



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

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPORTACIÓN DE TÉ, FRUTOS Y PLANTAS, SU
TRANSFORMACIÓN Y LA COMERCIALIZACIÓN FINAL DE INFUSIONES
GOURMET ASIÁTICAS-ANDINAS EN CHILE**

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

JOSÉ ROJAS MÉNDEZ

**PROFESOR GUÍA:
GERARDO OCTAVIO DÍAZ RODENAS**

**MIEMBRO DE LA COMISIÓN:
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO
JUAN RAMÓN DÍAZ GONZÁLEZ**

**SANTIAGO DE CHILE
2016**

RESUMEN

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPORTACIÓN DE TÉ, FRUTOS Y PLANTAS, SU TRANSFORMACIÓN Y LA COMERCIALIZACIÓN FINAL DE INFUSIONES GOURMET ASIÁTICAS-ANDINAS EN CHILE

Después de un análisis de mercado pertinente, se deriva un plan de negocios atractivo debido a que la demanda de té y bebidas saludables en Chile apunta hacia un incremento, convirtiéndolo en el país número 1 en consumo de té en toda Latinoamérica.

El presente plan tiene como objetivo la implementación de la empresa Andesia en la ciudad de Santiago. Andesia compraría insumos de China, Perú y Chile para su transformación, empaquetamiento y comercialización de 1 producto inicial que combina 2 tipos de infusiones gourmet. Dicho producto recalca su característica diferenciadora de la competencia debido a los frutos únicos y exóticos propios de la región andina: El maqui chileno y la maca peruana, combinados con tés asiáticos que intensifican los beneficios para la salud que el té común ya proporciona, especialmente por sus propiedades energizantes y antioxidantes.

Dentro de la metodología utilizada para llevar a cabo lo antes mencionado se resume en una investigación y análisis sobre la demanda de té e infusiones en Chile, entornos internos y externos, competidores, clientes potenciales, entre otros factores con el objetivo de demostrar que las condiciones del sector son favorables y así poder llevar a cabo un plan estratégico para la organización, operaciones de producción y un posicionamiento de la marca, sin olvidar los factores financieros.

Se fijaron precios competitivos basados en la competencia de té común y gourmet, ingresos per cápita en el país, disposición a pagar a través de encuestas, y costos de producción como estrategia para penetrar el mercado. Igualmente, debido a barreras financieras y operacionales propias de pequeñas empresas como Andesia, se tomaron estrategias para definir canales de distribución, promoción y posicionamiento.

Finalmente, dentro del análisis financiero, la tasa de descuento utilizada fue de 20% en un periodo de evaluación de 5 años con un monto de inversión inicial de 27,047,462 y capital de trabajo de 124,575,869 dando un total de 151,623,331. A pesar de ser un proyecto factible de ingresos debido a los resultados de los indicadores del VAN (176,384,918 pesos chilenos) y TIR (56.99%), es un proyecto riesgoso debido a la sensibilidad en los precios de venta que pueden afectar los escenarios de una manera drástica al tener un decremento de ventas tan “mínimo” como del 10%, donde la TIR se reduce a 5,51%, mientras que en un escenario optimista, con un 20% de incremento en ventas, la TIR incrementa a 109%, aproximadamente triplicando el VAN y dando una rentabilidad de alto rango y obligando a tomar planes de acción para mitigar los posibles efectos negativos del entorno.

DEDICATORIA

A mi madre, Marcia Eunice Méndez Herrera.

Gracias por comprender mi ausencia física como hijo. He estado mucho tiempo lejos de casa luchando por cumplir esos sueños que muchos veían casi imposibles, para demostrarme y demostrarte que todo lo que se sueña se puede hacer realidad sin importar las circunstancias ni el lugar de donde vengas.

Gracias por respetar nuestras diferencias de ver o vivir la vida. Siempre te voy a amar y agradecer tu apoyo incondicional a pesar de tener ideas distintas en ocasiones.

Gracias por las palabras de motivación cuando hablamos a la distancia, haces que mis dudas y miedos se desvanezcan para poder seguir buscando el éxito y la felicidad que tan triviales son.

Tu hijo Pepe.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO I. OBJETIVOS	9
1.1 Objetivo general.....	9
1.2 Objetivos específicos	9
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA	10
CAPÍTULO III. ANTECEDENTES GENERALES DE LA INDUSTRIA	12
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE MERCADO	14
4.1 Competidores claves de la industria	17
4.2 Investigación de Mercado	19
4.2.1 Interpretación de resultados.....	21
4.3 Segmentación de mercado	22
CAPÍTULO V. ANÁLISIS EXTERNO	24
5.1 Análisis PESTEL.....	24
5.2 Análisis de las 5 fuerzas de Porter	26
CAPÍTULO VI. ANÁLISIS INTERNO.....	29
6.1 Cadena de valor de Porter.....	29
6.2 Análisis FODA	31
CAPÍTULO VII. MODELO DE NEGOCIOS LEAN CANVAS	35
CAPÍTULO VIII. PLAN DE MARKETING	37
8.1 Marca	37
8.2 Misión.....	38
8.3 Visión.....	38
8.4 Valores:.....	38
8.5 Sociedad Andesia y gestión administrativa	38
8.6 Ingredientes diferenciadores de los productos Andesia.....	39
8.6.1 Té Asiático: Verde y Negro.....	39
8.6.2 Frutos andinos: Maqui	41
8.6.3 Plantas andinas: Maca.....	42
8.7 Producto.....	43
8.8 Empaque (prototipos)	45
8.8.1 Prototipo de bolsa para infusiones Andesia	45
8.8.2 Prototipo de empaque interno	45
8.8.3 Prototipo de empaque externo	46
8.9 Estrategia de entrada	47
8.10 Canales de distribución	47
8.10.1 Propios:.....	47
8.10.2 Intermediarios:	47
8.11 Promoción	48

8.12 Precio	49
8.13 Plan de crecimiento	49
8.14 Ubicación geográfica.....	50
CAPÍTULO IX. PLAN DE OPERACIONES	51
9.1 Equipamiento.....	51
9.2 Cotizaciones, adquisición y transporte de maquinaria especializada y materia prima a fabrica.....	52
9.3 Producción y entrega del producto final	53
CAPÍTULO X. PLAN DE RECURSOS HUMANOS	55
10.1 Organigrama ideal de Andesia.....	55
10.2 Estructura Real y requerimientos.....	56
CAPÍTULO XI. PLAN FINANCIERO	59
11.1 Inversión fija	59
11.2 Capital de trabajo	59
11.3 Gastos fijos y variables	61
11.3.1 Gastos fijos	61
11.3.2 Gastos variables	61
11.4 Precio de venta	63
11.5 Depreciación del activo fijo	63
11.6 Estado de resultados	64
11.7 Flujo de caja.....	65
11.8 Tasa de Descuento.....	66
11.9 VAN.....	66
11.10 Tasa Interna de Retorno.....	66
11.11 Payback.....	66
11.12 Análisis de sensibilidad	67
11.13 Escenarios	67
11.14 Análisis de riesgos.....	69
11.14.1 Riesgos internos:	69
11.14.2 Riesgos externos:	70
CONCLUSIONES.....	71
BIBLIOGRAFÍA	72

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: IMPORTACIONES DE TÉ CHILENAS POR CÓDIGO ARMONIZADO	17
TABLA 2: NIVEL DE IMPACTO DE LAS FUERZAS.	28
TABLA 3: CADENA DE VALOR DE PORTER.....	29
TABLA 4: FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS.....	33
TABLA 5: RESUMEN DE MODELO DE NEGOCIOS LEAN CANVAS.....	35
TABLA 6: PRECIO DE CAJA DE 40 PIEZAS	49
TABLA 7: EQUIPAMIENTO PARA EL INICIO DE OPERACIONES DE ANDESIA.....	52
TABLA 8: PRODUCCIÓN DIARIA DE ANDESIA.....	53
TABLA 9: REQUERIMIENTOS PARA EL PERSONAL DE ANDESIA.....	56
TABLA 10: INVERSIÓN FIJA DE ANDESIA.	59
TABLA 11: CAPITAL DE TRABAJO.....	60
TABLA 12: GASTOS FIJOS.	61
TABLA 13: GASTOS VARIABLES.	62
TABLA 14: PRECIOS DE VENTA.	63
TABLA 15: DEPRECIACIÓN DE ACTIVO FIJO.....	64
TABLA 16: ESTADO DE RESULTADOS	64
TABLA 17: FLUJO DE CAJA.....	65
TABLA 18: TASA DE DESCUENTO.....	66
TABLA 19: ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.	67
TABLA 20: ESCENARIO PESIMISTA, BASE Y OPTIMISTA.	67
TABLA 21: ANÁLISIS DE RIESGOS INTERNOS.	69
TABLA 22: ANÁLISIS DE RIESGOS EXTERNOS.	70

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: CONSUMO MUNDIAL PER CAPITA DE TÉ (LIBRAS)	14
FIGURA 2: IMPORTACIONES DE TÉ A CHILE	15
FIGURA 3: COMPETIDORES EN LA COMERCIALIZACIÓN DE TÉ GOURMET.	18
FIGURA 4: CALCULO DE MUESTRAS PARA INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	20
FIGURA 5: TARGET DE ANDESIA	22
FIGURA 6: PIB PER CAPITA EN CHILE.....	24
FIGURA 7: 5 FUERZAS DE PORTER	26
FIGURA 8: LOGOTIPO Y ESLOGAN DE LA MARCA ANDESIA	37
FIGURA 9: RECOLECCIÓN DE TÉ EN CHINA.	40
FIGURA 10: PROPIEDADES DE TÉ VERDE Y NEGRO.	40
FIGURA 11: MAQUI EN POLVO.	41
FIGURA 12: CULTIVO DE MACA EN PERÚ	42
FIGURA 13: MACA PERUANA EN POLVO	43
FIGURA 14: FUSIÓN EXOTICA ENERGIZANTE	44
FIGURA 15: FUSIÓN EXOTICA ANTIOXIDANTE.	44
FIGURA 16: PROTOTIPO PARA BOLSAS DE TÉ.....	45
FIGURA 17: PROTOTIPO DE EMPAQUE PARA BOLSAS DE TÉ.	45

FIGURA 18: PROTOTIPO DE EMPAQUE EXTERNO DE MADERA EXTERNO.	46
FIGURA 19: ORGANIGRAMA IDEAL DE ANDESIA	55
FIGURA 20: ORGANIGRAMA REAL DE ANDESIA.	56
FIGURA 21: GRÁFICA DE ESCENARIO PESIMISTA, BASE Y OPTIMISTA.	67

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1: MODELO DE ENCUESTA.....	74
ANEXO 2: RESULTADOS DE LA ENCUESTA	77
ANEXO 3: PARTIDAS ARANCELARIAS	87
ANEXO 4: MAQUINARIA.	88
ANEXO 5: TIEMPOS DE TRANSPORTE.	90
ANEXO 6: IMPUESTO SOBRE LA RENTA EN CHILE.....	91
ANEXO 7: DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS EN CHILE.	92
ANEXO 8: PRECIOS DE COMPETIDORES GOURMET EN CHILE.	93

INTRODUCCIÓN

La globalización juega un papel clave en el comercio actual, ya que las barreras comerciales desaparecen poco a poco, con el fin de hacer el mercado más competitivo obligando a las empresas a adaptarse a nuevos requerimientos a través del cambio de enfoques como el incremento de la productividad, calidad y valores agregados ofrecidos a los clientes potenciales.

Básicamente, el enfoque de mercado ha ido cambiando, orientado a satisfacer necesidades del consumidor, mediante un estudio más profundo de preferencias y evoluciones de estas.

La idea de este plan de negocios se da debido a las características que presenta el mercado potencial chileno, así como la tendencia de consumo de té, el alza de su demanda y la búsqueda de productos que beneficien a la salud de la mano con el alto poder adquisitivo de los ciudadanos en comparación al resto de América Latina. El desarrollo económico de Chile se ha visto reflejado en el PIB per cápita del país, siendo alrededor de \$15,000 (US\$ a precios actuales según el Banco Mundial).

La posibilidad de la implementación de un nuevo negocio en Chile se basa en los factores antes mencionados, los cuales están reflejados en estadísticas que influyen positivamente en este proyecto.

Las altas propiedades que contienen tanto el té como algunos productos exóticos de la región andina y el posible interés por los consumidores permite que cierto segmento de la población demande una mayor variedad de productos diferenciados como lo son los tés e infusiones gourmet a pesar de tener un precio más alto que el del té común ya que los principales competidores aun no ofrecen una alta cantidad de productos diferenciados que innoven en cuanto a presentaciones o mezclas para satisfacer mayores necesidades.

El presente desarrollo consta de la creación de una pequeña empresa de 12 trabajadores, la cual comercializará infusiones creadas con ingredientes únicos a través de la marca Andesia. Los procesos se respaldarán inicialmente en la importación de té verde y negro de Asia (China) y de plantas y frutos andinos exóticos como la maca y el maqui de Sudamérica (Perú y Chile), dando como resultado la mezcla de sabores exóticos y beneficios para la salud.

La marca Andesia, surge de la combinación las palabras “Andes” y “Asia”. El diseño orgánico representa lo natural de los ingredientes y cuyo eslogan “más que un té” recalca la característica diferenciadora de la marca y el producto.

CAPÍTULO I. OBJETIVOS

1.1 Objetivo general

Diseñar un plan de negocios para la comercialización de infusiones gourmet exóticas, únicas en el mercado chileno a través de la marca Andesia.

1.2 Objetivos específicos

- Desarrollar un plan comercial, operacional y organizacional en el establecimiento inicial de la marca Andesia en la ciudad de Santiago de Chile a corto plazo.
- Diseñar procesos logísticos adecuados para la facilitación de los procesos de importación, producción y distribución de los productos Andesia.
- Realizar el análisis financiero y la evaluación económica del proyecto para concluir con la viabilidad del mismo.

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

Con el propósito de alcanzar los objetivos trazados en esta investigación, llevaremos a cabo una secuencia lógica y sistemática de los siguientes pasos:

- ❖ **Antecedentes generales** sobre la industria alimentaria en Chile, crecimiento, pronósticos y tendencias dentro de esta.

- ❖ **Análisis Externo** a través de:
 - Análisis PESTEL: Para analizar el entorno.
 - Análisis de las 5 fuerzas de Michael Porter. De esto se desprenderán las oportunidades y amenazas. Esto, permitirá analizar la industria y determinar su potencialidad de rentabilidad.

- ❖ **Análisis Interno** mediante la CADENA DE VALOR. De esto se desprenderán las fortalezas y debilidades.
 - Una vez realizados los análisis internos y externos, se procederá con el análisis FODA.

- ❖ **Modelo de negocios:** A través del “LEAN CANVAS”, con el fin de realizar un desarrollo de plan de negocios para la fase inicial de establecimiento en la ciudad de Santiago.

- ❖ **Investigación de Mercado** a través de:
 - Recolección de información de fuentes primarias y secundarias para conocer el mercado en el cual incursionaremos y así determinar la posibilidad de penetración en el mismo, encontrando un segmento definido que nos permita direccional las diferentes estrategias a seguir.
 - Para conocer el mercado más a fondo, se realizará la confección de una encuesta y la interpretación de resultados.

- ❖ **Plan de Marketing:** Contempla estrategia de posicionamiento, imagen de marca y producto, así como:
 - Diseño del Marketing Mix: A fin de definir la forma las condiciones de comercialización de los productos. Esto es precio, plaza, producto y promoción.
 - Plan de crecimiento para Andesia.

- ❖ **Plan de Operaciones:** Pretenderá establecer cuanto, cómo y con que producir lo deseado, por lo que el aspecto operativo comprende todo lo que tenga relación con el funcionamiento y la operatividad del proyecto.
- Los datos obtenidos serán dirigidos para determinar el tamaño de producción, considerando la capacidad instalada con la que se iniciaría, la localización en función al beneficio para la empresa y clientes, así como equipamiento que haría los procesos mas eficientes y la organización más adecuada para la ejecución de estos.

- ❖ **Plan de Recursos Humanos:** Determinará el personal necesario para realizar las operaciones de manera adecuada y satisfacer así las necesidades de la empresa y clientes. En este punto se definirán los cargos y sus funciones.

- ❖ **Plan Financiero:** Permitirá ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporcionan las etapas anteriores y elaborar los cuadros analíticos que sirvan de base para la evaluación económica. De esta manera, se podrá determinar el monto de los recursos económicos necesarios para la realización del proyecto, costo total de operaciones que incluirá costos y ventas entre otros y un análisis ante diferentes escenarios de ventas.

- ❖ **Conclusiones:** Este es el resultado obtenido de la metodología establecida previamente y su análisis reflejado en los puntos ya mencionados.

CAPÍTULO III. ANTECEDENTES GENERALES DE LA INDUSTRIA

Chile tiene un gran potencial para seguir creciendo y ganar en calidad dentro de la industria de los alimentos. Chilealimentos (asociación que agrupa a la mayoría de empresas procesadoras de estos productos del país) prevé que de los 37.000 millones de dólares que suman hoy las ventas de alimentos en Chile, podrían llegar a los 60.000 millones de dólares en diez años. (Silva, 2014)¹

La industria de los alimentos podría representar en un futuro más que el cobre para la economía chilena. Es uno de los sectores con mayores perspectivas debido al tamaño de la nación o la característica del territorio exento de plagas. Los productos principales de este sector son el salmón, las frutas, jugos y el vino.

Chile tiene muchas condiciones para convertirse en un gran exportador, como barreras fitosanitarias naturales y administrativas envidiables que permiten desarrollar prácticamente cualquier producto relacionado con la industria alimentaria.

Si bien la producción de alimentos procesados es una de las mayores industrias a nivel mundial, su composición se caracteriza como una actividad de medianas y pequeñas empresas. En definitiva, es una industria donde pequeños productores tienen una posibilidad cierta de participación. También es un rubro que cada vez se complejiza más. El consumidor exige una alimentación sana y que su producción respete el medio ambiente.

De igual modo existen cada vez más nichos de consumidores. Un ejemplo de ello son las parejas de profesionales jóvenes que salen a comer fuera, o cuando están en casa prefieren algo de calidad, pero que sea tan simple como calentar y servir.

Sin embargo, debido a que el consumidor no tiene la capacidad de identificar la composición del producto que consume, de alguna manera transfiere la responsabilidad a las autoridades gubernamentales y estas convierten a la industria alimentaria en algo altamente normalizado y regularizado.

Los altos índices de consumo favorecen altos volúmenes de producción que, por la falta de diferenciación y facilidad de acceso, son de bajo precio y de bajo margen. Por otro lado, en la medida que se impone la diferenciación sube el precio y el margen, pero comúnmente el volumen se reduce significativamente.

Gracias en gran parte a los 21 acuerdos comerciales suscritos con 58 países, Chile ha ido avanzando en la mayoría de los productos que comercializa así como la materia prima que importa para producir productos nacionales. (Witto, 2015)²

Chile es realmente una Potencia Alimentaria dentro del mercado internacional. El gobierno chileno tiende a ver esta industria como una fuente para el crecimiento económico del país, poniendo el tema de alimentos como una prioridad dentro del desarrollo nacional. Es así como ya se plantean a nivel estatal líneas de financiamiento

¹ http://economia.elpais.com/economia/2014/04/17/actualidad/1397756733_258282.html

² <http://www.revistaenfoque.cl/chile-potencia-alimentaria>

para la Industria Alimentaria, y se avanza hacia la creación de organismos como el Ministerio de Agricultura y de Alimentos. (Programa de Investigación Domeyko en Alimentos, 2015) ³

La industria alimentaria está en un constante cambio, por lo que las novedades en el sector siempre son muy variadas. Cada día, la producción de alimentos es más especializada ya que no se produce hoy un solo tipo de alimento para ir a todos los mercados. Cada mercado y sus consumidores valoran atributos distintos, por lo que las empresas están buscando siempre innovaciones para satisfacer de mejor forma a cada consumidor. (El Mercurio, 2015)⁴

Consumidores en todo el mundo esta orientándose al consumo de productos de origen natural en diferentes presentaciones, debido a sus propiedades benéficas, por lo cual es importante dar a conocer los beneficios de todos estos productos como una cultura preventiva y no sólo al momento de padecer una enfermedad específica.

En Chile existe un interés creciente en el uso y aprovechamiento de distinta variedad de biodiversidad. Se han priorizado grupos de especies medicinales y aromáticas, cuyos derivados, principios activos e ingredientes naturales son materia prima para la industria farmacéutica, cosmética, terapéutica y alimenticia. En las regiones andinas, asiáticas y muchas otras, hay abundancia en grupos de especies que podrían significar una oferta interesante para los mercados nacionales e internacionales.

Uno de los diferenciadores nacionales claves en nuestro plan de negocio son los berries, como tendencia general, la producción de estas, el comercio y el consumo continúan aumentando debido a varias razones, poco a poco más consumidores caen bajo los llamativos beneficios de los frutos rojos gracias a los beneficios que aportan a la salud.

³ <http://www.uchile.cl/portal/investigacion/programas-de-investigacion-domeyko/linea-alimentos/presentacion/51664/investigadores>

⁴ <http://www.retailfinanciero.org/noticiasrss/chile-tiene-una-industria-alimentaria-de-nivel-mundial/>

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE MERCADO

Con el objetivo de entender el contexto del mercado, problemas, oportunidades de ventas y la planificación del marketing para Andesia se realiza el siguiente análisis de mercado:

Consumo: El consumo de té en el presente mercado es muy importante pues forma parte de los hábitos alimenticios de la población en general. De acuerdo a los siguientes factores, se puede tener una visión general sobre el comportamiento y de lo que el cliente chileno está en búsqueda:

Según expertos “Chile es el único país de la región donde el consumo de té es mayor al consumo de café, afirmando que en litros, el té es más de dos veces el volumen de café. Así, unas cinco tazas de té per cápita se consumirían a la semana, destacando que algunos consumidores de té pueden llegar hasta las ocho tazas diarias. (Pura Noticia, el pulso de la información, 2014)⁵ Dentro del país se consumen cerca de 730 gramos (1.61 libras) de té por persona, es decir, 1 bolsas de té diarias, posicionándolo entre los 15 países de mayor consumo per cápita a nivel mundial y el número 1 en América Latina como se puede apreciar en la grafica. Todo esto lo convierte en un mercado potencial para explotar la comercialización de tés e infusiones de una manera más diversificada y original.

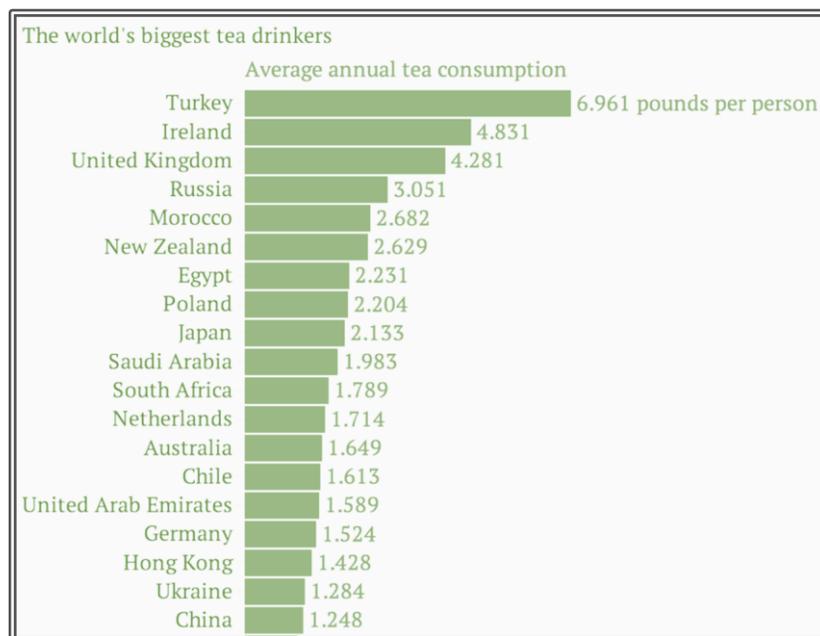


Figura 1: Consumo mundial per cápita de té (libra)

Fuente: (Quartz, 2014)

Cambiaso Hermanos, una de las empresas chilenas mas importantes, especializada en productos alimenticios asegura que la categoría está pasando por una buena etapa,

⁵ <http://www.puranoticia.cl/front/contenido/2014/03/25/noticia-92895.php>

presentando crecimientos en los últimos años, tanto en volumen como valor. El té tiene una penetración del 99% en los hogares nacionales, presentando un crecimiento promedio por año de hasta 10%. (Urrutia, 2014)⁶

Importaciones: Dentro del hecho de ser el mayor consumidor de té en América Latina, se ve reflejado un aumento de importaciones del producto a través de los años. De acuerdo a datos de las estadísticas del Servicio Nacional de Aduanas de Chile, el monto de importaciones de té dentro el *incoterm* CIF (Costo, Seguro y Flete) del año 2015 fue de USD \$52,580,298 mostrando una tendencia estable de crecimiento.

Es importante mencionar que la cantidad antes mencionada está considerada bajo el *incoterm* CIF, el cual se usa para medir el monto de importaciones de una manera más equilibrada ya que considera todos los gastos asociados al costo real de traer un producto hasta el destino final y no contempla la producción nacional ni la importación de otro tipo de hierbas como el mate.

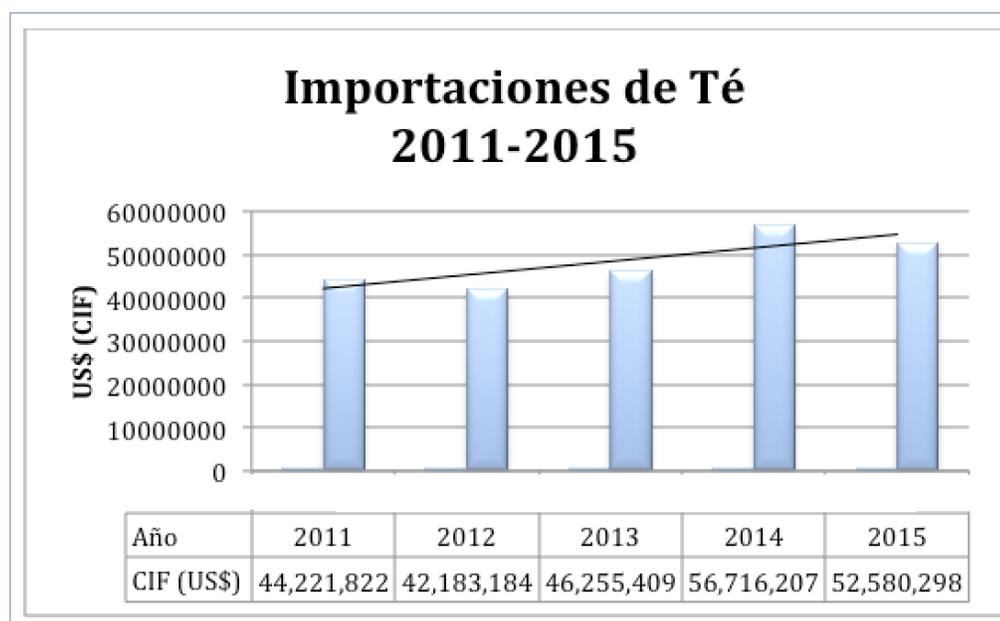


Figura 2: Importaciones de té en Chile.

Fuente: Servicio Nacional de Aduanas de Chile

Estilo de vida y alimentación: En los últimos años, el estilo de vida de muchos santiaguinos se ha vuelto más agitado y estresante, haciendo como motivación de muchos la de consumir productos que beneficien a su salud y combatan los efectos del estrés. Finalmente, de acuerdo con otros expertos, los consumidores chilenos, tanto de té como en otras categorías, tienen una tendencia hacia los productos *premium*, eligiendo cada vez más productos de mejor calidad.

⁶ <http://www.america-retail.com/estudios-consumidores/chilenos-lideran-gasto-per-capita-de-la-region-en-te/>

Nielsen, empresa que se encarga de estudiar consumidores en más de 100 países, ha indicado que en el caso particular de Chile, la tendencia mundial de buscar alimentos más saludables se ve más palpable al observar que un 87% de los hogares ha comprado al menos un producto light, destinando el 10% del gasto de la canasta a este segmento. (Nielsen, 2014)⁷

La popularidad del té ha sido consecuencia del conocimiento por gran parte de la población sobre sus evidentes propiedades benéficas para la salud, donde diversos estudios en diferentes países han relacionado su consumo con efectos preventivos sobre cáncer, alzhéimer, enfermedades cardiovasculares y disminución de colesterol. En el mercado chileno hay un aumento en la demanda de productos naturales que contienen plantas como diversas formas de medicina alternativa, ya sea para prevenir o tratar distintos tipos de enfermedades como las antes mencionadas.

Crecimiento económico: El PIB per cápita de Chile, corregido por Paridad de Poder Adquisitivo (PPA), llega en 2014 a US\$ 23.165, aproximándose al nivel de Grecia y Portugal, de acuerdo al Fondo Monetario Internacional (FMI). Un ingreso comparablemente alto con el resto de los países latinoamericanos, el cual permite que gran parte de la población chilena demande una mejor calidad de tés e infusiones, así como otros productos que beneficien a la salud. (Castaneda, 2016)⁸

Globalización: En la actualidad, nos encontramos en un entorno globalizado en donde las fronteras comerciales tienden a disminuir para dar cabida a un mercado más competitivo. Chile, es uno de los países más abiertos comercialmente debido a que es el país con mas tratados de libre comercio del mundo (por encima de México), permitiendo realizar mayores negociaciones y comercializar todo tipo de productos a menores costos.

La diferenciación de los productos se convierte en un factor de gran importancia donde aparentemente la única manera de alcanzar el éxito es la de adaptarse enfrentando los nuevos desafíos por medio de la innovación y el valor agregado. Debido a esto la obligación de re direccionar el enfoque tradicional del mercado empieza a surgir, donde la oferta de bienes y servicios estaba basada en capacidades e intereses de empresas, hacia nuevos enfoques que buscan satisfacer nuevas necesidades.

⁷ <http://www.nielsen.com/cl/es/insights/news/2014/consumo-de-productos-light-en-los-hogares-chilenos.html>

⁸ <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=123783>

4.1 Competidores claves de la industria

Dentro de la investigación de mercado se encontró que el té comercializado dentro del territorio por las principales empresas es importado, por lo cual, se tomaron datos estadísticos del Servicio Nacional de Aduanas de Chile sobre principales empresas que comercializan té. Estos rankings se dan debido al peso de las importaciones para su comercialización dentro del territorio chileno en el año 2015 y no consideran las ventas totales debido a que se produce té en territorio chileno aunque en muy poca cantidad.



Empresa Importadora	Monto de 2015 (US\$)	% Participación en el mercado	Marcas
Unilever Chile SCC Ltda.	14,131,263	26.9	Lipton, Té Club
Tresmontes SA.	7,720,395	14.7	Té Orjas
Comercial FH Engel SA.	1,488,793	2.8	Twinnings
Pibamour Ltda.	1,373,327	2.6	Dilmah
Velarde Hermanos SA.	782,130	1.5	Fujian
Otros.	27,084,390	51.5	Té Supremo, Mildred, etc.

Tabla 1: Importaciones de Té chilenas por Código Armonizado.
Fuente: Elaboración propia.

Referente a la demanda, en Chile el consumo ha subido 46% en cinco años y ya suma ventas por US\$ 195 millones (129,293,197,223 pesos chilenos). La importancia de Chile en este mercado es que se consumen 10 mil toneladas de té al año.

Cada chileno consume al año más de un kilo de esta infusión, y el 85% se lo compra a los tres mayores actores: Unilever, que maneja la marca Té Club; Cambiaso Hermanos, Té Supremo; y Wal-Mart, la marca Selección. (Riveros) ⁹

El mercado de té e infusiones gourmet en el país está demasiado segmentado, algunos de los actores que compiten igualmente son:



Figura 3: Actores competidores en la comercialización de té gourmet. Fuente: Elaboración propia.

Las empresas antes mencionadas se encuentran en Santiago de Chile y la mayoría de los productos que comercializan son de importación. Dentro de la investigación realizada se encuentra que el precio aproximado por cada bolsa de 2 gramos es de 200 pesos chilenos. ¹⁰

En base a todos los factores antes mencionados, existe una oportunidad de negocio en la comercialización de infusiones que combinen té, con un toque especial diferenciador de plantas y frutos andinos ya conocidos en otros formatos dentro de la región.

El negocio a desarrollar surge ante la demanda de los consumidores que ayude a obtener una fidelidad que conlleve a un gran rendimiento económico en una industria tan atractiva como esta.

⁹ <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=109919>

¹⁰ <https://www.facebook.com/commerce/products/1197966960247524/>

4.2 Investigación de Mercado

El objetivo principal es el determinar que los productos Andesia tengan un potencial de mercado comprobado con la existencia de demanda, posibilidades de ingreso al mercado así como de crecimiento y permanencia en el mismo.

Es importante identificar al mercado potencial de clientes a los cuales se dirigirán la publicidad y las estrategias para entrar en el mercado al conocer necesidades para brindar mayor información de las propiedades y beneficios que se obtiene al consumir los productos Andesia.

La Población meta será el grupo de personas al cual se dirige el estudio de mercado ya que entre estas se encuentran los posibles consumidores del producto. La segmentación de mercado será el resultado de la investigación.

Con el fin de conocer más sobre el comportamiento del mercado y para poder encontrar el mercado potencial y meta adecuado para nuestra marca y productos, se realizó la siguiente encuesta. Antes de detallar el modelo y resultados de esta, es importante recalcar que fue necesario calcular la muestra adecuada para dicha encuesta, la cual se basó en el tamaño de población de Santiago de Chile, así como un número incluso adicional considerando los migrantes en este país.

Población: La población chilena llegó a 17,8 millones de personas en el año 2014, según el Instituto Nacional de Estadísticas (INE). Del total de la población, 8,8 millones corresponde a hombres y 9 millones a mujeres.

Se calcula que la población en Santiago es cercana a los 6 millones de habitantes aunque existe un debate sobre la cifra exacta debido a errores detectados en el último censo del año 2012. Igualmente, es importante recalcar que en la última década también se ha duplicado la tasa de migración, que pasó de 0,9 inmigrantes por cada mil habitantes en 2002 a 2,4 inmigrantes por cada mil habitantes en 2012. (Lezaeta, 2014) ¹¹

Por lo anteriormente señalado se ha calculado el tamaño de la muestra con una calculadora online especial que usa como base la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}{(N-1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}$$

Donde:

n = El tamaño de la muestra que queremos calcular

N = Tamaño del universo (7 millones)

Z = Es la desviación del valor medio que aceptamos para lograr el nivel de confianza deseado. En función del nivel de confianza que busquemos, usaremos un valor determinado que viene dado por la forma que tiene la distribución de Gauss.

¹¹ <http://www.emol.com/noticias/nacional/2014/09/04/678578/ine-establece-que-poblacion-chilena-asciende-a-178-millones-de-personas-en-2014.html>

Los valores más frecuentes son:

Nivel de confianza 90% -> $Z=1,645$

Nivel de confianza 95% -> $Z=1,96$

Nivel de confianza 99% -> $Z=2,575$

e = Es el margen de error máximo que se admite.

p = Es la proporción que se espera encontrar. Este parámetro suele confundir bastante a primera vista. La razón de que esta p aparezca en la fórmula es que cuando una población es muy uniforme, la convergencia a una población normal es más precisa, lo que permite reducir el tamaño de muestra.

Como regla general, usaremos $p=50\%$ ya que no hay ninguna información sobre el valor que se espera encontrar. Si tengo alguna información, usaré el valor aproximado que espero (ajustando hacia el 50% ante la duda). (Ochoa, 2013) ¹²

Como resultado a la explicación previa, se toma en consideración que la muestra mínima es de 267 encuestas. El modelo de la encuesta se encuentra en el anexo número 1.

7000000	TAMAÑO DEL UNIVERSO Número de personas que componen la población a estudiar.
50	HETEROGENEIDAD % Es la diversidad del universo. Lo habitual es usar 50%, el peor caso.
6	MARGEN DE ERROR % Menor margen de error requiere mayor muestra.
95	NIVEL DE CONFIANZA % Mayor nivel de confianza requiere mayor muestra. Lo habitual es entre 95% y 99%
267	MUESTRA Personas a encuestar

Figura 4: Cálculo de las muestras a realizar para investigación de mercados de Andesia.

Fuente: NETQUEST.

¹² <http://www.netquest.com/blog/es/que-tamano-de-muestra-necesito/>

4.2.1 Interpretación de resultados

El análisis e interpretación de resultados (anexo 2) se desarrolla de la siguiente manera:

- 1) El 59 % de los encuestados en orden aleatorio fueron hombres, mientras que el 41% fueron mujeres.
- 2) El 53.54% del universo encuestado toma té todos los días del año, mientras que la segunda mayoría (24.24%) lo consume de 3-5 veces por semana.
- 3) Esto es un total de 77.78 %, los cuales tienen un espectro de consumo demasiado alto, un escenario demasiado positivo para la comercialización de té, ahora doblemente comprobado.
- 4) Más del 50% de los encuestados señaló que gasta entre 4,000 y 5,000 mensuales en té.
- 5) Cuando se preguntó al universo encuestado sobre la disponibilidad a pagar por una unidad de té gourmet, el 50% señaló un monto menor a 400 pesos por unidad, siendo un 28% del universo el que seleccionó pagar menos de 300 por pieza.
- 6) Respecto a la disponibilidad a pagar por una caja de 20 unidades el 36.73% (mayoría) señaló un precio de alrededor de 4,000 pesos.
- 7) Entre todos los beneficios principales de la maca, los encuestados consideran que el hecho de ser energizante y el ayudar a la memoria es lo más atractivo.
- 8) Entre todos los beneficios principales del maqui, los encuestados consideran que el hecho de altamente antioxidante y antiinflamatorio es lo más atractivo.
- 9) Entre todos los beneficios del té verde y negro en general, la sensación de relajación y las altas propiedades antioxidantes de estos, resultaron ser los más atractivos.
- 10) Finalmente, respecto al nivel de ingresos de los encuestados, los resultados fueron heterogéneos. Sin embargo, el mayor porcentaje dijo tener un ingreso alrededor de 1 millón de pesos chilenos mensuales.

4.3 Segmentación de mercado

Basados en la información recolectada y ya explicada anteriormente, así como en los resultados de las encuestas realizadas a una muestra significativa de santiaguinos, los productos de Andesia pueden ser ofertados a una gran parte de la población debido al gran espectro de consumo, sin embargo, el target principal de Andesia será el siguiente:

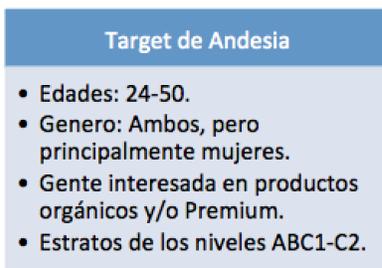


Figura 5: Target de Andesia

Fuente: Elaboración Propia.

Respecto a las edades, a pesar de que personas incluso mayores son las que igualmente consumen té, los adultos jóvenes son quienes están más dispuestos a adoptar productos premium e innovadores. Este target no necesariamente es excluyente de las personas de la tercera edad. Ambos géneros son consumidores de té. Sin embargo, las amas de casa son quienes generalmente compran los artículos de consumo en casa.

Andesia, al ser un producto premium, orgánico y “gourmet”, tendrá un precio mayor al té común, por esa razón, se estará mayormente enfocado a consumidores interesados en este tipo de productos, igualmente por los canales de distribución que se tienen planeados para la marca.

Respecto a los estratos sociales, el "ABC1" representa a un 10 % de la sociedad. Son profesionales universitarios con carreras de prestigio, que tienen altos cargos ejecutivos y que viven en los mejores y mas exclusivos sectores de la ciudad, con áreas verdes bien ornamentadas, calles bien pavimentadas y limpias, en casas amplias o departamentos de lujo, de construcción sólida y con detalles de buen gusto en las terminaciones. (Miranda) Están ubicados, principalmente, en Providencia, Las Condes, Lo Barnechea y Vitacura, aunque en los últimos años han emigrado a comunas periféricas tradicionalmente de grupos mas modestos, como Colina y Huechuraba. Cuentan en sus hogares con dos o mas vehículos, todos de marcas de prestigio.

El "ABC1" percibe un ingreso familiar mensual de un millón 800 mil pesos y los que ganan mas de ocho millones. Convencionalmente, se tiende a agrupar al "AB" con el "C1", debido a que los primeros apenas superan el 2,5 %, y son de mas difícil acceso debido, entre otras razones, al recelo con que mantienen la información sobre sus bienes. (Miranda)¹³

¹³ ABCD, letras que nos dividen. *Revista Que Pasa*

Los "C2", en cambio, corresponden a lo más típico de la clase media, son menos del 20 % del total de la población santiaguina. Viven en sectores tradicionales, alejados del centro de la ciudad como Las Condes, Providencia, La Reina, Ñuñoa, La Florida y Macul. Su ingreso familiar puede variar entre los 670 mil pesos al millón 800 mil pesos.

Dado lo explicado anteriormente y basados en la capacidad de las dos maquinarias iniciales a comprar, costos de la materia prima y otros datos, se tiene planeado abarcar un porcentaje de participación de mercado del 0.4% calculado en base a las ventas anuales de té en Chile de US\$ 195 millones teniendo unas ventas anuales proyectadas alrededor de US\$780,000 (alrededor de los 500 millones de pesos chilenos).

Debido a lo anterior la producción anual inicial de Andesia será de 2,222,222 de sobres, es decir:

- 55,555 cajas de madera con 40 unidades (20 de cada mezcla).
- 4,629 cajas mensuales a un precio cercano a los 6,000 pesos chilenos.

Dichas cifras se detallarán durante los planes operacionales y financieros.

CAPÍTULO V. ANÁLISIS EXTERNO

5.1 Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta se utiliza para analizar el entorno (o el contexto), cómo puede afectar a nuestro negocio y permite determinar las amenazas y oportunidades. En consecuencia podremos definir la posición, potencial y dirección de un negocio. Está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra el negocio.

Político: Dentro de la industria alimentaria en la que Andesia participaría, existen diferentes agentes como el propio Gobierno, que mediante políticas públicas de salud promueve la alimentación saludable, e instituciones como CORFO y PROCHILE que incentivan y apoyan la inversión, emprendimiento y desarrollo de negocios como Andesia. Lo cual impacta positivamente.

Por otra parte existen organismos reguladores que aplican, sancionan y fiscalizan el cumplimiento de las normas de acuerdo a la ley, como el Servicio Agrícola y Ganadero (SAG) para temas sanitarios y fitosanitarios, Ministerio de Salud y la Dirección del Trabajo. Lo que podría impactar negativamente en caso de no cumplir con todos los requerimientos exigidos.

Económico: Chile es considerado como un modelo de estabilidad económica y una de las economías de más rápido crecimiento en Latinoamérica. El PIB demuestra un crecimiento sostenido en los últimos años, llegando a 240,215,707.93 en 2015 como que se puede ver en la siguiente tabla: (Banco Mundial, 2016)¹⁴



Figura 6: PIB Per Cápita en Chile. Fuente: Elaboración Propia.

¹⁴ <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD?locations=CL>

A pesar de que se observa una caída ligera en el crecimiento económico del país, el ingreso per cápita es considerablemente positivo, lo que entrega un panorama prometedor que impacta positivamente el desarrollo de Andesia.

Social: La tendencia de alimentación es hacia un consumo sano y responsable de alimentos. Un aumento del promedio de vida de las personas y otros factores como el aumento del PIB per cápita explican esta tendencia, dando como resultado un cambio en el consumo de alimentos con propiedades alimenticias de mayor calidad.

Adicionalmente alimentos considerados saludables, como berries, se han insertado de manera cotidiana a la dieta de los chilenos en los últimos años. Por el contrario, otros competidores han experimentado cambios negativos en las preferencias de los consumidores así como por nuevas normas más estrictas que alertan al consumidor sobre los efectos negativos del consumo de determinados productos.

Tecnológico: Los últimos tres años la OCDE ha destacado en forma relevante el hecho que Chile se ha mantenido entre los cinco países de mayor crecimiento en el acceso a la banda ancha fija. Las conexiones han alcanzando los 12,8 accesos cada 100 habitantes. En tanto para las conexiones de internet móvil en Chile el crecimiento ha sido explosivo, pasando de una penetración de 30,9 accesos cada 100 habitantes. (Subsecretaría de Telecomunicaciones, 2014)¹⁵

Por el contrario, el riesgo del uso de las mismas plataformas nos podría jugar en contra si existen denuncias o comentarios negativos o un alto número de reclamos en diversas redes sociales, etc. El uso de estos canales podría exponer negativamente a Andesia.

Ecológico: Según la ley sobre Bases Generales de Política Ambiental, las políticas ambientales de Chile comprenden lo siguiente:

- Política ambiental para el desarrollo sustentable.
- Política de gestión integral de residuos sólidos.
- Política nacional de áreas protegidas.

Dentro de las cuales no se observa ningún aspecto relevante que pueda afectar la producción o importación de materia prima para infusiones a corto o mediano plazo. Lo que permite que esta industria se pueda desarrollar con tranquilidad, siempre y cuando se cumplan las políticas ecológicas de no explotación o daño al medio ambiente.

Legal: El Ministerio de Salud, este es la entidad a cargo de la implementación del “Reglamento Sanitario de Los Alimentos”, el cual impone condiciones sanitarias que deben implementar cuando se produzcan y comercialicen alimentos para el consumo de los ciudadanos, con el fin de salvaguardar la salud y nutrición de los chilenos. Igualmente el “Reglamento sobre Condiciones Sanitarias y Ambientales básicas en los Lugares de Trabajo” busca proteger a los trabajadores.

¹⁵ <http://www.subtel.gob.cl/chile-se-mantiene-por-tercer-ano-consecutivo-por-sobre-el-promedio-ocde-en-crecimiento-de-banda-ancha/>

Podemos concluir con respecto al análisis PESTEL , que las características del entorno actual de la industria alimentaria en Chile es estable. A pesar de que las condiciones no son las más óptimas, hay una gran posibilidad de alcanzar un determinado éxito a través de nuestro plan de negocios, siempre y cuando este sea bien planeado, organizado y ejecutado. Igualmente el entorno social y las tendencias de consumo favorecen la creación de empresas como Andesia.

5.2 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Existen cinco fuerzas que se utilizarán para analizar el potencial de rentabilidad de la industria alimentaria donde Andesia se desarrollará. La idea es evaluar objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:



Figura 7: Las 5 fuerzas de Porter

Fuente: <http://www.5fuerzasdeporter.com>

Amenaza de entrada de nuevos competidores: Al ser Chile el mayor consumidor de té en Latinoamérica y uno de los países con mayor ingreso per cápita en la región, la comercialización de té e infusiones se vuelven un negocio altamente atractivo para diferentes empresas, ya que no se necesita un presupuesto tan alto para su implementación, donde la única restricción que podrían tener es no cumplir con los requisitos solicitados por el ministerio de salud y otras entidades.

Debido a lo anterior, existen muchos interesados en formar parte de esta industria donde actualmente se ofrece en su mayoría té empaquetado, pero aún hay poca oferta de infusiones innovadoras.

Poder de negociación de los compradores: Aunque existe una amplia oferta para el té común empaquetado, los consumidores pueden elegir de acuerdo a su conveniencia en cuanto a gustos y precios. Por lo que es importante contar con una ventaja competitiva, es decir un valor diferenciador apuntado a cierto nicho del mercado que pueda volver a Andesia una de las marcas preferidas.

El impacto del poder de negociación de los compradores puede ser alto si se toma en cuenta la cantidad del producto ofrecido, también existe un mercado potencial amplio al cual se buscará fidelizar ya que proporciona grandes oportunidades de consumo. Sin embargo, el negocio estaría sujeto al poder que el comprador pudiera ejercer. Si el cliente estuviese satisfecho, se generaría una fidelidad a la marca Andesia que respaldaría las operaciones futuras.

Poder de negociación de los proveedores: Dentro de los ingredientes estrella de Andesia, hay una gran cantidad de proveedores nacionales e internacionales de hierbas y plantas necesarias para la preparación inicial de nuestras infusiones gourmet, principalmente de té verde y negro, así como de maca. Sin embargo, la única excepción con los proveedores, es que los del maqui en polvo aún son considerablemente pocos, debido a que solo se produce en ciertas regiones de Chile y en ninguna otra parte del mundo. Por estas razones, en general se pueden negociar precios y calidad con los que ofrezcan y cubran las necesidades del negocio.

Este tipo de negociaciones serían relativamente buenas ya que la mayoría de los proveedores estarían interesados en ingresar al mercado chileno, respetando convenios de proveeduría de materia prima.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos: La variedad de beneficios que ofrecen los productos de Andesia no se pueden suplir únicamente con otro, por lo que no afectaría significativamente la demanda ya que no son bienes sustitutos, sin embargo nuevas alternativas no naturales a precios similares podrían atraer la curiosidad del consumidor disminuyendo temporalmente nuestra demanda.

El café también es una bebida que puede satisfacer las necesidades de los clientes potenciales en Santiago como el estimular de realización de sus labores diarias y ayuden a la salud, por lo cual, este tipo de producto puede representar una amenaza para Andesia. Nuestras infusiones gourmet son naturales y no ocasionan ningún efectos secundario negativo por lo cual, somos una alternativa independiente de los productos similares.

Rivalidad entre los competidores: A pesar de ser un producto altamente consumido en Chile, la venta de té gourmet no dispone de muchos oferente, a diferencia del té empacado más común para el cuál si existe una enorme oferta. Ofrecer un nuevo concepto de manera híbrida puede atraer diversidad de consumidores que busquen nuevas propuestas de valor.

La industria ofrece cada vez más productos naturales a precios muy bajos los cuales ingresan al país por diferentes vías. Debido a que el conocimiento entre los competidores no es el factor crítico del éxito, Andesia buscará su diferenciación a través de una ventaja que le permita ser reconocida y valorada en el mercado.

FUERZA	NIVEL
Amenaza de entrada de nuevos competidores	ALTO
Poder de negociación de los compradores	ALTO
Poder de negociación de los proveedores	MEDIO
Amenaza de ingreso de productos sustitutos	MEDIO
Rivalidad entre los competidores	MEDIO

Tabla 2: Nivel de impacto de las fuerzas.

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones sobre las Fuerzas de Porter: Aunque la industria de té corriente envasado es grande y bastante competitiva, existe hoy un pequeño y creciente mercado de té e infusiones. Mediante lo previamente analizado se puede concluir que el mercado de Santiago, Chile es altamente atractivo para la implementación y desarrollo de un plan de negocios que ofrezca té gourmet con características innovadoras y únicas ya que ha quedado comprobado que el consumo de té entre los ciudadanos es demasiado alto y la búsqueda de innovación para el beneficio de salud va incrementando con el paso del tiempo.

Dicho lo anterior, nuestros productos cuentan con la calidad y el valor agregado necesarios para hacerse notar y poder despegar en el mercado, quedando así demostrado en los estudios previamente realizados (PESTEL y Fuerzas de Porter).

Se concluye que es factible entrar a la industria ya que las barreras que podrían presentarse para el éxito de Andesia son mínimas o de una importancia media baja que podrían tener una solución satisfactoria al verificar y mejorar procesos operacionales donde se aprovecharía la negociación con los proveedores y para disminuir costos así como de estrategias de marketing que no representarían grandes costos.

Habremos de buscar las fusiones exóticas más dignas de un mercado tan demandante como lo es el chileno para así cumplir con las expectativas que se vayan presentando día a día entre los clientes y con las retroalimentaciones que lleguen a existir por parte de estos.

También, el buscar crear un sentido de fidelidad con distribuidores mediante incentivos y precios bajos que propicien un sentido de complicidad y apoyo mutuo con nuestra empresa será un elemento clave.

CAPÍTULO VI. ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno permitirá fijar las fortalezas y debilidades de la organización y producción que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores, entre otros.

6.1 Cadena de valor de Porter

INFRAESTRUCTURA DE ANDESIA				
Actividades de Apoyo	DIRECCIÓN GENERAL			
	Será la encargada de cumplir con los requisitos legales en las operaciones de Andesia, así como la supervisión de cada depto.			
	FINANZAS			
	Manejo óptimo de los recursos monetarios y generación de reportes y estadísticas sobre el performance de la empresa.			
	RECURSOS HUMANOS			
	RR.HH. de Andesia tendrá un enfoque en selección del personal y formación efectiva del personal.			
	INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO			
	La investigación y desarrollo de nuevas líneas de infusiones gourmet serán un pilar de apoyo para encontrar el éxito a largo plazo.			
	CALIDAD			
La supervisión y el contar con los estándares de calidad adecuados dentro de la producción de Andesia es de suma importancia debido a que es un alimento y la regulación chilena debe ser seguida estrictamente, de lo contrario puede haber muchas cosas en riesgo.				
Actividades Primarias	LOGÍSTICA	PRODUCCIÓN	VENTAS & MARKETING	COMPRAS
	Recepción periódica y programada de té, frutos y plantas andinas y material para empacar las infusiones.	Producción altamente planeada para evitar tener un stock elevado en almacén.	Desarrollo en procesos de mejora de infusiones gourmet.	Selección y evaluación continua de proveedores en Asia y Sudamérica (sustentabilidad, precios, producción estable, etc.)
	Control de inventario de materia prima es de gran importancia debido a que la mayoría es importada.	Manejo óptimo de la maquinaria mezcladora y empaquetadora.	Creación de alianzas para el incremento de ventas.	Pedidos a proveedores en base a proyecciones de producción.
	Distribución de cajas en base a pedidos por internet e intermediarios.	Mantenimiento efectivo de máquinas mezcladoras y empaquetadoras.	Publicidad e Investigaciones de mercado.	Manejo de estadísticas y contabilidad a través del uso de softwares específicos.
MARGEN				

Tabla 3: Cadena de valor de Porter.

Fuente: Elaboración propia.

La cadena de valor diseñada para Andesia está conformada por los siguientes elementos:

Actividades Primarias:

Las Actividades Primarias son aquellas que estarán involucradas directamente en la producción y venta de los productos Andesia.

- **Logística:** Las actividades relacionadas con la recepción, almacenamiento y distribución oportuna y programada de las cantidades adecuadas de té verde y negro, maca en polvo y maqui en polvo necesarios para producir las infusiones gourmet, así como la distribución del producto final será de gran importancia. El aseguramiento de que la producción cuenta con la materia prima adecuada será decisivo en la proyección de ventas. También se incluye el manejo de materiales, control de inventarios, entre otros.

- **Producción:** El manejo óptimo de la maquinaria es primordial debido principalmente al alto costo y a que se tiene planeado adquirir 2 unidades empaquetadoras y 1 mezcladora. El mantenimiento al final de cada ronda operativa permitirá una mejor productividad. Dentro de la transformación de las materias primas en infusiones gourmet, la producción deberá ser lo más rápida posible, asimismo que deberá existir una capacidad adecuada para producir según la demanda.
- **Ventas y Marketing:** El enfocarse en nuevas campañas publicitarias para incitar a consumidores potenciales a adquirir productos Andesia ayudará a tener un incremento de ventas. Igualmente, al realizar estudios de mercado periódicos, se podrán modificar dosificaciones y características de las infusiones existentes para adaptarse a los requerimientos evolutivos del consumidor.
- **Compras:** Aunque generalmente se puede encontrar en otras cadenas de valor como actividades de apoyo, es un factor demasiado sensible en nuestro plan de negocios debido a la procedencia de la materia prima y el número de proveedores iniciales, así como maquinaria para poder operar.

Actividades de Apoyo:

Las actividades que dan soporte a las actividades primarias de Andesia se apoyarán entre sí. El principal objetivo es estas, es el de aumentar la eficiencia de las Actividades Principales y del proceso de creación de valor.

- **Finanzas:** Las actividades financieras serán de gran importancia para el funcionamiento Andesia, ya que se tomarán decisiones en función de los análisis de datos como evolución del mercado chileno, contabilidad interna, etc. Lo anterior tendrá como objetivo el manejo óptimo de los recursos monetarios.
- **Recursos Humanos:** El departamento de Recursos Humanos de Andesia, realizará actividades implicadas en la búsqueda, contratación, capacitación y desarrollo de todo el personal. Lo anterior será de gran importancia especialmente durante el periodo de crecimiento de la empresa.
- **Investigación y Desarrollo:** Estas actividades tendrán como objetivo el conseguir una diferenciación con características únicas y el desarrollo de nuevos productos principalmente de nuevas infusiones asegurando su factibilidad, seguridad y aceptación potencial.
- **Calidad:** La importancia será evitar que las infusiones gourmet defectuosas lleguen a los consumidores mediante un control de calidad. La revisión y aprobación en cierto porcentaje de la producción y maquinaria en general serán tareas de esta área.

Finalmente, según Michael E. Porter, "El margen es la diferencia entre el valor total y los costes totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor". (Covey, 1997)¹⁶

¹⁶ <http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc081.htm>

6.2 Análisis FODA

A continuación se detallan las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas que afectan o benefician a Andesia:

Fortalezas

- Existen nuevos desarrollos en técnicas de cultivo orgánico que ayudan a mejorar la calidad final de materia primera ocupada para transformarla en productos Andesia.
- Existen diversos canales de distribución en Chile como tiendas especializadas de té y/o productos orgánicos, entre otros, que facilitarían la comercialización de productos Andesia sin necesidad de realizar una gran inversión en esto.
- Los productos Andesia serían hechos con ingredientes reconocidos a nivel mundial por sus grandes propiedades, dándonos una mayor facilidad de penetración al mercado debido al interés que se presentará por los clientes potenciales.
- Nuestros productos serán diferenciados por la innovación de sus mezclas y presentación (empaquete).
- La inversión para el desarrollo de la marca en general no es demasiado alta.
- Para los productos que serán importados, se tiene la ventaja de contar con tratados de libre comercio con los países clave, lo cual facilitará los procesos logísticos y comerciales, así como de costos.

Oportunidades

- Existe una gran diversidad y abundancia de plantas exóticas en las regiones andinas y asiáticas que pueden ser usadas para crear nuevos productos.
- Existen programas en Chile para el apoyo a las pymes para favorecer el desarrollo de pequeñas empresas como Andesia.
- Existe una presencia de diferentes microclimas en las regiones asiáticas y andinas que favorecen a las cosechas durante las diferentes estaciones, lo cual beneficiaría a tener un abastecimiento seguro.
- Existe un consumo creciente a nivel mundial de productos orgánicos, lo cual ayudaría a Andesia para poder expandirse a otros países a largo plazo.
- El aumento en la preocupación por la salud beneficiaría la percepción de los beneficios de los productos Andesia.
- Existe competencia entre los países proveedores de maquinaria y materias primas

por precios bajos y ofertas de mayor volumen.

Debilidades

- Ausencia de inventario nacional de plantas como la maca y de té verde y negro debido a una producción chilena insuficiente.
- Cadena poco integrada y articulada entre los principales actores de la industria.
- Acceso limitado a información de mercado, preferencias y condiciones de acceso, por lo cual es necesario realizar un estudio detallado de todo esto.
- Limitada capacidad de acceso, producción, distribución y comercialización en general de productos Andesia en primera instancia.
- Baja productividad en la recolección de ingredientes andinos como el maqui y la maca ya que aún es rudimentaria y esto puede afectar nuestro suministro.

Amenazas

- Existen barreras vinculadas a condiciones de higiene y calidad en Chile.
- Los cambios climáticos adversos pueden afectar el abastecimiento de materia prima de forma inesperada.
- Existen oligopolios chilenos que lideran la industria del té en Chile como Hermanos Cambiaso, los cuales podrían expandirse a una línea gourmet de la misma manera a menores costos debido a las economías de escala.
- A pesar de que Chile tiene un fuerte reconocimiento a nivel internacional en producción de vinos, salmones y frutas, aún hay una imagen “marca-país” incipiente que podría afectar la expansión de la marca a través de la exportación.
- El mercado local es pequeño y sensitivo a los precios.
- Países como China tienen una larga capacidad y experiencia en la producción e industrialización de plantas medicinales y aromáticas, por lo cual, será necesario patentar mezclas o proteger el valor agregado de los productos con el fin de evitar una fuga de ideas.
- Las ventas de maca procesada, seca y molida en pequeñas haciendas y en plantas procesadoras en el área se han disparado. (Kozak)¹⁷

¹⁷ <http://www.lanacion.com.ar/1749618-se-dispara-el-mercado-de-la-maca-peruana>

F O D A

Factores internos	
Fortalezas	Debilidades
Diversos canales de distribución.	Ausencia de inventario nacional.
Ingredientes únicos en el mercado.	Producción de té nacional insuficiente.
Mezclas innovadoras.	Capacidad de fabricación insuficiente.
Tratados de libre comercio.	Precios superiores a la competencia.
Chile es el mayor consumidor de té en LATAM.	Altos precios del maqui y maca.

Factores externos	
Oportunidades	Amenazas
Gran diversidad de plantas exóticas.	Barreras fitosanitarias en Chile.
Apoyos gubernamentales para pymes.	Existen oligopolios en Chile.
Consumo creciente a nivel mundial de té.	Imagen "marca-país" débil.
Ayudar a la expansión de Andesia.	Mercado local pequeño.
Posibilidad de reducir costos.	Riesgo de ser copiados fácilmente.

Tabla 4: Factores Internos y Externos. Fuente: Elaboración propia.

Factores críticos de éxito: La correcta negociación con los proveedores de los 3 países asegurará el óptimo abastecimiento de materia prima y la producción adecuada sin retraso y excedente en costos.

Contar con una publicidad correcta que acierte en las mentes de los consumidores locales hará que la marca y el producto se posicione de una manera exitosa.

La correcta negociación de precios a mayoreo con distribuidores permitirá llegar a mayores clientes en un periodo más corto de tiempo.

El mantenimiento adecuado de la maquinaria jugará un papel importante, evitando retrasos en la producción.

Un enfoque amplio en calidad no solo de manufactura, sino de organización y evaluaciones permitirá llegar al éxito.

Aunado a lo anterior, las características de Andesia que ayudarán a lograr un mayor éxito son:

- El tener productos únicos en el país.
- El hecho de que la inversión necesaria no es tan alta comparada a otros proyectos de mayor envergadura.
- Hay oportunidad de diversificarse en el negocio, ofreciendo productos alternos complementarios.

Conclusión sobre FODA: En conclusión podemos notar como las fortalezas de este análisis se caracterizan por hacer a los productos Andesia diferentes al resto de la competencia así como la preferencia positiva que se prevé por parte de los clientes hacia el producto basado en las análisis ya fundamentados.

Referente a las debilidades presentadas, podemos notar que la mayoría no podrán ser fácilmente combatidas ya que las únicas estrategias combatientes ante estas posibles falencias son las de sustituir los ingredientes. Para aquellas con la que no se cuente con una solución inmediata, tendrán un efecto en la empresa que se verá reflejada en las ventas e imagen de la marca.

Sobre los factores externos, las oportunidades presentadas se reflejan en una expansión positiva en el futuro de Andesia ya que estas permitirían mejorar la innovación de los actuales y nuevos productos, así como el capital y la demanda necesarios para poder lograrlo.

Las amenazas de medidas fitosanitarias estrictas se solucionarían ante contratos que estipulen las características de la materia prima importada a los proveedores a fin de evitar retrasos o la retención de esta en aduanas.

Podemos mitigar las amenazas a partir de nuestras debilidades de ser un nuevo actor en el mercado; Al ser una de las primeras marcas chilenas con una propuesta diferente se podrá ir aprendiendo de la experiencia de los clientes y competidores, permitiéndonos innovar continuamente, evitando que los productos sean copiados con tanta facilidad. Referente al tamaño de mercado no solo existiría la posibilidad de comercializarlo en territorio chileno sino exportarlo a otras naciones y así irnos expandiendo poco a poco.

El FODA da un resultado en general positivo, sin embargo, es necesario tener en cuenta todos los factores que ayudan y dificultan el presente plan de negocios debido a la combinación de niveles de importancia de cada uno.

CAPÍTULO VII. MODELO DE NEGOCIOS LEAN CANVAS

Lean Canvas es una herramienta rápida y eficaz para crear y comunicar modelos de negocio para startups. Su creador, Ash Maurya, propone un método híbrido basado en *Canvas Business Model* y la metodología Lean. Es una herramienta específica para que las startups puedan diseñar modelos de negocio de la forma más eficaz. Desarrolla una visión más práctica en busca de un modelo de negocio viable. (Megias, 2012)¹⁸

Modelo de negocios LEAN CANVAS				Andesia
Problema	Solución	Propuesta de valor	Ventaja Competitiva	Segmento Cliente
<p>Existe un crecimiento en la demanda del mercado chileno, el cual exige nuevos productos de mayor valor agregado y alta calidad.</p> <p>La oferta y variedad de té e infusiones gourmet aún es considerablemente reducida.</p> <p>Las empresas pequeñas que han comenzado a ofertar nuevas variedades de productos tienen precios altos debido a que no utilizan economías de escala.</p>	<p>Creación de nuevos productos, con mezclas innovadoras a precios justos.</p> <p>Métricas Claves</p> <p>Número de ventas.</p> <p>Aumento en el número de distribuidores e intermediarios.</p> <p>Retroalimentación de clientes.</p>	<p>Buscamos ofrecer una nueva experiencia de compra a través de una nueva gama de té gourmet, basados en la mezcla de insumos exóticos (asiáticos y andinos), los cuales no solo son beneficiosos para la salud, sino tienen un sabor exquisito.</p> <p>A través del consumo del té gourmet Andesia se promueve el consumo de productos de la región andina, beneficiando a la economía y ayudando a mejorar la calidad de vida de los chilenos.</p>	<p>Mezclas únicas en el mercado chileno.</p> <p>Productos orgánicos que otorgan beneficios aun más saludables que el té que se consume normalmente en los hogares.</p> <p>Precio justo.</p> <p>Canales de distribución</p> <p>Redes sociales y Páginas web (propia e intermediarias).</p> <p>Tiendas especializadas en té.</p> <p>Tiendas especializadas en productos orgánicos.</p> <p>Restaurantes.</p>	<p>Consumidores regulares de té.</p> <p>Profesionistas y amas de casa principalmente.</p> <p>Clientes entre 24 a 50 años.</p> <p>Clientes con un nivel adquisitivo mayor a 700 mil pesos mensuales principalmente.</p>
<p>Estructura de costo</p> <p>Compra de maquinaria (China).</p> <p>Compra de insumos: -China (Té). -Perú (Maca en polvo). -Chile (Maqui en polvo).</p> <p>Sueldos del personal.</p> <p>Gastos de promoción.</p> <p>Renta de local para fábrica y gastos de manutención.</p> <p>Capacitación</p> <p>Licencias</p> <p>Otros.</p>				<p>Ingresos</p> <p>Por ventas únicamente.</p>

Tabla 5: Resumen de Modelo de Negocios LEAN CANVAS.

Fuente: Elaboración propia.

Conclusión del modelo Lean Canvas: En resumen al cuadro anterior, el crecimiento en la demanda de té ya mencionado beneficia a nuestro proyecto debido a que el mercado chileno exige nuevos productos de mayor calidad y valor agregado. Sin embargo, la oferta y variedad aún no es tan alta por lo cual, nuestra solución es crear una marca que oferte productos innovadores, únicos hasta el momento en el mercado nacional debido a la selección de material prima orgánica, saludable y exótica proveniente de 3 países.

¹⁸ <http://javiermegias.com/blog/2012/10/lean-canvas-lienzo-de-modelos-de-negocio-para-startups-emprendedores/>

Dichos productos tendrán precios justos y competitivos y serán vendidos a través de diferentes canales de distribución por medio de alianzas estratégicas con distribuidores independientes.

Dado el alto consumo de té en Chile, el espectro del target es considerablemente amplio, sin embargo, amas de casa y profesionistas entre 24 y 50 años de ingresos superiores a los 700,000 pesos chilenos mensuales serán el principal objetivo.

Los costos incurridos para este modelo de negocios son los normalmente considerados en los planes de negocio como la compra de maquinaria, insumos, sueldos, gastos de promoción, arriendo para la fabrica y almacén, capacitación, pago de licencia, entre otros. La recuperación de la inversión se planea únicamente por el ingreso de ventas de los productos Andesia.

CAPÍTULO VIII. PLAN DE MARKETING

8.1 Marca

Los productos serán explotados a través de la marca Andesia, nombre creado al combinar las palabras “Andes” y “Asia”. El diseño orgánico representa lo natural de los ingredientes, cuyo eslogan “más que un té” recalca la característica diferenciadora de la marca y el producto.



Figura 8: Logotipo y eslogan de la marca Andesia.

Fuente: Elaboración propia.

Andesia es una empresa que ofrece infusiones gourmet orgánicas únicas hasta el momento en el mercado chileno e incluso en cualquier otra parte del mundo. Las dos combinaciones iniciales podrán ser posicionadas ante los clientes potenciales con facilidad debido a la familiaridad que se tiene con los ingredientes andinos, aunado a esto, la mezcla única y sus beneficios fusionados harán que Andesia se diferencie aún más de la competencia.

Los procesos de la comercialización se respaldarán inicialmente en la importación de té verde y negro de Asia (China) y de plantas y frutos andinos como la maca y el maqui de Sudamérica (Perú y Chile) para su homogenización en 2 distintas mezclas a través de maquinaria para empacar bolsas de té.

El producto inicial constará de 2 fusiones diferentes en una sola presentación dando como resultado la mezcla de sabores exóticos y sus beneficios para la salud, ofrecidos tanto por la naturaleza sudamericana como la del lejano oriente.

Es importante mencionar que se le dará la categoría de gourmet, debido a que es un término asociado a lo más excelso de la calidad de los ingredientes y la forma de preparación que es lo que determina que un producto sea considerado gourmet o no. Los productos gourmet son aquellas preparaciones que han sido elaboradas con ingredientes

exquisitamente seleccionados, con exhaustivos cuidados de higiene y con propiedades organolépticas para ofrecer un producto que pueda ser consumido por alguien que realmente aprecie su calidad y delicadeza. (Arellano, 2013) ¹⁹

8.2 Misión

Ofrecer nuestros productos a través de los más óptimos canales de distribución, las mejores variedades té e infusiones de la más alta calidad, a los habitantes de Chile y el mundo de una manera accesible y a un precio totalmente justo.

8.3 Visión

Ser la empresa pionera en fusionar productos exóticos de diferentes partes del mundo y posicionarnos como una de las marcas preferidas por los clientes chilenos para el consumo de té e infusiones.

8.4 Valores:

- ❖ **Transparencia:** A través de la detallada información de las propiedades de nuestros productos y manteniendo un margen de ganancia justa, haremos que nuestra empresa tenga mayor reconocimiento.
- ❖ **Responsabilidad:** No únicamente hacia nuestros empleados, sino hacia la naturaleza, evitando la explotación desmedida de los ingredientes sin preocuparnos por las consecuencias.
- ❖ **Dinamismo:** Participando activamente en una transformación constante a base de innovación para desarrollar nuevos productos que satisfagan nuevas necesidades de nuestros clientes.

8.5 Sociedad Andesia y gestión administrativa

El tipo de sociedad será Anónima, la cual es definida en la ley chilena, como una persona jurídica formada por la reunión de un fondo común, suministrado por accionistas responsables sólo por sus respectivos aportes y administrada por un directorio integrado por miembros esencialmente revocables. (Servicio de Impuestos Internos de Chile, 2015)²⁰

La sociedad anónima tiene las mismas características que las otras sociedades: es una persona jurídica, sus socios accionistas aportan dinero o bienes estimados en dinero, persigue fines de lucro, las pérdidas las soporta el fondo constituido por los accionistas, pero se distinguen de las demás pues los derechos de los socios están representados por acciones que constan en un título.

¹⁹ <http://www.animalgourmet.com/2013/08/28/que-es-ser-gourmet/>

²⁰ http://www.sii.cl/portales/investors/formas_invertir/constituyendo_sociedad.html

Desde el punto de vista legal y contable, la contratación de la asesoría de un abogado y contador serán necesarias para las gestiones correspondientes ante diferentes tipos de Ministerios como el de Salud, Economía, Fomento y Turismo, etc.

Estas gestiones son importantes para poder operar y contemplan no solo la constitución de la Sociedad, sino la inscripción en Registro de Comercio, publicación en el Diario Oficial, obtención del Rol Único Tributario, Documentos Tributarios, solicitud de licencias relacionadas con la importación, producción de alimentos y comercialización, registro de la marca Andesia para evitar robos de propiedad industrial, entre otros.

8.6 Ingredientes diferenciadores de los productos Andesia

Los ingredientes diferenciadores en la etapa inicial de Andesia serán 4: té verde, té negro, maqui en polvo y maca en polvo.

8.6.1 Té Asiático: Verde y Negro

El té es la segunda bebida de más consumo mundialmente, después del agua. Se le denomina té a la infusión de las hojas y brotes del árbol *Camellia Sinensis*. Todos los tipos de té provienen del mismo árbol, diferenciadas por el procedimiento de elaboración de cada uno.

La *Camellia Sinensis* es una planta sub-tropical de hoja perenne, originaria de China, cultivada hoy día alrededor del mundo. Dado a la etimología de la palabra “té”, estrictamente se denomina té solo a la infusión de hojas o brotes de dicho árbol. Entonces, es decir; que hay muchas bebidas a las cuales es solo correcto infusiones, tales como la manzanilla, menta, boldo, tilo, maté, frutas deshidratadas, flores, etc.

Recordando que la infusión es una bebida obtenida de las hojas, flores, frutos, hierbas, que se introducen en agua caliente, sin que ésta llegue al punto de ebullición. Debido a ésta afirmación nuestros productos son llamados infusiones y no té, igualmente nuestro eslogan “más que un té” recalca esta diferenciación.

El árbol de té crece de manera salvaje en gran parte de Asia y es cultivada de diversas maneras. El mejor té generalmente es cultivado a gran altura y suele estar en laderas inclinadas. El terreno requiere que tés *premium* sean recolectados exclusivamente a mano. Gran parte de los tés cultivados para té en bolsita, tés helados, etc. se plantan en grandes planicies para facilitar el uso de máquinas durante la cosecha.

Los principales productores mundialmente de té son China, India, Sri Lanka, Taiwán, Japón, Nepal, Australia y Kenia. La planta del té requiere fundamentalmente climas cálidos y húmedos, con abundante presencia de lluvias, suelos ácidos y bien drenados. (Alou The, 2016) ²¹

²¹ <http://www.alouthe.com/el-te/>

Clasificación: El té puede clasificarse de forma general en tres categorías:

- Té verde (no fermentado)
- Oolong (semi fermentado)
- Té negro, rojo o pu-erh (totalmente fermentado)



Figura 9: Recolección manual de té en China.

Fuente: (Alou The)

La producción del té fermentado involucra los siguientes procesos de marchitamiento, enrollamiento, fermentación, secado y selección. (Dethlefsen & Balk)²² Mientras que el proceso de producción del té verde difiere de la del té negro, principalmente en la carencia de fermentación.

En este tipo de té, una vez cosechadas las hojas, son sometidas a vapor que inactiva la actividad enzimática y por lo tanto, impide la oxidación de los compuestos.

Compuestos estimulantes del té: El té es una fuente importante de compuestos estimulantes como la teanina, el cual es un aminoácido raramente encontrado en la naturaleza y presente en la planta del té, ésta constituye aproximadamente el 50 por ciento del total de aminoácidos presentes. Esta influye positivamente al estado anímico de las personas, causando efecto de relajación y sensación de bienestar.

Del mismo modo se ha demostrado que su consumo tiene efecto en el incremento de la memoria, capacidad de aprendizaje y regulación de la presión sanguínea. Si bien, el té es una fuente importante de antioxidantes, altamente concentrado, de fácil preparación y de bajo costo; es pertinente recomendar su consumo junto a otros productos como el vino, las frutas y verduras, dado que así se garantiza un espectro más amplio de fenoles. Esto último es una de las razones que dan entrada a la posibilidad de mezclar el té con algún otro tipo de planta, fruto o hierbas para maximizar sus beneficios.

VERDE	Te no fermentado: Altas cantidades de polifenoles naturales. Antioxidante, potenciar procesos cognitivos (concentración y atención), reduce colesterol, beneficios cardiovasculares, eliminación de toxinas, anticancerígeno, salud de la piel	Contiene 2-4% cafeína, puede producir insomnio y ansiedad. No recomendado para personas con hipertensión
NEGRO	Es el te más popular, el más astringente y el que más taninos tiene. Es antioxidante, estimulante y bueno para el estómago (astringente, bueno es caso de diarrea)	Puede interferir en la absorción del hierro por lo que se debe tomar una hora antes o después de las comidas. También puede ser diurético y disminuir los niveles de sodio/potasio

Figura 10: Propiedades del Té verde y negro.

Fuente: Elaboración propia basada en Dethlefsen & Balk

²² https://dethlefsen-balk.de/ESP/10795/Ernte___Verarbeitung.html

8.6.2 Frutos andinos: Maqui

Dentro de la variedad de *berries* existentes, para nuestra empresa destaca el maqui (*Aristotelia chilensis*). Este fruto nativo de Chile produce pequeñas bayas que son recolectadas en forma silvestre. El maqui ha sido reconocido por sus múltiples beneficios que son atribuidos a su alto contenido de polifenoles. Este, es considerado el berry con más antioxidantes en todo el mundo.

El maqui es un fruto rico en compuestos que cumplen funciones en el cuerpo que pueden promover la prevención del cáncer y las enfermedades del corazón entre otros beneficios más. La popularidad del maqui recae en su potencial beneficioso a la salud y sus efectos terapéuticos relacionados con su actividad antioxidante. Se ha demostrado ampliamente que éste es rico en compuestos fenólicos, cuenta con propiedades antiinflamatorias, antiespasmódicas, astringentes y analgésicas.

Su consumo fortalece las células, las regenera y retrasa el proceso de oxidación con un alto índice de fortalecimiento en las células, las regenera y retrasa el proceso de oxidación, la cual es un deterioro y envejecimiento natural causado por el medio ambiente, el estrés, la dieta y los cambios de estaciones, así como por la mala calidad de los alimentos que se consumen. (Fundación Chile, 2015) ²³

El maqui deshidratado al vacío en polvo es una presentación cada vez más común en el mercado chileno debido a su facilidad de transportación y uso. Este polvo mantiene intactas las propiedades. Crece y se procesa principalmente desde la región de Coquimbo hasta la de Aysén.

Este ingrediente será uno de los ingredientes más especiales para dar un valor agregado a los productos Andesia dentro del presente plan de negocios.



Figura 11: Maqui en polvo.

Fuente: (Kaitue, 2016)

²³ www.fch.cl/chile-potencia-de-antioxidantes

8.6.3 Plantas andinas: Maca

La maca es una planta cultivada en los Andes peruanos desde hace más de 2.000 años. Este tubérculo contiene la más alta concentración de proteínas y calcio que cualquier otro y también contiene zinc, lo cual favorece la oxigenación de los tejidos.

Posee 9 de los 10 aminoácidos esenciales para el cuerpo, que le confieren propiedades preventivas y curativas, aunado a esto, su ingesta no tiene restricciones ni contraindicaciones.

La maca era considerada como un alimento de la nobleza en tiempos antiguos. Siglos después esto cambió y en la actualidad se ha difundido este cultivo, así como el descubrimiento de sus propiedades ha generado una lucha comercial para obtenerlo.

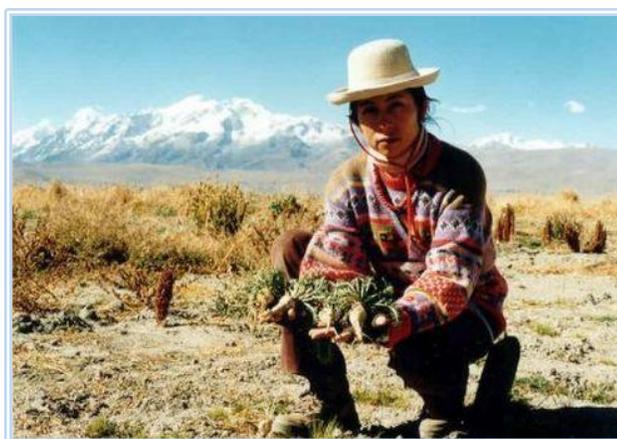


Figura 12: Cultivo de Maca en Perú.
Fuente: (Azarius)

Cultivo: La Maca es cultivada principalmente por su raíz tuberosa que es botánicamente conocida como hipocolito (como los rábanos). La planta tiene la sorprendente cualidad de crecer a alturas extraordinarias (de 3800 a 4800 metros) en la inhóspita puna peruana; donde las temperaturas son extremas: del intenso calor de la mañana a las heladas de la noche.

La plantación de la Maca se realiza de septiembre a diciembre. Las semillas son esparcidas en los campos para ser cosechadas en 6 a 8 meses. Luego de recolectadas, las raíces son puestas a secar al sol por 2 meses, periodo en el cual pierden el 75% de su peso original. Este proceso de secado lento ocasiona que la maca cambie de sabor: de un sabor amargo-picante a un sabor acaramelado. La maca amarilla tiene un sabor vainillanuez. (Inkanat) ²⁴

Esta raíz seca puede almacenarse por 4 años sin perder sus propiedades. El cultivo de la Maca puede agotar a la tierra, es por esto que luego de la cosecha, se deja reposar a los campos de cultivo por 5 a 10 años.

²⁴ <http://www.inkanat.com/es/arti.asp?ref=maca-andina-propiedades>

Propiedades: La maca se compone de 60-75% carbohidratos, 10-14% proteínas, 8.5% fibras y 2.2% grasas. Contiene altos niveles de los minerales hierro, zinc, calcio y potasio y de los oligoelementos yodo, cobre y manganeso. Contiene 19 aminoácidos. Además, la raíz de maca contiene grandes concentraciones de las vitaminas B2, B3 y B6. (Azarius) ²⁵

Dentro de las propiedades de la maca, se encuentran que actúa como revitalizante, afrodisíaco para ambos sexos, y mejorador de la fertilidad ya que incrementa el número de espermatozoides. Igualmente ayuda a balancear las hormonas, mejora los niveles de testosterona en los hombres, es recomendada para la desnutrición, ayuda a la audición y visión, aumenta los niveles de energía, mejora la capacidad de aprendizaje y la memoria, entre otros.



Figura 13: Maca peruana en polvo.

Fuente: (Braun)

La maca en polvo igualmente conserva sus propiedades intactas y será otro de los ingredientes de los productos comercializados por Andesia.

Cabe destacar que las exportaciones de maca peruana sumaron 28.7 millones de dólares en el 2014, lo que significó un crecimiento de 109 por ciento en relación al 2013, según la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PromPerú) donde existe una demanda de destinos como Estados Unidos, China y Japón. (Andina, del Perú al mundo, 2016)²⁶

Lo anterior beneficia la promoción de los beneficios de la maca así como el incremento de oferentes de esta, lo cual facilitaría el poder de negociación de Andesia con otros proveedores peruanos. Perú es el principal productor de Maca, territorio que por cercanía y tratado de libre comercio facilitaría la importación.

8.7 Producto

El empaque de Andesia, llevará la leyenda “Los sabores gourmet para despertar y continuar tu día” ya que contendrá dos fusiones diferentes, la primera, recomendada para tomarse en las mañanas debido a sus propiedades energizantes, mientras que la segunda será recomendada para tomarse durante el almuerzo o la merienda.

²⁵ <https://azarius.es/encyclopedia/87/Maca/>

²⁶ <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-exportaciones-maca-crecieron-109-el-2014-y-sumaron-287-millones-543346.aspx>

La primera infusión a desarrollar es la “**FUSIÓN EXÓTICA ENERGIZANTE**”, la cual consistirá en la mezcla de té negro con maca en polvo. Fusión que será recomendada en un consumo matutino para despertar y comenzar el día con mayor energía debido a los efectos ya mencionados del té negro y la maca.



Figura 14: Fusión Exótica Energizante.

Fuente: Elaboración propia.

Esta mezcla constará del 85% (1.7 gramos) de té negro y 15% (0.3 gramos) de maca en polvo.

La segunda infusión gourmet a desarrollar es la “**FUSIÓN EXÓTICA ANTIOXIDANTE**”, la cual consistirá en la mezcla de té verde con maqui en polvo. Esta fusión será recomendada para la hora de la comida, ya que los efectos del té verde en combinación con las propiedades del maqui hacen un excelente balance para combatir la oxidación y dar un mayor bienestar al cuerpo.



Figura 15: Fusión Exótica Antioxidante.

Fuente: Elaboración propia.

Esta mezcla constará del 90% (1.8 gramos) de té verde y 10% (0.2 gramos) de maqui en polvo.

La diferencia entre las dosificaciones de las mezclas es debido al alto costo de los insumos andinos, ya que al ser orgánicos y de recolección más “artesanal”, su costo por kilo es demasiado elevado comparado al té verde y negro.

Por lo antes mencionado, se llegó a un punto de equilibrio entre la satisfacción organoléptica por parte de clientes potenciales a través de muestras con diferentes dosificaciones y costos, permitiendo tener una posibilidad de generar un retorno de inversión pertinente a pesar del alto costo del maqui y maca a comparación del té.

8.8 Empaque (prototipos)

Los prototipos de empaques internos y externos se detallan a continuación:

8.8.1 Prototipo de bolsa para infusiones Andesia

Las infusiones Andesia a desarrollar serán empacadas en bolsas de té de 2 gramos, similares a las que se consumen normalmente en Chile.



Figura 16: Prototipo para bolsas de té

Fuente: Foto enviada por el proveedor chino Hongda Machinery Co.,LTD.

8.8.2 Prototipo de empaque interno

Este prototipo plástico servirá para empacar las bolsas de té de manera individual. Diferenciando así una fusión de otra mediante los colores designados para cada una de la siguiente manera:

- ✓ Morado: Fusión Exótica Antioxidante.
- ✓ Amarillo: Fusión Exótica Energizante.



Figura 17: Prototipo de empaque para bolsas de té.

Fuente: Foto enviada por el proveedor chino Hongda Machinery Co.,LTD.

8.8.3 Prototipo de empaque externo

El prototipo del empaque principal consiste en una caja de madera reciclada con capacidad de 40 sobres, de los cuales 20 de ellos serán de la “FUSIÓN EXÓTICA ANTIOXIDANTE” y 20 de la “FUSIÓN EXÓTICA ENERGIZANTE”.



Figura 18: Prototipo de empaque de madera externo.

Fuente: Elaboración Propia.

La respuesta ante la posible pregunta del por que mezclar dos tipos de mezclas en un solo empaque es debido a que el costo de la maca y el maqui en polvo tiene una diferencia de casi USD\$100 por cada kilo. Con el fin de nivelar los costos, la opción que se considera más conveniente es la de combinar ambas mezclas en una sola presentación. Por otra parte, el hecho de que ambas infusiones puedan ser consumidas en diferentes etapas del día hace al producto fácil de promocionar.

Un enfoque en el diseño para el perfeccionamiento de logotipos, etiquetas, envases, etc., será de suma importancia, ya que al ser uno de los elementos diferenciadores de nuestra marca, será necesario corroborar diseñados en empaques, etiquetas, envases y promociones con el fin de asegurarnos que nuestro producto está diseñado principalmente para llegar al target en mente de la manera mas innovadora.

8.9 Estrategia de entrada

La estrategia de entrada será enfocada en diferenciación, pues se trata de un sub segmento de mercado en Chile. En ese sentido nuestros principales competidores serán las grandes marcas de té, pero principalmente las empresas de té gourmet establecidas dentro de nuestro foco.

Las estrategias de comunicación y diferenciación se aplicarán en dos momentos, primero durante la introducción de la marca en el mercado así como su posicionamiento en la mente del consumidor y posteriormente durante el mantenimiento del producto en el mercado. El posicionamiento de la marca se realizará a través del diseño llamativo de las etiquetas del producto, envase llamativo y el eslogan “más que un té” los cuales buscarán comunicar:

- Ser un producto innovador y de alta calidad.
- Mezcla de sabores exóticos en un solo envase.
- Envases ambientalmente amigables y fáciles de almacenar.
- Productos naturales, altamente saludables.
- Producto único en el mercado.
- Precio muy competitivo.
- La fusión de sabores dos continentes.
- Producto gourmet.
- Doble beneficio en un solo día (energizantes y antioxidantes).

8.10 Canales de distribución

Los canales de distribución a utilizar serán propios y a través de intermediarios como se detalla a continuación:

8.10.1 Propios:

- **Página Web:** Es posible crear un dominio web llamado www.andesia.cl para poder dar la posibilidad a los clientes potenciales de comprar en línea nuestros productos. A través de la pagina de internet se podrán concretar pagos, promocionar la marca y productos y dar la oportunidad de obtener descuentos basados en la cantidad comprada.

8.10.2 Intermediarios:

La idea que se tiene para los canales intermediarios de distribución es vender los productos a un precio menor al que se vende en la pagina web de Andesia y permitirles subir el precio del producto a conveniencia propia. Los tipos de distribuidores son los siguientes:

- **Tiendas intermediarias especializadas en té y/o productos orgánicos:** En Chile, existen diversas tiendas especializadas en el comercio de té e igualmente aquellas basadas en productos naturistas. A través de alianzas comerciales basadas

en precios preferenciales de venta se asegurará una ganancia para ambas partes, se podrá llegar al cliente potencial más rápidamente y ampliar el espectro de venta. Un mínimo de 12 alianzas con tiendas intermediarias es el requerido para Andesia.

- **Vendedores a domicilio:** Similar a lo realizado por la marca Yakult en algunos países como Japón y México por nombrar algunos, es posible vender nuestro producto a precios ligeramente por encima de una determinada utilidad a promotores para que estos, a través de visitar casas en comunas específicas puedan venderlos y tener una ganancia por cada venta sin necesidad de dar un sueldo mensual. Las comunas donde nos enfocaremos para la distribución con los vendedores privados son: Providencia, Lo Barnechea, Vitacura, Colina, Huechuraba, Las Condes, La Reina, Ñuñoa, La Florida y Macul. Un mínimo de 10 alianzas con vendedores a domicilio será el requerido.
- **Restaurantes y cafeterías:** Este tipo de negocios podrán revender las infusiones gourmet dentro de su menú a los clientes propios. La ventaja de realizar este tipo de estrategia es que podremos posicionarnos en la mente de clientes potenciales y esto sería aun más provechoso que regalar muestras. Un mínimo de 4 restaurantes ó cafeterías será la meta para venta.
- **Universidades y centros educativos:** Estas entidades generalmente ofrecen lunch breaks a sus estudiantes o manejan cafeterías dentro de sus instalaciones, al igual que en el ejemplo anterior, el vender el producto a un precio menor que en el mercado en general, impulsaría su promoción sin interferir en gastos por promoción. Un requerimiento mínimo con 3 universidades o centro educativo será el requerido.

8.11 Promoción

Los medios y técnicas para promocionar los productos serán:

Redes Sociales: La publicidad en redes sociales como Facebook, Twitter e Instagram es igualmente fundamental, donde constantemente se podrá actualizar a los clientes sobre nuevos productos Andesia y promociones.

Banners: Dentro de las tiendas intermediarias, se podrían colocar pequeños banners con el fin de promocionar la marca.

Participación en ferias gastronómicas: En la capital del país se realizan ferias en diferentes comunas especialmente para emprendedores como la 1a Feria del Café y Té llevada a cabo en la comuna de Providencia. Se podrán realizar inscripciones para participar en diferentes ferias con el fin de vender y promocionar nuestra marca.

Tarjetas de cliente frecuente: Con el fin de incentivar las ventas, se contarán con tarjetas de cliente frecuente (dentro del primer prototipo de empaque) para acumular sellos de compra, posterior a un número determinado de sellos o stickers, se podrá intercambiar por un paquete de algún producto Andesia.

8.12 Precio

El precio para la caja de madera reciclada con 40 piezas (20 de cada mezcla) será de acuerdo al canal de distribución de la siguiente manera:

Porcentaje de ventas	Medio de distribución	Precio de venta
10%	Página web	\$5,938.10
40%	Tiendas intermediarias	\$5,593.00
35%	Vendedores a domicilio	\$5,533.50
10%	Restaurantes y cafeterías	\$5,593.00
5%	Universidades y centros	\$5,593.00

Tabla 6: Precio de caja de 40 piezas

Fuente: Elaboración Propia.

Para la determinación de precio se consideró a la competencia, así como los costos de insumos, maquinaria, embalaje, transporte y personal clave de Andesia, los cuales serán explicados a detalle durante el Plan Financiero. El precio asignado tiene el fin de lograr un retorno de inversión óptimo, pero principalmente se toman como base los precios dados por los competidores de té e infusiones Premium.

Debido a que el valor aproximado de una infusión gourmet es de 200 pesos chilenos, el precio unitario de Andesia es de 140 pesos, dándonos una ventaja competitiva en precios (ver anexo 8).

8.13 Plan de crecimiento

La estrategia de crecimiento comenzará después del 5to año, partiendo por reuniones de planificación comercial con el fin de revisar precios y costos, así como ver posibilidades de nuevos negocios o mejora de los productos comercializados como:

- Adaptar productos con nuevas características o atributos aún más diferenciadores, como por ejemplo infusiones con endulzantes ya incluido.
- Crear mezclas para nuevos sabores Andesia con nuevos colores, tamaños (presentaciones) y envases.
- Añadir un valor social o emocional en los productos como la lealtad por una marca chilena o el consumo de productos con ingredientes de la región por medio del marketing.
- Creación de marcas múltiples, similar a la estrategia de los hermanos Cambiaso en Chile (Té Supremo, Superior, Mildred Tea, Samba, etc.).

- Evaluación de una integración horizontal con el fin de incorporar cultivos propios y apertura de locales Andesia.
- Racionalización de mezclas para mejorar la rentabilidad.
- La reducción de algún número de productos, eliminando a los no rentables.
- Investigación y Desarrollo a través de la evaluación de estudios de mercado semestrales y de nuevas tendencias del mercado para la mejora de nuevos productos.
- Buscar siempre la innovación y satisfacción a las necesidades de nuestros clientes.

8.14 Ubicación geográfica

Dentro de la etapa inicial para Andesia, únicamente se realizarán las operaciones en la capital del país (Santiago de Chile), debido a las restricciones financieras y logísticas de nuestro negocio, concluidas a partir del análisis FODA, para cumplir con su oferta tanto en plazos, precios y distribución de los productos, así como para disminuir riesgos se tiene que tomar esta decisión.

La ventaja de trabajar en la Región Metropolitana es que Chile es de los pocos países donde una gran mayoría de la población vive en la capital (aproximadamente el 40% de la población total). La ubicación de la fábrica y almacén serán en la comuna de Ñuñoa en Santiago, la cual cuenta con una superficie de 300 metros cuadrados y 2 baños.

CAPÍTULO IX. PLAN DE OPERACIONES

El plan de operaciones de Andesia buscará lograr procesos óptimos y coordinados con todos los miembros del negocio para entregar de la manera más rápida los productos, haciendo que el plan funcione de la manera más exitosa, abarcando desde cotizaciones hasta la distribución final de los productos. La excelencia operacional se logrará al entregar productos de alta calidad, con un servicio excelente, rapidez y el menor porcentaje de errores, a un precio razonable.

9.1 Equipamiento

Los muebles y enseres, equipos de oficina y equipos y artículos operacionales necesarios para el inicio de la operación de Andesia, son los siguientes:

Muebles y Enseres	
Detalle	Cantidad
Escritorios con estanterías incluidas	8
Sillas	16
Sofá	1
Basureros	8
Mesa rectangular	1
Hervidor	1
Cafetera	1
Equipos y suministros de Oficina	
Detalle	Cantidad
Computadoras	8
Teléfonos	4
Calculadoras	8
Impresora Láser	1
Hojas de papel (medio ciento)	5
Bolígrafos (paquete de 50)	2
Cinta adhesiva (paquete de 6)	2
Cartuchos de tinta	8
Tablas de apoyo para escribir	10
Carpetas Archivadoras	12
Clips (caja 50 unidades)	8
Engrapadoras	10
Corchetes (caja de 1,000 unidades)	10
Libretas de apuntes	10
Libros contables	2
Equipos y Artículos de Operacionales	
Detalle	Cantidad
Camioneta tipo Van	1
Mezcladoras	1
Empaquetadoras de té	2
Bandejas de plástico para mezcla	4
Espátulas	4
Balanza	2
Cajas de cartón grandes (ciento)	3
Maqui en polvo (kg)	223
Maca en polvo (kg)	353
Té verde (kg)	2,000

Té negro (kg)	2,000
Cajas de madera reciclada impresas	38,900
Bolsas recargables impresas	333,350
Hilo (rollo de 7.8 kg)	3
Etiquetas para bolsas de té (paquete para 60,000 bolsas)	20
Papel filtro de bolsa de té (paquete para 30,000)	40
Papel para envolver bolsas de té (paquete para 30,000)	40

Tabla 7: Equipamiento necesario para el inicio de operaciones de Andesia

Fuente: Elaboración Propia.

9.2 Cotizaciones, adquisición y transporte de maquinaria especializada y materia prima a fábrica

A través del contacto con diferentes tipos de proveedores se analizará la mejor opción por medio de métricas como precio, calidad, tiempos de entrega y servicio al cliente. Serán los ingredientes las herramientas diferenciadoras de nuestra marca y productos. Por ende, tendremos que asegurarnos que se tomará la mejor opción.

Como se explicaba anteriormente, los países seleccionados para comprar estos insumos son China, Perú y Chile en primer plano. Debido a las distancias físicas y de idioma, principalmente con China, inicialmente las cotizaciones se hacen vía electrónica solicitando los requerimientos necesarios en cada producto, esta solicitud la recibe un agente de ventas quién da un seguimiento a las cotizaciones.

Los procesos de compra requerirán del involucramiento del gerente de compras para poder llevar a cabo el proceso desde las órdenes de compra, transferencias bancarias, hasta la coordinación con otros departamentos para la instalación de maquinaria y el almacenaje de la materia prima provenientes de la siguiente manera:

- China (Té y maquinaria).
- Perú (Maca).
- Chile (Maqui).

Dentro de las importaciones de China y Perú tanto para el té verde y negro, maca en polvo y maquinaria (Anexo 3) se muestran las siguientes tablas donde se especifica la partida arancelaria de cada producto.

Chile es el país con más tratados de libre comercio en el mundo hasta la fecha, gracias a estos, la materia prima y maquinaria a importar refleja una gran ventaja operacional al no tener que pagar una cantidad adicional a los impuestos comunes por el hecho de ser artículos importados.

Dado los requerimientos de venta mínima de los proveedores, las cantidades iniciales a comprar serán:

- 2,000 kg de té verde y 223 kg de maqui en polvo (para producir 1,111,111 sobres).
- 2,000 kg de té negro y 353 kg de maca en polvo (para producir 1,176,470 sobres).

Los sobres serán empacados cajas de madera reciclada de 40 unidades. Una vez realizado el pago de la mercancía se consolidará en diferentes puntos cercanos a los puertos de Callao, Perú y Guangzhou, China para posteriormente ser enviada vía marítima al puerto de Valparaíso, Chile y vía terrestre a la ciudad de Santiago para ser puestas directamente en almacén.

Calculando los tiempos de transporte (Anexo 5) se calcula que los tiempos de llegada incluyendo el transito, despachos aduanales y otros factores para cada país son los siguientes:

- Desde el puerto de Guangzhou, China: 42-48 días aproximadamente.
- Desde el puerto de Callao, Perú: 3-11 días aproximadamente.
- Desde la región de Aysén a Santiago: 2 días aproximadamente.

Por seguridad la mercadería estará asegurada durante el proceso de importación hasta la llegada y almacenamiento en las instalaciones del negocio. Igualmente, se considera importante la contratación de seguros que mitiguen los posibles riesgos que pueden afectar a los bienes e instalaciones de la empresa parcialmente o en su totalidad, así como un seguro contra robo.

9.3 Producción y entrega del producto final

Referente a la cantidad a producir, de los 1,111,111 sobres para la FUSION EXOTICA ANTIOXIDANTE y los 1,176,470 sobres de la FUSION EXOTICA ENERGIZANTE, se toma como base la cantidad mínima (1,111,111) con el fin de obtener cantidades pares, se multiplica por dos, siendo el resultado de 2,222,222 de sobres de ambas mezclas en total. Por lo cual, la cantidad inicial a producir será la siguiente:

- 55,555 cajas de madera con 40 unidades (20 unidades de cada mezcla).
- 6,629 cajas mensuales

Dadas las características de la maquinaria (Anexo 4), se planean producir 10,000 sobres al día basado en los siguientes cálculos:

Capacidad de la mezcladora	Tiempo de operación		
20 kg	30 minutos	Tiempo total	Número de
Capacidad de la empaquetadora	Tiempo de operación	3.7 horas	10,000 por
90 g (45 bolsas por minuto)	222 minutos por 20 kg		jornada

Número de cajas de madera por día
250

Tabla 8: Producción diaria de Andesia. Fuente: Elaboración Propia.

Una vez que se cuenta con la materia prima en almacén se procederá a la revisión de calidad y la incorporación de cantidades específicas en la mezcladora (1 por cada tipo de infusión) de la siguiente manera:

- 90% (1.8 gramos) de té verde y 10% (0.2 gramos) de maqui en polvo.
- 85% (1.7 gramos) de té negro y 15% (0.3 gramos) de maca en polvo.

Después, se incorporará la mezcla homogénea en la maquina empaquetadora de té.

Una vez realizado el empaquetado individual de los sobres de té se llevará a cabo un control de calidad final basado en parámetros para que parte del personal corrobore de forma visual la implementación de un adecuado control, cumpliendo con todas las normas de higiene. Igualmente se realizará la evaluación de desempeño al verificar que se produce un número mínimo de 10,000 bolsas por jornada.

Posterior a esto, se deberán de incorporar las bolsas de infusiones gourmet manualmente en las cajas de madera reciclada.

La función del jefe de operaciones será determinante para distribuir apropiadamente las labores de cada día, supervisar la calidad de la materia prima, el empaquetado y la del producto terminado para su posterior resguardo en almacén en cajas grandes de cartón para ser enviadas semanalmente o lo antes posible a los distribuidores con los que se ha realizado el previo convenio de venta a precio preferencial a través de un vehículo propio de la empresa.

En el caso de las compras realizadas vía internet, se redirigirá al cliente a cualquier centro de distribución autorizado para obtener el producto por cuenta propia. Las compras realizadas fuera de la ciudad de Santiago, se enviarán en un plazo inferior a siete días a través de mensajería (importe del envío pagado por el cliente cuando sean menos de 10 unidades compradas).

CAPÍTULO X. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

La estructura organizacional del personal de Andesia, descripción de responsabilidades y otros detalles se detalla a continuación:

10.1 Organigrama ideal de Andesia

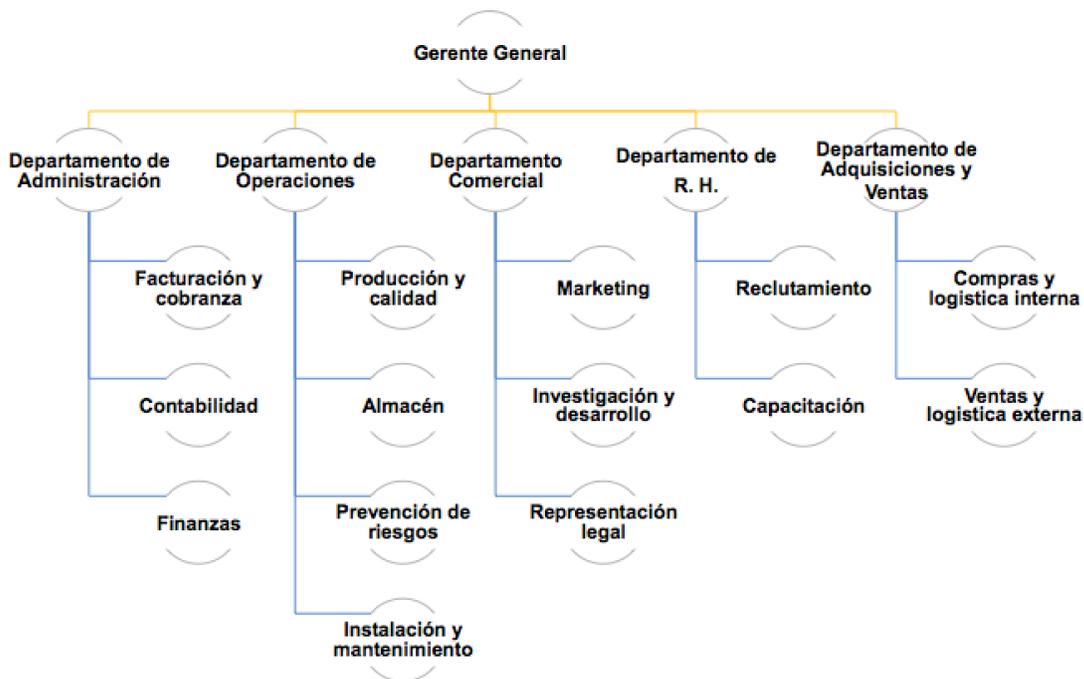


Figura 19: Organigrama ideal de Andesia
Fuente: Elaboración Propia.

Sin embargo, a pesar de que el organigrama muestra una división de áreas con diferentes funciones en cada una, la estructura real será simple ya que de acuerdo a Thomas L. Wheelen y J. David Hunger “la estructura simple no tiene categorías funcionales ni de productos y es adecuada para una pequeña empresa dominada por emprendedores, con una o dos líneas de productos que operan en un nicho de mercado razonablemente pequeño y fácil de identificar. Los empleados tienen a ser generalistas y saben hacer de todo”. (Wheelen, 2013) ²⁷

Dado lo anterior, la estructura real será una combinación de estructura simple y funcional, tratando de cubrir las mayores áreas posibles con personal calificado sin representar una salida de capital extrema para Andesia al ser un nuevo y pequeño negocio.

²⁷ Wheelen, T. L. (2013). *Administración estratégica y política de negocios*.

10.2 Estructura Real y requerimientos

Para abastecer inicialmente a la producción potencial calculada que es de 5,000 cajas mensuales, Andesia contará con 11 puestos de trabajo. Esto permitirá empezar a satisfacer a los clientes aprovechando los canales de distribución de una forma eficiente a través de las siguientes posiciones:

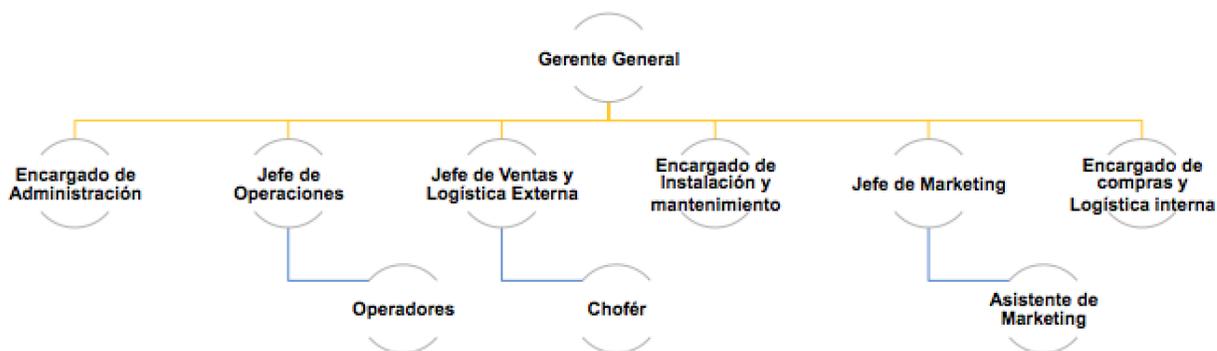


Figura 20: Organigrama de la estructura real de Andesia.

Fuente: Elaboración Propia.

En cuanto a los requerimientos profesionales y el tipo de jornada para cada puesto se presenta la siguiente información:

Puesto	Requerimientos mínimos	Jornada
Gerente General	Dueño del negocio (N/A)	N/A
Encargado de Administración	Carrera contable o financiera	Full time
Jefe de Operaciones	Ingeniero Industrial o afín	Full time
Operadores (3)	Estudiantes o personal con educación básica	Full time
Encargado de Instalación y Mantenimiento	Ingeniero Industrial o afín	Full time
Jefe de Marketing	Ingeniero Comercial o afín	Full time
Asistente de Marketing	Estudiante de ingeniería comercial o afín	Part time
Encargado de Compras y Logística Interna	Ingeniero Comercial o afín	Full time
Jefe de Ventas y Logística Externa	Ingeniero Comercial o afín	Full time
Chofer	Personal con educación básica	Part time

Tabla 9: Requerimientos para el personal de Andesia.

Fuente: Elaboración Propia.

El **Gerente General** tendrá como tareas:

- ✓ Representación legal y tramitología general.
- ✓ Prevención de riesgos.
- ✓ Reclutamiento.
- ✓ Ver posibilidades de nuevos negocios.

El **Encargado de Administración** tendrá como tareas:

- ✓ Facturación y cobranza.
- ✓ Contabilidad y pagos varios.
- ✓ Finanzas.

El **Jefe de Operaciones** tendrá como tareas:

- ✓ Supervisión de producción y calidad.
- ✓ Manejo de almacén.

Asimismo, tendrá como subordinados **3 Operadores** encargados de mezclar, empaquetar, acomodar la mercancía y limpieza de maquinaria día a día.

El **Encargado de instalación y Mantenimiento** tendrá como tareas:

- ✓ Instalación y mantenimiento de maquinaria.
- ✓ Soporte técnico.
- ✓ Capacitación de operadores.

El **Jefe de marketing** contará con un **asistente** para realizar las siguientes tareas:

- ✓ Publicidad en redes sociales y control de pagina web.
- ✓ Canales de distribución.
- ✓ Fijación de precios.
- ✓ Diseño e imagen de la marca.
- ✓ Investigación y desarrollo de productos.
- ✓ Servicio al cliente.

El **Encargado de Compras y Logística interna** se encargará de:

- ✓ Cotizaciones nacionales e internacionales.
- ✓ Compras.
- ✓ Coordinación de despachos aduanales y control y seguimiento de logística de mercancía hasta su llegada a almacén.
- ✓ Evaluarán el nivel de cumplimiento por parte de los proveedores, así como incorporar nuevos distribuidores de los productos necesarios para la operación que puedan ser atractivos en términos de relación precio-calidad.

El **Jefe de ventas y logística externa** se encargará de:

- ✓ Rastrear las compras realizadas a través de la pagina web y coordinar su entrega.
- ✓ Realizar convenios comerciales con distribuidores en la ciudad de Santiago.
- ✓ Realizar convenios con promotores externos que deseen vender la mercancía a domicilio en determinadas comunas.
- ✓ Asimismo, contará con un **chofer** que pueda realizar la distribución de la mercancía con los asociados.
- ✓ Evaluaciones de los volúmenes de ventas con el objetivo de implementar planes de acción para crecer en el ritmo esperado.

Referente a los perfiles de personal requeridos, en el mercado chileno laboral existe una amplia oferta, de la cual, la gran mayoría pueden ser aptos para ocupar los puestos designados para Andesia, principalmente debido a la facilidad y accesibilidad en las operaciones de mezclado y empaquetado, en donde se utiliza maquinaria especializada.

Sin embargo, los puestos relacionados a las áreas administrativas, logística y ventas requerirán personal con mayor experiencia. Por lo tanto la disponibilidad y costos de salarios de empleados no pretenden ser un impedimento para el éxito del negocio.

CAPÍTULO XI. PLAN FINANCIERO

11.1 Inversión fija

Es importante mencionar que para el financiamiento del proyecto, se toma el supuesto que no es necesario pedir un crédito, debido a que se utilizará capital propio.

La inversión inicial que se requiere para poder iniciar las operaciones de la empresa se calcula en 27,047,462, mientras que el capital de trabajo se calcula en 124,575,869 dando un total de 151,623,331.

Detalle	Cantidad	Costo por Unidad	Total
Escritorios con estanterías incluidas	8	24,990	199,920
Sillas	8	19,990	159,920
Sofá	1	109,990	109,990
Mesa rectangular	1	49,990	49,990
Hervidor	1	8,390	8,390
Cafetera	1	12,990	12,990
Camioneta tipo Van	1	4,200,000	4,200,000
Mezcladoras	1	992,000	992,000
Empaquetadoras de té	2	8,610,000	17,220,000
Computadoras	8	486,169	3,889,352
Teléfonos	4	25,000	100,000
Calculadoras	8	9,990	79,920
Impresora Láser	1	24,990	24,990
			27,047,462

Tabla 10: Inversión fija de Andesia. Fuente: Elaboración Propia.

11.2 Capital de trabajo

El capital de trabajo se detalla a continuación:

Detalle	Cantidad	Costo por Unidad	Total
Hojas de papel (medio ciento)	4	2,990	11,960
Bolígrafos (paquete de 50)	2	8,100	16,200
Cinta adhesiva (paquete de 6)	2	1,470	2,940
Cartuchos de tinta	6	12,500	75,000
Carpetas Archivadoras	12	1,990	23,880
Clips (caja 50 unidades)	8	1,150	9,200
Engrapadoras	10	3,500	35,000
Corchetes (caja de 1,000 unidades)	10	2,100	21,000
Libretas de apuntes	10	900	9,000
Libros contables	2	5,500	11,000

Bandejas de plástico para mezcla	4	3,290	13,160
Espátulas	4	2,690	10,760
Balanza	2	23,900	47,800
Cajas de cartón grandes (ciento)	5	9,500	47,500
Basureros	8	5,790	46,320
Maqui en polvo	223	60,000	13,380,000
Maca en polvo	353	20,000	7,060,000
Té verde	2,000	4,500	9,000,000
Té negro	2,000	4,400	8,800,000
Gastos de envío	1	3,100,000	3,100,000
Impuestos de importación, papeleo y seguros	1	23,032,662	23,032,662
Despacho aduanal	1	546,587	546,587
Transportes terrestres de Valparaíso a Santiago	1	450,000	450,000
Otros tramites aduaneros	1	440,000	440,000
Cajas de madera reciclada impresas	56,000	800	44,800,000
Hilo	3	5,300	15,900
Etiquetas para bolsas de té	20	18,500	370,000
Papel filtro de bolsa de té	40	33,800	1,352,000
Papel para envolver bolsas de té	40	30,000	1,200,000
Electricidad	1	1,500,000	1,500,000
Agua	1	450,000	450,000
Salario Gerente General	1	700,000	700,000
Salario Encargado de Administración	1	600,000	600,000
Salario Jefe de Operaciones	1	600,000	600,000
Salario Operador tiempo completo	3	360,000	1,080,000
Salario Encargado de Instalación y Mantenimiento	1	450,000	450,000
Salario Jefe de Marketing	1	600,000	600,000
Salario Asistente de Marketing	1	220,000	220,000
Salario Encargado de Compras y Logística Interna	1	500,000	500,000
Salario Jefe de Ventas y Logística Externa	1	600,000	600,000
Salario Chofer	1	200,000	200,000
Renta de local para operar	1	2,400,000	2,400,000
Plan Telefónico	1	38,000	38,000
Seguros	1	230,000	230,000
Licencias	1	480,000	480,000
			124,575,869

Tabla 11: Capital de trabajo.

Fuente: Elaboración Propia.

11.3 Gastos fijos y variables

11.3.1 Gastos fijos

Los gastos fijos estarán asociados con lo que se tiene que pagar, sin importar los volúmenes de venta.

Los conceptos incluidos en los gastos fijos de Andesia se detallan a continuación:

Detalle	Cantidad	Costo por Unidad	Total Mensual
Salario Gerente General	1	700,000	700,000
Salario Encargado de Administración	1	600,000	600,000
Salario Jefe de Marketing	1	600,000	600,000
Salario Asistente de Marketing	1	220,000	220,000
Salario Encargado de Compras y Logística Interna	1	500,000	500,000
Salario Jefe de Ventas y Logística Externa	1	600,000	600,000
Salario Jefe de Operaciones	1	600,000	600,000
Salario Operador tiempo completo	3	360,000	1,080,000
Salario Encargado de Instalación y Mantenimiento	1	450,000	450,000
Salario Chofer	1	200,000	200,000
Renta de local para operar	1	2,400,000	2,400,000
Teléfono	1	38,000	38,000
Seguros	1	20,000	20,000
Licencias	1	40,000	40,000
			Mensual 8,698,000
			Anual 104,376,000

Tabla 12: Gastos fijos. Elaboración Propia.

11.3.2 Gastos variables

Los gastos variables de Andesia estarán directamente relacionados con las ventas.

De hecho, los gastos variables cambiarán con las ventas. En este sentido, cuando las ventas suban, también lo harán los gastos variables y, cuando, las ventas bajen, los costes variables disminuirán.

Los conceptos incluidos en los gastos variables se detallan a continuación:

Detalle	Cantidad	Costo por Unidad	Total
Maqui en polvo (kg) (material para año 1)	223	60,000	13,380,000
Maca en polvo (kg) (material para año 1)	353	20,000	7,060,000
Té verde (kg) (material para año 1)	2,000	4,500	9,000,000
Té negro (kg) (material para año 1)	2,000	4,400	8,800,000
Gastos de envío (para año 1)	1	3,100,000	3,100,000
Impuestos de importación, papeleo y seguros (para año 1)	1	23,032,662	23,032,662
Despacho aduanal (para 1 año)	1	546,587	546,587
Transportes terrestres de Valparaíso a Santiago (para año 1)	1	450,000	450,000
Otros tramites aduaneros (para año 1)	1	440,000	440,000
Cajas de madera reciclada impresas (para año 1)	55,600	600	33,360,000
Hilo (rollo de 7.8 kg) (para año 1)	3	5,300	15,900
Etiquetas para bolsas de té (paquete para 60,000 bolsas) (para año 1)	20	18,500	370,000
Papel filtro de bolsa de té (paquete para 30,000) (para año 1)	40	33,800	1,352,000
Papel para envolver bolsas de té (paquete para 30,000) (para año 1)	40	30,000	1,200,000
Electricidad	1	1,500,000	1,500,000
Agua	1	450,000	450,000
Seguros	1	230,000	230,000
Hojas de papel (medio ciento)	4	2,990	11,960
Bolígrafos (paquete de 50)	2	8,100	16,200
Cinta adhesiva (paquete de 6)	2	1,470	2,940
Cartuchos de tinta	6	12,500	75,000
Carpetas Archivadoras	12	1,990	23,880
Clips (caja 50 unidades)	8	1,150	9,200
Engrapadoras	10	3,500	35,000
Corchetes (caja de 1,000 unidades)	10	2,100	21,000
Libretas de apuntes	10	900	9,000
Libros contables	2	5,500	11,000
Bandejas de plástico para mezcla	4	3,290	13,160
Espátulas	4	2,690	10,760
Balanza	2	23,900	47,800
Cajas de cartón grandes (ciento)	5	9,500	47,500
			Total: 104,414,549

Tabla 13: Gastos Variables. Elaboración Propia.

11.4 Precio de venta

Tomando en cuenta los gastos clave incurridos para producir las 55,555 cajas de infusiones gourmet para el primer año de Andesia (4,629 cajas mensuales), el costo de producción por caja es de 2,085.81. Debido a que el valor aproximado de una infusión gourmet es de 200 pesos chilenos, el precio unitario de Andesia es de 140 pesos, dándonos una ventaja competitiva en precios (ver anexo 8).

Los precios fijados para el producto de acuerdo al medio de distribución, arrojan los siguientes datos:

Porcentaje	Medio de distribución	Cajas	Precio por Unidad	Importe Mensual	Importe Anual
10%	Página web	463	5,938.10	2,748,746.49	32,984,957.88
40%	Tiendas intermediarias	1852	5,593.00	10,355,998.80	124,271,985.60
35%	Vendedores a domicilio	1620	5,533.50	8,965,100.03	107,581,200.30
10%	Restaurantes y cafeterías	463	5,593.00	2,588,999.70	31,067,996.40
5%	Universidades y centros	231	5,593.00	1,294,499.85	15,533,998.20
		4,629		25,953,344.87	311,440,138.38

Tabla 14: Precios de Venta. Fuente: Elaboración Propia.

11.5 Depreciación del activo fijo

Para el cálculo de la depreciación de los activos fijos, se tomaron en cuenta las especificaciones determinadas por las leyes chilenas de contabilidad (Anexo 7), basados en costo unitario y vida útil de cada activo. Dado a que ningún activo tiene una vida útil inferior a los 5 años, el monto por 2,568,946 permanecerá constante para cada año:

Detalle	Tipo	Piezas	Costo por Unidad	Total	Años vida útil	Depreciación anual
Escritorios	Oficina	8	24,990	199,920	7	28,560
Sillas	Oficina	8	19,990	159,920	7	22,846
Sofá	Oficina	1	109,990	109,990	7	15,713
Mesa	Oficina	1	49,990	49,990	7	7,141
Hervidor	Oficina	1	8,390	8,390	7	1,199
Cafetera	Oficina	1	12,990	12,990	7	1,856
Calculadoras	Oficina	8	9,990	79,920	7	11,417

Impresora	Oficina	1	24,990	24,990	7	3,570
Computadora	Oficina	8	486,169	3,889,352	6	648,225
Teléfonos	Oficina	4	25,000	100,000	7	14,286
Camioneta	Transporte	1	4,200,000	4,200,000	7	600,000
Mezcladoras	Maquinaria	1	992,000	992,000	15	66,133
Empaquetadoras	Maquinaria	2	8,610,000	17,220,000	15	1,148,000
				27,047,462		2,568,946

Tabla 15: Depreciación de Activo fijo.

Fuente: Elaboración Propia.

11.6 Estado de resultados

Para el presente proyecto, se cuenta con ingresos positivos acorde a las expectativas del mercado de acuerdo a la producción. Debido a que la producción es aun reducida en comparación con otras empresas de la competencia, los resultados a pesar de ser positivos no son ingresos demasiado altos.

ESTADO DE RESULTADOS						
		1	2	3	4	5
+	Ingresos ventas	311,440,138	330,188,835	350,066,203	371,140,188	393,482,827
+/-	Ganancias/Pérdida de capital					797,267
-	Costos de ventas	-141,507,149	-156,386,977	-165,801,473	-175,782,721	-186,364,841
-	Gastos	-97,421,200	-101,551,859	-105,857,658	-110,346,022	-115,024,694
-	Pago intereses por créditos	-	-	-	-	-
-	Depreciación legal	-2,568,946	-2,568,946	-2,568,946	-2,568,946	-2,568,946
-	Pérdidas de ejercicio anterior					
=	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	69,942,844	69,681,053	75,838,126	82,442,498	90,321,614

Tabla 16: Estado de Resultados. Fuente: Elaboración Propia.

11.7 Flujo de caja

A partir del estado de resultados, será posible sacar los flujos de caja operativos para medir los resultados y beneficios reales de Andesia. A continuación se presenta el flujo de caja, el cual permitirá ver cuánto efectivo es el que realmente genera la operación y así medir el valor real de la misma.:

FLUJO DE CAJA						
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL	Años					
	0	1	2	3	4	5
+ Ingresos ventas		\$ 311,440,138	\$ 330,188,835	\$ 350,066,203	\$ 371,140,188	\$ 393,482,827
+/- Ganancias/Pérdida de capital						\$ 797,267
- Costos variables		\$ (104,414,549)	\$ (108,841,726)	\$ (113,456,615)	\$ (118,267,176)	\$ (123,281,704)
- Costos fijos		\$ (104,376,000)	\$ (108,801,542)	\$ (113,414,728)	\$ (118,223,512)	\$ (123,236,189)
- Pago intereses por créditos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Depreciación legal		\$ (2,568,946)	\$ (2,568,946)	\$ (2,568,946)	\$ (2,568,946)	\$ (2,568,946)
- Pérdidas de ejercicio anterior						
= UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	\$ -	\$ 100,080,644	\$ 109,976,621	\$ 120,625,914	\$ 132,080,554	\$ 145,193,256
- Impuesto a la renta (25%)		\$ (24,019,354)	\$ (27,494,155)	\$ (30,156,478)	\$ (33,020,139)	\$ (36,298,314)
= UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTO	\$ -	\$ 76,061,289	\$ 82,482,465	\$ 90,469,435	\$ 99,060,416	\$ 108,894,942
+ Depreciación legal		\$ 2,568,946	\$ 2,568,946	\$ 2,568,946	\$ 2,568,946	\$ 2,568,946
+ Pérdidas de ejercicio anterior						
-/+ Ganancias/Pérdida de capital						\$ (797,267)
= TOTAL FLUJO CAJA OPERATIVO	\$ -	\$ 78,630,235	\$ 85,051,411	\$ 93,038,381	\$ 101,629,362	\$ 110,666,620
- Inversión fija	\$ (27,047,462)					
+ Valor residual de los activos						\$ 15,000,000
- Capital de trabajo	\$ (124,575,869)					
+ Recuperación de capital de trabajo						\$ 124,575,869
+ Préstamos						
- Amortizaciones						
= FLUJO DE CAPITALES	\$ (151,623,331)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 139,575,869
Valor residual del proyecto						1,725,810,272
= FLUJO DE CAJA	\$ (151,623,331)	\$ 78,630,235	\$ 85,051,411	\$ 93,038,381	\$ 101,629,362	\$ 250,242,489
	\$ (151,623,331)	\$ (72,993,096)	\$ 12,058,315	\$ 105,096,696	\$ 206,726,058	\$ 456,968,547

Tabla 17: Flujo de Caja

Fuente: Elaboración Propia.

En la sección de los impuestos es importante mencionar que se toma la suposición que el año 1 entra dentro del periodo comercial 2016, donde el impuesto es del 24%. Posterior al año 2017, el impuesto cambia al 25% según las normas chilenas (ver anexo 6).

A partir del segundo año se incrementa un 6,02 % sobre las ventas del año anterior. Este incremento está basado en la tasa de incremento del consumo de té en Chile, así como en suposiciones de ventas tanto de Andesia como de la competencia debido a la demanda que existe en Santiago hacia productos similares al nuestro.

También, se toman en cuenta para los costos tanto de materia prima y otros, una inflación del 4,24% (Inflación Chile - índice de precios al consumo (IPC)).

Con los supuestos anteriores, se observa un margen operacional mayor al 50% y una utilidad neta promedio del 16 y 17% sobre las ventas durante los primeros 5 años.

11.8 Tasa de Descuento

Con el objetivo de descontar flujos futuros que generará Andesia, y calcular el VAN, se utilizó el modelo CAPM para encontrar el retorno necesario para el plan de negocios. Dando como resultado 7.71%. Esta tasa de descuento sin embargo, es demasiado baja para evaluar un proyecto que se considera riesgoso, por lo tanto, la tasa de descuento a utilizar, para descontar los flujos, será la siguiente:

DATOS	
Numero de Periodos	5
Tipo de periodos	anual
Tasa de Descuento (i)	20%

Tabla 18: Tasa de Descuento.

Fuente: Elaboración Propia basada en (Aswath Damodaran)

11.9 VAN

El VAN es el retorno en términos absolutos una vez sean traídos a presente los flujos del proyecto, siendo descontados a través de la tasa de descuento que para nuestro proyecto es de 20 %.

El Valor Actual Neto muestra un resultado positivo, mayor a 0 siendo de **\$176,384,918** pesos chilenos, lo cual indica que el plan de negocios generará ganancias posteriores al retorno de capital invertido.

11.10 Tasa Interna de Retorno

La TIR es la tasa en la cual el VAN sea hace cero. Esto quiere decir que la rentabilidad del proyecto de inversión será de **56.99%**.

11.11 Payback

En cuanto al flujo neto del proyecto, dentro del periodo de tiempo determinado (5 años) logrará cubrir la inversión inicial, para Andesia en cerca de **3 años**.

11.12 Análisis de sensibilidad

Este análisis tiene como finalidad medir la sensibilidad de variables determinada. En este caso, se selecciona la variable de precios de venta.

VAN ₀ CLP	VAN ₁ CLP	Delta VAN CLP	Delta VAN %	Delta X %	Elasticidad
\$176,384,917	-\$13,177,563	\$163,207,354	-107%	-10%	10.75

Tabla 19: Análisis de sensibilidad. Fuente: Elaboración Propia.

Se puede observar que la elasticidad es mayor que 1, por lo cual es demasiado elástico respecto al VAN, lo cual lo hace ser riesgoso.

11.13 Escenarios

Dada la aplicación de la sensibilidad en el volumen de ventas, se realizan 3 escenarios diferentes: El optimista, con ventas del 20% por encima de la base el cual es el segundo escenario, y para el pesimista se encuentra un decremento del 10 %.

A continuación, se presenta un cuadro resumido con los resultados.

ESCENARIO	VAN	TIR
Pesimista	-13,177,563	5,51%
Base	176,384,917	57%
Optimista	650,650,992	109%

Tabla 20: Escenario Pesimista, Base y Optimista.

Fuente: Elaboración Propia.

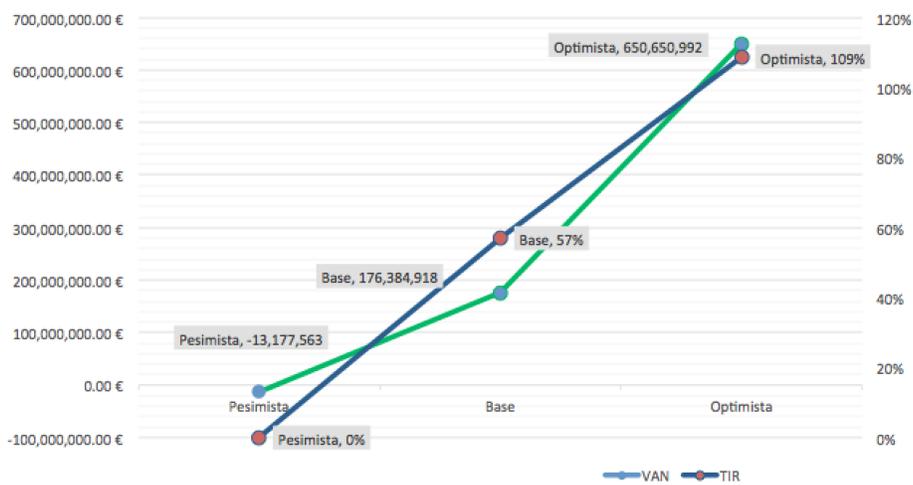


Figura 21: Gráfica de escenario pesimista, base y optimista.

Fuente: Elaboración Propia.

Como se puede observar, en el escenario pesimista la TIR se redujo a considerablemente al haber un decremento de tan solo 10% de las ventas, esto significa que la variable es muy sensible. Frente a esto, la empresa deberá tomar las estrategias necesarias para manejarla, ya que deja de ser rentable y esto provoca una reducción de ingresos totalmente negativa.

En el escenario optimista, con un 20% de incremento en las ventas, se observa un incremento del 109% en la TIR, lo cual aproximadamente triplica el VAN dando una rentabilidad de alto rango.

11.14 Análisis de riesgos

Con el objetivo de identificar los factores que pueden tener un gran impacto negativo en el proyecto y saber de qué manera se pueden mitigar se presenta el siguiente análisis:

11.14.1 Riesgos internos:

- Riesgos Financiero: derivado de la disposición de fondos, presupuestos y proyecciones.
- Riesgos sobre la disponibilidad de materia prima: Al tener productos de importación de países diferentes, existe la posibilidad de que el proveedor aumente drásticamente los precios o por alguna razón externa a este como escasez, plagas o mayores medidas fitosanitarias en Chile impidan su llegada a territorio nacional, afectando la producción.
- Riesgos derivados de un estudio deficiente de mercado: Existe la posibilidad de no tener toda la información exacta y necesaria y por ende tomar decisiones erróneas al no haber estudiado todas los detalles del negocio.
- Riesgos derivados de la capacidad para ejecutar el Proyecto: Estos riesgos pueden incluir elementos como: experiencia en el negocio del té, conocimiento de la Industria, plazo para su ejecución, complejidad, documentación requerida, capacitación correcta de personal, licencias, etc.

Riesgo interno	Impacto	Mitigación
Financiero	Financiamiento, retorno de inversión y % de ganancias.	Incorporación de nuevos socios, búsqueda de prestamos, alianzas estratégicas, incremento en precio de venta, reducción de personal, cambio de empaque a uno más barato.
Disponibilidad de materia prima	Producción, satisfacción de la demanda, imagen de la marca.	Cambio de proveedores, búsqueda de materia prima en otros países, búsqueda de ingredientes sustitutos y discontinuación de mezclas que dificulten la producción.
Estudio de mercado	Decisiones estratégicas.	Estudio constante del mercado (precios, tendencias, marketing, etc.)
Capacidad de ejecución	Entorno laboral, permisos para operar, horas productivas.	Búsqueda de asesoramiento de profesionales en la materia como abogados, psicólogos, agentes de bienes raíces, etc.

Tabla 21: Análisis de riesgos internos. Fuente: Elaboración Propia.

11.14.2 Riesgos externos:

- Riesgos derivados del Cliente: que puede incluir aspectos tales como: estabilidad financiera (ingresos), expectativas de calidad del producto, cambio de preferencias, nuevas tendencias o modas que alejen a nuestros clientes del consumo de té.
- Riesgos contractuales: El riesgo principal pasa por nuestros contratos de arriendo de locales Andesia.
- Riesgos Políticos: Cambio en regulación que afecta a directamente a la industria del té en Chile o a sus proveedores (importadores). Así como también incentivos a la inversión de nuevos proyectos. Alza de impuestos a las empresas, entre otros.
- Riesgos Comunicacionales: Recibir críticas, reclamos o denuncias a través de medios de comunicación tradicionales (radio, internet, tv, etc.) o de las mismas redes sociales mediante las cuales queremos darnos a conocer y difundir nuestros productos.

Riesgo externo	Impacto	Mitigación
Derivados del cliente	Ventas, cambio de tendencias y/o preferencias.	Adaptar la oferta a las nuevas tendencias de mercado, reducción de precio de venta sin que afecte el tener ganancias aunque sean menores.
Contractuales	Funcionalidad en la fábrica, funcionalidad de las ventas proyectadas.	Realizar contratos de larga duración para evitar incumplimientos, buscar desde un inicio alternativas ante un incumplimiento en el contrato actual.
Políticos	Ventas, aumento de costos, barreras que impiden la funcionalidad esperada.	Búsqueda de proveedores de otros países o incluso en territorio nacional, cambiar los ingredientes.
Comunicacional	Reputación de la marca Andesia.	Tener administradores de redes sociales que ayuden a suavizar las situaciones donde la reputación de la marca este en peligro, descuentos y otras tácticas de marketing.

Tabla 22: Análisis de riesgos externos. Fuente: Elaboración Propia.

CONCLUSIONES

La implementación del plan de negocios para la empresa de infusiones gourmet Andesia en la ciudad de Santiago es totalmente atractiva debido a que la demanda de té y bebidas saludables en Chile apunta hacia un incremento, el cual representa una gran ventaja para la empresa. Aunado a lo anterior, el hecho de tener combinaciones únicas en el mercado representaría el aseguramiento de ventas ante una elección por parte de clientes reales de tomar este tipo de infusiones por ser Andesia el único oferente en el país hasta el momento.

Dentro del análisis financiero, la tasa de descuento utilizada fue de 20% en un periodo de evaluación de 5 años. A pesar de ser un proyecto factible de ingresos debido a los resultados de los indicadores del VAN (176,384,918 pesos chilenos) y TIR (56.99%), es un proyecto riesgoso debido a la sensibilidad en los precios de venta que pueden afectar los escenarios de una manera drástica al tener un decremento de ventas tan “mínimo” como del 10%, donde la TIR se reduce a 5,51%, mientras que en un escenario optimista, con un 20% de incremento en ventas, la TIR incrementa a 109%, aproximadamente triplicando el VAN y dando una rentabilidad de alto rango y obligando a tomar planes de acción para mitigar los posibles efectos negativos del entorno.

Con la variación de la variable del volumen de ventas realizada en el plan financiero, la sensibilidad extrema observada puede llevarnos a tener resultados de pérdidas de capital, por lo cual, la empresa debería enfocar esfuerzos en ganar mercados e incrementar ventas y acaparamiento de mercado a través de canales de distribuciones mas variados como supermercados o tiendas propias pero con una mayor gama de productos adecuados a las necesidades de los clientes chilenos para aumentar las posibilidades de venta y rentabilidad de la empresa.

Igualmente, se concluye que a pesar de contar con precios unitarios razonables para la gama de infusiones gourmet comparados con la competencia, es posible reducir costos de empaque (cambiar madera por cartón) justo después de un posicionamiento fuerte debido a que este ítem, elevó el costo de producción una gran manera.

Aunado a lo anterior, se encuentra como barrera de las estrategias de precios, el hecho de haber elegido productos con una ligera sensibilidad en los precios de venta como el maqui y la maca que incluso cuentan con grandes diferencias de precios unitarios entre ellas que obligaron a unir las infusiones en un solo producto, afectando los precios finales y las ganancias totales.

El posicionarse en la mente del cliente como un producto innovador y distinto a la competencia, definitivamente será clave para continuar con la evolución de la marca y por ende de la empresa.

Por lo tanto, esta empresa se resume como un proyecto factible pero con un gran riesgo en cuanto al efecto que tendría una variación en las ventas, siendo necesario tomar planes de acción o crear nuevas estrategias constantemente para mitigar los posibles efectos negativos del entorno que pueden verse reflejados en la rentabilidad de la empresa ya que si el nivel de ventas se mantuviera estable o incrementara, sería una buena inversión.

BIBLIOGRAFÍA

- **Alou The. (n.d.).** From <http://www.alouthe.com/el-te/>
- **Andina, del Perú al mundo. (2016).** From <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-exportaciones-maca-crecieron-109-el-2014-y-sumaron-287-millones-543346.aspx>
- **Arellano, C. (2013). *Animal Gourmet*.** From <http://www.animalgourmet.com/2013/08/28/que-es-ser-gourmet/>
- **Aswath Damodaran. (n.d.).** From [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/Azarius. \(n.d.\). From https://azarius.es/encyclopedia/87/Maca/](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/Azarius. (n.d.). From https://azarius.es/encyclopedia/87/Maca/)
- **Banco Mundial. (2016). *Banco Mundial*.** From <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD?locations=CL>
- **Braun, R. (n.d.). *Veg Kitchen*.** From <http://www.vegkitchen.com/nutrition/7-top-health-benefits-of-maca/>
- **Castaneda, L. (2016). *Economía y Negocios*.** From <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=123783>
- **Dethlefsen & Balk. (n.d.). *Recolección y elaboración del té negro*.** From https://dethlefsen-balk.de/ESP/10795/Ernte___Verarbeitung.html
- **El Mercurio. (17 de Abril de 2015). *Retail Financiero*.** From <http://www.retailfinanciero.org/noticiasrss/chile-tiene-una-industria-alimentaria-de-nivel-mundial/>
- **Fundación Chile. (2015).** From www.fch.cl/chile-potencia-de-antioxidantes
- **Inflación Chile - índice de precios al consumo (IPC). (n.d.).** From <http://es.global-rates.com/estadisticas-economicas/inflacion/indice-de-precios-al-consumo/ipc/chile.aspx>
- **Inkanat. (n.d.). *Maca de los andes, propiedades, beneficios y estudios*.** From <http://www.inkanat.com/es/arti.asp?ref=maca-andina-propiedades>
- **Kozak, R. (n.d.). *Se dispara el mercado de la maca peruana*.** From <http://www.lanacion.com.ar/1749618-se-dispara-el-mercado-de-la-maca-peruana>
- **Lezaeta, M. (2014). *Emol*.** From <http://www.emol.com/noticias/nacional/2014/09/04/678578/ine-establece-que-poblacion-chilena-asciende-a-178-millones-de-personas-en-2014.html>

- **Megias, J. (2012).** *Lean Canvas, un lienzo de modelos de negocio para startups*. From <http://javiermegias.com/blog/2012/10/lean-canvas-lienzo-de-modelos-de-negocio-para-startups-emprendedores/>
- **Nielsen. (2014).** From <http://www.nielsen.com/cl/es/insights/news/2014/consumo-de-productos-light-en-los-hogares-chilenos.html>
- **Ochoa, C. (2013).** *Net Quest*. From <http://www.netquest.com/blog/es/que-tamano-de-muestra-necesito/>
- **Programa de Investigación Domeyko en Alimentos. (2015).** *Universidad de Chile*. From <http://www.uchile.cl/portal/investigacion/programas-de-investigacion-domeyko/linea-alimentos/presentacion/51664/investigadores>
- **Pura Noticia, el pulso de la información. (2014).** From <http://www.puranoticia.cl/front/contenido/2014/03/25/noticia-92895.php>
- **Quartz. (2014).** *Where the world's biggest tea drinkers are*. From <http://qz.com/168690/where-the-worlds-biggest-tea-drinkers-are/>
- **Riveros, M. (n.d.).** *Economía y Negocios*. From <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=109919>
- **Servicio de Impuestos Internos de Chile. (2015).** From http://www.sii.cl/portales/investors/formas_invertir/constituyendo_sociedad.html
- **Silva, C. S. (20 de Abril de 2014).** *El País*. From http://economia.elpais.com/economia/2014/04/17/actualidad/1397756733_258282.html
- **Subsecretaría de Telecomunicaciones. (9 de Enero de 2014).** *Gobierno de Chile*. From <http://www.subtel.gob.cl/chile-se-mantiene-por-tercer-ano-consecutivo-por-sobre-el-promedio-ocde-en-crecimiento-de-banda-ancha/>
- **Urrutia, M. (2014).** *América Retail* . From <http://www.america-retail.com/estudios-consumidores/chilenos-lideran-gasto-per-capita-de-la-region-en-te/>
- **Wheelen, T. L. (2013).** *Administración estratégica y política de negocios*.
- **Witto, J. P. (5 de Febrero de 2015).** *Enfoque*. From <http://www.revistaenfoque.cl/chile-potencia-alimentaria>

ANEXOS

Anexo01: Modelo de encuesta

Con el fin de tener un conocimiento más profundo de los gustos y preferencias del consumidor chileno se detalla a continuación el modelo de la encuesta aplicada en la investigación de mercado:

1 Sexo

Masculino

Femenino

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

2 Rango de edad

18-25

26-33

34-41

42-49

50-57

Más de 58

<input type="checkbox"/>

3 ¿Con qué frecuencia toma té?

Nunca

1 vez por semana

Todos los días

2 veces al mes

3-5 veces a la semana

<input type="checkbox"/>

4 ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una bolsa (unidad) de té gourmet?

Menos de 300 pesos

Hasta 400 pesos

Hasta 500 pesos

Hasta 800 pesos

Hasta 1000 pesos

<input type="checkbox"/>

5 ¿Cuánto gasta al mes en infusiones?

Más de 5,000

Alrededor de 4,000

Alrededor de 3,000

Alrededor de 2,000

Menos de 1,500

<input type="checkbox"/>

6 De los siguientes beneficios de la maca ¿cuáles considera los 2 mas importantes?

Energizante

Afrodisiaco

Previene osteoporosis

Ayuda a la memoria

Ayuda a la visión y audición

<input type="checkbox"/>

7 De los siguientes beneficios del maqui ¿cuáles considera los 2 mas importantes?

Antioxidante

Antiinflamatorio

Alivia úlceras bucales

Sabor agradable

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

8 De los siguientes beneficios del té ¿cuáles considera los 2 mas importantes?

Antioxidante

Relajación

Sensación de bienestar

Incremento de memoria

Regula la presión sanguínea

<input type="checkbox"/>

9 **¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una caja de 20 unidades de té que combine todos estos beneficios?**

Más de 5,000

Alrededor de 4,000

Alrededor de 3,000

Alrededor de 2,000

Menos de 1,500

10 **¿Cuál es el rango de su nivel de ingresos mensuales?**

Más de 2 millones

Alrededor de 1 millón

Alrededor de 700 mil

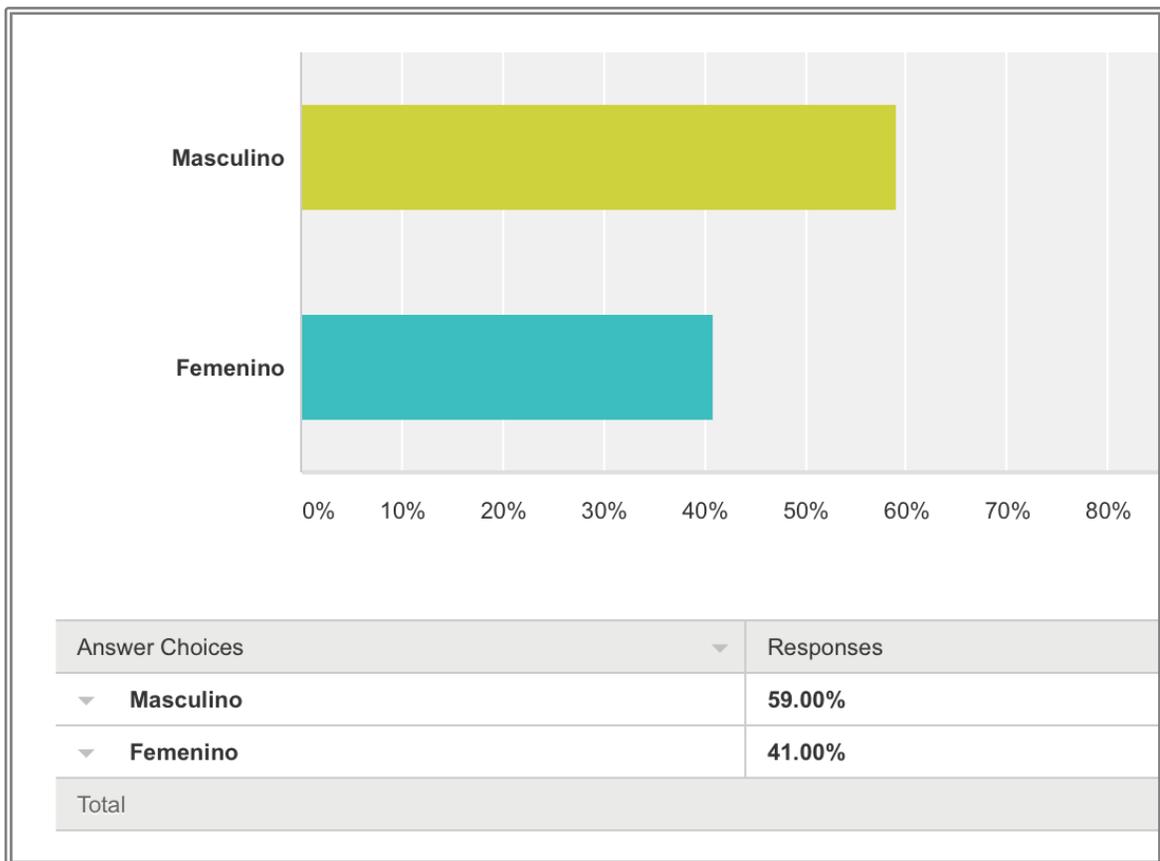
Alrededor de 500 mil

Alrededor de 200 mil

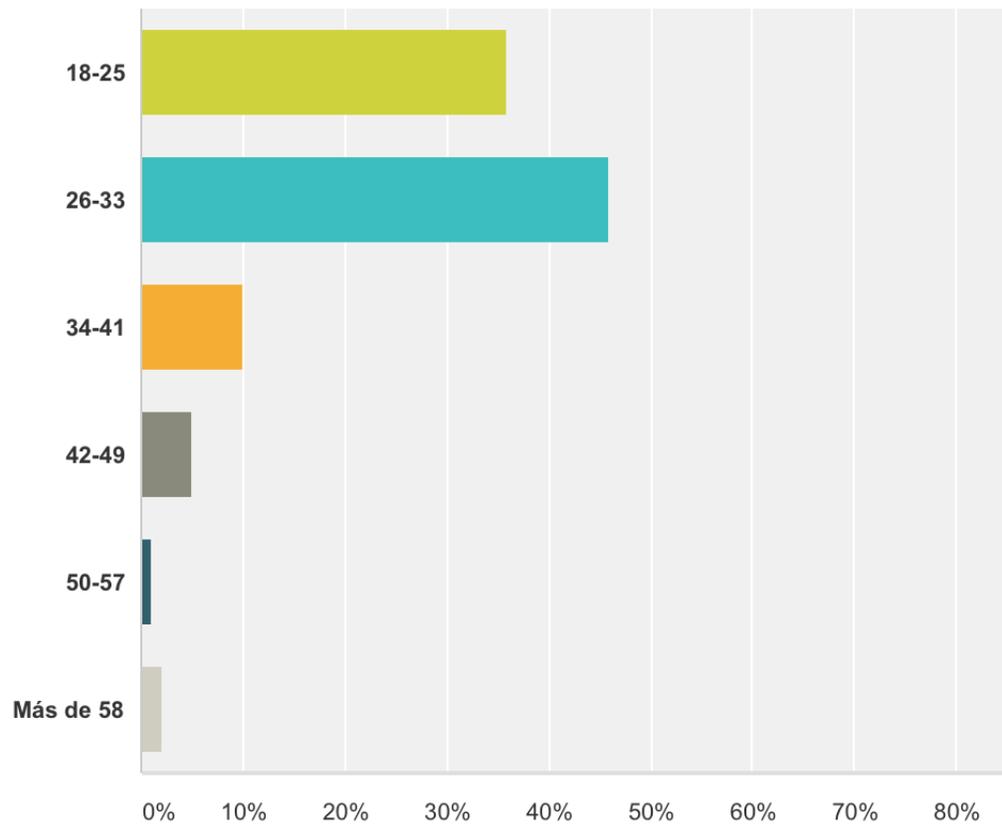
Anexo 2: Resultados de la encuesta

(https://es.surveymonkey.com/user/sign-in/?ep=%2Fanalyze%2F540_2FPvpW7eyCVYG5Z5AFHjl6afQIbmPrgSzQjMTjI8Y_3D)

Genero de los encuestados

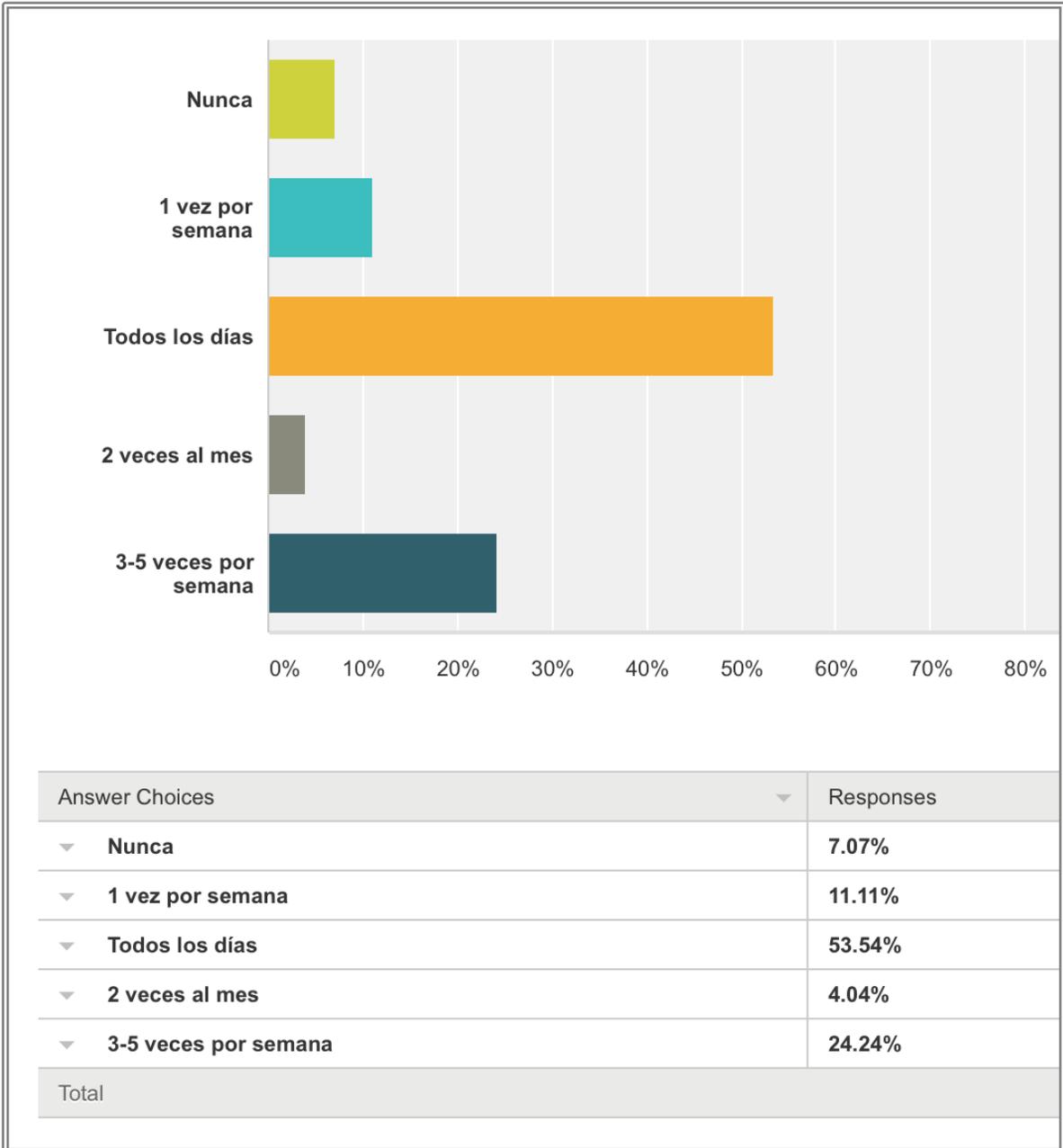


Rango de edad de los encuestados

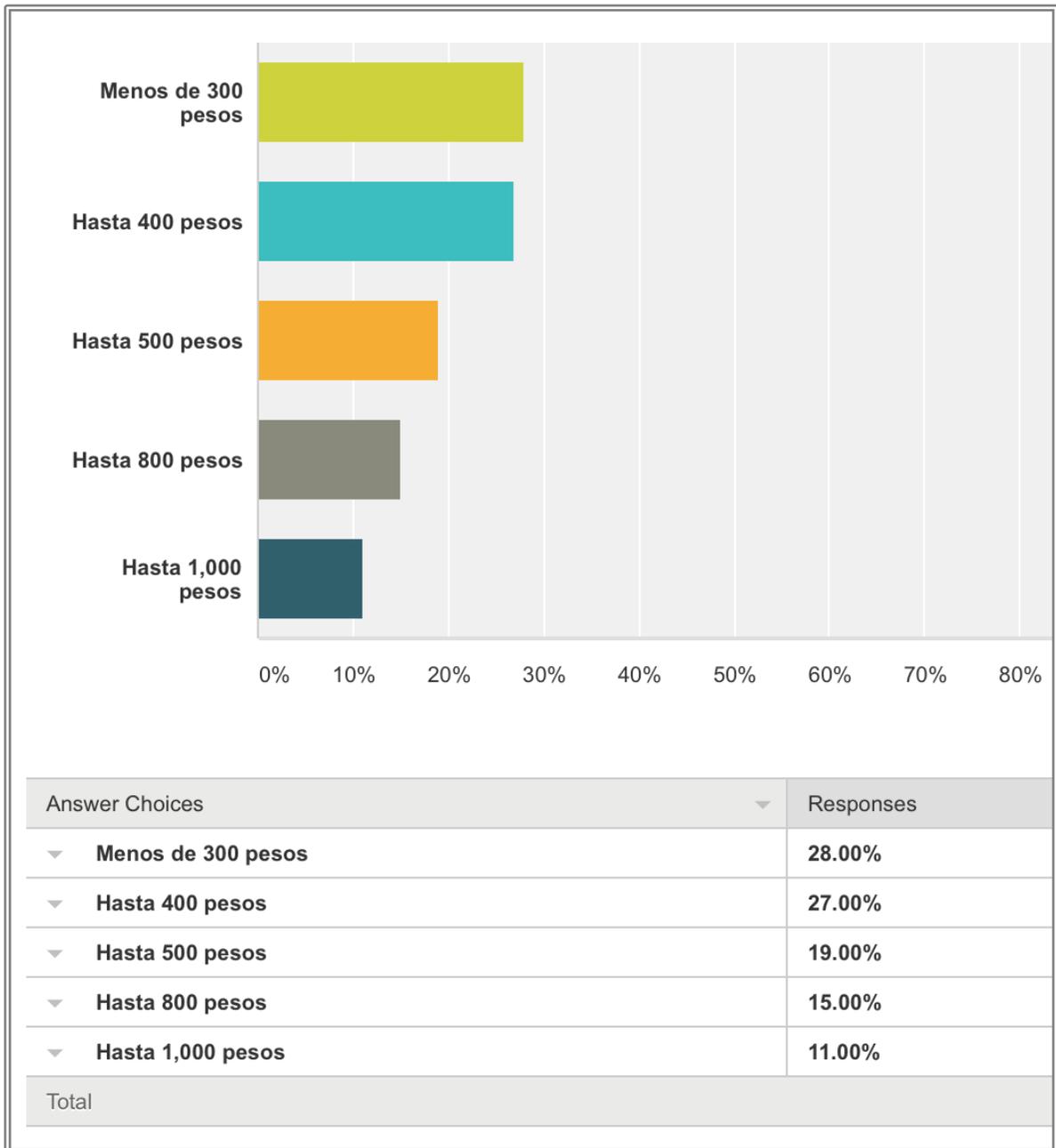


Answer Choices	Responses
▼ 18-25	36.00%
▼ 26-33	46.00%
▼ 34-41	10.00%
▼ 42-49	5.00%
▼ 50-57	1.00%
▼ Más de 58	2.00%
Total	

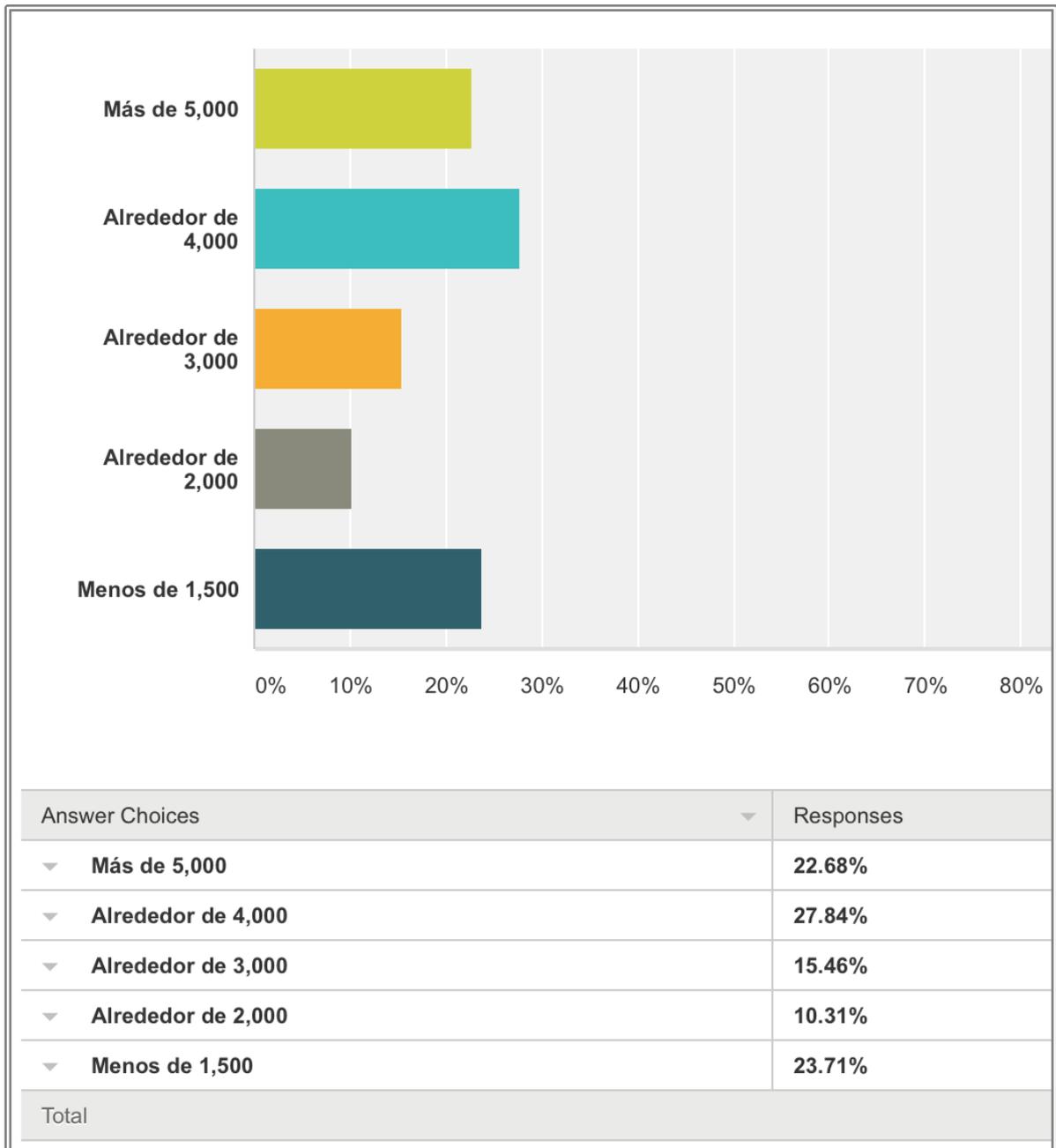
Frecuencia de consumo



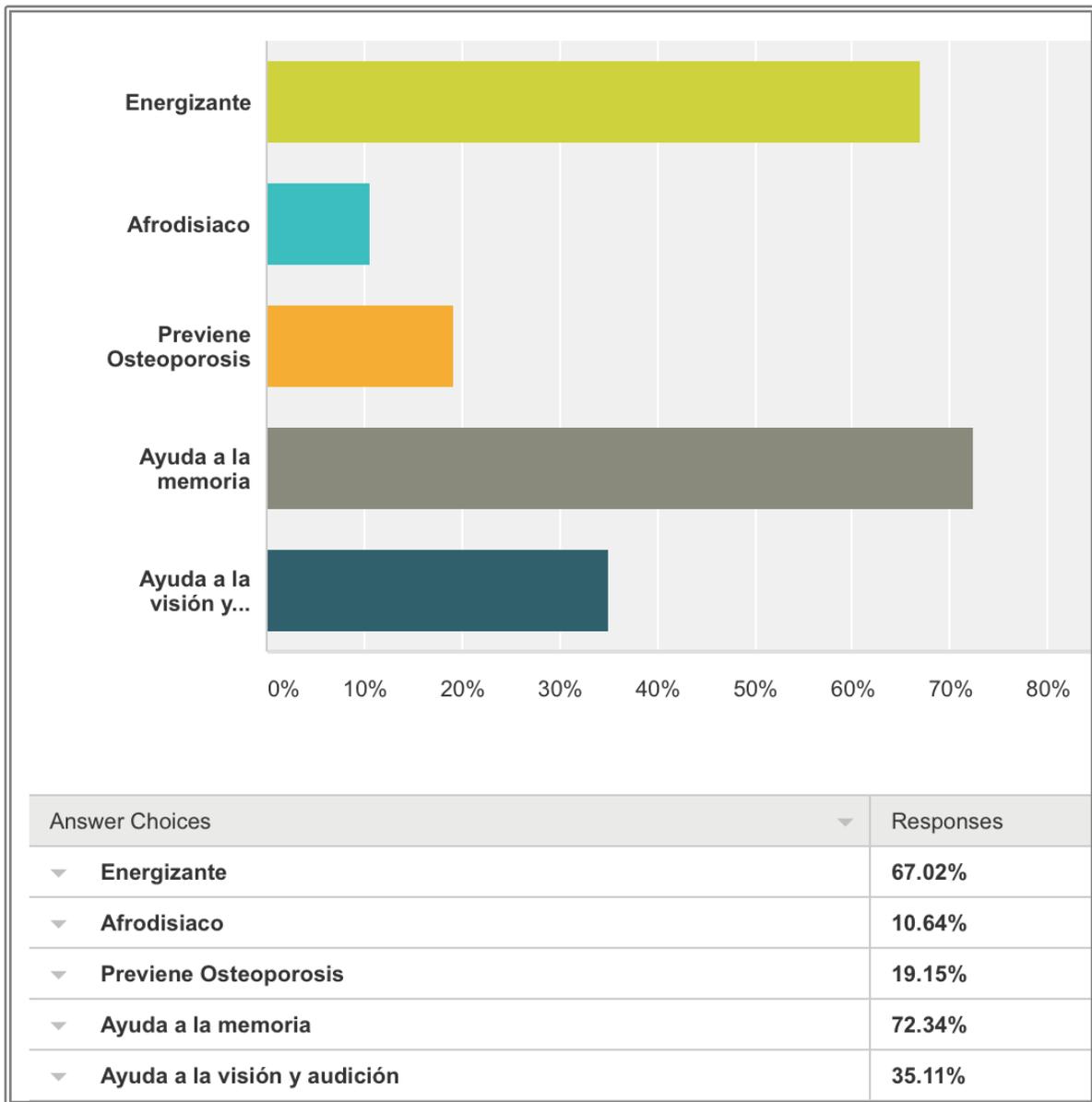
Disponibilidad a pagar por una bolsa (unidad) de té gourmet



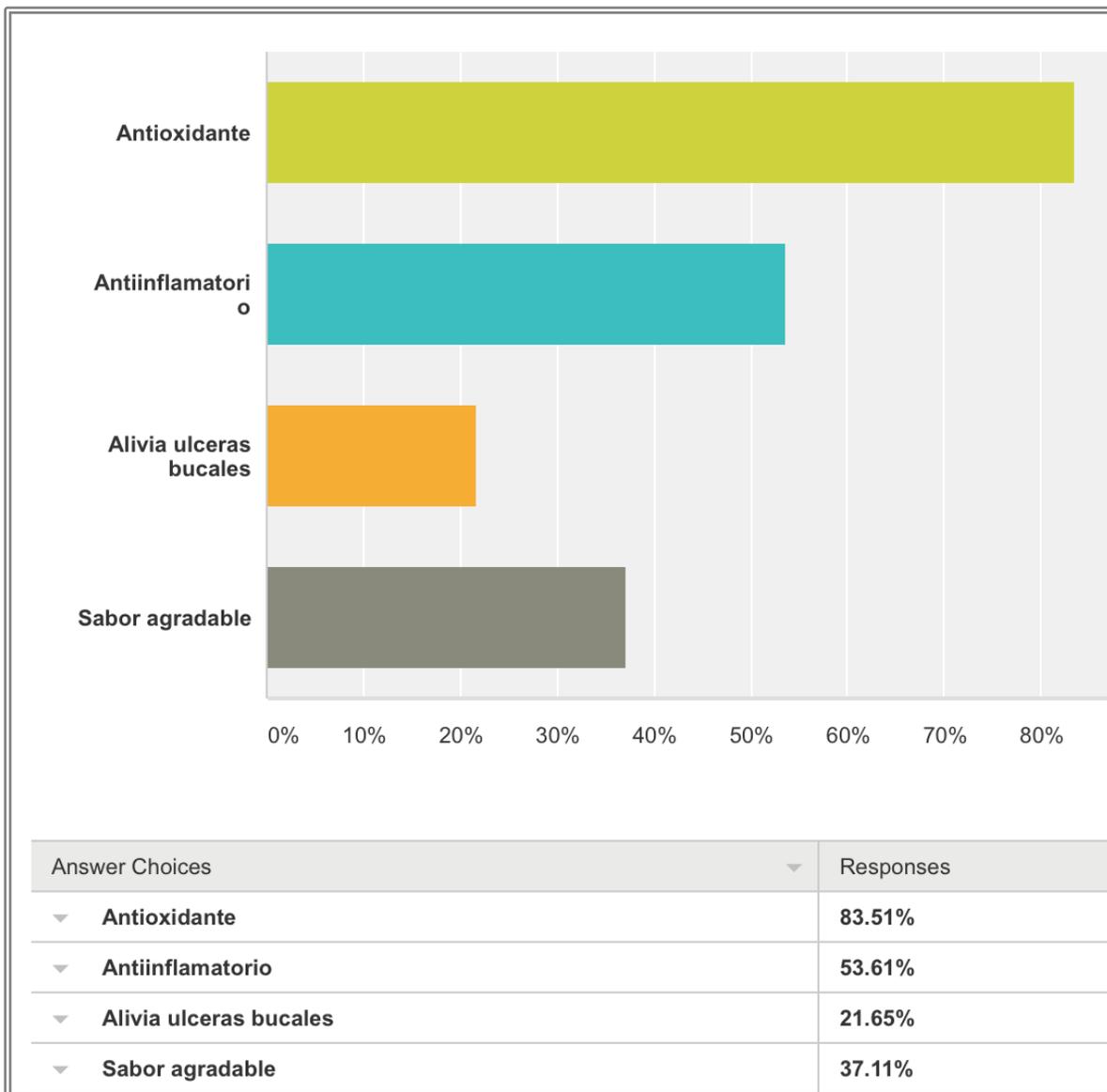
Gasto mensuales en té e infusiones



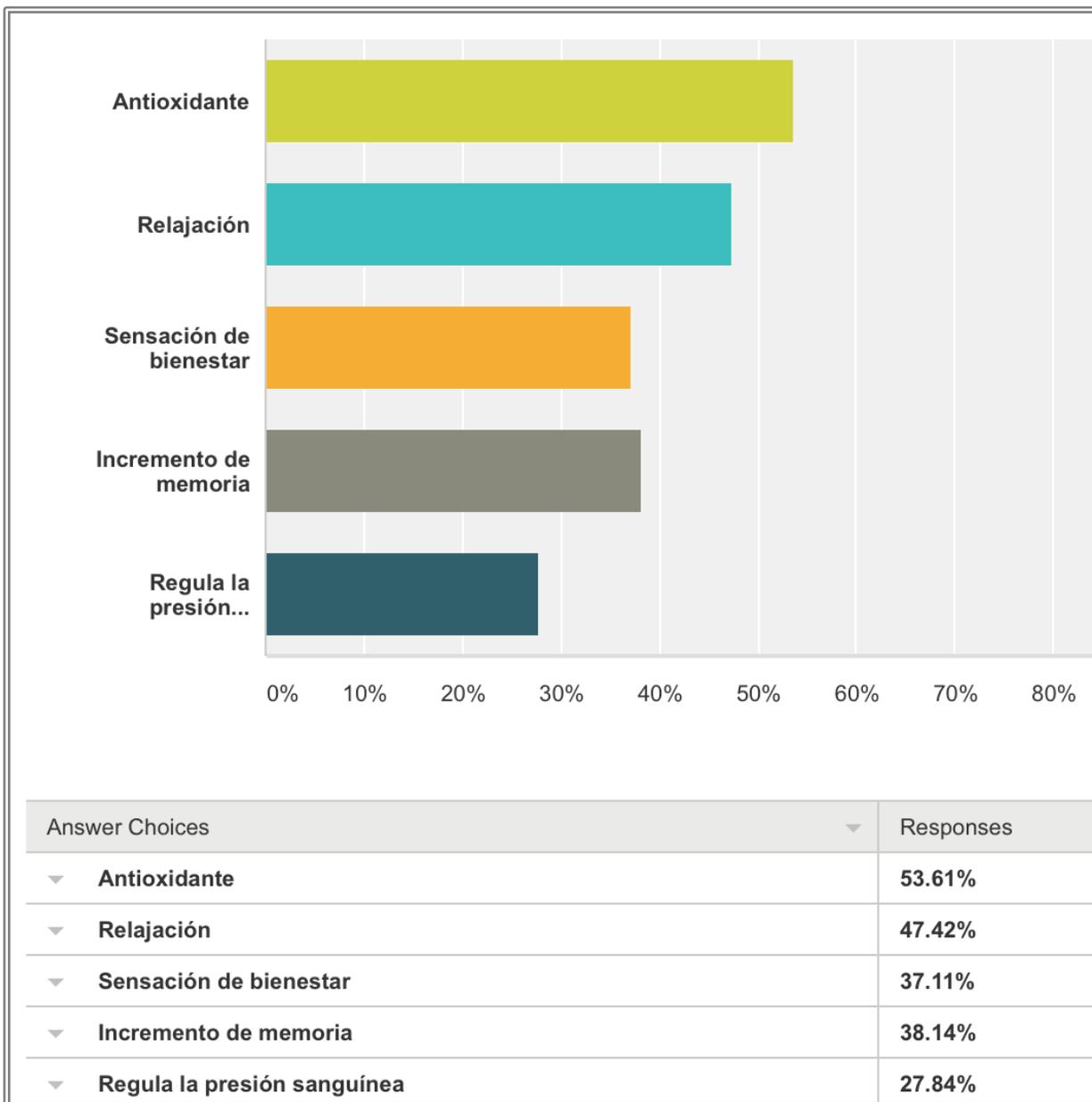
Beneficios de la maca que se consideran más importantes



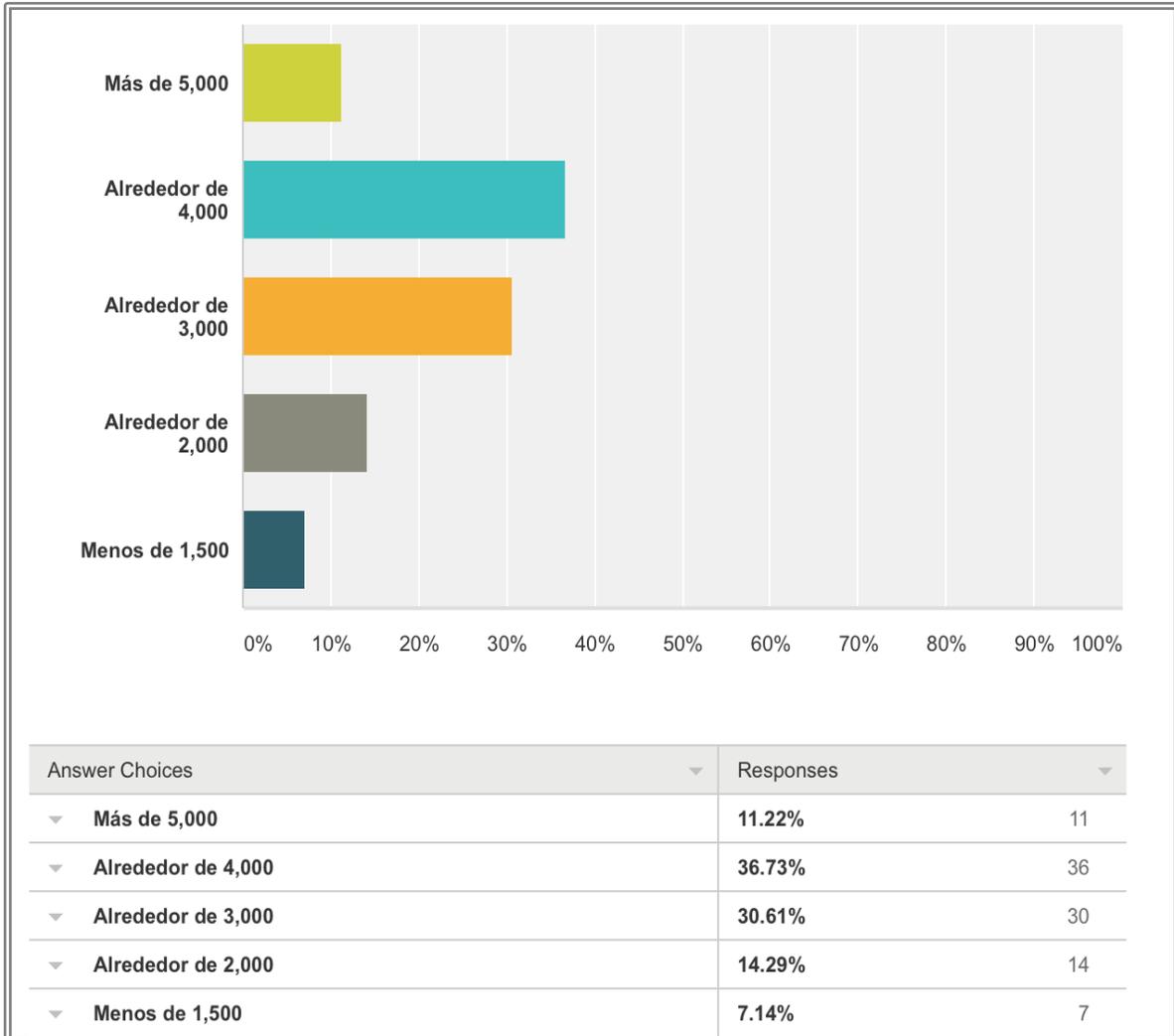
Beneficios del maqui que se consideran más importantes



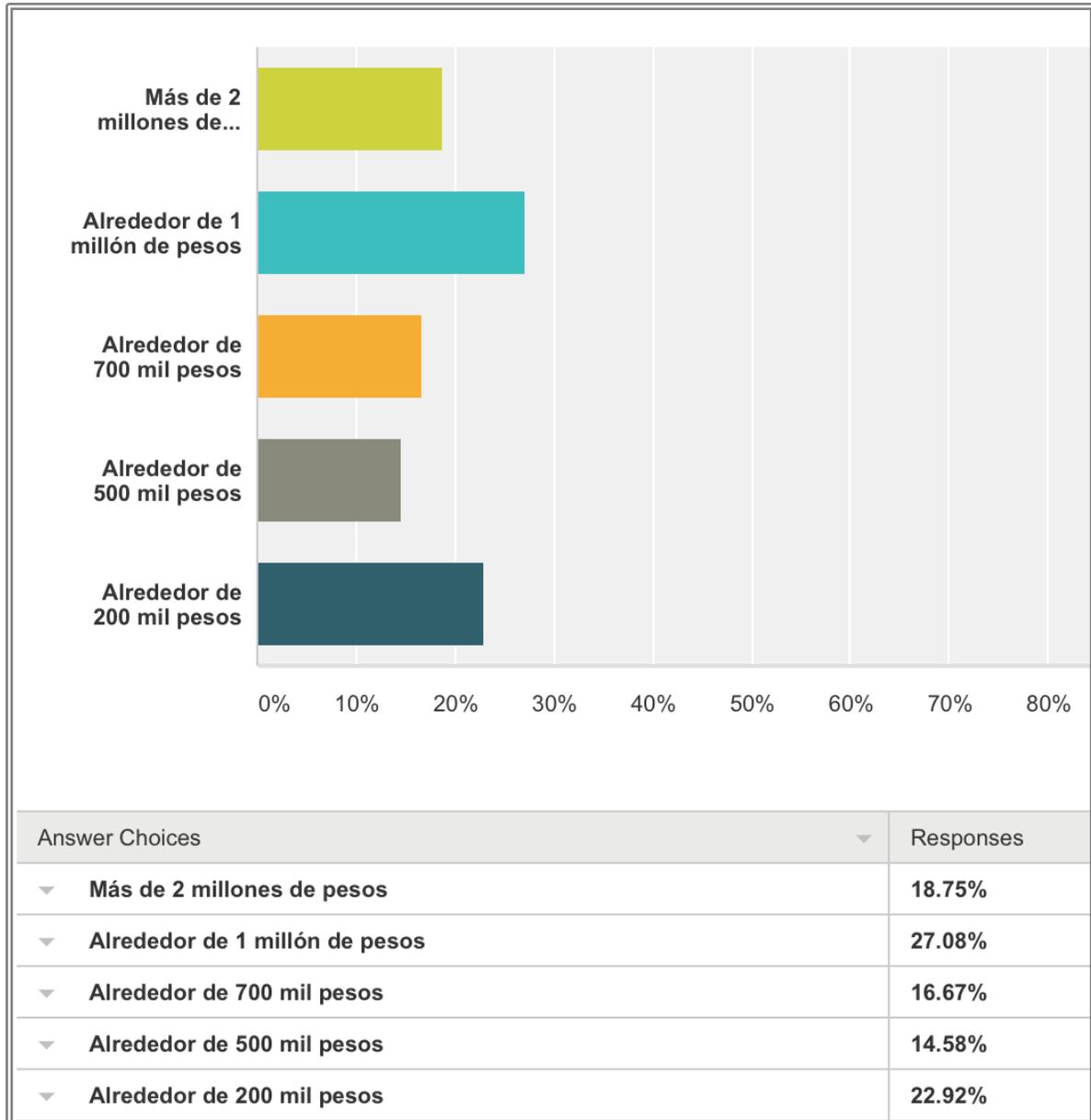
Beneficios del té que se consideran más importantes



Disponibilidad a pagar por una caja de 20 unidades de té gourmet



Nivel de ingresos mensuales



Anexo 3: Partidas Arancelarias

➤ Té verde (China)

SECCIÓN II: PRODUCTOS DEL REINO VEGETAL	
CAPITULO	9: Café, té, yerba mate y especias
PARTIDA	9.02
CÓDIGO DEL S.A	902.2000
GLOSA	<u>TÉ VERDE (SIN FERMENTAR) PRESENTADO DE OTRA FORMA</u>

➤ Té negro (China)

SECCIÓN II: PRODUCTOS DEL REINO VEGETAL	
CAPITULO	9: Café, té, yerba mate y especias
PARTIDA	9.02
CÓDIGO DEL S.A	902.4000
GLOSA	<u>TÉ NEGRO (SIN FERMENTAR) Y TÉ PARCIALMENTE FERMENTADO, PRESENTADO DE OTRA FORMA</u>

➤ Maca en polvo (Perú)

SECCIÓN II: PRODUCTOS DEL REINO VEGETAL	
CAPITULO	11: Productos de la molinería; malta; almidón y fécula; inulina; gluten de trigo
PARTIDA	11.06
CÓDIGO DEL S.A	1106.2000
GLOSA	<u>DE SAGÚ O DE LAS RAÍCES O TUBÉRCULOS DE LA PARTIDA 07.14</u>

➤ Maquinaria para empaquetar té (China)

SECCIÓN XVI: MÁQUINAS Y APARATOS, MATERIAL ELÉCTRICO Y SUS PARTES; APARATOS DE GRABACIÓN O REPRODUCCIÓN DE SONIDO, APARATOS DE GRABACIÓN O REPRODUCCIÓN DE IMAGEN Y SONIDO EN TELEVISIÓN, Y LAS PARTES Y ACCESORIOS DE ESTOS APARATOS	
CAPITULO	84: Reactores nucleares, calderas, máquinas, aparatos y artefactos mecánicos; partes de estas máquinas o aparatos
PARTIDA	84.22
CÓDIGO DEL S.A	8422.4000
GLOSA	<u>LAS DEMÁS MÁQUINAS Y APARATOS PARA EMPAQUETAR O ENVOLVER MERCANCÍAS (INCLUIDAS LAS DE ENVOLVER CON PELÍCULA TERMORRETRÁCTIL)</u>

➤ Maquinaria para mezclar té con frutos en polvo (China)

SECCIÓN XVI: MÁQUINAS Y APARATOS, MATERIAL ELÉCTRICO Y SUS PARTES; APARATOS DE GRABACIÓN O REPRODUCCIÓN DE SONIDO, APARATOS DE GRABACIÓN O REPRODUCCIÓN DE IMAGEN Y SONIDO EN TELEVISIÓN, Y LAS PARTES Y ACCESORIOS DE ESTOS APARATOS	
CAPITULO	84: Reactores nucleares, calderas, máquinas, aparatos y artefactos mecánicos; partes de estas máquinas o aparatos
PARTIDA	84.38
CÓDIGO DEL S.A	8438.8090
GLOSA	<u>Máquinas y aparatos, no expresados ni comprendidos en otra parte de este Capítulo, para la preparación o fabricación industrial de alimentos o bebidas, excepto las máquinas y aparatos para extracción o preparación de aceites o grasas, animales o vegetales fijes.</u> <u>LAS DEMÁS</u>

Anexo 4: Maquinaria

Dentro de las cotizaciones realizadas, se encuentran dos tipos de maquinaria fundamentales para la realización de la mezcla homogénea de ingredientes y el envasado del producto.

La maquinaria 1, es una mezcladora que facilitará la integración y homogeneidad de los ingredientes.

La maquinaria 2, puede automáticamente llenar, cortar, sellar por 3 lados cada bolsa, agregar un cordón y etiqueta a cada bolsa de infusión y colocar el empaque externo.

El proveedor de ambas maquinarias se localiza en Zhejiang, China. País con el cual, Chile cuenta con trata.

Especificaciones técnicas de maquinaria 1:

- Energía :0.55kw
- Voltaje: 220 v
- Capacidad: 20kgs
- Volumen : 50L



Especificaciones técnicas de maquinaria 2:

- Velocidad: 45 bolsas por minuto
 - Energía: 3.7 kW
 - Voltaje: 220 v
- Capacidad de peso por bolsa: 1-20 gramos
 - Tamaño: 40-50 mm y 20-24 mm
 - Peso de maquinaria: 500 kg
 - Tamaño de bolsa exterior:
 - Largo: 70-130 mm
 - Ancho: 70-110 mm
- Diámetro de rollo para empaque: Máximo 450 mm
 - Largo del cordón: Máximo 155 mm
 - Dimensiones: 1200x900x1900 mm



Anexo 5: Tiempos de transporte

(<https://www.searates.com/es>)

<p>○ Hunan</p> <p>📏 410.96 mi (661.37 km)</p> <p>🕒 15 hours</p> <p>⬇️ Origin Charges:</p>	<p>○ Lima District</p> <p>📏 6.42 mi (10.33 km)</p> <p>🕒 14 minutes</p> <p>⬇️ Origin Charges:</p>
<p>○ Guangzhou</p> <p>📏 11782.02 mi (18961.33 km)</p> <p>🕒 Transit Time: 42 - 48 days</p> <p>🕒 Time at Sea: a month (14 knots)</p>	<p>○ Callao</p> <p>📏 1514.28 mi (2436.99 km)</p> <p>🕒 Transit Time: 3 - 11 days</p> <p>🕒 Time at Sea: 4 days (14 knots)</p>
<p>○ Valparaiso</p> <p>📏 72.73 mi (117.05 km)</p> <p>🕒 5 hours</p> <p>⬇️ Destination Charges:</p>	<p>○ Valparaiso</p> <p>📏 72.73 mi (117.05 km)</p> <p>🕒 5 hours</p> <p>⬇️ Destination Charges:</p>
<p>○ Santiago</p>	<p>○ Santiago</p>



Anexo 6: Impuesto Sobre la Renta en Chile

(http://www.sii.cl/aprenda_sobre_impuestos/impuestos/imp_directos.htm)

Año Tributario	Año Comercial	Tasa	Circular SII
2002	2001	15%	Nº 44, 24.09.1993
2003	2002	16%	Nº 95, 20.12.2001
2004	2003	16,5%	Nº 95, 20.12.2001
2005 al 2011	2004 al 2010	17%	Nº 95, 20.12.2001
2012 al 2014	2011 al 2013	20%	Nº 63 30.09.2010 Nº 48 19.10.2012
2015	2014	21%	Nº 52, 10.10.2014
2016	2015	22,5%	Nº 52, 10.10.2014
2017	2016	24%	Nº 52, 10.10.2014
2018 y sgtes.	2017 y sgtes.	25%	Nº 52, 10.10.2014
2018	2017	25,5%	Nº 52, 10.10.2014
2019 y sgtes.	2018 y sgtes.	27%	Nº 52, 10.10.2014

Anexo 7: Depreciación de Activos Fijos en Chile

(http://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla_vida_enero.htm)

NÓMINA DE BIENES SEGUN ACTIVIDADES	NUEVA VIDA ÚTIL NORMAL	DEPRECIACIÓN ACCELERADA
A.- ACTIVOS GENÉRICOS		
1) Construcciones con estructuras de acero, cubierta y entrepisos de perfiles acero o losas hormigón armado.	80	26
2) Edificios, casas y otras construcciones, con muros de ladrillos o de hormigón, con cadenas, pilares y vigas hormigón armado, con o sin losas.	50	16
3) Edificios fábricas de material sólido albañilería de ladrillo, de concreto armado y estructura metálica.	40	13
4) Construcciones de adobe o madera en general.	30	10
5) Galpones de madera o estructura metálica.	20	6
6) Otras construcciones definitivas (ejemplos: caminos, puentes, túneles, vías férreas, etc.).	20	6
7) Construcciones provisorias.	10	3
8) Instalaciones en general (ejemplos: eléctricas, de oficina, etc.).	10	3
9) Camiones de uso general.	7	2
10) Camionetas y jeeps.	7	2
11) Automóviles	7	2
12) Microbuses, taxibuses, furgones y similares.	7	2
13) Motos en general.	7	2
14) Remolques, semirremolques y carros de arrastre.	7	2
15) Maquinarias y equipos en general.	15	5
16) Balanzas, hornos microondas, refrigeradores, conservadoras, vitrinas refrigeradas y cocinas.	9	3
17) Equipos de aire y cámaras de refrigeración.	10	3
18) Herramientas pesadas.	8	2
19) Herramientas livianas.	3	1
20) Letreros camineros y luminosos.	10	3
21) Útiles de oficina (ejemplos: máquina de escribir, fotocopiadora, etc.).	3	1
22) Muebles y enseres.	7	2
23) Sistemas computacionales, computadores, periféricos, y similares (ejemplos: cajeros automáticos, cajas registradoras, etc.).	6	2
24) Estanques	10	3
25) Equipos médicos en general.	8	2
26) Equipos de vigilancia y detección y control de incendios, alarmas.	7	2
27) Envases en general.	6	2
28) Equipo de audio y video.	6	2
29) Material de audio y video.	5	1

Anexo 8: Precios de competidores gourmet en Chile

(<https://www.facebook.com/commerce/products/1197966960247524/>)

(<http://milagritos.cl/productos/te-negro/mezclas.html>)



Caja con 35 sobres (70 gramos)



TROPICAL

Sold by Té Gusta

\$6,900

Message

Click to ask a question about this product. You can also message the business by contacting [tegestagourmet](#) using Facebook Messenger.

Product details

Caja (70 grs.)

Ingredientes: Té rojo, mango, piña y naranja

Report product

Like · Comment · Share



Write a comment...

Share | Save

MILAGRITOS
TÉ Y BEBIDAS

INICIO

PRODUCTOS

REGALOS CORPORATIVOS

VENTAS POR MAYOR



CONTACTOS

PRECIO

CL\$ 3.000 - CL\$ 4.000 (1)

CL\$ 4.000 y superior (34)

BOLETÍN INFORMATIVO

Registre su e-mail para noticias y consejos

ENVIAR

TWITTER

Un rico té digestivo para después de tus comidas Pu erh del Bosque <https://t.co/ujTJYzX9xw> #milagritosinvierno

1 hour ago

Conoce las propiedades del té verde para nuestra concentración y memoria <https://t.co/tgHpgBrCue> #milagritosinvierno



SÉPTIMO CIELO
CL\$ 4.790



VIENTO DE OTOÑO
CL\$ 4.790



ADVERTENCIA DE TORMENTA
CL\$ 4.790

Sobres de 50 gramos.



BLACK CHERRY
CL\$ 4.790



CALYPSO
CL\$ 4.790



VERANO AMARILLO
CL\$ 4.790
Valor mínimo: CL\$ 3.790