



“Agua Premium Ice Swan” Parte I

**PLAN DE MARKETING PARA OPAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN MARKETING**

**Alumno: Alessandra Azevedo Macedo
Profesor Guía: Leslie Valenzuela**

Santiago, 15 de Septiembre de 2014



Contenido

Resumen Ejecutivo	
1. Misión, Visión, Objetivos de la Empresa.....	6
1.1 Descripción de la Empresa	6
1.2 Misión	8
1.3 Visión	8
1.4 Valores de la Empresa	8
1.5 Objetivos de la Empresa	9
2. Análisis del Macro Entorno (Mercado y sus tendencias)	9
2.1 Orientación al Mercado de Agua Embotellada	9
2.2 Características del Consumo en Chile	11
2.3 Oportunidad de Mercado	12
2.4 Competidores Mundiales.....	15
2.5 Principales Competidores Nacionales	16
3. Macro Entorno - Análisis Situacional.....	17
3.1 Entorno Político	17
3.2 Entorno Económico	18
3.3 Entorno Social.....	20
3.4 Entorno Tecnológico	20
3.4.1 Envases de Vidrio.....	21
3.5 Entorno Ecológico	22
4. Análisis de la Industria (Análisis Porter)	23
4.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores	23
4.2 Poder de negociación de los compradores	23
4.3 Poder de negociación de los proveedores.....	24
4.4 Amenaza de productos sustitutos	24
4.5 Rivalidad entre los competidores.....	25
5. Barreras de Entrada y Salida.....	26
6. Ciclo de Vida de la Industria	28
7. Entorno Interno.....	29
7.1 Análisis de Recursos y Capacidades	29
8. Análisis de VRIO.....	31



8.1 Análisis de la Cadena de Valor	33
9. Análisis FODA	36
10. Conclusiones.....	37
11. Anexos.....	39
11.1 Información relevante del mercado que justifique la oportunidad.....	39
12. Bibliografías:	41



Resumen Ejecutivo

El tiempo y el desarrollo cultural, ha logrado cimentar en las mente de las personas una tendencia del consumo responsable y amigable con su organismo, tendiendo al consumo de las bebidas no alcohólicas. Dentro de esta categoría se encuentran las Gaseosas, los néctares y jugos, las bebidas deportivas, las bebidas energéticas, el té, las aguas minerales, las aguas purificadas, aguas de glaciares, aguas de Iceberg y agua de lluvia.

Durante el 2013 según ANBER, se calcula que el segmento de las aguas Premium crezca en el orden del 25 % en el mercado nacional. Se estima que Chile debería llegar a fines de 2014 a un consumo en torno a los 450 millones de litros de agua embotellada y en 2016 se alcanzaría un consumo superior a los 500 millones. Así, Chile debería en los próximos años superar los 25 a 30 litros per cápita en consumo.

El siguiente estudio tiene como objetivo analizar el mercado de agua Premium Chile y posicionar el Agua Premium Ice Swan en el mercado chileno. Ice Swan es un agua de más de 40 mil años de pureza, embotellada en su fuente de origen, el glaciar Fiordo de Queulat en la incontaminada Patagonia chilena. La planta está ubicada en medio del bosque patagónico, cubierta por fuera de vidrio negro templado, que refleja el entorno y los cambios de luces del día y la noche. En el interior hay varios parlantes para envasar el agua con música clásica, de acuerdo a la teoría de Masaru Emoto, quien afirma que el agua, al tener memoria, es sensible a la belleza de los sonidos que la rodean y, por lo tanto, adquiere una composición molecular que genera bienestar y armonía, la propuesta de valor del producto.

La planta embotelladora cuenta con tecnología de punta en su proceso, siempre en constante preocupación por el medio ambiente, la empresa se encuesta en constantes mejoras para disminuir su huella de carbono, es por esto que todos los componentes del producto son reciclados una vez consumidos.

La ventaja competitiva de Ice Swan está en ser el agua con menor mineralidad en el mercado y por su envase ecológico y sofisticado. La botella de Ice Swan fue creada por el diseñador chileno radicado en Nueva York Sebastián Errázuriz que creó el envase de



vidrio con forma de gota y una joya simulando un cisne. Mientras, Joakin Bello, conocido compositor y violinista chileno compuso una sinfonía especial llamada Ice Swan para ser tocada durante el proceso de embotellamiento del agua.

La empresa es de capital chileno, donde sus cuatro socios son empresarios influyentes con contactos importantes en Chile y en el mercado internacional. Es una sociedad anónima Chilena de propiedad Aguas Glaciar S.A., posee respaldo financiero, ya que está constituida con inversiones del Grupo Arcano, Inversiones Sta. Martina, Inversiones Loma Alta e Inversiones JEB. Actualmente su capital bordea los tres millones de dólares.

El mercado objetivo de Ice Swan está dirigida a clientes que saben valorar productos que marcan tendencias, entregan sensación de bien estar y exclusividad. Por eso nuestros clientes se encuentran a nivel nacional y consumen agua Premium en tiendas gourmet, restaurantes y hoteles de alta categoría. Nuestro usuario final, que son las personas que compran nuestro producto en las tiendas gourmet, restaurantes y hoteles, son hombres y mujeres profesionales mayores de 25 años, con poder adquisitivo, que privilegian la exclusividad, es decir, se encuentran en busca de productos que los diferencien de los demás y en el caso de las aguas envasadas, generalmente prefieren aguas Premium.

La problemática de la empresa, es que no se da a conocer en el mercado chileno, ya que la mayor parte de su producción está dirigida a exportación, donde los principales destinos son Emirados Arabes, Dubai, Estados Unidos, Alemania, Rusia, Madrid y Barcelona entre otros. El plan de marketing desarrollado tiene como objetivo aumentar la participación de mercado de Ice Swan en el mercado de agua Premium en Chile.

Según el análisis de Porter y el análisis FODA definimos las estrategias a ser implementadas por Ice Swan. Las estrategias están enfocadas a un mercado objetivo exclusivo donde se espera mejorar el posicionamiento del producto a nuevos clientes. Desarrollamos el marketing mix pensando en nuestro segmento objetivo (clientes) que son los restaurantes y hoteles, y lo complementamos con un plan comunicacional dirigido a los usuarios finales, para que conozcan el agua Premium Ice Swan y así la marca pueda lograr un espacio en la mente del consumidor final para buscar por el producto y saber identificar sus calidades.



1. Misión, Visión, Objetivos de la Empresa

1.1 Descripción de la Empresa

Empresa “Ice Swan” dedicada al embotellamiento del agua de origen glaciar de extrema pureza que fluye de manera natural de los deshielos del fiordo Queulat en la incontaminada Patagonia Chilena. La comercialización es directa al cliente, que son restaurantes, spas y hoteles de la región metropolitana de Santiago. El producto comercializado es agua Premium en un envase de vidrio de 750 ml.

La principal ventaja de la empresa es el producto Premium que se caracteriza por la pureza y la baja mineralidad ya que contiene menos que 0.02 ml/l de minerales y ausencia de nitratos. El proceso de envase es con música clásica siguiendo las teorías del investigador japonés Masaru Emoto. Nuestras aguas, cosechadas con música en su lugar de origen, fueron analizadas en el Instituto del Dr. Emoto en Japón donde se tomaron fotografías a su estructura molecular las que revelaron los maravillosos cristales hexagonales que la conforman, un claro reflejo de su pureza y perfección.

La empresa Ice Swan, es una sociedad anónima Chilena de propiedad Aguas Glaciar S.A., posee respaldo financiero, ya que está constituida con inversiones del Grupo Arcano 41,04%, inversiones Sta. Martina 25,89%, Inversiones Loma Alta 25,03%, Inversiones JEB 5,04% y Sa’ar Yaniv 3%. Actualmente su capital bordea los tres millones. Montos que se han usado principalmente, más allá de los gatos propios de instalar un negocio de este tipo, en darle valor agregado al agua.

La planta envasadora se encuentra a 30 kilómetros de Puyuhuapi, en lo profundo de la Patagonia, situada en terrenos propios de la empresa. Con diseño vanguardista, equilibrado y respetuoso del medio ambiente, está construida con cuatro caras de vidrio templado, serigrafiado negro, prefabricada y montada en terreno sin soldaduras para su posterior reutilización. Posee maquinaria de primer nivel, con un sistema hidráulico para captar el agua de la cascada y transportarla a la planta sin usar una bomba de extracción, sino mediante gravedad. Cuenta con derechos de aguas otorgados por la Dirección General de Aguas (DGA) y la autorización de la Conama.



Su modelo de canalización por gravedad desde la cascada de agua, generada por los deshielos naturales del Glacial Queulat, hacia la plata, no perjudica el medio ambiente, dejando que el resto del agua escurra libremente hacia el entorno. En el lugar, donde trabajan hasta 10 personas, el agua es recibida con música clásica. De acuerdo al famoso investigador japonés doctor Masaru Emoto, el agua tiene memoria y es sensible a los sonidos, palabras y pensamientos que la rodean. Siguiendo esa creencia, en Ice Swan se trabaja para alterar lo menos posible el agua. De hecho, una vez que entra a la planta es recibida por música clásica de distintos autores que suena por los parlantes dispuestos en diversos puntos del lugar. Incluso se le pidió al compositor Joakin Bello que creara una melodía especial a base de cuerdas, bronces y sintetizadores, se trata de la sinfonía Ice Swan, “Eso permite que el agua mantenga su pureza y armonía, y produzca bienestar a quienes la beben”, según indica Juan Enrique Benítez, presidente de la compañía. Luego, el líquido es sometido a un tratamiento con luces de neón para eliminar cualquier bacteria que pudiera contener y es envasada en botellas de vidrio diseñadas por Sebastián Errázuriz. Esto hace que su proceso de envasado sea único e inimitable, con una capacidad para envasar 1.200 botellas por hora, todo con el fin de que el líquido se “estrese” lo menos posible y llegue a las distintas mesas del mundo con la menor alteración posible. Han recibido ofertas para trasladar el agua a granel y envasarla en Santiago para abaratar costos, pero que se han negado, porque el producto adquiere valor al ser envasado en su fuente de origen.

En su constante preocupación por el medio ambiente, la empresa se encuesta en constantes mejoras para disminuir su huella de carbono, es por esto que todos los componentes del producto son reciclados una vez consumidos, es decir, la botella de vidrio, la tapa de aluminio, la caja de cartón y la etiqueta, los cuales están midiendo y certificando. La empresa es asesorada por Walter Liewald, director de Gestión de Carbono, en materia de Huella de Carbono, quien está analizando el ciclo de vida del producto y las emisiones de gases de efecto invernadero que generan la operación y el transporte, para mejorar constantemente la operación, de esta forma se involucra toda la cadena de valor.

Los socios poseen experiencia en los negocios y contactos permitiendo abrir mercados y posibilidades de ventas en Chile y el extranjero. Además, a cargo del área comercial hay



ejecutivos que antes trabajaron en viñas y que conocen cómo posicionar productos y relacionarse con distribuidores en los grandes mercados.

Los socios decidieron que el foco estará fuera de Chile y que a nivel nacional sólo marcaran presencia en lugares seleccionados muy cuidadosamente. “Hemos rechazado estar en algunos sitios porque no queremos masificar el producto”, explican los ejecutivos.

1.2 Misión

Producir un agua Premium, embotellada en la Patagonia Chilena y de pureza única por su región glaciar, destinada a un cliente exclusivo y sofisticado.

1.3 Visión

Ser un referente internacional en el mercado de agua Premium, gracias a su pureza y exclusividad. Siempre tomando en cuenta los beneficio de la sociedad, sus colaboradores y el medio ambiente.

1.4 Valores de la Empresa

Personas: aseguramos las oportunidades de desarrollo basadas en la meritocracia de nuestros profesionales.

Salud: nos comprometemos decididamente con la salud de nuestros consumidores con un agua pura y de baja mineralidad.

Conducta ética: actuamos con profesionalidad, integridad moral, lealtad y respeto a las personas.

Orientación al cliente: centramos nuestro esfuerzo en la satisfacción del cliente, aportando soluciones competitivas y de calidad.



Comunidad y medio ambiente: nos comprometemos social y culturalmente con la comunidad y adaptamos nuestras estrategias empresariales a la preservación del medioambiente.

1.5 Objetivos de la Empresa

El objetivo de Ice Swan es aumentar su participación de mercado desde 1.8% actualmente a 3.5% en un año de plazo.

2. Análisis del Macro Entorno (Mercado y sus tendencias)

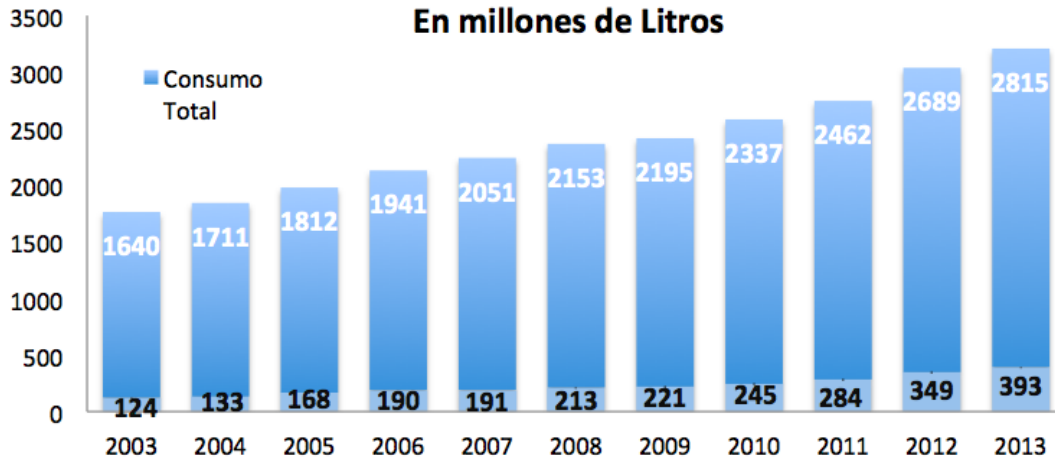
2.1 Orientación al Mercado de Agua Embotellada

El tiempo y el desarrollo cultural, ha logrado cimentar en las mente de las personas una tendencia del consumo responsable y amigable con su organismo, tendiendo al consumo de las bebidas analcohólicas. Dentro de esta categoría se encuentran las Gaseosas, los néctares y jugos, las bebidas deportivas, las bebidas energéticas, el té, las aguas minerales, las aguas purificadas, aguas de glaciares, aguas de Iceberg y agua de lluvia.

Según un estudio de la Asociación Nacional de Bebidas Refrescantes (Anber), en el 2013 el consumo de agua embotellada en Chile llegó a 393 millones de litros. Esto representa 22 litros de consumo per cápita, cifra que hace diez años sólo llegaba a los 7 litros por habitante. En relación a los vecinos latinoamericanos, Chile se ubica entre los países con más consumo de agua envasada, donde Argentina supera a Chile con 132 litros per cápita. Pese a este crecimiento, aún Chile tiene un estándar bajo en materia de consumo per cápita, muy lejos del mayor consumidor mundial, México, con 186 litros por habitante, y de otros mercados desarrollados, como por ejemplo España, Italia y Francia que consumen casi 200 litros anual per cápita, estos últimos han sofisticado su nivel de consumo, ya casi miran el agua como de 'cepa', al igual como sucede con los vinos, un ejemplo es la cepa de los Alpes. Y eso que Chile es el segundo país en términos de consumo de gaseosas (121 litros por persona al año en el 2012), apenas por detrás de Estados Unidos.

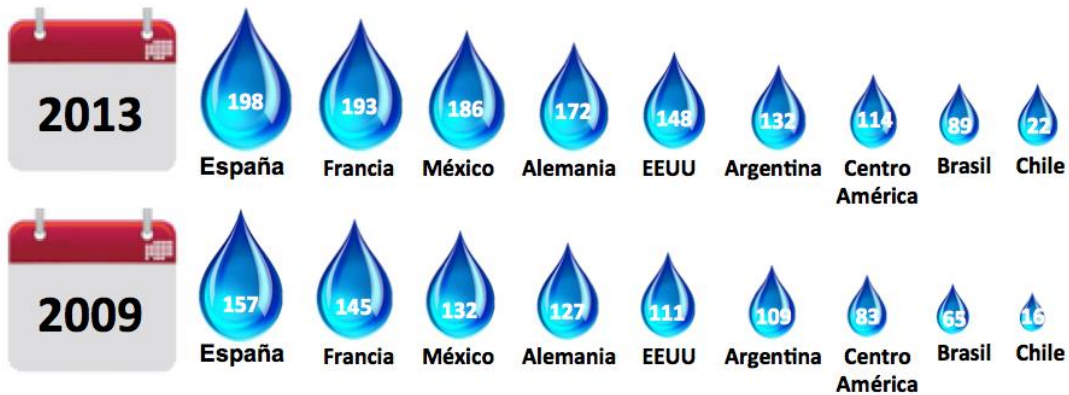


Consumo Total de Agua Embotellada en Chile En millones de Litros



Fuente: Anber 2013

Consumo de agua embotellada en el mundo (litros por persona)



Fuente: Anber 2013

Según el mismo estudio, se espera que en los próximos años, la curva de consumo de agua siga aumentando en forma significativa, pues a nivel internacional se consumen más aguas que bebidas, fenómeno del cual Chile aún está lejos: las bebidas gaseosas representan un 73,85% de las ventas en el país, versus un 13,89% de las aguas, mientras que los jugos y néctar representan un 10,94%.



Según el estudio de Euromonitor 2013, las variedades de agua preferida en Chile es 57% agua purificada, 33% agua saborizada y 11% agua mineral. Los tipos de agua consumida en Chile es un 51,5% con gas, 28,7% funcional (isotónica, con vitaminas, con calcio, digestivas, etc), 18,9% sin gas y 0,5 % de otro tipo, donde ese encuentra el agua de Iceberg, agua de Glaciar y agua de lluvia. Siendo las marcas más vendidas Cachantun con un 49%, Vital con un 16,8%, Next con 9,8%. Ice Swan posee el 0,0038% de participación de mercado de las aguas embotelladas y el 0,78% si se mide solo con la categoría otros del tipo otro, en donde se encuentran las aguas Premium. Debido a que el precio de las aguas premium es en promedio 3 veces mas cara que el agua embotellada normal, no posee grandes porcentajes de consumo, lo que la hace mas atractiva para los consumidores a los que esta dirigida, otorgándole una clasificación de estatus y exclusividad.

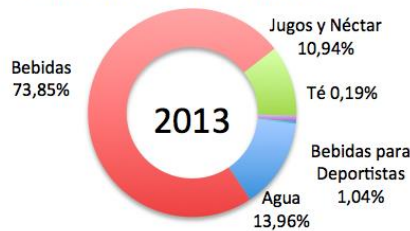
Tipos de agua mas consumida en Chile



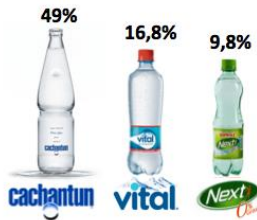
Otros 0,49%**
 Sin Gas 18,9%
 Agua Funcional 28,7% *
 Con Gas 51,5%

*Aguas Minerales, Saborizadas, etc.
 ** Aguas de Glaciar, Lluvia, Iceberg, Manantial

Consumo de los Chilenos



Marcas mas vendidas en Chile



Las variedades preferidas



Fuente: Eureka

2.2 Características del Consumo en Chile

El bajo consumo del agua por los chilenos, tiene dos fuentes causales, las que dicen relación con:



Según el estudio realizado por Euromonitor 2013, los chilenos tienen confianza en el agua potable. Salvo excepciones como Antofagasta, en la mayoría de las ciudades se bebe sin temor directamente de la red pública.

Otra razón poderosa es la relevancia de las bebidas gaseosas a nivel local. Según el estudio realizado por Amber 2013, Chile es uno de los mayores consumidores del mundo de bebidas gaseosas, con 120 litros per cápita, tenemos el 3° lugar a nivel mundial en esa categoría. Incluso en las propias aguas minerales, se da que el alrededor de 50% del mercado es con gas, una proporción que en los otros mercados es al revés, con un abrumador predominio del agua sin gas.

2.3 Oportunidad de Mercado

Para la industria, este escenario implica grandes oportunidades, una vez que por temas de salud se deberían consumir al menos dos litros de agua diarios según el ministerio de la salud, lo cual da espacio para crecer en la industria. El consumo actual a nivel mundial se sitúa en 24,8 litros per cápita/año, según el estudio de Euromonitor 2013. Las tendencias y oportunidades para la industria de aguas Premium son las siguientes:

- 1) Existe una tendencia en las personas de consumir productos más saludables, que están cambiando las bebidas de fantasía azucaradas para el consumo de agua (Estudio Chile 3D - 2014).
- 2) El crecimiento económico del país y la menor tasa de desempleo en los últimos diez años según el Banco Central De Chile han sido indicadores que han agilizado el acceso a bienes de consumos más sofisticados, como el agua Premium.
- 3) Las personas están tomando más conciencia a respecto de la obesidad.
- 4) La nueva Ley de Alcoholes en Chile (Tolerancia Cero) que entró en vigencia el 15 de Marzo de 2012 afectó la venta de licores y vinos, lo que existe espacio para el crecimiento en la categoría de agua de lujo con un potencial de crecimiento importante.

Al comparar el comportamiento de consumo con países similares podemos observar que aún hay una importante oportunidad de crecimiento dentro del mercado de las Aguas Embotelladas, ya sea aumentando la ingesta de líquidos, a través de la información o



innovación en productos o bien quitándole participación de mercado a las bebidas gaseosas, en especial aquellas con alto contenido de azúcar, que se encuentran en contraposición con el concepto de vida saludable que es altamente valorado a nivel mundial y en Chile también, especialmente en grupos socioeconómicos de alto poder adquisitivo.

Durante el 2013 según ANBER, se calcula que el segmento de las aguas Premium crezca en el orden del 25 % en el mercado nacional. Se estima que Chile debería llegar a fines de 2014 a un consumo en torno a los 450 millones de litros de agua embotellada y en 2016 se alcanzaría un consumo superior a los 500 millones. Así, Chile debería en los próximos años superar los 25 a 30 litros per cápita en consumo.

Las aguas embotelladas están dirigidas a consumidores que se interesan cada día más por productos que los ayuden a llevar un estilo de vida sano, conductas alimenticias saludables y que privilegian lo natural. Las aguas Premium, como es el caso de Ice Swan, está dirigida a consumidores que además de lo anterior, privilegian la exclusividad, es decir, se encuentran en busca de productos que los diferencien de los demás, generalmente prefieren aguas con poca mineralidad, que provengan de fuentes naturales, cuyo origen es de países lejanos, importadas, en su defecto, chilenas de nicho, que no se encuentran disponibles masivamente. Prefieren de envases de vidrio o cristal, de líneas básicas, son consumidores con mayor conocimiento de los tipos de agua, su textura e incluso sabor. Estos consumidores están dispuestos a pagar un mayor precio, por la exclusividad de estos productos, que los distinguen. El agua es un referente de estatus transformada y embotellada a la medida del interesado.

En Chile las productoras de agua se encuentran en las siguientes localidades:



PRODUCCIÓN DE AGUA EMBOTELLADA EN CHILE



1 REGIÓN DE COQUIMBO
Valle Limarí
Socos

2 REGIÓN DE VALPARAÍSO
Valle Aconcagua
Jahuel
Valle Casablanca
Porvenir

3 REGIÓN LIB. BDO O'HIGGINS
Valle Cachapoal
Cachantún
Mineral Vital

4 REGIÓN DEL MAULE
Valle del Maule
Liv
El Olivo

5 REGIÓN DE LA ARAUCANÍA
Valle Patagonia
Andes Mountain

6 REGIÓN DE LOS LAGOS
Valle Los Lagos
Puyehue
Mawún

7 REGIÓN DE AYSÉN
Valle Aysen
Ice Swan
Glacis

8 REGIÓN DE MAGALLANES
Valle Magallanes
Aonni

Los canales de comercialización de nuestra agua Premium son reducidos y exclusivos, no se les puede encontrar en los supermercados. El agua Premium será vendida en connotados restaurantes, SPA, hoteles de lujo, espacios gourmet y Bares del Agua, siendo estos los segmentos objetivos a abarcar.



2.4 Competidores Mundiales

En el mercado de las aguas embotelladas, las aguas Premium presentan una participación aún baja y está dirigida al mercado de hoteles y restaurantes. Las características que privilegia en este caso el consumidor son la fuente de origen del agua y el envase. Existen varios competidores mundiales en el mercado chileno, donde los que se destacan son: la marca italiana Don Pellegrino y fuente de origen manantial, la francesa Perrier, la tradicional botella de color verde, que la distingue desde hace 150 años. Además están las famosas Evian, Fiji y Voss.



Evian

País de origen:	Francia
Región:	Alpes Franceses
Nombre del Lugar:	Evian Les Bains
Año de fundación:	1826
Fuente del agua:	Acuífero
Mercados:	Presente en más de 30 países
Precio:	CLP 1,800



San Pellegrino

Región:	San Pellegrino
Nombre del Lugar:	Terma San Pellegrino
Año de fundación:	1899
Fuente del agua:	Manantial
Mercados:	Chile, EEUU, Alemania, Francia, Canada, Japón, Australia y Emirados Arabes
Precio:	CLP 1,500



Gerolsteiner

País de origen:	Alemania
Región:	Rheinland
Nombre del Lugar:	Gerolstein
Año de fundación:	1888
Fuente del agua:	Termal
Mercados:	Chile, EEUU y Alemania
Precio:	CLP 1,000



Badoit

País de origen: Francia
 Región: Macizo Central
 Nombre del Lugar: St. Galmier
 Año de fundación: 1837
 Fuente del agua: Manantial
 Mercados: Grancia, Chile y Italia
 Precio: CLP 1,800



VOSS

País de origen: Noruega
 Región: Region Central
 Nombre del Lugar: Desierto Prístimo
 Año de fundación: 2001
 Fuente del agua: Manantial
 Mercados: Presente en más de 50 países
 Precio: CLP 2,000

2.5 Principales Competidores Nacionales

Actualmente, está presente en la industria del agua premium los siguientes competidores; PUYEHUE que está disponible a la venta en supermercados; Jumbo, Tottus y Santa Isabel, en tiendas gourmet como La CAV, está presente en más de 50 restaurantes y 15 hoteles en la región metropolitana de Santiago, además de los Club de Golf Los Leones y Club de Polo.

Aonni, agua proveniente de acuífero natural en la Patagonia chilena tiene una planta sustentable y tecnología de punta donde produce 0% de residuos industriales sólidos o líquidos. “Andes Water Mountain”, también conocida como “A” es una agua del lago Colino en la cordillera del Andes y es exportada a Francia, Australia y Africa del Sur.



Agua de los Andes

País de origen: Chile
 Región: IX Región, La Araucanía
 Nombre del Lugar: Lago Cólico, Cunco
 Año de fundación: 2011
 Fuente del agua: Manantial
 Mercados: Francia, Australia, Sudáfrica
 Precio: CLP 3,000



Aonni

País de origen:	Chile
Región:	Patagonia
Nombre del Lugar:	Punta Arenas
Año de fundación:	2009
Fuente del agua:	Manantial
Mercados:	Chile, Dubái y EEUU
Precio:	CLP 3,000



Puyehue

País de origen:	Chile
Región:	Montaña del Sur de los Andes
Nombre del Lugar:	Parque Nacional Peyehue
Año de fundación:	1941
Fuente del agua:	Manantial
Mercados:	Chile, EEUU, Japón y CEE
Precio:	CLP 590

3. Macro Entorno - Análisis Situacional

3.1 Entorno Político

El mercado de las aguas envasadas se encuentra regulado por las leyes de mercado que rigen normalmente al comercio y en especial el Reglamento Sanitario de los Alimentos Decreto N° 977/96 del Ministerio de Salud, que establece disposiciones sobre higiene de los alimentos, rotulaciones, envasados, aditivos y contaminantes. Estableciendo un párrafo especial para las aguas envasadas:

“Aguas envasadas, son aguas potables tratadas que pueden ser o no purificadas (destilación, nanofiltración, osmosis inversa o cualquier otro método similar) y podrán ser coloreadas, saborizadas, carbonatadas, mineralizadas, y debiendo estar exentas de edulcorantes naturales y/o artificiales”. (art 487 A, Dto N° 977/96).

Un punto importante a ser mencionado es que el agua Ice Swan es de origen glaciar, lo cual tenemos que saber a respecto de las leyes que rigen los glaciares chilenos.



Actualmente Chile no tiene un reglamento específico para protección de glaciares. Si bien, los parlamentares juntamente con los activistas medio ambientalistas presentaron un proyecto de ley de protección de los glaciares en Abril del 2014. La iniciativa está más enfocada en una legislación de protección contra las empresas mineras extractivas, que mantienen en alerta a las organizaciones, incluso al punto de judicializar algunos proyectos, siendo el más emblemático, el de Pascua Lama en el norte de Chile. Por lo tanto dependiendo del enfoque del proyecto no afectaría la extracción de agua de glaciar, una vez que el agua es obtenida a partir del descongelamiento del glaciar, no pasando por ningún proceso que pueda dañar o contaminar el medio ambiente.

3.2 Entorno Económico

Chile es una de las economías de más rápido crecimiento de América Latina, con una desaceleración gradual observada en 2013 con un crecimiento real del PIB de 4,6% frente al 5,6% en 2012. Según el Banco Central, el PIB per capita de Chile en el 2013 fue de US \$ 18.945, manteniendo el liderazgo en la región. Los indicadores descritos muestran el desarrollo de Chile en los últimos años, así como el aumento de los ingresos de la población demuestra que hay una gran oportunidad de mercado para el agua Premium, ya que las personas están dispuestas a pagar más por un producto de su interés.

Los principales clientes de Ice Swan son hoteles y restaurants ubicados en puntos turísticos donde están principalmente situados en la región oriente de Santiago y en menor concentración en el sur de Chile.

El crecimiento económico y de la clase media en Chile está atrayendo fuentes de inversión en la industria hotelera una vez que la demanda internacional e intra-regional (turistas de vacaciones y de negocios) está en ascensión. Podemos constatar que la región metropolitana de Santiago es el principal destino visitado por turistas en negocios (60%) y por turistas de vacaciones (42%) en el año 2012. Los demás destinos están descritos en la tabla abajo:



Principales destinos visitados por turistas de vacaciones	
	%
Santiago (metrópoli)	42.4
Viña de Mar/Valparaíso	38.2
Puerto Montt/Puerto Varas	18.2
Arica	14.0
Osorno y Alrededores	12.0
Pucón/Villarrica	8.8
Valdivia	7.8
San Pedro de Atacama	6.4
Otros sectores de Valparaíso	6.2
Isla de Chiloe	5.3

Fuente: [Senartur](#)

Principales destinos visitados por turistas de negocios	
	%
Santiago (metrópoli)	59.9
Arica	28.1
Viña de Mar/Valparaíso	6.8
Puerto Montt/Puerto Varas	3.9
Concepción	3.5
Osorno y Alrededores	2.9
Antofagasta/Calama	2.1
Valdivia	2.0
La Serena/Coquimbo	1.5
Iquique	1.5

En el año 2012, Chile recibió 3.5mm de visitantes, que representa un crecimiento de 13% comparado al año 2011. La origen de los visitantes son: el país vecino Argentina que representa la mayoría de visitantes con 39.7%, seguida de Brasil con 10.8%, Europa con 11.4%, y América do Norte con 7.5% entre otros países con una menor tasa de procedencia. El balance del lapso entre los años 2010-2013, en tanto, muestra un aumento acumulado cercano a 30%. Los motivos de permanencia de turistas extranjeros se divide de la siguiente forma: vacaciones (46.2%), visita a familiares (27.0%), negocios (22.5) y otros (4.3%).

En cuanto al segmento de hoteles, según el Servicios de Impuestos Internos (SII), Chile presentó un incremento de 3.5% en el número de empresas y un aumento en las ventas en (UF miles) de 2.3% en el 2013 comparado al 2012.

Hoteles y Restaurantes	Año Tributario 2012	Año Tributario 2013	%
N° de Empresas	43.223,00	44.717,00	3,5%
Monto de Ventas (miles de UF)	144.081,00	147.430,00	2,3%
N° de Trabajadores Dependientes Informados	285.088,00	304.954,00	7,0%
Remuneración de Trabajadores Dependientes (miles UF)	20.926,00	21.012,00	0,4%

Fuente: Servicios Impuestos Internos



El crecimiento en ese sector es una oportunidad para el agua Premium Ice Swan, ya que los huéspedes de los hoteles así como los clientes de los restaurantes son el mercado objetivo al cual estamos apuntando nuestros esfuerzos.

3.3 Entorno Social

De acuerdo al estudio hecho en el 2014 por la consultora Adimark “Medición del Capital de Marca” (MCM) también conocido como Chile 3D, se analizó los comportamientos de consumo de los consumidores chilenos, destacando los efectos del mayor nivel adquisitivo, especialmente visibles en la categoría mujeres y segmentos C2 y C3.

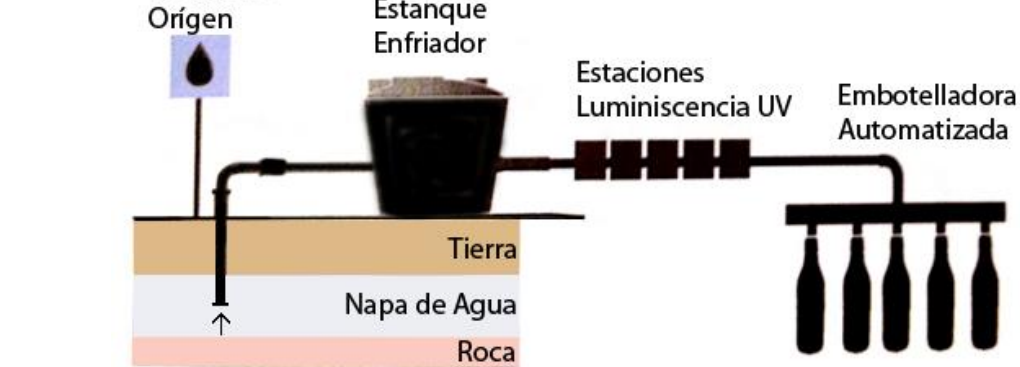
Los resultados del estudio Chile 3D 2014 muestra un nuevo concepto de valor agregado, en que el precio pierde importancia ante una buena atención, calidad, imagen y coherencia. El consumidor chileno ha cambiado sus hábitos y los ha incorporado a su vida diaria lo que se nota un cambio en la estructura de consumo. Además, los resultados del estudio señala la “premiumización” del consumo que se transformó en un cambio de costumbre, y ya no es solamente una tendencia, donde ya pasó a ser permanente.

Todos estos elementos han hecho que el estilo de vida sufra una radical transformación, pasando de una vida orientada al placer y el gusto de darse un lujo, donde es el escenario perfecto para nuestra agua Premium.

3.4 Entorno Tecnológico

La tecnología asociada al proceso de producción de las aguas envasadas difiere de acuerdo al tipo de agua que está siendo embotellada. La evolución tecnológica de los procesos y de los materiales ha originado una mejora continuada en el proceso que se ha traducido en una mejora de su impacto medioambiental.

La planta de embotellado de Ice Swan requirió transportar equipos y materiales por barco para evitar la construcción en la Carretera Austral. A pesar del costo, la recompensa es que la planta está a un kilómetro de la cascada del glaciar. Desde las cascadas, un tubo plástico de 2,5 pulgadas sirve como sifón de gravedad y lleva el agua a la planta de embotellado. La planta es un cubo de vidrio extremadamente negro que refleja los



Fuente: Guía de Agua 2013

El proceso de Ice Swan empieza capturando el agua en la fuente de origen, una cascada del glaciar, pasando en seguida por la luminiscencia UV, donde se le aplica luz ultra violeta para eliminar cualquier indicio de microorganismos perjudicial para la salud y en seguida es embotellada. Todo el proceso es con música de piano clásica del compositor chileno Joakin Bello, para que las moléculas del agua no se modifiquen.

3.4.1 Envases de Vidrio

El vidrio es el más universal de los envases, al no contar con contraindicación de uso alguna. Está presente en la práctica totalidad de los sectores y en algunos de ellos en exclusiva, aunque es la industria agroalimentaria a la que más estrechamente ligado se encuentra.

Una de las ventajas que poseen las botellas de vidrio, es la mejor conservación del aroma del producto contenido, sobre todo en almacenamientos prolongados, ya que el vidrio es impermeable a los gases, vapores y líquidos.



Por otro lado es químicamente inerte frente a líquidos y productos alimentarios no planteando problemas de compatibilidad. Otra característica es que es un material higiénico que posee fácil limpieza y es esterilizable, así como inodoro, no transmite los gustos ni los modifica; es la garantía del mantenimiento de las propiedades orgánicas y de sabor del alimento. El envase de vidrio es ideal para nuestra agua Premium debido a sus características de conservación del producto así como la preservación del medio ambiente.

3.5 Entorno Ecológico

Si bien el consumo de agua puede ser visto como positivo en términos de beneficios corporales y saludables, esta industria no está exenta de críticas relativas al impacto ambiental que ha causado en los últimos años. Es esencial encontrar un equilibrio entre sociedad-naturaleza, pero eso implica una multiplicidad de cambios en varios ámbitos.

El beneficio que trae Ice Swan, es que se preocupa con el entorno al cual esta inserida. Es una empresa sustentable, donde todo en proceso de embotellamiento fue desarrollado para la máxima preservación del medio ambiente. La empresa es asesorada por Walter Liewald, director de Gestión de Carbono, en materia de Huella de Carbono, quien está analizando el ciclo de vida del producto y las emisiones de gases de efecto invernadero que generan la operación y el transporte, para mejorar constantemente la operación, de esta forma se involucra toda la cadena de valor. Además, todas las botellas de vidrio son reciclables y retornables.

Otro punto crítico para la industria es el origen del agua. Una vez que los recursos son escasos y juntamente con el calentamiento global es un problema del ámbito socio ambiental. Existe la preocupación con la contaminación en extracción industrial del agua de sus lugares de origen que pueden provocar graves desequilibrios medioambientales y económicos. Además la logística del transporte aumenta el tráfico de este producto incrementando la contaminación producida por el uso de combustibles fósiles.



4. Análisis de la Industria (Análisis Porter)

El accionar conjunto de las cinco fuerzas competitivas determina qué tan intensa puede ser la competencia así como la rentabilidad potencial en el sector de agua embotellada, siendo las fuerzas más poderosas las que resultan cruciales para la formulación de la estrategia. La clave para la formulación de la estrategia es analizar las fuentes de cada una de las fuerzas competitivas. Su conocimiento marca los puntos fuertes y débiles de la empresa, refuerza la posición en un sector, aclara las áreas en donde los cambios de estrategia pueden producir los mejores resultados y señala las áreas en donde las tendencias del sector prometen tener la máxima importancia, ya sea como oportunidades o como amenazas.

4.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores

Consideramos que la amenaza de un competidor nacional ingresar en el mercado del agua Premium es baja porque se requiere un alto nivel de inversión para un mercado que todavía no está maduro y además es pequeño (debido al bajo consumo de agua por los chilenos). Además, los recursos naturales son limitados, una vez que el agua Premium tiene origen de acuífero, deshielo o manantial. La inversión inicial en equipamiento y tecnología es alta, evitando que el nuevo productor entre con precios muy bajos para captar una cuota de mercado.

Por último, con respecto a posibles nuevos competidores extranjeros (productos importados), no aparecen como una amenaza, porque los costos del tipo de cambio, traslados, seguros y aduanas son elevados en relación a los costos de productos nacionales. Además la tasa de consumo de agua en Chile es de aproximadamente 23 litros por habitante lo que hace Chile un mercado muy poco atractivo para ese producto. Actualmente en Chile existe aproximadamente 13 marcas de agua Premium importadas de diferentes partes del mundo.

4.2 Poder de negociación de los compradores

El segmento al cual nos enfocamos, están dispuestos a pagar más por un producto de calidad y diferenciado así que el poder de negociación de los compradores es muy bajo



por el status que representa el producto. Si existiera un producto similar los compradores podrían cambiar su opción de compra, modificando el poder de negociación, sin embargo nuestro producto es único en su sabor y sofisticación lo que disminuye el poder de negociación de los compradores.

Los consumidores de agua Premium cuando compran en forma individual no tienen poder de compra, ya que al tratarse de un precio fijado por el intermediario (compradores al por mayor), aceptan o no dicho precio.

4.3 Poder de negociación de los proveedores

Nuestra principal materia prima es el glaciar, ya que el agua será extraída de la fuente de origen. Como nuestra materia prima es el agua que proviene del glaciar, el gobierno tiene un rol muy importante ya que es necesario obtener un permiso ambiental y cumplir con las normativas de impacto ambiental (Ice Swan cuenta con todas las certificaciones para operar su planta). Sin bien no existe una ley vigente de los glaciares, actualmente existe una iniciativa para un reglamento de protección de glaciares. Podemos decir que el gobierno es nuestro principal proveedor y consideramos que tiene un alto poder de negociación.

Otro proveedor importante para nuestro negocio es el proveedor de botella, pero una vez que logramos hacer un contrato de exclusividad el poder de negociación se torna bajo.

4.4 Amenaza de productos sustitutos

Existen varios sustitutos del agua, como por ejemplo bebidas, jugos, vinos, agua potable entre otros, pero como contamos con un producto con ventajas diferenciadas, por ser innovador, de calidad y un diseño exclusivo consideramos que la amenaza es baja.

Por lo general, todas las empresas compiten con otras empresas que producen o brindan bienes o servicios sustitutos. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la empresa y de la industria. Sin embargo, el agua Premium Ice Swan cuenta con un público exclusivo y que se preocupan con el bien-estar y el vivir



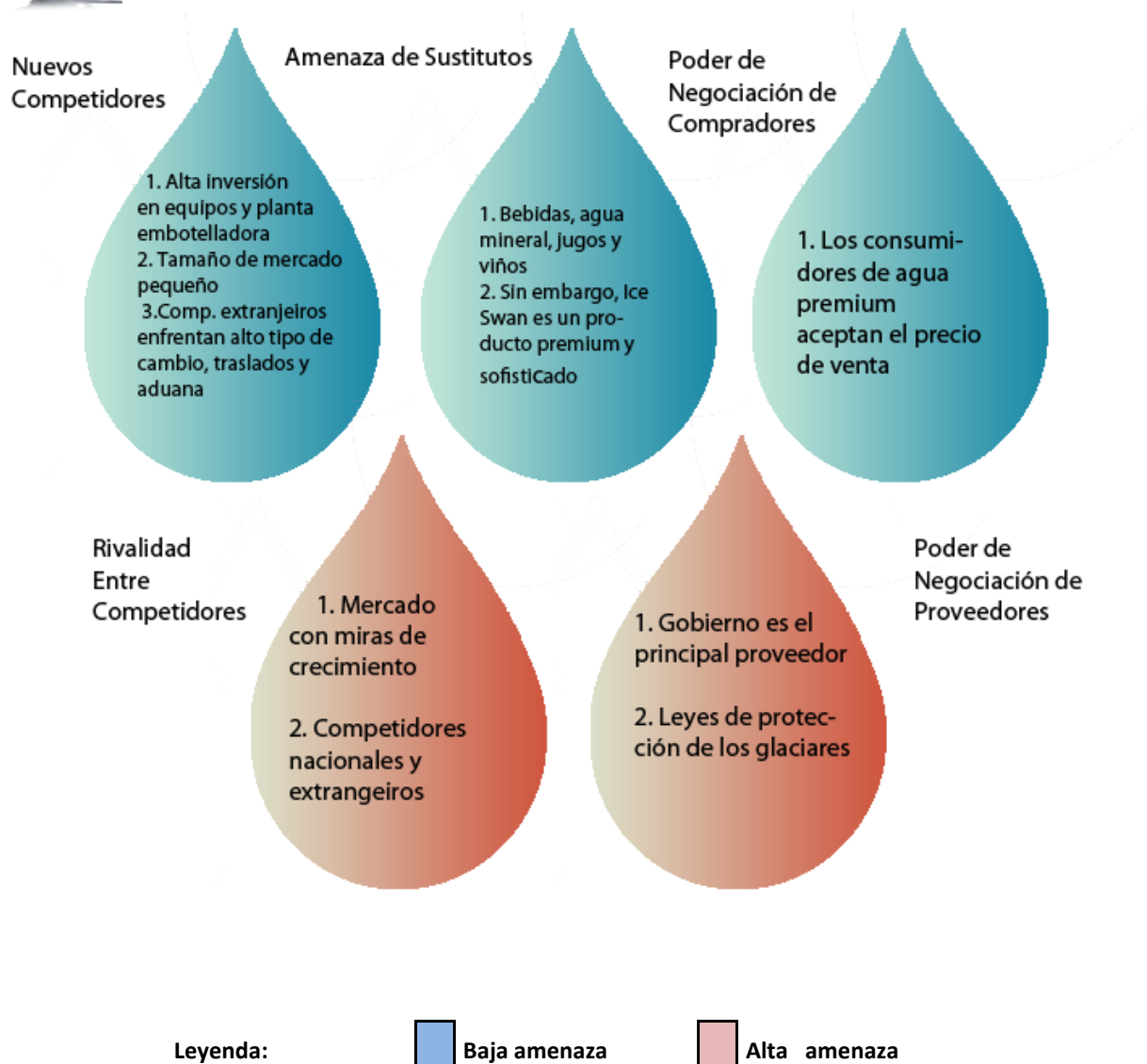
saludable, lo que la amenaza de productos sustitutos es baja. Nuestro público objetivo presenta una baja probabilidad de cambiar un agua Premium por una bebida azucarada.

4.5 Rivalidad entre los competidores

Como el tamaño del segmento que apunta el mercado de agua premium es pequeño, con miras de crecimiento, existe rivalidad entre los competidores. Además los puntos de venta son pocos, (hoteles y restaurant Premium) hay una rivalidad entre los competidores nacionales e internacionales.

Para una empresa que todavía no está posicionada, será más difícil competir en un mercado donde los competidores estén muy bien posicionados y sean muy numerosos, como el mercado del agua embotellada. Sin embargo Ice Swan está bien posicionada en el mercado de agua Premium, lo que la otorga una gran ventaja competitiva, así evitando las constantes guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos con sus competidores.

Según el análisis de Porter, podemos concluir que:



5. Barreras de Entrada y Salida

Al analizar las cinco fuerzas de Porter, se observa que el panorama es favorable en relación a las cinco fuerzas. Identificamos que el mercado del agua embotellada existe algunos posibles inconvenientes como una industria madura, sin embargo en el mercado del agua Premium se encuentra en crecimiento y que todavía está por consolidarse.

La industria de agua embotellada, presenta algunas barreras de salida. La alta inversión en activos fijos en el mercado de agua embotellada, es una barrera de salida, porque los equipos son específicos a la industria de embotellamiento, además de la localización que



está ubicada la planta (en la Patagonia chilena) tornando-se un poco más complicado la venta o la utilización de la planta para fabricación de otro tipo producto.

Los altos costos de despido, también puede ser una barrera de salida cuando la empresa tiene un gran número de empleados, lo que la empresa puede afrontar el costo significativo si se desea abandonar el mercado. Sin embargo, Ice Swan no cuenta con un gran número de empleados.

Los costos de cierre también pueden dificultar que una empresa salga del mercado. Los contrato de contingencias con proveedores o compradores y los costes de penalización obtenidos al cortar los contratos de arrendamiento de corta duración. Esa barrera de salida puede afectar a Ice Swan, si fuera el caso que la compañía decidiera dejar el mercado.

Deberemos trabajar fuertemente en una estrategia que diferencie nuestro producto, alcanzando un posicionamiento en la mente de nuestros potenciales clientes. Por lo expuesto anteriormente y luego de haber analizado la estructura industrial del sector, se concluye que el resultado de esta herramienta es positivo.



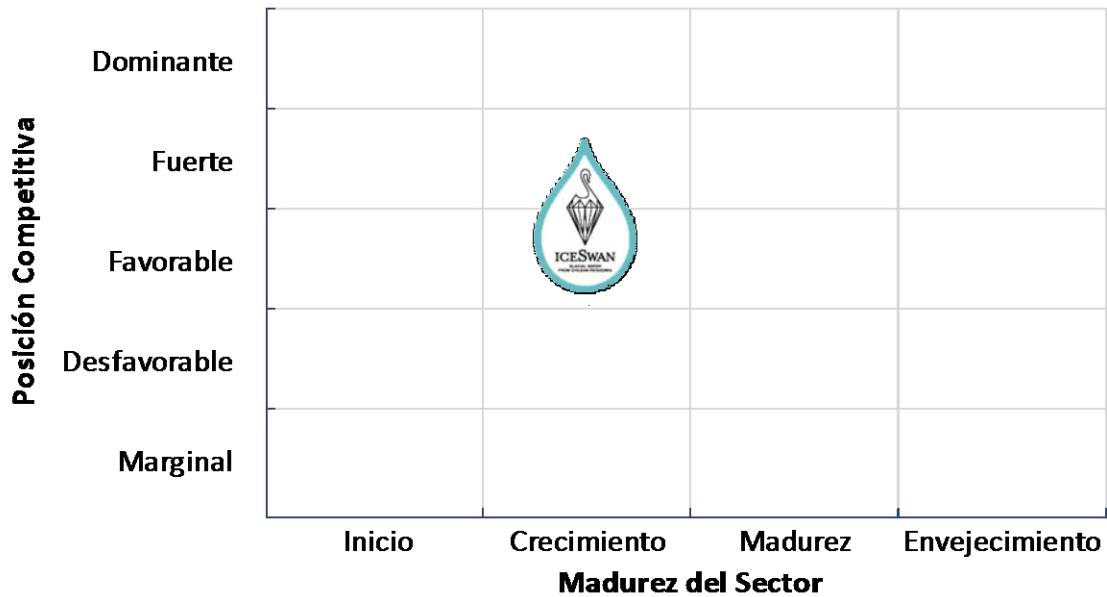
6. Ciclo de Vida de la Industria

Ice Swan Premium Water fue lanzado en el mercado en el año 2011, es una empresa relativamente nueva que está en fase de crecimiento. El producto está siendo más conocido, las ventas están creciendo sustancialmente, lo que atrae a la competencia y su oferta aumenta. Ice Swan realiza esfuerzos para que su producto se diferencie de la competencia y consiga aumentar las ventas.

El mercado de agua embotellada en Chile está constituido por un gran número de productores, los mismos presentan elevadas economías de escala. Se observa, que la industria se encuentra en la etapa de madurez, en los últimos años las empresas del rubro han invertido en el diseño del envase y a la necesidad de diferenciarse y también para abarcar un mayor porcentaje del mercado consumidor. Si bien el producto de Ice Swan se encuentra en la etapa de crecimiento por se tratar de un mercado nuevo en Chile. Según Amber, se espera un crecimiento de 25% en la industria de agua embotellada el año 2014.



Ciclo de Vida del Producto



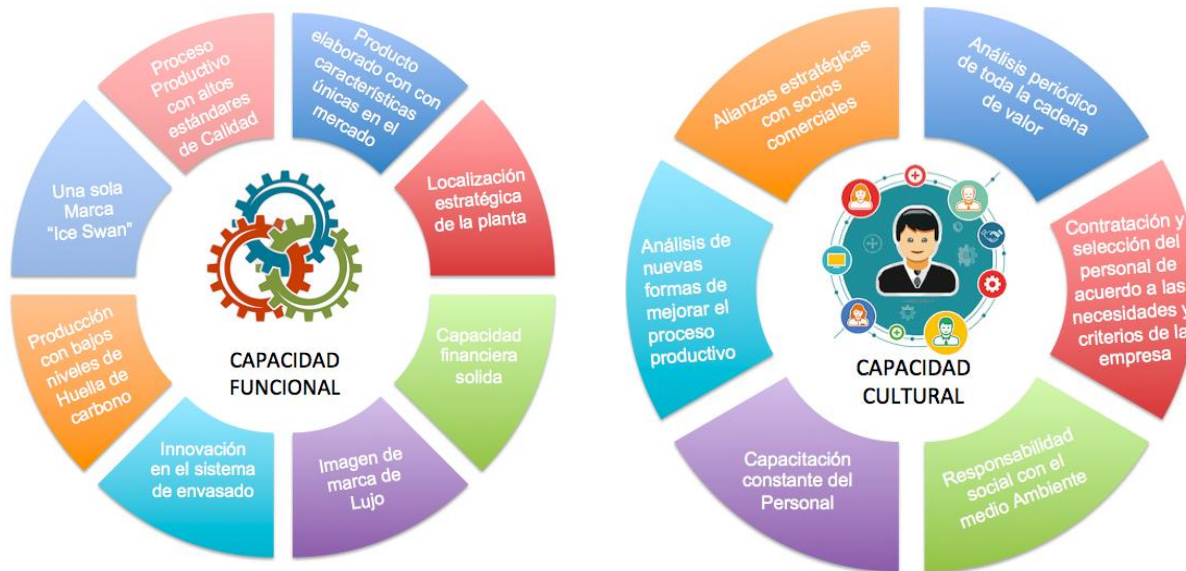
7. Entorno Interno

7.1 Análisis de Recursos y Capacidades

Para poder hacer el análisis estratégico debemos identificar sus recursos y capacidades que son diferenciadores en la elaboración, distribución y venta del agua Premium. Los recursos identificados en la empresa son los siguientes:



Las capacidades con las que cuenta la empresa son:



Según este análisis podemos indicar que poseen acceso a recursos escasos, como es el caso del glaciar ubicado en el fiordo Queulat, lugar de difícil acceso, cuentan con tecnología de punta, la cual es difícil de adquirir sobre todo por el alto nivel de inversión que se requiere y la instalación en terrenos propios cercanos al glaciar. También posee características de complementariedad ya que al poseer elementos que en conjunto tienen mayor valor que por separado, como lo es su calidad de agua, la música especial que se utiliza al envasar y la botella especialmente diseñada para Ice Swan. Características de



apropiabilidad ya que la música con la cual envasan es de exclusividad de la compañía, aun cuando la competencia pueda crear una melodía parecida, nunca será la misma; también el posicionamiento de la marca, siendo reconocida como de calidad, producto de lujo y única en su clase, por las características que el producto posee. Capacidad de la organización para explotar el recurso, ya que su método de recolección, producción y envasado del agua de alta tecnología, con personal idóneo y capacitado de alto nivel, en constante innovación y desarrollo, lo que permite a la empresa tener eficiencia productiva y niveles bajos de huella de carbono. Características de sustentabilidad financiera ya que puede obtener recursos propios como de parte de los principales accionistas.





8. Análisis de VRIO

Las empresas deben adaptarse constantemente a los cambios del mercado, se deben diferenciar, sobresalir de las demás marcas o productos y para ello se debe basar en la innovación, realizando cambios con el conocimiento de los recursos con los que se cuenta. Para esto se requiere conocer los recursos con los que la empresa se diferencia, el modelo VRIO, según Barney, permite realizar el análisis interno para conocer la ventaja competitiva en donde la heterogeneidad de sus recursos permiten hacer que la empresa se diferencie. Se dice que un recurso de la empresa es un recurso VRIO cuando aporta una ventaja competitiva para la empresa, es por esto que realizaremos las preguntas del análisis para evaluar las competencias de la empresa

Realizado esto podemos indicar si el recurso o capacidad posee una ventaja competitiva sostenible que es difícil de imitar y duradera en el tiempo, Ventaja Competitiva Temporal que es difícil de imitar pero que no perdurara en el tiempo, Paridad Competitiva porque se posee las mismas ventajas que la competencia y por último, Desventaja Competitiva en donde la competencia posee la ventaja competitiva.

Para Ice Swan el análisis VRIO



RECURSOS Y CAPACIDADES	V	R	I	O	IMPLICANCIA COMPETITIVA
•Fabrica envasadora propia	SI	SI	SI	SI	 Ventaja Competitiva Sostenible
• Maquinaria especializadas	SI	SI	SI	SI	
•Terreno en la Patagonia propio	SI	SI	SI	SI	
•Acceso al Glaciar	SI	SI	SI	SI	
• Socios con experiencia en los negocios y redes de contactos	SI	SI	SI	SI	
•Especialistas en agua	SI	SI	SI	SI	
•Localización de sus activos Fijos en la Patagonia	SI	SI	SI	SI	
•Alta percepción de calidad	SI	SI	SI	SI	
•Confiabilidad del producto	SI	SI	SI	SI	
•Reputación ante proveedores	SI	SI	SI	SI	
•Diseño exclusivo	SI	SI	SI	SI	
•Certificaciones	SI	SI	SI	SI	
•Música diseñada para el agua	SI	SI	SI	SI	
•Permisos de extracción de agua	SI	SI	SI	SI	
•Bases técnicas para el tratamiento del agua	NO	SI	SI	SI	
• Empresas dueñas de las acciones, con respaldo financiero	SI	NO	SI	SI	 Ventaja Competitiva Temporal
•Deudas a Corto plazo con sus propios accionistas	SI	SI	NO	NO	
•Personal con conocimiento y experiencia	SI	NO	SI	SI	
• Lealtad de los empleados	SI	NO	SI	NO	
•Especialistas en Medio Ambiente	SI	NO	SI	SI	
•Reputación de sus accionistas	SI	NO	SI	NO	
•Marca patentada	NO	NO	SI	SI	
•Cultura organizacional	SI	NO	NO	NO	 Paridad Competitiva
• Sociedad Anónima	NO	NO	NO	SI	
• Capitales 100% chilenos	SI	NO	NO	NO	
• Oficina Comercial	NO	NO	NO	NO	 Desventaja Competitiva

V = Valor, R = Raro, I = Inimitable, O = Organización

Según el análisis, la empresa posee varias ventajas competitivas sostenibles, demostrando que posee claras diferencias con sus competidores, aun así pueden ser imitadas por los competidores, por lo que la debe conocer cuales corren peligro de ser imitadas y que periodo aproximado le queda como vida útil, además de buscar nuevas ventajas para mantener la diferenciación. Las ventajas competitivas temporal serán fácil



de alcanzar en el corto plazo, más aun con los cambios del mercado. La paridad competitiva se da por atributos comunes, que también se presentan en la mayoría de las empresas del sector. La desventaja competitiva se presenta en la oficina comercial ya que la empresa no posee un lugar adecuado para la comercialización, a pesar de contar con un sitio en la envasadora, esta tiene difícil acceso, y otra en Santiago en donde se encuentra las oficinas de Gerencia, realizando las ventas de manera directa o en los locales de sus clientes.

8.1 Análisis de la Cadena de Valor

El mercado de las aguas envasadas es cada vez más competitivo, es por esto que la eficiencia en la cadena de valor permite diferenciarnos de la competencia. La cadena de valor describe cómo se desarrollan las actividades en la empresa, desde la materia prima hasta llegar al producto terminado y comercializado; en cada una de estas etapas se agregar valor que nos hace destacar de los demás productos, gracias a esto se a podido obtener disminución en costos, eficiencia en los recursos empleado, posicionamiento como una marca de agua de Glaciar única. Ice Swan, se encuentra analizando los procesos para poder mejorar su cadena de valor.

Al realizar el análisis de las actividades primarias, que comprenden la creación del producto, su venta y post venta, podemos destacar que:

Logística Interna: El método de inventario utilizado es Fifo, ya que el agua posee fecha de caducidad, por lo que las primeras unidades en producir son las primeras unidades en ser comercializadas, almacenadas en la plata porque se tiene como norma mover lo menos posible el agua del origen. Las recepción del agua es realizada con altos estándares de calidad, sin “estresar” sus moléculas y pasando por varias etapas de limpieza antes de el envasado.

Operaciones o Producción: Ubicada entre las mejores y más exclusivas aguas del mundo, por su equilibrado sabor, con baja mineralidad, y cosechada con música en su lugar de origen. Esta fue analizada en el Instituto del Dr. Emoto en Japón donde se tomaron fotografías a su estructura molecular las que revelaron los maravillosos cristales hexagonales que la conforman, un claro reflejo de su pureza y perfección. El posee un



origen único ya que es cosecha del Glacial ubicado en el fiordo Queulat, en medio de la Patagonia Chilena, siendo la única empresa que envasa agua de este Glacial. La empresa cuenta con la certificación HACCP (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control) sistema reconocido internacionalmente que asegura la inocuidad de los alimentos, también posee la certificación otorgada por Bureau Veritas. Ice swan posee medidas de control y seguridad en su empresa, así como también el estudio de diversas formas para mantener el agua en el estado más puro y natural posible. Posee sistema de turnos una capacidad de producción de 1.200 botellas por hora con un turno de seis horas, ya que las otras dos son para limpiar, corregir y ordenar.

Logística externa: Los pedidos pues ser realizados por medio de la pagina web, aunque como es un producto de lujo, lo más importante es estar en contacto con nuestros clientes, es por esto que se mantiene una comunicación directa, con los principales restaurantes y hoteles de Santiago. El transporte desde la planta a los diversas bodegas de nuestros clientes, es realizada por la empresa Ice Swan, lo que permite mantener el agua con los estándares de calidad diseñados por la compañía, llegando un lo mejor de la Patagonia a la mesa de los consumidores.

Marketing y Ventas: Ice Swan a estado presente en importantes eventos, Catad`Or Online W Santiago, Sabores de Chile Europa, cumbre Celac-UE y actualmente es auspiciador de Necker Cup 2014. También es presentada y consumida por personalidades del arte y la politica como Roger Waters, ex Pink Floyd, Sebastián Piñera (ex presidente de Chile), Roberto Bravo, Cristian de la fuente. Realizan marketing directo con sus consumidores, y no utilizan publicidad en medios. Participan en diversas exposiciones, tanto nacionales como internacionales de productos naturales chilenos y de Lujo. Los precios están acordes al mercado, siendo uno de los más altos por su calidad y exclusividad. Participa en catas de agua, como también en eventos en los cuales este presente el concepto la exclusividad, lo natural y sobre todo la Patagonia Chilena

Servicio Post Venta: Realiza capacitación a los mozos de los restoranes y hoteles en donde está presente, para trasmitir el imagen de marca.

Las actividades secundarias o de soporte que tiene la compañía son:



Infraestructura de la organización: La empresa cuenta con soporte de capital, permitiendo hacer inversiones en tecnología y desarrollo. La planificación estratégica esta desarrollada para comercializar el agua en el mercado internacional, sin dejar de la lado el mercado nacional. Las actividades realizadas generan ganancias para la compañía, entregando soporte para su independencia económica

Dirección de recursos humanos: El personal contratado es capacitado con la cultura de la organización, por ejemplo en el caso de la planta envasadora los operarios deben ingresar en armonía e incluso no se permite discusiones en la zona de envasado o tratado del agua. El personal de ventas es seleccionando según los valores que busca mostrar la marca, además de poseer conocimientos en la venta de productos como este tipo, como es el caso del vino.

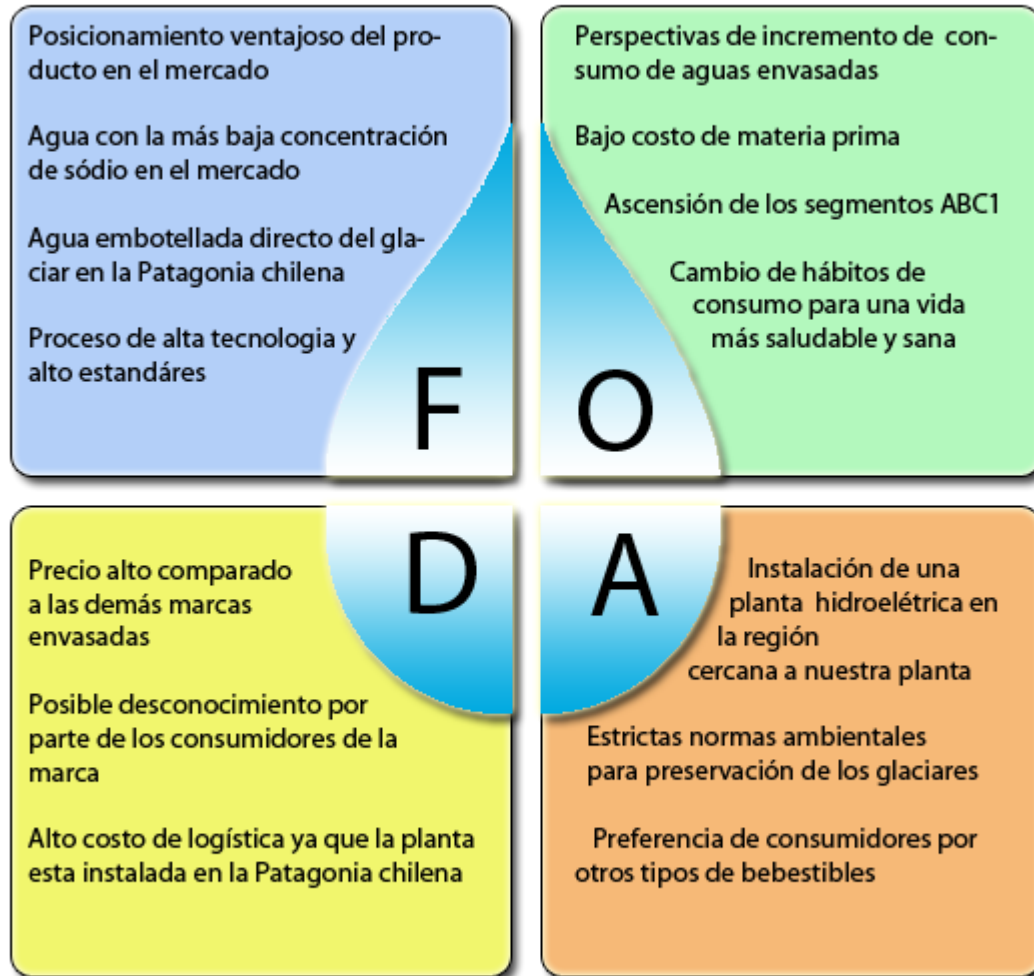
Desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo: La maquinaria utilizada con altos estándares tecnológicos, permite producir con bajos niveles de contaminación y eficiencia energética, además de disminuir el costo de producción. El análisis de las moléculas del agua permite tener controlado el nivel de Ph del agua, así como también mejorar constantemente la calidad del producto. La asesoría de expertos y los diversos estudios realizados a permitido mejorar el proceso productivo, al igual que el análisis de el agua. La creación de este producto único, se obtiene gracias a su proceso automatizado, donde el flujo continuo de producción otorga igual nivel de pureza y calidad a todas las botellas, además se optimiza el consumo de energía al eliminar las variaciones de voltaje por el funcionamiento simultáneo de las diversas máquinas y es mas higiénica evitando casi en su totalidad los riesgos de contaminación en el producto.

Adquisiciones: Las maquinarias utilizadas en el proceso de producción constatan con altos estándares tecnológicos y de calidad, permitiendo tener eficiencia en la producción, ya que no altera las moléculas del agua en el proceso de cosecha y envasado siendo una de las principales ventajas del producto. Cuenta con materias primas de calidad, ya que el agua obtenida del Glaciar de la Patagonia es pura, sin aditivos ni contaminantes, además de contar con el envase diseñado especialmente para la marca, al igual que la música que se utiliza para envasar. Por el interés que tiene la empresa en el medio ambiente, todos los componentes del producto son seleccionados para que sean reciclados una vez consumidos.



Según esto podemos identificar que la empresa utiliza estrategias en diferenciación, que no buscar tener productos con altos estándares y distintos a los demás aguas envasadas

9. Análisis FODA





10. Conclusiones

Según la matriz FODA podemos concluir que el escenario es favorable para Ice Swan. El producto está bien posicionado (ver mapa de posicionamiento) en el grupo de mayor sofisticación y pureza, ya que Ice Swan es el agua con menor mineralidad en el mercado y se destaca por su origen patagónica. El proceso de embotellamiento también cuenta con tecnología de punta y certificaciones de calidad levando en cuenta su proceso de huella de carbono, donde la empresa es asesorada por Walter Liewald (Empreendor de Proyectos Socio-ambientales), otra fortaleza de la empresa.

Las oportunidades para Ice Swan también son favorables, podemos decir que la principal es la estimativa de crecimiento del mercado de agua embotellada (Amber, 2013), que por ende significa un crecimiento en el mercado Premium, ya que según la consultora Adimark a través del estudio Chile 3D 2014, destacó los efectos de mayor nivel adquisitivo de la población especialmente en la clase C2 y la preferencia del consumidor por productos de alto valor agregado y de calidad, una tendencia hace a la “Premiumización” de productos. El vivir sano y saludable también fue un destaque en el estudio Chile 3D 2013 – Estilo de Vida, hubo un crecimiento desde un 52% en el 2012 a un 56% en el 2013 en las personas entrevistadas que dijeron tomar al menos dos litros de agua por día. Al cual destacamos como una oportunidad de mercado e incluso una tendencia en al cambio de habito de los chilenos a respecto de la concientización de la importancia de mantenerse hidratado diariamente

En cuanto a las debilidades podemos citar el alto precio de Ice Swan comparados a otros competidores, pero como nuestra estrategia es la diferenciación no consideramos una debilidad. Si bien el producto está bien posicionado, aun se necesita hacer un trabajo en el mix comunicacional de Ice Swan con una campaña que visa lograr un espacio en la mente del consumidor.

Una amenaza del entorno externo es una posible instalación de una planta hidroeléctrica en una localización próxima a la planta de Ice Swan y otra amenaza importante sería un



cambio en las normas ambientales para preservación de los glaciares. Si bien, actualmente no existe una ley de prohibición para coleccionar el agua del glaciar.

11. Anexos

11.1 Información relevante del mercado que justifique la oportunidad

El AGUA PREMIUM es un agua proveniente de una fuente natural con el más alto estándar de calidad, sostenibilidad medioambiental y protección completa de la fuente. El embotellado deber ser en la fuente original lo más ligero posible, sin alterar la composición natural del agua. La comercialización de aguas catalogadas como “Premium” no es algo nuevo, aunque en los últimos años se ha detectado un importante incremento de nuevas marcas en el rubro. La producción de estos tipos de agua data de 1767 en Estados Unidos y estaba ligada a fines curativos. En la actualidad el agua Premium está dirigida a un público exclusivo y de elite, y su fin no es hidratar ni saciar la sed, sino que se emplea como elemento gourmet en restaurantes y hoteles de categoría mundial.

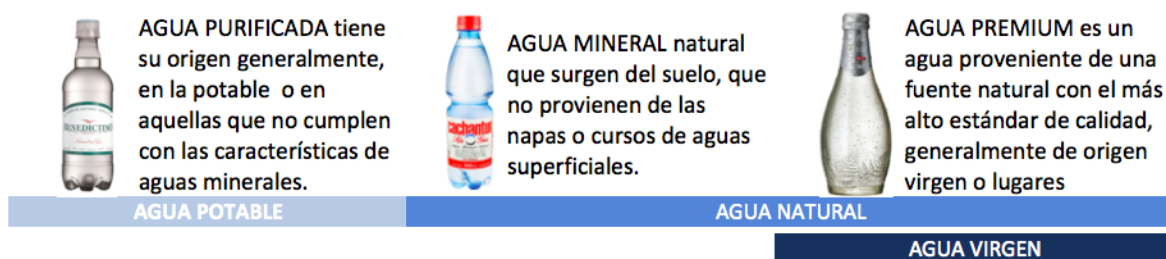


Ilustración 1 - Aguas embotelladas (Fuente elaboración propia)

El ORIGEN GLACIAR corresponde a uno de los orígenes más apetecidos por los consumidores de aguas Premium. Su origen se debe al deshielo de glaciares y su riqueza se debe a su única composición de minerales dada por su periodo de retorno que supera en la mayoría de los casos de 10,000 años.

El ORIGEN TERMAL existen dos tipos de aguas termales de acuerdo a su origen geológico, las magmáticas y las telúricas. El tipo de terreno del que aparecen es una de las principales diferencias entre ambas las aguas magmáticas nacen de la fisiones metálicas o eruptivos, mientras que las telúricas pueden aparecer en cualquier lugar.



El ORIGEN VERTIENTE una vertiente es un declive o lugar por donde corre el agua. Suele tratarse de una superficie topográfica inclinada que se encuentra entre puntos altos. El agua de vertiente ahora desde la tierra y es conocida por sus cualidades terapéuticas y su gran variedad de minerales.





12. Bibliografías:

<http://www.oecd.org/economy/chile-economic-forecast-summary.htm>

<http://www.worldbank.org/en/country/chile/overview>

<http://www.adimark.cl/es/noticias/index.asp?id=152>

www.iceswan.cl

www.bacentral.cl

www.hoteleros.cl/

www.traveltime.cl

www.santiagoelegante.cl

www.espaciofoodservice.cl

www.anber.cl

www.senartur.cl

<http://www.chile3d.cl/>

<http://html.rincondelvago.com/analisis-de-mercado-de-una-marca-de-agua.html>

http://www.anep-pet.com/index.php?option=com_content&view=article&id=9&Itemid=14

<http://www.guiaenvase.com/bases/guiaenvase.nsf/V02wp/D24C96B9564E2A4EC1256F250063FAA3?Opendocument>

<http://www.dationnews.com/Articulo/index.php?l=en-que-etapa-del-ciclo-de-vida-esta-tu-negocio>

http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_rubro.htm

Mini Book Eureka, Edición Especial, Marzo 2013

Guía de Aguas, Marcelo Piño, 2014