



## **Desert Flower**

### **Premium Oasis Water of Pica**

#### **Parte I**

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

**Alumnos: Alvaro J. Vera Martínez**

**Profesor Guía: Prof. Claudio Dufeu**

**Antofagasta, Junio de 2016**

## Contents

1. Oportunidad de negocio .....	8
1.1. Empresa y oportunidad.....	8
1.1.1. Misión, Visión y Objetivos .....	8
1.1.2. Idea de producto o servicio y aspectos distintivos .....	9
1.1.3. Oportunidad o necesidad a atender .....	9
1.1.4. Mercado al que apunta el producto o servicio.....	9
2. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes .....	9
2.1. Industria.....	9
2.1.1. Actores claves de la industria.....	11
2.1.2. Macro Segmentos.....	12
2.1.3. Entorno de la industria .....	12
2.1.4. Tendencias de la industria, ciclos de vida .....	14
2.1.5. Fuerzas competitivas del sector (Análisis de Porter) .....	14
2.2. Competidores .....	15
2.2.1. Caracterizar los competidores .....	15
2.2.2. Análisis de fortalezas y debilidades de los competidores .....	16
2.2.3. Mapa de posicionamiento relativo .....	16
2.2.4. Matriz de perfiles competitivos.....	16
2.3. Clientes.....	17
2.3.1. Características de los consumidores.....	17
2.3.2. Macro y micro segmentos .....	17
2.3.3. Tamaño de mercado y tendencias .....	17
2.3.4. Conclusiones .....	18
3. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor .....	18
3.1. Modelo de Negocios.....	18
3.1.1. Segmentos de mercado.....	18
3.1.2. Propuesta de valor .....	18
3.1.3. Canales de distribución .....	19
3.1.4. Relaciones con los clientes.....	19
3.1.5. Modelo de flujo de ingresos .....	19

3.1.6.	Recursos claves .....	19
3.1.7.	Actividades claves.....	19
3.1.8.	Asociaciones claves.....	20
3.1.9.	Estructura de costos.....	20
3.2.	Descripción de la empresa.....	21
3.2.1.	Análisis FODA y sus estrategias .....	21
3.2.2.	Cadena de valor.....	22
3.2.3.	Recursos, capacidades y competencias .....	22
3.2.4.	Ventajas competitivas .....	22
3.3.	Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global .....	22
	Estrategia de crecimiento .....	23
	Estrategia de salida.....	23
<b>3.4.</b>	<b>RSE y Sustentabilidad .....</b>	<b>23</b>
3.4.1.	Mapa de stakeholders .....	24
3.4.2.	Valores éticos del negocio.....	25
3.4.3.	Determinación de impactos sociales, ambientales y económicos .....	25
4.	Plan de Marketing .....	26
4.1.	Objetivos de Marketing .....	26
<b>4.2.</b>	<b>Estrategia de Segmentación.....</b>	<b>27</b>
4.2.1.	Estimación de Demanda.....	27
4.2.2.	Estimación de participación de mercado.....	28
4.2.3.	Número de clientes.....	30
4.3.	Estrategia de producto/servicio .....	30
4.3.1.	Mapa de Posicionamiento .....	31
4.4.	Estrategia de precio .....	32
4.4.1.	Para el inicio y el largo plazo .....	32
4.4.2.	Criterios a considerar .....	32
4.5.	Estrategia de distribución .....	32
4.5.1.	Identificar los principales canales .....	32
4.5.2.	Sitio web y redes sociales.....	33
4.6.	Estrategia de comunicaciones y ventas .....	33

4.6.1.    Herramientas de promoción y presupuesto .....	33
Mix .....	33
A quiénes se dirige (cliente final, mayoristas, minoristas).....	36
Identificar herramientas específicas, medios, público objetivo.....	36
4.6.2.    Programa de publicidad.....	36
4.7.    Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual.....	37
4.8.    Presupuesto de marketing y cronograma.....	38
5.    Plan de Operaciones .....	39
<b>6.    Equipo del Proyecto .....</b>	<b>39</b>
7.    Plan financiero.....	39
8.    Riesgos críticos .....	40
9.    Propuesta inversionista.....	41
9.1.    Oferta para el inversionista .....	41
9.2.    Conclusiones .....	41
Bibliografía .....	42
Anexo 1 .....	44
Anexo 2 .....	44
Anexo 3 .....	44
Anexo 4.....	45
Anexo 5 .....	45
Anexo 6 .....	46
Anexo 7 .....	47
Anexo 8.....	48
Anexo 9 .....	50
Anexo 10.....	52
Anexo 11 .....	52
Anexo 12 .....	53
Anexo 13 .....	54
Anexo 14.....	55
Anexo 15 .....	56
Anexo 16.....	56

Anexo 17 .....	59
Anexo 18 .....	60
Anexo 19 .....	61
Anexo 20 .....	61
Anexo 21 .....	62
Anexo 22 .....	62
Anexo 23 .....	63

## **Resumen Ejecutivo**

San Andrés de Pica es una localidad perteneciente a la Provincia del Tamarugal en la región de Tarapacá, cuyo nombre deriva de la palabra “Piqai” que en lengua quechua significa “Flor en la arena”, y que ha sido lugar de encuentro de múltiples culturas antiguas, las que han dejado su legado tanto en la tierra como en su gente.

La localidad presenta las características de un oasis en medio de la planicie del desierto, debido a la particular formación geográfica y características de sus placas subterráneas, todas estas condiciones hacen emerger desde las profundidades de la tierra un agua de inigualable riqueza y pureza, lo que genera una frondosa vegetación y el cultivo de exquisitas frutas características sólo de esta zona, como son el limón y el mango de Pica.

Se cuenta con un predio en la zona, el cual cuenta con las características necesarias para poder extraer agua de extrema pureza, filtrada en el mismo subsuelo. El concepto del negocio consiste en poner en valor este recurso y generar un agua de tipo Premium, que sea procesada y envasada en la localidad y que concentre todos los atributos de este lugar único y exótico del planeta.

### **Industria altamente atractiva**

El consumo de agua en el mundo ya ha superado al de bebidas carbonatadas, lo cual ha puesto en alerta a compañías como Coca-Cola, quienes han visto en el mercado del agua embotellada una excelente proyección de futuro, lo mismo que grandes transnacionales como Nestlé y Danone, quienes ya se han posicionado en el mercado mundial, adquiriendo marcas de aguas embotelladas de renombre, provenientes de varios países, especialmente aquellas con características de pureza, es decir, provenientes de lugares prístinos como glaciares, manantiales y zonas alejadas del planeta, en los cuales la mano del hombre aún no impacta esos ecosistemas, junto con ello también han optado por adquirir aquellas fuentes de agua disponibles en estos lugares para su control y producción directa ante este recurso cada vez más escaso.

Zonas como Asia presentan tasas anuales de crecimiento en el consumo que rondan el 20%, más del doble del crecimiento previsto para el resto del mundo. Chile no se queda atrás, con un mercado del agua embotellada de MMUS\$415, con tasas de consumo que se dirigen rápidamente a los 30 litros de agua embotellada per cápita, con tasas de crecimiento anual cercanas al 18%, a esto se suma la creciente popularidad del consumo de productos asociados a la vida saludable y al aire libre, en donde el agua ocupa un lugar privilegiado. Dentro de este mercado es el de las aguas de tipo Premium y

Gourmet, las cuales están dirigidas a un segmento más exclusivo de personas, que buscan un alto nivel de diferenciación a través de productos exóticos, tal es el caso de marcas nacionales como Ice Swan y Aonni, las cuales con elevadas propuestas de calidad y concepto de producto apuestan a un concepto similar al del vino en cuanto a temas como proveniencia del producto, sabor y tipos de comidas con las cuales se pueda combinar.

El producto se divide en cuatro versiones, Desert Flower, Premium Oasis Water of Pica, en su envase de 750 ml de vidrio, en su presentación exclusiva, envase de 500 ml para su distribución en supermercados, en su presentación de 350 ml, Gourmet Oasis Water of Pica, y en sus presentaciones Desert Flower Lemon Essence y Mango Essence de 500 ml para su distribución en supermercados.

Los principales conceptos en los cuales se refuerza el valor del producto son sus características de pureza y naturalidad, su origen lejano y exótico, su valor funcional a través de sus propiedades hidratantes para el buen funcionamiento del organismo y su cualidad de provenir desde las profundidades de la tierra “The Deepest Water”. El modelo de negocios contempla la extracción del agua desde la planta que se ubicará en un predio de Pica, la cual será embotellada y enviada a tres grandes ciudades del País, Arica, Iquique, Calama, Antofagasta, Copiapó, La Serena y Coquimbo. En las ciudades se planea su distribución en restaurantes (versión de 330 ml) y en hoteles (versión de 750 ml), lo mismo.

La inversión de este proyecto contempla un monto de MM\$252,3 en un período de 5 años, con un VAN de MM\$65,6, una TIR de 25,5% y un ROI de 26%. El EBITDA como Valor Terminal de MM \$555,4 considerando la liquidación de la empresa vendiendo todos sus activos a valor libro.

Cabe mencionar que en una etapa futura, cuarto y quinto año del proyecto, se piensa en la alternativa de exportación y en el lanzamiento de la línea Desert Flower Essence, poniendo en valor las esencias de dos frutos característicos de la zona de Pica, el mango y el limón.

## **1. Oportunidad de negocio**

### **1.1. Empresa y oportunidad**

La empresa se constituirá a través del emprendimiento de comercializar productos alimenticios y de la instalación de una embotelladora de agua pura y cristalina obtenida directamente desde vertientes y napas subterráneas. La empresa se ubicará en la comuna de Pica, situada en la pampa del Tamarugal de la Región de Tarapacá en el Norte de Chile. La empresa tiene el propósito de llevar los atributos que caracteriza a la localidad pequeña a diferentes lugares del mundo. Los primeros pasos de la empresa serán comercializar el agua Premium, caracterizando al producto como de calidad única e inigualable, poseedor de entregar el milagro de dar vida y riqueza en el medio del desierto más árido del mundo.

El producto se cosechará y envasará directamente desde el origen, donde es la salida natural de un recorrido de cientos de kilómetros a 300 mts de profundidad provenientes de la zona cordillera de los Andes. El agua tras su largo viaje adquiere una pureza y cristalinidad que lo hacen único y de un sabor agradable al paladar, y si a esto le sumamos que en su trayecto las vertientes brotan a una temperatura de 35 a 40°C, convirtiéndolo en un líquido natural, puro y de atracción turística.

La oportunidad de la empresa, es comercializar y dar a conocer el producto a consumidores de agua en Chile y en el mundo, llevando a cada uno de ellos una de las aguas más cristalinas del planeta y que ha llevado en miles de años a crear un oasis inmerso en una tierra indómita y mística, entregando frutos exóticos y reconocidos en muchas partes del planeta.

#### **1.1.1. Misión, Visión y Objetivos**

##### Misión

Ofrecer a nuestros consumidores una experiencia única de bienestar, a través de un agua de tipo Premium de nivel superior y de calidad extraordinaria, a través de un proceso único y en armonía con nuestro entorno.

##### Visión

Ser y lograr ser reconocida como la mejor agua Premium del país, contribuyendo a la valoración del patrimonio natural y cultural del norte de Chile.

##### Objetivos

Ser la mejor opción de compra para nuestros clientes en cuanto a experiencia de hidratación y vida saludable.



### **1.1.2. Idea de producto o servicio y aspectos distintivos**

El producto se identifica como un agua mineral de tipo Premium con características exóticas, la cual se obtiene de forma natural de las profundidades de la tierra en la zona de Pica, región de Tarapacá.

Los aspectos distintivos del producto son el carácter exótico y Premium con denominación de origen, ya que es extraído desde la misma fuente. Su alto nivel de calidad y sofisticación expresado en su presentación y sabor proporciona al que la consume una alta identificación con el producto y con su zona de origen “The Deepest Water”.

### **1.1.3. Oportunidad o necesidad a atender**

En la actualidad las personas están buscando diversas alternativas relacionadas con la vida sana y al aire libre, tanto en sus actividades diarias, de ocio y en los productos que consumen, un ejemplo de ello el consumo de agua embotellada en reemplazo de bebidas azucaradas, las cuales en el último tiempo han visto disminuir sus ventas de forma dramática, más aún ante las normativas gubernamentales que restringen el excesivo consumo de azúcar de la población. Es en esa ventana en donde el producto desea ingresar, en un segmento superior de consumidores que ven en el agua no tan sólo un producto que satisface su necesidad de hidratación, sino que además otorga un estatus y una diferenciación con sus pares, un contacto sofisticado con el origen exótico del producto.

### **1.1.4. Mercado al que apunta el producto o servicio**

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 Desert Flower, 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.

## **2. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes**

### **2.1. Industria**

El producto se encuentra inserto en la industria del agua purificada Premium o de origen exótico, la cual presenta la característica de provenir de fuentes como termas, vertientes, glaciares, lluvia, etc., en donde el origen juega un papel fundamental.

El consumo de agua embotellada en el mundo ha crecido de forma sostenida en el último tiempo, representando un valor estimado de 170.000 millones de dólares, con lo cual se transforma en el sector más dinámico de toda la industria de alimentación y bebida, aumentando en una media anual de 12%, a pesar de su alto precio en relación al agua de grifo. Si establecemos la comparación con el crecimiento del mercado de las bebidas carbonatadas, se puede apreciar un cambio en la tendencia del consumo, en donde factores como la vida más saludable han tenido un gran efecto. Imagen en Anexo 2.

Más de la mitad del agua embotellada consumida en el mundo es agua purificada (59%), mientras que el 41% restante es agua mineral o de manantial. Mientras que el 75% del agua embotellada proviene de fuentes protegidas (manantiales y acuíferos), el agua del grifo proviene principalmente de lagos y ríos. Actualmente empresas como Nestlé, Danone, Coca-Cola y Pepsi Cola, con las más grandes en el mercado del agua embotellada. Esto no ha dejado de generar controversia entre grupos ecologistas, ya que pone en la mesa el derecho de las personas en todo el mundo a acceder a este vital recurso de forma abierta y gratuita.

Los principales países demandantes de este producto a nivel mundial son EE.UU. 15,4%, Japón 13,3% y Bélgica 10,7%. Por otro lado los principales países exportadores de agua son Francia 39%, Italia 17,9% y Bélgica 9,7%,

Para mayor antecedente sobre los principales importadores y exportadores de agua embotellada, ver Anexo 3. Como se puede apreciar, varios países de Europa tienen un alto consumo de este producto, aparte de Estados Unidos, Asia actualmente ha acaparado 1/3 de la demanda mundial del producto, India y China aportan con tasas de crecimiento que rondan el 20%, para este 2016 se prevé un aumento en Asia del 16%, el doble de lo previsto para el resto del mundo.

El consumo per cápita de agua embotellada en Chile ha crecido más del 50% en una década, marcando un cambio en la tendencia de ingesta de este líquido. El año 2013 el consumo fue de 393 millones de litros, lo que equivale a 22 litros de agua embotellada per cápita, comparado con los 7 litros que se consumían hace diez años, es un aumento considerable (Crecimiento en el consumo de agua en Chile, ver Anexo 4). Este cambio en parte se debe a la búsqueda de un estilo de vida más saludable, beneficiado por un entorno estable de la economía, esto ha llevado al consumidor chileno a buscar productos más sofisticados. Otro factor relevante es un entorno que ve con mejores ojos la cultura del autocuidado, la práctica de deporte y de la hidratación del cuerpo, incentivado aún más por varias campañas en escuelas, municipios y también por el gobierno a través de programas como “Elige Vivir Sano”. El año 2015 finalizó con un consumo per cápita de 450 millones de litros y el 2016 con un

estimado de 500 millones de litros, por lo cual se estima que el mercado de agua embotellada en Chile ronda los 400 millones de dólares al año.

### 2.1.1. Actores claves de la industria

Los competidores de este producto son todos los que compiten en el segmento de las aguas de tipo Premium, a nivel mundial los principales países participantes en este mercado son Francia, Italia y Fiji, con un 75% de participación de mercado. Nestlé es la compañía de agua embotellada N°1 del mundo, con una cuota de mercado global estimada del 18%, con Danone en el 2° lugar con una participación estimada de 8.5% con aproximadamente 18 millones de litros de agua embotellada comercializados en 2009. Nestlé Pure Life, la mayor marca de agua en el mundo alcanzó un crecimiento orgánico del 14% sólo en 2009. Sólo en EE.UU., tuvo volúmenes de venta por 32 billones de litros, en tanto en UK se consumieron alrededor de 1,7 billones de litros en el 2009. 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 Cachantún, con un 59%, Vital con un 31%, Next con 9,8%. Debido a que el precio de las aguas premium es en promedio 3 veces más cara que el agua embotellada normal, no posee grandes porcentajes de consumo, lo que la hace más atractiva para los consumidores a los que está dirigida, otorgándole una clasificación de estatus y exclusividad. El mercado de las aguas se puede dividir en tres segmentos:

- **Aguas Minerales:** Son aguas que provienen de fuentes minerales y vertientes naturales.
- **Aguas Saborizadas:** Pertenecen a la variedad de las aguas con sabor.
- **Aguas Purificadas:** Esta aguas provienen de cualquier fuente, puede ser de una fuente natural, de la red o de pozo, y que han sido tratadas hasta alcanzar un alto nivel de pureza.

En Chile, los productores de agua mineral se ubican en las siguientes zonas:

**Tabla 1: Zonas productoras de agua mineral**

Distribución regional de producción de agua mineral		
Región	Lugar	Producto
Región de Coquimbo	Valle del limarí	Socos
Región de Valparaíso	Valle de Aconcagua	jahuel
Región de Valparaíso	Valle de Casablanca	Porvenir
Región Lib. Bdo. O'Higgins	Valle del Cachapoal	Cachantun - Vital
Región del Maule	Valle del Maule	Liv - El Olivo
Región de la Araucanía	Valle Patagonia	Andes Mountain
Región de los Lagos	Valle de los Lagos	Puyehue - Mawun
Región de Aysén	Valle Aysen	Ice Swan - Glacis
Región de Magallanes	Valle Magallanes	Aonni

Las compañías líderes del mercado de las aguas embotelladas son la Compañía de Cervecerías Unidas CCU y Coca-Cola Company, con sus respectivos productos Cachantun y Vital, pero además de estos productos, apuestan con otras marcas también bastante relevantes en el mercado, a continuación se presenta un cuadro con algunos de ellos.

**Tabla 2: Productores nacionales**

Compañía de Cervecerías Unidas CCU	Cachantun
	Mas
	Mas Woman
	Pure Life
	Porvenir
Coca-Cola Company	Glacier
	Vital
	Benedictino
	Dassani
Soprole	Vitamin Water
	Aquarius
	Next

Al iniciar el año 2016 Cachantun presenta una participación de mercado de 59%, mientras que Vital el 31%, teniendo un aumento del 20% y un 82% respectivamente en 3 años.

### **2.1.2. Macro Segmentos**

En Chile el mercado del agua embotellada viene registrando un crecimiento notable hace varios años, esto se ve reflejado tanto en el crecimiento de la industria con tasas del 20% anual, como en la venta de nuevas marcas de agua nacionales e importadas, también en la aparición de tiendas especializadas en este tipo de bebidas. A continuación un detalle de Macro segmentación, en donde se indican las variables relevantes en el mercado del agua embotellada y como Desert Flower viene a satisfacer las necesidades del consumidor (Marco Segmentos Anexo 5).

### **2.1.3. Entorno de la industria**

#### **Entorno Político**

Pese al último decaimiento de la imagen país por los eventos de corrupción y la disminución en la actividad económica, Chile sigue siendo un referente a nivel regional debido a su estabilidad democrática, que garantiza un ambiente seguro para la inversión. El país posee un sistema político republicano, democrático, representativo y con un gobierno de carácter presidencial, el estado se divide en tres poderes independientes, el ejecutivo, el legislativo y el judicial.

La economía chilena, si bien está pasando por un leve decaimiento debido a la baja del precio del cobre, es estable y pujante. El mercado estimula la libre competencia y la apertura comercial, con una gran cantidad de tratados de libre comercio.

### **Entorno Social**

En cuanto a equidad, Chile ha logrado reducciones importantes en los niveles de pobreza y en el aumento de la prosperidad en los últimos años. La proporción de la población considerada pobre se redujo del 20,1% en 2000 al 14,4% en 2011, según encuesta CASEN. Además, entre 2003 y 2011, el ingreso promedio del 40% más pobre se expandió en un 4,3%, considerablemente más alto que el crecimiento promedio de la población total (2,5%).

En cuanto a cifras de desempleo, este tuvo un notable aumento contra todos los pronósticos, pues en el gran Santiago la tasa llegó a un 9,4%, versus el 6,8% del mismo mes del año anterior, esto producto de la disminución de la actividad económica que Chile viene pasando desde el año 2014.

### **Entorno Económico**

El escenario internacional que enfrenta la economía chilena es algo menos favorable que el previsto. Las proyecciones de crecimiento mundial para el período 2014-2016 son fueron más bajas que las anticipadas en el Ipom del mes de septiembre, aunque el importante descenso del precio del petróleo ha mejorado los términos de intercambio, a pesar del menor precio del cobre, que ha generado gran decaimiento en la economía nacional.

### **Entorno Tecnológico**

Si se observa desde fuera, Chile se mantiene en niveles económicos menores a los demostrados entre los años 2010 y 2012, pero con cierta estabilidad en los números, con bajas tasa de desempleo y de inflación. Pero frente a todo esto Chile aún no logra aumentar sus tasas de crecimiento en cuanto a desarrollo tecnológico e innovación, pues su economía depende altamente del comportamiento del mercado de los commodities, su principal exportación.

De forma comparativa el promedio de inversión en I+D de los países de la OCDE es de un 2,5% del PIB, en Chile es solamente un 0,3%, lo cual demuestra que aún quedan grandes desafíos en materia de investigación, ya que la ciencia proporciona el conocimiento y la tecnología lo usa.

#### **2.1.4. Tendencias de la industria, ciclos de vida**

Durante muchos años las bebidas gaseosas han dominado el mercado mundial de consumo de refrescos, liderado por EE.UU., principal consumidor de bebidas del mundo con un peak de 204 litros per cápita. Hoy la tendencia del mercado está dando un giro rotundo hacia productos más saludables, esto principalmente por los altos niveles de obesidad de adultos y jóvenes en el mundo, de hecho en los últimos años el consumo de agua embotellada está superando levemente el consumo de gaseosas.

El tiempo y el desarrollo cultural han logrado cimentar en las mentes de las personas una tendencia hacia un consumo de alimentos y bebidas más amigables con su organismo y que además les presentan beneficios en el agitado mundo actual, dentro de esta categoría de alimentos se encuentra el agua embotellada, la cual ha tenido un sostenido aumento en el consumo a nivel mundial, según la consultora Zenith international, desde el año 2007 el agua embotellada superó en consumo mundial a las bebidas refrescantes, marcando un hito en la historia de consumo de este producto. Según la empresa Canadean, una importante empresa de investigación y análisis de mercados, el consumo de agua embotellada se ve reforzado por su imagen saludable y libre de calorías, otro motor que aumenta su consumo es la ausencia de agua potable en varias partes del mundo. Si bien varios países de Europa tienen un alto consumo de este líquido, aparte de Estados Unidos, Asia actualmente ha acaparado 1/3 de la demanda mundial del producto, India y China aportan con tasas de crecimiento que rondan el 20%, para este 2015 se prevé un aumento en Asia del 16%, el doble de lo previsto para el resto del mundo.

#### **2.1.5. Fuerzas competitivas del sector (Análisis de Porter)**

Rivalidad entre Empresas Existentes: Actualmente existe una alta rivalidad de los productores de agua embotellada en el mundo, liderada principalmente por Nestlé con un 18% del mercado global, con sus marcas Perrier, San Pellegrino, Acqua Panna, Poland Spring y danone con un 8,5%, con sus marcas Evian, Volvic y Badoit. En Chile existe una fuerte competencia en el mercado de las aguas embotelladas de forma masiva, el mercado lo lidera Cachantún con un 49% del mercado y Vital con un 16,8%, estas compiten principalmente por precio.. En el mercado de las aguas Premium, las marcas extranjeras presentes en el país son Evian, Perrier, Voss, dentro de las nacionales están Ice Swan y Aonni dentro de las más conocidas, estas compiten por diferenciación, en donde influyen su sabor, nivel de mineralización, proveniencia, concepto que engloba y la elegancia y belleza de su envase. Otras marcas chilenas que también están apuntando a posicionarse en un segmento menor son Porvenir y Puyehue.

Posibles Nuevos Participantes: Las barreras de entrada en este mercado son altas, principalmente por los altos niveles de inversión requeridos y un dominio de los canales de comercialización, con un alto énfasis económico en marketing. Otro elemento que dificulta el ingreso de nuevos competidores es el acceso a una fuente de agua pura y exótica, que genere una alta diferenciación al resto. En el caso de las barreras de salida, son bajas en relación a las de entrada.

Poder de Negociación con Proveedores: Se distinguen tres tipos de proveedores, aquel que provee del recurso, el que provee de los envases y el que provee de la tecnología de purificación. En cuanto al acceso al recurso, se contempla la extracción de agua proveniente de napas subterráneas que aflora en la localidad de Pica. Este lugar tiene características privadas y cuenta con los derechos de agua respectivos, por lo cual el poder de negociación es bajo. En cuanto al suministro de botellas de vidrio con un diseño característico, el poder de negociación es alto, debido a las características de la manufactura del producto y a la escasez de proveedores. Esto se puede aminorar con un contrato a largo plazo con el proveedor. En cuanto a los proveedores de plantas químicas, el poder de negociación es bajo, debido a que existe una alta oferta por este tipo de tecnología.

Poder de Negociación de los compradores: El poder de negociación de los compradores se identifica como alto, debido a que pueden optar ante la amplia oferta de aguas de tipo Premium, con un costo de cambio bajo. Esto se ve aminorado en la medida de que el comprador es altamente fiel a una marca, si esta le brinda los niveles de satisfacción, calidad y diferenciación que espera.

Amenaza de Productos Sustitutos: No existe amenaza de producto sustituto para este tipo de agua Premium, debido a su alta diferenciación y exclusividad en el tipo de producto.

## **2.2. Competidores**

### **2.2.1. Caracterizar los competidores**

En el mercado del agua embotellada de tipo Premium principalmente las marcas compiten por nivel de diferenciación que son capaces de entregar al consumidor y en cómo lo convencen de que es el producto que están buscando, además de que el producto se encuentre disponible en donde el cliente necesita consumirlo.

En cuanto a recursos distintivos, se consideran importantes el diseño de la botella, el cual debe estar alineado con el concepto que se desea expresar, junto con ello destacar el lugar de proveniencia del producto, ya que esto pone en valor directamente la zona y a la forma en que el agua es captada, otro

aspecto es la pureza, todos aspectos irrenunciables con los cuales un agua de tipo Premium debe contar.

### 2.2.2. Análisis de fortalezas y debilidades de los competidores

Fortalezas de los competidores:

- Muy buena calidad de producto
- Concepto de producto bien trabajado
- Elegancia y sofisticación en su presentación

Debilidades de los competidores:

- Bajo stock
- Bajo nivel de difusión de la marca

### 2.2.3. Mapa de posicionamiento relativo

Desert Flower posee una mayor cantidad de atributos en sus productos lo cual es de importancia para el cliente algunos de ellos son:

**Tabla 3: Mapa de posicionamiento**

Deser Flower	Ice Swan	Aonni	Andes Mountain	Puyehue	Cachantún	Vital	Benedictino
Mineral	Natural	Mineral	Mineral	Mineral	Mineral	Mineral	Natural
Elegancia	Elegancia	Elegancia	Elegancia				
Pureza	Pureza	Pureza	Pureza	Pureza			Pureza
Cristalinidad	Cristalinidad	Cristalinidad	Cristalinidad	Cristalinidad	Cristalinidad	Cristalinidad	Cristalinidad
Dinamismo				Dinamismo	Dinamismo	Dinamismo	Dinamismo
Frescura	Frescura	Frescura	Frescura	Frescura	Frescura	Frescura	Frescura

### 2.2.4. Matriz de perfiles competitivos

A continuación se muestra a Desert Flower en una matriz competitiva de posicionamiento con los elementos más valorados por el cliente.

**Tabla 4: Matriz de perfiles competitivos**

Para los consumidores		Nuestro producto con respecto a los competidores						
		Ice Swan	Aonni	Andes Mountain	Puyehue	Cachantún	Vital	Benedictino
Extrema importancia	Precio	Menor	Menor	Menor	Mayor/Igual	Mayor	Mayor	Mayor
	Pureza/ Cristalinidad	Igual	Igual	Igual	Igual	Igual	Igual	Mejor
Muy importante	Promoción	Mayor	Mayor	Mayor	Mayor	Menor	Menor	Menor
	Prestigio	Igual	Igual	Igual	Mejor	Mejor	Mejor	Mejor
Importante	Presentación	Igual	Igual	Igual	Mejor	Mejor	Mejor	Mejor



## **2.3. Clientes**

### **2.3.1. Características de los consumidores**

Los clientes del producto pertenecen al segmento socioeconómico ABC1. Son en general profesionales jóvenes mayores 25. Son personas que debido a las condiciones económicas del país han tenido acceso a una serie de nuevos productos, mucho más sofisticados y personalizados. En general desean destacarse por sobre sus pares, buscando diversos mecanismos de diferenciación, uno de ellos es optar por productos que brindan niveles superiores de satisfacción, que brindan confort y una alta sensación de bienestar, un buen ejemplo es la preferencia por productos que potencian la vida sana y al aire libre. Son personas con alto roce social, lo cual las hace compartir mucho más en eventos de distinta índole, en donde el hecho de parecer diferente adquiere un estatus superior. Gustan de los buenos vinos y de las marcas de lujo. Al viajar constantemente por su trabajo conocen diversas realidades, por lo cual muchos de ellos tienen una mayor conciencia sobre el medio ambiente y sobre la vida saludable, lo cual los hace consumir productos que vayan en esa misma línea

### **2.3.2. Macro y micro segmentos**

Los clientes del producto pertenecen al segmento socioeconómico ABC1 de la zona norte de Chile. Son hombres y mujeres mayores de 25 años, profesionales, que frecuentan hoteles y restaurantes con carta de menú tipo gourmet. Estas personas gustan de productos con un alto nivel de sofisticación y entrega de satisfacción, desean destacarse por sobre sus pares a través del consumo de productos con alta diferenciación. En la zona norte el ambiente “minero” es gran promotor de este tipo de conductas, debido al alto poder adquisitivo de las personas que laboran en esta industria (Ver Anexo 6). Son personas con alto roce social, lo cual los hace compartir y relacionarse en eventos de distinta índole, gustan de buenos vinos y de marcas de lujo, viajan constantemente por trabajo por lo cual conocen diversas realidades, por lo cual muchos de ellos tienen mayor conciencia sobre el medio ambiente y la vida saludable.

### **2.3.3. Tamaño de mercado y tendencias**

El tamaño de mercado del producto está definido de acuerdo a:

- Hoteles, Restaurantes y supermercados: Población ABC1 que los frecuenta. Tamaño de mercado de MM USD\$4,95.
- Lemon Essence & Mango Essence: Tamaño de mercado definido de acuerdo a consumo de aguas con sabor del público objetivo. Tamaño de mercado de MM US\$11,62

- Exportación: De acuerdo a modelo de exportación de marcas como Ice Swan y Aonni, el tamaño de mercado es de MM US\$1,5.

Las tendencias en cuanto a este tipo de productos van en alza y son especialmente favorables en este tiempo, esto debido al auge de temas como la alimentación saludable, la promoción del aumento en el consumo de agua en todo momento por los beneficios metabólicos generados por la hidratación constante del organismo. Asimismo la relación entre el elemento agua y la naturaleza lo hace mucho más potente en la asociación que genera el consumidor al momento de salir a realizar actividades al aire libre o al momento de compartir junto a su pareja o amigos en una comida en un buen restaurant. Otro elemento a considerar es la promoción de este tipo de producto en la preparación de comidas tipo gourmet, diversos chefs en el mundo recomiendan ciertos tipos de agua de proveniencia exótica para la preparación de recetas, ya que según su experiencia, ésta otorga cualidades únicas a cada bocado.

#### **2.3.4. Conclusiones**

Como conclusión se puede decir que el entorno para el producto se presenta favorable, tanto por el tamaño de mercado como por las tendencias seguidas por los consumidores. Los pronósticos dicen que el consumo de agua mineral debiera seguir aumentando en el futuro, para las aguas de tipo Premium, la tasa estimada es de un 25%, lo cual augura un buen crecimiento para la industria.

### **3. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor**

#### **3.1. Modelo de Negocios**

##### **3.1.1. Segmentos de mercado**

El segmento de mercado para Desert Flower Premium Water son aquellas personas que buscan un agua mineral que les otorgue una experiencia exclusiva, especial y única, otorgándoles una diferenciación a través de lo natural, lo indómito y lo saludable, que gustan de la vida al aire libre y de lugares exóticos. Los clientes y personas mayores de 25 años pertenecientes al segmento socioeconómico ABC1 de la Zona Norte de Chile, es decir 114.844 personas ubicadas en las ciudades de Arica, Iquique, Calama, Antofagasta, Copiapó, La Serena y Coquimbo.

##### **3.1.2. Propuesta de valor**

Este producto se plantea como un agua de tipo Gourmet Premium, única por las características naturales y exóticas de su fuente de extracción, que debido a su composición rica en sales minerales

propias del desierto de Tarapacá, proporciona un nivel de satisfacción más allá de la hidratación, brindando un alto nivel de salud y bienestar.

### **3.1.3. Canales de distribución**

Desert Flower, utilizará 3 canales de distribución:

Canal Directo: A través de su ventas directas a los consumidores en sala de ventas en la localidad de Pica.

Canal Indirecto Corto- Un nivel: A través de la venta a detallistas en la localidad de Pozo Almonte y Pica.

Canal Indirecto Largo: Dos o más niveles: A través de la venta a mayorista como Retail en Iquique y Antofagasta, a otros mayoristas como los distribuidores locales de las ciudades de Iquique, Antofagasta, La Serena y Coquimbo y a su vez ellas suministrarán el producto a Detallistas y abastecerán a Hoteles y Restaurant.

### **3.1.4. Relaciones con los clientes**

El objetivo principal en este aspecto es generar una relación cercana y de largo plazo con el cliente, logrando su satisfacción en la búsqueda de un producto de alta gama, que puede brindarle un sentimiento de bienestar y una experiencia única de acercarse a la exclusividad de beber un agua proveniente de las profundidades de la tierra.

### **3.1.5. Modelo de flujo de ingresos**

El modelo de flujo de ingresos se describe en el Anexo 7

### **3.1.6. Recursos claves**

Los recursos clave identificados son los siguientes:

- El know-how del proceso
- La logística de transporte
- Las competencias del recurso humano en el proceso
- El agua que emana de su fuente natural
- La característica diferenciadora del proceso

### **3.1.7. Actividades claves**

Las actividades clave del proceso son:

- **Captación:** Conjunto de operaciones requeridas para la obtención del agua.
- **Tamización:** Proceso de eliminación de impurezas y restos indeseables.
- **Sedimentación:** Asentamiento por gravedad de las partículas sólidas contenidas en el agua.
  
- **Filtración:** Eliminación de los sólidos presentes en el agua a través de un medio filtrante.
- **Desinfección:** Proceso de eliminación de microorganismos presentes en el agua a través de un método físico o químico.
- **Adsorción:** Purificación realizada con carbón activado, eliminando elementos que puedan haber quedado de procesos anteriores, eliminando olores y sabores desagradables.
- **Carbonatación:** Solubilización en el producto de gas CO<sub>2</sub> (Burbujas)
- **Aplicación de estímulo sonoro:** De acuerdo a experimentos realizados por el Sr. Masaru Emoto (estímulos sonoros y emocionales que cambian la forma del agua), con melodías altiplánicas.
- **Envasado:** Depósito en envases dirigidos al consumidor final.

### **3.1.8. Asociaciones claves**

Las asociaciones claves del producto tienen que ver con la experiencia que se desea hacer vivir al consumidor, que evoque la esencia de lo que es Desert Flower. Las principales asociaciones definidas son:

#### **Desert Flower:**

- Lujo, estatus, exclusividad, confort.
- Salud, bienestar
- Hidratación a través de sales minerales esenciales
- Sentido de pertenencia Zona Norte
- Naturaleza
- Vida Saludable

#### **Agua Embotellada, Agua Purificada, Agua Potable**

- Vida Sana
- Hidratación

### **3.1.9. Estructura de costos**

La estructura de costos se presenta en el Anexo 8.

## **3.2. Descripción de la empresa**

### **3.2.1. Análisis FODA y sus estrategias**

#### **Fortalezas**

Una de las principales fortalezas del producto es su intrínseca naturalidad y pureza, provocada por sus condiciones de origen junto con su proveniencia, un oasis en medio del desierto, cercano a maravillas naturales como el Salar del Huasco, yacimientos arqueológicos y paisajes típicos del desierto de Atacama.

#### **Oportunidades**

Entorno favorable en cuanto al consumo de alimentos saludables y a las recomendaciones de las autoridades y entidades de salud pública acerca de que el mayor consumo de agua es beneficioso para la salud. El consumo de agua es visto como un buen hábito, característico de aquellas personas que además de cuidar sus salud, gustan de la vida al aire libre y gozan de cierta sofisticación, que los diferencia de los demás por ese sólo hecho (diferenciación a través de lo natural).

#### **Debilidades**

Una de las debilidades más relevantes del producto es el poco conocimiento que las personas tendrán inicialmente acerca de la marca y la lejanía de las instalaciones en relación a los centros de consumo.

#### **Amenazas**

Si bien Chile goza de un buen ingreso per cápita, que lo sitúa en un escenario de búsqueda de productos más sofisticados, actualmente la situación en la economía no es de las más favorables, más aun considerando que en la zona norte el motor es la industria del cobre, el escenario es notablemente más variable que hace un par de años atrás. Otra amenaza es que el producto se enfrenta a competidores de alta calidad y de alta experticia en el negocio del agua, con lo cual la incertidumbre en el logro de las participaciones de mercado requeridas aumenta.

#### **Estrategia**

La Estrategia Corporativa de la compañía es competir en el mercado del agua mineral en la zona norte de Chile, abarcando Hoteles con un producto tipo Premium con un tamaño de 750 ml. En supermercados se estará presente con un formato de 500 ml y en restaurantes con un tamaño de 350 ml. Posteriormente en una segunda etapa de ingresará al mercado de las aguas con sabor con la línea Lemon Essence y Mango Essence disponible en supermercados y con el formato de 750 ml disponible para exportación.

La Estrategia Competitiva de la compañía se enfocará en generar una alta diferenciación del producto en relación a sus competidores y una estructura de costos competitiva a nivel nacional, esto con un alto nivel de integración hacia la extracción de agua y una alta productividad (Anexo 9)

### **3.2.2. Cadena de valor**

La cadena de valor se presenta en Anexo 10.

### **3.2.3. Recursos, capacidades y competencias**

Para el éxito de la compañía es clave la consideración de la instalación de una planta de procesamiento de agua en la zona determinada para su extracción, que cumpla con todos los requerimientos técnicos y permisos ambientales para su buen desempeño y la obtención de un agua de calidad extraordinaria. La planta está diseñada para que forme parte del oasis, tomando las líneas características impuestas por su larga tradición precolombina, el objetivo es que las instalaciones sean un aporte a la arquitectura local, esto para favorecer aún más su inserción en la comunidad. En cuanto al personal de las instalaciones, este cuenta con los conocimientos, capacidades y motivación para operar la planta de procesamiento de agua y la embotelladora, aportando al logro de los objetivos de la compañía aplicando todos los lineamientos de su estrategia.

### **3.2.4. Ventajas competitivas**

- Fuente de origen
- Pureza de las aguas
- Sitio arqueológico de incalculable valor
- Paisajes majestuosos de belleza apreciada tanto nacional como internacionalmente
- Lugar conocido por su oasis y por su tradición frutícola (mangos, limones)

### **3.3. Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global**

La estrategia de entrada se basa en la alianza estratégica con distribuidores, dando una propuesta de calidad superior a bajo precio, esto para mejorar su margen al momento de vender a los puntos de venta. La alianza estratégica también va de la mano con los puntos de venta del producto (Hoteles, Restaurantes, Supermercados), principalmente por precio de compra del producto, de tal manera de aumentar su ganancia, y a través de una propuesta de calidad superior para sus clientes (Agua Premium, ferias de aguas nacionales, ferias de aguas internacionales)

### **Estrategia de crecimiento**

Desert Flower ingresará al mercado en el primer año de ventas en la línea retail (supermercado) y línea Gourmet (Restaurant y Hoteles) con un crecimiento sostenido hasta el segundo año de operación con el objetivo de alcanzar los 400.000 litros anuales. En el tercer año iniciará la ampliación de la planta para comenzar la etapa de exportación y el ingreso al mercado de agua saborizadas que se incluirá en la línea de retail de la zona norte de Chile. En el cuarto y quinto año seguirá aumentando producción de acuerdo a crecimiento de anual de 10% (Ver Anexo 11)

### **Estrategia de salida**

Como plan de negocios, Desert Flower tiene tres alternativas como estrategia de salida del mercado y serán la que se mantenga en el horizonte, en el periodo global de funcionamiento.

### **Liquidación**

Esta estrategia de salida consiste en vender todos los activos de Desert Flower. Constantemente se rediseñará el negocio para que pueda ser operado por alguien más, haciéndolo un negocio rentable para inversionistas.

### **Vender el negocio en el mercado abierto**

En un momento determinado de tiempo se puede poner la empresa a la venta por cierto precio. Por lo anterior la empresa trabajará bajo una política de mejoramiento continuo, haciéndolo lo más atractivo a los posibles compradores potenciales.

### **Vender a otra empresa**

Posicionar a Desert Flower para ser una adquisición deseable para otras compañías. Las empresas compran a otras empresas por muchas razones. Reconocer a posibles compradores por adelantado y posicionar a la empresa en consecuencia.

## **3.4. RSE y Sustentabilidad**

La Responsabilidad Social Corporativa o Empresarial es un tema que ha adquirido gran relevancia en los últimos años, esto debido al notable empoderamiento de las personas en cuanto a sus derechos y deberes frente a los gobiernos, grandes corporaciones, pequeñas y medianas empresas, etc. La RSE se transforma en un vehículo de comunicación entre la empresa y sus stakeholders, un mecanismo de relacionamiento que le permite conocer sus necesidades y cómo pueden desarrollar un camino conjunto

de mutua colaboración. La compañía Desert Flower identifica a sus stakeholders y pretende mantener una comunicación fluida con ellos, en post de un desarrollo sustentable de sus operaciones y de las comunidades que rodean al sitio de operación.

Dentro de las iniciativas de RSE se desarrollarán alianzas estratégicas y colaborativas con la I. Municipalidad de Pica, con la cual se contraerán acuerdos de colaboración y Convenios para el Desarrollo Socioeconómico Sustentable de la localidad, con un presupuesto asignado para tal efecto. El objetivo principal es establecer programas para el desarrollo de proyectos a través de una mesa de trabajo que involucre a las diferentes entidades representativas de la comunidad, como el Municipio, Juntas de Vecinos, Comunidad Educativa y Productiva.

### **3.4.1. Mapa de stakeholders**

Desert Flower identifica a sus stakeholders en un contexto de colaboración mutua, a continuación se presenta un mapa de posicionamiento en torno a la empresa, estos son:

- Autoridades Regionales
- Autoridades Locales
- Clientes
- Proveedores
- ONG y Activistas
- Medios de Comunicación
- Colaboradores
- Medios de Comunicación

(Mapa de Stakeholders, Ver Anexo 22)

Cada grupo de interés tiene sus particularidades y su nivel de importancia frente a las operaciones de la compañía, por lo cual se clasifican en el siguiente mapa según 3 criterios:

- Aquellos que tienen una relación positiva con la empresa
- Aquellos que tienen una relación neutral con la empresa
- Aquellos que tienen una relación negativa con la empresa

Desert Flower mantiene una relación positiva con la mayoría de sus stakeholders y una relación neutral con aquellos que se encuentran más alejados de la zona de operación, pero no por ello menos relevantes (Ver Anexo 23)



### **3.4.2. Valores éticos del negocio**

Para la compañía es esencial ser parte de un modelo de negocios respetable, que se enmarque en un contexto de comercio ético desde el punto de vista productivo, en el trato con sus colaboradores, medio ambiente, proveedores, clientes, comunidades, autoridades locales, etc., pues Desert Flower considera que un desarrollo sustentable de las operaciones de la compañía dependen de un correcto cumplimiento de las normas establecidas y de un correcto relacionamiento con todos sus stakeholders.

Desert Flower, el agua del norte de Chile, pretende posicionarse no tan sólo como un referente en cuanto a la producción de un agua de calidad y satisfacción únicas, sino como una empresa líder en cuanto a los valores que promueve.

#### **Nuestros Valores**

- El cuidado de la vida de las personas es de vital importancia para nosotros, lo cual se ve representado en la seguridad con la que llevamos a cabo todas nuestras acciones productivas.
- Valoramos el compromiso y buen desempeño de nuestros trabajadores, destacando la meritocracia para la movilidad interna en nuestra organización.
- Fomentamos el trabajo en equipo y la propuesta de nuevas ideas que mejoren nuestro proceso productivo y la calidad de nuestro producto.
- Perseguimos la excelencia operacional en nuestro proceso, y lo ponemos en el centro de nuestro actuar diario, con impecabilidad y pasión por los resultados.
- Estamos comprometidos con nuestras comunidades vecinas, fomentando un trabajo colaborativo que vaya en directo beneficio de su desarrollo social y productivo.

### **3.4.3. Determinación de impactos sociales, ambientales y económicos**

San Andrés de Pica es un pueblo turístico ubicado en la provincia del Tamarugal en la región de Tarapacá, su población ronda los 4 mil habitantes. Sus principales actividades productivas son el turismo y las actividades agrícolas, su clima desértico normal con oscilaciones térmicas diarias y humedades del orden del 12%, con precipitaciones entre los 0,05 y 0,5 mm al año la hacen poseedora de un microclima óptimo para su aprovechamiento en actividades frutícolas y hortícolas.

**Impacto Social:** Pica es una comunidad que vive principalmente del turismo y la actividad agrícola. Es una ciudad considerada de paso y que recibe visitantes todo el año, gracias a su clima privilegiado, aún así, no cuenta con actividades productivas de gran impacto a nivel local. El impacto social estimado del proyecto contempla la creación de 18 personas el primer año, llegando a un máximo estimado de 28. El objetivo es poder contratar la mayor cantidad de personas de la localidad, de manera de aportar

positivamente en los ingresos de la localidad. Dentro de la visión de desarrollo sustentable de las operaciones, además de contar con personal local, se pretende desarrollar alianzas con las 4 escuelas ubicadas en la zona y con liceo politécnico, colaborando con su formación a través de un intercambio educacional que les permite conocer sobre el funcionamiento de la planta productiva.

**Impacto Ambiental:** Pica es una zona tanto de interés turístico como histórico, por lo cual la actividad productiva de la compañía no debe interferir con el desarrollo natural de estas actividades, es por ello que se debe trabajar bajo los estándares más elevados en cuanto a la eliminación de residuos de todo tipo, líquidos, gaseosos, etc.

El impacto ambiental de la compañía tiene que ver con la extracción de un caudal de agua desde las napas subterráneas que afloran en el sector, el cual tiene una afluencia de 2 litros por segundo, el cual fluye de forma natural y sin afectar el caudal hacia otras zonas de extracción y regadío.

**Impacto Económico:** El impacto económico de las operaciones está dado por la actividad productiva a la cual se está apostando, la cual generará una veintena de empleos locales, movilizandoun sinnúmero de elementos que dinamizarán la economía local a través tanto del movimiento de los productos, mantenimiento de la planta, consumos internos de recursos, promoción de la zona a través de la marca Desert Flower, movilización de personal, etc.

Junto con el área de Fomento Productivo Municipal, se desarrollará una alianza estratégica que permita dar soporte a la operación, tanto desde el punto de vista de personal como en la creación de emprendimientos locales que crezcan alrededor de la operación, a través de iniciativas desarrolladas en conjunto con el área de RSE.

## **4. Plan de Marketing**

### **4.1. Objetivos de Marketing**

Los objetivos de marketing de Desert Flower se centran en cuatro pilares fundamentales:

#### **Ventas:**

- Incrementar las ventas logrando un crecimiento del 10% anual en todos sus productos.

#### **Posicionamiento:**

- Mantener el crecimiento del producto estrella. Gourmet 750 ml.

- Puesta en marcha de un servicio de atención al cliente.
- Puesta en marcha de servicio post venta a clientes.

**Rentabilidad:**

- Maximizar ventas por empleado.
- Aumentar rentabilidad económica y rentabilidad financiera.

**Cuota de mercado**

- Estudiar las mejores alternativas para aumentar las cuotas de mercado en base a constantes investigaciones de mercado.

**4.2. Estrategia de Segmentación**

La segmentación de clientes del producto pertenece al segmento socioeconómico ABC1. Son en general profesionales o personas mayores de 25 años, que debido a las condiciones económicas del país han tenido acceso a una serie de nuevos productos, mucho más sofisticados y personalizados. En general son personas que tienen acceso a diversos mecanismos de diferenciación, uno de ellos es optar por productos que brindan niveles superiores de satisfacción, que brindan confort y una alta sensación de bienestar, un buen ejemplo es la preferencia por productos que potencian la vida sana y al aire libre.

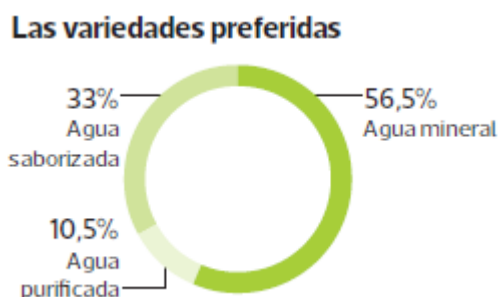
En General, Desert Flower está destinado para personas con alto roce social, lo cual las hace compartir mucho más en eventos de distinta índole, en donde el hecho de parecer diferente adquiere un estatus superior. Gustan de los buenos vinos y de las marcas de lujo. Al viajar constantemente por su trabajo conocen diversas realidades, por lo cual muchos de ellos tienen una mayor conciencia sobre el medio ambiente y sobre la vida saludable, lo cual los hace consumir productos que vayan en esa misma línea.

**4.2.1. Estimación de Demanda**

La estimación de la demanda del producto se fundamentó en datos obtenidos acerca del consumo de agua en el mundo y específicamente en Chile. Actualmente el país cuenta con una población de 17,62 millones de habitantes, con un consumo per cápita de agua embotellada de 29 litros/hab., con lo cual se obtiene un consumo anual que ronda los 500 millones de litros al año, por lo cual el tamaño de mercado ronda los MM US\$415,16, con un crecimiento anual del 15%.

De este total de consumo el 56,5% corresponde a agua mineral, de acuerdo a ello el tamaño del mercado nacional del agua mineral sería del orden de MM US\$234,56, consecuentemente y de acuerdo

al porcentaje de la población de la zona norte (8,48% del total nacional), segmento geográfico en el cual se encuentra el producto, el mercado sería del orden de los MM US\$19,89.



**Ilustración 1: Variedades preferidas**

A continuación se presenta una tabla con el detalle de la población de las ciudades más importantes de la zona norte de Chile, incluido segmento ABC1 por ciudad (Ver Anexo 12). En cuanto a las variedades Lemon Essence y Mango Essence, la demanda se calcula de acuerdo al mercado de aguas saborizadas, las cuales corresponden a un 33% del mercado total de agua a nivel nacional, por lo cual el tamaño de este mercado corresponde en Chile a MM US\$137, consecuentemente en la zona norte a MM US\$11,62. El ingreso de este producto se estima en una participación del 0,7%, con una tasa anual de crecimiento de 20%.

En cuanto a las posibilidades de exportación del producto, las posibilidades están disponibles, de acuerdo a datos recabados, las 4 marcas más conocidas de agua de tipo Premium, tienen al 2016 una proyección de exportación de US\$240.000 y al 2017 de US\$336.000. En este mercado, el producto apuesta a exportar una suma correspondiente al 25%, esto a las buenas proyecciones estimadas de valoración de productos nacionales de este tipo en el extranjero (Ver Anexo 13)

#### **4.2.2. Estimación de participación de mercado**

La participación de mercado de cada una de las marcas presentes en la zona geográfica definida se presenta a continuación:

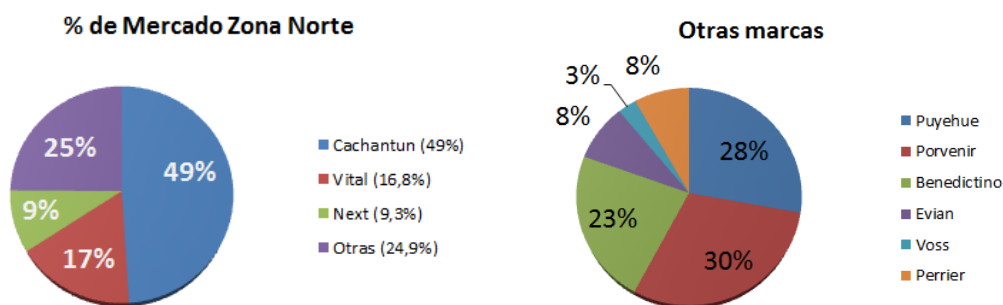
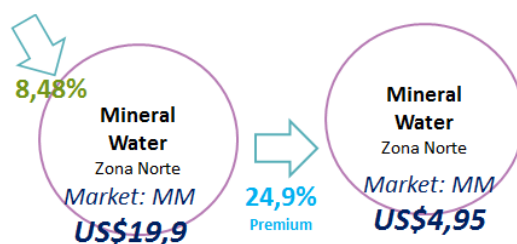


Ilustración 2: % mercado Zona Norte

Las líderes del mercado son Cachantún, Vital, Next, todas las demás marcas identificadas como Premium, se encuentran dentro del 4,95% del mercado, con una demanda anual de 5.964.717 litros/año, es en ese porcentaje de mercado en donde Desert Flower planea competir.



### Mercado total

Dentro del mercado de las aguas de tipo Premium con denominación de origen natural de tipo glaciar o de manantial, se encuentran las marcas chilenas Ice Swan y Aonni, de acuerdo a información recabada sus porcentajes de participación de mercado rondan el 1-2% del mercado total nacional, Desert Flower apuntará al 2%. El crecimiento anual del mercado de las aguas de tipo Premium crece a una tasa del 25%.

### Mercado de Hoteles y Restaurantes

Una parte importante del consumo de aguas de tipo Premium se da en hoteles y restaurantes, es por ello que se realizó un estudio de la demanda de este tipo de producto en los hoteles y restaurantes más destacados de cada gran ciudad de la zona norte (Ver Anexo 14). De acuerdo a este análisis se obtiene la demanda total de este mercado, en donde se considera una venta promedio mensual de 80 botellas/día para los hoteles y de 150 botellas/día para los restaurantes.

En este mercado de MM US\$2, se planea una participación del 10% en el primer año, creciendo 10% por año hasta alcanzar el 50% al año 2021.

#### Mercado de Supermercados

El mayor flujo de compra de agua mineral embotellada se da a través de las ventas en supermercados. De acuerdo a estudio realizado el tamaño de este mercado ronda los MM US\$2,95, en este mercado se planea apostar a un 15% del mercado, lo cual está dado por la participación en el mercado total de aquellos puntos de venta ubicados en zonas acomodadas de la ciudad.

#### **4.2.3. Número de clientes**

La cantidad de clientes del producto la estimaremos de acuerdo al porcentaje de participación en el mercado total de agua mineral en la zona norte. La zona escogida cuenta con una población de 1.494.094 personas, con lo cual el segmento de clientes al cual se está apuntando borda las 114.000 personas (Segmento ABC1).

#### **4.3. Estrategia de producto/servicio**

El producto es el bien o servicio que se ofrece o vende a los consumidores. Algunas estrategias que podemos formular el corto y largo plazo relacionadas al producto son:

- Entregar un valor agregado al producto con las características, atributos y beneficios.
- Incorporar al producto una imagen corporativa alineando elementos y características claves, tales como: diseño de la marca, formato de envases, empaque, etiqueta, colores, y el logo acompañada a un slogan característico de la marca.
- Cómo próximas etapa lanzar, nuevas líneas de productos complementaria a la que ya existe.



Nuestra agua florece en lugares únicos, para experiencias únicas.

**Ilustración 3: Líneas de productos**

#### **4.3.1. Mapa de Posicionamiento**

El posicionamiento de Desert Flower corresponde a la imagen que ocupará esta marca en la mente de los consumidores. Para que una marca cumpla con los criterios de un buen posicionamiento debe cumplir con siete aspectos. Debe ser distintivo, exclusivo, comunicable, importante, rentable, asequible y superior. Desert Flower busca posicionarse con una estrategia que recalque los atributos más valorados por el mercado objetivo en cuanto al producto ofrecido. Para esto, se realizó una encuesta a 75 personas, mediante la cual se recopiló información relevante respecto a los intereses y necesidades de estas personas. Tras analizar los datos obtenidos, se observó que los atributos que resumen las características más importantes del producto en esta industria son su calidad y mística. En este sentido que Desert Flower solucionará los deseos de sus consumidores en cuanto a la búsqueda de un agua del norte Chile con cualidades especiales y de orígenes exóticos.

Desert Flower cumple con los criterios de un buen posicionamiento, ubicándose en el mapa como una marca diferente, que cumple con atributos exigidos por el consumidor de manera equivalente y simultánea.

Por lo tanto, los 4 principales ejes determinados para esta industria, son “Premium”, “General”, “Personalizado” y “Estándar”, donde entre más hacia arriba se considera Premium, mientras que más hacia abajo como un producto estándar, mientras que en la línea horizontal, mientras más a la derecha se ubique, se posiciona como un producto más personalizado, mientras que más hacia la izquierda, se posiciona como un producto más general (Anexo 15).

#### **4.4. Estrategia de precio**

##### **4.4.1. Para el inicio y el largo plazo**

Si entendemos que el precio es el valor monetario que le asigna al producto al momento de ofrecerlo o venderlo a los consumidores. Algunas estrategias que podemos diseñar relacionadas al precio a corto y largo plazo son:

- A corto plazo es lanzar al mercado un producto con un precio bajo con el fin de lograr una rápida penetración, una rápida acogida o hacerlo rápidamente conocido.
- En el largo plazo y gradualmente, aumentar los precios con el fin de lograr un mayor margen de ganancia.

##### **4.4.2. Criterios a considerar**

Par la estrategia de precios se debe considerar:

- Precio de venta de la competencia a los distribuidores
- Precio de venta de la competencia a los clientes finales

Estudio de precios Anexo 16.

#### **4.5. Estrategia de distribución**

La plaza o distribución hace referencia a las plazas o puntos de venta en donde el producto es ofrecido o vendido a los consumidores, así como a la forma en que es distribuido o trasladado hacia dichas plazas o puntos de venta. Las estrategias que se realizará Desert Flower relacionadas a la plaza o distribución son las siguientes:

- Hacer uso de intermediarios (por ejemplo, agentes, distribuidores, minoristas) con el fin de lograr una mayor cobertura de del producto.
- Crear una página web o una tienda virtual para el producto.
- Ubicar los productos solamente en los puntos de venta que sean convenientes para el tipo de producto que vendemos (estrategia de distribución selectiva).

##### **4.5.1. Identificar los principales canales**

Ver principales canales en Anexo 17.



#### 4.5.2. Sitio web y redes sociales

Se debe considerar un hecho irrefutable para los negocios de hoy en día, y es el que nadie puede escapar de las redes sociales. Por eso es más que necesario, integrarlas en una estrategia global de marketing. Para ello Desert Flower tiene preparado un plan adicional de marketing, que involucra: Diseñar una página WEB con el fin de captar nuevos cliente (Anexo 18) y ofrecer información de los productos durante todo el día, incluyendo las características, bondades, información relevante. Adicionalmente se entregará información turística de la zona, con el fin de apoyar sustentablemente a la comunidad donde está inserta la empresa. El hecho de presentar las bondades de la zona desde donde se extrae el producto genera un círculo virtuoso, pues pretende incentivar el turismo en esta hermosa región de Chile, haciéndola mucho más conocida como destino nacional e internacional, lo cual va en directo beneficio del producto. Algunas ideas del plan de acción para complementar las herramientas de la página web son:

- **Incluyendo botones de medios sociales en la web:** parece una obviedad pero no todas las webs cuentan con ellos. Además, es importante que éstos abran en una nueva ventana cuando los usuarios cliquen sobre ellos y no dejen de navegar en su sitio.
- **Insertar un buscador de Twitter:** con esta acción ayudará a los visitantes a ver lo que otros publican sobre tu marca en las redes sociales. Desert Flower contará con su propia página en la red social, interactuando con sus seguidores a través de ella, respondiendo consultas, promocionando eventos relacionados con beneficios del producto, comidas con las cuales se puede combinar, comentarios de destacados chefs nacionales y todo acto que tenga que ver con la experiencia de consumir Desert Flower (Anexo 18).
- **Añadir widget de Facebook:** esta opción sirve para mostrar el número de seguidores que tiene la página de Facebook y cómo se comprometen sus seguidores con la marca. Esta idea es muy buen atrayente de nuevos seguidores, mostrando a los nuevos visitantes de su web y la vigencia del producto siempre está activa (Anexo 19).

#### 4.6. Estrategia de comunicaciones y ventas

##### 4.6.1. Herramientas de promoción y presupuesto

###### Mix

El marketing mix se diseña a través de cuatro distintas variables: Producto/Servicio, Precio, Plaza y Promoción. Dado que Desert Flower dispone de dos unidades de negocio, Gourmet y Premium, se

debería analizar cada una de las variables de manera independiente. Sin embargo, reflexionando sobre lo anterior, identificamos que ambas unidades de negocios operan a través de la misma plataforma operacional, por lo que sus respectivas variables del marketing mix están bastante relacionadas, es decir, son dependientes. A continuación se detalla el marketing mix para Desert Flower.

### **Producto/Servicio**

Desert Flower provee un producto comercial. Este producto, al igual que todos los productos del mercado, se caracteriza por ser intangible, inseparable, variable y caducable. Intangible, en el sentido de que provee al cliente la necesidad de adquirir un elemento relevante en cuanto a la necesidad básica de ingerir líquidos.

Inseparable, en el sentido de que su producción y consumo no se pueden separar.

Variable, en el sentido de que su calidad dependerá de los factores humanos que lo permiten, lo cual, en el caso de Desert Flower tiene particular importancia que su calidad está mayoritariamente adquirida desde las napas subterráneas. Y caducidad, en el sentido de que este producto no se puede conservar, almacenar o guardar en inventario por un tiempo prolongado.

Es posible identificar un beneficio básico, característico del producto ofrecido por Desert Flower., debido que el producto entrega beneficio básico, que consiste en cubrir la necesidad abastecerse de líquido.

**Precio:** Es indispensable que el servicio producto ofrecido por Desert Flower sea diferenciado, y que al mismo tiempo el precio cobrado por éste sea competitivo, es decir, que se logre la paridad con competidores indirectos. Esto porque los consumidores suelen evaluar y comparar las distintas alternativas existentes, y sobre todo su relación precio-calidad. La estrategia de fijación de precios será según la competencia, principalmente a raíz de que los clientes evalúan las opciones disponibles en el mercado y escogen aquella que sea más conveniente, de acuerdo a sus intereses y recursos. Contaremos con una estrategia de ajuste de precios basada en los precios de la competencia, ya que se ofrecerá un producto con un precio de acuerdo a su posicionamiento comercial.

**Plaza:** La casa matriz estará ubicada en la localidad de embotellamiento del producto, es decir Pica. En la red de distribución del producto existirán ciudades estratégicamente seleccionada, llamadas también como centro distribución con el objetivo de proporcionar distribución y abastecimiento constante. Los centros de distribución son las ciudades de Iquique y Antofagasta, se incluirá bodegaje y será

administrado por la casa matriz. En estos puntos existirán vendedores comerciales que potenciarán las ventas a las distribuidoras comerciales. Las distribuidoras comerciales son aquellas que se llegó acuerdo comercial y signifique a la empresa obtener mayor red de distribución en las cadenas de hoteles, restaurantes, venta a mayorista y minorista. Los centros de distribución a cargo de los ejecutivos de ventas y reportando a la casa matriz, estarán directamente relacionados en las ventas al Retail (Supermercados), Ver Anexo 20.

**Promoción:** La promoción, como parte del mix comercial, se explicará con mayor detalle a continuación en el mix promocional.

**Mix Promocional:** Desert Flower ofrece dos líneas de productos que conjuntamente son parte fundamental de la propuesta de valor y éxito del negocio a nivel nacional. Para esto, se utilizarán distintas herramientas promocionales, de modo que se logre llegar al mercado objetivo transmitiendo el posicionamiento buscado.

La primera herramienta del mix promocional que se utilizará son las **relaciones públicas**. Así lograremos en la primera etapa entrevistarnos con ejecutivos claves de hoteles, restaurantes, supermercados y los empresarios de distribuidoras que compartan y estén convencidos de comercializar el producto y los atributos que trae consigo. Los ejecutivos de ventas serán cuidadosamente seleccionados con el fin que sean embajadores de Desert Flower. Los vendedores tendrán la misión de contactar y motivar a sus posibles clientes. Además, de llevar a cabo charlas y capacitación gratuita de la historia, embotellamiento y bondades del producto a personal de los restaurant que comercialicen el producto. Los ejecutivos de ventas ofrecerán visitas a la localidad de Pica a personal de restaurant y hoteles, que se identifiquen con el producto y ayuden a consolidar sus ventas. Una segunda herramienta será la **publicidad**. Ésta se llevará a cabo a través de media comunicación masiva, tales como redes sociales, videos en Youtube o radios dirigidas a mercado objetivo. Además, se hará uso de flyers en lugares donde haya mayor concurrencia del público objetivo al que apuntamos, esto es, universidades, restaurantes, hoteles, museos y ciertos lugares del centro de Iquique y Antofagasta. Se realizará una publicidad fuerte en la localidad de Pica, comuna con tradición turística con el objetivo de captar la atención de turista para que identifique el agua como tradicional producto “piqueño”. Por último, se utilizará la **promoción de ventas**, la cual consistirá en beneficios para las personas que den a conocer los beneficios de Desert Flower. Es decir, se les ofrecerá plan de incentivos a ejecutivos de ventas que sobrepasan sus metas en forma mensual. **Las ventas personales** la asumirá netamente los ejecutivos de ventas y vendedores de la casa matriz y los beneficios acordados estarán relacionados al cumplimiento de metas.

El **Marketing Directo** estará a cargo del Gerente de Marketing, profesional con experiencia en difundir y crear publicidad ingeniosa, cautivadora y respetuosa con la comunidad “piqueña” y tendrá la misión de establecer contacto continuo con los ejecutivos de ventas de los centros de distribución, empresarios de distribuidoras para suministrarles material visual.

#### **A quiénes se dirige (cliente final, mayoristas, minoristas)**

Los esfuerzos de Desert Flower están dirigidos al cliente final, es por ello que los diferentes medios utilizados en los canales de distribución, son una estrategia comercial con el claro objetivo de llegar a tener la mejor cobertura del producto con el consumidor final.

#### **Identificar herramientas específicas, medios, público objetivo**

Los medios para llegar al consumidor final se pueden dividir en herramientas convencionales y medios digitales.

Los medios convencionales constan de avisos publicitarios en zonas por las cuales circula el público objetivo, por ejemplo en aeropuertos, centros comerciales de las zonas acomodadas de las ciudades, hoteles y restaurantes Premium,

Los medios digitales son las redes sociales de las cuales dispondrá Desert Flower para llegar al consumidor final a través de un community manager, quien es la persona responsable de administrar la comunidad virtual de la marca, su publicidad on-line y de auditar la marca en los medios sociales (Comunidad Twitter y Facebook).

#### **4.6.2. Programa de publicidad**

Como se mencionaba anteriormente se contempla la ubicación estratégica de publicidad visual de la marca en las zonas frecuentadas por el público objetivo, aeropuertos, centros comerciales más exclusivos, hoteles y restaurantes Premium, eso durante todo el primer año. Para dar mayor realce a la marca y para ser más conocida en el medio, se contempla la participación en ferias de aguas nacionales e internacionales, considerando entre una a dos participaciones anuales.

Junto con lo anterior se contempla el auspicio a un deportista destacado de la zona norte de Chile. A continuación un cronograma de las principales actividades de promoción:

**Tabla 5: Programa de publicidad**

Año	Actividad
2017-2018	Lanzamiento Producto Hoteles, Restaurantes, Supermercados (Pica, Arica, Iquique, Antofagasta, Calama, Copiapó, La Serena, Coquimbo)
2017-2018	Participación en ferias de aguas nacionales (Santiago)
2018	Participación en ferias de aguas nacionales e internacionales (Santiago, Milán, Beijing)
2018	Participación en ferias de aguas nacionales e internacionales (Santiago, Milán, Beijing, Shanghai)
2019	Lanzamiento variedades Exportación, Lemon Essence, Mango Essence

#### **4.7. Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual**

Grandes empresas han sabido crear su propia categoría dentro del mercado. Han creado su océano azul particular, libre de competidores. En ese sentido, este hecho les confiere la ventaja de que no hay otro producto y/o servicio igual al suyo en el mercado. Será necesario, entonces, dejar muy claro porque surge la idea de negocio; ¿Por qué un cliente querría comprar una botella de agua de Desert Flower?, ¿Qué nichos existían el mercado que nos obligó a idear el producto?. Para ello la estrategia de ventas, tiene cuatro pilares que responde estas interrogantes y nos identificará en el mercado.

“El cliente comprara una botella de Desert Flower porque solucionará su problema”. No obstante, esa hiper diferenciación puede convertirse en una desventaja si no se utiliza correctamente. Debemos adelantarnos al mercado explicándole de qué manera le va a ayudar el producto. En ese sentido, incidiremos sobre las características, cualidades y beneficios que les hacen ser especiales. Que el cliente no haya consumido Desert Flower aún, es porque desconocían su existencia.

**Hacerse notar.** Otra estrategia es la de hacerle vivir a los clientes una nueva experiencia mediante una puesta en escena única. De esta manera, se blinda la entrada de competidores al creado océano azul, que podría convertirse en rojo si vienen otros competidores que empiezan a morderse los unos a los otros. Para ello, debemos trabajar en una performance de la empresa diferenciada y memorable que refleje exclusividad.

**Hacer sentir especial al cliente.** Como el producto es único, el cliente debe ser también único. Debemos conseguir que se sienta especial, como en una nube si lo consume. “Hay que ganarles diciéndoles que van a tener un agua exclusiva que otros no tienen, que serán los primeros: Quiero que seas la referencia del mercado..., para mí sería un honor que fueras uno de los elegidos para consumir el producto.

**Buscar a prescriptores.** La mejor forma de entrar en el mercado es buscando líderes de opinión que prescriban tu producto o servicio. Es lo que se conoce como testimonios o bases de éxito. Lograr que hablen bien de ti es una estrategia promocional verdaderamente potente y barata en términos de coste y rentabilidad de la inversión. Es muy interesante lograr que los líderes de opinión emitan opiniones favorables y para ello la estrategia de relaciones públicas es muy importante, . Ofrecer gratis muestras de tus productos para que los prueben. Ejemplo: Caso Benedictino.

#### 4.8. Presupuesto de marketing y cronograma

Para las actividades de marketing en el primer año se considera un presupuesto de 18,5 millones de pesos. Dentro de las actividades que se contempla realizar con este presupuesto se encuentran la publicidad gráfica en hoteles y aeropuertos (durante 6 meses de operación, 2º Semestre 2017). Para la administración de las redes sociales “Community manager” se considera un presupuesto de 1,8 millones durante el primer año.

**Tabla 6: Presupuesto de marketing**

	2017	2018	2019	2020	2021
Marketing -Promoción	18.520.000	32.800.000	35.392.000	38.502.400	42.234.880

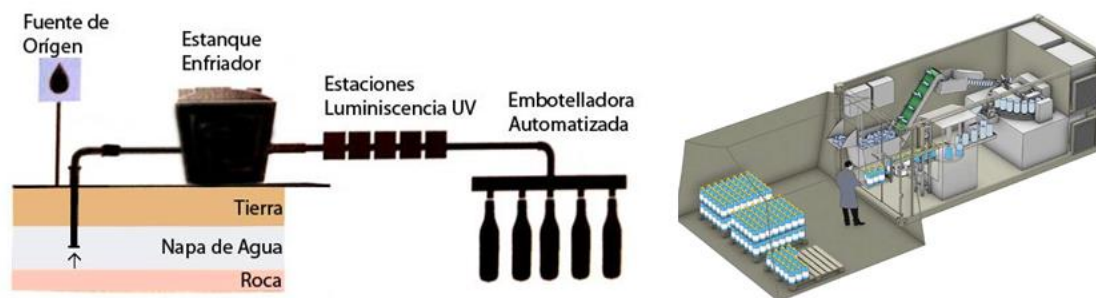
#### Métricas e indicadores para monitorear el plan de marketing

Para que el plan de marketing sea exitoso y efectivo debe contener un mecanismo de medición de resultados, esto con el objetivo de que los recursos involucrados rindan de forma efectiva en un aumento en las ventas y en una mejor percepción del consumidor acerca del producto.

1. Se realizará un monitoreo del progreso de las ventas como una parte integral del proceso de comercialización, así se tendrá la respuesta del consumidor ante cada iniciativa de marketing.
2. A través de las redes sociales se desarrollarán encuestas para mantener un feedback constante en cuanto a la opinión y satisfacción del consumidor con respecto a las iniciativas de publicidad y promoción, con esto se podrá eliminar las iniciativas ineficaces.
3. En cuanto a las ferias de aguas, el objetivo principal es dar a conocer el producto en las redes de contactos del rubro, además de ubicar al producto en la órbita de las aguas relevantes del mercado. La medición en este sentido apunta a la cantidad de redes generadas, rondas de negocios y alianzas concretadas.

## 5. Plan de Operaciones

El plan de operaciones contempla el desarrollo de la actividad productiva en la localidad de Pica, en donde se instalará la planta captadora y embotelladora. El proceso contempla desde la captación del recurso, pasando por la tamización, sedimentación, filtración, desinfección, adsorción para luego pasar al envasado. La estrategia operacional contempla su base en la optimización de los activos, representados en los equipos disponibles en planta, un desarrollo óptimo de los procesos y de las personas, frente a esto se contempla un plan de contratación y una carta Gantt con los tiempos de ingreso del personal. A través de la siguiente imagen se puede apreciar un esquema general del proceso. El detalle del plan de operaciones se puede revisar en la parte II del plan de negocios.



## 6. Equipo del Proyecto

El equipo gestor del proyecto está compuesto por el Sr. Alvaro Vera Martínez, el cual tiene habilidades para el desarrollo de los elementos estratégicos y de mercado del proyecto, y por el Sr. Juan Carlos Álvarez Rodríguez, quien tiene conocimientos relevantes sobre las temáticas relacionadas con la organización y las finanzas. Estos elementos son esenciales para la correcta conceptualización del plan de negocios de Desert Flower. Junto con ello se cuenta con la asesoría de la empresa Martínez&Nieto, quienes cuentan con una amplia experiencia en procesos productivos de agua embotellada. Mayor detalle del equipo del proyecto se encuentra disponible en la Parte II del Plan de Negocios.

## 7. Plan financiero

El desarrollo del plan financiero se basa en los supuestos descritos a continuación, el consumo de agua en Chile es de alrededor de 28 litros por habitante, el cual ha tenido un fuerte aumento en el último tiempo. El precio promedio del litro de agua embotellada ronda los \$582 pesos. La Población del país

es de 17,62 millones de habitantes según el último Censo, y la población de la zona norte del país, es decir, desde Arica a La Serena, es de 1,5 millones de habitantes. El tamaño de mercado de agua embotellada la zona norte de Chile es el 8,48 del país, es decir de US\$4,95 millones. El promedio de ventas en hoteles es de 80 botellas por día y en restaurantes es de 150 botellas por día.

Según el estudio, los dos primeros años de operación, la compañía presenta valores negativos en su utilidad de 119 millones el primer año y de 58 millones el segundo, a partir del tercer año la empresa comienza a presentar utilidades positivas, se 23, 124 y 322 millones para los años 3 al 5. El capital de trabajo para el primer año es de 110 millones y de 44 para el segundo, con un déficit operacional de 119 millones para el primer año de operación y de 44 millones para el segundo.

La tasa de descuento para el proyecto corresponde al valor de 16,7%, calculado según las características de este y el valor terminal de la compañía es de 555 millones, considerando la liquidación de la empresa con venta de todos sus activos a valor libro. Mientras tanto, el VAN del proyecto es de 65,6 millones de pesos, su TIR de 25,5%, su PB de 4 años y su ROI de 26%.

Para mayor detalle acerca del plan financiero, favor revisar la Parte II del Plan de Negocios.

## **8. Riesgos críticos**

Los riesgos son todos aquellos elementos que ponen en peligro el buen desempeño de la empresa y el logro de sus objetivos, exponiéndola a incumplimientos en todos los niveles, tanto de índole interna como externa.

Los riesgos a los cuales está expuesto Desert Flower tienen que ver con muchos aspectos, partiendo por temas relacionados con la operación como accidentes o fallas de las máquinas, hasta incumplimientos de índole laboral y comunitaria. Algunos riesgos son: Excesiva rotación de personal, falta de capacitación de personal, accidentes laborales, ausentismo, falta de disponibilidad de insumos para la producción, jornadas laborales excesivas, riesgo de no aceptación de las comunidades aledañas a la operación, etc.

Al ser elementos que ponen en juego el correcto funcionamiento de la empresa, ésta debe tener un plan de mitigación para cada riesgo identificado, así por ejemplo para cada uno de los elementos descritos con anterioridad, debe existir un plan de acción asociado. Para más detalle acerca de los riesgos identificados para Desert Flower se puede revisar la Parte II del Plan de Negocios.



## **9. Propuesta inversionista**

### **9.1. Oferta para el inversionista**

Como plan de financiamiento para la empresa, se plantea que el 100% de los recursos sean suministrados por ambos socios. El total de la inversión inicial es de 252,3 millones de pesos, en donde cada socio aportará con el 50%. VAN de 65,6 millones, TIR de 25,5%, PB de 4 años y ROI de 26%. El resultado para el inversionista será proporcional a su aporte. Para más detalles sobre este tema se puede revisar la Parte II del Plan de Negocios.

### **9.2. Conclusiones**

A través del desarrollo de este plan de negocios se pudo apreciar la existencia de una ventana de oportunidad para el desarrollo de un agua mineral tipo Premium en la zona norte de Chile, esto debido tanto a la mayor valoración de un estilo de vida más saludable como a la mayor tendencia de cierto tipo de personas por buscar una diferenciación y un estatus a través de este tipo de productos, así lo demostró el estudio del consumidor y el análisis de la demanda en varias de las ciudades de la zona norte de Chile, en donde finalmente se detectó un tamaño de mercado de 5 millones de dólares para el agua de tipo Premium. Un factor clave para lograr una participación de mercado exitosa es el correcto desarrollo de una vía de comercialización, el desarrollo de alianzas estratégicas con distribuidores y puntos de venta, con el objetivo de estar presente en cada espacio en donde el consumidor desee acceder al producto, junto con esto, un marketing agresivo, la conceptualización del producto y su diseño son también factores relevantes a la hora de tener una mayor preferencia por parte del público objetivo. Con todo lo anterior resuelto de forma correcta, se hace mucho más atractivo captar el potencial de crecimiento de esta industria, que crece a tasas del 20% al 25% anual.

En cuanto a la línea de producto con esencia, el mercado de la zona norte presenta un tamaño de 11 millones de dólares, Desert Flower pretende entrar en este mercado con un porcentaje cercano al 1%. Para el caso de Desert Flower en su versión de exportación, el tamaño de mercado es de aproximadamente 1,5 millones de dólares, del cual Desert Flower pretende alcanzar el 5,6%.

El análisis financiero del proyecto presenta valores optimistas para el producto, con un VAN de \$65,6 millones de pesos, una TIR de 25,5%, un ROI de 26% y un ROA de 67,9% en 5 años.

## **Bibliografía**

### References used

Roger J. Best. (2007) Marketing Estratégico 4a Edición. Pearson Educación 2007.

Luis Gómez-Mejía, David Balkin, Robert Cardy (2008) Gestión de Recursos Humanos 5a Edición. Pearson Educación 2008.

Ross, Westerfield, Jordan (2014) Fundamentos de Finanzas Corporativas 10a Edición. Mc Graw Hill Education.

### Websites

Zenithinternational. [Online] Available from:

[http://www.zenithinternational.com/reports\\_data/beverage\\_digest\\_newsletter](http://www.zenithinternational.com/reports_data/beverage_digest_newsletter)

Finewaters. [Online] Available from:

<http://www.finewaters.com/>

Diario La Tercera. (2012) Consumo de agua embotellada en Chile se duplicó en cinco años. [Online] November 2012. Available from:

<http://diario.latercera.com/2012/11/04/01/contenido/negocios/27-122158-9-consumo-de-agua-embotellada--en-chile-se-duplico-en-cinco-anos.shtml>

Diario El Mercurio On Line EMOL (2014) Consumo per cápita de agua embotellada crece más del 50% en Chile en la última década. [Online] February 2014. Available from:

<http://www.emol.com/noticias/economia/2014/02/13/644771/chile-consumo-per-capita-de-agua-embotellada-crece-mas-del-50-en-la-ultima-decada.html>

Diario La Segunda (2015) Crece el segmento Premium: Aguas para gourmets: de lluvia, glaciares y napas subterráneas. [Online] April 2015. Available from:

<http://impresa.lasegunda.com/2015/04/13/A/fullpage#slider-27>

Diario La Tercera (2013) Ice Swan: El agua de la Patagonia que se exporta a China. [Online] February 2013. Available from: <http://diario.latercera.com/2013/02/03/01/contenido/negocios/27-129072-9-ice-swan-el-agua-de-la-patagonia-que-se-exporta-a-china.shtml>

Chile 3D (2016) Estilos de vida de los chilenos.[Online] June 2016. Available from: <http://chile3d.cl/estilos.html>

Adimark (2015) Mapa socioeconómico de Chile. [Online] 2015. Available from: [http://www.adimark.cl/medios/estudios/Mapa\\_Socioeconomico\\_de\\_Chile.pdf](http://www.adimark.cl/medios/estudios/Mapa_Socioeconomico_de_Chile.pdf)

Diario El Mercurio On Line (2015) De líquido básico a sofisticación máxima: El mercado de las aguas Premium. [Online] July 2015. Available from:

<http://www.emol.com/noticias/Economia/2015/07/22/735219/De-liquido-basico-a-sofisticacion-maxima-El-mercado-de-las-aguas-premium.html>

Santander Trade Portal. Japón: Llegar al consumidor. [Online] 2016. Available from:

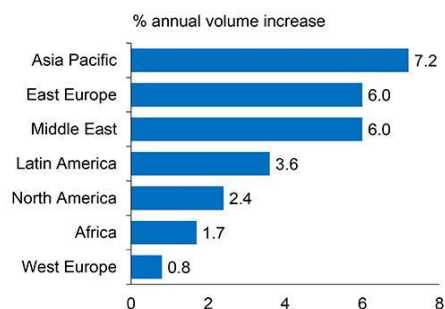
<https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/japon/llegar-al-consumidor>

Universia Knowledge Wharton. El nuevo consumidor chino. [Online] 2007. Available from:

<http://www.knowledgeatwharton.com.es/article/el-nuevo-consumidor-chino/>

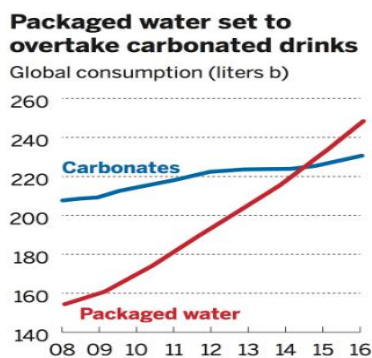
## Anexo 1

### Porcentaje de crecimiento en el consumo



## Anexo 2

### Análisis de la industria



## Anexo 3

### Principales importadores y exportadores de agua embotellada en el mundo

Orígenes	2007	2008	2009
E.E.U.U.	425	409	322
Japón	338	329	279
Bélgica	260	293	225
Alemania	216	179	218
Reino Unido	176	155	151
Suiza	81	86	85
Países Bajos	81	88	82
Francia	87	90	82
Canadá	64	75	64
Federación de Rusia	38	50	38
<b>Sub-total</b>	<b>1.765</b>	<b>1.755</b>	<b>1.548</b>
<b>Mundo</b>	<b>2.534</b>	<b>2.793</b>	<b>2.095</b>

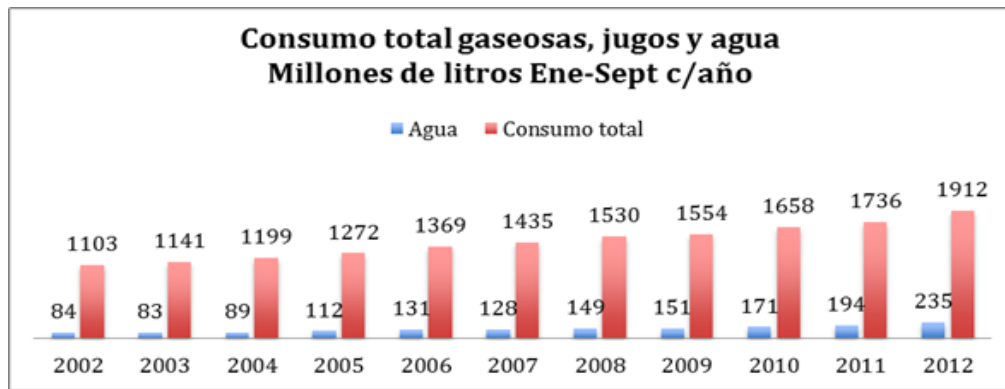
Fuente: Elaborado por Uruguay XXI en base a datos del TradeMap

Destinos	2007	2008	2009
Francia	945	990	775
Italia	378	391	356
Bélgica	234	318	194
Estados Unidos de América	115	102	83
Alemania	71	71	72
México	16	17	41
Países Bajos	38	40	39
Reino Unido	39	33	34
Luxemburgo	33	34	29
Fiji	19	13	29
Sub-total	1.889	2.009	1.652
Total	2.311	2.684	1.988

Fuente: Elaborado por Uruguay XXI en base a datos del Trademap

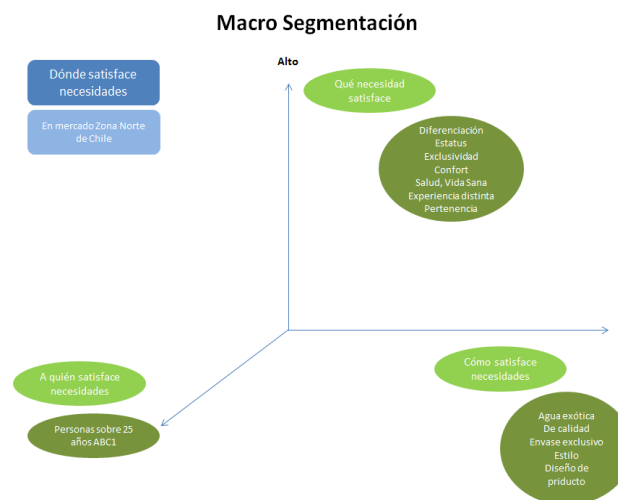
## Anexo 4

### Crecimiento del consumo de agua en Chile



## Anexo 5

### Macro Segmentos



## Anexo 6

### Macro y Micro Segmentos

#### Características Segmento AB

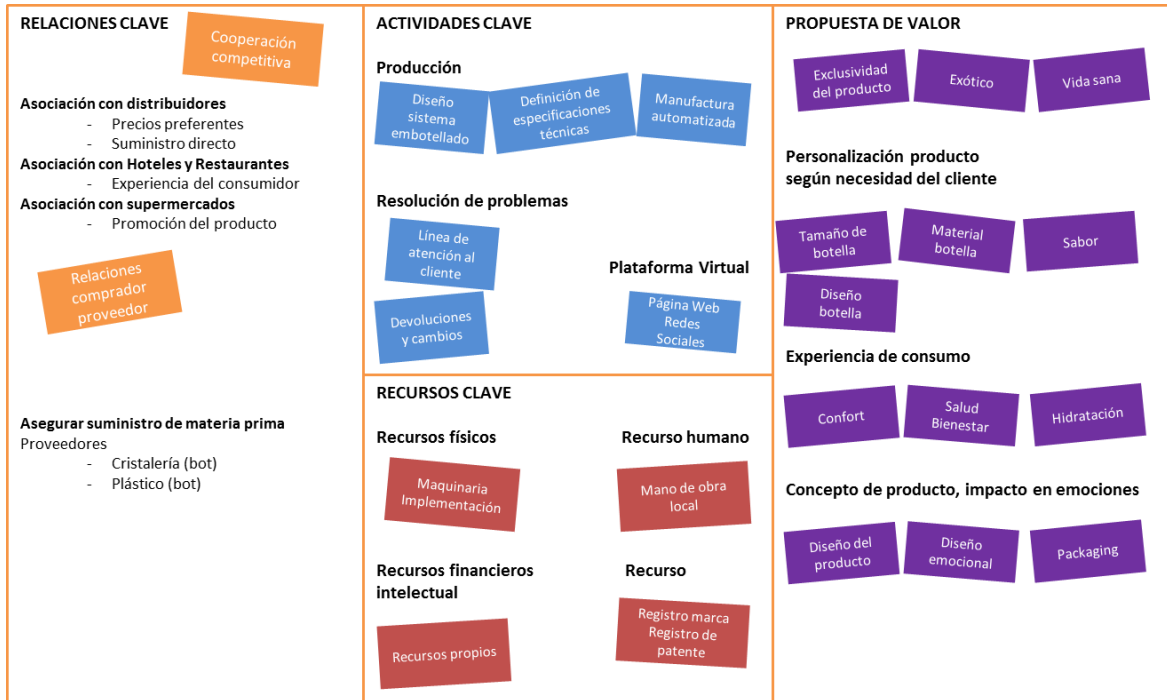
<b>PARTICIPACIÓN EN EL GASTO</b>	Representa el <b>21% del gasto</b> de los hogares chilenos (7 veces su peso poblacional).
<b>INGRESO MENSUAL</b>	Promedio hogar: <b>M\$ 4.386</b>
<b>DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA</b>	88% vive en grandes ciudades y 67% es metropolitano, concentrándose en <b>7 comunas</b> .
<b>SALUD Y PREVISIÓN</b>	Más del 80% en ISAPRE. Jefes/as de hogar con previsión (94%)
<b>EDUCACIÓN</b>	Jefes/as de hogar: <b>Universitaria completa (73%)</b> , incluyendo un <b>20% con postgrado</b> . Hijos en edad escolar: más del <b>70% estudia en colegios privados</b>
<b>TRABAJO</b>	Jefes/as de hogar: 89% trabajan y en su mayoría (76%) profesionales.
<b>TRANSPORTE</b>	La mayoría (86%) tiene vehículo.
<b>VIVIENDA</b>	Superficie promedio per cápita: <b>59 m<sup>2</sup></b> <b>Principalmente departamentos (43%)</b> y casas aisladas (39%).
<b>BANCARIZACIÓN</b>	El <b>94% accede a productos bancarios</b> tradicionales.
<b>CONECTIVIDAD</b>	Gran mayoría con banda ancha (91%), TV pagada (90%), celular con contrato (84%) y teléfono fijo (70%).
<b>SERVICIO DOMÉSTICO</b>	<b>73% cuenta con servicio doméstico</b> en cualquier modalidad

#### Características Segmento C1

<b>PARTICIPACIÓN EN EL GASTO</b>	Representa el <b>15% del gasto</b> de los hogares chilenos (3.7 veces su peso poblacional).
<b>INGRESO MENSUAL</b>	Promedio hogar: <b>M\$ 2.070</b>
<b>DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA</b>	80% vive en grandes ciudades y 54% es metropolitano, concentrándose en <b>7 comunas</b> .
<b>SALUD Y PREVISIÓN</b>	Más del 60% en ISAPRE. Jefes/as de hogar con previsión (90%).
<b>EDUCACIÓN</b>	Jefes/as de hogar: <b>Universitaria completa (60%)</b> , sólo <b>9% de ellos con postgrado</b> . Hijos en edad escolar: <b>56% estudia en colegios privados y 35% en subvencionados</b> .
<b>TRABAJO</b>	Jefes/as de hogar: 82% trabajan. La mayoría (61%) profesionales.
<b>TRANSPORTE</b>	La mayoría (79%) tiene vehículo.
<b>VIVIENDA</b>	Superficie promedio per cápita: <b>45 m<sup>2</sup></b> Casas aisladas o pareadas (67%) y departamentos (33%).
<b>BANCARIZACIÓN</b>	El <b>89% accede a productos bancarios</b> tradicionales.
<b>CONECTIVIDAD</b>	Mayoría con TV pagada (87%), banda ancha (86%), celular con contrato (73%) y teléfono fijo (69%).
<b>SERVICIO DOMÉSTICO</b>	<b>50% cuenta con servicio doméstico</b> en cualquier modalidad

## Anexo 7

### Modelo de flujo de ingresos





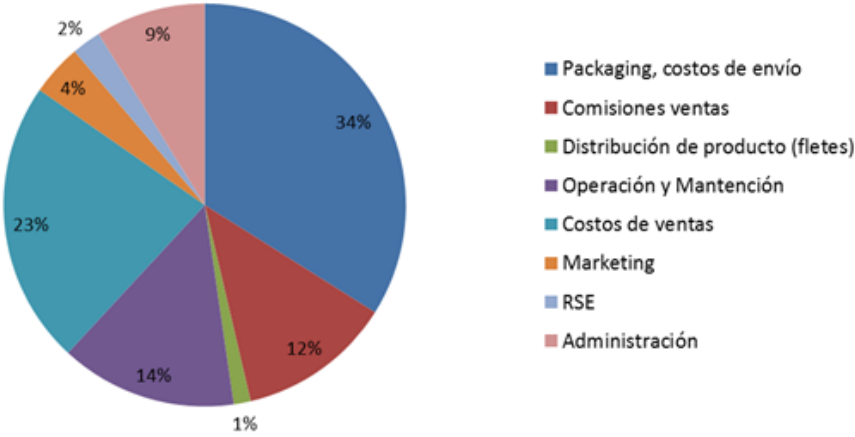
## Anexo 8

### Estructura de Costos

Estructura de Costos	2017	2018	2019	2020	2021
Packaging, costos de envío	14%	25%	32%	34%	34%
Comisiones ventas	4%	7%	8%	11%	12%
Distribución de producto (fletes)	1%	1%	1%	1%	1%
Operación y Mantención	24%	15%	12%	12%	14%
Costos de ventas	47%	35%	29%	26%	23%
Marketing	8%	4%	4%	4%	4%
RSE	2%	4%	3%	3%	2%
Administración	1%	9%	11%	10%	9%

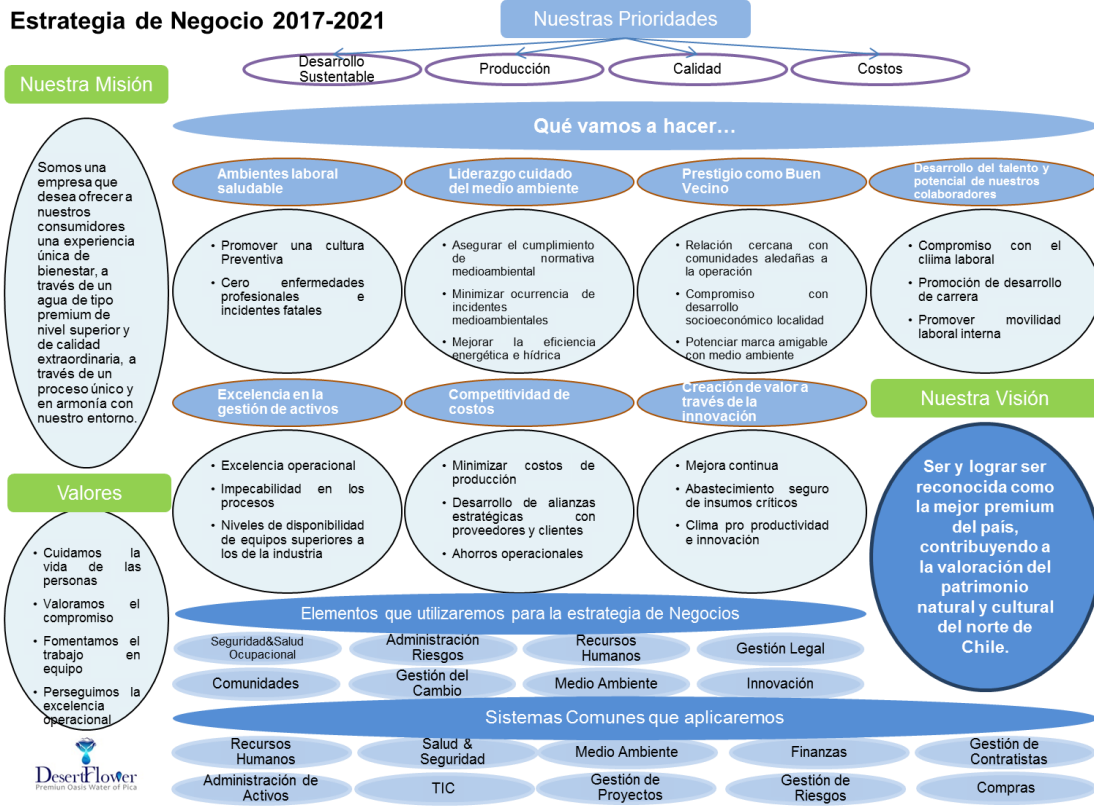


### Estructura de Costos (Overseas)



# Anexo 9

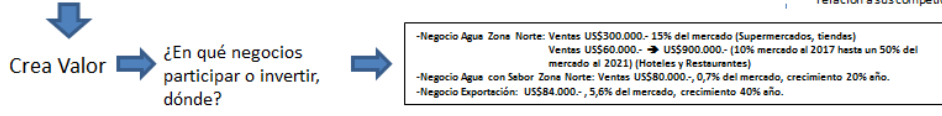
## Estrategia Corporativa y Competitiva



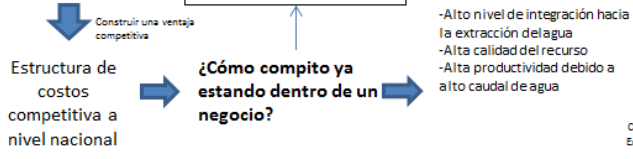
**Resumen Estrategia Desert Flower**



**ESTRATEGIA CORPORATIVA**



**ESTRATEGIA COMPETITIVA**

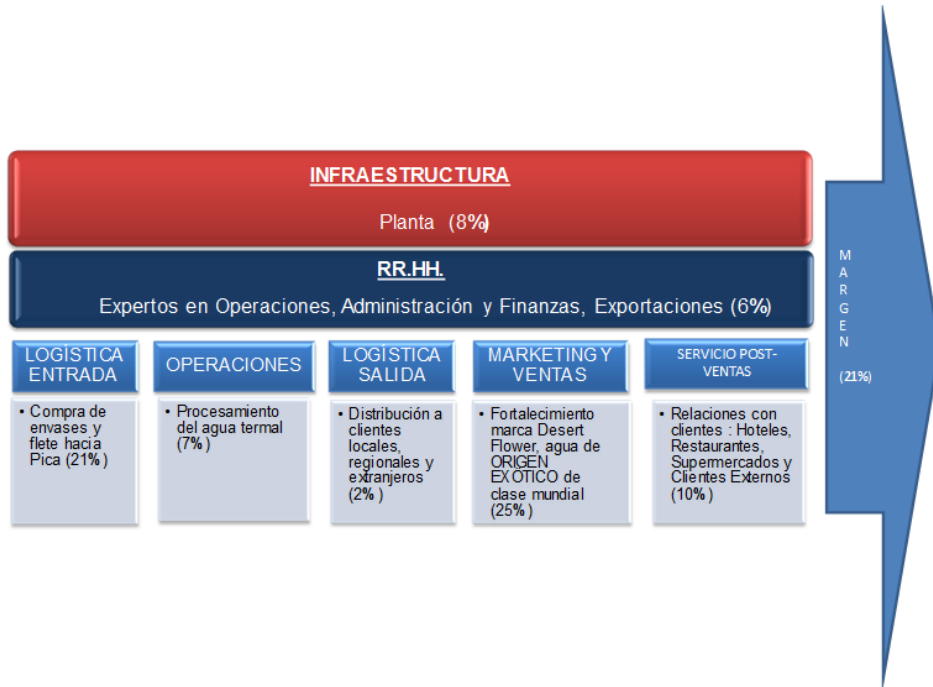


**ESTRATEGIA FUNCIONAL**



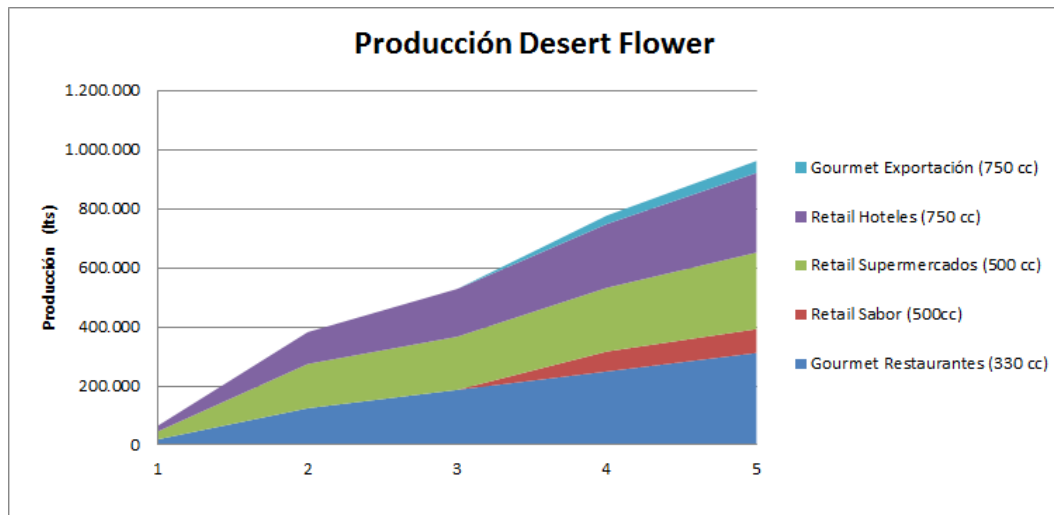
## Anexo 10

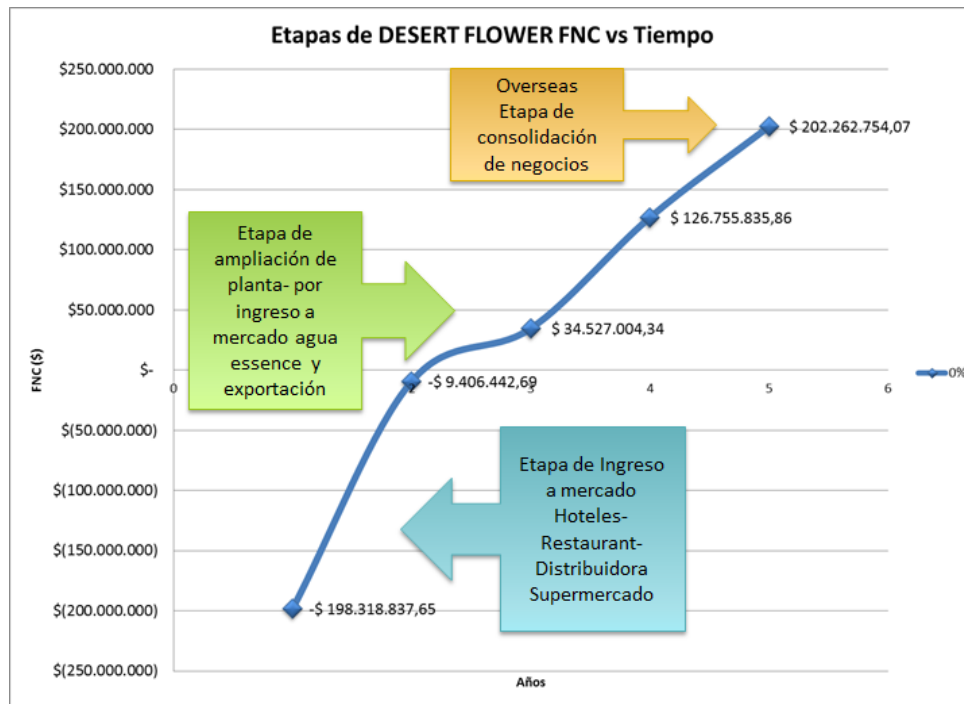
### Cadena de Valor



## Anexo 11

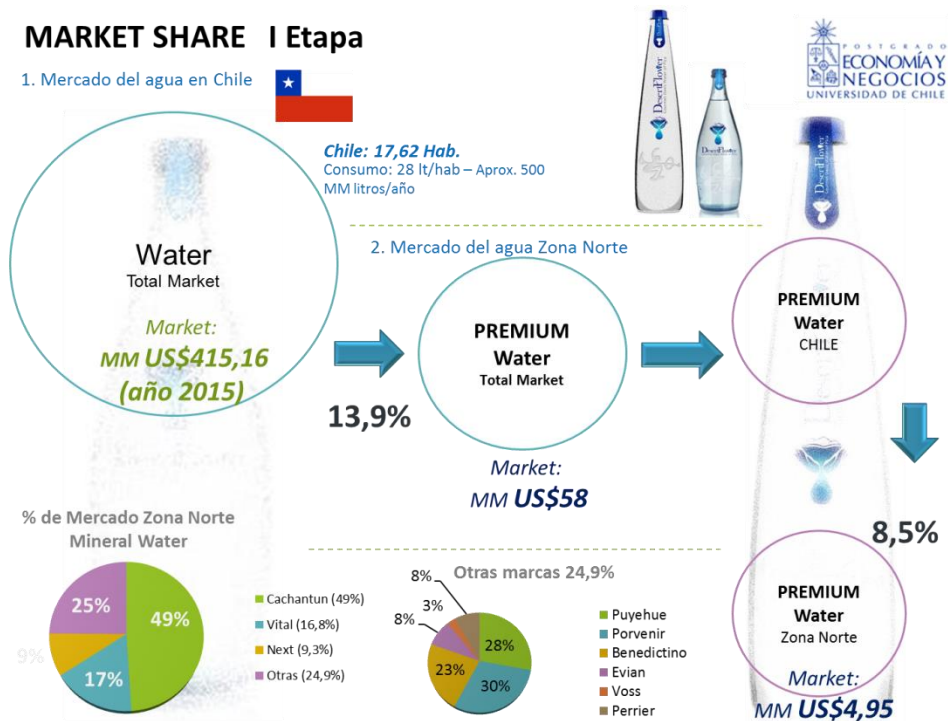
### Estrategia de Crecimiento





## Anexo 12

### Estimación de la demanda de agua Premium

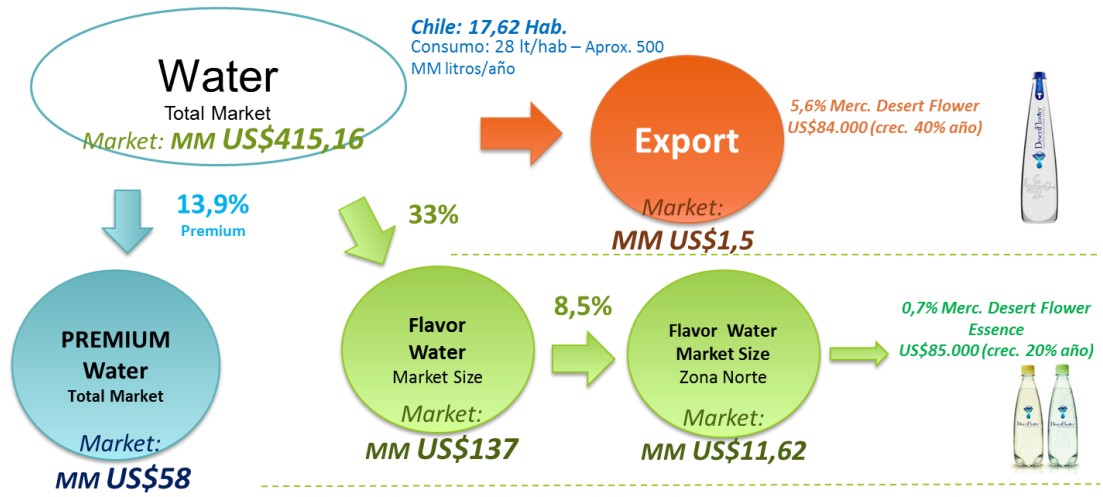


Ciudad	Habitantes	%ABC1	Hab ABC1
Arica	157.568	5,50%	8.666
Iquique	181.774	8,30%	15.087
Alto Hospicio	90.254	1,00%	903
Pozo Almonte	14.366	1,00%	144
Pica	2.642	1,00%	26
Calama	147.666	9,10%	13.438
Antofagasta	380.932	10,30%	39.236
Copiapo	202.749	6,80%	13.787
La Serena	209.651	8,90%	18.659
Coquimbo	106.492	4,60%	4.899
<b>Total Hab.</b>	<b>1.494.094</b>		<b>114.844</b>

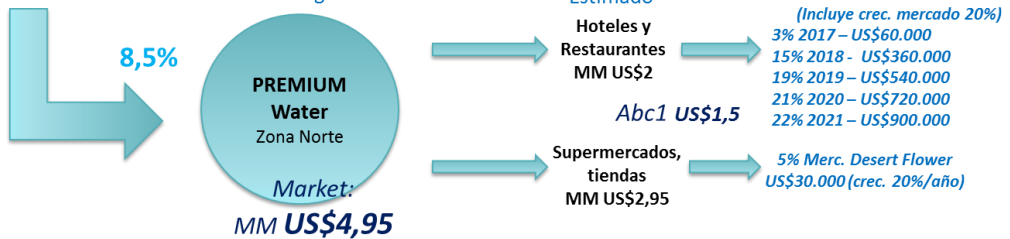
Anexo 13

MARKET SHARE II Etapa (AÑO 3)

1. Mercado del agua en Chile



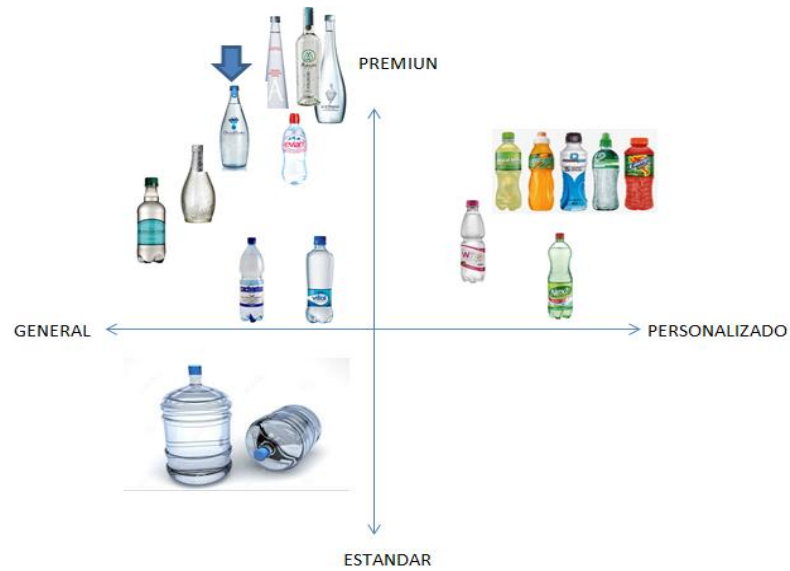
2. Mercado del agua Zona Norte





## Anexo 15

### Mapa de Posicionamiento



## Anexo 16

### Estudio de Precios

Restaurantes de Antofagasta						
<b>Restaurant 1</b>	<b>Puyehue</b>	<b>Porvenir</b>	<b>Benedictino</b>	<b>Voss</b>	<b>Evian</b>	
Valor compra proveed	\$ 650	\$ 650	\$ 600	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000
Valor Venta cliente	\$ 1.900	\$ 1.900	\$ 1.900	\$ 2.700	\$ 2.700	\$ 2.500
Venta diaria promedio	45	34	35	15		20
Mesas	60					
Visitas diarias	250					
Ventas diarias promedio agua	149					
Ventas totales R1	\$ 85.500	\$ 64.600	\$ 66.500	\$ 40.500	\$ 50.000	\$ 307.100
Margen R1	\$ 56.250	\$ 42.500	\$ 45.500	\$ 25.500	\$ 30.000	\$ 199.750
Margen R1 (%)	66%	66%	68%	63%	60%	
Margen Proveed	\$ 29.250	\$ 22.100	\$ 21.000	\$ 15.000	\$ 20.000	
<b>Restaurant 2</b>	<b>Puyehue</b>	<b>Porvenir</b>	<b>Benedictino</b>	<b>Cachantun</b>	<b>Evian</b>	
Valor compra proveed	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 500	\$ 1.000	
Valor Venta cliente	\$ 1.700	\$ 1.700	\$ 1.700	\$ 1.200	\$ 2.600	
Venta diaria promedio	42	37	25	20	15	
Mesas	60					
Visitas diarias	250					
Ventas diarias promedio agua	139					
Ventas totales R2	\$ 71.400	\$ 62.900	\$ 42.500	\$ 24.000	\$ 39.000	\$ 239.800
Margen R2	\$ 46.200	\$ 40.700	\$ 27.500	\$ 14.000	\$ 24.000	\$ 152.400
Margen R2 (%)	65%	65%	65%	58%	62%	
Margen Proveed	\$ 25.200	\$ 22.200	\$ 15.000	\$ 10.000	\$ 15.000	
<b>Restaurant 3</b>	<b>Puyehue</b>	<b>Porvenir</b>	<b>Benedictino</b>	<b>Cachantun</b>	<b>Vital</b>	
Valor compra proveed	\$ 590	\$ 590	\$ 580	\$ 470	\$ 470	
Valor Venta cliente	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.000	\$ 1.000	
Venta diaria promedio	46	45	35	30	35	
Mesas	65					
Visitas diarias	250					
Ventas diarias promedio agua	191					
Ventas totales R3	\$ 55.200	\$ 54.000	\$ 42.000	\$ 30.000	\$ 35.000	\$ 216.200
Margen R3	\$ 28.060	\$ 27.450	\$ 21.700	\$ 15.900	\$ 18.550	\$ 111.660
Margen R3 (%)	51%	51%	52%	53%	53%	
Margen Proveed	\$ 27.140	\$ 26.550	\$ 20.900	\$ 14.100	\$ 16.450	

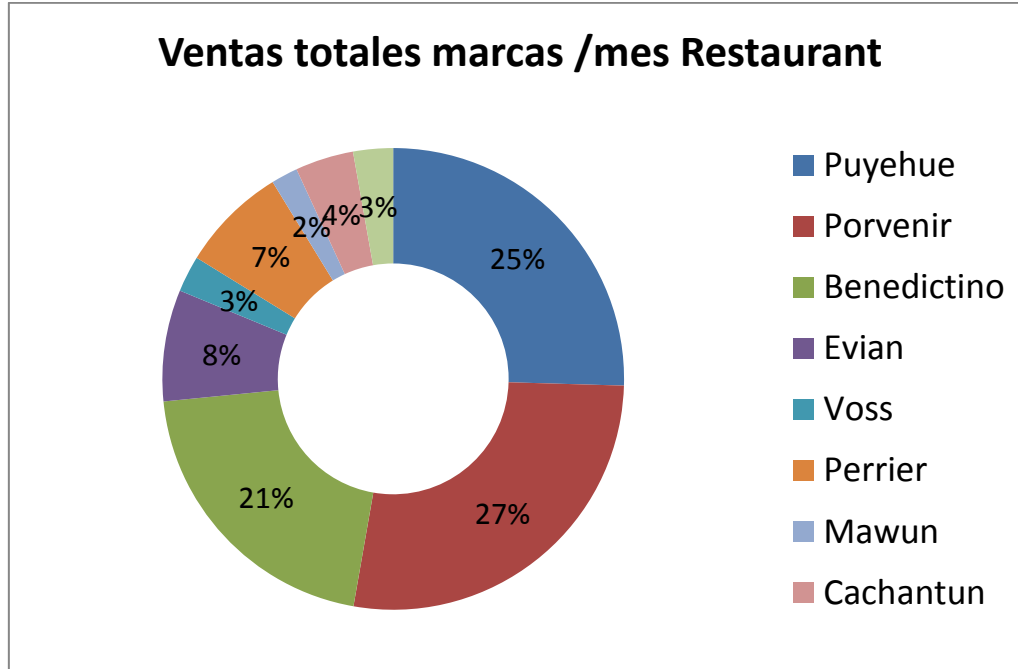


<b>Restaurant 4</b>	<b>Puyehue</b>	<b>Porvenir</b>	<b>Benedictino</b>	<b>Perrier</b>	<b>Evian</b>	
Valor compra proveed	\$ 600	\$ 600	\$ 580	\$ 1.100	\$ 1.100	
Valor Venta cliente	\$ 1.900	\$ 1.900	\$ 1.900	\$ 2.800	\$ 2.800	
Venta diaria promedio	20	20	20	10	10	
Mesas	50					
Visitas diarias	150					
Ventas diarias promedio agua	80					
<b>Ventas totales R4</b>	<b>\$ 38.000</b>	<b>\$ 38.000</b>	<b>\$ 38.000</b>	<b>\$ 28.000</b>	<b>\$ 28.000</b>	<b>\$ 170.000</b>
Margen R4	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 11.600	\$ 11.000	\$ 11.000	\$ 57.600
Margen R4 (%)	32%	32%	31%	39%	39%	
Margen Proveed	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 11.600	\$ 11.000	\$ 11.000	
<b>Restaurant 5</b>	<b>Puyehue</b>	<b>Porvenir</b>	<b>Benedictino</b>	<b>Perrier</b>	<b>Mawun</b>	
Valor compra proveed	\$ 650	\$ 650	600	1100	\$ 1.100	
Valor Venta cliente	\$ 1.800	\$ 1.800	1800	2900	\$ 2.900	
Venta diaria promedio	40	40	40	15	10	
Mesas	50					
Visitas diarias	200					
Ventas diarias promedio agua	145					
<b>Ventas totales R5</b>	<b>\$ 72.000</b>	<b>\$ 72.000</b>	<b>\$ 72.000</b>	<b>\$ 43.500</b>	<b>\$ 29.000</b>	<b>\$ 288.500</b>
Margen R5	\$ 26.000	\$ 26.000	\$ 24.000	\$ 16.500	\$ 11.000	\$ 103.500
Margen R5 (%)	36%	36%	33%	38%	38%	
Margen Proveed	\$ 26.000	\$ 26.000	\$ 24.000	\$ 16.500	\$ 11.000	
<b>Restaurant 6</b>	<b>Puyehue</b>	<b>Porvenir</b>	<b>Benedictino</b>	<b>Perrier</b>	<b>Evian</b>	
Valor compra proveed	\$ 610	\$ 610	\$ 600	\$ 1.100	\$ 1.100	
Valor Venta cliente	\$ 1.700	\$ 1.700	\$ 1.500	\$ 2.500	\$ 2.500	
Venta diaria promedio	50	50	50	15	10	
Mesas	60					
Visitas diarias	160					
Ventas diarias promedio agua	175					
<b>Ventas totales R6</b>	<b>\$ 85.000</b>	<b>\$ 85.000</b>	<b>\$ 75.000</b>	<b>\$ 37.500</b>	<b>\$ 25.000</b>	
Margen R6	\$ 54.500	\$ 54.500	\$ 45.000	\$ 21.000	\$ 14.000	
Margen R6 (%)	64%	64%	60%	56%	56%	
Margen Proveed	\$ 30.500	\$ 30.500	\$ 30.000	\$ 16.500	\$ 11.000	

**Restaurantes de Iquique**

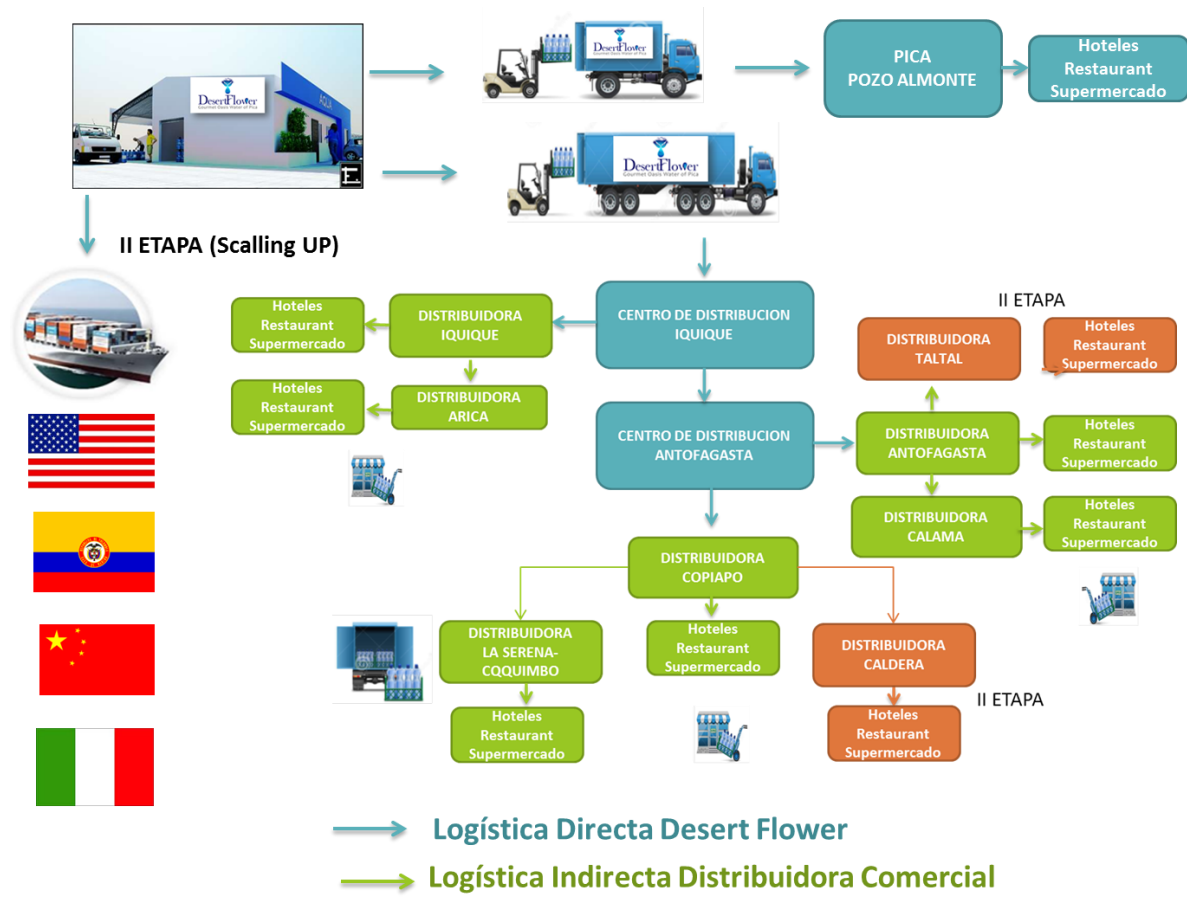
<b>Restaurant 1</b>	<b>Puyehue</b>	<b>Porvenir</b>	<b>Benedictino</b>	<b>Evian</b>	<b>Perrier</b>	
Valor compra proveed	\$ 750	\$ 750	\$ 720	\$ 1.200	\$ 1.100	
Valor Venta cliente	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 2.700	\$ 2.700	
Venta diaria promedio	50	40	30	20	15	
Mesas	60					
Visitas diarias	250					
Ventas diarias promedio agua	155					
<b>Ventas totales R1</b>	<b>\$ 75.000</b>	<b>\$ 60.000</b>	<b>\$ 45.000</b>	<b>\$ 54.000</b>	<b>\$ 40.500</b>	<b>\$ 234.000</b>
Margen R1	\$ 37.500	\$ 30.000	\$ 23.400	\$ 30.000	\$ 24.000	\$ 120.900
Margen R1 (%)	50%	50%	52%	56%	59%	
Margen Proveed	\$ 37.500	\$ 30.000	\$ 21.600	\$ 24.000	\$ 16.500	
<b>Restaurant 2</b>	<b>Puyehue</b>	<b>Porvenir</b>	<b>Benedictino</b>	<b>Evian</b>	<b>Perrier</b>	
Valor compra proveed	\$ 720	\$ 720	\$ 710	\$ 1.200	\$ 1.100	
Valor Venta cliente	\$ 1.600	\$ 1.600	\$ 1.600	\$ 2.700	\$ 2.700	
Venta diaria promedio	60	45	35	25	25	
Mesas	65					
Visitas diarias	280					
Ventas diarias promedio agua	190					
<b>Ventas totales R2</b>	<b>\$ 96.000</b>	<b>\$ 72.000</b>	<b>\$ 56.000</b>	<b>\$ 67.500</b>	<b>\$ 67.500</b>	<b>\$ 359.000</b>
Margen R2	\$ 52.800	\$ 39.600	\$ 31.150	\$ 37.500	\$ 40.000	\$ 201.050
Margen R2 (%)	55%	55%	56%	56%	59%	
Margen Proveed	\$ 43.200	\$ 32.400	\$ 24.850	\$ 30.000	\$ 27.500	
<b>Restaurant 3</b>	<b>Puyehue</b>	<b>Porvenir</b>	<b>Benedictino</b>	<b>Evian</b>	<b>Voss</b>	
Valor compra proveed	\$ 720	\$ 720	\$ 720	\$ 1.200	\$ 1.200	
Valor Venta cliente	\$ 1.800	\$ 1.800	\$ 1.800	\$ 1.800	\$ 2.900	
Venta diaria promedio	60	45	35	25	20	
Mesas	70					
Visitas diarias	300					
Ventas diarias promedio agua	185					
<b>Ventas totales R3</b>	<b>\$ 108.000</b>	<b>\$ 81.000</b>	<b>\$ 63.000</b>	<b>\$ 45.000</b>	<b>\$ 58.000</b>	<b>\$ 355.000</b>
Margen R3	\$ 64.800	\$ 48.600	\$ 37.800	\$ 15.000	\$ 34.000	\$ 200.200
Margen R3 (%)	60%	60%	60%	33%	59%	
Margen Proveed	\$ 43.200	\$ 32.400	\$ 25.200	\$ 30.000	\$ 24.000	

Restaurant 4	Puyehue	Porvenir	Benedictino	Evian	Voss		
Valor compra proveed	700	700	700	720	1200		
Valor Venta cliente	1900	1900	1900	\$ 1.800	2900		
Venta diaria promedio	30	30	25	25	10		
Mesas	50						
Visitas diarias	150						
Ventas diarias promedio agua	120						
Ventas totales R4	\$ 57.000	\$ 57.000	\$ 47.500	\$ 45.000	\$ 29.000	\$ 235.500	
Margen R4	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 30.000	\$ 27.000	\$ 17.000	\$ 146.000	
Margen R4 (%)	63%	63%	63%	60%	59%		
Margen Proveed	\$ 21.000	\$ 21.000	\$ 17.500	\$ 18.000	\$ 12.000		
Restaurant 5	Puyehue	Porvenir	Benedictino	Evian	Perrier		
Valor compra proveed	700	700	700	1100	1100		
Valor Venta cliente	1800	1800	1800	2700	2800		
Venta diaria promedio	35	30	30	10	10		
Mesas	50						
Visitas diarias	120						
Ventas diarias promedio agua	115						
Ventas totales R5	\$ 63.000	\$ 54.000	\$ 54.000	\$ 27.000	\$ 28.000	\$ 226.000	
Margen R5	\$ 38.500	\$ 33.000	\$ 33.000	\$ 16.000	\$ 17.000	\$ 137.500	
Margen R5 (%)	61%	61%	61%	59%	61%		
Margen Proveed	\$ 24.500	\$ 21.000	\$ 21.000	\$ 11.000	\$ 11.000		
Restaurant 6	Puyehue	Porvenir	Benedictino	Evian			
Valor compra proveed	\$ 710	\$ 710	\$ 650	\$ 1.200			
Valor Venta cliente	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.500			
Venta diaria promedio	46	40	35	20			
Mesas	\$ 50						
Visitas diarias	200						
Ventas diarias promedio agua	141						
Ventas totales R6	\$ 92.000	\$ 80.000	\$ 70.000	\$ 50.000			
Margen R6	\$ 59.340	\$ 51.600	\$ 47.250	\$ 26.000			
Margen R6 (%)	65%	65%	68%	52%			
Margen Proveed	\$ 32.660	\$ 28.400	\$ 22.750	\$ 24.000			



# Anexo 17

## Principales Canales



## Anexo 18

### Sitio Web y Redes Sociales

#### Imagen Sitio Web Desert Flower y Red Social Twitter

The image displays two digital assets for Desert Flower. The top portion is a screenshot of the company's website, featuring a navigation menu with links for Home, Water, Products, Company, Responsibility, and Desert Flower World. The main visual is a hand holding a stream of water, with a Desert Flower water bottle on the right. Below this are four smaller images: Oasis Premium Water, The beauty of northern Chile, a desert landscape, and a person in a yoga pose. The bottom portion is a screenshot of a Twitter profile for Desert Flower (@desertflower), showing 127 tweets, 2,120 followers, and 20,124 following. The main content area shows a tweet from Alejandro Alegria (@alegniagonzaa) about a fire at a school, and a sponsored tweet from Movistar Chile promoting a Starbucks discount. The right sidebar lists accounts to follow, including Samsung Mobile, wotto76, and Dschwen LLC.

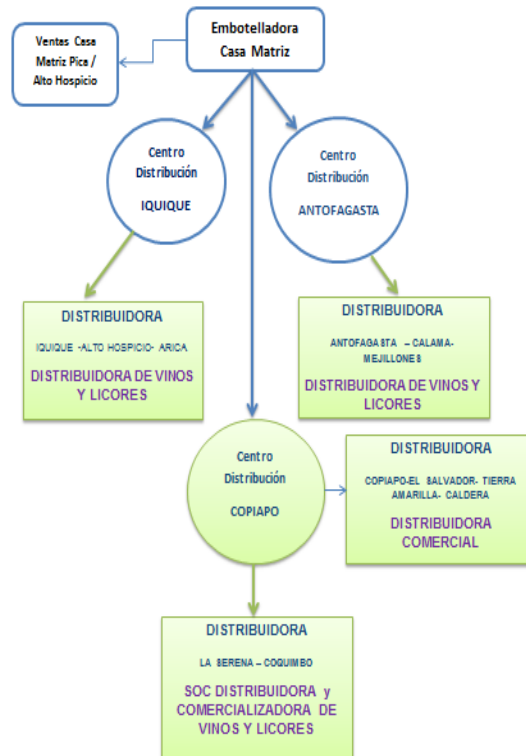
## Anexo 19

### Imagen Red Social Facebook



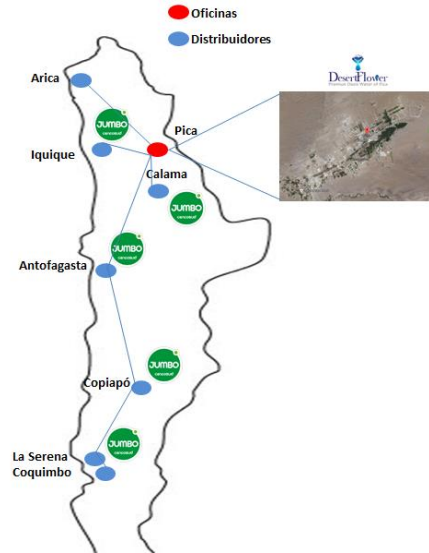
## Anexo 20

### Estrategia de Distribución Comercial



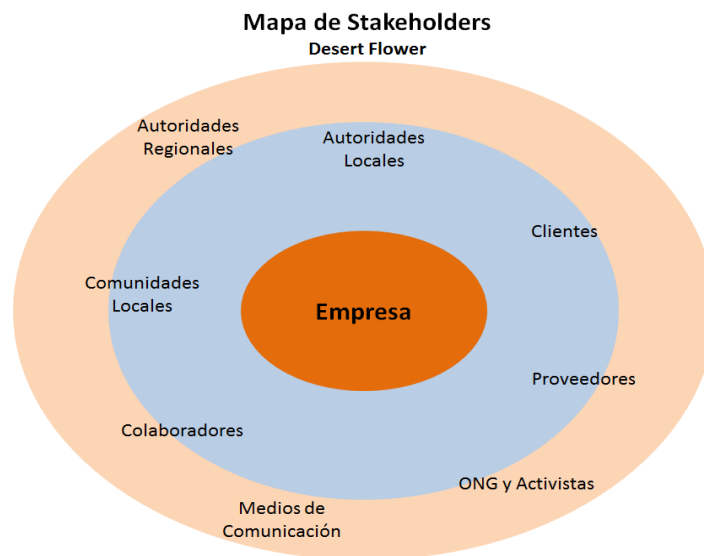
## Anexo 21

### Ubicación geográfica



## Anexo 22

### Mapa de Stakeholders (Visión General)



## Anexo 23

### Mapa de Stakeholders (Nivel de criticidad)

