



“TETERÍA GOURMET: AMAR-TÉ AL PASO”

PARTE 2 – ANÁLISIS ORGANIZATIVO - FINANCIERO

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

Alumno: Paul Andre Vinet Garrido

Profesor Guía: Arturo Toutin.

Santiago, Septiembre 2015

Contenidos

RESUMEN EJECUTIVO	6
I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	8
1.1 Identificar la Empresa y Definir Brevemente su Misión, Visión y Objetivo.	8
1.2 Describir la Idea / Producto o Servicio y sus Aspectos Distintivos	10
1.3 Qué Oportunidad o Necesidad Atiende.....	11
1.4 Determinar a qué Mercado/s Apuntará Dicho Producto o Servicio.	12
1.5 Cómo Atraerán a los Clientes	12
II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES	13
2.1 Análisis de la Industria	13
2.1.1 Identificación de los Actores Claves de la Industria.....	13
2.1.2 Identificación de los Macro Segmentos	13
2.1.3 Análisis del Entorno de la Industria	13
2.1.4 Análisis y Respaldos de la Tendencias de la Industria, Identificar los Ciclos de Vida ...	15
2.1.5 Análisis de las Fuerzas Competitivas del Sector (Análisis Porter)	18
2.1.6 Análisis de Stakeholders y Otros Públicos para la Sustentabilidad	18
2.2 Competidores	20
2.2.1 Identificación y Caracterización de los Competidores (Cómo Compiten, Recursos Distintivos, Estrategia de Precio y Costo)	21
2.2.2 Mapa de Posicionamiento Relativo	23
2.2.3 Fortalezas y Debilidades de los Competidores	25
2.3 Clientes.....	26
2.3.1 Caracterización de los Clientes y Consumidores.....	26
2.3.2 Macro y Micro Segmento	26
2.3.3 Tamaño del Mercado Objetivo y sus Tendencias	27

2.4 Matriz de Perfiles Competitivos	27
2.5 Tamaño de Mercado	29
2.6 Conclusiones	31
V. PLAN DE OPERACIONES	34
5.1 Estrategia de Operaciones.....	34
5.2 Flujo de Operaciones	35
5.3 Tecnología, Procesos, Recursos Claves y Rol de las Personas	40
5.4 Ubicación Geográfica (Oficinas, Bodegas y Puntos de Ventas)	41
VI GESTIÓN DE PERSONAS	42
6.1 Estructura Organizacional	42
6.2 Determinar Dotación y sus Características	43
6.3 Incentivos y Compensaciones	46
6.4 Equipo Gestor.....	46
VIII PLAN FINANCIERO	48
8.1 Tabla de Supuestos.....	48
8.2 Estimación de Ingresos.....	48
8.3 Estado de Resultados	49
8.4 Flujo de Caja.....	50
8.5 Balance.....	52
8.6 Requerimientos de Capital	53
8.6.1 Inversión en Activo Fijo.....	53
8.6.2 Capital de Trabajo	54
8.6.3 Déficit Operacional	54
8.7 Evaluación Financiera del Proyecto.....	55

8.7.1 Tasa de Descuento	55
8.7.2 Valor Residual o Terminal.....	56
8.7.4 Punto de Equilibrio	57
IX. RSE Y SUSTENTABILIDAD.....	61
9.1 Mapa de Stakeholders	61
9.2 Valores Éticos del Negocio	63
9.3 Determinación de Impactos Sociales, Ambientales y Económicos	63
X. RIESGOS CRÍTICOS	65
10.1 Riesgo Internos.....	65
10.2 Riesgo Externo.....	67
10.3 Mapa de Riesgo Inherente.....	68
10.4 Plan de Mitigación y Riesgo Residuales.....	69
10.5 Mapa de Riesgo Residual	73
10.6 Conclusión de la Revisión de Riesgos.....	73
XI PROPUESTA INVERSIONISTA (CONCLUSIONES).....	74
XII BIBLIOGRAFÍA	75
XIII. ANEXOS.....	76
13.1.1 Anexo 1.1: Análisis PESTEL	76
13.1.2 Anexo 1.2: Propiedades del té	78
13.1.3 Anexo 1.3: Tabla comparativa de atributos del té y café	81
13.2 Anexo 2: Análisis de las Fuerzas Competitivas del Sector (Análisis Porter)	82
13.3 Anexo 3: Encuesta Realizada.....	85
13.7 Anexo 7: Tasas de Crecimientos	86
13.10 Anexo 10: Ubicación del Local.....	87

13.11 Anexo 11: Estimación de Ingresos	88
13.12 Anexo 12: Inversión en Activo Fijo	90
13.13 Anexo 13: Determinación del Capital de Trabajo Inicial	91

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”¹.

¹ 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.

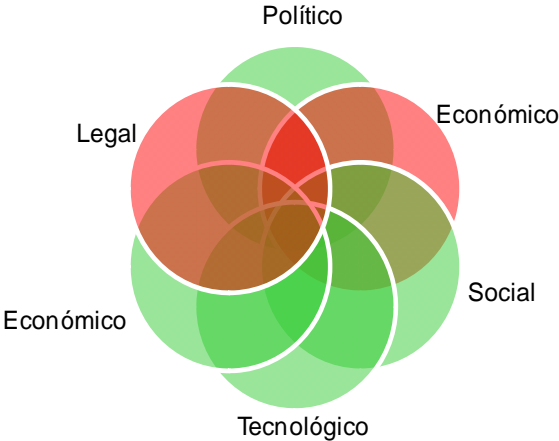


Ilustración 1: Resumen análisis PESTEL.
Elaboración propia

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
Tea total	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
Tea total	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.

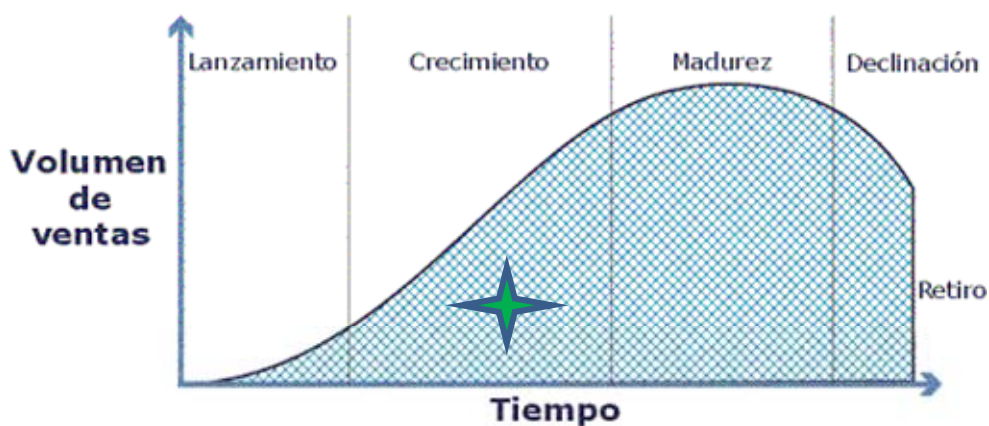


Ilustración 3: Ciclo de vida de un producto. Fuente indicada pie de página²

² <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.

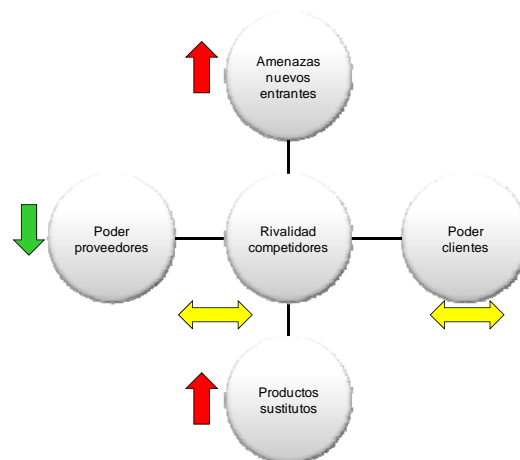


Ilustración 4: Resumen análisis 5 fuerzas.
Fuente elaboración propia

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.

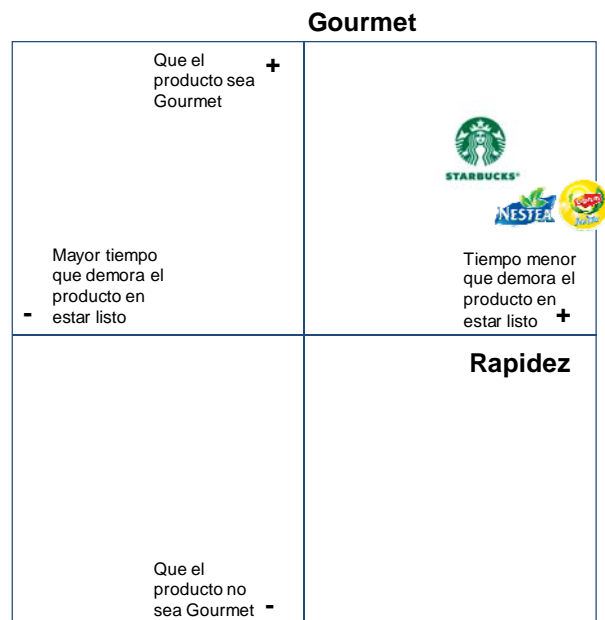


Ilustración 5: Posicionamiento dimensiones Gourmet vs Rapidez. Fuente elaboración propia

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.

	Precio	
Mayor precio a pagar por cliente +	 	
Menor horario de disponibilidad -	Mayor horario de disponibilidad +	
	Horario	
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 flotante³ en la comuna. Para esto se toma información del estudio realizado por UYT Ltda.⁴, 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
Total	29.610

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

³ Se considera personas que circulan en la comuna

⁴ Fuente: http://www.uyt.cl/#!estudios_y_proyectos/ciwy, data 2013

Lo que se representa en el siguiente gráfico:

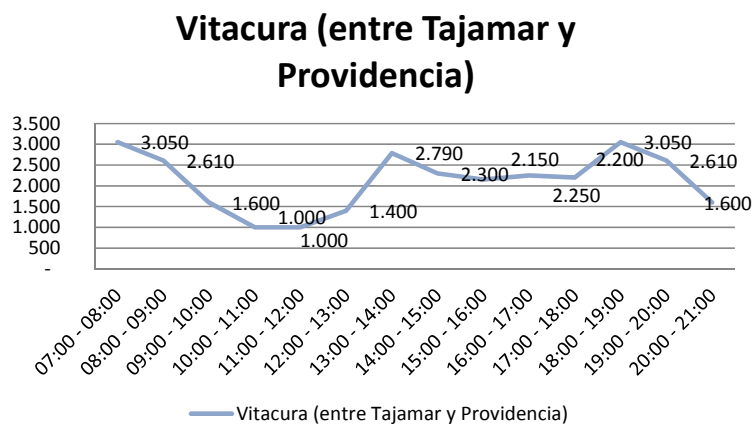


Ilustración 7: Flujo de personas en calles de interés. Fuente elaboración propia

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 Adimark⁵

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

⁵ 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 encuesta⁶ realizada al grupo objetivo se obtuvo que el 57,9% de personas consumen té de forma frecuente o constante (siempre)⁷, esto da como resultado que el tamaño de mercado para la venta de té es de:

	Cantidad de Personas por día
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:

	Cantidad de Personas por mes
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 \$2.339⁸, 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

⁶ Anexo 3

⁷ Esto se obtiene de la pregunta 1 de la encuesta Anexo 3

⁸ 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.

V. PLAN DE OPERACIONES

El plan de operaciones considera el proceso productivo y el modelo de atención ya que como se ha señalado antes, es fundamental que el servicio sea express y para esto es necesario agilizar el proceso de compra con tecnología y asesoría.

5.1 Estrategia de Operaciones

La estrategia de operaciones es fundamental en este negocio. Se debe implementar un proceso de compra expedito para cumplir con la promesa de valor de entregar un producto gourmet con un estilo dinámico. Para esto, la estrategia de operaciones se sustentará en las siguientes acciones:

1. Gestión de la fila: Cada vez que haya una fila de más de 3 personas por caja, uno de los sommelier que estarán en la preparación deberá salir a atender en la fila, tomar los pedidos y enviarlos a preparación, de manera tal que cuando el cliente pague su orden, tenga el producto avanzado, reduciendo el tiempo de espera.
2. No se fabricará el té, se comprará a proveedores que ya comercializan las mezclas (blend), esto se realizará para facilitar la operación y enfocar los esfuerzos en otorgar un servicio ágil con productos preparados adecuadamente.
3. Así mismo, los productos complementarios tampoco se fabricarán, no se calentarán ni hornearán. Se venderán Cronut y Muffins que no requieran un proceso adicional, sólo descongelar. Ficha de los productos comestible en anexo 8.
4. Los productos accesorios se mostrarán en vitrinas tipo islas donde el cliente podrá revisarlos. Serán identificados con un número para que los pueda solicitar fácil y rápidamente en caja.
5. Refuerzo de personal en horarios peak: Habrá 8 personas atendiendo en el local en los horarios peak, versus 5 personas en horarios valle. Con esto, se logrará agilizar la compra.
6. El control de calidad de las materias primas (blend) se realizará de manera externa a través de un sommelier profesional.

7. El control de calidad del producto terminado se realizará tomando muestras del agua para revisar que esté a la temperatura exacta y auditando el proceso de preparación 1 vez a la semana, en forma aleatoria. Este control será de responsabilidad del jefe de local y revisado por los directores. Adicionalmente un sommelier profesional catará periódicamente los productos.

5.2 Flujo de Operaciones

El flujo de operaciones se inicia desde la elección del producto por el cliente, hasta la entrega del producto terminado. A continuación se mencionarán los distintos pasos que esto involucra.

Proceso de Venta

Tradicionalmente, las personas se enfrentan a la elección del producto que quieren consumir mientras hacen la fila para pagar. Como los nombres de los productos pueden ser desconocidos, es importante asesorar al cliente. Hay infusiones con sabores frutales, cítricos y florales entre otros, cuyas diferencias deben ser aclaradas para una correcta elección. Por lo tanto, en las horas peak uno de los sommelier asesorará en la fila a los clientes a la vez que tomará su pedido para comenzar la preparación del producto antes de llegar a la caja. Esto tiene un doble propósito; elegir el mejor sabor y minimizar el tiempo de espera del producto terminado.

Habrán 1 caja, donde al momento de la venta el cajero ingresará el pedido con el nombre del cliente, información que verá el sommelier. Si el número de clientes en cola excede a 3 personas, se habilitará una segunda caja. Posteriormente, si el número de clientes excede a 3 personas en cola por caja, se habilitará a un sommelier para tomar el pedido en la fila y pueda enviarlo, mediante un Tablet, a preparación.

A continuación se presenta el flujo del proceso de venta, para el periodo de promoción donde se entregarán muestras gratuitas y para cuando se comience con el régimen normal.

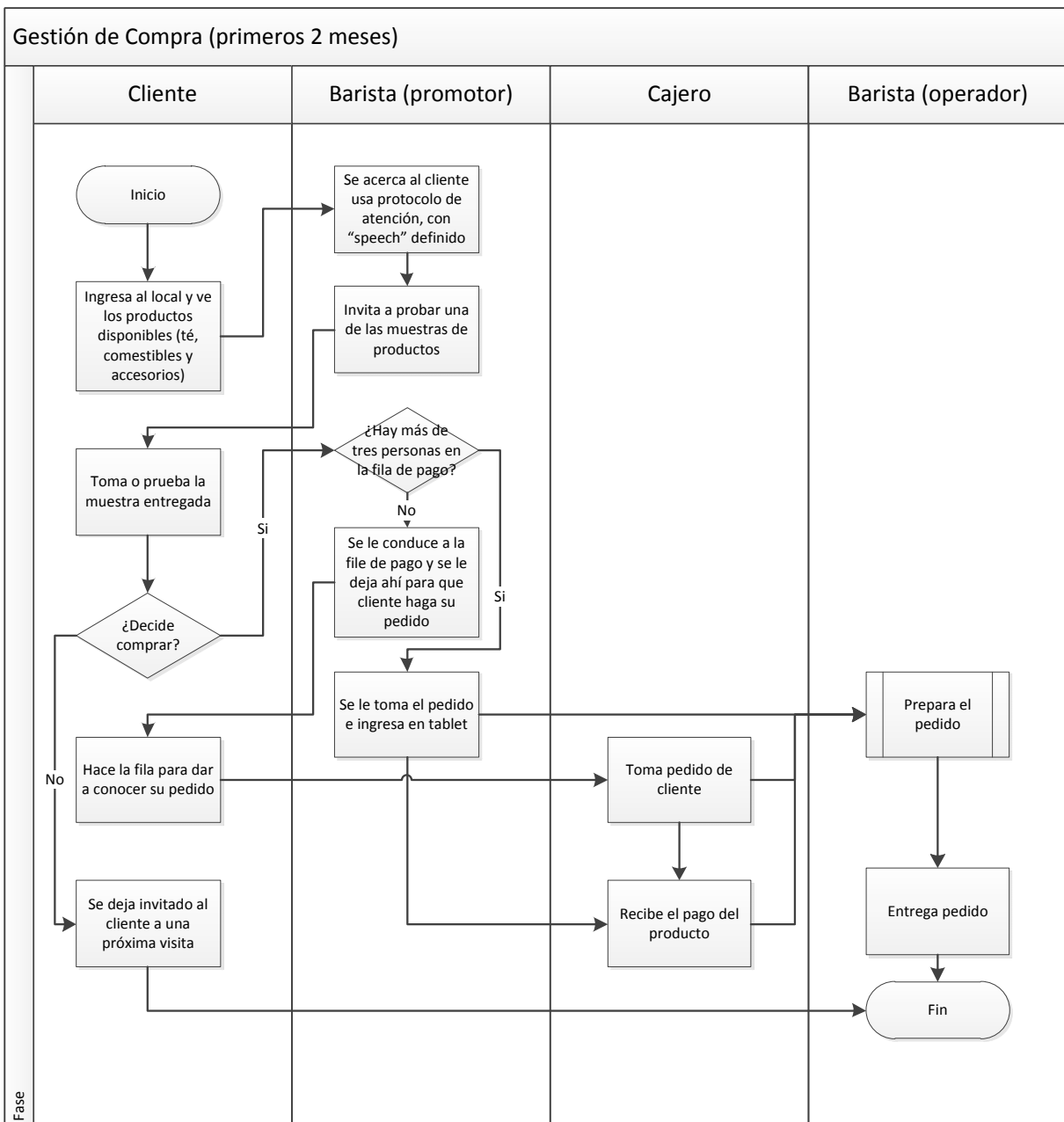


Ilustración 8: Flujo de procesos de gestión de compra (con promoción). Fuente elaboración propia

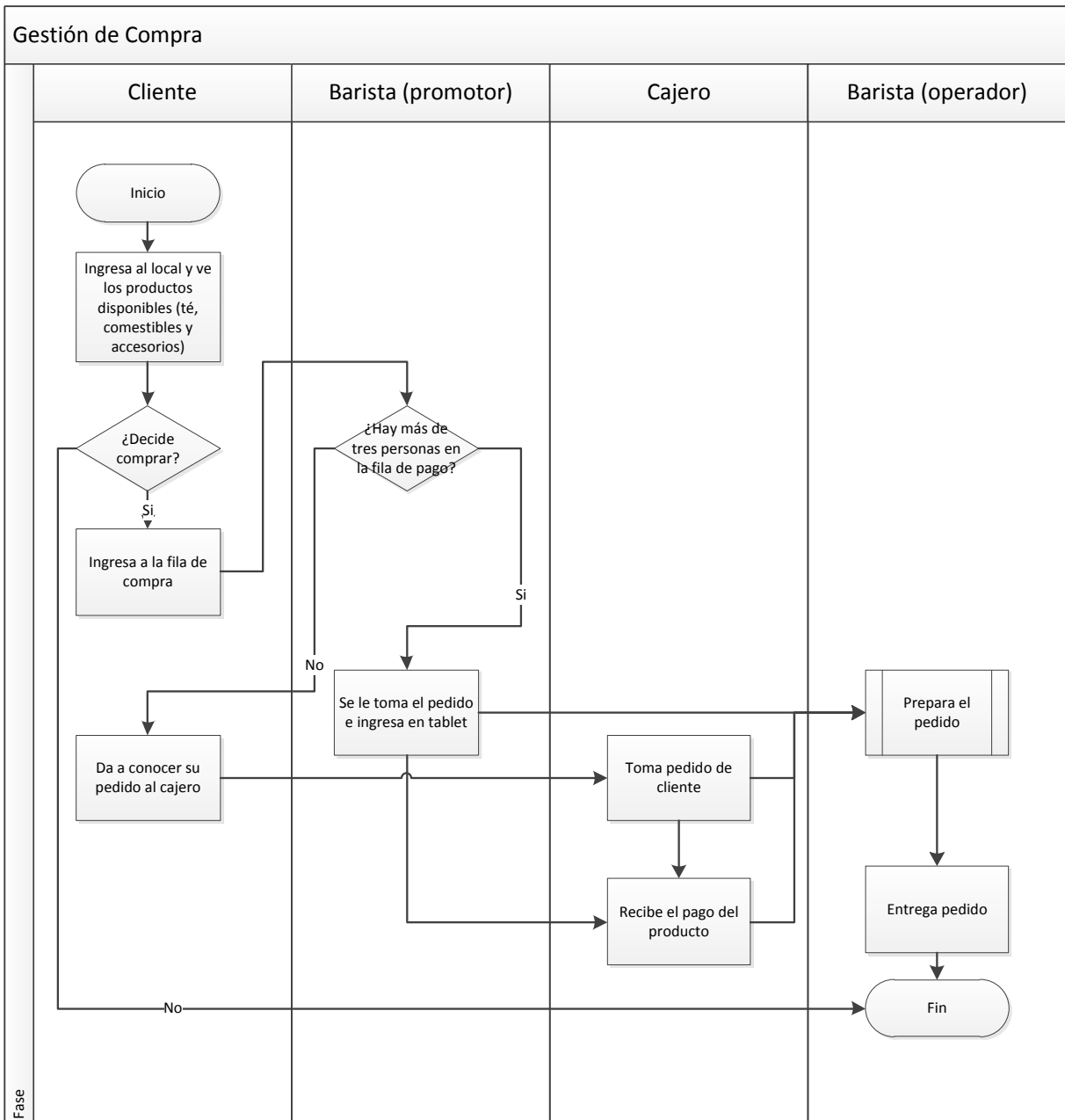


Ilustración 9: Flujo de procesos de gestión de compra. Fuente elaboración propia

Proceso de Preparación de Productos

Infusiones: La buena preparación del té implica minutos que deben ser respetados para lograr la perfecta consistencia y equilibrio en el sabor. Junto con esto hay que prestar atención a la temperatura que debe estar el agua. Lo anterior no necesita de tecnología especializada, sino de un proceso de preparación bien formulado, estructurado y controlado. A continuación se presente los tiempos y temperatura que se preparará cada tipo de té:

	Temperatura (°C)	Tiempo de infusión (minutos)
Té verde	60 a 65	1 – 1,5
Té blanco	80 a 85	4 - 6
Té negro	95	4 - 6
Té rojo	100	4 - 5

Tabla 13: Temperatura y tiempo de infusión para cada tipo de té. Fuente elaboración propia

Respecto a la cantidad de té a utilizar, los sommelieres utilizarán dosificadores con la medida exacta por vaso, la cual es 2 gramos para los vasos de 400 cc y 3 gramos para los vasos de 600 cc, los que estarán ubicados dentro de cada contenedor de blend.

Preparación de la infusión:

Hay 3 posibilidades de productos: té envasado para llevar, té caliente preparado y té frío preparado.

- Té envasado: hojas de té (blend), se dispondrá de envases preparados con un stock mínimo, de hacer falta se envasará en el momento. El cliente tendrá opción de elegir distintos sabores en envases de 100 gr. Este producto tiene un tiempo de procesamiento de 4 minutos incluyendo el tiempo estimado en la elección del sabor.
- Té caliente: producto preparado en el momento. El cliente tendrá la opción de esperar el tiempo que demore en la infusión, de 1 a 6 minutos máximo, o llevarse el vaso con las indicaciones para retirar el filtro cuando se cumpla el tiempo de infusión. La primera modalidad tiene un tiempo de procesamiento total entre 2 y 6,5 minutos, mientras que la segunda demora 1,5 minutos.

- Té frío: producto elaborado en el momento en base a té frío preparado previamente, jugo concentrado, trozos de frutas y hielo. Requiere 3 minutos de procesamiento. La preparación previa del té se debe realizar al menos dos horas antes de ser consumido.

A continuación se presenta el flujo de proceso Preparación de pedido.

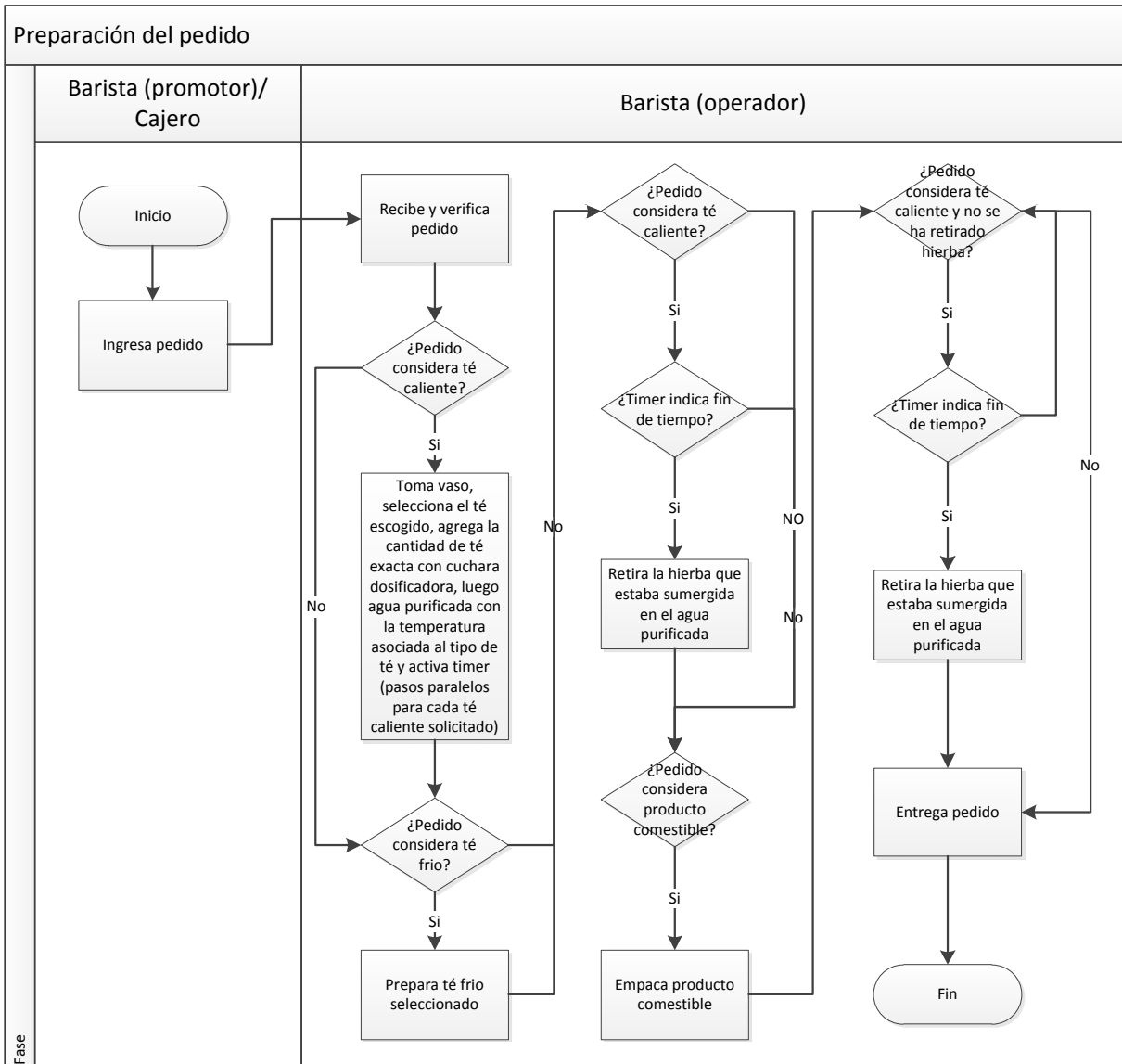


Ilustración 10: Flujo de procesos de preparación de pedido. Fuente elaboración propia

Entrega del Producto Terminado

La entrega se realizará por el mismo sommelier encargado de la preparación quien llamará al cliente por el nombre que indicó al momento de solicitar el pedido.

5.3 Tecnología, Procesos, Recursos Claves y Rol de las Personas

Se requiere que las máquinas de agua caliente estén calibradas a la temperatura exacta necesaria para la preparación del té.

2 Tablet, computador, aplicación que permita enviar el pedido a preparación y software que permita recibir el pedido enviado desde los tablets.

Los procesos claves son la conservación de productos y el control de calidad

Conservación de productos

El té se debe conservar en contenedores de acero inoxidable tapados, donde no le llegue la luz, de manera de preservar sus propiedades y evitar el deterioro y añejamiento.

Los complementos que no requieren refrigeración se conservarán en vitrinas vidriadas y los que deben mantener la cadena de frío, en refrigeradores industriales.

Control de calidad

El control de calidad interno se implementará para garantizar un producto terminado de calidad homogénea. Se revisará una vez a la semana de manera aleatoria la temperatura de la máquina y se auditará el proceso de preparación del blend.

Para el control de calidad de materia prima (blend), se contratará la asesoría de un experto externo a la empresa, que tome muestras de las hojas de té, las deguste y realice pruebas de laboratorio de manera de asegurar la calidad de los proveedores. Este control se realizará 2 veces al año.

Los recursos claves son los trabajadores, los que deben estar alineados con la estrategia de la empresa. A través de ellos, de la atención (rapidez y capacidad de asesorar), se logrará la promesa de valor.

Rol de las personas:

Los sommelieres son los encargados principalmente de la preparación y entrega del producto terminado y trabajarán en sistema de turnos. Los supervisores sommelieres serán responsables de la caja, habrá uno por turno y gestionará la fila de espera cuando sea necesario, lo mismo que hacer preparaciones. El jefe de local será responsable de asegurar los procedimientos definidos, desde el ingreso del local hasta la salida del cliente, asegurar la calidad del producto, y el manejo de stock.

5.4 Ubicación Geográfica (Oficinas, Bodegas y Puntos de Ventas)

Inicialmente habrá una sola ubicación que será el local de ventas, bodega y oficinas el que se ubicará de acuerdo frente al Mall Costanera Center. Anexo 10 se indica la ubicación del local.

VI GESTIÓN DE PERSONAS

6.1 Estructura Organizacional

La estructura organizacional se conformará con un jefe de local, quien velará por el funcionamiento del mismo, y tendrá a su cargo el personal de atención al cliente (vendedores, cajeros). Dependerá directamente de los directores, quienes serán responsables de diseñar la estrategia de crecimiento, estrategia de marketing y publicidad, negociar con proveedores y participarán en el proceso de selección de personal y finanzas. Como el trabajo es con sistema de turnos, el personal full time estará compuesto por sommelieres supervisores quienes velarán por el funcionamiento operacional teniendo a cargo a los sommelieres part time.

En esta primera etapa el proceso de contabilidad y de selección será subcontratado.

Organigrama



Ilustración 11: Organigrama. Fuente elaboración propia

6.2 Determinar Dotación y sus Características

Personal de Atención al Cliente

Como se ha mencionado a lo largo de este informe, la capacitación del equipo es fundamental. Para esto se elaborará un manual de instrucción que se utilizará como base para el aprendizaje del té, lo que incluye historia, beneficios, variedades y todo lo que implica la cultura del té, además de los métodos para asesorar al cliente. El proceso finalizará con una evaluación de los conocimientos mediante una prueba, que será requisito aprobar.

A continuación se describen los cargos que existirán en la empresa:

Supervisores sommelieres: Es el personal full time y estarán encargados de la caja, cumplimiento de horarios de apertura y cierre del local, gestión de fila, y en general que el local funcione adecuadamente. También serán los encargados de aplicar los planes de contingencia ante algún problema como fallas de las máquinas de agua, cortes de energía eléctrica, inasistencia de personal y atender público durante la jornada.

El perfil para personal full time será técnico profesional, preferentemente en estudios orientados a servicios y trabajarán 45 hrs. semanales.

Sommeliers: El personal part time serán estudiantes universitarios y trabajarán 22,5 hrs. a la semana. Serán los encargados de preparar los productos, mantener la limpieza del local y atender la caja cuando el supervisor lo considere.

Debido al horario de atención que tendrá el local, de lunes a viernes de 7:00 a 21:00 hrs y sábado de 07:30 a 15:00 hrs., será necesario contratar personal por turnos con horario de ingreso a partir de las 6:00 y salida hasta las 22:00 según tabla 28.

Turno	Horario
M1	06:00 - 14:30
M2	06:00 - 10:30
M3	10:00 - 14:30
M4	07:00 - 15:30
T2	14:00 - 22:00
T3	14:00 - 18:30
T4	17:30 - 22:00

Tabla 14: Turnos de persona. Fuente Elaboración propia

Las estimaciones indican que con 8 personas atendiendo en los horarios peak se podría satisfacer la demanda esperada. Los horarios peak definidos de lunes a viernes son los siguientes:

- Entre las 7:30 y 10:00
- Entre las 17:00 y 20:00

En los horarios valle se contará con 5 personas en turno.

Para dar cumplimiento a la ley y descansos necesarios, los Supervisores sommelieres y los sommelieres, tendrán 1 fin de semana más 1 domingo libre al mes.

Dado lo anterior la cantidad de sommelieres y sueldo base por tipo de contrato, se muestra en la tabla siguiente:

	Dotación	Sueldo Base	Total sueldo base
Full time	5	250.000	1.250.000
Part time	13	150.000	1.950.000
		Total	3.200.000

Tabla 15: Dotación y sueldo. Fuente elaboración propia

Horario de atención	Inicio	Término	Duración (hrs)
Lunes a Viernes	07:00	21:00	14
Sábado	07:30	15:00	7:30

Tabla 16: Horario de atención. Fuente elaboración propia

Directores: Son los responsables del diseño, implementación y control de la ejecución de la estrategia de negocio, que incluye puesta en marcha, marketing, financiamiento y posteriormente el crecimiento. Adicionalmente serán los encargados de la negociación con proveedores y acreedores, búsqueda de alianzas para generar o aumentar las ventas, por ejemplo: cheque restaurant, realización de eventos, participación en ferias, creación de nuevos productos, y otras que ayuden a la consecución de la estrategia.

Habrán 2 directores, quienes tendrán una asignación de \$ 300.000 mensual.

Jefe de Local: Tendrá a su cargo el funcionamiento del local en general, será responsable de la logística y abastecimiento, la caja, seguridad y la mantención del local. Tendrá un sueldo asignado de \$ 800.000 base mensual. Se buscará una persona que cumpla con una formación técnico profesional completa, de preferencia en carreras orientadas a la gestión de negocios.

La empresa les pagará a todos sus empleados el correspondiente porcentaje por plan de salud (Fonasa o Isapre) y las cotizaciones en AFP.

6.3 Incentivos y Compensaciones

Tanto los supervisores, sommelieres y el jefe de local, tendrán una remuneración base fija mensual a la que se sumará una comisión fija por venta, determinada según el cumplimiento de metas de ventas del local. Adicionalmente los supervisores y sommelieres percibirán un bono por puntualidad y asistencia fija mensual de \$30.000 y de \$20.000 respectivamente, el que se asignará sólo cuando el trabajador tenga un 100% de asistencia y puntualidad en el mes.

La tabla de remuneración variable según ventas, se presenta a continuación:

% Cumplimiento	Bono Mes (\$) Full Time	Bono Mes (\$) Part Time	Bono Mes (\$) Jefe Local
más de 115%	\$ 38.000	\$ 25.000	\$ 140.000
100%-115%	\$ 30.000	\$ 20.000	\$ 100.000
80% - 99%	\$ 20.000	\$ 15.000	\$ 50.000
0%-79%	\$ -	\$ -	\$ -

Tabla 17: Bono de ventas variable. Fuente elaboración propia

6.4 Equipo Gestor

El equipo gestor estará conformado por los socios y fundadores de la empresa, quienes cuentan con experiencia en distintos ámbitos del negocio como son planes de operaciones con su respectivo manejo de contingencias, mantención y desarrollo de plataformas digitales y conocimientos en el servicio a través de estudios especializados.

Oscar Sandoval: Ingeniero Civil Industrial, MBA Universidad de Chile (C), certificado ISO 22301 cuenta con 5 años de experiencia en las áreas de riesgo operacional y continuidad de negocios, seguridad de la información, procesos y competencias laborales. Cuenta con 3 años de experiencia en emprendimientos asociados a venta de productos a través de plataformas digitales.

Paul Vinet: Ingeniero Ejecución Industrial, Diplomado en Administración de las Operaciones en Universidad Católica de Chile, Diplomado en Gestión de Servicios en la Universidad de Chile y MBA Universidad de Chile (C) Cuenta con 10 años de experiencia en el ámbito de la administración de las operaciones, manejo de planes de contingencia, desarrollo de KPIs para el control de gestión y un espíritu emprendedor generando regularmente negocios.

VIII PLAN FINANCIERO

8.1 Tabla de Supuestos

Para la preparación del plan financiero se plantean los siguientes supuestos:

- La determinación de precios se basó en precios de salones de té establecidos, los que son considerados como sustitutos del modelo de negocio planteado en esta tesis.
- El crecimiento de ventas anual (Q) es de 7%, basado en proyecciones realizadas para los años 2015 al 2019 por Euromonitor International, Enero 2015 (Anexo 7).
- Se consideró una variación de 3% del IPC anual, tanto para los precios como para los costos.
- Para la determinación de costos de insumos se consideró el precio de mercado de los mismos.
- Las remuneraciones de los empleados son un 20% mayor al mercado.
- El cálculo de la depreciación se basa en la vida útil publicadas por el SII, lineal a 5 años con un valor residual no significativo.
- Se consideró un impuesto a las utilidades según nueva ley tributaria.

8.2 Estimación de Ingresos

Los ingresos anuales están dados por el mercado del té gourmet cuyo crecimiento se proyecta a tasas de 7% por año. Se considera como universo la población flotante y residencial, igual o mayores de 15 años, del sector cercano al mall Costanera Center en la comuna de Providencia. Para más detalles ver anexo 11 y en el punto 4.3.3.

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
Ingresos Totales	\$235	\$259	\$286	\$315	\$347

Tabla 18: Estimación de ingresos. Fuente elaboración propia

8.3 Estado de Resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$235.232.770	\$259.250.035	\$285.719.464	\$314.891.421	\$347.041.835
Costo de venta	\$78.691.991	\$86.726.443	\$95.581.213	\$105.340.055	\$116.095.274
Margen bruto	\$156.540.779	\$172.523.592	\$190.138.251	\$209.551.366	\$230.946.561
Remuneraciones	\$66.240.000	\$68.227.200	\$70.274.016	\$72.382.236	\$74.553.704
Arriendo local	\$56.435.412	\$58.128.474	\$59.872.329	\$61.668.498	\$63.518.553
cuentas básicas (luz, agua, gas)	\$7.860.000	\$8.095.800	\$8.338.674	\$8.588.834	\$8.846.499
Contador externo	\$4.800.000	\$4.944.000	\$5.092.320	\$5.245.090	\$5.402.442
Telefonía + Internet	\$960.000	\$988.800	\$1.018.464	\$1.049.018	\$1.080.488
Mantenimiento página web	\$80.000	\$82.400	\$84.872	\$87.418	\$90.041
Marketing y publicidad	\$12.000.000	\$6.180.000	\$6.365.400	\$6.556.362	\$6.753.053
Provisión indemnización	\$5.520.000	\$5.685.600	\$5.856.168	\$6.031.853	\$6.212.809
Patente comercial	\$46.556	\$46.556	\$46.556	\$46.556	\$46.556
Otros Gastos administrativos	\$6.000.000	\$6.180.000	\$6.365.400	\$6.556.362	\$6.753.053
EBITDA	-\$3.401.190	\$13.964.762	\$26.824.052	\$41.339.138	\$57.689.363
Depreciación	\$1.397.170	\$1.397.170	\$1.397.170	\$1.397.170	\$1.397.170
Intereses	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Amortización gastos puesta en marcha	\$5.779.515	\$5.779.515	\$5.779.515	\$5.779.515	\$5.779.515
Valor libro					\$-
Utilidad Antes de Impuesto (EBIT)	-\$10.577.875	\$6.788.076	\$19.647.367	\$34.162.453	\$50.512.677
Impuesto	\$-	\$-	\$965.223	\$11.054.017	\$14.464.999
Utilidad del ejercicio	-\$10.577.875	\$6.788.076	\$18.682.144	\$23.108.436	\$36.047.678

Tabla 19: Estado Resultado. Fuente elaboración propia

Del estado de resultados se observa que la empresa genera utilidades positivas a partir del segundo año de operación. El margen de explotación es de 67% constante para los 5 periodos.

8.4 Flujo de Caja

Para el inicio de las actividades, desde la constitución de la empresa hasta la inauguración del local, se requiere el siguiente capital inicial, en dos meses, de acuerdo a carta Gantt presentada en el punto 7.3.

Gastos de organización		
Gastos legales de constitución jurídica		681.674
<i>Escritura de constitución de sociedad</i>		
<i>Honorarios abogado 1% Capital</i>		114.449
<i>Gastos notariales</i>		70.000
<i>Legalización y extracto de escritura</i>		40.000
<i>Inscripción de la Sociedad en el Registro de Comercio</i>		300.000
<i>Publicación en el Diario Oficial</i>		80.000
<i>Patentes Comercial</i>		57.225
<i>Marca</i>		20.000
Gastos de puesta en marcha		19.605.902
<i>Servicios Basicos</i>	2 meses	200.000
<i>Arriendo local</i>	2 meses	9.405.902
<i>Remodelacion local</i>		10.000.000
Publicidad		8.610.000
Inventario de MP		
Inversión Inicial		28.897.576

Tabla 20: Inversión Inicial gastos de puesta en marcha. Fuente elaboración propia

Este capital inicial, adicional al requerimiento de capital de trabajo inicial y a la inversión en activo fijo inicial, dan inicio al siguiente flujo de caja:

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad del ejercicio	\$-	-\$10.577.875	\$6.788.076	\$18.682.144	\$23.108.436	\$36.047.678
Depreciación (+)		\$1.397.170	\$1.397.170	\$1.397.170	\$1.397.170	\$1.397.170
Amortización gastos puesta en marcha (+)		\$5.779.515	\$5.779.515	\$5.779.515	\$5.779.515	\$5.779.515
Provisión indemnización (+)		\$5.520.000	\$5.685.600	\$5.856.168	\$6.031.853	\$6.212.809
Inversión en capital de trabajo inicial	-\$2.325.416					
Inversión inicial	-\$28.897.576					
Inversión activo fijo	-\$6.985.850					
Flujo de Caja	-\$38.208.842	\$2.118.810	\$19.650.362	\$31.714.997	\$36.316.974	\$49.437.172

Tabla 21: Flujo de caja. Fuente elaboración propia

Según el flujo de caja los socios deberán realizar un aporte inicial de \$ 38.208.842 en el año 0. Posteriormente, a partir del año 1, la empresa obtiene saldos de caja positivos y suficientes para solventar el negocio.

8.5 Balance

Periodo	0	1	2	3	4	5
Año	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Activo						
Activo Circulante						
<i>Banco</i>	2.325.416	4.444.226	24.094.588	55.809.585	92.126.559	141.563.732
<i>Inventario de MP</i>		7.016.703	7.733.108	8.522.658	9.392.822	10.351.829
Activo Fijo						
<i>Máquinas y muebles</i>	6.985.850	6.985.850	6.985.850	6.985.850	6.985.850	6.985.850
<i>Depreciación muebles</i>		-1.397.170	-2.794.340	-4.191.510	-5.588.680	-6.985.850
OTROS ACTIVOS						
<i>Gastos de Organización y Puesta en Marcha</i>	28.897.576	23.118.061	17.338.546	11.559.030	5.779.515	-
TOTAL ACTIVO	38.208.842	40.167.669	53.357.751	78.685.613	108.696.066	151.915.560
PASIVO						
Pasivo Circulante						
<i>Cuentas por pagar</i>		7.016.703	7.733.108	8.522.658	9.392.822	10.351.829
<i>Provisión Indemnización</i>		5.520.000	11.205.600	17.061.768	23.093.621	29.306.430
Pasivo Largo Plazo						
<i>Créditos Bancarios</i>						
Patrimonio						
<i>Capital pagado</i>	38.208.842	38.208.842	38.208.842	38.208.842	38.208.842	38.208.842
<i>Utilidades Acumuladas</i>		0	-10.577.875	-3.789.799	14.892.346	38.000.782
<i>Resultado del ejercicio</i>		-10.577.875	6.788.076	18.682.144	23.108.436	36.047.678
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	38.208.842	40.167.669	53.357.751	78.685.613	108.696.066	151.915.560

Tabla 22: Balance. Fuente elaboración propia

El balance se analizará en función de las siguientes medidas de rentabilidad:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inventario MP/Ing	3%	3%	3%	3%	3%
Cuentas por pagar/Ing	3%	3%	3%	3%	3%
Capital de trabajo/Ing	2%	9%	20%	29%	41%
Activo Fijo/Ing	2%	2%	1%	0%	0%
Razón de liquidez (AC/PC)	1,63	4,12	7,55	10,81	14,68
Retorno sobre Activos	-26%	13%	24%	21%	24%
Retorno sobre Capital	-28%	18%	49%	60%	94%

Tabla 23: Indicadores financieros. Fuente elaboración propia

Tanto el inventario de materias primas como las cuentas por pagar se mantienen constantes en 3%, debido a que se asume que éstas están financiadas en un 100% por crédito de proveedores a 30 días. Es decir, se compra MP con un mes de anticipación a la venta y el pago se realiza en el momento de la venta.

El capital de trabajo y la razón de liquidez tienen una tendencia creciente lo que indica que la empresa tiene liquidez necesaria para cubrir sus obligaciones de corto plazo.

Los indicadores de rentabilidad, tanto de activos como del capital, son crecientes y positivos a partir del segundo periodo.

8.6 Requerimientos de Capital

8.6.1 Inversión en Activo Fijo

La inversión en activo fijo se concentra básicamente en maquinaria, mesones, vitrinas, y en general, el mobiliario que se requiere para la atención en el local, los que se deprecian a 5 años linealmente.

El total de la inversión en activo fijo se determinó en \$ 6.985.850, ver detalle en Anexo 12.

8.6.2 Capital de Trabajo

	Año 1											
	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
Déficit operacional	-901.196	-683.139	-465.083	-247.027	-28.971	189.086	407.142	625.198	843.255	1.061.311	1.279.367	1.497.423
Déficit operacional acumulado	-901.196	-1.584.335	-2.049.418	-2.296.445	-2.325.416	-2.136.330	-1.729.188	-1.103.990	-260.735	800.576	2.079.943	3.577.366

Inversión en cap de trabajo	-2.325.416
-----------------------------	------------

Tabla 24: Capital de trabajo. Fuente elaboración propia

El requerimiento de capital de trabajo inicial se realizó determinando el déficit operacional por mes para el primer año de operación, y corresponde al déficit acumulado mayor de \$2.325.416, el que se genera al primer mes.

El detalle se muestra en el Anexo 13.

8.6.3 Déficit Operacional

Se observa un superávit operacional total en el primer año de \$ 3.577.366. El déficit operacional mayor se da en el mes 5, el que será cubierto por la inversión en capital de trabajo inicial.

Para el detalle ver Anexo 13

8.7 Evaluación Financiera del Proyecto

8.7.1 Tasa de Descuento

La tasa de descuento se calculó a partir de la fórmula de CAPM, aplicada sobre tasas de rendimiento de mercado. Para determinar la tasa de mercado, se utilizó el rendimiento de los siguientes indicadores económicos:

- IPSA, últimos 5 años
- IPC, últimos 5 años

Adicionalmente se requieren los siguientes parámetros:

- Tasa libre de riesgo: tasa de bonos emitidos por el banco central a 5 años (BCP-5)
- Beta desapalancado: Obtenido de la industria de Restaurant/Dining para América Latina, cuya fuente es la página web de damodaran
- Premio por liquidez: se considera 3% por el tipo de negocio

TASA DE DESCUENTO			
CAPM	rf + B*(rm-rf)		Fuente
Rf	4,22%	Tasa libre de riesgo	Banco central (BCP - 5)
B	0,9	Coeficiente beta desapalancado	http://www.damodaran.com
Rm-Rf	8,54%	PRM	Bolsa de Santiago, promedio Rent IPSA 5 años
Premio por liquidez	3%		

Tasa de descuento	14,9%
-------------------	-------

Tabla 25: Tasa de descuento. Fuente elaboración propia

8.7.2 Valor Residual o Terminal

El valor residual o terminal se considerará como el valor libro de los activos fijos al final del año 5.

Valor Terminal al final del año 5

Valor Libro AF	\$ -
Indemnización	-\$ 29.306.430

Valor Terminal	-\$ 29.306.430
----------------	----------------

Tabla 26: Valor residual. Fuente elaboración propia

8.7.3 VAN, TIR, PAYBACK, ROI

A partir del flujo de caja de la empresa, se calcula el VAN, TIR, payback y ROI para evaluar la conveniencia del proyecto.

(\$)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja	-\$38.208.842	\$2.118.810	\$19.650.362	\$31.714.997	\$36.316.974	\$49.437.172

Tabla 27: Flujo de caja. Fuente elaboración propia

Tasa de descuento	14,90%
VAN	\$ 39.108.537
TIR	44%
Payback	3
ROI	102%

Tabla 28VAN, TIR, Payback, ROI. Fuente elaboración propia

De acuerdo a los resultados de los indicadores, el proyecto resulta beneficioso con un Valor Presente Neto de \$ 39.108.537 y una TIR de 44%, mayor que el costo alternativo reflejado en la tasa de descuento. El proyecto es recomendable de realizar pese a la inversión de 39 millones.

La inversión inicial se recupera al cabo del tercer año de operación, según indica el payback. Adicionalmente la tasa de retorno del proyecto (ROI) es de 102%, lo que confirma el análisis de que el proyecto es recomendable de realizar.

8.7.4 Punto de Equilibrio

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Volumen (q)	106.091	113.517	121.464	129.966	139.064
Ingresos (\$)	\$ 235.232.770	\$ 259.250.035	\$ 285.719.464	\$ 314.891.421	\$ 347.041.835
Costo Variable (\$)	-\$ 78.691.991	-\$ 86.726.443	-\$ 95.581.213	-\$ 105.340.055	-\$ 116.095.274
Gastos Fijos (\$)	-\$ 149.987.101	-\$ 147.990.317	-\$ 152.081.325	-\$ 156.259.461	-\$ 160.523.703
GAV	-\$ 89.040.000	-\$ 85.531.200	-\$ 88.097.136	-\$ 90.740.050	-\$ 93.462.252
Gastos de fabricación	-\$ 65.335.412	-\$ 67.295.474	-\$ 69.314.339	-\$ 71.393.769	-\$ 73.535.582
Margen complementos y accesorios	\$ 4.388.311	\$ 4.836.358	\$ 5.330.150	\$ 5.874.358	\$ 6.474.130
Precio unitario (\$/u)	\$ 2.217	\$ 2.284	\$ 2.352	\$ 2.423	\$ 2.496
Costo unitario (\$/u)	-\$ 742	-\$ 764	-\$ 787	-\$ 811	-\$ 835
Margen unitario (\$/u)	\$ 1.476	\$ 1.520	\$ 1.565	\$ 1.612	\$ 1.661
Q* (u) = punto de equilibrio	101.649	97.375	97.152	96.914	96.659
Mg contribución (costo variable / venta)	33,45%	33,45%	33,45%	33,45%	33,45%

Tabla 29: Punto de equilibrio. Fuente elaboración propia

Desde el primer año de operación el negocio genera un volumen de ventas de té (caliente, frío y envasado) mayor al punto de equilibrio, lo que indica que se obtiene un margen operacional positivo.

8.7.5 Ratios Financieros Relevantes

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Liquidez					
AC/PC	1,63	4,12	7,55	10,81	14,68
Prueba ácida (Banco/PC)	0,63	3,12	6,55	9,81	13,68
Rentabilidad					
ROE	-28%	25%	54%	44%	47%
ROA	-26%	13%	24%	21%	24%
Costo de explotación/Ingresos	33%	33%	33%	33%	33%
GAV/Ingresos	68%	61%	57%	53%	50%
Res. Operacional/Ingresos	-1%	5%	9%	13%	17%
Ut. Neta/Ingresos	-4%	3%	7%	7%	10%

Tabla 30: Ratios financieros. Fuente elaboración propia

Los indicadores de liquidez muestran que el negocio es solvente durante el periodo de análisis. Esto debido al bajo endeudamiento.

En relación a la rentabilidad sobre el capital y activos, ambos indicadores tienen una tendencia positiva y estable a partir del segundo año, lo que indica que el negocio es atractivo y rentable. El crecimiento de la utilidad neta sobre el ingreso muestra también que la empresa crece en rentabilidad.

El costo de explotación en relación a los ingresos se mantiene estable en el tiempo en 33%. A su vez, los gastos de administración y ventas en relación a los ingresos van disminuyendo, lo que refleja la optimización de recursos en la medida que crece el negocio.

8.7.6 Estructura de Financiamiento

El financiamiento se realizará con aportes de capital de ambos socios, en partes iguales, por un total de \$ 38.208.842, que corresponde a la inversión inicial en activos fijos, capital de trabajo y puesta en marcha de la empresa.

8.7.7 Análisis de Sensibilidad

Para el análisis de sensibilidad se consideraron 2 escenarios adicionales. Uno pesimista, con un 20% menos de volumen de ventas el primer año, y otro optimista, con un 20% más de volumen de ventas el primer año.

	Base	Volumen - 20%	Volumen + 20%
VAN	\$ 39.108.537	-\$ 81.837.269	\$ 114.137.425
TIR	44%	-36%	119%
PAYBACK	3	6	2
ROI	102%	-128%	332%
Patrimonio	\$ 112.257.302	-\$ 30.635.138	\$ 227.286.093
Cash Flow	\$ 139.238.316	-\$ 29.517.898	\$ 258.098.678

Tabla 31: Análisis de sensibilidad. Fuente elaboración propia

De acuerdo a los resultados obtenidos del análisis de sensibilidad, solo bajo el escenario optimista, con un 20% más de volumen de ventas, se mantiene rentable el proyecto.

Disminuyendo el volumen de ventas en 20%, el proyecto deja de ser rentable, obteniendo un VAN negativo y una TIR menor a la tasa de descuento del proyecto.

8.7.8 Oferta para el Inversionista

8.7.8.1 Aumento de Capital

No se consideran aumentos de capital durante el periodo de evaluación.

8.7.8.2 Estructura Societaria

Se define como una sociedad de responsabilidad limitada, conformada inicialmente por dos socios. Se busca limitar la responsabilidad de los socios a los aportes realizados por cada uno.

8.7.8.3 VAN y TIR para el Inversionista

A continuación se presenta el flujo de caja para el inversionista, considerando un financiamiento para la inversión inicial en un 100% de capital propio.

El flujo de caja resultante es el siguiente:

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad del ejercicio	\$-	-\$10.577.875	\$6.788.076	\$18.682.144	\$23.108.436	\$36.047.678
Depreciación (+)		\$1.397.170	\$1.397.170	\$1.397.170	\$1.397.170	\$1.397.170
Amortización gastos puesta en marcha (+)		\$5.779.515	\$5.779.515	\$5.779.515	\$5.779.515	\$5.779.515
Provisión indemnización (+)		\$5.520.000	\$5.685.600	\$5.856.168	\$6.031.853	\$6.212.809
Inversión en capital de trabajo inicial	-\$2.325.416					
Inversión inicial	-\$28.897.576					
Inversión activo fijo	-\$6.985.850					
Flujo de Caja	-\$38.208.842	\$2.118.810	\$19.650.362	\$31.714.997	\$36.316.974	\$49.437.172

Tabla 32: Flujo de caja. Fuente elaboración propia

Con una tasa de descuento para el inversionista igual a la tasa de descuento del proyecto, la que asciende a 14,9%, dando como resultados el VAN y la TIR igual al proyecto, los que indican que es conveniente.

IX. RSE Y SUSTENTABILIDAD

9.1 Mapa de Stakeholders

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

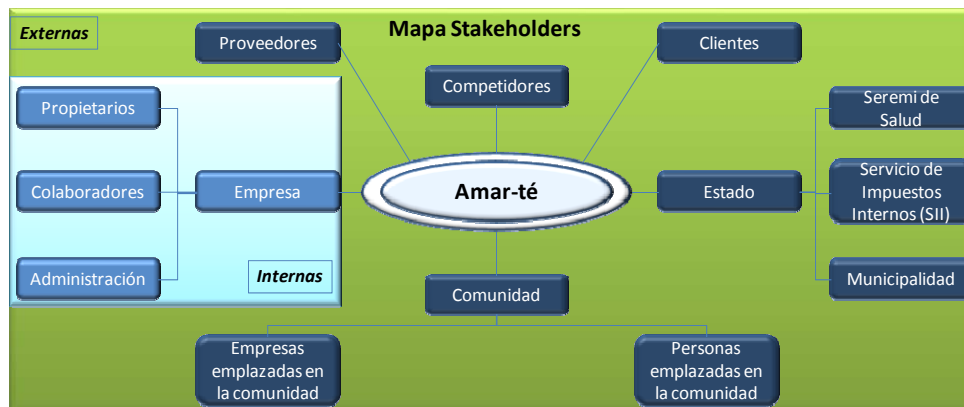


Ilustración 12: Mapa de Stakeholders. Fuente elaboración propia

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.

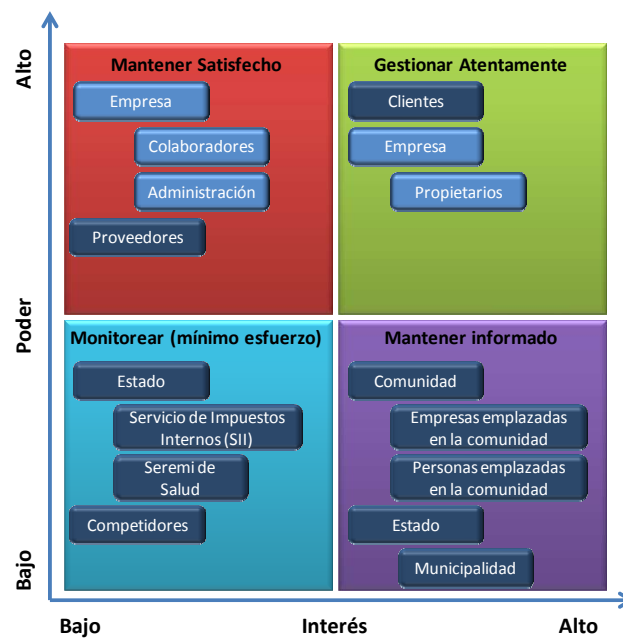


Ilustración 13: Mapa de stakeholder, poder v/s interés. Fuente elaboración propia

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 33: 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

Código del riesgo	Tipo	Etapa	Factor de Riesgo Específico	Impacto Pérdida	Probabilidad del Factor de Riesgo	Riesgo Inherente
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 34: 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	Etapa	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 35 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.

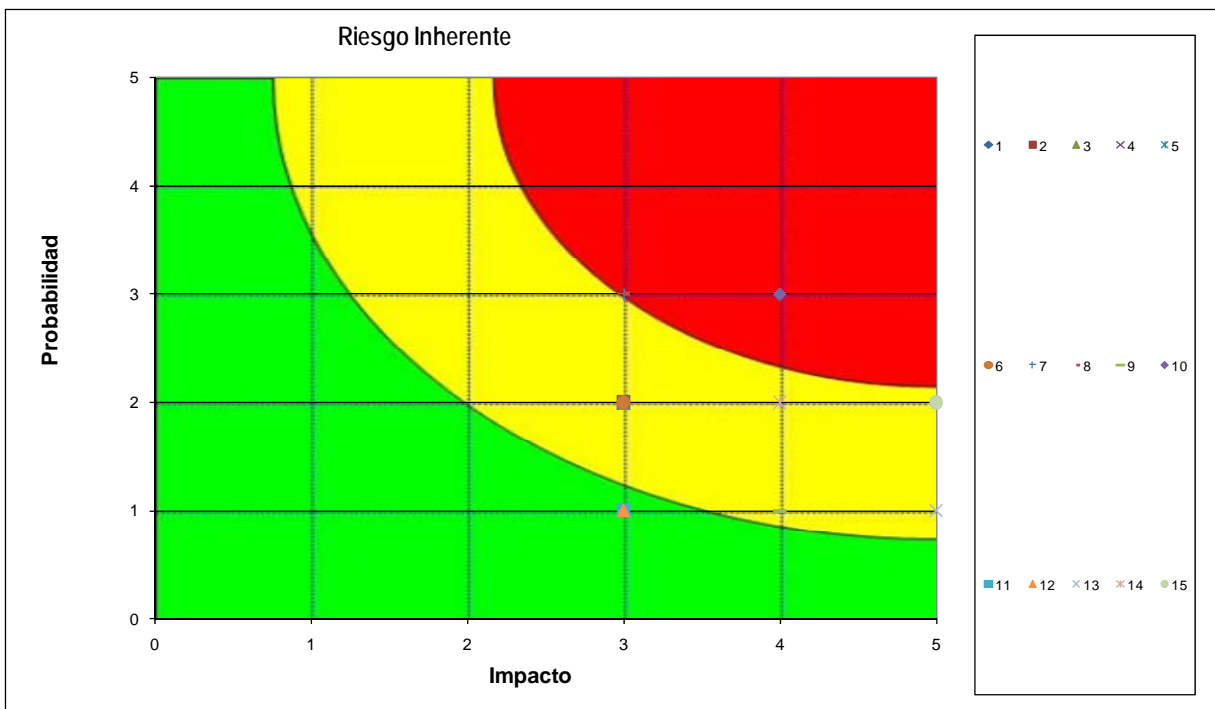


Ilustración 14: Mapa de Riesgos inherentes internos y externos. Fuente Elaboración propia

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

Código del riesgo	Riesgo Inherente	Controles identificados	Efectividad del Control identificado	Impacto Residual	Probabilidad Residual	Resultado total de riesgo
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

Código del riesgo	Riesgo Inherente	Controles identificados	Efectividad del Control identificado	Impacto Residual	Probabilidad Residual	Resultado total de riesgo
10	3.00	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.	3	2.50	2.00	2.00
11	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	1.50	1.00	1.00
12	1.00	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
13	2.00	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.	4	2.00	1.00	1.00

Código del riesgo	Riesgo Inherente	Controles identificados	Efectividad del Control identificado	Impacto Residual	Probabilidad Residual	Resultado total de riesgo
14	2.00	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.	4	1.75	1.25	1.00
15	3.00	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	2.00	1.25	1.00

Tabla 36: 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.

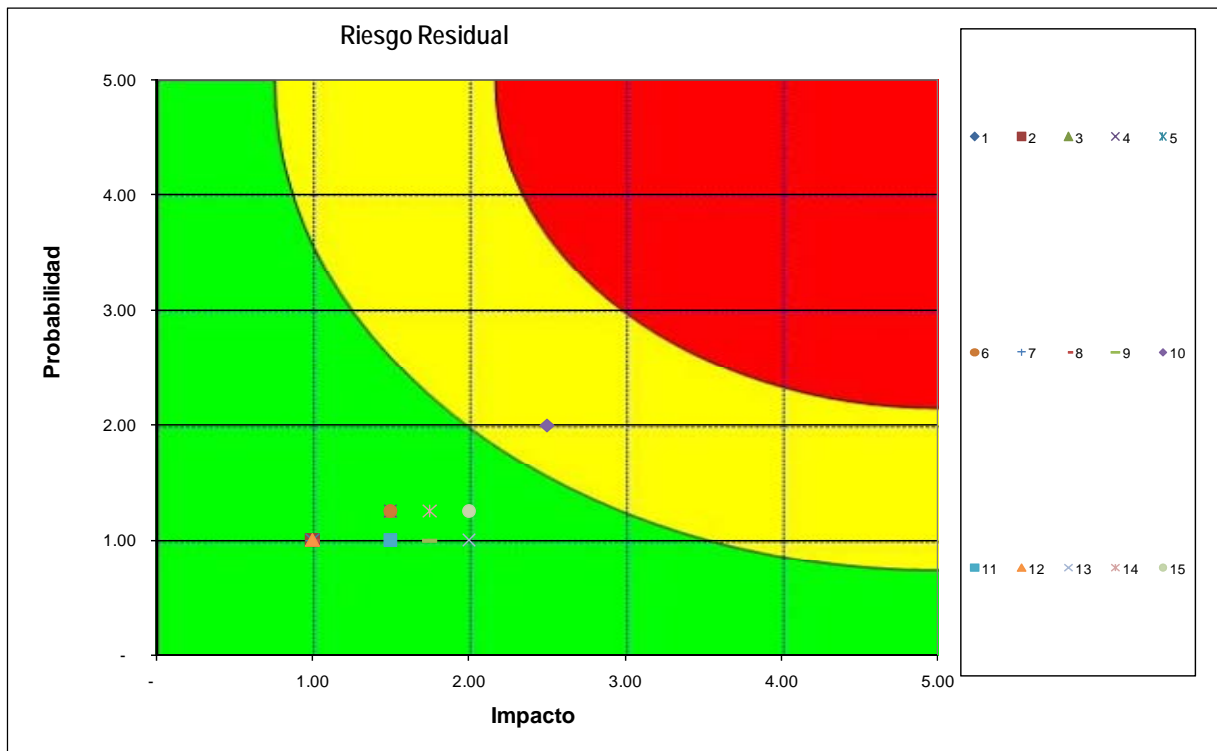


Ilustración 15: Mapa de Riesgos residual internos y externos. Fuente Elaboración propia

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
- “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. Emprender 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/, 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">• Contiene polifenoles (un antioxidante muy potente que ayuda a aumentar nuestras defensas y colabora en la lucha contra los radicales libres).• Algunos estudios indican que aumenta las defensas, combate el envejecimiento celular y es un buen aliado para prevenir el cáncer.• Protege contra las caries dentales gracias a su riqueza en Flúor.• Combate la fatiga física y mental. Aumenta la capacidad de concentración y memoria.• Contiene poca cafeína por lo cual es recomendado para la gente nerviosa o que no necesitan ese efecto excitante.• 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.• Es un buen aliado ante enfermedades cardiovasculares ya que baja los niveles del colesterol LDL (el malo) y de triglicéridos.

Tipo de té	Propiedades
Verde	<ul style="list-style-type: none"> • 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. • 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. • Numerosos estudios avalan que es un buen aliado en la prevención de la hipertensión. • 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. • Es útil en el tratamiento de la diabetes ya que disminuye los niveles de glucosa al regular los niveles de insulina. • Pueden ayudar a broncearnos y a proteger la piel contra el daño provocado por el sol. • Sus antioxidantes que son muy beneficiosos en la reducción de los efectos del envejecimiento. • 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. • Sus taninos tienen un efecto astringente lo que es ideal ante casos de diarrea. • Su suave efecto broncodilatador ayuda a aliviar los casos de asma, bronquitis y enfisema. • Refuerza el sistema inmunitario, ayuda en la lucha contra algunas bacterias como os estafilococos y algunos virus. • Su aporte de flúor y sus Bioflavonoides ayudan a prevenir la aparición de caries. También es eficaz para tratar la halitosis. • Se aplicar unas bolsitas de té frías durante unos minutos para reducir inflamación. • Fortalece los huesos ya que a su efecto antioxidante se une su aporte de calcio, magnesio, flúor y fósforo.

Tipo de té	Propiedades
Negro	<ul style="list-style-type: none"> • 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. • Facilita la no oxidación del colesterol “bueno” y dificulta la formación de placas de ateroma que son responsables de muchos accidentes cardiovasculares. • Aporta Flúor que colabora en la prevención de las caries dentales. • 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. • Su contenido en teína alivia la fatiga y puede aliviar el dolor de cabeza o cefalea cuando es por cansancio.
Rojo	<ul style="list-style-type: none"> • Reduce los niveles de azúcar en sangre • Reduce los niveles de grasa • Beneficia el metabolismo hepático • Desintoxica y depura la sangre • Refuerza el sistema inmunológico • Baja de peso • Evita la formación de tumores y células cancerosas • Combate la esclerosis • Reduce la insuficiencia cardíaca • Previene enfermedades respiratorias • Estimula la digestión de comidas ricas • Previene y baja el colesterol LDL • Estimula la secreción de las glándulas digestivas • Previene infecciones

Tabla 37: Propiedades del té. Fuente⁹

⁹ 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 38: Comparación de atributos del té y café. Fuente 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 39: Producción de Té, en Toneladas¹⁰

¹⁰Fuente: <http://es.wikipedia.org/wiki/T%C3%A9>

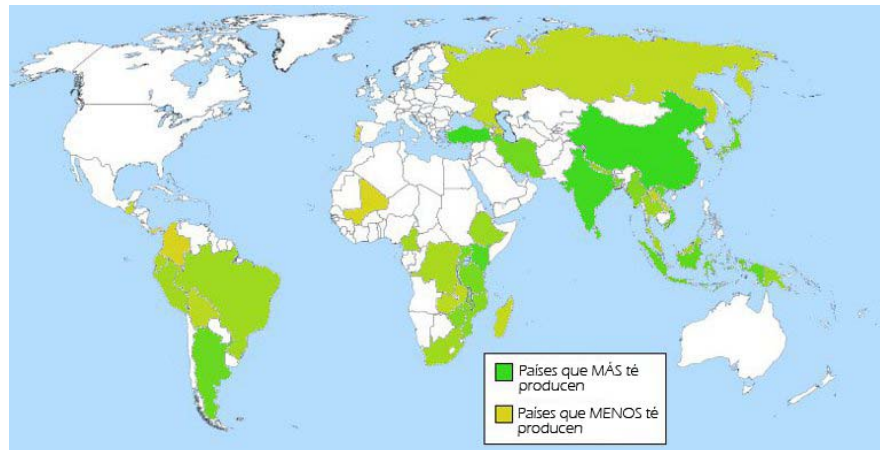


Ilustración 16: Representación de producción de Té en el mundo¹¹

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.

¹¹Fuente: <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%

13.7 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
Promedio		7,0	

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

13.8 Anexo 8: Ficha de Productos Comestibles



Código / 69232

Cronut Celia

Descripción / Cronut

Unidades por caja	Peso por unidad (Grs)	Min. desc.	Diámetro / Medidas (cm)	Medidas de la caja (cm) Frente	Fondo	Alto	Procedencia
24	75	15-20	9	24	34	16	España

Recién llegado de Nueva York, elaborado con masa de croissant y forma de Donut decorada con azúcar.
Descongelar y listo, siempre recién hechos

Vida útil producto congelado / 12 meses



Código / G4201101

Cronut Valentina

Descripción / Cronut

Unidades por caja	Peso por unidad (Grs)	Min. desc.	Diámetro / Medidas (cm)	Medidas de la caja (cm) Frente	Fondo	Alto	Procedencia
36	70	60	9	24	34	16	España

No requiere cocción | Listo para su consumo

Vida útil producto congelado / 12 meses



Código / 60770

Muffin Yogurt y Arandanos

Descripción / Muffin

Unidades por caja	Peso por unidad (Grs)	Min. desc.	Diámetro / Medidas (cm)	Medidas de la caja (cm) Frente	Fondo	Alto	Procedencia
20	110	30-45	7,5	29	39	10	España

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

Vida útil producto congelado / 12 meses



Código / 22840
Muffin Red Velvet

Descripción / Muffin

Unidades por caja	Peso por unidad (Grs)	Min. desc.	Diámetro / Medidas (cm)	Medidas de la caja (cm)			Procedencia
				Frente	Fondo	Alto	
16	110	30-40	7,5	29	39	10	España

Vida útil producto congelado / 12 meses

Un delicioso muffin de irresistible color rojo intenso, textura esponjosa y aterciopelada y abundante relleno de cremoso chocolate blanco. La tentación viste de rojo.

13.10 Anexo 10: Ubicación del Local

El local de Amar-Té al paso estará emplazado en la calle Vitacura frente al mall Costanera Center. A continuación se presenta la ubicación física del local:



Ilustración 18: Ubicación del local Amar-Té al paso. Fuente elaboración propia

El local cuenta con una excelente ubicación, con un flujo de gente medido, los cuales en su mayoría pertenecen al segmento objetivo de Amar-Té al paso.

13.11 Anexo 11: Estimación de Ingresos

Como se indicó en el punto 2.5, según el promedio de personas que transitan en el sector donde se emplazará el local, correspondiente a 22.550 personas, más la aplicación de la encuesta, se determinó un potencial de 8.500 personas aproximadas.

Considerando un promedio de consumo por persona de 1 vez al mes y que el local estará abierto 24 días del mes, se puede determinar la cantidad promedio de clientes diarios durante el primer año, la que asciende a 355 personas, lo que equivale a una utilización de un 51% de la fábrica (100% equivale a 702 clientes diarios).

Con la distribución de las ventas de acuerdo a las tablas siguientes, se determinó la demanda (Q) anual.

Grande 600 cc	50%
Mediano 400 cc	50%

% té caliente	67%
% infusiones frias	33%
% té + acompañamiento	20%
% té + otro té	10%
% accesorio	1%

Q	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 frias	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 40: Demanda anual de productos. Fuente elaboración propia

Precios:

Se determinó un precio promedio por tipo de producto, en función de la cantidad vendida de cada uno

Precios productos

	grande (600 cc)	mediano (400 cc)	promedio
Té caliente			
Té negro	\$ 1.790	\$ 1.390	\$ 1.590
Té rojo	\$ 1.790	\$ 1.390	
Té blanco	\$ 1.790	\$ 1.390	
Té verde	\$ 1.790	\$ 1.390	
Infusiones frías			
frutales	\$ 2.190	\$ 1.890	\$ 2.040
Té envasado	\$ 4.990		\$ 4.990
muffins	\$ 1.100		\$ 900
cronuts	\$ 700		
accesorios (tetera, filtros, etc)			\$ 2.000

Tabla 41: Precios de productos. Fuente elaboración propia

Según la variación del IPC, los precios de los productos varían de acuerdo a la siguiente tabla:

Precios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Té caliente	\$ 1.590	\$ 1.638	\$ 1.687	\$ 1.737	\$ 1.790
Infusiones frías	\$ 2.040	\$ 2.101	\$ 2.164	\$ 2.229	\$ 2.296
Té envasado	\$ 4.990	\$ 5.140	\$ 5.294	\$ 5.453	\$ 5.616
Acompañamientos	\$ 900	\$ 927	\$ 955	\$ 983	\$ 1.013
Accesorios	\$ 2.000	\$ 2.060	\$ 2.122	\$ 2.185	\$ 2.251

Tabla 42: Precios de productos. Fuente elaboración propia

13.12 Anexo 12: Inversión en Activo Fijo

CANTIDAD	DESCRIPCION	VALOR UNIDAD	AÑO 0
1	COMPUTADOR PC	\$ 300.000	\$ 300.000
2	TABLET	\$ 224.900	\$ 449.800
1	SOTWARE DE GESTION DE VENTAS	\$ 94.900	\$ 94.900
2	CAJA REGISTRADORA	\$ 230.000	\$ 460.000
100	CONTENEDORES PARA BLEND DE ACERO 9x11 cm	\$ 9.600	\$ 960.000
2	PANTALLAS LED	\$ 240.000	\$ 480.000
1	FABRICADORA DE HIELO 25 KG	\$ 299.990	\$ 299.990
2	HERVIDOR INDUSTRIAL	\$ 73.750	\$ 147.500
1	VISICOOLER CALVAC 2 PTAS CORREDER 800 LT	\$ 525.900	\$ 525.900
1	REFRIGERADOR INDUSTRIAL CALVAC 2 PUERTAS V717D6R,9I000 AIRE FORZADO	\$ 776.900	\$ 776.900
1	LAVAFONDO CALVAC 2 DEPOSITOS 120 X 70	\$ 173.900	\$ 173.900
1	DISPENSADOR TOALLA PAPEL PTD008 AZUL	\$ 37.900	\$ 37.900
1	DISPENSADOR DE PAPEL HIGIENICO CALVAC	\$ 19.900	\$ 19.900
1	DISPENSADOR DE JABON CALVAC	\$ 7.990	\$ 7.990
12	VITRINAS, ESTANTES, REPISAS Y MESONES	\$ 167.031	\$ 2.004.370
1	SECADOR DE MANOS CALVAC	\$ 76.900	\$ 76.900
1	CONGELADORA CALVAC 350 LTS T/METALICA	\$ 169.900	\$ 169.900
	Total		\$ 6.985.850
	IVA		\$ 1.327.312
	Total		\$ 8.313.162

13.13 Anexo 13: Determinación del Capital de Trabajo Inicial

Año 1												
	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
Té caliente	7.747.493	7.887.845	8.028.198	8.168.551	8.308.903	8.449.256	8.589.608	8.729.961	8.870.313	9.010.666	9.151.019	9.291.371
Infusiones frías	4.970.090	5.060.127	5.150.165	5.240.202	5.330.240	5.420.277	5.510.315	5.600.352	5.690.390	5.780.427	5.870.465	5.960.502
Té envasado	3.647.169	3.713.240	3.779.312	3.845.384	3.911.455	3.977.527	4.043.599	4.109.670	4.175.742	4.241.814	4.307.885	4.373.957
Acompañamientos	1.315.612	1.339.445	1.363.279	1.387.112	1.410.946	1.434.779	1.458.613	1.482.446	1.506.280	1.530.113	1.553.947	1.577.780
Accesorios	146.179	148.827	151.475	154.124	156.772	159.420	162.068	164.716	167.364	170.013	172.661	175.309
Total ingresos	17.826.543	18.149.486	18.472.429	18.795.373	19.118.316	19.441.259	19.764.202	20.087.146	20.410.089	20.733.032	21.055.976	21.378.919
Costos variables	5.789.787	5.894.674	5.999.561	6.104.448	6.209.335	6.314.222	6.419.109	6.523.996	6.628.884	6.733.771	6.838.658	6.943.545
Costos fijos	12.937.951	12.937.951	12.937.951	12.937.951	12.937.951	12.937.951	12.937.951	12.937.951	12.937.951	12.937.951	12.937.951	12.937.951
Remuneraciones	5.520.000	5.520.000	5.520.000	5.520.000	5.520.000	5.520.000	5.520.000	5.520.000	5.520.000	5.520.000	5.520.000	5.520.000
Arriendo local	4.702.951	4.702.951	4.702.951	4.702.951	4.702.951	4.702.951	4.702.951	4.702.951	4.702.951	4.702.951	4.702.951	4.702.951
cuentas básicas (luz, agua, gas)	655.000	655.000	655.000	655.000	655.000	655.000	655.000	655.000	655.000	655.000	655.000	655.000
Contador externo	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000
Telefonía + Internet	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000
Mantenión pagina web	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000
Marketing y publicidad	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Otros Gastos administrativos	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
Deficit operacional	- 901.196	- 683.139	- 465.083	- 247.027	- 28.971	189.086	407.142	625.198	843.255	1.061.311	1.279.367	1.497.423
Deficit operacional acumulado	- 901.196	- 1.584.335	- 2.049.418	- 2.296.445	- 2.325.416	- 2.136.330	- 1.729.188	- 1.103.990	- 260.735	800.576	2.079.943	3.577.366
Inversión en cap de trabajo	- 2.325.416											

Tabla 43: Determinación de capital de trabajo. Fuente elaboración propia.