



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

**PLAN DE NEGOCIOS PARA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE  
KOMBUCHA ENVASADA**

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

**MARÍA ALEJANDRA DULCEY MORÁN**

**PROFESOR GUÍA:  
MANUEL RODRIGO VERGARA TRINCADO**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO  
WLADIMIR FRANCISCO REYES MUÑOZ**

**SANTIAGO DE CHILE  
2021**

## RESUMEN

### PLAN DE NEGOCIOS PARA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE KOMBUCHA ENVASADA

El objetivo de este trabajo es realizar el plan de negocios para la implementación de una empresa productora y comercializadora de Kombucha envasada, de manera rentable en un periodo de 3 años.

La elaboración de Kombucha de manera artesanal, ha sido un negocio familiar en Colombia, durante los últimos años, es de aquí de donde nace la motivación de desarrollar este plan de negocios, con foco en el mercado chileno, explorando la oportunidad revelada en diferentes análisis y estudios a nivel mundial sobre una tendencia creciente hacia buscar bebidas y alimentos frescos, naturales y con bajos niveles de procesamiento, que no solamente satisfagan la necesidad de saciar la sed o calmar la sensación de hambre, sino que también contengan ingredientes benéficos que ayuden a combatir enfermedades y promover una buena salud. En dichos estudios se revela además, una disposición positiva a pagar más por dichos alimentos, sobre todo en la población más joven. Particularmente en Chile, indican que cerca del 40% de la población está intentando hacer cambios en su alimentación hacia lo más saludable, teniendo como motivación principal el grado de importancia dado a la salud como base para ser feliz.

La metodología utilizada consistió en un diagnóstico de entorno, macro y micro, con el fin de identificar las oportunidades y riesgos presentes en el mercado. Posterior a ello, se realizó el diseño de las definiciones estratégicas, marketing, operaciones y recursos humanos, en conjunto con el desarrollo de un plan financiero que permita crear una posición de producto-precio que sea atractiva para el mercado objetivo y que genere un flujo de caja saludable para la empresa.

Entre los hallazgos están, primero, la confirmación, a través del estudio de mercado, de una muy alta disposición (77%) de al menos probar la bebida, y luego, la validación de que la comercialización de la Kombucha envasada si resuelve necesidades específicas del segmento objetivo, solucionando varias de las frustraciones respecto a los alimentos preparados, listos para consumo.

Respecto al objetivo de alcanzar un margen de ganancias neto de al menos 25% al tercer año de ejecución, este es fácilmente alcanzable según el escenario optimista llegando incluso a superar la meta por más de 3.25 al tercer año. No así, en los escenarios probable y pesimista. Sin embargo, para estos dos últimos casos, al cuarto año no solo se alcanza el objetivo sino que se supera entre 2 y 12 puntos, con un crecimiento sostenido durante los siguientes años, alcanzando al quinto año un margen de ganancia neto del 70%, en peor de los escenarios. No obstante lo anterior, el escenario pesimista no es recomendable, ya que el VAN obtenido es significativamente menor que la inversión inicial. De esta manera, los esfuerzos de la empresa deben estar enfocados a alcanzar y mantener, mínimo, los niveles de ventas y producción planteados en el escenario probable.

## **DEDICATORIA**

Primero, a Dios, quien es mi guía y fortaleza. ¡Gracias!

Luego, a mi compañero de vida, Raúl Aníbal, y a mis hijos, María Fernanda y Raúl Guillermo por todo el apoyo y paciencia durante el tiempo invertido en la realización de este MBA, definitivamente, no hubiera sido posible sin ustedes ¡Los amo infinitamente!

También a mis padres, Román Guillermo y Edilma, por ser la principal fuente de inspiración para este trabajo de Tesis, gracias por tanta sabiduría y ejemplo de buscar siempre aprovechar cada uno de los dones recibidos en pro del bienestar de los demás.

## TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS .....	vi
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES .....	vii
1. Introducción .....	1
2. Descripción del tema y justificación .....	5
3. Preguntas claves a responder .....	6
4. Objetivo general y objetivos específicos .....	7
4.1. Objetivo General .....	7
4.2. Objetivos Específicos .....	7
4.3. Resultados esperados.....	7
5. Alcance del tema a abordar .....	8
6. Marco conceptual .....	8
6.1. Investigación de Mercado .....	8
6.2. Análisis del Macroentorno: PESTEL .....	8
6.3. Marco Legal Chileno Respecto a la autorización sanitaria:.....	8
6.4. Análisis del Microentorno: 5 fuerzas de Porter.....	9
6.5. Plan estratégico .....	9
6.6. Diseño de la propuesta de valor.....	10
6.7. Matriz FODA .....	10
6.8. Estrategia de Marketing .....	10
6.9. Parámetros de Producción.....	11
6.10. Cadena de Valor.....	11
6.11. Análisis y estrategia financiera.....	12
7. Metodología .....	12
7.1. Diagnóstico .....	12
7.1.1. Objetivo .....	12
7.1.2. Entregables .....	12
7.2. Diseño estratégico.....	12
7.2.1. Objetivo .....	12
7.2.2. Entregables .....	13
7.3. Estrategia Financiera, evaluación y factibilidad económica .....	14
7.3.1. Objetivos.....	14
7.3.2. Entregables .....	14
7.4. Conclusiones.....	14
7.4.1. Objetivos.....	14

7.4.2. Entregables .....	14
8. Análisis de mercado y tendencias de la industria .....	14
8.1. ¿Qué es Kombucha? .....	14
8.2. Diagnóstico general interno, proceso de elaboración actual .....	15
8.2.1. Fabricación a mayor escala .....	17
8.3. Análisis de mercado potencial.....	19
8.4. Análisis de clientes.....	21
8.4.1. Análisis respecto al consumo de bebidas naturales en general .....	21
8.4.2. Análisis respecto al consumo de Kombucha .....	22
8.5. Análisis de competidores .....	25
8.6. Análisis de Macroentorno: PESTEL .....	29
8.6.1. Político .....	29
8.6.2. Económico .....	31
8.6.3. Sociocultural .....	36
8.6.4. Tecnológico .....	37
8.6.5. Ecológico .....	41
8.6.6. Legal.....	42
8.6.7. Síntesis del análisis del Macroentorno: PESTEL.....	46
8.7. Análisis de Microentorno: 5 fuerzas de Porter.....	49
8.7.1. Amenaza de nuevos entrantes .....	49
8.7.2. Poder de negociación de proveedores .....	49
8.7.3. Poder de negociación de clientes .....	50
8.7.4. Amenaza de productos sustitutos .....	50
8.7.5. Rivalidad en la industria.....	51
8.7.6. Resumen 5 fuerzas de Porter .....	51
8.8. Síntesis del diagnóstico, factores externos (EFAS) .....	52
8.8.1. Oportunidades .....	52
8.8.2. Amenazas.....	53
9. Diseño estratégico .....	55
9.1. Plan estratégico .....	55
9.1.1. El mejor producto.....	55
9.1.2. Solución integral para el cliente .....	57
9.1.3. Consolidación del sistema .....	60
9.2. Modelo de negocio .....	62
9.3. Misión.....	63
9.4. Visión .....	63

9.5. Valores .....	63
9.6. Objetivos del negocio .....	63
9.7. Desarrollo funcional (Marketing, Operaciones, RRHH) .....	64
9.7.1. Matriz FODA .....	64
9.7.2. Plan de Marketing .....	65
9.7.3. Plan de operaciones .....	71
9.7.4. Plan de Recursos Humanos .....	77
10. Evaluación y factibilidad económica .....	81
10.1. Consideraciones generales.....	82
10.2. Inversión inicial .....	83
10.3. Estimación de costos .....	84
10.4. Estimación de ingresos .....	85
10.4.1. Escenario optimista .....	86
10.4.2. Escenario Probable .....	86
10.4.3. Escenario Pesimista .....	87
10.5. Cálculo de tasa de descuento y WACC .....	88
10.5.1. Tasa de descuento .....	88
10.5.2. WACC .....	88
10.6. Análisis de escenarios .....	89
10.6.1. Optimista .....	90
10.6.2. Probable .....	92
10.6.3. Pesimista .....	94
10.7. Síntesis de evaluación económica .....	96
11. Conclusiones .....	96
12. Bibliografía.....	101
Anexo A. Diseño de la encuesta de estudio de mercado .....	106
Anexo B. Inversión inicial .....	109
Anexo C. Niveles de producción e insumos para cada escenario.....	112
Anexo D. Proyección del financiamiento para cada escenario: optimista, probable y pesimista	113
Anexo E. Costos fijos y variables .....	114

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Productores y Distribuidores de Kombucha en Chile .....	26
Tabla 2. Síntesis del análisis del Macroentorno: PESTEL .....	46
Tabla 3. Oportunidades. Síntesis de factores externos (EFAS) .....	52
Tabla 4. Amenazas. Síntesis de factores externos (EFAS).....	53
Tabla 5. Regiones con mayor disposición a comprar la bebida .....	56
Tabla 6. Escenarios de financiamiento.....	83
Tabla 7. Requerimiento de cumplimiento de metas por rol .....	85
Tabla 8. Presupuesto remuneraciones.....	85
Tabla 9. Estimación de ingresos escenario optimista.....	86
Tabla 10. Estimación de ingresos escenario probable .....	86
Tabla 11. Estimación de ingresos escenario probable .....	87
Tabla 12. WACC Escenario Optimista .....	89
Tabla 13. WACC Escenario Probable .....	89
Tabla 14. WACC Escenario Pesimista .....	89
Tabla 15. Flujo de caja, VPN y TIR, escenario optimista .....	90
Tabla 16. Margen de ganancia neto y otros indicadores, escenario optimista .....	91
Tabla 17. Flujo de caja, VPN y TIR, escenario probable.....	92
Tabla 18. Margen de ganancia neto y otros indicadores, escenario probable .....	93
Tabla 19. Flujo de caja, VPN y TIR, escenario pesimista.....	94
Tabla 20. Margen de ganancia neto y otros indicadores, escenario pesimista .....	95
Tabla 21. Inversión inicial, escenario optimista. ....	109
Tabla 22. Inversión inicial, escenario probable.....	110
Tabla 23. Inversión inicial, escenario pesimista. ....	111
Tabla 24. Niveles de producción e insumos .....	112
Tabla 25. Proyección de financiamiento - Escenario Optimista, Probable y Pesimista	113
Tabla 26. Costos fijos y variables .....	114

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Porcentaje de la población que valora atributos como muy importantes y que influyen en la toma de decisión de compra. ....	3
Ilustración 2. Porcentaje de la población dispuesta a pagar un valor "premium" por cada atributo .....	4
Ilustración 3. Definiciones estratégicas del Modelo Delta, Arnoldo C. Hax .....	10
Ilustración 4. SCOBY .....	15
Ilustración 5. Producción de Kombucha .....	16
Ilustración 6. Tipos de contenedores para fabricación de Kombucha a mayor escala ...	18
Ilustración 7. Tipos de botella para comercialización de Kombucha .....	18
Ilustración 8. Evolución del mercado de la salud y bienestar en Chile .....	19
Ilustración 9. Preferencia de los consumidores chilenos sobre el tipo de alimento .....	20
Ilustración 10. Preferencia en el consumo de bebidas en el mercado chileno .....	21
Ilustración 11. Perfil de la muestra tomada en la encuesta de análisis de mercado .....	21
Ilustración 12. Mujeres con disposición positiva hacia comprar la bebida. Rango etario. ....	23
Ilustración 13. Mujeres con disposición positiva hacia comprar la bebida, con porcentaje relativo a la cantidad de gente encuestada por región, y a la cantidad de habitantes por región. ....	23
Ilustración 14. Perfil del antojo ocasional .....	24
Ilustración 15. Perfil acompañamiento de comidas principales .....	25
Ilustración 16. Comparación de precios por litro y cc de las diferentes marcas de Kombucha actuales en sus distintas presentaciones. ....	28
Ilustración 17. Participación en el mercado de las cuatro corporaciones principales en las ventas totales de .....	30
Ilustración 18. Ventas diarias promedio al por menor per cápita de productos ultraprocesados en siete países latinoamericanos, 2009-2014, y previsiones para el período 2015-2019 (en kcal). ....	31
Ilustración 19. Ventas diarias promedio al por menor per cápita de productos ultraprocesados en siete países latinoamericanos, 2009-2014, y previsiones para el período 2015-2019 por país (en kcal) .....	32



Ilustración 20. Crecimiento promedio de las ventas al por menor per cápita de alimentos y bebidas ultraprocesados país entre el 2009 y 2014. ....	32
Ilustración 21. Volumen, crecimiento (%) y participación en el mercado de las ventas mundiales de alimentos y bebidas .....	33
Ilustración 22. Participación de cada una de las divisiones de gastos de la CCIF en el gasto promedio de los hogares .....	34
Ilustración 23. PIB per cápita ajustado por poder adquisitivo y participación de la división 1 de Alimentos y bebidas no alcohólicas en gasto promedio de varios países. ....	34
Ilustración 24. Gasto promedio mensual por hogar en alimentos y bebidas preparadas listas para su consumo según quintil de ingreso (per cápita) .....	35
Ilustración 25. Cambios en el comportamiento online a través del tiempo, después de la pandemia en Chile .....	37
Ilustración 26. Fábrica de Kombucha, fabricante PKW .....	38
Ilustración 27. Equipo de fermentación de Kombucha, fabricante Deruna .....	39
Ilustración 28. 3ra Etapa de la Ley de alimentos. Límites de contenido de energía, sodio, azúcares totales y grasas saturadas en alimentos líquidos. ....	43
Ilustración 29. Ejemplo de rotulación general y nutricional de un alimento .....	44
Ilustración 30. Resumen 5 Fuerzas de Porter .....	51
Ilustración 31. El triángulo, las tres opciones estratégicas del Modelo Delta de Arnoldo C. Hax .....	55
Ilustración 32. Penetración de las marcas de Kombucha en las regiones con más disposición de compra de la bebida .....	57
Ilustración 33. Perfil del cliente según sus Alegrías, Dolores y Trabajos .....	58
Ilustración 34. Mapa de valor .....	59
Ilustración 35. Modelo Canvas .....	62
Ilustración 36. Matriz FODA .....	64
Ilustración 37. Preferencia de presentación del producto entre el segmento objetivo. Prioridades 1, 2, 3 y 4 .....	69
Ilustración 38. Preferencia de precio del producto entre el segmento objetivo. Prioridades 1, 2, 3 y 4 .....	70
Ilustración 39. Cadena de valor .....	71
Ilustración 40. Actividades de apoyo o soporte de la cadena de valor .....	73
Ilustración 41. Organigrama OK Brew .....	77

Ilustración 43. CANVAS final.....100

## 1. Introducción

La Kombucha es una bebida efervescente, rica en sabor y con un alto contenido de antioxidantes, enzimas y organismos vivos capaces de restablecer la flora intestinal en el aparato digestivo, promoviendo así la regeneración de defensas y contribuyendo al bienestar general, cuando se consume de forma frecuente<sup>1</sup>. La bebida resultante del proceso de fermentación está compuesta por ácido glucónico (producto de la oxidación de la D-Glucosa), pequeñas cantidades de alcohol etílico (menos del 0,5%), ácido glucurónico y algunos otros ácidos como el láctico, tartárico, málico y cítrico, y además la cafeína proveniente del té<sup>2</sup>.

Durante años, la Kombucha ha sido elaborada de forma artesanal en diferentes naciones, y culturas. En general y en casi todas las literaturas donde se analizan sus componentes, la describen como una bebida de un alto contenido de nutrientes que son de fácil asimilación en el cuerpo humano, por lo que pareciera no ser una mera coincidencia encontrar entre la mayoría de sus consumidores testimonios de incremento en la sensación de bienestar y hasta en algunos casos, mejoras en los síntomas de padecimientos crónicos.

Durante los últimos años, la elaboración de Kombucha ha sido un negocio familiar que produce esta bebida de manera artesanal, cumpliendo con estándares mínimos requeridos por las entidades regulatorias en Colombia<sup>3</sup>, pero no a través de un proceso formal.

Dada las propiedades y beneficios que se le atribuyen a la bebida, se han logrado captar algunos clientes, con una demanda estable en el tiempo. Los principales, son personas mayores de edad entre 40 y 80 años que tienen enfermedades crónicas como diabetes, problemas gastrointestinales y que buscan alternativas diferentes a las proporcionadas por la medicina tradicional para aliviar sus síntomas. En general, estas personas manifiestan mejoras en su calidad de vida y en los síntomas producidos por sus afecciones de salud, por lo que son clientes recurrentes.

De aquí nace la motivación de establecer un plan que permita masificar la producción de la Kombucha teniendo como objetivo principal poner a disposición de la comunidad sus beneficios, pero con foco en el mercado chileno.

¿Es la Kombucha un producto que satisface una necesidad en el mercado chileno actual? Si bien, entre otras, esta será una de las preguntas clave a resolver durante la elaboración de este plan de negocio, a priori, según los estudios de mercado a nivel global, tal como el publicado por Nielsen en el 2015, "We are what we eat, Healthy eating trends around

---

<sup>1</sup> KOMBUCHA!, The Amazing Probiotic Tea That Cleanses, Heals, Energizes, and Detoxifies – Eric and Jessica Childs, ISBN 978-1-101-62026-7

<sup>2</sup> <https://es.wikipedia.org/wiki/Kombucha>

<sup>3</sup> Ley 9 de 1979, Título 5. Alimentos.

[http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_0009\\_1979\\_pr005.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0009_1979_pr005.html)

the world”<sup>4</sup>, en el que se revela una tendencia marcada por parte de los consumidores hacia:

- Buscar bebidas y alimentos frescos, naturales y con bajo niveles de procesamiento.
- Valorar positivamente que los alimentos contengan ingredientes benéficos que ayuden a combatir enfermedades y a promover una buena salud.
- Disposición a pagar más por ellos, sobre todo en la población más joven.

Pareciera haber un panorama promisorio para la promoción y venta de alimentos que calcen con estos atributos, de hecho, en dicho estudio Susan Dunn, vicepresidente ejecutiva de Nielsen, señala que existe una tremenda oportunidad para los productores de comida y minoristas para liderar movimientos saludables que promuevan la producción de estos productos y servicios que los consumidores están manifestando cada vez más como una necesidad. Volver a lo básico, que sabe bien, es fácil de preparar y provee de beneficios a la salud tendrá un alto poder de permanencia en el mercado.

Además, con una mirada en las tendencias de compra y sus intenciones futuras, Nielsen identificó las oportunidades que podrían ayudar a la industria alimenticia a alinear sus ofertas, las necesidades y deseos de los consumidores. Particularmente, en Latinoamérica, la población entrevistada manifestó los siguientes mecanismos para mantenerse en forma y sentirse saludable:

- Eliminación/disminución de los azúcares en su dieta (64%)
- Comer comida más natural y fresca (68%)
- Reducir el consumo de alimentos procesados (39%)

También, según el estudio los consumidores se están inclinando a buscar comida que reduzcan el riesgo de enfermedades y, por el contrario, promuevan una buena salud.

A continuación, una ilustración de los atributos más valorados como saludables en Latinoamérica y la disposición a pagar más por ellos. Es importante anotar que Latinoamérica es la región que, según el estudio, excede, en promedio, la importancia dada a estos atributos en comparación con el resto del mundo:

---

<sup>4</sup> Nielsen Global Health and Wellness encuestó 30.000 personas en 60 países para identificar como los consumidores se sienten sobre la forma en que se ven y los pasos que están tomando para sentirse más saludables.

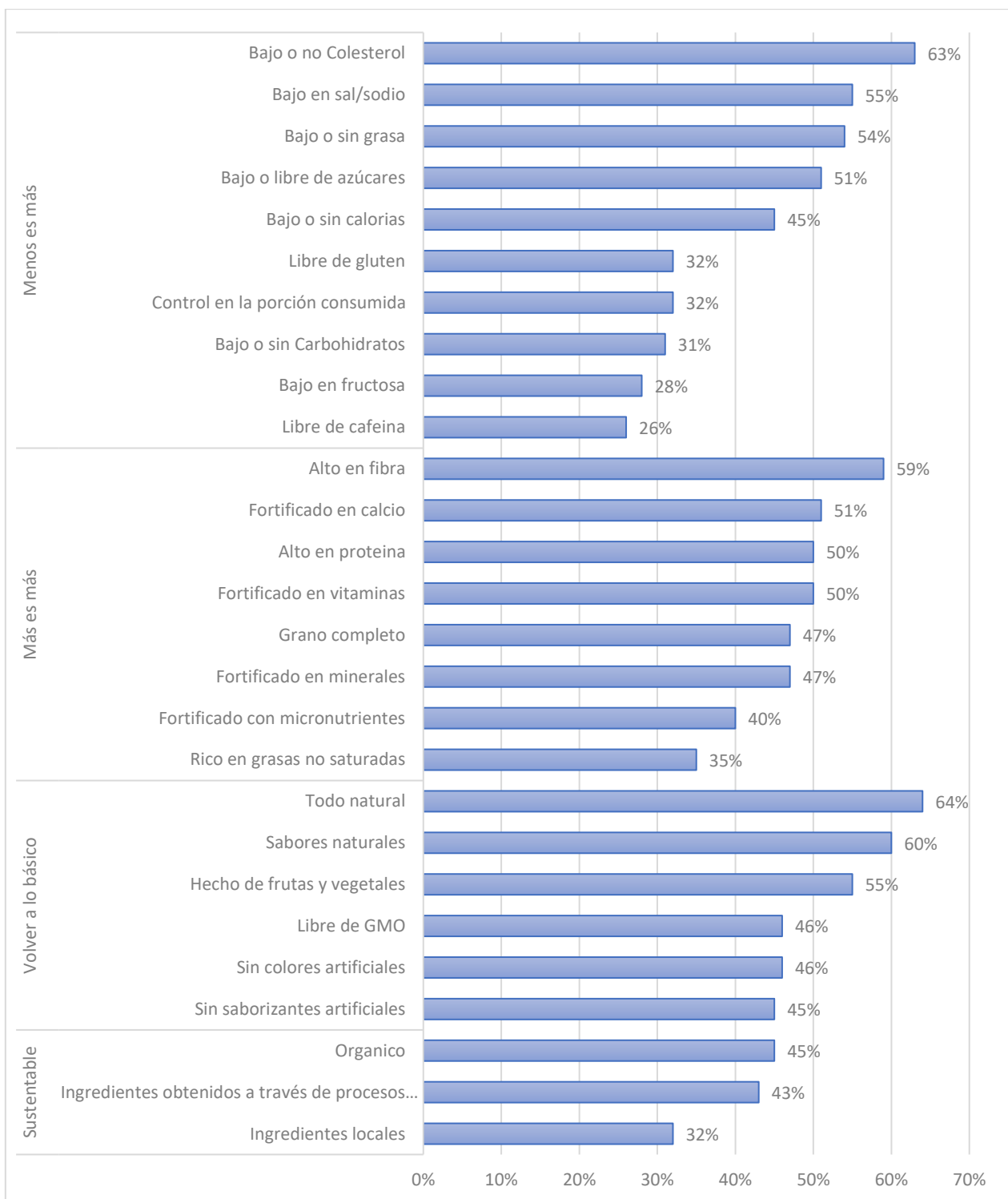


Ilustración 1. Porcentaje de la población que valora atributos como muy importantes y que influyen en la toma de decisión de compra.

Fuente: Nielsen. *We are what we eat. Healthy eating trends around the world, enero de 2015.*

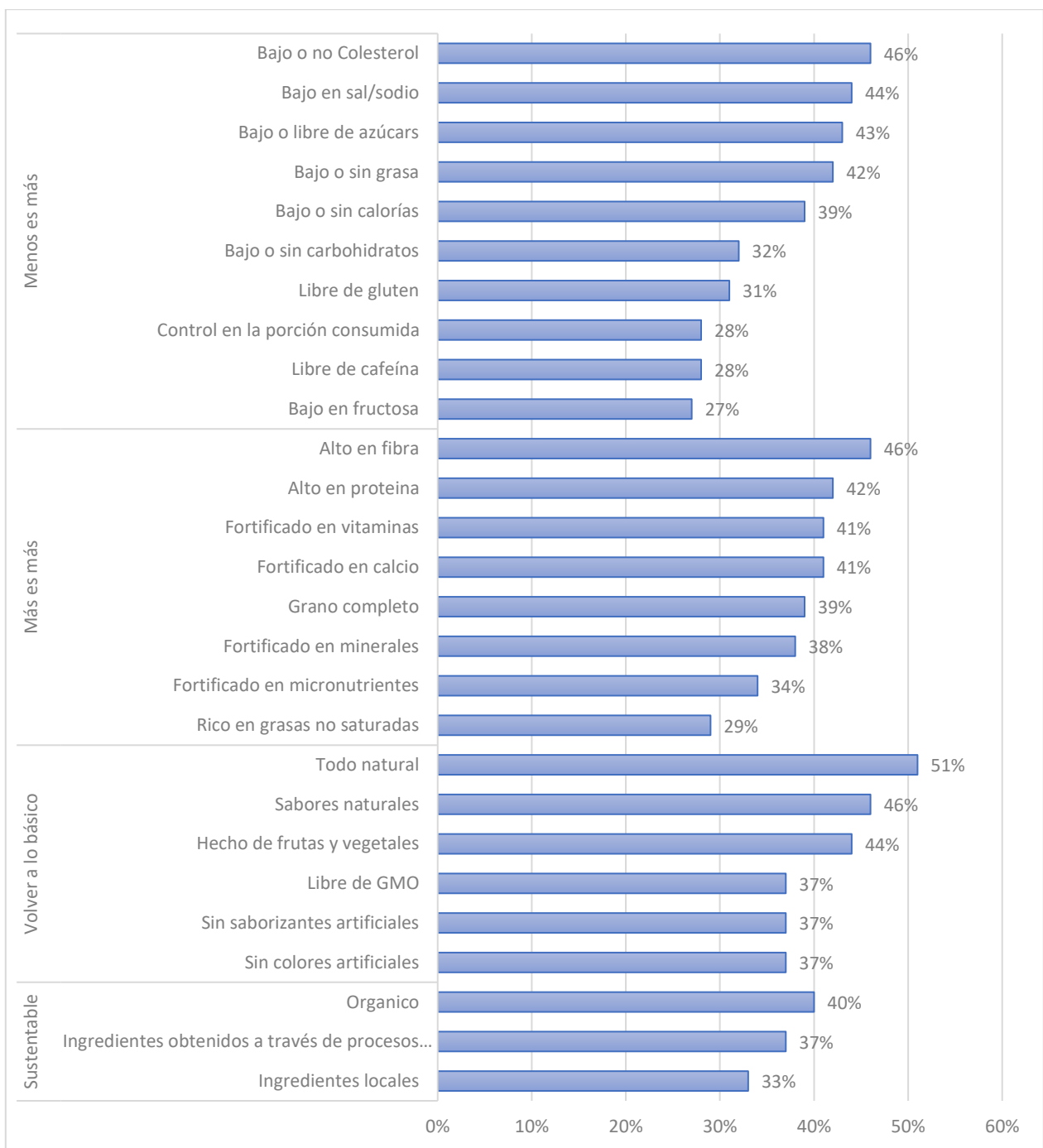


Ilustración 2. Porcentaje de la población dispuesta a pagar un valor "premium" por cada atributo

Fuente: Nielsen. *We are what we eat. Healthy eating trends around the world, enero de 2015.*

Teniendo en cuenta lo anterior, la Kombucha, siendo una bebida natural, sin componentes nocivos para la salud y que, además, por su alto contenido de organismos vivos que promueven bienestar en quienes la consumen, es un producto que encaja con esta tendencia de consumo cada vez más valorada y creciente en el mercado.

## 2. Descripción del tema y justificación

En Chile, según el análisis de “Cambios y tendencias en la canasta de consumo del chileno”, presentado por GFK (Growth for Knowledge) en el pasado XXVIII Congreso Chileno de Marketing 2019 organizado por Icare<sup>5</sup>, la gran mayoría de los chilenos señalan la salud como:

1. Una de las motivaciones más importantes en su vida, en la posición No.1 incluso por encima del valor de la familia, estando este último en el primer lugar los últimos 10 años.
2. El factor que más contribuye a la felicidad.
3. El ítem de la canasta con mayor disposición a dedicar un monto adicional mensual de su presupuesto.

En este estudio, también se señala que la salud no es solamente una categoría de bienestar asociada al ámbito médico, sino también, asociado al bienestar desde la perspectiva de la prevención y estilo de vida, y no desde el punto de vista de la enfermedad.

De esta manera, también se destaca un incremento en cambiar los hábitos alimenticios hacia lo más saludable. Según el estudio, un 40% de la población encuestada está intentando hacer cambios en su alimentación hacia lo más saludable: Productos sin calorías, ingredientes artificiales, gluten, lactosa, etc.

Respecto a las tendencias de los consumidores chilenos, la conclusión indicada por el estudio presentada por GSK corresponde a:

*El consumidor chileno, “avanza hoy y se muestra más consciente que nunca de la importancia de la salud. No solamente declara su importancia, sino que la vive, se refleja en la canasta, la reconoce como base para ser feliz y está dispuesto a gastar más dinero en ella.”*

Según las tendencias del mercado chileno respecto a la relevancia que tiene la salud y junto con ello las opciones de consumo de productos naturales y a la vez saludables, la Kombucha es una opción que encaja en dicha tendencia y por lo tanto su comercialización satisface una de las condiciones de éxito, que es, introducir un producto en el mercado que satisfaga una necesidad y no a la promoción de un producto per se.

De esta manera, el tema por abordar en este trabajo de grado es la elaboración de un plan de negocio para la comercialización de Kombucha envasada en Chile, teniendo en cuenta todas las dimensiones requeridas para hacer de este un emprendimiento exitoso y que permita aprovechar al máximo toda la experiencia ganada a través de los últimos años en la fabricación de la bebida de manera artesanal en Colombia.

En el plan de negocio se evaluará la factibilidad técnica y financiera de la implementación de la planta de producción, distribución y comercialización de Kombucha envasada en Chile.

---

<sup>5</sup> [https://www.gfk.com/fileadmin/user\\_upload/country\\_one\\_pager/CL/GfK\\_ICARE\\_2019.pdf](https://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/country_one_pager/CL/GfK_ICARE_2019.pdf)

Si bien, todos los aspectos y estrategias mencionadas en este informe son importantes para el éxito de este plan, es importante notar que cobran especial relevancia los siguientes factores críticos:

Siendo los clientes el factor principal que conduce al éxito de la implementación de este negocio, establecer un plan para atraerlos y fidelizarlos, además de determinar ventajas competitivas y planificar como potenciarlas, serán claves para el éxito. Así, cobra vital importancia la definición de una estrategia de marketing que apalanque de forma efectiva todos estos aspectos.

Por otro lado, la innovación será clave en la elaboración de este plan ya que serán enfrentados algunos desafíos interesantes tales como el estudio de un mercado naciente, con poca información histórica en el mercado local y un producto que, a pesar de ser milenario, en la actualidad es poco conocido. El principal esfuerzo estará en convertir un beneficio de fácil fabricación realizado generalmente de forma artesanal, en casi todo el mundo, en uno que sea fácilmente adquirible que resuelva al menos dos necesidades muy actuales: La tendencia hacia lo saludable y la cultura de la inmediatez cada vez más marcada en nuestra sociedad.

Finalmente es importante tener en cuenta que si bien la motivación principal para la elaboración de este trabajo de Tesis es poner a disposición de la comunidad los beneficios de la bebida, el ciclo de vida del producto debe ser planificado de manera tal que permita generar ingresos saludables que permitan sustentabilidad y crecimiento, de forma que apalanque el círculo virtuoso de la entrega de sus beneficios, volviéndose así relevante también, determinar de manera adecuada la estrategia financiera y de ventas.

### **3. Preguntas claves a responder**

- ¿Existe interés en el mercado chileno en la comercialización de la Kombucha envasada?
- La comercialización de la Kombucha, ¿resuelve una necesidad de mercado vigente en el mercado?
- ¿Cuáles son los principales aspectos que generarán diferenciación en el mercado?
- ¿Cuál es el segmento objetivo?
- ¿Quiénes son los mejores aliados para llegar al segmento objetivo (canales de distribución, supermercados, etc.)?
- ¿Cuál es la inversión necesaria para la planta de producción y establecimiento de la empresa? ¿Cuál es el tiempo de recuperación de la inversión?



## **4. Objetivo general y objetivos específicos**

### **4.1. Objetivo General**

El objetivo de este trabajo de Tesis es realizar el plan de negocios para la implementación de una empresa productora y comercializadora de Kombucha envasada, que permita poner a disposición de la sociedad las bondades que se le atribuyen, mediante la oferta de la bebida, de manera rentable en un periodo de 3 años.

### **4.2. Objetivos Específicos**

La elaboración del plan de negocios contempla los siguientes objetivos específicos:

- Definir el segmento objetivo, su tamaño, características y necesidades, con el fin de planificar la forma en como la marca y producto llegarán a él.
- Encontrar las ventajas competitivas respecto a la competencia y planificar la manera de potenciarlas y comunicarlas.
- Determinar el(los) mejor(es) canal(es) de venta para llegar al segmento objetivo.
- Planificar la generación de un margen de ganancias neto de al menos un 25%<sup>6</sup>, de manera tal que sea posible mantener la cadena de producción y el crecimiento saludable de la empresa.
- Definir la inversión inicial requerida y el periodo de tiempo de recuperación, bajo 3 escenarios: optimista, más probable y conservador.

### **4.3. Resultados esperados**

Creación de un plan que contenga un conjunto de estrategias que serán la base para crear la empresa y que permitan proporcionar y captar valor, centrándose en cuatro principales áreas: cliente, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

A través del plan se busca:

- Enfocar los objetivos del negocio a la luz de aspectos importantes como tendencias del mercado (clientes y competencia), regulación local y necesidades de rentabilidad.
- Determinar los factores relevantes y necesarios para el éxito de este negocio.
- Confrontar la idea de negocio con la realidad del mercado y las necesidades del cliente objetivo.
- Obtener una estrategia de negocio que permita una fácil adaptación a las variaciones del mercado y del entorno.
- Crear una línea base que permita monitorear y controlar una futura implementación del plan.

---

<sup>6</sup> Considerando que el margen de ganancia neto promedio para la industria de bebidas no alcohólicas es de un 11%:  
<https://financiarhythm.com/profitability-margins-industry/>

## **5. Alcance del tema a abordar**

El alcance de este trabajo de grado es establecer un plan de negocio con la evaluación financiera y técnica conducentes a determinar la factibilidad de producción y comercialización de Kombucha envasada en Chile.

La implementación del plan está fuera del alcance de este trabajo de Tesis.

## **6. Marco conceptual**

Los conceptos generales y revisión bibliográfica a partir de los cuales estarán sustentados los puntos a desarrollar en la elaboración del plan de negocio se encuentran descritos a continuación:

### **6.1. Investigación de Mercado**

Se utilizarán como apoyo las definiciones descritas en el libro de Naresh K. Malhotra, "Investigación de Mercados", en el que se describen los pasos para llevar a cabo la investigación de mercado. Los resultados obtenidos, serán utilizados para la toma de decisiones estratégicas del modelo de negocio, marketing, operaciones, de recursos humanos y financieras.

### **6.2. Análisis del Macroentorno: PESTEL**

Se utilizará este instrumento de planificación estratégica para determinar el contexto macro de la industria en el que se enmarca el plan de negocio objeto de esta tesis. A través de él se determinarán cuáles son los factores externos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y jurídicos que pueden influir en el plan.

### **6.3. Marco Legal Chileno Respecto a la autorización sanitaria:**

Regulación Chilena que permite el funcionamiento de todas las instalaciones que producen, elaboran, preservan, envasan, almacenan, distribuyen y/o expenden alimentos o aditivos alimentarios<sup>7</sup>. La regulación está basada en:

- Decreto supremo N° 977 de 1996, reglamento sanitario de alimentos
- Decreto supremo N° 594 de 1999, reglamento sobre condiciones sanitarias y ambientales básicas de los lugares de trabajo.
- Ley de Alimentos 20.606

Ambos decretos se encuentran disponibles en la Biblioteca del Congreso Nacional de Chile.

---

<sup>7</sup> <https://www.chileatiende.gob.cl/fichas/172-autorizacion-sanitaria-para-locales-de-alimentos/>

#### **6.4. Análisis del Microentorno: 5 fuerzas de Porter**

El análisis del microentorno se realizará siguiendo las definiciones realizadas por Michael Eugene Porter, en el modelo de las 5 fuerzas de Porter. Se analizará el nivel de competencia dentro de la industria de la Kombucha, a través de la determinación de la intensidad y de competencia y rivalidad de la industria para determinar qué tan atractiva puede ser en relación con las oportunidades de inversión y rentabilidad.

Este análisis incluye las tres fuerzas de competencia horizontal: Amenaza de productos sustitutos, amenaza de nuevos entrantes o competidores en la industria, y la rivalidad entre competidores, y adicionalmente, las dos fuerzas de competencia vertical: El poder de negociación de los proveedores y el de los clientes.

#### **6.5. Plan estratégico**

La definición del modelo de negocio estará basada en el Modelo Delta planteado por Arnoldo Hax<sup>8</sup>, en el que se provee una guía para seleccionar el posicionamiento estratégico del negocio y las herramientas analíticas para lograrlo, siendo fundamental en el establecimiento de la estrategia lograr la vinculación con el cliente, en otras palabras, atraerlo, lograr satisfacción y retenerlo.

Si bien existen varias posibilidades de marco conceptual para la definición del modelo de negocio, el modelo delta es una de las mejores opciones sobre todo teniendo en cuenta que su principal objetivo es analizar el estatus actual, para después identificar las competencias que es necesario adquirir para desarrollar una estrategia de negocio exitosa. Dado el estado actual del negocio, una guía que permita obtener un modelo de negocio a través del pensamiento estratégico es fundamental.

Las definiciones del plan estratégico serán tomadas según las tres dimensiones definidas en el modelo que se muestran en la Ilustración 3.

---

<sup>8</sup> Hax, A. (2010). *The Delta Model*. Springer New York.

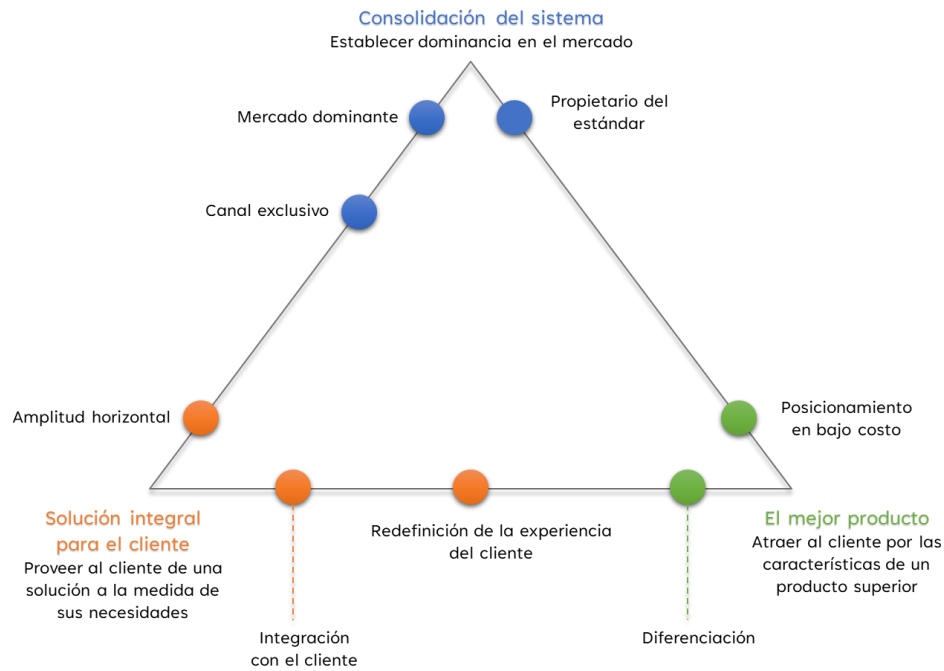


Ilustración 3. Definiciones estratégicas del Modelo Delta, Arnoldo C. Hax

## 6.6. Diseño de la propuesta de valor

Para la definición del modelo de negocio y encontrar las bases en las que le empresa creará, proporcionará y captará valor será utilizada la metodología propuesta por Alexander Osterwalder<sup>9</sup>, la cual se basa en tres pasos fundamentales: Lienzo (*Canvas model*), Diseña/Probar y Ajustar.

## 6.7. Matriz FODA<sup>10</sup>

Herramienta para realizar un diagnóstico de la situación actual que dirige la estrategia de negocio teniendo en cuenta, las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades en el entorno actual, para de esta forma determinar cuáles son las mejores acciones o decisiones que permitan aprovechar o potenciar las ventajas competitivas y disminuir o mitigar los riesgos inherentes a las debilidades y amenazas.

## 6.8. Estrategia de Marketing

La propuesta de Roger J. Best<sup>11</sup> para implementación de Marketing Estratégico, será base para la determinación de esta estrategia, con foco en la implementación de conceptos como, lealtad del cliente, unidad de medida de resultados de marketing,

<sup>9</sup> Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G. and Smith, A. (2015). *Value Proposition Design*. Frankfurt am Main: Campus.

<sup>10</sup> <http://www.matrizfoda.com/dafo/>

<sup>11</sup> Best, R. and Cámara Ibáñez, D. (2007). *Marketing estratégico*. 4th ed. España: Pearson Educación.

marketing de relaciones, y estrategias de marca o líneas de producto. Se formulará una estrategia que incluye:

- **Identificación de Oportunidades de Mercado:**
  - Análisis del cliente: Entender cuál es la base que permitirá que el cliente perciba la bebida como un producto de valor
  - Análisis de la compañía: Definición de las áreas funcionales críticas para alcanzar los resultados esperados.
  - Análisis de la competencia: Determinar cómo mantener las ventajas competitivas en el transcurso del tiempo teniendo en cuenta el valor entregado por los diferentes competidores en el mercado.
- **Formulación de las acciones tácticas de la estrategia de Marketing según el programa de las 4Ps**
  - Producto: Determinación del producto que satisface la necesidad del segmento objetivo y condiciones de producción del producto, teniendo en cuenta aspectos como: envase, tamaño, presentación (formato individual o packs, etc.)
  - Precio del producto con el que será distribuido.
  - Promoción: Determinación del esfuerzo necesario para dar a conocer la bebida y la marca en el mercado.
  - Distribución: Definición del mejor método de distribución que será empleado para llegar con el producto a los consumidores, esto es: canales de distribución, puntos de venta, intermediarios, inventarios, etc.

## 6.9. Parámetros de Producción

El marco teórico en el cual se basarán los requerimientos, recomendaciones y mejores prácticas para la producción será el descrito por Crum, H., LaGory, A. y Ellix Katz, S.<sup>12</sup>, quienes detallan aspectos importantes como métodos de producción, métodos, tiempos de conservación, técnicas para envasar el producto, fórmulas para adicionar diferentes sabores a la bebida y recomendaciones para iniciar un negocio de Kombucha.

Dentro de los parámetros de producción también se incluirá el análisis, planificación e implementación de las medidas necesarias para cumplir las regulaciones sanitarias chilenas.

## 6.10. Cadena de Valor

Para la planificación estratégica de la producción, se utilizarán las definiciones realizadas por Michael Porter respecto a la cadena de valor empresarial. A través de ellas se determinarán las actividades que permitirán generar ventajas competitivas, sustentables en el tiempo. Siendo estas divididas en dos partes, las actividades primarias, esto es, todas aquellas que están relacionadas con la producción y distribución de los productos que crean valor para el cliente, y las actividades de apoyo, que son todas aquellas que conforman la infraestructura del negocio.

---

<sup>12</sup> Crum, H., LaGory, A. and Ellix Katz, S. (2016). *The Big Book of Kombucha: Brewing, Flavoring, and Enjoying the Health Benefits of Fermented Tea*.

## 6.11. Análisis y estrategia financiera

Para determinar los mecanismos de planificación y estrategia financiera a corto plazo, será utilizado las herramientas provistas por Joan Massons, en el libro Finanzas<sup>13</sup>. También se hará uso del modelo CAPM para la determinación de la tasa de descuento.

## 7. Metodología

A continuación, la metodología que se utilizará para los análisis conducentes a la elaboración del plan de negocios:

### 7.1. Diagnóstico

#### 7.1.1. Objetivo

Identificación de las oportunidades y riesgos presentes en el mercado, mediante un análisis sistémico de la estructura del mercado actual en Chile. Esto es, su composición, en términos del tamaño del mercado, volúmenes de compra, valor, número de proveedores/competencia, comportamiento de compra de los consumidores y perspectivas de crecimiento.<sup>14</sup>

#### 7.1.2. Entregables

- Diagnóstico general interno
- Análisis de mercado potencial
- Análisis de clientes
- Análisis de competidores
- Análisis de Microentorno: 5 fuerzas de Porter
- Análisis de Macroentorno: PESTEL
- Síntesis del diagnóstico, factores externos (EFAS)

### 7.2. Diseño estratégico

#### 7.2.1. Objetivo

Este paso se realizará acorde a la metodología descrita por Roger J. Best respecto al posicionamiento del producto, el cual tiene como objetivo: “Crear una posición de producto-precio que sea atractiva para el mercado objetivo y que genere una buena fuente de *cash flow* para la empresa.”<sup>15</sup>, mediante el establecimiento de las siguientes definiciones estratégicas:

- **Plan estratégico:** Definición de misión, visión, valores y objetivos de la empresa y su estructura administrativa que permitan la ejecución del plan de negocios, todo

---

<sup>13</sup> Massons i Rabassa, J. (2018). *Finanzas*. 17th ed. Barcelona: Editorial Hispano-Europea.

<sup>14</sup> <https://www.ionos.es/startupguide/gestion/que-es-el-analisis-de-mercado/>

<sup>15</sup> Best, R. and Cámara Ibáñez, D. (2007). *Marketing estratégico*. España: Pearson Educación, pp.209-244.

esto basado en las estrategias del modelo de negocio definidos en el marco conceptual.

- **Marketing:** Definición de los pasos necesarios para conseguir los objetivos comerciales, teniendo en cuenta los puntos analizados en los pasos anteriores.: Segmento objetivo, posicionamiento de la marca y las actividades básicas para apalancar el posicionamiento, acorde a la estrategia de negocio, a través de las definiciones tácticas del marketing Mix (Producto, Precio, Distribución y Promoción).
- **Operación:** En esta fase se analizarán y describirán los procesos y programa de producción, utilizando como base fundamental el marco conceptual descrito en el punto 6.9 y el análisis del entorno, propuesta de valor provistos en los pasos anteriores y el marco regulatorio chileno.
- **Recursos Humanos:** En este apartado se definirán, la estructura organizacional, los procesos de selección y contratación, remuneraciones e incentivos.

### 7.2.2. Entregables

- a) Plan estratégico
  - Definiciones estratégicas para: El mejor producto, Solución integral para el cliente y Consolidación del sistema
  - Perfil del cliente
  - Mapa de valor
  - CANVAS
  - Modelo de negocio
  - Misión, Visión, Valores y Objetivos del negocio
- b) Matriz FODA
  - Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
  - Factores clave de éxito
- c) Plan de Marketing:
  - Segmento objetivo.
  - Marca.
  - Posicionamiento
  - Objetivos de Marketing
  - Propuesta de valor
  - Marketing Mix
- d) Plan de Operaciones:
  - Cadena de valor
  - Actividades clave básicas de la industria
  - Actividades clave particulares de la marca
  - Recursos clave
- e) Plan de Recursos Humanos:
  - Estructura organizacional
  - Selección y contratación

### **7.3. Estrategia Financiera, evaluación y factibilidad económica**

#### **7.3.1. Objetivos**

El objetivo de esta fase es cuantificar la rentabilidad mínima que requerirá la implementación del plan de negocios a través de la evaluación de los costos iniciales, gastos operativos, flujo de caja y rendimiento futuro, teniendo en cuenta factores como: sostenibilidad, rentabilidad y tiempo.

#### **7.3.2. Entregables**

- Consideraciones generales
- Inversión inicial
- Estimación de costos
- Estimación de ingresos, en tres escenarios: Optimista, Probable y Pesimista
- Síntesis

### **7.4. Conclusiones**

#### **7.4.1. Objetivos**

Recopilar los aspectos relevantes obtenidos en cada una de las fases anteriores sobre del plan de negocios para la comercialización de Kombucha envasada, con el objetivo de construir el informe final de la tesis.

#### **7.4.2. Entregables**

- Modelo CANVAS final
- Conclusiones del trabajo realizado

## **8. Análisis de mercado y tendencias de la industria**

### **8.1. ¿Qué es Kombucha?**

La Kombucha es una bebida efervescente, rica en sabor y con un alto contenido de antioxidantes, enzimas y organismos vivos capaces de restablecer la flora intestinal en el aparato digestivo, promoviendo así la regeneración de defensas y contribuyendo al bienestar general, cuando se consume de forma frecuente<sup>16</sup>. La bebida resultante del proceso de fermentación está compuesta por ácido glucónico (producto de la oxidación de la D-Glucosa), pequeñas cantidades de alcohol etílico (menos del 0,5%), ácido glucurónico y algunos otros ácidos como el láctico, tartárico, málico y cítrico, y además la cafeína proveniente del té<sup>17</sup>.

---

<sup>16</sup> KOMBUCHA!, The Amazing Probiotic Tea That Cleanses, Heals, Energizes, and Detoxifies – Eric and Jessica Childs, ISBN 978-1-101-62026-7

<sup>17</sup> <https://es.wikipedia.org/wiki/Kombucha>



La bebida se produce a través de la fermentación de té, típicamente negro o rojo, utilizando azúcar y un cultivo de levaduras y bacterias benéficas o SCOBY (Symbiotic Culture of Bacteria and Yeast).



*Ilustración 4. SCOBY*

El origen de la bebida no está muy claro, no obstante algunos autores la sitúan en el año 206 A.C. en los tiempos de la dinastía Han en China, no obstante, la más popular la ubica en el año 400 en Korea siendo popularizada por un doctor de nombre Kombu quien con la ayuda de la bebida ayudo al emperador japonés Inkio a recuperarse de un estado grave de salud, extendiéndose su fama por el mundo iniciando a través de sus países vecinos, Rusia, Japón, India, etc.

## **8.2. Diagnóstico general interno, proceso de elaboración actual**

La producción actual de Kombucha es de alrededor de hasta 40 botellas de 750 ml al mes, las cuales casi siempre se venden en su totalidad a un valor de USD3.5 (~CLP2507), cada una, con un costo estimado de producción individual de USD1.16 (~CLP836). Es importante anotar que debido a que es una fabricación de tipo artesanales solo están incluidos los costos directos relacionados con la materia prima de fabricación. Es altamente probable, que después de un análisis más profundo los costos totales aumenten debido a la consideración de costos indirectos y costos de mano de obra que hoy en día no se consideran.

En la elaboración de la bebida se incluyen insumos de bajo costo, pero si implica rigurosidad en las condiciones sanitarias con las que se realiza y además se deben tener en cuenta los tiempos de fermentación.

El proceso de obtención de la bebida con fines terapéuticos dura 15 días. La producción se realiza utilizando frascos de vidrio de 3 litros, iniciando el proceso de fermentación en lotes de 3. La cantidad de lotes iniciados en el mes depende de la demanda.



*Ilustración 5. Producción de Kombucha*

También puede fabricarse como una bebida refrescante. En este caso el tiempo de elaboración es menor, tomando únicamente 1 semana. Actualmente no se produce con este fin.

La duración de la bebida es de 1 mes manteniéndolo en refrigeración para inactivar o inhibir el proceso de fermentación. Una vez abierta, debe consumirse en el menor tiempo posible.

El té fermentado contiene entre 0,4% y 0,5% de etanol, dependiendo del tiempo y de las condiciones de fermentación, por lo que podría considerarse como una bebida sin alcohol.

Es importante anotar que el consumo o distribución de esta bebida no pretende diagnosticar, curar o tratar ninguna enfermedad. Solamente se trata de una bebida rica en nutrientes y de fácil asimilación por el organismo.

A pesar de que su preparación es sencilla y puede realizarse en casa, además de mantener las condiciones de temperatura ideales, implica dedicación y cuidados de forma constante y recurrente para evitar sobre fermentación del té y contaminación del SCOBY. Dado lo anterior, es común en quienes inician la producción casera, que abandonen el proceso en el transcurso del tiempo.

Dado que hasta el momento la motivación principal de la producción de la bebida es beneficiar a la comunidad, hoy se realiza esta labor sin mayor ánimo de lucro. Por lo tanto, no se llevan registros de la evolución, ingresos, desechos, huella de carbono u otros datos de producción, más que los descritos en este apartado. Será materia de este trabajo de Tesis determinar o realizar aproximaciones de ellos que permitan realizar la construcción del plan de negocio para su posterior implementación.

No obstante, lo anterior, es totalmente aprovechable la experiencia en el proceso de fabricación, conocimiento generado durante todos los años de fabricación del producto y una aproximación inicial del segmento de clientes. Esto sumado a la experiencia publicada por productores expertos alrededor del mundo son una buena base de conocimiento para la elaboración del plan de negocios. A continuación, algunos ejemplos:

1. Kombucha Summit<sup>18</sup>: Comunidad que tiene como objetivo ayudar a productores de Kombucha a ser exitosos en su negocio, compartiendo su conocimiento y realizando

---

<sup>18</sup> <https://kombuchasummit.com/>

eventos de manera anual. Sus eventos tienen en promedio más de 300 asistentes de 30 países diferentes en el mundo.

2. Kombucha professionals<sup>19</sup>: Comunidad de productores profesionales de Kombucha donde se comparte información sobre las mejores prácticas de fermentación, producción y embotellamiento.

3. Diferentes Foros/Comunidades mundiales:

- Kombucha & Fermented Tea Forum<sup>20</sup>
- Kombucha Brewers International<sup>21</sup>
- Good culture Kombucha<sup>22</sup>

### **8.2.1. Fabricación a mayor escala**

A nivel mundial la Kombucha ya es bastante popular encontrándose en el mercado distintas opciones disponibles para los consumidores<sup>23</sup>. Existen varias comunidades que proveen insumos, talleres y comparten la experiencia para fabricar Kombucha a grandes escalas. De esta manera en esta sección se describen las opciones de insumos y a nivel macro el proceso y tiempos de fabricación a mayor escala. Esta información será la base para un análisis más profundo más adelante conducente a definir las diferentes estrategias.

Existen varias opciones de contenedores viables<sup>24</sup>:

- Contenedores de vidrio
- Cerámica/Porcelana de grado alimenticio
- Acero inoxidable de grado alimenticio
- Barricas de madera, siendo este el único que podría producir cambios en el sabor de la bebida.

---

<sup>19</sup> <https://www.facebook.com/groups/kombuchapro/>

<sup>20</sup> <https://www.homebrewtalk.com/forums/kombucha-fermented-tea-forum.167/>

<sup>21</sup> <https://kombuchabrewers.org/forums/>

<sup>22</sup> <https://www.goodculturekombucha.com/>

<sup>23</sup> Kombucha Summit 2019: <https://www.youtube.com/channel/UCoyRCtPLn52DPCjcd3MVtWA>

<sup>24</sup> <https://www.kombuchakamp.com/kombucha-jar-container-spigot-best-options>



*Ilustración 6. Tipos de contenedores para fabricación de Kombucha a mayor escala*

No se recomienda el uso de plástico, goma, cristal, vidrios coloreados, porcelana o cerámica decorativa, aluminio, cobre, hierro fundido, acero inoxidable sin grado alimenticio.

Los tamaños de lotes de fermentación más utilizados son:

Para fermentación en lotes: De 1 a 5 galones, ya que en lotes más grandes podría causar inconsistencia en el sabor o fermentación demasiado lenta.

Para fermentación continua: De 2 a 5 galones, ya que en lotes más pequeños podría dificultar lograr un balance en el sabor y requerir más regularidad en la mantención de los contenedores.

Los tiempos de fermentación según el tamaño del lote son:

- 1 galón: 7-14 días
- 2.5 galones: 10-24 días
- 5 galones: 18-42 días

Respecto a las botellas usualmente utilizadas para la comercialización, en la Ilustración 7, se muestran los diferentes tipos.



*Ilustración 7. Tipos de botella para comercialización de Kombucha*

### 8.3. Análisis de mercado potencial

Según el estudio realizado por Fundación Chile, “Chile Saludable. Oportunidades y desafíos de innovación para una alimentación saludable desde lo natural”, publicado en el 2017, se identifican los desafíos y oportunidades para adoptar una alimentación más saludable en Chile, con foco en los consumidores y tendencias a largo plazo, gracias al despertar en la conciencia de los consumidores del país sobre la estrecha relación entre salud y nutrición y su relación con el impacto medioambiental, la industria de alimentos está experimentando un cambio profundo que conlleva responder a nuevas necesidades que abarquen aspectos como salud y bienestar.

Durante los últimos años, los consumidores chilenos están demandando al mercado alimentos que contengan formulaciones con mayor calidad y que al consumirlos obtengan beneficios, lo cual se apalanca también con las medidas tomadas por el gobierno respecto a la ley de etiquetado de alimentos y los programas del ministerio de salud que buscan fomentar la alimentación saludable en la población. En la Ilustración 8, se muestra la evolución del mercado de salud y bienestar en Chile, el cual tuvo un crecimiento del 11,3% entre el 2010 y 2015, siendo la categoría de alimentos fortificados/funcionales los que experimentaron un mayor crecimiento (15,3%).

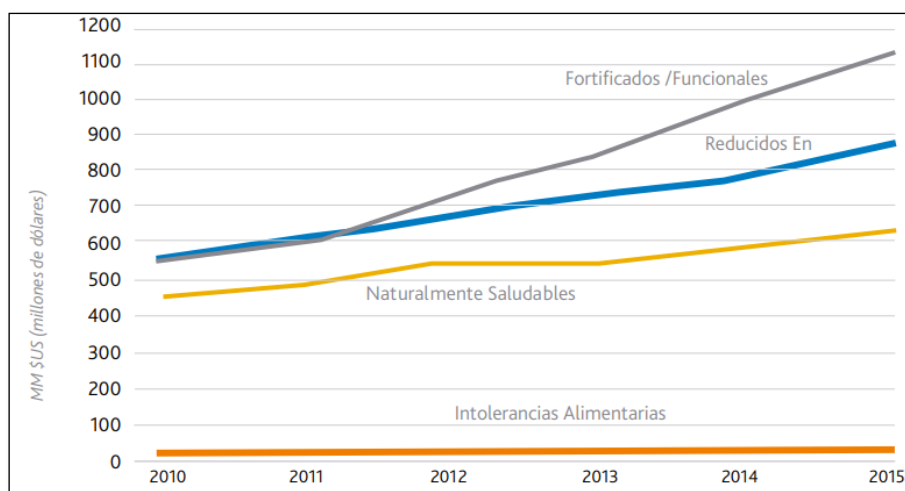


Ilustración 8. Evolución del mercado de la salud y bienestar en Chile

Fuente: Fundación Chile, “Chile Saludable. Oportunidades y desafíos de innovación para una alimentación saludable desde lo natural”, 2017.

Por otro lado, en el estudio se revela también la preocupación de los chilenos por consumir alimentos sanos y con etiquetas limpias, esto es, alimentos con mínimo procesamiento para preservar sus bondades, libre de ingredientes artificiales, libre de ingredientes genéticamente modificados, libre de antibióticos, libre de hormonas, de producción limpia/amigable con el medio ambiente, libre de alérgenos, menos ingredientes e ingredientes que se puedan reconocer.

También ahí se revela que actualmente los chilenos están más motivados a llevar una alimentación saludable, siendo más relevante para las personas mayores de 52 años en todos los grupos socio económicos analizados, este grupo etario está altamente interesado por la transparencia de los alimentos, así como también su simplicidad respecto a la cantidad de ingredientes que contiene el producto. Por otro lado, también

es un factor relevante el hecho de que hoy en día, en Chile son las mujeres quienes en forma mayoritaria toman la decisión de la alimentación en el hogar.

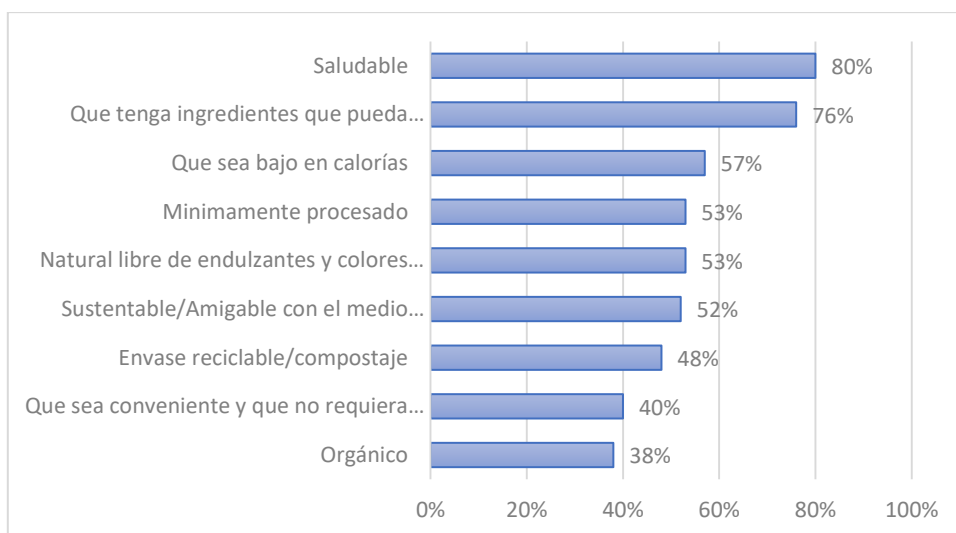


Ilustración 9. Preferencia de los consumidores chilenos sobre el tipo de alimento

Fuente: Fundación Chile, “Chile Saludable. Oportunidades y desafíos de innovación para una alimentación saludable desde lo natural”, 2017.

A nivel mundial, son los millennials el grupo objetivo de este tipo de productos, son quienes han estado impulsando la tendencia a través del uso de redes sociales convirtiéndose en viralizadores de las historias vividas a través de sus relaciones con dichos productos, volviéndose amplificadores en el mercado.

En este aspecto, el pronóstico para Chile es que los millennials continúen aumentando el presupuesto invertido en productos de categoría salud y bienestar, esto acompañado del legado que dejarán en sus hijos que puede conducir a una mayor conciencia en la sociedad hacia la necesidad de consumir productos saludables. Por otro lado, también es un factor relevante que en dicha generación es altamente probable que las dos cabezas del hogar tengan ingresos, aumentando el presupuesto disponible para productos saludables con valor agregado, permitiendo que los retailers se beneficien de esta tendencia y de esta manera sea posible abrir más espacio en sus góndolas para la promoción y venta de estos productos.

En Chile, ya algunas empresas de alimentación natural han empezado a adoptar estrategias de Marketing orientadas a este grupo objetivo, a través de embajadores deportistas e influencers del mundo culinario (chefs y bloggers) y de estilos de vida asociados a lo saludable (p. ejemplo: instructores de yoga.). Este es el caso de las marcas Superalimentos y Primal.

Particularmente en las bebidas la preferencia son alternativas sin azúcar, con prioridad en el consumo de agua, bebidas light y jugos naturales sin endulzantes.

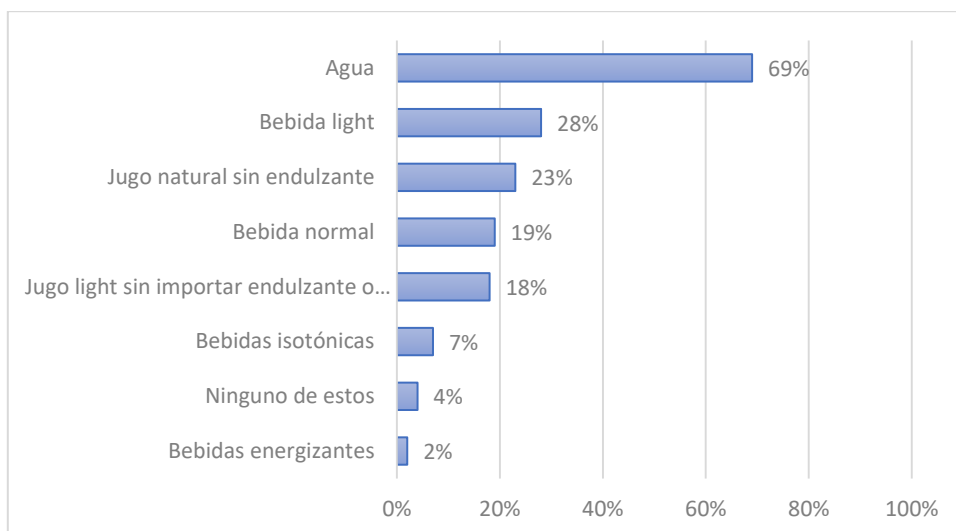


Ilustración 10. Preferencia en el consumo de bebidas en el mercado chileno

Fuente: Fundación Chile, "Chile Saludable. Oportunidades y desafíos de innovación para una alimentación saludable desde lo natural", 2017.

## 8.4. Análisis de clientes

Para realizar este análisis de clientes, se realizó una encuesta a 590 hombres y mujeres mayores de 18 años, a lo largo de todo el territorio chileno.

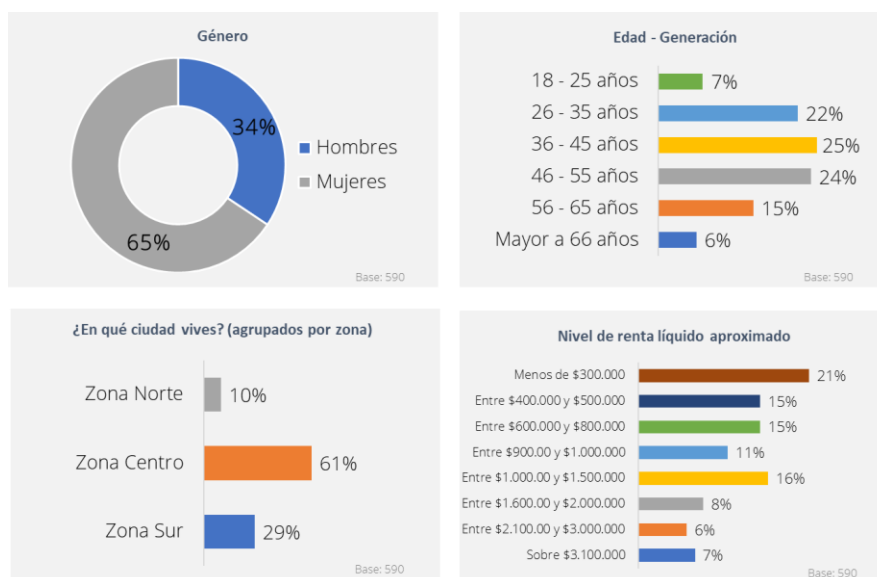


Ilustración 11. Perfil de la muestra tomada en la encuesta de análisis de mercado

Fuente: Elaboración propia

### 8.4.1. Análisis respecto al consumo de bebidas naturales en general

Según la encuesta recientemente realizada para este trabajo de tesis, realizada a 590 hombres y mujeres mayores de 18 años, en el territorio chileno, el consumo de bebidas naturales está más asociado a un consumo motivado por un antojo ocasional (45%) y como acompañamiento de las comidas principales. Por otro lado, el 32% de la población

entrevistada declaró consumirla sólo en algunas ocasiones y el 16% solamente una vez a la semana.

También es un dato relevante el hecho de que quienes no la consumen manifestaron mayoritariamente, que no lo hacen debido al que no les gusta el sabor (33%) y otras razones (precio algo, prefieren otros líquidos, desconfianza en los ingredientes que traen las etiquetas o manifiestan no conocerlas).

Actualmente, la forma más común para obtención de las bebidas es a través de la compra en supermercados (59%) y realizarlas en casa (29%). No obstante, al indagar sobre dónde preferirían encontrarlas los resultados cambiaron de forma dramática hacia los supermercados (77%) y Minimarkets o locales de barrio (70%) y solamente un 12% manifestó que no las compraría.

#### **8.4.2. Análisis respecto al consumo de Kombucha**

Respecto al conocimiento de la bebida, el 51% de las personas encuestadas manifestaron conocerla, de ellas el 24% aún no la prueba y el 7% le gusta y la compra.

Por otro lado, entre quienes la probaron y no la han comprado (11%) y quienes la fabrican en casa (4%), el 34% manifestó como razón principal no saber dónde comprarla.

Respecto a la ocasión de consumo, al igual que en el caso de las bebidas naturales en general, el antojo ocasional es el motivo más frecuente (45%), seguido por reuniones con familiares y amigos (37%).

Otro hallazgo interesante, es el hecho de que entre las personas que ya conocen la Kombucha, hay un alto interés en comprar la bebida ya preparada, particularmente quienes la han probado, pero no la han comprado, la compran o la fabrican en casa, el 59% manifestó interés en comprarla y el 18% manifestó que, si bien la hace en casa, preferiría comprarla. Esto es, un 77% de esa población son potenciales clientes de la marca.

Respecto a la forma en como conocieron la Kombucha, la forma más frecuente es a través de recomendación de amigos (33%) y conocidos y luego a través de redes sociales (17%), siendo Instagram la más común (46%).

Finalmente, siendo congruentes con los análisis realizados por Nielsen, GFK y Fundación Chile, expuestos anteriormente, quienes están interesados en la bebida aducen como motivación principal el mantener una vida saludable y mejorar el bienestar en general, confirmando la tendencia de los consumidores hacia buscar en la alimentación que no solamente sacie el apetito, sino que además signifique traer beneficios para su salud y bienestar.

Respecto al perfil de personas que están dispuestas a consumirla, el 47% indicó que al menos la probaría y el 39% si la compraría. Por otro lado, solamente el 5% no la compraría ya que la haría en casa y el 9% manifestó un total desinterés en la bebida (ni la haría, ni la compraría).

También según la encuesta entre quienes manifestaron una disposición positiva hacia comprar o probar la bebida, el 65% son mujeres, el 35% hombres y un 1% se identifica con otro género.



Entre las mujeres con disposición positiva, se ve que la mayor concentración se encuentra en el rango de entre 26 a 55 años.

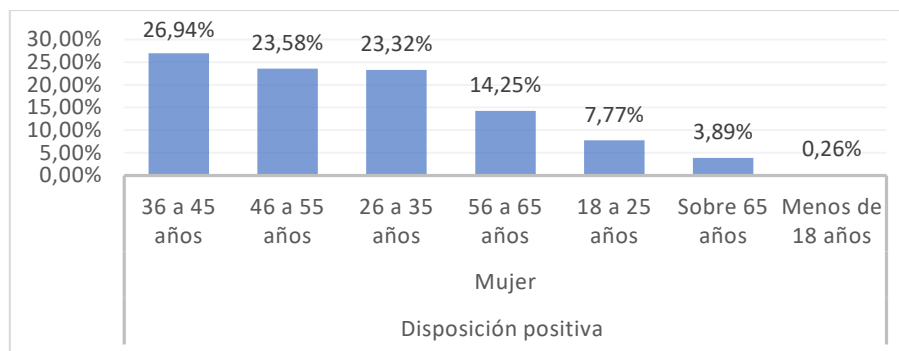


Ilustración 12. Mujeres con disposición positiva hacia comprar la bebida. Rango etario.

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, respecto a la concentración en regiones en su mayoría se encuentran en la Región Metropolitana de Santiago (43.52%), seguido de la región de Valparaíso (12.95%) y luego en la región del Biobío (9.84%).

Observando la distribución relativa según la cantidad de habitantes por región, en la Ilustración 13, se puede ver que la región del Biobío se encuentra también entre las regiones con concentraciones altas de población dentro del segmento objetivo, con disposición positiva hacia la compra de Kombucha.

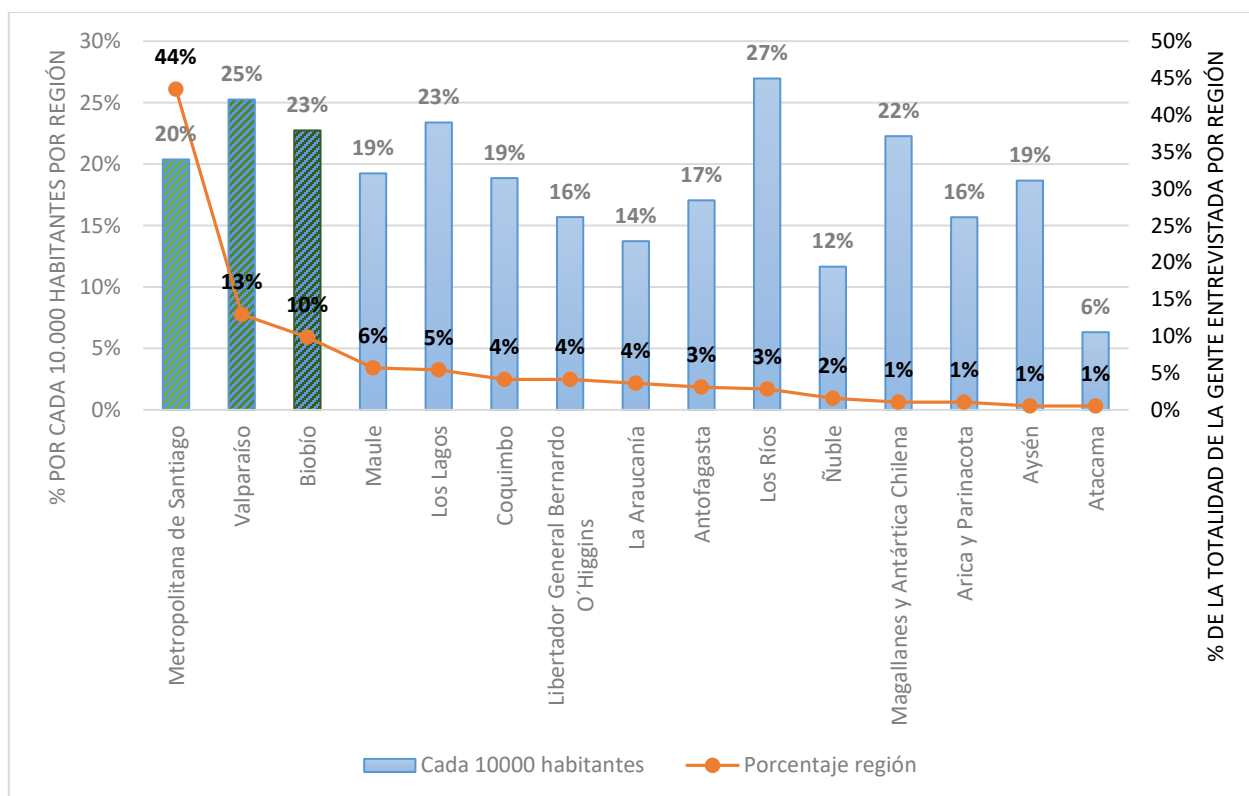


Ilustración 13. Mujeres con disposición positiva hacia comprar la bebida, con porcentaje relativo a la cantidad de gente encuestada por región, y a la cantidad de habitantes por región.

Fuente: Elaboración propia.

Respecto a la ocasión de consumo, con enfoque en las personas de sexo femenino para las dos más frecuentes podemos concluir lo siguiente:

El antojo ocasional es más frecuente para mujeres entre 26 a 55 años con un rango salarial entre CLP\$400.000 a 2.000.000. Mientras que para el acompañamiento a bebidas principales es más frecuente en mujeres entre 26 a 55 años con un rango salarial entre CLP\$0 a 300.000 y 1.500.000.

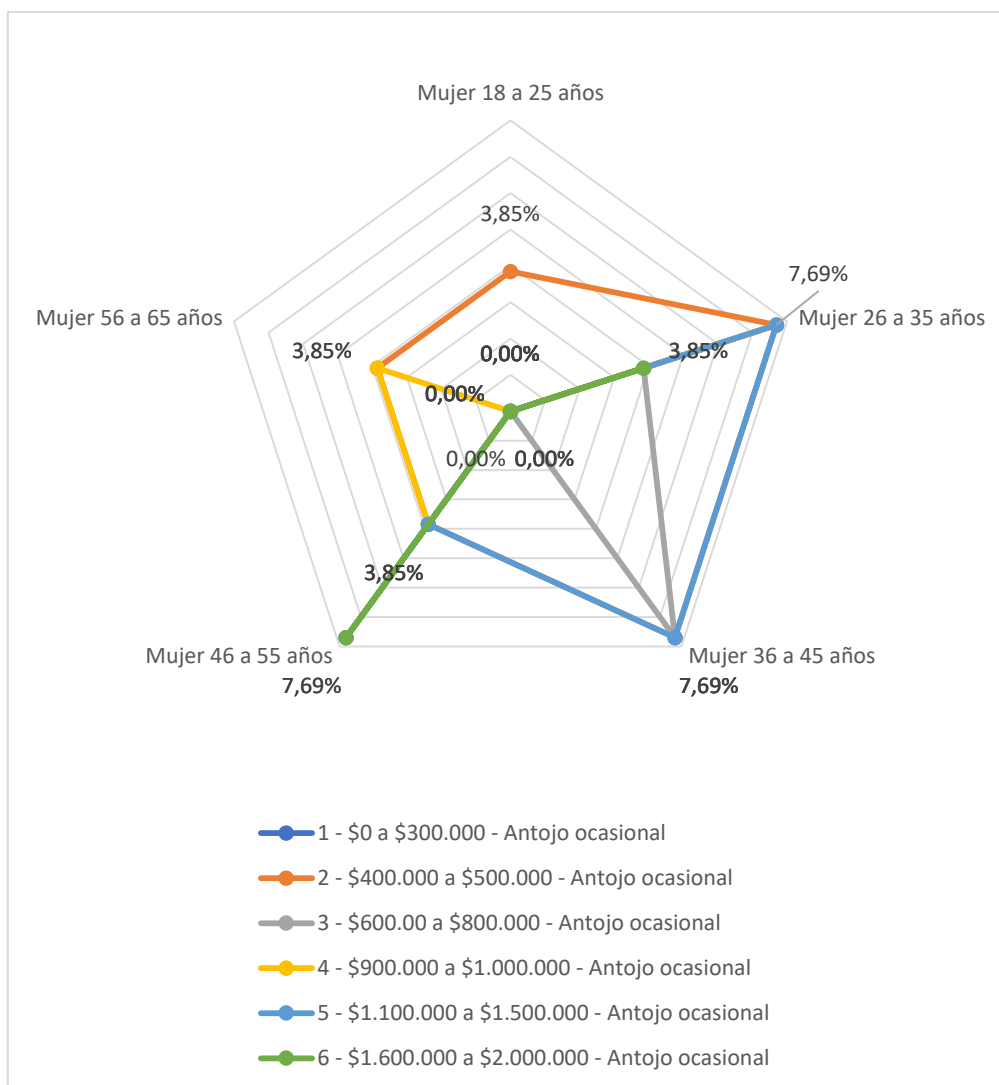


Ilustración 14. Perfil del antojo ocasional

Fuente: Elaboración propia.

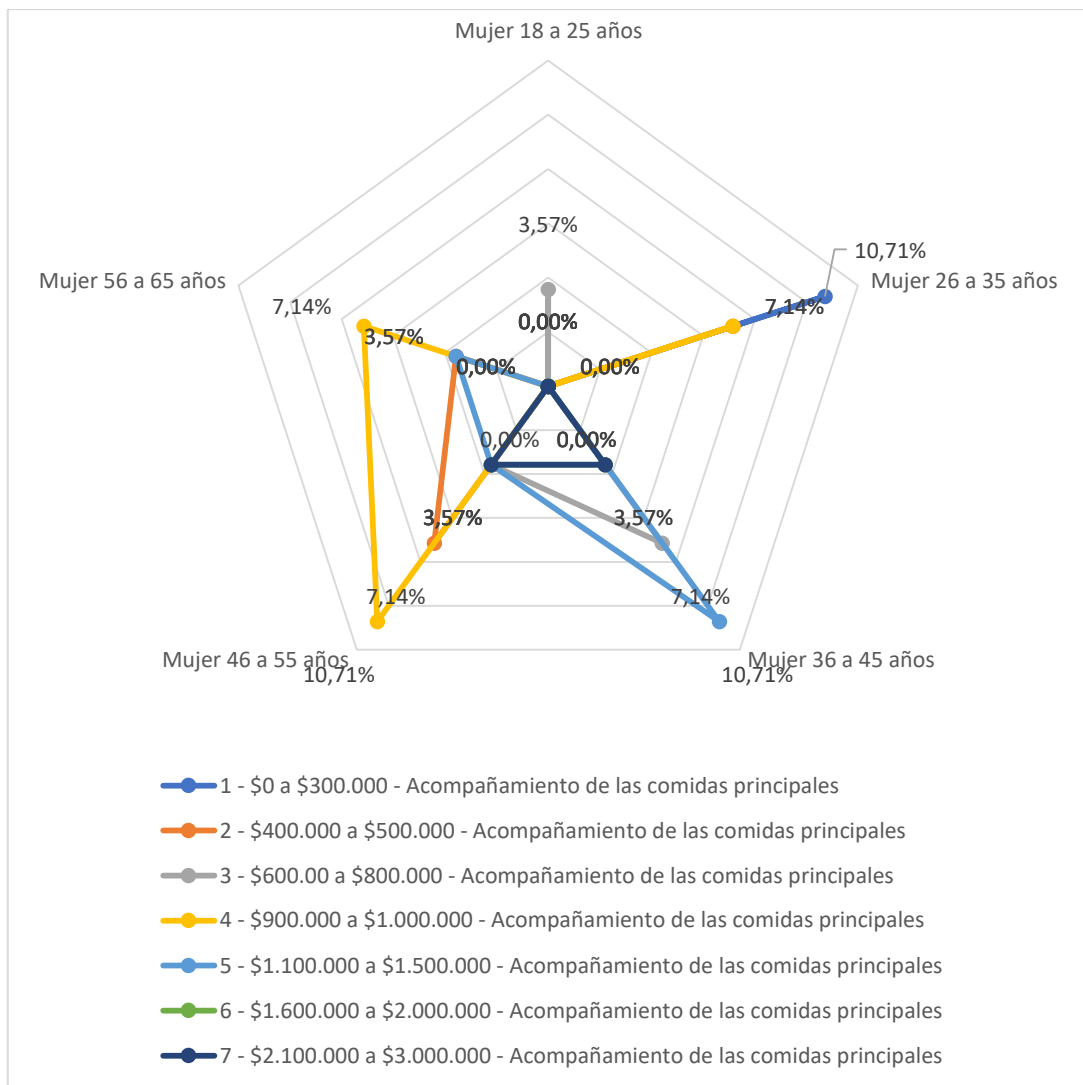


Ilustración 15. Perfil acompañamiento de comidas principales

Fuente Elaboración propia.

### 8.5. Análisis de competidores

En el mercado chileno, existen varios productores y distribuidores de la bebida. En general, el producto ofrecido se trata de la bebida refrescante, pero también existe un porcentaje menor que ofrecen kits para fabricación casera.

Según la estructura de la oferta, precio, distribución y presentación del producto, de la mayoría de los productores, el segmento objetivo está mayormente enfocado a personas jóvenes que disfrutan de la adopción de estilos de vida más saludables y que buscan alternativas a bebidas populares como la cerveza.

A continuación, una descripción de los principales productores del país:

Tabla 1. Productores y Distribuidores de Kombucha en Chile

Fuente: Elaboración propia.

Marca	Producto	Distribución	Precio	Promoción
<b>Ghali Kombucha</b>	Enfocados en la venta de Kombucha como refresco, tienen varios sabores disponibles y además venden kits para elaboración casera.	Cuentan con varios puntos de ventas a lo largo de la Región metropolitana y algunas regiones como Concepción, Coyhaique, Valparaíso y Viña del mar. También cuentan con venta on-line del producto, con despachos gratis a en la Región Metropolitana y con diferentes costos al resto del país. Actualmente sus productos pueden encontrarse en la cadena de supermercados Jumbo.	La presentación del producto es en botellas de vidrio de 330cc con un valor de venta de CLP\$1800 por unidad. También venden el Kit de elaboración casera con un precio de CLP\$19.990 solo incluye el hongo para realizar la fermentación. Durante el 2019, su enfoque estaba solamente a la venta de Kombucha, actualmente su negocio se ha expandido a la venta de otros productos relacionados como Kefir, Chucrut y Ghee.	La promoción del producto la realizan utilizando mecanismos on-line como Google Advertising. <b>Sitio web:</b> <a href="https://www.ghalikombucha.cl/">https://www.ghalikombucha.cl/</a>
<b>Kombucha</b>	Enfocados en la venta de Kombucha como refresco, tienen varios sabores disponibles y no venden kits para elaboración casera.	Cuentan con varios puntos de redistribución en la Región metropolitana, Rancagua, Temuco y Puerto Montt, entre ellos tostaderías, panaderías, tiendas de barrio y tiendas temáticas vegetarianas. También cuentan con venta on-line del producto, con despachos gratis a en la Región Metropolitana y envíos por pagar cuando se trata de otras zonas del país.	La presentación del producto es en botellas de vidrio de 333cc para consumo individual con un valor de venta de CLP\$2082 por unidad, dependiendo de la cantidad comprada.	La promoción del producto la realizan utilizando mecanismos on-line como Google Advertising o mediante envíos de correo electrónicos a quienes se suscriben a través de la página web (p. ej.: Durante el proceso de compra). <b>Sitio web:</b> <a href="https://www.kombucha.cl/">https://www.kombucha.cl/</a>
<b>Dr. Kombu</b>	Enfocados en la venta de Kombucha como refresco, tienen varios sabores disponibles y no venden kits para elaboración casera.	Enfocados en la venta de Kombucha como refresco, tienen varios sabores disponibles y no venden kits para elaboración casera. Actualmente sus productos pueden encontrarse en la cadena de supermercados Jumbo.	La presentación del producto es en botellas de vidrio para consumo individual con un valor de venta \$1742 por unidad. También tienen una modalidad de suscripción que puede ser a 3 o 12 meses mediante las cuales los clientes pueden recibir cajas de 12 o 24 unidades al mes. De esta manera los precios por botella oscilan entre CLP\$1393 y CLP\$1567.	La promoción del producto la realizan utilizando mecanismos on-line como Google Advertising o mediante envíos de correo electrónicos a quienes se suscriben a través de la página web (p. ej.: Durante el proceso de compra). <b>Sitio web:</b> <a href="https://www.drkombu.cl/">https://www.drkombu.cl/</a>

Marca	Producto	Distribución	Precio	Promoción
<b>Kombuchacha</b>	Enfocados en la venta de Kombucha como refresco, tienen varios sabores disponibles y no venden kits para elaboración casera.	Cuentan con varios puntos de redistribución en la Región metropolitana, Valparaíso, Maitencillo, Zapallar, San Felipe, Talagante, Pichilemu, Rancagua, Requínoa, San, Fernando, Curicó, Concepción, Los Ángeles, Curacautín, Temuco, Panguipulli, Valdivia, Puerto Varas y Punta Arenas, entre ellos tostaderías, panaderías, tiendas de barrio y tiendas temáticas vegetarianas. En algunas de estas regiones también venden sus productos a través del Jumbo como en Arica, Iquique, Calama, Antofagasta, Copiapó, La Serena, Valparaíso, Los Andes, Santiago, Chillan, Concepción, Los Ángeles, Temuco, Osorno, Puerto Varas y Puerto Montt, siendo así quienes tienen mayor cobertura del país. También cuentan con venta on-line del producto, con costo adicional en el despacho de CLP\$3.000. También se puede encontrar en la cadena de supermercados Líder.	La presentación del producto es en botellas de vidrio para consumo individual de 500ml con un valor de venta de CLP\$2500 por unidad.	La promoción del producto la realizan utilizando mecanismos on-line como Google Advertising o mediante envíos de correo electrónicos a quienes se suscriben a través de la página web (p. ej.: Durante el proceso de compra). <b>Sitio web:</b> <a href="https://www.kombuchacha.cl/">https://www.kombuchacha.cl/</a>

Según el análisis de mercado realizado, para este trabajo de tesis, en el que se obtuvieron respuesta de 590 personas, mayores de 18 años a lo largo de todo Chile, a pesar de que existen varias marcas de Kombucha en el mercado, actualmente hay una baja penetración de las marcas, el 60% de las personas encuestadas manifestaron no conocer ninguna de las marcas existentes, siendo la más conocida es Kombucha con tan solo un 21%. Lo anterior, podría significar una ventaja para entrar al mercado.

Por otro lado, también según la encuesta de mercado realizada, hay un desconocimiento respecto a dónde encontrar el producto, aún en las personas que están interesadas en comprarlo. A pesar de que el 59% de las personas interesadas en el producto manifestaron su preferencia por comprarla, el 34% indicó no saber dónde la venden.

Por otro lado, entre quienes conocen alguna de las marcas, la forma más común de enterarse de su existencia es a través de recomendación por familiares o conocidos (34%) y redes sociales siendo Instagram (24%) la más común.

En el siguiente gráfico se muestra una comparación de los precios de venta de la bebida entre los diferentes productores en el mercado actual.

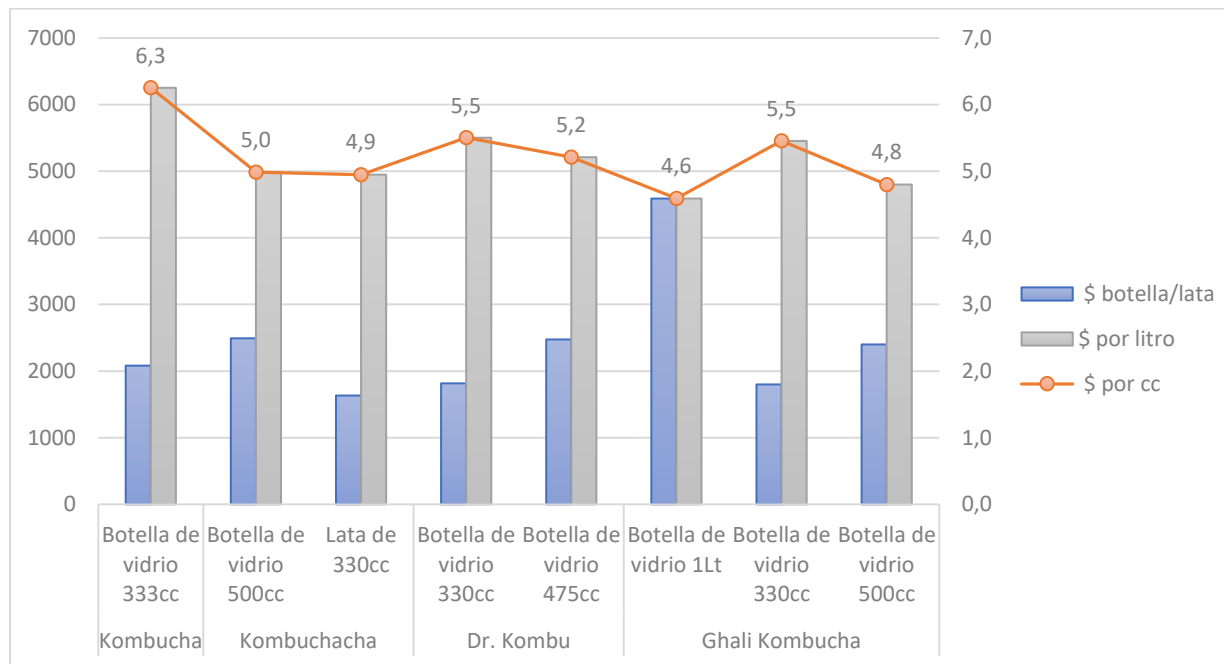


Ilustración 16. Comparación de precios por litro y cc de las diferentes marcas de Kombucha actuales en sus distintas presentaciones.

Fuente: Elaboración propia

## **8.6. Análisis de Macroentorno: PESTEL**

El objetivo de este análisis es determinar y analizar el conjunto de factores externos en los cuales la empresa no tiene control y que pueden afectar el planteamiento del plan de negocio.

Este análisis está orientado a determinar el grado de incidencia de cada uno de los factores, identificar coyunturas favorables y definir el papel que la empresa jugará en la sociedad. Con esto será factible además de guiar las definiciones estratégicas, definir otros aspectos importantes como la misión, visión e identidad de marca.

### **8.6.1. Político**

#### **8.6.1.1. Promover lo saludable**

En una publicación realizada recientemente por la Universidad de Chile<sup>25</sup>, se pone en tela de juicio la salubridad de las bebidas gaseosas tanto como las azucaradas con las de categoría “light” o “zero”. En dicha publicación se hace referencia a un estudio realizado por la revista médica JAMA Internal Medicine en la cual se correlaciona el consumo de dichas bebidas con el aumento de la mortalidad debido a enfermedades cardiovasculares y cáncer de colon. A pesar de ello, el estudio cuenta con algunos detractores quienes indican que sus resultados no son del todo concluyentes.

Siendo Chile es uno de los países con mayor consumo de bebidas azucaradas diferentes instituciones influyentes ya han alzado la voz para generar conciencia en la población respecto al consumo de las bebidas ultraprocesadas y su incidencia en las familias con menor nivel educacional quienes son los que más las consumen. En general, se hace un llamado a la población a buscar otras alternativas de hidratación.

De la misma manera la Revista Chilena de la Nutrición<sup>26</sup> señala que en Chile se observa un consumo excesivo de bebidas azucaradas, las cuales en estudios realizados en animales y humanos sugieren altos riesgos en el incremento de la obesidad, diabetes mellitus, síndrome metabólico, algunos tipos de cáncer y osteoporosis, haciendo también un llamado a la población y al gobierno a buscar estrategias para disminuir su consumo a través de la educación y otras medidas como el incremento a los impuestos aplicados a estos productos.

Lo anterior, en gran medida, apalanca las intenciones del gobierno chileno sobre promover la alimentación saludable en la población, el cual es uno de los pilares del programa “Elige Vivir Sano”, cuyo objetivo es promover la educación de hábitos alimentarios que mejoren la nutrición integral y la disminución del sobrepeso.

No obstante, un factor político importante es el hecho que, en América Latina, el negocio de las bebidas ultraprocesadas es un oligopolio muy concentrado en casi todos los países, en la Ilustración 17, se muestra la participación porcentual en el mercado de las 4 empresas productoras más grandes, teniendo en Chile una participación de 91%.

---

<sup>25</sup>Bebidas gaseosas con y sin azúcar en la mira: ¿es nocivo su consumo?

<https://www.uchile.cl/noticias/157748/bebidas-gaseosas-con-y-sin-azucar-en-la-mira-es-nocivo-su-consumo>

<sup>26</sup> Bebidas azucaradas, más que un simple refresco:

[https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0717-75182014000100013](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-75182014000100013)

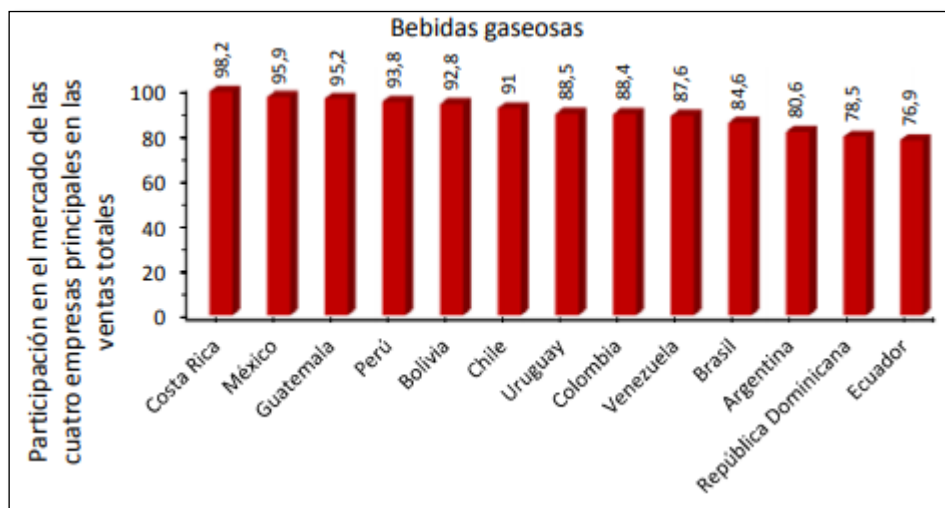


Ilustración 17. Participación en el mercado de las cuatro corporaciones principales en las ventas totales de

Fuente: Organización Panamericana de la Salud, Alimentos y bebidas ultra procesados en América Latina.

La existencia en Chile de corrientes políticas que se han atrevido a levantar la voz para realizar un llamado a la comunidad respecto a los problemas de salud que implica el consumo de bebidas ultraprocesadas, abona el terreno para permitir la entrada de alimentos que, si son una opción saludable para la comunidad, proyectando una luz a la posibilidad de romper la barrera que podría significar la presencia de los oligopolios en el mercado local.

Si bien el estado de Chile en sus diferentes gobiernos a invertido esfuerzos por establecer estrategias para incentivar la competencia en las distintas industrias y con ello disminuir las barreras que existentes generadas por los oligopolios, este hecho en particular, es un factor relevante por considerar para la introducción de un producto alternativo, como lo es la Kombucha, más aún cuando los estudios indican que aproximadamente el 40%<sup>27</sup> del presupuesto familiar se destina a mercados en los cuales hay indicios de falta de competencia.

### 8.6.1.2. Sustentabilidad

El crecimiento sostenido en Chile en las industrias, si bien ha traído una serie de beneficios, al mismo tiempo ha estado produciendo un deterioro en el medio ambiente. Siendo el factor importante para ello los patrones de consumo y producción no sustentables.

De esta manera actualmente, el Ministerio de Medio Ambiente, con el objetivo de unirse al esfuerzo global de desarrollo de programas para promover patrones de consumo y producción sustentables y a la vez uniéndose a uno de los objetivos planteados por las naciones unidas en 2015: “Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles”, creó la Comité Interministerial de Consumo y Producción Sustentables (CCPS) que tiene como objetivo ser un instrumento a través de varias líneas de acción para impulsar el crecimiento económico para contribuir a la protección del medio ambiente y equidad social, modificando los patrones de consumo y producción, desacoplado el crecimiento y desarrollo del país de la degradación del medio ambiente.

<sup>27</sup> [https://www.cnnchile.com/economia/colusion-competencia-mercados-concentracion\\_20201002/](https://www.cnnchile.com/economia/colusion-competencia-mercados-concentracion_20201002/)



El comité establece varias líneas de acción, entre ellas, Sistemas Alimentarios Sustentables y Estilos de Vida Sustentables y Educación, los cuales tienen como metas incrementar el porcentaje de productos alimentarios con prácticas sustentables, contribuir a reducir la pérdida de alimentos, a lo largo de la cadena de valor (en particular a nivel de Retail y consumidor), aumentar la adopción de prácticas sustentables en la población, mejorar los indicadores de estilos de vida sustentables, incluyendo indicadores ambientales, sociales y económicos y relevar los contenidos referidos a consumo y producción sustentables en los instrumentos curriculares utilizados en la educación.

### 8.6.2. Económico

Según el estudio publicado por la Organización Panamericana de la Salud en 2019, en el que se incluyó en análisis e impacto de consumo de alimentos ultraprocesados en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México Perú y Venezuela) las ventas de dichos productos, entre el 2009 y 2014, las ventas aumentaron un 8,3% pasando de 408 kcal per cápita/día a 441kcal per cápita/día en el 2014, previendo un aumento de un 9,2% llegando hasta 482 kcal per cápita/día, en el 2019. En dicho estudio Chile encabeza la lista de la tendencia creciente con ventas de 552 kcal per cápita/día en el 2009, incrementándose a 646 kcal per cápita/día en el 2014, es decir un tuvo un alza de 16,9%.

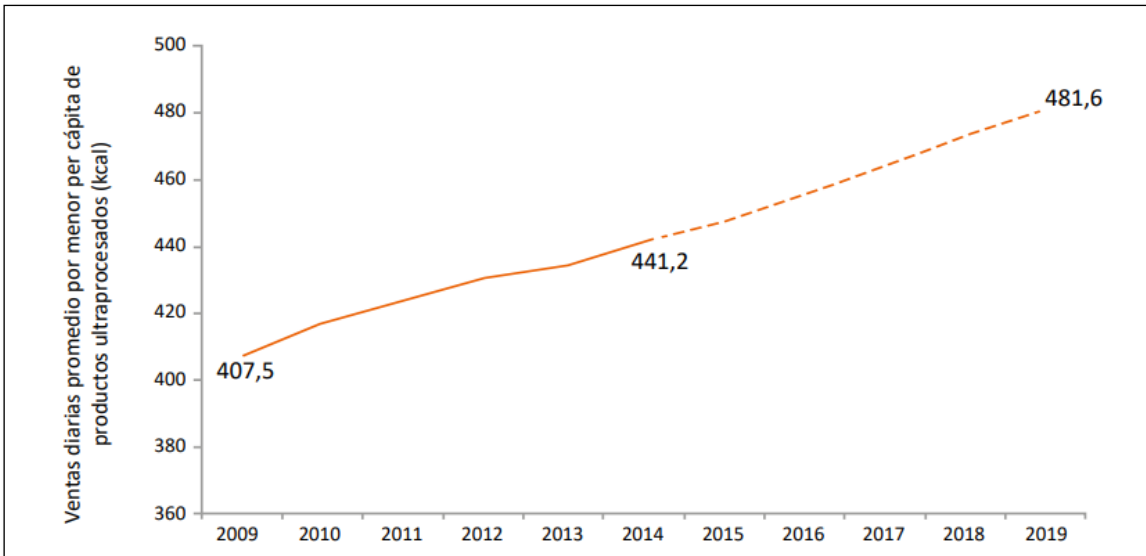


Ilustración 18. Ventas diarias promedio al por menor per cápita de productos ultraprocesados en siete países latinoamericanos, 2009-2014, y previsiones para el período 2015-2019 (en kcal).

Fuente: Organización Panamericana de la Salud, Alimentos y bebidas ultra procesados en América Latina.

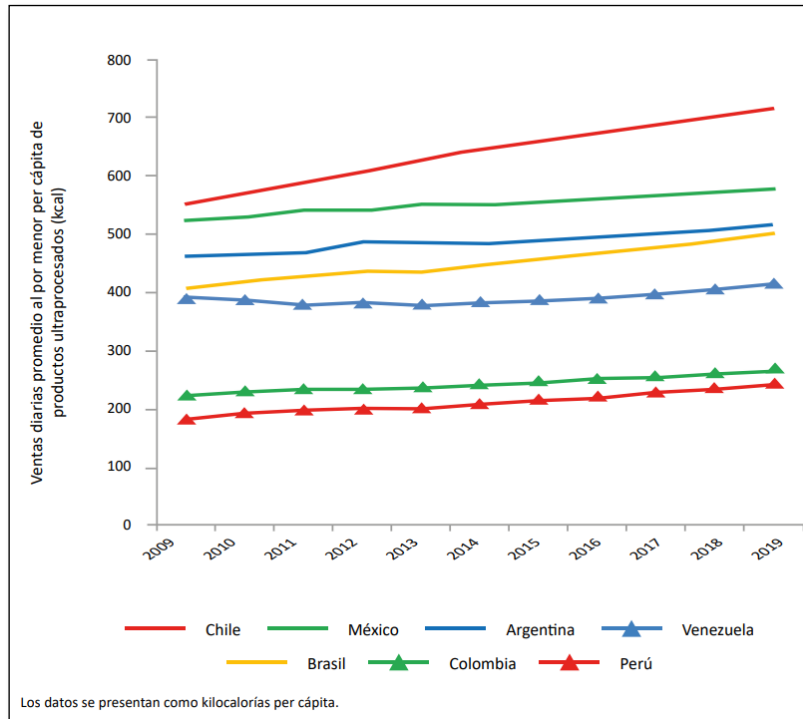


Ilustración 19. Ventas diarias promedio al por menor per cápita de productos ultraprocesados en siete países latinoamericanos, 2009-2014, y previsiones para el período 2015-2019 por país (en kcal)

Fuente: Organización Panamericana de la Salud, Alimentos y bebidas ultra procesados en América Latina.

Situándonos específicamente en el negocio de las bebidas ultraprocesadas, el crecimiento en ventas entre el 2009 y 2014 en Chile fue del 19%, nuevamente destacándose entre los demás países de Latinoamérica después de Perú quien tuvo un crecimiento del 22%.

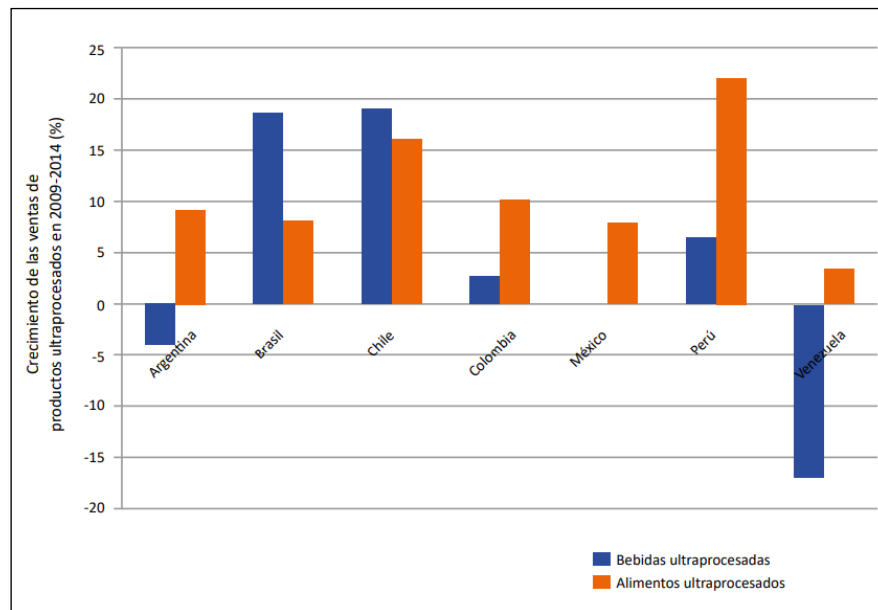


Ilustración 20. Crecimiento promedio de las ventas al por menor per cápita de alimentos y bebidas ultraprocesados país entre el 2009 y 2014.

Fuente: Organización Panamericana de la Salud, Alimentos y bebidas ultra procesados en América Latina.

Según el estudio estos incrementos están estrechamente relacionados con la disponibilidad de dinero en el país; en Chile el incremento del PIB entre 2009 y 2014 fue de un 41%.

Dando un vistazo al comportamiento de las ventas a nivel mundial de los productos ultraprocesados (Ilustración 21), según la OPS, entre los años 2000 y 2013, es notable el incremento, no siendo tan notable en América del Norte (9,1%) y Europa Occidental (3.4%), pero sí con altos incrementos en Asia y el Pacífico Asiático (114,9%).

Con lo anterior, la OPC concluye que en conjunto con el incremento de las ventas, la producción y consumo de estos alimentos ha sufrido un incremento a nivel mundial, siendo la contribución más alta la de los países con ingresos bajos y medianos (Asia, África, Europa Oriental y América Latina), con una disminución en países plenamente industrializados y con ingresos altos (América del Norte y Europa Occidental), resaltando que si bien en estos últimos el consumo sigue siendo el más alto, más de la mitad de las ventas actuales ocurren en mercados en expansión (Asia, África, Europa Oriental y América Latina).

Región	Ventas en volumen (kilotoneladas*)		Crecimiento (%)		Participación en el mercado (%)	
	2000	2013	2000-2013	Anual	2000	2013
América del Norte	102 868	105 276	2,3	0,2	31,4	22,3
Asia y el Pacífico asiático	64 076	137 687	114,9	6,1	19,5	29,2
Europa occidental	63 168	74 863	18,5	1,3	19,3	15,9
América Latina	53 458	79 108	48,0	3,1	16,3	16,8
Oriente Medio y África	22 275	38 182	71,4	4,2	6,8	8,1
Europa oriental	17 789	30 835	73,3	4,3	5,4	6,5
Australasia	4 420	5 526	25,0	1,7	1,3	1,2
Mundo	328 055	471 476	43,7	2,8	100	100

\* Kilotonelada: mil toneladas. Los alimentos y bebidas ultraprocesados referidos son: bebidas gaseosas, snacks, cereales para el desayuno, dulces y caramelos, helados, galletas, jugos de frutas y verduras, bebidas deportivas y energizantes, té o café listos para beber, productos para untar, salsas y comidas listas. Las cantidades en litros se convierten en toneladas. Fuente: Base de datos Passport de Euromonitor International (2014) (38).

Ilustración 21. Volumen, crecimiento (%) y participación en el mercado de las ventas mundiales de alimentos y bebidas

Fuente: Organización Panamericana de la Salud, Alimentos y bebidas ultra procesados en América Latina.

También la OPS señala en su estudio haciendo una comparación entre lo ocurrido entre América del Norte y América Latina en el mercado de las bebidas gaseosas,

Por otro lado, según el resumen de ingresos y gasto de las personas en Chile presentado por el INE<sup>28</sup> en el más reciente informe (2018) de principales resultados de la VIII Encuesta de Presupuestos Familiares (EPF), los alimentos y bebidas no alcohólicas representan un 18,63% en el presupuesto de los hogares chilenos de las capitales regionales, siendo la contribución más alta, seguida por el transporte con un 16,38% (Ilustración 22). También es importante anotar que este se ha mantenido estable respecto a los resultados presentados en la versión anterior de la encuesta (VII EPF) con una contribución del 18,6% siendo también la contribución más alta.

<sup>28</sup> <https://www.ine.cl/estadisticas/sociales/ingresos-y-gastos>

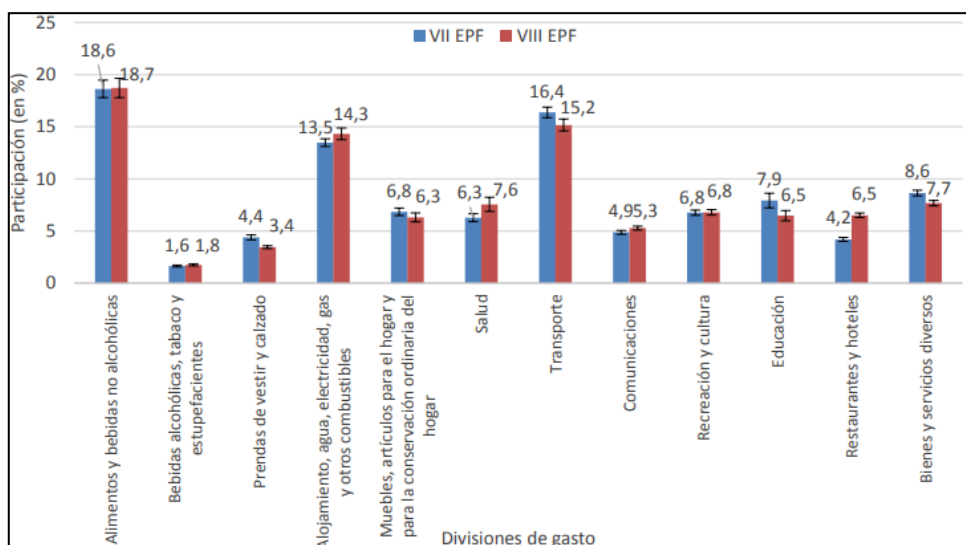


Ilustración 22. Participación de cada una de las divisiones de gastos de la CCIF en el gasto promedio de los hogares

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas, Chile: Informe de Principales resultados VIII encuesta de presupuestos familiares (EPF), junio 2018.

Por otro lado, de forma congruente con el análisis realizado por la Organización Panamericana de la Salud, en el informe se menciona que existe una relación entre el ingreso per cápita de los países y la proporción del gasto que los hogares destinan a alimentación, esto es, a medida que ingreso per cápita aumenta la participación del gasto en alimentos disminuye, teniendo un efecto importante en el gasto en la alimentación cuando los países cuentan con menos recursos; este efecto disminuye según los países incrementan su riqueza (Ilustración 23).

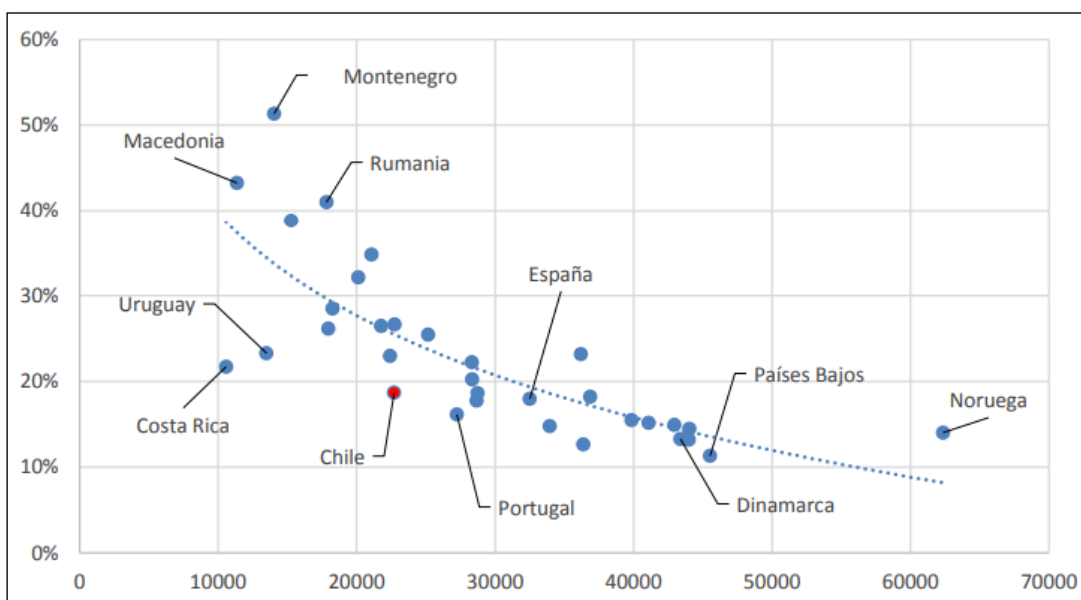


Ilustración 23. PIB per cápita ajustado por poder adquisitivo y participación de la división 1 de Alimentos y bebidas no alcohólicas en gasto promedio de varios países.

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas, Chile: Informe de Principales resultados VIII encuesta de presupuestos familiares (EPF), junio 2018.

Finalmente, también es importante anotar algunos datos presentados en el mismo informe sobre el comportamiento de las familias chilenas respecto a la alimentación fuera del hogar.

El gasto promedio mensual total que los hogares destinan a alimentos y bebidas preparadas listas para su consumo es del 5,4%, estando este mayormente focalizado en restaurantes, almacenes, supermercados, comercio ambulante y similares (96,9%) y minoritariamente en comedores de empresas, escuelas, universidades y similares (3.1%). Otro dato importante es que el gasto promedio en restaurantes y similares del quintil de más altos ingresos es 10 veces el gasto promedio del quintil de más bajos ingresos<sup>29</sup>.

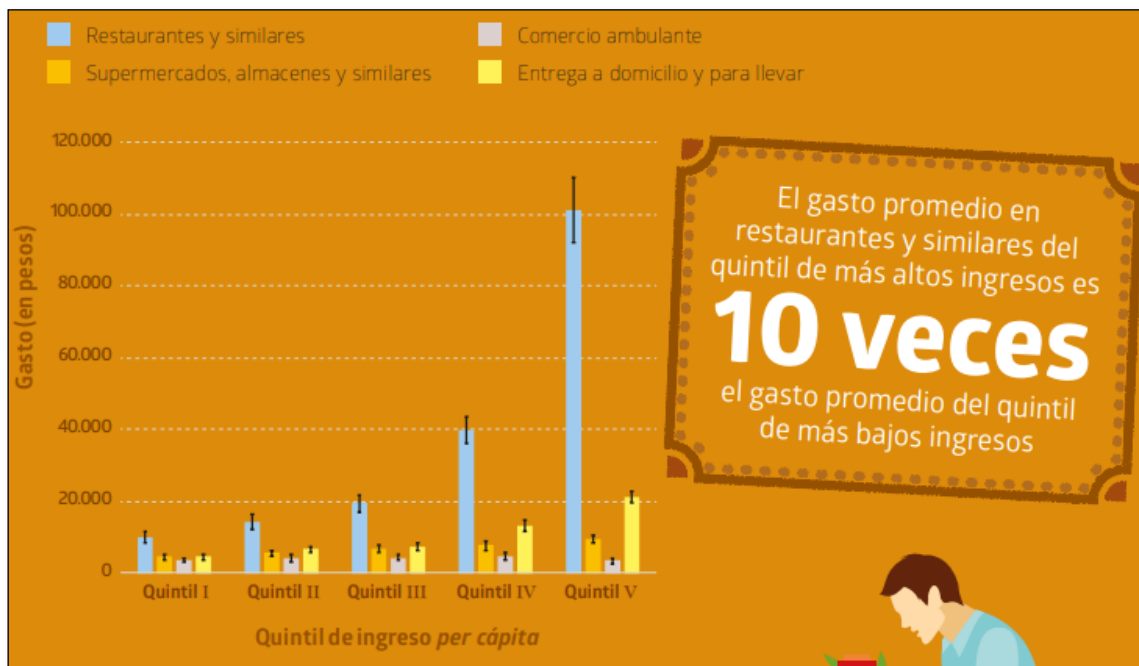


Ilustración 24. Gasto promedio mensual por hogar en alimentos y bebidas preparadas listas para su consumo según quintil de ingreso (per cápita)

Fuente: Infografía INE VIII EPF, Alimentación fuera del hogar <sup>30</sup>

La disposición a destinar gastos en alimentación y bebidas en las familias chilenas es una tendencia que se mantiene a lo largo de los años, tal como se evidencia en los informes entregados por el INE respecto a la distribución del presupuesto en la canasta familiar, lo cual es congruente con el estudio realizado por la OPS en los países latinoamericanos y especialmente en Chile, en la que se revela una tendencia marcada a aumentar el consumo de bebidas ultraprocesadas, teniendo esta una correlación positiva con el incremento del ingreso per cápita local en los últimos años.

También es importante resaltar el hecho de que en es en el quintil superior de ingresos donde hay mayor disposición a pagar por alimentos preparados o listos para el consumo, lo que arroja un indicio sobre una característica de un posible segmento objetivo.

<sup>29</sup> [https://www.ine.cl/docs/default-source/encuesta-de-presupuestos-familiares/infografias/viii-epf---\(junio-2016---junio-2017\)/alimentaci%C3%B3n-fuera-el-hogar.pdf?sfvrsn=9a9d6ae9\\_2](https://www.ine.cl/docs/default-source/encuesta-de-presupuestos-familiares/infografias/viii-epf---(junio-2016---junio-2017)/alimentaci%C3%B3n-fuera-el-hogar.pdf?sfvrsn=9a9d6ae9_2)

<sup>30</sup> [https://www.ine.cl/docs/default-source/encuesta-de-presupuestos-familiares/infografias/viii-epf---\(junio-2016---junio-2017\)/alimentaci%C3%B3n-fuera-el-hogar.pdf?sfvrsn=9a9d6ae9\\_2](https://www.ine.cl/docs/default-source/encuesta-de-presupuestos-familiares/infografias/viii-epf---(junio-2016---junio-2017)/alimentaci%C3%B3n-fuera-el-hogar.pdf?sfvrsn=9a9d6ae9_2)

### 8.6.3. Sociocultural

Globalmente estamos experimentando una tendencia hacia lo natural, sano y responsable con el planeta que habitamos. Uno de los factores determinantes de esta tendencia es el autocuidado, en ella se incluye la preferencia de productos que contribuyan al bienestar en general o al menos no vayan en su deterioro<sup>31</sup>. Un ejemplo claro son los esfuerzos del gobierno por generar conciencia en los consumidores sobre los potenciales peligros que corremos al consumir productos, altos en azúcares, calorías, grasas saturadas, grasas trans y sodio, su estrategia se ha basado en hacer evidente la presencia de su contenido en los productos que estamos acostumbrados a consumir a diario, a través de los sellos negros etiquetados en los productos.

En Chile, según el análisis de “Cambios y tendencias en la canasta de consumo del chileno”, presentado por GFK (Growth for Knowledge) en el pasado XXVIII Congreso Chileno de Marketing 2019 organizado por Icare<sup>32</sup>, la gran mayoría de los chilenos señalan la salud como:

1. Una de las motivaciones más importantes en su vida, en la posición No.1 incluso por encima del valor de la familia, estando este último en el primer lugar desde hace 10 años atrás.
2. El factor que más contribuye a la felicidad.
3. El ítem de la canasta con mayor disposición a dedicar un monto adicional mensual de su presupuesto.

En este estudio, también se señala que la salud no es solamente una categoría de bienestar asociada al ámbito médico, sino también, asociado al bienestar desde la perspectiva de la prevención y estilo de vida, y no desde el punto de vista de la enfermedad.

De esta manera, también se destaca un incremento en cambiar los hábitos alimenticios hacia lo más saludable. Según el estudio, un 40% de la población encuestada está intentando hacer cambios en su alimentación hacia lo más saludable: Productos sin calorías, ingredientes artificiales, gluten, lactosa, etc.

Respecto a las tendencias de los consumidores chilenos, la conclusión indicada por el estudio presentada por GSK corresponde a:

*El consumidor chileno, “avanza hoy y se muestra más consciente que nunca de la importancia de la salud. No solamente declara su importancia, sino que la vive, se refleja en la canasta, la reconoce como base para ser feliz y está dispuesto a gastar más dinero en ella.”*

#### 8.6.3.1. Cambios en el comportamiento de compras a raíz del COVID-19

Según otro estudio realizado por GFK respecto a la influencia de la reciente pandemia en el comportamiento de compra online en América Latina en diferentes categorías tales como: Servicios públicos, Retail, Comunicaciones, Automotriz, Deportes y Viajes.

Chile tuvo un incremento del 68% en la utilización de medios electrónicos para compras en Retail, siendo el segundo país con un mayor incremento después de Colombia con un

---

<sup>31</sup> <https://www.dinero.com/edicion-impresa/mercadeo/articulo/las-nuevas-tendencias-de-los-consumidores-en-el-mundo/221900>

<sup>32</sup> [https://www.gfk.com/fileadmin/user\\_upload/country\\_one\\_pager/CL/GfK\\_ICARE\\_2019.pdf](https://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/country_one_pager/CL/GfK_ICARE_2019.pdf)

83%. También es relevante el hecho que las compras en Retail fueron que más incremento tuvieron respecto a las otras categorías.

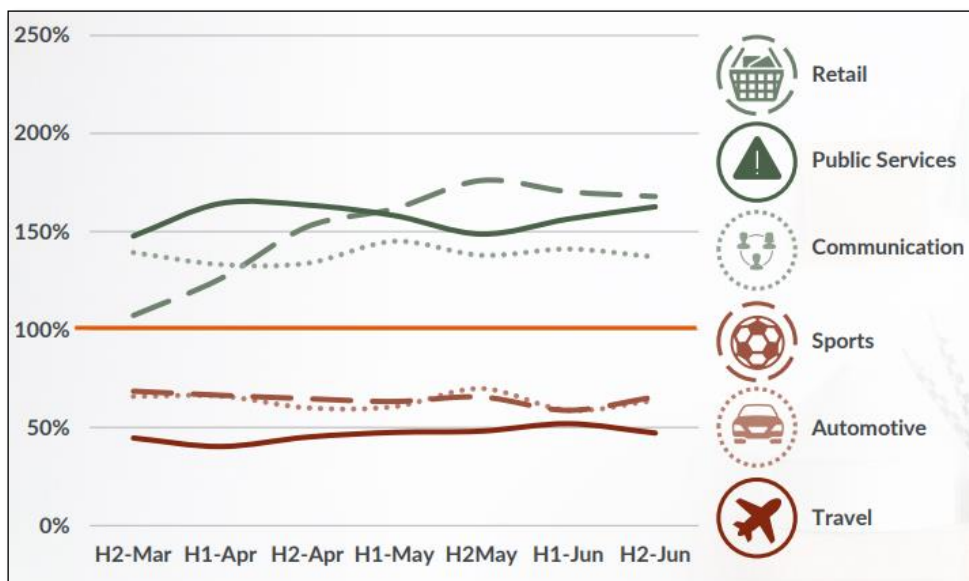


Ilustración 25. Cambios en el comportamiento online a través del tiempo, después de la pandemia en Chile

Fuente: GFK, *Weekly trends in times of corona* <sup>33</sup>

Por otro lado, según la Cámara de Comercio de Santiago, en el reporte del estudio de Comportamiento de Consumo por Efectos COVID-19<sup>34</sup>, el cual incluye los efectos producidos desde el estallido social de octubre de 2019, si bien en general hay un aumento bastante notorio en la restricción de compras en la mayoría de categoría de productos, la alimentación es una de las categorías que ha sufrido menores impactos. Esto es, solo el 15% de la población encuestada manifestó haberse restringido en los gastos de esta categoría, versus las otras que oscilan entre el 56% y 99% (Belleza, *deliveries* (comida), tecnología, regalos, decoración, gastronomía, turismo & viajes, deportes, calzado, vestuario y entretenimiento). El estudio también señala que ha habido un incremento en las compras Online y el uso de las aplicaciones de *delivery* de un 27% y 22% respectivamente.

#### 8.6.4. Tecnológico

Actualmente, la tecnología utilizada para la producción y comercialización de la Kombucha está cada vez más cerca de la tecnología utilizada en la mayoría de las industrias de otros fermentados, tal y como se utiliza hoy en la industria cervecera, permitiendo que sea cada vez más sencilla la implementación de plantas de producción. Tal es el ejemplo de varios productores a nivel mundial que se han especializado en generar tecnología para la fabricación del producto a gran escala.

<sup>33</sup> [https://www.gfk.com/hubfs/Changes-in-online-behavior-across-Latin-America-June-2020-2.pdf?utm\\_referrer=https%3A%2F%2Fwww.gfk.com%2Fes%2Finformacion%2F covid19cambiosenelcomportamiento onlinelatam](https://www.gfk.com/hubfs/Changes-in-online-behavior-across-Latin-America-June-2020-2.pdf?utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.gfk.com%2Fes%2Finformacion%2F covid19cambiosenelcomportamiento onlinelatam)

<sup>34</sup> <https://www.ecommerceccs.cl/wp-content/uploads/2020/04/Reporte-Semana-4-Contexto-Consumo-CCS-comprimido.pdf>



Un ejemplo de ello es una de las fábricas de insumos cerveceros instalada en México (PKW<sup>35</sup>) que produce “Fabricas de Kombucha” en las cuales concentra en un solo equipo las tres fases del proceso de fermentación:

1. Cocción: Estación donde se calienta el agua para hacer el té con azúcar.
2. Fermentación: Estación donde las bacterias y levaduras del SCOBY consumen el contenido nutricional del té para crear la Kombucha.
3. Tanque de finalización: Estación donde además es posible realizar el proceso de segunda fermentación para combinar saborizantes (naturales) y carbonatación antes de envasar el producto terminado.

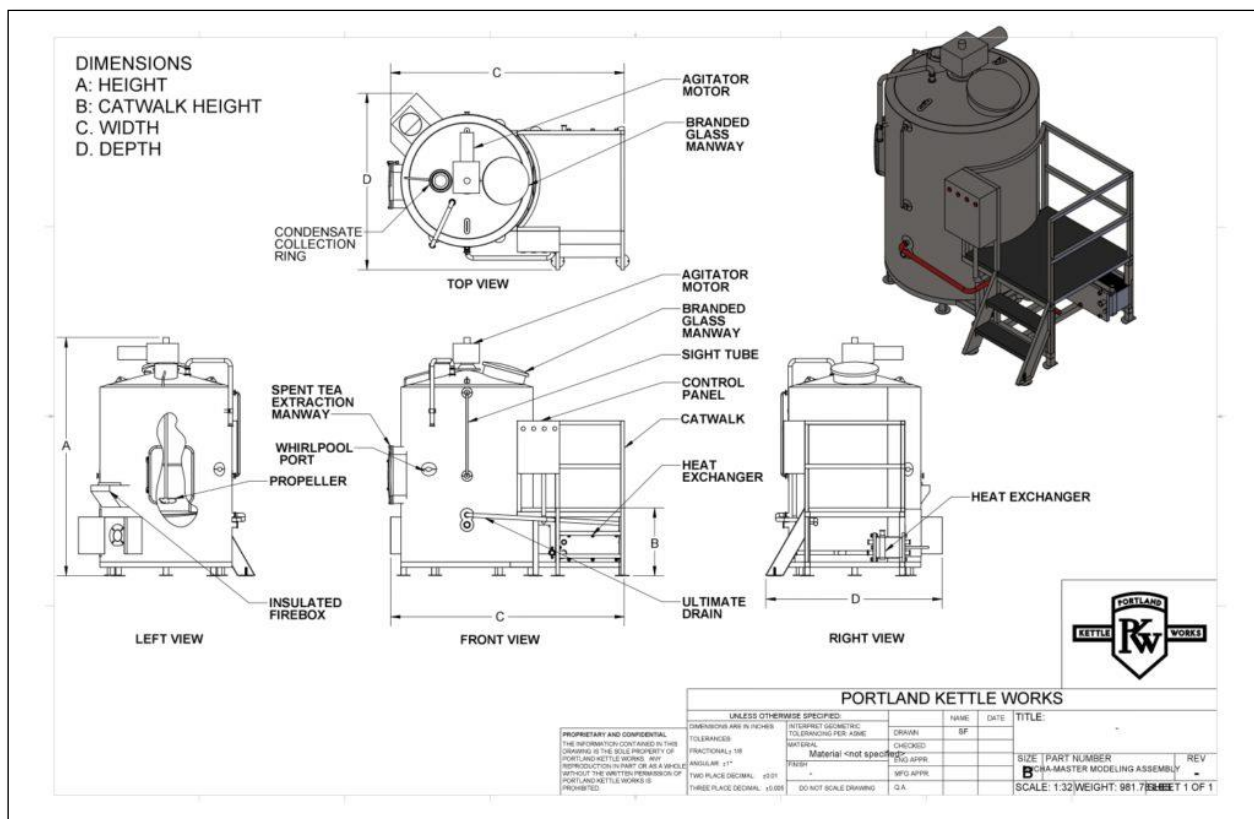


Ilustración 26. Fábrica de Kombucha, fabricante PKW

Otro ejemplo es la fábrica de equipos de fermentación cervecera DERUNA <sup>36</sup>de origen chino que también ha incursionado en la fabricación de equipos de fermentación de Kombucha permitiendo realizar producción en lotes más grandes y el desarrollo de un ambiente óptimo para la interacción de las bacterias y levaduras presentes en el SCOBY.

<sup>35</sup> <https://www.portlandkettleworks.mx/>

<sup>36</sup> <https://www.chinabrewingequipment.com/>



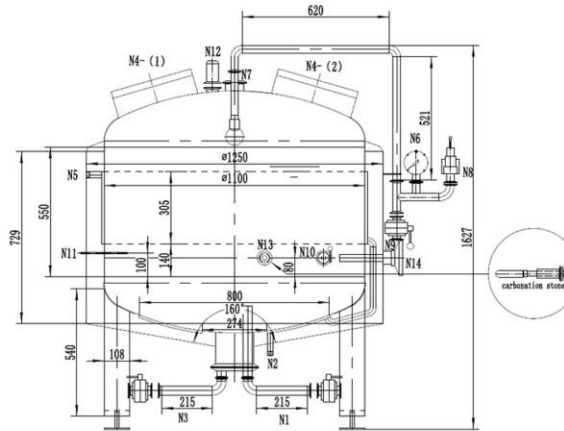


Ilustración 27. Equipo de fermentación de Kombucha, fabricante Deruna

También otras empresas se han enfocado en la investigación y desarrollo, con el objetivo de fabricación de insumos para resolver los más grandes desafíos de la comercialización de Kombucha a gran escala:



Que la bebida sea libre de alcohol



Extender la duración de la bebida almacenada



Escalar la producción de manera sencilla



Reducir los costos y tiempos de producción

Todo esto mediante la producción y distribución de ácido de Kombucha orgánico y libre del alcohol. Este ácido se logra mediante la fermentación de la Kombucha por largos periodos de tiempo, el cual al ser combinado con las fermentaciones más recientes actúa como estabilizador de la bebida, facilitando el proceso de fabricación y distribución.

Por otro lado, tal como fue señalado en el análisis sociocultural, la tendencia marcada de la preferencia del e-commerce en la industria del Retail y su reciente acentuación debido a los desafíos que trajo la pandemia del COVID-19, hace relevante que el análisis del enfoque tecnológico también se centre en este aspecto, en conjunto con el fenómeno de la transformación digital en la actividad económica y la vida en general.

Según otro estudio publicado por la Cámara de Comercio de Santiago<sup>37</sup>, el acceso a internet (cada vez más disponible) y el rápido avance de las tecnologías que permiten tener la información y sistemas cada vez más disponibles y cercanos, entre ellos, los canales de compra (aplicaciones) y alternativas de pago on-line, han propiciado la

<sup>37</sup> e-commerce B2C en Chile, Mapeando procesos y perfiles para el desarrollo del ecosistema digital: [https://www.ecommerceccs.cl/wp-content/uploads/2020/02/eCommerce\\_B2C\\_en\\_Chile\\_2020\\_FEB.pdf](https://www.ecommerceccs.cl/wp-content/uploads/2020/02/eCommerce_B2C_en_Chile_2020_FEB.pdf)

adopción de ventas a través de canales digitales, esto en conjunto con la tendencia mundial de compra online está exigiendo a las empresas cambiar e innovar a lo largo de toda la cadena de valor, lo cual indudablemente involucra la adopción de tecnología, la cual debe estar muy bien apalancada con una estrategia de negocio clara y sobre las bases de objetivos definidos que satisfagan los requerimientos del cliente actual.

Otros de los beneficios importantes de la adopción del eCommerce son:

El posible aprovechamiento de los datos generados a través de las transacciones, los cuales permiten analizar y entender los clientes, mejora su segmentación y con ello retroalimentar la estrategia de marketing.



Amplificar el alcance del mercado objetivo, alcanzando nuevas geografías y extenderse a través del uso de otras plataformas digitales, propias o externas, junto con ello se incrementa la posibilidad de competir con otras empresas a las que no es factible llegar a través de los medios tradicionales.



Ahorros en a lo largo del proceso de operación, por ejemplo, se logran eficiencias al eliminar la exposición física de los productos en tienda, o la eliminación de la interacción física durante el proceso de compra y comunicación instantánea con entes internos y externos.



Mayor disponibilidad y agilidad de acceso a la información, de la empresa, productos o bienes ofrecidos y proveedores e insumos.



Mejorar la experiencia del cliente mediante mejoras en el acceso a la información de precios y productos, ahorros en el desplazamiento a tiendas, posibilidad de comprar las 24 horas del día desde el lugar de su preferencia, facilidad de comparación de productos ofrecidos, oportunidad de proveer retroalimentación de los productos/servicios adquiridos y mecanismos de pago más seguros.

Por otro lado, es importante considerar que la implementación de canales de venta digitales también trae algunos desafíos, que son posible superar mediante planificación estratégica:



Seguridad digital para transacciones, junto con la generación de confianza en los mecanismos de seguridad utilizados en los consumidores.



Incrementación de la innovación, lo que obliga a que esto sea un foco continuo para la empresa.



Mayor necesidad de añadir valor agregado a los productos/servicios debido a la alta disponibilidad de información sobre los que ofrece la competencia.



Cumplir las expectativas del proveedor, por ejemplo, las asociadas a la calidad del producto, tiempos de transporte y atención de fallas y reclamos.



Integración a otras plataformas o herramientas como, por ejemplo, canales de pago, distribución, etc.



Uso correcto de la información de los datos de los clientes utilizados durante las transacciones. Debe estar siempre dentro de un marco ético, respetando la normatividad de privacidad y buen uso de la información.



Necesidad de nuevas habilidades en las personas de la organización que les permita operar las herramientas de manera correcta y eficiente.

### 8.6.5. Ecológico

Se define como alimentación ecológica aquella que es elaborada empleando métodos de producción con elementos esenciales como:



Respeto a los animales



Preservación del medio ambiente



Protección a la salud



Procedimientos y técnicas naturales

Somos lo que comemos. Existe una relación bastante estrecha entre la alimentación y el bienestar, por lo tanto, es altamente relevante la forma en cómo se fabrican los alimentos, y que origen tienen sus componentes, cada vez hay más conciencia de ello.

Actualmente, organizaciones como la Comisión Europea<sup>38</sup> y la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO)<sup>39</sup> han empezado a poner a disposición de la sociedad procedimientos y controles que suporten a la industria de alimentos y sobre todo a los consumidores a tener opciones y reglamentación que asegure producción y fabricación de manera ecológica, esto es, sin daño al medio ambiente y al ser humano, siendo este último el principal objetivo de protección a través de todas las corrientes ecológicas.

Entre dichos controles están:

**Garantía sobre el origen**, esto es durante el proceso de producción se limita el uso de ingredientes de no origen agrícola.

**Prohibición del uso de componentes químicos y fiscalización en el uso de aditivos**, por ejemplo: fungicidas, fertilizantes, herbicidas y plaguicidas. Respecto a los aditivos, ha agregado normas que evitan exceso en su cantidad, por otro lado, las certificaciones de productos orgánicos también necesitan asegurar que la tierra donde se cultivan no haya

<sup>38</sup> [https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/farming/organic-farming\\_en](https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/farming/organic-farming_en)

<sup>39</sup> <http://www.fao.org/organicag/oa-specialfeatures/oa-foodsecurity/es/>

utilizado insumos químicos al menos durante un periodo de 3 años, antes de iniciar la producción.

**Promoción de técnicas naturales en la agricultura**, esto es, aprovechar al máximo los mecanismos de regulación naturales tales como insectos y otras especies vegetales y animales para el control de plagas.

Todo lo anterior, apuntado a que el ser humano pueda acceder a alimentación que soporte la reducción de riesgos en la salud a causa de aspectos como resistencia a los antibióticos, acumulación de sustancias químicas en el organismo debido al consumo de producto lácteos, carne y vegetales sobre contaminados con fungicidas, fertilizantes químicos, herbicidas y plaguicidas.

En Chile, se regula y fomenta la alimentación ecológica a través de la Norma Técnica Chilena de Producción Orgánica de la Ley 20.089 en la cual además se creó la Comisión Nacional de Agricultura Orgánica<sup>40</sup>, en respuesta a los problemas de salud asociados al uso desmedido de métodos no ecológicos en la industria alimenticia, con el objetivo de posicionar la producción orgánica como uno de los ejes sustentables en el país, con un mercado interno desarrollado, y reconocido en el ámbito internacional por la calidad de sus productos.

De esta manera además de la tendencia mundial y local de promover lo natural y beneficioso para el ser humano y su entorno, se evidencia la necesidad de contar con productos en el mercado que estén alineados a los principios fundamentales de la alimentación ecológica. La Kombucha, debido a la naturaleza de sus componentes y proceso de fabricación, es un producto que encaja perfectamente con estos principios.

#### **8.6.6. Legal**

##### **8.6.6.1. Ley de Alimentos 20.606**

En julio de 2016, el gobierno chileno promulgó la Ley de Etiquetado de Alimentos<sup>41</sup> en la cual los productos alimenticios con alto contenido calórico, o de azúcar, grasas saturadas o sodio, deben mostrar una etiqueta en la parte frontal del envase con el objetivo de advertir a los consumidores, adicionalmente estos productos no pueden ser comercializados en colegios ni comercializarse o promoverse a niños menores de 14 años. El objetivo principal de la ley es proteger la población infantil mediante la definición de límites que determinen el alto contenido de energía, grasa saturada, azúcares y sodio en los alimentos.

Esta ley fue promulgada como reacción a las cifras de niveles de obesidad en la población infantil, ya que, para ese entonces, según las cifras del Ministerio de Salud, en Chile, uno de cada 3 niños menores de 6 años tenía exceso de peso y la obesidad se convertía rápidamente en un problema de salud pública importante: según las estadísticas una persona moría cada hora a causa de enfermedades asociadas al exceso de peso (obesidad, diabetes, presión alta y problemas al corazón).

De esta manera el objetivo de la ley de etiquetado es generar más conciencia en la población en general sobre el contenido de los productos consumidos y con ello contribuir a mejorar el criterio de selección.

---

<sup>40</sup> <https://www.odepa.gob.cl/coordinacion-publico-privada/comision-nacional-de-agricultura-organica>

<sup>41</sup> Ley N° 20.606 sobre la Composición Nutricional y su Publicidad

Adicionalmente, la ley también prohíbe la adición a los alimentos y comidas preparadas ingredientes o aditivos que puedan generar una impresión errónea de la real naturaleza, composición o calidad del alimento.

De esta manera, el gobierno chileno desde entonces ha estado invirtiendo en esfuerzos para disminuir y desincentivar la comercialización y consumo de alimentos ultraprocesados en la población.

La ley consta de 4 etapas, la tercera de ellas puesta en vigencia el 27 de junio de 2019, a continuación, los límites en contenido de energía, sodio, azúcares totales y grasas saturadas en alimentos líquidos:



Ilustración 28. 3ra Etapa de la Ley de alimentos. Límites de contenido de energía, sodio, azúcares totales y grasas saturadas en alimentos líquidos.

Fuente: Ministerio de Salud, Ley de alimentos, Manual de etiquetado nutricional<sup>42</sup>

La cuarta etapa está planificada para entrar en vigor en el 2022. Esta etapa no incluye modificaciones respecto a los límites en los alimentos, en ella se agrega el último conjunto de productores de alimentos: micro productores y micro productoras de alimentos. Abarcando con ello el total de la población.

Es importante mencionar que debido a las características de la Kombucha, esto es, una bebida, baja en calorías, sin sodio, baja en azúcares, y sin grasas saturadas, aún en la cuarta etapa planificada, su etiqueta estaría libre de sellos negros.

Adicional a los sellos negros mencionados en la ley de etiquetado regula la forma en información que debe contener la etiqueta de los alimentos para que en ella se incluya la información nutricional. Los productos deben contener obligatoriamente la siguiente información:

1. Nombre del Alimento

<sup>42</sup> <https://www.minsal.cl/ley-de-alimentos-manual-etiquetado-nutricional/>

2. Contenido Neto del alimento sin considerar el peso del material de empaque/envase
3. Nombre o razón social y domicilio del fabricante, procesados, envasador o distribuidor, según sea el caso.
4. País de origen
5. Número y fecha de la resolución y nombre del Servicio de Salud que autoriza al establecimiento que elabora o envasa el producto o que autoriza su internación.
6. Fecha de elaboración o envasado: se sugiere el formato día, mes y año (dd/mm/aa), aunque puede estar en otro formato según lo indica el RSA.
7. Número de lote de producción o cantidad determinada de un alimento/ producto producido en condiciones esencialmente iguales clasificable dentro de un mismo grupo.
8. Fecha de vencimiento se sugiere el formato día, mes y año (dd/mm/aa), aunque puede estar en otro formato según lo indica el RSA, o bien se puede indicar el plazo de duración.
9. Instrucciones de almacenamiento.
10. Instrucciones para su uso.
11. Listado de ingredientes, incluidos los aditivos.

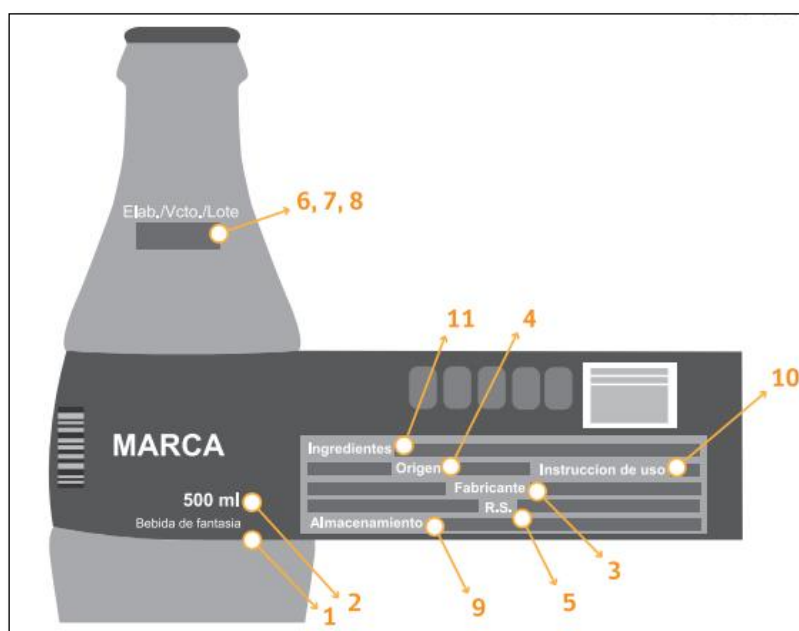


Ilustración 29. Ejemplo de rotulación general y nutricional de un alimento

Fuente: Ministerio de Salud, Manual de etiquetado actualizado, 2019<sup>43</sup>

### 8.6.6.2. Reglamento sanitario de alimentos<sup>44</sup>

En términos generales, en el decreto supremo N° 977 de 1996, reglamento sanitario de alimentos, se establece las condiciones sanitarias a que deberá ceñirse la producción, importación, elaboración, envase, almacenamiento, distribución y venta de alimentos

<sup>43</sup> [https://www.minsal.cl/wp-content/uploads/2019/07/2019.07.18\\_MANUAL-DE-ETIQUETADO\\_ACTUALIZADO-2019.pdf](https://www.minsal.cl/wp-content/uploads/2019/07/2019.07.18_MANUAL-DE-ETIQUETADO_ACTUALIZADO-2019.pdf)

<sup>44</sup> <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=71271>

para uso humano, con el objeto de proteger la salud y nutrición de la población y garantizar el suministro de alimentos sanos e inocuos.

Este decreto se aplica a todas las personas naturales o jurídicas, que se relacionen o intervengan en los procesos aludidos anteriormente, así como a los establecimientos, medios de transporte y distribución destinado a dichos fines.

En él también se determina que, alimento o producto alimenticio es cualquier sustancia o mezclas de sustancias destinadas al consumo humano, incluyendo las bebidas y todos los ingredientes y aditivos de dichas sustancias.

También define la materia prima alimentaria como toda sustancia que, para ser utilizada como alimento, precisa de algún tratamiento o transformación de naturaleza química, física o biológica.

Por otro lado, respecto a los eventos biotecnológicos, que modifiquen determinados alimentos y/o materias primas alimentarias para consumo humano, y los alimentos, ingredientes y materias primas alimentarias nuevos, indica que estos deben figurar en la nómina dictada por el Ministerio de Salud para tales efectos, mediante la correspondiente norma técnica basada en la evidencia científica internacionalmente aceptada.

De manera tal que el funcionamiento de la empresa debe ser autorizado por el Servicio de Salud competente, siempre y cuando se cumpla a cabalidad con las normas estipuladas en el decreto.

Quien se encarga de la fiscalización y cumplimiento son los Servicios de Salud de acuerdo con las normas e instrucciones generales que imparta el Ministerio de Salud.

#### **8.6.6.3. Reglamento sobre condiciones sanitarias y ambientales básicas de los lugares de trabajo.<sup>45</sup>**

En el decreto supremo N° 594 de 1999, se establece el reglamento sobre condiciones sanitarias y ambientales básicas que deberá cumplir todo lugar de trabajo, sin perjuicio de la reglamentación específica que se haya dictado o se dicte para aquellas faenas que requieren condiciones especiales.

Establece, además, los límites permisibles de exposición ambiental a agentes químicos y agentes físicos, y aquellos límites de tolerancia biológica para trabajadores expuestos a riesgo ocupacional.

Según el decreto, las empresas están obligadas a mantener en los lugares de trabajo las condiciones sanitarias y ambientales necesarias para proteger la vida y la salud de los trabajadores que en ellos se desempeñan, sean estos dependientes directos suyos o lo sean de terceros contratistas que realizan actividades para ella.

El cumplimiento de este decreto es fiscalizado y controlado por los Servicios de Salud, y en la Región Metropolitana por el servicio de Salud del Ambiente.

---

<sup>45</sup> <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=167766>

### 8.6.7. Síntesis del análisis del Macroentorno: PESTEL

Tabla 2. Síntesis del análisis del Macroentorno: PESTEL

Fuente: Elaboración propia

Factor	Detalle	Plazo <sup>46</sup>			Impacto
		C	M	L	
Político	Corrientes en contra del consumo de bebidas ultraprocesadas en el país.		X		Positivo – medio
	Intenciones del gobierno de promover alimentación saludable.		X		Positivo-bajo
	En negocio de las bebidas ultraprocesadas en Chile es un oligopolio muy concentrado.	X			Negativo – alto
	Intenciones del gobierno de promover políticas de consumo y producción sustentables.		X		Positivo - bajo
Económico	Incremento en las ventas de bebidas ultraprocesadas en el país de manera sostenida durante los últimos años.	X			Negativo – alto
	Distribución en el gasto de las familias chilenas en la canasta familiar.	X			Positivo -medio
	Gasto promedio mensual total que los hogares destinan a alimentos y bebidas preparadas listas para su consumo.	X			Positivo - medio

<sup>46</sup> C: Corto plazo (1 mes o menos); M: Mediano plazo (de 1 a 3 años); L: Largo plazo (más de 3 años)

<sup>47</sup> CCPS: Comité Interministerial de Consumo y Producción Sustentables del Ministerio del Medio Ambiente.



		(3.1%). El gasto promedio en restaurantes y similares del quintil de más altos ingresos es 10 veces el gasto promedio del quintil de más bajos ingresos				
Factor		Detalle	Plazo <sup>48</sup>			Impacto
			C	M	L	
Sociocultural	Aumento de la conciencia por el autocuidado.	El consumidor chileno, “avanza hoy y se muestra más consciente que nunca de la importancia de la salud. No solamente declara su importancia, sino que la vive, se refleja en la canasta, la reconoce como base para ser feliz y está dispuesto a gastar más dinero en ella.”			X	Positivo – medio
	Cambios en el comportamiento de compras a raíz del COVID-19.	Chile tuvo un incremento del 68% en la utilización de medios electrónicos para compras en Retail, siendo el segundo país con un mayor incremento después de Colombia con un 83%. También es relevante el hecho que las compras en Retail fueron que más incremento tuvieron respecto a las otras categorías.	X			Positivo – alto
Tecnológico	Avances en la tecnología para producción de Kombucha a gran escala.	La tecnología utilizada para la producción y envasado de la Kombucha está cada vez más cerca de la tecnología utilizada en la mayoría de las industrias de otros fermentados, tal y como se utiliza hoy en la industria cervecera.	X			Positivo – alto
		El avance tecnológico en la tecnología utilizada para la producción de Kombucha a gran escala, podría facilitar el ingreso de nuevos competidores en el mercado.		X		Negativo - alto
	Disponibilidad de tecnología para adoptar eCommerce de manera más ágil y rápida.	El acceso a internet (cada vez más disponible) y el rápido avance de las tecnologías que permiten tener la información y sistemas cada vez más disponibles y cercanos, entre ellos, los canales de compra (aplicaciones) y alternativas de pago on-line, han propiciado la adopción de ventas a través de canales digitales	X			Positivo – alto
	Desafío de la implementación de canales de venta digitales.	Seguridad digital para las transacciones; necesidad de foco continuo en la innovación y agregación de valor agregado a los productos; cumplimiento de forma rigurosa con las expectativas del consumidor; integración con otras plataformas y tecnologías; uso correcto y ético de la información; necesidad de nuevas habilidades en las personas que operan las herramientas	X			Negativo – alto
Ecológico	Tendencia hacia la alimentación ecológica.	Las exigencias de organizaciones mundiales y proyectos locales para promover la alimentación ecológica pueden actuar como promotores de productos alimenticios naturales que satisfacen las condiciones requeridas para dicho tipo de alimentación, entre ellos, la Kombucha.			X	Positivo – bajo

<sup>48</sup> C: Corto plazo (1 mes o menos); M: Mediano plazo (de 1 a 3 años); L: Largo plazo (más de 3 años)

Factor		Detalle	Plazo <sup>49</sup>			Impacto
			C	M	L	
Legal	• Ley de alimentos 20.606	La empresa debe cumplir con lo indicado en estas leyes y reglamentos	X			Indiferente
	• Reglamento sobre condiciones sanitarias y ambientales básicas de los lugares de trabajo					
	• Reglamento sanitario de alimentos.					

<sup>49</sup> C: Corto plazo (1 mes o menos); M: Mediano plazo (de 1 a 3 años); L: Largo plazo (más de 3 años)

## **8.7. Análisis de Microentorno: 5 fuerzas de Porter**

### **8.7.1. Amenaza de nuevos entrantes**

La Kombucha es una bebida que ha estado presente en el mundo desde hace miles de años, solamente hasta las últimas décadas ha empezado a tener un auge en su fabricación y consumo, abriendo paso al interés de conformación de empresas que atiendan la necesidad de satisfacción inmediata cada vez más presente en el mercado actual. Por otro lado, el interés cada vez mayor no solamente de producir, sino también fomentar el consumo de productos más sanos, podría ser atractivo para iniciar un negocio de producción y distribución de Kombucha.

Otro factor importante para considerar es la relativa facilidad con la que se prepara el producto y la cada vez más avanzada tecnología disponible para la fabricación de tipo industrial, más las comunidades donde se puede encontrar información, conocimiento y experiencia de otros productores, a primera vista podría pensarse que las barreras de entrada no sean tan difíciles de sobrepasar. No obstante, es importante considerar que la experiencia y conocimiento acumulado en la fabricación del producto es un punto muy relevante para el éxito de la empresa.

Respecto a la facilidad con la que es posible constituir una empresa de elaboración de alimentos en Chile, si bien es necesario obtener la Autorización de Alimentos por parte de la Seremi de Salud, el trámite es de costo bajo (entre CLP\$62.200 y CLP\$93.100) y sus requisitos no son de complejidad alta<sup>50</sup>:

- Plano o croquis de las plantas sanitarias a escala.
- Comprobante de pago de sistema de alcantarillado público o resolución de la obra de alcantarillado particular.
- Comprobante de pago de agua potable de red pública o resolución de la obra de agua potable particular.
- Autorización municipal de acuerdo con el plano regulador.
- Croquis o memoria técnica de los sistemas de eliminación de calor, olor, vapor y sistema de frío, según corresponda.
- Sistema de control de calidad sanitaria con que contare.
- Sistema de eliminación de desechos.
- Descripción general de los procesos de elaboración.
- Listado de materias primas que empleará.
- Listado de tipo/s de alimento/s que elaborará.

Finalmente, la Kombucha en su forma base no es un producto fácilmente diferenciable, por lo que la calidad de los insumos utilizados y en el proceso de fabricación es altamente relevante y puede ser una barrera de entrada para nuevos competidores.

### **8.7.2. Poder de negociación de proveedores**

Desde el punto de vista de la tecnología necesaria para realizar la elaboración del producto aún existen pocos proveedores, por lo que en este aspecto su poder de

---

<sup>50</sup> <https://seremienlinea.minsal.cl/asdigital/#>

negociación es alto, no obstante, dado que no es un insumo de compra recurrente, el impacto no es tan significativo.

Respecto a los insumos para la fabricación de la bebida: Agua, Té y Azúcar dado que deben ser de alta calidad y/u orgánicos, y los proveedores de este tipo de alimentos son más escasos, si pudiese significar que su poder negociación sea alto.

De la misma manera los insumos requeridos para el proceso de empaquetado, sobre todo las latas y botellas de vidrio son monopolios en Chile por lo que su poder de negociación también es alto.

### **8.7.3. Poder de negociación de clientes**

Si bien hoy en día no existe una oferta muy alta en el mercado de Kombucha, si es notorio como en los últimos años las marcas ya existentes han expandido sus canales de distribución llegando a medios masivos como las grandes cadenas de supermercados (por ejemplo: Líder y Jumbo), permitiendo que el producto sea esté cada vez más disponible y por lo tanto más conocido.

Por otro lado, dado los cambios en el comportamiento de compra después de los últimos sucesos sociales (estallido social y pandemia COVID-19), esto es, el aumento de la preferencia por realizar las compras a través de canales on-line, facilita el acceso a la información sobre el mismo producto fabricado por otras empresas, lo cual aumenta el poder de negociación de los clientes de manera considerable.

Finalmente, según el estudio de mercado realizado la penetración del producto y sus marcas, actualmente no es aún muy significativa por lo que es aún un producto de nicho con pocos clientes que podrían, en un momento dado, organizarse para incrementar el poder de negociación.

Por otro lado, respecto a los canales de distribución, hoy en día si cuentan con un poder de negociación alto sobre todo para negociar las condiciones que podrían apalancar la estrategia de marketing, como, por ejemplo, presentación de los productos en lugares privilegiados en las tiendas. Dado que existen muchas marcas de diferentes tipos de productos dispuestas a negociar para acceder a dichos privilegios, el poder de negociación de los canales es alto.

### **8.7.4. Amenaza de productos sustitutos**

Uno de los sustitutos más relevantes a considerar son las bebidas ultraprocesadas. En Chile, tal como se describe más adelante en el análisis del macroentorno, dado que las 4 empresas más grandes del país cuentan una participación en el mercado de aproximadamente un 93%, esta industria es un oligopolio. También es relevante mencionar que dichas empresas también son dueñas de marcas de productos naturales o seminaturales.

Además de lo anterior, sus procesos de producción cuentan con tecnología avanzada, producción a altísima escala, con precios bajos y estrategias de marketing y distribución muy sofisticadas.

Dado lo anterior la amenaza de los productos sustitutos, son una barrera de entrada bastante importante a considerar en las definiciones estratégicas.

### 8.7.5. Rivalidad en la industria

Según el análisis realizado en los puntos anteriores:

- Dado que la **barrera de entrada de nuevos competidores en el mercado** no es demasiado alta, es una amenaza importante para considerar, sobre todo teniendo en cuenta que la expectativa es una creciente demanda del producto.
- Respecto al **poder de negociación de los proveedores**, teniendo en cuenta que los insumos que se requieren para la fabricación de la bebida no son muchos en el mercado, su poder es alto.
- **Poder de negociación de los clientes**, actualmente las personas interesadas en la compra de Kombucha envasada es un grupo creciente, pero relativamente pequeño, que cuenta con fácil acceso a la información sobre los fabricantes actuales por lo que, si bien su poder de negociación no es alto, tampoco es despreciable ya que rápidamente podría tomar la decisión de cambiar de marca.
- Finalmente, la **amenaza de los productos sustitutos**, significan una barrera de entrada bastante alta en el mercado.

No obstante, existe una baja penetración de las marcas existentes en el mercado chileno; según el estudio de mercado realizado, el 60% de las personas familiarizadas con la Kombucha manifestaron no conocer ninguna de ellas.

También es relevante el hecho de que entre el 2019 y el 2020, las marcas de Kombucha existentes ha incrementado sus precios de venta hasta llegar a valores muy similares, lo que también es un indicio de una baja rivalidad entre los competidores actuales.

En conclusión, teniendo en cuenta las otras 4 fuerzas analizadas, se puede concluir que el nivel de rivalidad entre los actuales competidores de la industria es alto.

### 8.7.6. Resumen 5 fuerzas de Porter



Ilustración 30. Resumen 5 Fuerzas de Porter

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con el análisis anterior, será muy relevante que la definición de la estrategia tenga foco en:

- Diferenciación en el mercado a través de la estrategia de marketing
- Foco en los canales de venta más atractivos para el segmento objetivo y generación de alianzas con ellos, de la misma manera será necesario con los proveedores de los insumos para la fabricación de las bebidas y empaquetamiento.
- Proceso de medición de calidad del producto
- Determinación del valor añadido del producto para el segmento objetivo, a través de innovación.
- Dada la alta barrera de entrada que significa el oligopolio de producto sustituto más amenazante, es razonable pensar en la creación de una empresa/marca que alcance un tamaño y reconocimiento considerable para luego ser vendida a alguna de las empresas dominantes.

## 8.8. Síntesis del diagnóstico, factores externos (EFAS)

### 8.8.1. Oportunidades

Tabla 3. Oportunidades. Síntesis de factores externos (EFAS)

Fuente: Elaboración propia

Detalle	Plazo <sup>51</sup>			Impacto	Prioridad
	C	M	L		
Chile tuvo un incremento del 68% en la utilización de medios electrónicos para compras en Retail, siendo el segundo país con un mayor incremento después de Colombia con un 83%. También es relevante el hecho que las compras en Retail fueron que más incremento tuvieron respecto a las otras categorías.	X			Oportunidad – alto	1
El acceso a internet (cada vez más disponible) y el rápido avance de las tecnologías que permiten tener la información y sistemas cada vez más disponibles y cercanos, entre ellos, los canales de compra (aplicaciones) y alternativas de pago on-line, han propiciado la adopción de ventas a través de canales digitales	X			Oportunidad – alto	1
La tecnología utilizada para la producción y envasado de la Kombucha está cada vez más cerca de la tecnología utilizada en la mayoría de las industrias de otros fermentados, tal y como se utiliza hoy en la industria cervecera.	X			Oportunidad – alto	1
La penetración de las marcas actuales de Kombucha no es muy significativa	X			Oportunidad - alto	1
Existe un desconocimiento en la existencia de la bebida y donde encontrarla.	X			Oportunidad - alto	1
Existe una alta disposición a adquirir la bebida o al menos un interés en probarla, en la población femenina. También según los estudios de mercado presentados en el análisis del entorno, es altamente común en los hogares que la sea la mujer quien determina el tipo de alimentación en el hogar.	X			Oportunidad - alto	1

<sup>51</sup> C: Corto plazo (1 mes o menos); M: Mediano plazo (de 1 a 3 años); L: Largo plazo (más de 3 años)

Detalle	Plazo <sup>52</sup>			Impacto	Prioridad
	C	M	L		
Los alimentos y bebidas no alcohólicas representan un 18,63% en el presupuesto de los hogares chilenos de las capitales regionales, siendo la contribución más alta, seguida por el transporte con un 16,38%	X			Oportunidad -medio	2
El gasto promedio mensual total que los hogares destinan a alimentos y bebidas preparadas listas para su consumo es del 5,4%, mayormente focalizado en restaurantes, almacenes, supermercados, comercio ambulante y similares (96,9%) y minoritariamente en comedores de empresas, escuelas, universidades y similares (3.1%). El gasto promedio en restaurantes y similares del quintil de más altos ingresos es 10 veces el gasto promedio del quintil de más bajos ingresos	X			Oportunidad - medio	2
Instituciones de alta credibilidad están empezando a alzar la voz respecto a lo perjudicial que puede llegar a ser el consumo de las bebidas ultraprocesadas para la salud.		X		Oportunidad - medio	3
Intenciones del gobierno de promover políticas de consumo y producción sustentables.		X		Oportunidad - medio	3
El consumidor chileno, "avanza hoy y se muestra más consciente que nunca de la importancia de la salud. No solamente declara su importancia, sino que la vive, se refleja en la canasta, la reconoce como base para ser feliz y está dispuesto a gastar más dinero en ella."			X	Oportunidad - medio	4
El programa "Vivir Sano" tiene como objetivo promover la educación de hábitos alimentarios que mejoren la nutrición integral y disminución del sobrepeso		X		Oportunidad - bajo	5
Las exigencias de organizaciones mundiales y proyectos locales para promover la alimentación ecológica pueden actuar como promotores de productos alimenticios naturales que satisfacen las condiciones requeridas para dicho tipo de alimentación, entre ellos, la Kombucha.			X	Oportunidad - bajo	5

### 8.8.2. Amenazas

Tabla 4. Amenazas. Síntesis de factores externos (EFAS)

Fuente: Elaboración propia

Detalle	Plazo <sup>53</sup>			Impacto	Prioridad
	C	M	L		
El negocio de las bebidas ultraprocesadas (el principal antagonista de las bebidas naturales), en Chile y Latinoamérica es un oligopolio. La participación porcentual de las 4 empresas productoras más grandes en las ventas del país es del 91%. Lo que puede implicar una barrera de entrada muy alta.	X			Amenaza - alto	1

<sup>52</sup> C: Corto plazo (1 mes o menos); M: Mediano plazo (de 1 a 3 años); L: Largo plazo (más de 3 años)

<sup>53</sup> C: Corto plazo (1 mes o menos); M: Mediano plazo (de 1 a 3 años); L: Largo plazo (más de 3 años)

La tendencia del mercado actual está muy enfocada en la compra de bebidas ultraprocesadas, las cuales cuentan con alta inversión en promoción y marketing, y precios de venta muy económicos.	X			Amenaza – alto	1
Detalle	Plazo <sup>54</sup>			Impacto	Prioridad
	C	M	L		
Seguridad digital para las transacciones; necesidad de foco continuo en la innovación y agregación de valor agregado a los productos; cumplimiento de forma rigurosa con las expectativas del consumidor; integración con otras plataformas y tecnologías; uso correcto y ético de la información; necesidad de nuevas habilidades en las personas que operan las herramientas	X			Amenaza – alto	1
No existe mucha presencia de las actuales marcas de Kombucha en supermercados y canales de Retail masivo, lo que podría implicar un desinterés en los canales en promocionar la bebida.	X			Amenaza - alto	1
El avance en la tecnología utilizada para la producción de Kombucha a gran escala, podría facilitar el ingreso de nuevos competidores en el mercado.		X		Amenaza – alto	2
Hoy la bebida es vendida a consumidores de nicho, que son pocos aún en comparación con el mercado de las bebidas en general, además durante los últimos años, al menos 3 de los fabricantes de Kombucha han expandido rápidamente sus canales de venta a supermercados de distribución masiva y a canales on-line, lo que podría dificultar la fidelización de clientes a una sola marca.	X			Amenaza - medio	3
Posible entrada de nuevos competidores en el mercado debido a: <ul style="list-style-type: none"> <li>• La Kombucha es una bebida fácil de preparar</li> <li>• La Kombucha no es un producto fácilmente diferenciable</li> <li>• El desarrollo tecnológico en avance de plantas productoras de Kombucha a gran escala.</li> <li>• Demanda creciente de alimentos que contengan ingredientes benéficos que ayuden a combatir enfermedades y a promover una buena salud.</li> <li>• Tramite de establecimiento de empresas productoras de alimentos es relativamente simple</li> </ul>		X		Amenaza - medio	4

<sup>54</sup> C: Corto plazo (1 mes o menos); M: Mediano plazo (de 1 a 3 años); L: Largo plazo (más de 3 años)



## 9. Diseño estratégico

### 9.1. Plan estratégico

Tal como se definió en la metodología, el plan estratégico está basado en el modelo Delta de Arnoldo Hax, en la figura se ve una representación gráfica del modelo y los puntos que serán abordados en la estrategia.

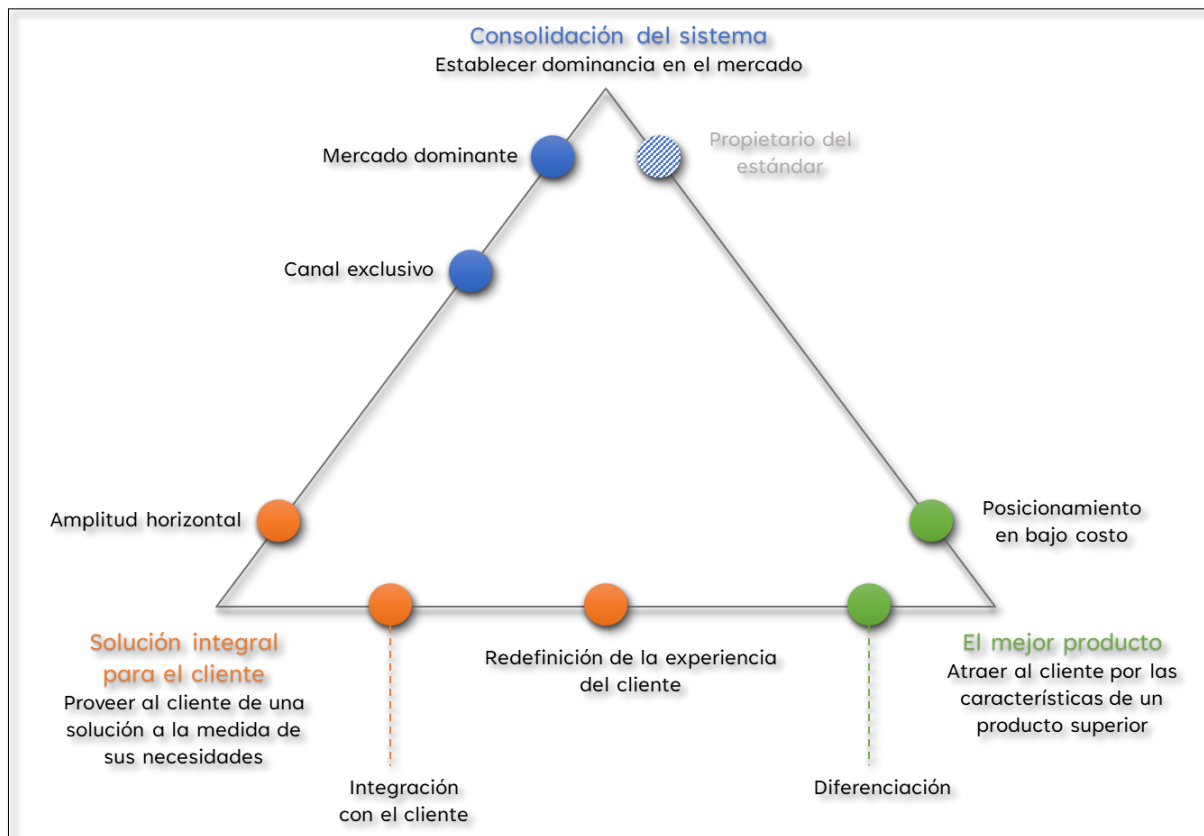


Ilustración 31. El triángulo, las tres opciones estratégicas del Modelo Delta de Arnoldo C. Hax

Fuente: *The Delta Model. Reinventing Your Business Strategy*, Arnoldo C. Hax

Es importante anotar que este plan de negocio se enmarca en el contexto de un emprendimiento, la definición de la estrategia tiene en cuenta los desafíos que las PyMEs (todas las grandes empresas fueron inicialmente una PyME) usualmente encuentran al momento de definir la estrategia más las oportunidades y amenazas detectadas en los capítulos anteriores.

Con lo anterior en mente, a continuación, el enfoque para cada una de las opciones estratégicas definidas en el modelo.

#### 9.1.1. El mejor producto

Si bien a priori, para la mayoría de los emprendimientos este es el enfoque más usual, no es conveniente poner un foco predominante en este aspecto ya que sus definiciones principales se basan en el posicionamiento a bajo costo y diferenciación. En este sentido teniendo en cuenta que uno de los sustitutos principales de la Kombucha son las bebidas

ultraprocesadas quienes generalmente cuentan con una amplia estrategia en bajo costo en el mercado, es una barrera difícil de romper, por otro lado, respecto a la diferenciación, debido a la naturaleza de la Kombucha, que es un producto no fácilmente diferenciable, tampoco debería ser el componente estratégico predominante. A continuación, se describe cual será el enfoque para cada uno de los puntos estratégicos definidos para la opción “El mejor producto”.

#### 9.1.1.1. Posicionamiento en bajo costo

Este tipo de posicionamiento es desafiante, casi imposible, para una PyME debido a la dificultad para tener acceso a economías de grande escala desde el momento inicial; esto es algo que usualmente se construye junto con la madurez de la empresa. Dado lo anterior, si bien el posicionamiento en bajo costo no será la estrategia predominante, si será uno de los principales objetivos aprovechar al máximo dos de los componentes principales en la estructura de costos como son las propiedades de escalabilidad y modularidad, de esta manera, se buscará al máximo eficiencia operacional en un solo producto en cantidades discretas, al inicio, para luego escalar a nuevas opciones de producto, buscando posicionar inicialmente la bebida en los lugares donde hay mayor disposición a comprarla o al menos probarla. En ese sentido, según los resultados del estudio de mercado, las regiones con mayor disposición son como se muestra en la Tabla 5.

Tabla 5. Regiones con mayor disposición a comprar la bebida

Fuente: Elaboración propia

Región	% de la muestra total	Disposición a comprarla/probarla
Región Metropolitana	43%	82%
Valparaíso	14%	85%
Biobío	8%	95%
Maule	7%	83%

Así, el mejor lugar para iniciar el posicionamiento de la bebida es la región del Biobío, siguiendo con la región de Valparaíso para luego llegar a la Región Metropolitana y otras regiones.

Teniendo en cuenta la densidad poblacional de la región del Biobío, dado que la ciudad que cuenta con más habitantes es Gran Concepción (971.285 habitantes<sup>55</sup>) en la provincia de Concepción, este será el lugar de establecimiento del posicionamiento inicial de la bebida y también de la planta de producción y distribución.

#### 9.1.1.2. Diferenciación

En este sentido, la estrategia no estará enfocada a confrontar al mayor competidor, su enfoque será en abordar un mercado donde el mercado de nicho sea el más abundante, pero con baja penetración de las marcas actuales.

<sup>55</sup> Según los resultados del último censo de población y vivienda realizado por el INE en 2017.

Teniendo en cuenta los resultados del análisis de mercado, para las regiones donde existe una mayor disposición a comprar/probar la bebida, respecto al posicionamiento de las marcas de Kombucha ya existentes tenemos:

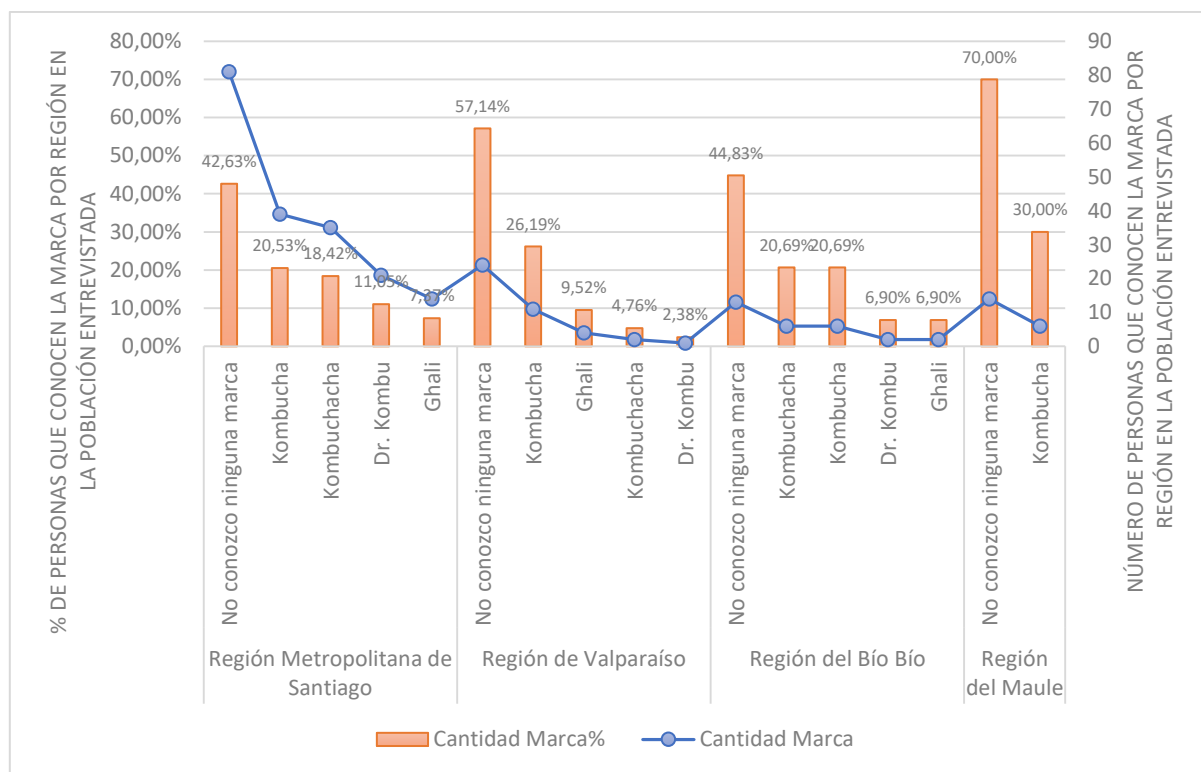


Ilustración 32. Penetración de las marcas de Kombucha en las regiones con más disposición de compra de la bebida

Fuente: Elaboración propia

De esta manera se observa que, en la región del Biobío, la penetración de las marcas existentes es aún muy baja, más a aún casi la mitad de la población manifiesta no conocer ninguna de las marcas de Kombucha existentes.

Este hallazgo apalanca la idea de la región del Biobío como foco inicial para el posicionamiento de la bebida.

## 9.1.2. Solución integral para el cliente

### 9.1.2.1. Redefinición de la experiencia con el cliente

En este punto es relevante tener en cuenta cuales son las expectativas del cliente para abordarlas con la perspectiva de que son las necesidades del cliente quien debe dirigir el esfuerzo del negocio. De esta manera, el enfoque de esta opción del modelo será enfocarse en las necesidades del perfil del cliente, acorde a sus alegrías, dolores y trabajos, así como en el mapa de valor, según cuáles son sus aliviadores de frustraciones, creadores de alegría. A continuación, se muestra el detalle y enfoque de estos dos aspectos, de acuerdo con el resultado de la encuesta de mercado realizada para la elaboración de esta tesis.

## Perfil del cliente

Cómo ya fue analizado en el estudio de los posibles clientes, el segmento de personas que demuestra más interés por las bebidas naturales en general y que además estarían dispuestas a comprar o al menos probarla son:

*“Mujeres que viven en las regiones de Biobío, Valparaíso y Metropolitana de Santiago que tienen entre 26 y 55 años que trabajan y tienen un ingreso salarial entre \$400.000 y \$1.600.000 que suelen consumir bebidas naturales al menos una vez al mes y que les interesa mantener un estilo de vida saludable y ven en la alimentación natural una fuente de bienestar general”*

Con lo anterior en mente, el análisis del perfil del cliente se realizará teniendo en cuenta el segmento antes definido.

En la Ilustración 33 se muestran los principales hallazgos según el estudio de mercado realizado, respecto al perfil del cliente (tareas, alegrías, dolores), ordenados según su prioridad.

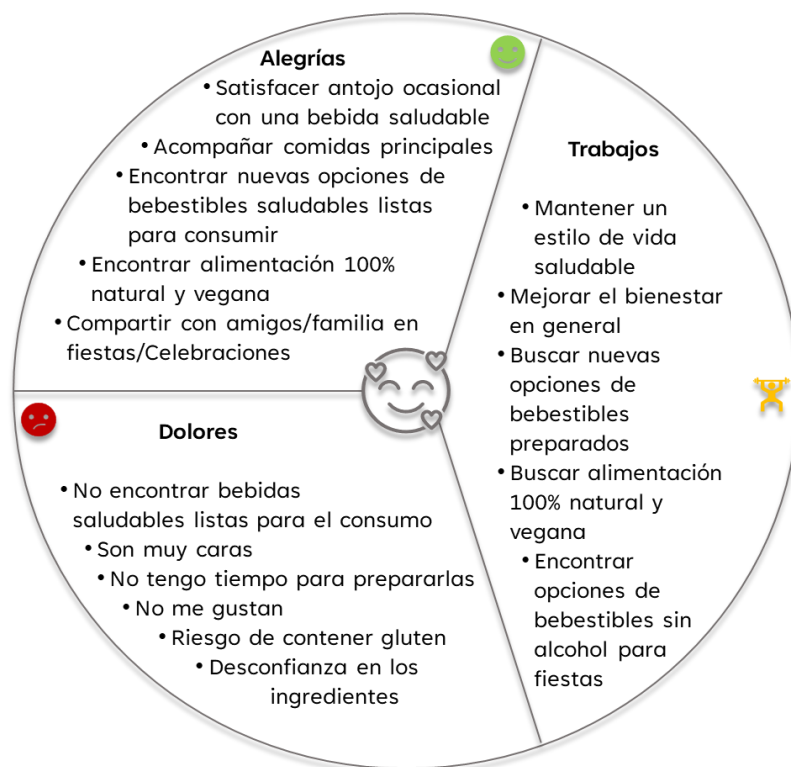


Ilustración 33. Perfil del cliente según sus Alegrías, Dolores y Trabajos

Fuente: Elaboración propia

## Mapa de valor

En la Ilustración 34, se muestran los principales hallazgos respecto a el mapa de valor (aliviadores de frustraciones, creadores de alegría y producto), según el estudio de mercado del mapa de valor para los clientes del segmento ya definido.

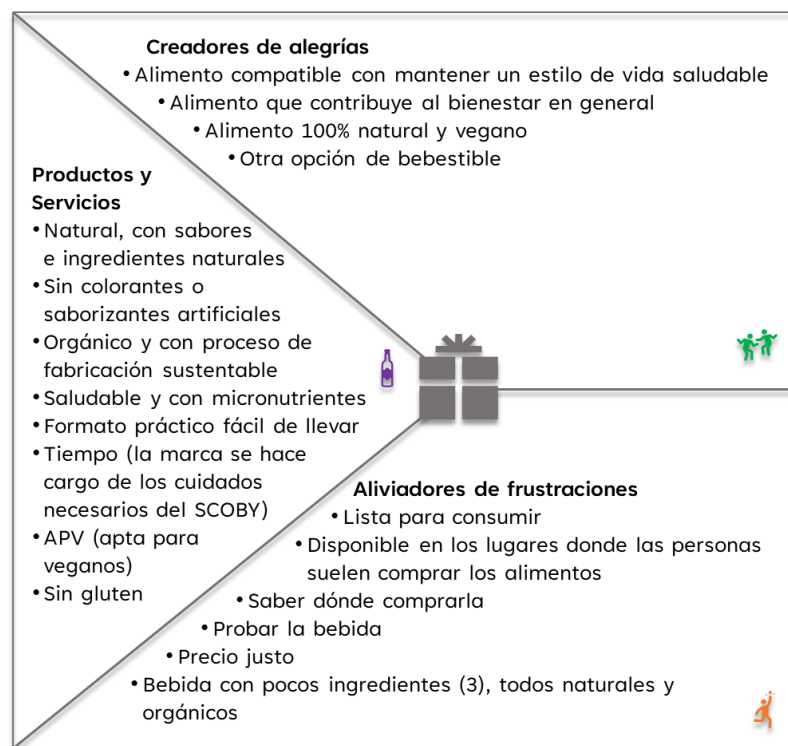


Ilustración 34. Mapa de valor

Fuente: Elaboración propia

### Propuesta de valor

Nuestra bebida ayuda a mujeres que viven en las regiones de Biobío, Valparaíso y Metropolitana de Santiago que tienen entre 26 y 55 años que trabajan y tienen un ingreso salarial entre \$400.000 y \$1.600.000 que suelen consumir bebidas naturales al menos una vez al mes y que les interesa mantener un estilo de vida saludable y ven en la alimentación natural una fuente de bienestar general, a encontrar una nueva opción de bebestible listo para consumir y fácil de encontrar, de manera que sea cómodo satisfacer un antojo ocasional, sirva de acompañamiento para sus comidas principales o compartido en reuniones o celebraciones con amigos y familia.

#### 9.1.2.2. Integración con el cliente

Respecto a la estrategia de integración con el cliente, teniendo en cuenta sus preferencias acerca de dónde encontrar la bebida y los canales de comunicación preferidos, las conclusiones son las siguientes:

Según el análisis de mercado, hoy en día el lugar donde mayoría de las personas suelen adquirir las bebidas naturales en general, son los supermercados (59%) y la fabricación casera (29%). No obstante, al indagar sobre los lugares donde les gustaría encontrarlas, si bien los Supermercados siguieron siendo el lugar preferido (77%), también se encontró un alto interés en que estén presentes en otros tipos de establecimientos como Minimarkets o locales de barrio (70%) y a través de Internet (56%) y tiendas naturistas y veganas (23%). Otro hallazgo interesante es el hecho de que, si bien la fabricación casera ocupa el segundo lugar de preferencia, al indagar sobre la intención de compra, la respuesta a "No las compraría" solamente fue de un 12%.

Respecto a los canales de comunicación/promoción, la población que conoce la bebida, la mayoría la conoce gracias a la recomendación de amigos y familiares (33%), y en segundo lugar se encuentran las redes sociales (17%), siendo la más común Instagram (54%) y en segundo lugar Facebook con un (46%).

Según lo anterior, la estrategia de integración con el cliente debería abordar alianzas para distribución con Supermercados, Minimarkets y tiendas naturistas. También el foco de la promoción debe estar a través de redes sociales con prioridad en Instagram y Facebook. Finalmente, es también relevante para la estrategia definir un mecanismo de medición de NPS, sobre todo considerando que hoy en día la recomendación entre amigos y familiares es la más común.

### **9.1.2.3. Amplitud horizontal**

El objetivo principal de esta parte de la estrategia considerar la amplitud de la motivación del cliente y de esta manera ofrecerle la más amplia posibilidad de satisfacer sus necesidades en un solo lugar, teniendo en cuenta el estudio de mercado realizado considerando las preferencias de ocasión de consumo y motivación, tanto para las bebidas como para el consumo de Kombucha, la estrategia de Marketing se focalizará en los siguientes aspectos:

Lugares ubicaciones dentro de las tiendas:

- Compra impulsiva asociados a satisfacer el antojo ocasional (por ejemplo, cerca de la caja o a la salida de los supermercados).
- Cercanos a los productos que hacen parte de las comidas principales.
- Cercano a los productos para reuniones o fiestas (por ejemplo, snacks, bebidas, etc.)

Por otro lado, la promoción de la bebida debe tener un enfoque que evoque lo saludable, natural, de pocos ingredientes y explícito en manifestar en que no contiene alcohol y es apto para veganos (APV)

### **9.1.3. Consolidación del sistema**

Es importante tener en cuenta que este proyecto se trata de un emprendimiento, por lo tanto, la estrategia definida en este apartado está pensada en consolidar la marca y el producto en el mercado de manera gradual.

#### **9.1.3.1. Canal exclusivo**

Convertirse en un canal exclusivo es una de las formas más eficientes de asegurar la mayor cantidad de flujo de clientes para la empresa. Con esto en mente, la estrategia a seguir será similar a la utilizada por Walmart al inicio de su historia, esto es, buscar consolidarse primero en lugares donde los competidores principales, aún no tienen mucha penetración, como es el caso de los actuales productores de Kombucha, o en lugares donde los esfuerzos del antagonista principal (bebidas ultraprocesadas), en términos de marketing y promoción pueden ser menores.

De esta manera, tal como fue descrito en el apartado 9.1.1 El mejor producto, la estrategia definida será promocionar y ganar terreno y adeptos en los mercados donde hoy el antagonista principal de la bebida, las bebidas ultraprocesadas, no tienen tanta concentración. Teniendo en cuenta que según los resultados del INE respecto a la encuesta de presupuestos familiares el gasto familiar destinado a bebidas no alcohólicas

en la totalidad de las regiones es equiparable al de Santiago, es altamente probable que el mayor esfuerzo para posicionamiento de las bebidas ultraprocesadas esté en la Región Metropolitana. De esta manera, se confirma la estrategia de establecer un foco inicial en la región donde existe mayor disposición de compra. Tal como se había mencionado en el apartado 9.1.1, el mejor lugar para iniciar el posicionamiento de la bebida es la región del Biobío, siguiendo con la región de Valparaíso para luego llegar a la Región Metropolitana y otras regiones.

#### **9.1.3.2. Mercado dominante**

Dado que el objetivo de esta parte de la estrategia es asegurar la consolidación del producto a través del establecimiento de un puente entre el producto y los consumidores, el foco en esta parte de la estrategia será a través del establecimiento de alianzas e incentivos para los principales canales en los cuales la población encuestada manifestó mayor interés, esto es: Supermercados, Minimarkets, tiendas naturistas y canales on-line.

#### **9.1.3.3. Estándar de propiedades registradas**

Si bien en este momento no hay una forma clara de establecer aseguramiento del mercado a través de alguna patente o derechos de propiedad intelectual, si debe ser foco del plan la inversión en innovación, investigación y desarrollo para buscar de manera intencional y planificada lograr este tipo de mecanismo para asegurar el posicionamiento en el mercado.

No obstante lo anterior, inicialmente se realizarán esfuerzos importantes y necesarios respecto a la propiedad registrada, tal como, el registro de la marca, consolidación y presencia a través de los canales web e e-commerce.

## 9.2. Modelo de negocio

En el modelo Canvas de la Ilustración 35 es una versión preliminar en la que se resumen las definiciones establecidas a lo largo del plan estratégico desarrollado en el capítulo 9.1. En él se muestran los aspectos claves del negocio y como se relacionan y complementan entre sí, de manera que sea visible la infraestructura, oferta, clientes, estructura de costos y flujos e ingresos. La versión final del modelo se presenta en capítulo 11, junto con las conclusiones y el resto de las consideraciones del diseño estratégico que se desarrollan en los siguientes apartados de este documento, (en gris se resaltan aquellos componentes que serán complementados posteriormente).

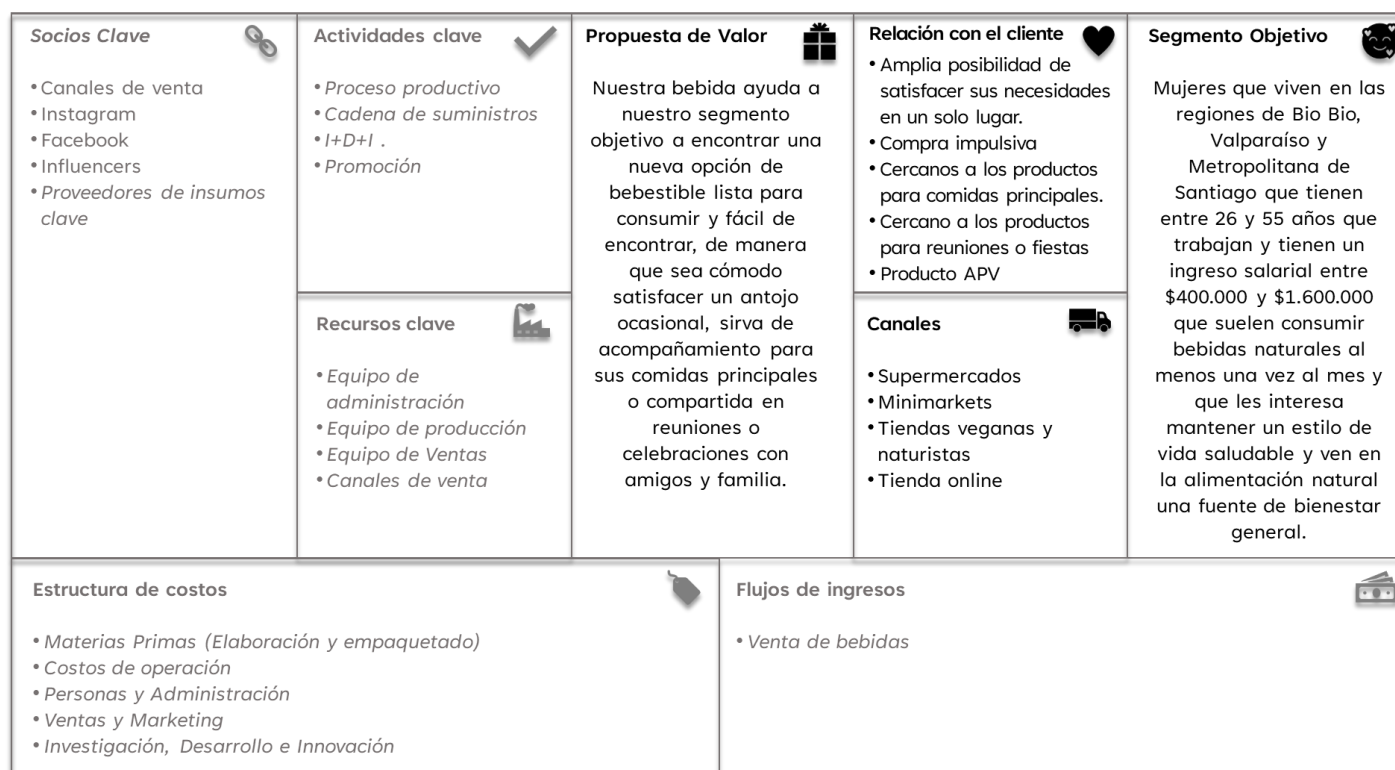


Ilustración 35. Modelo Canvas

Fuente: Elaboración propia



### 9.3. Misión

*Fabricamos bebidas naturales con el mejor sabor, con ingredientes saludables para poner sus beneficios a disposición de las personas en Chile, a través de procesos de producción sustentables y con ingredientes 100% orgánicos.*

### 9.4. Visión

*Nuestra empresa será la productora de Kombucha más reconocida Chile, nuestra marca será reconocida y asociada a nuestros valores de honestidad, respeto y sustentabilidad. En 5 años más la Kombucha será la alternativa de bebida saludable más consumida en Chile.*

### 9.5. Valores

**Honestidad:** Nuestros procesos de fabricación, distribución y venta, son llevados a cabo en un marco honesto, ético y confiable.

**Respeto:** Nuestros objetivos económicos son alcanzados dentro de un marco de respeto y honestidad, con nuestros clientes, el planeta y nuestros empleados.

**Sustentabilidad:** Nuestro proceso de fabricación y producción es realizado en equilibrio con los sistemas naturales del entorno que nos rodea, sin producir daños a la naturaleza, y su capacidad de reproducción y reabastecimiento en el transcurso del tiempo.

### 9.6. Objetivos del negocio

- Posicionar la marca en el mercado, de manera gradual en Chile de la siguiente manera: En los primeros dos años, en la región del Biobío, en segundo y tercer año en la región de Valparaíso y a partir del cuarto año en el resto de Chile.
- Generar mediante la venta de Kombucha a través de canales de distribución (Supermercados, Minimarkets, tiendas naturistas y canal online), un margen de ganancias neto del al menos un 25%, en los primeros 3 años.
- También durante los primeros 3 años, a través de procesos de I+D+I, lograr producir una bebida con un valor agregado diferente a las ya existentes y con un proceso de producción 100% sustentable, esto es, con conciencia de la escasez de recursos en el mundo y fomentando su uso eficiente en todos sus procesos.

## 9.7. Desarrollo funcional (Marketing, Operaciones, RRHH)

### 9.7.1. Matriz FODA





<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplia experiencia en el proceso de producción.</li> <li>• Avances en líneas de innovación que podrían apalancar elementos diferenciadores en la bebida y en la sustentabilidad del proceso de producción.</li> <li>• Tecnología disponible para producción y envasado a gran escala.</li> <li>• Alto interés en comprar una bebida con las características de la Kombucha.</li> <li>• Identificación del segmento objetivo.</li> <li>• Identificación de las necesidades particulares del segmento objetivo.</li> </ul> 	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento en la tendencia de compra a través de medios electrónicos</li> <li>• Avance rápido de las tecnologías facilita la penetración en una amplia gama de mercados</li> <li>• Baja penetración de las marcas actuales en el mercado</li> <li>• Existen canales aún no explotados y que son de interés del segmento objetivo, por ejemplo, los Minimarkets.</li> <li>• Las familias chilenas invierten la mayor cantidad de su presupuesto mensual en alimentación y bebidas no alcohólicas.</li> <li>• Alto gasto promedio mensual en alimentos y bebidas preparadas listas para consumo.</li> <li>• El consumidor chileno declara la importancia de la salud y se refleja en sus hábitos de consumo, está dispuesto a invertir más.</li> <li>• Instituciones de alta credibilidad en Chile están empezando a levantar la voz en contra de las bebidas ultraprocesadas.</li> </ul> 
<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La población interesada en la bebida no sabe donde encontrarla.</li> <li>• El precio de la bebida es superior comparado con una bebida de fantasía.</li> <li>• Consumidores de nicho, pocos en comparación con el mercado de bebidas en general.</li> <li>• Falta de experiencia en la producción en altos volúmenes y en el proceso de envasado.</li> <li>• Con la elección del segmento objetivo se está dejando fuera parte de la población interesada en la bebida, no obstante, es un número menor.</li> </ul> 	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El negocio de las bebidas ultraprocesadas es un oligopolio en Chile.</li> <li>• La poca presencia de la bebida en supermercados y canales de Retail, podría significar poco interés.</li> <li>• El avance en la tecnología utilizada para la producción podría facilitar el ingreso de nuevos competidores.</li> <li>• La expansión de la competencia en supermercados de distribución masiva y en canales on-line podría dificultar la fidelización de clientes a una sola marca.</li> <li>• Desconocimiento de la bebida en general.</li> </ul> 

Ilustración 36. Matriz FODA

Fuente: Elaboración propia

#### 9.7.1.1. Factores clave de éxito

Es de vital importancia explotar las fortalezas alrededor de la experiencia en el proceso de producción y apalancar las líneas de innovación para lograr elementos diferenciadores que permitan sacar el mayor provecho posible a las oportunidades en torno a los requerimientos del mercado respecto a la importancia de consumir productos saludables y lograr una diferenciación que permita alcanzar y mantener ventajas competitivas que mitiguen la amenaza de los posibles competidores entrantes. No obstante, es crucial planificar de manera adecuada la mitigación a los riesgos inherentes al aumento en el volumen de la producción y en el proceso de envasado, que son actividades en las cuales actualmente no se cuenta con mucha experiencia.

La promoción y posicionamiento del producto debe tener mucho énfasis en los beneficios y propiedades de la bebida para mitigar el posible rechazo debido a la diferencia de precio respecto a una bebida de fantasía y a su vez explotar la oportunidad de la disposición del mercado en general a pagar más por productos que no solamente satisfagan el hambre, sino que también impliquen beneficios para la salud y el bienestar en general.

Dado que existe desconocimiento de la bebida, una baja penetración en el mercado de las marcas actuales, pero también un alto interés en una bebida de las características de la Kombucha, debe ser foco de la estrategia de marketing, realizar una campaña de

difusión enfocada en el segmento objetivo y además llegar a ellos a través canales que son de su preferencia y que aún no están explotados.

Velar por la calidad del producto es vital para conservar los actuales conocedores del producto, sobre todo teniendo en cuenta que actualmente la forma más común de saber de la existencia de la bebida es a través de la recomendación de amigos y/o familiares.

## 9.7.2. Plan de Marketing

### 9.7.2.1. Segmento Objetivo

En el apartado **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**, en la sección **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**, el grupo con mayor interés en la bebida son mujeres entre 26 a 55 años, cuya concentración es mayor en las regiones Metropolitana de Santiago, Valparaíso y Biobío, en ese orden.

Por otro lado, teniendo en cuenta las definiciones estratégicas mencionadas en el **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**, en el capítulo **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**, el posicionamiento inicial de la bebida se realizará comenzando en la región del Biobío, luego en la región de Valparaíso, para finalmente llegar a la Región Metropolitana de Santiago y las otras regiones del país.

De esta manera el segmento objetivo es el siguiente:

*“Mujeres que viven en las regiones de Biobío, Valparaíso y Metropolitana de Santiago que tienen entre 26 y 55 años que trabajan y tienen un ingreso salarial entre \$400.000 y \$1.600.000 que suelen consumir bebidas naturales al menos una vez al mes y que les interesa mantener un estilo de vida saludable y ven en la alimentación natural una fuente de bienestar general”*

### 9.7.2.2. Marca

La marca sugerida para la bebida es “OK Brew”, (Organic Kombucha Brew).

OK es una palabra ampliamente utilizada para manifestar “estar de acuerdo” o “estar bien” por lo que es fácilmente asociable con el bienestar. Por otro lado, la palabra Brew es la palabra en inglés utilizada para hacer referencia a bebidas fermentadas como la cerveza o al proceso de elaboración de otro tipo de bebidas como el café y el té.

La decisión de que el nombre sea en inglés es pensando en una posible expansión fuera del mercado latinoamericano.

Su pronunciación será en inglés de la siguiente manera “okey bru”.

### 9.7.2.3. Posicionamiento

*“Para las mujeres trabajadoras que tienen entre 26 y 55 años que viven en la región del Biobío que prefieren lo natural y saludable OK Brew es una bebida 100% natural, orgánica y vegana, lista para consumir, compatible con mantener un estilo de vida saludable, que contribuye al bienestar en general porque está fabricada con ingredientes 100% orgánicos, y alto en probióticos y nutrientes de fácil asimilación por el cuerpo humano que promueven el bienestar en general.”*

#### 9.7.2.4. Objetivos de Marketing

Según como se mostró anteriormente en la definición de la estrategia, en el capítulo 9.1.1.2 Diferenciación, la penetración actual de las marcas existentes de Kombucha es baja, siendo la más alta la marca “Kombucha” llegando solo hasta un 26.19% en la región de Valparaíso, seguido por un 20.7% de las marcas “Kombuchacha” y “Kombucha” en la región del Biobío y finalmente un 20.5% de la marca “Kombucha” en la Región Metropolitana de Santiago.

Con estos antecedentes los objetivos del plan de Marketing se centrarán en el posicionamiento de la marca y crecimiento en la cuota de participación del mercado, de la siguiente manera:

Crecer la cuota de participación en el mercado durante los primeros 3 años de la siguiente manera:

- 1 Al menos un 30% de participación en la región del Biobío, durante el primer año.
- 2 Al menos un 40% de participación en la región del Biobío y un 30% en la región de Valparaíso, durante el segundo año.
- 3 En el tercer año, mantener al menos el 40% de participación en la región de Biobío, crecer a al menos un 40% en la región de Valparaíso e introducir el producto en la Región Metropolitana logrando al menos una participación del 30% en esa región.

#### 9.7.2.5. Propuesta de Valor

Nuestra bebida ayuda a mujeres que viven en las regiones de Biobío, Valparaíso y Metropolitana de Santiago que tienen entre 26 y 55 años que trabajan y tienen un ingreso salarial entre \$400.000 y \$1.600.000 que suelen consumir bebidas naturales al menos una vez al mes y que les interesa mantener un estilo de vida saludable y que ven en la alimentación natural una fuente de bienestar general, a encontrar una nueva opción de bebestible listo para consumir y fácil de encontrar, de manera que sea cómodo satisfacer un antojo ocasional, sirva de acompañamiento para sus comidas principales o compartido en reuniones o celebraciones con amigos y familia.


#### 9.7.2.6. Marketing Mix


**Proposición de valor 1:** “...Mantener un estilo de vida saludable y que ven en la alimentación natural una fuente de bienestar general...”.




**Posicionamiento del producto:** El envase y logo de la marca será de un diseño que sea atractivo para la población femenina.

En la mayoría de las comunidades, las mujeres son asociadas a valores como paz, bondad y armonía, por lo que los colores, fuentes y dibujos utilizados deben evocarlos. Por otro lado, la etiqueta en la botella debe resaltar sus cualidades de ser un producto 100% orgánico, vegano y hecho con productos 100% naturales, sin aditivos o conservantes artificiales, de pocos ingredientes, libre de gluten, apto para veganos, enriquecido con probióticos y micronutrientes, muy bajo en azúcares y con un proceso de producción sustentable.

 **Posicionamiento del precio:** Si bien una de las frustraciones del segmento objetivo es la idea de que los productos asociados a la alimentación saludable son muy caros, también es necesario tener en cuenta que el precio es uno de los aspectos relevantes por los cuales se “juzga” la calidad del producto o el valor agregado que este pueda contener. De esta manera el precio del producto no debería estar muy distante de los precios actuales que actualmente tiene la competencia, como se muestra en la Ilustración 16 los precios de la competencia por cc oscilan entre CLP\$6.3 y CLP\$4.6, de esta manera el precio de lanzamiento del producto debería ser un valor intermedio, esto es alrededor de CLP\$5.2 por cc.


 **Estrategia del canal:** Según la encuesta realizada, los canales que deben ser prioridad son: Supermercados, Minimarkets, tiendas naturistas y el canal de ventas on-line, el propio de la marca y el de los dos canales ya mencionados. La fuerza de ventas de la marca visitará directamente a estos canales para darles a conocer el producto y proporcionarles las facilidades necesarias para su promoción dentro del canal. La negociación con los canales incluye los siguientes incentivos:

- Margen de venta del producto entre 33%-35%
- Descuentos en el total de la compra de entre el 5% al 10% a cambio de permanencia del producto en el local en una ubicación estratégica.


 **Estrategia de comunicación:** Además de darle soporte al canal para el posicionamiento del producto, esto es, para el caso de los canales de venta física incluir los incentivos suficientes para que los productos permanezcan en la ubicación correcta, tal como se mencionó antes, es necesario incluir otros apoyos tales como:


- Se incluirá la entrega de un mini refrigerador que facilite la ubicación del producto en lugares de compra impulsiva.
- Promotoras ubicadas en sitios estratégicos dentro de las tiendas, con entrega de muestras gratis del producto (degustaciones).
- Alianzas con influencers populares en las redes sociales (Instagram y Facebook) que con su imagen sean símbolo de los atributos: “Saludable” y “Bienestar en general”.


**Proposición de valor 2:** *“...ayuda...a encontrar una nueva opción de bebestible listo para consumir y fácil de encontrar, de manera que sea cómodo satisfacer un antojo ocasional, sirva de acompañamiento para sus comidas principales o compartido en reuniones o celebraciones con amigos y familia.”*

 **Posicionamiento del producto:** En la Ilustración 37, se muestran los resultados de la encuesta la preferencia de presentación del producto en las prioridades 1, 2, 3 y 4, específicamente en el segmento objetivo. Concluyendo que el formato

de presentación que tendría más aceptación sería la lata de 330cc, seguido por el pack de 6 latas, por lo que estos dos formatos serán el foco de producción.

 **Posicionamiento del precio:** Según los resultados de la encuesta, como se muestra en la Ilustración 38, el precio que el segmento objetivo estaría más dispuesto a pagar es de entre CLP\$2000 y CLP\$2250 (para una presentación de 500cc), por lo que el precio para 330cc debería estar entre CLP\$1320 y CLP\$1485. No obstante, en congruencia con lo determinado en el posicionamiento de precio de la propuesta de valor 1, para la presentación de 330cc, el precio por lata debe ser de CLP\$1716 (CLP \$5.2 por cc).

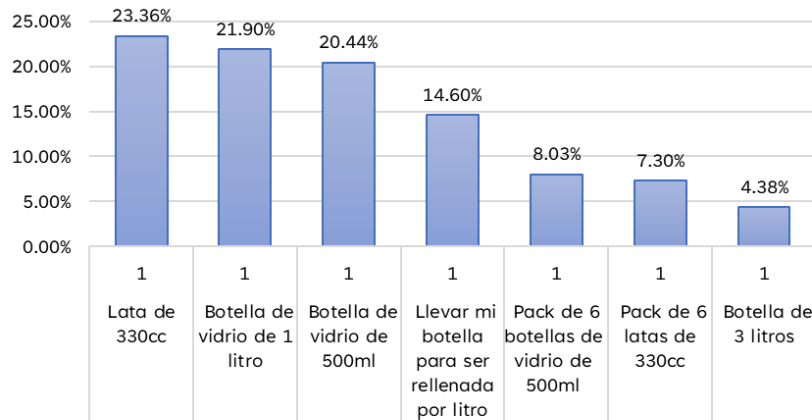
 **Estrategia del canal:** La negociación con los canales debe ser de manera tal que sea posible lograr una ubicación del producto dentro de las tiendas en donde el producto pueda ser sujeto a compras impulsivas (antojo ocasional) y que pueda ser encontrado en lugares cercanos a productos comestibles asociados a reuniones sociales (snacks, frutos secos, etc.) o a alimentos que usualmente hacen parte de los ingredientes de las comidas principales.

 **Estrategia de comunicación:** Se creará anuncios dirigidos hacia al segmento objetivo, utilizando los canales de comunicación más frecuentes entre el segmento objetivo. Según la encuesta realizada, si bien la recomendación entre amigos o conocidos es la forma más común (34.4%), la publicación en redes sociales tiene una alta incidencia (15.56%), entre ellas, la más recurrente es Instagram (54%), seguido por Facebook (46%). Además de crear publicidad dirigida (imágenes), también se incluirán pautas publicitarias en videos relacionados con lo saludable, cuidado del medio ambiente y sustentabilidad.

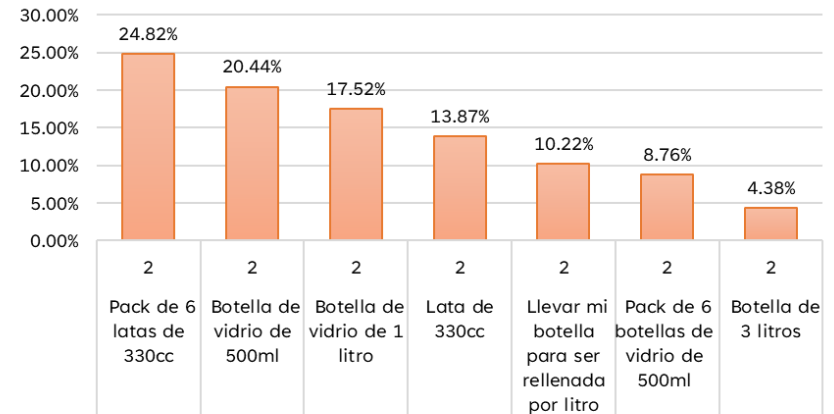
Particularmente en Instagram, se utilizará la opción de “Stories” y videos de máximo 60 segundos, en la que es factible realizar publicidad tanto en formato imagen como video. En Facebook, a través de Facebook Ads se realizarán campañas para de reconocimiento, enfocadas en mejorar el conocimiento de la marca y de consideración, enfocadas a generar clientes potenciales para la marca.

Google Ads también será parte de la estrategia de comunicación, el objetivo publicitario principal será recibir más visitas hacia la página web de la marca.

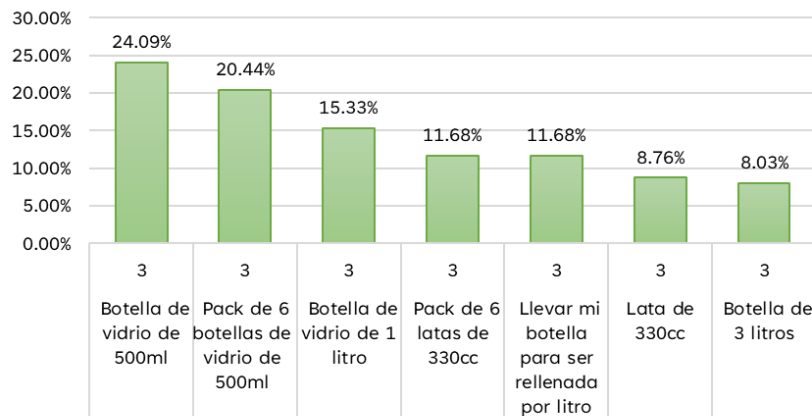
También en para apalancar la promoción en los Minimarkets, serán creadas imágenes promocionales del producto, de manera que puedan ser utilizadas a través de sus canales de promoción digital, los cuales además de las redes ya mencionadas, incluyen WhatsApp.



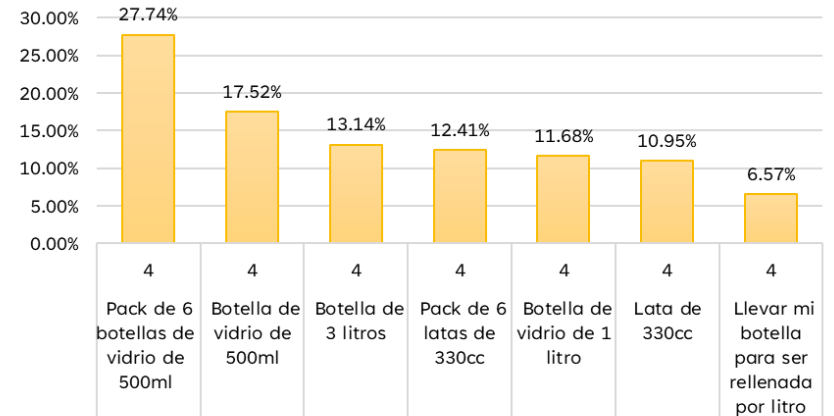
Prioridad 1



Prioridad 2



Prioridad 3



Prioridad 4

Ilustración 37. Preferencia de presentación del producto entre el segmento objetivo. Prioridades 1, 2, 3 y 4

Fuente: Elaboración propia



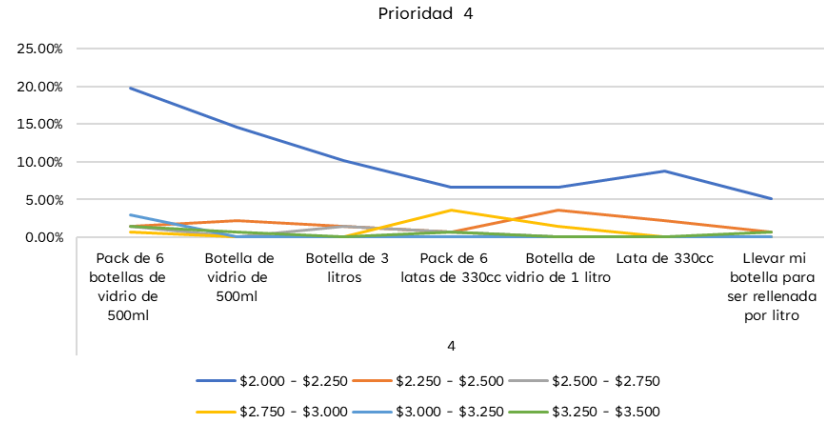
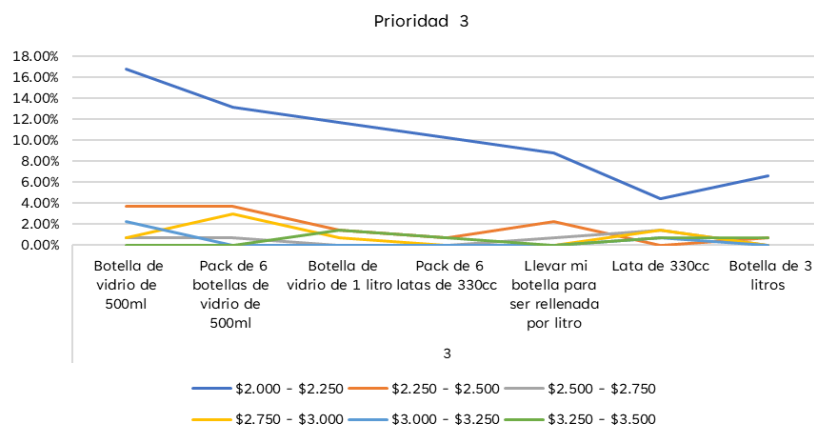
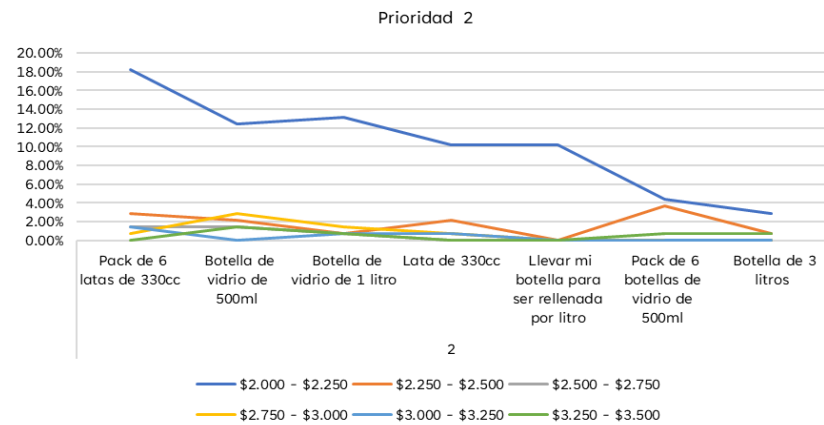
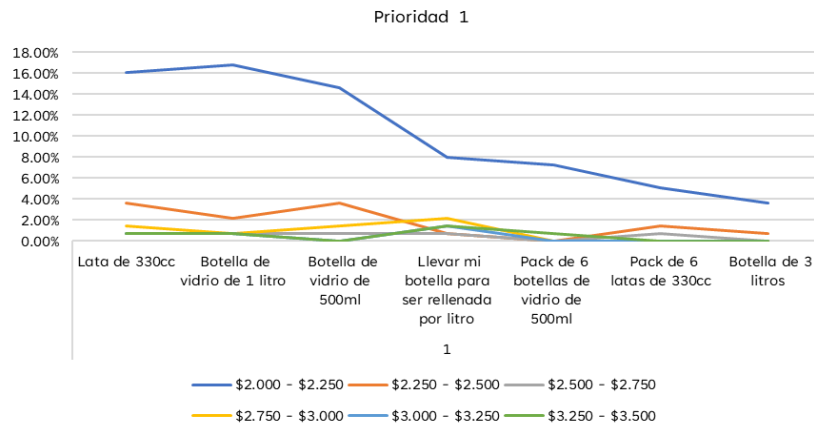


Ilustración 38. Preferencia de precio del producto entre el segmento objetivo. Prioridades 1, 2, 3 y 4

Fuente: Elaboración propia



### 9.7.3. Plan de operaciones

#### 9.7.3.1. Cadena de valor

En la Ilustración 39, se muestra la cadena de valor del proceso productivo de la Kombucha.

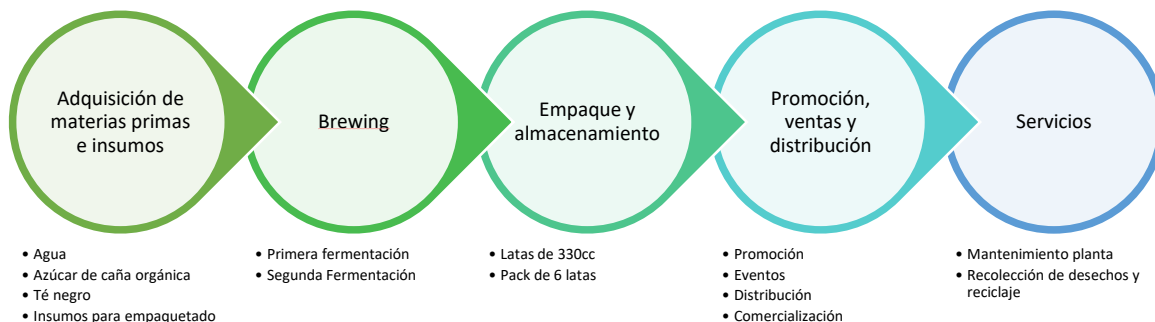


Ilustración 39. Cadena de valor

Fuente: Elaboración propia

#### Adquisición de materias primas e insumos

En la primera parte del proceso, el primer eslabón, está el proceso de selección, adquisición, recepción, almacenamiento y distribución de los insumos y materias primas, tanto para la fabricación de la Kombucha, como la maquinaria, instrumentos e indumentaria necesaria. Este parte del proceso también se encarga de la selección y gestión de la relación con los proveedores y aseguramiento de la calidad de los productos adquiridos.

Respecto a los insumos, el tipo de agua utilizada es extremadamente relevante, debe ser agua filtrada, sin cloro, de esto depende tanto el sabor final de la bebida como que el proceso de fermentación se lleve a cabo de forma saludable. Después, el azúcar, debe ser de caña y el té debe ser de hoja y de variedad negro. Si bien, pueden utilizarse para el proceso versiones normales, los insumos utilizados deben ser certificados orgánicos, con el fin de cumplir con la propuesta de valor de producir una bebida 100% orgánica, natural y saludable.

Por otro lado, respecto a la maquinaria e instrumentos, es necesario considerar los fermentadores, refrigeradores, ollas, enfriadores, termómetros, filtros y medidores de PH.

Finalmente, respecto a la indumentaria, es necesario considerar, cofias, delantales, pantalón, zapatos de uso exclusivo, guantes y mascarillas.

#### Brewing

La segunda parte de la cadena de valor consiste en la preparación y fermentación del té con el SCOBY, esto es, preparación del té con el azúcar y luego puesta a fermentar por un tiempo, el tiempo de fermentación depende del tamaño del lote. Para un lote de 500 litros es de 3 semanas.

En este proceso debe velarse por los siguientes aspectos para asegurar la calidad de la bebida:

1. **El aroma de la bebida:** Debe ser agradable y similar al de las bebidas agrídulces o fermentadas como cidra o cerveza, con algunos ligeros toques de vinagre. Estas características son un indicador de que el proceso dentro de parámetros saludables.
2. **Crecimiento del SCOBY:** La formación de un nuevo SCOBY es un claro signo de un proceso de fermentación saludable. El nuevo SCOBY se forma gradualmente hasta que cubre la superficie de la bebida, creando un sello que ralentiza la evaporación y permite que ocurra la fermentación anaeróbica. La rapidez del crecimiento del SCOBY depende de la temperatura del ambiente.
3. **Actividad de las levaduras:** La formación de hebras de levadura, de color café, suspendidas en el cultivo, no solamente es normal sino deseable.
4. **PH:** El correcto PH de la bebida es uno de los factores más importantes para evitar la contaminación con posibles organismos o agentes patógenos, debe alcanzar el valor de 3.5 entre el tercer y quinto día de la fermentación. Este ambiente ácido, favorece las bacterias y levaduras del SCOBY y previene la colonización de microorganismos dañinos.
5. **Color:** El color inicial es café oscuro tal como el del té azucarado inicial, con el paso de los días este debe transformarse en un color café más claro tendiendo a dorado.
6. **Sabor:** Después del tercer día debe probarse de manera diaria hasta que alcance un sabor de acidez similar al de una limonada.

Se implementará un proceso de control de calidad para activar comprobaciones de calidad en el proceso fabricación de la bebida (inspecciones del proceso), el cual tendrá como objetivo medir las variables antes mencionadas.

Para la gestión y monitoreo de las presentaciones de los procesos de aprobación de las fases de producción, se incluye un software que permite realizar la configuración de los controles estadísticos de cada proceso y además documenta el análisis modal de fallos y efectos asociados a cada uno de ellos.

### **Empaquetamiento y almacenado**

Una vez finalizado el proceso de fermentación, la Kombucha resultante debe filtrarse para eliminar al máximo restos de levadura, el propósito, además de clarificar la bebida para darle un aspecto atractivo, es ayudar a detener el proceso de fermentación.

Una vez finalizado el proceso de empaquetado, las bebidas deben almacenarse a una temperatura de entre 2°C y 3°C, con una duración de máximo 3 meses. Mantener la cadena de frío de la bebida, es crítico para que la bebida conserve sus propiedades organolépticas.

### **Promoción, ventas y distribución**

Las actividades en este eslabón de la cadena son las actividades tácticas descritas en la estrategia de marketing, en el capítulo 9.7.2.6 Marketing Mix, todas ellas destinadas a hacer realidad la propuesta de valor de la marca.

### **Servicios**

En esta parte están considerados todos los servicios necesarios para mantener la calidad del proceso de producción y que agregan valor a la cadena. Por ejemplo, mantenimiento a los fermentadores y refrigeradores, lavado y limpieza de todos los utensilios y herramientas, reciclado de componentes y recolección de desechos.

## Parámetros iniciales de producción

Debido a que en el análisis financiero se consideran tres escenarios: optimista, probable y pesimista, los niveles de producción inicial y crecimiento anual considerados son los que se encuentran descritos en el Anexo C.

Por otro lado, la determinación de otros aspectos relevantes el diseño del proceso productivo, tales como:

- Descripción detallada de los procesos de producción
- Diagramas de flujo
- Manual de procesos
- Disposición de las diferentes áreas de la planta (localización, distribución de equipos, tabla de interrelaciones, diagrama relacional de áreas y Layout).

Serán detallados durante la puesta en marcha del plan, siendo esta una de las tareas clave del jefe de Operaciones, bajo la supervisión del Gerente General.

### 9.7.3.2. Actividades de apoyo

A continuación, se describen las actividades de soporte y apoyo necesarias para el mejoramiento del proceso productivo.



Ilustración 40. Actividades de apoyo o soporte de la cadena de valor

Fuente: Elaboración propia

## **Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+I)**

En este proceso de apoyo se pondrá foco en desarrollar actividades que permitan mejorar los procesos de producción y además desarrollar e incrementar las ventajas competitivas de la marca.

Para asegurar el correcto funcionamiento y cumplimiento de los objetivos perseguidos, es importante que se realice la distribución de las siguientes funciones:

- Responsable de liderar la innovación, fijar los objetivos, prioridades y aprobar inversiones.
- Responsable(s) del aseguramiento del correcto cumplimiento de los objetivos del sistema de innovación.
- Equipo de proyectos responsable de la ejecución de las ideas.

## **Recursos Humanos**

En este proceso de apoyo se cubren los aspectos necesarios para atender las necesidades del personal humano de la organización.

Sus objetivos principales son:

- Determinación de los perfiles, reclutamiento, selección y contratación del personal idóneo para realizar cada una de las tareas requeridas en la empresa.
- Capacitación del personal con foco en los conocimientos necesarios para los procesos de producción, así como los necesarios para cumplir con las regulaciones sanitarias y de prevención de riesgos.
- Determinación de la compensación monetaria del personal.
- Velar por el cumplimiento de las normativas laborales locales de la empresa respecto a los trabajadores.
- Promover un ambiente laboral armonioso, uno de sus pilares primordiales será la diversidad y la promoción y fomento de la inclusión.
- Asistencia al personal (necesidades de ayudas, consejos, etc.)
- Gestión de dotaciones

## **Legal**

Área encargada de supervisar que todo esté de acuerdo con el mandato de la ley y las normas establecidas por el estado chileno. Sus funciones principales son:

- Proporcionar asesoría en aspectos financieros y administrativos, a través de la revisión de los documentos legales y acuerdos comerciales de la empresa.
- Representar y defender la empresa en actos legales y judiciales.
- Verificar que la empresa cumple con todas las normas jurídicas y legales para la elaboración de contratos y desarrollo de negocios.
- Iniciar acciones de cobranza judicial
- En conjunto con el área de Recursos Humanos, verificar que la empresa está cumpliendo con todas las normas laborales (permisos, despidos, liquidaciones, etc.).

## **Contable**

Área encargada de registrar, clasificar y resumir toda la información de las transacciones realizadas en la empresa, siendo esta una de las bases para la toma de decisiones financieras.

Sus funciones principales son:

- Registro contable de todas las operaciones financieras de la empresa.
- Velar por que los tramites con la entidad tributaria gubernamental se realice de manera correcta y a tiempo.
- Control de movimientos de cuentas corrientes de la empresa.
- Registro y control de los pagos realizados a proveedores, acreedores, personal y de impuestos.
- Registro y control de los cobros realizados a clientes y deudores.
- Orden y conservación de documentos legales financieros.
- Elaboración y presentación de cuentas anuales.

## **Tecnologías de información**

Esta área se encargará de:

- Analizar, diseñar y desarrollar los servicios y sistemas informáticos internos.
- Prestar soporte técnico a los usuarios para entregar los servicios electrónicos e informáticos, entre ellos incluidos los sistemas de apoyo digital que será utilizados para la infraestructura tecnológica.
  - Infraestructura tecnológica en la nube
  - Infraestructura tecnológica local
  - Correo
  - Acceso a Internet
  - Customer Relationship Management (CRM)
  - Sistema de planificación de recursos empresariales (ERP)
  - Sistema de gestión de almacén (WMS)
  - Sistema de control de calidad del producto
  - Tienda virtual (plataforma e-commerce)
- Implementar mecanismos para velar por el adecuado uso de la infraestructura tecnológica.
- Seguridad informática.

### **9.7.3.3. Actividades clave básicas de la industria**

1. Garantizar controles de calidad mínimos en la recepción de los alimentos y materias primas para la elaboración de la bebida, deben ser de alta calidad y con certificación orgánica.
2. Asegurar que el proceso de almacenamiento de los insumos y materia prima cumpla con las condiciones necesarias (humedad, temperatura, luminosidad, etc.) para preservación de los alimentos. Esto debe incluir un inventario que asegure una clasificación correcta y los márgenes mínimos de producción.
3. Asegurar las condiciones necesarias para conservación de los alimentos producidos para que mantengan sus cualidades intactas hasta la llegada al consumidor final.

4. Velar porque se cumplan los requerimientos sanitarios para el funcionamiento de la empresa, descritos en el reglamento sanitario de alimentos (Decreto supremo No. 977 de 1996).
5. Establecer un sistema de control de pérdidas o desperdicios, tales como: Sobreproducción, tiempos de espera, transporte, inventarios innecesarios, control de calidad o defectos, movimientos innecesarios, capacitación del personal o talento humano.
6. Velar por el cumplimiento de los acuerdos con los canales de distribución (ubicación y promoción de los productos según los acuerdos pactados).
7. Evaluación de desempeño del personal respecto al cumplimiento de los objetivos.
8. Implementación de procesos de mejora continua e innovación, para implementación de lecciones aprendidas y mejorar el posicionamiento a través de la generación y mantención de ventajas competitivas.
9. Establecer procesos y mecanismos de control de calidad, esto es, definición de lotes y muestras definición del estándar (atributos y variables a medir), recolección de muestras e inspección de control de calidad, análisis de defectos encontrados y determinación de mejoras en el proceso de producción.

#### 9.7.3.4. Actividades clave particulares de OK Brew

1. Instalación de la primera planta de producción en la región del Biobío.
2. Buscar y crear alianzas con los proveedores de los insumos principales, para la elaboración de la bebida, su empaçado y funcionamiento de la planta: herramientas, indumentaria, etc.
3. Identificación y establecimiento de acuerdos comerciales con los canales que son foco de la estrategia de Marketing: Supermercados, Minimarkets y tiendas naturistas.
4. Iniciar la promoción de la bebida a través de las actividades tácticas definidas estrategia de Marketing definida en el capítulo: 9.7.2.6 Marketing Mix.
5. Capacitación del personal para la correcta producción de la bebida, manipulación de alimentos, mejoramiento en los procesos de producción, etc.) con el fin de asegurar alta calidad en el proceso de producción.
6. Cumplir con las normas requeridas para operar y producir productos con certificación orgánica y criterios de calidad mínimos.
7. Asegurar las certificaciones necesarias que apalanquen los valores de la marca, los siguientes son los mínimos:



Gluten free



Ausencia de otros agentes alérgenos como por ejemplo huevos, leche, maní o miel.



Certificación del Sistema Nacional de Certificación de Productos Orgánicos Agrícolas regulado por la Ley N°20.089.

### 9.7.3.5. Recursos Clave

Uno de los primordiales recursos son las instalaciones donde funcionará la fábrica de la bebida, por lo que una de las actividades prioritarias es la consecución de la edificación donde se instalará la fábrica de producción.

También, es vital gestionar los permisos de funcionamiento acorde las normas sanitarias definidas en el Decreto supremo N° 977 de 1996, reglamento sanitario de alimentos y el Decreto supremo No. 594 de 1999, reglamento sobre condiciones sanitarias y ambientales básicas de los lugares de trabajo.

Respecto a los recursos necesarios para la ejecución de las actividades de apoyo definidas en el capítulo 9.7.3.1, en la sección donde se describen las Actividades de apoyo, es importante en el proceso de reclutamiento del personal, poner foco tanto para el proceso de producción, como para las actividades de apoyo, esto es: Recursos Humanos, Legal, Contable y TI, y realizar la implementación de los sistemas informáticos necesarios para el funcionamiento de la empresa y sus procesos productivos:

- Infraestructura tecnológica local y en la nube (Por ejemplo: Infraestructura en Azure y servidores locales (operación en contingencia en caso de falta de conexión a internet)). El proceso de implementación de la infraestructura debe seguir las definiciones realizadas en un diseño de arquitectura de manera tal que cumpla con requerimientos de escalabilidad, elasticidad y alta disponibilidad.
- Plataforma de correo electrónico y herramientas de productividad (Por ejemplo: MS Office y MS Teams).
- Contratación de servicios de acceso a Internet.
- Implementación de los sistemas tecnológicos de apoyo:
  - Sistema de Customer Relationship Management (CRM)
  - Sistema de planificación de recursos empresariales (ERP)
  - Sistema de gestión de almacén (WMS)
  - Sistema de control de calidad del producto
- Creación de la página de la empresa, esta debe contener también la Tienda virtual (plataforma e-commerce).

### 9.7.4. Plan de Recursos Humanos

#### 9.7.4.1. Estructura organizacional

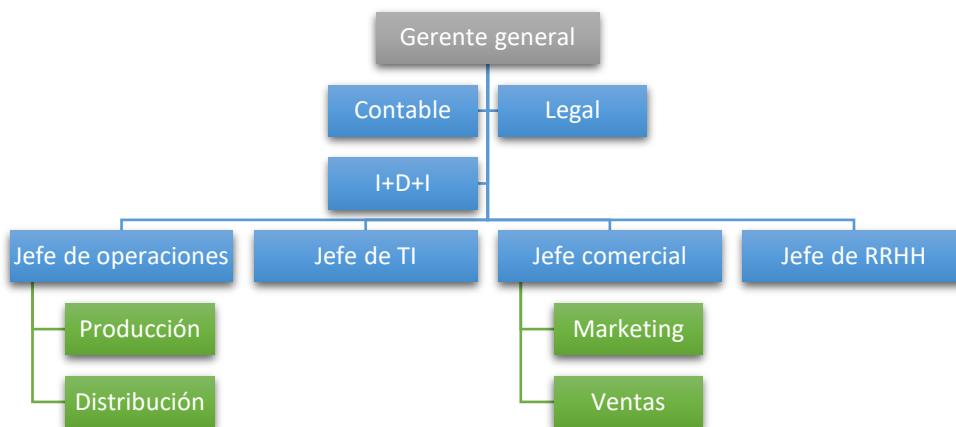


Ilustración 41. Organigrama OK Brew

*Fuente: Ilustración propia*

## **Gerente General**

El gerente general será el encargado la dirección de la empresa, toma de decisiones estratégicas y de la supervisión de su desempeño. Es su responsabilidad la planificación inicial de las actividades que se desarrollarán en la empresa, así como de la definición de las diferentes estrategias a largo y mediano plazo.

También debe prestar apoyo en el análisis de los diferentes problemas que puedan surgir en los aspectos financieros, administrativos, de recursos humanos o comerciales.

Respecto a cada una de las áreas principales de la empresa es el encargado de:

- Seleccionar y contratar el personal adecuado para el liderazgo de cada una de ellas.
- Definir los objetivos de largo, corto y mediano plazo y de su monitoreo para controlar del desempeño de los equipos de trabajo detectando desviaciones en la ejecución de los planes de la empresa.
- Definir o reestructurar la mejor estructura organizacional de la empresa en función del mercado (competencia y necesidades de los clientes), con el fin de alcanzar las metas de la empresa.

## **Jefe de Operaciones**

Es quien estará a cargo de la administración de los recursos necesarios (personas, procesos, planta, partes (materiales) y sistemas de planificación y control) para la producción de la bebida y su distribución a los diferentes canales o clientes finales. Uno de sus objetivos principales será la de poner en marcha la estrategia de producción y realizar los ajustes que sean necesarios para asegurar el flujo óptimo en el proceso de transformar los insumos en el producto final, en tiempo y costos mínimos, de manera que satisfaga los requerimientos del mercado y apalanque la consecución de los objetivos comerciales y financieros de la empresa.

Es uno de los objetivos principales de este rol buscar crear ventajas tecnológicas en el proceso de producción que permitan generar, mantener e incrementar las ventajas competitivas de la empresa.

También deberá:

- Planificar el presupuesto del área de operaciones.
- Planificar las decisiones y el control de los tiempos de procesamiento y distribución para controlar los costos y el flujo de efectivo de la empresa.
- Alcanzar y mantener los niveles de calidad óptimos con el equilibrio adecuado en los costos de producción.
- Seleccionar y contratar los trabajadores, con las calificaciones necesarias, que trabajarán en su jefatura, además de controlar y evaluar su desempeño según los lineamientos establecidos por la jefatura de Recursos Humanos.
- Definir y ejecutar los planes de capacitación que sean necesarios para los trabajadores de su jefatura.
- Buscar la mayor cooperación con las otras áreas de le empresa para asegurar el cumplimiento de las metas.
- Generar y mantener alianzas estratégicas con los proveedores.



- Buscar tener siempre en el centro de las decisiones, definiciones y mejoras satisfacer las necesidades de los clientes.

### **Jefe de TI**

Sus responsabilidades están enfocadas a definir, mantener y soportar todos los sistemas informáticos necesarios para el funcionamiento de la empresa.

Será el responsable de realizar el diseño, implementación de las tecnologías de la información y sistemas informáticos que apalancarán el cumplimiento de las metas de la compañía, esto es, infraestructura de servidores, servicios de acceso a internet, herramientas informáticas para productividad y desarrollo de sistemas internos, como por ejemplo, la integración con los sistemas informáticos de canales de distribución o proveedores, o de cualquier otro que permita apalancar las metas de la empresa o generar, mantener e incrementar sus ventajas competitivas.

Una de sus tareas iniciales y prioritarias será la construcción del sitio web de la empresa y el canal de venta on-line, y el diseño e implementación de las diferentes integraciones con los diferentes canales de venta, métodos de pago, y otras entidades necesarias para el soporte del funcionamiento de la empresa.

También deberá:

- Planificar el presupuesto del área de TI.
- Definir e implementar todas las políticas necesarias para asegurar el adecuado uso de la información confidencial de la compañía y clientes, así como de la seguridad informática.
- Seleccionar y contratar los trabajadores, con las calificaciones necesarias, que trabajarán en su jefatura, además de controlar y evaluar su desempeño según los lineamientos establecidos por la jefatura de Recursos Humanos.
- Definir y ejecutar los planes de capacitación que sean necesarios para los trabajadores de su jefatura.
- Buscar la mayor cooperación con las otras áreas de la empresa para asegurar el cumplimiento de las metas.
- Generar y mantener alianzas estratégicas con los proveedores y servicios de las soluciones informáticas.
- Buscar tener siempre en el centro de las decisiones, definiciones y mejoras satisfacer las necesidades de los clientes.

### **Jefe Comercial**

Será en el encargado de poner en marcha la estrategia de marketing y definir la estrategia de ventas de la compañía.

También deberá:

- Planificar el presupuesto del área comercial.
- Definir de manera consensuada con el Gerente General los objetivos y metas del marketing y ventas.
- Proponer las prioridades para el diseño de las estrategias comerciales.
- Ejecutar las actividades tácticas del Marketing Mix.

- Realizar y presentar el pronóstico de las ventas esperadas de forma mensual, por cuarto y anuales, de manera que sea factible lograr las metas comerciales de la empresa.
- Presentar al Gerente General el avance de la consecución de las metas planificadas para el área y proponer estrategias de mitigación para los riesgos o desviaciones encontradas.
- Velar por el cumplimiento de las condiciones acordadas con los canales de distribución (márgenes, descuentos, ubicación estratégica de los productos en el canal).
- Seleccionar y contratar los trabajadores, con las calificaciones necesarias, que trabajarán en su jefatura, además de controlar y evaluar su desempeño según los lineamientos establecidos por la jefatura de Recursos Humanos.
- Definir y ejecutar los planes de capacitación que sean necesarios para los trabajadores de su jefatura.
- Buscar la mayor cooperación con las otras áreas de la empresa para asegurar el cumplimiento de las metas.
- Generar y mantener alianzas estratégicas con los proveedores y servicios de las soluciones informáticas.
- Buscar tener siempre en el centro de las decisiones, definiciones y mejoras satisfacer las necesidades de los clientes.

### **Jefe de Recursos Humanos**

El jefe de recursos humanos estará encargado de establecer, mantener y fomentar las relaciones interpersonales entre el personal de la empresa. Debe además velar por el cumplimiento de todas las normativas legales que influyen en la ejecución de las labores productivas del personal y asegurar la correcta difusión y promoción de las definiciones estratégicas de la compañía: misión, visión, valores y objetivos.

También deberá:

- Determinar los perfiles y realizar el reclutamiento, selección y contratación del personal idóneo para realizar cada una de las tareas requeridas en la empresa, en colaboración con las jefaturas de cada una de las áreas de la empresa.
- Planificar y hacerse cargo de la logística necesaria para la capacitación del personal con foco en los conocimientos necesarios para los procesos de producción, así como los necesarios para cumplir con las regulaciones sanitarias y de prevención de riesgos, asegurando la coordinación y colaboración con cada una de las otras jefaturas cuando corresponda.
- Determinar los procesos de evaluación de desempeño del personal, así como la compensación monetaria.
- Velar por el cumplimiento de las normativas laborales locales de la empresa respecto a los trabajadores.
- Promover un ambiente laboral armonioso, teniendo como pilar fundamental la diversidad, y la promoción y fomento de la inclusión.
- Asistir al personal (necesidades de ayudas, consejos, etc.).
- Encargarse de la gestión de dotaciones.
- Encargarse del proceso de pago de remuneraciones y cotizaciones previsionales.

### **9.7.4.2. Selección y contratación**

La incorporación del personal necesario para ejecutar la estrategia aquí definida se realizará de manera gradual, teniendo como prioridad, el gerente general, jefe de operaciones, jefe comercial y jefe de TI. El plan aquí descrito asume una planta de producción de máximo 30000 litros al mes y con las consideraciones generales descritas en el capítulo 10.1.

En un principio, el gerente general asumirá las responsabilidades del gerente de recursos humanos y comerciales y, por otro lado, si bien el jefe de TI es uno de los roles prioritarios, para las definiciones iniciales se buscarán servicios de asesoría puntuales que permitan la implementación/adopción de lo inicialmente prioritario. De la misma manera para los procesos de apoyo relacionados con los aspectos legales, contables y de I+D+I.

En una etapa más madura de la empresa se buscará contratar al jefe de Recursos Humanos y al jefe de TI y se evaluará la necesidad de contar con personas dedicadas para los demás procesos de apoyo.

La búsqueda de candidatos se realizará a través de publicaciones en redes sociales, como LinkedIn, y a través de referidos.

El proceso de reclutamiento y selección seguirá los siguientes pasos:

1. Screening inicial: Con el objetivo de determinar si el aplicante cumple con los requisitos mínimos para el cargo y sus expectativas salariales están acorde al presupuesto destinado.
2. Entrevista técnica, con foco en determinar si sus habilidades técnicas y nivel de experiencia son suficientes para el cumplimiento de los objetivos del rol.
3. Selección de la persona más adecuada para ocupar cada cargo.
4. Presentación de la oferta de trabajo al candidato, es posible que requiera de un tiempo para la negociación de los términos y condiciones del contrato.
5. Firma de la carta de oferta del candidato, sujeta a la verificación de sus antecedentes profesionales.
6. Verificación de antecedentes profesionales del candidato.
7. Cierre del proceso de contratación.

Cada una de las personas que ingresan a la compañía recibirán un proceso de inducción, sobre la empresa, normativas laborales, procesos de la empresa y expectativas y metas para su rol.

## **10. Evaluación y factibilidad económica**

Teniendo en cuenta el objetivo de rentabilidad trazado al inicio, esto es, desarrollar un plan de negocios que permita poner a disposición de la sociedad las bondades que se le atribuyen a la Kombucha, mediante la oferta de la bebida, de manera rentable en un periodo de 3 años, con una generación de un margen de ganancias neto de al menos un 25% al finalizar dicho periodo, en este capítulo se presenta el análisis financiero con una planificación de 3 escenarios (optimista, probable y pesimista), así como también el cálculo de la inversión inicial, periodo de retorno, VAN y TIR.

## 10.1. Consideraciones generales



Para cada uno de los 3 escenarios considerados, se definió el siguiente plan de crecimiento de producción y ventas mensual:

- Optimista: 20%.
- Probable: 10%.
- Pesimista: 5%.



Cero ventas/producción durante los primeros tres meses, ya que, durante estos 3 meses, se realizarán tareas puesta en marcha de la empresa, otra consideración importante es que el tiempo de fermentación del primer lote que debería realizarse con al menos un mes de anticipación. La producción/venta en el mes 3 es de 500litros.



El cálculo de los costos variables de la producción se realizó según la cantidad de litros producidos por mes, de manera tal que los costos se incrementan gradualmente, hasta alcanzar el máximo de producción de la planta estimado, que es de 30000 litros al mes.



según la estimación realizada en la estrategia de Marketing, el precio de venta de la bebida por cc es de \$5.2



El descuento para los canales es del 26%, esto es, un precio por cc de \$3.8, por lo que si quisieran alcanzar el precio de venta directa podrían aplicar un margen de hasta el 35%.



El régimen tributario es ProPyme Transparente, en cual tiene un PPM de 0.2% durante el primer año y de ahí en adelante permanece en 0.2% si los ingresos brutos no exceden las 50.000 UF y de 0.5% en el caso contrario.



Se considera Beta sin apalancamiento del 1.0742, que corresponde al promedio de las industrias de bebidas no alcohólicas o suaves.



El 75% de la producción es vendida a través de canales y el 25% a través de venta directa en la tienda on-line.



Se considera una póliza de seguros de incendio y daños de la naturaleza, Rotura de cañerías, opcionalmente se pueden contratar coberturas de Sismo, Terrorismo, Robo, Cristales, Responsabilidad Civil, Accidentes Personales, Avería de maquinarias, Equipos Electrónicos y Perjuicio por paralización, por un valor de 4UF anuales.



Incremento/Ajuste del 10% adicional por año, para cada uno de los costos fijos y variables.



Se considera una merma, por vencimiento del producto, de hasta el 3.5% en las ventas directas y del 2.6% en las ventas a través de los canales.



Respecto a la inversión inicial, para los 3 escenarios, el financiamiento solicitado a una entidad financiera es de hasta CLP\$250.000.000, el resto será aportado por los socios capitalistas.



Se considera como valor residual el escenario más pesimista que consiste en solamente la venta de los activos al momento de la liquidación de la empresa.

## 10.2. Inversión inicial

Para la inversión inicial deben considerarse todos los insumos y materiales necesarios para la puesta en marcha de la fábrica. En el Anexo B, se encuentra la lista completa de los insumos considerados.

Es importante anotar que, para el caso de los fermentadores, se consideró solamente lo necesario de acuerdo con los niveles de producción planificados para cada uno de los escenarios, esto es se planificó su compra de forma gradual según las necesidades de producción.

El detalle de la inversión inicial, financiamiento y aporte de los socios capitalista requeridos para cada uno de los escenarios es la descrita en la Tabla 6. La diferencia se debe a que debido a que dependiendo el volumen de crecimiento de producción varía la cantidad de fermentadores incorporados año a año.

Por otro lado, también es necesario considerar que, para todos los casos, según el flujo de caja durante el primer año, el flujo será negativo, por lo que debe ser parte de la inversión inicial el capital de trabajo del primer año. Los valores considerados para cada año, también se encuentran descritos en la Tabla 6.

Tabla 6. Escenarios de financiamiento

Fuente: Elaboración propia

Escenario Optimista	
Inversión inicial	\$48,765,120
Capital de trabajo (primer año)	\$253,184,306
Total	<b>\$301,949,426</b>
Capital aportado por socios fundadores	\$51,949,426
<b>Financiamiento a 5 años</b>	<b>\$250,000,000</b>

Escenario Probable	
Inversión inicial	\$46,765,120
Capital de trabajo (primer año)	\$379,204,561
Total	<b>\$425,969,681</b>
Capital aportado por socios fundadores	\$175,969,681
<b>Financiamiento a 5 años</b>	<b>\$250,000,000</b>

Escenario Pesimista	
Inversión inicial	\$46,765,120
Capital de trabajo (primer año)	\$469,750,423
Total	<b>\$516,515,543</b>
Capital aportado por socios fundadores	\$266,515,543
<b>Financiamiento a 5 años</b>	<b>\$250,000,000</b>

Para todos los escenarios se considera el financiamiento a 5 años con una tasa de interés del 5%.

En el Anexo D, se muestran la proyección de la deuda, en términos de valor cuota, pago de intereses, pago a capital y saldo insoluto, para cada uno de los 3 escenarios (optimista, probable, pesimista).

### 10.3. Estimación de costos

Los costos estimados, corresponden a los necesarios para la operación teniendo en cuenta las definiciones estratégicas expuestas en los capítulos anteriores. De la siguiente manera:



Costos de administración: Se incluyen en esta categoría, todos los costos relacionados con el arriendo del local para la planta de producción, servicios para operación de la planta y de las oficinas (agua, luz, energía y gas), póliza de seguros y servicios de telefonía móvil.



Marketing: Según la estrategia de promoción descrita en el capítulo 9.7.2 Plan de Marketing, esto es, afiches y flyers, influencers, promotoras en tiendas, publicidad en Google Ads, Instagram y Facebook. Se consideran hasta 30 minimarkets, supermercados o tiendas naturistas con los cuales realizar alianzas para entrega de mini refrigeradores y descuentos en el precio de la bebida con un rango de descuento entre el 20% y 27% máximo, con ello los canales podrán tener un margen de ganancia de entre el 25% y 37%.



Operación: Consideran toda la indumentaria necesaria para los operadores, esto es, cofias, delantales, guantes, mascarillas, pantalones y zapatos de uso exclusivo. Además, también están incluidos los costos necesarios para realizar las recertificaciones de productos orgánicos e inocuidad (libre de alérgenos). Finalmente, están los costos de los insumos necesarios para la producción de Kombucha: agua, azúcar, latas, té y cajas para empacar los packs de 6 unidades; cada uno de ellos estimado según los niveles de crecimiento definidos para cada uno de los escenarios (optimista, probable y pesimista).

También se considera un porcentaje de pérdida de bebidas por vencimiento del 3.5% del total de la producción mensual.



IT: Abarcan todos los costos necesarios para la operación de las plataformas tecnológicas de apoyo a la empresa y el proceso productivo, esto es: los sistemas CRM, ERP, WMS, Control de calidad, RH, página web y plataforma de e-commerce, la infraestructura tecnológica local (hosting), plataforma tecnológica de productividad (Azure, Teams y Office 365) y los servicios de acceso a internet.



Recursos Humanos: Según las definiciones expuestas en el capítulo 9.7.4 Plan de Recursos Humanos, se consideran los costos para: El Gerente General, Jefe de Operaciones, 1 persona para el proceso de distribución, 1 persona para el proceso de embotellado (se introduce una persona más al momento en que se alcanza la mitad de la producción máxima, según el crecimiento estimado para cada uno de los escenarios), 1 persona para los servicios de mantenimiento de

la planta, 1 secretaria y asesorías legal, I+D+I y contable, según se muestra en la Tabla 8. El jefe comercial será contratado a partir del segundo año.

Adicionalmente se considera de un bono por cumplimiento de metas de cada año de hasta un total del 5% del total de las ventas anuales, para el Gerente General (2%), para los jefes de Operaciones y de Ventas (1.5%).

El otorgamiento de estos bonos estará sujeto al cumplimiento de las metas, según la distribución descrita en la Tabla 7.

Tabla 7. Requerimiento de cumplimiento de metas por rol

Fuente: Elaboración propia

Rol	Ventas	Recaudación	Margen de ganancia neto	Total
<b>Gerente General</b>	33.33%	33.33%	33.33%	100%
<b>Jefe Comercial</b>	60%	30%	10%	100%
<b>Jefe de Operaciones</b>	20%	N/A	80%	100%

Tabla 8. Presupuesto remuneraciones

Fuente: Elaboración propia

Persona	Sueldo bruto mensual (CLP\$)	Costo empresa (CLP\$)
<b>Gerente General</b>	2,000,000	2,840,000
<b>Jefe de Operaciones</b>	1,600,000	2,272,000
<b>Jefe Comercial</b>	1,600,000	2,272,000
<b>Embotellador 1</b>	400,000	568,000
<b>Embotellador 2</b>	400,000	568,000
<b>Distribución 1</b>	400,000	568,000
<b>Secretaria(o)/Asistente</b>	500,000	568,000
<b>Servicio de mantenimiento (Medio tiempo)</b>	200,000	284,000
<b>Asesoría legal</b>	N/A	100,000
<b>Asesoría I+D+I</b>	N/A	200,000
<b>Asesoría contable</b>	N/A	100,000
<b>Asesoría IT</b>	N/A	100,000

#### **10.4. Estimación de ingresos**

En el Anexo C, se muestra el cálculo de insumos requeridos para cada uno de los escenarios planteados, según sus niveles de crecimiento. Según ello, el nivel de ingreso por año para cada uno de los escenarios sería el que se muestra a continuación.



### 10.4.1. Escenario optimista

Tabla 9. Estimación de ingresos escenario optimista

Fuente: Elaboración propia

Ingresos por ventas	Total Año 1	Total Año 2	Total Año 3	Total Año 4	Total Año 5
Latas por mes venta directa (Unid.)	7,429	36,124	113,370	247,932	257,145
Latas por mes venta a través de canales (Unid.)	22,288	108,372	340,109	743,796	771,435
<b>Total latas producidas (Unid.)</b>	<b>29,717</b>	<b>144,496</b>	<b>453,479</b>	<b>991,728</b>	<b>1,028,572</b>
Ingresos por venta directa	\$14,301,306	\$69,538,700	\$218,236,769	\$477,269,100	\$495,004,125
Pérdidas por venta directa	\$-500,546	\$-2,433,855	\$-7,638,287	\$-16,704,419	\$-17,325,144
Ingresos a través de canales	\$31,319,861	\$152,289,753	\$477,938,524	\$1,045,219,329	\$1,084,059,034
Pérdidas por venta a través de canales	\$-822,146	\$-3,997,606	\$-12,545,886	\$-27,437,007	\$-28,456,550
<b>Resumen Ingresos</b>	<b>\$44,357,909</b>	<b>\$215,685,984</b>	<b>\$676,898,077</b>	<b>\$1,480,330,459</b>	<b>\$1,535,338,625</b>

### 10.4.2. Escenario Probable

Tabla 10. Estimación de ingresos escenario probable

Fuente: Elaboración propia

Ingresos por ventas	Total Año 1	Total Año 2	Total Año 3	Total Año 4	Total Año 5
Latas por mes venta directa (Unid.)	4,851	18,010	56,519	175,055	257,145
Latas por mes venta a través de canales (Unid.)	14,552	54,029	169,556	525,164	771,435
<b>Total latas producidas (Unid.)</b>	<b>19,403</b>	<b>72,038</b>	<b>226,075</b>	<b>700,219</b>	<b>1,028,572</b>
Ingresos por venta directa	\$9,337,694	\$34,668,288	\$108,798,594	\$336,980,394	\$495,004,125
Pérdidas por venta directa	\$-326,819	\$-1,213,390	\$-3,807,951	\$-11,794,314	\$-17,325,144
Ingresos a través de canales	\$20,449,549	\$75,923,550	\$238,268,920	\$737,987,062	\$1,084,059,034
Pérdidas por venta a través de canales	\$-536,801	\$-1,992,993	\$-6,254,559	\$-19,372,160	\$-28,456,550
<b>Resumen Ingresos</b>	<b>\$28,962,429</b>	<b>\$107,529,530</b>	<b>\$337,457,154</b>	<b>\$1,045,201,420</b>	<b>\$1,535,338,625</b>

### 10.4.3. Escenario Pesimista

Tabla 11. Estimación de ingresos escenario probable

Fuente: Elaboración propia

Ingresos por ventas	Total Año 1	Total Año 2	Total Año 3	Total Año 4	Total Año 5
Latas por mes venta directa (Unid.)	3,939	12,414	38,956	122,257	251,967
Latas por mes venta a través de canales (Unid.)	11,817	37,241	116,869	366,771	755,902
<b>Total latas producidas (Unid.)</b>	15,756	49,655	155,825	489,028	1,007,869
Ingresos por venta directa	\$7,582,575	\$23,896,469	\$74,990,781	\$235,344,725	\$485,036,956
Pérdidas por venta directa	\$-265,390	\$-836,376	\$-2,624,677	\$-8,237,065	\$-16,976,293
Ingresos a través de canales	\$16,605,839	\$52,333,267	\$164,229,811	\$515,404,948	\$1,062,230,934
Pérdidas por venta a través de canales	\$-435,903	\$-1,373,748	\$-4,311,033	\$-13,529,380	\$-27,883,562
<b>Resumen Ingresos</b>	<b>\$23,518,633</b>	<b>\$74,118,921</b>	<b>\$232,596,532</b>	<b>\$729,961,283</b>	<b>\$1,504,423,773</b>

## 10.5. Cálculo de tasa de descuento y WACC

### 10.5.1. Tasa de descuento

La tasa de descuento está calculada según el modelo CAPM, utilizando la siguiente fórmula:

$$K_0 = R_f + \beta_u(R_m - R_f)$$

Donde:

- $K_0$  Costo de capital, esto es la tasa de descuento aplicada para traer los flujos al valor presente.
- $R_f$  Tasa libre de riesgo. En este caso se utilizó la tasa de rentabilidad de los bonos del Banco Central a 5 años, según el valor publicado para 10 de junio de 2021. 2.89%
- $R_m$  Tasa de mercado. Se utilizó el promedio de S&P, según el rendimiento anualizado en el último año, 3.45%
- $\beta_u$  Beta sin apalancamiento del 1.0742, que corresponde al promedio de las industrias de bebidas no alcohólicas o suaves.

Finalmente, se realizaron los siguientes ajustes:

- Premio de 3% por iliquidez debido a que la empresa no está abierta a la bolsa.
- Premio de 4% por el riesgo que implica un emprendimiento.

De esta manera, la tasa de descuento calculada es,  $K_0 = 10.49\%$

### 10.5.2. WACC

Teniendo en cuenta que se está considerando que la puesta en marcha será realizada con financiamiento, a continuación el cálculo del WACC.

$$WACC = K_e \left[ \frac{E}{E + D} \right] + K_d(1 - T) \left[ \frac{D}{E + D} \right]$$

Donde:

- $K_e$  Costo de capital, esto es la tasa de descuento aplicada para traer los flujos al valor presente (10.49%).
- $K_d$  Costo de la deuda
- $E$  Fondos propios
- $D$  Total de la deuda financiera
- $T$  Tasa impositiva

De esta manera para cada uno de los escenarios el valor del WACC, para cada uno de los escenarios es el que se muestra a continuación.

### 10.5.2.1. Escenario Optimista

Tabla 12. WACC Escenario Optimista

Fondos propios (E)	\$51,475,907
Nivel de endeudamiento (D)	\$250,000,000
Tasa impositiva (T)	0.20%
Coste financiero (Kd)	5.00%
<b>WACC</b>	<b>5.93%</b>

### 10.5.2.2. Escenario Probable

Tabla 13. WACC Escenario Probable

Fondos propios (E)	\$175,453,182
Nivel de endeudamiento (D)	\$250,000,000
Tasa impositiva (T)	0.20%
Coste financiero (Kd)	5.00%
<b>WACC</b>	<b>7.26%</b>

### 10.5.2.3. Escenario Pesimista

Tabla 14. WACC Escenario Pesimista

Fondos propios (E)	\$265,905,292
Nivel de endeudamiento (D)	\$250,000,000
Tasa impositiva (T)	0.20%
Coste financiero (Kd)	5.00%
<b>WACC</b>	<b>7.83%</b>

## 10.6. Análisis de escenarios

A continuación, se presentan los flujos de caja determinados para cada uno de los escenarios, así como el cálculo del VAN, TIR y otros indicadores como: Margen Bruto, Utilidad sobre el flujo (EBITDA), Utilidad antes de impuestos y el Margen de ganancia neto. Es importante anotar que se considera como valor residual el escenario más pesimista que consiste en solamente la venta de los activos al momento de la liquidación de la empresa.

Los supuestos que aplican para cada uno de los escenarios son los descritos en el apartado 10.1 Consideraciones generales.

## 10.6.1. Optimista

### 10.6.1.1. Flujo de caja, VPN, TIR y Payback

Tabla 15. Flujo de caja, VPN y TIR, escenario optimista

Fuente: Elaboración propia

	Inversión inicial	Total Año 1	Total Año 2	Total Año 3	Total Año 4	Total Año 5
<b>Inversión</b>	<b>\$-46,765,120</b>					
<b>Ingresos</b>		\$23,518,633	\$74,118,921	\$232,596,532	\$729,961,283	\$1,504,423,773
<b>Costos Variables</b>		\$-8,521,157	\$-26,857,290	\$-84,291,330	\$-264,561,150	\$-545,309,416
<b>Margen Bruto</b>		\$14,997,475	\$47,261,631	\$148,305,202	\$465,400,133	\$959,114,357
<b>Costos fijos</b>		\$-95,600,163	\$-145,420,719	\$-174,186,432	\$-212,736,195	\$-274,459,014
<b>Utilidad sobre el flujo</b>		\$-80,602,688	\$-98,159,088	\$-25,881,230	\$252,663,938	\$684,655,343
<b>Interés</b>		\$-12,500,000	\$-10,237,815	\$-7,862,521	\$-5,368,462	\$-2,749,700
<b>Depreciación</b>		\$-46,765,120	\$-2,000,000	\$-4,000,000	\$-16,000,000	\$-6,000,000
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		\$-139,867,808	\$-110,396,903	\$-37,743,751	\$231,295,476	\$675,905,643
<b>Amortización</b>		\$-45,243,700	\$-47,505,885	\$-49,881,179	\$-52,375,238	\$-54,994,000
<b>Impuestos</b>		\$0	\$0	\$-118,489	\$-1,391,650	\$-3,008,848
<b>Depreciación</b>		\$46,765,120	\$2,000,000	\$4,000,000	\$16,000,000	\$6,000,000
<b>Recuperación del capital</b>						\$469,140,172
<b>Valor residual</b>						\$171,912,801
<b>Flujo de caja</b>		\$-138,346,387	\$-155,902,788	\$-83,743,418	\$193,528,588	\$1,264,955,768
		\$-				
<b>Flujo de caja acumulado</b>		1,058,417,696	\$-3,162,414,397	\$-5,016,695,093	\$-4,953,135,063	\$86,614,618
<b>Capital de trabajo</b>			\$-469,140,172			

<b>VAN</b>	\$742,434,633
<b>TIR</b>	31%
<b>Tasa de descuento</b>	10.49%
<b>Payback (años)</b>	2.4
<b>WACC</b>	5.93%
<b>Total Inversión inicial</b>	\$301,475,907

<b>Rm</b>	3.45%
<b>Rf (tasa libre de riesgo)</b>	2.89%
<b>Beta desapalancado</b>	1.0742
<b>Premio Liquidez</b>	3.00%
<b>Premio Empresa emergente</b>	4.00%

### 10.6.1.2. Margen de ganancia neto y otros indicadores

Tabla 16. Margen de ganancia neto y otros indicadores, escenario optimista

Fuente: Elaboración propia

	Total año 1	Total año 2	Total año 3	Total año 4	Total año 5
<b>Margen Bruto</b>	63.77%	63.76%	63.76%	63.76%	63.75%
<b>Utilidad sobre el flujo (EBITDA)</b>	-151.75%	-4.14%	36.98%	47.89%	43.43%
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	-289.87%	-10.74%	33.75%	46.98%	43.25%
<b>Margen de ganancia Neto</b>	-281.93%	-30.96%	28.26%	43.78%	68.12%

### 10.6.1.3. Conclusiones

En este escenario se obtiene un pronóstico bastante favorable que cumple con objetivos mínimos para realizar una inversión en un proyecto que genere valor. Con un VAN positivo y una TIR casi 3 veces mayor que la Tasa de descuento, plantea un panorama auspicioso para el proyecto, con un periodo de recuperación de la inversión en tan sólo de casi 2 años y medio.

En este escenario se cumple a cabalidad el objetivo inicial planteado que es lograr obtener un plan de negocios con un margen de ganancia neto del 25% al tercer año; según las proyecciones se lograría un resultado con 3.26 puntos adicionales.

Es importante anotar que el poder cumplir con este escenario significa trabajar en un plan agresivo de crecimiento en producción y ventas de al menos un 20% al mes.

Para este escenario el aporte de capital de los socios capitalistas debe ser de CLP\$51,949,426.

## 10.6.2. Probable

### 10.6.2.1. Flujo de caja, VPN y TIR

Tabla 17. Flujo de caja, VPN y TIR, escenario probable

Fuente: Elaboración propia

	Inversión inicial	Total Año 1	Total Año 2	Total Año 3	Total Año 4	Total Año 5
<b>Inversión</b>	<b>\$-46,765,120</b>					
<b>Ingresos</b>		\$28,962,429	\$107,529,530	\$337,457,154	\$1,045,201,420	\$1,535,338,625
<b>Costos Variables</b>		\$-10,493,527	\$-38,963,759	\$-122,292,075	\$-378,814,186	\$-556,515,141
<b>Margen Bruto</b>		\$18,468,902	\$68,565,771	\$215,165,079	\$666,387,234	\$978,823,483
<b>Costos fijos</b>		\$-95,600,163	\$-145,692,909	\$-175,856,962	\$-217,979,226	\$-290,221,021
<b>Utilidad sobre el flujo</b>		\$-77,131,262	\$-77,127,138	\$39,308,117	\$448,408,007	\$688,602,462
<b>Interés</b>		\$-12,500,000	\$-10,237,815	\$-7,862,521	\$-5,368,462	\$-2,749,700
<b>Depreciación</b>		\$-46,765,120	\$-2,000,000	\$-8,000,000	\$-18,000,000	\$0
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		\$-136,396,382	\$-89,364,953	\$23,445,597	\$425,039,545	\$685,852,762
<b>Amortización</b>		\$-45,243,700	\$-47,505,885	\$-49,881,179	\$-52,375,238	\$-54,994,000
<b>Impuestos</b>		\$0	\$0	\$-431,399	\$-1,991,352	\$-3,070,677
<b>Depreciación</b>		\$46,765,120	\$2,000,000	\$8,000,000	\$18,000,000	\$0
<b>Recuperación del capital</b>						\$378,688,061
<b>Valor residual</b>						\$186,912,801
<b>Flujo de caja</b>		\$-134,874,961	\$-134,870,837	\$-18,866,981	\$388,672,956	\$1,193,388,948
		\$-				
<b>Flujo de caja acumulado</b>		1,047,784,490	\$-3,009,230,764	\$-4,383,652,804	\$-2,825,170,225	\$3,541,108,824
<b>Capital de trabajo</b>		\$-378,688,061				

<b>VAN</b>	\$450,595,519
<b>TIR</b>	16%
<b>Tasa de descuento</b>	10.49%
<b>Payback (años)</b>	3.1
<b>WACC</b>	7.26%
<b>Total inversión inicial</b>	\$425,453,182

<b>Rm</b>	3.45%
<b>Rf (tasa libre de riesgo)</b>	2.89%
<b>Beta desapalancado</b>	1.0742
<b>Premio Liquidez</b>	3.00%
<b>Premio Empresa emergente</b>	4.00%

### 10.6.2.2. Margen de ganancia neto y otros indicadores

Tabla 18. Margen de ganancia neto y otros indicadores, escenario probable

Fuente: Elaboración propia

	Total año 1	Total año 2	Total año 3	Total año 4	Total año 5
<b>Margen Bruto</b>	63.77%	63.76%	63.76%	63.76%	63.75%
<b>Utilidad sobre el flujo (EBITDA)</b>	-266.31%	-71.73%	11.65%	42.90%	44.85%
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	-470.94%	-83.11%	6.95%	40.67%	44.67%
<b>Margen de ganancia Neto</b>	-465.69%	-125.43%	-5.59%	37.19%	77.73%

### 10.6.2.3. Conclusiones

En el escenario más probable, si bien no se alcanza a cabalidad el objetivo planteado al inicio del desarrollo de este plan de negocio, teniendo un VAN positivo y una TIR cercana al valor de la tasa de descuento, también plantea un escenario que, si bien no es el ideal, está muy cercano a ello. En este caso, el periodo de retorno de la inversión asciende a 3 años.

Por otro lado, la tasa de crecimiento en producción y ventas siendo de solamente un 10% plantea un escenario más factible en ejecución, no obstante, los esfuerzos en alcanzar a cabalidad las definiciones estratégicas planteadas en el capítulo 0, son fundamentales para tratar de alcanzar al máximo el escenario optimista.

Para este escenario el aporte de capital de los socios capitalistas debe ser de \$175,453,182.



### 10.6.3. Pesimista

#### 10.6.3.1. Flujo de caja, VPN y TIR

Tabla 19. Flujo de caja, VPN y TIR, escenario pesimista

Fuente: Elaboración propia

	Inversión inicial	Total Año 1	Total Año 2	Total Año 3	Total Año 4	Total Año 5
<b>Inversión</b>	\$-46,765,120					
<b>Ingresos</b>		\$23,518,633	\$74,118,921	\$232,596,532	\$729,961,283	\$1,504,423,773
<b>Costos Variables</b>		\$-8,521,157	\$-26,857,290	\$-84,291,330	\$-264,561,150	\$-545,309,416
<b>Margen Bruto</b>		\$14,997,475	\$47,261,631	\$148,305,202	\$465,400,133	\$959,114,357
<b>Costos fijos</b>		\$-95,600,163	\$-145,420,719	\$-174,186,432	\$-212,736,195	\$-274,459,014
<b>Utilidad sobre el flujo</b>		\$-80,602,688	\$-98,159,088	\$-25,881,230	\$252,663,938	\$684,655,343
<b>Interés</b>		\$-12,500,000	\$-10,237,815	\$-7,862,521	\$-5,368,462	\$-2,749,700
<b>Depreciación</b>		\$-46,765,120	\$-2,000,000	\$-4,000,000	\$-16,000,000	\$-6,000,000
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		\$-139,867,808	\$-110,396,903	\$-37,743,751	\$231,295,476	\$675,905,643
<b>Amortización</b>		\$-45,243,700	\$-47,505,885	\$-49,881,179	\$-52,375,238	\$-54,994,000
<b>Impuestos</b>		\$0	\$0	\$-118,489	\$-1,391,650	\$-3,008,848
<b>Depreciación</b>		\$46,765,120	\$2,000,000	\$4,000,000	\$16,000,000	\$6,000,000
<b>Recuperación del capital</b>						\$469,140,172
<b>Valor residual</b>						\$171,912,801
<b>Flujo de caja</b>		\$-138,346,387	\$-155,902,788	\$-83,743,418	\$193,528,588	\$1,264,955,768
<b>Flujo de caja acumulado</b>		\$-1,058,417,696	\$-3,162,414,397	\$-5,016,695,093	\$-4,953,135,063	\$86,614,618
<b>Capital de trabajo</b>	\$-469,140,172					

<b>VAN</b>	\$67,068,733
<b>TIR</b>	11%
<b>Tasa de descuento</b>	10.49%
<b>Payback (años)</b>	3.5
<b>WACC</b>	7.83%
<b>Total Inversión inicial</b>	\$515,905,292

<b>Rm</b>	3.45%
<b>Rf (tasa libre de riesgo)</b>	2.89%
<b>Beta desapalancado</b>	1.0742
<b>Premio Liquidez</b>	3.00%
<b>Premio Empresa emergente</b>	4.00%

### 10.6.3.2. Margen de ganancia neto y otros indicadores

Tabla 20. Margen de ganancia neto y otros indicadores, escenario pesimista

Fuente: Elaboración propia

	Total año 1	Total año 2	Total año 3	Total año 4	Total año 5
<b>Margen Bruto</b>	63.77%	63.76%	63.76%	63.76%	63.75%
<b>Utilidad sobre el flujo (EBITDA)</b>	-342.72%	-132.43%	-11.13%	34.61%	45.51%
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	-594.71%	-148.95%	-16.23%	31.69%	44.93%
<b>Margen de ganancia Neto</b>	-588.24%	-210.34%	-36.00%	26.51%	84.08%

### 10.6.3.3. Conclusiones

En este escenario, tampoco se logra el objetivo planteado al inicio del desarrollo de este plan de negocio, no obstante, teniendo un VAN positivo y una TIR cercana al valor de la tasa de descuento, no siendo el escenario ideal, al igual que el caso probable está cercano a ello. En este caso, el periodo de retorno de la inversión asciende a 3 años y medio.

Siendo para los 3 escenarios, un factor clave la tasa de producción y ventas, no sería recomendable que dicha tasa baje de la planteada para el escenario probable (10% mensual), con esto en mente, trabajar en buscar mantener la tasa de crecimiento por encima del 10% será fundamental.

Para este escenario el aporte de capital de los socios capitalistas debe ser de CLP\$265,905,292, lo cual implica un desafío mayor en términos de la obtención del financiamiento.

## 10.7. Síntesis de evaluación económica

Si bien en los 3 escenarios evaluados, se obtuvo un VAN positivo, solamente para los escenarios optimista y probable la TIR es similar o superior a la tasa de descuento calculada, por lo que mantener los parámetros de producción y ritmo de ventas será fundamental para mantener los niveles financieros adecuados para que el proyecto genere valor.

Por otro lado, durante el análisis realizado, fue notorio cuan fundamental es el precio de venta de la bebida, determinando que el valor mínimo para lograr rentabilidad en el escenario probable, este debe ser al menos de CLP\$5.5 por cc, esto es, CLP\$0.3 adicionales a los planteados por la estrategia de Marketing.

De esta forma, será fundamental durante la puesta en marcha de este plan de negocios:

1. Mantener la tasa de ventas y producción mínimo en un 10% mensual.
2. Buscar reducir al máximo los costos estimados para los insumos claves, de manera que sea posible reducir el precio por CC de la bebida para poder llegar de manera gradual a la meta establecida en el plan de Marketing.
3. Optimizar al máximo el proceso de producción para reducir al máximo las mermas de los insumos.
4. Lograr una rotación de productos de manera tal que la pérdida por vencimiento de las bebidas no sea mayor al 1%.

## 11. Conclusiones

### **¿Existe interés en el mercado chileno en la comercialización de la Kombucha envasada?**

Diferentes análisis y estudios a nivel mundial revelan una tendencia marcada y creciente por parte de los consumidores hacia buscar bebidas y alimentos frescos, naturales y con bajos niveles de procesamiento, que no solamente satisfagan la necesidad de saciar la sed o calmar la sensación de hambre, sino que también contengan ingredientes benéficos que ayuden a combatir enfermedades y promover una buena salud.

De la misma manera, los estudios revelan que si existe una disposición positiva a pagar más por alimentos que cumplan con las características ya mencionadas, sobre todo en la población más joven.

Particularmente, en Latinoamérica, la eliminación de los azúcares en la dieta, contar con comida natural y fresca y reducir el consumo de alimentos procesados son los 3 mecanismos más buscados para lograr mantenerse en forma y sentirse saludable.

Acercándonos más hacia la realidad e interés en el mercado chileno, los estudios también demuestran que buscar bienestar y mantenerse saludable es el factor más valorado en los consumidores chilenos, estando este estrechamente relacionado con alcanzar la felicidad. También, hoy en día, la salud es el ítem de la canasta con mayor disposición a dedicar un monto adicional mensual en el presupuesto familiar.

A lo anterior, se suman diversos factores políticos, legales y socioeconómicos que promueven que la industria alimenticia esté gradualmente volcándose a tratar de satisfacer la demanda creciente de alimentos fortificados o funcionales, reducidos en componentes nocivos para la salud o naturalmente saludables. De esta manera, es cada vez más común encontrar la comercialización de productos alimenticios promocionados como alimentos transparentes (naturales y libres de conservantes, colorantes o productos transgénicos), simples (pocos ingredientes) y orgánicos.

A nivel mundial, son los millennials el grupo objetivo de este tipo de productos, son quienes han estado impulsando la tendencia a través del uso de redes sociales convirtiéndose en viralizadores de las historias vividas a través de sus relaciones con dichos productos, volviéndose amplificadores en el mercado.

En Chile, ya algunas empresas de alimentación natural han empezado a adoptar estrategias de Marketing orientadas a este grupo objetivo, a través de embajadores deportistas e influencers del mundo culinario (chefs y bloggers) y de estilos de vida asociados a lo saludable (p. ejemplo: instructores de yoga.). Este es el caso de las marcas Superalimentos y Primal.

De esta manera, confirmando la tendencia antes descrita con el estudio de mercado realizado para esta tesis, existe una muy alta disposición (77% de la población entrevistada) de, al menos, probar la bebida. Entre ellos el 65% son mujeres, el 35% hombres y un 1% se identifica con otro género. Por otro lado, entre quienes la probaron y no la han comprado (11%) y quienes la fabrican en casa (4%), el 34% manifestó como razón principal no saber dónde comprarla.

De esta manera, podemos concluir que si existe interés en el mercado chileno en la comercialización de la Kombucha envasada.

### **La comercialización de la Kombucha, ¿resuelve una necesidad de mercado vigente en el mercado?**

La comercialización de la Kombucha si resuelve una necesidad vigente en el mercado chileno, ya que pone a disposición de las personas una opción de un bebestible saludable, listo para consumir, que promueve beneficios relacionados con mantener una vida saludable, a través de la alimentación. Además, resuelve varias de las frustraciones relevadas en el estudio de mercado respecto a los alimentos preparados, listos para consumo, tales como: no encontrar ninguno que sea saludable, riesgo de que contengan componentes alérgenos (i. e.: gluten), desconfianza en los ingredientes, y la falta de tiempo para preparar alimentos saludables, siendo este un aspecto no menor asociado al costo de oportunidad de los consumidores.

### **¿Cuáles son los principales aspectos que generarán diferenciación en el mercado?**

Si bien la Kombucha en sí es una bebida no fácilmente diferenciable, si será relevante la forma en como de manera estratégica se logre llegar al consumidor final. Esto es, transmitir la propuesta de valor a través de los mecanismos definidos para lograr una solución integral para el cliente a través de la redefinición de su experiencia con el producto, logrando una amplitud horizontal respecto a ofrecer la más amplia posibilidad de satisfacer sus necesidades en un solo lugar, siendo en este un punto altamente relevante el asegurar que el consumidor final encuentre la bebida en los lugares donde quiere encontrarla (supermercados, minimarkets y tiendas naturistas), y cerca de los

alimentos y ocasiones asociados al consumo de la bebida (antojo ocasional, comidas principales y fiestas o celebraciones), y que sea promocionada a través de los canales más usados: Instagram y Facebook.

También será relevante buscar activamente consolidarse en el mercado de manera gradual. Esta consolidación se realizará, inicialmente en los lugares fuera de la Región Metropolitana en donde se encontró mayor disposición a probar la bebida (región del Biobío y de Valparaíso), aprovechando también la baja penetración de las marcas actuales y sobre todo para hacerle frente a su antagonista principal, las bebidas ultraprocesadas. De esta manera, será factible explotar al máximo la oportunidad que usualmente tienen los emprendimientos respecto a la escalabilidad y modularidad.

Es importante anotar que los esfuerzos en innovación, investigación y desarrollo serán cruciales para encontrar maneras de diferenciar la bebida e incluso buscar patentes que aceleren la consolidación en el sistema.

Finalmente, será primordial trabajar la determinación de otros aspectos relevantes el diseño del proceso productivo, tales como: descripción detallada de los procesos de producción, diagramas de flujo, manual de procesos, selección de los equipos requeridos para el procesamiento de la bebida y disposición de las diferentes áreas de la planta (localización, distribución de equipos, tabla de interrelaciones, diagrama relacional de áreas y Layout), la primera fase de puesta en marcha de este plan de negocios, siendo esta una de las tareas clave del jefe de Operaciones, bajo la supervisión del Gerente General.

### **¿Cuál es la inversión necesaria para la planta de producción y establecimiento de la empresa? ¿Cuál es el tiempo de recuperación de la inversión?**

Respecto al análisis financiero, la inversión inicial asciende entre los CLP\$516MM y CLP\$302MM, y la recuperación de la inversión entre los 2.5 y 3.5 años dependiendo de la tasa de crecimiento en producción/ventas. No obstante, es importante mencionar que en pro de la rentabilidad de la inversión, la tasa de crecimiento no debería ser menor al 10%, con el mismo objetivo, el precio inicial de la bebida, por cc, no debería ser inferior a CLP\$5.5 y la producción inicial debe ser de mínimo 500 litros mensuales.

### **Objetivo de rentabilidad**

Respecto al objetivo específico de alcanzar un margen de ganancias neto de al menos 25% al tercer año de ejecución, este es fácilmente alcanzable según el escenario optimista llegando incluso a superar la meta por 3.25 puntos al 3er año. No obstante, es diferente en los escenarios probable y optimista en los cuales no se alcanza el objetivo. Sin embargo, para ambos casos, según la proyección financiera, al cuarto año es factible no solo alcanzar el objetivo sino superarlo entre alrededor de 2 y 12 puntos, con un crecimiento sostenido durante los siguientes años, alcanzando un margen de ganancia neto del 70.46%, al quinto año en el peor de los escenarios. No obstante lo anterior, el escenario pesimista no es recomendable, ya que el VAN obtenido es significativamente menor que la inversión inicial requerida. Esto es, los esfuerzos de la empresa deben estar enfocados a alcanzar y mantener, mínimo, los niveles de ventas y producción planteados en el escenario probable.

## **COVID-19**

Es inevitable no hacer una referencia en estas conclusiones sobre los desafíos que el COVID-19 ha traído a la industria alimenticia en general. Desde el punto de vista del consumidor final, trajo varios aspectos positivos respecto a generar mayor conciencia de la importancia de la salud y su estrecha relación con los hábitos alimenticios. Trajo también consigo oportunidades para que las personas vuelvan la mirada a lo natural, es común ver gente, entre conocidos o redes sociales, iniciando su propia huerta en casa, hacer compost o experimentar con fermentados. Desde el punto de vista de los hábitos de compra, forzó a la población a incrementar el uso de las tiendas on-line, trayendo consigo una mayor perspectiva sobre otros proveedores y productos distintos a los tradicionales o usualmente más visibles, convirtiéndose de alguna manera en un factor que promueve emprendimientos, tal como como el de la Kombucha.

Respecto a venta en los canales, si bien el COVID-19 ha significado un reto bastante relevante, sobre todo para los emprendedores que promocionan sus productos en estos canales, también han dado muestras de utilizar herramientas para superar estos desafíos, tal como la difusión on-line y mayor aprovechamiento de esta opción para comercialización de sus productos.

Si bien, aún queda camino por recorrer para superar la pandemia, la rápida tasa de vacunación en Chile y el retroceso en las medidas de restricción en otros países, siembran esperanza para volver a la nueva realidad, ahora con otra perspectiva respecto a lo relevante que es adoptar hábitos que promuevan una buena salud, entre ellos los alimenticios.

### **Canvas final**

En la Ilustración 42, se muestra en forma resumida el modelo de negocio de OK Brew, resaltando en verde, los aspectos que se complementaron/modificaron después de la finalización de todas las definiciones estratégicas y análisis financiero.








<p><b>Socios Clave</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Canales de venta</li> <li>• Instagram</li> <li>• Facebook</li> <li>• Influencers</li> <li>• Proveedores de insumos clave: Azúcar, Té, Agua y latas para empaquetado.</li> </ul>	<p><b>Actividades clave</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalación de la primera planta de producción.</li> <li>• Crear y mantener alianzas con los proveedores de los insumos principales y funcionamiento de la planta de producción.</li> <li>• Actividades de Marketing</li> <li>• Capacitación del personal.</li> <li>• Obtener certificaciones que avalen los valores de la marca</li> </ul>	<p><b>Propuesta de Valor</b> </p> <p>Nuestra bebida ayuda a nuestro segmento objetivo a encontrar una nueva opción de bebestible lista para consumir y fácil de encontrar, de manera que sea cómodo satisfacer un antojo ocasional, sirva de acompañamiento para sus comidas principales o compartida en reuniones o celebraciones con amigos y familia.</p>	<p><b>Relación con el cliente</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplia posibilidad de satisfacer sus necesidades en un solo lugar.</li> <li>• Compra impulsiva</li> <li>• Cercanos a los productos para comidas principales.</li> <li>• Cercano a los productos para reuniones o fiestas</li> <li>• Producto APV</li> </ul>	<p><b>Segmento Objetivo</b> </p> <p>Mujeres que viven en las regiones de Bio Bio, Valparaíso y Metropolitana de Santiago que tienen entre 26 y 55 años que trabajan y tienen un ingreso salarial entre \$400.000 y \$1.600.000 que suelen consumir bebidas naturales al menos una vez al mes y que les interesa mantener un estilo de vida saludable y ven en la alimentación natural una fuente de bienestar general.</p>
<p><b>Estructura de costos</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión inicial (CLP\$225MM y CLP\$237MM)</li> <li>• Costos de administración, marketing, TI, operación y RRHH <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acumulación de pérdidas hasta el año 2 en el peor de los casos y 1 en el mejor</li> <li>• Pérdidas por merma 3.5% venta directa</li> <li>• Pérdidas por merma en canales 2.6%</li> <li>• Comisión por cumplimiento de metas de hasta el 5% de las ventas anuales</li> </ul> </li> </ul>		<p><b>Flujos de ingresos</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta de bebidas a través de supermercados, minimarkets, y tiendas veganas y naturistas <ul style="list-style-type: none"> <li>• Descuento para canales de hasta el 27% (37% de margen)</li> </ul> </li> <li>• Venta de bebidas a través de canales online <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hasta un 55% de margen</li> </ul> </li> <li>• Tasa de producción no debe ser inferior al 10%</li> <li>• Precio de venta por cc no debe ser inferior a CLP\$5.5</li> </ul>		

Ilustración 42. CANVAS final

Fuente: Elaboración propia

## 12. Bibliografía

- ¿Cómo hacer publicidad en Instagram Ads? [Guía 2021]. Bloo Media. (2021). Consultado el 22 mayo de 2021, en <https://bloo.media/blog/publicidad-en-instagram-ads/>.
- ¿Qué es la Comida Real? y por qué evitar los alimentos ultraprocesados. Realfooding. (2021). Consultado el 31 marzo 2021, [online] Disponible en: <https://realfooding.com/articulo/que-es-comida-real/#6-3%C2%BA-grupo-los-ultraprocesados>.
- Alfredo, M. (2019). Te de Kombucha y sus beneficios para el sistema digestivo - Monografias.com. [online] Monografias.com. Disponible en: <https://www.monografias.com/trabajos-pdf4/te-kombucha-y-salud/te-kombucha-y-salud.shtml> [Consulta: 24 nov. 2019].
- Análisis DAFO: Qué es y cómo hacerlo en tu empresa, Economiatic.com. (2019). [online] Disponible en: <https://economiatic.com/analisis-dafo-foda/> [Consulta 12 dic. 2019].
- Análisis PESTEL. Endvawnow.org. (2021). Consultado el 20 De junio de 2021, en <https://www.endvawnow.org/es/articles/1182-analisis-pestel.html>.
- Best, R. and Cámara Ibáñez, D. (2007). Marketing estratégico. 4th ed. España: Pearson Educación.
- Brewmania. (2021). Consultado el 20 De junio de 2021, en <https://brewmania.cl/>.
- Campbell, P. (2021). Profitability Margins By Industry. Financial Rhythm. Consultado el 16 marzo 2021, [online] Disponible en: <https://financialrhythm.com/profitability-margins-industry/>.
- Casas, departamentos en arriendo y venta - Portalinmobiliario.com y MercadoLibre.cl. Portalinmobiliario.com. (2021). Consultado el 20 De junio de 2021, en <https://www.portalinmobiliario.com/>.
- Catálogo de Alimentos Saludables; Healthy Food Catalog. Prochile.gob.cl. (2021). Consultado el 7 abril 2021, [online] Disponible en: <https://www.prochile.gob.cl/documento-biblioteca/catalogo-de-alimentos-saludables-healthy-food-catalog/>.
- Censos de Población y Vivienda. Ine.cl. (2021). Consultado el 8 de mayo de 2021, en <https://www.ine.cl/estadisticas/sociales/censos-de-poblacion-y-vivienda/poblacion-y-vivienda>.
- Comisión Nacional de Agricultura Orgánica - ODEPA | Oficina de Estudios y Políticas Agrarias. ODEPA | Oficina de Estudios y Políticas Agrarias. (2021). Consultado el



- 7 abril 2021, [online] Disponible en: <https://www.odepa.gob.cl/coordinacion-publico-privada/comision-nacional-de-agricultura-organica>.
- Cómo hacer publicidad en Facebook | Marketing PYME. Startupmarketing.com. (2021). Consultado el 22 mayo de 2021, en <https://startupmarketing.com/como-hacer-publicidad-en-facebook/>.
- Compara todas las ofertas de planes de Microsoft 365 | Microsoft. Microsoft.com. (2021). Consultado el 20 De junio de 2021, en <https://www.microsoft.com/es-cl/microsoft-365/business/compare-all-microsoft-365-business-products?&activetab=tab:primaryr2#>.
- Crum, H., LaGory, A. and Ellix Katz, S. (2016). The Big Book of Kombucha: Brewing, Flavoring, and Enjoying the Health Benefits of Fermented Tea.
- Encuesta de Presupuestos Familiares. ine.cl. (2021). Consultado el 18 marzo 2021, [online] Disponible en: <https://www.ine.cl/estadisticas/sociales/ingresos-y-gastos/encuesta-de-presupuestos-familiares>.
- Es.wikipedia.org. (2019). Análisis Porter de las cinco fuerzas. [online] Disponible en: [https://es.wikipedia.org/wiki/Análisis\\_Porter\\_de\\_las\\_cinco\\_fuerzas](https://es.wikipedia.org/wiki/Análisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas) [Consulta: 24 nov. 2019].
- Es.wikipedia.org. (2020). Kombucha. [online] Disponible en: <https://es.wikipedia.org/wiki/Kombucha> [Consulta: 8 ene. 2020].
- Estándares para la inscripción de certificadores de productos orgánicos. Sag.gob.cl. (2021). Consultado el 20 De junio de 2021, en [https://www.sag.gob.cl/sites/default/files/resoluc\\_569\\_inscr\\_certif\\_ao.pdf](https://www.sag.gob.cl/sites/default/files/resoluc_569_inscr_certif_ao.pdf).
- Fundación Chile. Fch.cl. (2021). Consultado el 30 de abril 2021, <https://fch.cl/wp-content/uploads/2019/09/chile-saludable-2017.pdf>.
- Gasex. Gasex.cl. (2021). Consultado el 20 De junio de 2021, en <https://gasex.cl>.
- Gfk.com. (2019). [online] Disponible en: [https://www.gfk.com/fileadmin/user\\_upload/country\\_one\\_pager/CL/GfK\\_ICARE\\_2019.pdf](https://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/country_one_pager/CL/GfK_ICARE_2019.pdf) [Consulta: 24 nov. 2019].
- Google Ads ¿Cuánto cuestan sus anuncios en Chile? (2021). Impulsados - Marketing Digital Chile. (2021). Consultado el 20 De junio de 2021, en <https://impulsados.cl/presupuesto-anunciarse-google-ads-chile/>.
- Guía para crear el departamento de innovación perfecto. Innolandia. (2021). Consultado el de 25 mayo de 2021, en <https://innolandia.es/guia-para-crear-el-departamento-de-innovacion-productivo/>.
- Hax, A. (2010). The Delta Model. Springer New York.
- Hitt, M. (2007). Creating value. [Malden, Mass.]: Blackwell Pub.

- Home.asech.cl. (2019). [online] Disponible en:  
[https://home.asech.cl/uploads/library/5c6c0bf89b5f9\\_Tips%20Desarrolla%20tu%20plan%20de%20negocios-infografia.pdf](https://home.asech.cl/uploads/library/5c6c0bf89b5f9_Tips%20Desarrolla%20tu%20plan%20de%20negocios-infografia.pdf) [Consulta: 24 nov. 2019].
- Hugos, M. (2018). Essentials of supply chain management. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Industria Alimentaria - Concepto, procesos y características. Concepto. (2021). Consultado el 23 de mayo de 2021, en <https://concepto.de/industria-alimentaria/#:~:text=La%20industria%20alimentaria%20es%20el,una%20muy%20variada%20oferta%20agropecuaria.>
- INFORME DE PRINCIPALES RESULTADOS VIII ENCUESTA DE PRESUPUESTOS FAMILIARES (EPF). Ine.cl. (2021). Consultado el 18 marzo 2021, [online] Disponible en: [https://www.ine.cl/docs/default-source/encuesta-de-presupuestos-familiares/publicaciones-y-anuarios/viii-epf---\(julio-2016---junio-2017\)/informe-de-principales-resultados-viii-epf.pdf?sfvrsn=d5bd824f\\_2](https://www.ine.cl/docs/default-source/encuesta-de-presupuestos-familiares/publicaciones-y-anuarios/viii-epf---(julio-2016---junio-2017)/informe-de-principales-resultados-viii-epf.pdf?sfvrsn=d5bd824f_2).
- Inocuidad, P. (2021). ¿Cuál es la vestimenta adecuada para los manipuladores de alimentos? | Portal de Inocuidad. Portal de Inocuidad | Apasionados por la inocuidad alimentaria. Consultado el 23 de mayo 2021, en <https://www.portaldeinocuidad.com/web/vestimenta-para-manipuladores-de-alimentos/>.
- Instituto Nacional de Estadísticas Chile (2021). Informe de principales resultados VIII encuesta de presupuestos familiares (EPF) [PDF]. Consultado el 3 abril 2021, [online] Disponible en: <http://www.ine.cl>. Disponible en: [https://www.ine.cl/docs/default-source/encuesta-de-presupuestos-familiares/publicaciones-y-anuarios/viii-epf---\(julio-2016---junio-2017\)/informe-de-principales-resultados-viii-epf.pdf?sfvrsn=d5bd824f\\_2](https://www.ine.cl/docs/default-source/encuesta-de-presupuestos-familiares/publicaciones-y-anuarios/viii-epf---(julio-2016---junio-2017)/informe-de-principales-resultados-viii-epf.pdf?sfvrsn=d5bd824f_2) [Consulta: 3 Abr. 2021]
- Kombucha Kamp. (2019). What is Kombucha? What is Kombucha Good For? | Kombucha Kamp. [online] Disponible en: <https://www.kombuchakamp.com/what-is-kombucha> [Consulta: 24 nov. 2019].
- Las nuevas tendencias de los consumidores en el mundo. (2019). Las nuevas tendencias de los consumidores en el mundo. [online] Disponible en: <https://www.dinero.com/edicion-impresa/mercadeo/articulo/las-nuevas-tendencias-de-los-consumidores-en-el-mundo/221900> [Consulta: 24 nov. 2019].
- Ley de Alimentos: Manual de Etiquetado Nutricional. Ministerio de Salud – Gobierno de Chile. (2021). Consultado el 7 abril 2021, [online] Disponible en: <https://www.minsal.cl/ley-de-alimentos-manual-etiquetado-nutricional/>.
- Llorca, J. and Mayol, J. (2019). Código Retail. [S.I.]: Libros de Cabecera.
- LOGOTIPO® | Diseño de Logos Profesionales. Logotipo.cl. (2021). Consultado el 20 De junio de 2021, en <https://logotipo.cl/>.

- MacPrint - Tu Imprenta Digital Online - Despachos a todo Chile. MacPrint. (2021). Consultado el 20 De junio de 2021, en <https://macprint.cl/>.
- Malhotra, N. (2008). Investigación de mercados. Pearson Educación.
- Massons i Rabassa, J. (2018). Finanzas. 17th ed. Barcelona: Editorial Hispano Europea.
- Matriz Foda. (2019). ¿Qué es la Matriz FODA? - Matriz Foda. [online] Disponible en: <http://www.matrizfoda.com/dafo> [Consulta: 24 nov. 2019].
- Mercado Libre Chile. Mercadolibre.cl. (2021). Consultado el 20 de junio de 2021, en <https://www.mercadolibre.cl/>.
- Ministerio del Medio Ambiente, Gobierno de Chile. Programa Nacional de Consumo y Producción Sustentable. (2021). Consultado el 20 de junio de 2021, en [https://mma.gob.cl/wp-content/uploads/2017/08/20160905\\_PNCPS.pdf](https://mma.gob.cl/wp-content/uploads/2017/08/20160905_PNCPS.pdf).
- Moreno, M. (2021). El CAPM, un Modelo de Valoración de Activos Financieros. Elblogsalmon.com. Consultado el 21 junio de 2021, en <https://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/el-capm-un-modelo-de-valoracion-de-activos-financieros>.
- Organic Agriculture: Seguridad alimentaria. Fao.org. (2021). Consultado el 7 abril 2021, [online] Disponible en: <http://www.fao.org/organicag/oa-specialfeatures/oa-foodsecurity/es/>.
- Organic farming. European Commission - European Commission. (2021). Consultado el 7 abril 2021, [online] Disponible en: [https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/farming/organic-farming\\_en](https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/farming/organic-farming_en).
- Organización Panamericana de la Salud. (2019). Alimentos y bebidas ultraprocesados en América Latina: ventas, fuentes, perfiles de nutrientes e implicaciones normativas. [Online] Disponible en: <https://doi.org/10.37774/9789275320327>
- Osterwalder, A. (2019). Diseñando la propuesta de valor. Deusto.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G. and Smith, A. (2015). Value Proposition Design. Frankfurt am Main: Campus.
- P. Campbell, "Profitability Margins By Industry", Financial Rhythm, 2021. [Online]. Disponible en: <https://financialrhythm.com/profitability-margins-industry/>. [Consulta: 16- Mar- 2021].
- País, E. (2021). Qué son los productos ultraprocesados y por qué no hay que comerlos. El Comidista. Consultado el 31 marzo 2021, [online] Disponible en: [https://elcomidista.elpais.com/elcomidista/2017/06/21/articulo/1497996129\\_196916.html](https://elcomidista.elpais.com/elcomidista/2017/06/21/articulo/1497996129_196916.html).
- Pink, D. (2012). To sell is human. Riverhead Books.

PINK, D. (2018). TO SELL IS HUMAN. CANONGATE Books LTD.

Portal de la Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2019). Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. [online] Disponible en: <https://www.bcn.cl/> [Consulta:10 dic. 2019].

Precios Publicidad en Redes Sociales - GoEmporio. GoEmporio. (2021). Consultado el 20 De junio de 2021, en <https://goemporio.cl/precios-publicidad-en-redes-sociales/>.

Reglamento Sanitario de los Alimentos. Ministerio de Salud – Gobierno de Chile. (2021). Consultado el 7 abril 2021, [online] Disponible en: <https://www.minsal.cl/reglamento-sanitario-de-los-alimentos/>.

Roberge, M. (2015). The Sales Acceleration Formula: Using Data, Technology, and Inbound Selling. John Wiley & Sons.

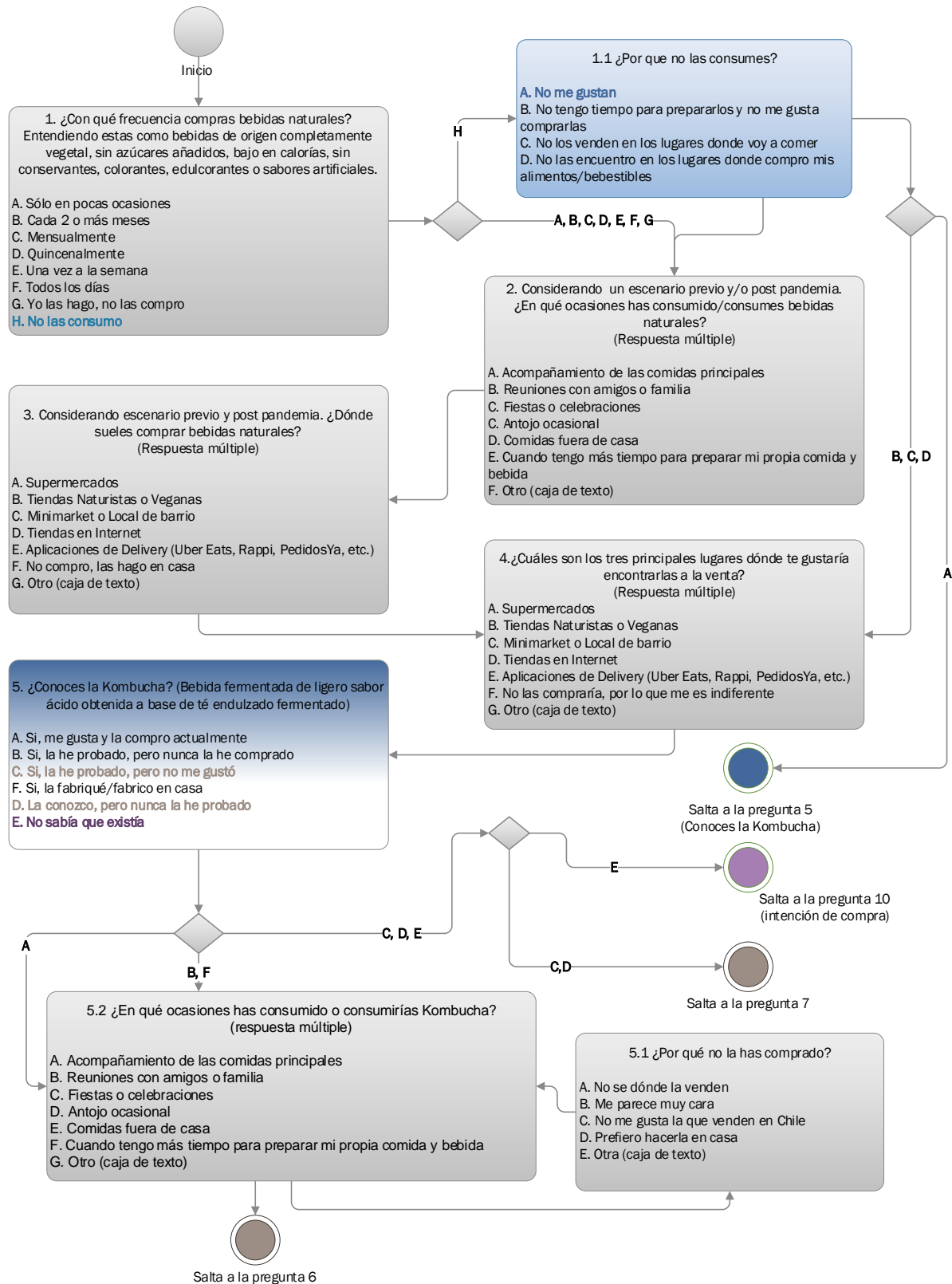
Sanitaria, A. (2019). Chileatiende - Autorización sanitaria para locales de alimentos. [online] Chileatiende.gob.cl. Disponible en: <https://www.chileatiende.gob.cl/fichas/172-autorizacion-sanitaria-para-locales-de-alimentos> [Consulta: 10 dic. 2019].

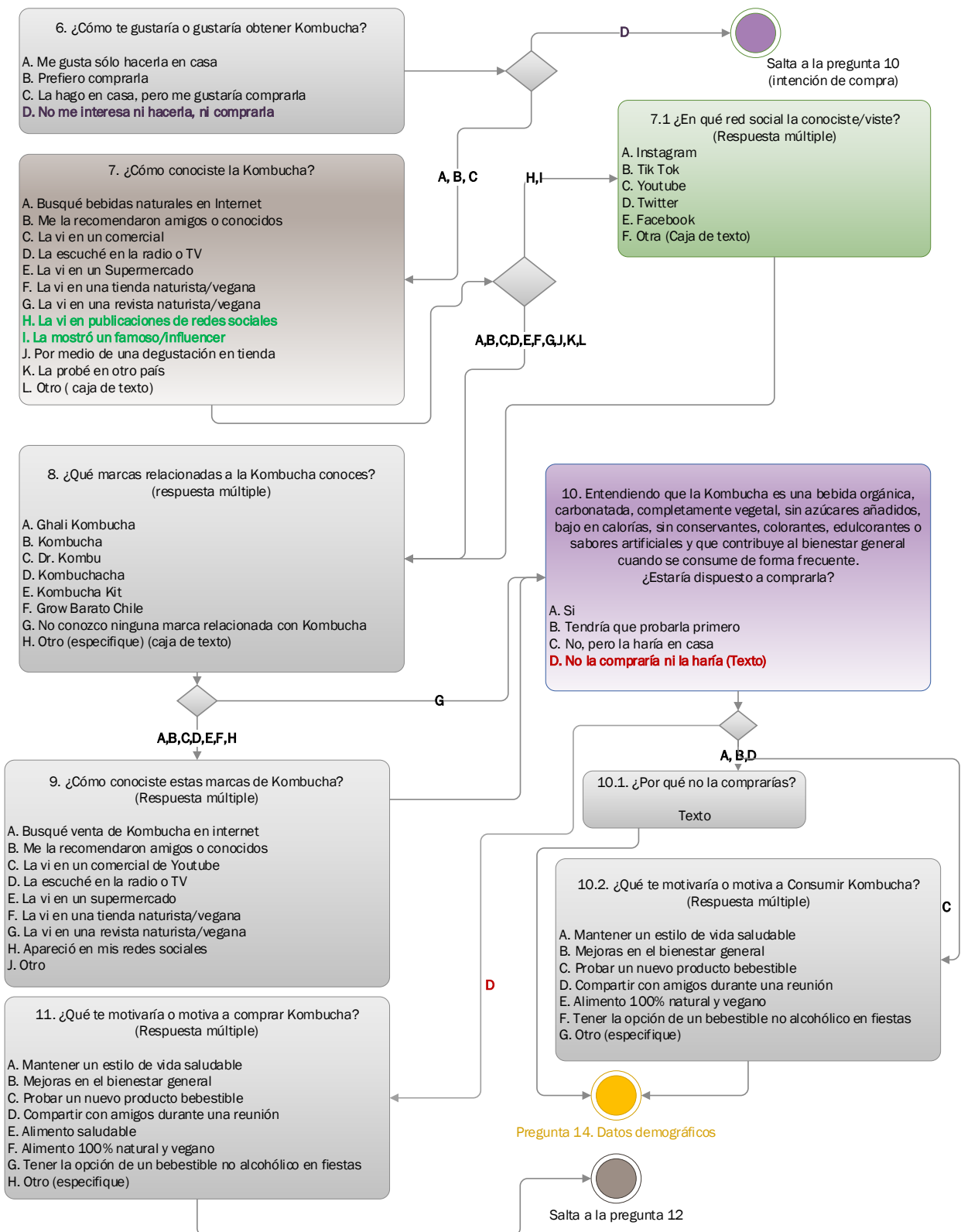
Secretariasenado.gov.co. (2020). Leyes desde 1992 - Vigencia expresa y control de constitucionalidad [LEY\_0009\_1979\_PR005]. [online] Disponible en: [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_0009\\_1979\\_pr005.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0009_1979_pr005.html) [Consulta 7 en. 2020].

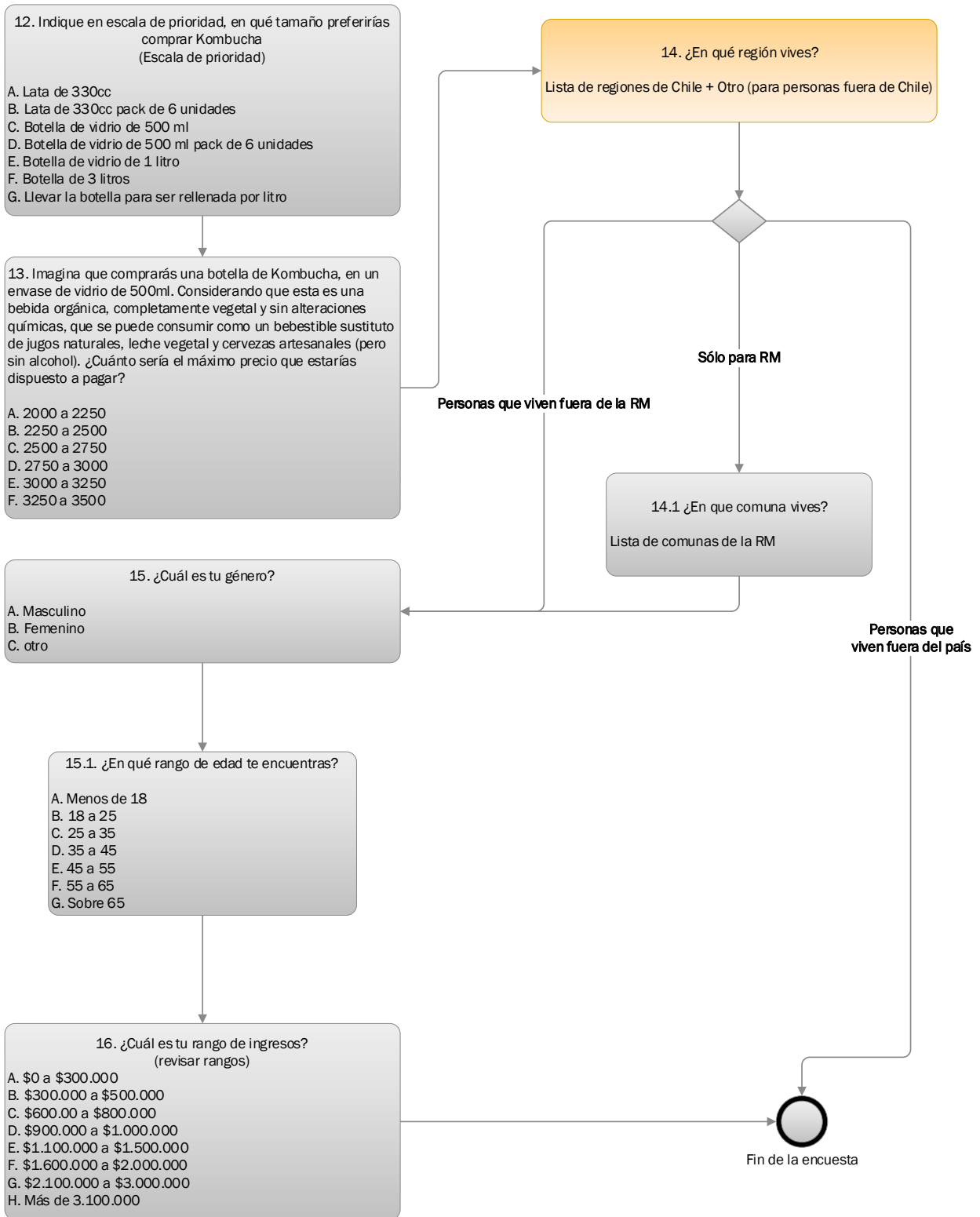
The Nielsen Company (US), LLC. Nielsen.com. (2021). Consultado el 28 April 2021, en <https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/Nielsen20Global20Health20and20Wellness20Report20-20January202015-1.pdf>.

TributarioLaboral.cl - SII pone bajo la lupa a 69 influencers con más de 100 mil seguidores. TributarioLaboral.cl. (2021). Consultado el 20 De junio de 2021, en <https://www.tributariolaboral.cl/610/w3-article-152131.html#:~:text=Los%20ingresos%20aproximados%20que%20pagan,millon es%20o%20m%C3%A1s%20por%20foto>.

## Anexo A. Diseño de la encuesta de estudio de mercado







## Anexo B. Inversión inicial

Tabla 21. Inversión inicial, escenario optimista.

Fuente: Elaboración propia

Inversión inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Certificación alimento vegano	1,043,070	0	0	0	0
Certificación no alergénicos	9,000,000	0	0	0	0
Certificación sanitaria	100,000	0	0	0	0
Certificación Sistema nacional de Certificación de Productos Orgánicos Agrícolas	1,043,070	0	0	0	0
Cilindro CO2	600,000	0	0	0	0
Constitución de empresa	500,000	0	0	0	0
Diseño de las etiquetas del envase	120,000	0	0	0	0
Diseño del envase	120,000	0	0	0	0
Diseño del logo de la marca	120,000	0	0	0	0
Estación de trabajo	600,000	0	0	0	0
Fermentadores	4,000,000	6,000,000	20,000,000	0	0
Filtros	30,000	0	0	0	0
Furgón con refrigeración	10,000,000				
Impresora	450,000	0	0	0	0
Maquina enlatadora (Llenador)	770,000	0	0	0	0
Maquina enlatadora (sellador)	890,000	0	0	0	0
Medidores de PH	11,980	0	0	0	0
Mesa sala reuniones	800,000	0	0	0	0
Mini refrigeradores	5,700,000	0	0	0	0
Mobiliario recepción	600,000	0	0	0	0
Notaría	50,000	0	0	0	0
Notebooks	9,000,000	0	0	0	0
Ollas	450,000	0	0	0	0
Proyector	400,000	0	0	0	0
Purificador de Agua	200,000	0	0	0	0
Refrigeradores	1,240,000	0	0	0	0
Registro de comercio	22,000	0	0	0	0
Silla Giratoria	360,000	0	0	0	0
Sillas sala de reuniones	400,000	0	0	0	0
Teléfono recepción	100,000	0	0	0	0
Termómetros	45,000	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>48,765,120</b>	<b>6,000,000</b>	<b>20,000,000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>



Tabla 22. Inversión inicial, escenario probable.

Fuente: Elaboración propia

Inversión inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Certificación alimento vegano	1,043,070	0	0	0	0
Certificación no alergénicos	9,000,000	0	0	0	0
Certificación sanitaria	100,000	0	0	0	0
Certificación Sistema nacional de Certificación de Productos Orgánicos Agrícolas	1,043,070	0	0	0	0
Cilindro CO2	600,000	0	0	0	0
Constitución de empresa	500,000	0	0	0	0
Diseño de las etiquetas del envase	120,000	0	0	0	0
Diseño del envase	120,000	0	0	0	0
Diseño del logo de la marca	120,000	0	0	0	0
Estación de trabajo	600,000	0	0	0	0
Fermentadores	2,000,000	4,000,000	10,000,000	14,000,000	0
Filtros	30,000	0	0	0	0
Furgón con refrigeración	10,000,000				
Impresora	450,000	0	0	0	0
Maquina enlatadora (Llenador)	770,000	0	0	0	0
Maquina enlatadora (sellador)	890,000	0	0	0	0
Medidores de PH	11,980	0	0	0	0
Mesa sala reuniones	800,000	0	0	0	0
Mini refrigeradores	5,700,000	0	0	0	0
Mobiliario recepción	600,000	0	0	0	0
Notaría	50,000	0	0	0	0
Notebooks	9,000,000	0	0	0	0
Ollas	450,000	0	0	0	0
Proyector	400,000	0	0	0	0
Purificador de Agua	200,000	0	0	0	0
Refrigeradores	1,240,000	0	0	0	0
Registro de comercio	22,000	0	0	0	0
Silla Giratoria	360,000	0	0	0	0
Sillas sala de reuniones	400,000	0	0	0	0
Teléfono recepción	100,000	0	0	0	0
Termómetros	45,000	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>46,765,120</b>	<b>4,000,000</b>	<b>10,000,000</b>	<b>14,000,000</b>	<b>0</b>

Tabla 23. Inversión inicial, escenario pesimista.

Fuente: Elaboración propia

Inversión inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Certificación alimento vegano	1,043,070	0	0	0	0
Certificación no alergénicos	9,000,000	0	0	0	0
Certificación sanitaria	100,000	0	0	0	0
Certificación Sistema nacional de Certificación de Productos Orgánicos Agrícolas	1,043,070	0	0	0	0
Cilindro CO2	600,000	0	0	0	0
Constitución de empresa	500,000	0	0	0	0
Diseño de las etiquetas del envase	120,000	0	0	0	0
Diseño del envase	120,000	0	0	0	0
Diseño del logo de la marca	120,000	0	0	0	0
Estación de trabajo	600,000	0	0	0	0
Fermentadores	2,000,000	2,000,000	8,000,000	18,000,000	0
Filtros	30,000	0	0	0	0
Furgón con refrigeración	10,000,000				
Impresora	450,000	0	0	0	0
Maquina enlatadora (Llenador)	770,000	0	0	0	0
Maquina enlatadora (sellador)	890,000	0	0	0	0
Medidores de PH	11,980	0	0	0	0
Mesa sala reuniones	800,000	0	0	0	0
Mini refrigeradores	5,700,000	0	0	0	0
Mobiliario recepción	600,000	0	0	0	0
Notaría	50,000	0	0	0	0
Notebooks	9,000,000	0	0	0	0
Ollas	450,000	0	0	0	0
Proyector	400,000	0	0	0	0
Purificador de Agua	200,000	0	0	0	0
Refrigeradores	1,240,000	0	0	0	0
Registro de comercio	22,000	0	0	0	0
Silla Giratoria	360,000	0	0	0	0
Sillas sala de reuniones	400,000	0	0	0	0
Teléfono recepción	100,000	0	0	0	0
Termómetros	45,000	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>46,765,120</b>	<b>2,000,000</b>	<b>8,000,000</b>	<b>18,000,000</b>	<b>0</b>

## Anexo C. Niveles de producción e insumos para cada escenario

Tabla 24. Niveles de producción e insumos

Fuente: Elaboración propia

Tasa de crecimiento optimista	20%					
Tasa de crecimiento probable	10%					
Tasa de crecimiento pesimista	5%					
Tamaño de producción inicial (litros)	500					
<b>Escenario optimista</b>		<b>Total año 1</b>	<b>Total año 2</b>	<b>Total año 3</b>	<b>Total año 4</b>	<b>Total año 5</b>
<b>Tamaños de producción mensual (litros)</b>		10,399	50,572	158,716	347,102	360,000
Agua (litros)		10,399	50,572	158,716	347,102	360,000
Azúcar (Kg)		3,640	17,700	55,550	121,486	126,000
Te (Kg)		104	506	1,587	3,471	3,600
Latas (350cc)		29,717	144,496	453,479	991,728	1,028,572
Incremento en la cantidad de fermentadores (500 litros)		2	2	7	4	0
Pack de latas (300 cada pack)		103	487	1,517	3,310	3,429
<b>Escenario probable</b>		<b>Total año 1</b>	<b>Total año 2</b>	<b>Total año 3</b>	<b>Total año 4</b>	<b>Total año 5</b>
<b>Tamaños de producción mensual (litros)</b>		6,790	25,212	79,125	245,075	360,000
Agua (litros)		6,790	25,212	79,125	245,075	360,000
Azúcar (Kg)		2,376	8,824	27,694	85,776	126,000
Te (Kg)		68	252	791	2,451	3,600
Latas (350cc)		19,403	72,038	226,075	700,219	1,028,572
Incremento en la cantidad de fermentadores (500 litros)		1	1	4	9	0
Pack de latas (300 cada pack)		69	247	759	2,339	3,429
<b>Escenario pesimista</b>		<b>Total año 1</b>	<b>Total año 2</b>	<b>Total año 3</b>	<b>Total año 4</b>	<b>Total año 5</b>
<b>Tamaños de producción mensual (litros)</b>		5,513	17,377	54,536	171,158	352,751
Agua (litros)		5,513	17,377	54,536	171,158	352,751
Azúcar (Kg)		1,930	6,082	19,088	59,905	123,463
Te (Kg)		55	174	545	1,712	3,528
Latas (350cc)		15,756	49,655	155,825	489,028	1,007,869
Incremento en la cantidad de fermentadores (500 litros)		1	1	2	8	3
Pack de latas (300 cada pack)		57	173	527	1,636	3,364

## Anexo D. Proyección del financiamiento para cada escenario: optimista, probable y pesimista

Tabla 25. Proyección de financiamiento - Escenario Optimista, Probable y Pesimista

Fuente: Elaboración propia

<b>Tasa de interés</b>	<b>5%</b>
<b>Años</b>	<b>5</b>
<b>Monto del Crédito</b>	<b>\$250,000,000</b>

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Cuota</b>	\$57,743,700	\$57,743,700	\$57,743,700	\$57,743,700	\$57,743,700
<b>Deuda inicial</b>	\$250,000,000	\$204,756,300	\$157,250,416	\$107,369,237	\$54,994,000
<b>Pago de interés</b>	\$12,500,000	\$10,237,815	\$7,862,521	\$5,368,462	\$2,749,700
<b>Pago a Capital</b>	\$45,243,700	\$47,505,885	\$49,881,179	\$52,375,238	\$54,994,000
<b>Saldo insoluto</b>	\$204,756,300	\$157,250,416	\$107,369,237	\$54,994,000	\$0

## Anexo E. Costos fijos y variables

Tabla 26. Costos fijos y variables

Fuente: Elaboración propia

### Costos Fijos

#### Activo

Cilindro CO2	\$600,000
Diseño de las etiquetas del envase	\$120,000
Diseño del envase	\$120,000
Diseño del logo de la marca	\$120,000
Estación de trabajo	\$600,000
Fermentadores	\$1,000,000
Filtros	\$30,000
Impresora	\$450,000
Máquina para enlatar (Llenador)	\$770,000
Máquina para enlatar (sellador)	\$890,000
Medidores de PH	\$11,980
Mesa sala reuniones	\$800,000
Mini refrigeradores	\$5,700,000
Mobiliario recepción	\$600,000
Notebooks	\$9,000,000
Ollas	\$450,000
Proyector	\$400,000
Purificador de Agua	\$200,000
Refrigeradores	\$1,240,000
Silla Giratoria	\$360,000
Sillas sala de reuniones	\$400,000
Teléfono recepción	\$100,000
Termómetros	\$45,000
Furgón con refrigeración	\$10,000,000

#### Anual

Recertificación orgánicos	\$59,375
Recertificación alimento vegano	\$59,375

#### Mensual

Afiches y flyers	\$492,000
Arriendo local para la planta de producción	\$1,800,000
Asesoría Contable	\$300,000
Asesoría I+D+I	\$300,000
Asesoría Legal	\$300,000
CRM, ERP, WMS, HR, Página Web e E-Commerce	\$73,500
Distribución 1	\$710,000
Embotellador 1	\$710,000
Embotellador 2	\$710,000
Filtros purificadores de Agua	\$40,000

Gerente General	\$3,550,000
Influencers	\$300,000
Infraestructura tecnológica (hosting local)	\$25,000
Jefe de Operaciones	\$2,556,000
Plataforma tecnológica de productividad	\$90,000
Promotoras en tiendas	\$318,080
Publicidad en Google Ads	\$71,400
Publicidad en Instagram y Facebook	\$190,000
Secretaria/Recepcionista	\$710,000
Servicios (agua, luz, gas)	\$250,000
Servicios de acceso a Internet	\$40,000
Servicios de mantenimiento	\$710,000
Servicio telefonía móvil	\$90,000
Combustible furgón	\$100,000
<b>Certificación/Registro</b>	
Certificación alimento vegano	\$1,043,070
Certificación no alergénicos	\$9,000,000
Certificación sanitaria	\$100,000
Certificación Sistema nacional de Certificación de Productos Orgánicos Agrícolas	\$1,043,070
Constitución de empresa	\$500,000
Notaría	\$50,000
Registro de comercio	\$22,000
<b>Costos Variables</b>	
<b>Mensual</b>	
Agua	\$5,076
Azúcar orgánica	\$890
Cajas para packs (13X21X13)	\$420,000
Cofias	\$3,990
Delantales	\$2,967
Guantes	\$30,000
Latas	\$120,000
Mascarillas	\$6,000
Pantalones	\$6,300
Recarga CO2	\$315,000
Te negro orgánico	\$3,000
Zapatos de uso exclusivo	\$12,300