="list-style-type: none"> • Contar con variedad de proveedores confiables para mantener la calidad de los productos en el tiempo. • Desarrollar ideas innovadoras de marketing mix para poder competir con empresas exitosas que se encuentran actualmente en el mercado. • Aprovechar el bajo costo de cambio de los compradores para ofrecerles productos y servicios innovadores. • Ofrecer empleos de calidad a colaboradores y profesionales de TI.

Fuente: Elaboración Propia.

4. PLAN DE MARKETING DE "TEA & BLENDS"

4.1 Estrategia de Marketing

4.1.1 Objetivos - Estrategias - Tácticas

Ilustración 6 - Objetivos-Estrategias-Tácticas del Plan de Marketing

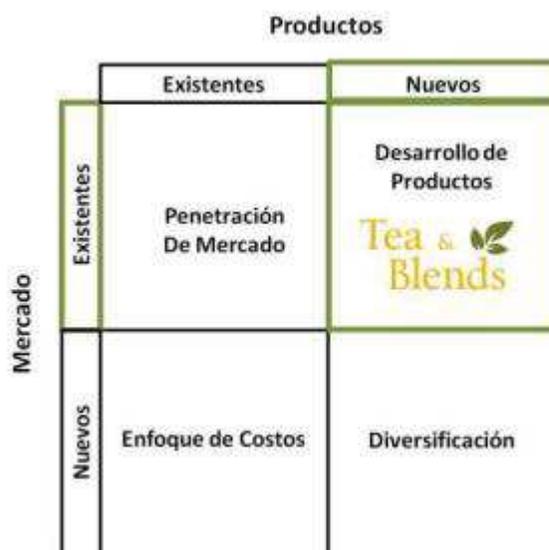


Fuente: Elaboración Propia.

4.1.2 Estrategia de Mercado

Dentro de la industria del retail existen múltiples estrategias de crecimiento en el mercado, las cuales están fuertemente ligadas a la estrategia de marketing. Para identificar la estrategia de crecimiento ideal y desarrollar la ventaja competitiva de "Tea & Blends" se usa la Matriz de Ansoff's, que permite identificar oportunidades de crecimiento de las empresas a través de las posibles combinaciones producto/mercado en que se basará el desarrollo futuro. Tomando en cuenta el tipo de producto y el mercado al que desea integrarse "Tea & Blends", la estrategia de crecimiento que mejor se ajusta es la de **"Desarrollo de Productos"**, pues la empresa busca atraer miembros de mercados existentes, desarrollando una nueva presentación del producto que brinde beneficios adicionales a los clientes obteniendo una mayor rentabilidad de su esfuerzo comercial.

Ilustración 7 - Matriz de Ansoff's "Tea & Blends"



Fuente: Elaboración Propia.

4.1.3 Insight del Cliente

"Me gusta sentirme bien, tranquilo, saludable y poder disfrutar siempre de bebidas como el té, que son naturales y me brindan múltiples beneficios para mi salud; pero cuando voy a comer fuera de casa, del trabajo o compartir con mis amigos, la mayoría de los establecimientos ofrecen una gran diversidad de productos artificiales pero pocas opciones naturales y saludables. Me gustaría que hubiese alguna forma de poder disfrutar de una gran variedad de opciones de este tipo de bebidas para acompañar mis alimentos o poder compartir con otros un momento agradable y así poder disfrutar del placer de sentirme bien en todo momento".

4.1.4 Propuesta de Valor para el Cliente

Ilustración 8 - Propuesta de Valor "Tea & Blends"



Fuente: Elaboración Propia.

4.1.5 Segmentación

Para poder elaborar la mejor segmentación posible, se realizó un amplio **Estudio de Mercado (Ver Anexo L)**, el cual comprende tanto **fuentes primarias**: encuesta de investigación de mercado, focus group y dos entrevistas con expertos; como **fuentes secundarias**: estudios de tendencias internacionales y nacionales de consumo, además de un informe elaborado por un programa de salud apoyado por el gobierno. A continuación se presentan los criterios utilizados para la segmentación basados en los resultados de dicho estudio:

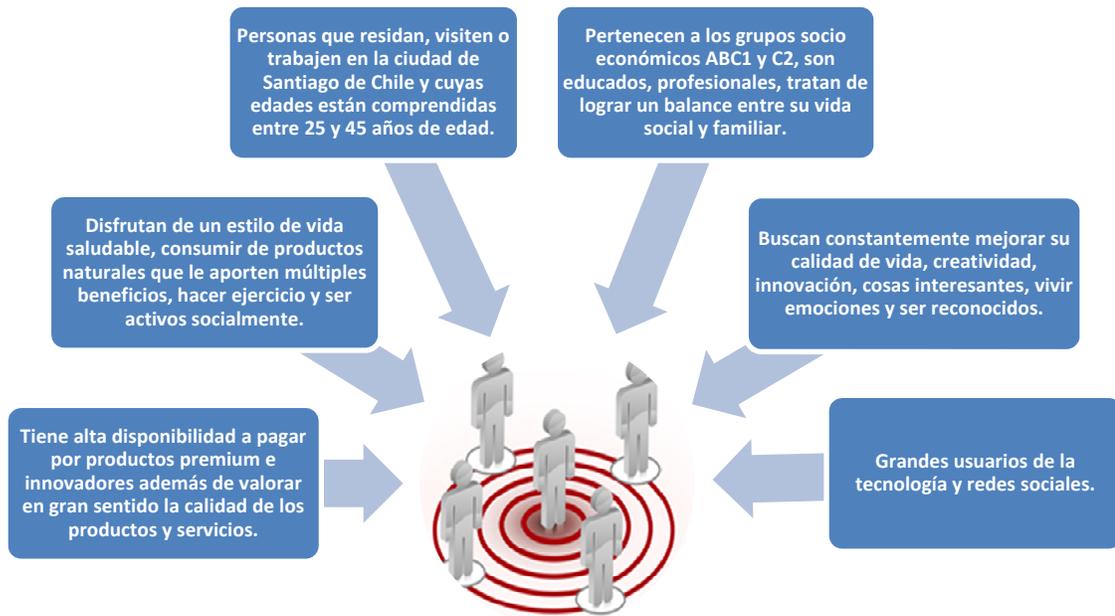
- **Segmentación Geográfica:** La cadena de establecimientos "Tea & Blends" será implementada en la ciudad de Santiago de Chile, tendrá inicialmente 3 sucursales ubicados en las comunas de Las Condes, Santiago y Providencia. Estas se eligen basado en que son comunas con gran afluencia de personas, numerosas ubicaciones de trabajo y residenciales, además suelen ser frecuentadas al momento de buscar algún establecimiento para compartir y disfrutar de algún tipo de comidas y/o bebidas.
- **Segmentación Demográfica:** La empresa se enfocará principalmente en personas que residan, visiten o trabajen en Santiago, con una edad promedio de 25 a 45 años, profesionales y con cualquier tipo de estado civil.

- **Segmentación Sociocultural:** "Tea & Blends" se dirigirá especialmente al grupo socio económico (GSE) ABC1 y C2, que se encuentran en etapas de la vida: joven dependiente, joven adultos y adultos con hijos, pertenecientes a la "Generación Y" (llamados también generación del Milenio^[5], nacidos entre los años 1.977-2.000) caracterizándose por ser personas dependientes altamente de la tecnología y redes sociales, con grandes necesidades de estar interconectados, inseguras, creativos, impacientes, buscan la innovación, priorizan la satisfacción emocional y buscan trabajos flexibles, interesantes y con crecimiento personal.
- **Segmentación Psicográfica:** En base a la clasificación VALS (Ver Anexo M), "Tea & Blends" buscará conectarse con las personas que: guían sus vidas a través de la "Acción" y "El Logro", se caracterizan por lograr sus metas personales y sentirse libres, se sienten atraídos por productos "Premium e Innovadores", son emocionales e impulsivos, disfrutan las actividades sociales, buscan constantemente su bienestar, aprecian lo natural y son altamente dependientes del entorno tecnológico.
- **Segmentación Conductual:** "Tea & Blends" se enfocará en personas cuyas conductas se alineen dentro de los siguientes grupos:
 - **Lealtad al Producto:** personas clasificadas como "**Lovers**" (Amantes) de una gran diversidad té e infusiones naturales, disfrutan de su consumo con el fin de relajarse, quitarse el frío y mantenerse saludable; además les gusta acompañar estas bebidas con muffins, galletas y cheesecakes.
 - **Frecuencia de Consumo:** personas clasificadas como "**Heavy Drinkers**" (Alto consumo) en su mayoría de té más que de infusiones, consumen el té como un buen sustituto del café y con el fin de relajarse, quitarse el frío además de ser más saludable.
 - **Ocasión de Uso:** personas que disfrutan consumir té e infusiones con familiares, compañeros y amigos, en lugares agradables.

[5] Fuente: <http://en.wikipedia.org/wiki/Millennials>

4.1.6 Segmento Objetivo

Ilustración 9 - Segmento Objetivo de "Tea & Blends"



Fuente: Elaboración Propia

4.1.7 Posicionamiento

*"Para todas aquellas personas que disfrutan de un estilo de vida saludable y que además buscan productos que aporten beneficios que contribuyan a mejorar su calidad de vida, **"Tea & Blends"** es la cadena de establecimientos que ofrece una gran variedad de tés e infusiones de alta calidad, que pueden ser acompañados con alimentos nutritivos y postres deliciosos, brindando una **experiencia extraordinaria** ya que ofrece un servicio y atención de excelencia, bajo un ambiente agradable, diferente e innovador".*

4.2 Diseño de la Marca "Tea & Blends"

El diseño de la marca "Tea & Blends" se basó en la investigación y análisis del impacto que tienen los colores y formas en el mercado del retail. Allí encontramos diversos artículos relacionados con el tema como el de KISSmetrics^[6] donde afirma que para el consumidor de retail la apariencia visual impacta en su atención un 93%, la textura un 6%, sonidos y olores un 1%.

[6] Fuente: <https://blog.kissmetrics.com/color-psychology/>

Visto lo anterior, encontramos que existe una teoría planteada por el poeta y científico alemán W. Goethe, acerca de las bases de "La Psicología del Color"^[7], la cual ha sido ampliamente aceptada y usada hoy en día para el desarrollo de marcas, ambientes, señalizaciones, etc.

Empresas como "Valencia Illusion Studio" han realizados recopilaciones de estudios muy actuales en referencia al tema y encontraron similitudes de cómo la mayoría de las personas reaccionan a los colores.

Ilustración 10 - Logotipo de "Tea & Blends"



Fuente: Elaboración Propia.

Como se observa en la ilustración 10, el logo "Tea & Blends" usa un tipo de letra simple y de color amarillo adornadas con 3 hojas de té verdes con el fin de transmitir las siguientes sensaciones^[8]:

AMARILLO: es un color que se relaciona con el optimismo, hospitalidad, comodidad, calidez, y suele usarse para llamar la atención visual de compradores.

VERDE: es un color que se asocia con esperanza, natural, salud, equilibrio, armonía, descanso, tranquilidad, conciencia de medio ambiente.

Estos colores se verán reflejados en la mayoría de los puntos de contacto con el cliente, entre los cuales resalta el diseño y vestimenta de los uniformes del personal que trabaja en los establecimientos. Para la mayoría de los empleados, éste constará de una polo blanca con el logo de la empresa, pantalón color caqui y un jockey de color verde con el logo; en el caso de los cocineros será una combinación de uniforme completo blanco con delantal amarillo.

4.3 Claves del Éxito "Tea & Blends"

En el Retail, existen diversas formas de generar ventajas competitivas. Sin embargo, la elección de una estrategia exitosa y sostenible se hace compleja a medida que este tipo de negocios se hace exitoso y se expande. En esta industria, se deben formular propuestas que superen ampliamente a los competidores en más de un aspecto, con ventajas sostenibles en el mediano plazo y que sean significativas para el grupo de clientes seleccionados.

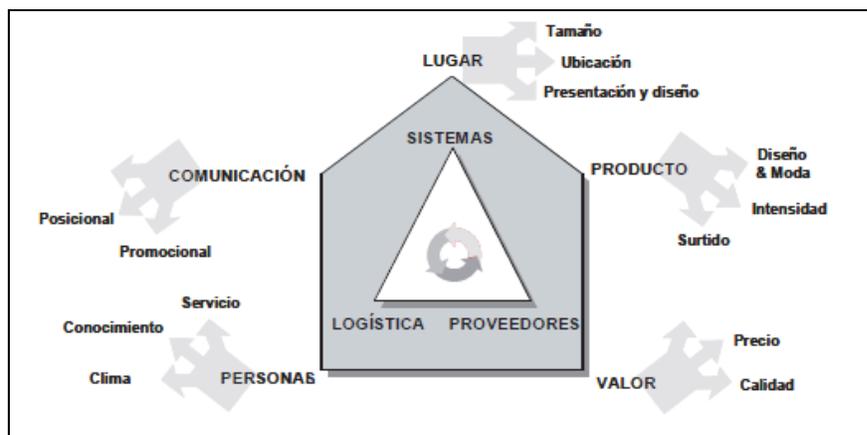
[7] Fuente: http://es.wikipedia.org/wiki/Psicolog%C3%ADa_del_color

[8] Fuente: <http://www.psicologiadelcolor.es/psicologia-por-colores/>

Entendiendo que la actividad de compra tiene 2 componentes: necesidad y gratificación, "Tea & Blends" se esforzará no sólo en satisfacer la necesidad de compra, sino además en añadir alta gratificación en las compras de cliente, valorizando la experiencia de tal forma que sea inevitable el acudir a los establecimientos por necesidad.

En el Modelo de las Claves del Éxito del Retail, por Guillermo D'Andrea, propone 8 variables que deben estar presentes a la hora de generar acciones diferenciadoras para atraer clientes (Ver Ilustración 11), entre ellas encontramos cinco actividades comerciales principales: **1)La Tienda, 2)El Producto, 3)El Valor, 4)El Personal y 5)Las Comunicaciones.** Esta es una reinterpretación actualizada del esquema de las "Cuatro P" de la comercialización "Marketing Mix": 1) Producto, 2) Precio, 3) Promoción y 4) Plaza. La forma en que interactúan muestra que la ubicación, el producto, el personal y las comunicaciones trabajan para reforzar el valor ofrecido e influyen en el margen que los minoristas son capaces de alcanzar.

Ilustración 11 - El Pentágono y el Triángulo - Relación entre las 8 Claves del Éxito del Retail



Fuente: Guillermo D'Andrea DJ. Tigert L. J. Ring - Retail Management

Las otras tres variables que describen aquellas acciones orientadas a obtener mayor eficiencia son: los **Sistemas**, los **Proveedores** y la **Logística**. Son acciones de gestión que se encuentran escondidas a la vista de los clientes, pero así como las cinco variables comerciales ayudan a proteger el margen, estas tres variables de gestión contribuyen a incrementarlo, cada una de una manera distinta. Estas serán desarrolladas más adelante en el Plan de Operaciones.

Como observamos anteriormente en el análisis del "Radar de Innovación" para la industria del retail, la estructuración y la implementación de cada una de estas variables son críticas para lograr el éxito. Además luego deben ser evaluadas constantemente en el tiempo, a través de un análisis competitivo, observando si se triunfa por mucho o por poco, si esta ventaja es significativa de acuerdo con los patrones de selección de tienda de los clientes y si es sostenible en el mediano plazo o será rápidamente emulada.

4.4 Actividades Comerciales "Marketing Mix"

4.4.1 Establecimientos

4.4.1.1 Ubicación

Este factor es de gran importancia para "Tea & Blends", es por ello que la selección de los potenciales lugares de los establecimientos se basa en su: **Calidad**: Se busca un lugar de alto valor comercial donde transiten potenciales clientes; **Alcance**: Se relaciona al radio de influencia asociada con la ubicación, relacionado con el poder adquisitivo y los hábitos de consumo de la población incluida en la zona. Basándonos en estos criterios y en los resultados obtenidos en el estudio de mercado en cuanto a dónde viven, trabajan y frecuentan a la hora de comer o beber la mayoría de las personas calificadas como **"Lovers"** y **"Heavy drinkers"** en dicha investigación, la cadena de establecimientos "Tea & Blends" ubicará sus 3 establecimientos en la ciudad de Santiago de Chile, específicamente en las comunas: **Las Condes y Santiago**, por tener gran cantidad de residencias y ubicación de empresas; **Providencia**, por ser la comuna más frecuentada al momento de salir a comer o beber.

4.4.1.2 Diseño y Ambientación

Los clientes de "Tea & Blends" valoran el diseño y la disposición general de los establecimientos como una parte directamente ligada con la experiencia de compra, lo cual hace este aspecto una inversión fundamental.

Ilustración 12 - Diseño y Ambientación "Tea & Blends"



Fuente: Imágenes tomadas de diferentes Establecimientos "Teavana" - <http://www.teavana.com/>

La idea es crear un entorno que invite al cliente a no sólo entrar sino a permanecer en la tienda, que al momento de entrar ubiquen rápidamente la oferta de productos, que luego de la compra encuentren un espacio en el que deseen quedarse y compartir un tiempo agradable, que la limpieza e higiene sean óptimas, que el desplazamiento

dentro de las instalaciones sea fluido y sin tropiezos ni molestias tomando en cuenta el ancho de los pasillos y distancias entre los espacios donde se ubican los muebles, permitir una amplia visualización tanto interna como externa del lugar usando amplias vidrieras y ventanas, muebles y asientos de gran comodidad y belleza que transmitan relax además de un excelente gusto.

Para la ambientación se tratará de despertar en las personas emociones y sensaciones como: bienestar, seguridad, entorno natural, acogedor, entre otros; para ello usaremos una paleta de colores cromáticos que logren transmitir esta idea. "Tea & Blends" se basará en colores como variaciones de azul y verde, que representan alivio, tranquilidad pero sin llegar a ser fríos; colores amarillos que expresen calidez. La paleta se muestra a continuación (Ver Ilustración 13).

Ilustración 13 - Paleta de Colores Relacionados con el Sentimientos de Descanso y Calidez



Fuente: Página Web: <http://anibaldesigns.com/2010/12/16/paletas-de-colores-cromaticos/>

Estos colores serán acompañados muebles de madera, plantas, olores naturales y frescos asociados al té e infusiones, luz tenue y música instrumental tipo jazz o blues, que permita a las personas realizar sus labores bajo un entorno agradable, además de permitir a los clientes sentirse a gusto para compartir un momento de tranquilidad o una conversación amena con otras personas.

4.4.1.3 Tamaño

El tamaño de cada uno de los establecimientos de la cadena dependerá principalmente de la disponibilidad de lugares en arrendamiento en las comunas ya determinadas. Una vez encontradas las opciones, se evaluará cada una de ellas en base a la capacidad de albergar todos los inmuebles y materiales necesarios para el nivel de operatividad que requiera en relación a la cantidad de personas que transite por la zona. La idea es que exista el espacio suficiente para que los clientes puedan comprar con comodidad además de poder sentarse a disfrutar los productos y servicios sin molestarte entre ellos, que las personas trabajen y se desplacen cómodamente a través del "layout", clientes que sólo vengan por el producto puedan pagar y salir rápidamente. Todo esto se determinará al momento de encontrar dichos lugares para luego implementar el diseño.

4.4.2 Producto

Para poder comprender ¿qué es el producto de "Tea & Blends"?, ¿qué ofrece?, ¿cómo satisface al cliente?, ¿con quién compite y cómo se diferencia con ellos?, se plantea el siguiente esquema (Ver Ilustración 14):

Ilustración 14 - Producto de "Tea & Blends"



Fuente: Elaboración Propia

4.4.2.1 Surtido

"Tea & Blends" ofrecerá a sus clientes más de 30 diferentes tipos de té e infusiones, los cuales estarán divididos por categorías según sus características y beneficios (Ver Anexo N). Adicionalmente realizarán mezclas características bajo la mirada profesional de personas conocedoras de nuestros productos que también formarán parte del menú de opciones y permitirán entregar sabores y olores únicos de la marca que podrán ser acompañados con exquisitas comidas naturales, postres, además de otros productos.

4.4.2.2 Intensidad

Se describe como intensidad de mis productos a la cantidad de dinero invertido en inventario de surtido. "Tea & Blends" se caracterizará por tener alta intensidad ya que su oferta va a ser de gran diversidad y alta disponibilidad con el fin de aumentar las posibilidades de ventas controlando constantemente los niveles de inventario para evitar excesos ya que los productos son perecederos. Por ello se monitoreará los productos de mayor y menor salida, y así tener siempre disponibilidad o encontrar cómo impulsar la rotación con promociones e incentivos de compra. La cadena de establecimientos "Tea & Blends" reflejará dicha intensidad impulsando sus productos de alto margen pero volumen bajo, mejorando su exhibición o su rotación y reduciendo sus inventarios para mejorar las condiciones de entrega final del producto acabado.

4.4.2.3 Diseño y Moda

Los productos acabados tendrán prioridad en su entrega con respecto a sus contenedores, ya sea vasos de 300 ml o tazas de 300ml. Estas se servirán en diversos formatos dependiendo si son bebidas frías o calientes, materiales con bajo impacto ambiental, con un diseño innovador y exclusivo que contribuya a definir el posicionamiento de "Tea & Blends" además de superar los estándares que los clientes esperan. Se contarán con dispositivos actuales e innovadores para la elaboración del producto final que impacten a nivel visual a los clientes, como dispensadores y teteras con válvulas que permiten observar mejor el proceso de infusión tanto del té como hierbas y productos frutales. (Ver Anexo O)

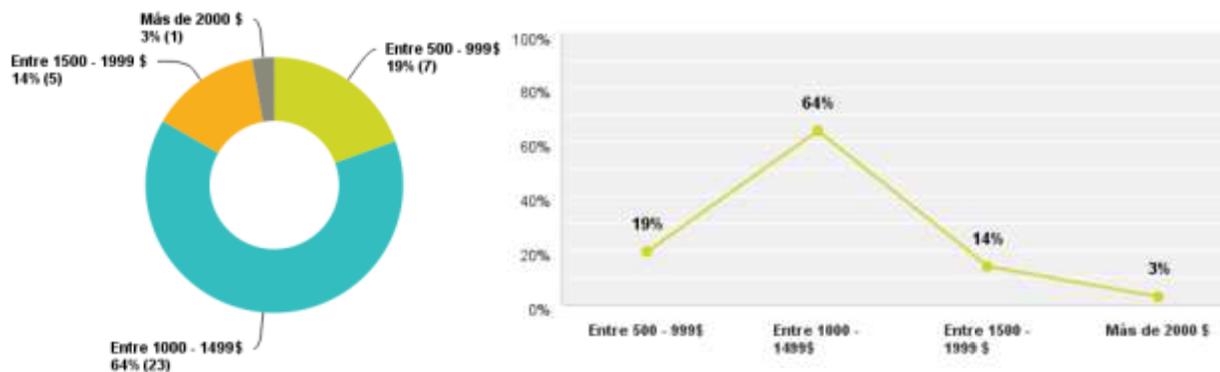
De igual forma se realizará el diseño de los acompañamientos u otro tipos de bebidas en cuanto a: empaques y bolsas para llevar, envases térmicos, dispositivos de aislamiento de calor, entre otros. (Ver Anexo P)

4.4.3 Valor

4.4.3.1 Precio

Basándonos en los resultados obtenidos del estudio de mercado en cuanto al valor que los participantes le dan a nuestro producto, el segmento objetivo al cual nos dirigiremos y el precio que actualmente usan nuestros competidores, nuestros precios serán ajustados de la siguiente manera:

Ilustración 15 - Valor Dispuesto a Pagar y Sensibilidad al Precio según Estudio de Mercado



Fuente: Personalización Propia - Tomado de Resultados de Survey Monkey.

En la Ilustración 15 se encuentra la disponibilidad de pagar de los participantes del estudio de mercado, aquí se observa que, si bien es cierto, la mayoría está dispuesto a pagar entre 1000\$ a 1499\$, existe gran disponibilidad (64%) sin todavía haber tenido la posibilidad de percibir el valor agregado que se desea ofrecer. Además se puede ver

que existen personas dispuestas a pagar más, lo que sugiere que estas personas podrían pagar un precio más alto si percibieran mayor valor y beneficios por su dinero.

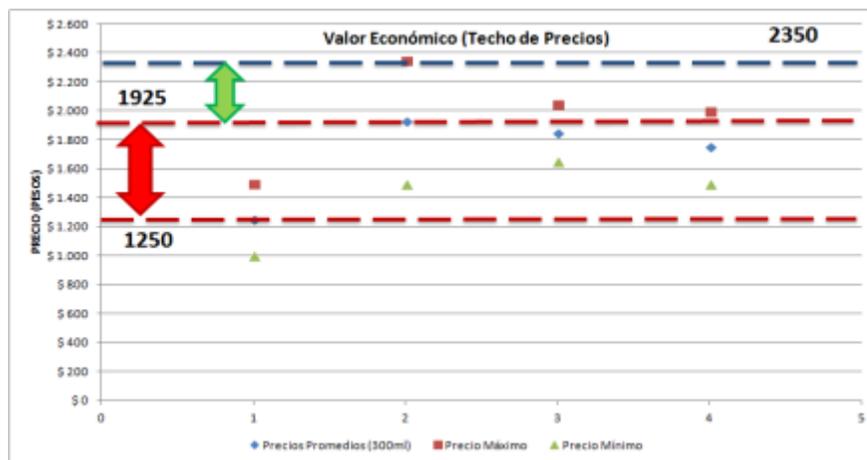
Ilustración 16 - Estudio de Valores de Precios Promedio, Máximo y Mínimos



Fuente: Elaboración Propia

La Ilustración 16, nos muestra los valores promedios, máximos y mínimos, tanto de los resultados del estudio como los del benchmarking realizado a nuestros competidores más cercanos.

Ilustración 17 - Análisis de Rango de Precios



Fuente: Elaboración Propia. Basado en Clases de Gestión Comercial II - MBA 2014

Se hace el análisis de **Discreción Inicial de Precios** para estar conscientes de nuestros límites máximos y mínimos, donde definimos como mínimo inicial un precio igual a "los costos variables" (el cual deberíamos tratar de evitar ya que no tendríamos ganancias, este será calculado más adelante en la Evaluación Económica) y observando que la competencia posee claramente precios mucho mayores a los que el estudio de mercado indica, podemos fijar el precio máximo inicial igual al mayor precio del mercado para competir entregando mayor valor en calidad y servicio.

Para la **Discreción Final de Precios** con el fin de darnos un rango de maniobra opcional a la hora de responder e ir ajustando según la respuesta del mercado, usaremos como indicador del precio mínimo discrecional final el valor promedio de la

disposición a pagar de nuestros clientes ya que aunque están muy por debajo al mercado, tenemos ganancias y alta disponibilidad a pagar. Como indicador del valor más alto de la discreción final de precios, usaremos el valor máximo promedio de la competencia.

La estrategia de precios será la "**Premium Price**" basada en la competencia. Los mismos variarán dentro de los valores máximos de la discreción de precios (inicial y final) **2350\$ y 1925\$** con el fin de transmitir a los clientes calidad y competitividad en nuestra gran diversidad de productos y nivel de servicio con respecto a la competencia. Además para aprovechar también las sensibilidades al precio observadas en el estudio, dentro de este rango se determinarán en el Plan de Operaciones los distintos tamaños de bebidas a ofrecer para brindar mayor cantidad de opciones pero ajustados al "trade off" de margen versus volumen que se desea obtener. Si bien esta estrategia permitirá no sólo recuperar la inversión inicial más rápido, sino también ofrecer y mantener una alta calidad de servicio, innovación y posicionamiento de la marca; dependiendo del comportamiento del mercado, se podría pasar a una estrategia de "**Price Skimming**" e ir ajustando los precios en respuesta del mercado, pero sin descuidar la competencia.

4.4.3.1 Calidad

La calidad es el componente que determina el valor de la propuesta. La selección de materias primas, la manera de entregar el producto, el ambiente externo e interno y todo lo relacionado con la experiencia de compra como: la amabilidad, el conocimiento y la disposición del personal; serán de alta prioridad tanto en su desarrollo como en el mantenimiento del nivel de calidad debido a que son la base del negocio "Tea & Blends" para la creación de valor.

4.4.4 Personas

En "Tea & Blends" las personas son lo más importante, ya que representan tanto fuera como dentro de las instalaciones, lo que es la empresa. La relación con los clientes y con sus compañeros de trabajos, además de su personalidad, comportamiento y autoestima tienen que estar alineados con la "Experiencia Tea & Blends".

4.4.4.1 Servicio

El servicio ofertado afecta directamente el posicionamiento de la empresa, sus costos, y por lo tanto un factor determinante en los precios de los productos. Para poder brindar la "Experiencia Tea & Blends" el servicio debe tener las siguientes características:

- El trato del personal hacia el cliente debe ser amable, atento y personalizado.
- Todos los empleados deben estar vigilantes del comportamiento de los clientes y brindarán asistencia y apoyo en cualquier tipo de actividad que realice.

- El servicio de entrega de las bebidas no será mayor de 5 min y con acompañantes máximo entre 10 a 15 min.
- Se tendrán disponibles 2 cajas, 1 siempre activa y otra que se abrirá cuando la línea de espera supere a las 4 personas. Para ello todo el personal estará entrenado en cobranza para que cualquiera apoye según su disponibilidad.
- En caso de haber retrasos el personal disponible se acercará a los clientes ofreciendo disculpas y brindando algún tipo de compensación si es necesario.
- El perfil del personal será basado en el perfil de "Lovers" del té e infusiones, entre 20 y 30 años, amantes del té, independientes, emprendedores, amigables, creativos, interdependientes.
- Los turnos de trabajo serán de medio tiempo tanto en la semana como fines de semana, para que puedan cumplir con sus compromisos y metas personales.

4.4.4.2 Conocimiento

- El conocimiento de cada una de nuestras distintas variedades y mezclas de té e infusiones desde su procedencia hasta su preparación, sabor, olor y emoción personal experimentada será constantemente reforzada con entrenamiento y degustaciones.
- Todo el personal tendrá conocimiento acerca de todos los productos y entrenamiento en la preparación de los mismos, además de capacitación progresiva en todos los tipos de servicios, desde aseo y mantenimiento hasta supervisión.
- Cada integrante de la empresa tendrá la posibilidad de desarrollarse dentro de "Tea & Blends" independientemente del cargo que tenga.

4.4.4.3 Clima

El clima de compra y el clima de trabajo deben estar todo el tiempo en una armónica sinergia. El personal contribuye con su comportamiento interdependiente a confirmar las promesas implícitas con la ambientación, colores, olores, diseño y la oferta del surtido de productos además del valor de la marca. Para ello deben existir las siguientes características:

Ilustración 18 - Familia "Tea & Blends" Logo



Fuente: Elaboración Propia

- Los bonos y premios se obtendrán por logros obtenidos en equipo.
- Se desarrollará marketing interno para impulsar y reforzar el sentido de pertenencia a la marca además del reconocimiento al desempeño.
- Las jornadas de medio tiempo contribuye a que el trabajo se desarrolle con energía y beneficie la empatía del entorno.
- Salarios competitivos, beneficios, trato humano y buena gestión de supervisión permitirán obtener una baja rotación del personal.
- Los empleados deben sentir que se les entrega un valor tan grande como el que entregan a los clientes.

4.4.5 Comunicaciones

4.4.5.1 Malla FCB

Usando el modelo FCB (Foot, Cone & Belding) de Richard Vaugh, utilizando los resultados del estudio de mercado e identificando cómo nuestros clientes responderán a nuestras comunicaciones, "Tea & Blends" se identifica con la estrategia de **"Satisfacción"** que se usa para productos de bajo involucramiento y relacionados con el despertar de emociones en los clientes. Ésta también se asocia con artículos de gustos personales, "pequeños placeres de la vida" tales como: cigarrillos, cerveza, café, caramelos. La jerarquía de acción para este enfoque es primero "HACER" refiriéndose a "Probar" invitando a degustar el sabor del producto; "SENTIR" dar a conocer las "Emociones" que despiertan y se asocian con el producto; finalmente "APRENDER" que implica "informar" los componente, mezclas, procesos de preparación y beneficios asociados con el producto.

Ilustración 19 - Malla FCB "Tea & Blends"

	Pensar (Racional)	Sentir (Emocional)
Alto involucramiento	INFORMATIVO (Económico) Aprende- Siente-Hace	AFFECTIVO (Psicológico) Siente-Aprende-Hace
Bajo involucramiento	HABITUAL (Reactivo) Hace-Aprende-Siente	SATISFACCION (Social) Hace-Siente-Aprende 

Fuente: Elaboración Propia

4.4.5.2 Proceso de Compra del Cliente "Customer Journey"

Para entender cómo el cliente se comporta a través del proceso de compra, cómo comunicarnos con él en cada punto de este proceso y cómo hacer que éste desarrolle lealtad con la marca, "Tea & Blends" analiza cómo y dónde se encuentran estos puntos de contacto ("Momentos de la Verdad"). Ver Ilustración 20.

Ilustración 20 - Proceso de Compra del Cliente "Customer Journey"



Fuente: Elaboración Propia

CAPTANDO AL CLIENTE: Este proceso inicia desde que el cliente empieza a "considerar inicialmente" entre sus opciones el producto de "Tea & Blends" comparando con otras marcas, percepciones y exposiciones a puntos de contactos anteriores (ingreso al local, saludo de entrada, toma del pedido, presentación, entrega del pedido, lugar de consumo, pruebas del producto, publicidad, etc.). Luego mediante el "conocimiento" de las mismas el cliente "evalúa" qué es lo que realmente quiere. Finalmente el cliente selecciona la marca y decide ir al establecimiento a comprar.

LOGRANDO LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE: Después de comprar y disfrutar el servicio ("uso") el cliente construirá expectativas basada en su experiencia y estas formarán parte de su próximo proceso de compra. Aquí es sumamente importante para la empresa tener feedback del nivel de "satisfacción post compra" cliente por distintos medios en relación a la calidad del producto, el nivel de servicio y el disfrute de la experiencia con el fin de evaluar si realmente se está entregando el valor deseado.

MANTENIENDO AL CLIENTE: Si el cliente queda realmente satisfecho y siente la necesidad de volver a tener la "Experiencia Tea & Blends", éste creará lo que llamamos el "Circuito de Lealtad" donde ya no necesitará una consideración inicial, ni conocer y evaluar, pues se dirigirá directamente al momento de compra con la empresa.

4.4.5.3 Mix Promocional

- **Boca en Boca:** la empresa enfocará todos los esfuerzos y recursos necesarios para lograr la Experiencia "Tea & Blends" con el fin de que las personas se sientan tan a gusto que quieran compartir con otros o inclusive recomendar vivir dicha experiencia.
- **Eventos y Experiencias:** usando técnicas de "awareness and trial" (entregar muestras gratis y hacer sentido de presencia en el entorno) "Tea & Blends" irá dando a conocer sus productos a través de degustaciones en sus alrededores, parques, centros comerciales, entre otros; tanto de sabor como de olor. Adicionalmente participará en eventos dentro de la comuna a la cual pertenezca, que promuevan el bienestar de la salud y los deportes.
- **Publicidad:** mediante la repartición de folletos informativos a todas las residencias y lugares de trabajo dentro de su entorno, "Tea & Blends" se dará a conocer rápidamente aprovechando su ubicación al máximo.
- **Internet:** A través de la creación de su página web, aplicación móvil para "Smartphones" y el envío de correos electrónicos personalizados, la empresa podrá estar en contacto constantemente con las personas en relación a todas las actividades y promociones que desea comunicar. La interacción con las personas es muy importante para "Tea & Blends", por ello dará gran uso a la Web 2.0 (Redes sociales, blogs, twitter, otros), ya que es actualmente una gran herramienta para interactuar y conocer a las personas que comparten con la empresa, obteniendo feedbacks que permitan mejoras, crear nuevas ideas, promociones participativas, interacción entre empleados-clientes y resolución de posibles fallas.
- **Relaciones Públicas:** para "Tea & Blends" es muy importante ser reconocida tanto por los beneficios que aporta como por sus valores e involucramiento con su entorno. Es por esto que las alianzas con gimnasios, municipalidades, centros de nutrición y sociedades benéficas serán parte de su gran red comunicacional.

4.5 Presupuesto Plan de Marketing

El presupuesto del plan de marketing se basará en todas las herramientas utilizadas para desarrollar las estrategias y tácticas mencionadas anteriormente, es por ello que se plantea costos de inversión inicial, continuidad y mantenimiento, estimados al plazo de 1 año. (Tabla 4)

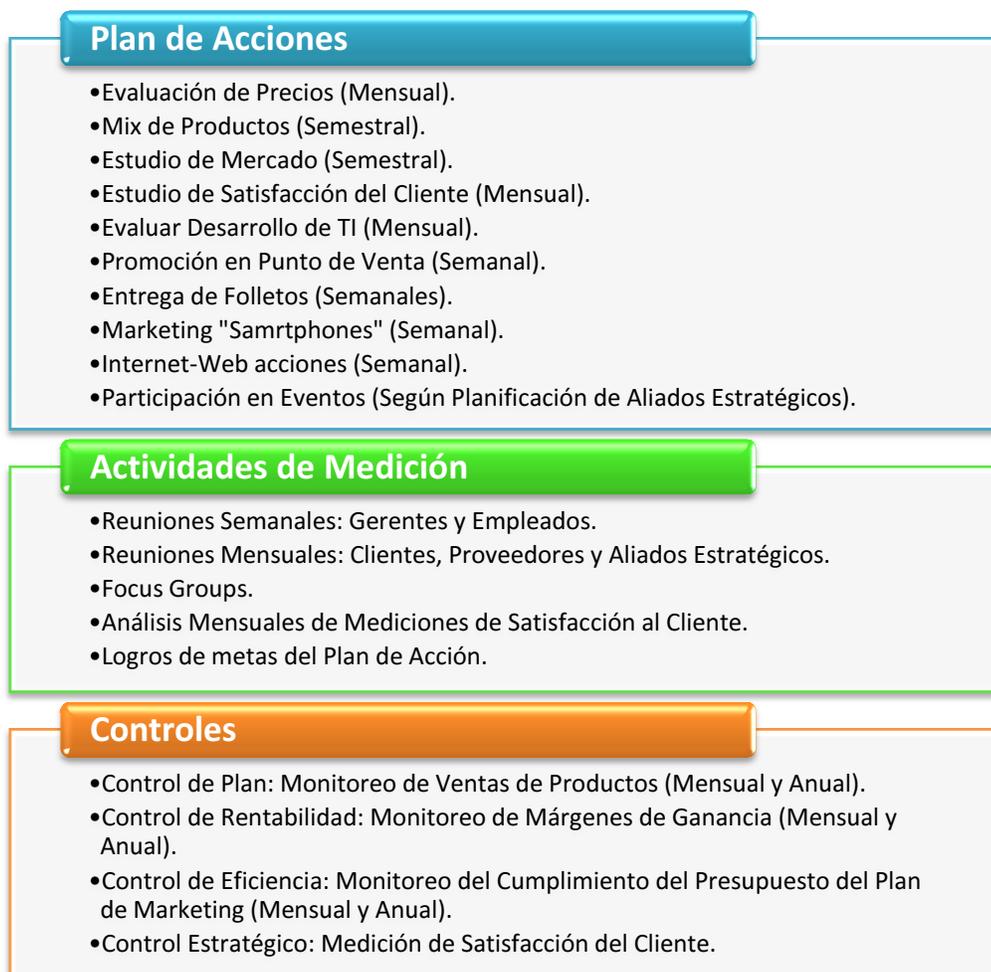
Tabla 4 - Presupuesto de Marketing "Tea & Blends"

Herramienta	Costo Inicial (Pesos)	Costo Anual (Pesos)	Proveedor del Servicio
Página Web			
Diseño + Dominio	190.000		http://www.creaciondeweb.cl/paginas.html
Mantenimiento		100.000	
Aplicación Smartphone			
Desarrollo (Android+Ipad+Ipad)	150.000		http://www.fastwebchile.cl/apps/
Mantenimiento (Android+Ipad+Ipad)		160.000	
Souvenirs Promocionales			
Taza ceramica soporte+Tapa goma+impresión x100	300.000		http://www.taza.cl/tazones.html
Mat de Yoga (Promociones en GYM)x100	399.000		
Redes Sociales. Community Manager			
Diseño+Mantenimiento+Actualización+Monitoreo de Información (Facebook, Twitter, Pinterest, Instagram, Myspace, LinkedIn, Blogs, otros)	300.000	3.600.000	http://elmejorcommunitymanager.wordpress.com
Material Eventos + Material POP			
Folletos x 10.000	4.990.000		http://tienda.eprinting.cl/volantes-flyers/flyers.html?mode=list
Afiches 40cmx60cm (x10)	120.000		
Pendón roller (x6)	189.000		http://tienda.eprinting.cl
Stands Eventos (x6)	894.000		
TOTAL	7.532.000	3.860.000	

Fuente: Elaboración Propia

4.7 Implementación y Control

Ilustración 21 - Implementación y Control del Plan de Marketing "Tea & Blends"



Fuente : Elaboración Propia

5. PLAN OPERACIONAL DE "TEA & BLENDS"

Como hemos observado, ya se han cubierto 5 de las 8 claves del éxito del retail propuestas por Guillermo D'Andrea y que conforman lo que el modelo describe como "el pentágono", que son el conjunto de acciones que el minorista realiza y que el cliente puede ver y evaluar (Marketing Mix). Sin embargo, estas variables trabajan en base a otras acciones que el cliente rara vez observa y en las cuales, en el mundo del retail, se trabaja muy duro tanto para reducir costos como mejorar la eficiencia. Estas 3 grandes variables de suma importancia: **Sistemas, Gestión de Logística y Manejo de las Relaciones con Proveedores**, conforman lo que el modelo describe como "el triángulo de la eficiencia del retail": Así pues, estas serán la base del Plan Operacional de "Tea & Blends", con el fin de dar soporte e impulsar las otras 5 claves de éxito de la empresa y trabajar en constante sinergia con ellas. (Ver Ilustración 22)

Ilustración 22 - Modelo del Triángulo y el Pentágono "Tea & Blends"



Fuente : Elaboración Propia. Basado en el "Modelo de las 8 Claves del Éxito del Retail".

5.1 Sistemas

5.1.1 Cadena de Valor "Tea & Blends"

Con el fin de entender mejor dónde se ubican las Operaciones dentro del desarrollo de actividades de la organización en la creación de valor de la empresa, se muestra en la ilustración 23, la Cadena de Valor de "Tea & Blends".

Ilustración 23 - Cadena de Valor "Tea & Blends"



Fuente : Elaboración Propia. Basado en "Cadena de Valor de Michael Porter" y adaptada al Retail.

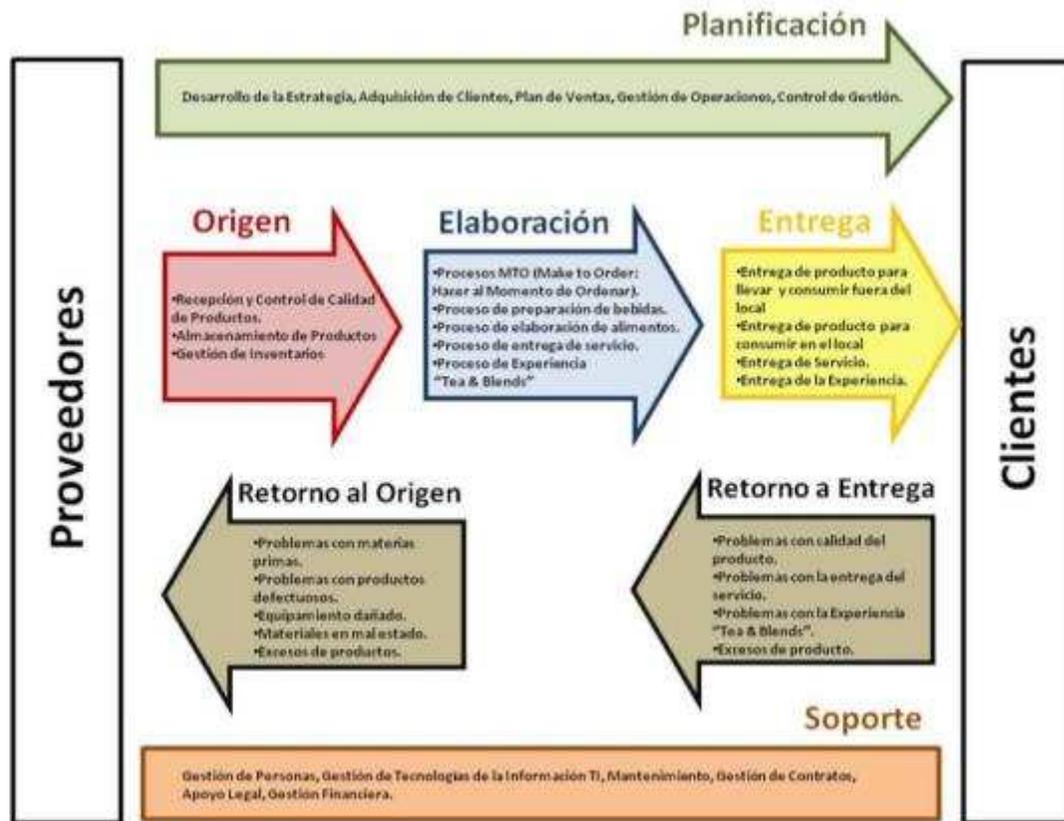
Se observa que las Operaciones son parte de las **Actividades Primarias** de la empresa, que excluyendo "Marketing y Ventas" conforman lo que llamamos en este trabajo "Plan Operacional" (Logísticas de Entradas/Salidas, Operaciones y Servicio), abarcando así los 3 vértices claves del modelo del triángulo.

El "Plan Operacional" abarca gran parte de las **Actividades Primarias** de "Tea & Blends", por ello debe tener presente 3 aspectos importantes que deben existir siempre entre todas las actividades (**Primarias, de Apoyo**, o sub actividades): **1. Consistencia:** cada actividad suma y debe ser coherente con la estrategia competitiva; **2. Refuerzo Mutuo:** las actividades se complementan para crear la "Experiencia única de Tea & Blends"; **3. Optimizar Esfuerzos:** la eficiencia debe estar presente en todas las actividades.

5.1.2 Modelo SCOR - "Tea & Blends"

El Modelo SCOR (Supply Chain Operations Reference) desarrollado para "Tea & Blends" como restaurante retail, permitirá gestionar la cadena de suministro con la mejor y mayor eficiencia posible además de entregar una alta calidad de productos y servicios. Este modelo provee un marco estándar que facilita visualizar cómo se vinculan procesos de negocios, métricas, mejores prácticas y tecnologías. A continuación se muestra en la Ilustración 24 el esquema de procesos del modelo para la empresa.

Ilustración 24 - Modelo SCOR "Tea & Blends" - Procesos



Fuente : Elaboración Propia.

5.1.3 Mejores Prácticas

Para que "Tea & Blends" logre ser líder en innovaciones, eficiencia, excelencia operativa, mejoras continuas y altos estándares de calidad, tendrá en cuenta a través de toda la organización 3 grandes prácticas al momento de desarrollar todos sus procesos y actividades.

Tabla 5 - Mejores Prácticas "Tea & Blends"

Pensamiento de Diseñador [9]	Kanban [10]	Káysen [11]
<ul style="list-style-type: none"> Tim Brown desarrolla esta disciplina llamada "Design Thinking" que usa la sensibilidad y métodos de diseñadores para hacer coincidir las necesidades de las personas, con lo que es tecnológicamente factible y con lo que una estrategia viable de negocio puede convertir en valor para el cliente y en una oportunidad de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> Este sistema japonés ya sea usado tanto físicamente como en software y ha demostrado ser muy útil para: visualizar el trabajo por hacer, limitar el trabajo en proceso (WIP: Work in Progress), medir y gestionar los flujos de trabajo, hacer explícito los procesos y reconocer oportunidades de mejoras. 	<ul style="list-style-type: none"> Este sistema japonés contribuirá a enfocar a todos los equipos de trabajo en mejorar los resultados de los procesos. Esta es una metodología se basa en la mejora continua. Káysen permite encontrar y eliminar desperdicios, aumentar la calidad y reducir variabilidad, además de optimizar las condiciones de trabajo.

Fuente : Elaboración Propia.

[9] Design Thinking: http://emprendedoresupa.files.wordpress.com/2010/08/p02_brown-design-thinking.pdf

[10] Kanban: <http://es.wikipedia.org/wiki/Kanban>

[11] Káysen: <http://es.wikipedia.org/wiki/Kaizen>

5.1.4 Procesos

5.1.4.1 Proceso de Preparación de Productos

Bebidas

El té y las infusiones serán preparados a través del proceso MTO (Make To Order: preparados al momento del ser ordenados) como se observa en la Ilustración 25. La idea es que se ofrezca un producto fresco, elaborado en el momento, al gusto del cliente y sin generar excesos de inventarios o desperdicios de materia prima.

Ilustración 25 - Proceso de Preparación de Té e Infusiones



Fuente : Elaboración Propia.

En el paso 2 al colocar en la tetera el té o infusión, se deja reposar, se pone una etiqueta con el nombre del cliente y el cronometro al lado de la misma, con el fin de que la persona observe en todo momento la preparación de su bebida y monitoree satisfactoriamente el tiempo de su preparación.

Se destaca en el paso 4 que al momento de servir el té o infusión fría, se usará un vaso ya previamente llenado con hielo, que al entrar en contacto con el té (que ya paso entre 2 a 4 min dentro del agua caliente) suavizará el sabor y aumentará el volumen de líquido permitiendo una bebida ligera y agradable para acompañar algún alimento o postre.

Acompañantes

Los postres como queques, muffins, cheesecakes, otros; serán suministrados por proveedores con el fin de mantener siempre productos de calidad y frescura, sin generar desperdicios ni exceso de inventarios. En el caso de los alimentos tipo almuerzo (ensaladas, sándwiches y wraps) se busca que compartan materias prima similares con el fin de optimizar el uso de las mismas y la velocidad de preparación.

Ilustración 26 - Preparación de Comidas



Fuente : Elaboración Propia.

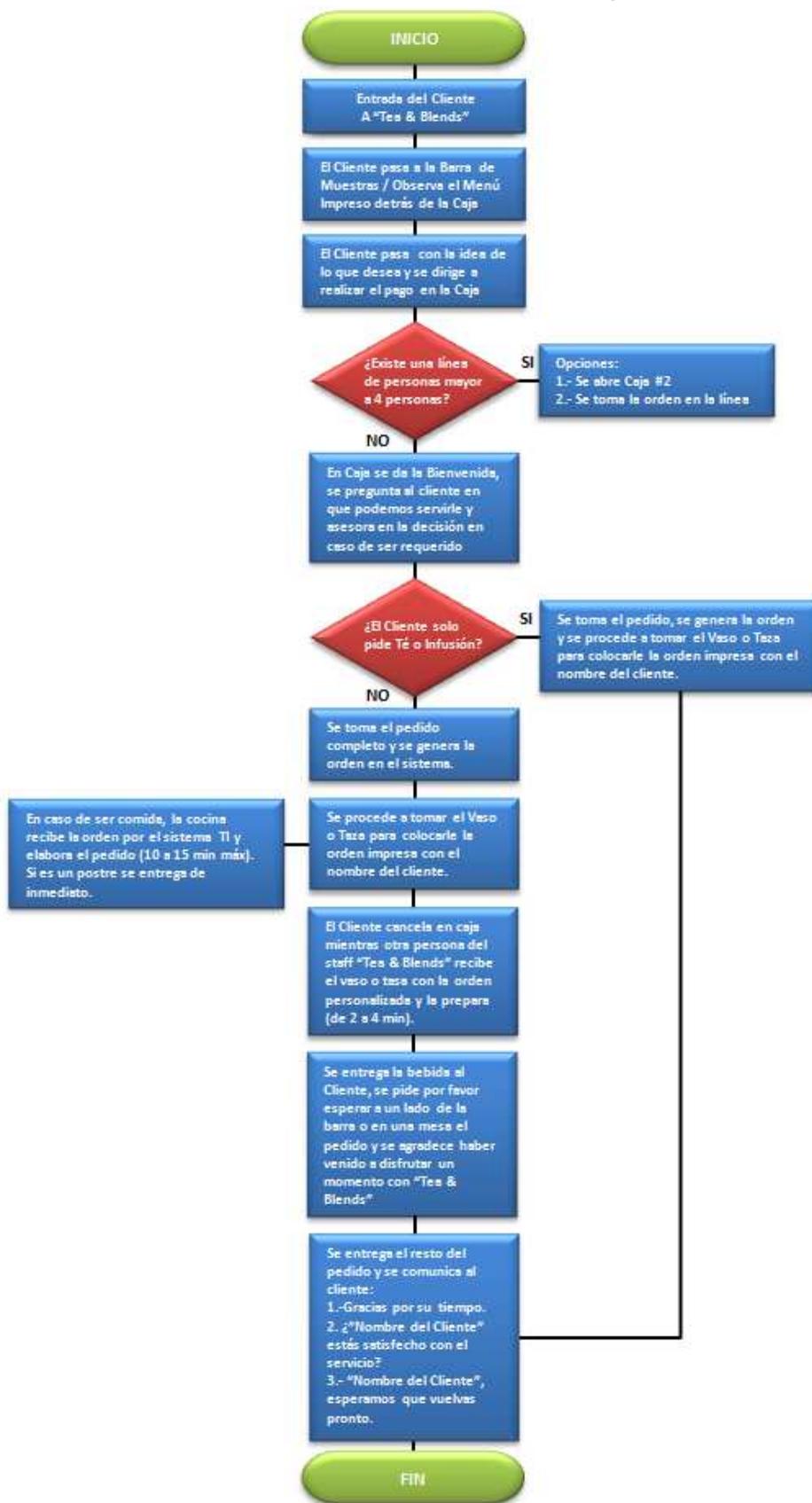
5.1.4.2 Proceso de Servicios

"Tea & Blends" ofrecerá esencialmente 2 tipos de servicios (Ver Anexo Q):

- **"Express"**: este servicio se brindará a los clientes que comprarán los productos y continuarán con su rutina de vida diaria.
- **"Total Experience"**: este ofrece toda la experiencia tanto de compra como de consumo dentro del lugar.

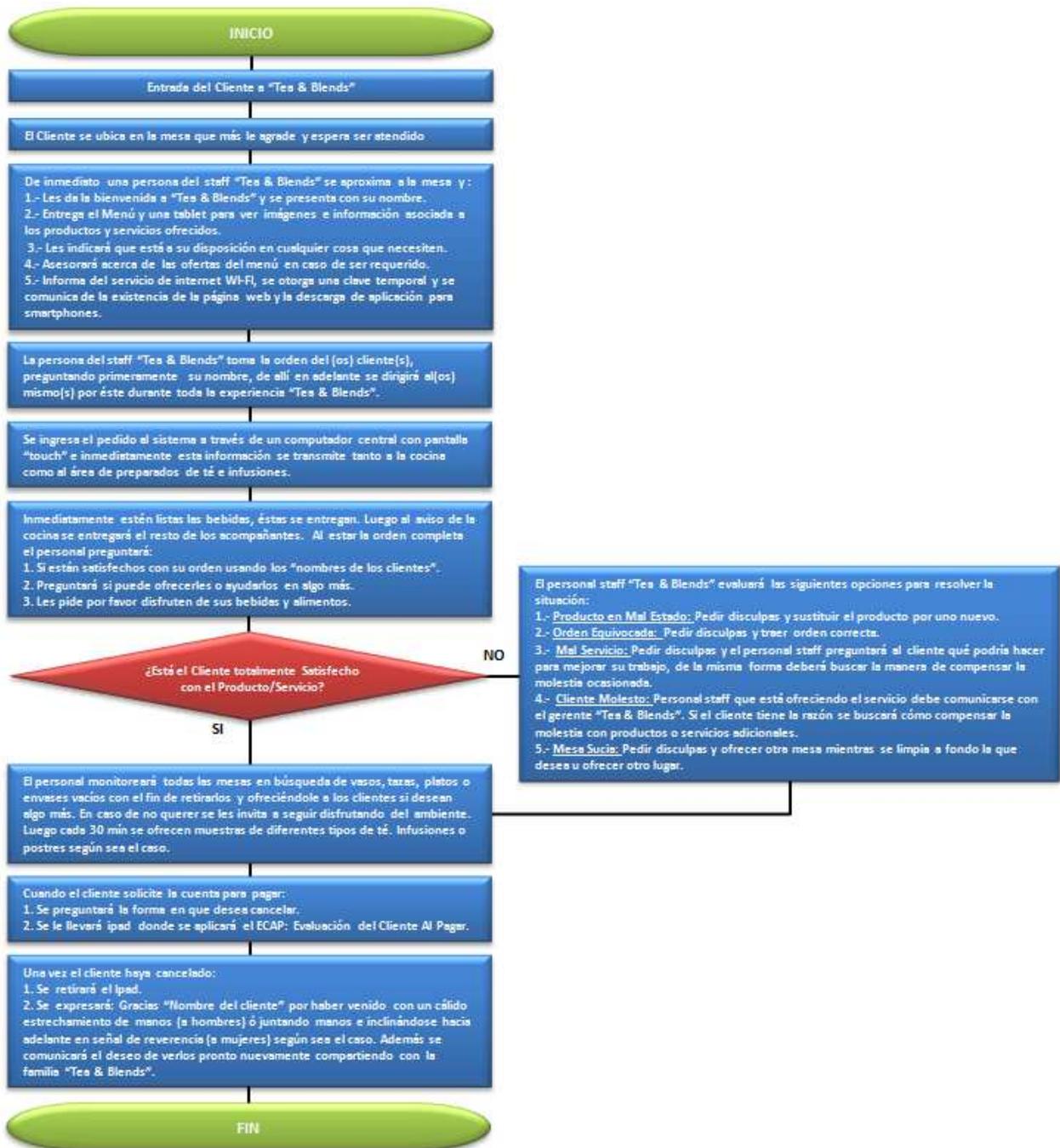
Para ambos casos, se desea llegar a lograr que desde la toma del pedido hasta la recepción del producto exista un tiempo no máximo de 10 a 15 minutos. La visión es ir reduciendo en lo posible los tiempos operacionales manteniendo el nivel de calidad pero disminuyendo los tiempos de entrega con el fin de superar a nuestros competidores.

Ilustración 27 - Servicio "Tea & Blends Express"



Fuente : Elaboración Propia.

Ilustración 28 - Servicio "Tea & Blends - Total Experience"



Fuente : Elaboración Propia.

Ambos procesos de servicio, tanto el "Express" como el "Total Experience", serán llevados a cabo basados en la estructura organizacional planteada en el "Plan de Negocios" y donde cada uno de los equipos de los establecimientos estará conformado por 18 personas de la siguiente manera:

Ilustración 29 - Personal de cada Establecimiento en la Cadena "Tea & Blends"



Fuente: Elaboración Propia.

5.1.5 Organización y Gestión

5.1.5.1 Actividades del Personal

Cada una de las personas que conforman los equipos de trabajo que existirán en los establecimientos de la Cadena "Tea & Blends" tendrán actividades directamente relacionadas al cargo que ellos ocupen. Hay que destacar que el éxito de la cadena dependerá en gran parte de la sinergia del equipo, es por ello que aunque muchos de los cargos posean actividades específicas "**Full Time**", también tendrán actividades de apoyo "**Part Time**" y actividades que deberán realizar todos los cargos llamadas "**Full Team**". La idea es que todas las actividades se realicen y en el caso crítico de falta de personal, el resto del equipo pueda compensar dicha falta sin disminuir la eficiencia. (Ver Anexo R).

5.1.5.2 Menú de Productos

El menú para cada establecimiento de la cadena "Tea & Blends" será igual para cada uno de ellos y estará conformado en su mayoría por 30 tipos de té e infusiones, 4 jugos tipo "licuados", 2 jugos del día, 4 tipos de sándwiches, 6 variedades de ensaladas, 4 tipos de wraps y 6 variedades de postres. Este menú cambiará periódicamente teniendo en cuenta la estacionalidad ya que las promociones en temporadas frías serán mayoritariamente en bebidas y alimentos calientes, además de postres; mientras que en temporadas cálidas, las promociones serán más enfocadas en bebidas frías y alimentos fríos como ensaladas (Ver Anexo S y Anexo T).

5.1.5.3 Horarios de Atención y Turnos de Trabajo

El horario de atención que tendrá cada establecimiento que conforma la cadena "Tea & Blends" será de Lunes a Sábado de 8.30 a.m a 8:30 p.m, donde existirán 2 turnos de 6 horas cada uno y los Domingos de 11:00 a.m a 7:00 p.m con un único turno de 8 horas (Ver Anexo U). Este horario igual será flexible, se ajustará a las normativas legales como 45 horas máximas de trabajo para empleados que trabajen en horarios de tiempo completo y 30 horas para empleados que trabajen en horario de tiempo parcial.

5.1.5.4 Capacidad

La capacidad que tendrán cada uno de los establecimientos que conforman la cadena "Tea & Blends" será de aproximadamente 60 personas, basándonos en los siguientes aspectos:

- Los establecimientos "Tea & Blends" ofrecerán una experiencia y ambientación agradable con el fin de que las personas disfruten tanto sus bebidas como acompañantes, haciendo que haya baja rotación de personas.
- De igual forma, al ubicarse en zonas de alta afluencia de personas y oficinas, donde los tiempos de disfrute en la semana son muy cortos, se ofrece las opciones de "llevar" tanto de bebidas como acompañantes en envases naturales.
- Cada establecimiento tendrá un total de: 9 mesas de 4 asientos, 6 mesas de 2 asientos y 9 personas que conforman el personal "Tea & Blends" por turno (Para un total de 57 personas máx.). La cantidad de asientos y mesas se estimó en base al diseño de layout estándar y a los locales encontrados en la ciudad de Santiago de Chile para la ubicación de los establecimientos que conforman la cadena.

5.1.5.5 Diseño de Layout

Para el diseño del Layout de cada uno de los establecimientos de la cadena "Tea & Blends" se propone un "Layout Estándar" que ha sido desarrollado en base a los estudios realizados en el Plan de Marketing y que al mismo tiempo permita lograr una óptima eficiencia operacional. Este se basará en los locales encontrados para arrendar (Ver Evaluación Económica) arrojando un promedio de total de área por local de 236 m², donde aproximadamente existirán 100 m² de área operativa, 15 m² de almacenamiento y 121 m² para los clientes (2.5 m²/persona).

Este diseño obedece al estudio de varios establecimientos de "Teavana" observados con detalle donde destacan características como entrada lateral pues lo primero que ve el cliente desde afuera es la ambientación atractiva del local y al entrar encuentra a mano derecha las ofertas de productos y servicios (Ver Anexo V).

5.1.5.6 Sistemas de Información - TI

La cadena de establecimientos de "Tea & Blends" trabajará con ERP's que le permitan desarrollar eficientemente tanto las operaciones de restaurante de cada uno de los establecimientos, como el control y monitoreo de las actividades a través de toda la cadena. Para ello se usarán 2 ERP's que funcionaran en sinergia continua: 1.-) "Mister Chef Cafetería" de la empresa Archilife^[12] y "Laudus 2014" de la compañía Laudus^[13]. (Ver Anexo W).

5.1.5.7 Inventarios

El método de control de inventarios usado por los establecimientos de la cadena "Tea & Blends" será el **Sistema ABC**. Este método se basa en el "Principio de Pareto"^[14] para clasificar a los materiales de acuerdo al valor económico que representan en el inventario. Para este análisis de inventarios es necesario establecer 3 grupos A, B y C, con base al criterio de importancia por uso y el valor de costo para la empresa.

Tabla 6 - Sistema de Clasificación ABC - Gestión de Inventarios.

Productos	Característica	Gestión
A	<ul style="list-style-type: none">• Representan 75% del valor del inventario.• Son el 20% de materiales que conforman el inventario.	<ul style="list-style-type: none">• Gestión muy cuidadosa y efectiva.• Estimaciones adecuadas sobre uso futuro.
B	<ul style="list-style-type: none">• Representan 20% del valor del inventario.• Son el 30% de los materiales que conforman el inventario.	<ul style="list-style-type: none">• Gestión de rutina.• Esfuerzo de rutina en previsión de la demanda.
C	<ul style="list-style-type: none">• Representan el 5% del valor del inventario.• Son el 50% de los materiales que conforman el inventario.	<ul style="list-style-type: none">• Poco esfuerzo en predicción de la demanda.• Sin embargo, ser cuidadosos con los productos estratégicos (inventario de seguridad).

Fuente : Elaboración Propia.

Lo que se quiere lograr con el sistema además de jerarquizar la importancia de los productos, es que se mantengan en mayor volumen dentro del inventario los que menor costo representen del mismo. Además de éste método y el uso de herramientas TI como ERP's para lograr una gestión completa del control de inventarios, "Tea & Blends" por el tipo de negocio que representa, tendrá en cuenta aspectos adicionales críticos como: escasez de suministros, plazos de reposición, caducidad de productos y costos por daños de existencias.

En el caso de aprovisionamientos menores por insumos que llegaran a faltar en los establecimientos antes de las entregas de los proveedores, se mantendrá un inventario de los mismos que se surtirá de proveedores cercanos como supermercados en los alrededores de la zona.

[12] Empresa Archilife. Ltda: <http://www.archilife.cl/mister-chef/misterchefcafeteria.html>

[13] Empresa Laudus: <http://www.laudus.cl/productos.html>

[14] Principio de Pareto: http://es.wikipedia.org/wiki/Principio_de_Pareto

5.2 Logística

5.2.1. Compras y Abastecimiento

El proceso de compras y abastecimiento de toda la cadena de establecimientos "Tea & Blends" será programado y controlado por el departamento de compras de la Oficina Central. Este se comunicará con cada uno de los proveedores y realizará la compra de materias primas e insumos, luego cada uno de los proveedores despachará (semanal, quincenal o mensual) a los establecimientos según los requerimientos operativos, la demanda esperada y los acuerdos con dichos proveedores. Cada establecimiento se llevará un control propio de sus suministros, manteniendo informado constantemente del nivel de los mismos al Gerente de Operaciones de la Oficina Central. Durante todo el proceso habrá comunicación constante usando herramientas TI y de control de gestión para llevar un control óptimo de las operaciones tanto logísticas como de gestión de inventarios.

Ilustración 30 - Proceso de Compras y Abastecimientos.



Fuente : Elaboración Propia.

5.3 Proveedores

Para elegir a los proveedores de "Tea & Blends" se tomaron criterios como: la importancia del insumo para el negocio, el perfil del proveedor (ubicación geográfica, tamaño, experiencia en el rubro, reconocimiento, cumplimiento con estándares de calidad y entregas de productos/servicio, otros), referencias de clientes actuales, tecnologías, infraestructura, logísticas, formas de trabajar, servicio post-venta, precios, posibilidades de pago a corto y largo plazo. Una vez se conocieron todas estas características de los proveedores, se procedió a la selección de los mismos dándole prioridad a los nacionales sobre los internacionales por motivos de relaciones estratégicas, eficiencia operativa, logística y costos.

En cuanto a la marca de los mismos la empresa se reservará el derecho de no hacerles publicidad dentro del local al menos que se acuerde algún convenio estratégico proveedor-empresa.

5.3.1 Materia Prima

La materia prima de la cadena "Tea & Blends" se basará esencialmente en té, hierbas y frutos secos que serán entregados por el proveedor nacional "**Milagritos**"^[15], el cual actualmente posee una variedad de más de 100 tipos de productos entre nacionales e importados y una trayectoria en el mercado chileno como mayorista de más de 4 años. Las relaciones con este proveedor serán claves para la empresa, por ello "Tea & Blends" se enfocará en un trabajo colaborativo a través de sinergias para lograr el beneficio mutuo en todos los procesos. "Milagritos" adicionalmente fue seleccionado por poseer una plataforma tecnológica que permitirá trabajar con los sistemas TI de "Tea & Blends", permitiendo la flexibilidad y eficiencia deseada en el proceso de gestión de la cadena de suministro. Adicionalmente se cuenta con proveedores secundarios en caso de insuficiencia de materias primas a lo largo del desarrollo del negocio, incumplimientos por retrasos o problemas con el proveedor principal. Estos son 2 nacionales: Artea^[16] y La Tienda del Té^[17]; y uno internacional llamado Alveus^[18].

5.3.2 Alimentos

Los productos usados para la elaboración de los distintos alimentos ofertados en los establecimientos como acompañantes, no tendrán un proveedor específico ya que cada uno de los platos de comida fueron diseñados para no tener complejidad en sus componentes sino en la mezcla, preparación y presentación de cada uno de ellos.

5.3.3 Postres

Para los acompañantes definidos como postres, se decide contar con proveedores que no sólo brinden un sabor exquisito y de alta calidad sino también que combinen con las bebidas de té e infusiones, además de alinearse con los estándares requeridos por la empresa en sus productos. El proveedor principal seleccionado por la organización "Tea & Blends" será la empresa chilena "**Dulcería las Palmas**"^[19] gracias a su amplia gama de productos de calidad y su trayectoria en el mercado con ya más de 6 sucursales en Santiago.

[15] Ver página Web: <http://www.milagritos.cl/>

[16] Ver página Web: <http://tiendadete.cl/>

[17] Ver página Web: http://www.latiendadete.cl/?page_id=280

[18] Ver página Web: <http://www.alveus.eu/>

[19] Ver página Web: <http://www.dulcerialaspalmas.cl/>

5.3.4 Equipamiento

Los equipos y proveedores con los cuales se trabajará para el equipamiento de la Oficina Central y cada uno de los Establecimientos de la Cadena "Tea & Blends" se muestran con detalle en el Anexo X.

6. GESTION DE PERSONAS DE "TEA & BLENDS"

6.1 Reclutamiento y Selección de Personal

Previo a la selección se realizará una descripción de puesto para cada una de los cargos a ocupar dentro de la organización, partiendo desde el Gerente General hasta llegar al Personal Operativo, ello con el fin de definir la función principal y tareas específicas de cada uno, así como las "Competencias" requeridas del mismo. De esta manera se facilitará el proceso de selección y se obtendrá una herramienta con la cual realizar posteriormente las evaluaciones de cada puesto, su posterior compensación y plan de carrera. Para el reclutamiento y selección de personal serán usadas diversas estrategias según el cargo requerido:

- **Personal de Cocina, Preparadores de Té, Personal de Caja, Meseros:** se utilizarán medios como avisos de prensa, redes sociales y el uso de páginas como: www.trabajando.cl, www.laborum.cl, entre otros; para la búsqueda de candidatos adecuados. Luego asistirán a una entrevista personal con el Jefe de Local, donde serán informado acerca de las actividades a desarrollar, perfil requerido para el cargo y oferta laboral; luego, si ambas partes están de acuerdo se procede a contactar a la Oficina Central se establece la fecha de exámenes de entrada y se cita al abogado de la compañía para la elaboración de contrato personal. Una vez concluido los procesos anteriores se fija la fecha de comienzo de actividades de la persona contratada.
- **Personal de la Oficina Central y Jefes de Locales:** estos cargos se contrataran los servicios de empresas como LATAMWORK^[20] o COGNITAS^[21] para que se encarguen del procesos de búsqueda de personal y evaluación psicológica según el perfil requerido por el cargo. Una vez las personas aprueben y sean seleccionadas, pasarán a una entrevista final con la Gerencia General o el/los Dueños de la Empresa, donde serán informados acerca de las actividades a desarrollar, perfil requerido para el cargo y oferta laboral; luego si ambas partes están de acuerdo se procede a contactar al seguro empresarial para fijar la fecha de exámenes de entrada y al abogado de la compañía para la elaboración de contrato personal. Una vez concluido los procesos anteriores se fija la fecha de comienzo de actividades de la persona contratada.

[20] Ver página Web: <http://www.latamwork.com/>

[21] Ver página Web: <http://www.cognitas.cl/>

Para las entrevistas personales en ambos casos, "Tea & Blends" se registrará por el artículo del "Starter Daily" titulado: "Siete Consejos para Contratar a los Mejores Talentos para tu Start-Up"^[22] con el fin de identificar y contratar a los mejores empleados para la empresa (Ver Anexo Y).

6.2 Entrenamiento y Capacitación de Personal.

Con el fin de impulsar las habilidades y conocimientos que ya posea el personal además de desarrollar nuevas capacidades y conocimientos, "Tea & Blends" usará distintas prácticas, herramientas y técnicas, que permitirán las personas de la organización lograr la excelencia en sus labores y sentirse bien de hacerlo con la empresa. La aplicación y elaboración de las mismas estarán sujetas al período de maduración en que se encuentre la empresa en su momento determinado.

Plan de Inducción: El primer día laboral de cada persona, se le realizará un recorrido por todo el proceso operativo del establecimiento para que conozca su funcionamiento y posteriormente será introducido en su labor por el supervisor, quién se encargará de explicar a detalle el rol, su impacto en la organización y las expectativas del mismo. El primer mes se revisará de cerca la evolución del colaborador para asistirle cuando lo necesite hasta que esté preparado al 100% para desempeñar su labor.

Test Diagnóstico de Competencias: Una vez que el colaborador haya cumplido un período de 1 año, a través de una consultora externa, se le aplicará una herramienta diagnóstica de competencias online (Assesments 360°) según el nivel en el que se encuentra y será evaluado por sí mismo, su jefatura, pares y subordinados en caso de tenerlos. Con este input se generará un plan de acción de desarrollo y capacitación, comprometiendo a la persona a trabajar conscientemente en la mejora de sus acciones para cerrar la brecha de cómo se ve a sí mismo y cómo lo evalúan los demás. (Ver Anexo Z).

Cursos/Talleres/Entrenamiento:

- **Internos:** dentro de la organización se realizarán distintos cursos de aprendizaje de actividades y entrenamientos personales realizados por los mismos empleados. Esto se realizará con el fin de transmitir tanto conocimiento como experiencias en todas las actividades realizadas por la empresa (preparación de té, cocina, gerenciamiento, caja, etc.) y al mismo tiempo permitir que todos los empleados, independientemente del establecimiento o inclusive la oficina central se conozcan. Estas se realizarán en las horas de menor afluencia de clientes o cuando sea requerido. Máximo una hora diaria y serán determinadas por los supervisores de área según el desempeño de cada persona.

[22] Ver página Web: <http://starterdaily.com/startup/2014/10/09/siete-consejos-para-contratar-a-los-mejores-talentos-para-tu-startup/>

- **Externos:** Para promover la máxima efectividad organizacional, en función de los resultados arrojados por Assesments 360° o definición de Planes de Acción posterior a un diagnóstico de Clima Organizacional la empresa promoverá una capacitación anual de 8 a 16 horas en la línea de supervisores y gerentes de: Liderazgo, Gestión, Comunicación o Trabajo en Equipo, realizados por consultoras externas para la mejora tangible de la Organización.

Planes de Sucesión y Carrera: la empresa elaborará planes donde se definan cada uno de los cargos dentro de la organización y los requerimientos para optar a los mismos, no sólo dentro de las áreas y departamentos sino también entre ellos. La idea es que el personal con el potencial necesario tenga la posibilidad de llegar a ser el gerente general de "Tea & Blends" siguiendo una serie de pasos y requerimientos determinados dentro de dicho plan. Los cargos que ya no posean sucesión como el gerente general, se les desarrollarán planes de estudio profesional que estén asociados a la mejora de sus actividades dentro de la empresa.

Cursos I-Learn: "Tea & Blends" desarrollará dentro de la plataforma TI, cursos online que le permita a los empleados adquirir conocimientos, entrenamiento, capacitación, soporte, etc. en diferentes temas que estén alineados a las actividades de la empresa y la mejora continua de sus actividades.

6.3 Gestión del Desempeño y Compensación

6.3.1 Gestión del Desempeño

La gestión del desempeño será clave para lograr el éxito porque entiende que las personas son la empresa y lo que transmiten con sus comportamientos y lo que comunican, su identidad. Lo que se quiere lograr con este tipo de gestión es alinear la estrategia de la empresa con los objetivos de las personas y así mejorar de forma continua la organización. Esta práctica será dinámica y estará conformada por 4 fases:

Ilustración 31 - Fases de la Gestión de Desempeño "Tea & Blends"



Fuente: Elaboración Propia. Basado en Taller de Gestión de Desempeño - Hay Group^[23].

[23] Ver página Web: <http://www.haygroup.com/ww/>

1. **PLANIFICACIÓN:** Los cargos gerenciales bajo lineamientos establecidos por la empresa definirá parámetros y líneas de acción a seguir por cada uno de sus subordinados. Esto se hace en conjunto con las personas con el fin de crear compromiso personal para alcanzar un resultado concreto en el tiempo fijado.
2. **COACHING:** Los gerentes y líderes de áreas harán seguimientos del desempeño del personal en tiempo real de las actividades desarrolladas facilitando apoyo y guía para así lograr una mejora continua de sus labores. Para esto se plantean técnicas como:
 - **Indagación Apreciativa:** se conversa con la personas acerca de sus aspectos positivos, se consulta su opinión acerca de alguna actividad o proceso que no se está llevando a cabo de la manera correcta, se indaga acerca de posibles soluciones y luego se integran como decisiones en conjunto.
 - **Entrevistas Personales fuera del ambiente laboral:** los líderes deberán manejar con cuidado el feedback acerca de situaciones difíciles con el personal. Por ello se recomienda según el grado de criticidad del problema hacerlo fuera del ambiente laboral y con la idea de crear una conversación amena y personal del asunto a discutir.
3. **REVISIÓN:** En esta etapa se llevará a cabo la evaluación de desempeño, está será realizada semestral o anualmente y su finalidad es que tanto el evaluador como el personal evaluado se reúnan para analizar los resultados obtenidos en comparación con los objetivos planteados en la planificación y se realiza una valorización de todo el proceso llevado a cabo durante el período.

Algunas de las técnicas y prácticas a usar:

- **Evaluación Formal:** Es una reunión personal con cada uno de los empleados en la cual se revisa el resultado de su assesment 360° y los resultados de las acciones de mejora para cerrar brechas. Además se revisan a detalles los objetivos cuantitativos planteados al inicio del año y se discute sobre su resultado.
- **Estudio de Clima y Microclima:** El primer diagnóstico se aplicará al cuarto año, una vez instaurada la cadena de establecimientos. La frecuencia de realización es cada 2 años y dependiendo de las Evaluaciones Globales se harán mediciones cercanas (Microclima) a aquellos líderes o gerentes pertenecientes a áreas con resultados desfavorables. La idea es evaluar las oportunidades de mejora y generar planes de acción concretos.

4. **RECOMPENSA:** con esto nos referimos a la compensación, remuneraciones, reconocimientos, continuidad laboral, beneficios, otros; asociados al ambiente laboral y a los logros tanto grupales como individuales dentro de la empresa.

6.3.2 Compensación Total

"Tea & Blends" basará su estrategia de compensación según los resultados obtenidos por los estudios realizados por la Sociedad Chilena de Personas (SCGP)^[24] (Ver Anexo AA) en conjunto con las principales empresas de Chile. Ellos identifican que las empresas más exitosas con la menor rotación de empleados usan un esquema de "Compensación Total" que promueve las sinergias entre los objetivos de la compañía y los intereses de sus empleados.

Ilustración 32 - Estructura de la Compensación Total



Fuente: Esquema de la SCGP de "Compensación Total".

La Compensación Total comprende las herramientas con las cuales la organización logra atraer, retener y motivar a los colaboradores. Esto incluye todo lo que el empleado de "Tea & Blends" percibirá como consecuencia de la relación laboral, es decir, la retribución económica (fija y variable), los beneficios, el desarrollo profesional, la calidad de vida y el reconocimiento.

COMPENSACIÓN FIJA: La empresa, basándose en la planificación financiera, la determinará a futuro cuando se implemente el modelo de negocio con el fin de tener ofertas competitivas en el mercado. Para ello se desarrollarán los siguientes planes:

- **Plan de Compensación Competitiva con el Mercado:** con el fin de llegar a ofrecer salarios iguales o mejores a los que otorgan nuestros competidores, se monitoreará la actualización de los mismos, tomando en cuenta la inflación y los años de antigüedad en la empresa.

[24] Ver página Web: <http://www.scgp.cl/>

- **Plan de Compensación Equitativa Interna:** este establecerá la medida en que se diferencian los salarios según el nivel de responsabilidad, cantidad de actividades, competencias requeridas, entre otros; con el fin de que las personas internas a la organización sientan que tanto ellos como sus compañeros poseen remuneraciones justas.

COMPENSACIÓN VARIABLE: al igual que la compensación fija, esta se determinará a futuro cuando se implemente el modelo de negocios y en base a la planificación financiera. "Tea & Blends" usará 2 tipos de compensación variable específicamente:

- **Participación en Utilidades:** tiene como base otorgar una proporción de las utilidades obtenidas según los resultados globales de la empresa una vez que la misma genere márgenes de ganancia.
- **Remuneración por Resultados:** este tipo de remuneración se basará en metas y objetivos negociados entre la empresa y sus empleados a inicios de cada período.

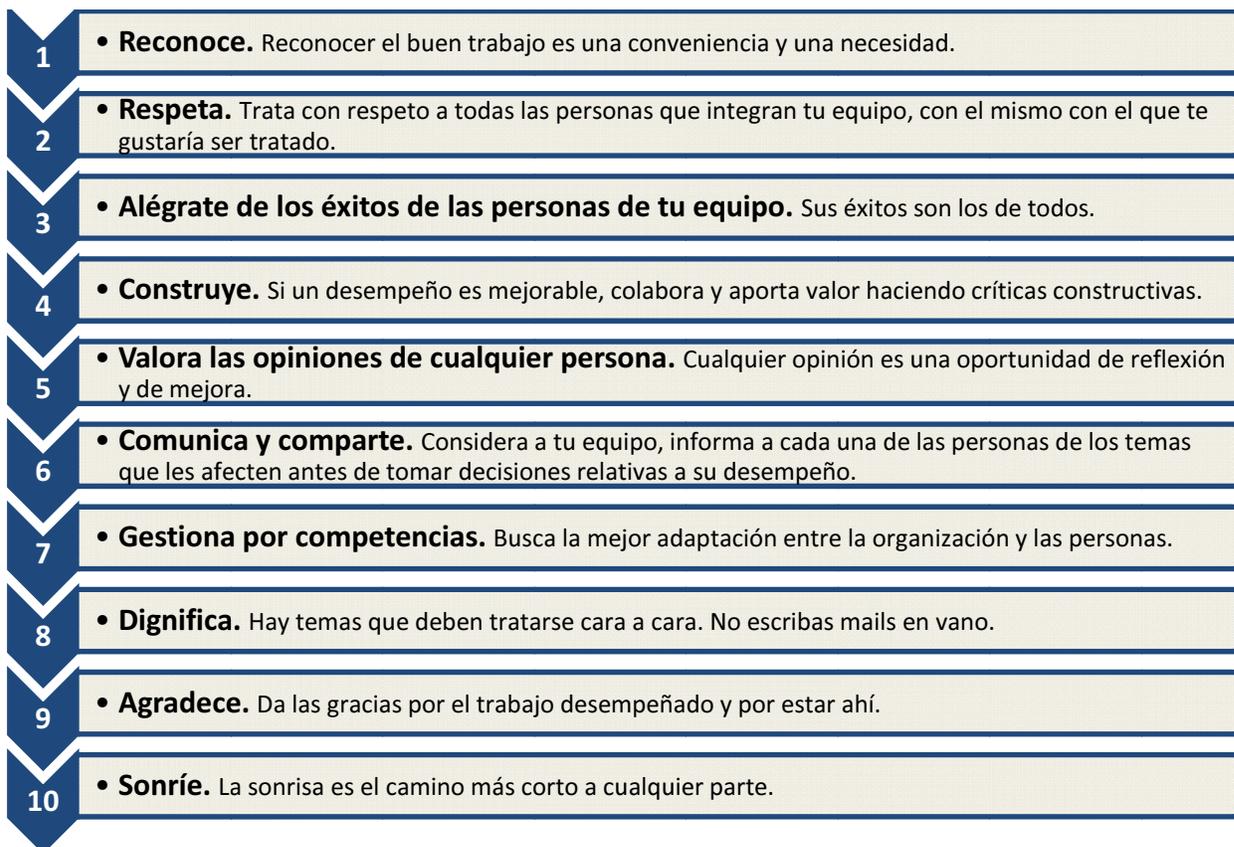
BENEFICIOS: "Tea & Blends" establecerá con cada uno de sus empleados una relación sana y pensando en términos de largo plazo, por ello entre los beneficios que piensa ofrecer están:

- Planes de Salud que ofrezcan diferentes tipos de cobertura que permita al empleado elegir el que más se ajuste a sus necesidades.
- Reembolso por parte de la aseguradora de salud o la empresa, (según sea el caso), por gastos de cuidados de salud pagados por el empleado.
- Posibilidad de incluir a familiares a planes de salud.
- Planes de seguros de vida y de incapacidad para protegerse en caso de infortunios.
- Bonificaciones de trabajo y oferta de horas extra de trabajo.
- Descuentos por consumos de los mismo empleados dentro de los establecimientos "Tea & Blends".
- A los empleados de los establecimientos se le entregará alimentos y bebidas correspondientes a las horas de colación dentro del turno en que trabajen.

CALIDAD DE VIDA: esta se refiere principalmente a las políticas y prácticas que desarrollará "Tea & Blends" considerando las necesidades de sus empleados según los objetivos de la empresa, generando trabajos justos, productivos y potenciadores. Para ello se usarán las prácticas señaladas en el Anexo BB.

RECONOCIMIENTO: "Tea & Blends" basará su estrategia de reconocimiento en el artículo publicado por la página IDacción - Business News que lleva por título "El valor del equipo humano: 10 principios para el reconocimiento laboral"^[25]. Dentro de la empresa, cualquier persona que tenga colaboradores bajo su cargo tendrá presente estos principios en todo momento:

Ilustración 33 - Principios del Reconocimiento Laboral "Tea & Blends"



Fuente: Elaboración Propia. Basado en los 10 Principios para el Reconocimiento Laboral.

De igual forma, dependiendo de los logros obtenidos y el tipo de cargo que la persona posea, se definirá la entrega de: certificados impresos, bonos adicionales, días libres, beneficios negociados con la persona según sus intereses futuros, etc.

DESARROLLO: la empresa no sólo se preocupa del desarrollo de la persona a nivel interno en cuanto a entrenamiento y capacitación. "Tea & Blends" desea que su personal crezca, ya sea con ella o fuera de ella. Por ello promoverá la realización de cursos de crecimiento profesional asociados a intereses personales. Además se realizarán dentro de la empresa 2 prácticas para impulsar a las personas:

[25] Ver página Web: <http://idnews.idaccion.com/valor-equipo-humano-10-principios-reconocimiento-laboral/>

- **Trade Day:** esta práctica consiste en intercambiar por un día 1 persona que trabaje dentro de los establecimientos a otra área con el fin de que pueda, no sólo aprender, sino compartir nuevas experiencias o ideas y así contribuir a evitar la monotonía laboral.
- **Integración "T&B":** los gerentes y líderes seleccionarán diferentes personas durante el período laboral para que los acompañen a reuniones con clientes, proveedores, aliados comerciales, otros; con el fin de lograr que se sientan parte de la familia y conozcan la importancia tanto de sus actividades como la de sus líderes.

6.3 Implementación

La implementación de los planes de gestión de personas de "Tea & Blends" será aplicada en la medida que se vaya desarrollando la empresa en cuando a expansión y salud financiera. Con esto nos referimos a que el entrenamiento y capacitación (tests de diagnósticos de competencia, estudios de clima organizacional, cursos I-learn, cursos y talleres externos); además de la gestión de desempeño y compensación (assessments 360°, estudios de microclima/clima, compensación variables, beneficios y planes de desarrollo, entre otros) dependerá directamente de:

1. **Necesidades y Requerimientos Internos.** Estas acciones se irán implementando progresivamente a medida que se desarrolle la empresa y cuando la misma vaya requiriendo de dichas acciones para poder llevar a cabo de manera exitosa sus operaciones.
2. **La Salud Financiera de la Empresa.** Los planes de gestión de personas se llevarán a cabo en la medida que no afecten de manera crítica las finanzas de la empresa.
3. **Decisiones Corporativas.** La directiva de la empresa determinará cuál será la política de compensación variable, beneficios, aumentos de salario, etc.; en base a los intereses de expansión de la cadena o mantenimiento del negocio. Una vez determinada las prioridades se definirán qué herramientas dentro del plan de gestión de personas deben aplicarse primero y en qué medida o alcance utilizarlas.

Los salarios estipulados para cada uno de los cargos dentro de la organización y demás costos asociados al personal de "Tea & Blends" serán definidos dentro de la Evaluación Económica de este Plan de Negocios.

7. EVALUACIÓN ECONÓMICA - "TEA & BLENDS"

7.1 Estimación de la Demanda

La cadena de establecimientos "Tea & Blends" se ubicará en la ciudad de Santiago de Chile, ésta posee un total de 7.007.620²⁶ habitantes según las últimas proyecciones realizadas por el INE en el año 2013. Las comunas donde se ubicarán cada uno de sus establecimientos poseen respectivamente: 289.949²⁷ personas en Las Condes, 159.919²⁸ en Santiago y 126.487²⁹ en Providencia, según datos del mismo estudio. Con estos datos poblacionales, más el estudio de Adimark sobre la distribución GSE³⁰ (Grupo Socio Económico), el segmento objetivo al que se dirigirá la empresa y la ubicación de las residencias y sitios de trabajo de las personas clasificadas como "Lovers" y "Heavy Drinkers" de té, podemos determinar la demanda potencial para "Tea & Blends". (Ver Tabla 7)

Tabla 7 - Estimación de la Demanda Potencial

Comuna	Proyección INE Cantidad Total Habitantes	Estudio Adimark		Total Habitantes / GSE			"Lovers" + "Heavy Drinkers"				
		% ABC1	% C2	ABC1	C2	TOTAL	% Promedio Reside	% Promedio Trabaja	% Promedio Frecuenta	% Promedio Total	TOTAL
Las Condes	289.949	48,8%	30,7%	140.915	89.014	229.930	17,3%	39,0%	45,00%	33,8%	77.601
Santiago	159.919	9,7%	31,7%	15.512	50.694	66.206	20,0%	20,8%	40,3%	27,0%	17.876
Providencia	126.487	35,9%	38,3%	45.409	48.445	93.853	9,0%	7,5%	50,8%	22,4%	21.039

Fuente : Elaboración Propia

Usando el total de habitantes del segmento objetivo según su GSE (ABC1+C2) y el porcentaje promedio en cuanto a dónde residen, trabajan y se dirigen al salir fuera de casa, obtuvimos un total de clientes potenciales de 166.516 personas entre las 3 comunas, donde 77.601 se ubican en Las Condes, 17.876 en Santiago y 21.039 en Providencia.

7.2 Proyección de Ventas

Para poder proyectar la demanda se realizaron investigaciones de campo donde se observó la cantidad de clientes diarios que posee uno de nuestros competidores más cercanos, Tea Connection (Ver Anexo D) debido a la similitud de productos que ofrece con respecto a Tea & Blends. Para esta observación se eligió la semana del lunes 29 de septiembre al sábado 4 de Octubre del 2014 y en el horario comprendido entre las 13:30-15:00 y las 18:00-19:30, gracias a la información suministrada por una de las meseras, la cual indica que son las horas de mayor afluencia de clientes durante el día.

[26] Según estudio del INE - 2012. Ver: http://reportescomunales.bcn.cl/2013/index.php/Las_Condes

[27] Según estudio del INE - 2012. Ver: http://reportescomunales.bcn.cl/2013/index.php/Las_Condes

[28] Según estudio del INE - 2012. Ver: <http://reportescomunales.bcn.cl/2013/index.php/Santiago>

[29] Según estudio del INE - 2012. Ver: <http://reportescomunales.bcn.cl/2013/index.php/Providencia>

[30] Ver Informe Adimark - Chile 3D en: <http://www.Chile3d.cl/estilos.html>

Tea Connection es un establecimiento que se ubica en la avenida Pedro de Valdivia 0129, Providencia. Este se encuentra en la misma calle con 6 restaurantes con diferentes ofertas tales como: comida italiana, peruana, carnes, etc. Tiene un horario de trabajo de 12 horas los 7 días de la semana y es muy concurrido en las horas que llamaremos "peak" (horas de mayor afluencia 13:30-15:00 "Almuerzo" y 18:00-19:30 "Salida del Trabajo" o "Hora de Once"). A continuación la Tabla 8 muestra el resultado de las observaciones realizadas durante la semana.

Tabla 8 - Clientes de Tea Connection - Horas "Peak" - 29/09 al 04/10/2014

Personas que entraron al Local	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Horario 13:30 a 15:00	59	63	59	57	67	63	51
Horario 18:00 a 19:30	51	43	39	49	59	56	42
Total Clientes en horas "Peak"	110	106	98	106	126	119	93

Fuente : Elaboración Propia

Tomando en cuenta los resultados, se procedió a calcular el promedio de clientes durante estas horas de mayor afluencia, resultando 108 personas diarias aproximadamente. Luego, asumiendo que la hora normal de atención de clientes el resto del día es un 25% de la hora "peak" nos queda que Tea Connection atiende aproximadamente 9 personas por hora normal y un total de 190 personas diarias. Para determinar el flujo de clientes de la Cadena Tea & Blends, se tomará en cuenta las observaciones realizadas a Tea Connection pero castigándolas sólo tomando el 70% de las mismas debido a que la cadena va a ingresar al mercado con una nueva marca, sin trayectoria ni conocimiento por parte de los clientes, falta de experiencia y la incertidumbre implícita en un mercado que conoce poco. (Ver Tabla 9)

Tabla 9 - Estimación de Ventas Diarias "Tea & Blends"

Tea Connection	Horas	Tea & Blends	Horas
Promedio de Clientes en Hora "Peak"	108	Promedio de Clientes en Hora "Peak"	76
Promedio Clientes / Hora (Horario Peak)	36	Promedio Clientes / Hora (Horario Peak)	25
Promedio Clientes / Hora Normal	9	Promedio Clientes / Hora Normal	6
Promedio de Clientes Diario (12h/d)	190	Promedio de Clientes Diario (12h/d)	133

Fuente : Elaboración Propia

Se estima que el primer establecimiento de "Tea & Blends", que se ubicará en Las Condes, podría llegar a atender inicialmente 133 personas diarias, con un promedio de 6 clientes en horario normal y 25 en horario "peak". Estos valores iniciales "estimados" inclusive podrían ser mayores pues el primer establecimiento se encontrará en Cerro el Plomo (Ver Anexo DD - Tabla 6), ubicándolo en una zona muy concurrida por oficinas, alto nivel socio-económico y al lado de uno de los parques más visitados de Santiago "Parque Araucano"; pero se decide tomarlos con el fin de proyectar valores y expectativas realistas.

Para poder proyectar la demanda, haremos la suposición de que de esas 133 personas sólo el 80% consumirán Té (107 personas apróx.) ya sea por consumo individual o para acompañar sus comidas o postres, el resto lo harán con licuados ó jugos naturales (26 personas apróx.). Luego para estimar el consumo de unidades de ensaladas/sándwiches/wraps y postres, se tomará como supuesto que de las 100 personas que entran a consumir té, sólo el 50% lo acompañará con la comida de su preferencia y el 20% con postres. Con esto obtenemos los siguientes resultados estimados para el primer año: (Ver Tabla 10)

Tabla 10 - Proyección de Ventas de "Tea & Blends" - Primer Año

Ventas - Año 1	Precio Promedio (Pesos)	Costo Promedio (Pesos)	Unidades Vendidas/día	Unidades Vendidas/Mes	Total Unidades Vendidas/Año	Total Ingresos/Año (Pesos)	Total Costos Ventas/Año	Total Margen de Ganancia/Año
Té e Infusiones	2.350	310	107	3.210	38.520	90.522.000	11.944.986	78.577.014
Licuados	2.200	955	26	780	9.360	20.592.000	8.942.076	11.649.924
Ensaladas / Sandwiches/ Wraps	4.250	2.475	54	1.605	19.260	81.855.000	47.677.127	34.177.873
Postres	1.800	800	21	642	7.704	13.867.200	6.163.200	7.704.000
TOTAL					74.844	206.836.200	74.727.389	132.108.811

Fuente : Elaboración Propia

Como "Tea & Blends" será una Cadena de Establecimientos con un desarrollo basado en una estrategia financiera sólida (que se mostrará más adelante en esta evaluación) y en las etapas de maduración de una empresa, todas las proyecciones de las actividades se harán a 10 años. (Ver Tabla 11)

Tabla 11 - Proyección de Ventas de "Tea & Blends" - 10 años

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos (Pesos)	206.836.200	221.314.734	245.659.355	594.495.638	755.009.461	966.412.110	1.884.503.614	2.449.854.699	3.184.811.108	4.140.254.441
Costos de Venta (Pesos)	74.727.389	75.474.663	79.248.396	170.384.051	206.164.702	257.705.877	490.929.696	623.480.714	791.820.507	1.005.612.044
Margen Ganancia (Pesos)	132.108.811	145.840.071	166.410.959	424.111.587	548.844.759	708.706.233	1.393.573.918	1.826.373.984	2.392.990.601	3.134.642.397

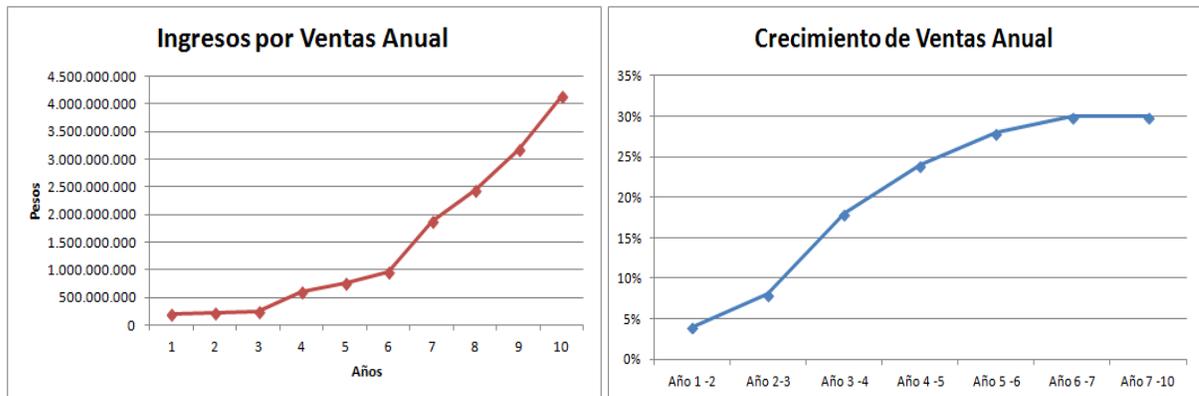
Fuente : Elaboración Propia

Para elaborar esta tabla se asumieron los siguientes supuestos:

- El crecimiento anual de Ingresos por ventas progresivo (Ver Ilustración 34) está alineado con el ciclo de vida del producto (Ver Anexo CC) y toma en cuenta el crecimiento de consumo de té anual en Chile observado en el Estudio de Mercado (Ver Anexo L).
- El crecimiento porcentual de las ventas refleja el éxito de "Tea & Blends" en cuanto a su oferta innovadora, calidad y servicio, además del éxito en el cumplimiento de los objetivos, tácticas y estrategias del Plan de Marketing.
- Los Costos de Venta disminuyen progresivamente a razón de 1% a 3% por eficiencia operacional a medida que se desarrolla la empresa.
- Las variaciones relevantes en crecimiento de ventas y costos se debe a la apertura de nuevos establecimientos al inicio del año 4 y el año 7.

- Se toma una tasa de inflación aproximada del 3% prevista por las estimaciones del Banco Central para los próximos 5 años en su Informe de Política Monetaria- Septiembre 2014³⁰.

Ilustración 34 - Ingresos y Crecimiento Porcentual de Ventas de "Tea & Blends"



Fuente : Elaboración Propia

7.3 Inversiones y Financiamiento

7.3.1 Inversión Requerida

Para conocer el cálculo de la inversión monetaria requerida, se realizó un estudio donde se determinaron los gastos asociados a: materia prima, arriendo de locales, salarios y demás costos fijos y variables que intervienen en las funciones operacionales (Ver Anexo DD).

Con el fin de facilitar las inversiones requeridas y lograr el éxito de la implementación de la Cadena "Tea & Blends", se decidió de manera estratégica 3 inversiones durante un período de 10 años. Estas fueron determinadas tomando en cuenta 3 componentes esenciales: Instalaciones (materias primas, acondicionamiento y arranque operacional), Capital de Trabajo (Costos Fijos Operacionales Anuales) y un 4% adicional sobre el total para Previsiones, Imprevistos, Costos Legales, etc. A continuación, en la Tabla 10 se muestran el total de cada una de las inversiones requeridas (Los detalles de las mismas se encuentran en el Anexo EE).

Tabla 12 - Inversiones Requeridas para la Implementación de la Cadena "Tea & Blends"

Inversión	Cantidad Requerida (Pesos)	Año Requerido	Observaciones
Inversión 1	320.532.055	0	Primer Local
Inversión 2	407.469.732	3	Segundo Local + Oficina
Inversión 3	83.724.703	6	Tercer Local

Fuente : Elaboración Propia

[30] Ver página Web: <http://www.bcentral.cl/publicaciones/politicas/pdf/ipm092014.pdf>

7.3.2 Financiamiento de las Inversiones

El financiamiento de las inversiones se llevará a cabo de la siguiente manera:

Inversión 1 - Inicial

Ésta abarca la instalación y arranque de operaciones del primer establecimiento, tomando en cuenta un capital de trabajo proyectado a 1 año. Éste es de un total de 320.532.055 pesos, financiados en un 40% por capital propio (128.212.822 pesos) y un 60% por crédito bancario (192.319.233 pesos). Actualmente el Gobierno y El Banco Estado rebajaron las tasas para dinamizar créditos a microempresas³¹ ofreciendo actualmente entre un 0,85% a 1,25% de interés mensual para créditos hasta 6 años (Ver Anexo FF), "Tea & Blends" por el monto y el riesgo asociado asumirá que se le otorgará la tasa más alta 1,25% mensual (15% anual) con amortizaciones anuales de la deuda.

Inversión 2 - Año 3

Esta inversión comprende la instalación y arranque de operaciones del segundo establecimiento y de la oficina central. El total del capital requerido es de 407.469.732 pesos, financiados en un 50% (203.734.866 pesos) por capital que se cubrirá con nuevos inversionistas (gracias al éxito logrado en los 3 primeros años) a los cuales se le cancelarán intereses de mora: 8% el primer año, 10% el segundo año y 12% a partir del tercer año hasta el momento de liquidar la totalidad de la deuda. El crédito bancario será de un 50% (203.734.866 pesos), con una tasa menor al otorgado anteriormente, 1,23% mensual (14,76% anual) con amortizaciones anuales, debido a las excelentes relaciones con el banco durante los años anteriores. (Ver Anexo FF)

Inversión 3 - Año 6

Esta inversión abarca la instalación y arranque de operaciones del tercer establecimiento. Su valor es de un total de 83.724.703 pesos, financiados en un 100% por parte de la misma empresa. (Ver Anexo FF)

7.4 Flujos Económicos Proyectado

En la Tabla 13 se muestra el comportamiento de los flujos económicos proyectados por 10 años debido a la estrategia decidida para implementar los establecimientos y oficina central de la cadena de manera progresiva, además de disminuir costos de inversión y mantener una buena salud financiera.

[31] Ver página Web: http://www.estrategia.cl/detalle_noticia.php?cod=104246

Tabla 13 - Flujos de Caja y Previsión de Tesorería

FLUJOS DE CAJA

		1 Local			2 Locales + Oficina			3 Locales + Oficina			
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos por Ventas		206.836.200	221.314.734	245.659.355	594.495.638	755.009.461	966.412.110	1.884.503.614	2.449.854.699	3.184.811.108	4.140.254.441
Costos de Ventas		74.727.389	75.474.663	79.248.396	170.384.051	206.164.702	257.705.877	490.929.696	623.480.714	791.820.507	1.005.612.044
UTILIDAD BRUTA		132.108.811	145.840.071	166.410.959	424.111.587	548.844.759	708.706.233	1.393.573.918	1.826.373.984	2.392.990.601	3.134.642.397
Gastos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Gastos de Personal											
Salarios		102.973.440	106.062.643	109.244.522	249.700.565	257.191.582	264.907.329	402.320.351	414.389.961	426.821.660	439.626.310
Gastos de Funcionamiento											
Arriendo de Locales		38.878.500	40.044.855	41.246.201	89.045.489	91.716.854	94.468.359	152.756.607	157.339.305	162.059.485	166.921.269
Servicio de Agua		1.200.000	1.236.000	1.273.080	2.726.160	2.807.945	2.892.183	4.272.183	4.400.349	4.532.359	4.668.330
Energía Eléctrica		1.560.000	1.606.800	1.655.004	3.730.008	3.841.908	3.957.165	5.751.165	5.923.700	6.101.411	6.284.454
Teléfono e Internet		359.880	370.676	381.797	1.123.473	1.157.178	1.191.893	1.605.755	1.653.928	1.703.545	1.754.652
Suministros de Oficina		180.000	185.400	190.962	621.924	640.582	659.799	866.799	892.803	919.587	947.175
Artículos de Limpieza		960.000	988.800	1.018.464	2.636.928	2.716.036	2.797.517	3.901.517	4.018.562	4.139.119	4.263.293
Plan de Marketing		7.532.000	3.860.000	3.975.800	7.951.600	8.190.148	8.435.852	17.097.652	17.610.582	18.138.899	18.683.066
Reparaciones y Mantenimiento		840.000	865.200	891.156	2.382.312	2.453.781	2.527.395	3.493.395	3.598.197	3.706.143	3.817.327
Uniformes de Personal		1.420.000	1.462.600	1.506.478	3.012.956	3.103.345	3.196.445	4.829.445	4.974.328	5.123.558	5.277.265
Licencias / Uso Software ERP		474.000	488.220	502.867	1.233.733	1.270.745	1.308.868	1.853.968	1.909.587	1.966.874	2.025.680
Mejoras / Refrescamiento de Imagen					27.925.450			55.850.900			83.776.350
TOTAL		53.404.380	51.108.551	52.641.808	142.390.034	117.898.521	121.495.477	252.279.387	202.321.341	208.390.981	298.419.061
TOTAL GASTOS		156.377.820	157.171.195	161.886.390	392.090.599	375.090.103	386.342.806	654.599.798	616.711.303	635.212.642	738.045.371
UTILIDAD OPERACIONAL		-24.269.009	-11.331.123	4.524.628	32.020.989	173.754.656	322.363.427	738.574.181	1.209.662.682	1.757.777.959	2.396.697.026
Depreciación		-1.626.152	-1.639.485	-1.652.819	-3.505.449	-3.518.782	-3.084.115	-4.080.210	-3.840.401	-3.191.851	-2.483.890
Gastos Financieros		-28.847.885	-24.039.904	-19.231.923	-44.495.209	-34.675.350	-24.855.492	-15.035.633	-10.023.755	-5.011.878	
Pérdidas de Años Anteriores			-89.978.080	-77.040.195	-468.654.174	-119.025.827					
Utilidad Antes de Impuestos		-54.743.045,68	-126.988.592,75	-93.400.307,98	-484.633.842,77	16.534.697,49	294.423.819,71	719.858.336,99	1.195.798.525,40	1.749.574.230,29	2.394.113.135,73
Impuestos (25%)						-4.133.674	-73.605.955	-179.964.584	-298.949.631	-437.393.558	-598.528.284
Pérdidas de Años Anteriores			89.978.080	77.040.195	468.654.174	119.025.827					
Utilidad después de Impuestos		-54.743.045,68	-37.010.512,68	-16.360.113,42	-15.979.668,38	139.694.198,38	220.817.864,78	539.893.752,74	896.848.894,05	1.312.180.672,72	1.795.584.851,80
Depreciación		1.626.152	1.639.485	1.652.819	3.505.449	3.518.782	3.084.115	4.080.210	3.840.401	3.191.851	2.483.890
Pago a Inversionistas					-16.298.789,26	-20.373.486,58	-24.448.183,90	-24.448.183,90	-24.448.183,90	-24.448.183,90	-24.448.183,90
Amortizaciones		-36.861.186,30	-41.669.167,12	-46.477.147,95	-90.252.817,43	-100.072.675,95	-109.892.534,47	-54.003.321,76	-59.015.199,46	-64.027.077,16	-169.779.054,83
INVERSIONES											
Inversión 1	-320.532.055										
Inversión 2				-407.469.731,59							
Inversión 3							-83.724.703,30				
FLUJO DE CAJA ANTES DE FINANCIAMIENTO	-320.532.055	-89.978.080	-77.040.195	-468.654.174	-119.025.827	22.766.818	5.836.558	465.522.458	817.225.912	1.226.897.263	1.603.841.503
FINANCIAMIENTO											
Crédito Financiero 1	192.319.233										
Aporte de Capital 2 - Inversionistas				203.734.865,80							
Crédito Financiero 2				203.734.865,80							
Aporte de Capital - Empresa											
FLUJO DE CAJA NETO	-128.212.822	-89.978.080	-77.040.195	-61.184.443	-119.025.827	22.766.818	5.836.558	465.522.458	817.225.912	1.226.897.263	1.603.841.503

PREVISION DE TESORERIA

TESORERIA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Fondos Generados											
FLUJO DE CAJA NETO		-89.978.080	-77.040.195	-61.184.443	-119.025.827	22.766.818	5.836.558	465.522.458	817.225.912	1.226.897.263	1.603.841.503
Fondos Absorbidos											
Capital Propio	128.212.822										
Capital Inversionistas				203.734.866							
Préstamo del Banco	192.319.233			203.734.866							
Movimiento de Fondos											
Desembolso de Capital	-145.486.329			-176.234.259							
SALDO FINAL DISPONIBLE ACUMULADO	175.045.726	85.067.646	8.027.451	178.078.481	59.052.655	81.819.473	87.656.031	553.178.488	1.370.404.400	2.597.301.663	4.201.143.166

Fuente : Elaboración Propia

Adicionalmente se agrega en dicha tabla, la Previsión de Tesorería, con el fin de mostrar cómo se van moviendo los fondos de "Tea & Blends" para afrontar compromisos y evitando los posibles saldos negativos que se proyectan a futuro cuando las utilidades no son capaces de cubrirlos.

Para tener una mejor comprensión de dichos flujos, se denotan los siguientes supuestos y observaciones:

- Durante todos los años se considera un aumento del 3% de inflación anual para todos los valores.
- El año cero se hace la primera inversión que consta de 1 sólo establecimiento piloto, donde se cuenta con todo el personal operativo y tan sólo el gerente general encargado de todas las actividades administrativas.
- Comienzos del año 3 se solicita el segundo préstamo para invertir en la implementación de un segundo establecimiento y la oficina central, pero esta última se le añaden a la nómina el gerente comercial (para ventas y marketing), además del gerente de administración y finanzas. Durante este mismo año se realizan todas las actividades asociadas al pre-arranque de actividades al igual que el primer establecimiento, para luego comenzar actividades en el año 4.
- A inicios del sexto año se hace la tercera inversión realizada con capital propio para implementar el tercer establecimiento y completar la nómina de la oficina central, añadiendo al gerente de operaciones y al gerente de personas. En este año se llevaran a cabo actividades en paralelo ya que se irá desarrollando la implementación con las ganancias obtenidas en el año 5 más lo que se va generando en el año 6, de manera de arrancar actividades a inicios del año 7 con la total operatividad de la Cadena "Tea & Blends".
- El crecimiento en ventas se debe al aumento porcentual en el tiempo alineado con la maduración del producto y la penetración de mercado. Al inicio se tiene al primer año un 4% y luego se va incrementando hasta que alcanza madurez a los 6 años con un 30% que se mantiene gracias a la apertura del tercer establecimiento (el más grande de toda la cadena), el valor de la marca, la planificación estratégica y de marketing, la experiencia en el mercado, las tendencias crecientes del consumo de té y alimentos naturales, el mantenimiento de la ubicación estratégica de los establecimientos en los alrededores de oficinas/parques/estaciones de metro, la inflación que afecta a los precios de los productos, el personal altamente calificado y el desarrollo de la experiencia "Tea & Blends".
- La disminución porcentual en los costos variables (entre 1% a 2%) anualmente se debe al cumplimiento en las metas operacionales en cuanto a mejora de

relaciones con proveedores, mayores cantidades de compra de insumos, procesos eficientes, etc.

- Del capital otorgado por los prestamistas en el tercer año, se pagará al primer año de haber tomado la deuda, un 8% anual de intereses, el segundo un 10% y del tercero en adelante un 12%. El criterio que se tomó es que inicialmente la inversión pague más que un plazo fijo bancario debido al riesgo implícito pero luego dar el beneficio de ir aumentando hasta 12% y mantenerse así hasta el momento de cancelación total de la deuda.
- Los Impuestos considerados son de un 25% estable durante todos los ejercicios. Este se empieza a tomar en cuenta cuando la empresa comienza a tener utilidades operacionales positivas, considerando la depreciación y el reconocimiento de pérdida del ejercicio del año anterior.
- La depreciación considerada esta dentro de la normativa legal y calculada para cada ítem dentro del equipamiento. (Ver Anexo GG)
- Los gastos de arrendamiento incluyen gastos comunes anuales.
- Todos los salarios y remuneraciones se ajustan anualmente por inflación como parte de los beneficios de la empresa. El resto de la implementación de dichos beneficios, planteados en el Plan de Gestión de Personas, dependerá de las decisiones de administración estratégica de la empresa y su salud financiera.
- Se observa que "Tea & Blends" a finales del tercer año ya genera utilidades operacionales, pero es hasta finales del quinto año donde logra obtener utilidades netas. Esto se debe a la gran inversión que se hace en materia prima, personal y arriendo de locales pues son críticos para el desarrollo de la estrategia de la empresa.
- El IVA es una herramienta de recaudación, no genera ningún tipo de ganancias ni pérdidas para la empresa, por ello para efectos del análisis realizado, no se toma en cuenta ni en los precios de venta ni en ninguno de los costos usados en los cálculos desarrollados de este plan de negocios.
- Las inversiones en marketing inicial es mayor debido a la estrategia de penetración de mercado y posicionamiento de la marca. Luego se toma en cuenta un gasto anual y con presupuestos que aumentan a medida que se expande la cadena.
- Los costos de imprevistos, contables o legales están estipulados dentro de las inversiones y se manejan dentro de la Previsión de Tesorería para cubrir las eventualidades hasta manejar fondos libres obtenidos de las utilidades.

- Dentro de los Gastos se agrega "Mejoras / Refrescamiento de Imagen", esto se refiere a que cada vez que se hace una inversión para expandir la cadena o en su defecto cada 3 años se realizan inversiones relacionadas a cambios de imagen estratégicos, ambientación, promociones, etc.; alineados con las tendencias de moda y gustos de nuestros clientes. El criterio que se toma como gasto es el 50% del valor inicial de la inversión en ambientación realizada que se adiciona a la nueva inversión de expansión.

7.5 Punto de Equilibrio

El análisis del punto de equilibrio "break even" determinó que la Cadena de Establecimientos "Tea & Blends" deberá generar 244.832.981 pesos de Ingresos Totales por Ventas para poder cubrir sus gastos fijos y variables, obteniendo una utilidad cero "0". De este valor en adelante la empresa empieza a ser rentable a nivel operacional.

Ilustración 35 - Fórmula para el Cálculo del Punto de Equilibrio

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{1 - \frac{\text{Costos Variables}}{\text{Ventas Totales}}}$$

Fuente : Elaboración Propia. Basado en: <http://www.pymesfuturo.com/puntodeequilibrio.htm>

Este valor se obtuvo aplicando la fórmula de "Punto de Equilibrio" mostrada en la Ilustración 35 y usando los datos extraídos de los cálculos para obtener los Flujos Económicos Proyectados. (Ver Tabla 16).

Tabla 14 - Valores y Cálculos para la Estimación del Punto de Equilibrio

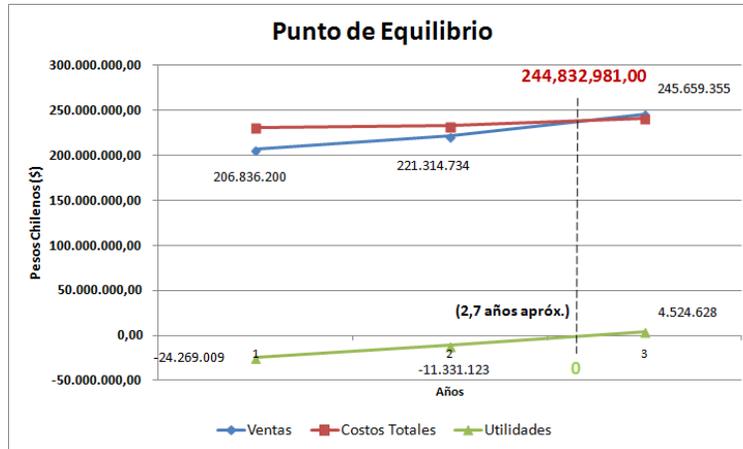
DATOS - ANALISIS	Pesos
Ingreso Total (Ventas)	206.836.200
Costo Fijo Total	156.377.820
Costo Variable Total (CVT)	74.727.389
Punto de Equilibrio	244.832.981
Se Requiere Vender	Pesos
Al año	244.832.981
Al mes	20.402.748
Diario	1.700.229
Por hora	141.686

Fuente : Elaboración Propia.

También podemos observar en cálculos adicionales, tomando en cuenta los días que trabajarán los establecimientos "Tea & Blends" durante el año, que este mismo Punto de Equilibrio se alcanzará si se tienen en promedio ingresos de 20.102.748 pesos mensuales, 1.700.229 pesos diarios, lo que representa 141.686 pesos por hora.

Al graficar la proyección de las Ventas, Costos y Utilidad Operacional que se muestran en la Proyección del Flujo de Caja (Tabla 13), se observa que efectivamente cerca del final del tercer año se podrá obtener el Punto de Equilibrio "Operacional".

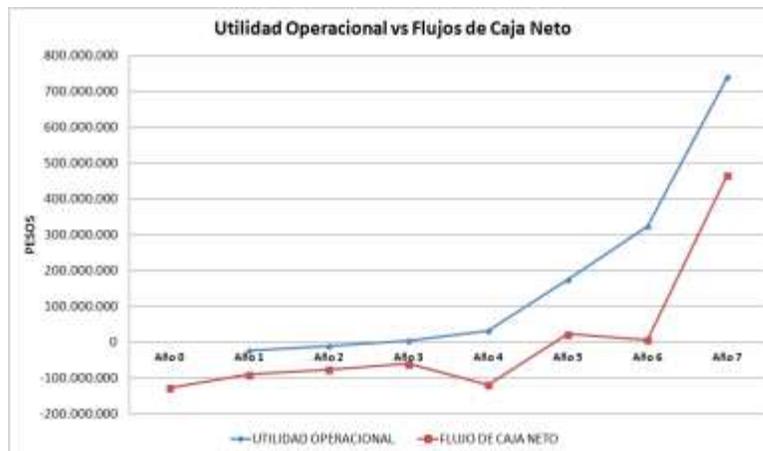
Ilustración 36 - Punto de Equilibrio



Fuente : Elaboración Propia.

Hay que resaltar que este "Punto de Equilibrio" obtenido al tercer año es basado en los valores de los resultados de las operaciones. Si observamos los Flujos de Caja Netos (después de depreciación, gastos financieros, pagos de impuestos, amortizaciones, pagos a inversionistas y demás compromisos económicos) vemos que realmente la empresa comienza a tener utilidades al quinto año.

Ilustración 37 - Utilidad Operacional vs Flujo de Caja Neto



Fuente : Elaboración Propia.

7.6 Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR)

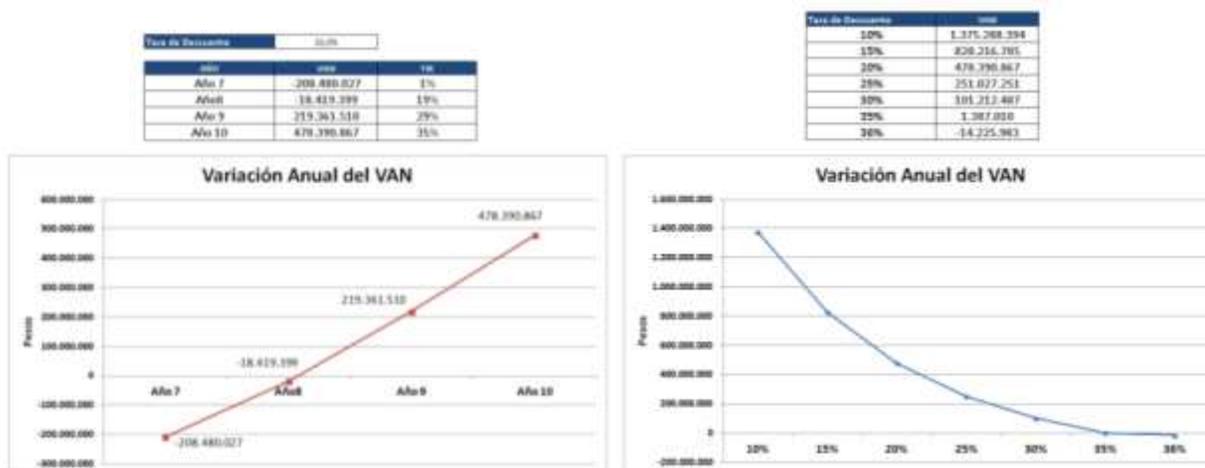
El cálculo del Valor Actual Neto nos arroja un valor positivo de 478.390.867 pesos, significando que el proyecto a 10 años con la implementación completa de la cadena, generará un beneficio real para la empresa más allá del capital invertido inicialmente.

Para el cálculo del mismo se toman en cuenta los flujos económicos proyectados para el período y una tasa de descuento del 20% obtenida usando como referencia el Bono BCP 10 del Banco de Chile que rinde al 4,48% anual para un período de 10 años³², y adicionalmente un castigo del 15,52% por el riesgo involucrado en este tipo de inversión.

La Tasa Interna de Retorno nos da un valor del 35%, lo que representa casi el doble de la tasa de descuento usada como referencia e implicando que el proyecto tiene una buena rentabilidad.

En el lado derecho de la Ilustración 38, podemos observar del análisis que ya a inicios del año 9 el VAN comienza a ser positivo, debido a que se iguala la TIR con la tasa de descuento. Del lado derecho, vemos como es la sensibilidad del VAN a variaciones de la tasa de descuento, donde se comprueba que el valor de la TIR del proyecto es 35% pues cuando la tasa de descuento sobrepasa este valor el VAN se hace negativo.

Ilustración 38 - Análisis del VAN



Fuente : Elaboración Propia.

Finalmente, al realizar el cálculo del tiempo de Recobro del Capital Inicial Invertido "Payback", sumando los flujos netos desde el año cero, obtenemos dicho capital en el año 7. (Ver tabla 13)

[32] Ver página Web: <http://www.bcentral.cl/estadisticas-economicas/mediodia/mediodia.htm>

8. PLAN DE IMPLEMENTACION DE "TEA & BLENDS"

El plan de implementación de "Tea & Blends" muestra detalladamente las tareas relacionadas con el arranque que corresponden al primer año y una propuesta de lo que serían los años siguientes, basados en la estrategia de la empresa y la evaluación económica realizada.

8.1 Programa de Actividades

La idea de elaborar un cronograma de actividades para el primer año se debe al nivel crítico que tiene el arranque de las operaciones y la importancia de una planificación realista (Ver Tabla 15). Además proporciona beneficios como:

- Aumenta la credibilidad ante posibles socios e inversionistas.
- Aumenta la posibilidad de éxito de la empresa en la medida que se aclara la naturaleza de las actividades y de su relación con los todos actores involucrados.
- Permite generar rutas críticas para llevar a cabo el emprendimiento.
- Permite visualizar la factibilidad de la ejecución de actividades en el período de tiempo que las mismas requieran.

Después de desarrollarse el primer año, los planes que continúan para los años siguientes son:

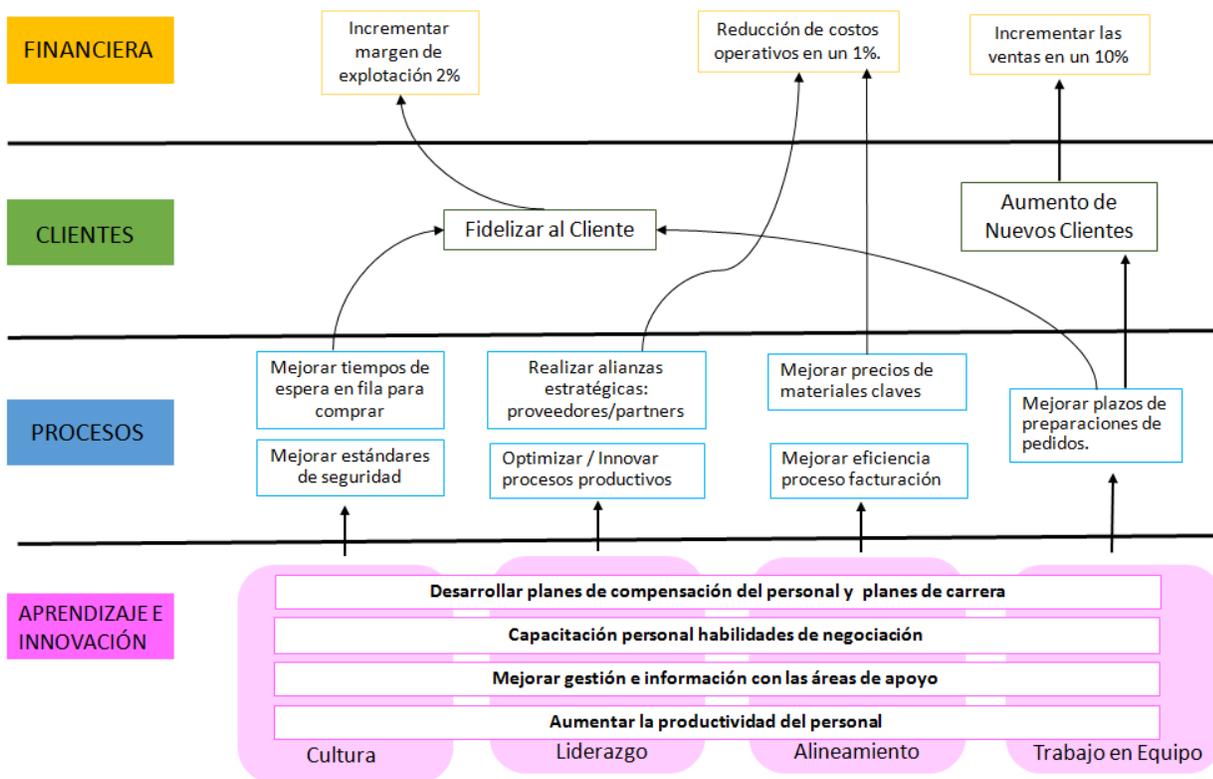
1. Al tercer año hacer una nueva inversión para del segundo Establecimiento y Oficina Central de "Tea & Blends", realizando actividades de implementación similares a las mencionadas en la Tabla 15, con la intención de iniciar actividades al cuarto año .
2. En el sexto año hacer otra inversión para el tercer Establecimiento "Tea & Blends", realizando actividades de implementación similares a las mencionadas en la Tabla 15, con la intención de iniciar actividades al séptimo año .
3. Una vez instalada toda la cadena en el séptimo año, se debe gestionar y controlar la misma de tal forma que no se deteriore la eficiencia operacional y se empiecen a generar utilidades que permitan el desarrollo de actividades y promuevan mejoras en la gestión de personal.
4. Impulsar mejoras continuas y promocionales con el fin de lograr un crecimiento óptimo hasta alcanzar la madurez de la empresa.
5. Llegada la etapa de madurez, mantener el "marketing share" logrado y analizar posibilidades de expansión de la cadena tanto nacional como internacionalmente.

9. CONTROL DE GESTIÓN "TEA & BLENDS"

9.1 Mapa Estratégico

La función principal del Mapa Estratégico de "Tea & Blends" es comunicar la estrategia a todas las personas que tienen que ejecutarla, que son los empleados de la compañía. Este muestra cómo la empresa logrará su visión a través de objetivos concretos. (Ver Ilustración 39).

Ilustración 39 - Mapa Estratégico de "Tea & Blends"



Fuente: Elaboración Propia. Basado en el Modelo de "Mapas Estratégicos" de Kaplan y Norton.

9.2 Indicadores de Control de Gestión

Los indicadores de control de gestión a implementar permitirán desarrollar el Mapa Estratégico de la empresa, de tal manera que pueda utilizarse para realizar el control, aprendizaje y seguimiento de la estrategia, además de emplearla como una herramienta útil para la toma de decisiones. (Ver Ilustración 40)

Ilustración 40 - Indicadores de Control de Gestión de "Tea & Blends"

	OBJETIVOS ESPECIFICOS	KPI	MÉTRICA	META	FRECUENCIA	RESPONSABLE	FUENTE DE DATOS
FINANCIERO	Incrementar Margen de Explotación 2%.	Margen de Explotación	Ingresos de venta- costos de ventas	OBJETIVO X > 2% ACCEPTABLE 1% ≤ X ≤ 2% ALERTA X < 1%	Mensual	Gerencia de Administración y Finanzas	Estados Financieros Mensuales
	Incrementar las Ventas en un 10%.	Ventas	(Ventas nuevo período / Ventas período anterior) -1	OBJETIVO X > 10% ACCEPTABLE 5% ≤ X ≤ 10% ALERTA X < 5%	Mensual	Gerencia Comercial	Registros Contables Mensuales
	Reducción de Costos Operativos en un 1%.	Costo producción	(Costo real produccion/costo periodo anterior) - 1	OBJETIVO X > 1% ACCEPTABLE 1% ≤ X ≤ 0.5% ALERTA X < 0.5%	Mensual	Gerencia de Operaciones	Registros Contables Mensuales
CLIENTE	Fidelización del Cliente.	Incrementar el Número de Visitas	Número de Visitas Totales/Cantidad de días del Mes	OBJETIVO X > 10% ACCEPTABLE 5% ≤ X ≤ 10% ALERTA X < 5%	Mensual	Gerencia Comercial	Encuestas recibidas
		Reducir reclamos o quejas de clientes	Número de reclamos/ Número total de clientes	OBJETIVO X < 10% ACCEPTABLE 10% ≤ X ≤ 15% ALERTA X > 15%	Semanal	Gerencia Comercial	Reclamos recibidos
	Exceder las Expectativas	Satisfacción de cliente	Encuestas Evaluadas con Servicio Muy Satisfactorio / Encuestas totales	OBJETIVO X > 60% ACCEPTABLE 40% ≤ X ≤ 60% ALERTA X < 40%	Mensual	Gerencia Comercial	Encuestas recibidas
PROCESOS	Mejorar plazos de Preparaciones de Pedidos.	% de Pedidos Entregados a Tiempo	Nº de pedidos entregados en plazo/Nº total de pedidos entregados.	OBJETIVO X > 90% ACCEPTABLE 60% ≤ X ≤ 90% ALERTA X < 60%	Semanal	Gerente de Establecimiento	Mediciones Eventuales - Interdiarias
	Mejorar Tiempos de Espera en Fila para Comprar.	Tiempo de Espera para Comprar	Espera por persona en fila menor a 5 min/Espera de personas mayor a 5 min	OBJETIVO X > 60% ACCEPTABLE 40% ≤ X ≤ 60% ALERTA X < 40%	Semanal	Gerente de Establecimiento	Mediciones Eventuales - Interdiarias
	Mejorar Estándares de Seguridad.	Accidentabilidad	Nº accidentes /Nº total de trabajadores	OBJETIVO X < 2% ACCEPTABLE 2% ≤ X ≤ 5% ALERTA X > 5%	Mensual	Gerencia de Operaciones	Informe Mensual de Operaciones de cada Establecimiento
	Optimizar / Innovar procesos productivos.	Innovación	Nº nuevos procesos / Nº actividades desarrollaas	OBJETIVO X > 5% ACCEPTABLE 2% ≤ X ≤ 5% ALERTA X < 2%	Mensual	Gerencia de Operaciones	Informe Mensual de Operaciones de cada Establecimiento
		Plan de optimización de procesos	Nº de actividades realizadas / Nº de actividades programadas	OBJETIVO X > 80% ACCEPTABLE 80% ≤ X ≤ 60% ALERTA X < 60%	Semanal	Gerencia de Operaciones	Informe Mensual de Operaciones de cada Establecimiento
	Realizar Alianzas estratégicas con Proveedores/Partners.	Nuevos proveedores/partners	Nº de nuevos alianzas con proveedores, socios, entidades gubernamentales, etc.	OBJETIVO X > 3 ACCEPTABLE 3 ≤ X ≤ 1 ALERTA X < 1	Trimestral	Gerencia Comercial	Informes Comerciales
	Mejorar eficiencia proceso facturación.	Facturas emitidas	Nº de facturas emitidas/Nº de facturas canceladas	OBJETIVO X > 90% ACCEPTABLE 90% ≤ X ≤ 60% ALERTA X < 60%	Mensual	Gerencia de Administración y Finanzas	Informe de pagos facturas
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Mejorar gestión e información con las áreas de apoyo.	Recepción de Reportes	Días de retraso de la Entrega (Fecha de entrega real- Fecha Programada)	OBJETIVO X < 3 ACCEPTABLE 3 ≤ X ≤ 5 ALERTA X > 5	Mensual	Gerencia General	Reportes de Áreas y Establecimientos
	Desarrollar planes de compensación del personal y planes de carrera.	Premios por Logros de Objetivos	Nº de Reconocimientos Entregados/Nº de Reconocimientos totales	OBJETIVO X > 80% ACCEPTABLE 80% ≤ X ≤ 60% ALERTA X < 60%	Trimestral	Gerencia de Personas	Informes de Eficiencia
	Dotación / Capacitación personal habilidades de negociación.	Nº de personal capacitado y notas evaluación	Personal Evaluado con Calificación > 5 /Personal total capacitado	OBJETIVO X > 90% ACCEPTABLE 90% ≤ X ≤ 70% ALERTA X < 70%	Trimestral	Gerencia de Personas	Informes de Evaluación
	Aumentar la productividad del personal.	Cumplimiento de Metas alineados con al Estrategia de la Empresa.	Cantidad de Metas Cumplidas por el Evaluado/Cantidad de Metas requeridas por el Perfil	OBJETIVO X > 90% ACCEPTABLE 90% ≤ X ≤ 70% ALERTA X < 70%	Trimestral	Gerencia de Personas	Informes de Evaluación

Fuente: Elaboración Propia.

10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- La implementación de la Cadena de Establecimientos "Tea & Blends" en la ciudad de Santiago de Chile es factible debido a que se alinea con las tendencias mundiales del consumo de alimentos y bebidas naturales que promuevan la buena salud y mejoren la calidad de vida de las personas.
- La Cadena "Tea & Blends" se compone de 4 locales comerciales, 3 establecimientos ubicados en: Las Condes (Alonso Córdova, Cerro El Plomo), Santiago (Metro Santa Lucía, Universidad Católica), Providencia (Metro Leones); y 1 Oficina Central en Las Condes (Metro Escuela Militar) donde se dirigirán las actividades administrativas.
- En Chile, actualmente existen establecimientos como restaurantes y teterías que ofrecen entre sus productos té e infusiones, pero ninguno con la propuesta de "Tea & Blends" de brindar más de 30 tipos diferentes de té e infusiones, que pueden ser disfrutados en sus versiones tanto frías como calientes, para consumir al momento de comer o al compartir con amigos/familiares, e inclusive encontrar un momento de tranquilidad dentro de una atmósfera agradable y una experiencia diferente a la que ofrecen algunos competidores.
- El estudio de mercado indica que la población chilena disfruta del té por su sabor, los beneficios que les proporciona, momentos para compartir y como un excelente sustituto a bebidas gaseosas e inclusive del café.
- El éxito de la marca dependerá esencialmente en brindar la "Experiencia Tea & Blends", por ello la planificación y la ejecución de la misma son clave para el desarrollo de este modelo de negocios.
- Los factores críticos de éxito que permitirán a la empresa brindar la "Experiencia Tea & Blends" con el fin de diferenciarse de sus competidores y lograr desarrollarse dentro de la industria del retail de restaurantes son: las personas involucradas de entregar dicha experiencia, los procesos que agregan valor al cliente, los productos y servicios ofrecidos, la ambientación de los establecimientos y los canales de comunicación.
- El plan de marketing y su implementación son clave para el éxito de la Cadena "Tea & Blends" pues este sector de la industria del retail es muy dinámico y amplio en cuanto al tipo de ofertas y estrategias promocionales.

- La evaluación económica indica que a pesar de la pérdida económica reflejada entre los años 1 y mediados del 5, el negocio tendrá utilidad operacional a partir del año 3 y ganancias netas a partir de finales del quinto. Esto se debe en gran parte a los excelentes resultados obtenidos gracias a las estrategias de marketing, que generará considerables incrementos en las ventas y un excelente posicionamiento de la marca.
- El punto de equilibrio del negocio se logra al obtener 244.832.981 pesos de ingresos por ventas anuales. Este valor se alcanzará según las estimaciones realizadas, a finales del año 3 .
- La evaluación económica del plan de negocios concluye que en un período de 10 años, el negocio es rentable, posee un VAN de 478.390.867 pesos, una TIR del 35% y la inversión inicial se recupera al séptimo año.

RECOMENDACIONES

- La estrategia de implementación para los establecimientos en cada uno de los años determinados en este plan de negocios, se realizó a manera de visualizar la factibilidad de la instalación y el comportamiento de la cadena dentro de un período de 10 años. Para ello se suponen variables críticas como: ingresos por ventas, comportamiento de costos, inflación fija, etc. Es por ello que es muy importante al momento de implementar este modelo de negocios, ir de la mano con las finanzas de la empresa y la estrategia de expansión para determinar exactamente cuándo implementar cada uno de ellos.
- El Plan de Gestión de Personas se realizó pensando en la empresa "Tea & Blends" como una compañía líder y actual, que comprende la importancia de las personas que la conforman. Ahora bien, la implementación de los planes y actividades dependerán del desarrollo de la empresa, sus necesidades y de la estrategia que decidan sus administradores para el futuro.
- Con el fin de obtener cada vez mayor penetración de mercado, se propone como estrategia de marketing futuro atacar al segmento que se encontró en el estudio de mercado al cual llamamos "No lovers-Heavy Drinkers", que aunque ellos indican que no son amantes del té (su consumo no es de gran agrado), son altos consumidores por otras razones (sustituto del café, beneficios asociados a la salud, etc.). Esto implicaría desarrollar tácticas de marketing distintas para dirigirse a este segmento en específico.

11. BIBLIOGRAFIA

- Alexander Osterwalder, Yves Pigneur. "Generación de Modelos de Negocios".
- B. Berman y J.R. Evans. "Retail Management: A Strategic Approach - 11th Edition".
- D. Collins y M.G. Rukstad. "¿Puede Usted DecirCuál es su Estrategia? - Harvard Review - Abril 2008.
- D. Court, D. Ezinga, S. Mulder, O. Vetvik. "The Consumer Journey Decision". Mckinsey Quaterly 2009.
- E. Alfaro, E. Burgos. "Customer Experience: Una Visión Multidimensional del Marketing de Experiencias".
- Guillermo D´Andrea DJ. Tigert L. J. Ring. "Retail Management".
- Joan Massons i Rabassa."Finanzas, Análisis y Estrategia Financiera".
- J. Zentes, D. Morschett, H. Schramm-Klein. "Strategic Retail Management".
- M. Levy, B. Weitz. "Retailing Management - 8th Edition".
- Phillip Kotler, Kevin Lane Keller. "Marketing Management".
- Richard B. Chase, F. Robert Jacobs, Nicholas J. Aquilano. "Administración de Operaciones – Producción y Cadena de Suministros".
- Robert J. Best. "Marketing Estratégico - 4th Edición".
- Robert S. Kaplan, David Norton. "Mapas Estratégicos" Editorial Ediciones Gestión 2000. Año 2007.
- S. Blank, "Whya The Lean Start-Up Changes Everything". Harvard Business Review 2013.
- Thomas L. Wheelen, J. David Hunger. "Administración Estratégica y Política de Negocios" Editorial Pearson, 13va Edición, 2013.
- Tim Calkins. "Writing Great Marketing Plans". Kellogg School of Management, Northwestern University 2005.
- Material de clases Gestión Comercial II, MBA Universidad de Chile, Profesor Andrés Musalem.
- Material de clases de Dirección de Marketing, MBA Universidad de Chile, Profesor Jorge Lara.
- Material de clases Seminario Final I, MBA Universidad de Chile, Profesor Jorge Lara.
- Material de clases de Dirección de Operaciones, MBA Universidad de Chile, Profesor Iván Braga.
- Material de clases de Gerencia Financiera I, MBA Universidad de Chile, Profesor Joan Massons.

ANEXOS

Anexo A. Productos y Establecimientos Kepén Venezuela

Productos Kepén



Fuente: Kepén Venezuela.

Establecimientos de Kepén



Fuente: Kepén Venezuela.

Entorno Político y Legal

Chile se ha convertido en un líder regional debido a su estabilidad democrática ya que garantiza un ambiente seguro para hacer negocios. En el ámbito político y legal, este país cuenta con estado de derecho sólido producto de una fuerte institucionalidad. El Gobierno a través de sus Políticas Públicas es el principal actor en lo que se refiere a la constitución y reglamentación de empresas, a través de una estricta y organizada estructura de lineamientos¹. En la actualidad, existen diversos pasos, leyes y entes tanto gubernamentales como privados que se relacionan directamente a este tipo de negocio y de los cuales resaltamos con mayor importancia los siguientes:

Ministerio de Salud (MINSAL): Es el ministerio de estado cuyo objetivo es coordinar, mantener y organizar la atención de la salud de los Chilenos. Dependen de él: El Fondo Nacional de Salud (FONASA), el Instituto de Salud Pública (ISP), Central Nacional de Abastecimiento (CENABAST) y Secretarías Regionales Ministeriales de Salud (SEREMI de Salud)².

Normativa Sanitaria de Alimentos: En Chile, las normas generales que regulan sanitariamente la producción, importación, elaboración, envase, almacenamiento, distribución y venta de los alimentos para uso humano, están contenidas en el Código Sanitario, el Reglamento Sanitario de los Alimentos (D.S. N° 977/1997 del Ministerio de Salud)³, el Reglamento de Rotulación de Productos Alimenticios Envasados (D.S. N° 297/1992 del Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción)⁴.

SERNAC: El Servicio Nacional del Consumidor (SERNAC) es la agencia del Estado de Chile encargada de velar por la protección de los derechos de los consumidores establecidos en la Ley N° 19.496⁵. Este intercede o media en los conflictos de consumo entre las empresas y los consumidores.

ANBER: La Asociación Nacional de Bebidas Refrescantes (ANBER) reúne a las principales empresas embotelladoras y distribuidoras de bebidas gaseosas, jugos y néctares. Así como aguas minerales, purificadas y saborizadas⁶.

CORFO: La Corporación de Fomento de la Producción tiene como misión ser una agencia de excelencia y alto impacto en el desarrollo productivo del país, incrementando la productividad y oportunidades de empleo de calidad mediante el fomento a la inversión, innovación y emprendimiento, con desarrollo sustentable y territorialmente equilibrado⁷.

PROCHILE: Es la Institución del Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile, encargada de promover las exportaciones de productos y servicios de nuestro país, contribuye a la difusión de la inversión extranjera y el fomento del turismo, realiza estudios de tendencias de consumo de alimentos y análisis de mercados de producción⁸.

Pasos para Crear una Empresa en Chile: Para crear una empresa en Chile⁹, a modo esquemático podemos decir que son 6 los pasos a seguir:

- 1. *Constitución de una Sociedad:*** Es de gran importancia para crear una empresa establecer mediante una "Escritura de Constitución de Sociedad": el tipo de Sociedad, el giro o actividad comercial a la cual se dedicará, los socios que la conformarán, sus aportes de capital respectivos, la forma en que éstos participarán de las utilidades y cómo se responderá en caso de pérdidas. Además es un respaldo jurídico ante cualquier eventualidad sobre los bienes de las partes involucradas ya que se debe estipular los límites y alcances de las responsabilidades comerciales. También detalla cómo se administrará esa Sociedad, la labor de cada uno de los participantes y la manera como se establecerán las remuneraciones.
- 2. *Inscripción en Registro de Comercio:*** Luego de constituir la sociedad, se procede a inscribir la Sociedad en el Registro de Comercio y a publicarlo en el Diario Oficial, eventos que deberán realizarse dentro de los 60 días posteriores, contados desde la fecha que se estipula en la Escritura. La inscripción de la Sociedad, se realiza directamente en el Conservador de Bienes Raíces, entidad dependiente de la Corte de Apelación de la región correspondiente al domicilio establecido por la sociedad en su escritura. Este trámite puede ser realizado tanto por los Socios o por el Representante Legal.
- 3. *Publicación en el Diario Oficial:*** Este trámite debe realizarse dentro de 60 días contados a partir de la fecha registrada en la Escritura de la Sociedad. La publicación del Extracto de la Escritura en el Diario Oficial, puede ser realizada por un Socio o el Representante Legal, quien debe concurrir a las oficinas del diario La Nación con el Extracto protocolizado de la Escritura.
- 4. *Iniciación de Actividades y Obtención del RUT:*** Tanto las personas naturales como jurídicas que estén constituidas en Chile o en el extranjero, que en razón de su actividad estén sujetos a impuestos, deben solicitar inscripción en el Rol Único Tributario y en forma simultánea (no es obligatorio) dar aviso de Inicio de Actividades al Servicio de Impuestos Internos (SII) de acuerdo a lo señalado en el artículo 66 del Código Tributario. Esto marca el inicio de las obligaciones como contribuyente sujeto a impuestos, los que se aplicarán mientras dure la actividad comercial. La declaración de iniciación de actividades es una declaración jurada

formalizada ante el Servicio de Impuestos Internos sobre el comienzo de cualquier tipo de negocios o labores susceptibles de producir rentas gravadas en la primera o segunda categoría de la Ley de la Renta. Se recomienda consultar el listado de Códigos de Actividad Económica, para ver el código correspondiente a la actividad económica que desea realizar.

5. **Documentos Tributarios:** Una vez que la empresa se encuentre constituida e inicie sus actividades comienza su obligación tributaria. Dependiendo del tipo de empresa y/o actividad que realice deberá operar con diversos documentos entre los cuales se encuentran las Boletas de Honorarios, Facturas, Boletas de Venta, Libros Contables, etc. El SII, ha puesto a disposición de los contribuyentes versiones electrónicas, tanto de sus trámites como de algunos de los documentos tributarios que requiera la Empresa. Sin embargo, es factible operar con documentos en formato tangible, los cuales deberán adquirirse en una Imprenta para luego solicitar su posterior legalización en el SII (timbraje de documentos).

6. **Permisos:** Una vez que ha seguido los pasos para constituir una empresa en Chile y ya ésta se encuentra constituida y legalizada como contribuyente, el comienzo de las actividades comerciales dependerá de una serie de Permisos otorgados por distintas entidades de acuerdo al rubro de la Empresa. Es muy importante que antes de arrendar o comprar un local, o un terreno, que se destinará a uso comercial, se consulte el Plano regulador de cada Municipio, para evitar clausuras. Esta etapa de Creación de una Empresa contempla aspectos tan importantes como el lugar físico donde se va a operar y el cumplimiento de las condiciones estructurales, sanitarias y ambientales necesarias para ejercer el giro. Estos requisitos se encuentran regulados por ley y son necesarios para obtener la Patente Comercial, los cuales dependerán del Giro de la empresa.

Ley 20.494: "Ley de Agilización de Trámites" cuyo objetivo específico de esta ley es facilitar la constitución y funcionamiento de nuevas empresas en Chile¹⁰.

Ley 19.799: Ley sobre "Documentos Electrónicos, Firma Electrónica y Certificación de dicha Firma", cuya importancia reside en ser un requisito importante a la hora de constituir una empresa en Chile¹¹.

Decreto 594: este decreto establece el "Reglamento sobre Condiciones Sanitarias y Ambientales Básicas en los Lugares de Trabajo"¹².

Entorno Económico

La economía Chilena es conocida internacionalmente como una de las más sólidas del continente. Pese a diversos períodos de crisis que ha enfrentado a lo largo de su historia, en los últimos años ha tenido un importante y sostenido crecimiento económico, además de ser una plataforma de inversiones extranjeras para muchas empresas de la región que han instalado inclusive sus sedes corporativas en la Capital¹³.

Para una mejor comprensión de éste entorno identificamos variables clave tales como:

Producto Interno Bruto: La Organización de Países para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (Organización a la que actualmente pertenece) en su informe económico Mayo 2014, indica que el PIB de Chile en el 2012 y 2013 fueron de 5.4% y 4.1% respectivamente, ubicando así al país como el primero de los 34 miembros de la organización con mayor progresión de su producto interno bruto (PIB). Actualmente en lo que va del 2014, se registra un 3.6 %¹⁴. En cuanto al PIB per cápita, de acuerdo a las estadísticas del Fondo Monetario Internacional, alcanzará los 19.887 US\$ en el 2014, representando el mayor valor superando a Argentina (18.917 US\$) y a Brasil (12.525 US\$)¹⁵.

Tasa de Desempleo: La OCDE en su informe económico Mayo 2014, registra una tasa de desempleo que ha venido disminuyendo progresivamente desde el 2012 y 2013 donde se obtuvo un 7.9% (ambos años) a 7.5 % en lo que va del año 2014¹⁴.

Tasa de Interés: El Banco Central Chileno rebajó sus tasas de interés del 4,5% al 4% para contrarrestar presiones inflacionistas y permitiendo que la política monetaria siga alentando a la demanda doméstica¹⁶.

El Índice de Precios al Consumidor (IPC): Este que había sido de media del 1,8% en el 2013, se encuentra en 3,1% en el 2014 y al 3% el 2015, por tanto se estima un valor entorno del 3% según el Banco Central¹⁶.

Gasto Público / Tasa de Cambio / Exportaciones: El Gobierno de Chile en relación al gasto público, tiene pensado incrementar un 4,1% este año 2014 influyendo en el incremento de manera gradual del aumento del PIB y la depreciación del tipo de cambio del peso (actualmente entorno a los 550 pesos/US\$), que favorecerá las exportaciones, para las cuales se espera que cierre en 3,6 % a fines de año¹⁶.

Consumo: El Banco Central informa que en su reporte del primer trimestre del 2014, creció 4.4% tras hacerlo en 4,6% en el último trimestre del 2013, que aunque mantiene una baja de 0.2 puntos, mantiene el constante crecimiento que ha venido demostrando los últimos años. De igual forma vale destacar que el resultado fue impulsado por el gasto de hogares, y en menor medida, por el consumo de gobierno¹⁷. (Ver Ilustración 1)

Ilustración 1 - Consumo Total - Primer Trimestre 2014



Fuente: Informe de Cuentas Nacionales 2014 -Banco Central de Chile

Retail: En cuanto al sector de Retail, la última evaluación realizada por la consultora A.T Kearney¹⁸ (de alto reconocimiento a nivel mundial): "Global Retail Development Index 2014", donde se rankea a las 30 mejores naciones en vías de desarrollo, Chile se ubicó por primera vez como el mejor país para el desarrollo del comercio minorista, desplazando a Brasil, que lideraba en 2013. Este estudio mide 4 indicadores: atractivo del mercado, riesgo país, saturación y presión del tiempo (relación entre el crecimiento del sector y el del país). Este mismo estudio destaca las grandes ventas de retail del 2013 (98.5 billones de US\$)¹⁹. (Ver Ilustración 2)

Ilustración 2 - Lista Global de Países según su Desarrollo en Retail

2014 Global Retail Development Index Ranking

Country	2014 Rank	2013 Rank	Change
Chile	1	2	+1
China	2	4	+2
Uruguay	3	3	-
United Arab Emirates	4	5	+1
Brazil	5	1	-4
Armenia	6	10	+4
Georgia	7	8	+1
Kuwait	8	9	+1
Malaysia	9	13	+4
Kazakhstan	10	11	+1
Turkey	11	8	-3
Russia	12	23	+11
Paru	13	12	+1
Panama	14	22	+8
Indonesia	15	19	+4
Saudi Arabia	16	16	-
Oman	17	17	-
Sri Lanka	18	15	-3
Nigeria	19	-	New Entry
India	20	14	-6
Colombia	21	18	-3
Jordan	22	20	-2
Philippines	23	-	New Entry
Costa Rica	24	-	New Entry
Mexico	25	21	-4
Botswana	26	26	-
Morocco	27	27	-
Vietnam	28	-	New Entry
Namibia	29	25	-4
Azerbaijan	30	26	-4

Fuente: "Global Retail Development Index 2014". Empresa: AT-Kearney.

Entorno Ecológico

El entorno ambiental, climático y social en Chile está comprendido por múltiples variables que son importantes a la hora de entender el entorno ecológico y de las cuales se presentan las más relevantes para su comprensión:

Estacionalidad: Chile presenta 4 estaciones en la mayor parte del país: Verano (diciembre a marzo), Otoño (marzo a junio), Invierno (junio a septiembre) y Primavera (septiembre a diciembre).

Contaminación del Aire: La OCDE ubica a Chile en el último lugar en el ranking de contaminación del aire de los 34 países miembros. Según los estudios posee un promedio de 46.2 microgramos por metro cúbico anual, mientras el promedio de los 36 países es de 20.1 microgramos y según la Organización Mundial de la Salud el límite anual es de 20 microgramos por metro cúbico. Cabe destacar que esta situación se intensifica en los períodos de invierno por diversos motivos, entre ellos la quema de leña²⁰.

Conciencia Ambiental: La contaminación y sus efectos sobre la salud además del medio ambiente, han creado un alto grado de interés tanto por múltiples organizaciones privadas como Chile Limpio²¹, Instituto de Ecología Política (IEP)²², entre otros; como gubernamentales tales como el Ministerio del Ambiente, con el fin de crear conciencia en la población sino también educar acerca del impacto ambiental sobre la salud y el entorno. El cuidado de la biodiversidad, la calidad del aire, la gestión de residuos e inclusive la recuperación de pasivos son algunas de los temas tratados por estos entes²³.

Sustentabilidad: En Chile, principalmente en la ciudad de Santiago, aparte de existir entes tanto privados como gubernamentales que promuevan el desarrollo sustentable²⁴, también se ha visto un creciente desarrollo por parte de muchas empresas y negocios que están desarrollando planes estratégicos de innovación tecnológica en material ambiental para lograr eficiencia energética en sus entornos externos e internos²⁵.

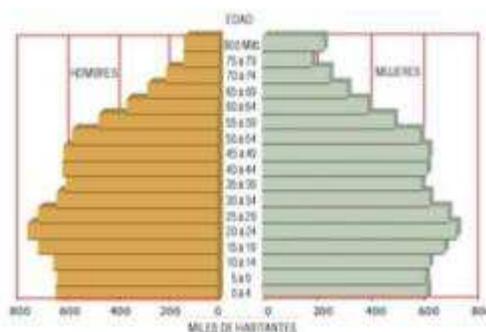
Responsabilidad Ambiental: Muchas de las comunas en la ciudad de Santiago además de promover el cuidado ecológico y el comportamiento amigable con el medio ambiente, han generado en la mente de muchos habitantes responsabilidad individual de cada una de sus acciones en cuanto al manejo de residuos y sus posibilidades de reciclaje, además del consumo de productos que impacten al medio ambiente tomando en cuenta el indicador de huella de carbono²⁶.

Entorno Sociocultural

Entre las variables con mayor relevancia para nuestro análisis encontramos:

Distribución de la Población: según el último reporte del INE (Instituto Nacional de Estadística - Compendio Estadístico 2013), la población Chilena para el 2014 tiene una población estimada de 17.711.004 personas, de las cuales 8.763.652 son hombres y 8.947.352 son mujeres. En cuanto a las regiones se destaca para mediados del 2013 (última estimación) la Región Metropolitana con 7.069.600 de habitantes, representando la mayor concentración de población con un 40,3% del total de habitantes y una densidad de aproximadamente 459 hab/km². En la distribución según edad y sexo observada en la Ilustración 3, destacan los segmentos 20-24 como el de mayor población con 749.460, pero con poca variación entre los 15 - 29 años de edad, siendo los líderes del estudio²⁷.

Ilustración 3 - Distribución de la Población por Sexo y Grupos de Edad



Fuente: Instituto Nacional de Estadística - Compendio 2013

Grupos Socio-Económicos: El último reporte obtenido de la empresa AIM Chile (Asociación de Investigaciones de mercado) en el 2012, reporta que en Gran Santiago, según el análisis de los Grupos Socio Económicos (GSE), el 55% de la población son del tipo ABC1, C2 y C3. En cuanto al ingreso total por hogar a nivel nacional se observa cómo el 28% de ABC1 puede llegar a tener ingresos superiores a los 2.175.000 pesos mensuales (3.950 US\$ apróx.), el 31% de C2 entre 975.000-1.575.000 pesos mensuales (1.770-2.860 US\$ apróx.), y el 20 % C3 entre 675.001-975.000 pesos (1.230-1.770 US\$ apróx.)²⁸ (Ver Tabla 1).

Tabla 1 - Tamaño de GSE / Ingreso Total del Hogar según su GSE

TAMAÑO DE LOS GSE A NIVEL NACIONAL				INGRESO TOTAL DEL HOGAR SEGÚN GSE (%)						
GSE	Gran Santiago	TOTAL PAÍS 2002	TOTAL PAÍS 2012	Tramo	TOTAL PAÍS	ABC1	C2	C3	D	E
ABC1	10 %	5,9 %	8,4 %	\$0 - \$150.000	16			2	14	40
C2	20 %	14,9 %	12,1 %	\$150.001 - \$300.000	34		6	20	45	46
C3	25 %	20,8 %	19,2 %	\$300.001 - \$450.000	18	1	10	23	24	10
D	35 %	34,3 %	41,1 %	\$450.001 - \$675.000	13	2	17	30	12	3
E	10 %	24,1 %	22,4 %	\$675.001 - \$975.000	9	4	33	20	4	1
				\$975.001 - \$1.575.000	6	34	31	6	1	
				\$1.575.001 - \$2.175.000	2	31	3	1		
				\$2.175.001 o más	1	28	1			

Fuente: Asociación de Investigaciones de Mercado (AIM) - Reporte 2012

Esperanza de Vida: El INE según el Compendio Estadístico del 2013, indica que para el período 2010-2015, la esperanza de vida aproximada promedio del Chileno será de 79,1 años, correspondiendo para los hombres 76,1 años y para las mujeres 82,2 años. Vale destacar que desde 1975 ha venido en ascenso²⁹.

Tabla 8 - Esperanza de Vida del Chileno

PERÍODO DE LA TABLA	Esperanza de vida al nacer (en años) ¹		
	Ambos sexos	Hombres	Mujeres
1970 - 1975	63,6	60,5	66,8
1975 - 1980	67,2	63,9	70,6
1980 - 1985	70,7	67,4	74,2
1985 - 1990	72,7	69,6	75,9
1990 - 1995	74,3	71,5	77,4
1995 - 2000	75,7	72,8	78,8
2000 - 2005	77,7	74,8	80,8
2005 - 2010	78,5	75,5	81,5
2010 - 2015	79,1	76,1	82,2

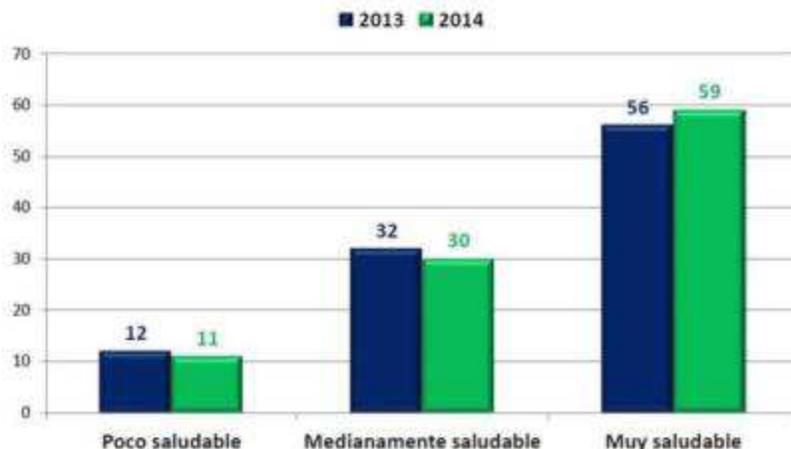
¹ Indica el número de años que probablemente le correspondería vivir a cada componente de una generación de recién nacidos.

FUENTE: INE-Celade. Chile. Estimaciones y proyecciones de población por sexo y edad. Total país 1960-2050.

Fuente: Instituto Nacional Estadístico (INE) - Compendio 2013

Estilo de Vida: La empresa GFK Adimark en su reporte Chile 3D - 2014, en base a un estudio de 3200 encuestas presenciales (23 comunas, 120 muestras, excepto Santiago con 560 muestras) arrojó resultados interesantes acerca del estilo de vida Chileno, entre ellos: 59 % de la población dice que lleva una vida saludable (donde ABC1 resalta con un 74% del grupo seguido por C2 con 67% y C3 con 56% respectivamente); el 38% de la población afirma hacer deportes, (hombres resalta con 48% y mujeres 27% del grupo); el 47% de la población afirma tener sobre peso (38% hombres y 56% mujeres del grupo)³⁰.

Ilustración 3 - Población del Estudio y su Consideración del Nivel de Salud



Fuente: Adimark - Estudio Chile 3D

Entorno Tecnológico

Las variables consideradas más importantes para la comprensión del ambiente tecnológico actual en Chile son las siguientes:

Indicador - NRI: El Foro Económico Mundial³¹, en su Ranking de la Sociedad Mundial de la Información NRI-2014 (NRI: Network Ranking Index)³² que tiene la finalidad de posicionar a los países analizando y midiendo las formas en que aprovechan las tecnologías de la información y comunicación (TIC's) para incrementar su crecimiento y bienestar, ubica Chile en la posición 35 de 148 países en todo el mundo, demostrando su liderazgo en la región latinoamericana y buen posicionamiento a nivel global.

Inversión Tecnológica: Los resultados arrojados por el estudio de la IDC de Chile (International Data Corporation) demuestra que el país está dando pasos significativos en la industria de las tecnologías de la información y comunicaciones, debido a que existe una migración tecnológica que se está adoptando tanto en los sectores públicos como privado, además de tener una fuerza relevante en el consumo de hogares y el desarrollo de empresas. Para el 2014 se pronostica un crecimiento de la inversión de TI en Chile del 9%, el cual es el mayor de la región latinoamericana que actualmente es un 7%³³.

BIG DATA: Los ingresos mundiales, en cuanto a adopción de tecnologías y arquitecturas diseñadas para extraer, analizar y generar valores económicos, a partir de grandes volúmenes de datos (BIG DATA), llegarán a los US\$ 12.6 mil millones en 2014 y Chile por su parte llegara a US\$ 50 millones. Esta tecnología es clave para el desarrollo de mejoras en todo proceso de negocios y estrategia organizacional. Además la implementación del Big/Data/Analytics permite tener una mirada amplia de mercado, lo que beneficia considerablemente todas las inversiones³⁴.

Innovación: El Gobierno Chileno a través del Ministerio de Economía tiene como objetivo coordinar a las distintas instituciones públicas vinculadas a la implementación de los planes y programas contenidos en el Plan de Innovación, el cual está definido por los lineamientos del Comité de Ministros para la Innovación. Además, se encarga de la ejecución del Fondo de Innovación el cual es el principal instrumento para dotar de nuevos y mayores recursos los distintos esfuerzos que el Estado realiza en torno a la innovación. En el año 2013, el gobierno declaró "Año de la Innovación" para promover la innovación como la mejor fuente de crecimiento económico sustentable y de afrontar los desafíos que tiene la sociedad, y que junto al emprendimiento, sean instrumentos generadores de mayores oportunidades y movilidad social³⁵.

Fuente: Elaboración Propia.

Fuentes Citadas:

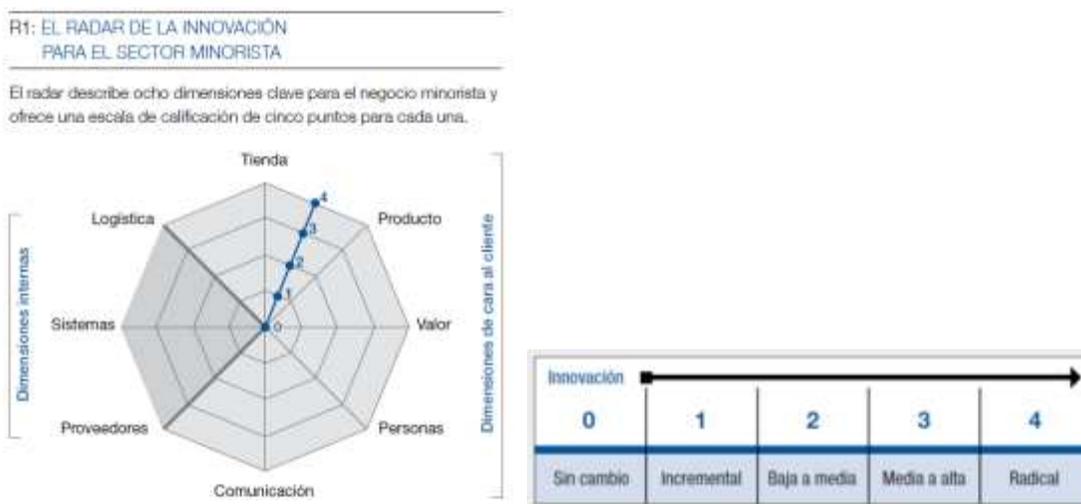
- [1] Ver Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile en <http://Chileabroad.gov.cl/sobre-Chile/asi-es-Chile/organizacion-politica/sistema-politico/>
- [2] Ver Ministerio de Salud en <http://web.minsal.cl/>
- [3] Ver Reglamento Sanitario de Alimentos en <http://www.leyChile.cl/Navegar?idNorma=71271>
- [4] Ver Reglamento de Rotulación en http://www.sernac.cl/wp-content/uploads/leyes/decreto/ds_297-92_etiquetas_alimentos-envasados.pdf
- [5] Ver Derechos del Consumidor en http://www.sernac.cl/proteccion-al-consumidor/ley-del-consumidor/#ley_del_consumidor
- [6] Ver Asociación de Bebidas Refrescantes <http://www.anber.cl>
- [7] Ver Corporación de Fomento de la Producción <http://www.corfo.cl>
- [8] Ver PROCHILE <http://www.proChile.gob.cl>
- [9] Ver Pasos para Crear una Empresa en Chile: <http://www.derecho-Chile.cl/pasos-para-crear-una-empresa-en-Chile-resumen/>
- [10] Ver Ley de Agilización de Trámites en: <http://www.leyChile.cl/Navegar?idNorma=1022392>
- [11] Ver Ley sobre Documentos Electrónicos en: <http://www.leyChile.cl/Navegar?idLey=19799>
- [12] Ver Reglamentos de Condiciones Sanitarias: <http://www.leyChile.cl/Navegar?idNorma=167766>
- [13] Ver Economía de Chile en <http://es.wikipedia.org/wiki/Chile>
- [14] Ver Informe Económico de Chile / Mayo 2014 en <http://www.oecd.org/economy/Chile-economic-forecast-summary.htm>
- [15] Ver PIB per Cápita 2014: <http://www.mch.cl/2014/04/11/pib-per-capita-de-Chile-roza-los-us20-000-y-supera-mexico-y-turquia-en-la-ocde/>
- [16] Ver Análisis OCDE en <http://www.emol.com/noticias/economia/2014/05/06/658703/ocde-reduce-sus-previsiones-de-crecimiento-economico-para-Chile-en-2014-y-2015.html>
- [17] Ver Informe de Cuentas Nacionales - Primer Trimestre del 2014 - Banco Central de Chile en http://www.bcentral.cl/estadisticas-economicas/publicaciones-estadisticas/trimestrales/pdf/CuentasNacionales_primer_trimestre2014.pdf
- [18] Ver el Global Retail Development Index 2014 en <http://www.indiaretailing.com/7/23/24/11160/Chile-No-1-Destination-for-Emerging-Market-Retail-Expansion-AT-Kearney-Global-Retail-Development-Index>
- [19] Ver Artículo de la Cámara de Centros Comerciales de Chile en <http://www.camaracentroscomerciales.cl/2014/07/Chile-desplaza-a-brasil-y-se-posiciona-como-el-mejor-pais-para-el-desarrollo-del-retail/>
- [20] Ver Artículo en: <http://www.latercera.com/noticia/nacional/2014/06/680-583147-9-Chile-el-pais-mas-contaminado-de-la-ocde.shtml>
- [21] Ver Organizaciones con Conciencia Ambiental en <http://Chilelimpio.com/>
- [22] Ver Instituto de Ecología Política en <http://www.iepe.org/2011/fundacion-iep/>
- [23] Ver Educación Ambiental en <http://www.mma.gob.cl/1304/w3-propertyvalue-16234.html>
- [24] Ver Desarrollo Sustentable en <http://www.Chiledesarrollosustentable.cl/>
- [25] Ver Planes de Eficiencia Energética en <http://www.emprendoverde.cl/somos/>
- [26] Ver Comuna las Condes en http://www.lascondes.cl/las_condes_al_dia/tv_detalle/583
- [27] Ver Compendio INE en http://www.ine.cl/canales/menu/publicaciones/calendario_de_publicaciones/pdf/COMPENDIO_2013.pdf
- [28] Ver Informe GSE AIM Chile en <http://www.aimChile.cl/wp-content/uploads/INFORME-GSE-2012.pdf>
- [29] Ver Compendio INE en http://www.ine.cl/canales/menu/publicaciones/calendario_de_publicaciones/pdf/COMPENDIO_2013.pdf
- [30] Ver Informe Adimark - Chile 3D en <http://www.Chile3d.cl/estilos.html>
- [31] Ver Foro Económico Mundial - Global Information Technology en <http://www.weforum.org/issues/global-information-technology>
- [32] Ver Ranking de la Sociedad Mundial de la Información en http://www3.weforum.org/docs/GITR/2014/GITR_OverallRanking_2014.pdf
- [33] Ver Estudio IDC de Chile en http://noticias.lainformacion.com/economia-negocios-y-finanzas/computacion-e-informatica/inversion-en-tecnologia-de-la-informacion-crecera-20-en-Chile-durante-2013_kqkD59CpcM1amRGfBYDGG/
- [34] Ver Artículo Big Data en <http://www.innovacion.gob.cl/2014/05/inversion-de-big-data-en-Chile-llegara-a-us-50-millones-en-2014/>
- [35] Ver Informe Adimark - Chile 3D en <http://www.economia.gob.cl/areas-de-trabajo/subs-economia/innovacion/>

Anexo C. Radar de Innovación

La innovación del modelo de negocios tal vez sea la forma más sofisticada y exigente de la innovación. Para poder crear o recrear su modelo, las compañías necesitan examinarse en 360° y cuestionar los propios fundamentos en que éste está construido. Si se altera una dimensión del modelo, se puede afectar a todas las demás. Por ejemplo: hacer una fuerte promoción de un producto o servicio sin haber alineado las conexiones con los proveedores, las capacidades de logística y los sistemas de información, probablemente dé como resultado el descontento de muchos clientes. La innovación del modelo de negocios es particularmente complicada, pues obliga a las compañías a pensar en ellas mismas como una red de componentes interrelacionados.

El Profesor Guillermo D'Andrea, trabaja con la idea del "Radar de la Innovación"¹ desarrollado por M. Sawney, tomando en cuenta 8 de las 12 dimensiones que él plantea para medir el grado de innovación de una empresa o industria, ya que estas 8 demostraron, según el autor, ser las fundamentales para el negocio del retail. Estas dimensiones seleccionadas reflejan las funciones clave de cara al cliente (tienda, producto, valor, personas y comunicación) y las de carácter interno (proveedores, sistemas y logística). Al representar gráficamente las iniciativas de una compañía o industria en cada una de estas dimensiones, el radar ayuda a los ejecutivos a evaluar las posibles interacciones entre las dimensiones en las que han invertido sustancialmente y en las que no. Esta herramienta permite que los mismos puedan tener una perspectiva sistémica sobre la innovación. (Ver ilustración 1)

Ilustración 1 - Radar de la Innovación para el Sector Minorista



Para evaluar cada una de las dimensiones, se toma la perspectiva de la situación actual basada en información recogida de prensa, informes, estudios e investigaciones personales, para luego usar una escala de Lickert de 5 puntos con el fin de medir el grado de innovación.

Una vez que comprendemos la importancia de la innovación en los modelos de negocio del retail, y tomando en cuenta los elementos del marco genérico del radar de innovación, podemos decir que **las dimensiones fundamentales para su desarrollo y sostenibilidad son:**

Tienda: Son todos los aspectos tangibles e intangibles del entorno de compra. Incluyen atributos como el tamaño de la tienda, ubicación, ambiente, diseño de la tienda y exhibición de los productos, y características especiales como horarios extendidos de atención, estacionamientos y cajas especiales.

Producto: Atributos de los productos y servicios ofrecidos, como su atractivo, calidad, tamaño, durabilidad, amplitud y profundidad de su surtido, y portafolio de marcas.

Valor: El equilibrio entre precio y calidad que constituye la promesa de valor del minorista. La innovación en valor debe incluir el ofrecer precios asequibles entre sus puntos de precio, y posibilidades de financiamiento, programas de lealtad, promociones regulares, servicios de valor agregado como despacho gratuito a domicilio, instalación gratuita, etc.

Personas: Personal preparado y disponible que trabaja en contacto directo e indirecto con los clientes. Selección, capacitación, supervisión, recompensas y ascensos; las políticas de dotación de personal y evaluación del desempeño contribuyen en esta dimensión. Comunicaciones y promociones para atraer a los clientes, o publicidad para crear conciencia y posicionamiento del minorista en las mentes de los consumidores. Las comunicaciones en la tienda o las iniciativas de marketing directo también aportan a esta dimensión.

Proveedores: La forma en que el minorista organiza sus procesos de suministro. La presencia de programas de abastecimiento estratégico, proveedores favoritos para cada categoría de producto, los acuerdos de largo plazo, y las promociones coordinadas aportan a esta dimensión.

Sistemas: La tecnología utilizada para apoyar los procesos de negocios del minorista, como las soluciones propietarias estándar para recopilar y analizar la información útil sobre el negocio, o las plataformas electrónicas que interactúan con los clientes.

Logística: La forma en que el minorista organiza sus procesos de despacho y distribución de productos. La construcción y la gestión de centros de distribución y flotas de despacho propios contribuyen en esta dimensión.

Fuente: "La Innovación Minorista para los Negocios Consumidores Emergentes en América Latina". Harvard Business Review. Guillermo D'Ándrea, Andrés Terech y Luciana Silvestri.

Anexo D. Estudio de Benchmarking

Tea Connection

Esta franquicia argentina que existe desde el 2006, llega a Santiago de Chile con el establecimiento de su primer y único local en el 2013, ubicándose en Pedro de Valdivia 0129, Región Metropolitana. Se caracteriza por auto denominarse como un salón de té y restaurant, "un Deli & Tea House en la Ciudad", cuya propuesta de valor indica "Para descubrir el encanto del Té en hebras y de la comida natural recién hecha". Las instalaciones son bastante agradables y con características ecológicas, su ambientación es de música suave y el layout es cómodo además de amplio. La carta incluye más de 28 variedades de té en hebras, aguas saborizadas naturales, licuados, ensaladas de vegetales frescos, rolls, postres caseros y sándwiches. En este negocio se observaron características como: problemas para ubicar el lugar exacto del negocio ya que no se ve a distancia, no posee publicidad externa desde la Av. Providencia, no existe estacionamiento vehicular, el servicio hacia las personas en las mesas es regular, carecen de tener a disposición la totalidad del menú, los baños pequeños comparados con el tamaño del local, no poseen Internet Wi-Fi.



Fuente: Fotos tomadas de <http://www.teaconnection.cl/>

T-Puro

Es un establecimiento que se crea en el año 2009, con 1 sólo local, ubicado en Alameda 440, en la ciudad de Santiago. Piso 1 (Edificio MBA PUC). Su propuesta de valor se denomina como "La Democratización del Té", donde la experiencia TPURO propone un té "a la medida" del consumidor, que invita a crear mezclas propias, a probar los denominados "signature drinks", y a disfrutar de una oferta exclusiva, con el sello de un experimentado tea taster, que garantiza la calidad de las preparaciones, así como su delicioso sabor y aroma"⁴. El Menú que ofrece más de 20 tipos de variedades entre té e infusiones en múltiples presentaciones fría, caliente, frozen (hielo triturado); sándwiches, ensaladas, sopas, postres, café. Este modelo de negocio posee características más parecidas a una casa de té ya que la idea central es la "degustación

de té" y el disfrute de la experiencia del consumo de su producto que se complementa con el conocimiento originario del mismo, para ello cuentan con lo que ellos denominan "tea taster" que es una especie de sommelier para los tés. TPuro es un local que resalta no sólo por la calidad en la variedad de té e infusiones herbales, sino también por su ambientación "post office" que se alinea con su poca diversidad de alimentos. El enfoque del modelo de negocio es hacia un punto de encuentro o trabajo temporal ya que cuentan inclusive con internet wi-fi. Al visitar el local se observó falta de frescura en los postres, ambientación oscura tipo oficina de trabajo, largas filas de personas para pagar en la caja en horarios de alto consumo como: la salida del horario de oficina o mediodía, personal con poca atención al cliente.



Fuente: Fotos tomadas de <http://tpuro.com/>

Starbucks

Es una cadena internacional de cafeterías fundada inicialmente en Seattle, Washington. Esta franquicia cuyo producto "core" es el café ha sido tan exitosa que hoy en día es la empresa más grande del mundo en esta industria, con 17.800 locales en más de 50 países. Starbucks vende café de alta calidad y en diversas presentaciones que pueden ser personalizadas, chocolate caliente, tés, postres, sándwiches y algunos productos adicionales vendidos al detal en empaques, tazas y coolers, libros, etc. En Chile existen hoy en día con 41 locales en Santiago y 2 en Viña del Mar⁶. La característica más resaltante de este modelo de negocio y que ha sido la clave del éxito durante años ha sido el servicio al cliente, lo que ellos llaman "La Experiencia Starbucks" es servicio, tiempo, atención, relax, buena ambientación, entre otros; además de ofrecer un café diferente y de excelente calidad. Cuando observamos con detenimiento al visitar un local, vemos que hay momentos de falla como por ejemplo: en horas de alto flujo de personas se hacen largas líneas, cuando hacen un producto personalizado hacen que las personas pierdan mucho tiempo, requieren de establecimientos grandes debido a

que es un negocio que desea que las personas pasen un tiempo bajo su ambientación y disfruten de la experiencia completa de consumo del producto.



Fuente: Fotos tomadas de <http://www.starbucks.cl/>

Teavana

Es una cadena internacional de retail, cuyo producto principal es el té y la cual fue fundada en el año 1997 en Atlanta, Georgia - Estados Unidos. Esta empresa se encuentra en Estados Unidos, Canadá y México. Actualmente es una cadena con más de 300 establecimientos y con una variedad de su producto "core" de más de 100 tipos. El éxito de la empresa ha sido tan grande en los últimos años que Starbucks decide adquirirlo el 31 de Diciembre del 2012 por la cantidad de 620 millones de US\$¹. Teavana si bien es cierto no se encuentra dentro de Chile, representa un actor relevante ya que al ser propiedad de Starbucks y tener las mismas características que se desean en "Tea & Blends" representa un competidor que puede aparecer en el escenario del retail Santiaguense en cualquier momento y ser de suma importancia.

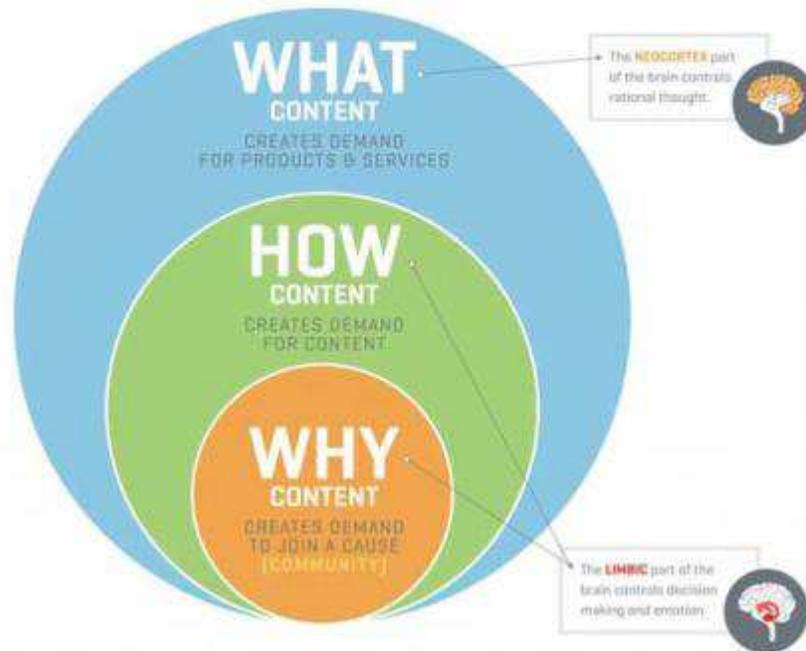


Fuente: Fotos tomadas de <http://www.teavana.com/>

[1] Ver Información de TEAVANA en <http://en.wikipedia.org/wiki/Teavana>

Anexo E. Golden Circle - Simon Sinek

The **GOLDEN CIRCLE** of Demand Generation Using Content



Fuente: Tomado de la página Web: <http://digital.relevance.com>

Anexo F. Modelo Canvas



Fuente: Tomado de Modelos de Negocio de A. Osterwalder & Y.Pigneur.

Tea & Blends **Modelo Canvas**

<p>Socios clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proveedores Nacionales / Internacionales. • Municipalidades. • Organizaciones relacionadas con el cuidado de la salud y calidad de vida. • Centros de cuidado de la Salud y Nutrición. • Gimnasios. • Instituciones Financieras 	<p>Actividades clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación de Personal • Promociones • Disponibilidad de Productos • Publicidad • Mantenimiento y Limpieza • Plataforma Tecnológica 	<p>Propuesta de Valor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oferta de gran variedad de Té e Infusiones Herbales para el consumo tanto frío como caliente. • Los productos son naturales y aportan beneficios para la salud. • Experiencia única de consumo gracias a que se entrega un producto de calidad y excelente servicio bajo una ambientación innovadora. 	<p>Relaciones con clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atención Personalizada • Amabilidad y Respeto • Servicio rápido • Atención al cliente a través de página web y aplicación Smartphone 	<p>Segmento de clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personas que disfruten de tomar bebidas naturales y que aporten beneficios a su salud • Personas que disfruten del buen servicio • Personas que busquen experiencias de consumo únicas y que se identifique con sus gustos. • Personas dispuestas a pagar un poco más por el producto gracias al valor agregado del servicio y la experiencia.
<p>Estructura de costos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Costos de Personal, Arrendamiento de locales, Servicios, Insumos, Materias Primas, Promociones, Publicidad, Pagos de Créditos, Transporte y Logística, Plataforma Tecnológica. 		<p>Flujos de ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> Venta de Té e Infusiones herbales Venta de productos y alimentos acompañantes. Márgenes obtenidos en la participación de eventos. 		

Fuente: Elaboración Propia. Basado en Modelos de Negocio de A. Osterwalder & Y.Pigneur.

Anexo H. Estructura Organizacional - Oficina Central de "Tea & Blends"

Oficina Central De "Tea & Blends"

Esta sede principal dirigirá y coordinará todos los establecimientos que conformarán la cadena y su estructura estará definida por:

- **Gerencia General:** será el encargado de la dirección y control del funcionamiento tanto de la Oficina Central como de cada uno de los establecimientos de Tea & Blends, asignará y supervisará las actividades de la empresa en general, estará encargado junto con la Gerencia de primera línea (Operaciones, Comercial, Personas, Administración y Finanzas) de establecer las estrategias empresariales de acuerdo con los objetivos planteados, definición de políticas financieras y cultural organizacional.
- **Gerencia de Operaciones:** se encargará de todo lo relacionado con la investigación y ejecución de toda aquellas acciones que tienden a generar el mayor valor agregado mediante la planificación, organización, dirección y control en la cadena de suministros.
- **Gerencia Comercial:** esta gerencia será la encargada de fijar tanto las estrategias de ventas como de marketing.
- **Gerencia de Personas:** encargada de todos los procesos de selección, vinculación, capacitación, inducción, desarrollo y bienestar de los colaboradores de la cadena de establecimientos Tea & Blends.
- **Gerencia de Administración y Finanzas:** se encargará del manejo de las finanzas y contable de la organización y además será responsable de las compras, suministros y establecimiento de buenas relaciones con los proveedores.

Estructura Organizacional - Oficina Central de "Tea & Blends"



Fuente: Elaboración Propia.

Anexo I. Estructura Organizacional - Establecimientos "Tea & Blends"

Establecimientos "Tea & Blends"

Cada uno de los establecimientos que conforman la cadena Tea & Blends tendrán la siguiente estructura organizacional: (Ver Anexo D)

- **Jefe de Local:** será el responsable de todas las actividades involucradas en el óptimo desempeño del establecimiento, organizará, supervisará, contratará y distribuirá el trabajo del personal, atenderá reclamos y sugerencias de los clientes, se ha de asegurar que el servicio brindado se mantenga dentro de los estándares establecidos mediante la evaluación constante del personal.
- **Preparador de Té e Infusiones:** especialista en todo lo referente a té e infusiones, además de ser un experto preparándolos como producto final a entregar al cliente.
- **Preparador de Alimentos:** todo el personal que trabajará dentro de la cocina y estará encargado de la preparación de sándwiches, ensaladas y wraps.
- **Meseros:** serán los encargados de proporcionar servicio directamente a las mesas y encargarse del bienestar del cliente dentro del local.
- **Encargado de Caja:** su labor será específicamente tomar las órdenes, cobrar y entregar las boletas. Además se encargará en conjunto con el Jefe de Local de la contabilidad diaria.
- **Encargado de Limpieza:** tendrá como labor fundamental mantener el orden y limpieza tanto dentro como en los alrededores del local en todo momento.

Estructura Organizacional - Establecimientos "Tea & Blends"



Fuente: Elaboración Propia.

UN MAPA DE LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE: CUSTOMER JOURNEY MAP

Toda empresa ha sido creada para dar valor a sus cliente, pero a menudo olvidamos que "valor" no es un elemento objetivo, claro y medible. El valor es una **interpretación en clave emocional** de cómo los clientes se sienten cuando se relacionan con la empresa, de su experiencia de cliente, pero ¿cómo analizar dicha experiencia para luego mejorarla?

Este cambio de enfoque nos hace tomar conciencia de la importancia de diseñar una gran experiencia de cliente, de comprender no sólo los aspectos medibles de nuestro modelo de negocio sino la percepción del mismo que tiene el cliente, de entender realmente al mismo y empatizar con él porque como personas lo que recordamos son las emociones, la visión subjetiva de cómo nos han hecho sentir y no la parte objetiva.

¿CÓMO DISEÑAR UN MAPA DE LA EXPERIENCIA O CUSTOMER JOURNEY MAP?

Lo primero es aclarar que no existe una única forma de hacer un customer journey map: atendiendo a nuestros objetivos, complejidad del problema y otras variables utilizaremos unos u otros... así que no voy a contar "la" forma de hacerlos, sino como yo los hago. Dicho esto, si que existen ciertos paso en común a todas las formas de crear un CJM (Customer Journey Map), a saber:

1. IDENTIFICAR AL CLIENTE

Lo más importante al comenzar cualquier proceso que requiera "meterse en los zapatos" del cliente es precisamente saber de qué cliente estamos hablando. La percepción de un mismo "viaje" va a cambiar mucho si lo hace una persona u otra... por lo que primero será hacer un retrato robot del cliente (¿Quién es? ¿a qué se dedica?...), algo que podemos hacer utilizando por ejemplo un buen mapa de empatía complementado por la herramienta Persona.

2. COMPRENDER LAS FASES DE LA RELACIÓN

Para poder averiguar cómo se siente el cliente debemos saber primero desde su punto de vista que fases comprende la interacción con nuestro producto o servicio. Lo más importante en este punto es olvidar nuestros procesos y comprender las fases que el cliente percibe. Habitualmente son:

- Conectar y atraer al cliente (¿Cómo descubre que existimos?)
- Orientarlo (¿Cómo puede evaluar nuestro producto o servicio?)
- Interacción (En cada caso es diferente)

- Expandir y retener (¿Cómo hacemos que el cliente vuelva, use nuestro producto o servicio más y se quede con nosotros?)
- Referenciar (¿Cómo le ayudemos a que comparta su alegría y nos referencie a nuevos clientes?)

Pero no olvidemos, en cada caso es diferente. Por ejemplo en una herramienta online posiblemente las fases sean “Descubrimiento → Alta → Uso → Retención → Referencia”... algo que seguro que a los habituales les sonará cuando hablábamos de los 5 pasos de la ruta hacia el cliente.

3. IDENTIFICAR SUS MOTIVACIONES Y DUDAS

Debemos averiguar para cada una de las fases lo que mueve al cliente (qué motivaciones tiene, o lo que es lo mismo, qué es lo que espera y por qué) así como qué dudas que vienen a su cabeza (qué le preocupa, desconoce o le provoca incertidumbre).

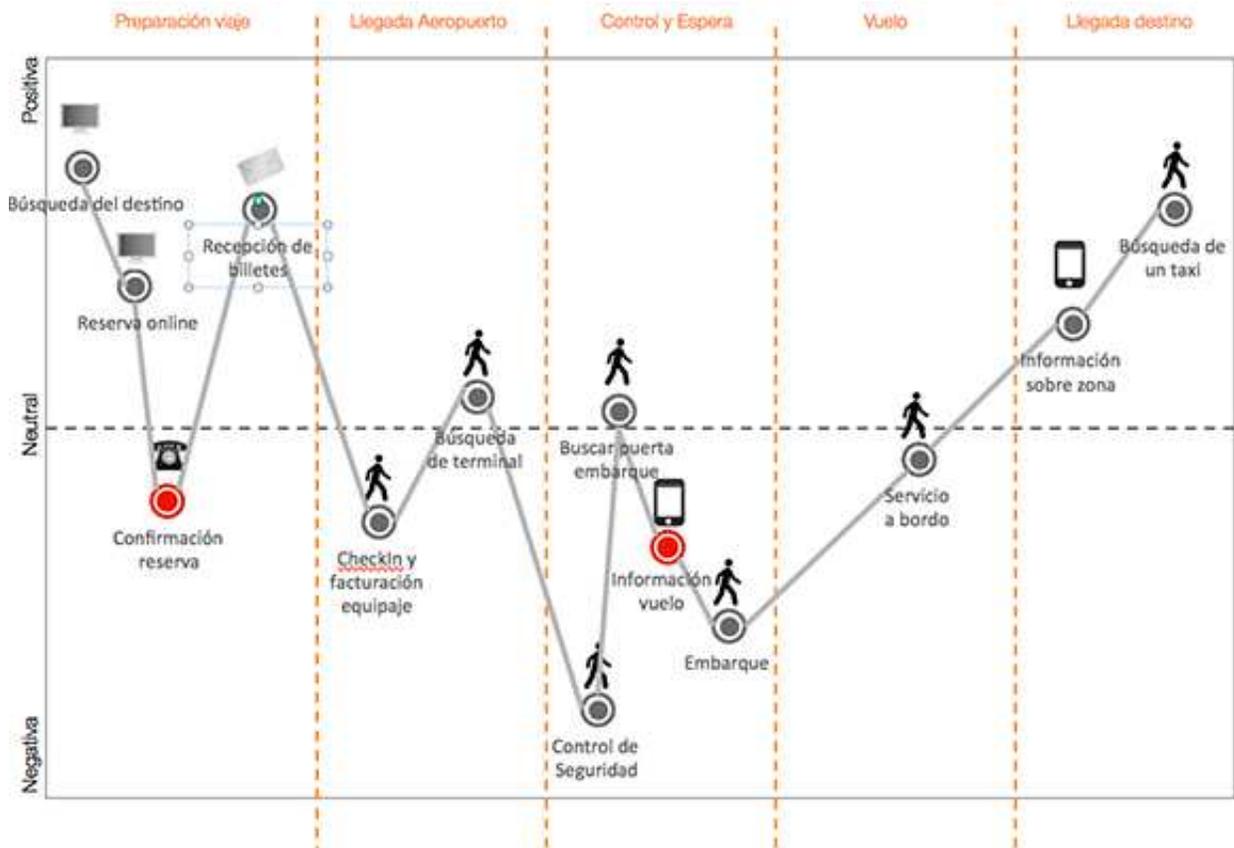
Ambos aspectos resultan claves para poder interpretar mejor cómo se siente un cliente y sobre todo, qué oportunidades tenemos para hacer que tenga una mejor experiencia.

4. MAPEAR LOS PUNTOS DE CONTACTO (TOUCHPOINTS)

Una vez sabemos las fases a alto nivel que sigue el cliente al utilizar nuestro producto o servicio (desde su punto de vista, ojo) y lo que le preocupa, deberíamos evaluar los puntos concretos donde vamos a interactuar con él, conocidos como “puntos de contacto” o touchpoints. Aunque cada “viaje” pueda ser diferente, deberíamos pensar en el caso más amplio para poder tener una visión global. Cada punto de contacto va a tener varias “características”:

- Medio por el que se produce (personal, físico, correo, teléfono, web, aplicación móvil...etc.)
- Emoción que sufre el cliente (positiva, neutral, negativa)

Estos puntos los dibujaremos en un diagrama en el que la parte más alta representa las emociones positivas, la media las neutras y la baja las negativas (puedes verlo más adelante). Si unimos los puntos con líneas tendremos una curva que muestra las emociones que siente el cliente en cada interacción...



5. EVALUAR LOS MOMENTOS CLAVE Y SUS MÉTRICAS

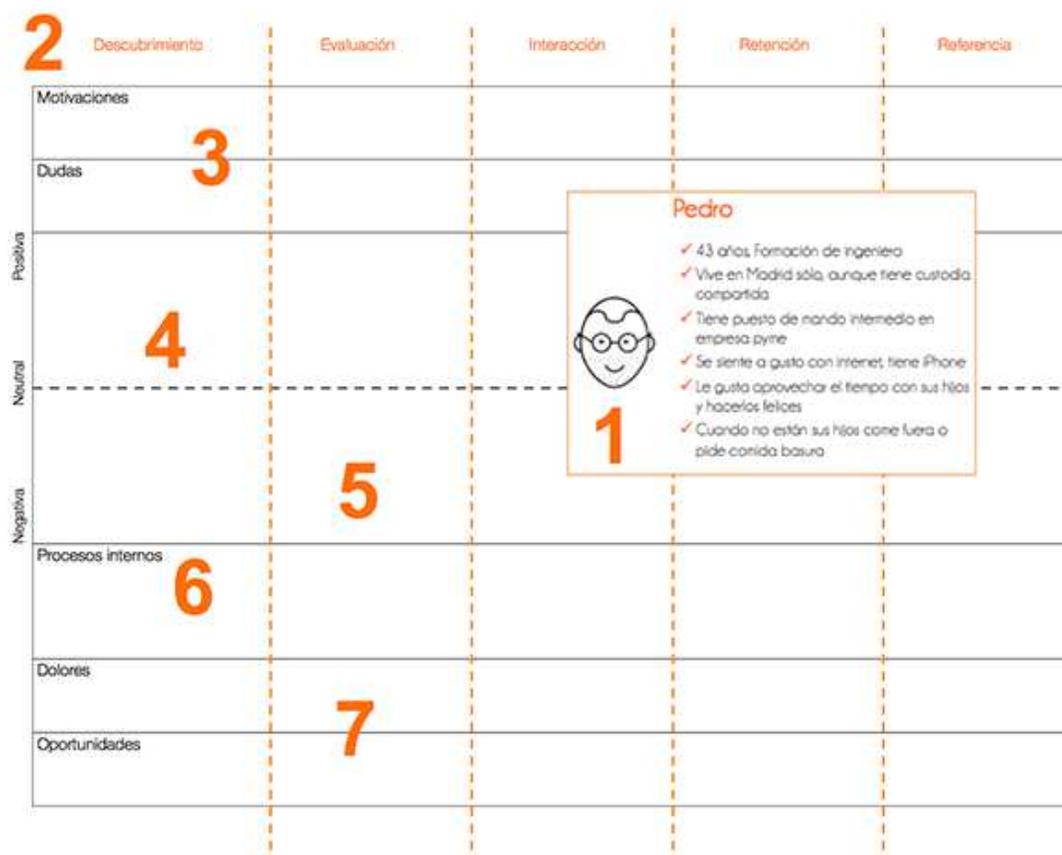
Durante algunos de esos puntos de contacto se van a producir “momentos clave” (en rojo en el diagrama anterior), puntos en los que el cliente se encuentra perdido, enfadado, o feliz (no todos los puntos deben ser memorables, sólo los clave)... y son puntos determinantes a la hora de que el cliente decida pasar a la siguiente fase, y por lo tanto es crítico que no sólo los conozcamos sino que hagamos lo posible por ayudar al cliente y hacer que su experiencia sea mejor. Por todo ello no sólo es importante conocer su existencia sino crear métricas que nos permitan identificarlos, medirlos y consecuencia de su conocimiento, mejorarlos.

6. AÑADIR LOS PROCESOS INTERNOS DE NUESTRA EMPRESA

Aunque no es en absoluto necesario, ya que estamos creando un mapa del “viaje” que hace el cliente al usar nuestro producto o servicio, el añadir en cada uno de SUS puntos de interacción los procesos internos que sigue nuestra compañía nos puede ayudar a detectar ineficiencias, zonas “grises”, problemas de coordinación, etc.

7. ENTENDER SUS “DOLORES” E IDENTIFICAR LAS OPORTUNIDADES

Como último punto debemos dar un paso más y comprender cómo se siente el cliente en cada momento (desconcertado, interesado, perdido, cómodo, etc.) y sobre todo, qué le molesta o incomoda de cada uno de los “puntos de contacto”, ya que cada dolor es una estupenda ocasión para rediseñar y mejorar enormemente su experiencia como cliente. Una técnica útil que podemos hacer es preguntarnos “¿cómo será esto en el futuro?” o “¿si tuviera una varita mágica, qué cambiaría?”



Obviamente, al igual que cuando hablamos del mapa de empatía, no se trata de un ejercicio aislado que vamos a hacer en nuestra empresa, sino que tras haber desarrollado las hipótesis sobre cómo creemos que se siente el cliente en cada punto debemos salir a la calle y hablar con él, ya que las respuestas no están en tu oficina.

Fuente:

Tomado de la Página Web: <http://javiermegias.com/blog/2013/04/customer-journey-map-mapa-experiencia-cliente/>

Anexo K. Matriz FODA de "Tea & Blends"

MATRIZ FODA 		FACTORES INTERNOS	
		FORTALEZAS F1 Know-How de los Colaboradores F2 Gran Variedad de Té e Infusiones F3 Producto que aporta Beneficios para la Salud F4 Experiencia de Compra Innovadora F5 Servicio y Atención de Excelencia F6 Uso de TI actuales novedosos F7 Programas de Personas atractivos F8 Ambiente de Establecimientos Agradable F9 Ubicación Estratégica de Establecimientos F10 Alianzas Estratégicas	DEBILIDADES D1 No se tienen Capital de Arranque ni Financiamiento D2 Alta Inversión Inicial para el Marketing Mix D3 Negocio de Proximidad D4 Se requiere educar al Cliente D5 No se tiene Cartera de Clientes D6 Poco Conocimiento y Experiencia en la Industria D7 Poco Conocimiento y Manejo de TI D8 Desconocimiento de la Cultura Chilena D9 Precios Altos del Producto en relación a Competidores D10 Dependencia de la Calidad de la Materia Prima
FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES O1 Ambiente Político/Legal Sólido O2 Economía en Crecimiento O3 Posicionamiento de Chile en Retail O4 Aumento de Conciencia Ecológica O5 Crecimiento de la Esperanza de Vida O6 Alto Desarrollo de TI O7 Gran cantidad de Proveedores	ESTRATEGIAS - FO <ul style="list-style-type: none"> ▶ Aprovechar el crecimiento de la economía para invisar el negocio. ▶ Invertir en marketing mix para posicionarnos en el segmento creciente que sigue la tendencia ecológica y natural. ▶ Utilizar las TI para optimizar la gestión y creación de redes. ▶ Estudiar el amplio mercado del retail para aprender de éxitos y fracasos. 	ESTRATEGIAS - DO <ul style="list-style-type: none"> ▶ Buscar financiamiento a través de empresas privadas, gubernamentales y entidades financieras que promuevan emprendimientos. ▶ Aprovechar las TI para realizar un marketing mix efectivo, amplio y de rápida propagación. ▶ Explotar el alto consumo de la economía creciente para fijar precios que soporten el valor agregado al producto. ▶ Utilizar la amplia variedad de productos nacionales para negociar relaciones de calidad / precio.
	AMENAZAS A1 Estacionalidad A2 Disponibilidad de Ubicación Estratégica A3 Mercado llamativo para Nuevos Competidores A4 Gran cantidad de Productos Sustitutos A5 Alto Poder de Negociación de Compradores A6 Aumento de Fuerza de Sindicatos del Retail A7 Competidores de Bajo Costo A8 Crisis económicas nacionales e internacionales	ESTRATEGIAS - FA <ul style="list-style-type: none"> ▶ Explotar la promoción de versiones frías o calientes de productos según la estación. ▶ Negociar con municipalidades las ubicaciones mostrándoles los beneficios del negocio. ▶ Aprovechar el Know-How, el servicio y la experiencia para crear barreras de entrada. ▶ Usar los programas de gestión e incentivos de personal para negociar con sindicatos. ▶ Mejorar la calidad de los servicios desarrollando un concepto innovador. 	ESTRATEGIAS - DA <ul style="list-style-type: none"> ▶ Contar con variedad de proveedores confiables para mantener la calidad de los productos en el tiempo. ▶ Desarrollar ideas innovadoras de marketing mix para poder competir con empresas exitosas que se encuentran actualmente en el mercado. ▶ Aprovechar el bajo costo de cambio de los compradores para ofrecerles productos y servicios innovadores. ▶ Ofrecer empleos de calidad a colaboradores y profesionales de TI.

Fuente: Elaboración Propia. Basado en Modelos de Negocio de A. Osterwalder & Y.Pigneur.

Encuesta "Tea & Blends"

Cálculo de Muestra

El tamaño de la muestra se determinó usando la fórmula de cálculo de muestra para una población infinita, ya que el mercado al que se quiere dirigir el estudio comprende la población de personas que reside en Santiago, la cual supera los 100.000 habitantes.

$$n = \frac{z^2 * p * q}{e^2}$$

Donde:

- z** : Valor para Nivel de Confianza de 95 % = **1,96**.
- p** : Proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio (Como es desconocido suponemos que p=q=0.5)
- q** : Proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir (1-p).
- p*q** : Varianza de la Proporción
- e** : Error máximo esperado para el estudio **8.5 %**.
- n** : Tamaño de la muestra (número de encuestas que vamos a hacer) = **133**.

El valor obtenido de "n" ($132,927 \approx 133$) nos indica que para satisfacer estos parámetros de estudio debemos realizar 133 encuestas.

Metodología y Aplicación de la Encuesta

Para realizar la Encuesta "Tea & Blends" se utilizó una herramienta on-line llamada "Survey Monkey" (Ver página web : <https://www.surveymonkey.net/home/>), debido a que permite realizar los cuestionarios de forma digital, para así poder enviarlo de manera sencilla a través de correos electrónicos, redes sociales, blogs; y llenarse fácilmente a través de cualquier dispositivo como PC's, laptops, tablets, smartphones, etc. Esta herramienta también facilita la obtención de resultados y proporciona opciones de análisis de datos.

El lanzamiento de este estudio se realizó en 2 fases: la **primera** fue un envío preliminar del cuestionario a 14 personas con el fin de evaluar cómo se comportaba la herramienta "Survey Monkey" en cuanto a obtención de resultados, facilidad de manejo para los encuestados, calidad de presentación, presentación de análisis básicos, entre otros; además de obtener "feedback" por parte de los encuestados con el fin de hacer correcciones y mejoras. La **segunda** fase es el envío final de la encuestas a distintas bases de datos, redes sociales, blogs; teniendo un total de 23 preguntas con un tiempo

de llenado total aproximado de 4.5 min. Este cuestionario se hizo con la finalidad de abordar diversos puntos de relevancias sobre las personas encuestadas, tales como:

- Cantidad de participantes según edad y sexo.
- Comuna dentro de la Ciudad de Santiago donde reside y trabaja.
- Preferencias de comunas al elegir donde consumir comidas y bebidas.
- Cómo se informan de nuevos establecimientos de comidas y bebidas.
- Nivel de importancia que le dan a factores tales como precio, calidad y sabor de la comida, presentación de los platos, servicio (atención y rapidez), ambientación y diseño interno del lugar, higiene y ubicación, al momento de seleccionar un establecimiento para consumir té, café o jugos.
- Nivel de preferencia y frecuencia de consumo en relación a bebidas gaseosas / gaseosas dietéticas, té, infusiones, café, jugos de frutas naturales y agua.
- Conocer si la persona ha probado anteriormente algún tipo de té o infusiones y de ser así, saber si conoce algún establecimiento para consumirlo o si le gustaría (o no) que existiese alguno. En caso de no haber probado anteriormente, conocer si tiene interés de probarlo o no.
- Disposición de probar té/infusiones frías y en el caso de que no la tenga, saber la razón por la cual no está dispuesto.
- Conocer si las personas les gusta la idea ordenar su té / infusión para llevar y saber en el caso de que no quiera el por qué de su respuesta.
- Preferencias acerca del gusto de con qué postre, pan o cualquier otro acompañante le agradaría al tomarse un té / infusión.
- Nivel de preferencia entre ensaladas, hamburguesas, sándwiches y wraps, a la hora de acompañarlos con un té frío al momento de comer.
- Grado de disposición para ir a un nuevo establecimiento de té donde se ofrezcan productos y bebidas saludables como té / infusiones.
- Disposición máxima a pagar por una taza/vaso de 300 ml de té/ infusión.
- Nivel de disfrute en relación a actividades como deporte, compartir con familiares y amigos, actividades al aire libre, leer libros y revistas, ver televisión, navegar en internet y trabajar.
- Conocer con cuál beneficios se asocia el consumo de té / infusiones.
- Lugares donde preferiblemente consumen té / infusiones.
- Estilo de vida con el cual se identifican.

Encuesta diseñada y aplicada:

Encuesta - Tea & Blends

Estimados, el día de hoy les pido amablemente unos minutos de su tiempo para la realización de la siguiente encuesta que busca conocer su opinión acerca de sus gustos en cuanto a bebidas y alimentos con el fin de estudiar la posibilidad de la apertura de una cadena de establecimientos de consumo en Santiago de Chile. Esta información será utilizada de forma discrecional y con fines académicos. Muchas Gracias por su ayuda.

1 . Indique su sexo

- Masculino
 Femenino

2 . Indique su rango de edad

- Entre 18 y 25 años
 Entre 26 y 35 años
 Entre 36 y 40 años
 Entre 41 y 45 años
 Entre 46 y 50 años
 Entre 51 y 55 años
 Mas de 55 años

3. Comuna donde Reside:

4 . Comuna donde Trabaja :

5 . ¿En qué comuna se encuentran ubicados los establecimientos de bebidas /comida que usted más frecuenta ?

- Las Condes
 Providencia
 Vitacura
 Ñuñoa
 Santiago
 Otro (especifique)

Fuente: Elaboración Propia. Basado en la Impresión Digital de Survey Monkey.

Encuesta - Tea & Blends

6 . ¿Cómo se informa usted de nuevos establecimientos de comidas / bebidas?

- Folletos Publicitarios
- Recomendación de Amigos
- Internet
- Revistas
- Periódicos
- Otro (especifique)

7 . ¿Qué tan importante es para usted cada uno de los siguientes factores al momento de escoger un establecimiento para tomar una bebida como té , café o jugos?

(Califique cada Factor de 1 a 5 , siendo 1 = Poco Importante y 5 = Muy Importante)

	1	2	3	4	5
Precio	<input type="radio"/>				
Calidad y sabor de la comida	<input type="radio"/>				
Presentación de los platos	<input type="radio"/>				
Servicio (atención y rapidez)	<input type="radio"/>				
Ambientación y Diseño interno	<input type="radio"/>				
Higiene	<input type="radio"/>				
Ubicación	<input type="radio"/>				

8 . ¿Cuál es el nivel de preferencia que usted tiene por las siguientes bebidas ?

	No me gusta	Me gusta poco	Me gusta	Me gusta mucho
Bebidas Gaseosas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bebidas Gaseosas Dietéticas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Té	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Infusiones herbales / frutales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Café	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jugos de Frutas Naturales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Agua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fuente: Elaboración Propia. Basado en la Impresión Digital de Survey Monkey.

Encuesta - Tea & Blends

9 . ¿Con qué frecuencia consume las siguientes bebidas?

	Frecuencia
Bebidas Gaseosas	<input type="text"/>
Bebidas Gaseosas Dietéticas	<input type="text"/>
Té	<input type="text"/>
Infusiones herbales / frutales	<input type="text"/>
Café	<input type="text"/>
Jugos de Frutas	<input type="text"/>
Agua	<input type="text"/>

10 . ¿Usted ha probado alguna vez beber té o infusiones con sabores herbales y frutales ?

- SI
- NO

11 . ¿Conoce de algún lugar en Santiago donde pueda tomar té o infusiones con sabores herbales y frutales ?

- NO
- SI, ¿Cuál conoce?

12 . ¿Le gustaría que en Santiago existiese un establecimiento donde pudiera degustar de una gran variedad de té e infusiones con sabores herbales y frutales ?

- SI
- NO

13 . ¿Estaría usted interesado en probar té o infusiones con sabores herbales y frutales ?

- SI
- NO

Fuente: Elaboración Propia. Basado en la Impresión Digital de Survey Monkey.

Encuesta - Tea & Blends

18 . Si existiera un lugar cerca de su hogar u oficina donde además de degustar una deliciosa variedad de tés e infusiones herbales o frutales que puedan ser acompañados con una comida saludable y fresca como ensaladas , wraps , y sándwiches ligeros . ¿Cuán dispuesto estaría a ir?

- Muy Dispuesto
- Dispuesto
- Poco dispuesto
- Nada dispuesto

19 . ¿Cuánto sería lo máximo que estaría dispuesto a pagar por un vaso o taza de té / infusión herbal/frutal?

(Considere que el tamaño del vaso o tasa es de 3 0 0 ml)

- Entre 500 - 999\$
- Entre 1000 - 1499\$
- Entre 1500 - 1999 \$
- Más de 2000 \$

20 . En su vida , ¿Cuánto disfruta usted de las siguientes actividades ?

	No lo disfruto	Lo Disfruto Poco	Lo Disfruto	Lo Disfruto Mucho
Hacer Deporte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compartir con Familiares y Amigos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hacer Actividades al Aire Libre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leer Libros y Revistas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ver Televisión	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Navegar en Internet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabajar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fuente: Elaboración Propia. Basado en la Impresión Digital de Survey Monkey.

Encuesta - Tea & Blends

21 . ¿Qué beneficios piensa usted que le proporciona el tomar té e infusiones herbales?

- Mejora mi estado de ánimo.
- Me relaja.
- Me quita el frío.
- Me despierta.
- Me ayuda a enfocarme.
- Me mantiene saludable.
- Me ayuda a controlar mi peso.
- Contribuye a la digestión de mis comidas.

Otro (especifique)

22 . Cuando se toma un té o infusión herbal, usted lo consume :

- En la Casa.
- En el Trabajo.
- En Restaurantes.
- En Casas de té.
- Con la Familia.
- Con los Amigos.
- Solo.

Otro (especifique)

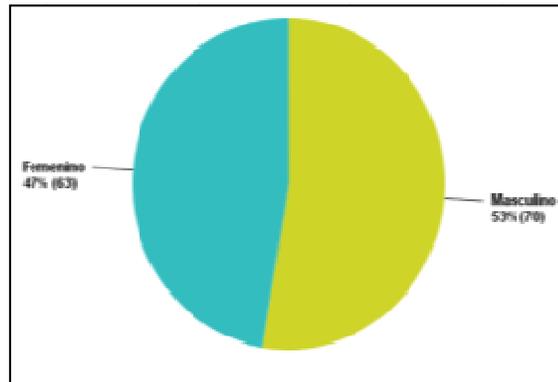
23 . ¿Con cuál de las siguientes opciones usted se identifica más ?

- Disfruto de actividades recreativas centradas en el hogar, tengo la necesidad de estar informado acerca de lo que ocurre en el mundo, estoy abierto a nuevas ideas, me gustan los valores tradicionales como familia, religión, nacionalismo, moral, etc.
- Mi vida está orientada en lograr mis metas, me gusta compartir siempre con todos en mi entorno, soy conservador y me agrada ahorrar tiempo, valoro el consenso, la estabilidad y la intimidad.
- Soy entusiasta, busco variedad y emociones, me gusta lo nuevo y diferente, me agrada hacer deporte, disfrutar de la vida al aire libre y actividades sociales.

Fuente: Elaboración Propia. Basado en la Impresión Digital de Survey Monkey.

Resultados Obtenidos:

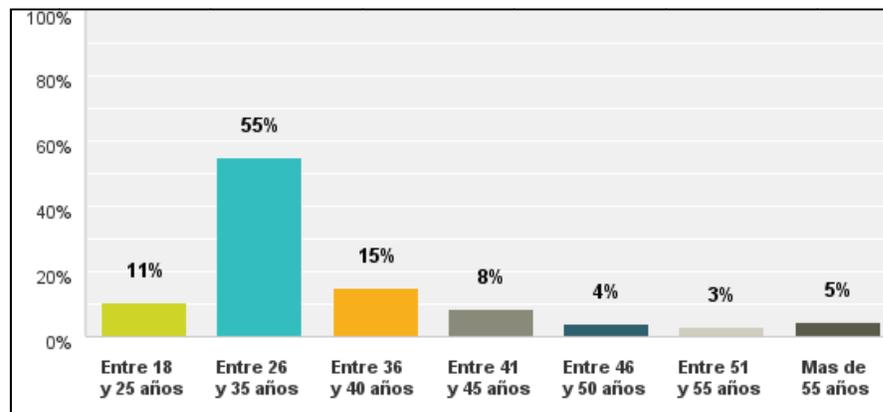
Q1: Indique su sexo



Opciones de respuesta	Respuestas
Masculino	53% 70
Femenino	47% 63
Total	133

Fuente: Personalización Propia - Tomado de Resultados de Survey Monkey.

Q2: Indique su rango de edad

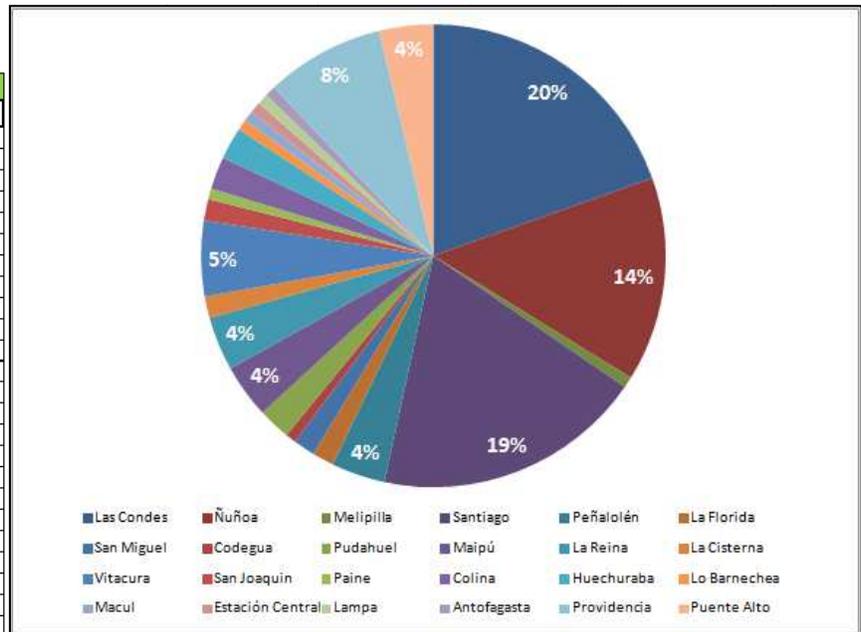


Opciones de respuesta	Respuestas
Entre 18 y 25 años	11% 14
Entre 26 y 35 años	55% 73
Entre 36 y 40 años	15% 20
Entre 41 y 45 años	8% 11
Entre 46 y 50 años	4% 5
Entre 51 y 55 años	3% 4
Mas de 55 años	5% 8
Total	133

Fuente: Personalización Propia - Tomado de Resultados de Survey Monkey.

Q3: Comuna donde Reside

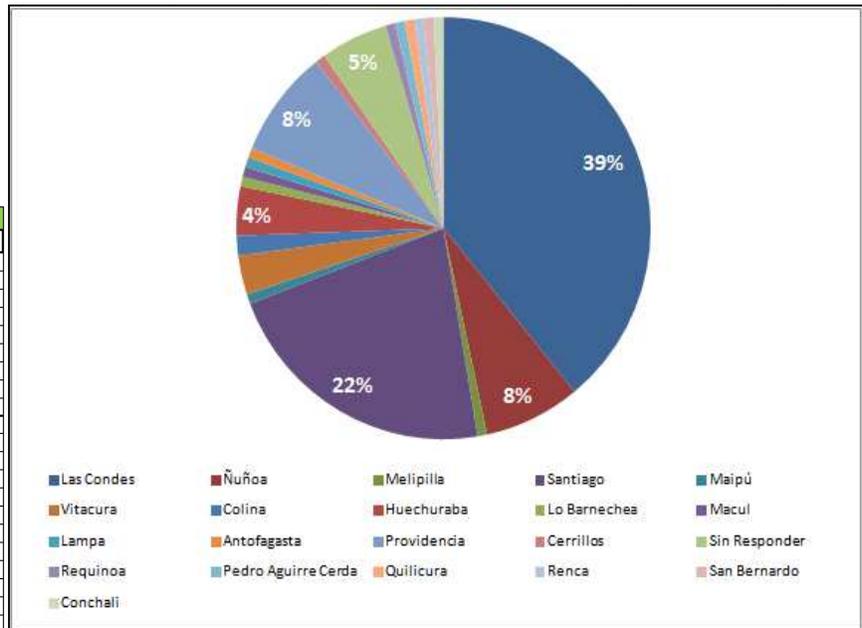
	Respuestas
TOTAL	133
Las Condes	26
Nuñoa	19
Melipilla	1
Santiago	25
Peñalolén	5
La Florida	2
San Miguel	2
Codegua	1
Pudahuel	3
Maipú	5
La Reina	5
La Cisterna	2
Vitacura	7
San Joaquín	2
Paine	1
Colina	3
Huechuraba	3
Lo Barnechea	1
Macul	1
Estación Central	1
Lampa	1
Antofagasta	1
Providencia	11
Puente Alto	5



Fuente: Elaboración Propia.

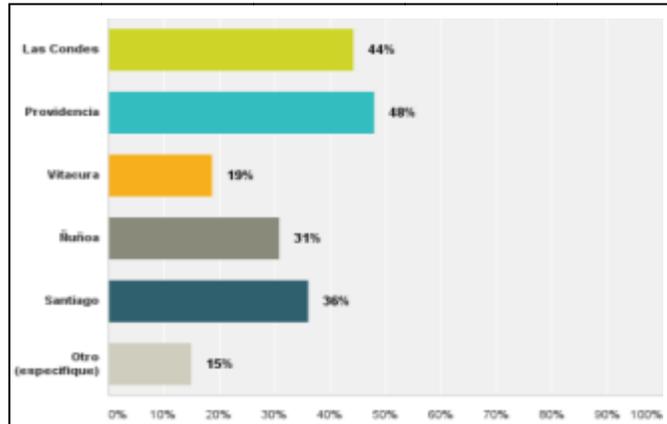
Q4: Comuna donde Trabaja

	Respuestas
TOTAL	133
Las Condes	52
Nuñoa	10
Melipilla	1
Santiago	29
Maipú	1
Vitacura	4
Colina	2
Huechuraba	5
Lo Barnechea	1
Macul	1
Lampa	1
Antofagasta	1
Providencia	11
Cerrillos	1
Sin Responder	7
Requinoa	1
Pedro Aguirre Cerda	1
Quilicura	1
Renca	1
San Bernardo	1
Conchali	1



Fuente: Elaboración Propia.

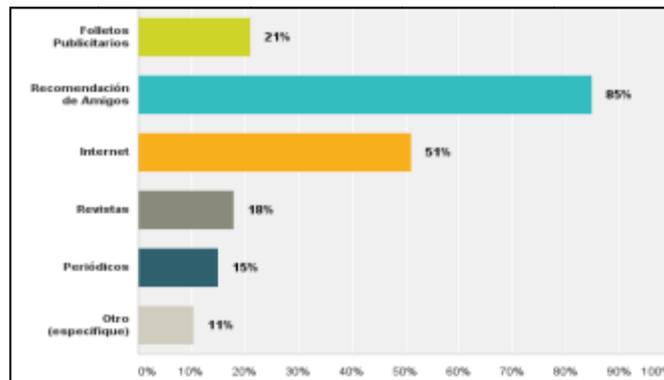
Q5: ¿En qué comuna se encuentran ubicados los establecimientos de bebidas/comida que usted más frecuenta?



Opciones de respuesta	Respuestas	
Las Condes	44%	89
Providencia	48%	64
Vitacura	19%	25
Ñuñoa	31%	41
Santiago	36%	48
Otro (especifique)	15%	20
Total de encuestados: 133		

Fuente: Personalización Propia - Tomado de Resultados de Survey Monkey.

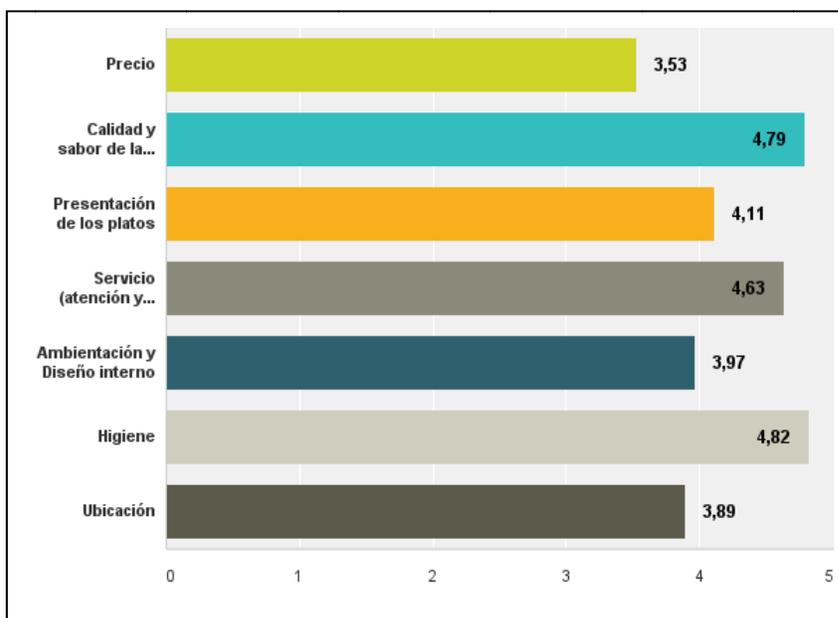
Q6: ¿Cómo se informa usted de nuevos establecimientos de comidas / bebidas?



Opciones de respuesta	Respuestas	
Folletos Publicitarios	21,85%	28
Recomendación de Amigos	84,96%	113
Internet	51,13%	68
Revistas	18,05%	24
Periódicos	15,84%	21
Otro (especifique)	10,53%	14
Total de encuestados: 133		

Fuente: Personalización Propia - Tomado de Resultados de Survey Monkey.

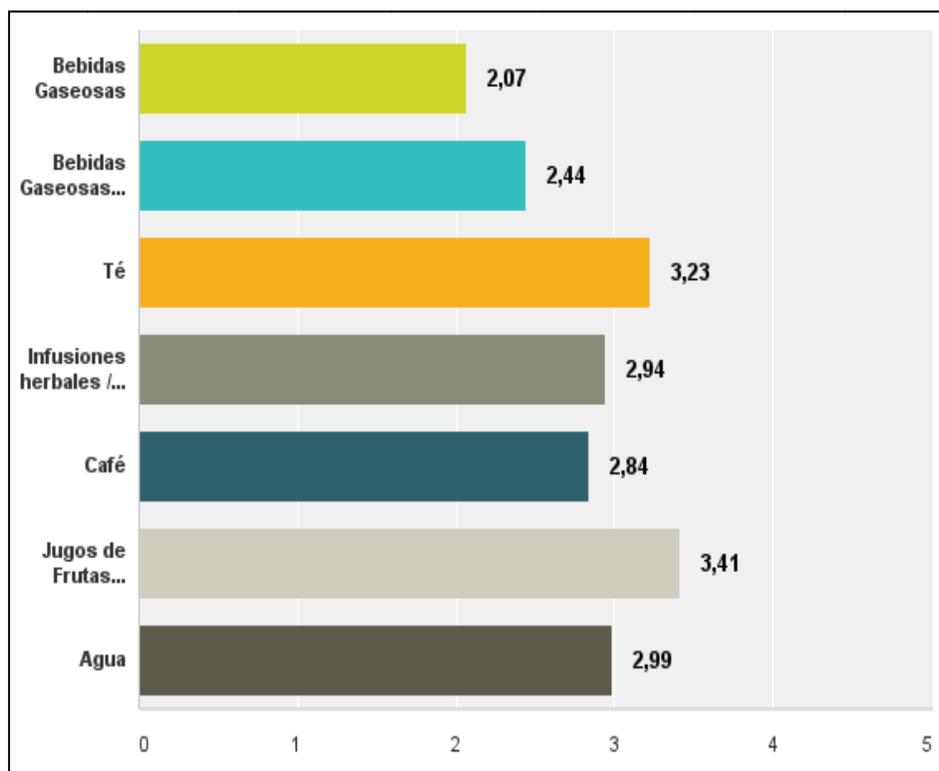
**Q7: ¿Qué tan importante es para usted cada uno de los siguientes factores al momento de escoger un establecimiento para tomar una bebida como té, café o jugos?
(Califique cada Factor de 1 a 5, siendo 1 = Poco Importante y 5 = Muy Importante)**



	1	2	3	4	5	Total	Ránking promedio
Precio	3,01% 4,00	10,53% 14,00	35,34% 47,00	33,08% 44,00	18,05% 24,00	133	3,53
Calidad y sabor de la comida	0,00% 0,00	0,75% 1,00	1,50% 2,00	15,79% 21,00	81,95% 109,00	133	4,79
Presentación de los platos	0,75% 1,00	3,76% 5,00	18,80% 25,00	37,59% 50,00	39,10% 52,00	133	4,11
Servicio (atención y rapidez)	0,00% 0,00	0,75% 1,00	3,76% 5,00	27,07% 36,00	68,42% 91,00	133	4,63
Ambientación y Diseño interno	0,00% 0,00	3,01% 4,00	21,80% 29,00	50,38% 67,00	24,81% 33,00	133	3,97
Higiene	0,00% 0,00	0,00% 0,00	1,50% 2,00	15,04% 20,00	83,46% 111,00	133	4,82
Ubicación	1,50% 2,00	3,01% 4,00	24,81% 33,00	45,86% 61,00	24,81% 33,00	133	3,89

Fuente: Personalización Propia - Tomado de Resultados de Survey Monkey.

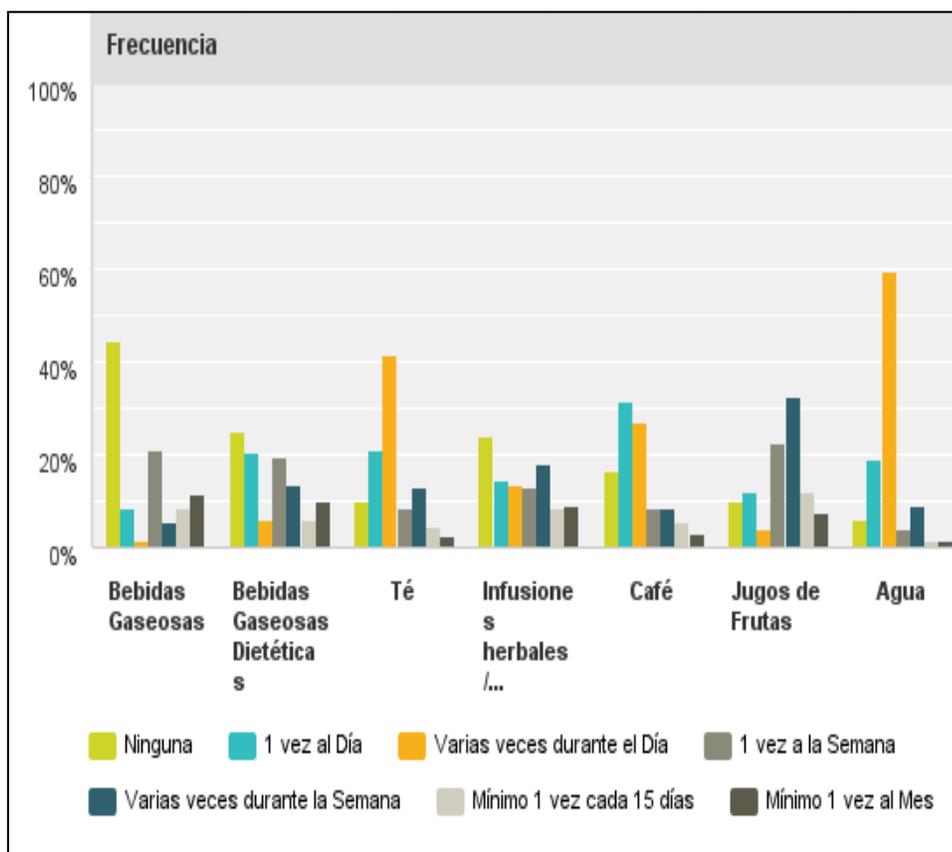
Q8: ¿Cuál es el nivel de preferencia que usted tiene por las siguientes bebidas?



	No me gusta	Me gusta poco	Me gusta	Me gusta mucho	Total	Ranking promedio
Bebidas Gaseosas	31,58% 42,00	36,09% 48,00	26,32% 35,00	6,02% 8,00	133	2,07
Bebidas Gaseosas Dietéticas	23,31% 31,00	30,83% 41,00	24,81% 33,00	21,05% 28,00	133	2,44
Té	4,51% 6,00	15,79% 21,00	32,33% 43,00	47,37% 63,00	133	3,23
Infusiones herbales / frutales	11,28% 15,00	19,55% 26,00	33,08% 44,00	36,09% 48,00	133	2,94
Café	12,03% 16,00	24,81% 33,00	30,08% 40,00	33,08% 44,00	133	2,84
Jugos de Frutas Naturales	2,26% 3,00	7,52% 10,00	37,59% 50,00	52,63% 70,00	133	3,41
Agua	5,26% 7,00	21,05% 28,00	42,86% 57,00	30,83% 41,00	133	2,99

Fuente: Personalización Propia - Tomado de Resultados de Survey Monkey.

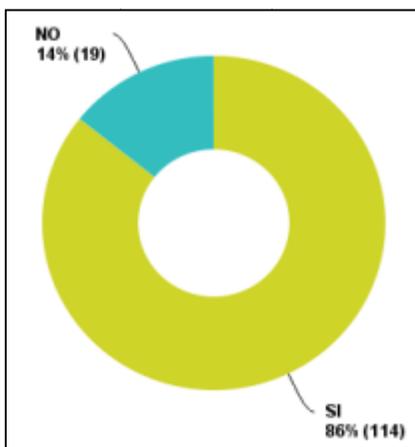
Q9: ¿Con qué frecuencia consume las siguientes bebidas?



Frecuencia								
	Ninguna	1 vez al Día	Varias veces durante el Día	1 vez a la Semana	Varias veces durante la Semana	Mínimo 1 vez cada 15 días	Mínimo 1 vez al Mes	Total
Bebidas Gaseosas	44,36% 59,00	8,27% 11,00	1,50% 2,00	21,05% 28,00	5,26% 7,00	8,27% 11,00	11,28% 15,00	133
Bebidas Gaseosas Dietéticas	24,81% 33,00	20,30% 27,00	6,02% 8,00	19,55% 26,00	13,53% 18,00	6,02% 8,00	9,77% 13,00	133
Té	9,77% 13,00	21,05% 28,00	41,35% 55,00	8,27% 11,00	12,78% 17,00	4,51% 6,00	2,26% 3,00	133
Infusiones herbales / frutales	24,06% 32,00	14,29% 19,00	13,53% 18,00	12,78% 17,00	18,05% 24,00	8,27% 11,00	9,02% 12,00	133
Café	16,54% 22,00	31,58% 42,00	27,07% 36,00	8,27% 11,00	8,27% 11,00	5,26% 7,00	3,01% 4,00	133
Jugos de Frutas	9,77% 13,00	12,03% 16,00	3,76% 5,00	22,56% 30,00	32,33% 43,00	12,03% 16,00	7,52% 10,00	133
Agua	6,02% 8,00	18,80% 25,00	59,40% 79,00	3,76% 5,00	9,02% 12,00	1,50% 2,00	1,50% 2,00	133

Fuente: Personalización Propia - Tomado de Resultados de Survey Monkey.

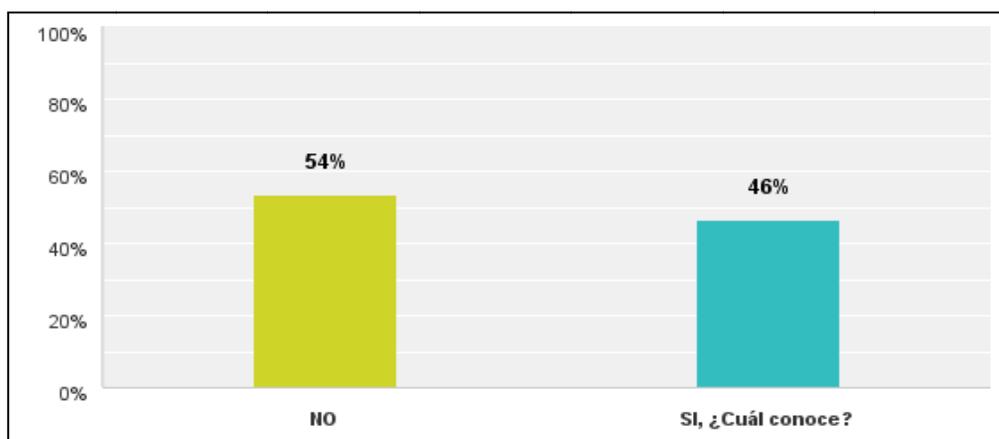
Q10: ¿Usted ha probado alguna vez beber té o infusiones con sabores herbales y frutales? (Pregunta Abierta, Respuesta es SI va a Q11, NO a Q13)



Opciones de respuesta	Respuestas
SI	86% 114
NO	14% 19
Total	133

Fuente: Personalización Propia - Tomado de Resultados de Survey Monkey.

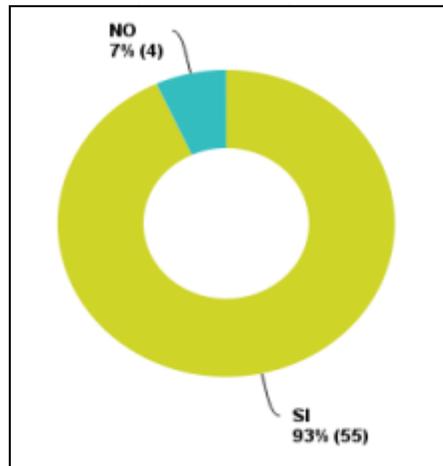
Q11: ¿Conoce de algún lugar en Santiago donde pueda tomar té o infusiones con sabores herbales y frutales? (Pregunta Abierta, Respuesta es SI va a Q14, NO a Q12)



Opciones de respuesta	Respuestas
NO	54% 60
SI, ¿Cuál conoce?	46% 52
Total	112

Fuente: Personalización Propia - Tomado de Resultados de Survey Monkey.

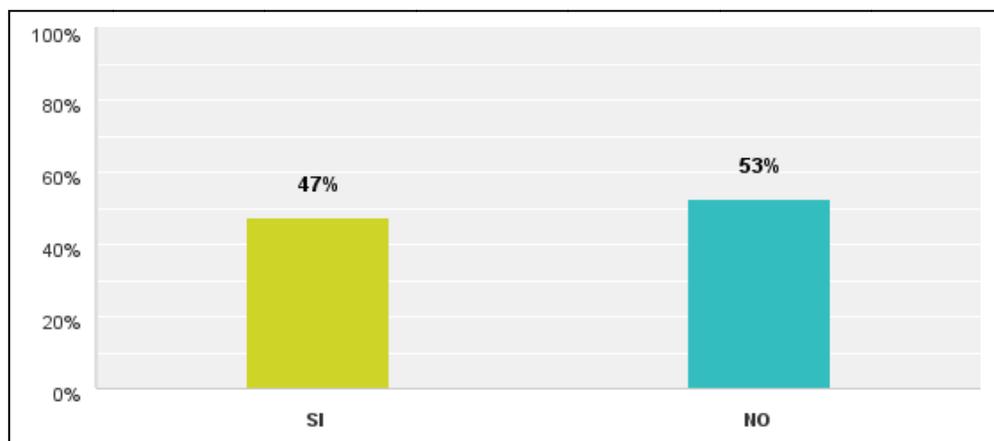
Q12: ¿Le gustaría que en Santiago existiese un establecimiento donde pudiera degustar de una gran variedad de té e infusiones con sabores herbales y frutales? (Pregunta Abierta, Respuesta es SI va a Q14, NO a Q23)



Opciones de respuesta	Respuestas
SI	93% 55
NO	7% 4
Total	59

Fuente: Personalización Propia - Tomado de Resultados de Survey Monkey.

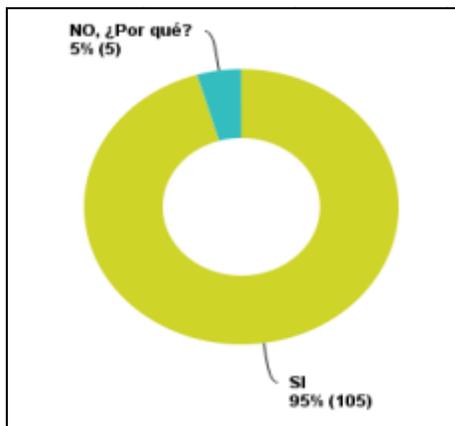
Q13: ¿Estaría usted interesado en probar té o infusiones con sabores herbales y frutales? (Pregunta Abierta, Respuesta es SI va a Q14, NO a Q23)



Opciones de respuesta	Respuestas
SI	47% 9
NO	53% 10
Total	19

Fuente: Personalización Propia - Tomado de Resultados de Survey Monkey.

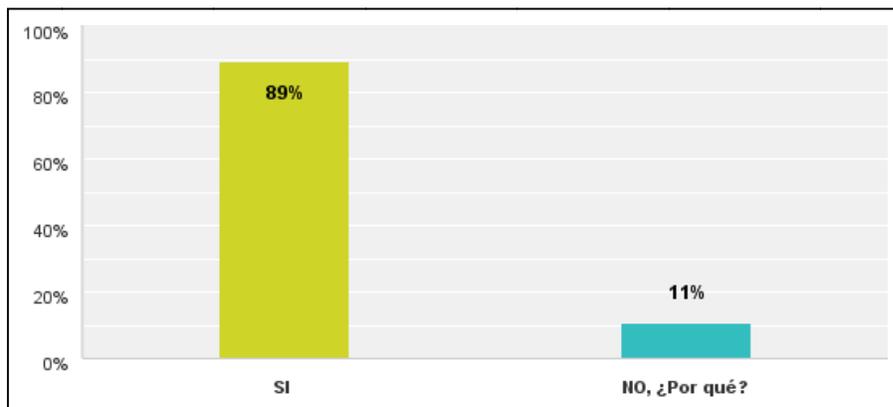
Q14: ¿Si tuviera la oportunidad de consumir una bebida de sabor agradable, refrescante y que le aporte beneficios naturales tales como el té e infusiones herbales/frutales en una presentación fría, lo probaría?



Opciones de respuesta	Respuestas	
SI	95%	105
NO, ¿Por qué?	5%	5
Total		110

Fuente: Personalización Propia - Tomado de Resultados de Survey Monkey.

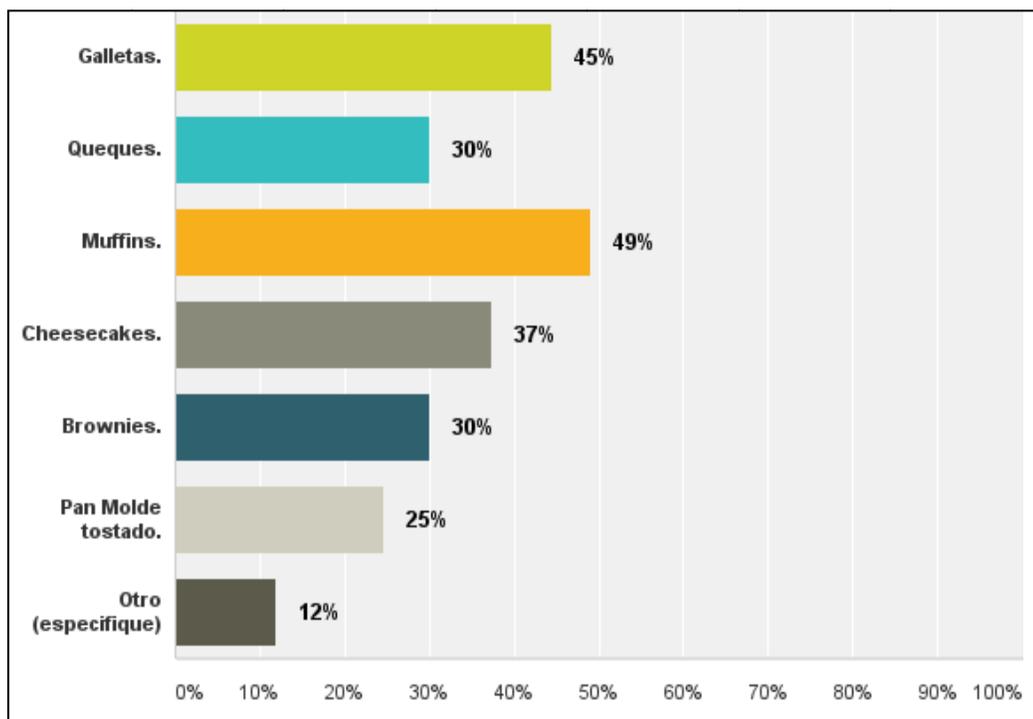
Q15: ¿Le gusta la idea de poder ordenar su té o infusión (frío o caliente) para llevar?



Opciones de respuesta	Respuestas	
SI	89%	98
NO, ¿Por qué?	11%	12
Total		110

Fuente: Personalización Propia - Tomado de Resultados de Survey Monkey.

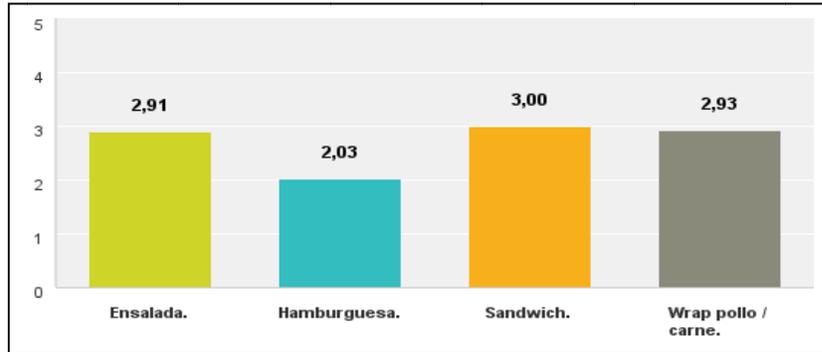
Q16: ¿A la hora de tomar té o una infusión herbal caliente, con qué preferirías acompañarlo?



Opciones de respuesta	Respuestas
Galletas.	45% 49
Queques.	30% 33
Muffins.	49% 54
Cheesecakes.	37% 41
Brownies.	30% 33
Pan Molde tostado.	25% 27
Otro (especifique)	12% 13
Total de encuestados: 110	

Fuente: Personalización Propia - Tomado de Resultados de Survey Monkey.

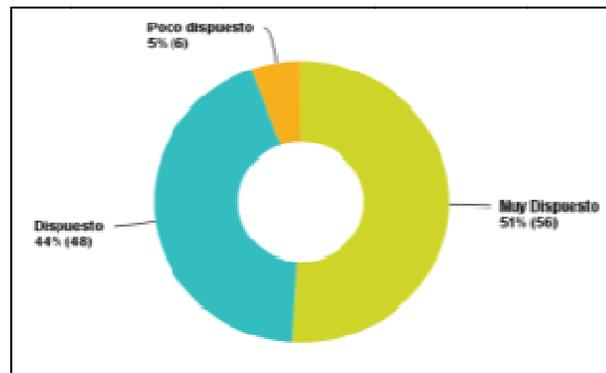
Q17: A la hora de comer, si eligieras tomar un té o infusión herbal fría "refrescante", entre las opciones que se muestran a continuación, ¿Cuál sería tu preferencia al acompañarlo?



	No me gusta	Me gusta poco	Me gusta	Me gusta mucho	Total	Ranking promedio
Ensalada.	15,45% 17,00	15,45% 17,00	31,82% 35,00	37,27% 41,00	110	2,91
Hamburguesa.	35,45% 39,00	33,64% 37,00	23,64% 26,00	7,27% 8,00	110	2,03
Sandwich.	3,64% 4,00	18,18% 20,00	52,73% 58,00	25,45% 28,00	110	3,00
Wrap pollo / carne.	12,73% 14,00	12,73% 14,00	43,64% 48,00	30,91% 34,00	110	2,93

Fuente: Personalización Propia - Tomado de Resultados de Survey Monkey.

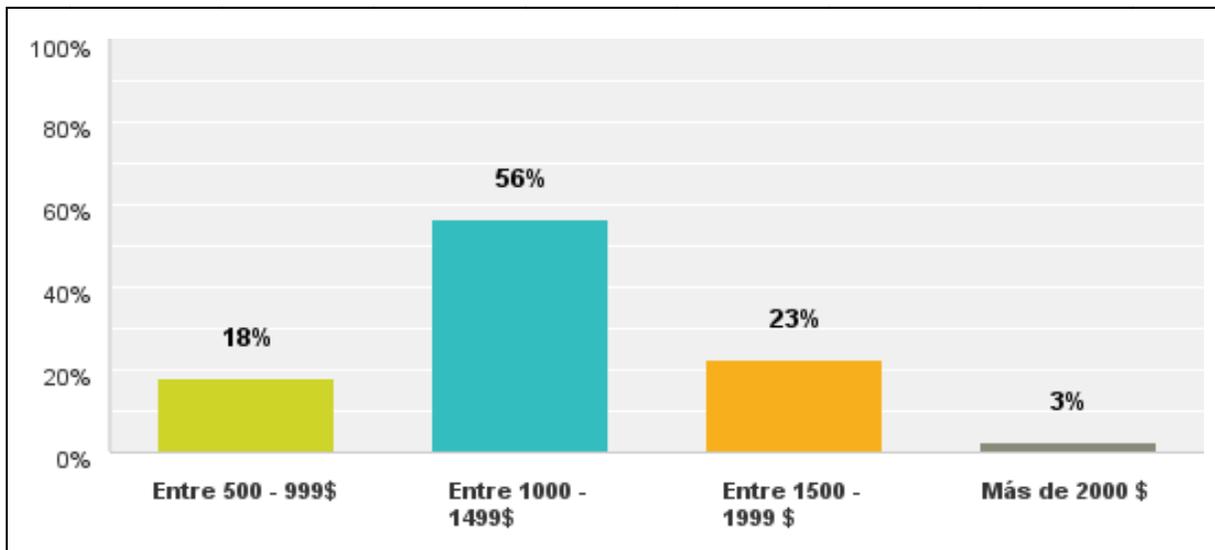
Q18: Si existiera un lugar cerca de su hogar u oficina donde además de degustar una deliciosa variedad de tés e infusiones herbales o frutales que puedan ser acompañados con una comida saludable y fresca como ensaladas, wraps, y sándwiches ligeros. ¿Cuán dispuesto estaría a ir?



Opciones de respuesta	Respuestas	Cantidad
Muy Dispuesto	51%	56
Dispuesto	44%	48
Poco dispuesto	5%	6
Nada dispuesto	0%	0
Total		110

Fuente: Personalización Propia - Tomado de Resultados de Survey Monkey.

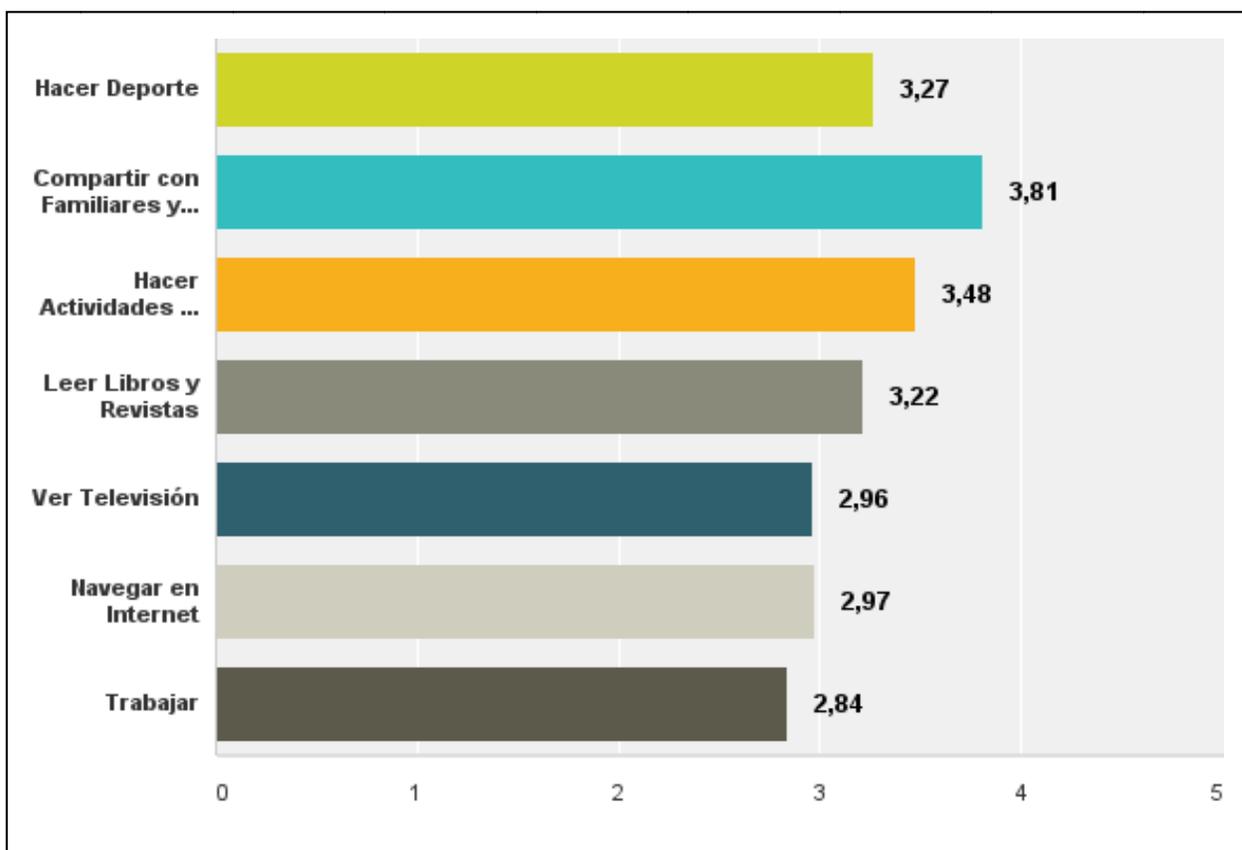
**Q19: ¿Cuánto sería lo máximo que estaría dispuesto a pagar por un vaso o taza de té / infusión herbal/frutal?
(Considere que el tamaño del vaso o taza es de 300 ml)**



Opciones de respuesta	Respuestas
Entre 500 - 999\$	18% 20
Entre 1000 - 1499\$	56% 62
Entre 1500 - 1999 \$	23% 25
Más de 2000 \$	3% 3
Total	110

Fuente: Personalización Propia - Tomado de Resultados de Survey Monkey.

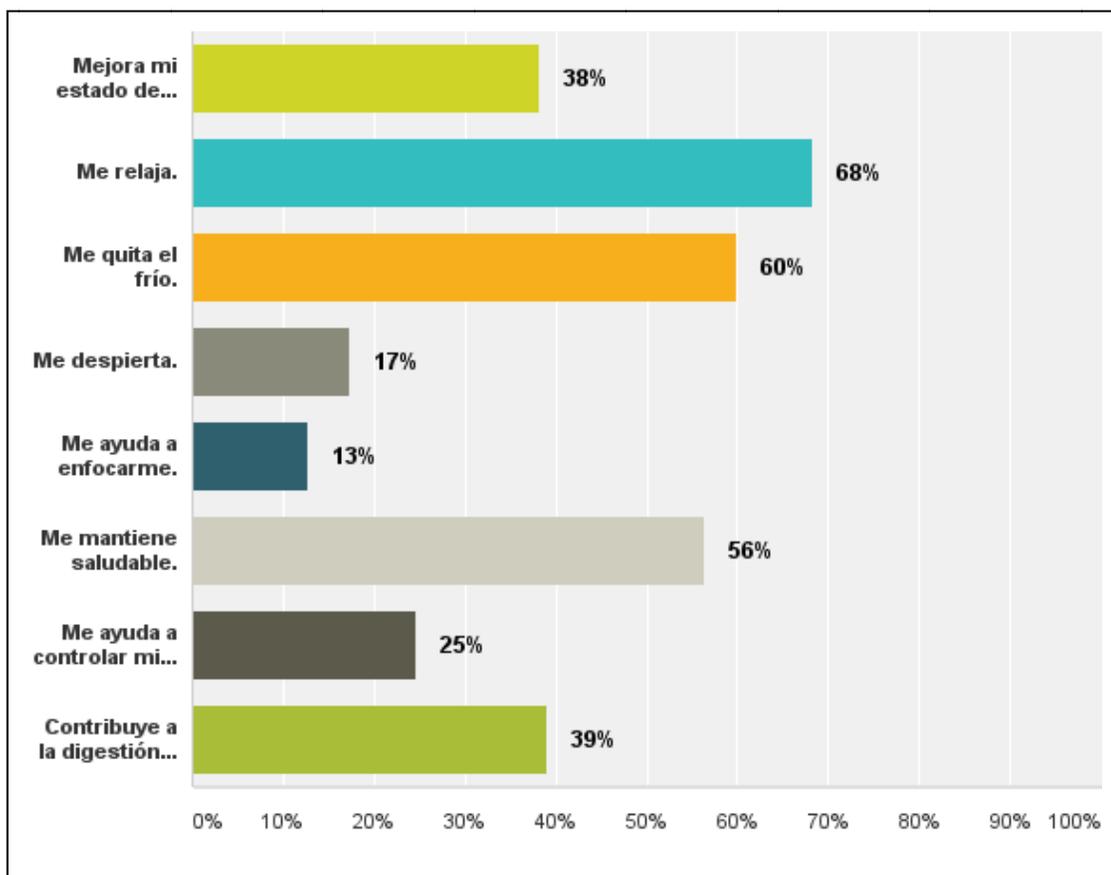
Q20: En su vida, ¿Cuánto disfruta usted de las siguientes actividades?



	No lo disfruto	Lo Disfruto Poco	Lo Disfruto	Lo Disfruto Mucho	Total	Ranking promedio
Hacer Deporte	0,91% 1,00	13,64% 15,00	42,73% 47,00	42,73% 47,00	110	3,27
Compartir con Familiares y Amigos	0,00% 0,00	0,92% 1,00	17,43% 19,00	81,65% 89,00	109	3,81
Hacer Actividades al Aire Libre	0,00% 0,00	8,26% 9,00	35,78% 39,00	55,96% 61,00	109	3,48
Leer Libros y Revistas	3,64% 4,00	17,27% 19,00	32,73% 36,00	46,36% 51,00	110	3,22
Ver Televisión	1,82% 2,00	27,27% 30,00	43,64% 48,00	27,27% 30,00	110	2,96
Navegar en Internet	0,00% 0,00	25,45% 28,00	51,82% 57,00	22,73% 25,00	110	2,97
Trabajar	6,36% 7,00	18,18% 20,00	60,91% 67,00	14,55% 16,00	110	2,84

Fuente: Personalización Propia - Tomado de Resultados de Survey Monkey.

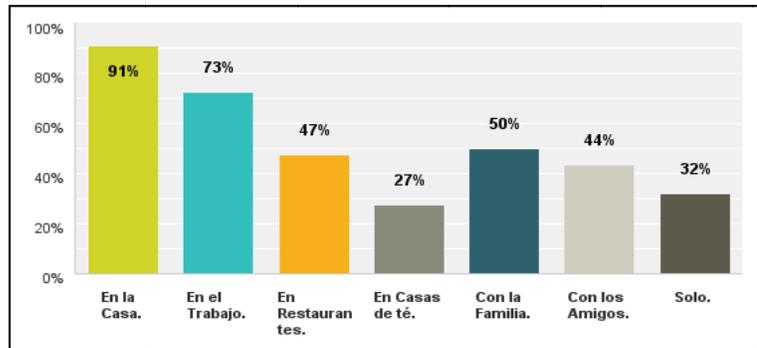
Q21: ¿Qué beneficios piensa usted que le proporciona el tomar té e infusiones herbales?



Opciones de respuesta	Respuestas
Mejora mi estado de ánimo.	38% 42
Me relaja.	68% 75
Me quita el frío.	60% 66
Me despierta.	17% 19
Me ayuda a enfocarme.	13% 14
Me mantiene saludable.	56% 62
Me ayuda a controlar mi peso.	25% 27
Contribuye a la digestión de mis comidas.	39% 43
Total de encuestados: 110	

Fuente: Personalización Propia - Tomado de Resultados de Survey Monkey.

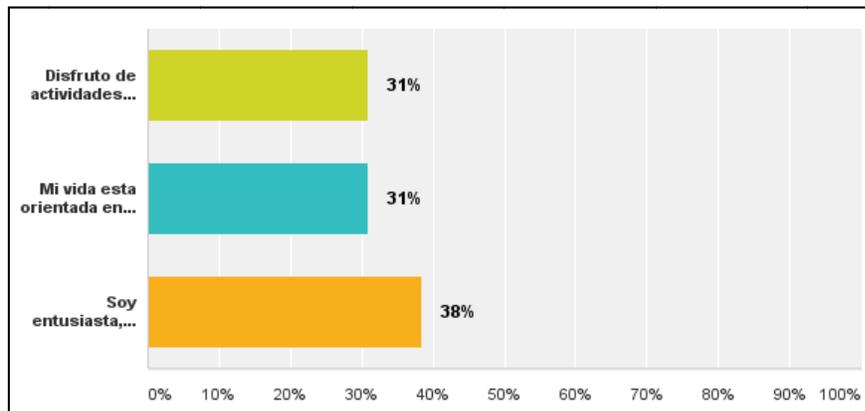
Q22: Cuando se toma un té o infusión herbal, usted lo consume:



Opciones de respuesta	Respuestas
En la Casa.	91% 100
En el Trabajo.	73% 80
En Restaurantes.	47% 53
En Casas de té.	27% 30
Con la Familia.	50% 54
Con los Amigos.	44% 48
Solo.	32% 35
Total de encuestados: 118	

Fuente: Personalización Propia - Tomado de Resultados de Survey Monkey.

Q23: ¿Con cuál de las siguientes opciones usted se identifica más?



Opciones de respuesta	Respuestas
Disfruto de actividades recreativas centradas en el hogar, tengo la necesidad de estar informado acerca de lo que ocurre en el mundo, estoy abierto a nuevas ideas, me gustan los valores tradicionales como familia, religión, nacionalismo, moral, etc.	31% 37
Mi vida esta orientada en lograr mis metas, me gusta compartir siempre con todos en mi entorno, soy conservador y me agrada ahorrar tiempo, valoro el consenso, la estabilidad y la intimidad.	31% 37
Soy entusiasta, busco variedad y emociones, me gusta lo nuevo y diferente, me agrada hacer deporte, disfrutar de la vida al aire libre y actividades sociales.	38% 46
Total	120

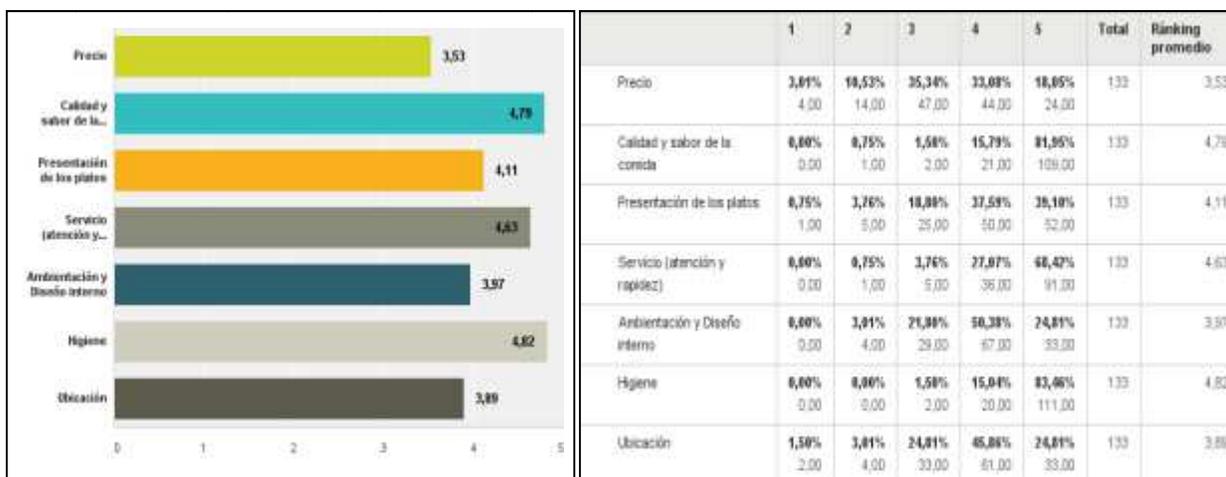
Fuente: Personalización Propia - Tomado de Resultados de Survey Monkey.

Análisis de Resultados Obtenidos:

- Del total de 133 participantes, el 47 % son mujeres y 53% son hombres.
- 55% de los encuestados tienen una edad comprendida entre 26 y 35 años, que sumado a un 15% entre 36 y 40 años y a un 11% entre 18 y 25 años, conforman la mayoría de la población con el 81% del total.
- Las comunas donde mayormente residen los participantes son: Las Condes un 20%, en Santiago 19%, en Ñuñoa 14% y en Providencia 8%.
- Las comunas donde se ubican los trabajos de los participantes en su mayoría son en Las Condes un 39%, seguido por Santiago con 22%, Providencia un 8% y en Ñuñoa con un valor cercano al 8%.
- Los establecimientos más frecuentados a la hora de ir a comer o beber algo fuera de la casa o el trabajo se encuentran en las comunas: Providencia 48 %, Las Condes con 44%, seguidas por Santiago con 36% y Ñuñoa con 31%. Existen otras comunas que conforman un 15% donde destacan: La Reina, San Miguel, La Florida, Huechuraba y Maipú.
- El 85% de los participantes afirma que se informa de nuevos establecimientos de comidas/bebidas principalmente por la Recomendación de Amigos, luego como segunda opción relevante prefieren acudir al Internet (51%). Esto resalta la importancia del "boca en boca" y el uso de redes sociales, páginas web, blogs, publicidad, "apps", etc.; a la hora de dar a conocer un establecimiento de éste tipo. Adicionalmente las personas especifican otra manera en la que se informan, es cuando observan que en los lugares donde suelen frecuentar, existe algo nuevo o distinto.
- Al momento de escoger un establecimiento para tomar un café, té o jugo, los encuestados consideraron que en promedio, todos los factores eran importantes. Ahora bien, destacan con calificaciones cercanas al máximo nivel: la Higiene, la Calidad y el Sabor de la Comida; además del Servicio; Mientras que se observa que el factor Precio es el considerado el de menor importancia entre todos los factores. (Ver Ilustración 1).
- Los encuestados calificaron a los Jugos Naturales con el mayor valor de nivel de preferencia promedio 3.4, seguido por el Té con 3.2, y el Agua con 3, ubicándolos en la categoría entre "Me gusta" y "Me gusta Mucho". De la misma forma en la categoría entre "Me gusta poco" y "No me gusta" destacan las Infusiones Herbales con 2.9, seguido por el Café con 2.8, Bebidas Gaseosas Dietéticas 2.4 y Bebidas Gaseosas 2.1. (Ver Ilustración 2).

Ilustración 1 - Factores de Importancia al Momento de Escoger un Establecimiento

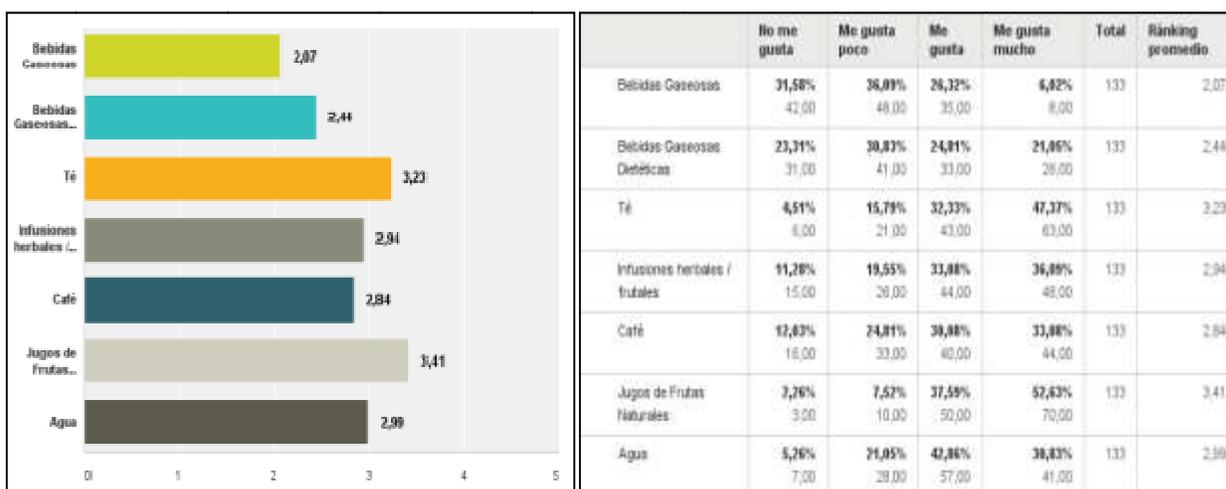
Q7: ¿Qué tan importante es para usted cada uno de los siguientes factores al momento de escoger un establecimiento para tomar una bebida como té, café o jugos?
(Califique cada Factor de 1 a 5, siendo 1 = Poco Importante y 5 = Muy Importante)



Fuente: Personalización Propia - Tomado de Resultados de Survey Monkey.

Ilustración 2 - Nivel de Preferencia según el Tipo de Bebidas

Q8: ¿Cuál es el nivel de preferencia que usted tiene por las siguientes bebidas?
(Ponderaciones 1=No Me gusta, 2= Me gusta Poco, 3= Me gusta y 4 = Me gusta mucho)

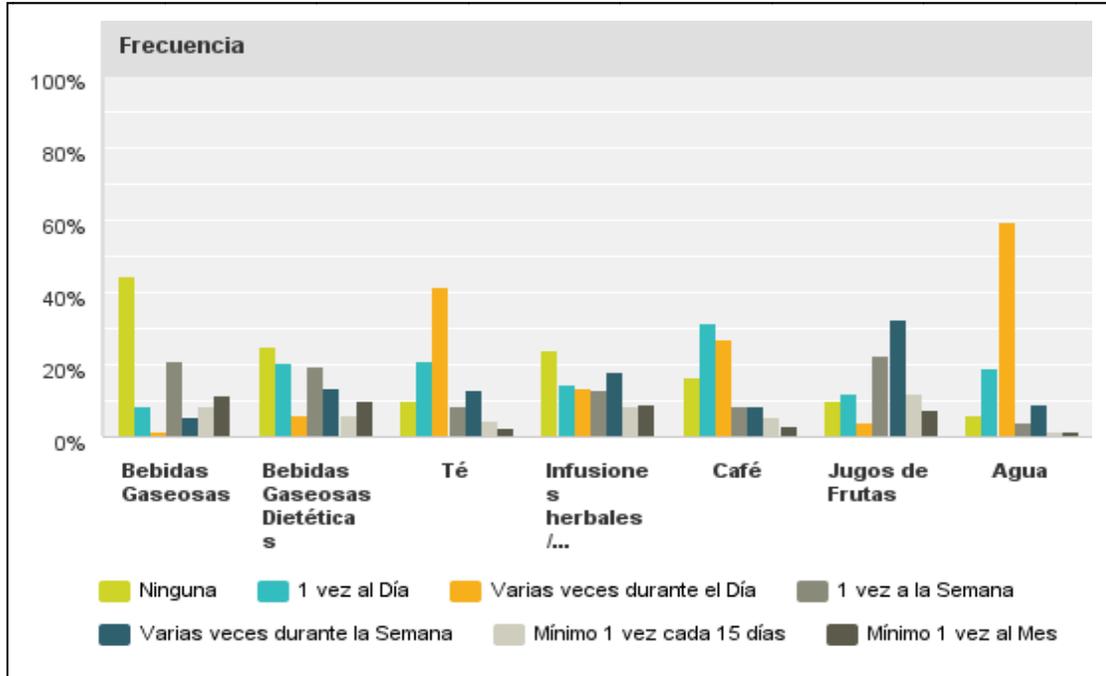


Fuente: Personalización Propia - Tomado de Resultados de Survey Monkey.

- Al agrupar la frecuencia de consumo en base a las personas que seleccionaron "Varias veces al Día", "1 Vez al Día" y "Varias veces a la Semana", hallamos las bebidas en orden de mayor a menor consumo: Agua 87%, Té 75%, Café 67%, Infusiones 46%, Jugos de Frutas 48%, Bebidas Gaseosas Dietéticas 40%, Bebidas Gaseosas 15%. (Ver Ilustración 3).

Ilustración 3 - Frecuencia de Consumo

Q9: ¿Con qué frecuencia consume las siguientes bebidas?



Frecuencia								
	Ninguna	1 vez al Día	Varias veces durante el Día	1 vez a la Semana	Varias veces durante la Semana	Mínimo 1 vez cada 15 días	Mínimo 1 vez al Mes	Total
Bebidas Gaseosas	44,36% 59,00	8,27% 11,00	1,50% 2,00	21,05% 28,00	5,26% 7,00	8,27% 11,00	11,28% 15,00	133
Bebidas Gaseosas Dietéticas	24,81% 33,00	20,30% 27,00	6,02% 8,00	19,55% 26,00	13,53% 18,00	6,02% 8,00	9,77% 13,00	133
Té	9,77% 13,00	21,05% 28,00	41,35% 55,00	8,27% 11,00	12,78% 17,00	4,51% 6,00	2,26% 3,00	133
Infusiones herbales / frutales	24,06% 32,00	14,29% 19,00	13,53% 18,00	12,78% 17,00	18,05% 24,00	8,27% 11,00	9,02% 12,00	133
Café	16,54% 22,00	31,58% 42,00	27,07% 36,00	8,27% 11,00	8,27% 11,00	5,26% 7,00	3,01% 4,00	133
Jugos de Frutas	9,77% 13,00	12,03% 16,00	3,76% 5,00	22,56% 30,00	32,33% 43,00	12,03% 16,00	7,52% 10,00	133
Agua	6,02% 8,00	18,80% 25,00	59,40% 79,00	3,76% 5,00	9,02% 12,00	1,50% 2,00	1,50% 2,00	133

Fuente: Personalización Propia - Tomado de Resultados de Survey Monkey.

- El 86% de los participantes afirma haber probado alguna vez té o infusiones herbales y frutales. Del 14% que respondieron "no" haberlo probado, la mitad no estarían interesados en probar.
- El 54% de los encuestados no conoce algún lugar donde tomar té e infusiones con sabores herbales/frutales pero el 93% de ellos le gustaría que existiera un lugar donde pudiera ir. El 46% que sí conoce, hace referencia a otros establecimientos como: Tea Connection, Starbucks, La Tetería, Tavelli, Puro Té, Café Rendevu, Leer Té, Tea Concept y Juan Valdéz.
- El 95% de los participantes estaría dispuesto a probar té e infusiones herbales/frutales frías.
- En cuanto a la idea de comprar para llevar un té o infusión, el 89% le gusta la idea y el 11% que no le gusta alega razones como: que le interesaría dependiendo del envase, prefieren tomarlo en el local para conversar o disfrutar un momento, les parece poco práctico.
- A la hora de tomar té o una infusión caliente, 49% de los participantes les gusta con muffins, 45% con galletas, 37% con cheesecakes y los queques o brownies son preferidos por igual por un 30%. Los que decidieron elegir otras opciones nombran: galletas o postres sin gluten, chocolates y algunas personas prefieren tomar el té solo.
- Al momento de acompañar una comida con una bebida de té o infusión fría, los resultados con preferencia "Me gusta mucho" y "Me gusta" en total fueron: con 78% Sándwiches, 71% Wraps, 69% Ensaladas y 31% Hamburguesas.
- En el caso de existir un lugar cerca del hogar u oficina de los participantes, para tomar té e infusiones herbales/frutales y comida saludable, el 51% de los encuestados estaría Muy Dispuesto a ir, el 44% estaría Dispuesto y el 5% Poco Dispuesto. No hubo ninguna respuesta de Nada Dispuesto.
- En cuanto a la disposición a pagar por un vaso o taza de 300ml, el 56% pagaría un precio entre 1000-1499 pesos y el 23% entre 1500-1999 pesos.
- Las actividades que los encuestados consideran en las categorías "Lo Disfruto" y "Lo Disfruto Mucho" son: 99% Compartir con familiares y amigos, 92% Hacer actividades al aire libre, 86% Hacer deporte, 79% Leer libros y revistas, 71% ver televisión.
- El 68% de las personas piensa que el té lo relaja, el 60% lo usa para quitarse el frío, el 56% piensa que beberlo lo mantiene saludable y el 40% piensa que contribuye a la digestión y mejora su estado de ánimo.
- Al momento de consumir té, el 91% de los encuestados lo consume en su casa, el 73% en el trabajo y el 47% en restaurantes.

- Cuando bebe té el 50% lo hace con la familia, el 44% con amigos y el 32% lo prefiere hacer solo.
- En cuanto los estilos de vida según la clasificación VALS con los que se identifican los participantes, el 38% guían su vida a través de la "Acción", el 31% son del tipo "Idealistas" y el otro 31% se mueven a través del "Logro" de metas.

Análisis Cruzado de los Resultados Obtenidos

Para tener una mejor comprensión de los resultados se decide hacer diferentes cruces de datos con el fin de definir distintas categorías (Ver tablas 1 y 2):

1. LOVERS

"Lovers del Té": Esta categoría se obtiene de cruzar la pregunta 8 (Q8), específicamente el grupo que respondió "Me gusta" y "Me gusta mucho" el té, con todas las demás preguntas para obtener cómo se caracterizan estas personas amantes del té.

"Lovers de Infusiones": Esta categoría se obtiene de cruzar la pregunta 8 (Q8), específicamente el grupo que respondió "Me gusta" y "Me gusta mucho" las infusiones, con todas las demás preguntas para obtener cómo se caracterizan estas personas amantes de las infusiones.

"No Lovers del Té": Esta categoría se obtiene de cruzar la pregunta 8 (Q8), específicamente el grupo que respondió "No me gusta" y "Me gusta poco" el té, con todas las demás preguntas para obtener cómo se caracterizan estas personas y así observar la posibilidad de que sean "Lovers" futuros.

"No Lovers de Infusiones": Esta categoría se obtiene de cruzar la pregunta 8 (Q8), específicamente el grupo que respondió "No me gusta" y "Me gusta poco" las infusiones, con todas las demás preguntas para obtener cómo se caracterizan estas personas y así observar la posibilidad de que sean "Lovers" futuros.

1. DRINKERS

"Heavy Drinkers del Té": Esta categoría se obtiene de cruzar la pregunta 9 (Q9), específicamente el grupo que respondió que consumía té "Varias veces al día", "1 vez al día" y "Varias veces a la Semana", con todas las demás preguntas para obtener cómo se caracterizan estas personas de alto consumo de té.

"Heavy Drinkers de Infusiones": Esta categoría se obtiene de cruzar la pregunta 9 (Q9), específicamente el grupo que respondió que consumía infusiones "Varias veces al día", "1 vez al día" y "Varias veces a la Semana", con todas las demás preguntas para obtener cómo se caracterizan estas personas de alto consumo de Infusiones.

"Light Drinkers del Té": Esta categoría se obtiene de cruzar la pregunta 9 (Q9), específicamente el grupo que respondió que consumía té "Ninguna vez", "1 vez al Mes" y "1 Vez cada 15 días", con todas las demás preguntas para obtener cómo se caracterizan estas personas y así observar la posibilidad de que sean "Heavy Drinkers" futuros.

"Light Drinkers de Infusiones": Esta categoría se obtiene de cruzar la pregunta 9 (Q9), específicamente el grupo que respondió que consumía infusiones "Ninguna vez", "1 vez al Mes" y "1 Vez cada 15 días", con todas las demás preguntas para obtener cómo se caracterizan estas personas y así observar la posibilidad de que sean "Heavy Drinkers" futuros.

Tabla 1 - Categorías "Lovers y No Lovers" del Té e Infusiones

Lovers Té	No Lovers Té
<ul style="list-style-type: none"> • 106 personas. • Son el 80% del total de encuestados, donde: • 54% mujeres y 46% hombres. • 58% entre 26 y 35 años. • 21% reside en Santiago, 16% Las Condes y 16% Ñuñoa. • 37% trabaja en Las Condes y 24% en Santiago. • Las comunas que más frecuentan para comer o beber son Providencia con 51%, Las Condes 43%, Santiago 38% y Ñuñoa 34%. • 85% se informa de nuevos establecimientos a través de la recomendación de amigos y el 53% por internet. • La higiene, calidad y sabor de la comida además del servicio son los factores claves al momento de elegir un lugar para tomar café, té o jugo. • Los "Lovers" que pertenecen a la categoría de "Heavy Drinkers" se clasifican de la siguiente forma: 90% Té, 89% Agua, 69% Café, 52% Infusiones, 47% Jugos Naturales, 37% Bebidas Gaseosas Dietéticas, 15% Bebidas Gaseosas. • Los "Lovers" que pertenecen a la categoría de "Low Drinkers" se clasifican de la siguiente forma: 85% Bebidas Gaseosas, 63% Bebidas Gaseosas Dietéticas, 53% Jugos Naturales, 48% Infusiones, 31% Café, 11% Agua y 10% Té. • 53% conoce algún lugar donde ir a beber té e infusiones y 47% no. 	<ul style="list-style-type: none"> • 27 personas. • Son el 20% del total de encuestados, donde: • 22% mujeres y 78% hombres. • 44% entre 26 y 35 años; 22% entre 18-25. • 33% reside en Las Condes, 11% en Santiago y 11% en Vitacura. • 48% trabaja en Las Condes y el 15% en Santiago. • Las comunas que más frecuentan para comer o beber son Las Condes con 48%, Providencia con 37%, Vitacura con 33% y Santiago 30%. • 85% se informa de nuevos establecimientos a través de la recomendación de amigos y el 44% por internet. • La higiene, calidad y sabor de la comida además del servicio son los factores claves al momento de elegir un lugar para tomar café, té o jugo. • Los "No Lovers" que pertenecen a la categoría de "Heavy Drinkers" se clasifican de la siguiente forma: 82% Agua, 60% Café, 52% Jugos Naturales, 37% Bebidas Gaseosas Dietéticas, 22% Infusiones, 18% Té, 14% Bebidas Gaseosas. • Los "No Lovers" que pertenecen a la categoría de "Low Drinkers" se clasifican de la siguiente forma: 86% Bebidas Gaseosas, 82% Té, 78% Infusiones, 52% Bebidas Gaseosas Dietéticas, 48% Jugos Naturales, 30% Café y 18% Agua. • 63% de las personas ha probado té o infusiones herbales/frutales, de las cuales 88% no conoce un lugar a donde ir. Del 37% que no ha probado, el 80% no está interesado en probarlo.

<ul style="list-style-type: none"> • 95% está dispuesto a consumir té/infusiones frías. • 87% le gustaría tener un envase para llevar su té/infusiones. • Sus preferencias al acompañar su té son Muffins, Galletas y Cheesecake. • Al momento de comer y beber té, preferirían sándwiches, wraps y ensaladas. • 93% Está dispuesto a visitar un lugar nuevo que ofrezca té y alimentos naturales. • 55% está dispuesto a pagar entre 1000-1499 pesos y el 26% entre 1500-1999 pesos. • Disfrutan compartir con familias y amigos, hacer actividades al aire libre, leer libros y hacer deportes. • 69% bebe el té para relajarse, 66% para quietarse el frío y 57% para mantenerse saludable. • 91% toma té en su casa y 78% en el trabajo. • 54% disfruta el té en familia y 47% con amigos. • 36% son de estilo de vida "Acción", 33% son orientadas al "Logro" y el 31% es "Idealista". 	<ul style="list-style-type: none"> • Todos los que están dispuestos a probar les gustaría que existiera un sitio donde beber té, probaría consumirlo frío y les gustaría tener un envase para llevar. Además este grupo de personas: • Sus preferencias al acompañar su té son Galletas y Queques. • Al momento de comer y beber té, preferirían ensaladas, wraps y sándwiches. • Todos dispuestos a visitar un lugar nuevo que ofrezca té y alimentos naturales. • 62% está dispuesto a pagar entre 1000-1499 pesos y el 31% entre 500-999 pesos. • Lo que más disfrutan es hacer deportes, compartir con familiares y amigos, además de hacer actividades al aire libre. • 62% bebe el té para relajarse, 50% para mantiene saludable y el 44% mejora mi estado de ánimo. • 88% toma té en su casa y 44% en el trabajo. • 25% disfruta el té en familia y 25% con amigos. • 46% son de estilo de vida "Acción", el 31% es "Idealista" y 23% son orientadas al "Logro".
Infusiones	Infusiones
<ul style="list-style-type: none"> • 92 personas. • Son el 69% del total de encuestados, donde: • 40% mujeres y 60% hombres. • 54% entre 26 y 35 años. • 22% reside en Santiago, 15% Las Condes y 15% Ñuñoa. • 39% trabaja en Las Condes y 17% en Santiago. • Las comunas que más frecuentan para comer o beber son Providencia con 49%, Las Condes 46%, Santiago 37% y Ñuñoa 35%. • 85% se informa de nuevos establecimientos a través de la recomendación de amigos y el 50% por internet. • La higiene, calidad y sabor de la comida además del servicio son los factores claves al momento de elegir un lugar para tomar café, té o jugo. • Los "Lovers" que pertenecen a la categoría de "Heavy Drinkers" se clasifican de la siguiente forma: 90% Agua, 83% Té, 63% Café, 62% Infusiones, 53% Jugos Naturales, 31% Bebidas Gaseosas Dietéticas, 12% Bebidas Gaseosas. • Los "Lovers" que pertenecen a la categoría de "Low Drinkers" se clasifican de la siguiente forma: 86% Bebidas Gaseosas, 69% Bebidas Gaseosas Dietéticas, 47% Jugos Naturales, 38% Infusiones, 37% Café, 17% Té y 10% Agua. 	<ul style="list-style-type: none"> • 41 personas. • Son el 31% del total de encuestados, donde: • 20% mujeres y 80% hombres. • 56% entre 26 y 35 años; 15% entre 18-25. • 29% reside en Las Condes, 12% en Santiago y 12% en Ñuñoa. • 39% trabaja en Las Condes y el 32% en Santiago. • Las comunas que más frecuentan para comer o beber son Providencia con 46%, Las Condes con 41% y Santiago 34%. • 85% se informa de nuevos establecimientos a través de la recomendación de amigos y el 54% por internet. • La higiene, calidad y sabor de la comida además del servicio son los factores claves al momento de elegir un lugar para tomar café, té o jugo. • Los "No Lovers" que pertenecen a la categoría de "Heavy Drinkers" se clasifican de la siguiente forma: 80% Agua, 76% Café, 59% Té, 58% Bebidas Gaseosas Dietéticas, 36% Jugos Naturales, 22% Bebidas Gaseosas y 7% Infusiones. • Los "No Lovers" que pertenecen a la categoría de "Low Drinkers" se clasifican de la siguiente forma: 93% Infusiones, 78% Bebidas Gaseosas, 64% Jugos Naturales, 42% Bebidas Gaseosas Dietéticas, 41% Té, 34% Café y 20% Agua.

<ul style="list-style-type: none"> • 48% conoce algún lugar donde ir a beber té e infusiones y 52% no. • 96% está dispuesto a consumir té/infusiones frías. • 91% le gustaría tener un envase para llevar su té/infusiones. • Sus preferencias al acompañar su té son Muffins, Galletas y Cheesecake. • Al momento de comer y beber té, preferirían sándwiches, wraps y ensaladas. • 98% Está dispuesto a visitar un lugar nuevo que ofrezca té y alimentos naturales. • 54% está dispuesto a pagar entre 1000-1499 pesos y el 26% entre 1500-1999 pesos. • Disfrutan compartir con familias y amigos, hacer actividades al aire libre, leer libros y hacer deportes. • 75% bebe el té para relajarse, 61% para mantenerse saludable y 60% para quietarse el frío. • 91% toma té en su casa y 80% en el trabajo. • 59% disfruta el té en familia y 52% con amigos. • 42% son de estilo de vida "Acción", 30% son orientadas al "Logro" y el 29% es "Idealista". 	<ul style="list-style-type: none"> • 63% de las personas ha probado té o infusiones herbales/frutales, de las cuales 58% no conoce un lugar a donde ir. Del 37% que no ha probado, el 37% no está interesado en probarlo. • Todos los que están dispuestos a probar les gustaría que existiera un sitio donde beber té, probaría consumirlo frío y les gustaría tener un envase para llevar. Además este grupo de personas: • Sus preferencias al acompañar su té son Galletas, Cheesecake y Pan Molde Tostado. • Al momento de comer y beber té, preferirían sándwiches, ensaladas y wraps • Todos dispuestos a visitar un lugar nuevo que ofrezca té y alimentos naturales. • 64% está dispuesto a pagar entre 1000-1499 pesos y el 24% entre 500-999 pesos. • Lo que más disfrutan es compartir con familiares y amigos, hacer deportes y actividades al aire libre. • 60% me quita el frío, 44% bebe el té para relajarse, 40% para mantiene saludable . • 92% toma té en su casa y 48% en el trabajo. • 20% disfruta el té en familia y 16% con amigos. • 36% es "Idealista", 33% son orientadas al "Logro" y el 31% son de estilo de vida "Acción".
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 2 - Categorías "Heavy Drinkers y Low Drinkers" del Té e Infusiones

Heavy Drinkers	Light Drinkers
Té	Té
<ul style="list-style-type: none"> • 100 personas. • Son el 75% del total de encuestados, donde: • 53% mujeres y 47% hombres. • 56% entre 26 y 35 años y 16% 36 a 40 años. • 21% reside en Santiago , 17% Las Condes y 17% Ñuñoa. • 41% trabaja en Las Condes y 22% en Santiago. • Las comunas que más frecuentan para comer o beber son Providencia con 52%, Las Condes 42%, Santiago 39% y Ñuñoa 33%. • 86% se informa de nuevos establecimientos a través de la recomendación de amigos y el 56% por internet. • La higiene, calidad y sabor de la comida además del servicio son los factores claves al momento de elegir un lugar para tomar café, té o jugo. 	<ul style="list-style-type: none"> • 33 personas. • Son el 25% del total de encuestados, donde: • 30% mujeres y 70% hombres. • 52% entre 26 y 35 años; 21% entre 18-25. • 27% reside en Las Condes y 12% en Santiago. • 41% trabaja en Las Condes, 22% en Santiago. • Las comunas que más frecuentan para comer o beber son Las Condes con 52%, Providencia con 36%, Vitacura con 30% y Santiago 27%. • 82% se informa de nuevos establecimientos a través de la recomendación de amigos y el 36% por internet. • La higiene, calidad y sabor de la comida además del servicio son los factores claves al momento de elegir un lugar para tomar café, té o jugo.

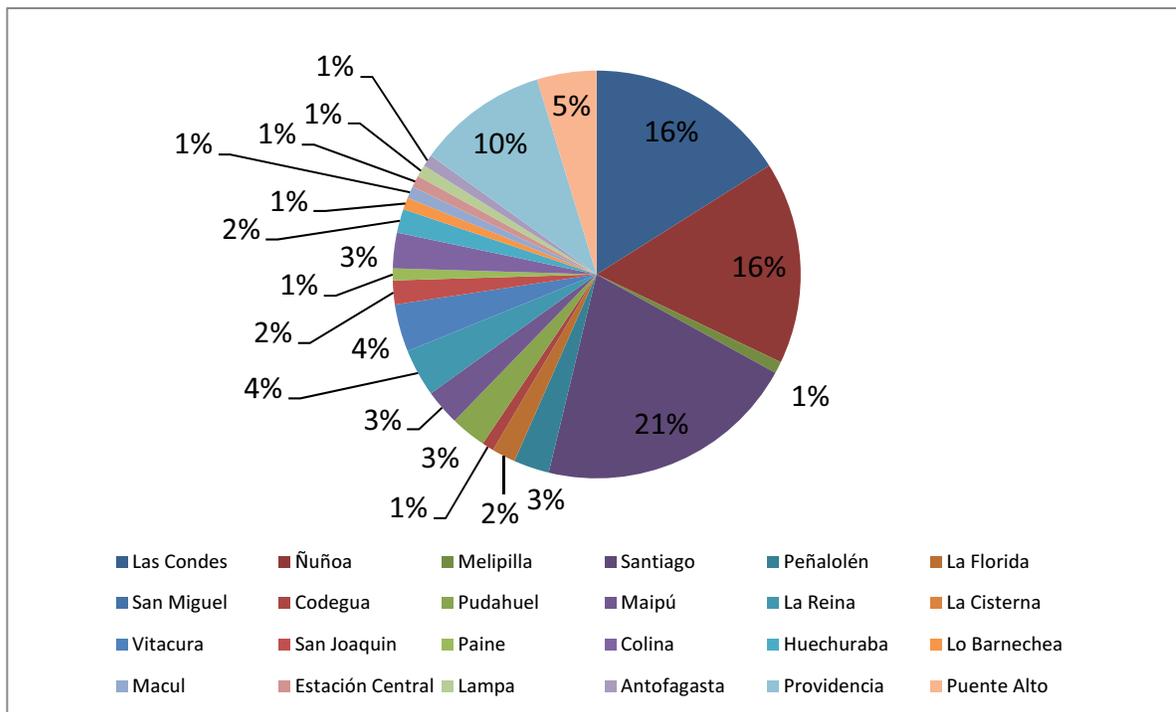
<ul style="list-style-type: none"> • Los " Heavy Drinkers" que pertenecen a la categoría de "Lovers" se clasifican de la siguiente forma: Té con 95%, Jugos Naturales 89%, Infusiones con 76%, Café con 66%, Agua con 65%, Bebidas Gaseosas Dietéticas con 46% y Bebidas Gaseosas con 28%. • Los " Heavy Drinkers" que pertenecen a la categoría de "No Lovers" se clasifican de la siguiente forma: Bebidas gaseosas con 72%, Bebidas Gaseosas Dietéticas con 54%, Agua con 35%, Café con 34%, Infusiones con 24%, Jugos Naturales 11%, Té con 5%. • 51% conoce algún lugar donde ir a beber té e infusiones y 49% no. <ul style="list-style-type: none"> • 94% está dispuesto a consumir té/infusiones frías. • 87% le gustaría tener un envase para llevar su té/infusiones. <ul style="list-style-type: none"> • Sus preferencias al acompañar su té son Muffins, Galletas y Cheesecake. • Al momento de comer y beber té, preferirían sándwiches, wraps y ensaladas. • 95% Está dispuesto a visitar un lugar nuevo que ofrezca té y alimentos naturales. • 54% está dispuesto a pagar entre 1000-1499 pesos y el 27% entre 1500-1999 pesos. • Disfrutan compartir con familias y amigos, hacer actividades al aire libre, leer libros y hacer deportes. • 70% bebe el té para relajarse, 62% para quietarse el frío y 59% para mantenerse saludable. • 92% toma té en su casa y 79% en el trabajo. • 56% disfruta el té en familia y 48% con amigos. • 41% son de estilo de vida "Acción", 31% son orientadas al "Logro" y el 29% es "Idealista". 	<ul style="list-style-type: none"> • Los "Low Drinkers" que pertenecen a la categoría de "Lovers" se clasifican de la siguiente forma: Jugos Naturales 94%, Agua con 69%, Café con 54%, Infusiones con 48%, Bebidas Gaseosas Dietéticas con 45%, Bebidas Gaseosas con 45% y el Té con 33%. • Los "Low Drinkers" que pertenecen a la categoría de "No Lovers" se clasifican de la siguiente forma: Té con 67%, Bebidas Gaseosas 55%, Bebidas Gaseosas Dietéticas 55%, Infusiones 52%, Café con 46%, Agua con 31% y Jugos Naturales con 6%. • 73% de las personas ha probado té o infusiones herbales/frutales, de las cuales 71% no conoce un lugar a donde ir. Del 27% que no ha probado, el 78% no está interesado en probarlo. • Todos los que están dispuestos a probar les gustaría que existiera un sitio donde beber té, probaría consumirlo frío y les gustaría tener un envase para llevar. Además este grupo de personas: • Sus preferencias al acompañar su té son Brownies y Muffins. • Al momento de comer y beber té, preferirían ensaladas, wraps y sándwiches. • 95% están dispuestos a visitar un lugar nuevo que ofrezca té y alimentos naturales. • 65% está dispuesto a pagar entre 1000-1499 pesos y el 30% entre 500-999 pesos. • Lo que más disfrutan es compartir con familiares y amigos, hacer actividades al aire libre y hacer deportes. • 60% bebe el té para relajarse, 50% me quita el frío, 45% para mantiene saludable. • 85% toma té en su casa y 45% en el trabajo. • 25% disfruta el té en familia y 25% con amigos. • 38% es "Idealista", el 31% son de estilo de vida "Acción" y 31% son orientadas al "Logro".
Infusiones	Infusiones
<ul style="list-style-type: none"> • 61 personas. • Son el 46% del total de encuestados, donde: • 61% mujeres y 39% hombres. • 56% entre 26 y 35 años. • 21% Las Condes, 16% reside en Santiago y 16% Ñuñoa. • 39% trabaja en Las Condes y 20% en Santiago. <ul style="list-style-type: none"> • Las comunas que más frecuentan para comer o beber son Providencia con 51%, Las Condes 49%, Santiago 39% y Ñuñoa 38%. 	<ul style="list-style-type: none"> • 72 personas. • Son el 54% del total de encuestados, donde: • 36% mujeres y 64% hombres. • 54% entre 26 y 35 años; 14% entre 18-25. • 21% reside en Santiago, 18% en Las Condes, y 13% en Ñuñoa. • 39% trabaja en Las Condes y el 24% en Santiago. • Las comunas que más frecuentan para comer o beber son Providencia con 46%, Las Condes con 40% y Santiago 35%.

- | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • 85% se informa de nuevos establecimientos a través de la recomendación de amigos y el 48% por internet. • La higiene, calidad y sabor de la comida además del servicio son los factores claves al momento de elegir un lugar para tomar café, té o jugo. • Los " Heavy Drinkers" que pertenecen a la categoría de "Lovers" se clasifican de la siguiente forma: Infusiones con 95%, Jugos Naturales 92%, Té con 90%, Agua con 80%, Café con 56%, Bebidas Gaseosas Dietéticas con 41% y Bebidas Gaseosas con 23%. • Los " Heavy Drinkers" que pertenecen a la categoría de "No Lovers" se clasifican de la siguiente forma: Bebidas gaseosas con 77%, Bebidas Gaseosas Dietéticas con 59%, Café con 44%, Agua con 20%, Té con 10%, Jugos Naturales 8%, Infusiones con 5%. • 52% conoce algún lugar donde ir a beber té e infusiones y 48% no.
<ul style="list-style-type: none"> • 97% está dispuesto a consumir té/infusiones frías. • 90% le gustaría tener un envase para llevar su té/infusiones.
<ul style="list-style-type: none"> • Sus preferencias al acompañar su té son Muffins, Galletas y Cheesecake. • Al momento de comer y beber té, preferirían sándwiches, wraps y ensaladas. • 98% Está dispuesto a visitar un lugar nuevo que ofrezca té y alimentos naturales. • 54% está dispuesto a pagar entre 1000-1499 pesos y el 25% entre 1500-1999 pesos.
<ul style="list-style-type: none"> • Disfrutan compartir con familias y amigos, hacer actividades al aire libre y hacer deportes.
<ul style="list-style-type: none"> • 75% bebe el té para relajarse, 59% para quietarse el frío y el 54% para mantenerse saludable. • 92% toma té en su casa y 81% en el trabajo. • 59% disfruta el té en familia y 51% con amigos. • 38% son de estilo de vida "Acción", 36% son orientadas al "Logro" y el 26% es "Idealista". | <ul style="list-style-type: none"> • 85% se informa de nuevos establecimientos a través de la recomendación de amigos y el 54% por internet. • La higiene, calidad y sabor de la comida además del servicio son los factores claves al momento de elegir un lugar para tomar café, té o jugo. • Los "Low Drinkers" que pertenecen a la categoría de "Lovers" se clasifican de la siguiente forma: Jugos Naturales 88%, Té con 71%, Agua con 70%, Café con 70%, Bebidas Gaseosas Dietéticas con 50%, Infusiones con 47% y Bebidas Gaseosas con 40%. • Los "Low Drinkers" que pertenecen a la categoría de "No Lovers" se clasifican de la siguiente forma: Bebidas Gaseosas 60%, Infusiones con 53%, Bebidas Gaseosas Dietéticas 50%, Café con 30%, Agua con 30%, Té con 28% y Jugos Naturales con 12%. • 78% de las personas ha probado té o infusiones herbales/frutales, de las cuales 58% no conoce un lugar a donde ir. Del 22% que no ha probado, el 68% no está interesado en probarlo. • Todos los que están dispuestos a probar les gustaría que existiera un sitio donde beber té, probaría consumirlo frío y les gustaría tener un envase para llevar. Además este grupo de personas: • Sus preferencias al acompañar su té son Muffins, Galletas y Cheesecake. • Al momento de comer y beber té, preferirían sándwiches, wraps y ensaladas. • 90% están dispuestos a visitar un lugar nuevo que ofrezca té y alimentos naturales. • 59% está dispuesto a pagar entre 1000-1499 pesos, 20% entre 1500-1999% y el 20% entre 500-999 pesos. • Lo que más disfrutan es compartir con familiares y amigos, hacer deportes y actividades al aire libre. • 61% me relaja y me quita el frío, 59% me mantiene saludable .
<ul style="list-style-type: none"> • 90% toma té en su casa y 63% en el trabajo. • 39% disfruta el té en familia y 35% con amigos. • 39% son de estilo de vida "Acción", 35% es "Idealista" y el 26% son orientadas al "Logro". |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Fuente: Elaboración Propia

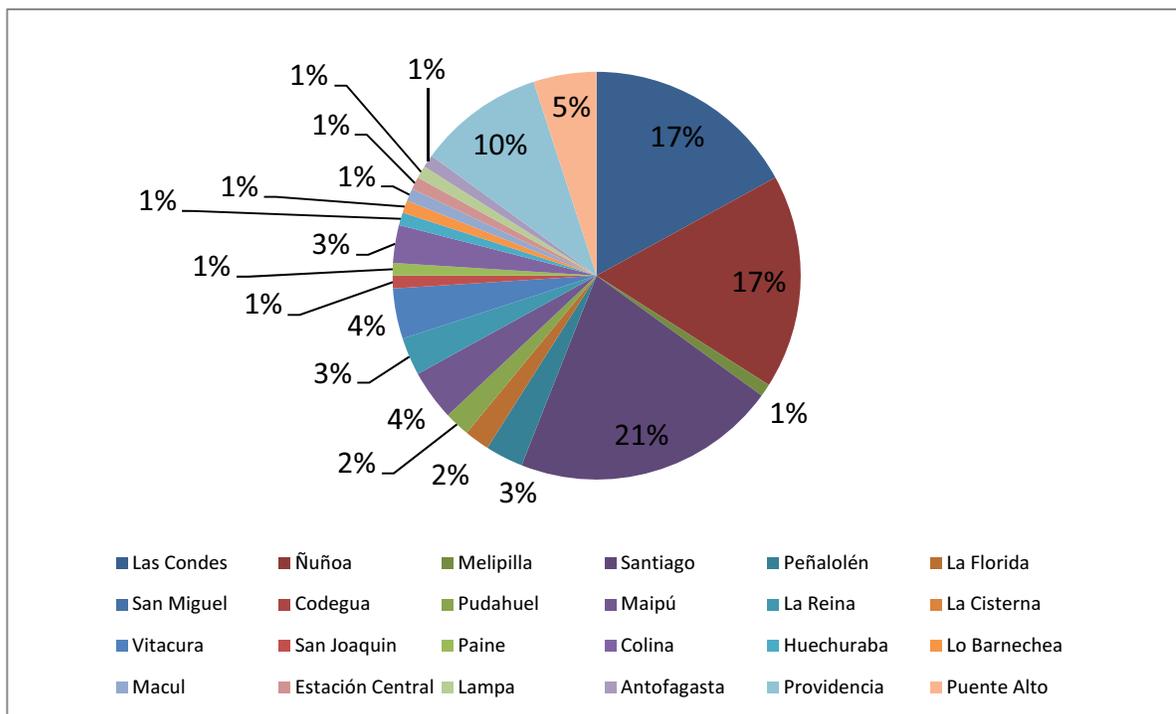
Resultados de Ubicación - "Lovers y Heavy Drinkers de Té"

RESIDENCIA DE LOS "LOVERS" DEL TÉ



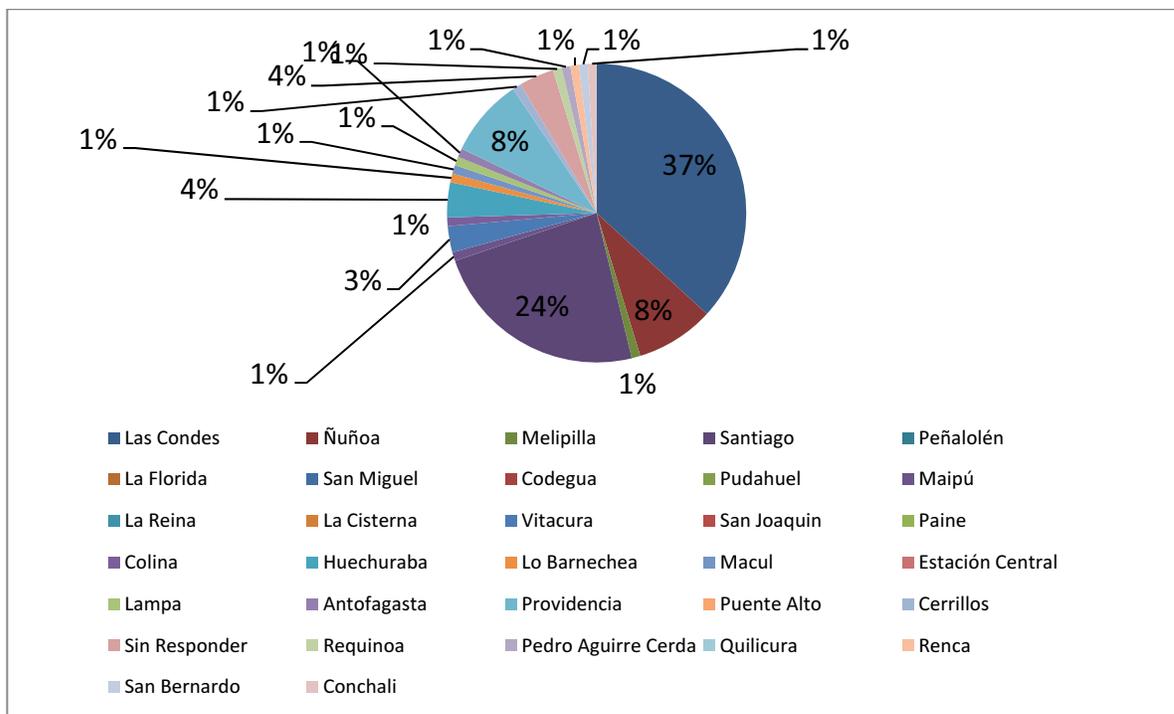
Fuente: Elaboración Propia.

RESIDENCIA DE LOS "HEAVY DRINKERS" DEL TÉ



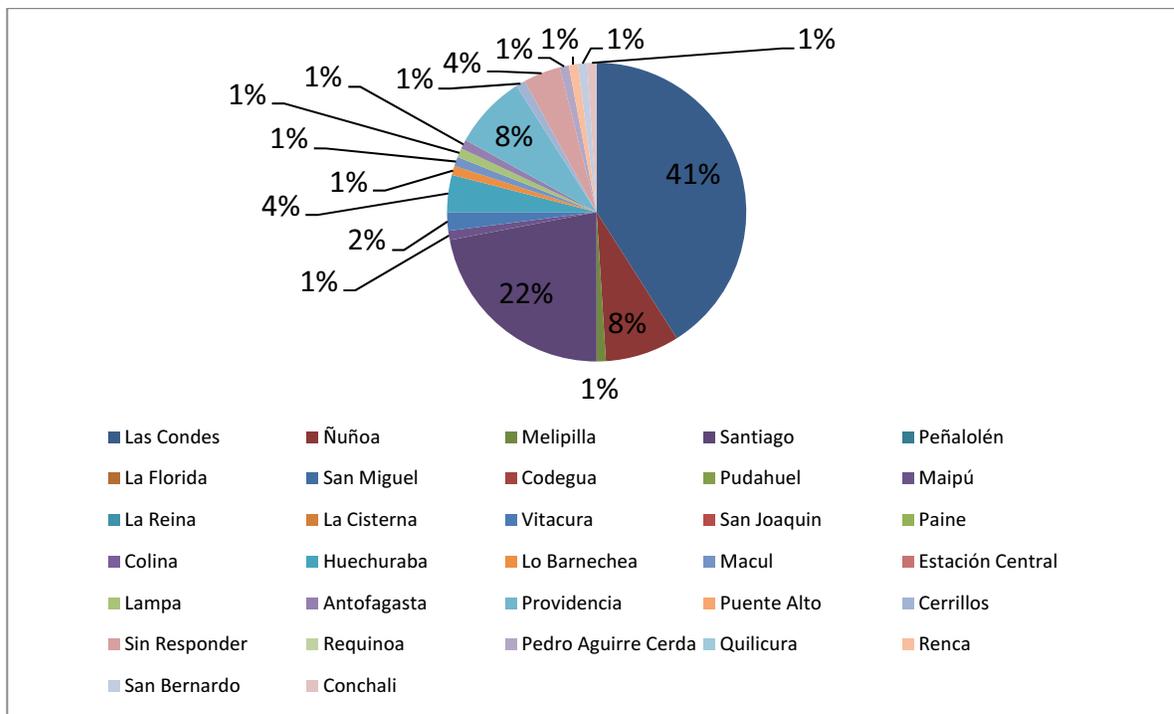
Fuente: Elaboración Propia.

LUGAR DE TRABAJO "LOVERS" DEL TÉ



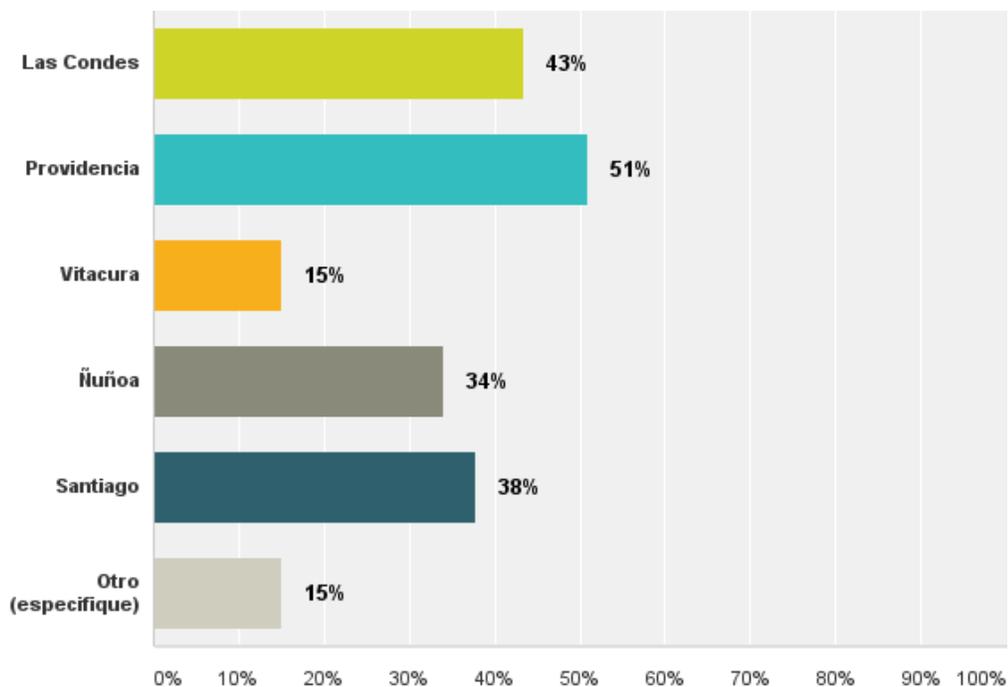
Fuente: Elaboración Propia.

LUGAR DE TRABAJO "HEAVY DRINKERS" DEL TE



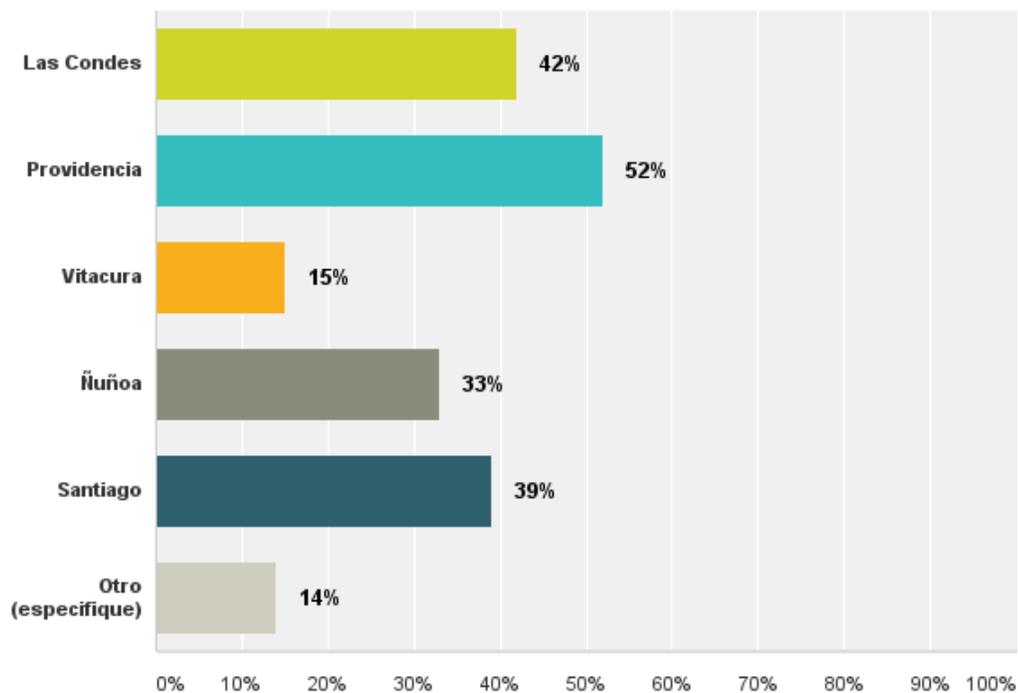
Fuente: Elaboración Propia.

COMUNAS PREFERIDAS AL MOMENTO SALIR A COMER Y BEBER "LOVERS" DEL TE



Fuente: Resultados de Análisis Cruzados "Survey Monkey".

COMUNAS PREFERIDAS AL MOMENTO SALIR A COMER Y BEBER "HEAVY DRINKERS" DEL TE



Fuente: Resultados de Análisis Cruzados "Survey Monkey".

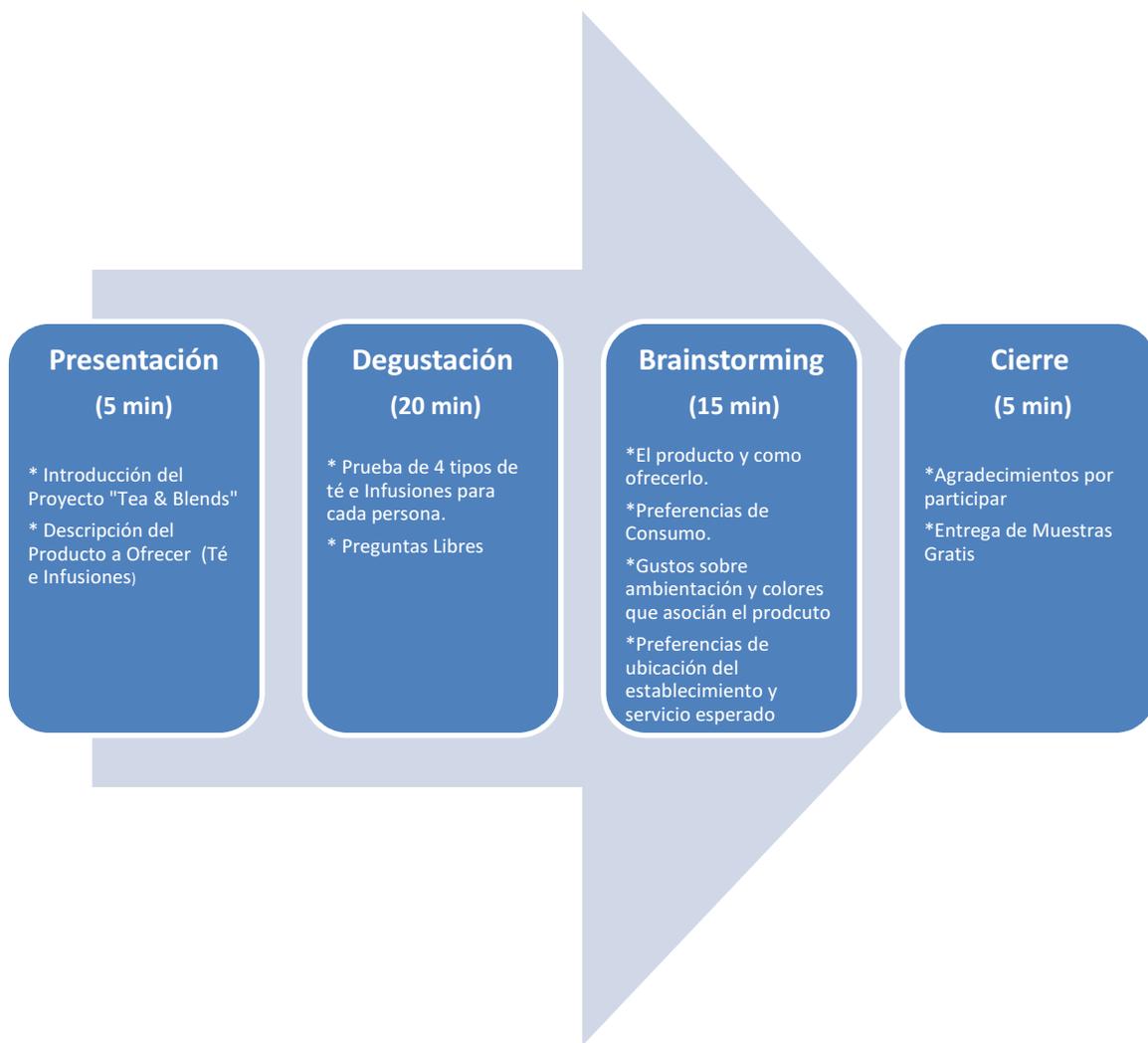
Focus Group

Se realizó el 09 de Agosto del 2014, un "Focus Group" de 10 personas (5 hombres y 5 mujeres), todas entre 25 y 40 años, profesionales sin hijos. Esta actividad tuvo una duración total de 45 min y se desarrollo de la siguiente manera:

Introducción:

Estimados, el día de hoy les pido amablemente 45 minutos de su tiempo para la realización de la siguiente reunión que busca conocer su opinión acerca de la degustación de té e infusiones que realizaremos el día de hoy, con el fin de estudiar la posibilidad de la apertura de una cadena de establecimientos de consumo en Santiago de Chile.

Ilustración 4 - Proceso de Ejecución - Focus Group



Fuente: Elaboración Propia

Descripción:

A continuación les iremos dando a degustar diferentes tipos de té e infusiones en sus versiones tanto calientes como fría, e iremos discutiendo y aportando opiniones según vayamos avanzando en la degustación. Serán 4 rondas donde las 2 primeras tomarán té caliente (té verde con limón y manzanilla con miel, en tasas de 150 ml) y las 2 últimas con té frío (Infusión de Manzana e Infusión de Frutos Silvestres, en vasos de 250 ml), todas con duración de 5 mín.

Preguntas propuestas:

- ¿Cómo les parece el sabor de los diferentes tés e infusiones?
- ¿Les gusta igual tanto frío como caliente?
- ¿Podrían tomar a la hora de almuerzo té o infusiones frías para acompañar la comida?
- ¿Les gustaría un lugar fuera de su casa que sea innovador, agradable y con un servicio donde se sientan a gusto, para consumir té e infusiones?
- ¿Qué tipo de ambientación en un local les agradaría para consumir té e infusiones?
- ¿Dónde les gustaría que estuviera ubicado?

Respuestas, Opiniones e ideas obtenidas:

- El 100 % de las personas les gusto todas la muestras, pero sólo el 80% está dispuesto a consumirlos frío.
- Todos muestran agrado de poder contar con una opción saludable para acompañar sus comidas, dependiendo del sabor, asocian más las infusiones frutales como la mejor opción. En cuanto a los postres y galletas se asocian más a los tés calientes.
- El 70 % de los participantes asocia el té con relajación y el 30 % con beberlo como digestivo.
- Además de sus facultades de relajación y de su contribución para facilitar la digestión, la mayoría de los participantes desconoce de la mayoría de los beneficios del té.
- El 60% prefiere su té con endulzante, 30% con estévia y un 10% con azúcar normal.
- 100% de los participantes estarían dispuestos a ir a un local donde exista la oferta planteada.
- 60 % de las personas estarían dispuestos a pagar de 1500 a 2000 pesos, 40% entre 1000 y 1500 pesos, por el producto presentado en vasos de 300 ml.

Denotan que necesitan evaluar los beneficios extra o entorno al producto para estar más seguro de su nivel de disponibilidad.

- La ambientación en su mayoría se alinea a un lugar parecido al hogar, cómodo, música suave, estilo natural, flores, olores agradables asociados a plantas, muebles de madera, temperatura acogedora, colores predominantes: verde, blanco, amarillo oscuro, rojo oscuro, marrón claro, azul claro.
- Algunos participante proporcionan a idea de servicios tipo "catering" para reuniones familiares, reuniones de oficina, almuerzos grupales, etc.
- Se menciona la idea de proporcionar delivery e inclusive vender los productos sin preparar para poder llevarlo a sus casas.
- Todos los participantes hacen gran énfasis en que además del sabor, el olor es muy importante. Opinan que sería bueno, que en el establecimiento de la tienda, además de observar la lista de productos, haya la opción de oler pequeñas muestras.
- La opinión general es que los establecimientos deberían estar cercanos a las oficinas para poder almorzar, compartir o reunirse con compañeros o clientes; o en malls, ya que cercanos a la casa no ven mucha razón de ir al local.

Análisis de los Resultados Obtenidos:

- La mayoría de los participantes disfrutaron de la degustación y aprueban el consumo tanto en sus versiones frías como calientes.
- Las infusiones frutales se asocian más a las bebidas frías mientras que los té o yerbas a consumirlas calientes.
- Las personas desconocen la mayoría de los beneficios del té.
- Los endulzantes y la estévia son los preferidos a la hora de aumentar el sabor del azúcar en las bebidas.
- Las infusiones frutales se asocian a las comidas mientras que el té e infusiones herbales se asocian postres y galletas.
- La mayoría de las personas están dispuestos a pagar entre 1.500 y 2.000 pesos por vasos de 300ml. Estarían dispuestos a pagar más si observan mayores beneficios entorno al consumo.
- La ambientación preferida fue una similar al hogar pero con colores suaves y cálidos, donde predominen el verde, blanco, amarillo y marrón.
- Se asocia al té una ambientación musical suave y olores frescos.
- La posibilidad de delivery o inclusive servicios de catering y ventas de productos para llevar se presenta como posibles alternativas de servicios.
- El olor y el sabor de los productos son claves para invitar a consumirlos.

Entrevistas con Expertos

Con el objetivo de enriquecer el estudio de mercado, se realizaron 2 entrevistas, la primera a un Experto en Economía y en el Mercado de Bebidas y la segunda dirigida a un Experto en Marketing y en el Mercado del Retail.

Entrevistas a Experto en Economía y Mercado de Bebidas

Entrevista a Experto en Economía y Mercado de Bebidas: Jaime Gatica Barros

Fecha: 07-08-2014

Jaime Gatica Barrios es economista egresado de la Universidad de Chile y tiene un PhD en Economía de la Universidad de Notre-Dame USA. Fue Gerente de la Asociación Nacional de Bebidas Refrescantes (ANBER) hasta principios del 2014; Profesor de Microeconomía y Macroeconomía del MBA y Diplomados del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile; Profesional Experto de la Alta Dirección Pública del Servicio Civil; Secretario General de la Sociedad Chilena de Políticas Públicas; Trabajó en el Gobierno como Jefe de División de Planificación, Estudios e Inversión en Mideplan y como Jefe de la División de Desarrollo Regional de la Subdere. Fue Experto de la OIT y consultor del BID; Banco Mundial y el PNUD en temas laborales; descentralización fiscal y evaluación social de proyectos.

¿Según su experiencia y percepción, cómo piensa que han evolucionado los hábitos de consumo de bebidas de los Chilenos los últimos años?

Han cambiado hacia la adopción de un estilo de vida que combina una dieta equilibrada con una mayor actividad física. Datos de fuentes externas muestran que el segmento light-diet aumentó su importancia en volumen y valor en los últimos cuatro años, específicamente las gaseosas cero calorías y bebidas para deportistas. Por otra parte, la búsqueda hacia lo saludable ha hecho que el consumo de agua, jugos y néctares y las bebidas en base de té - un mercado que se encuentra en expansión -, están presentando incrementos significativos.

¿De qué manera piensa que la industria ha respondido a estos cambios?

Esto ha tenido múltiples impactos: el desarrollo de nuevas gaseosas, regulares, con estévia y light; aguas minerales, saborizadas y purificadas; jugos y néctares funcionales, con adición de vitaminas, minerales y nutrientes; bebidas para deportistas y bebidas innovadoras basadas en té.

¿En cuanto a las regulaciones, opina usted que abrirán oportunidades para el mercado de productos naturales?

Fíjate, una de las cosas que impactará más la demanda será la regulación de la cantidad de azúcar, ya que se piensa implementar un impuesto aproximado del 18 % a las bebidas que sobrepasen cierto límite del contenido de la misma. Además se plantea un rotulado en los envases adicional que indique cuando el valor sobrepase los límites indicando al consumidor de dicha cantidad de azúcar. Esto sin duda tendrá un efecto importante en la demanda y podría ser una oportunidad para el consumo de productos bajos en azúcar y naturales.

¿Cuál piensa usted que sea la razón de estos cambios en el consumo del Chileno en relación a la calidad y estilo de vida?

A una tendencia normal en un país en crecimiento. Chile tiene un nivel de ingreso per cápita que permite acceder a estos nuevos productos, y la sofisticación de los gustos y comportamientos del consumidor tiene mucho que ver con esto. Se sofistican no sólo la diversidad de productos, sino también los formatos, los envases y las ocasiones de consumo. No cabe duda de que a medida que los países crecen se sofistican la oferta y la demanda.

¿Piensa entonces usted que esto sea favorable para entrar al mercado con nuevos productos y formatos?

Es correcto. Esto promueve a la búsqueda de productos nuevos e innovadores que se alinien con estas tendencias actuales. El desarrollo del rotulado con respecto a las bebidas juega un rol fundamental ya que proporciona al consumidor información clave respecto a la información nutricional de ellos. Hay que destacar que tanto las políticas públicas y programas como "Chile Crece Sano" han impulsado la promoción de un consumo responsable y saludable.

¿Cuál es su opinión de desarrollar un Modelo de Negocios como Tea & Blends?

Me gusta bastante la idea, pienso que las condiciones en el país están dadas para desarrollar este tipo de negocios y me parece que es una idea innovadora. Es más, ¿tienes capital de arranque, cuéntame luego a ver si entro con algo de dinero? (Seguido de risas). Lo que si te comento es que en mi experiencia la ubicación es "crítica y fundamental", he visto quebrar muchos negocios buenos por donde se localizan. Pienso que debes estudiar bien este punto.

¿Algún otro consejo que debería "Tea & Blends" tener en cuenta?

Por el estilo de tu negocio, ten presente la Regulación Sanitaria de Alimentos (RSA), hay una sección específica que habla de el té como producto y revisa los estudios de "Chile Crece Sano". De resto, éxito y suerte.

Entrevista a Experto en Marketing y en el Mercado del Retail

Entrevista a Experto en Marketing y en el Mercado del Retail: Andrés Musalem

Fecha: 08-08-2014

Andrés Musalem es Ingeniero Industrial egresado de la Universidad de Chile y en la cual también realizó un MBA, tiene un PhD en Marketing de la Universidad de Pennsylvania, USA - The Warthon School. Actualmente es Profesor de Marketing and Product Management en la Universidad de Duke, Fuqua School Bussines y Profesor de Gestión Comercial en la Universidad de Chile. A trabajado en diversos Proyectos de Marketing con Cencosud, Dupont, Titanium Technologies, IBM, Walmart; en Retailing con ECR Chile; en la Industria de Servicios Financieros con el BCI y el Banco Central de Chile; y en el Sector Público en JUNAEB. Adicionalmente posee gran cantidad de artículos publicados, premios y reconocimientos además de haber sido presentador de múltiples seminarios tanto nacional como internacionalmente.

¿Piensa que el mercado Chileno del retail ofrece una oportunidad a una empresa como "Tea and Blends"?

El mercado Chileno del retail está bastante abierto a nuevas e innovadoras ideas, pero debes tener en cuenta que vas a competir con marcas fuertes y bien posicionadas con productos sustitutos. Aunque haya un amplio mercado, es bueno que definas bien cuál va a ser tu Targeting y cuáles son sus preferencias, además de gustos. Es muy importante siempre contar con un buen estudio de segmentación además de algo que se dice mucho en el ambiente de este tipo de negocios como primordial, 3 cosas: ubicación, ubicación, ubicación.

¿Según su experiencia en estudios realizados y el conocimiento que posee del mercado, cuál sería la mejor opción de "Tea and Blends" como mercado objetivo?

Según mi percepción muy personal, aunque me gustaría que te basaras más en datos duros como los resultados numéricos de las encuestas, pienso que el segmento al que deberías dirigirte es al ABC1, sería bueno que distinguieras bien de tu estudio de mercado quienes son los "Heavy Drinkers" (los que les gusta y toman con bastante frecuencia el té) y asociarlos con parámetros como edad, sexo, entre otros. Una buena opción dividir la muestra en dos grupos: los que toman y los que no toman té para

observar algún indicador o tendencia. Sería bueno hacer un cruce entre los resultados de las preguntas de "Actitud" con las del "Concepto" del tipo de producto.

¿Piensa usted que el uso de una buena base TI sería clave para una empresa "Start up" de retail?

Si bien es cierto que el uso de las TI son buenas para el arranque del negocio, ya que vas a vender una experiencia basada en un producto de calidad y buen servicio, pero no debes olvidar que al inicio del ciclo de vida de este tipo de productos, usar las técnicas de "Awareness and Trial" (que la gente de tu entorno inmediato te conozca a través de pruebas gratis y sentido de presencia en la ubicación) son siempre una buena opción.

¿Qué otra idea adicional me podría aportar para realizar mi estrategia de marketing?

Es importante para tu negocio analizar el proceso de compra del cliente, o sea el "Funnel o Customer Journey", así definirás las mejores estrategias para cada punto de contacto. Además, recuerda que tus competidores directos como "Starbucks" usan mucho el "boca en boca" para su promoción, debes analizar si harás algo parecido o diferenciador.

¿Cuál piensa usted que sería la mejor opción para fijar el precio de este tipo de productos?

Sería bueno, en mi opinión, que a la hora de definir el precio de tus productos lo hicieras basándote en un límite bajo "piso" definido por tus costos variables, y un límite alto "techo", que sería un valor que podría tener como referencia a los resultados de las encuestas e inclusive el precio utilizado por tus competidores más cercanos. Eso sí, recuerda que para ofrecer valores iguales o superiores a ellos, debes hacer que el comprador perciba el mismo o mayor valor agregado a los productos con el fin de que tengan disponibilidad de pagar dicho valor.

De las respuestas obtenidas en cada caso, se concluyen a manera general lo siguiente:

- Los hábitos alimenticios del Chileno se están adaptando a un estilo de vida cada vez más saludable y ligado a actividades deportivas.
- La preocupación por sentirse bien y sin sobrepeso ha hecho que aumente el consumo de productos light y bebidas que brinden beneficios tanto a la salud como el rendimiento deportivo.

- El mercado esta incentivando el desarrollo de nuevos e innovadores productos que se alineen con los nuevos hábitos de consumo.
- La regulación del azúcar favorecerá a la demanda de productos saludables.
- El crecimiento del ingreso per cápita ha influido en la sofisticación de los gustos y comportamientos del consumidor.
- Las políticas públicas y asociaciones como "Chile Crece Sanos" están aumentando su apoyo al consumo responsable y saludable.
- El mercado del retail Chileno está abierto a ideas innovadoras aunque es importante tomar en cuenta que está lleno de competidores fuertes y marcas reconocidas.
- Para obtener éxito con un negocio como "Tea & Blends" es crítica la ubicación.
- Es buena opción dirigirse a un segmento con alta capacidad de consumo y poder adquisitivo.
- Siempre es bueno usar las técnicas de "Awareness and Trial" (pruebas gratis y sentido de presencia en la ubicación).
- Analizar el "Customer Journey" es una buena estrategia para innovar y llegar eficientemente al cliente.
- Fijar el precio del producto en base a un límite bajo "piso" definido por tus costos variables, y un límite alto "techo", que sería un valor que podría tener como referencia los resultados de las encuestas e inclusive el precio utilizado por tus competidores más cercanos.
- Para ofrecer precios iguales o superiores a los competidores, se debe hacer que el comprador perciba el mismo o mayor valor agregado a sus productos con el fin de que tengan disponibilidad de pagar dicho valor.

Estudio de Tendencias de Consumo - Tetrapak

Las tendencias mundiales hoy en día apuntan hacia el consumo de lo natural y saludable. El bienestar, el impacto medioambiental, la calidad y la conveniencia son elementos claves que están afectando las decisiones de compra de los consumidores a nivel global y América Latina no es la excepción. Empresas que han realizado estudios con el fin de determinar las "Tendencias de Consumo del 2014"¹, tales como la empresa Tetra-Pak, revelaron los resultados del estudio desarrollado en el 2013 por GFK en más de 25 países, con la participación de 37 mil personas, arrojando datos interesantes para la región latinoamericana:

- El 77% de los consumidores encuestados en la región se preocupan por el bienestar y 48% declararon buscar sus compras, productos que los ayuden a tener un estilo de vida saludable.
- Aunque el precio sigue siendo una variable determinante, ya no es lo único que rige las decisiones de compra que ahora se ven influenciadas por la calidad, marca y conveniencia.
- Los consumidores se han vuelto más racionales y responsables con el medio ambiente.
- El nivel de estrés, problemas de movilidad y la falta de tiempo, implican una gran oportunidad para los productos de conveniencia. El 35% de los consumidores declaran estar dispuestos a pagar más por los productos que les faciliten y simplifiquen la vida.
- En respuesta a estas tendencias se predice un crecimiento en aumento en categorías de productos con mayor contenido nutricional y saludable.

Ranking de Globometer de Consumo de Té Mundial

Actualmente según fuentes como Globometer², en el mundo se beben alrededor de 25 mil tazas de té por segundo, lo que representa un consumo total anual de 3.9 millones de toneladas de té. En cuanto al ranking mundial de consumo, Inglaterra lidera con un promedio 2.2 Kg por año / por habitante, seguidos por Turquía e Irlanda. En este mismo ranking de consumo, queremos resaltar que Chile se encuentra en el puesto 16 junto a China con un consumo promedio de 0.6 Kg por año / por habitante dándole un puesto significativo en el ranking de 32 países reconocidos como consumidores de té y ubicándolo como país líder de consumo en Latinoamérica.

[1] Fuente: <http://www.tetrapak.com/co/about-tetra-pak/news/tendencias-de-consumo-de-alimentos-y-bebidas-para-el-2014>

[2] Fuente: <http://es.globometer.com/bebidas-te-mundo.php>

Ilustración 5 - Ranking Mundial de Consumo de Té

Rank	Country	Tea consumption
1	 United Kingdom	2.2 kg (78 oz)
2	 Turkey	2.1 kg (74 oz)
2	 Ireland	2.0 kg (71 oz)
4	 Iran	1.4 kg (49 oz)
5	 Russia	1.3 kg (46 oz)
6	 Morocco	1.2 kg (42 oz)
7	 Egypt	1.1 kg (39 oz)
8	 New Zealand	1.0 kg (35 oz)
8	 Poland	1.0 kg (35 oz)
10	 Japan	0.9 kg (32 oz)
11	 Netherlands	0.8 kg (28 oz)
11	 Australia	0.8 kg (28 oz)
13	 India	0.75 kg (26 oz)
14	 Pakistan	0.7 kg (25 oz)
14	 Germany	0.7 kg (25 oz)
16	 China	0.6 kg (21 oz)
16	 Chile	0.6 kg (21 oz)
18	 Norway	0.4 kg (14 oz)
18	 Switzerland	0.4 kg (14 oz)
18	 Sweden	0.4 kg (14 oz)
21	 Austria	0.3 kg (11 oz)
21	 Argentina	0.3 kg (11 oz)
21	 Finland	0.3 kg (11 oz)
24	 United States	0.2 kg (7.1 oz)
24	 Canada	0.2 kg (7.1 oz)
24	 France	0.2 kg (7.1 oz)
24	 Denmark	0.2 kg (7.1 oz)
24	 Peru	0.2 kg (7.1 oz)
24	 Bolivia	0.2 kg (7.1 oz)
30	 Belgium	0.1 kg (3.5 oz)
30	 Italy	0.1 kg (3.5 oz)
32	 Ethiopia	0.09 kg (3.2 oz)

Fuente: Globometer.

Estudio ANBER

Chile es un país con un consumo de té reconocido a nivel mundial. Estudios nacionales como el realizado por la Asociación Nacional de Bebidas Refrescantes (ANBER)³ no sólo reconoce que las ventas de té han sido significativas en el año 2013 (5.4 millones de litros) sino que también han venido incrementándose en los últimos años, como se muestra en el siguiente gráfico tomado de su estudio más reciente (Ver Ilustración 5).

Ilustración 5 - Ventas de Té (Entre el año 2009 - 2013)



Fuente: Asociación Nacional de Bebidas Refrescantes - ANBER.

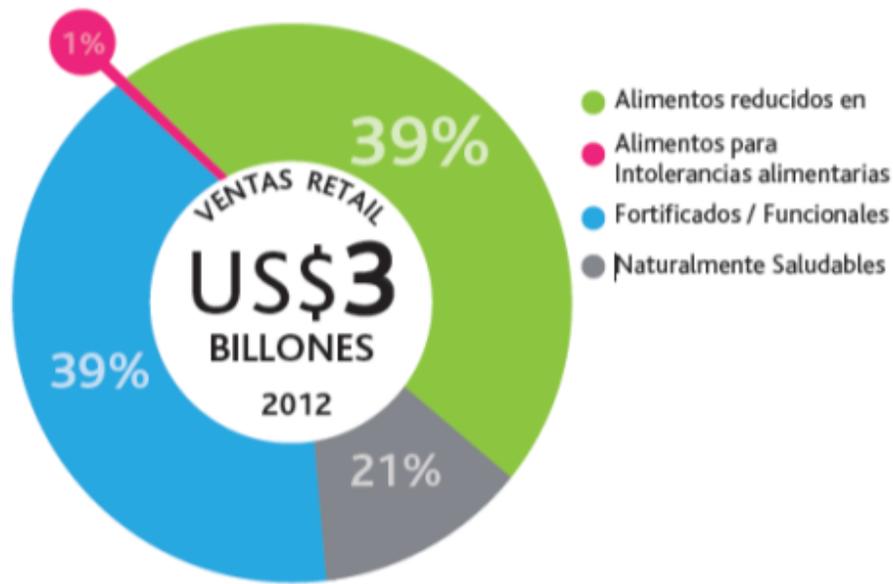
Estudio "Chile Saludable"

Estudios como los realizados el programa "Elige Vivir Sano" impulsados por el gobierno de Chile tales como "Chile Saludable, Volumen II (Mayo 2013)"⁴ indican que actualmente la salud es considerada una de las principales fuerzas de innovación para la industria de alimentos, lo cual ha generado el desarrollo de una nueva categoría denominada "Salud y Bienestar", que permite satisfacer justamente la demanda de aquellos consumidores cada vez más conscientes de su alimentación y también como respuesta a los cambios normativos. El tamaño a nivel mundial de esta categoría de alimentos se estima en US\$700 billones anuales y ha experimentado una tasa de crecimiento promedio de 6,1% entre los años 2007-2012. En Chile, las ventas de este mercado de salud y bienestar alcanzan a los US\$3 billones anuales (Ver Ilustración 6), lo que equivale a un 19% del total de la industria de alimentos procesados y bebidas.

[3] Fuente: <http://www.anber.cl/inicio/estadisticas.php>

[4] Fuente: <http://www.fundacionChile.com/archivos/ESTUDIO-CHILE-SALUDABLE-VOLUMEN-II.pdf>

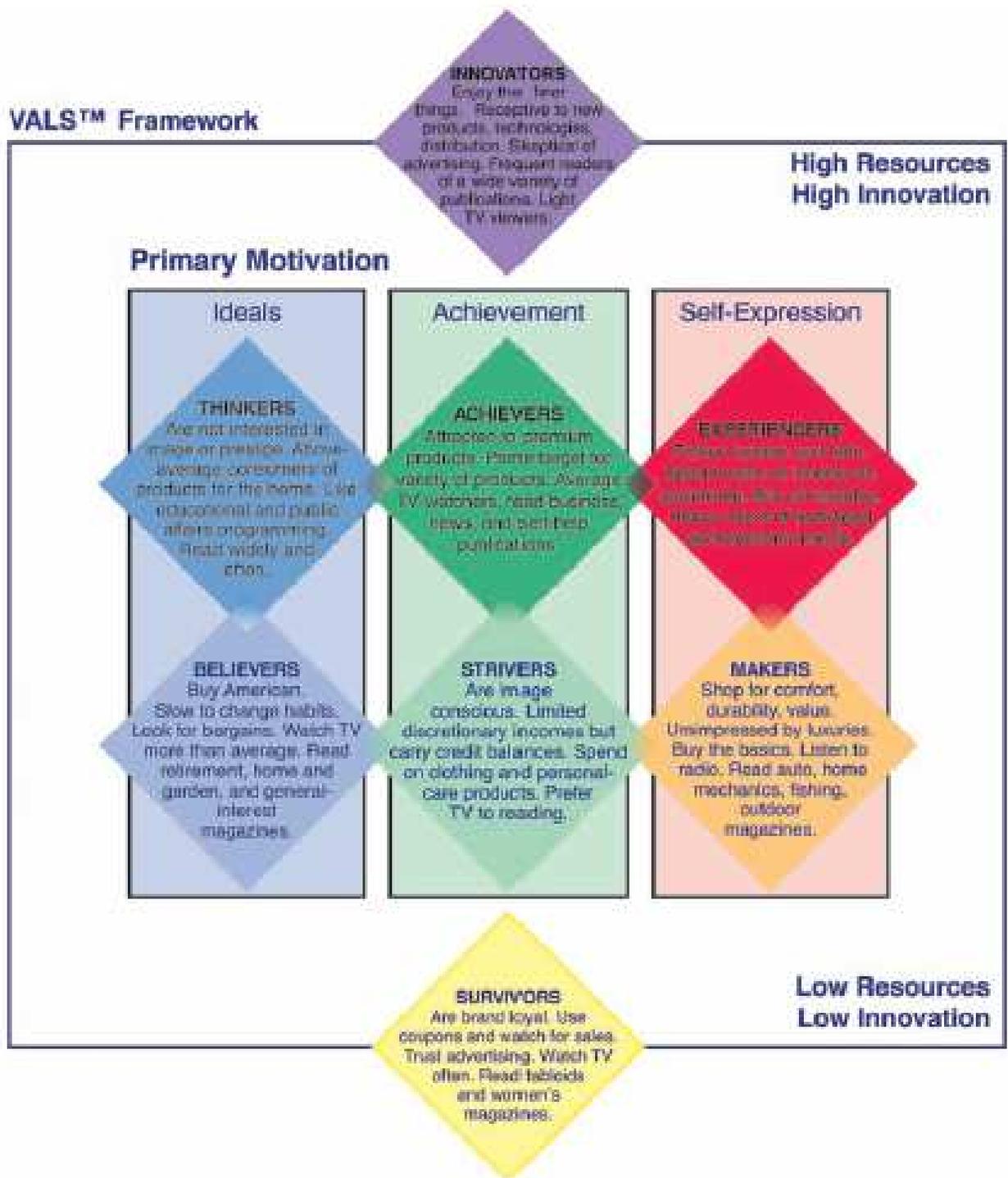
Ilustración 6 - Mercado en Chile de los Alimentos Categoría: Salud y Bienestar



Fuente: Fundación Chile, a partir de información de Euromonitor.

Fuente: Programa Elige Vivir Sano - Estudio: Chile Saludable, Vol II".

En Santiago de Chile, estas tendencias han traído como consecuencia que muchos modelos de negocio ya se estén enfocando en esta categoría de "Salud y Bienestar", generando así múltiples ideas y soluciones. Actualmente existe un reposicionamiento de los productos naturales, mayor conciencia de los Chilenos sobre el riesgo de consumir en exceso nutrientes críticos como la sal, azúcar y grasas, así como también por los avances de la ciencia y tecnología que han permitido el desarrollo de una nueva generación de alimentos, que aportan beneficios extras para la salud, más allá de su función propia que es la nutrición. Además podemos destacar que las decisiones de compra de los consumidores a nivel global están siendo influenciadas por las emociones que provocan algunos alimentos. El nivel de interrelación depende de múltiples factores o condiciones y también evoluciona dependiendo de los cambios exógenos que experimenta la industria y la sociedad.



Fuente: M. Levy, "Retailing Management - 8th Edition".

TÉ

Cuenta una antigua leyenda china, que por el año 2700 a.C. el Emperador Chen-Nung, para prevenir las infecciones que traía el agua, ordenó hervir toda agua de consumo humano. Así fue como accidentalmente cuando estaba hirviendo su agua a la sombra de un árbol del té silvestre cuyas hojas se mecían dulcemente con la brisa, unas hojas cayeron en su olla. La curiosidad lo llevó a probar lo que sería la primera infusión de té, la cual le pareció refrescante y estimulante. Chen Nung introdujo así la costumbre de consumir té en su corte, costumbre que rápidamente se fue extendiendo a todo su pueblo. Existen más de 300 tipos del té, pero todos provienen de la misma planta, la Camellia Sinensis que es procesada en cinco tipos de té: Blanco, Verde, Negro, Rojo y Oolong.

TÉ VERDE



La particularidad que hace que el té verde sea considerado prácticamente una auténtica "medicina natural" es que no es un té fermentado, lo que hace que mantenga sus componentes naturales prácticamente igual que en su estado natural.

Contiene compuestos antioxidantes que son muy beneficiosos para ayudar a combatir determinados tipos de cáncer y en la reducción de los efectos del envejecimiento, así como de enfermedades degenerativas. Propende la disminución del colesterol LDL ("malo") y aumento del HDL ("bueno"). Tiene una acción diurética, broncodilatadora y astringente (antidiarréica). Protección contra la arterioesclerosis, disminución del riesgo cardiovascular, y reduce la formación anormal de coágulos sanguíneos. Ayuda a la disminución de la grasa corporal, por lo que es óptimo para el tratamiento de la diabetes y obesidad. Disminuye los niveles de azúcar en sangre y tiene ligeros efectos antibióticos frente a ciertas bacterias como los estafilococos y algunos virus. Por sus propiedades bacterianas es adecuado para eliminar el mal aliento y proteger la boca contra las infecciones que producen inflamación de las encías o para tratar heridas en la boca.

TÉ NEGRO



El té negro es uno de los más populares en todo el mundo. Y bien ganado se tiene su prestigio, debido a su sabor y propiedades. Algunas propiedades del té negro son muy interesantes, tales como la de poseer antioxidantes, ser saciante, bajo en calorías y bueno para el estómago, entre otras virtudes. El té negro cuenta con una larga historia a sus espaldas. De hecho, fue empleado como moneda de cambio durante mucho tiempo, debido a que no pierde su sabor con el tiempo.

Para elaborar esta variedad las hojas frescas de la Camelia Sinensis pasan por un proceso de oxidación completo que transforma el color verde original de la hoja en un marrón oscuro, haciendo que los aromas se tornen más complejos. Las infusiones resultantes tienen un color ámbar, con cuerpo y sabor intensos. Se trata de la variedad más estimulante, ya que la oxidación favorece la liberación de la teína en la infusión.

El té negro contiene curtientes y minerales, al igual que vitaminas, aceites etéreos y teína. Sin embargo, en comparación con la cafeína ésta actúa más despacio en el organismo. Los curtientes actúan de forma relajante en el estómago. Para su preparación es importante saber lo siguiente: La intensidad de su sabor varía drásticamente dependiendo del tipo, así que cada uno debe ser preparado de acuerdo a pautas individuales. Dos de los más populares de este tipo son el Ceylán y el Darjeeling.

TÉ BLANCO



Últimamente el té blanco se ha convertido en una de las infusiones más demandadas por el público y la que se le atribuyen propiedades muy beneficiosas para la salud. El té blanco está considerado como el más exquisito y refinado, ya que en vez de las hojas enteras, se recogen sólo los brotes más tiernos y más jóvenes que es donde se concentra toda la “energía” de la planta. Estos brotes (aún sin abrir) están cubiertos de un vello blanco que recubre la hoja nada más nacer (lo que le da el nombre a esta variedad). Se produce principalmente en China, en las altas montañas de la provincia de Fujian. Su fama se debe a dos razones fundamentales:

Su exquisito sabor y delicado aroma. Su alto precio en el mercado (es el té de precio más elevado) es debido a su producción artesanal ya que para un pequeño puñado de té hacen falta un buen número de brotes.

Su fama de “elixir de la juventud” . Este uno de los antioxidantes más potentes que nos ofrece la naturaleza y su alto contenido en vitamina E y C.

El té blanco tiene las mismas propiedades que el té verde, aunque en muchas de ellas es más efectivo (por ejemplo es 3 veces más antioxidante). Contiene la mitad de teína que el té verde, y tiene un efecto suavemente diurético.

TÉ ROJO "PU ERH"



El té Pu-Erh o té rojo es originario de la provincia china de Yunnan. Se le llama también el “Té de los Emperadores” porque antiguamente y durante muchos años su consumo estuvo prohibido al resto de la población. Tiene un sabor muy característico, fuerte y terroso, y la infusión es de color rojizo oscuro. Se trata de un té postfermentado, ya que su proceso de fermentación difiere del té negro y requiere un largo proceso de maduración en bodegas que puede llegar a durar varios años.

Es precisamente este peculiar proceso de fermentación lo que le otorga al té rojo su apreciado color, sabor y propiedades excepcionales que lo han hecho famoso en todo el mundo y ha motivado que en Estados Unidos lo hayan bautizado como el “devorador de grasas”. Tres tazas diarias de este té nos ayudarán a controlar las grasas de nuestro organismo y a eliminarlas mejor, debido a su excepcional propiedad de ayudarnos a disminuir los niveles de colesterol y de grasa en la sangre. También tiene propiedades diuréticas y es ideal para aliviar las digestiones pesadas.

TÉ AZUL "OOLONG"



El té oolong (también llamado té azul o semifermentado) es un tipo de té a medio camino entre el té verde y el té negro. En su elaboración se repiten los procesos de enrollado y oxidación de las hojas hasta veinte veces. Se considera un arte mayor el encontrar el punto perfecto para lograr el tono cobrizo de las hojas y detener el proceso de fermentación por medio de la vaporización o la oxidación.

El oolong procede de la región de China (Fujian) y de Taiwán (Formosa). Los tés Oolong de China tienen una fermentación más corta (10 – 20%); el resultado son tés ligeros, con sabores vegetales, más parecidos a los tés verdes. Los tés azules de Taiwán tienen una fermentación más larga (hasta un 70%), dando lugar a tés más oscuros y afrutados, más parecidos a los tés negros.

Debido a su agradable sabor, los oolongs son especiales para aquellos que quieren comenzar a tomar té. Las propiedades del té oolong son:

- Gran poder antioxidante
- Fortalece el sistema inmunológico
- Contiene muchas vitaminas y minerales
- Ayudar a reducir la tensión arterial
- Ayuda a regular el colesterol

TE AMARILLO



El té amarillo es un producto que se obtiene a partir del árbol de té, y tiene su origen en China. Su procesamiento está entre medio del té blanco y el té verde, pues se obtiene por un breve proceso de fermentación frenado con calor seco. Esto determina el color y la textura del té amarillo.

Las propiedades del té amarillo son múltiples, y como en los demás té encontramos sus propiedades digestivas, sus propiedades diuréticas y sus componentes antioxidantes, los cuales tienen una acción protectora de las células que impide su degeneración y su ataque por enfermedades como el cáncer.

Esto no es todo, pues el té amarillo también ayuda a potenciar la capacidad de concentración, nos protege contra la caries por su contenido en flúor, mejora la visión de quien lo consume, ayuda a perder peso y es una infusión vigorizante. Además, aporta calcio, manganeso, hierro y fósforo.

INFUSIONES

Las infusiones son bebidas totalmente sanas, saludables y naturales que permiten disfrutar de todos los beneficios y propiedades de las plantas medicinales, y de todo el saber que, a fin de cuentas, nos brinda la fitoterapia (uso de las plantas con fines curativos).

Desde muy antiguo, tomar infusiones se convirtió en un remedio útil e interesante para tratar infinidad de trastornos, molestias e incluso enfermedades. Para la gripe, el resfriado, la tos, el dolor de garganta, las molestias estomacales, gases, etc. Existen una buena variedad de infusiones para la salud que pueden convertirse de hecho en un remedio natural y alternativo. A continuación se presentan algunas muy consumidas actualmente:

ROOIBOS



Rooibos (*Aspalathus Linearis*) es el nombre de una planta sudafricana que en el idioma afrikáans significa arbusto rojo. También se la conoce como Te rojo o Te Rooibos pero realmente no es la planta del Te.

Aunque el rooibos no procede de la planta de té, tiene muchos beneficios saludables, entre ellos, alto contenido en vitaminas y minerales, propiedades digestivas y relajantes y no contienen estimulantes. Constituyen la perfecta alternativa al té para momentos de puro relax o bien una alternativa sana para los niños y gente con sensibilidad a la teína o durante el embarazo.

Es perfecto para calmar la sed, sabe bien caliente y frío, en cualquier momento, puro y aromatizado, sin o con leche. Perfecta para añadir ingredientes al gusto o elaborar cocktails o recetas. La calidad del producto final se reconoce por su color: A medida que el rojo brilla con mayor intensidad, el té es más valioso.

BOLDO



Los beneficios del boldo convierten a esta planta medicinal en una de las más interesantes y adecuadas cuando se presentan diferentes trastornos, problemas o enfermedades en el hígado. Por poner solo un ejemplo, es adecuada e ideal para eliminar la grasa en el hígado, ayudando en casos de hígado graso por sus virtudes para ayudar a este órgano a realizar correctamente sus funciones y en su regeneración celular, y por ser un auténtico protector hepático. Una de las formas más útiles de disfrutar de todas sus propiedades es a través de la infusión de boldo. Conoce cómo elaborarla fácilmente.

MANZANILLA



La manzanilla es una de esas plantas bien conocidas desde muy antaño por sus usos terapéuticos y caseros, en especial contra los diferentes problemas estomacales que puedan producirse después de comer, o como sedante.

En este sentido, son muchos y muy variados los beneficios de la manzanilla que, precisamente, de alguna u otra manera podemos encontrar en esta planta.

Es preciso reseñar que existen dos tipos bien diferenciados: la manzanilla romana y la manzanilla común (*Matricaria recutita*); aunque ambas pueden ser utilizadas de forma terapéutica.

TOMILLO



Son muchos los beneficios del tomillo, que particularmente encontramos en unas de las plantas medicinales más utilizadas en caso de flatulencias o molestias estomacales.

Pero no sólo es ideal contra las molestias del estómago, ya que también destaca para el tratamiento de las infecciones pulmonares, porque posee propiedades antisépticas, a la vez que es espasmolítico (calma la tos).

ANIS



Son varios los beneficios del anís, una planta muy utilizada desde la Edad Media en una buena variedad de remedios caseros, principalmente por una cuestión básica: resulta ideal a la hora de tratar varios trastornos del sistema digestivo, e incluso es buena como expectorante.

La infusión de anís, precisamente por las virtudes que encontramos en ella, puede ser útil a la hora de aliviar molestias estomacales (sobre todo cuando tenemos muchos gases o digestiones pesadas). En lo que se refiere a la hora de tomarla, puede ser recomendada justo después de cada comida hasta que remitan los síntomas, o bien cuando éstos aparezcan.

MENTA



La infusión de menta es una bebida sumamente interesante, y adecuada, cuando aparecen las enfermedades características y propias del invierno, como es el caso del resfriado, la bronquitis y la sinusitis.

Por este motivo principal, resulta particularmente útil su uso dentro de los muchos remedios caseros para los resfriados que existen, como venimos comprobando desde hace ya mucho tiempo.

Además, la menta posee un efecto estimulante tanto de las funciones digestivas como hepáticas, por lo que es ideal a la hora de tratar y evitar los dolores espasmódicos del tracto digestivo, el meteorismo y las digestiones lentas.

GINSENG



Los múltiples usos terapéuticos y sus milenarias propiedades lo convierten en uno de los productos orientales más apetecidos en todos los rincones del mundo. Entre sus beneficios:

- *Refuerza la actividad cerebral, aumentando la capacidad de concentración, la memoria y la libido.
 - *Controla la diabetes, al disminuir el nivel de azúcar en la sangre.
 - *Es un efectivo control de la hipertensión arterial.
 - *Fortalece y tonifica el sistema circulatorio y cardiovascular.
 - *Disminuye los niveles de colesterol (LDL) y tricilglicéridos (TAG).
 - *Incrementa la potencia sexual.
 - *Fortalece el sistema inmunológico.
 - *Aumenta la irrigación cerebral, con lo que acelera la agilidad mental y previene las enfermedades cerebrales degenerativas.
 - *Poderoso antioxidante que retarda el envejecimiento celular y mejora la elasticidad de la piel.
 - *Combatiendo de manera eficaz el stress y el insomnio.
- Descongestiona el aparato digestivo y protege las funciones hepáticas.

PASIFLORA



La infusión de pasiflora es una opción sumamente ideal, natural, sana y saludable a la hora de tratar problemas comunes que encontramos diariamente en la vida cotidiana. Preocupaciones, tensiones, estrés, ansiedad... pueden llegar a provocarnos nerviosismo, el cual provoca a su vez cierta inquietud mental, de manera que nos cuesta relajarnos, concentrarnos, e incluso trabajar o estudiar plenamente como en realidad podríamos hacer. Cuando esto ocurre, es útil pensar en las propiedades de la pasiflora como forma de tratar y curar el nerviosismo, ya que se trata de una planta sumamente beneficiosa, que ayuda a relajar la mente y a descansar por la noche.

VALERIANA



Las propiedades medicinales de la raíz de la valeriana no se descubrieron hasta el siglo XVI, en el que se conoció su capacidad para controlar la epilepsia. Al igual que la tila, esta hierba, administrada con precaución, actúa contra el nerviosismo, como sedante y relajante. Sin embargo, si no se cuida la proporción del consumo puede dar lugar a la excesiva sedación del sistema nervioso, así como al retardo de la circulación y el descenso de la presión arterial.

TILO



Esta infusión es producto de un árbol que puede llegar a medir hasta 30 metros y puede crecer de forma silvestre, aunque lo más común, actualmente, es cultivarlo en climas cálidos, semicálidos y templados. La parte medicinal se encuentra en sus flores y frutos que contienen farnesol y proporcionan un olor agradable. Debido a sus capacidades sedantes es frecuente emplearla como tranquilizante, para calmar el estado nervioso. Además, ayuda a realizar la digestión y a dormir con facilidad. Aunque esa es su principal función también se emplea para reducir los problemas coronarios y arteriales, así como para cólicos y reducción de las irregularidades menstruales.

HIERBABUENA



Una de las principales cualidades de la hierbabuena es que ayuda a combatir problemas digestivos, gracias a sus propiedades antiespasmódicas y carminativas. Se recomienda tomarla en infusión en caso de indigestión, flatulencias, cólicos, etc.

Aun así, cabe destacar que el consumo de grandes cantidades de hierbabuena puede generar problemas gastrointestinales, por lo que no se recomienda su consumo a personas que presenten úlcera, acidez estomacal o problemas gastrointestinales.

Asimismo, también funciona como expectorante y resulta beneficiosa para tratar las afecciones respiratorias. Otra de las propiedades de la hierbabuena es el hecho de actuar como antiséptico y analgésico, por lo que uno de sus usos externos es la limpieza y tratamiento de heridas. De la misma forma, mezclando infusión de hierbabuena con aceite de oliva conseguiremos un buen remedio contra las quemaduras.

También puede usarse esta hierba medicinal para combatir los dolores menstruales, ya que la hierbabuena actuará como antidismenorreico. La hierbabuena nos beneficiará también en caso de nervios, para calmarnos y sentirnos mejor. Al igual que muchas otras plantas, tomada en infusión nos ayudará a relajarnos.

LAVANDA



La lavanda es una planta medicinal que científicamente es conocida con el nombre de *Lavándula angustifolia*, la cual pertenece a la familia Labiatae y cuya recolección se lleva a cabo sobre todo entre el verano y el otoño.

En lo que se refiere a la acción farmacológica de la lavanda, aporta un efecto antidepresivo, antiespasmódico y carminativo. De ahí que, como vimos en los beneficios de la lavanda, es una planta especialmente aconsejada para disminuir los síntomas tanto del estrés como de la ansiedad y la depresión, actuando a su vez como un buen ansiolítico natural.

También resulta útil como tratamiento natural del insomnio dado que ayuda naturalmente a conciliar el sueño.

ROMERO



El *Rosmarinus Officinalis*, es una de las plantas aromáticas por excelencia y utilizada desde los tiempos más remotos, siendo llamado “príncipe de las aromáticas”.

El Romero es una planta cuyo consumo se utiliza para tratar diferentes problemas de salud como la hipertensión arterial, sobrepeso o la caída del pelo. Pero si bien estas propiedades son muy importantes, es necesario conocer cuáles son los efectos adversos del consumo de Romero; y cómo se debe consumir para evitarlos y obtener todas sus virtudes.

El Romero posee propiedades carminativas, por lo cual facilita la eliminación de gases acumulados en el tubo digestivo. De esta manera consumir infusiones de Romero resulta muy bueno para tratar casos de flatulencia y meteorismo. Si las infusiones son ingeridas para mejorar la digestión o para eliminar gases del tubo digestivo es recomendable beberla después de las comidas. Otro de los beneficios que tiene el Romero, es que es muy útil para tratar los malestares ocasionados por la menstruación. Consumir infusiones del mismo ayudará a aliviar la sensación de irritabilidad, los dolores de cabeza y a reducir la hinchazón. La infusión de las flores de Romero es utilizado también como un remedio natural para tratar problemas respiratorios como el asma, por lo tanto esta planta no presentaría efectos adversos sobre los pulmones. Incluso se han realizado investigaciones en las cuales han descubiertos que el Romero posee sustancias antiinflamatorias que actúa sobre la inflamación pulmonar debido a diferentes patologías.

FRUTALES



Desde hace algún tiempo se elaboran mezclas de tisanas con frutas, llenas de antioxidantes, muy buenas para el paladar y sin nada de cafeína. Estas infusiones están elaboradas con diferentes tipos de frutas deshidratadas y las hay de muchas variedades para poder elegir. Algunas veces se mezclan con algunos tipos de té, pero si quieres una infusión libre de cafeína, mejor es realizar la infusión solo con frutas deshidratadas, a la que puedes añadir alguna planta medicinal y especie.

Vitamina A

Propiedades: Mejora la visión, y colabora a mantener la piel de un modo sano y luminoso, al igual que las mucosas. Frutas con vitamina A: Cereza, zanahoria, papaya, albaricoque, mango, melón, durazno (melocotón), piña, banana, mandarina, ciruela, melón, granada

Vitamina B1

Propiedades: Regula el metabolismo de los carbohidratos para generarnos energía. Frutas con vitamina B1: Naranja, dátil, uva

Vitamina B6

Propiedades: Fortalece el sistema inmunológico. Frutas con vitamina B6: Banana, uva

Vitamina C

Propiedades: Fortalece el sistema inmunológico y ayuda a absorber el hierro necesario para el organismo. Frutas con vitamina C: Naranja, limón, lima, fresas, kiwi, arándanos, moras, manzana, durazno (melocotón), banana, uva, frambuesa, melón.

Ácido Fólico

Propiedades: Fortalece el sistema inmunológico y ayuda a absorber el hierro necesario para el organismo. Frutas con Ácido Fólico: Piña, naranja, melón, banana.

Ácido Pantoténico

Propiedades: Mejora la hidratación de la piel y su luminosidad además favorece el consumo de carbohidratos. Frutas con Ácido Pantoténico: Sandía.

Frutas aportadoras de fibra

Membrillo, arándano (cramberry), frambuesa, uvas pasas

Elaboración Propia.

Fuentes:

<http://www.naturalalternativa.net/infusiones-para-la-salud/>
<http://www.alimentacion-sana.org/informaciones/novedades/Te%20guia.htm>
<http://salud.uncomo.com/articulo/cuales-son-las-propiedades-de-la-hierbabuena-17097.html>
<http://www.mayoristadete.es/2013/propiedades-de-las-infusiones-de-frutas/>
<http://www.casamytea.com/sobre-el-te/tipos-de-te-y-propiedades/>
<http://www.elobservatodo.cl/admin/render/noticia/10770>
<http://www.naturalalternativa.net/infusion-lavanda/>
<http://ecocosas.com/salud-natural/romero/>

Anexo O. Teteras con Válvula "Tea & Blends"



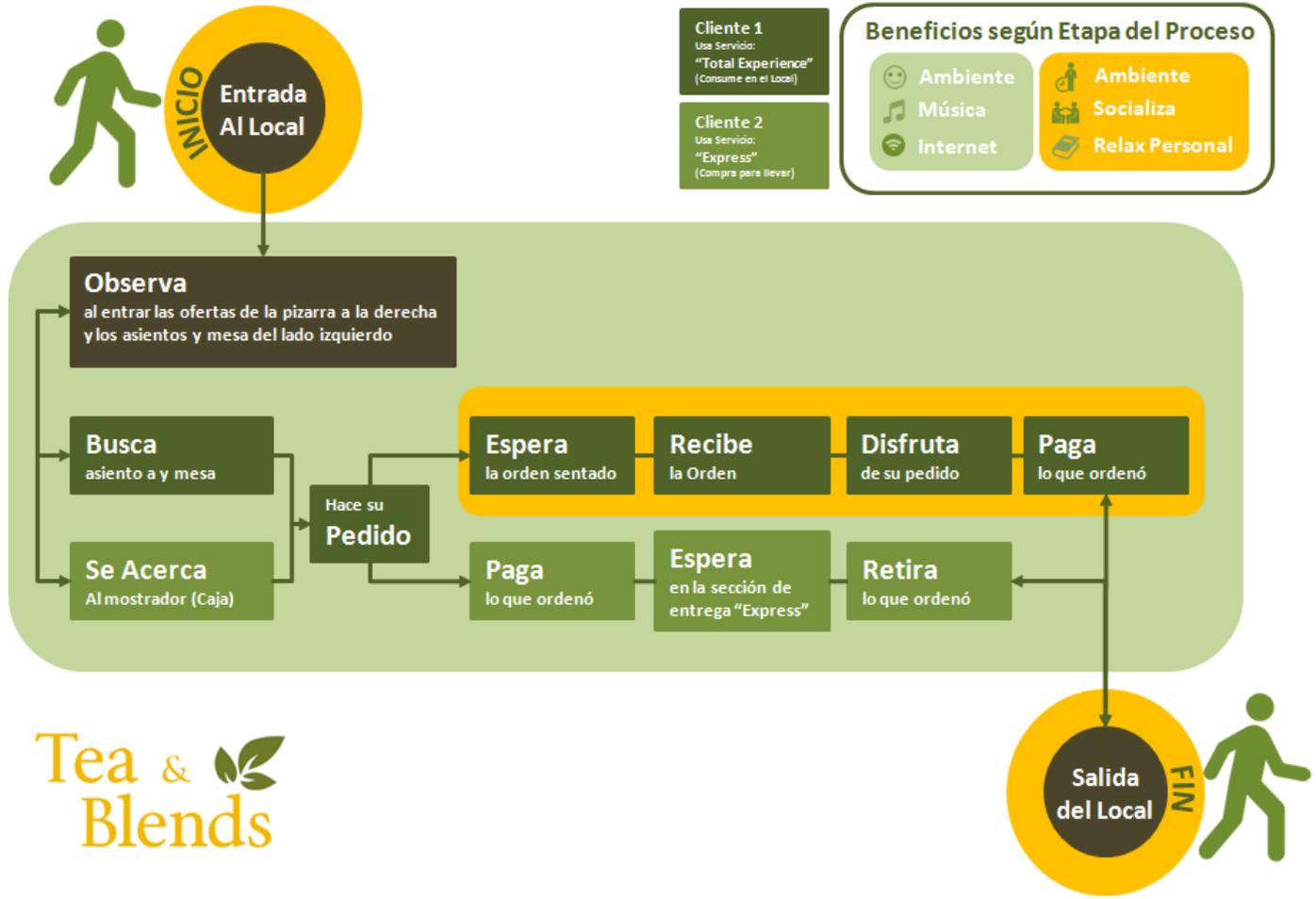
Fuente: Elaboración Propia - Imagen: IngenuiTEA.

Anexo P. Envases y Empaques "Tea & Blends"



Fuente: Elaboración Propia.

Experiencia del Cliente según el Tipo de Servicio



Fuente: Elaboración Propia.

Anexo R. Equipos de Trabajo para cada Establecimiento de la Cadena "Tea & Blends"

Cargo	Actividades Específicas "Full Time"	Actividades de Apoyo "Part Time"	Actividades Grupales "Full Team"
Gerente General (1 Persona)	<ul style="list-style-type: none"> • Estar a cargo de las operaciones del establecimiento. • Responsable de abrir y cerrar el local. • Delegar responsabilidades. • Entrenar a nuevos "Preparadores de Té e Infusiones". • Desarrollar relaciones positivas con el personal. • Reconocer los logros de los miembros del personal con refuerzo positivo. • Asegurar el manejo adecuado de las políticas de administración y la caja registradora. • Responsable de todas las actividades realizadas por el personal. • Resolver todos los problemas que puedan surgir con los clientes. • Comunicar el estatus de las operaciones a la Oficina Central. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asistir como cajero, mesero o preparador de té e infusiones cuando sea necesario. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asistir al cliente si se observa algún inconveniente. • Ser cajero, mesero, preparador de té, asistente de cocina o ayudante de limpieza según sea necesario. • Colaborar con cualquier labor que contribuya a la eficiencia del equipo.
Personal en Caja (1 Persona)	<ul style="list-style-type: none"> • Saludar y dar la bienvenida al cliente al momento de contactarlo en caja. • Emitir la orden personalizada para cada Té o Infusión solicitado. • Procesar los pagos mediante el uso del computador y puntos de venta. • Asegurar que las cancelaciones con tarjetas sean efectivas. • Procesar las cuentas de cancelación entregadas por los meseros. • Entregar boletas o facturas según solicitud de los clientes. • Hacer cortes de caja y cierres de caja diarios. • Reportar al Gerente General y a la Oficina Central. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asistir en el entrenamiento de Cajero Auxiliar cuando le sea requerido. 	<ul style="list-style-type: none"> • Participar en toda reunión o dinámica que involucre al equipo. • Establecer lazos de comunicación constante con todos los compañeros.
Preparadores de Té (3 Personas)	<ul style="list-style-type: none"> • Tratar al cliente de forma personalizada (usando la orden emitida en caja). • Tener amplio conocimiento de cada tipo de Té o Infusión y en todo lo relacionado a la preparación específica de cada uno de ellos. • Preparar y entregar las bebidas a los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asistir como cajero, mesero, ayudante de limpieza o auxiliar de cocina cuando sea necesario. 	
Personal de Cocina (3 Personas)	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar y controlar la calidad de las materias primas. • Almacenar y llevar el control de todos los insumos de la cocina. • Organizar y preparar la cocina para un trabajo limpio y eficiente. • Preparar todos los alimentos que sean solicitados en las órdenes emitidas por el sistema y que corresponden a solicitud de la caja o meseros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Una persona del equipo será auxiliar y desarrollará todas las tareas relacionadas con organización y limpieza. Esta persona preparará platos de comida cuando le sea requerido. 	
Meseros (3 Personas)	<ul style="list-style-type: none"> • Saludar y dar la bienvenida al cliente al momento de contactarlo en caja. • Tomar la orden de cada cliente de manera personalizada. • Tratar al cliente de forma personalizada (usando la orden emitida en caja). • Tener amplio conocimiento de cada tipo de Té o Infusión y en todo lo relacionado a la preparación específica de cada uno de ellos. • Establecer un trato amable en todo momento con el cliente. • Resolver cualquier inconveniente con el pedido del cliente. • En caso de presentarse un problema crítico con el cliente, informar al Gerente General. • Encargarse de la cuenta del cliente antes y después de la cancelación. • Limpiar y ordenar mesas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asistir a la gerencia cuando sea requerido. • Asistir como ayudante de limpieza cuando sea necesario. 	
Limpieza General (1 Persona)	<ul style="list-style-type: none"> • Limpieza general del área de clientes. • Limpieza de cocina. • Limpieza de baños. 		

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo S. Paneles de Pizarra Central de Locales "Tea & Blends"

<h3>Té Negro</h3> <p>Blue Berry: Té negro de la India con pedacitos de arándanos y bayas. Maravilla Tropical: Té negro de la India con pedacitos de mango, maracuyá y pétalos de maravilla. Love: Té negro de la India con pétalos y hojas de rosa, aroma de rosa. Amor Salvaje: Té negro de la India, fresas salvajes, arándanos, frambuesas y surtido de bayas. Orange: Té negro de la India con cascaritas de naranja. Eco: Mezclas de té negro de la India y Ceylan con aceite de bergamota. Limonero: Té negro de la India, con cascarilla de limón y limón confitado. Cerezo: Té negro de la India con aceite de cereza. Corazón de Melón: Té negro de la India con pedacitos de Melón. Piña Oriental: Té negro (Darjeeling) cubitos de piña confitada, pimienta, tilo, pimienta rosada y girasol. Aroma de piña y especias. Trío Negro: Mezcla especial de té negro de Sri Lanka, India y Kenya. Ceylan Citrico: Té negro de intenso sabor acre, con un matiz cítrico England: 5 de la tarde en Inglaterra "High Noon Tea". Aromático sabor floral. Hojas frescas de Darjeeling y Ceilán.</p> <h3>Oolong</h3> <p>Luna Nueva: Té semi-fermentado que proporciona una infusión ligera y delicada con un fresco sabor. Digestivo.</p> 	<h3>Té Verde</h3> <p>Perla Lila: Té verde con frescas flores de jasmín. Mentolado: Té verde Gunpowder con fresco sabor a menta. Almond Peace: Té verde Sencha, grosella sueca y láminas de almendras, aroma de almendra. Ginsengnilla: Té verde con pedacitos de limón, ginseng, aroma de vainilla. Japan: Tradicional Té verde japonés de sabor mediano. Sweet Kenya: Té verde de alta calidad, su sabor mucho más frutal y floral, lo sitúan como uno de los mejores de su tipo.</p> <h3>Rooibos</h3> <p>La Roja: Té rojo sudafricano naturalmente dulce, libre de cafeína y rico en antioxidantes. Red Party: Rooibos ecológico, pedacito de piña, cascarita de limón. Suspiro Rosa: Té rojo de Sudáfrica con pedacitos y aroma de frutillas y vainilla. Paraíso Frutal: Té rojo de Sudáfrica, lemon grass, durazno y maracuyá. Golden Dreams: Rooibos, pétalos de rosa, pedacitos de almendra y manzana, kiwi, pétalos de hibisco. Aroma a caramelo. Rooibos Berry: Rooibos, honeybush, bayas de sauco, arándanos y pétalos de aciano.</p> 	<h3>Infusiones</h3> <p>Frutillar: Pétalos de hibisco, brotes de rosas, pedacitos de manzana, frutilla y cascaritas de manzana. Mi Jardín: Infusión de Flores Very Berry: Uvas pasas, hibisco, bayas de saúco, bayas de casis, frambuesas, pedacito de frutillas, arándano, mora y hojas de frutilla. Claridad: Infusión de hojas de frutilla, hibisco, hinojo, tilo, escaramujo, menta piperita, cártamo y caléndula.</p> <h3>Licuaados</h3> <p>Vitamina C-B: Banana y Naranja Primavera: Frutilla, Kiwi y Mango Refrescante: Piña, Frambuesa y Manzana Verde Detox: Arándanos, Frambuesa y Uva 3 en 1: Naranja, Zanahoria y Betarraga Jugo del Día: Variedades de frutas cada día de la Semana.</p> <h3>Postres</h3> <p>Muffins: Arándano / Chispas de Chocolate Torta de Zanahoria Chesecake Tres Leches Pie de Limón Galletas: Avena / Chocolate / Avellana / Nueces</p> 
<h3>Ensaladas & Wraps</h3> <p>Americano: Jamón de pavo, queso brie, lechuga, tomate, almendras y nueces.</p> <p>Español: Jamón serrano, queso mozzarella, rúcula, aceitunas negras, albahaca.</p> <p>Mr Chicken: Láminas de pollo, queso de cabra, tomates secos, champiñones, cebolla caramelizada y rúcula.</p> <p>Patagónico: Láminas de Salmón, queso crema, palta, lechuga y cebolla morada</p> <p>Salsas Acompañantes: Miel Mostaza, Yogurt, Oliva con Aceto-Miel.</p> 	<h3>Ensaladas</h3> <p>Ligereza: Base de lechugas, jamón de pavo, tomates cherry, champiñones, apio y pasas.</p> <p>Tea and Blends: Base de lechugas variadas, tiras de pollo, queso de cabra, palta, zanahoria, frutilla.</p> <p>Capresa Ibérica: Base de rúcula, jamón serrano, queso brie, tomate, tomates secos, aceitunas negras y nueces.</p> <p>Alaska: Base de Lechuga y rúcula, salmón, queso de cabra, pepino, láminas de manzana verde, almendras.</p> <p>Semilla Pimentosa: Base de lechugas, pollo, palmito, pimientos rojos cocidos.</p> <p>Veggies: Base de lechuga y rúcula, huevo, zanahorias, betarragas, petit-pois, choclo</p> <p>Semillas a seleccionar: girasol, sésamo, chia.</p> <p>Salsas acompañantes: Miel-mostaza, yogurt, oliva aceto-miel.</p> 	<h3>Precios</h3> <p>Té / Infusión Caliente Frío</p> <p>Licuaados Vitamina C-B Primavera Refrescante Detox 3 en 1 Jugo del Día</p> <p>Sandwiches / Wraps Americano Español Mr Chicken Patagónico</p> <p>Ensaladas Ligereza Tea & Blends Capresa Ibérica Alaska Semilla Pimentosa Veggies</p> <p>Postres Muffins: Arándano / Chispas de Chocolate Torta de Zanahoria Chesecake Tres Leches Pie de Limón Galletas</p> 

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo T. Diseño de Menú Tríptico - "Tea & Blends"



Tea & Blends

Té Negro

Té Verde

Licuada y Jugos

Blue Berry: Té negro de la India con pedacitos de arándanos y bayas. \$\$\$

Maravilla Tropical: Té negro de la India con pedacitos de mango, maracuyá y pétalos de maravilla. \$\$\$

Love: Té negro de la India con pétalos y hojas de rosa, aroma de rosa. \$\$\$

Amor Salvaje: Té negro de la India, fresas salvajes, arándanos, frambuesas y surtido de bayas. \$\$\$

Orange: Té negro de la India con cascaritas de naranja. \$\$\$

ECO: Mezclas de té negros de la India y Ceylan con aceite de bergamota. \$\$\$

Limonero: Té negro de la India, con cascarilla de limón y limón confitado. \$\$\$

Cerezo: Té negro de la India con aceite de cereza. \$\$\$

Corazón de Melón: Té negro de la India con pedacitos de Melón. \$\$\$

Piña Oriental: Té negro (Darjeeling) cubitos de piña confitada, pimienta, tilo, pimienta rosada y girasol. Aroma a piña y especias. \$\$\$

Trío Negro: Mezcla especial de té negro de Sri Lanka, India y Kenya. \$\$\$

Ceylan Cítrico: Té negro de intenso sabor acre, con un matiz cítrico. \$\$\$

England: "High Noon Tea". Aromático sabor floral. Hojas frescas de Darjeeling y Ceilán. \$\$\$

Perla Lila: Té verde con frescas flores de jazmín. \$\$\$

Mentolado: Té verde Gunpowder con fresco sabor a menta. \$\$\$

Almond Peace: Té verde Sencha, grosella sueca y láminas de almendras, aroma de almendras. \$\$\$

Ginsengilla: Té verde con pedacitos de limón, ginseng y aroma de vainilla. \$\$\$

Japan: Tradicional té verde japonés de sabor mediano. \$\$\$

Sweet Kenya: Té verde con sabor frutal y floral. \$\$\$

Vitamina C-B: Naranja- Banana \$\$\$

Primavera: Frutilla-Kiwi- Mango \$\$\$

Refrrescante: Piña- Frambuesa- Manzana Verde \$\$\$

Detox: Arándanos -Frambuesa- Uva \$\$\$

San 1: Naranja- Zanahoria- Betarraña \$\$\$

Jugo del Día: Variedades de frutas cada día \$\$\$

Rooibos

Infusiones

Postres

La Roja: Té rojo de Sudáfrica naturalmente dulce, libre de cafeína y rico en antioxidantes. \$\$\$

Red Party: Rooibos ecológico, pedacitos de piña y cascaritas de limón. \$\$\$

Suspiro Rosa: Té rojo sudafricano con pedacitos de frutillas y vainilla. \$\$\$

Paraíso Frutal: Té rojo sudafricano con lemon grass, durazno y maracuyá. \$\$\$

Golden Dreams: Rooibos, pétalos de rosa, pedacitos de almendra y manzana, kiwi, pétalos de hibisco. Agradable aroma a caramelo. \$\$\$

Rooibos Berry: Rooibos, honeybush, bayas de saúco, arándanos y pétalos de aciano. \$\$\$

Frutilla: Pétalos de hibisco, brotes de rosa, pedacitos de manzana, frutilla y cascaritas de manzana. \$\$\$

Mi Jardín: Infusión de Flores. \$\$\$

Very Berry: Uvas pasa, hibisco, bayas de saúco, bayas de casis, frambuesas, pedacitos de frutillas, arándanos, mora y hojas de frutilla. \$\$\$

Ciudad: Infusión de hojas de frutilla, hibisco, hinojo, tilo, escaramujo, menta piperita, cártamo, caléndula. \$\$\$

Muffin Arándano \$\$\$

Muffin Chispas de Chocolate \$\$\$

Torta de Zanahoria \$\$\$

Chessecake \$\$\$

Tres Leches \$\$\$

Pie de Limón \$\$\$

Galletas (Avena, Chocolate, Avellana, Nueces) \$\$\$

El Té que más te gusta

Caliente o Frío.




Dirección: Apoquindo XXXX.

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo U. Horarios de Atención y Turnos de Trabajo

Número	Cargo	Horas Laborales por Día							Total Horas Trabajadas Semanales	Turno Lunes a Sábado	Turno Domingos	Observaciones
		Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo				
1	Jefe de Local	6	6	6	6	6	6	8	44	8:30 a 14:30	11:00 a 19:00	* Turnos Intercambiables Mañana/Tarde. * 2 Domingos de Trabajo y 2 Libres Intercambiables.
2	Jefe de Local	6	6	6	6	6	6	8	44	14.30 a 20:30		
1	Preparador de Té/Infusiones "Full Time"	6	6	6	6	6	6	8	44	8:30 a 14:30	11:00 a 19:00	* Turnos Intercambiables Mañana/Tarde. * 2 Domingos de Trabajo y 2 Libres Intercambiables.
2	Preparador de Té/Infusiones "Full Time"	6	6	6	6	6	6	8	44	14.30 a 20:30		
1	Preparador de Té/Infusiones "Part Time"	8	8	8	8				32	8:30 a 16:30	11:00 a 19:00	* Días Intercambiables entre Turnos * Las 2 horas adicionales al máximo del 30 hrs. se pagaran como horas extras.
2	Preparador de Té/Infusiones "Part Time"					12	12	8	32	8:30 a 20:30		
1	Preparador de Alimentos "Full Time"	6	6	6	6	6	6	8	44	8:30 a 14:30	11:00 a 19:00	* Turnos Intercambiables Mañana/Tarde. * 2 Domingos de Trabajo y 2 Libres Intercambiables.
2	Preparador de Alimentos "Full Time"	6	6	6	6	6	6	8	44	14.30 a 20:30		
1	Preparador de Alimentos "Part Time"	8	8	8	8				32	8:30 a 16:30	11:00 a 19:00	* Días Intercambiables entre Turnos * Las 2 horas adicionales al máximo del 30 hrs. se pagaran como horas extras.
2	Preparador de Alimentos "Part Time"					12	12	8	32	8:30 a 20:30		
1	Mesero "Full Time"	6	6	6	6	6	6	8	44	8:30 a 14:30	11:00 a 19:00	* Turnos Intercambiables Mañana/Tarde. * 2 Domingos de Trabajo y 2 Libres Intercambiables.
2	Mesero "Full Time"	6	6	6	6	6	6	8	44	14.30 a 20:30		
1	Mesero "Part Time"	8	8	8	8				32	8:30 a 16:30	11:00 a 19:00	* Días Intercambiables entre Turnos * Las 2 horas adicionales al máximo del 30 hrs. se pagaran como horas extras.
2	Mesero "Part Time"					12	12	8	32	8:30 a 20:30		
1	Encargado de Caja	6	6	6	6	6	6	8	44	8:30 a 16:30	11:00 a 19:00	* Turnos Intercambiables Mañana/Tarde. * 2 Domingos de Trabajo y 2 Libres Intercambiables.
2	Encargado de Caja	6	6	6	6	6	6	8	44	8:30 a 20:30		
1	Encargado de Limpieza	6	6	6	6	6	6	8	44	8:30 a 16:30	11:00 a 19:00	* Turnos Intercambiables Mañana/Tarde. * 2 Domingos de Trabajo y 2 Libres Intercambiables.
2	Encargado de Limpieza	6	6	6	6	6	6	8	44	8:30 a 20:30		

Fuente: Elaboración Propia.

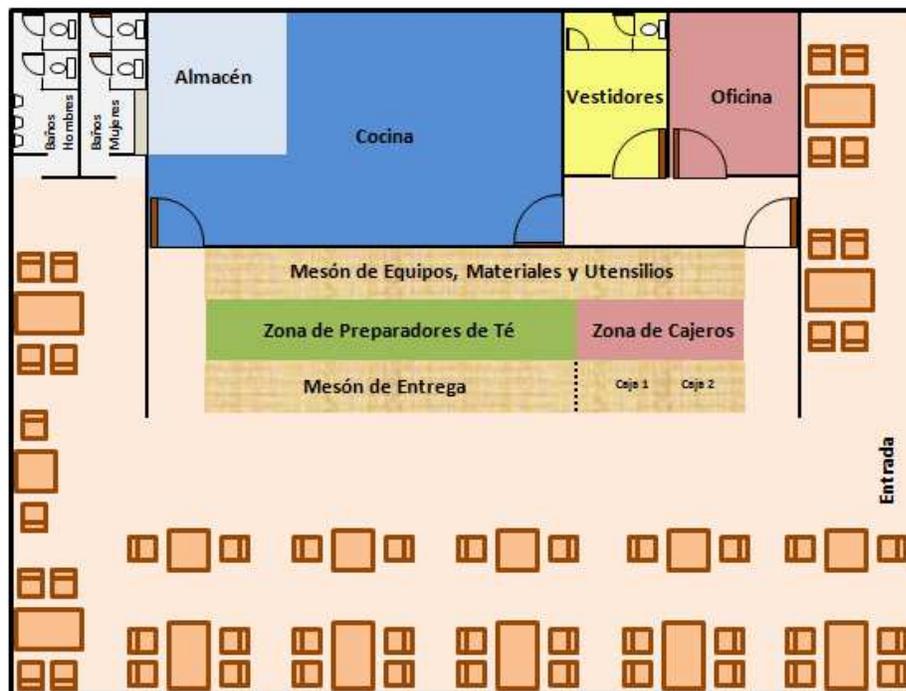
Anexo V. Diseño y Layout Estándar para Establecimientos "Tea & Blends"

Diseño Estándar para Establecimientos "Tea & Blends"



Fuente : Establecimiento "Teavana". Tomado de www.teavana.com

Layout Estándar para el Diseño de Establecimientos "Tea & Blends"



Fuente : Elaboración Propia. Basado en Diseño "Teavana" www.teavana.com

Sistemas de Información TI - ERP's a usar en "Tea & Blends"

ERP: Míster Chef Cafetería

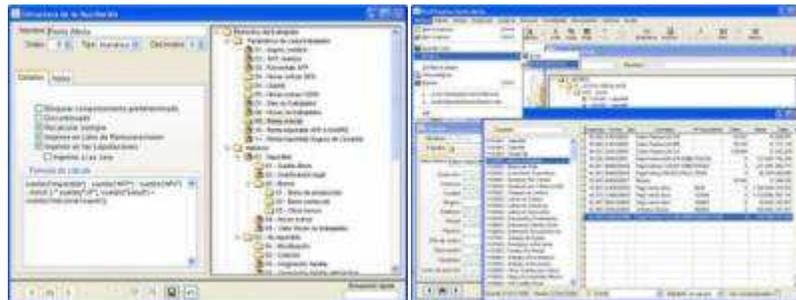
En cada establecimiento de "Tea & Blends" se empleará este ERP desarrollado por la empresa chilena Archilife. Este es un módulo cajero-administrador que entrega como opciones principales del sistema: el control de mesas y la venta directa. Además permite transacciones de: venta de caja, gastos de caja, aperturas y cierres diarios de caja, e inclusive auditorías. También tiene la capacidad de entregar reportes de: caja, clientes, ventas, gastos, personal, cuentas por pagar, otros.



NOTA: Impresiones de Pantalla del uso del Software en Pantallas Táctiles.

ERP: LAUDUS 2014

Para la administración total de las operaciones de la cadena, "Tea & Blends" empleará el ERP de la empresa chilena LAUDUS, LAUDUS 2014. Este es desarrollado para empresas como PYMES, dándole facilidad de uso, enfocada en empresas de emprendimiento, precio accesible y herramientas de análisis e integración de últimas tecnologías. Es fácil de implementar y utilizar, además posee flexibilidad de integración con otras ERP y la empresa brinda una amplia gama de soporte técnico. Entre las características más avanzadas que posee tiene: conexión internet (envíos de correos automáticos, estados de cuenta, mensajes en las redes, etc.), conectividad con excel, permite cerrar ciclos de producción con el financiero, la contabilidad se va generando automáticamente, servidor automatizado, remuneraciones parametrizables, control de inventarios, contabilidad general, acceso remoto vía smartphones, control de personal, análisis estadísticos, CRM, facturas electrónicas y además sus acciones contables cumplen con las normas IFRS.



NOTA: Impresiones de Pantalla del uso del Software para Empleados y Administración General.

Fuente : Elaboración Propia. Basado en la Información Suministrada por Ambos Proveedores.

Anexo X. Proveedores y Productos - Equipamiento de la Cadena "Tea & Blends"

Equipamiento de la Cadena "Tea & Blends"

Productos	Proveedor
Muebles en General: Sofá, mesas, sillas, alfombras, decoración, iluminación, calefactores, estanterías, otros.	B´Casual: http://www.bcasual.cl/Sofas-y-Lounge HOMY: http://www.sodimac.cl/sodimac-homy/category/cat450006/Living-y-Estar Medular: http://www.medular.cl/productos.html
Equipos de Baño: Sanitarios, Lavamanos, Papeleras, secadores de mano, cerámica, otros.	EASY: http://www.easy.cl/banos
Equipos de Cocina: Cocina, refrigeradores, hervidores de agua, utensilios y accesorios de cocina, otros.	BIGGI : http://www.biggi.cl/web/ EASY: http://www.easy.cl/electrohogar
Equipos de Computación y Tecnología: Computadores, tablets, monitores, impresoras, lectores de código de barras, puntos de venta, otros.	PC Factory: https://www.pcfactory.cl/
Equipos Especializados para la Preparación de Té: Teteras, cronómetros digitales, filtros, otros.	Proveedor Primario de Té: Milagritos: http://www.milagritos.cl/ Proveedores Secundarios de Té: Artea: http://tiendadete.cl/ La Tienda del Té: http://www.latiendadelte.cl/?page_id=280 Alveus: http://www.alveus.eu/ Solostocks (Cronómetros Digitales): http://www.solostocks.cl/venta-productos/otros-productos-relojeria-joyeria-optica/timer-digital-de-99-59-minutos-1263852 Adagio (Teteras con Filtro + Válvula Automática): http://www.adagio.com/teaware/ingenuiTEA_teapot.html
Envases Impresos: Vasos plásticos, vasos térmicos, tazas, potes, bandejas, bolsas plásticas, platos desechables, otros.	Frutaplas: http://www.frutaplas.cl/cata_detail.asp?cata_id=42583
Uniformes	Kairos: http://ekairos.cl/empresas/
Servicio de Telefonía e Internet	Movistar: http://www.movistar.cl/negocios/planes-duos-banda-ancha
Servicio de Seguridad de Locales	GL Group - Venta Segura: http://www.glgroup.cl/

Fuente : Elaboración Propia.

Anexo Y. Consejos para realizar las Entrevistas de Ingreso a "Tea & Blends"

Siete Consejos para Contratar a los Mejores Talentos
1. Cultivar Continuamente una Red de "Talentos". Las startups siempre deberían estar buscando nuevos talentos – de preferencia con espíritu emprendedor.
2. Compartir la Visión. Compartir de forma convincente la visión de la empresa a largo plazo.
3. Probar las Habilidades Reales. Probar las habilidades de forma práctica durante la entrevista y/o proporcionar una tarea de máximo una hora.
4. Buscar a Personas que Vayan Acorde a la Cultura de la Empresa. Para los equipos pequeños, cada empleado nuevo tiene un efecto profundo en la cultura de la empresa y las normas. Como resultado, el que tengan pensamientos acorde y puedan trabajar en equipo con el resto de los trabajadores es algo fundamental para cada contratación. Durante la etapa final de la entrevista es buena idea que cada miembro del equipo conozca a una contratación potencial para ver cómo se llevan. Tras conocerse, se sugiere preguntarle al empleado actual una pregunta simple, ¿pasaría 12 horas al día con esta persona?. Posteriormente se sugiere ir un paso más allá y preguntar, ¿le gustaría que esta persona fuese su jefe? Si alguien tiene tanta fe en el conocimiento y dedicación de un potencial compañero de trabajo, sabes que es la contratación adecuada.
5. Ser Rápido y Conciso. Pese a que no hay que ser precipitado en la decisión, una vez elegido a un candidato hay que informáselo. Cuando se le pregunta a alguien si confía en el entrevistador o en la compañía, la velocidad de respuesta es una poderosa señal respecto a su poder de decisión. Además así obtendrás un "sí" o "no" de forma rápida.
6. Ofrecer Beneficios Reales. Para contratar y retener a los mejores talentos, las startups deben ofrecer beneficios reales. Un beneficio poderoso es el equity (o propiedad) de los empleados, algo que alinea los incentivos de los fundadores y los de los empleados y puede luchar contra los salarios potencialmente bajos. Más allá del equity, los beneficios amigables y sencillos como comida y asignaciones de tecnología también pueden ser de ayuda. Otra área importante son los beneficios de salud para los empleados. Considerando que componen un buen porcentaje de la remuneración, los empleados sin beneficios de salud esperan un salario más alto de todas formas.
7. No Detenerse. Las cosas positivas que ayudaron a reclutar a nuevos miembros en el equipo deben mantenerse tras la firma del contrato. Poner en primer lugar las expectativas del equipo es algo invaluable para mantenerlos motivados y entusiasmados.

Fuente : Elaboración Propia. Basado en el artículo: "Siete Consejos para Contratar a los Mejores Talentos para tu Start-Up" del "Starter Daily"

Anexo Z. Assesment 360° según Nivel Operativo - Sección y Competencias

Niveles Operativos	Sección	Competencias	
Assesment 360°	En Sintonía con uno mismo	Conciencia Emocional Auto Evaluación Precisa	
	Conservar el Equilibrio	Autocontrol Adaptabilidad	
Mejorando la Atención al Cliente	En sintonía con mi cliente	Empatía Orientación al Servicio	
	Proporcionar soluciones de Servicios	Influencia Manejo de Conflictos Trabajo en Equipo	
	Gerencia de uno mismo	Conciencia Emocional Autoevaluación Precisa Autocontrol Autoconfianza	
		Alcanzando Metas	Orientación a Resultados Iniciativa Pensamiento Analítico Pensamiento Conceptual
Trabajo en Equipo y Colaboración			Impacto e Influencia Sensibilidad Interpersonal Adaptabilidad Trabajo en Equipo

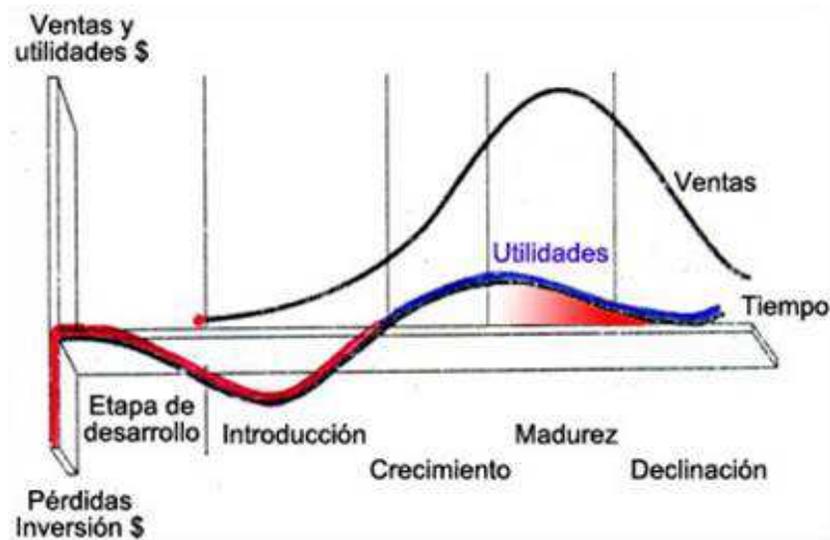
Fuente : Elaboración Propia. Basado en Información de la Empresa Haygroup.

Anexo BB. Prácticas de Calidad de Vida

Práctica	Programas	Beneficios que busca la Implementación
<p>Horario Flexible</p> <p>La idea de esta práctica es mejorar la distribución del tiempo para contribuir a la productividad de los trabajadores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Jornada Reducida los Viernes: Los empleados de la oficina central podrán disfrutar de horas reducidas laborales los días viernes si no existe ningún tipo de actividad crítica o urgente por realizar. • Home Office: Los empleados de la oficina central podrán trabajar un día a la semana desde su casa con el fin de poder realizar actividades extra laborales. • Turnos Intercambiables: los empleados de los establecimientos deberán cumplir las horas laborales semanales definidas por la ley del trabajo, pero con la posibilidad de que ellos mismos puedan intercambiarse dichas horas siempre y cuando sea notificado y aprobado por el gerente. <p>NOTA: las Jornadas Reducidas y el Home Office se comenzará a implementar una vez la empresa comience a obtener ganancias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el Clima Laboral. • Aumentar el rendimiento de los trabajadores. • Reducir los niveles de ausentismo • No implica gasto extra a la organización. • Aumentar la satisfacción de los colaboradores.
<p>Actividades Recreativas</p> <p>Con esta práctica se busca disminuir los niveles de estrés de los colaboradores y fomentar la sana convivencia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Celebración de Fechas Especiales: Se otorgará la tarde libre y se celebrarán durante el día fechas como cumpleaños, día de la madre/padre, fiestas patrias, navidad, celebraciones de logros, etc. • Gimnasia de pausa / Pausa Activa: durante el día se realiza un breve espacio de tiempo en la jornada laboral, orientada a que los colaboradores recuperen energías para un desempeño eficiente en el trabajo a través de ejercicios que compensen las tareas desempeñadas, revirtiendo de esta manera la fatiga muscular y el cansancio generado por el trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el estado de ánimo. • Colaboradores con más energía. • Reducir los niveles de ausentismo • Mejor control del estrés. • Trabajo en equipo.
<p>Acompañamiento al Colaborador</p> <p>La idea es que la empresa apoye al empleado en distintos ámbitos ofreciéndole asesorías en temas específicos, programas de salud y otras iniciativas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de Salud: además del seguro que le otorga la empresa a cada empleado, se harán jornadas anuales de exámenes de salud en el lugar de trabajo, apoyo psicológico si es requerido. • Asesorías: Se brindará apoyo en temas tributarios, legales, orientación familiar y asesoría financiera por parte de abogados de la empresa cuando sea requerido. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el estado de ánimo. • Colaboradores con más energía. • Reducir los niveles de ausentismo • Mejor control del estrés. • Trabajo en equipo.
<p>Condiciones en el Lugar de Trabajo</p> <p>La empresa estará siempre tratando de ajustar las condiciones de los ambientes laborales con el fin de que los empleados den lo mejor de ellos mismos cada día.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estacionamiento de Bicicletas: para todos los empleados se buscará la forma de proporcionar lugar donde estacionar sus bicicletas con el fin de promover el ejercicio y el cuidado del medio ambiente. • Redes Sociales Desbloqueadas: con la idea de promover la interactividad y calidad de vida se mantendrán desbloqueadas dichas redes, dejando claro que no debe interferir con la eficiencia del trabajo personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el estado de ánimo. • Colaboradores con más energía. • Reducir los niveles de ausentismo • Mejor control del estrés. • Trabajo en equipo.

Fuente: Elaboración Propia. Basado en los Resultados de Estudios de la SCGP.

Anexo CC. Ciclo de Vida del Producto



Fuente: Tomado de la Página Web: http://diseño.idoneos.com/diseño_industrial/marketing/ciclo_del_producto/.

Anexo DD. Costos Fijos y Variables Asociados a las Operaciones de "Tea & Blends"

Materias Primas

Las materias primas son en su mayoría té e infusiones que se obtendrán previamente mezclados y cotizados por el proveedor "Milagritos", a los cuales se le asignaron los nombres propios de "Tea & Blends". En base a las indicaciones del proveedor (Ver Ilustración 1), se calcularon los costos por cantidad necesaria para preparar un vaso ó taza de té 300 ml, que es aproximadamente 2 gramos (Ver Tabla 1). A continuación se muestran los costos determinados por tipo de té y porción a usar por preparado.

Tabla 1 - Costos de Materia Prima de Té e Infusiones por Vaso o Tasa.

Materia Prima Té e Infusiones	Costo Promedio (Pesos / Porción 2gr)
Té Negro-Blends	43
Té Negro Puro	46
Té Verde Puro	46
Oolong	42
Té Verde	45
Té Rojo	47
Infusiones	46

Fuente: Elaboración Propia. Basado en Costos del Proveedor "Milagritos".

Ilustración 1. Materias Primas con Nombres "Tea Blends" Asignados y Costos Asociados por Cantidades.

Nombre Tea&Blends	Mezcla	Costo (Pesos)	Cantidad (gr)	Cantidad de Porciones (2gr)	Costo por Porción (Pesos)
Blue Berry	Té negro de la India con pedacitos de arándanos y bayas.	5248	250	125	42
Maravilla Tropical	Té negro de la India con pedacitos de mango, maracuyá y pétalos de maravilla.	5248	250	125	42
Love	Té negro de la India con pétalos y hojas de rosa, aroma de rosa.	5248	250	125	42
Amor Salvaje	Té negro de la India, fresas salvajes, arándanos, frambuesas y surtido de bayas.	5498	250	125	44
Orange	Té negro de la India con cascaritas de naranja.	5498	250	125	44
Eco	Mezclas de té negro de la India y Ceylan con aceite de bergamota.	5498	250	125	44
Limonero	Té negro de la India, con cascarilla de limón y limón confitado.	5498	250	125	44
Cerezo	Té negro de la India con aceite de cereza.	5498	250	125	44
Corazón de Melón	Té negro de la India con pedacitos de Melón.	5498	250	125	44
Piña Oriental	Té negro (Darjeeling) cubitos de piña confitada, pimienta, tilo, pimienta rosada y girasol. Aroma de piña y especias.	5498	250	125	44
Trío Negro	Mezcla especial de té negro de Sri Lanka, India y Kenya.	5748	250	125	46
Ceylan Cítrico	Té negro de intenso sabor acre, con un matiz cítrico	5748	250	125	46
England	5 de la tarde en Inglaterra "High Noon Tea" . Aromático sabor floral. Hojas frescas de Darjeeling y Ceilán.	5748	250	125	46
Japan	Tradicional Té verde japonés de sabor mediano.	5748	250	125	46
Sweet Kenya	Té verde de alta calidad, su sabor mucho más frutal y floral, lo sitúan como uno de los mejores de su tipo.	5748	250	125	46
Luna Nueva	Té semi-fermentado que proporciona una infusión ligera y delicada con un fresco sabor. Digestivo.	5248	250	125	42
Perla Lila	Té verde con frescas flores de jasmín.	5748	250	125	46
Mentolado	Té verde Gunpowder con fresco sabor a menta.	5248	250	125	42
Almond Peace	Té verde Sencha, grosella sueca y láminas de almendras, aroma de almendra.	5948	250	125	48
Ginsengnilla	Té verde con pedacitos de limón, ginseng, aroma de vainilla.	5748	250	125	46
La Roja	Té rojo sudafricano naturalmente dulce, libre de cafeína y rico en antioxidantes.	5498	250	125	44
Red Party	Rooibos ecológico, pedacito de piña, cascarita de limón.	5498	250	125	44
Suspiro Rosa	Té rojo de Sudáfrica con pedacitos y aroma de frutillas y vainilla.	5498	250	125	44
Paraíso Frutal	Té rojo de Sudáfrica, lemon grass, durazno y maracuyá.	6248	250	125	50
Golden Dreams	Rooibos, pétalos de rosa, pedacitos de almendra y manzana, kiwi, pétalos de hibisco. Aroma a caramelo.	6248	250	125	50
Rooibos Berry	Rooibos, honeybush, bayas de sauco, arándanos y pétalos de aciano.	6248	250	125	50
Frutillar	Pétalos de hibisco, brotes de rosas, pedacitos de manzana, frutilla y cascaritas de manzana.	5748	250	125	46
Mi Jardín	Infusión de Flores	5748	250	125	46
Very Berry	Uvas pasas, hibisco, bayas de sauco, bayas de casis, frambuesas, pedacito de frutillas, arándano, mora y hojas de frutilla.	5748	250	125	46
Claridad	Infusión de hojas de frutilla, hibisco, hinojo, tilo, escaramujo, menta piperita, cártamo y caléndula.	5748	250	125	46

Fuente: Elaboración Propia. Basado en Costos Proporcionados por el Proveedor "Milagritos".

En cuanto a los alimentos para elaborar los platos se tomaron precios promedios de los proveedores y en el caso de los postres se mostrarán directamente los precios de venta del proveedor (Ver Tablas 2,3 y 4).

Tabla 2 - Materias Primas de Productos Elaborados y Costos Asociados.

Producto	Materia Prima	Valor en el Mercado		Preparación del Producto		
		Costo \$/Kg	Costo \$/Unidad	Cantidad Requerida (Kg ó Unidad)	Costo \$/ Cant. Req.	Total Costo \$ /Producto
Licados						
Vitamina C-B						575,00
	Naranja	730,00		0,50	365,00	
	Banana	840,00		0,25	210,00	
Primavera						715,00
	Furtilla	4.500,00		0,10	450,00	
	Kiwi	1.450,00		0,10	145,00	
	Mango		1.200,00	0,10	120,00	
Refrescante						783,00
	Piña		1.845,00	0,10	184,50	
	Frambuesa	4.500,00		0,10	450,00	
	Manzana Verde	990,00		0,15	148,50	
Detox						877,50
	Arándanos	3.200,00		0,08	240,00	
	Frambuesa	4.500,00		0,08	337,50	
	Uva	4.000,00		0,08	300,00	
3 en 1						501,25
	Naranja	730,00		0,50	365,00	
	Zanahoria		112,50	0,50	56,25	
	Betarraga		160,00	0,50	80,00	
Sandwiches & Wraps						
Americano						1.892,50
	Jamon de Pavo	7.000,00		0,10	700,00	
	Queso Brie	12.500,00		0,03	312,50	
	Lechuga		800,00	0,15	120,00	
	Tomate	2.100,00		0,08	157,50	
	Almendras	11.600,00		0,03	290,00	
	Nueces	12.500,00		0,03	312,50	
Español						2.990,00
	Jamón Serrano	44.900,00		0,05	2.245,00	
	Queso Mozzarella	5.000,00		0,08	375,00	
	Rúcula	8.300,00		0,03	207,50	
	Aceitunas Negras	3.000,00		0,03	75,00	
	Albahaca	3.500,00		0,03	87,50	
Mr Chicken						2.235,00
	Láminas de Pollo	4.500,00		0,10	450,00	
	Queso de Cabra	4.900,00		0,08	367,50	
	Tomates Secos	4.000,00		0,08	300,00	
	Champiñones	6.000,00		0,08	450,00	
	Cebolla	900,00		0,05	45,00	
	Rúcula	8.300,00		0,08	622,50	

Fuente: Elaboración Propia. Basado en Costos Proporcionados por los Proveedores de Alimentos.

Tabla 3 - Materias Primas de Productos Elaborados y Costos Asociados.

Producto	Materia Prima	Valor en el Mercado		Preparación del Producto		
		Costo \$/Kg	Costo \$/Unidad	Cantidad Requerida (Kg ó Unidad)	Costo \$/ Cant. Req.	Total Costo \$/Producto
Ensaladas						
Ligereza						
	Lechuga		800,00	0,50	400,00	2.348,00
	Jamón de Pavo	7.000,00		0,10	700,00	
	Tomates Cherry	1.990,00		0,20	398,00	
	Champiñones	6.000,00		0,10	600,00	
	Apio	1.000,00		0,10	100,00	
	Pasas	3.000,00		0,05	150,00	
Capresa Ibérica						
	Rúcula	2.000,00		0,15	300,00	3.025,00
	Jamón Serrano	44.900,00		0,03	1.122,50	
	Queso Brie	12.500,00		0,03	312,50	
	Tomate	2.100,00		0,15	315,00	
	Tomates Secos	4.000,00		0,05	200,00	
	Aceitunas Negras	3.000,00		0,05	150,00	
	Nueces	12.500,00		0,05	625,00	
Alaska						
	Lechuga		800,00	0,20	160,00	2.628,50
	Rúcula	8.300,00		0,05	415,00	
	Salmón	9.000,00		0,10	900,00	
	Queso de Cabra	4.900,00		0,05	245,00	
	Pepino		600,00	0,30	180,00	
	Manzana Verde	990,00		0,15	148,50	
	Almendras	11.600,00		0,05	580,00	
Semilla Pimentosa						
	Lechuga		800,00	0,50	400,00	2.140,00
	Pollo	4.500,00		0,30	1.350,00	
	Palmito	2.000,00		0,15	300,00	
	Pimientos Rojos		900,00	0,10	90,00	
Veggies						
	Lechuga		800,00	0,20	160,00	2.244,58
	Rúcula	8.300,00		0,10	830,00	
	Huevo		183,33	1,00	183,33	
	Zanahorias		112,50	0,50	56,25	
	Betarraga		180,00	0,50	90,00	
	Petit pois	2.100,00		0,25	525,00	
	Choclo	4.000,00		0,10	400,00	

Fuente: Elaboración Propia. Basado en Costos Proporcionados por los Proveedores de Alimentos.

Tabla 4 - Materias Primas de Productos Elaborados y Costos Asociados.

Producto	Materia Prima	Costo \$/Unidad	Cantidad Requerida (Kg ó Unidad)	Total Costo \$/Producto
Postres				
Muffin Arándano				
		400,00	1,00	400,00
Muffin Chispas de Chocolate				
		400,00	1,00	400,00
Torata de Zanahoria				
		500,00	1,00	500,00
Cheesecake				
		500,00	1,00	500,00
Pie de Limón				
		500,00	1,00	500,00
Galletas Varias				
		100,00	1,00	100,00
Otros Agregados				
Semillas de Girasol			Cantidad / Porción	Costo Total / Porción
	4.000,00		0,05	200,00
Sésamo				
	8.000,00		0,03	200,00
Chia				
	12.000,00		0,03	300,00
Miel				
	3.000,00		0,05	150,00
Mostaza				
	3.500,00		0,05	175,00
Yogurt (lts)				
	2.150,00		0,15	322,50
Aceite de Oliva (lts)				
	4.000,00		0,05	200,00
Aceto Balsámico				
	2.700,00		0,03	67,50

Fuente: Elaboración Propia. Basado en Costos Proporcionados por los Proveedores de Alimentos.

En base a los costos de las materias primas y las cantidades requeridas para elaborar cada uno de los productos (en el caso de ser preparado en los establecimientos) se determinaron los costos de cada uno de los mismos (Ver Tabla 5).

Tabla 5 - Costos de Materia Prima por Producto Ofrecido por "Tea & Blends"

Producto	Total Costo \$ /Producto
Licuaados	
Vitamina C-B	575
Primavera	715
Refrescante	783
Detox	878
3 en 1	501
Sandwiches & Wraps	
Americano	1893
Español	2990
Mr Chicken	2235
Ensaladas	
Ligereza	2348
Capresa Ibérica	3025
Alaska	2629
Semilla Pimentosa	2140
Veggies	2245
Postres	
Costo Total / Unidad	
Muffin Arándano	400
Muffin Chispas de Choc	400
Torata de Zanahoria	500
Cheesecake	500
Pie de Limón	500
Galletas Varias	100

Fuente: Elaboración Propia. Basado en Costos de los Proveedores de Alimentos y Postres.

Arriendo Locales

Los locales comerciales donde se ubicarán los 3 establecimientos y la Oficina Central de "Tea & Blends" se buscaron en base a los resultados arrojados por el estudio de mercado en la página: Portal Inmobiliario¹, tomando en cuenta la relación ubicación, área y precio. (Ver Tabla 6)

Tabla 6 - Costos de Arriendo de Los Establecimientos y Oficina Central de "Tea & Blends"

Establecimiento	Ubicación	Área (m ²)	Pago Inicial (2 meses - \$ depósito)	Costo Arriendo (\$ Mensuales)	Gastos Comunes Promedio (\$ Mensuales)	Costo Arriendo+Gastos Comunes (\$ Anuales)
Las Condes	Alonso Córdova - Cerro El Plomo	237	6.339.750	3.169.875	70.000	38.878.500
Santiago	Metro Santa Lucía- U Católica	222	4.200.000	2.100.000	70.000	26.040.000
Providencia	Metro Los Leones	247	9.574.708	4.787.354	70.000	58.288.248
Oficina Central	Metro Escuela Militar.	111	2.810.520	1.405.260	70.000	17.703.120
TOTAL:		817	22.924.978	11.462.489	280.000	140.909.868

Fuente: Elaboración Propia. Basado en valores de la Página: Portal Inmobiliario.

Para proyectar los costos de arrendamiento se tomó en cuenta lo estipulado en la "Ley 29/1994-Arrendamientos Urbanos"² y en las recomendaciones legales para arriendos comerciales del artículo "El Contrato de Alquilar de tu Local Comercial" publicado por "El Comercionista"³.Adicionalmente se tomará en cuenta:

- Período de proyección a 10 años para hacer un estudio completo con la implementación y funcionamiento de toda la cadena.
- Se supone para facilidad de cálculos de la proyección, que el arrendatario y el contrato serán los mismos durante el período del estudio.
- Una tasa de inflación aproximada del 3% prevista por las estimaciones del Banco Central para los próximos 5 años en su Informe de Política Monetaria-Septiembre 2014⁴.
- Por la alta variabilidad de los gastos comunes en todas las zonas, se toma un promedio de 70 mil pesos para todas las áreas para compensar variaciones.

Salarios y Remuneraciones

Los salarios y remuneraciones se estimaron tomando en cuenta el mercado laboral y ofreciendo un poco más que nuestros competidores más cercanos. Adicionalmente se toma en cuenta la inflación (3%) y los descuentos aproximados de Seguro de Cesantía (2,4%), AFP, ISAPRE, Otros (20%); con el fin de tomar en cuenta gastos anuales lo más real posible para elaborar una proyección objetiva. (Ver Tablas 7 y 8)

Tabla 7 - Salarios del Personal de la Oficina Central de "Tea & Blends"

Salarios Oficina Central (Pesos)	Gerente General	Gerente de Operaciones	Gerente Comercial	Gerente de Personas	Gerente Administración y Finanzas
Sueldo Base	1.400.000	1.270.000	1.270.000	1.270.000	1.270.000
Seguro de Cesantía	8.400	7.620	7.620	7.620	7.620
AFP/ ISAPRE/Otros	280.000	254.000	254.000	254.000	254.000
Total Descuentos	288.400	261.620	261.620	261.620	261.620
Sueldo Líquido	1.111.600	1.008.380	1.008.380	1.008.380	1.008.380

Fuente: Elaboración Propia. Basado en Salarios Competitivos en el Mercado.

Tabla 8 - Salarios del Personal de los Establecimientos de "Tea & Blends"

Salarios Establecimientos (Pesos)	Supervisor Establecimiento	Preparador de Alimentos "Full Time"	Preparador de Alimentos "Part Time"	Preparador de Té/Infusión "Full Time"	Preparador de Té/Infusión "Part Time"	Mesero "Fulltime"	Mesero "Part Time"	Encargado de Caja	Encargado de Limpieza
Sueldo Base	630.000	400.000	350.000	370.000	350.000	370.000	350.000	350.000	320.000
Seguro de Cesantía	3.780	2.400	2.100	2.220	2.100	2.220	2.100	2.100	1.920
AFP/ ISAPRE/Otros	126.000	80.000	70.000	74.000	70.000	74.000	70.000	70.000	64.000
Total Descuentos	129.780	82.400	72.100	76.220	72.100	76.220	72.100	72.100	65.920
Sueldo Líquido	500.220	317.600	277.900	293.780	277.900	293.780	277.900	277.900	254.080

Fuente: Elaboración Propia. Basado en Salarios Competitivos en el Mercado.

Costos Variables y Fijos Asociados a las Operaciones

Para poder determinar tanto la inversión inicial como los flujos económicos en cada ejercicio anual, se estimaron los costos tanto variables como fijos involucrados en las operaciones de la cadena. (Ver Tabla 9 y 10)

Tabla 9 - Costos Variables Asociados a Cada Producto

Producto	Costo Materia Prima (Pesos)	Costo Aprox. Envase de Entrega (Pesos)	Costo Aprox. Del Endulzante (Pesos)	Costo Aprox. Aditivos (Pesos)	TOTAL (Pesos)
Té e Infusiones					
Té Negro-Blends	43,38	250,00	15,00	-	308,38
Té Negro Puro	45,98	250,00	15,00	-	310,98
Té Verde Puro	45,98	250,00	15,00	-	310,98
Oolong	41,98	250,00	15,00	-	306,98
Té Verde	45,38	250,00	15,00	-	310,38
Té Rojo	46,98	250,00	15,00	-	311,98
Infusiones	45,98	250,00	15,00	-	310,98
Licuadaos					
Vitamina C-B	575,00	250,00	15,00	-	840,00
Primavera	715,00	250,00	15,00	-	980,00
Refrescante	783,00	250,00	15,00	-	1.048,00
Detox	877,50	250,00	15,00	-	1.142,50
3 en 1	501,25	250,00	15,00	-	766,25
Ensaladas					
Ligereza	2.348,00	-	-	100,00	2.448,00
Capresa Ibérica	3.025,00	-	-	100,00	3.125,00
Alaska	2.628,50	-	-	100,00	2.628,50
Semilla Pimentosa	2.140,00	-	-	100,00	2.140,00
Veggies	2.244,58	-	-	100,00	2.244,58
Sandwiches & Wraps					
Americano	1.892,50			100,00	1.992,50
Español	2.990,00			100,00	2.990,00
Mr Chicken	2.235,00			100,00	2.235,00
Postres					
Muffin Arándano	400,00		-	-	400,00
Muffin Chispas de Chocolate	400,00		-	-	400,00
Torta de Zanahoria	500,00		-	-	500,00
Cheesecake	500,00		-	-	500,00
Pie de Limón	500,00		-	-	500,00
Galletas Varias	100,00		-	-	100,00
Otros Agregados					
Semillas de Girasol	200,00	-	-	-	200,00
Sésamo	200,00	-	-	-	200,00
Chia	300,00	-	-	-	300,00
Miel	150,00	-	-	-	150,00
Mostaza	175,00	-	-	-	175,00
Yogurt (lts)	322,50	-	-	-	322,50
Aceite de Oliva (lts)	200,00	-	-	-	200,00
Aceto Balsámico	67,50	-	-	-	67,50

Fuente: Elaboración Propia. Basado en Costos de los Proveedores.

Tabla 9 - Costos Fijos Operacionales

Descripción	Costos Oficina Central (Pesos/Mes)	Costo por 1 Local (Pesos/Mes)	TOTAL ANUAL 1 LOCAL (Pesos/Año)	TOTAL ANUAL OFICINA (Pesos/Año)
Servicio de Agua	15.000,00	100.000,00	1.200.000,00	180.000,00
Energía Eléctrica	35.000,00	130.000,00	1.560.000,00	420.000,00
Teléfono e Internet	29.990,00	29.990,00	359.880,00	359.880,00
Suministros de Oficina	20.000,00	15.000,00	180.000,00	240.000,00
Artículos de Limpieza	50.000,00	80.000,00	960.000,00	600.000,00
Plan de Marketing			7.532.000,00	
Reparaciones y Mantenimiento	50.000,00	70.000,00	840.000,00	600.000,00
Uniformes de Personal			1.420.000	
Licencias / Uso Software ERP	19.000,00	39.500,00	474.000,00	228.000,00

Fuente: Elaboración Propia. Basado en Costos de los Proveedores.

Fuentes:

- [1] Ver página Web: <http://www.portalinmobiliario.com/>
- [2] Ver página Web: http://noticias.juridicas.com/base_datos/Privado/l29-1994.html
- [3] Ver página Web: <http://www.comercionista.com/local-inventario/el-contrato-alquiler-local-comercial>
- [4] Ver página Web: <http://www.bcentral.cl/publicaciones/politicas/pdf/ipm092014.pdf>

Anexo EE. Inversiones de la Cadena "Tea & Blends"

INVERSION 1: ESTABLECIMIENTO LAS CONDES		
Inversión	Costo Total	Observaciones
Instalaciones		
Materias Primas	74.727.389	Materias Primas - (1 año)
Equipamiento	13.908.048	Todos los equipos necesarios para Operar. (Cocina, Baño, Oficina, Sala, etc.)
Ambientación Establecimientos	55.859.503	Cotización Empresa AZER (10 UF/m2)
Inducción y Entrenamiento Inicial	1.000.000	Preparación de Productos, Entrega de Servicio Manejo del Software ERP (1 Semana = 40 horas)
Instalación/Implementación ERP	1.050.000	Paqi Empresa Laudus y Empresa Archlife
TOTAL	146.486.329	
Capital de Trabajo		
Salarios	302.973.440	Salarios de todo el personal requerido para las operaciones + Gerente General (1 año)
Arrendamiento	45.218.250	Costo + Pago Depósito Inicial + Gastos Comunes (1 año)
Servicio de Agua	1.200.000	Pago por Servicio (1 año)
Energía Eléctrica	1.560.000	Pago por Servicio (1 año)
Teléfono e Internet	359.880	Pago por Servicio (1 año)
Suministros de Oficina	180.000	Gastos (1 año)
Artículos de Limpieza	360.000	Gastos (1 año)
Plan de Marketing	7.532.000	Pago por Reparaciones y Mantenimiento (1 año)
Reparaciones y Mantenimiento	800.000	Gastos Estipulados para el Arreglo
Uniformes de Personal	1.420.000	Gasto requerido para Operar (1 año)
Licencias / Uso Software ERP	474.000	Total Costo Mensual Empresa Laudus (1 año)
Total	162.717.570	
Otros / Imprevistos / Reserva / Legales	13.325.154	Se estima un 4% adicional en caso de gastos eventuales no estipulados.
TOTAL	320.532.053	

TOTAL INVERSION INICIAL	320.532.053
Capital Propio (80%)	256.425.642
Crédito Bancario (20%)	64.106.411

INVERSION 2: OFICINA CENTRAL + ESTABLECIMIENTO SANTIAGO		
Inversión	Costo Total	Observaciones
Instalaciones		
Ambientación Oficina Central	26.954.130	Cotización Empresa AZER (10 UF/m2)
Equipamiento	3.856.480	Todos los insumos requeridos para operar
Instalación/Implementación ERP	790.000	Paqi Empresa Laudus
TOTAL	31.600.610	
Capital de Trabajo		
Salarios	48.414.720	Gerente General, Gerente de Administración y Finanzas, Gerente Comercial (1 año)
Arrendamiento	20.513.640	Costo + Pago Depósito Inicial + Gastos Comunes (1 año)
Servicio de Agua	180.000	Pago por Servicio (1 año)
Energía Eléctrica	420.000	Pago por Servicio (1 año)
Teléfono e Internet	359.880	Pago por Servicio (1 año)
Suministros de Oficina	240.000	Gastos (1 año)
Artículos de Limpieza	600.000	Gastos (1 año)
Plan de Marketing	0	
Reparaciones y Mantenimiento	600.000	Gastos Estipulados para el Arreglo
Uniformes de Personal	0	
Licencias / Uso Software ERP	228.000	Total Costo Mensual Empresa Laudus (4 meses)
Total	71.556.240	
Otros / Imprevistos / Reserva / Legales	4.126.272	Se estima un 4% adicional en caso de gastos eventuales no estipulados.
TOTAL	107.263.062	

ESTABLECIMIENTO SANTIAGO		
Inversión	Costo Total	Observaciones
Instalaciones		
Materias Primas	74.727.389	Materias Primas - 1 año
Equipamiento	13.908.048	Todos los equipos necesarios para Operar. (Cocina, Baño, Oficina, Sala, etc.)
Ambientación Establecimientos	55.908.263	Cotización Empresa AZER (10 UF/m2)
Inducción y Entrenamiento Inicial	1.000.000	Preparación de Productos, Entrega de Servicio Manejo del Software ERP (1 Semana = 40 horas)
Instalación/Implementación ERP	1.050.000	Paqi Empresa Laudus y Empresa Archlife
TOTAL	144.633.689	
Capital de Trabajo		
Salarios	302.973.440	Salarios de todo el personal requerido para las operaciones.
Arrendamiento	38.188.000	Costo + Pago Depósito Inicial + Gastos Comunes (1 año)
Servicio de Agua	1.200.000	Pago por Servicio (1 año)
Energía Eléctrica	1.560.000	Pago por Servicio (1 año)
Teléfono e Internet	359.880	Pago por Servicio (1 año)
Suministros de Oficina	180.000	Gastos (1 año)
Artículos de Limpieza	360.000	Gastos (1 año)
Plan de Marketing	3.960.000	Pago por Reparaciones y Mantenimiento (1 año)
Reparaciones y Mantenimiento	800.000	Gastos Anuales
Uniformes de Personal	1.420.000	Gasto requerido para Operar (1 año)
Licencias / Uso Software ERP	474.000	Costo Mensual Empresa Laudus
Total	344.007.320	
Otros / Imprevistos / Reserva / Legales	11.545.648	Se estima un 4% adicional en caso de gastos eventuales no estipulados.
TOTAL	355.552.968	
TOTAL INVERSION 2	407.409.732	
Capital Propio (50%)	203.704.866	Nuevos inversionistas
Crédito Bancario (50%)	203.704.866	

Fuente: Elaboración Propia.

Inversiones de la Cadena "Tea & Blends"

INVERSION 3: ESTABLECIMIENTO PROVIDENCIA		
Inversión	Costo Total	Observaciones
Instalaciones		
Materias Primas	6.227.282	Materias Primas - 1 mes
Equipamiento	13.908.040	Todos los equipos necesarios para Operar. (Cocina, Baño, Oficina, Sala, etc.)
Ambientación Establecimientos	58.279.200	Cotización Empresa AZER (10 UF/m2)
Inducción y Entrenamiento Inicial	1.000.000	Preparación de Productos, Entrega de Servicio Manejo del Software ERP (1 Semana = 40 horas)
Instalación/Implementación ERP	1.090.000	Pack Empresa Laudus y Empresa Archilife
TOTAL	80.504.522	
Otros / Imprevistos / Reserva / Legales	3.220.181	Se estima un 4% adicional en caso de gastos eventuales no estipulados.
TOTAL	83.724.703	
TOTAL INVERSION 3	83.724.703	Inversión Propia usando Utilidades
Crédito Bancario (100%)	0	

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo FF. Financiamiento de la Cadena "Tea & Blends"

Prestamo 1 Banco Estado

Fecha	Año 0	
Monto	192.319.232,88	
Plazo (Meses)	72	
Tasa Ineterés Mensual	1,25%	(0,85 a 1,25)
Tasa Interés Anual	15,00%	
Forma de Pago	Vencimiento Anual	
Años	6	

Pago Número	Fecha	Capital	Interés	Cuota	Saldo
0	01-01-2015				192.319.232,88
1	01-01-2016	32.053.205,48	28.847.884,93	60.901.090,41	160.266.027,40
2	01-01-2017	32.053.205,48	24.039.904,11	56.093.109,59	128.212.821,92
3	01-01-2018	32.053.205,48	19.231.923,29	51.285.128,77	96.159.616,44
4	01-01-2019	32.053.205,48	14.423.942,47	46.477.147,95	64.106.410,96
5	01-01-2020	32.053.205,48	9.615.961,64	41.669.167,12	32.053.205,48
6	01-01-2020	32.053.205,48	4.807.980,82	36.861.186,30	0,00

Prestamo 2 Banco Estado

Fecha	Año 3	
Monto	203.734.865,80	
Plazo (Meses)	72	
Tasa Ineterés Mensual	1,23%	(0,85 a 1,25)
Tasa Interés Anual	14,76%	Reducción de Intereses por Buen Pago Crediticio
Forma de Pago	Vencimiento Anual	
Años	6	

Pago Número	Fecha	Capital	Interés	Cuota	Saldo
0	01-01-2015				203.734.865,80
1	01-01-2016	33.955.810,97	30.071.266,19	64.027.077,16	169.779.054,83
2	01-01-2017	33.955.810,97	25.059.388,49	59.015.199,46	135.823.243,86
3	01-01-2018	33.955.810,97	20.047.510,79	54.003.321,76	101.867.432,90
4	01-01-2019	33.955.810,97	15.035.633,10	48.991.444,06	67.911.621,93
5	01-01-2020	33.955.810,97	10.023.755,40	43.979.566,36	33.955.810,97
6	01-01-2020	33.955.810,97	5.011.877,70	38.967.688,66	0,00

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo GG. Equipamiento de Establecimientos / Oficina y Depreciación Asociada

EQUIPAMIENTO DE ESTABLECIMIENTOS						
Tipo de Requerimiento	Cantidad 1 Local	Cantidad 3 Locales	Costo Promedio (Pesos) Unitario	Costo Promedio (Pesos) por Local	Costo Promedio (Pesos) 3 Locales	Observaciones
Zona de Preparación de Té						
Tetera con Válvula	8	24	22.000	176.000	528.000	Usada para preparar té e infusiones.
Envases 250gr	30	90	7.700	231.000	693.000	Usada para almacenar las hojas de té o infusiones (materia prima).
Cucharas de 2 gr	30	90	3.990	119.700	359.100	Usada para servir porciones exactas de 2 gr.
Cronómetros Digitales	8	24	12.000	96.000	288.000	Usados para medir el tiempo de preparación.
Uniformes	12	36	40.000	480.000	1.440.000	Requerido para comodidad del personal y ambientación.
TOTAL				1.102.700	3.308.100	
Cocina / Almacén						
Cámara Frigorífica	1	3	3.000.000	3.000.000	9.000.000	Donde se mantendrán los alimentos que requieran refrigeración.
Licudadora	2	6	25.000	50.000	150.000	Usada para preparación de jugos licuados.
Triturador	1	3	20.000	20.000	60.000	Usada para rallar almendras, nueces, etc.
Balanza Medidora de Peso	2	6	7.000	14.000	42.000	Necesaria para pesar ingredientes.
Juego de Cuchillos	1	3	50.000	50.000	150.000	Usados en la preparación de alimentos.
Exprimidor Naranjas	1	3	25.000	25.000	75.000	Necesario para la preparación de jugos o licuados de naranja.
Exprimidor de Limones	1	3	25.000	25.000	75.000	Usado para sacar el sumo de limón para ensaladas.
Colador	2	6	9.000	18.000	54.000	Necesario para colar los jugos de arándanos, uvas, etc.
Hervidor de Agua	2	6	22.500	45.000	135.000	Requerido para calentar el agua de los té / infusiones.
Meson de Cocina	1	3	100.000	100.000	300.000	Necesario para la preparación de alimentos.
Tabla de Picar	1	3	5.000	5.000	15.000	Requerido para picar y preparar ingredientes de los platos.
Basurero	1	3	60.000	60.000	180.000	Necesario para colocar los desperdicios.
Estantería	1	3	35.000	35.000	105.000	Necesario para colocar materias primas / utensilios.
Pantalla Touch Cocina	1	3	290.000	290.000	870.000	Donde se recibirán los pedidos y se mantendrá comunicación en red.
Uniformes	12	36	30.000	360.000	1.080.000	Requerido para comodidad del personal y ambientación.
TOTAL				4.097.000	12.291.000	
Baños						
Basurero	8	24	3.000	24.000	72.000	Necesario para colocar los desperdicios.
Secador de Manos	3	9	40.000	120.000	360.000	Requerido para evitar el uso de papel para secar manos.
Presupuesto de Decoración				50.000	150.000	Necesario para la ambientación "Tea & Blends"
TOTAL				194.000	582.000	
Zona de Cajeros						
Cajero+Impresora Boletas	2	6	550.000	1.100.000	3.300.000	Efectuar pedidos, registrar pagos y llevar el control de los pagos.
Telefono	1	3	6.000	6.000	18.000	Requerido para mantener comunicación externa.
Uniformes	4	12	30.000	120.000	360.000	Requerido para comodidad del personal y ambientación.
TOTAL				1.226.000	3.678.000	
Vestidores						
Estantes "Lockers"	6	18	78.000	78.000	234.000	Necesario para trabajo Operacional.
Espejo	1	3	18.000	18.000	54.000	Necesario para trabajo Operacional.
TOTAL				96.000	288.000	
Oficina						
Notebook	1	3	226.790	226.790	680.370	Necesario para trabajo Operacional.
Impresora	1	3	19.590	19.590	58.770	Necesario para trabajo Operacional.
Mesa	1	3	100.000	100.000	300.000	Necesario para trabajo Operacional.
Silla de Trabajo	1	3	40.000	40.000	120.000	Necesario para trabajo Operacional.
Sillas Adicionales	2	6	20.000	40.000	120.000	Necesario para trabajo Operacional.
Estantería	1	3	140.000	140.000	420.000	Necesario para trabajo Operacional.
TOTAL				566.380	1.699.140	
Limpieza						
Mopa	1	3	4.000	4.000	12.000	Necesario para trabajo de Limpieza.
Cubeta de Limpieza	1	3	5.000	5.000	15.000	Necesario para trabajo de Limpieza.
Uniforme	4	12	25.000	100.000	300.000	Requerido para comodidad del personal y ambientación.
TOTAL				109.000	327.000	
Sala						
Computador Central	1	3	159.990	159.990	479.970	Donde se centralizará la Red Interna y La Base de Datos
Pantallas Touch Meseros	1	3	310.000	310.000	930.000	Donde se efectuarán los pedidos y se mantendrá comunicación en red.
Dondejas	30	90	9.000	270.000	810.000	Necesarios para transporte de productos.
Pimenteros	15	45	10.000	150.000	450.000	Necesario para almacenar y dispensar pimienta.
Saleros	15	45	10.000	150.000	450.000	Necesario para almacenar y dispensar sal.
Envases Aceite/Vinagre	15	45	11.000	165.000	495.000	Necesario para almacenar y dispensar aceite/vinagre.
Sillas / Sillones	48	144	45.000	2.160.000	6.480.000	Necesario para atender al cliente.
Platos	60	180	850	51.000	153.000	
Juego de Cubiertos	60	180	400	24.000	72.000	
Mesas	15	45	75.000	1.125.000	3.375.000	Necesario para atender al cliente.
TV - Pantalla Central	1	3	114.990	114.990	344.970	Necesario para la ambientación e información a clientes.
Uniformes	12	36	30.000	360.000	1.080.000	Requerido para comodidad del personal y ambientación.
Presupuesto de Decoración				1.250.000	3.750.000	Necesario para la ambientación "Tea & Blends"
TOTAL				6.316.980	18.950.940	
Otros						
Tablet	2	6	74.990	149.980	449.940	Interactividad e información con los clientes / Servicio Mesero
Presupuesto Inst. Dispositivos				50.000	150.000	Cables, periféricos, conexiones, etc. requeridos por los dispositivos.
TOTAL				199.980	599.940	
TOTAL EQUIPAMIENTO				13.908.040	41.724.120	
OFICINA CENTRAL						
Tipo de Requerimiento	Cantidad Requerida		Costo Promedio (Pesos) Unitario	Costo Promedio (Pesos) Total		Observaciones
Notebook	5		226.790	1.133.950		Necesario para trabajo Operacional.
Impresora Multifuncional	1		82.490	82.490		Necesario para trabajo Operacional.
Escritorios	5		107.000	535.000		Necesario para trabajo Operacional.
Teléfonos	5		9.000	45.000		Requerido para mantener comunicación externa.
Sillas de Trabajo	5		50.000	250.000		Necesario para trabajo Operacional.
Muebles de Espera	1		200.000	200.000		Necesario para atender al cliente.
Sillas de Visita	5		72.000	360.000		Necesario para atender al cliente.
Presupuesto Artículos Oficina				250.000		Necesario para la ambientación.
Presupuesto Decoración				1.000.000		Necesario para la ambientación.
TOTAL EQUIPAMIENTO				3.856.440		

Fuente: Elaboración Propia.

Equipamiento de Establecimientos / Oficina y Depreciación Asociada

DEPRECIACION DE EQUIPOS POR ESTABLECIMIENTO												
Tipo de Requerimiento	Costo Promedio (Pesos) por Local	Años Útiles de Vida	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Zona de Preparación de Té												
Tetera con Válvula	176.000	3	58.667	58.667	58.667							
Envases 250gr	231.000	6	38.500	38.500	38.500	38.500	38.500	38.500				
Cronómetros Digitales	96.000	6	16.000	16.000	16.000	16.000	16.000	16.000				
Cocina / Almacén												
Cámara Frigorífica	3.000.000	10	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
Licudadora	25.000	9	2.778	2.778	2.778	2.778	2.778	2.778	2.778	2.778	2.778	2.778
Balanza Medidora de Peso	14.000	9	1.556	1.556	1.556	1.556	1.556	1.556	1.556	1.556	1.556	1.556
Juego de Cuchillos	50.000	3	16.667	16.667	16.667							
Hervidor de Agua	45.000	9	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Meson de Cocina	100.000	7	14.286	14.286	14.286	14.286	14.286	14.286	14.286	14.286		
Estantería	35.000	7	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000			
Pantalla Touch Cocina	290.000	6	48.333	48.333	48.333	48.333	48.333	48.333				
Baños												
Secador de Manos	120.000	9	13.333	26.667	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000
Zona de Cajeros												
Cajero-Impresora Boletas	1.100.000	6	183.333	183.333	183.333	183.333	183.333	183.333				
Vestidores												
Estantes "Lockers"	78.000	7	11.143	11.143	11.143	11.143	11.143	11.143	11.143	22.286	11.143	11.143
Espejo	18.000	3	6.000	6.000	6.000							
Oficina												
Notebook	226.790	6	37.798	37.798	37.798	37.798	37.798	37.798				
Impresora	19.590	6	3.265	3.265	3.265	3.265	3.265	3.265				
Mesa	100.000	7	14.286	14.286	14.286	14.286	14.286	14.286	14.286			
Silla de Trabajo	40.000	5	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000				
Sillas Adicionales	40.000	5	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000				
Estantería	140.000	7	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000			
Sala												
Computador Central	159.990	6	26.665	26.665	26.665	26.665	26.665	26.665				
Pantallas Touch Meseros	310.000	6	51.667	51.667	51.667	51.667	51.667	51.667				
Bandejas	297.000	3	99.000	99.000	99.000							
Sillas / Sillones	2.160.000	5	432.000	432.000	432.000	432.000	432.000					
Mesas	1.125.000	7	160.714	160.714	160.714	160.714	160.714	160.714	160.714			
TV - Pantalla Central	114.990	6	19.165	19.165	19.165	19.165	19.165	19.165				
Otros												
Tablet	149.980	6	24.997	24.997	24.997	24.997	24.997	24.997				
TOTAL DEPRECIACION			1.626.152	1.639.485	1.652.819	1.472.485	1.472.485	1.024.485	574.762	371.619	360.476	311.143

DEPRECIACION DE EQUIPOS OFICINA CENTRAL												
Tipo de Requerimiento	Costo Promedio (Pesos) Total	Años Útiles de Vida	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Notebook	1.133.950	6	188.992	188.992	188.992	188.992	188.992					
Impresora Multifuncional	82.490	6	13.748	13.748	13.748	13.748	13.748					
Escritorios	535.000	10	53.500	53.500	53.500	53.500	53.500	53.500	53.500	53.500	53.500	53.500
Sillas de Trabajo	250.000	5	50.000	50.000	50.000	50.000						
Muebles de Espera	200.000	7	28.571	28.571	28.571	28.571	28.571	28.571				
Sillas de Visita	360.000	5	72.000	72.000	72.000	72.000	72.000	72.000	72.000	72.000	72.000	72.000
TOTAL DEPRECIACION			406.811	406.811	406.811	406.811	356.811	154.071	125.500	125.500	125.500	125.500

Fuente: Elaboración Propia.