



# **“TETERÍA GOURMET: AMAR-TÉ AL PASO”**

**PARTE 1 – ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y DE MERCADO**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

**Alumno: Oscar Eduardo Sandoval Salazar**

**Profesor Guía: Arturo Toutin.**

**Santiago, Septiembre 2015**

**Contenidos**

RESUMEN EJECUTIVO ..... 7

I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO ..... 9

1.1 Identificar la Empresa y Definir Brevemente su Misión, Visión y Objetivo. .... 9

1.2 Describir la Idea / Producto o Servicio y sus Aspectos Distintivos ..... 11

1.3 Qué Oportunidad o Necesidad Atiende..... 12

1.4 Determinar a qué Mercado/s Apuntará Dicho Producto o Servicio. .... 13

1.5 Cómo Atraerán a los Clientes ..... 13

II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES ..... 14

2.1 Análisis de la Industria ..... 14

2.1.1 Identificación de los Actores Claves de la Industria..... 14

2.1.2 Identificación de los Macro Segmentos ..... 14

2.1.3 Análisis del Entorno de la Industria ..... 14

2.1.4 Análisis y Respaldos de la Tendencias de la Industria, Identificar los Ciclos de Vida ... 16

2.1.5 Análisis de las Fuerzas Competitivas del Sector (Análisis Porter) ..... 19

2.1.6 Análisis de Stakeholders y Otros Públicos para la Sustentabilidad ..... 19

2.2 Competidores ..... 21

2.2.1 Identificación y Caracterización de los Competidores (Cómo Compiten, Recursos Distintivos, Estrategia de Precio y Costo) ..... 22

2.2.2 Mapa de Posicionamiento Relativo ..... 24

2.2.3 Fortalezas y Debilidades de los Competidores ..... 26

2.3 Clientes..... 27

2.3.1 Caracterización de los Clientes y Consumidores..... 27

2.3.2 Macro y Micro Segmento ..... 27

2.3.3 Tamaño del Mercado Objetivo y sus Tendencias ..... 28

2.4 Matriz de Perfiles Competitivos .....	28
2.5 Tamaño de Mercado .....	30
2.6 Conclusiones .....	32
III. MODELO DE NEGOCIO .....	35
3.1 Descripción del Modelo de Negocios .....	35
3.1.1 Segmentos de Mercado .....	35
3.1.2 Propuesta de Valor.....	35
3.1.3 Canales de Distribución Directo.....	36
3.1.4 Relaciones con los Clientes.....	37
3.1.5 Modelo de Flujo de Ingresos .....	37
3.1.6 Recursos Claves.....	38
3.1.7 Actividades Claves .....	39
3.1.8 Asociaciones Claves .....	40
3.1.9 Estructura de Costos .....	40
3.2 Análisis Interno.....	41
3.2.1 Análisis FODA y sus Estrategias .....	41
3.2.2 Cadena de Valor.....	43
3.2.3 Recursos, Capacidades y Competencias.....	46
3.2.4 Ventajas Competitivas .....	49
3.3 Estrategia de Entrada .....	49
3.4 Estrategia de Crecimiento .....	50
3.5 Estrategia de Salida .....	50
IV. PLAN DE MARKETING.....	51
4.1 Objetivos de Marketing .....	51

4.2 Estrategia de Segmentación .....	51
4.2.1 Macrosegmentación de Mercado.....	52
4.2.2 Microsegmentación de Mercado.....	52
4.2.3 Microsegmentación de Consumidores / Clientes .....	52
4.3 Estimación de la Demanda .....	53
4.3.1 Estimación de la Participación de Mercado .....	54
4.3.2 Número de Clientes .....	54
4.3.3 Demanda Anual del Producto.....	54
4.4 Estrategia de Producto / Servicio.....	56
4.4.1 Mapa de Posicionamiento.....	57
4.5 Estrategia de Precio .....	58
4.5.1 Para el Inicio y el Largo Plazo.....	58
4.5.2 Criterios a Considerar .....	59
4.6 Estrategia de Distribución.....	60
4.6.1 Identificar los Principales Canales.....	60
4.6.2 Sitio Web y Redes Sociales.....	60
4.7 Estrategia de Comunicaciones .....	61
4.7.1 Herramientas de Promoción y Presupuesto.....	62
4.7.1.1 Mix .....	62
4.7.1.2 A Quiénes se Dirige (Clientes Final, Mayoristas, Minoristas) .....	63
4.7.1.3 Identificar Herramientas Específicas, Medios, Público Objetivo.....	63
4.7.2 Programa de Publicidad .....	64
4.8 Estrategia de Venta .....	65
4.9 Presupuesto de Marketing.....	66

4.10 Métricas e Indicadores para Monitorear el Plan de Marketing .....	67
VII. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN .....	69
7.1 Estrategia de Desarrollo .....	69
7.2 Avances y Requerimientos de Recursos .....	71
7.3 Carta Gantt .....	74
IX. RSE Y SUSTENTABILIDAD .....	75
9.1 Mapa de Stakeholders .....	75
9.2 Valores Éticos del Negocio .....	77
9.3 Determinación de Impactos Sociales, Ambientales y Económicos .....	77
X. RIESGOS CRÍTICOS .....	79
10.1 Riesgo Internos .....	79
10.2 Riesgo Externo.....	81
10.3 Mapa de Riesgo Inherente.....	82
10.4 Plan de Mitigación y Riesgo Residuales.....	83
10.5 Mapa de Riesgo Residual .....	87
10.6 Conclusión de la Revisión de Riesgos.....	87
XI PROPUESTA INVERSIONISTA (CONCLUSIONES).....	88
XII BIBLIOGRAFÍA.....	89
XIII. ANEXOS.....	90
13.1.1 Anexo 1.1: Análisis PESTEL .....	90
13.1.2 Anexo 1.2: Propiedades del té .....	92
13.1.3 Anexo 1.3: Tabla comparativa de atributos del té y café .....	95
13.2 Anexo 2: Análisis de las Fuerzas Competitivas del Sector (Análisis Porter) .....	96
13.3 Anexo 3: Encuesta Realizada.....	99

13.4 Anexo 4: Canvas .....	100
13.5.1 Anexo 5.1: Concentración de Oficinas.....	101
13.5.2 Anexo 5.2: Comunas Sobre la Media del Índice de Concentración de Capital Humano Altamente Capacitado .....	101
13.6 Anexo 6: Carta de Productos Disponibles.....	103
13.7 Anexo 7: Tasas de Crecimientos .....	105
13.9 Anexo 9: Logo de Amar-Té al paso .....	105

## RESUMEN EJECUTIVO

La industria del té en Chile presenta un importante volumen de consumo. De hecho, es el único país en Sudamérica donde se consume más té que café según datos de The Economist, demostrando que Chile es un país con tradición de té.

Al indagar sobre el formato de consumo, éste ha pasado del té preparado al té en bolsa, a pesar que la preferencia es por el té preparado debido a su mejor sabor. Esta aparente contradicción se explica porque son pocas las personas que tienen tiempo para prepararlo en casa o sentarse en un salón de té tradicional.

Según estudios realizados por Euromonitor International indican que la tasa anual de crecimiento de este producto en Chile será de 7%. Esto confirma que pese a las dificultades de la preparación, la gente desea consumir un buen té, ¿pero cómo hacerlo?.

Amar-Té al paso presenta una solución a esto, ya que entregará infusiones de calidad gourmet y en un formato preparado y sólo para llevar, mezclando buen sabor con rapidez.

Amar-Té al paso presenta un modelo de negocio donde se propone contar con un local en una zona de alta afluencia de público ABC1 y C2, esto es en Vitacura entre Tajamar y Providencia, para vender té gourmet preparado en unos pocos minutos y poder llevarlo a la oficina, negocio, mall, gimnasio o donde se quiera llevar, con todos los beneficios del té preparado, pero además con una amplia gama de sabores y en distintos formatos.

Las personas que buscan este producto, se reconocen por llevar una vida sana, valoran el sabor de un buen té y sus beneficios en la salud, prefieren productos naturales, disponen de poco tiempo y buscan la comodidad en la compra.

Para lograr posicionarse en el mercado, se cuenta con la ventaja competitiva de ofrecer un producto que no existe como tal en el mercado. Un té realmente gourmet, preparado a la temperatura adecuada, con el tiempo adecuado, y por personal altamente capacitado en la preparación y en los beneficios del té y los distintos sabores que se ofrecerán, con el propósito de ir educando a los clientes que no tienen este conocimiento. Además el modelo de producción y atención se enfoca en reducción de tiempo, para ello se aplicará la gestión

de fila desde la compra, y la optimización del proceso de preparación, ya que la propuesta de valor consiste en un té gourmet servido de forma express, a un precio competitivo, bajo el concepto de producto natural, con todos los beneficios de té, y en un formato sólo para llevar que esté a la altura de su sustituto que es el café tipo Starbucks.

Considerando el modelo de negocio, que es innovador, con proyección dado el mercado y la tendencia de consumo de té particularmente en Chile, Amar-Té al paso se estima que será muy rentable, lo que es corroborado en el plan financiero que indica una recuperación de la inversión al tercer año, con un VAN de MM 39, una TIR de 44%y un ROI de 102%, números que son muy convenientes para atraer inversionistas.



## **I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

### **1.1 Identificar la Empresa y Definir Brevemente su Misión, Visión y Objetivo.**

En este trabajo se desarrollará una tetería al paso que se dedicará a la venta de infusiones gourmet, calientes y frías, ofreciendo a sus clientes una alternativa de calidad comparable a cafés y salones de té, pero con un concepto gourmet express, además para el acompañamiento del té se dispondrá de delicatessen.

Este local innovará en la entrega de una infusión gourmet al paso, dado que no existe en el mercado teterías que vendan productos gourmet en un formato al paso o para llevar, ya que la oferta actual sólo contempla la venta de este tipo de productos en un salón sentados y con la dedicación de un tiempo considerable, lo que no se ajusta a la vida rápida y la escasez de tiempo que se observa en la vida actual.

Para ello el local estará implementado de manera tal que los clientes puedan comprar diferentes tipos de infusiones de forma rápida y expedita.

En el local se realizará asesoría respecto a los productos, propiedades y características, para que el cliente realice una compra informada y se vaya concientizando respecto a este producto. Todo lo anterior dando a conocer la información a través de las pantallas, packing del producto y el apoyo de los colaboradores de Amar-Té al paso.

Actualmente, quienes se identifican como amantes del té gourmet, deben comprar el producto para prepararlo en sus casas, o disponer de un considerable tiempo para disfrutarlo en un salón de té tradicional, pero sin tener información acerca de los atributos y sabores del té. No hay degustaciones, no hay asesoría y por ende la persona compra a "ciegas".

Identificando esta necesidad, es que surge Amar-Té al paso. Un concepto que rescata la tradición y calidad del té gourmet, pero con un modelo de negocio que permitirá disfrutarlo cuantas veces se quiera, ya que uno de sus pilares es entregar un servicio express, con un producto al paso, dando solución al problema del tiempo y desconocimiento del producto. Se espera además que un porcentaje de los clientes del formato express, compre también para llevar y preparar en sus casas, pero informado, consciente del producto que compró.

El local estará ubicado dentro del sector conocido como Sanhattan, principal distrito financiero del país, en el corazón de las comunas de negocio de Providencia, Las Condes, Vitacura lugar de alta afluencia de personas durante todos los días del año.

**Misión:** Ofrecer a nuestros clientes infusiones de excelentes sabores y variedades, naturales y saludables, preparadas por nuestro personal experto que le brindará una completa asesoría para elegir el mejor sabor bajo el concepto de servicio express.

Mantener informados a nuestros clientes acerca de la cultura y beneficios del té por medio de nuestro local, página web y packing de los productos.

**Visión:** Ser la empresa más reconocida de la región Metropolitana en la comercialización de té preparado para llevar.

Objetivos Estratégicos:

1. Abrir el primer local de té en formato express, en las cercanías del mall costanera center en el presente año.
2. Desarrollar canales de comunicación con los clientes para evaluar y mejorar los productos y servicios a través de encuestas de servicio, página web y fan page. Se comenzará trimestralmente el primer año y de acuerdo al comportamiento se hará semestralmente a partir del segundo.
3. Mantener motivado y comprometido a los empleados. Se busca dar siempre una buena atención, haciendo reuniones de equipo mensualmente para rescatar ideas y aumentar las rentas a través de bonos por ventas y desempeño.
4. Invertir un 16% del capital inicial en actividades de marketing dado que es un producto nuevo. Invertir adicionalmente, un 5% de los ingresos en marketing el primer año, bajando gradualmente por año este gasto. El propósito es dar a conocer fuertemente el negocio en el inicio de las actividades.

## **1.2 Describir la Idea / Producto o Servicio y sus Aspectos Distintivos**

La idea de negocio consiste en la venta de infusiones gourmet, las cuales estarán compuestas por té, en sus diferentes variedades. Lo anterior bajo un modelo de servicio express.

El té y las infusiones disponen de una serie de cualidades y propiedades naturales, las que se incorporarán a la propuesta de valor. Entre ellas se destacan: es un poderoso antioxidante, retrasa el proceso de envejecimiento, es depurativo (ayuda a eliminar líquidos) y muy digestivo, también se le asocia a la mantención y pérdida de peso, ya que son libres de grasas y carbohidratos. Además, es un producto rico en minerales, flúor y vitaminas A, B y C, así también refuerza el sistema inmunológico y ayuda al cuerpo a protegerse en caso de virus o infecciones.

Gracias a las cualidades propias del producto, se incorporará un aspecto distintivo en la propuesta, que consiste en ofrecer a los clientes productos naturales, sin aditivos y bajos en calorías, que representen una alternativa, comparable en calidad, al café tipo Starbucks o Juan Valdez. Por lo tanto, es clave tener personal capaz de transmitir calidez, además de contar con las instalaciones físicas adecuadas en el punto de venta.

Se dispondrá de diferentes formatos, tanto para consumo inmediato así como para preparar en la comodidad del hogar. También se contará con una línea de accesorios complementarios, desde filtros para su preparación hasta mugs. Se dispondrá de una línea de productos comestibles como acompañamientos y muy importante también se espera potenciar la venta para preparar en el hogar, pero con un cliente informado.

Los productos serán comercializados en un local cuya implementación debe contar con los estándares que determine el Reglamento Sanitario de los Alimentos del Ministerio de Salud, además de las exigencias de los municipios para otorgar los permisos requeridos.

Los formatos de venta serán dos: mediano y grande, de 400 cc y 600 cc respectivamente.

### 1.3 Qué Oportunidad o Necesidad Atiende

Actualmente en el mercado Chileno no se cuenta con una alternativa para consumir un té gourmet en formato express. Por un lado, existe la posibilidad de este formato en cafeterías, sin embargo el producto no cumple con los atributos de un té gourmet, dado que no se asesora en el tiempo, sabor y características. Por otro lado, en los salones de té se encuentra el producto gourmet, sin embargo este producto no cumple con los atributos de té express dado que se debe consumir en el local.

Podemos concluir que no hay un competidor directo para Amar-Té al paso, empresa que ofrecerá un té gourmet bajo el formato de consumo indicado anteriormente.

Por lo anterior, se debe analizar como competencia los productos y servicios sustitutos, por ejemplo: cafeterías, estaciones de servicio que ofrecen café y té para llevar, máquinas expendedoras, etc. Aunque sus propuestas de valor distan de la presentada por Amar-Té al paso, podrían representar una competencia fuerte y un factor a considerar en profundidad.

En Chile el consumo promedio de té por hogar es de 2,4 Kg al año, lo que se traduciría en un gasto promedio por familia que fluctúa alrededor de los CLP\$15.600 en los doce meses.

El consumo de té en el país se ha destacado históricamente por sobre otros países en Latinoamérica, alcanzando un mercado total de USD\$203,8 millones a 2013 y un gasto per cápita de USD\$11,6, de acuerdo a informaciones de Euromonitor International.

El té tiene un 99% de penetración en los hogares Chilenos, presentando un crecimiento promedio por año de hasta 10% en los últimos 10 años en valor, afirma la ejecutiva de Lipton. “Los consumidores Chilenos, tanto de té como en otras categorías, tienen una tendencia hacia la premiumización, eligiendo cada vez más productos de mejor calidad”<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Fuente: <http://america-retail.com/estudios-consumidores/chilenos-lideran-gasto-per-capita-de-la-region-en-te>

#### **1.4 Determinar a qué Mercado/s Apuntará Dicho Producto o Servicio.**

El segmento de consumidores objetivo serán personas que tengan las siguientes características: hombres y mujeres, mayores de 14 años y de los sectores socioeconómicos ABC1 y C2, que habiten o visiten el sector de Providencia, Vitacura y Las Condes en las cercanías del mall Costanera Center, y que prefieran una alternativa natural, pero con atributos de sabor, aroma y calidad de las infusiones.

#### **1.5 Cómo Atraerán a los Clientes**

La propuesta de valor se centra en ofrecer a los clientes un concepto de té gourmet, que se pueda comprar para llevar y con productos para comer, es decir un té gourmet preparado y entregado de forma express. La idea es que el cliente adquiera un producto de excelentes características, en forma rápida y cómoda. Todo esto acompañado de una atención que busca asesorar a los clientes, educando, transmitiendo la cultura del té y recomendado sabores sobre todo a las personas que se inician en este fascinante mundo.

Por otra parte, el local contará con información actualizada para el segmento identificado sobre la cultura del té y la vida sana, a través de pantallas, información en el packing y la página web. Los productos contendrán la información nutricional, para que los clientes y consumidores conozcan el aporte de los productos. Lo anterior ayudará a incentivar el consumo.

Se buscará atraer a los clientes a través de formar una relación con el gimnasio Sportlife, sede de Vitacura. Dado que empresas de este tipo están alineadas con una vida saludable, la relación serán en ambas direcciones donde cada empresa recomendará a la otra, Amar-Té al paso patrocinará a instructores y personal training del gimnasio, para que ellos promocionen nuestros productos con sus clientes. Con esto se espera una viralización de Amar-Té al paso, junto a sus productos, principalmente en los sectores cercanos a donde esté emplazado el local.

## **II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES**

### **2.1 Análisis de la Industria**

#### **2.1.1 Identificación de los Actores Claves de la Industria**

En la industria de las bebidas calientes y frías, no alcohólicas, identificada por el Servicio de Impuestos Internos como Restaurant – Salón de Té, los actores claves y relevantes son los consumidores y clientes, sin la preferencia de estos no es factible contar con un negocio sustentable. Otro actor relevante de la industria son las grandes marcas que disponen productos preparados y envasados en las diferentes cadenas de retail y en locales de conveniencia, así también se identifican teterías, locales especialistas en té, que han ganado un espacio en el mercado, cuentan con la ventaja de ser los primeros de la industria en entregar un producto recién preparado. Se identifica como actor relevante de la industria a los proveedores, si bien son múltiples y variados, si no se seleccionan de forma adecuada no se podrá contar con un producto de calidad Premium que satisfaga el paladar de los consumidores y clientes de Amar-Té al paso.

#### **2.1.2 Identificación de los Macro Segmentos**

La macro segmentación donde se participará, es Restaurant, dentro de éste Fuentes de Soda, Comidas Típicas, Té y Cafeterías y siendo más específicos, cafeterías express.

#### **2.1.3 Análisis del Entorno de la Industria**

La industria ha presentado una fuerte inclinación hacia la línea de productos saludables. Es por esto que productos como el agua mineral o agua purificada han tenido un fuerte aumento del consumo en Chile. Cifras indican que en 2005 se consumían 7 litros de agua per cápita, en 2012 aumentó a 16,5 litros anuales, y en el presente año el consumo per cápita asciende a 24 litros, lo que se traduce en que existe un constante crecimiento de este producto en el mercado. La misma tendencia se observa en el caso del té que supera a su símil, el café; 13,352 toneladas durante 2013, duplicando el consumo de café. Amar-Té al paso

aprovechará esto ofreciendo un producto natural, diluido en agua purificada para fortalecer el concepto de sano y natural.

## Análisis PESTEL

### Conclusión análisis PESTEL

De acuerdo al análisis PESTEL, es posible concluir que existe un entorno favorable para el desarrollo de Amar-Té al paso. Se observa un escenario político, económico, legal, social y ecológico favorable dado que es un producto con características positivas para la salud, del cual se siguen descubriendo nuevos beneficios y es un sustituto ideal para el café. En el ámbito tecnológico no se requieren grandes cambios, pues la producción del producto y la implementación del local, no requieren grandes avances ni inversiones, siendo un aspecto no crítico. Por lo anterior se concluye que es un negocio atractivo, por lo cual se debe seguir estudiando para abordar. Detalles del análisis en el anexo 1.1.

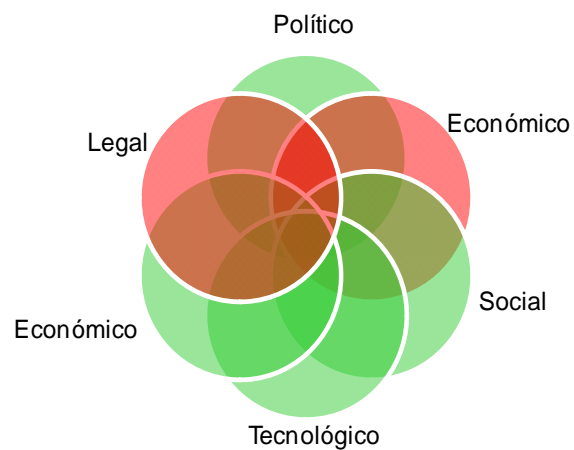


Ilustración 1: Resumen análisis PESTEL.  
Elaboración propia

#### 2.1.4 Análisis y Respaldos de la Tendencias de la Industria, Identificar los Ciclos de Vida

Como se ha mencionado anteriormente, Chile es líder en consumo de té en la región, siendo la bebida predilecta por sobre el café. A continuación se presenta una gráfica donde se representa lo anterior.



Ilustración 2: Consumo de Té vs Café en Chile. Fuente:  
<http://www.economist.com/blogs/graphicdetail/2013/12/daily-chart-17>

En los últimos años, este aumento en el consumo de té se ha debido en parte a sus propiedades relajantes, digestivas, y quemadoras de grasa (anexo 1.2 y anexo 1.3).



Este número debería tender a crecer en los próximos años, por la mayor conciencia que existe en la sociedad respecto a la alimentación y vida sana.

A continuación se presenta el Crecimiento Ventas Retail de Té por Categoría: Volumen (Toneladas) 2009-2014.

Subcategory	2013-2014	2009-2014 Tasa de Crecimiento	2009-2014 Crecimiento Total
<b>Tea total</b>	3,4%	3,8	20,40
Black Tea	3,2%	3,3	17,40
Fruit/Herbal Tea	-2,0%	2,3	11,80
Green Tea	4,6%	9,2	55,10
Instant Tea	1,0%	-0,1	- 0,60
Other Tea	12,9%	27,3	234,40

Tabla 1: Crecimiento Ventas Retail de Té por Categoría: Volumen (Toneladas) 2009-2014. Fuente Tea in Chile Euromonitor International Enero 2015

Se observa un constante crecimiento en todas las líneas de té, exceptuando el instantáneo, lo que se ajusta al hecho que los consumidores buscan cada vez té de mejor calidad.

Junto con esto se presenta las estimaciones realizadas por Euromonitor International para los próximos años.

Crecimiento Proyecciones de Ventas Retail de Té por Categoría: Volumen (toneladas) 2014-2019

Subcategory	2014-2019 Tasa de Crecimiento	2014-2019 Crecimiento Total
<b>Tea total</b>	2,9	15,5
Black Tea	2,8	14,6
Fruit/Herbal Tea	-2,2	-10,5
Green Tea	4,6	25,1
Instant Tea	0,9	4,7
Other Tea	9,4	56,4

Tabla 2: Crecimiento Proyecciones de Ventas Retail de Té por Categoría: Volumen (toneladas) 2014-2019. Fuente Tea in Chile Euromonitor International Enero 2015

En Chile se toman 9 mil toneladas de té al año, dentro del top ten en consumidores de este producto a nivel mundial, esta tendencia se ve en todas partes. El producto de té Premium está aún en su etapa de crecimiento y seguirá creciendo por un tiempo más, hasta que llegue a su periodo de madurez. Por lo anterior, el negocio es atractivo considerando que estamos en los primeros segmentos de la curva del ciclo de vida de los productos.

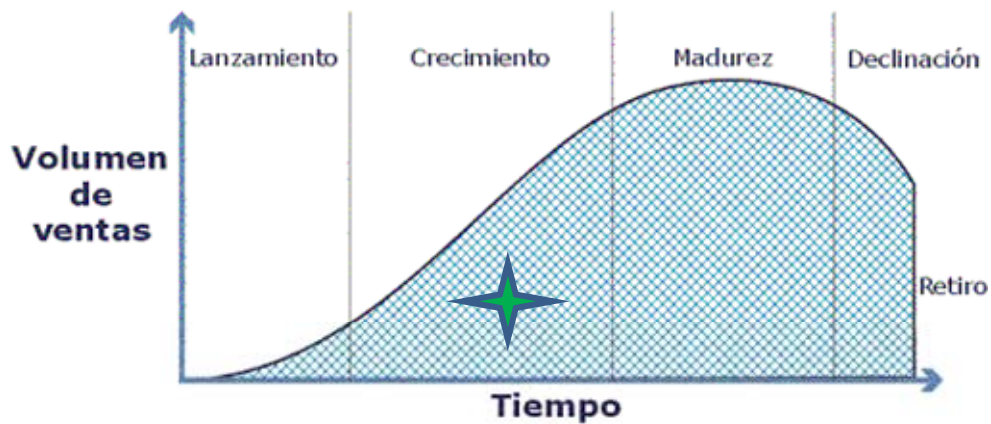


Ilustración 3: Ciclo de vida de un producto. Fuente indicada pie de página<sup>2</sup>

<sup>2</sup> <http://managersmagazine.com/index.php/2013/12/el-ciclo-de-vida-del-producto-en-marketing/>

## 2.1.5 Análisis de las Fuerzas Competitivas del Sector (Análisis Porter)

### Conclusión 5 fuerzas

Si bien se aprecia que habrá competencia, hay mercado creciente. Para desarrollar el proyecto es necesario ubicar el local en puntos estratégicos, cerca de los consumidores objetivos. Se visualiza además una fuerte amenaza de nuevos entrantes, entre ellos empresas de gran tamaño, por esto es vital contar con una alianza estratégica con los lugares donde será posicionado el producto. Así también se identifica que los proveedores si bien son actores relevantes su impacto es débil respecto a la fuerza, debido a lo atomizado que está. Junto con esto se identifica una gran amenaza de productos sustitutos. Detalles del análisis en el anexo 2.

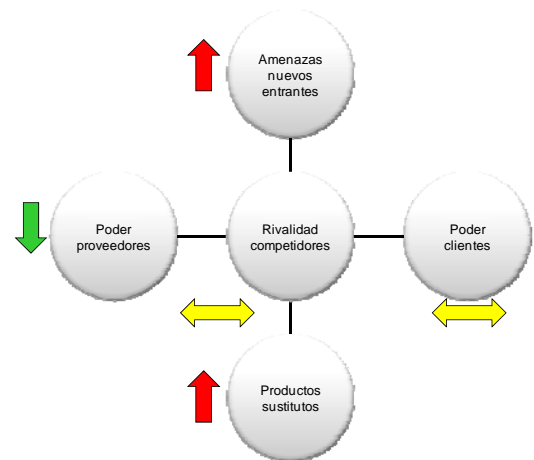


Ilustración 4: Resumen análisis 5 fuerzas.  
Fuente elaboración propia

## 2.1.6 Análisis de Stakeholders y Otros Públicos para la Sustentabilidad

Para realizar el análisis de stakeholders se identifica cada uno de ellos y se indica su participación en la industria:

Clientes; son los principales interesados y sin su preferencia el proyecto no podría ser sustentable. Es por ello que hay que conocerlos, identificar sus preferencias y gustos, la tendencia por la que se inclinan.

El estado; participa como organismo regulador por medio de los distintos estamentos y unidades que norman y fiscalizan, sin la aprobación de estos no es factible poder abrir Amar-Té al paso. Es de suma importancia cumplir con los requerimientos entregado por cada unidad asociada a este stakeholder, entre ellos están; Seremi de Salud que establece las

condiciones sanitarias necesarias para llevar a cabo este tipo de empresa, una vez se aprueban éstas, se entrega una resolución sanitaria que indica el alcance de tipos de productos que se pueden comercializar. Otra unidad perteneciente al estado es el Servicio de Impuestos Internos (SII), con este organismo se realiza el inicio de actividades comerciales, es quien da la autorización para iniciar actividades comerciales, otro participante es la municipalidad donde estén instalados los puntos de compra, su rol es entregar una patente comercial, la que permite realizar actividades comerciales en la ubicación que indique dicho documento.

Empresas y personas que estén en la cercanía de los puntos de compra, más conocido como comunidad, es el entorno en el cual se emplazarán los puntos de compra, si bien no es necesario disponer de una autorización de este Stakeholder es vital tener una buena relación ya que el local pasará a ser parte de la comunidad.

Competidores; el negocio estará constantemente en observación por parte de este Stakeholder, así también Amar-Té al paso debe estar observándolos para desarrollar un constante proceso de benchmarking, conocer políticas de precios, y la relación que tienen con los clientes objetivos, entre otros puntos de interés.

Colaboradores; son parte vital del negocio, hay que definir su perfil, ajustar de mejor forma a la imagen que se desea proyectar, que sea del agrado y llamen la atención de los consumidores. Acá también se considera a los administradores del negocio.

Propietarios; es el grupo de principales stakeholders, son quienes arriesgan su capital para dar vida al negocio y el retorno sobre este riesgo es el principal objetivo de una empresa con fines de lucro.

Proveedores; este grupo al ser amplio y con poco poder de negociación no es un Stakeholder del cual haya que preocuparse demasiado. Hay que identificar varios de ellos para asegurar un abastecimiento continuo de materia prima.

## 2.2 Competidores

Se realiza el análisis de los competidores según el sector donde Amar-Té al paso está emplazado, esto es en las cercanías del mall Costanera Center. Debido a que Amar-Té al paso presenta un modelo de negocio nuevo en la venta de té gourmet, donde no se cuenta con mesas para consumir el producto en el local, sus competidores son los locales de café Starbucks que vende mayoritariamente café y algunas líneas de té preparado para llevar. Tienen productos en versiones caliente y frío y existen 2 locales en el sector. También son competencia los productos preparados y envasados para llevar, tales como Nestea de Nestlé e Ice Tea de Lipton que se venden en locales de conveniencia. Existen más de 5 locales de conveniencia en el sector que ofrecen estos productos.

Los salones de té o teterías no son competencia debido a que ofrecen un concepto distinto, disfrutar tranquilamente de un buen té en el local. Se visitaron 5 salones en la comuna de Providencia y solamente 1 tenía el formato para llevar (Tea Connection), sin embargo no tenía espacio en el local para esperar el producto, el envase no tenía identificación corporativa (vaso blanco) y el tiempo fue mayor a 20 minutos porque algún garzón debía quedar disponible para preparar el producto.

En términos de precio, los productos de Amar-Té al paso serán más baratos que Starbucks, pero más caro que los productos como Ice Tea y Tea de Nestlé y Lipton respectivamente.

## 2.2.1 Identificación y Caracterización de los Competidores (Cómo Compiten, Recursos Distintivos, Estrategia de Precio y Costo)

Identificación y caracterización de los competidores para locales especializados:

Tienda	Característica	Lo que destaca
Starbucks	Cafetería, con presencia en diversas comunas de Santiago y en el sector donde estará emplazado Amar-Té al paso. Dispone de amplios locales, con mesas, es un lugar cómodo donde trabajar o pasar un momento tranquilo. Sus productos están disponibles para servir y llevar, atienden de lunes a domingo en un amplio horario que comienza a las 07:00 hrs. y termina cerca de las 22:00 hrs. Acá el principal actor es el café, además cuenta con una carta de comida, sándwich y masas dulces. Existe la opción de tomar té pero no es su principal producto.	Sus cómodos locales y la cercanía de su personal, el cual está capacitado, acá prima la experiencia de ir a un local Starbucks

Tabla 3: Identificación y características locales. Fuente elaboración propia

A pesar de que Starbucks es una cadena a nivel mundial de café, dispone de una línea de productos de té. Él será el principal competidor en la variable de servicio express. En el concepto gourmet Amar-Té al paso logra una ventaja y por ende se diferencia de este competidor. Respecto al precio también se es superior al competidor, pues se fijaron considerando tener precios competitivos más el valor que están dispuestos a pagar por los consumidores.

Identificación y caracterización de los competidores para Productos preparados y envasados:

Producto	Característica	Lo que destaca
Nestea	El producto se comercializa bajo la marca Nestlé, se encuentra en supermercados y tiendas de conveniencia, se puede encontrar en preparado y deshidratado para ser preparado en casa	Su presencia en todo el país por medio del retail.
Ice Tea	El producto se comercializa bajo la marca de té Lipton, se encuentra en supermercados y tiendas de conveniencia, se puede encontrar en formatos de 400 cc y 1500 cc, dispone de 7 variedades.	

Tabla 4: Identificación y características productos preparados. Elaboración propia

Todos los productos preparados y envasados tienen precios uniformes, por lo que no se observa un líder. Lo que destaca de estos productos es su presencia en todo el país a través de la distribución en supermercados y locales de conveniencia.

## 2.2.2 Mapa de Posicionamiento Relativo

Para el posicionamiento relativo se considerarán 4 variables las cuales se trabajaron de dos para facilitar su observación, en las gráficas se analizan distintos productos tanto instantáneos como preparados en el momento.

### Gourmet y Rapidez:

Para el atributo gourmet se considera como positivo cuando el producto puede ser clasificado con esta calidad. Amar-Té al paso destacaría en esta dimensión, su competidor más cercano sería Starbucks, sin que su producto esté al nivel de las infusiones de Amar-Té al paso. Para el caso de rapidez, Amar-Té al paso no sería el más veloz como los competidores con los comparados, dado que se está midiendo con productos preparados, listos para el consumo y con Starbucks que sólo vierte agua en un vaso para preparar un té. Cabe mencionar que si Amar-Té al paso se comparara con teterías especializadas, sobresaldría en este atributo.

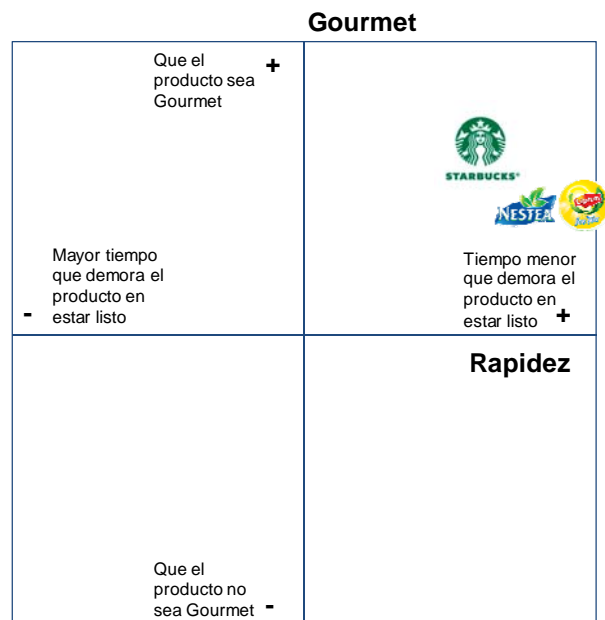


Ilustración 5: Posicionamiento dimensiones Gourmet vs Rapidez. Fuente elaboración propia



## Precio y Horario

Las variables analizadas son precio y horario. Para el caso del precio Starbucks dispone de un precio superior al resto de sus competidores, Amar-Té al paso tendrá precios inferiores al de este competidor, pero superiores al de los productos preparados. En relación al horario, Amar-Té al paso tendrá una disponibilidad menor a la de sus competidores, los productos preparados están siempre disponibles en los locales de conveniencia y, respecto a Starbucks, disponen de un horario amplio, que inicia a primera hora y finaliza después del horario de cierre que tendrá Amar-Té al paso.

	<b>Precio</b>	
Mayor precio a pagar por cliente +	 	
Menor horario de disponibilidad -	Mayor horario de disponibilidad +	
	<b>Horario</b>	
Menor precio a pagar por cliente -		

Ilustración 6: Posicionamiento dimensiones Precio vs Horario. Fuente elaboración propia

## Conclusión Posición Relativa

De los mapas de posicionamiento relativo se concluye que Amar-Té al paso liderará en el atributo gourmet. Para ello se debe contar con producto de calidad, testeando la materia prima para disponer de un producto uniforme y del agrado de los consumidores, lo que se conseguirá por medio de la asesoría en la selección de sabores. Respecto a la rapidez, que es una variable altamente valorada por el cliente, Amar-Té al paso es más lento que un producto preparado que no son reconocidas como producto gourmet, pero mucho más rápido que un salón de té. El caso de Starbucks, que ofrece un producto de mejor calidad que los preparados de consumo inmediato, dispone de un servicio más rápido que Amar-Té al paso principalmente porque descuida ciertas condiciones características de un té gourmet, la temperatura y tiempo de infusión.

Para la variable precio, se posiciona en valores inferiores a Starbucks y superiores a los productos preparados de consumo inmediato. Si bien el producto es de mayor calidad, al ser marca nueva se buscará un precio atractivo para penetrar mercado.

Finalmente el horario de disponibilidad de Amar-Té al paso será el definido en plan de negocios, no es necesario estar en horarios extremos del día, feriados y domingos, ya que no compensará los costos de abrir el local en dichos momentos.

### 2.2.3 Fortalezas y Debilidades de los Competidores

Para el caso de las fortalezas y debilidades de los competidores se analizarán por locales especializados y productos preparados.

Fortaleza

Tienda	Característica
Starbucks	La principal fortaleza que se observa es la marca, ya que está hace varios años en el mercado, lo que hace que dispongan de clientes fieles. La segunda fortaleza que se observa es que sus locales cuentan con un espacio para consumir el producto en una mesa. Acá radica una de las principales diferencias respecto a Amar-Té al paso, dado que el local será al paso y no dispondrá de mesas para el consumo de los productos. Además tiene un amplio horario de atención que considera al público que pasa antes de ingresar a su trabajo.
Productos preparados y envasados	La principal fortaleza que se observa es que cuentan con una gran organización de respaldo, además de contar con presencia a nivel nacional.

Tabla 5: Fortalezas competidores. Fuente elaboración propia

## Debilidades

Tienda	Característica
Starbucks	Se observa un bajo nivel de asesoría, además de no contar con una carta amplia de té, sino más bien uno de sus sustitutos el café.
Productos preparados y envasados	La principal debilidad es que sólo dispone de producto frío, los cuales no son gourmet, esto genera una gran diferencia respecto a Amar-Té al paso.

Tabla 6: Debilidades competidores. Fuente elaboración propia

## 2.3 Clientes

En este punto se describen los clientes objetivos que tiene la organización.

### 2.3.1 Caracterización de los Clientes y Consumidores

Amar-Té al paso desarrolla su propuesta basada en la rapidez. Esto va dirigido a un segmento específico de mercado, compuesto por personas mayores de 14 años que buscan productos naturales, una vida sana, que se preocupan por su salud y que constantemente están buscando productos nuevos en este ámbito. Son personas que no disponen de tiempo para comprar, transitan por el sector y buscan cosas cómodas y sofisticadas. Los consumidores pertenecen a los estratos socioeconómicos ABC1, C2.

### 2.3.2 Macro y Micro Segmento

#### Macrosegmentación de Clientes y Consumidores

La macro segmentación de clientes viene dada por su ubicación geográfica, esto es; país Chile, región Metropolitana, ciudad Santiago, comuna Providencia. Otra variable relevante para la macrosegmentación de clientes y consumidores es el nivel socioeconómico, los clientes y consumidores de Amar-Té al paso pertenecerán al estrato socioeconómico ABC1 y C2, debido principalmente por el sector donde estará emplazado.

## **Microsegmentación de Clientes y Consumidores**

Respecto a la microsegmentación de clientes y consumidores se considera el estilo de vida, una variable que distinguirá a los clientes de Amar-Té al paso, dado que son personas que prefieren productos sanos y saludables, es que cuidan lo que consumen y lo que hacen. Otra variable importante para microsegmentar a los clientes y consumidores de Amar-Té al paso es la velocidad con que viven la vida, son personas dinámicas, que realizan varias actividades y que valoran su tiempo, el cual muchas veces escasea, es por ello que buscan productos de preparación y consumo rápido.

Las variables estilo de vida y velocidad de vivirla son características atendidas por la propuesta de valor de Amar-Té al paso, y definen el segmento específico de clientes con los que la empresa trabajará.

### **2.3.3 Tamaño del Mercado Objetivo y sus Tendencias**

Para determinar el tamaño del mercado objetivo se analizará la población flotante que transita por el sector del mall Costanera Center en la comuna de Providencia.

Esta zona se caracteriza porque transita un alto volumen de personas diariamente y presentan un buen potencial para la instalación de comercio dado que se ha consolidado por un alto volumen de oficinas, consolidándose como uno de los más visitados en Santiago. Como último punto a favor, se suma que acá confluyen las comunas de Las Condes y Vitacura, permitiendo que también transiten personas que van a realizar actividades ahí.

## **2.4 Matriz de Perfiles Competitivos**

El objetivo de la matriz de perfiles competitivos es identificar como responder a cada uno de los competidores relevantes según los factores claves de éxito, los cuales se definieron en base a una encuesta elaborada por Amar-Té al paso, donde se obtuvo como variables relevantes los horarios de atención, calidad del producto, precio, asesoría.

Para efectos de evaluación de cada factor se utilizó en una escala de 1 a 4, donde:

- 1 Corresponde a “malo”
- 2 Corresponde a “debajo del promedio”
- 3 Corresponde a “Sobre el promedio”
- 4 Corresponde a “Sobre saliente”

A continuación se presenta la matriz con los resultados obtenidos:

Factor crítico de éxito	Peso específico	Starbucks		Nestea		Ice Tea	
		Nota	Ponderación	Nota	Ponderación	Nota	Ponderación
Horario	27%	4	1,08	4	1,08	4	1,08
Calidad del producto	28%	3	0,84	2	0,56	2	0,56
Precio	15%	2	0,3	3	0,45	3	0,45
Rapidez	30%	3	0,9	4	1,2	4	1,2
	100%		3,12		3,29		3,29

Tabla 7: Matriz Perfiles Competitivos. Fuente elaboración Propia

Del análisis se desprende que todos los competidores tienen una mayor disponibilidad de sus productos por el amplio horario de atención propio o de los distribuidores. Amar-Té al paso dispondrá de un horario de atención durante la semana hábil, debido a la concentración de clientes potenciales. En fin de semana las personas disponen de más tiempo por ello podrían preferir una opción distinta.

En la siguiente dimensión, calidad del producto, Amar-Té al paso liderará, ya que es el único que dispone de un producto gourmet preparado en las condiciones requeridas para infusiones de este tipo, resguardando la temperatura y tiempo de infusión. Para la variable precio, se definieron precios competitivos, ya que el factor diferenciador es ofrecer un producto gourmet.

Para el caso de la velocidad de atención y preparación se hará la gestión necesaria de fila y producción, cuidando siempre el principio de producto gourmet. El tiempo que demore el

proceso de infusión será aprovechado para concientizar a los clientes respecto a los atributos y cualidades del té.

## 2.5 Tamaño de Mercado

Para determinar el tamaño del mercado, se debe considerar el público flotante<sup>3</sup> en la comuna. Para esto se toma información del estudio realizado por UYT Ltda.<sup>4</sup>, donde se contó a las personas que circulan por Vitacura, que corresponde al lugar donde estará emplazado el local de Amar-Té al paso, Vitacura (entre Tajamar y Providencia), la información corresponde a un día representativo.

	Vitacura (entre Tajamar y Providencia)
Horario	Cantidad de Personas
07:00 - 08:00	3.050
08:00 - 09:00	2.610
09:00 - 10:00	1.600
10:00 - 11:00	1.000
11:00 - 12:00	1.000
12:00 - 13:00	1.400
13:00 - 14:00	2.790
14:00 - 15:00	2.300
15:00 - 16:00	2.150
16:00 - 17:00	2.250
17:00 - 18:00	2.200
18:00 - 19:00	3.050
19:00 - 20:00	2.610
20:00 - 21:00	1.600
<b>Total</b>	<b>29.610</b>

Tabla 8: Flujo peatonal de calle Vitacura. Fuente elaboración propia en base a estudio

<sup>3</sup> Se considera personas que circulan en la comuna

<sup>4</sup> Fuente: [http://www.uyt.cl/#!estudios\\_y\\_proyectos/ciwy](http://www.uyt.cl/#!estudios_y_proyectos/ciwy), data 2013

Lo que se representa en el siguiente gráfico:

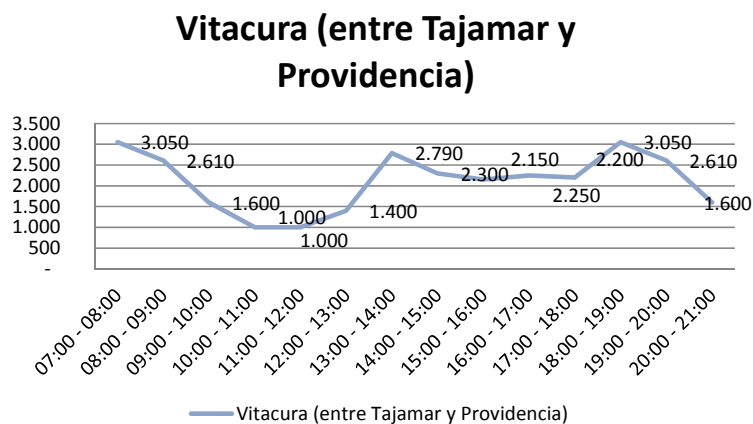


Ilustración 7: Flujo de personas en calles de interés. Fuente elaboración propia

Se asume que la distribución socioeconómica de personas que circulan por estas calles es igual a la que se da en la comuna.

Distribución de personas por nivel socioeconómico en providencia

	ABC1	C2	C3	D	E	Total	ABC1+C2
Providencia	36%	38%	18%	7%	1%	100%	74%

Tabla 9: Distribución socioeconómica. Fuente Adimark<sup>5</sup>

Para estimar el tamaño de mercado se debe trabajar con la cantidad de personas presente en las comunas de providencia, pertenecientes a los grupos socio económicos, esto da como resultado:

	Cantidad de Personas por día
Vitacura (entre Tajamar y Providencia)	21.911

Tabla 10: Cantidad de personas que pasan por el local por día del grupo socio económico. Fuente elaboración propia

<sup>5</sup> Esto se condice con el estudio de GPS que afirma que la mayoría de las personas que transitan por la comuna pertenecen a los grupos socioeconómicos ABC1 y C2 (fuente: <http://gpsproperty.cl/noticias/poblacion-flotante-de-barrios-el-golf-y-el-bosque-crecera-un-20-en-tres-anos>).

De la encuesta<sup>6</sup> realizada al grupo objetivo se obtuvo que el 57,9% de personas consumen té de forma frecuente o constante (siempre)<sup>7</sup>, esto da como resultado que el tamaño de mercado para la venta de té es de:

	<b>Cantidad de Personas por día</b>
Vitacura (entre Tajamar y Providencia)	12.665

Tabla 11: Cantidad de personas que consumen té, que pasan por el local por día, del grupo socio económico. Fuente elaboración propia

Considerando que en un mes se trabajará 23 días proporcionalmente, se obtiene que el tamaño de mercado mensual es de:

	<b>Cantidad de Personas por mes</b>
Vitacura (entre Tajamar y Providencia)	291.290

Tabla 12: Cantidad de personas que consumen té, que pasan por el local en un mes, del grupo socio económico. Fuente elaboración propia

Para determinar el tamaño del mercado en unidades monetarias se considera un valor de consumo promedio por persona de \$2.339<sup>8</sup>, esto da un tamaño de mercado de MM\$681 mensuales

## 2.6 Conclusiones

Al analizar la industria se puede concluir que Amar-Té al paso puede ser llevada a cabo exitosamente. Esto lo indica el análisis PESTEL, donde se identifica que los ámbitos más relevantes son Legal y Económico. Para el primer caso es esencial cumplir con la normativas dadas por las instituciones de gobierno, estas son: SII, SEREMI y Municipalidades, ya que sin sus permisos no es factible iniciar este tipo de emprendimiento. Respecto a lo económico

<sup>6</sup> Anexo 3

<sup>7</sup> Esto se obtiene de la pregunta 1 de la encuesta Anexo 3

<sup>8</sup> Para determinar el consumo promedio se considera que 2/3 de las personas toman té caliente, mientras que 1/3 toma té frío y el 10% de los compradores lleva té empaquetado.



se debe prestar atención a los indicadores y observar el valor del dólar para ser capaces de capturar oportunidades de negocios internacionales.

Si al liderazgo en el consumo de té que tiene el país se le suma la tendencia de los consumidores a ingerir productos saludables y naturales, se abre una oportunidad en el mercado de té de mejor calidad, hipótesis reforzada según los estudios realizados por Euromonitor que muestra un crecimiento sostenido en casi todas las líneas de té por los próximos cuatros años.

Analizando el ciclo de vida del producto se puede concluir que se dispone de tiempo para la ejecución y desarrollo del emprendimiento, ya que está ubicado en el sector de crecimiento, lo que es consecuente con lo indicado por Euromonitor.

Con el análisis de las 5 fuerzas de Porter se determina que el mercado será altamente competitivo, en el futuro, donde habrá nuevos entrantes debido a las bajas barreras de entrada y salida, la rivalidad entre los competidores será fuerte y, dado el nulo costo de cambio, los clientes podrán migrar hacia la competencia o sustitutos. Afortunadamente el mercado está en desarrollo y creciendo, por ello no se espera en el corto plazo una rivalidad marcada, a pesar de existir competidores como Starbucks y locales de conveniencia con productos preparados. Esta irá aumentando en la medida que el mercado se vaya saturando de oferentes y deje de crecer. Hoy es un buen momento para iniciar este tipo de negocio y ser los primeros del mercado.

Entre los Stakeholders, destacan los organismos de estado y la comunidad donde estará emplazado Amar-Té al paso. Para el caso del primero sólo basta con cumplir con toda la reglamentación asociada. Para el segundo se define llevar una buena relación, con lo que se integrará a la comunidad en las actividades que desarrolle la empresa analizando a los competidores se puede concluir que ninguno entrega la misma propuesta de valor de Amar-Té al paso, ya que no ofrecen la mezcla de producto gourmet con rapidez. Independiente de lo anterior, se observó que sus productos son sustitutos, por lo que deben ser considerados como actores relevantes de la industria.

Revisando el mapa de posicionamiento relativo se concluye que en las variables que busca destacar Amar-Té al paso, que son; té gourmet, rapidez, precio y horario, la empresa está bien posicionada. Es el actor de mercado que ofrece un producto de mejor calidad. Respecto

a la rapidez se acerca a sus competidores, sin llegar a igualarlos, dado que se está comparando con productos ya preparados o que son preparados sin prestar atención a las variables asociadas a un producto gourmet. Cabe mencionar que si se comparara con una tetería tradicional, Amar-Té al paso la superaría tanto en la variable gourmet como en rapidez. Para las dimensiones precio y horario, Amar-Té al paso dispone de un precio competitivo, la mejor relación calidad/precio. Respecto al horario de atención, Amar-Té al paso presenta una mejor disponibilidad para el segmento de mercado objetivo, en este punto tiene claramente identificado su trade-off. La matriz de perfiles competitivos indica que las variables relevantes como calidad (gourmet), rapidez y precio, son atributos bien abordados por los competidores, Amar-Té al paso logra destacar con su producto gourmet y con una preparación rápida que se acerca a la de sus competidores.

Si bien hay abundante información respecto a la industria, se decidió desarrollar una encuesta entre consumidores pertenecientes al segmento objetivo. Esto permitió identificar que el té es consumido con alta frecuencia, lo que se ajusta con lo indicado por Euromonitor. El instrumento permitió identificar los factores críticos de éxito y acotar la disposición a pagar de los clientes, lo que se utilizó como input para determinar la política de precios

Finalmente se concluye que la industria es atractiva para ingresar y emprender un proyecto como Amar-Té al paso.

### **III. MODELO DE NEGOCIO**

#### **3.1 Descripción del Modelo de Negocios**

Para describir el modelo de negocios utilizando el Modelo Canvas (Anexo 4), cuyos resultados serán descritos en los puntos siguientes.

##### **3.1.1 Segmentos de Mercado**

Nuestro cliente objetivo se segmenta de acuerdo a características claras y definidas. Estas personas se identifican por:

- Valorar la vida sana y saludable. Buscan y consumen productos de este tipo.
- Viven vidas dinámicas, el tiempo es un recurso escaso para ellos, por lo que buscan soluciones rápidas que se ajusten a su vida sana.
- Disfrutan el sabor del té junto a los beneficios que éste tiene asociado.

Son personas de los grupos socioeconómico ABC1 y C2.

##### **3.1.2 Propuesta de Valor**

La propuesta de valor consiste en ofrecer infusiones frías y calientes en un local para llevar el producto, listo, preparado y con la temperatura adecuada. El local no contempla productos para servir, dado que en un local de productos al paso o para llevar. Estos productos serán sanos, de variados sabores y a un precio competitivo.

En el local se busca lograr un ambiente acorde al concepto natural además de introducir al cliente a la cultura del té, a través de una atención personalizada, asesorándolo acerca de los distintos tipos de té y sus propiedades. El objetivo es que el cliente tenga la información necesaria para lograr su satisfacción y con esto cumplir la promesa de valor. El local tendrá información actualizada del té, su historia, beneficios, datos de consumo a nivel mundial y nacional, entre otros, con el propósito de inmiscuir al cliente en el mundo del té.

El local tendrá un horario de atención que permita a los clientes comprar antes de llegar a la oficina, durante su permanencia, en los llamados break, y luego cuando salgan de la oficina. Serán atendidos por personal capacitado para poder asesorar cabalmente a los clientes y dar recomendaciones acordes a sus necesidades.

El formato será accesible, rápido, “para llevar”, transmitiendo con esto el mensaje de que se puede consumir un té gourmet con todas las propiedades benéficas y con excelente sabor, al paso.

Para acompañar las infusiones habrá una oferta de cronut y muffins, que sean fáciles de llevar.

### **3.1.3 Canales de Distribución Directo**

Se contará con un local bajo la modalidad de servicio express. Esto porque el concepto que se quiere establecer involucra ofrecer un producto que las personas puedan consumir camino a su trabajo, en la salida, en el horario de colación, o en los break.

Este local estará ubicado en la comuna de Providencia cercano al Mall Costanera Center, colindante a Las Condes. Esta ubicación se escogió por la alta afluencia de clientes potenciales. En esta zona se concentra una gran cantidad de oficinas. Ambas comunas al segundo trimestre de 2014 suman un total de 52,7% de la oferta de oficinas clase A+/A, según los datos de Colliers International (anexo 5.1). Adicionalmente, de acuerdo a un estudio sobre concentración de capital humano altamente calificado realizado por la Universidad Católica de Chile en el año 2010, estas mismas comunas encabezan el ranking (anexo 5.2).

En paralelo, se desarrollará una página web informativa, donde el cliente tenga la posibilidad de conocer con mayor profundidad las propiedades del té y de los productos naturales, además del negocio, oferta, la propuesta de valor, la ubicación y pueda contactarse con la administración.

### **3.1.4 Relaciones con los Clientes**

Se promoverá la vida sana y la cultura del té a través de las etiquetas de los envases y pantallas en los puntos de venta y en la página web. La idea es que el cliente encuentre noticias acerca del té, pues cada vez se encuentran más beneficios y atributos que la empresa pretende destacar, porque van en beneficio del consumo del producto. Las personas ya no solo quieren consumir los productos, sino que también buscan estar informados acerca de lo que consumen.

Otro punto fundamental es a través del personal especializado en té, conocidos como sommelier de té, para asesorar y recomendar preparaciones y productos, enseñar las diferencias entre los distintos tipos de infusiones y las propiedades de cada una. Esto porque en general las cartas de menú de té son extensas y con términos técnicos, por lo que se hace necesario un buen asesor, sobre todo para aquellos clientes que se inician en el consumo del té gourmet.

Por último, se harán encuestas de servicio, dando la oportunidad al cliente de degustar sabores para votar por el que más le gustó, opinar sobre la atención brindada y entender las mejoras que espera del local.

### **3.1.5 Modelo de Flujo de Ingresos**

Los ingresos se generarán a través de la venta directa en la tienda de Amar-Té al paso. Estos incluyen las infusiones preparadas en el local como principal producto, masas dulces, té para llevar y accesorios para el consumo de té.

### 3.1.6 Recursos Claves

Para lograr cumplir con la propuesta de valor, es clave contar con los siguientes recursos:

- a) Equipo de sommelieres: Quienes deben estar capacitados para realizar las preparaciones según los procesos definidos, optimizando el tiempo del cliente. También deben asesorarlo para agilizar la elección del producto cuando estos no conozcan los distintos sabores que se ofrecerán.
- b) Ubicación y local: Estará emplazado en el corazón comercial donde confluyen las comunas de Las Condes, Providencia y Vitacura, en él transita un alto flujo de personas pertenecientes a los segmentos objetivos. Además el local estará diseñado para que el flujo de clientes sea expedito, reforzando el concepto de rapidez en la atención.
- c) Carta diseñada por un sommelier y validada a través de encuestas con clientes potenciales. La carta estará en constante análisis y se modificará en base a las preferencias e intereses de los clientes.
- d) Materia prima y productos gourmet: Un componente importante de la propuesta de valor de Amar-Té al paso es la entrega de un producto gourmet, por ello es necesario contar con ingredientes y materia prima de primer nivel. Para ello se contará con blend que cumplan dicha característica.
- e) Software y hardware del punto de venta: El sistema de venta es otro recurso clave ya que permitirá llevar el control de los ingresos y las ventas, así como también agilizar la toma de pedidos para la gestión de filas, con el propósito de cumplir con la propuesta de valor de servicio express.
- f) Página web: Esta permitirá mantener informados a los clientes respecto a las actualizaciones de la carta y entregar información asociada al té y sus bondades. La página facilitará el desarrollo de una relación con el cliente.
- g) Termos con termostatos regulables: Estos permitirán disponer de agua a la temperatura ideal para cada tipo de té, fundamental si se desea entregar un producto gourmet y

express, ya que no sólo los ingredientes forman un producto gourmet sino que también el proceso de preparación.

### **3.1.7 Actividades Claves**

Relacionado al punto anterior, definimos las siguientes actividades como claves para lograr el éxito del negocio:

- a) Asesoría en la venta: Para ello se debe contar con personal capacitado, los que deben conocer las propiedades de los productos y saber cuál recomendar dependiendo de las necesidades que logren identificar en los clientes. Es clave que el proceso de capacitación sea continuo y se revise constantemente para incorporar los cambios que puedan haber en la oferta, que logre que los vendedores sepan exactamente lo que están ofreciendo, además de entregar una experiencia al cliente en torno al servicio y producto que se entrega.
- b) Aplicación de encuestas: Estas permitirán conocer las opiniones de los clientes para tomar acciones preventivas y correctivas y ajustarse a sus preferencias. Esta herramienta permitirá además desarrollar una relación con el cliente.
- c) Control en el proceso de preparación y producción: No basta con contar con un proceso de preparación estándar y productos de calidad, es necesario además controlar que la producción se ajuste a lo que está definido, esto permitirá desarrollar correcciones en caso de identificar que el proceso productivo no se ajuste al definido o si el producto resultante no es estándar.
- d) Gestión de filas: Esta actividad se debe desarrollar ya que permitirá fortalecer la propuesta de valor de contar con un servicio express.
- e) Control de proveedores: Es importante que el producto que se entregue sea homogéneo, por ello se asegurará que los ingredientes de preparación siempre sean homogéneos, esto se llevará a cabo de un control a las entregas realizadas por los proveedores, además de almacenar la materia prima en condiciones correctas. Para asegurar el stock de insumos se trabajará con inventario de 1 mes.

- f) Difundir las propiedades del té: Esta actividad es relevante dado que la gente tiende a llevar un estilo de vida saludable, y al conocer que el contribuirá con ello se potenciará su consumo y preferencia.

### **3.1.8 Asociaciones Claves**

Se debe crear una red de asociación con proveedores de insumos, especialmente de los blend, productos y accesorios que complementen la propuesta de valor y cumplan con el estándar de calidad que se quiere lograr. Estos son los principales partners, y saber seleccionarlos constituye un factor de éxito para Amar-Té al paso. Junto con esto se agrega una asociación con el GYM Sporlife para que ambas instituciones referencien a la otra con sus respectivos clientes.

### **3.1.9 Estructura de Costos**

Los costos se dividen básicamente en 3 grupos:

- a) Costos de inversión inicial (equipamiento) y costos fijos mensuales relacionados a los locales.
- b) Remuneraciones y sistema de incentivos, deben estar alineados con la estrategia del negocio y ayudar a la consecución de los objetivos estratégicos.
- c) Mezclas de té y productos.



## 3.2 Análisis Interno

### 3.2.1 Análisis FODA y sus Estrategias

A continuación se realizará un análisis FODA, información que posteriormente servirá para generar una matriz y con eso las estrategias a seguir:

Fortalezas	Debilidades
<p>Personal especializado para asesorar la compra. Información del mundo del té disponible en el local. Ubicado en zona de alta afluencia de público objetivo. Esto será en la comuna de Providencia cercano al mall Costanera Center.</p>	<p>Falta de experiencia en el negocio. Altos costos fijos por concepto de arriendo de local en sector seleccionado. Mayores costos por concepto de capacitación, dado el modelo de negocio.</p>
Oportunidades	Amenazas
<p>Mercado del té en crecimiento en el mundo y en Chile. Mayor interés de las personas por la vida sana y los productos naturales. Ser el primero con el modelo de negocio de té gourmet preparado solo para llevar. Explotar la información sobre los beneficios a la salud asociados al producto, por segmento.</p>	<p>Entrada de competidores dedicados a la venta de té gourmet, que ya cuentan con locales y que quieran imitar el modelo. Entrada de competidores dedicados mayoritariamente al café y que quieran fortalecer la línea de negocio de té.</p>

Tabla 13: Matriz FODA. Fuente elaboración propia

Ahora, a partir del análisis FODA, se construye una matriz de estrategias considerando las 4 dimensiones. Se presenta a continuación:

		Factores Internos	
		Fortalezas	Debilidades
Factores Externos	Oportunidades	<p><b>FO</b></p> <p>Mantener constantemente informados a los clientes sobre las propiedades y beneficios del té, asociándolo a la vida sana y natural.</p> <p>Instalar locales en zonas de alta afluencia de personas pertenecientes a los segmentos objetivos</p>	<p><b>DO</b></p> <p>Generar economías de escala a través de la compra de insumos por volumen, en la medida que se abren más locales. Esto permite también mejorar la rotación de personal dado el sistema de turnos lo que a su vez, permite disminuir los costos de capacitación por el traspaso de conocimiento y experiencia en el negocio y aprovechamiento de tiempos valle.</p>
	Amenazas	<p><b>FA</b></p> <p>Ser líderes en la asesoría en la compra y entrega de información manteniendo al personal constantemente capacitado, de esta forma, generar la diferenciación respecto a negocios que solo venden.</p>	<p><b>DA</b></p> <p>Definir un proceso de selección de personal que permita encontrar personas con un perfil orientado al servicio y de rápido aprendizaje, de manera de disminuir el tiempo para alcanzar la curva de aprendizaje.</p>

Tabla 14: Matriz de estrategias para FODA. Fuente elaboración propia

Considerando las diferentes estrategias, se opta por elegir la de diferenciación que nace de la FA, es decir aprovechar la fortaleza que tendrá Amar-Té al paso en la asesoría que brindará al cliente en la compra y los contenidos de información a los clientes, pues esto permitirá que el negocio sea sustentable en el tiempo ante la entrada de nuevos competidores.

### 3.2.2 Cadena de Valor

En la siguiente tabla se presentan las actividades claves de la cadena de valor para el cumplimiento de la promesa de valor.

- **Actividades Primarias**

<b>Logística Interna</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Almacenamiento en bodega de materias primas en lugar seco y sin luz.</li> <li>• Almacenamiento en contenedores de muestra en el local.</li> </ul>
<b>Operaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de menú y variedades.</li> <li>• Gestión de fila en la venta del té.</li> <li>• Preparación del producto en forma rápida y en condiciones gourmet.</li> <li>• Disponibilidad de productos para acompañamientos.</li> </ul>
<b>Logística Externa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación del cliente para la entrega.</li> <li>• Entrega del producto terminado al cliente en forma rápida.</li> </ul>
<b>Marketing y Ventas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicidad en el punto de compra.</li> <li>• Redes sociales.</li> <li>• Página web.</li> <li>• En los envases del té.</li> <li>• Venta directa en el local.</li> </ul>
<b>Servicios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención en el local con personal capacitado en las propiedades y características de los productos.</li> <li>• Medición de la opinión del cliente a través de encuestas de servicio.</li> </ul>

Tabla 15: Actividades Primarias. Fuente elaboración propia

- **Actividades de Soporte**

<p><b>Adquisiciones</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relación con proveedores de insumos</li> <li>• Equipamiento del local</li> </ul>
<p><b>Desarrollo Tecnológico</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas de inventario</li> <li>• Sistema de ventas</li> </ul>
<p><b>Administración de Recursos Humanos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acuciosa selección del personal</li> <li>• Capacitación de personal en la preparación, servicio e información de los productos (características y sabores)</li> <li>• Sistema de compensación: remuneraciones, incentivos y beneficios no monetarios</li> </ul>
<p><b>Infraestructura</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de layout: cómo se ubicarán los muebles de manera de hacer fluido el tránsito de clientes</li> <li>• Sectores definidos claramente para la preparación de insumos</li> <li>• Soporte financiero y contable</li> </ul>

Tabla 16: Actividades de Soporte. Fuente elaboración propia

## **Conclusión Análisis de Cadena de Valor**

A partir del análisis de la cadena de valor se puede determinar que los factores más relevantes para lograr una ventaja competitiva son:

### Definición del menú y variedades

Es fundamental tener un menú acotado y claro, pues parte de las falencias que se detectaron en los salones de té especializados es que las cartas eran demasiada extensas y técnicas, lo que implicaba hacer una elección a veces equivocada o sin entenderla. Los sabores deben ser descritos claramente ya que el nombre solo debe ayudar para hacer el pedido. Esto va en directa relación con la atención rápida ya que el cliente podrá elegir más fácilmente que sabor comprará.

### Proceso de elaboración y entrega del producto terminado

Acá son igual de importantes la logística interna como externa. Tanto la preparación del té, que debe cumplir con los procesos y temperaturas adecuadas, como la entrega del producto terminado, tienen que estar muy bien coordinados para no generar demoras en la compra ni confusión en la entrega.

### Atención con personal capacitado y encuestas de servicio

El ser asertivo en la asesoría del cliente para la elección del producto es fundamental. Para esto es preciso que las personas estén capacitadas y tengan actitud de servicio.

Por otro lado, se debe determinar cuáles son los sabores preferidos y reaccionar rápidamente en la actualización de la carta respecto a los productos de menor venta. Se harán encuestas de servicio en el local y en la página web para que la gente de su opinión y preferencia de los sabores, y a través de degustaciones elijan cuales ingresarán en la carta.

### Administración de Recursos Humanos

Dentro de las actividades de apoyo, los temas relacionados con la selección y capacitación del personal son los más importantes. Una ventaja competitiva que se busca es que la atención sea diferenciada respecto a los productos sustitutos como los locales de café gourmet al paso y los salones de té. Para esto, en la selección participarán en entrevistas tanto el jefe de local como los directores para elegir al personal adecuado.

Todos los puntos antes mencionados, proporcionan la base para hacer rentable el negocio, pues son los pilares de las ventajas competitivas en la propuesta de valor.

### **3.2.3 Recursos, Capacidades y Competencias**

Los recursos apropiados, en combinación con las capacidades, permitirán a la empresa crear y desarrollar sus competencias centrales, constituyendo la base de su ventaja competitiva. Esto es:

- **Recursos:**

Para la puesta en marcha de Amar-Té al paso es necesario una serie de recursos, entre ellos está el financiamiento, el cual no será considerado en el análisis del VRIO, ya que es necesario en cada emprendimiento que se desarrolla.

Un recurso necesario para implementar y desarrollar Amar-Té al paso es un equipo de gente capacitada en infusiones, sus calidades y características, además de la preparación de éste. Serán los colaboradores de Amar-Té al paso, los que son identificados como equipo de sommelieres, ellos serán quienes tendrán en principal contacto con los clientes.

Otro recurso que se considera es la ubicación y local, el cual estará cercano al mall Costanera Center, con el mobiliario, ambientación y maquinas apropiadas para dar un producto y servicio novedoso y valorado por los clientes. El diseño del local tendrá un layout con accesos y salidas bien definidas y no tendrá asientos, ya que será solo para llevar. Habrá muebles islas para mostrar los accesorios con una fácil identificación para la compra.

Se contará además con una carta de productos, la cual se ajustará a las preferencias de los clientes, para ello se desarrollarán encuestas las cuales tienen como finalidad conocer las preferencias de los clientes, además de formar y potenciar la relación que se tendrá con éstos.

Otro recurso primordial para disponer de un producto gourmet es la materia prima, la cual debe ser gourmet que se complementará con la preparación del producto para que de cómo resultado un producto de primera calidad con características gourmet.

Se considera como recurso relevante el sistema de ventas que es soportado por el software y hardware de éste. El sistema permitirá registrar las ventas además de apoyar una venta rápida y expedita de los productos.

Además se identifica como recurso relevante la página web que permitirá desarrollar una relación con el cliente, actuar como canal para difundir información de la organización, los productos y las cualidades y beneficios del té.

Finalmente no menos importante están los termos con termostatos regulables, los que entregarán el agua en la temperatura exacta que es necesaria para cada tipo de té.

- **Capacidades**

A partir de los recursos mencionados anteriormente, la empresa debe desarrollar capacidades orientadas a cumplir la promesa de valor y lograr la satisfacción de los clientes.

Se debe generar el concepto express, con la cultura de un servicio rápido y dinámico. El personal desarrollará su trabajo de forma eficiente, con un foco en la disminución de tiempos. Con una reacción rápida frente a posibles congestiones, falla de equipos y cualquier situación que afecte el cumplimiento de la promesa de valor.

Usar la cultura del té para transmitirla a los clientes en todo momento; durante la compra, mientras esperan la preparación, en la entrega o cuando consultan por los tés envasados para llevar y los accesorios.

## **Competencias**

La competencia central de Amar-Té al paso nace de la conjugación y mezcla de los recursos con las actividades de forma bien orquestadas, las que entregarán como resultado un servicio express, con un producto de primera calidad y con cualidades express. Lo anterior resulta de la combinación de:

Si se mezcla la capacitación con los colaboradores, tenemos como resultado el equipo de sommelieres.

Si conjugamos las encuestas con los productos que se entregarán obtenemos la carta validada, la que se ajustará a las preferencias de nuestros clientes.

El producto gourmet resultará de la materia prima de primera calidad junto a un proceso productivo que se preocupe por cumplir con los requerimientos de un té gourmet (temperatura y tiempo de infusión), junto a procesos de control para asegurar la homogeneidad de la materia prima y la producción de las infusiones.

Todo lo anterior da como resultado una experiencia, la que será vivida por los clientes, lo que es pilar en la propuesta de valor que entregará Amar-Té al paso.

Con esto se busca crear las competencias necesarias para disponer y sostener la ventaja competitiva en el tiempo. Esto implica ser líderes en servicio, rapidez y asesoría en la compra.

Esta competencia no se ve en otros negocios del rubro y es indispensable dada la amplia gama de productos que existen.



### 3.2.4 Ventajas Competitivas

Se cuenta con recursos que son comunes con otros locales que se dedican al rubro. Sin embargo, a través del análisis VRIO se determinará aquellos que son factores que generan ventajas competitivas.

	Valor	Rareza	Inimitabilidad	Organización
Equipo de sommelieres	SI	SI	NO	SI
Producto gourmet	SI	NO	NO	SI
Carta de productos validada por clientes	SI	NO	NO	SI
Servicio rápido	SI	NO	NO	SI
Experiencia (Gourmet – Rapidez)	SI	SI	SI	SI

Tabla 17: Análisis VRIO. Fuente elaboración propia

Un servicio rápido con un producto gourmet, hoy en día entrega una ventaja competitiva, ya que nadie en la industria entrega un producto de este tipo. Si bien con el tiempo podría llegar a ser imitado, el hecho de ser el primero en la industria, es otro recurso valorado que constituye una ventaja competitiva, la cual debe ser explotada y desarrollada.

Con esto se concluye que el negocio desarrollado por Amar-Té al paso dispondrá de una ventaja competitiva durante su inicio y desarrollo.

### 3.3 Estrategia de Entrada

La estrategia de entrada consistirá en el equipamiento de un local, ubicado en el sector del mall Costanera Center en la comuna de Providencia. Este sector de la capital concentra una buena parte de los clientes objetivos de la empresa, por lo tanto, se espera que muchos de ellos pasen por fuera del local, lo vean y comiencen a conocer los productos y el servicio.

El ingreso al mercado se realizará con un formato inexistente hasta ahora. El que consiste en vender té en formato para llevar, con una asesoría completa sobre los distintos tipos, sus propiedades de sabor y benéficas. Un cliente de Amar-Té al paso, debe amar el té luego de probarlo y conocerlo. En esta etapa es clave contar con un plan de marketing sólido, que transmita la propuesta de valor claramente.

Se busca la diferenciación, entregando no sólo el producto, sino que una asesoría acerca de éste, acompañado de un servicio de excelencia. Todo esto debe sustentarse en un plan y procesos de capacitación bien definidos de manera que el personal tenga el mismo nivel de entrenamiento.

### **3.4 Estrategia de Crecimiento**

Como se describió en el punto anterior, la estrategia de entrada consiste en ubicar el local en el sector del mall Costanera Center, donde el objetivo es que el cliente lo conozca, así como los productos y servicios, además de ganar experiencia y conocimiento del mercado.

En una etapa posterior, en el mediano plazo (6 años), para lograr el crecimiento se espera abrir nuevos locales a sectores de alta concentración de clientes objetivos como Las Condes y Santiago Centro. En esta etapa, el plan de marketing es tan importante como en la estrategia de entrada, debido a que el formato de negocio es aún poco conocido

### **3.5 Estrategia de Salida**

La estrategia de salida en caso de que las operaciones se terminen, son las siguientes:

- Vender la marca, el concepto de tienda y el formato a inversionistas que estén interesados
- En caso de que no exista interés, se deberá cerrar el local informando al personal con transparencia la situación, dándoles la oportunidad de buscar otra alternativa laboral y asegurando el pago íntegro de sus finiquitos.
- Renegociar con acreedores los pagos de créditos solicitados
- Liquidar activos

Este plan de salida permitirá cerrar la operación minimizando las pérdidas y cumpliendo con todas las obligaciones.

## **IV. PLAN DE MARKETING**

### **4.1 Objetivos de Marketing**

Se determinaron los siguientes objetivos generales:

- a. Ser reconocidos como una empresa de té gourmet al paso, para ello se efectuará constantes con campañas de publicidad, apuntadas directamente a los clientes que asistan al local, luego del primer semestre se consultará con ellos sobre cómo identifican a Amar-Té al paso, la medición se efectuara mediante una encuesta entre los clientes que asistan al local, se espera un resultado mayor al 85%, respecto a que los clientes identifique a Amar-Té como una empresa de té gourmet al paso.
- b. Contar con una carta que se ajuste a las preferencias de los clientes, para ello se harán degustaciones entre los asistentes al local y cada seis meses se actualizará la carta en base a las preferencias que hayan indicado los clientes en las diferentes actividades de degustación, junto con esto se considerará las preferencias de los clientes tomando como base los productos con mayor nivel de consumo.
- c. Concientizar a los clientes de los beneficios del té, para ello se efectuará desde la apertura del local campañas informativas, las que se desarrollarán por el canal remoto página web, y por el canal presencial, este último será directamente en el local y en los productos que se comercializan, para ello se utilizará el packing de éstos, además de las pantallas del local, las que transmitirán a lo menos 2 boletines informativos diarios en con los beneficios del té.

### **4.2 Estrategia de Segmentación**

Se implementa la estrategia de segmentación para identificar en que segmento de mercado se buscará posicionar el producto.

#### **4.2.1 Macrosegmentación de Mercado**

La macrosegmentación de mercado para Amar-Té al paso está definida en Chile, Región Metropolitana, comunas del sector oriente con gran afluencia de público, este lugar será en cercano al mall Costanera Center, en la comuna de Providencia, centrándose en los estratos socioeconómicos ABC1, C2.

#### **4.2.2 Microsegmentación de Mercado**

La microsegmentación de mercado está compuesto por personas que comparten el gusto por el té, son capaces de reconocer y preferir la calidad de éste, los conocidos como té gourmet. Tienen una vida saludable, se caracterizan por consumir productos acorde a este estilo de vida.

#### **4.2.3 Microsegmentación de Consumidores / Clientes**

La microsegmentación de consumidores / clientes está compuesta de personas que llevan una vida dinámica y veloz, disponen de poco tiempo y tratan de sacar el máximo provecho de éste. Por ello buscan productos que sean de consumo rápido, de buen sabor y que sean saludables.

### 4.3 Estimación de la Demanda

Para determinar la demanda se trabaja con el tamaño de mercado<sup>9</sup>

	<b>Cantidad de Personas por día</b>
Vitacura (entre Tajamar y Providencia)	12.665

Tabla 18: Cantidad de personas que consumen té que pasan por el local por día del grupo socio económico. Fuente elaboración propia

A este valor se le aplica la información relevada de la encuesta. La pregunta N°5 “Independiente del formato que consume, y pensando solo en el producto. Qué atributos son los más destacados del té?”, se obtiene que el 93% de personas valoran los atributos; Sabor, bajo tiempo de preparación y que sea un producto natural, variables que se ajustan a la propuesta de valor de Amar-Té al paso. Con esto se obtiene que la demanda por el producto es:

	<b>Cantidad de Personas por día</b>
Vitacura (entre Tajamar y Providencia)	11.778

Tabla 19: Demanda diaria de Amar-Té al paso. Fuente elaboración propia

Lo que es una demanda mensual de:

	<b>Cantidad de Personas por mes</b>
Vitacura (entre Tajamar y Providencia)	<b>270.900</b>

Tabla 20: Demanda mensual de Amar-Té al paso. Fuente elaboración propia-

Lo anterior nos da una demanda potencial de MM\$633,3 mensuales en el sector donde estará emplazado Amar-Té al paso.

<sup>9</sup> Tamaño de mercado calculado en el punto 2.5

### 4.3.1 Estimación de la Participación de Mercado

Al ser una empresa nueva se considerará una participación de mercado baja inicialmente, la cual irá creciendo en los años posteriores. Al inicio la participación de mercado se estima en un 3%, respecto al mercado potencial, para el primer año y se espera un crecimiento igual al mercado proyectado por estudios de Euromonitor que es igual a un 7% anual.

### 4.3.2 Número de Clientes

El número de clientes se obtiene del estudio realizado por la empresa Urbanismo y Territorio, estos son los que pasan por la calle donde estará ubicado Amar-Té al paso, frente al mall Costanera Center, este número es cruzado con la encuesta que determina los consumidores de té, y da como resultado una presencia de aproximadamente 8.500 personas..

### 4.3.3 Demanda Anual del Producto

Se estima que los potenciales clientes, 8.500 personas, consumirán una vez al mes, en promedio, respecto a los productos comestibles será el 20% de este número, dado que es razonable pensar que de cada cinco personas que compran un té una de ellas compre también un producto comestible. Para el caso de los accesorios se considera que el 1% de los que compran té también comprarán un accesorio.

Esto da una cantidad total de:

Cantidad consumida	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Té caliente	64.298	68.798	73.614	78.767	84.281	90.181
Infusiones frías	32.149	34.399	36.807	39.384	42.141	45.090
Té envasado	9.645	10.320	11.042	11.815	12.642	13.527
Acompañamientos	19.289	20.640	22.084	23.630	25.284	27.054
Accesorios	964	1.032	1.104	1.182	1.264	1.353

Tabla 21: Demanda anual del producto. Fuente elaboración propia

Considerando que el precio promedio de los productos será:

Producto	Año Valor promedio (\$)
Caliente	1590
Fría	2.040
Té envasado	4.990
Acompañamientos	900
Accesorio	2.000

Tabla 22: Valores promedios de los productos. Fuente elaboración propia<sup>10</sup>

Se considera una IPC de un 3%, se obtiene una demanda de;

Demanda en MM\$	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Té caliente	\$102	\$113	\$124	\$137	\$151
Infusiones frías	\$66	\$72	\$80	\$88	\$97
Té envasado	\$48	\$53	\$58	\$64	\$71
Acompañamientos	\$17	\$19	\$21	\$23	\$26
Accesorios	\$2	\$2	\$2	\$3	\$3
<b>Ingresos Totales</b>	<b>\$235</b>	<b>\$259</b>	<b>\$286</b>	<b>\$315</b>	<b>\$347</b>

Tabla 23: Demanda en MM\$ de Amar-Té al paso. Fuente elaboración propia

<sup>10</sup> Detalle de los precios se presenta en el punto 4.5 Estrategia de precio

#### **4.4 Estrategia de Producto / Servicio**

La estrategia de producto se basa en proporcionar un té en distintos tamaños, sabores y en versiones caliente y frío, tendrá un packing que destaque las virtudes del té.

Para ello se adquirirá de proveedores seleccionados los tipos y variedades de té a preparar, este blend será la materia prima de las infusiones que comercializará Amar-Té al paso. Cabe mencionar que se dispondrá de un abastecimiento mensual, considerando el inventario de un mes, esto se traduce en que cada mes habrá la cantidad de blend necesaria para cubrir la demanda del presente y el siguiente mes.

Las preparaciones calientes se realizarán en el momento, respetando la temperatura recomendada para cada tipo de té y el tiempo de reposo, mientras que las preparaciones frías estarán listas para ser servidas, ya que serán preparadas en la mañana y se dejará refrigerada a la espera de su venta, para ambos tipos de preparaciones se utilizará agua purificada para reforzar el concepto de producto natural y saludable. Al ser un producto y servicio al paso las infusiones, tanto calientes como frías, se entregarán en packing desechables los que tendrán información respecto a las propiedades del té. Lo mismo ocurrirá para los otros productos.

Habrá una carta que describirá cada sabor, con sus ingredientes, la temperatura de preparación y los minutos de infusión. Esta contiene 4 variedades de té caliente, las que son té; blanco, verde, rojo y negro. A su vez cada uno de estos tipos de té tendrá tres variedades. Respecto a las infusiones frías habrá dos tipos de té; blanco y verde, donde cada uno de los tendrá tres variedades. La carta se presenta en el Anexo 6.

Dado el modelo de negocio que es para llevar, todo el proceso será guiado por sommelier expertos del té, que como servicio deberán agilizar el proceso de compra y procurando siempre que la elección del sabor por parte del cliente, sea el deseado.

El objetivo de esto es lograr además que el cliente compre alguno de los productos adicionales que se ofrecerán, que son el acompañamiento, té envasado para preparar en casa y los accesorios para prepararlo.



#### 4.4.1 Mapa de Posicionamiento

Las principales variables que sustentan la propuesta de valor del producto y servicio que dispondrá, son; Calidad Premium en sus infusiones al ser un producto gourmet y la rapidez en la entrega de los productos, lo anterior va acompañado con asesoría en el proceso de compra, respecto a las infusiones.

Esta vez Amar-Té al paso será comparado con sus competidores directos, además de teterías tradicionales, para visualizar el posicionamiento general que se tiene en un mercado mayor, ampliando a los competidores.

#### Gourmet y Rapidez

Las variables analizadas son gourmet (calidad del producto) y rapidez. Para el caso del atributo gourmet se identifica que Amar-Té al paso está sobre sus competidores, seguido de forma cercana por las tiendas especializadas de té. El factor que logra esto es que el té se prepara de acuerdo a la temperatura y tiempo de infusión para cada tipo. A esto se agrega el hecho que el té en Amar-Té al paso es preparado con agua purificada. Para el caso de la rapidez, se sigue de cerca de Starbucks, y este a su vez sigue a los productos preparados. La posición de Amar-té al paso en esta variable es superior a las teterías especializadas.

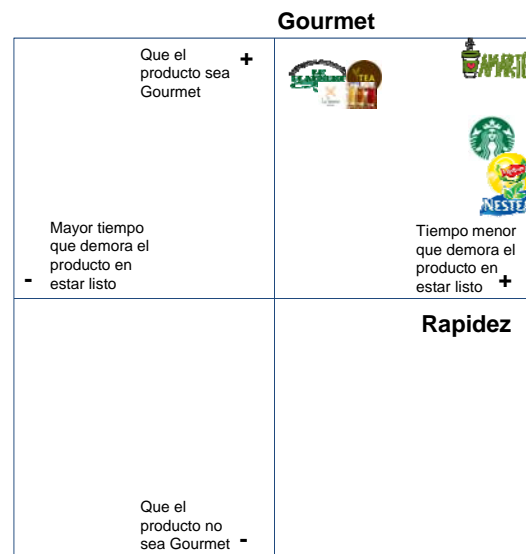


Ilustración 8: Posicionamiento de Amar-Té al paso. Fuente elaboración propia

## 4.5 Estrategia de Precio

### 4.5.1 Para el Inicio y el Largo Plazo

La estrategia de Amar-Té al paso consiste en tener precios competitivos en todas las líneas de productos. Esto quiere decir que serán menor en un 20% promedio que los de su sustituto el café gourmet para llevar, dado que es un producto en etapa de penetración al menos durante el período de evaluación de este proyecto, apoyado también por la encuesta<sup>11</sup> que determinó que un 83% de las personas pagarían estos precios. Para el caso de los salones de té el valor será semejante, pero con una propuesta de valor diferente, dado que como se mencionó anteriormente no existe el formato al paso o para llevar. El precio de lanzamiento será el mismo valor que tendrá el producto durante los primeros 5 años, sólo ajustándose según el IPC, ya que se está cambiando la disposición a pagar por el té incorporando el concepto gourmet y express. Si bien se desea y se buscará que el producto sea probado, no será mediante la disminución de precio o descuentos de lanzamiento.

Para dar a conocer el producto, se implementará una estrategia a través de muestras gratuitas. Esto se hará los primeros dos meses desde la apertura del local.

Las infusiones tendrán un mismo valor independiente del sabor, las variables que marcarán la diferencia de precios son el tamaño y además de si se trata de una infusión fría o caliente.

Respecto a los tamaños para las infusiones, tanto para frías y calientes habrá dos formatos; 400 cc y 600 cc (tamaño normal y grande respectivamente).

A continuación se presenta la tabla de precios de los productos.

	Valor por tamaño	
Infusión	Grande	Normal
Caliente	1.790	1.390
Fría	2.190	1.890

Tabla 24: Lista de precios de infusiones. Fuente elaboración propia

---

<sup>11</sup> Encuesta anexo 3

La infusión fría tiene un precio mayor dado que está compuesto con más ingredientes, entre ellos jugo de fruta natural.

Además se contará con productos comestibles como acompañamiento para las infusiones, esto será Cronut y dos tipos de muffin, los valores para estos productos viene dado por:

Producto	Precio
Cronut	700
Muffin	1.100

Tabla 25: Lista de precios de productos comestible. Fuente elaboración propia

#### 4.5.2 Criterios a Considerar

Se considera que las personas podrían tener una disposición a pagar menor o igual por un té gourmet que por un café de las mismas características, esto es validado por la encuesta realizada. En este sentido se tomarán como precios límites los valores que posee Starbucks.

Otra variable a considerar al momento de fijar el precio, es que se trata de un producto en penetración de mercado y que se busca ir incrementando el volumen de venta.

Al compararlo con salones de té, la calidad del producto es similar, sin embargo el valor debe ser menor porque se contará con un mayor flujo de clientes al ser un servicio express.

También se toma como referencia el resultado de la disposición a pagar, presentada en la tabla 10.

En base a los criterios anteriormente mencionados, se estableció los precios mencionados en la tabla 24.

## **4.6 Estrategia de Distribución**

La estrategia de distribución será a través de un canal directo, esto quiere decir que el producto se entregará con un servicio presencial en el local. Acá los clientes podrán comprar las infusiones en los formatos disponibles (para llevar o preparar).

### **4.6.1 Identificar los Principales Canales**

Como se mencionó anteriormente el canal de ventas será presencial, en el local. Sin embargo, para la promoción, difusión e información sobre los productos se utilizarán además canales no presenciales.

Canal presencial: Corresponde al local donde los clientes adquieren y prueban los productos a través de degustaciones.

Canal no presencial: A través de éstos se dará a conocer información de los productos, características de éstos, además del servicio que entrega Amar-Té al paso. Estos canales no presenciales serán: Pagina Web, Fan Page e Instagram.

### **4.6.2 Sitio Web y Redes Sociales**

A continuación se presentan los canales web que se desarrollarán y el uso que se le dará a cada uno.

- ✓ Página Web: Contendrá información de los productos y servicios, además de información de la organización, sus valores y el compromiso por disponer de productos naturales, con un servicio veloz.
- ✓ Fan Page de Facebook: Por este medio se dará a conocer los productos, sus características y promociones. Con este medio se desea establecer una relación con el cliente, donde él pueda dar su opinión, dejar mensajes a la tienda y contar sus preferencias.

- ✓ Instagram: Por este medio se subirán fotos de los productos y los clientes podrán subir fotografías disfrutando de sus infusiones, se desarrollarán promociones asociadas a este medio.

#### **4.7 Estrategia de Comunicaciones**

Amar-Té al paso desarrollará una estrategia de comunicación con el objetivo de impulsar el consumo de las infusiones destacando las propiedades saludable y natural.

Para ello se dispondrá tanto de canales remotos como presenciales para incentivar el consumo del producto, en base a las cualidades de éste.

Canales remotos, en la página web habrá información de la organización con un fuerte foco en los productos, se dará a conocer las distintas variedades de té que se disponen y los atributos de cada una, así también se destacará y recomendará el tipo de té a consumir en base a los efectos buscados, como relajación, mayor actividad y otras características del té. Junto con esto se dará a conocer información mediante campañas de entrega de volantes, las que serán fuertes en los periodos cercanos a la inauguración del local.

Respecto al canal presencial, inicialmente cuando el local será remodelado servirá para promocionar la marca, ya que será cubierto con toldos con información de los productos, así como información de la empresa que abrirá sus puertas en el corto plazo. Una vez el local sea inaugurado se hará una apertura donde se seguirá reforzando la propuesta de valor de la organización y cuando esté en régimen se estará presentando información constante por medio de las pantallas que dispondrá el local.

La propuesta de valor que entregará Amar-Té al paso se enmarca en que la sociedad está evolucionando hacia la vida sana y el consumo saludable, es por ello que una vez los clientes conozcan las propiedades de los productos, se espera que lo prefieran. Lo anterior es respaldado por las tasas de crecimientos asociadas al té (anexo 7).

## 4.7.1 Herramientas de Promoción y Presupuesto

### 4.7.1.1 Mix

A continuación se presenta el marketing mix para impulsar el negocio.

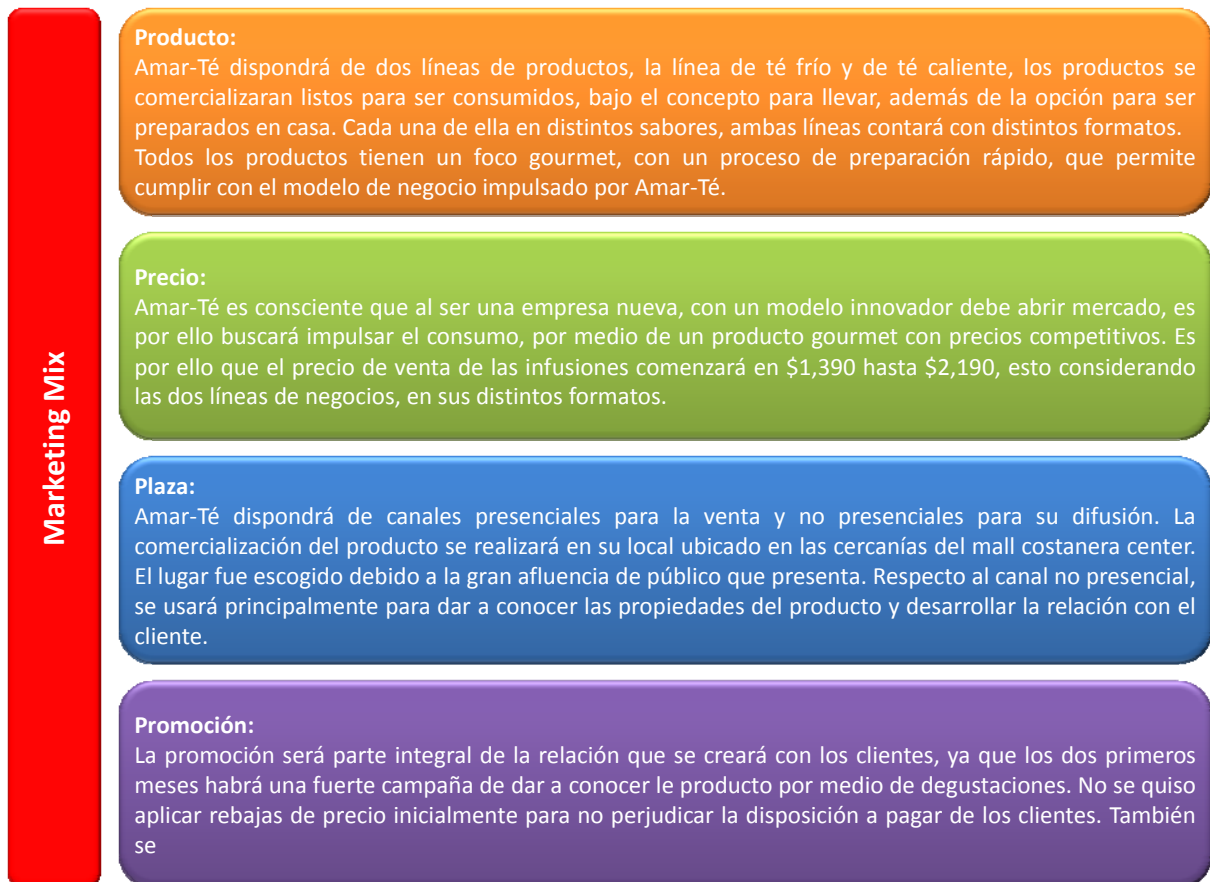


Ilustración 9: Marketing Mix. Fuente elaboración propia

#### **4.7.1.2 A Quiénes se Dirige (Clientes Final, Mayoristas, Minoristas)**

El modelo de negocios de Amar-Té al paso estará disponible a todos los consumidores y clientes que busquen productos naturales y saludables, independiente de lo anterior el producto está pensado para personas desde los 15 años, ya que se tiene considerado como el principal momento de compra, cuando se vaya camino al trabajo, después del almuerzo y al término del día laboral.

Dada las características del servicio, los que consuman los productos de Amar-Té al paso serán los clientes finales o quienes adquieran el producto para los consumidores, como por ejemplo padres que estén con sus familias.

#### **4.7.1.3 Identificar Herramientas Específicas, Medios, Público Objetivo**

Las herramientas asociadas a la publicidad de los productos y servicios serán principalmente contacto directo con el cliente por medio de entrega de Flyers, publicidad en vitrinas y pantallas del local y difusión de las propiedades de los productos por medio de la página web. El principal foco de la publicidad será por el canal presencial, apoyado por el canal no presencial, por medio del Fan page e Instagram.

Con lo anterior se espera llegar al público objetivo, especialmente al que trabaja en las inmediaciones del local.

#### **4.7.2 Programa de Publicidad**

Las actividades asociadas al programa de publicidad son:

Publicidad mediante Flyres: Una mes antes de la puesta en marcha del local se desarrollará una campaña de publicidad con este medio. Esto se realizará en las cercanías del local, principalmente en calles colindantes. La frecuencia de entrega de volantes será cada dos días, donde en cada oportunidad se entregarán 1000 flyres, y se irán alternando entre 10 diseños distintos, en cada uno se entregará distinta información, la que considera ubicación del local, características del producto y servicio, beneficios del consumo de infusiones, valores y período de degustaciones.

Publicidad en vitrinas del local: Una vez que se arriende el local, éste será cubierto con adhesivos en sus vitrinas, donde se indicará que próximamente “aquí” habrá una tetería express, este adhesivo se irá renovando a medida que se aproxime la fecha de apertura del local. Habrá 3 diseños distintos, el primero indicará que habrá una apertura próximamente. El segundo adhesivo tendrá un mensaje que indicará que “nos estamos preparando para darte una excelente atención”. En ella se indicarán las características y beneficios del té, invitándolos a conocer la página web. El tercer y último adhesivo mencionará la fecha de apertura del local y se invitará a todos los clientes a conocer los productos a través de degustaciones.

Lanzamiento de página web: Se diseñará una página web informativa, donde se dará a conocer la carta de productos y los beneficios de consumir infusiones, el lanzamiento estará se hará paralelamente cuando se realice la instalación del segundo adhesivo en las vitrinas. También se lanzará en las redes sociales a través de Fan Page de Facebook e Instagram.

Inauguración de local: Este paso será el hito culmine del plan para dar a conocer el local previo a su puesta en marcha. En este evento se entregarán productos gratuitos, souvenir como llaveros, posa vasos, lápices, bombillas, y mugs. Se invitará un par de rostros conocidos con características y asociados a la vida sana para que destaquen el producto y lo asocien a su estilo de vida.



Período para reforzar los productos: Los dos primeros meses serán destinados a fortalecer los productos por medio de degustaciones, éstas estarán disponibles para que los clientes puedan probar las distintas variedades de infusiones.

	S1 <sup>12</sup>	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12
Entrega de Flyer	■	■	■	■								
Adhesivos en vitrina	■	■	■	■								
Inauguración página web			■	■								
Lanzamiento local					■							
Periodo para reforzar los productos					■	■	■	■	■	■	■	■

Tabla 26: Cronograma de actividades de publicidad. Fuente Elaboración propia

#### 4.8 Estrategia de Venta

Previo a la puesta en marcha y al inicio de ésta, la estrategia de venta se realizará mediante marketing directo, a través de contacto con los clientes e invitaciones para conocer y probar las infusiones por medio de degustaciones. Junto con esto se enfatizarán los beneficios del té, para incentivar su consumo.

La publicidad se realizará tanto en las cercanías del local como en él mismo, para ello se utilizará volantes, información en la página web y en el mismo local, Se aprovechará cada contacto con un cliente potencial para informar sobre los productos y sus propiedades.

Los dos primeros meses cada cliente que visite el local podrá participar de degustaciones, actividad que busca cumplir dos objetivos; invitarlos a probar los productos y conocer sus impresiones y preferencias por medio de encuestas rápidas. Esta información será utilizada en la actualización de la carta semestralmente.

Cada vez que un cliente potencial pruebe un producto, se está generando una oportunidad de venta. La empresa mantendrá un plan de degustación por un periodo de dos meses, con lo que espera iniciar y desarrollar una relación duradera y sustentable con sus clientes.

<sup>12</sup> Plazo medido en semanas

Los vendedores juegan un rol primordial en la entrega de la información, es por ello que es importante que sea personal capacitado que lleve a cabo esta labor. Se hace hincapié en que todos los colaboradores de Amar-Té al paso antes de ingresar a la organización pasarán por un periodo de entrenamiento y formación, la cual se identifica como actividad clave.

#### 4.9 Presupuesto de Marketing

El presupuesto de marketing se detalla en la siguiente tabla, y se basa de acuerdo al Plan de Marketing.

	<b>Costo (\$)</b>
Definición de imagen corporativa (Logo y papelería) <sup>13</sup>	350,000
Entrega de Flyrer (1000 unid. X 12 días)	840,000
Adhesivos en vitrina	1,260,000
Inauguración página web (diseño, elaboración y publicación)	600,000
Lanzamiento local	4,000,000
Periodo de entrega de muestras	1,560,000
<b>Total</b>	<b>8,610,000</b>

Tabla 27: Presupuesto asignado a marketing. Fuente Elaboración propia

Se agrega la definición de la imagen corporativa como una actividad de marketing, dado que es un input para poder llevar a cabo las actividades de marketing, lo anterior se considera como inversión inicial en el plan financiero, adicionalmente a esto se invertirá MM\$12 el primer año en actividades promocionales, para los siguientes años se invertirá el 50% del monto del primer año.

Las actividades de marketing que se realizarán durante el desarrollo del proyecto serán principalmente publicitarias, además de la relación que se mantendrá con el GYM para estar presente donde nuestro público objetivo asista.

<sup>13</sup> Logo se presenta en anexo 9

#### 4.10 Métricas e Indicadores para Monitorear el Plan de Marketing

Para tener un mayor control y eficiencia de los recursos orientados al Marketing es necesario medir los siguientes indicadores:

Indicador	Componentes	Criterio de éxito	Fuente de la información	Objetivo que mide
(Respuesta "Amar-Té al paso es una empresa de té gourmet al paso", en encuesta tomada) / (Total de encuestas tomadas a los clientes)	<b>Respuesta "Amar-Té al paso es una empresa de té gourmet al paso":</b> Cantidad de encuestas donde se da esta respuesta para la pregunta "qué tipo de empresa es" está será una opción entre un conjunto de posibles respuestas. <b>Total de encuestas tomadas a los clientes:</b> Son el total de encuestas que se tomará entre los clientes que compren los productos.	Sobre un 85%	Encuesta a tomar a los clientes. Esta se medirá mensualmente y dependiendo del resultado se irán tomando acciones correctivas. La encuesta oficial que se utilizará para determinar si se cumplió con el objetivo será la tomada el mes seis, las anteriores servirán como un medidor si se está entregando correctamente el mensaje a los clientes "que Amar-Té al paso es una empresa de té gourmet al paso"	a. Ser reconocidos como una empresa de té gourmet al paso, para ello el primer semestre se realizará una encuesta entre los clientes.
Cantidad de actualizaciones de carta (Cada 6 meses)	<b>Cantidad de actualizaciones de carta (Cada 6 meses):</b> Se medirá en base a las veces que la carta será revisada, ya que la actualización puede consistir sólo en confirmar que los productos se mantienen.	Igual o superior a 1	Registros internos donde se indique la cantidad de veces que la carta ha sido replanteada.	b. Actualizar la carta de Tés cada seis meses, por medio de degustaciones de los productos entre los clientes, esto se contrastará con las preferencias según compras.

Indicador	Componentes	Criterio de éxito	Fuente de la información	Objetivo que mide
(Respuesta identificando los beneficios del té, en encuesta tomada)/(Total de encuestas tomadas a los clientes)	<p><b>Respuesta identificando los beneficios del té, en encuesta tomada:</b> Cantidad de encuestas donde se responda de forma correcta respecto a los beneficios del té.</p> <p><b>Total de encuestas tomadas a los clientes:</b> Son el total de encuestas que se tomará entre los clientes que compren los productos.</p>	Sobre un 85%	Encuesta a tomar a los clientes, ésta se medirá mensualmente y dependiendo del resultado se irán tomando acciones correctivas. La encuesta oficial que se utilizará para determinar si se cumplió con el objetivo será la tomada el mes seis, las anteriores servirán como un medidor si se está entregando correctamente el mensaje a los clientes respecto a las propiedades de té.	c. Concientizar a los clientes de los beneficios del té, para ello se desarrollará desde la apertura del local campañas informativas, las cuales estarán en la página web, el packing de los productos y las pantallas del local.

Tabla 28: Métricas e indicadores. Fuente elaboración propia

## **VII. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN**

El objetivo del plan de implementación es definir cada una de las actividades que se deben realizar para la habilitación, implementación, puesta en marcha y desarrollo del negocio para asegurar el cumplimiento de la propuesta de valor.

### **7.1 Estrategia de Desarrollo**

La estrategia para desarrollar el plan de implementación se compone de cuatro etapas:

#### Habilitación

La duración de esta etapa será de una semana y media, está compuesta por:

Constitución de la empresa: Se creará una sociedad limitada por [www.tuempresaenundia.cl](http://www.tuempresaenundia.cl) y la inscripción en el Conservador de Bienes Raíces. Al crear la empresa por esta modalidad también se hace el inicio de actividades y con esto la asignación de RUT. Acá se utilizará la dirección particular de uno de los creadores de la organización, la cual será la dirección tributaria.

Arriendo: La segunda actividad asociada a la habilitación es la firma del contrato de arriendo. Se estima que esta actividad demorará 7 días hábiles, entre la elaboración del documento, la revisión y ajuste del documento.

#### Implementación

La duración de esta etapa será de dos meses y medio, está compuesta por:

Definición de la imagen corporativa: Esta actividad se puede realizar previo a la habilitación. Se debe definir la imagen que proyectará la organización, lo que considerara; la decoración del local, definición del packing, papelería de la organización y uno de los puntos más importantes la creación de la página web, todo esto debe ser coherente con la propuesta de valor definida por la organización. La duración de esta actividad es de tres semanas, donde la creación de la página web por si sola toma este tiempo, y paralelamente se realizan las otras actividades.

Definición del Layout: Previo a la firma del contrato de arriendo el local será inspeccionado, medido y se definirá el Layout, para ello se contará con el apoyo de un diseñador y decorador. El lineamiento general de la decoración y layout viene dado de la definición de imagen corporativa. La duración de esta actividad es de una semana.

Compra de maquinaria y mobiliario: Se comprará maquinaria y mobiliario el cual se debe ajustar a lo definido en la imagen corporativa y definición del layout. La duración de esta actividad es de dos semanas.

Compra de packing e insumos: Se comprará el packing e insumos, productos como mezcladores, vasos, collarin, bombillas, servilletas, endulzantes. Esta actividad demorará de uno a dos meses, dado que se debe definir a los proveedores, una vez que esto se realice la compra será expedita, el mayor tiempo será en la definición del packing y la personalización de este. La actividad previa a esto es la definición de la imagen corporativa.

Compra de blends: Se tomará contacto con diversos proveedores en base a la carta y se les solicitará la presentación de muestras según la carta más sus propias sugerencias. En base a lo anterior se determinarán los proveedores para elaborar los respectivos contratos y hacer las órdenes de compra. Esta actividad tomará 2 meses aproximadamente.

Compra de sistema de registro de venta: Se contará con un sistema POS para registrar las ventas de los productos, el cual estará asociada a una impresora que generará las boletas tributarias. Esto demorará tres semanas.

Instalación de maquinaria y mobiliario: Una vez se recibe la maquinaria y el mobiliario se instala, junto con esto se decora el local en base a lo definido en la imagen corporativa. Esto demorará 1 semana.

Obtención de resolución sanitaria y patente comercial: Si bien la tramitación de los permisos se inicia antes que el local esté habilitado, las visitas de inspección se realizan una vez que el local está habilitado. Esta visita puede ser llevada a cabo por el Seremi y la municipalidad de Providencia, que es donde se instalará el local.

## Puesta en marcha

La duración de esta etapa será de tres semanas compuesta por:

Lanzamiento de página web: Desarrollada la página, se lanzarán las secciones informativas de los productos y servicios junto con la información de la inauguración. Esto se hará 2 semanas antes de la apertura del local.

Semana informativa: Una semana antes de la apertura del local, se entregarán volantes con información del local, donde se indique parte de la carta, información del local y la dirección web.

Inauguración del local: El día de la apertura del local se hará una presentación de los productos por medio de degustaciones de las infusiones. Esta instancia servirá para conocer las preferencias de los clientes para confirmar la carta y con esto actualizar la carta, que se hará con la información levantada de la inauguración y de la operación del local.

## Desarrollo

Se espera que Amar-Té al paso tenga un largo y próspero desarrollo, pero para efectos de evaluación de proyecto y plan de negocios se dará un periodo de 5 años, el detalle se presenta en el plan de operación.

## **7.2 Avances y Requerimientos de Recursos**

A continuación se presentan los requerimientos y avances necesarios en cada una de las cuatro etapas mencionadas anteriormente. Cabe mencionar que como el delta de tiempo entre la habilitación, implementación y puesta en marcha es bajo se considera disponer de todos los recursos inicialmente, tal como se aprecia en el plan financiero.

## Habilitación

Constitución de sociedad: La constitución de sociedad necesita como requerimiento la definición de nombre, alcance de la sociedad y atribuciones de los socios, junto con la designación del aporte de capital y la participación de las ganancias. Desde la perspectiva de recursos que son necesarios para esta actividad, se calcula un costo de \$440.000.- compuestos por Legalización y extracto de escritura, Inscripción de la Sociedad en el Registro de Comercio, además de Publicación en el Diario Oficial y marca.

Arriendo de local: Esta actividad tiene como requerimiento la firma del contrato de arriendo, lo que lleva consigo el pago de la comisión de la corredora de propiedades, el pago del mes por adelantado más la documentación de un año de arriendo.

## Implementación

Definición de imagen corporativa: Se considera como una actividad relevante porque es el sello de la empresa. Se requiere un equipo experto en este tema, por lo tanto esta actividad se externalizará. Según información levantada el costo de esto será \$1.300.000<sup>14</sup>.

Definición de Layout: Esta actividad será asumida por los directores en base a los espacios disponibles del local y la asignación de superficie que se le quiera dar a cada área de éste, los cuales están compuestos por baños, bodega, oficina administrativa y espacio de atención de público. Se considera que el único recurso que se necesitará será tiempo para idear la definición de espacio.

Compra de maquinaria y mobiliario: Una vez que se cuenta con el local se procede a comprar maquinarias y mobiliario de acuerdo a los espacios.

Compra de packing e insumos: Esta actividad se realiza en forma posterior a la definición de la imagen corporativa e ingresará como requerimiento para que los proveedores entreguen los productos de acuerdo a lo definido. Se trabajará con proveedores nacionales, los recursos que se necesitarán son

Compra de blends: La compra de blends se hará en base a la selección de sabores y aromas de las infusiones, para esto se hará una cata con proveedores y se escogerá al que

---

<sup>14</sup> Valor obtenido por [https://www.choosa.net/es/sales\\_funnel/index/type](https://www.choosa.net/es/sales_funnel/index/type)



disponga de los mejores sabores y mezclas, para esto se invitará a la cata a un grupo diverso de personas que se ajusten con el público objetivo y sommelieres de formación.

Compra de sistema de registro de venta: Debe contar con una impresora fiscal. Lo anterior permitirá disponer de un sistema para la administración del inventario y el registro de las ventas, equipos como POS se ajustan a esta necesidad.

Instalación de maquinaria y mobiliario: Una vez que se cuente con la maquinaria, el mobiliario y el punto de venta se procederá a la instalación en base a la definición del layout.

Obtención de resolución sanitaria y patente comercial: La tramitación de las resoluciones sanitarias y patentes comerciales, se iniciara después de la compra de maquinaria y mobiliario.

### Puesta en Marcha

Lanzamiento de página web: Se elaborará la página web, la cual será de rápido desarrollo al ser una web no transaccional, sino informativa. En ella se presentará información de la organización, los productos que dispone y el servicio que entrega, ésta se mantendrá actualizada en base a los cambios de productos que se realicen en la carta.

Semana informativa: En esta semana se hará una campaña masiva de entrega de volantes, para informar sobre la pronta inauguración del local y los productos que ofrecerá, con un fuerte foco en las propiedades de éstos.

Inauguración del local: La semana culminará con la apertura y lanzamiento del local, para ello se hará una ceremonia donde se invitarán a representantes de la comunidad, además de rostros que estén asociados a vida a la vida sana. Se entregarán regalos relacionados además de fotografías y grabaciones que serán publicadas en la web, además de ser presentadas por las pantallas del local.

### Desarrollo

El desarrollo constituye la puesta en marcha del local, es el periodo de operación de éste. En dicho periodo se reforzará la información de los productos y se construirá una relación con el cliente.



## IX. RSE Y SUSTENTABILIDAD

### 9.1 Mapa de Stakeholders

A continuación se presente el mapa de stakeholders dependiendo si son internos y externos.

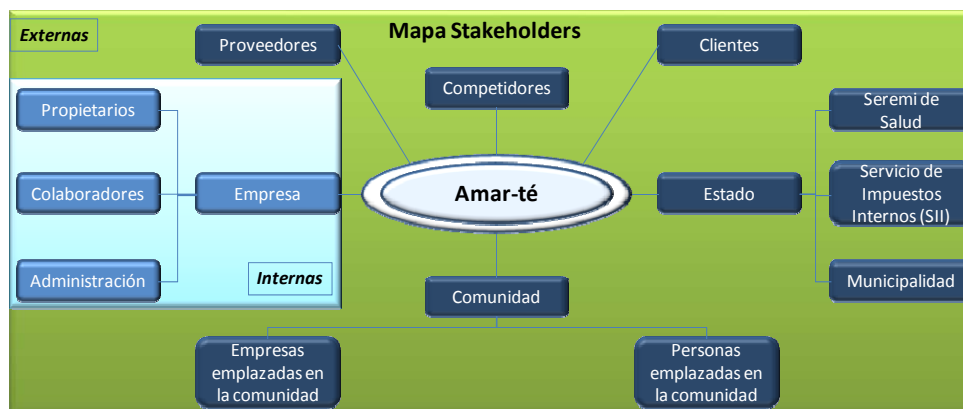


Ilustración 11: Mapa de Stakeholders. Fuente elaboración propia

Los stakeholders identificados son graficados según poder e interés, en cada cuadrante se define la relación que se tendrá con ellos o cómo serán tratados.

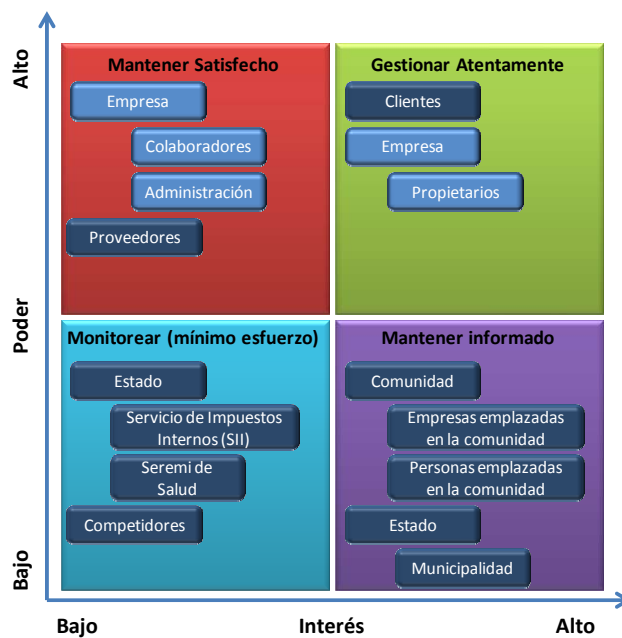


Ilustración 12: Mapa de stakeholder, poder v/s interés. Fuente elaboración propia

Para cada cuadrante en que se clasificaron los distintos grupos de interés, las estrategias a implementar son las siguientes:

Cuadrante	Estrategia
Monitorear (mínimo esfuerzo)	Estos stakeholders se deben observar permanentemente para reaccionar oportunamente ante cambios, como por ejemplo; cambios en el ámbito regulatorio.
Mantener informado	Se debe informar sobre los cambios que ocurran en Amar-Té al paso, con el objetivo de mantener una relación de largo plazo y de confianza.
Mantener satisfecho	Desarrollo e implementación de un plan de fidelización, e informarles acerca de la forma de operar de Amar-Té al paso.
Gestionar Atentamente	Establecer canales e instancias de comunicación permanentes, los que deben ser fluidos para dar y obtener feedback oportuno, manteniendo altos estándares que satisfagan a este grupo de interés.

Tabla 29: Estrategia de tratamiento según clasificación stakeholders. Fuente elaboración propia

### Conclusión Mapa Stakeholders:

Del análisis se desprende que los cuadrantes superiores del Mapa de stakeholder, poder v/s interés son los stakeholders a los cuales se les debe prestar mayor atención, así como la relación que se debe tener con ellos es más cercana y participativa. Respecto a los cuadrantes inferiores si bien se debe invertir menos en la relación, de igual forma hay que mantener constante atención en estos segmentos. El plan de tratamiento se describe en la tabla Estrategia de tratamiento según clasificación stakeholders.

## **9.2 Valores Éticos del Negocio**

En este punto se definen los valores importantes que debe regir la política corporativa de la empresa. Los puntos son:

**Transparencia:** Lo que se traduce en que se será honesto con todos los stakeholders, especialmente en la composición de los productos, dado que la propuesta de valor apunta a lo natural y saludable se velará porque esta se cumpla, informando especialmente a los clientes.

**Respeto:** Lo que se define como consideración y deferencia a todos los stakeholders especialmente a los colaboradores y clientes.

**Excelencia:** En nuestros productos y servicios, será un constante reto mantener a los clientes satisfechos con la experiencia de Amar-Té al paso. Eso será la guía que definirá el rumbo de las decisiones que se tomen en la compañía.

### **Conclusión Valores de Amar-Té al paso:**

Se definieron un conjunto de valores que serán una guía para el rumbo de las decisiones que se tomen en la compañía tanto a corto plazo como a largo plazo. Estos valores son consecuentes con la propuesta de valor que desarrollará la organización.

## **9.3 Determinación de Impactos Sociales, Ambientales y Económicos**

**Impacto social:** Se espera tener un impacto social positivo, dado que las características de los productos se alinean con la tendencia de productos naturales y saludables. En este sentido, se pretende contribuir a mejorar la alimentación de los consumidores, por medio de productos con aporte nutricional, con poco contenido calórico y junto a una serie de propiedades que ayudará al bienestar de las personas (Anexo 1.2).

Además será una fuente de empleo para más de una media docena de personas, las que serán parte del equipo Amar-Té al paso.

Impacto ambiental: Se busca ser amigable con el medioambiente, tratando de impactar positivamente en él por medio de la utilización de envases biodegradables, sin la generación de desechos que afecten negativamente al medioambiente.

Impacto económico: El compromiso de Amar-Té al paso es ser una organización que impacte positivamente en la sociedad, donde se explote y rentabilice el modelo de negocios, para la expansión y crecimiento de la compañía. Esto a su vez irá acompañado con la generación de empleos que tengan una remuneración sobre mercado, con esto se busca impactar positivamente en la economía de los colaboradores y sus familias.

#### **Conclusión de Impactos de Amar-Té al paso:**

La compañía buscará en todo momento tener un impacto positivo en las dimensiones sociales, ambientales y económicas. La creación de Amar-Té al paso al paso representará una mejora en compañías de consumo al paso o express. La creación de Amar-Té al paso será una guía y demostración que se puede mezclar el concepto de rapidez con productos saludables, será además una inspiración para los emprendedores que busquen desarrollar nuevas organizaciones que contribuyan a la producción y comercialización de productos saludables.

## X. RIESGOS CRÍTICOS

Los riesgos son identificados y evaluados por etapa del proyecto, donde se consideran tres etapas para este proyecto:

- ✓ Evaluación: Esta etapa está compuesta por las actividades asociadas al levantamiento de información, evaluación y planificación.
- ✓ Implementación: Esta etapa está compuesta por las actividades asociadas a la implementación del negocio.
- ✓ Operación: Esta etapa está compuesta por las actividades asociadas a la puesta en marcha y operación del negocio.

### 10.1 Riesgo Internos

En esta sección se presentan los riesgos inherentes internos de las distintas etapas asociadas al negocio Amar-Té al paso.

Código del riesgo	Tipo	Etapas	Factor de Riesgo Específico	Impacto Pérdida	Probabilidad del Factor de Riesgo	Riesgo Inherente
1	Internos	Evaluación	No considerar todos los requerimientos para este tipo de negocio, lo que impida la puesta en marcha u operación.	3	2	2.00
2	Internos	Evaluación	No considerar todos los ítems en la evaluación de proyecto, lo que traiga consigo una evaluación errónea.	3	2	2.00
3	Internos	Implementación	No disponer de los recursos necesarios para llevar a cabo la implementación.	3	2	2.00

<b>Código del riesgo</b>	<b>Tipo</b>	<b>Etapa</b>	<b>Factor de Riesgo Específico</b>	<b>Impacto Pérdida</b>	<b>Probabilidad del Factor de Riesgo</b>	<b>Riesgo Inherente</b>
4	Internos	Operación	No contar con personal que se ajuste a la propuesta de valor que desea entregar Amar-Té al paso.	3	2	2.00
5	Internos	Operación	No contar con los productos (infusiones, productos comestibles, envases, etc.) para la puesta en marcha, lo que retrasaría esta.	3	2	2.00
6	Internos	Operación	No tener control de los productos que se vendan en Amar-Té al paso, lo que implicaría no poder estimar futuras ventas.	3	2	2.00
7	Internos	Operación	Quiebres de inventario de los productos, lo que implicaría no disponer de los productos cuando los clientes los necesiten.	3	3	3.00
8	Internos	Operación	Que los procesos de preparación de infusiones sean muy demorosos, lo que puede causar que los clientes dejen de consumir los productos por no ajustarse a las características de productos al paso.	3	3	3.00

Tabla 30: Riesgos inherentes internos por etapa del proyecto. Fuente elaboración propia



## 10.2 Riesgo Externo

En esta sección se presentan los riesgos inherentes externos de las distintas etapas asociadas al negocio, con su respectiva valorización en términos de impacto y probabilidad.

Código del riesgo	Tipo	Etapas	Factor de Riesgo Específico	Impacto Pérdida	Probabilidad del Factor de Riesgo	Riesgo Inherente
9	Externo	Evaluación	Cambio en la normativa asociado a este tipo de negocios, lo que puede causar que no se consideren todos los requerimientos necesarios.	4	1	1.00
10	Externo	Implementación	No encontrar un local comercial que se ajuste a las características del local considerado en la evaluación, lo que traería consigo desviaciones respecto a la evaluación.	4	3	3.00
11	Externo	Implementación	Cambio en la normativa asociado a este tipo de negocios, lo que puede causar que no se consideren todos los requerimientos necesarios.	3	1	1.00
12	Externo	Implementación	No contar con proveedores tanto para las infusiones y productos comestibles que se ajusten con la propuesta de valor que entregara Amar-Té al paso.	3	1	1.00
13	Externo	Implementación	No obtener la totalidad de permisos necesarios para la puesta en marcha (SII, municipalidad, Seremi, entre otros), lo que implicaría un retraso en la puesta en marcha.	5	1	2.00
14	Externo	Operación	Que la carta de infusiones y productos comestibles no sea del agrado de los clientes, lo que implicaría no tener un producto del agrado de los clientes.	4	2	2.00

Código del riesgo	Tipo	Etapas	Factor de Riesgo Específico	Impacto Pérdida	Probabilidad del Factor de Riesgo	Riesgo Inherente
15	Externo	Operación	Incumplimiento en la normativa vigente, lo que implica una posible multa o cierre del local.	5	2	3.00

Tabla 31 Riesgos inherentes externos por etapa del proyecto. Fuente elaboración propia

### 10.3 Mapa de Riesgo Inherente

En esta sección se presentan el mapa de riesgos inherentes internos y externos de las distintas etapas asociadas al negocio.

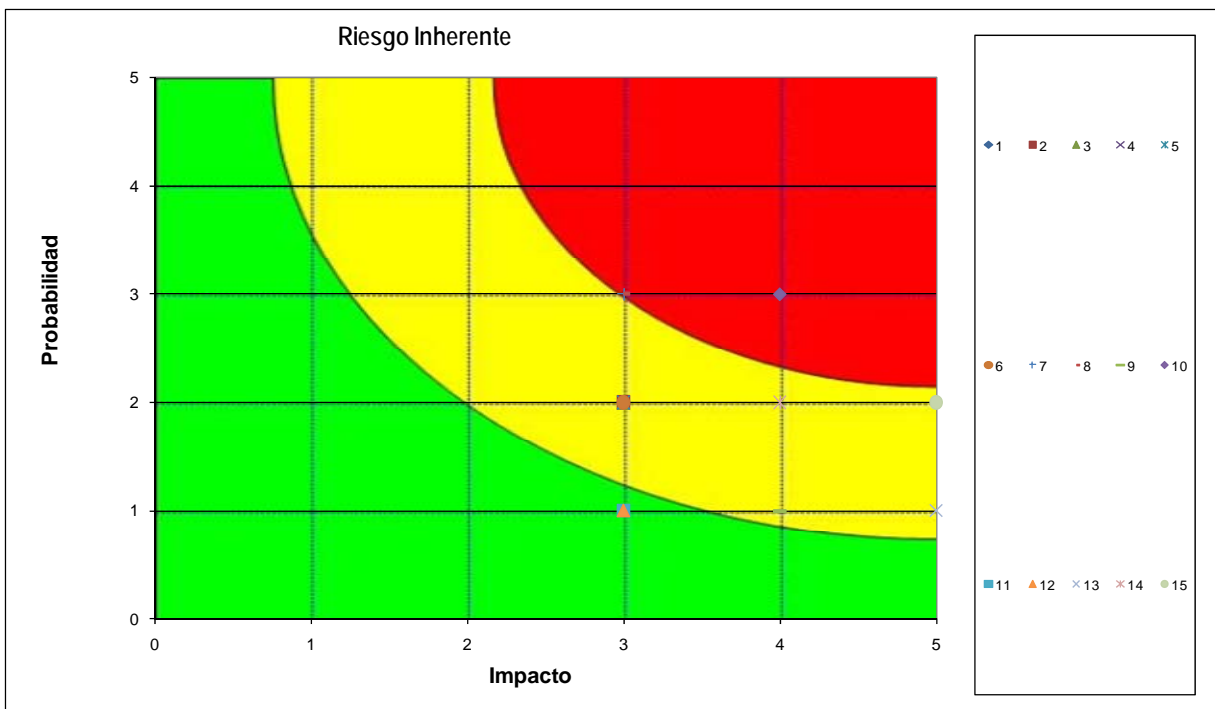


Ilustración 13: Mapa de Riesgos inherentes internos y externos. Fuente Elaboración propia

## 10.4 Plan de Mitigación y Riesgo Residuales

En esta sección se presentan el plan de mitigación o control asociado a cada riesgo, así también el riesgo residual una vez evaluado el control.

Código del riesgo	Riesgo Inherente	Controles identificados	Efectividad del Control identificado	Impacto Residual	Probabilidad Residual	Resultado total de riesgo
1	2.00	Se hace un levantamiento de la normativa vigente para este tipo de emprendimientos, con el objetivo de considerar los requerimientos de todos los organismos reguladores asociados. Esto se hará en las diferentes etapas (Evaluación, Implementación, Operación).	4	1.50	1.25	1.00
2	2.00	El proyecto tiene asociado un plan de negocio que considera la revisión de todos los ítems de evaluación, con esto se mitiga el riesgo de dejar algún ítems sin considerar.	5	1.00	1.00	1.00
3	2.00	Al realizar el plan financiero se conoce las necesidades de recursos del proyecto, a esto se considerará un monto más a modo de contar con un cierto nivel de holgura para mitigar este tipo de riesgo.	4	1.50	1.25	1.00
4	2.00	En la implementación se considera una etapa de selección y capacitación de RRHH, esto asegurará contar con personal que sea coherente con la propuesta de valor que desea entregar Amar-Té al paso.	4	1.50	1.25	1.00

<b>Código del riesgo</b>	<b>Riesgo Inherente</b>	<b>Controles identificados</b>	<b>Efectividad del Control identificado</b>	<b>Impacto Residual</b>	<b>Probabilidad Residual</b>	<b>Resultado total de riesgo</b>
5	2.00	En el mercado existen varios proveedores tanto para infusiones como para productos comestibles. Inicialmente se contará con varios proveedores, hasta establecer una alianza con alguno de ellos según el servicio y calidad de sus productos.	5	1.00	1.00	1.00
6	2.00	Se llevará un control de los productos comercializados, para ello se utilizará un sistema que facilite esta función, así se podrá hacer gestión con la información de ventas.	4	1.50	1.25	1.00
7	3.00	Se dispondrá de un nivel de inventario con una cierta holgura, junto con esto se establecerá un programa de reaprovisionamiento para no tener quiebres de inventario.	5	1.00	1.00	1.00
8	3.00	Dentro del plan de negocio está la definición del plan de operación, este considera la definición de los procesos productivos, los que consideran una revisión de las distintas alternativas con que se puede producir los productos. La revisión tendrá un foco de reducción de tiempo, una variable importante en productos al paso.	5	1.00	1.00	1.00
9	1.00	Se hace un levantamiento de la normativa vigente para este tipo de emprendimientos, con el objetivo de considerar los requerimientos de todos los organismos reguladores asociados. Esto se hará en las diferentes etapas (Evaluación, Implementación, Operación).	4	1.75	1.00	1.00

<b>Código del riesgo</b>	<b>Riesgo Inherente</b>	<b>Controles identificados</b>	<b>Efectividad del Control identificado</b>	<b>Impacto Residual</b>	<b>Probabilidad Residual</b>	<b>Resultado total de riesgo</b>
10	<b>3.00</b>	Se identifica más de una zona de interés para instalar el local, lo que aumenta las posibilidades de disponer de un local al momento de la implementación, junto con esto se monitorearán los locales disponibles en los sectores de interés.	<b>3</b>	<b>2.50</b>	<b>2.00</b>	<b>2.00</b>
11	<b>1.00</b>	Se hace un levantamiento de la normativa vigente para este tipo de emprendimientos, con el objetivo de considerar los requerimientos de todos los organismos reguladores asociados. Esto se hará en las diferentes etapas (Evaluación, Implementación, Operación).	<b>4</b>	<b>1.50</b>	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>
12	<b>1.00</b>	En el mercado existen varios proveedores tanto para infusiones como para productos comestibles. Inicialmente se contará con varios proveedores, hasta establecer una alianza con alguno de ellos según el servicio y calidad de sus productos.	<b>5</b>	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>
13	<b>2.00</b>	En la elaboración del Plan de Negocios se dispondrá de información de los requerimientos necesarios para la obtención de los permisos de los distintos reguladores, así también se dispondrá de información de los plazos asociados al cumplimiento y obtención de los permisos para ser considerados en la carta Gantt.	<b>4</b>	<b>2.00</b>	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>

<b>Código del riesgo</b>	<b>Riesgo Inherente</b>	<b>Controles identificados</b>	<b>Efectividad del Control identificado</b>	<b>Impacto Residual</b>	<b>Probabilidad Residual</b>	<b>Resultado total de riesgo</b>
14	<b>2.00</b>	La carta estará en constante revisión, por lo menos trimestralmente, esta revisión puede establecer que se mantiene la carta se modifique o se mantenga. Además la primera carta será seleccionada en base a un proceso de degustación.	<b>4</b>	<b>1.75</b>	<b>1.25</b>	<b>1.00</b>
15	<b>3.00</b>	Se hace un levantamiento de la normativa vigente para este tipo de emprendimientos, con el objetivo de considerar los requerimientos de todos los organismos reguladores asociados. Esto se hará en las diferentes etapas (Evaluación, Implementación, Operación).	<b>4</b>	<b>2.00</b>	<b>1.25</b>	<b>1.00</b>

Tabla 32: Plan de mitigación. Fuente elaboración propia

## 10.5 Mapa de Riesgo Residual

En esta sección se presentan el mapa de riesgos residuales internos y externos de las distintas etapas asociadas al negocio.

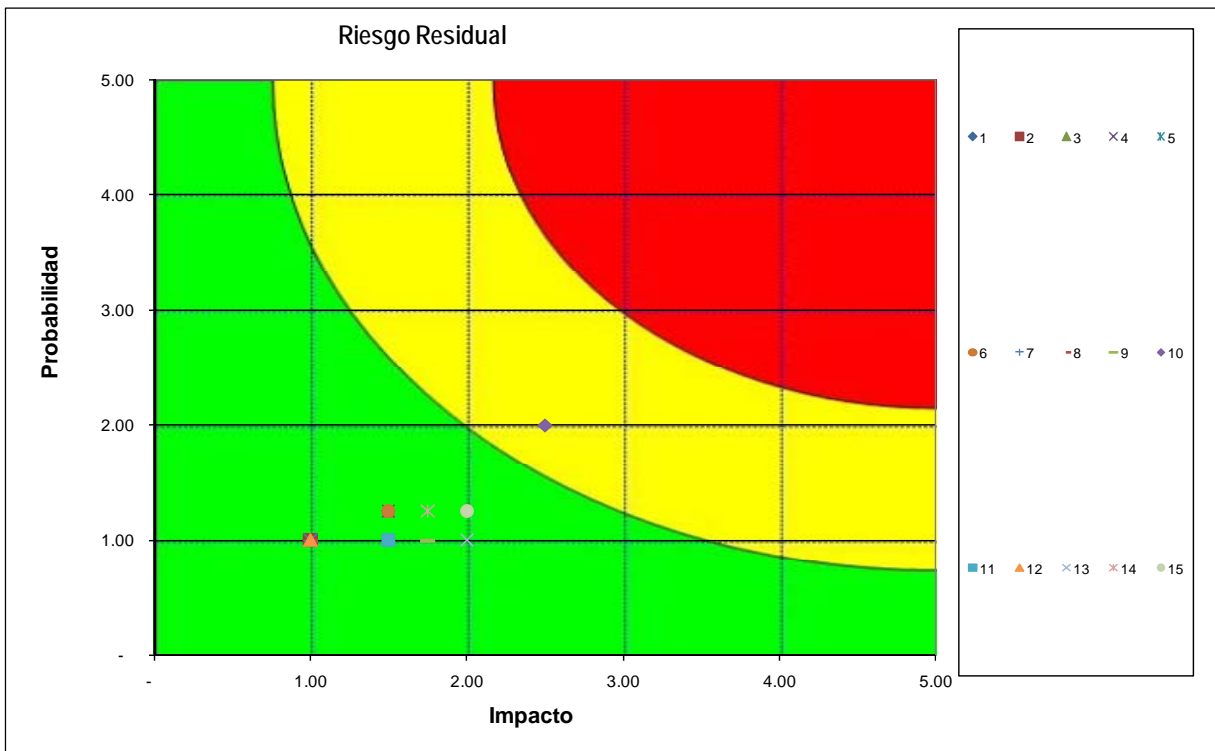


Ilustración 14: Mapa de Riesgos residual internos y externos. Fuente Elaboración propia

## 10.6 Conclusión de la Revisión de Riesgos

De la revisión se concluye que todos los riesgos identificados cuentan con control. De los estos se identifica un riesgo que está en un nivel crítico. Es por ello que se le debe hacer un seguimiento especial al riesgo “No encontrar un local comercial que se ajuste a las características del local considerado en la evaluación, lo que traería consigo desviaciones respecto a la evaluación”. Para mitigarlo se debe contar con varios locales para su posible arriendo o hacer una siguiente evaluación para determinar otro sector con alto flujo de personas.

## **XI PROPUESTA INVERSIONISTA (CONCLUSIONES)**

La Industria del té en Chile tiene sus inicios muchos años atrás en el té preparado. Esta tendencia que había cambiado en el tiempo por el té en bolsa, está retornando y con mayor fuerza aún, impulsado principalmente por el auge de los productos gourmet y la constante preocupación de las personas por una vida sana.

Se estima que la venta de té gourmet tenga un crecimiento anual en Chile de un 7% por los próximos 5 años, escenario propicio para la proliferación de nuevos salones de té donde se puede disfrutar y pasar un momento agradable.

Pese a lo anterior, hay todo un mercado que estos locales no logran atender, las personas mencionadas inicialmente y que no cuentan con tiempo, sino que buscan este producto en un formato distinto, al paso, tal como pueden disfrutarlo en cafeterías de este estilo.

Con toda esta información, se generan ventajas competitivas para la creación de un modelo de negocio nuevo, donde se pueda disfrutar de todos los beneficios del té, pero en un formato express, en un local sofisticado que contenga información atinente al té y con la asesoría de sommelieres expertos que guíen la compra.

Todo esto se puede explotar a través de un sólido plan de marketing, que incluye la difusión del local, una inauguración que incluye personas conocidas que permitan relacionar el consumo de té con una visa saludable, degustaciones para dar a conocer los productos y encuestas de servicio para evaluar los productos que se venden y la calidad del servicio proporcionado por los sommelieres.

De acuerdo al negocio propuesto, Amar-Té al paso se perfila como un proyecto sólido y rentable, ya que en cualquier escenario, desde el conservador hasta el optimista, permite un retorno a la inversión positivo, con un VAN que va desde los \$ 14.508.023 a los \$ 243.475.607, una TIR de 21% a 137% y un ROI de 28% a 474% respectivamente.

Finalmente, se puede mencionar que este proyecto es solo el inicio de un fructífero negocio, pues en una segunda etapa se debe evaluar la apertura de nuevos locales, en nuevos lugares de alto tráfico de personas y del segmento seleccionado.



## XII BIBLIOGRAFÍA

- “Chilenos lideran gasto per cápita de la región en té”, disponible en; <http://america-retail.com/estudios-consumidores/chilenos-lideran-gasto-per-capita-de-la-region-en-te>
- “The coffee insurgency”, disponible en: <http://www.economist.com/blogs/graphicdetail/2013/12/daily-chart-17>
- “Passport” Tea in Chile, Euromonitor International, January 2015
- “El ciclo de vida del producto en marketing” disponible en; <http://managersmagazine.com/index.php/2013/12/el-ciclo-de-vida-del-producto-en-marketing/>
- “Mediciones de flujo de Peatones” disponible en; [http://www.uyt.cl/#!estudios\\_y\\_proyectos/ciwy](http://www.uyt.cl/#!estudios_y_proyectos/ciwy)
- “Población flotante del barrio el Golf y El Bosque” disponible en; <http://gpsproperty.cl/noticias/poblacion-flotante-de-barrios-el-golf-y-el-bosque-crecera-un-20-en-tres-anos>
- “Propiedades del té” disponible en; <http://www.ecoagricultor.com/principales-tipos-de-te-y-sus-propiedades/> y <http://es.wikipedia.org/wiki/Pu-erh>
- “Generación de modelos de negocios”, Autores Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, décimo primera edición, año 2014.
- “Administración Estratégica y Política de Negocios”, Autores Ythomas L. Wheelen, J. David Hunger y Ismael Oliva, décima edición, año 2007.
- “Dirección de Marketing”, Autor Kotler Keller, décimo cuarta edición, año 2012.
- “Preparación Y Evaluación De Proyectos”, Autores, Reinaldo Sapag Chain & Nassir Sapag Chain, quinta Edición, año 2008.

## **XIII. ANEXOS**

### **13.1.1 Anexo 1.1: Análisis PESTEL**

Para analizar el entorno de la industria se realiza el análisis de PESTEL

Tiene como objetivo identificar el entorno general en el cual se desenvuelve la empresa, así también los distintos factores que se ven involucrados.

Político: El gobierno está impulsando la alimentación y vida sana. Dentro de este contexto, el té se ajusta dentro de esta línea, dado que posee atributos que benefician la salud de las personas.

Riesgo: No se observan riesgos, es un producto con importantes tasas de crecimiento, sano, y que impulsa la vida sana.

Económico: Se observa que el país mantiene una economía estable, pese a presentar índices de crecimiento menores en los últimos 2 años. Empezar aun es atractivo, tomando los resguardos necesarios.

Riesgo: Que los índices de crecimiento del país sigan disminuyendo. Además el precio del dólar ha aumentado bastante, incrementado los precios de las importaciones, lo que podría afectar los costos marginales dado que la preparación base es importada de distintas partes del mundo.

Control: Los cambios económicos en el país no son abruptos, se identifican con anticipación, en la actualidad no se vislumbra que se materialice esta situación.

Social empresarial: No se observan variables a destacar.

Riesgo: No se observa riesgo

Control: No aplica

Tecnológico: Los procesos productivos deben contar con apoyo tecnológico, al igual que los procesos de control de ingreso y de tratamiento de la información.

Riesgo: Que surja una nueva tecnología en torno a la producción de té, especialmente en las etapas de preparado del cual la empresa no esté en conocimiento y genere una ventaja para la competencia.

Control: Los creadores de Amar-Té al paso están en constante consulta y revisión de temas tecnológicos en torno a la producción y preparación de té.

Ecológico: Dada la importancia y relevancia que ha tomado el tema medioambiental, es una variable que se considera importante en el público objetivo. Los productos deben ser amigables con el medio ambiente, especialmente a nivel de packing.

Riesgo: Considerar materiales no amigables con el medio ambiente en la producción de infusiones.

Control: El diseño de los procesos productivos considera la perspectiva ecológica, así también en la selección de packing los cuales especificarán que son amigables con el medio ambiente, además de mensajes informativos respecto a los productos.

Legal: Como toda organización es necesario constituir la, en la actualidad este proceso es sencillo, no requiere de muchos recursos, se creará una sociedad limitada por medio de la plataforma que ha entregado el gobierno para ella formación de empresas [www.tuempresaenundia.cl/](http://www.tuempresaenundia.cl/), al ser limitada se salvaguarda el patrimonio propio de los socios. Además debe tener patente comercial dada por la municipalidad donde se opere, además de la iniciación de actividades.

Debe cumplir con las regulaciones asociadas a alimentos (SEREMI de Salud), lo que implica que la empresa debe contar con las respectivas resoluciones Sanitarias.

Riesgo: No disponer de las resoluciones sanitarias

Control: Se considerará obtendrá información directamente del SEREMI, el diseño e implementación del local se ajustará a los requerimientos establecidos por esta institución.

### 13.1.2 Anexo 1.2: Propiedades del té

Tipo de té	Propiedades
Blanco	<ul style="list-style-type: none"><li>• Contiene polifenoles (un antioxidante muy potente que ayuda a aumentar nuestras defensas y colabora en la lucha contra los radicales libres).</li><li>• Algunos estudios indican que aumenta las defensas, combate el envejecimiento celular y es un buen aliado para prevenir el cáncer.</li><li>• Protege contra las caries dentales gracias a su riqueza en Flúor.</li><li>• Combate la fatiga física y mental. Aumenta la capacidad de concentración y memoria.</li><li>• Contiene poca cafeína por lo cual es recomendado para la gente nerviosa o que no necesitan ese efecto excitante.</li><li>• Ideal en dietas anti obesidad ya que no tiene calorías, es muy agradable, aumenta nuestra energía, es suavemente diurético y favorece la eliminación de grasas.</li><li>• Es un buen aliado ante enfermedades cardiovasculares ya que baja los niveles del colesterol LDL (el malo) y de triglicéridos.</li></ul>

Tipo de té	Propiedades
Verde	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Su contenido en vitamina A, C, E, Selenio y su riqueza en Polifenoles le confieren un gran efecto antioxidante ya que combate los radicales libres. Es un buen aliado en la lucha contra el cáncer y enfermedades degenerativas.</li> <li>• Favorece la eliminación del colesterol LDL (el malo) y en cambio puede aumentar el HDL (el colesterol bueno), también ayuda a combatir los triglicéridos. Las enfermedades cardiovasculares también se beneficiarán de su efecto antitrombos o coágulos.</li> <li>• Numerosos estudios avalan que es un buen aliado en la prevención de la hipertensión.</li> <li>• Ayuda en la eliminación de grasas, su efecto suavemente diurético y regulador de la insulina lo hace un aliado muy eficaz en la lucha contra la obesidad.</li> <li>• Es útil en el tratamiento de la diabetes ya que disminuye los niveles de glucosa al regular los niveles de insulina.</li> <li>• Pueden ayudar a broncearnos y a proteger la piel contra el daño provocado por el sol.</li> <li>• Sus antioxidantes que son muy beneficiosos en la reducción de los efectos del envejecimiento.</li> <li>• Al contener cafeína tiene un efecto estimulante y puede emplearse para aliviar tanto la fatiga física como la mental. Se puede usar en casos de somnolencia. Algunas personas notan alivio ante ataques de migraña.</li> <li>• Sus taninos tienen un efecto astringente lo que es ideal ante casos de diarrea.</li> <li>• Su suave efecto broncodilatador ayuda a aliviar los casos de asma, bronquitis y enfisema.</li> <li>• Refuerza el sistema inmunitario, ayuda en la lucha contra algunas bacterias como os estafilococos y algunos virus.</li> <li>• Su aporte de flúor y sus Bioflavonoides ayudan a prevenir la aparición de caries. También es eficaz para tratar la halitosis.</li> <li>• Se aplicar unas bolsitas de té frías durante unos minutos para reducir inflamación.</li> <li>• Fortalece los huesos ya que a su efecto antioxidante se une su aporte de calcio, magnesio, flúor y fósforo.</li> </ul>

Tipo de té	Propiedades
Negro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora la capacidad de dilatación y contracción de los vasos sanguíneos (ya que ayudan a mantener en buen estado el tejido o endotelio que cubre el interior de los vasos sanguíneos) lo cual, según muchos estudios puede reducir el riesgo de ataques cardíacos. Esto también es beneficioso para aquellas personas con tendencia a la dilatación de los vasos sanguíneos.</li> <li>• Facilita la no oxidación del colesterol “bueno” y dificulta la formación de placas de ateroma que son responsables de muchos accidentes cardiovasculares.</li> <li>• Aporta Flúor que colabora en la prevención de las caries dentales.</li> <li>• Hay personas que lo utilizan en casos de conjuntivitis o vista cansada (se aplicaría haciendo un baño o a modo de colirio) También puede disminuir las bolsas de debajo de los ojos (las típicas ojeras) aplicándolo en forma de compresas frías.</li> <li>• Su contenido en teína alivia la fatiga y puede aliviar el dolor de cabeza o cefalea cuando es por cansancio.</li> </ul>
Rojo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduce los niveles de azúcar en sangre</li> <li>• Reduce los niveles de grasa</li> <li>• Beneficia el metabolismo hepático</li> <li>• Desintoxica y depura la sangre</li> <li>• Refuerza el sistema inmunológico</li> <li>• Baja de peso</li> <li>• Evita la formación de tumores y células cancerosas</li> <li>• Combate la esclerosis</li> <li>• Reduce la insuficiencia cardíaca</li> <li>• Previene enfermedades respiratorias</li> <li>• Estimula la digestión de comidas ricas</li> <li>• Previene y baja el colesterol LDL</li> <li>• Estimula la secreción de las glándulas digestivas</li> <li>• Previene infecciones</li> </ul>

Tabla 33: Propiedades del té. Fuente<sup>15</sup>

<sup>15</sup> Fuente: <http://www.ecoagricultor.com/principales-tipos-de-te-y-sus-propiedades/> y <http://es.wikipedia.org/wiki/Pu-erh>

### 13.1.3 Anexo 1.3: Tabla comparativa de atributos del té y café

Comparativa	Té	Café
Combate Diabetes tipo 2	NO	SI
Ayuda a prevenir Osteoporosis	SI	SI
Ayuda a combatir las alergias	SI	NO
Quita el apetito	NO	SI
Favorece la pérdida de peso acelerando el metabolismo	SI	NO
Previene las caries y no mancha los dientes, mejor salud bucal	SI	NO
Ayuda a retrasar el envejecimiento	SI	SI
Aumente el colesterol	NO	SI
Disminuye riesgo de padecer diabetes	NO	SI
Ayuda a prevenir o reducir la inflamación de artritis	SI	NO
Reduce el riesgo de Parkinson	NO	SI
Reduce el riesgo de Alzheimer	NO	SI
Contiene antioxidantes	SI	SI
Ayuda a prevenir problemas de circulación	SI	NO
Ayuda a prevenir el cáncer	SI	SI

Tabla 34: Comparación de atributos del té y café. Fuente [nutricionyalimentos.com](http://nutricionyalimentos.com)

## 13.2 Anexo 2: Análisis de las Fuerzas Competitivas del Sector (Análisis Porter)

Tiene como objetivo identificar la posición relativa de la organización en términos de poder de negociación en torno al mercado.

**Proveedores:** Débil poder de negociación, ya que con la globalización permite comprar té, infusiones y blend en varios lugares y de varios productores. Este es el principal insumo. No se aplica el análisis para el resto de los insumos por no ser parte del core del negocio. Si se busca representación de una marca en particular crecerá el poder de negociación del proveedor, lo que también conlleva la posibilidad de realizar acuerdos comerciales y generar nuevas oportunidades de negocio.

Proveedores identificados: países productores de té

País	2008	2009	2010	2011
China	1 274 984	1 375 780	1 467 467	1 744 431
India	987 000	972 700	991 180	1 028 098
Kenia	345 800	314 100	399 000	401 900
Sri Lanka	318 700	290 000	282 300	348 288
Turquía	198 046	198 601	235 000	235 666
Vietnam	173 500	185 700	198 466	219 714
Irán	165 717	165 717	165 717	165 717
Indonesia	150 851	146 440	150 000	142 400
Argentina	80 142	71 715	88 574	96 572
Japón	96 500	86 000	85 000	95 012

Tabla 35: Producción de Té, en Toneladas<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup>Fuente: <http://es.wikipedia.org/wiki/T%C3%A9>



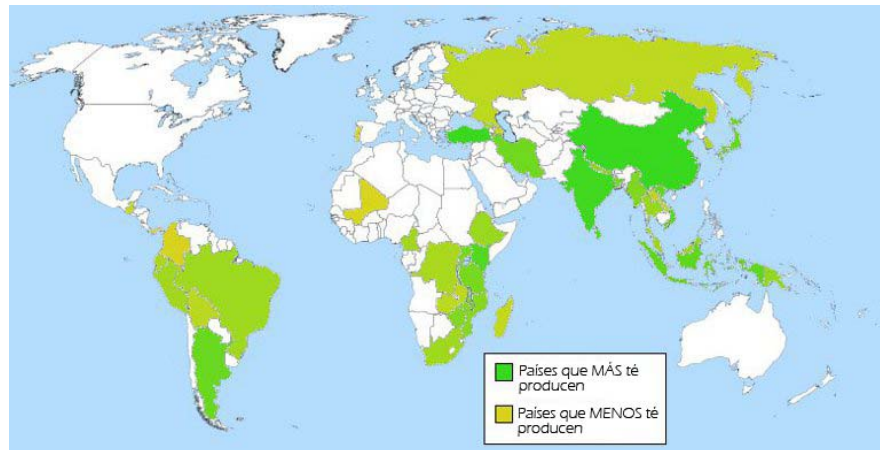


Ilustración 15: Representación de producción de Té en el mundo<sup>17</sup>

**Rivalidad:** No se identifica rivalidad hasta que se posicione Amar-Té al paso. Una vez posicionada se identifica una fuerte rivalidad con locales de venta especializados en té, así también con cadenas como Starbucks quien en la actualidad posee una línea de bebidas frías y calientes, entre las cuales está el té. Además esta organización adquirió un Bar de té, el cual se espera que ingrese al país en los próximos años, fomentando el consumo de té, y tomando la mayor cuota de mercado. Lo anterior se vería disminuido dado que se apuntó a entregar una propuesta de valor distinta con un producto al paso, de consumo saludable y con un fuerte concepto natural.

Respecto a productos preparados y envasados como Nestea no se identifica una fuerte rivalidad, ya que los productos de Amar-Té al paso son diferenciados y con un mayor valor para el cliente. Además se identifican bajas barreras de entrada y salida por lo cual se espera sea un mercado competitivo.

Rivalidad identificada: Teterías, locales especializado en té, Starbucks y productos preparados y envasados como Nestea.

**Clientes:** Se identifica un poder medio de negociación, dado que tiene un alto poder de cambio, sin que existan barreras de salida.

Cientes identificados: Los clientes serán personas que en general estén en las proximidades de donde está instalada la organización.

<sup>17</sup>Fuente: <http://asociacionteinfusiones.es/te/geografia-del-te/>

**Nuevos entrantes:** Se espera el ingreso de nuevos entrantes, al ser un producto novedoso, con bajas barreras de entradas, por lo cual es clave entregar un producto diferenciado, y adquirir un know how que permita crear valor y capturar éste.

Nuevos entrantes identificados: Particulares y empresas con productos desarrollados en el exterior como Starbucks para su línea de té.

**Sustitutos:** Alto poder ya que existen un bajo costo de cambio, además de ser producto posicionado en amplios segmentos de mercado.

Sustitutos identificados: Bebidas gaseosas, agua mineral, café, jugos, bebidas hidratantes.

### 13.3 Anexo 3: Encuesta Realizada



#### Encuesta Amar-Té al paso

Personas  
Encuesta practicada a

140

1	Con qué frecuencia consume té	Respuestas	Representación %
Op. a)	Nunca	11	7,86%
Op. b)	Rara vez	48	34,29%
Op. c)	Frecuentemente	52	37,14%
Op. d)	Siempre	29	20,71%

2	Si la respuesta es nunca o Rara vez. Por qué?	Respuestas	Representación %
Op. a)	Sabor	34	57,6%
Op. b)	Tiempo de preparación	19	32,2%
Op. c)	Variedad	6	10,2%
Op. d)	Otra opción	-	0,0%

3	Qué té consume habitualmente	Respuestas	Representación %
Op. a)	Bolsa	62	76,5%
Op. b)	Hoja / Preparado	19	23,5%

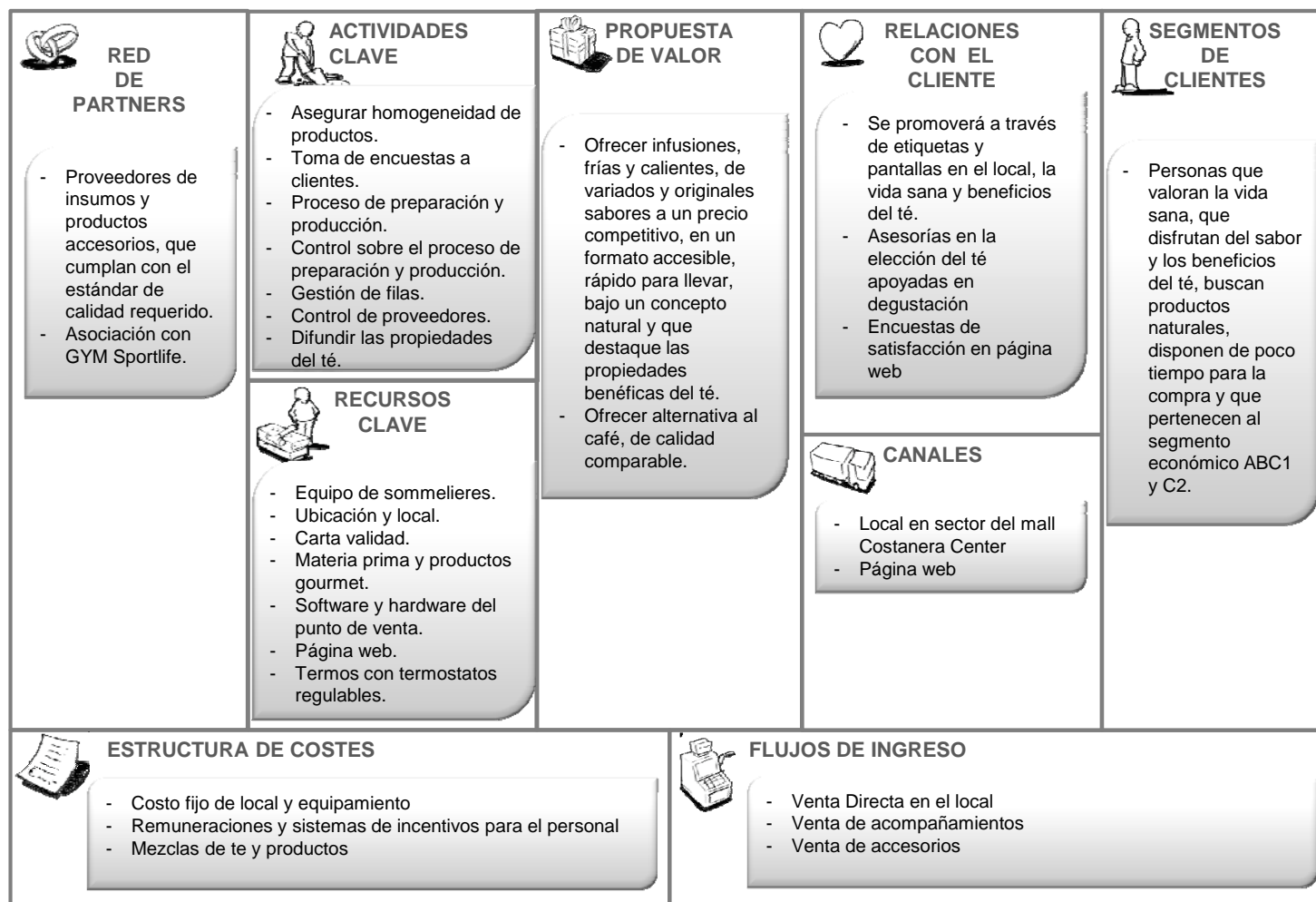
4	De acuerdo al formato que consume, qué atributos son los que más valora?	Respuestas	Representación %
Op. a)	Precio	9	11%
Op. b)	Sabor	32	40%
Op. c)	Tiempo de preparación	28	35%
Op. d)	Producto natural	12	15%

5	Independiente del formato que consume, y pensando solo en el producto. Qué atributos son los más destacados del té?	Respuestas	Representación %
Op. a)	Precio	5	7%
Op. b)	Sabor	46	56,0%
Op. c)	Tiempo de preparación	14	17,3%
Op. d)	Producto natural	16	19,8%
	Validador	81	100%

6	Si existiera el formato de té gourmet descrito al inicio de la encuesta, hasta cuánto estaría dispuesto a pagar?	Respuestas	Representación %
Op. a)	Menos \$1000	14	17%
Op. b)	Entre \$1000 y \$1500 (inclusive)	32	40%
Op. c)	Entre \$1500 y \$2000 (inclusive)	26	32%
Op. d)	Sobre \$2000	9	11%

## 13.4 Anexo 4: Canvas

# Canvas



### 13.5.1 Anexo 5.1: Concentración de Oficinas

Participación de mercado	%
El Bosque- El Golf	42,4
Santiago	17,4
Nueva Las Condes	16,4
Providencia	10,3
Nueva Apoquindo	7,3
Huechuraba	1,6
Vitacura	2,4
Estoril - La Dehesa	2,2
Total	100,0

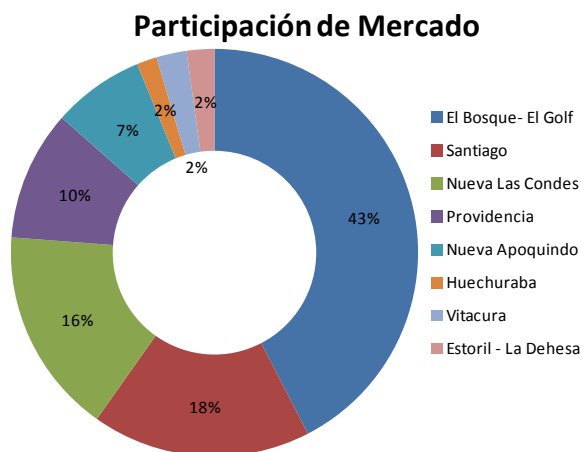


Ilustración 16: Concentración de oficinas. Fuente elaboración propia

### 13.5.2 Anexo 5.2: Comunas Sobre la Media del Índice de Concentración de Capital Humano Altamente Capacitado

1982	Índice
Las Condes	0,091332
Providencia	0,0688759
Ñuñoa	0,0643526
Concepción	0,0535096
Santiago	0,0490825
Viña del Mar	0,0463236
Vitacura	0,0405171
La Reina	0,0325292
Antofagasta	0,0289683
Valparaíso	0,0275889
Temuco	0,022424
La Florida	0,0223277
Talcahuano	0,0197613
Macul	0,0177082
San Miguel	0,0162967
Rancagua	0,0154947
Talca	0,0150776
La Serena	0,0141152
Iquique	0,0140511

2002	Índice
Las Condes	0,04134537
Providencia	0,02306589
Ñuñoa	0,02083674
Vitacura	0,01496037
Santiago	0,01477307
La Florida	0,01180378
Maipú (*)	0,01161568
La Reina	0,01097188
Viña del Mar	0,01079188
Antofagasta	0,00811577
Concepción	0,0079596
Temuco	0,00643402
Puente Alto (*)	0,00593061
Lo Barnechea (*)	0,00552446
Valparaíso	0,00494947
Iquique	0,00464999
Macul	0,00424138
Talcahuano	0,00419115
La Serena	0,00399803

1982	Índice
Valdivia	0,0133774

2002	Índice
Rancagua	0,0039697
San Miguel	0,00373538
Quilpué (*)	0,00370346
Peñalolén (*)	0,00358215
Talca	0,00305993
La Cisterna (*)	0,00293822
Estación Central (*)	0,00252679
Chillán (*)	0,00250605
Puerto Montt (*)	0,00247026
San Pedro de la Paz (*)	0,00237634
Valdivia	0,00234079

(\*) Comunas que se sitúan por primera vez sobre la media

## 13.6 Anexo 6: Carta de Productos Disponibles.



# AMAR.TÉ

*Al Paso*



100%  
natural

## INFUSIONES CALIENTES

**GRANDE** \$1,790  
(600cc)

**NORMAL** \$1,390  
(400cc)

**Té Verde** 60 a 65 °C 1 a 1,5 Min.

### Frutos del Bosque

Estimulante y deliciosa mezcla de arándano, frambuesas, frutillas y moras con un toque de piña, todo en una suave base de té verde.

### Lluvia de Sabores

Refrescante como una lluvia de verano, este té verde es nítido, limpio y perfecto para mantener la calma. Contiene pepino, melón, piña confitada, naranja y manzana.

### Relajo Floral

Los más aromáticos pétalos de rosa, con un toque de limón y té verde dan un canto alegre y floral.

**Té Blanco** 80 a 85 °C 4 a 6 Min.

### Clásico Menta Cacao

Menta acompañado con piezas de cacao cremoso. Exquisita golosina para disfrutar de día o de noche. Todo lo anterior mezclado con un suave té blanco.

### Innovación en Canela

Una infusión audaz de canela, jengibre, cardamomo y clavo de olor mezclado con hojas sueltas de té blanco.

### Jengibre Rosa

Inspirado por ricos sabores, jengibre recién homeado a base de té blanco con la incorporación de hierba buena y pétalos de rosas.

**Té Negro** 95 °C 4 a 6 Min.

### Violeta negra

Deslicese a la serenidad con este relajante y sabroso té negro con flores de violeta.

### Refrescante Guayaba

### Papaya

Deleite su paladar con esta exótica mezcla, el matrimonio de frutas tropicales con rico té negro. Papaya y maracuyá con un suave toque de vainilla.

### Manzanilla Dulce

Intenso té negro acompañado con manzanilla, todo endulzado con toques de miel natural hará de esta mezcla la perfecta combinación para recordar el cálido sabor de un atardecer té blanco con la incorporación de hierba buena y pétalos de rosas.

**Té Rojo** 100 °C 4 a 5 Min.

### Revitalizante Frambuesa

Refrescante toque de té rojo en jugo de frambuesa refrescante, una de las combinaciones favoritas de verano.

### Jazmín Arándano

Té rojo acompañado con delicados toques de jazmín junto a finos arándanos. Esta mezcla se convertirá en tu bebida favorita.

### Berries Mojito

Té rojo con sabor refrescante, capta perfectamente la inspiración latina del mojito por medio de la hierba buena y la menta.





## INFUSIONES FRÍAS

GRANDE \$2,190  
(600cc)

NORMAL \$1,890  
(400cc)

### Té Blanco

#### Energía frutal

Jugo de fresas, manzanas, naranjas y limón. Todo sobre hielo, esta vigorizante infusión de té blanco es única y refrescante.

#### Suave Paraíso

Este paraíso de té blanco es suave como un viaje hacia el cielo con sabores de frutas que te sorprenderán. Todo sobre la más rica selección de nutritivas naranjas exprimidas.

#### Mojito

Té blanco refrescante es el antídoto perfecto para un día de calor. Menta acompañada de hierba buena, junto a hielo hacen de esta bebida la más refrescante sensación.

### Té Verde

#### Menta Manzanas

Esta refrescante mezcla de té verde, menta y manzanas hacen de cada sorbo una sensación agradable y duradera.

#### Castaña

Hojas de té verde con castaña crean un sabor suave y dulce. Que nos remontan a un cálido bosque, con suaves toques de sol.

#### Menta cítrica

Té verde acompañado de jugo de limón con finos toques de menta, hacen de esta cítrica bebida la más reforestaste sensación, todo acompañado con hielo, forma la mezcla perfecta.

## COMESTIBLE

### Cronut Celia

Elaborado con masa de croissant y forma de Donut decorada con azúcar.

\$700

### Cronut Valentina

Elaborado con masa de croissant y forma de Donut. Bañado en chocolate blanco y cubierto con chip de chocolate tradicional

\$700

### Muffin Yogurt y Arandanos

Un muffin relleno de suave crema de yogurt griego y trocitos de arándanos. Una exquisitez con sabor casero

\$1,100

### Muffin Red Velvet

Un delicioso muffin de irresistible color rojo intenso, esponjoso y aterciopelada abundante relleno de cremoso chocolate blanco.

\$1,100



### 13.7 Anexo 7: Tasas de Crecimientos

Subcategory	2018/2019	2014-2019 Tasa de Crecimiento	2014-2019 Crecimiento Total
Green Tea	5,0	4,6	25,1
Other Tea	7,7	9,4	56,4
	<b>Promedio</b>	<b>7,0</b>	

Ilustración 17: Tasas de crecimiento té gourmet. Fuente Euromonitor International

### 13.9 Anexo 9: Logo de Amar-Té al paso

