



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

**PLAN DE NEGOCIOS PARA CREACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE AGUA
PURIFICADA EMBOTELLADA “CABUR”**

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

IVÁN GUSTAVO SEPÚLVEDA ALARCÓN

**PROFESOR GUÍA:
ANDREA VICTORIA NIETO EYZAGUIRRE**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO
FRANCISCO JAVIER GUTIÉRREZ MELLA**

**SANTIAGO DE CHILE
2019**

RESUMEN

PLAN DE NEGOCIOS PARA CREACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE AGUA PURIFICADA EMBOTELLADA “CABUR”

Estudios nacionales e internacionales han dejado en evidencia los constantes cambios en los patrones de alimentación la población internacional y chilena. Estos cambios generan oportunidades de negocios enfocadas en satisfacer las nuevas necesidades de los consumidores, los cuales, cada vez más prefieren productos menos nocivos para la salud, más naturales, con menos componentes artificiales, de origen conocido y con un empaquetado llamativo y atractivo. Estas oportunidades de negocios han sido aprovechadas por los principales competidores históricos del mercado de productos de consumo humano, pero, al mismo tiempo, se abren puertas para pequeños y medianos empresarios, los cuales, con productos que ofrezcan un valor agregado tanto para los clientes como para los consumidores finales, tienen la posibilidad de competir a la par con los actores que han dominado el mercado durante las últimas décadas.

Esta tesis busca desarrollar un modelo de negocio capaz de captar una porción del mercado de agua embotellada, el cual, viene creciendo a grandes tasas y se proyecta que seguirá con esta tendencia en el futuro dados los cambios en los patrones de consumo de los consumidores, los que, están migrando de preferir bebidas carbonatadas y/o azucaradas a bebidas no carbonatadas, con menos o sin azúcar y con menos componentes artificiales. En la presente investigación se presenta un producto de origen natural, pensado en los consumidores, y con un modelo de distribución capaz de hacer más eficiente el funcionamiento operacional de las empresas de los clientes (restaurantes bares, casinos, otros).

Para identificar las preferencias, percepciones y necesidades de los clientes y consumidores se realizaron entrevistas personales a 15 personas, entre ellos dueños de locales de venta de productos de consumo humano (restaurantes, bares, casinos, otros) y consumidores frecuentes de este tipo de producto. En esta investigación de campo se logró obtener resultados que permitieron formular mapas de posicionamiento según las preferencias tanto de los clientes (dueños de restaurantes, bares, casinos, etc.) como para los consumidores y, una vez hechos los mapas, se estableció la ubicación en que la marca pretendía posicionarse.

De llevarse a cabo la implementación del proyecto, sería desarrollado por la empresa Sepal Proyectos SPA, empresa familiar ubicada geográficamente en la octava región de Chile, específicamente en la comuna de Concepción, con 5 años de existencia, conformada por profesionales altamente capacitados, con vasta experiencia en la realización de proyectos comerciales, inmobiliarios, ingenieriles, deportivos, entre otros.

Por último, la evaluación económica realizada determinó que para hacer realidad el proyecto es necesario una inversión inicial de CL\$76.942.900, con flujos de caja positivos desde el año 5 en adelante. Se proyectaron los flujos a 10 años y se obtuvo un VAN de CL\$201.172.376y una tasa interna de retorno (TIR) de 31%, superior a la tasa de descuento calculada (15,76%). Estos indicadores determinan que el proyecto es financieramente conveniente y generador de riqueza para la empresa Sepal Proyectos SPA.

DEDICATORIA

A mi familia, mis amigos y mis seres queridos.

Que han estado conmigo en todo momento

Y han sido un pilar fundamental en mi vida.

AGRADECIMIENTOS

A mis Padre por darme los mejores consejos y hacerme visualizar la vida de mejor manera,

A mi madre por entregarme amor y cariño incondicional,

A mi hermana por apoyarme en todo momento,

A mis amigos por darme la alegría que necesita la vida,

Finalmente, a la Universidad de Chile por brindarme herramientas que me servirán para toda la Vida.

Tabla de Contenido

1.- Introducción.....	1
2.- Descripción del Tema.	2
3.- Alcance del proyecto.	3
4.- Objetivos y Resultados Esperados.....	4
4.1.- Objetivo General	4
4.2.- Objetivos Específicos.	4
4.3.- Resultados Esperados.....	4
5.- Marco Conceptual.....	5
5.1 Metodología.....	6
5.2 Marcos Regulatorios.	7
5.3 Organización.....	7
6.-Análisis Interno.	8
6.1.- Análisis FODA de la organización.....	8
7.- Análisis Externo.	9
7.1.- Análisis PESTE.	9
7.1.1.- Entorno Político.....	9
7.1.2.- Entorno Económico.....	10
7.1.3.- Entorno Social.....	10
7.1.4.- Entorno Tecnológico.	11
7.1.5.- Entorno Ecológico.	11
7.2.- Descripción del Mercado.	11
7.3. Principales Competidores en el Mercado.....	15
7.3.1.- Competidores Internacionales.....	16
7.3.2.- Competidores Nacionales.....	16
8.- Análisis de la Industria	17
8.1.- Análisis de Porter + Barreras de Entradas.....	17
9.- Modelo de Negocios.	19
9.1.- CANVAS.	19
9.1.1.- Socios Clave:	20
9.1.2.- Actividades Clave:	20
9.1.3.- Recursos clave:.....	21
9.1.4.- Propuesta de valor:	22

9.1.5.- Relación con los clientes:.....	22
9.1.6.- Canales:.....	22
9.1.7.- Segmento de clientes:	23
9.1.8.- Estructura de costos:.....	23
9.1.9.- Estructura de ingresos:	23
10.- Plan de Marketing.....	23
10.1.- Identificación de cliente objetivo y consumidor.	23
10.2.- Posicionamiento.	24
10.3.- Imagen Corporativa.....	26
10.4.- Marketing Mix.....	27
10.4.1.- Producto.	27
10.4.2.- Plaza.....	28
10.4.3.- Precio.....	29
10.4.4.- Promoción.....	30
11.- Plan de Implementación.....	31
11.1.- Organigrama y Descripción de Cargos.	31
11.2. Capacidad Productiva de la Planta.....	36
11.3. Inversiones Requeridas.....	37
12.3.- Riesgos.....	40
13.- Evaluación Financiera.	41
13.1. Objetivos.....	41
13.2. Determinación de Tasa de Descuento.....	41
13.3.- Inversión Inicial.	42
13.5.- Costos fijos.....	43
13.6.- Costos Variables.	44
13.7.- Flujos de Caja y factibilidad financiera.	44
15.- Conclusiones.	45
16.- Bibliografía.....	46
17.- Anexos	47

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Ubicación Geográfica Terreno.....	2
Ilustración 2: Especificación Agua Mineral y Agua de Napa.....	5
Ilustración 3: Organigrama Organizacional Sepal Proyectos.....	8
Ilustración 8: Modelo de CANVAS.....	19
Ilustración 5: Organigrama de la Compañía.....	32
Ilustración 6: Máquina 1.....	37
Ilustración 7: Máquina 2.....	39

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Crecimiento de Mercado de Agua Embotellada en EE.UU.....	13
Gráfico 2: Ingreso Industria de Soft Drink en Chile.....	14
Gráfico 3: Variables Preferidas Clientes Objetivo.....	24
Gráfico 4: Variables Preferidas Consumidores.....	25
Gráfico 5: Posicionamiento Clientes Objetivo.....	25
Gráfico 6: Posicionamiento Consumidores.....	26

Índice de Tablas

Tabla 1: Crecimiento Per Cápita de Consumo de Agua Embotellada en EE. UU. 2005-2015.....	13
Tabla 2: Crecimiento Aguas Embotelladas en Chile 2008 y 2016.....	14
Tabla 3: Crecimiento consumo de agua en litros y dólares, 2009-2016.....	15
Tabla 4: Competidores Internacionales.....	16
Tabla 5: Competidores Nacionales.....	17
Tabla 6: Precios de Venta Principales Competidores.....	29
Tabla 7: Capacidad Productiva Estimada.....	36
Tabla 8: Detalle Inversión Inicial.....	42
Tabla 9: Detalle Capital de Trabajo.....	42
Tabla 10: Detalle Costos Fijos.....	43
Tabla 11: Detalle Costos Variables.....	44
Tabla 12: VAN, TIR; Payback.....	44

1.- Introducción

La empresa familiar Sepal Proyectos SPA posee desde el año 2012 un terreno ubicado en la IX región, en la comuna de Pucón, específicamente en la localidad de Caburgua, la ubicación geográfica se clarifica en la ilustración 1. Esta propiedad posee un pozo profundo de más de 100 metros, inscrito en la Dirección Nacional de aguas desde el año 2014 y con la capacidad de brindar 3 litros de agua (apta para consumo humano) por segundo.

Las características del terreno que posee Sepal Proyectos sumadas a las nuevas preferencias de los consumidores chilenos hacen que sea muy factible y motivante la construcción de una planta purificadora y embotelladora de agua y, al mismo tiempo, la creación de una marca atractiva para el mercado nacional.

Actualmente la población a nivel mundial, incluido la chilena, ha estado migrando de tener estilos de vida marcados por el sedentarismo y la alimentación en base a productos nocivos para la salud a estilos de vida enfocados en la realización de actividad física e ingesta de alimentos más naturales. Lo anteriormente mencionado se refleja al analizar cifras relacionadas con la cantidad de población sedentaria en Chile, la cual disminuyó un 7% entre los años 2015 y 2016 (Ministerio del Deporte, 2016).

Uno de los productos que más se ha favorecido con los cambios de hábitos mencionados anteriormente es el agua mineral y/o purificada embotellada, la cual ha tenido un crecimiento en términos de litros de un 95,12%, pasando de tener un consumo promedio de 268 millones de litro en el año 2009 a 523 millones de litros en el año 2016. Esto refleja una clara inclinación por consumir bebidas no carbonatadas, saludables y sin efectos perjudiciales para la salud en el corto, mediano y largo plazo.

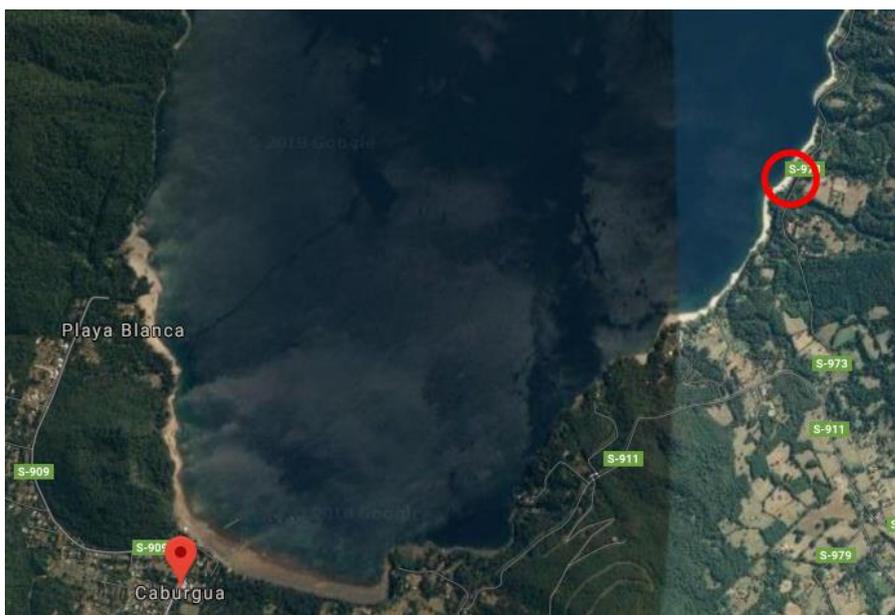
Actualmente las aguas embotelladas enfrentan en un competitivo mercado de bebidas no alcohólicas, en este mercado se encuentran productos como las bebidas carbonatadas, bebidas energéticas, jugos, aguas, entre otros productos. Dentro de este mercado, el producto que posee mayor participación son las bebidas carbonatadas, con un consumo per cápita de 126,5 litros al año, mientras que el agua embotellada alcanza los 29 litros per cápita al año y se estima que para el año 2021 se obtenga un 22% de participación en este mercado (Pradel, 2017).

Sin duda, el mercado de las aguas embotelladas en Chile posee barreras de entrada altas debido a los costos tanto en dinero como en procesos burocráticos de inscribir el agua, a los elevados valores de la maquinaria de la planta embotelladora y a la fuerte competencia. A pesar de eso, es posible identificar un mercado de nicho que prefiera el diseño del embotellado o la imagen de marca al momento de consumir un agua embotellada, es por eso por lo que bajo el alero de la empresa Sepal Proyectos se pretende crear un producto que alcance a este tipo de consumidores.

En este plan de negocios se tiene como principal objetivo estudiar el mercado de aguas embotelladas en Chile, reconocer las estrategias que actualmente utiliza la competencia, identificar las necesidades de los consumidores y establecer una estrategia comercial en un segmento que existan oportunidades de éxito. Al mismo tiempo se pretende evaluar financieramente el proyecto y determinar mediante ratios financieros la conveniencia de financiar el proyecto con capital propio o con préstamos bancarios.

Para los estudios del presente trabajo se utilizan herramientas metodológicas tales como análisis FODA, análisis de PORTER, metodología CANVAS, análisis PESTE, análisis de posicionamiento, ratios financieros VAN, TIR, *Payback* a partir de una tasa de descuento calculada mediante el método CAPM, entre otros.

Ilustración 1: Ubicación Geográfica Terreno



Fuente: Elaboración propia en base a Google Earth.

2.- Descripción del Tema.

En esta tesis se desarrolla la implementación de una planta de purificación de agua mediante osmosis inversa y embotelladora de agua, identificando los principales costos, trámites que se deben realizar, condiciones del agua ideales y otros aspectos claves. De igual manera se implementa un plan de comercialización de este producto, teniendo como cliente objetivo a empresas de servicios de alimentación y/o entretenimiento tales como restaurantes, casinos, hoteles, bares y/o otros locales de venta al público, ocupando distribución propia y externa desde fábrica hacia los clientes.

Se pretende llegar a los clientes objetivos ofreciendo agua de calidad excepcional, purificada con máquinas de primera generación, con esencias frutales y floreales, utilizando envases de vidrio y plástico con una presentación atractiva, de fácil y seguro almacenamiento y un sistema de distribución que asegure *lead times* convenientes.

Existen muchos proveedores tanto en Chile como en el extranjero que podrían proveer maquinaria necesaria para purificar el agua mediante osmosis inversa y para embotellarla en los envases correspondientes. La distribución se pretende hacer de manera mixta, combinando recursos propios con *outsourcing* y/o maquila de empresas especialistas en este rubro.

La población chilena y mundial está cambiando en los hábitos de consumo de alimentos y bebestibles hacia productos más naturales, con menos aditivos artificiales, con menor cantidad de azúcar, sodio y otros componentes nocivos para la salud (Euromonitor, 2011). Por otro lado, se estima que Chile crecerá aproximadamente un 3% durante el año 2018 y 3,4% el 2019 (Fondo Monetario Internacional, 2018). Si se consideran estos factores y se añade que se cuenta con un terreno que posee agua inscrita, con condiciones ideales para instalar una planta purificadora y embotelladora de agua, ubicado en un sector con vías expeditas a ciudades donde existen grandes cantidades de potenciales clientes; La idea de implementar un proyecto como el que se desarrollará en esta tesis se hace muy tentativa tanto para la empresa patrocinadora (Sepal Proyectos SPA) como para otro potencial inversionista.

Preguntas claves a responder:

- ✓ ¿Qué deseos y expectativas no están satisfechos en el mercado de aguas purificadas embotelladas actualmente?
- ✓ ¿Cómo Sepal Proyectos SPA y el producto “CABUR” puede diferenciarse de la competencia?
- ✓ ¿Cuál es el nivel de inversión y gastos operacionales necesarios para la puesta en marcha de una empresa purificadora, embotelladora y distribuidora de agua purificada embotellada?
- ✓ ¿Qué tecnologías son necesarias implementar para la puesta en marcha de este proyecto?
- ✓ ¿Qué acciones de marketing táctico y estratégico se deben llevar a cabo para alcanzar niveles de venta acorde con la rentabilidad esperada del proyecto?

3.- Alcance del proyecto.

En esta tesis se pretende desarrollar un plan de negocios de agua embotellada Premium y posterior distribución, inicialmente en la región de la Araucanía y posterior extensión a otras ciudades principales dentro de Chile, tales como Concepción, Puerto Montt, Puerto Varas, Rancagua, La Serena y otras. Una vez consolidada la marca en regiones se pretende introducirla al mercado capitalino para masificarlo.

Cabe destacar que en el presente estudio no se considera la implementación real del plan, sino que, establecer ciertos parámetros comerciales, financieros, legales, estratégicos y otros, que deben ser considerados al momento de tomar la decisión de implementación.

Fuera de tesis se evaluará la expansión internacional a países centroamericanos tales como Costa Rica, Panamá o El Salvador debido a contactos ya establecidos con empresarios en dichos países.

4.- Objetivos y Resultados Esperados.

4.1.- Objetivo General

Desarrollar un plan de negocios para evaluar la implementación de una marca de agua purificada premium embotellada y posterior comercialización en el mercado chileno en un horizonte de tiempo de 10 años.

4.2.- Objetivos Específicos.

- Investigar el mercado de aguas purificadas en Chile.
- Describir la operación de una planta purificadora y embotelladora de agua.
- Formular estrategia operacional, de recursos humanos, de marketing y financiera.
- Identificar segmentos de consumidores actuales y potenciales y determinar sus preferencias.
- Generar modelo de negocio que permita introducir la marca en el mercado chileno.
- Determinar factibilidad y rentabilidad del proyecto.

4.3.- Resultados Esperados.

- Describir la operación de una planta purificadora y embotelladora de agua.
- Determinar los factores de éxito en la comercialización de agua purificada.
- Determinar la viabilidad financiera de un proyecto de estas características.
- Determinar estrategia comercial para los segmentos objetivos.
- Definir propuesta de valor en el producto y marca para los segmentos objetivos

5.- Marco Conceptual.

El decreto número 106 del Ministerio de Salud califica a las aguas minerales como aquellas “aguas naturales que surgen del suelo, que no provienen de napas o cursos de aguas superficiales, de composición conocida, y que por su constitución o propiedades fisicoquímicas o biológicas son susceptibles de aplicaciones beneficiosas para la salud”. La Ilustración 2 ejemplifica de manera gráfica lo que se entiende por agua apta para que sea considerada “agua mineral” según el decreto mencionado.

Ilustración 2: Especificación Agua Mineral y Agua de Napa.



Fuente: CNN Chile.

En la imagen 2 se aprecia que el agua apta para ser considerada como agua mineral es la especificada como “laguna cristalina”. El agua que no podría considerarse como agua mineral sería la especificada como “napa subterránea”.

El terreno donde se planea ejecutar este proyecto se encuentra en la localidad de Caburgua, en la IX región de Chile. Es una superficie de 10.000 mt², el cual **no posee agua cristalina**, sino que **agua de napa subterránea**, dado esto, en esta tesis se implementará un sistema de purificación mediante el método de osmosis inversa, utilizando previamente tres procesos de filtrado, arena natural, filtro de carbón activo y filtro suavizador.

En términos de calidad de agua que se posee, se puede analizar los estudios de nitrato, hierro y arsénicos realizados por las entidades gubernamentales correspondientes en el anexo 1, 2 y 3 respectivamente.

5.1 Metodología.

A continuación, se describen en detalle las herramientas metodológicas utilizadas para el desarrollo de la tesis y el cumplimiento de los objetivos planteados.

Se inicia el plan de negocios con una investigación bibliográfica, partiendo desde el nivel global hasta el mercado chileno, esto permite consolidar y construir información relevante respecto a la industria y el mercado tanto local como internacional. De esta manera se presenta el escenario actual del mercado internacional de agua purificada, enfocándose principalmente en el estadounidense y latinoamericano, para posteriormente enfocarse netamente en el mercado chileno, todo esto con información de mercado construida a base de estudios realizados por autores nacionales e internacionales.

El siguiente paso de este plan de negocios, consiste en un detallado análisis estratégico de la industria chilena de agua embotellada, utilizando principalmente los siguientes análisis:

- 5 fuerzas de Porter: modelo utilizado para analizar la industria desde los puntos de vista de los clientes, competencia, proveedores y amenaza de entrada de nuevos competidores y productos sustitutos.
- Análisis PESTE: Herramienta que entrega como resultado una visión de la situación Política, Económica, Sociocultural, Tecnológica y Medioambiental (PESTE por sus iniciales en inglés) de Chile, relacionada al desarrollo del proyecto.
- Análisis FODA: Resume las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas desprendidas de este análisis integral, y que sirvan de insumo para plantear potenciales fuentes de ventaja competitiva

Posterior a este análisis, se realiza una investigación de campo mediante entrevistas personales a los clientes objetivos que permite identificar la realidad actual del mercado, las principales necesidades que tienen y su percepción de las marcas presentes actualmente. Al mismo tiempo se realiza *benchmarking*, identificando los precios, estrategias, y otros aspectos de la principal competencia presente en el mercado. Con estos dos *inputs* se realiza un mapa de posicionamiento y se establece la ubicación dentro de este dónde se pretende establecerse.

Una vez establecido el posicionamiento se realiza un plan de negocios en base a la metodología CANVAS de Alexander Osterwalder, en el cual se identifican las cuatro líneas estratégicas de un negocio en 9 módulos, de la siguiente manera:

- Clientes: Segmentos de mercado, canales y relaciones.
- Oferta: Propuesta de valor.
- Infraestructura: Actividades clave, recursos clave y socios clave.
- Viabilidad económica: Estructura de costos y flujo de ingresos.

Finalmente, con todo lo anteriormente mencionado se da paso a realizar una evaluación financiera del proyecto, utilizando una tasa de descuento obtenida con el método CAPM, en el cual se obtiene la tasa ocupando los siguientes parámetros:

- Tasa libre de riesgo.
- Premio de riesgo de mercado.
- Riesgo asociado a la industria.

Con los ingresos que se pretenden obtener según la capacidad de planta y el porcentaje de mercado que se pretende obtener, los costos operacionales, la inversión requerida y la tasa de descuento calculada se determinan los ratios financieros VAN, TIR y *Payback*, los cuales permiten determinar la factibilidad financiera del proyecto y realizar análisis de sensibilidad

5.2 Marcos Regulatorios.

Es necesario tener en consideración las principales normas y guías relacionadas con la calidad del agua embotellada dictadas por instituciones internacionales, tales como: la Organización Mundial de la Salud (*World Health Organization* u OMS), la subdivisión del programa internacional por la seguridad química (*International Programme on Chemical Safety* o IPCS), la agencia de Protección Ambiental de Estados Unidos (EPA), la Administración de Alimentos y Medicamentos (FDA) asociada con la Organización Internacional de Agua Embotellada (IBWA), el Comité Científico de la Alimentación Humana de la Unión Europea (*Scientific Committee on Food* o SCF), entre otras. Y también por instituciones nacionales, tales como, el Ministerio de Salud Chileno y la Comisión Nacional de Medio Ambiente Chilena.

Las normas chilenas que consideradas como base para la fijación de concentraciones máximas permitidas en el agua a comercializar son el Decreto 106 (MINSAL, 1997) sobre aguas embotelladas, tanto mineral como purificada en Chile y la NCH409/1 (INN, 2005) sobre la calidad del agua potable chilena. El anexo N°4 exhiben la lista de elementos potencialmente tóxicos y relativas concentraciones máximas administradas según normas nacionales e internacionales.

Realizar el análisis de las características técnicas del agua que se pretende comercializar en este trabajo de título se comprenderá en estudios posteriores y se considerará únicamente como una inversión necesaria para formular el plan de negocios.

5.3 Organización.

La empresa Sepal Proyectos SPA fue fundada en el año 2012 por su gerente general Oscar Sepúlveda Bravo. Nace como una empresa familiar dedicada a realizar diversos tipos de negocios en diversas áreas, tal como inmobiliaria, ingeniería, deporte y

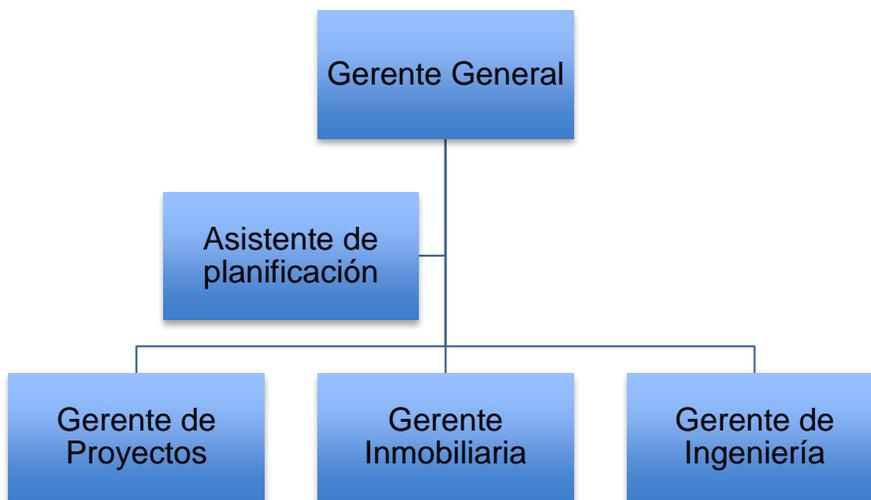
entretención. Actualmente es una empresa que constantemente se encuentra evaluando proyectos, analizando factibilidades técnicas y financieras.

Actualmente la empresa consta de 14 casas/departamentos en diversas partes Chile, los cuales son arrendados a empresas y/o particulares. También posee un complejo deportivo en la ciudad de Concepción que actualmente es líder de mercado en dicha ciudad. Por otro lado, constantemente la empresa realiza proyectos y asesorías de ingeniería enfocadas en el sector minero.

Organigrama de la Empresa

La empresa está compuesta por 5 cargos, los cuales se organizan de acuerdo con lo expuesto en la Ilustración 3.

Ilustración 3: Organigrama Organizacional Sepal Proyectos.



Fuente: Elaboración Propia.

6.-Análisis Interno.

6.1.- Análisis FODA de la organización.

<u>Fortalezas</u>	<u>Oportunidades</u>
-Equipo profesional sólido, con excelente formación académica y comprometida con la organización. -Capital económico para realizar inversiones.	-Cambios de hábitos de la población chilena y mundial. -Constante apertura de locales de venta de agua. -Conocimiento a nivel nacional de Lago Caburgua por términos políticos.

<ul style="list-style-type: none"> -Confianza bancaria que permite obtener crédito de inversión sin problemas. -Experticia en realización de proyectos. -Instalaciones físicas y tecnológicas ya instaladas. 	<ul style="list-style-type: none"> -Constante búsqueda de nuevos productos por parte de locales de venta de agua. -Acuerdos gubernamentales que favorecen la exportación de productos. -Constantes construcciones de vías de acceso en lugar de potencial construcción de planta purificadora y embotelladora. -Planta cercana a uno de los mayores polos turísticos de Chile (Pucón).
<p><u>Debilidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Poco conocimiento del mercado de aguas embotelladas. -Lejanía a Santiago de la potencial planta purificadora y embotelladora. -Oficinas centrales lejanas a Santiago. 	<p><u>Amenazas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Grandes empresas multinacionales presentes en el mercado de aguas embotelladas. -Alto número de participantes en el mercado de aguas embotelladoras. -Muchos importadores de plantas purificadoras y embotelladoras de agua. -Exigencias cada vez más altas de niveles de servicio (lead time) por parte de clientes.

7.- Análisis Externo.

7.1.- Análisis PESTE.

7.1.1.- Entorno Político

El mercado de aguas envasadas se regula por las leyes que determina el Reglamento Sanitario de los Alimentos Decreto N°977/96 del Ministerio de Salud de Chile. En esta ley se establecen disposiciones de higiene de alimentos, rotulaciones de embazados, aditivos y contaminantes. Explícitamente se establece que:

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

Otra ley que incide fuertemente en la instalación de un proyecto de estas características es la Ley 20.920, la cual establece un marco ecológico y de responsabilidad sobre los residuos en una planta productiva. Específicamente se establece que:

“La presente ley tiene por objeto disminuir la generación de residuos y fomentar su reutilización, reciclaje y otro tipo de valorización, a través de la instauración de la

responsabilidad extendida del productor y otros instrumentos de gestión de residuos, con el fin de proteger la salud de las personas y el medio ambiente” (Art. 1, Dto. N°20.920).

Por otro lado, Chile actualmente es un país estable políticamente hablando, se rige bajo un régimen de democracia parlamentaria, la cual, el presidente Sebastián Piñera, está dotado de extensos poderes. Posee una clasificación de riesgo país A3 (Coface, 2018) lo que lo convierte en un país confiable para realizar inversiones en el mediano largo plazo.

7.1.2.- Entorno Económico.

Actualmente Chile goza de estabilidad económica. El PIB per cápita en el año 2017 fue de US\$14.315 (World Economic Database, 2017), lo que generó un crecimiento de 1,5% respecto al año 2016, ubicándolo como líder en la región. Por otro lado, la inflación se encuentra controlada, registrando un crecimiento del 2,7% en el año 2017 respecto al año 2016 (Instituto Nacional de Estadística, 2018). Esta estabilidad económica ha hecho que Chile sea un país atractivo para visitarlo e invertir en él y, al mismo tiempo, ha generado que exista gran movilidad social y la clase media y alta sea cada vez más grandes. Lo anterior es muy beneficioso para la industria de servicios en los que se puede comercializar agua Premium ya que por un lado cada vez hay más extranjeros que visitan Chile, ya sea para realizar negocios o para turistar. Esto se puede ejemplificar mencionando que en el año 2017 entraron 6.499.833 extranjeros al país, 14,3% respecto al año 2016 (Sernatur, 2018). Por otro lado, cada vez hay más chilenos dispuestos a desembolsar más dinero en viajar, comer, divertirse, etc.

7.1.3.- Entorno Social.

Según la encuesta Índice de Percepción de la Economía de Abril del año 2018 realizada por la empresa Adimark, la confianza de los consumidores chilenos llega a los 51,2 puntos de 100, lo que genera un alza de 1,2 puntos respecto a marzo del mismo año. Esto genera que la confianza de los consumidores se ubique en un área de “optimismo”. Este crecimiento en la confianza se explica, en parte, por el alza de cuatro de los 5 sub indicadores que lo componen: “expectativa económica del país a 12 meses” (+4 puntos de crecimiento), “situación económica actual del país” (+2,6 puntos), “estabilidad económica del país a 5 años” (+0,9 puntos) y “situación económica personal actual” (+0,2 puntos). Lo anteriormente mencionado genera que el consumidor chileno al tener mayor confianza en la economía esté más dispuesto a desembolsar dinero en productos o servicios que le permitan obtener satisfacción y tenga una mayor disposición de compra.

También, según la encuesta 3D realizada por Adimark el año 2017 explica que el consumidor chileno ha aumentado en mayor proporción su percepción de prestigio en marcas consideradas “no de excelencia” que en las consideradas “de excelencia” entre el año 2016 y 2017. Este aumento en el prestigio de las marcas “no de excelencia” se explican por el aumento en variables como la “preocupación de los clientes” que aumentó

un 3,97% en las empresas “no de excelencia” mientras que las “de excelencia” aumentó un 1,43%. La variable “variedad” aumentó 3,67% en las marcas “no de excelencia” mientras que las “de excelencia” aumentó 0,5%. La variable “calidad” aumentó 3,49% en las marcas “no de excelencia” mientras que las “excelencia” aumento 1,4%. Finalmente, la variable “innovación” aumentó un 3,11% en las marcas “no de excelencia” mientras que en las “de excelencia” solo aumentó un 0,84%.

Lo anteriormente mencionado es muy beneficioso para una marca nueva, con una propuesta innovadora y con una imagen de marca potente ya que en los estudios previamente nombrados se deja en evidencia que el consumidor chileno cada vez prefiere marcas más pequeñas, menos conocidas y más exclusivas ya que considera que les entregan mayor valor agregado a los productos.

7.1.4.- Entorno Tecnológico.

Para realizar el proceso de purificación de agua mediante osmosis inversa y posterior embotellamiento es necesario poseer una planta de grandes estándares tecnológicos que permita obtener un agua con la cantidad de sales y minerales aptas para el consumo humano, de un sabor de aceptado y que sea complemente amigable con el medioambiente. Actualmente existe esta tecnología y se puede conseguir mediante proveedores nacionales como internacionales. Actualmente, Chile posee tratados con importantes países exportadores de tecnología de este tipo, lo que facilita la instalación de una planta de estas características.

7.1.5.- Entorno Ecológico.

En Chile existe un Ministerio del Medio Ambiente, el cual es el encargado de regular todo lo relacionado con lo ecológico tanto en la producción como en la distribución de productos. El fin de este ministerio es preservar la flora y fauna chilena creando y aplicando leyes para promover el desarrollo sustentable del país.

La creación del Ministerio del Medio Ambiente en el año 2010 generó que cada vez está más en boga la responsabilidad ecológica de las empresas tanto en el ambiente empresarial como en la población.

Actualmente existen grandes cantidades de ONG dedicadas a la ecología en Chile, lo que genera que exista una gran consciencia social respecto a este tema. Esto incide en que al momento de desarrollar una planta purificadora y embotelladora de aguas es muy necesario ser ecológicamente responsable ya que esto repercutirá en el éxito o fracaso de la organización.

7.2.- Descripción del Mercado.

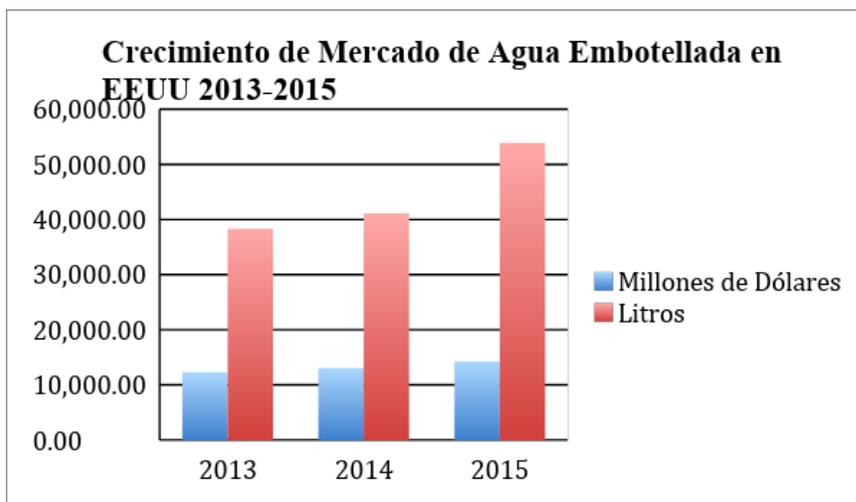
Las aguas embotelladas (Mineral y Purificada), se encuentran en el mercado de las bebidas no alcohólicas. Dicho mercado es bastante amplio y abarca productos como bebidas carbonatadas, bebidas energéticas, bebidas isotónicas, aguas, jugos, entre otros productos

A nivel mundial el consumo de aguas embotelladas ha crecido de manera sostenida desde el año 2010 al año 2017 (International Bottled Water Association. 2017), este refleja que los consumidores a nivel mundial están prefiriendo este producto antes que líquidos carbonatados o saboreados, por lo que se entiende que las bebidas carbonatadas han visto una merma en su consumo. A nivel mundial, la industria de aguas embotelladas está creciendo rápidamente, teniendo un volumen de ventas de 89.000 millones de litros y su valor se estima en 22.000 millones de dólares (Williams, Stephen P. 2001). Es la industria más dinámica del sector de alimentación y bebidas, teniendo como crecimiento anual un 12% (Nneska Leiba. 2001).

Según estudios de International Bottled Water Association (IBWA) en 2010, el 59% del agua embotellada que se consume en el mundo es agua purificada (59%) y el 41% restante es agua mineral.

En Estados Unidos, país que comparte el mismo sistema económico de Chile, posee una cultura, hábitos de compra y comportamiento de consumidores similar al de los chilenos, las estadísticas en torno a este tema reflejan un crecimiento sostenido volumen de ventas y dinero recaudado, pasando de 38.350 millones de litros vendidos equivalentes a 12.286, 70 millones de dólares en el año 2013 a 53.892 millones de litros equivalentes a 14.237 millones de dólares en el año 2015 (IBWA. 2016). El crecimiento entre ambos años, tanto en litros como en millones de dólares se puede analizar de manera gráfica en el gráfico 1.

Gráfico 1: Crecimiento de Mercado de Agua Embotellada en EE.UU.



Fuente: Elaboración Propia a partir de información de U.S And International Developments & Statistics. IBWA. 2016.

En Estados Unidos, en términos de consumo per cápita de agua embotellada, la población ha tenido un crecimiento sostenido desde el año 2005 al 2014 (a excepción de los años 2008 y 2009 producto de la crisis sub prime). La evolución del consumo per cápita en EEUU se analiza en la tabla 1.

Tabla 1: Crecimiento Per Cápita de Consumo de Agua Embotellada en EE. UU. 2005-2015.

Año	Consumo per cápita (Litros)	Crecimiento (%)
2005	96,012	9,7
2006	104,328	8,4
2007	109,62	5,3
2008	107,73	-1,8
2009	104,328	-3,2
2010	106,974	2,7
2011	110,376	3,1
2012	116,424	5,5
2013	120,96	4
2014	128,898	6,4
2015	145,53	7,1

Fuente: Elaboración Propia a partir de información de U.S And International Developments & Statistics. IBWA. 2016.

En Latinoamérica la situación es similar a la del contexto mundial y de Estados Unidos en términos de crecimiento del mercado de aguas embotelladas, habiendo crecido un 16% entre los años 2005 y 2015, siendo así el producto con mayor índice de crecimiento en consumo de la población (Iván Franco.2015).

En Chile, Desde el año 2008 al año 2017 los ingresos expresados en millones de dólares de la industria de *softdrink* ha tenido una evolución un tanto confusa, pasando de producir grandes cantidades en los años 2008-2009 a tener una baja en el año 2010 y luego elevarse desde el 2011 a la actualidad, tal como muestra el gráfico N°1 (Statista, 2018).

Gráfico 2: Ingreso Industria de Soft Drink en Chile.



Fuente: *Elaboración Propia a partir de datos de www.statista.com*

Dentro de este mercado, el producto líder son las bebidas carbonadas con un 69% de participación de mercado, cifra alta, pero con una tendencia a la baja producto de los nuevos estilos de vida más enfocada en la alimentación saludable y la vida sana.

Por otro lado, las aguas embotelladas poseen un 17% de participación del mercado de bebidas no alcohólicas (Daniela Pradel. 2017), con altas expectativas de crecimiento. Dicho crecimiento se evidencia en los 3 productos que muestra la tabla 2.

Tabla 2: Crecimiento Aguas Embotelladas en Chile 2008 y 2016.

Aguas vitaminadas	37%
Aguas sin gas	111%
Aguas con gas	55%

Fuente: *Elaboración propia a partir de datos de www.economiaynegocios.cl*

Al analizar los cambios en el consumo de agua embotellada en la población chilena es posible identificar una significativa alza entre los años 2009 y 2016, esto lo respalda la tabla N°3 en la cual se evidencia cambios en nivel de litros consumidos y dinero gastado en este producto (Pradel, 2017).

Tabla 3: Crecimiento consumo de agua en litros y dólares, 2009-2016.

ITEM	2009	2016	CRECIMIENTO
Litros consumidos (millones de litros)	268	523	95%
Litros consumidos perca pita (Litros x habitante)	15,92	29,2	83%
Gasto en agua embotellada (Millones de dólares)	206,5	454,1	120%
Gasto perca pita en agua embotellada (Dólares)	12,26	25,35	106,8%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de: Daniela Pradel. 2017. Consumo de Agua Embotellada en Chile. Santiago, Chile. www.economiaynegocios.cl

7.3. Principales Competidores en el Mercado.

En el mercado de las aguas embotelladas chileno es posible identificar varias marcas de diferentes empresas de todo tipo de tamaño, desde aguas minerales de empresas multinacionales con producción en territorio chileno a empresas pequeñas y/o medianas con producción local. También se identifican marcas de agua mineral importadas desde países europeos.

Si bien en el mercado de aguas embotelladas en Chile existen más de 100 participantes que producen tanto agua mineral como embotellada, de las cuales, los principales competidores son Cachantún, Vital, Next, Benedictino, Provenientes de empresas multinacionales y distribuidas masivamente a todo tipo de clientes (personas naturales, empresas, fundaciones, entre otros), en esta tesis se estudia específicamente el nicho de aguas Premium, los cuales son distribuidos principalmente en hoteles boutique, restaurantes, casinos, clubes y otros lugares de venta de agua para un consumidor objetivo que valora parámetros tales como el diseño de la botella, la calidad, proveniencia del agua y el status que genera beber un agua denominada Premium.

Las aguas Premium presentes en el mercado chileno provienen empresas nacionales y empresas internacionales, las cuales, son distribuidas a través de empresas importadoras.

7.3.1.- Competidores Internacionales.

A pesar de que existen bastantes competidores internacionales presentes en el mercado chileno, los que más se destacan en los 4 parámetros que mayormente valora el consumidor final (diseño de la botella, calidad del agua, proveniencia y status) y a la vez tienen mayor presencia de marca en el nicho de mercado que se pretende introducir la marca Cabur (hoteles boutique, casinos, clubes, otros) son los siguientes:

Tabla 4: Competidores Internacionales.

Marca	País de Origen	Región	Nombre del lugar	Año de Fundación	Fuente de Agua	Mercados presentes
EVIAN	Francia	Alpes Franceses	Evian Les Bains	1826	Acuífero	+ de 30 países a nivel mundial
SAN PELLEGRINO	Italia	San Pellegrino	Terma de San Pellegrino	1899	Manantial	+ de 30 países a nivel mundial
GROLTEINER	Alemania	Rheinland	Gerolstein	1888	Termal	Chile, EEUU, Alemania
BADOIT	Francia	Macizo Central	St. Galmier	1837	Manantial	Francia, Chile e Italia
VOSS	Noruega	Región Central	Desierto Pistrino	2001	Manantial	+ de 30 países

Fuente: Elaboración Propia.

7.3.2.- Competidores Nacionales.

Entre las empresas chilenas de aguas embotelladas Premium que poseen mayor participación de mercado en el nicho de clientes que se pretende introducir el producto Cabur, destacan Puyehue, la cual tiene formatos para ser distribuidos masivamente (Jumbo, Tottus, Santa Isabel, otros) y también formatos para ser distribuida en clientes Premium (Club de Gold Los Leones, Club de Polo, restaurantes y hoteles en Santiago y el resto de Chile). Otro participante importante es la empresa Aonni, la cual se caracteriza por tener una planta sustentable que no produce residuos industriales sólidos y/o Líquidos. Otros competidores importantes presentes son las marcas Andes Water Mountain, más conocida como "A", la cual es producida en el lago Colino en la Cordillera

de los Andes y es exportada a diferentes países europeos y a Sudáfrica. Finalmente, destaca la empresa Ice Swan, la cual se jacta de ser producida en los glaciales y ventisqueros de la Patagonia chilena utilizando las teorías del Doctor Masaru Emoto que, entre otras cosas, consiste en embotellar el agua con música clásica para conservar las particularidades originales.

Tabla 5: Competidores Nacionales

Marca	País de Origen	Región	Nombre del lugar	Año de Fundación	Fuente de Agua	Mercados presentes
PUYEHUE	Chile	Región de Los Lagos	Parque Nacional Puyehue	1941	Manantial	Chile, EEUU, Japón y EAU.
AONNI	Chile	Región de Aysén	Aysén	2009	Manantial	Chile, Dubái y EEUU
AGUA DE LOS ANDES	Chile	Región de la Araucanía	Lago Colico, Cunco	2011	Manantial	Francia, Australia, Sudáfrica.
ICE SWAN WATER	Chile	Magallanes	Patagonia	2000	Glaciar	Chile y otros países europeos

Fuente: Elaboración Propia.

8.- Análisis de la Industria

8.1.- Análisis de Porter + Barreras de Entradas.

- Rivalidad entre los competidores: Dado de que es un mercado en el cual el producto es de baja diferenciación, muchos competidores y clientes medianamente indiferentes al producto, la rivalidad entre los competidores es ALTA.
- Amenaza de sustitutos: Los productos bebestibles son muy variados, hay bebidas carbonatadas, jugos saboreados, bebidas alcohólicas, entre otros. Los consumidores con todos esos productos podrían eventualmente satisfacer la necesidad biológica como es el consumo de líquidos. Por otro lado, existe gran cantidad de clientes (dueños de locales) y consumidores que únicamente consumen agua y/o la prefieren en vez de otros productos. Por lo que la amenaza de productos sustitutos es MEDIA.

- Poder de Negociación de Compradores: Al existir muchos proveedores de agua que están dispuestos a ofrecer diferentes beneficios para los dueños de locales en términos de distribución, precios, envase ad hoc, etc. Los clientes tienen un poder de negociación ALTO.
- Poder de negociación de proveedores: Es BAJO ya que la maquinaria, los envases de plástico y vidrio, la distribución externa y otros factores operativos son relativamente de fácil acceso ya que existen variados proveedores tanto en el mercado nacional como internacional.
- Amenaza de Competidores Entrantes: La inversión de una planta purificadora y embotelladora de agua es relativamente baja (dependiendo el tipo y tamaño de organización). Por otro lado, tener una fuente de agua inscrita y disponible para operarla industrialmente es más difícil y se necesita de una mayor inversión tanto en terrenos y trámites de inscripción de agua. Dados estos factores, la amenaza de nuevos competidores es MEDIA.
- Barreras de entrada: Por un lado, existen muchos competidores en este mercado, desde empresas multinacionales hasta pequeñas fábricas artesanales. Por el otro lado, no existen inconvenientes legales y operativos para producir y comercializar este producto. Dado esos factores, las barreras de entrada son MEDIAS.
- Barreras de Salida: Para lo que se contempla hacer en esta tesis (proyecto de mediana inversión), las barreras de salida son MEDIAS ya que, si bien la maquinaria a ocupar tiene un valor considerable, son fácil de vender.

En conclusión, al analizar las fuerzas de Porter y las barreras de entrada/salida, el mercado de aguas embotelladas Premium tiene un atractivo medio alto debido a que si bien existen muchos oferentes de agua embotellada, lo que genera que el cliente tenga alto poder de negociación y la rivalidad de la industria sea alta, el poder de negociación de los proveedores es muy baja dado los bajos costos de cambio y la amenaza de productos sustitutos si bien es media, se espera que sea a la baja dadas las nuevas tendencias de vida sana y alimentación saludable. Del mismo modo, la amenaza de nuevos entrantes es media, pero se espera que en el futuro sea a la baja dados los altos estándares que se pretenden implementar en la industria en términos de calidad de purificación, diseños de embotellamiento y otros factores que requerirán mayor inversión y profesionalización.

9.- Modelo de Negocios.

9.1.- CANVAS.

Para desarrollar el modelo de negocios de este proyecto se utiliza la metodología CANVAS, mediante esta herramienta se pretende mostrar de manera sistemática todos los elementos que generarán valor en el negocio de la siguiente forma:

Ilustración 4: Modelo de CANVAS

Aliados Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con el Cliente	Segmentos de Clientes
Empresas de logística.	Captación y mantención de cartera de clientes.	Proveniencia del agua.	Página web.	Locales de consumo alimenticio (restaurantes, bares, casinos, et.)
Empresa de <i>community management</i> e <i>e-commerce</i> .	Certificaciones de calidad de agua.		Fuerza de venta directa a cliente.	
Asesores químicos.	Publicidad web.	Envase atractivo y conveniente para almacenamiento.	Redes sociales.	Supermercados boutique.
Asesores legales y contables.	Distribución <i>just in time</i> .	Distribución acorde a los requerimientos de los clientes.	Canales	
Entidades bancarias.	Recursos Clave		Venta call center.	
Medios periodísticos.	Planta purificadora y embotelladora.		Página web (E-commerce).	
	Fuerza de venta.		Fuerza de venta directa.	
	Fuente de agua.		Ferias y convenciones.	

Estructura de Costes	Estructura de Ingresos
Activo fijo.	Venta de producto.
Sueldos.	Publicidad en página web.
Publicidad	Publicidad en vehículos corporativos.
Capital de trabajo	

Fuente: Elaboración Propia.

9.1.1.- Socios Clave:

- ✓ Entidades bancarias para obtener financiamiento para compra de activos fijos y capital de trabajo que se necesitará al comienzo de la operación de la empresa.
- ✓ Medios periodísticos para publicitar la compañía.
- ✓ Empresas dedicadas al *community management* que se encargarán de la actividad publicitaria en redes sociales.
- ✓ Asesores químicos que ayudarán a tener un agua de cualidades excepcionales y adecuadas al mercado chileno.
- ✓ Empresas de logística que servirán para distribuir el producto en el territorio nacional.
- ✓ Asesores legales y contables.
- ✓ Embajadores que muestren la marca y sus beneficios tanto en redes sociales como en su vida cotidiana.

9.1.2.- Actividades Clave:

- ✓ Constantes visitas a potenciales clientes de las principales regiones donde se distribuirá el agua embotellada con el fin de desarrollar nuevos negocios constantemente.
- ✓ Desarrollo de página web para clientes donde podrán conocer la marca y responder sus dudas comerciales, logísticas, de financiamiento y otras

- mediante un chat web. Este portal tendrá como finalidad mantener las carteras de clientes satisfechos con el servicio ofrecido.
- ✓ Desarrollo de rutas óptimas para reparto de producto. De esta manera, los repartos serán más eficientes y se podrá abarcar más clientes por día trabajado.
 - ✓ Certificación del agua comercializada con entidades especializadas en agua embotellada como la *International Bottled Water Association* y otras organizaciones de este tipo nacional e internacional.
 - ✓ Desarrollo de contenido en redes sociales y página web, publicando noticias relacionadas con la vida saludable, la alimentación sana y el consumo de agua como parte de una dieta balanceada. De esta manera se logrará crear una comunidad en torno al agua embotellada CABUR.
 - ✓ Constante monitoreo a la competencia, analizando sus fortalezas y debilidades para lograr posicionarse donde se pretende estar en el mercado tanto en precio como en calidad de servicio.
 - ✓ Instalación de ERP que permita administrar la empresa tanto financieramente como operacionalmente.
 - ✓ Desarrollo de logística *just in time*, cuando lo requiera el cliente, minimizando los quiebres de stock de nuestros clientes.

9.1.3.- Recursos clave:

- ✓ Logística: Inicialmente 6 vehículos repartidores serán arrendados ubicados en las principales ciudades aledañas a la comuna de Pucón. Estas son Villarrica, Puerto Varas, Chillán, Los Ángeles, Concepción y Puerto Montt. Al mismo tiempo, un camión será arrendado en leasing, el cual es encargado de transportar grandes lotes de agua embotellada a centro de distribución de transporte externo que se cargará de llevar el producto a las ciudades mencionadas.
- ✓ Planta purificadora de agua mediante osmosis inversa. Filtros de osmosis inversa. Inversión inicial de activo fijo que involucra la planta purificadora y embotelladora de agua, bodegas de almacenamiento, grúas y otras herramientas de funcionamiento de bodega.
- ✓ Planta embotelladora de agua utilizando envases de vidrio.
- ✓ Fuerza de venta y repartidores en cada una de las ciudades mencionadas anteriormente.

- ✓ ERP que permita administrar la empresa tanto financieramente como operacionalmente. Al mismo tiempo es necesario disponer de software de gestión de inventario que garantice que la salida de productos será utilizando el método FIFO, *First in First Out*. Esto garantizará que el producto que llegue al cliente con frescura y calidad.
- ✓ Oficinas centrales que dispondrá la administración para programar rutas óptimas, gestionar inventario, controlar financieramente y otras actividades estratégicas.

9.1.4.- Propuesta de valor:

- ✓ Origen del agua, tanto el lugar geográfico como la metodología de purificación de esta.
- ✓ Envase atractivo, natural y eficiente para su almacenamiento.
- ✓ Sistema de distribución capaz de garantizar *leadtimes* convenientes para los clientes.
- ✓ Confianza con los clientes, dando respuestas oportunas y certeras a toda clase de dudas que tengan respecto a la compañía. El foco de esto es ganar cercanía y hacer sentir compromiso por parte de CABUR con los negocios de los clientes.

9.1.5.- Relación con los clientes:

- ✓ Chat web en página web.
- ✓ Comunicación constante mediante llamada telefónica o mensajería con vendedores.
- ✓ Redes sociales.
- ✓ Invitaciones a que visiten personalmente planta purificadora y embotelladora con el fin que conozcan el proceso productivo, aprecien la belleza del lugar y noten calidad del producto.

9.1.6.- Canales:

- ✓ Página web donde se podrán generar órdenes de compra online.

- ✓ Fuerza de venta directa que visitará a clientes, ofrecerá productos y generará órdenes de compra *in situ*.
- ✓ Ferias y convenciones de agua embotellada. Acá se presentará el producto a los clientes objetivos y se generará *networking* para agrandar las carteras de clientes.

9.1.7.- Segmento de clientes:

- ✓ Empresas donde se vendan productos de consumo humano tales como restaurantes, discotecas, bares, casinos, hoteles y supermercados boutique.
- ✓ Grandes clientes. Se entiende por grandes clientes a cadenas de tiendas de conveniencia o supermercados.

9.1.8.- Estructura de costos:

Materiales para fabricar productos (botellas de vidrio, etiquetas, tapas)

Publicidad en medios de comunicación masiva y redes sociales.

Costos logísticos.

9.1.9.- Estructura de ingresos:

Venta del agua embotellada.

Arriendo de espacios publicitarios en página web.

Arriendo de espacios publicitarios en vehículos corporativos de reparto principal y distribución directa a clientes.

10.- Plan de Marketing.

10.1.- Identificación de cliente objetivo y consumidor.

Se entiende como cliente objetivo a las empresas donde se comercialicen productos de consumo humano, tales como:

- Restaurantes.
- Bares.
- Casinos.
- Discotecas.

- Centros de entretención.
- Hoteles
- Supermercados.

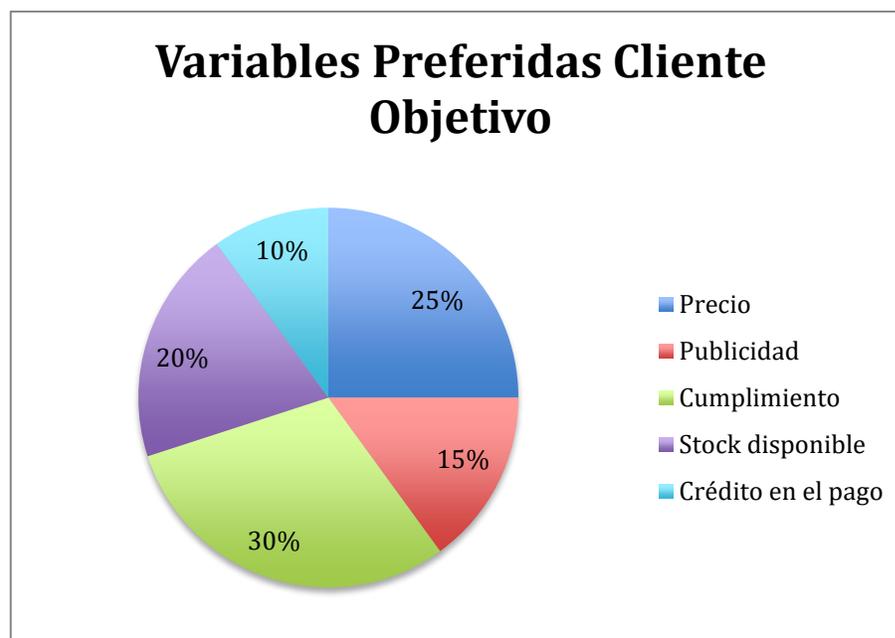
Al mismo tiempo se entiende como consumidor a todas las personas que acudan a este tipo de locales, de todas las edades y lugares del Chile o el extranjero y tengan un estilo de vida deportivo, sean preocupados por su salud, valoren consumir un producto que otorga estatus, entre otras variables psicográficas.

10.2.- Posicionamiento.

Se posiciona el producto desde dos perspectivas distintas, la del cliente objetivo y la de los consumidores. Esto se explica ya que los locales comerciales valoran variables relacionadas con la logística y operación de la organización a diferencia de los consumidores que valoran variables que tienen relación con gustos, estatus, precio, entre otras. Si bien las variables tanto de clientes como consumidores son distintas, se entiende que es necesario lograr un producto y servicio que logre ser valorada por ambos actores ya que la venta es consecuencia de las preferencias de los consumidores y la compra es consecuencia de la exhibición del producto.

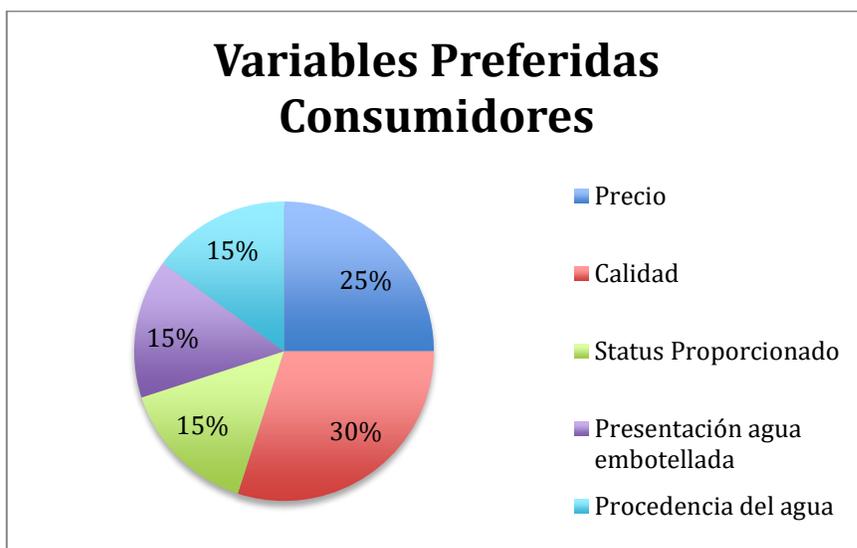
Las entrevistas realizadas en esta investigación permiten identificar las siguientes variables más valoradas tanto para los clientes objetivos como para los consumidores:

Gráfico 3: Variables Preferidas Clientes Objetivo.



Fuente: Elaboración propia a partir de estudio cualitativo.

Gráfico 4: Variables Preferidas Consumidores.



Fuente: Elaboración propia a partir de estudio cualitativo.

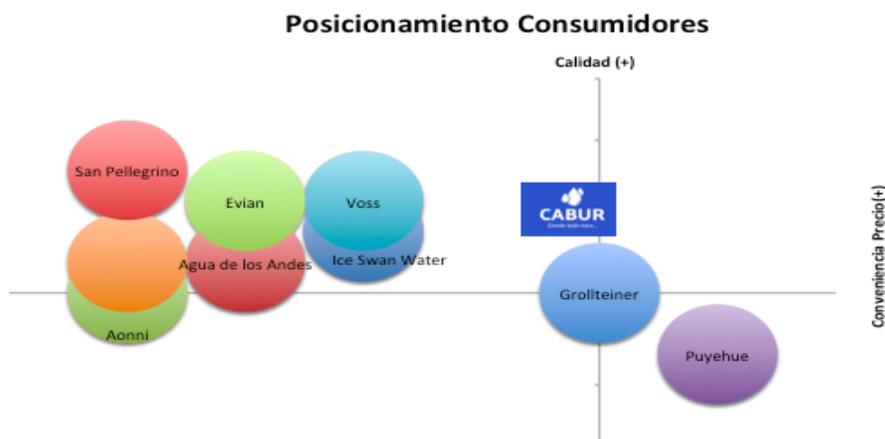
Posteriormente, con las preferencias identificadas, se preguntó a cada uno de los entrevistados, tanto clientes objetivos como consumidores, cómo posicionaban a las marcas que actualmente están en el mercado en relación con las dos variables más preferidas y se determinó como CABUR debería posicionarse tanto para los clientes objetivos como para los consumidores, estableciendo los siguientes mapas de posicionamiento:

Gráfico 5: Posicionamiento Clientes Objetivo.



Fuente: Elaboración propia a partir de estudio cualitativo.

Gráfico 6: Posicionamiento Consumidores.



Fuente: Elaboración Propia.

Tal como muestran ambos mapas de posicionamiento, Cabur quiere ser percibida por los clientes objetivos como una marca capaz de entregar un agua embotellada premium a un precio relativamente conveniente y con un sistema de distribución que asegure los *leadtimes* comprometidos. Al mismo tiempo, Cabur se posicionará en la mente de los consumidores como un agua embotellada premium de calidad media alta a un precio, que, si bien no es el más conveniente del mercado, es más conveniente que otras marcas competidoras.

10.3.- Imagen Corporativa

El siguiente logo propuesto pretende ser la imagen corporativa de la compañía y estará presente en todos los envases de agua embotellada que se distribuya a clientes objetivos.

Ilustración 6: Logo CABUR.



El slogan "Donde todo nace" se utiliza para llamar la atención de los consumidores haciendo énfasis a la procedencia del agua como un lugar donde se toman las decisiones

a nivel país y al mismo tiempo hacer referencia a la naturalidad y pureza del agua. Se realizarán estudios de percepción del logo y slogan para evaluar su continuidad.

10.4.- Marketing Mix.

10.4.1.- Producto.

En este proyecto el producto es una botella de agua premium que cumpla con las exigencias tanto de los clientes (locales de venta de alimentos y bebestibles) y de los consumidores (asistentes a este tipo de locales), es decir, una botella de agua que sea fácil de trasladar, eficiente al almacenar, con un diseño exclusivo y con sabores de extrema calidad del gusto de la mayoría de la población. Todo lo anteriormente mencionado complementado con un sistema de distribución capaz de cumplir con exactitud con los tiempos de despacho, ofreciendo opciones de crédito según requerimientos de clientes, brindando apoyo publicitario y otorgando accesos a plataformas digitales que expediten los procesos de compra.

10.4.1.1.- Características del producto.

- a. Envase: Se planea que el agua sea embotellada en botellas de vidrio reciclado, esto otorga dos características importantes para el producto, mantenimiento de la calidad del agua desde el embotellado hasta el consumo y al mismo tiempo, al estar hecho de materiales reciclados, hace que el producto sea visto como amigable con el medio ambiente. En la ilustración 7 se muestra el envase tentativo de aguas CABUR.

Otra característica importante del envase son las dimensiones. El agua será distribuida en envases de 500 y 1000 ML. Estas dimensiones calzan con las preferencias de los consumidores de restaurantes ya que ofrece la opción de consumir el producto personal o grupalmente.

Es fundamental que los envases cumplan con los requerimientos establecidos en el CODEX CXS 277 de la OMS (Organización Mundial de la Salud) y el decreto N° 977 del Ministerio de Salud de Chile.

Ilustración 7: Envase Tentativo.



Fuente: Finewaters.org

- b. Estilos de agua: Se pretende tener 4 variedades de sabores, natural sin gas, gasificada, esencias de frutos del bosque y esencia a limón. Estos sabores son de la preferencia de los consumidores. Todos los estilos serán embotellados en las mismas botellas, diferenciándolas con el estilo y color de sus etiquetas.

10.4.1.2. Características del servicio al cliente.

- a. Plataforma digital: Se dispondrá de una plataforma digital en formatos para PC y aplicación, la cual brinde la posibilidad de que los clientes tengan cuentas personales donde puedan visualizar los productos y características, realizar órdenes de compra con pago online, tener conocimiento de los estados de los pedidos e historial de pedidos y un chat online que brindará al cliente mayor fidelización.
- b. Sistema de distribución: Se utilizará un sistema de distribución mixto, es decir, con camiones propios y externos. Esto otorgará la capacidad de brindar tiempos de respuestas menores acorde con los requerimientos de los clientes en términos de *leadtimes* y condiciones del producto.

10.4.2.- Plaza.

Para los clientes se pretende exhibir los productos en un portal web donde se pueda conocer todas las características técnicas del agua, imágenes de las botellas, condiciones de despacho y un chat online donde se pueda responder cualquier tipo de duda. Al mismo tiempo, se dispondrá de un *showroom* ubicado en la fábrica para que los clientes puedan conocer los productos y al mismo tiempo los procesos de producción.

Para los consumidores, se venderán los productos en locales de venta de alimentos y bebestibles tales como:

- Restaurantes.
- Casinos.
- Bares.
- Discotecas.
- Hoteles.
- Supermercados.

La idea es estar presente en locales donde asistan consumidores que privilegien consumir productos de origen natural, embotellados con estilo y con conciencia por su salud y el medio ambiente.

10.4.3.- Precio.

Dado el posicionamiento donde se pretende ubicar CABUR, es fundamental utilizar una colocación de precios en base a la competencia de aguas embotelladas premium. Según los estudios realizados en esta investigación, los precios promedio por litro de venta al público de las principales 9 marcas competidoras son los siguientes:

Tabla 6: Precios de Venta Principales Competidores.

Marca	Precio Promedio por litro (CLP)
Ice Swan Water	\$2.000
Agua de los Andes	\$3.000
Aonni	\$3.000
Puyehue	\$600
Voss	\$2.000
Badoit	\$1.800
Grollteiner	\$1.000
San Pellegrino	\$1.500
Evian	\$1.800

Fuente: Elaboración Propia.

Considerando que el tope de precio por litro de las marcas analizadas es \$3.000 (Aonni y Agua de los Andes) y el precio por litro más bajo es \$600 (Puyehue), Cabur pretende ser una de las marcas con los precios más convenientes que la mayoría de las aguas embotelladas premium del mercado chileno y a la vez con buena calidad, el precio de venta promedio por litro a público será de CLP\$1.300, distribuidos de la siguiente forma según las dimensiones de cada envase (1000 y 500 ml):

Envase	Precio venta a consumidor (CLP)
1000 ML	\$1.600
500 ML	\$1.000

Con los precios de venta al público mencionados y considerando un margen promedio de 30% que utilizan los locales donde se comercializa agua embotellada premium, los precios de venta a clientes objetivos son los siguientes:

Envase	Precio venta a consumidor (CLP)
1000 ML	\$900
500 ML	\$600

10.4.4.- Promoción.

Se utilizarán estrategias de marketing enfocadas en dos de los actores principales para la organización, los administradores o dueños de empresas de venta de alimentos y bebestibles y los consumidores, es decir, la población de Chile. Se considera que, para ambos, cliente objetivo y consumidor final, es necesario utilizar estrategias distintas ya que los primeros están en búsqueda de un proveedor que brinde un producto de calidad acompañado con un sistema de distribución capaz con cumplir sus expectativas en relación con la eficiencia de su compañía, mientras que los segundos esperan un producto que satisfaga sus expectativas en términos de calidad, sabor, frescura, etc. Y a la vez sentirse agrados por consumir un bebestible que no solo sacie una necesidad biológica como la sed, sino que, otorga status y sensación de exclusividad tanto por la presentación del producto como por su procedencia.

A los clientes objetivos se pretende llegar utilizando las siguientes estrategias:

- ✓ Visitas personales por parte de vendedores en caso de clientes con potencial de compra bajo como bares, supermercados locales y restaurantes pequeños. Por otro lado, los clientes con mayor potencial, tales como grandes cadenas de supermercados, casinos y restaurantes, dispondrán de *key account managers*. La idea es que en estas visitas se presente el producto, se explique la procedencia y sistema de producción, se haga probar a los clientes, se explique la forma en que se distribuirá y se entreguen *Displays* para que se ofrezcan a los consumidores de manera gratuita.

- ✓ *Mailing* directo presentando el producto y guiándolo a visitar una sección exclusiva para clientes en la página web donde encontrará información clave del producto relacionado con la producción, cualidades del agua, cualidades del envase, forma de reparto, sistemas de pago, sistemas de realización de pedidos y otros detalles claves que a un administrador o dueño de este tipo de compañía valora al elegir un proveedor.
- ✓ Asistencia y patrocinios a ferias y eventos que tengan como foco las aguas embotelladas, productos de consumo humano y vida sana.
- ✓ Ofrecimiento de material POP a los clientes para ubicar de manera estratégica dentro de los puntos de venta con el fin de incentivar a los consumidores finales a consumir botellas CABUR.

Para captar a los consumidores finales se utilizará las siguientes acciones:

- ✓ Publicidad en medios de comunicación masiva tales como diarios de circulación regional, radios y televisión, exhibiendo constantemente la procedencia del agua, la calidad y los beneficios para la salud que brinda el consumo de este bebestible.
- ✓ Organización de actividades deportivas tales como corridas, campeonatos de fútbol, de tenis, padel y otros deportes masivos. La finalidad de estas actividades es promover la vida sana y al mismo tiempo incentivar el consumo de agua embotellada CABUR.
- ✓ Auspicios a personas con fuerte presencia en redes sociales tales como *Instagram, Facebook, Twitter, Snapchap* y otras aplicaciones. La idea de esto es acercar la marca a los consumidores y promover status y seguridad social al consumir este producto.
- ✓ Fuerte presencia en redes sociales, utilizando publicidad pagada en las principales plataformas digitales, realizando concursos constantemente incentivando compartir la página de la marca para lograr hacer comunidad y cercanía con los consumidores. Al mismo tiempo, se pretende ser un creador de contenido que incentive la vida sana.

11.- Plan de Implementación.

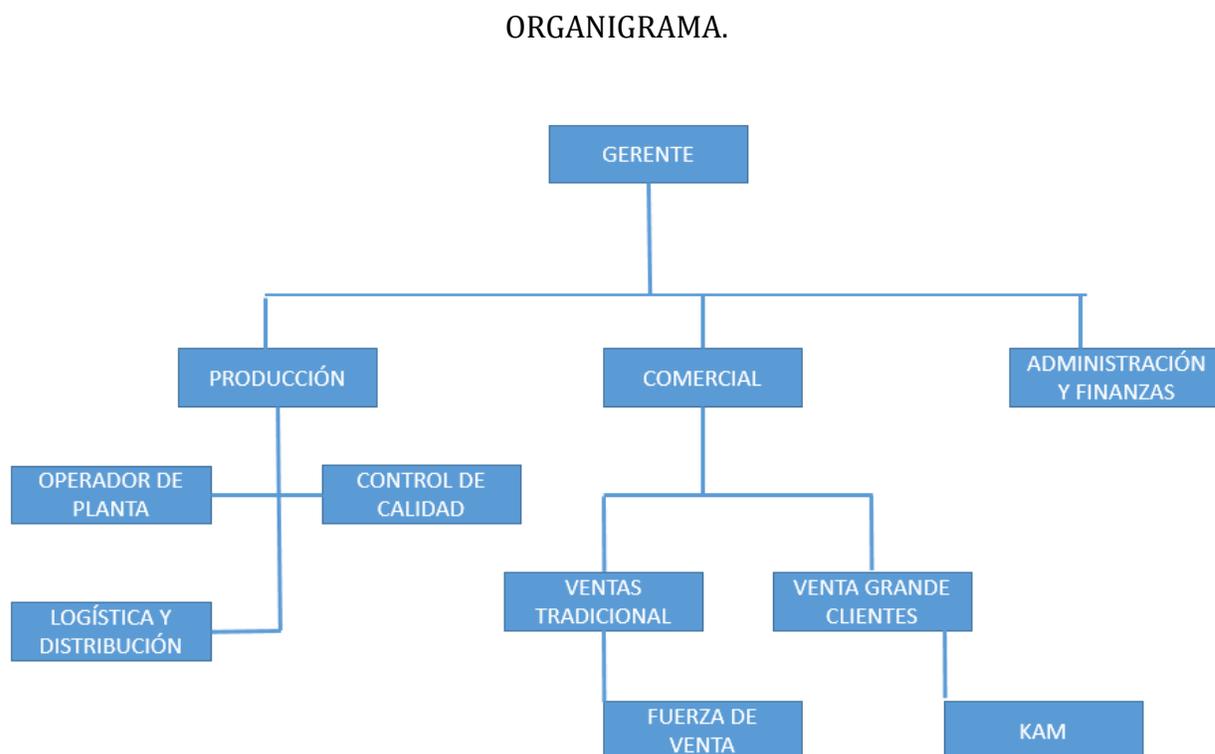
11.1.- Organigrama y Descripción de Cargos.

Materializar la estrategia productiva y comercial del proyecto implica definir y organizar los departamentos encargados de gestionar los recursos que permitan lograr los objetivos generales y específicos propuestos por la compañía.

Cabe destacar que en el Organigrama se han definido las Funciones que deberán desarrollarse al interior de la empresa, sin perjuicio de que una persona, que cumplan al menos las exigencias impuestas en la definición de cada cargo, pueda abordar una o más funciones, con el propósito de optimizar recursos y lograr un funcionamiento económico dentro de las posibilidades de la empresa.

En la siguiente imagen es posible identificar y establecer las relaciones de dependencias funcionales que serán implementadas.

Ilustración 5: Organigrama de la Compañía.



Fuente: Elaboración propia.

En este Organigrama destacan los siguientes cargos, para los cuales se deberán satisfacer requisitos educacionales y experiencia:

✓ **Gerente General**

- Escolaridad / Títulos: Universitario; Ingeniero Civil Industrial o Ingeniero Comercial.
- Experiencia Laboral: Mas de 5 (cinco) años en cargos de gerencia o similares.

- Conocimientos Especiales: Conocimiento acabado en administración de recursos. Manejo de la normativa legal en términos laborales y tributarios.
- Otros requerimientos: Iniciativa, liderazgo, personalidad equilibrada, habilidad para relacionarse y transmitir órdenes.
- Responsabilidades: Organizar la empresa en todos los ámbitos, es el representante legal.
- Dependencia jerárquica: No aplica.

✓ **Jefe de Producción**

- Escolaridad / Títulos: Técnico de Nivel Superior.
- Experiencia Laboral: más de 5 (cinco) años en cargos como líder de equipos productivos.
- Conocimientos Especiales: Haber liderado equipos de trabajo en el área de producción, con conocimientos a nivel de usuario de aspectos técnicos.
- Otros requerimientos: Iniciativa, liderazgo, personalidad equilibrada, habilidad para relacionarse y transmitir órdenes.
- Responsabilidades: Liderar y organizar la captación, purificación y embotellado de agua CABUR, considerando los niveles de producción que especifique la gerencia.
- Autoridad: La necesaria para la correcta gestión de recursos asignados.
- Dependencia Jerárquica: Gerente.

✓ **Operador de Planta y Centro de Distribución**

- Escolaridad / Títulos: Enseñanza Media.
- Experiencia Laboral: Dos años de experiencia en operación de máquinas productivas.
- Conocimientos Especiales: Deseable conocimientos básicos de electricidad y mecánica industrial.
- Otros requerimientos: Iniciativa, responsabilidad, personalidad equilibrada, capacidad para comprender e implementar instrucciones y tareas asignadas.
- Responsabilidades: Sera el responsable de operar adecuadamente en tiempo y forma la maquinaria asignada.
- Dependencia Jerárquica: Jefe de Producción.

✓ **Logística y Distribución.**

- Escolaridad / Títulos: Enseñanza Media.
- Experiencia Laboral: Dos años de experiencia en operación de máquinas productivas.
- Conocimientos Especiales: Licencia de conducir A5.
- Otros requerimientos: Iniciativa, responsabilidad, personalidad equilibrada, capacidad para comprender e implementar instrucciones y tareas asignadas.
- Responsabilidades: Movilizar insumos y producción hacia y desde la planta.
- Dependencia Jerárquica: Jefe de Producción.

✓ **Control de Calidad.**

- Escolaridad / Títulos: Técnico en Control de Calidad
- Experiencia Laboral: Dos años de experiencia en control de calidad de líneas de proceso.
- Conocimientos Especiales: Conocimientos del Sistema de Gestión de Calidad de Sepal Proyectos.
- Otros requerimientos: Iniciativa, responsabilidad, personalidad equilibrada, capacidad para comprender e implementar instrucciones y tareas asignadas.

- Responsabilidades: Mantener un alto estándar de calidad en la captación, purificación y envasado del agua CABUR.
- Dependencia Jerárquica: Jefe de Producción.

✓ **Jefe de Área Comercial**

- Escolaridad / Títulos: Ingeniero Comercial
- Experiencia Laboral: Dos años de experiencia en conformar y liderar equipos de venta.
- Conocimientos Especiales: Canales de distribución de productos de consumo masivo.
- Otros requerimientos: Iniciativa, responsabilidad, personalidad equilibrada, orientación a la meta.
- Responsabilidades: Cumplir con la venta objetivo planteada en la evaluación financiera del proyecto.
- Dependencia Jerárquica: Gerente General.

✓ **Encargado de ventas canales de distribución.**

- Escolaridad / Títulos: Técnico en ventas
- Experiencia Laboral: Dos años de experiencia en ventas.

- Conocimientos Especiales: distribución geográfica de restaurantes, bares, casinos, hoteles y otras compañías donde se venden productos de consumo humano.
- Otros requerimientos: Iniciativa, responsabilidad, personalidad equilibrada, orientación a la meta.
- Responsabilidades: Gestionar fuerza de venta y cumplir metas planteadas.
- Autoridad: Se le asigna autoridad para gestionar fuerza de venta.
- Dependencia Jerárquica: Jefe Comercial.

✓ **Encargado de ventas grandes clientes.**

- Escolaridad / Títulos: Técnico en ventas
- Experiencia Laboral: Dos años de experiencia en ventas.
- Conocimientos Especiales: Procedimiento de compra supermercados y cadenas de minimercados.
- Otros requerimientos: Iniciativa, responsabilidad, personalidad equilibrada, orientación a la meta.
- Responsabilidades: Gestionar cuentas de grandes clientes.
- Autoridad: Se le asigna autoridad para gestionar a los encargados de cuenta.
- Dependencia Jerárquica: Jefe Comercial

✓ **Encargado de administración y finanzas.**

- Escolaridad / Títulos: Técnico en administración.
- Experiencia Laboral: Dos años de experiencia en procesos administrativos.
- Conocimientos Especiales: Administración y contabilidad.
- Otros requerimientos: Iniciativa, responsabilidad, personalidad equilibrada.
- Responsabilidades:
- Dependencia Jerárquica: Gerente.

La composición del sueldo de todos los trabajadores anteriormente mencionados será de carácter variable a excepción de los encargados de Administración y Finanzas. En capítulo posterior se detallará el modelo de remuneraciones.

Cabe destacar que la estructura organizacional es la que se pretende tener en un horizonte de tiempo de 5 años. En los primeros años de operación, cuando el producto y la marca CABUR estén insertándose en el mercado se pretende tener una estructura organizacional más liviana, acorde con los resultados empresariales.

11.2. Capacidad Productiva de la Planta

La capacidad de producción de la planta se determinará en base a una participación inicial de mercado estimada en base a una fuerza de venta manejable dentro de las posibilidades de inversión establecida por la empresa para esta etapa. Posteriormente y en base a la evolución real de las ventas esta participación se incrementará por lo que el diseño de las instalaciones debe considerar una capacidad productiva ampliable hasta posicionarnos en el tamaño objetivo.

Como se mencionó en la Tabla N°4, el consumo de agua embotellada en Chile alcanzó los 523 millones de litros el año 2016, es decir 29 litros per cápita al año.

Dada esta realidad, en que podemos considerar prácticamente infinito el mercado para las posibilidades de inversión, se ha decidido alcanzar inicialmente una participación de mercado cercana al 0,1%, con un incremento del 10% anual, para alcanzar una demanda de 0,4% del mercado nacional en 10 años, que es la vida útil estimada para este proyecto. En la tabla 7 se indica la demanda esperada para los 10 años de vida que se ha determinado para el proyecto:

Tabla 7: Capacidad Productiva Estimada

AÑO	CAPACIDAD PRODUCTIVA ESTIMADA ANUAL (LITROS)	CAPACIDAD PRODUCTIVA ESTIMADA MENSUAL (LITROS)
1	523.000	43.583
2	575.300	47.941
3	632.830	52.735
4	696.113	58.009
5	765.724	63.810
6	842.296	70.191
7	926.526	77.210
8	1.019.179	84.931
9	1.121.096	93.424
10	1.233.206	102.767

Fuente: Elaboración propia.

En el anexo 5 se grafica el layout de la planta. Este incluye una zona exclusiva para purificar el agua, otra exclusiva para embotellar y otra para almacenar. Cada una de estas zonas están ubicadas de forma tal que el producto siga una línea productiva que finaliza en una zona de picking para finalmente ser despachada.

11.3. Inversiones Requeridas.

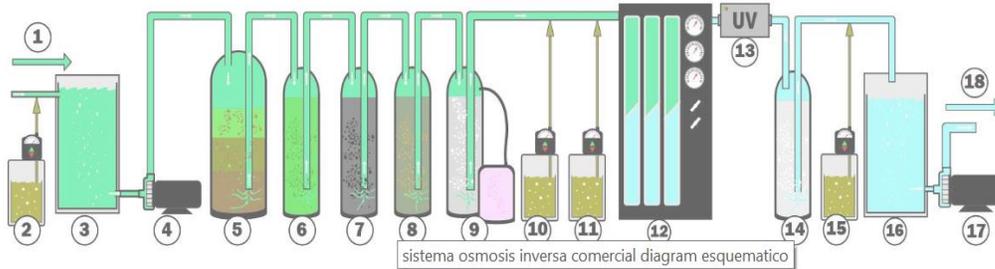
Para producir el agua purificada de diseño durante los 10 años de vida útil del proyecto se usará una Planta de Osmosis Inversa de las siguientes características:

Procedencia : USA
Marca : PURE AQUA, INC
Modelo : 3,000 Reverse Osmosis System.
Capacidad : 7 Metros Cúbicos día

En términos de costos, la maquinaria cuesta US\$8.720 considerando el envío a puertos chilenos. A este valor es necesario agregarle los costos de derechos de aduana (US\$533), IVA aduanero (US\$1.791) y el pago a agente aduanero (US\$250). La información de costos de importación fue conseguida mediante averiguaciones con agente aduanero Juan Ramos, representante legal de Agencia de Aduana Juan Carlos Ramos de Aguirre y CIA Limitada. La cotización se expone en anexo 12.

Los principales componentes de este equipamiento se presentan en la figura 6:

Ilustración 6: Máquina 1.



Este esquema del sistema comercial de RO está demostrando lo siguiente:

1	Alimentación de agua cruda
2	Sistema de dosificación pre-cloración
3	Tanque de almacenamiento de agua cruda
4	Bomba de alimentación y retrolavado
5	Filtro multimedia para la reducción de turbidez y sólidos suspendidos
6	Filtro de arena verde para reducción de hierro y manganeso (cuando Fe o Mn es alto)
7	Filtro de carbón activado para cloro, olor, sabor, remoción orgánica
8	Filtro Birm para reducción de hierro y manganeso (cuando Fe o Mn son bajos)
9	Suavizador de agua para la reducción de la dureza
10	Sistema de dosificación antiescalante
11	Sistema de dosificación de dechloración
12	Sistema comercial de ósmosis inversa
13	Sistema esterilizador ultravioleta
14	Filtro de calcita para la neutralización posterior al pH
15	Dosificación posterior a la cloración
16	Tanque de agua del producto
17	Bomba de represurización
18	Agua tratada para usar

Fuente: Proveedor Pure Aqua

Inc.

Además de la Maquina Purificadora, entre los equipos principales se considera la adquisición de una maquina Enjuagadora – Llenadora – Tapadora automática con los siguientes datos básicos de diseño:

Procedencia : MEXICO
 Marca : EQUITEK
 Modelo : DNS-4-16-304

Capacidad : Entre 1.400 – 1.500 botellas por hora, la que se puede usar con envases entre 0,5 y 2,5 litros.

En términos de costos, la maquinaria cuesta US\$18.608 considerando el envío a puertos chilenos. A este valor es necesario agregarle los costos de derechos de aduana (US\$533), IVA aduanero (US\$1.791) y el pago a agente aduanero (US\$250). La información de costos de importación fue conseguida mediante averiguaciones con agente aduanero Juan Ramos, representante legal de Agencia de Aduana Juan Carlos Ramos de Aguirre y CIA Limitada. La cotización se expone en anexo 13.

Físicamente la máquina a utilizar presenta en la Ilustración 7.

Ilustración 7: Máquina 2.



Fuente: Proveedor.

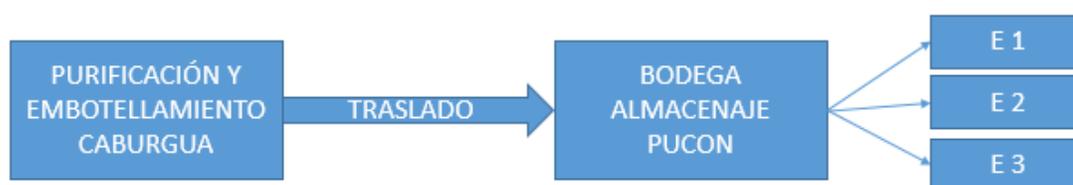
12.2.- Distribución

Para que los productos lleguen a los distribuidores externos se pretende ubicar punto de distribución en un terreno de la empresa ubicado en la comuna de Pucón. Este punto de distribución contará con dos contenedores acondicionados para almacenar las botellas de agua Cabur. Acá se almacenarán los productos bajo el sistema de gestión de inventarios FIFO, es decir, los productos que ingresan primero serán los primeros en salir, de esta manera se asegurará que las botellas de aguas entregadas a los clientes tendrán fecha de caducidad apta para el consumo humano, considerando que un agua embotellada promedio caduca a los 4 meses según información rotulada en envases de los actuales participantes del mercado. La operación de este galpón requerirá la compra de una grúa horquilla, con un operador y un supervisor.

Para el traslado de los productos desde la planta productora en Caburgua hasta el punto de almacenamiento en Pucón se requerirá comprar un camión que tenga capacidad de trasladar hasta 4 toneladas.

Para realizar distribución a cliente final, se pretende subcontratar a empresa que se encargará de trasladar los productos desde centro de distribución a cartera de clientes. Empresas tentativas para realizar esta distribución serían Sotraser, Cavalieri u otras de menor envergadura. La distribución se realizará según el siguiente diagrama:

Ilustración 8: Diagrama de Distribución.



Fuente: Elaboración Propia.

Para entender de mejor manera el diagrama, E1, E2 y E3 representan los móviles de las empresas distribuidoras del producto.

12.3.- Riesgos.

Los principales riesgos que está expuesto el presente plan de negocios son los siguientes:

- ✓ Al ser una empresa de venta de productos de consumo humano, una falla en la purificación y/o embotellamiento del agua generará potenciales enfermedades en los consumidores lo que traerá consigo advertencias y sanciones legales y por otro lado producirá daños a la reputación de la empresa Sepal Proyectos y la marca CABUR. Este es uno de los principales riesgos de la organización ya que, si el producto tiene una mala reputación entre los consumidores, los clientes no querrán tener las botellas de agua embotellada en sus locales y con esto la venta disminuirá notablemente. Al ser el agua embotellada el principal producto que venderá esta empresa hay que utilizar estrategias de producción que minimicen los errores y un sistema de control de calidad que permita que ninguna botella CABUR con fallas se venderá en el mercado.
- ✓ La flotabilidad del precio de las energías que la producción y la distribución utiliza representa un riesgo importante a considerar ya que recursos como la luz, petróleo, gas y otros insumos energéticos representan un costo importante a considerar en la purificación, embotellamiento, distribución principal y distribución secundaria, es decir, ante aumentos en los precios de estos *commodities*, los costos de producción serán más altos.
- ✓ Delitos de todo tipo, desde robos en fábrica de producción, bodegas de almacenaje y vehículos de distribución hasta ataques cibernéticos que afecten los softwares de administración, logística y otros. Ante la presencia constante de este riesgo es necesario tomar medidas de precaución asesorándose con expertos en el tema con el fin de minimizar las posibilidades de que delincuentes interrumpen el normal funcionamiento de la organización.

- ✓ Cambios en la reglamentación significan un riesgo el cual hay que estar alerta. Constantemente, con el fin de controlar los alimentos y bebestibles que consume la población, las entidades gubernamentales realizan cambios a los cuales las organizaciones productoras de este tipo de producto deben ser capaz de adaptarse para seguir funcionando con las nuevas condiciones establecidas.
- ✓ La creciente competencia en el mercado de aguas embotelladas representa un riesgo muy grande para esta organización y la forma de mitigarlo es encontrando métodos de diferenciación ya sea por el sabor del agua, el envase, la experiencia que se desea transmitir o el sistema de distribución que se entregará a los clientes.
- ✓ La dependencia económica que tiene Chile con el resto del mundo es un riesgo para considerar ya que alguna crisis a nivel global afectará al mercado chileno de manera considerable. Ante esto es necesario mantener las precauciones debidas y estar en alerta a los acontecimientos internacionales.
- ✓ La responsabilidad civil que necesariamente tienen las organizaciones con terceros es un riesgo muy grande ya que por un lado existen grandes posibilidades de accidentes en el proceso productivo de los cuales hay que implementar métodos de trabajo que se minimicen y, por otro lado, hay que tener presente la correcta interacción del proceso productivo con el medio ambiente y las comunidades aledañas. Ser consciente de esto evitará exposiciones legales que dañarán a la compañía.

13.- Evaluación Financiera.

13.1. Objetivos.

- ✓ Determinar factibilidad económica del plan de negocios.
- ✓ Determinar forma de financiamiento óptima para el plan de negocios.

13.2. Determinación de Tasa de Descuento.

Para el cálculo de la tasa de descuento a ocupar en este proyecto se utilizó el método CAPM, el cual se calcula con la siguiente fórmula:

$$\text{tasa de descuento} = r_f + PRM * \beta$$

Donde,

- r_f es la tasa libre de riesgo, para la cual se tomará el valor de la tasa asociada al bono US168863AU21 emitido por el estado de Chile, 5,5 %.
- PRM el Premio por Riesgo de Mercado. Calculado a partir del indicador IPSA es de 8,7% (Banco central, 2011).

- β corresponde al riesgo sistemático asociado a la industria. En este caso la beta es de 1,18, que corresponde al beta asociado a la industria de soft drink de Estados Unidos (Anexo 7)

Finalmente se tiene como resultado:

tasa de descuento =15,76%

13.3.- Inversión Inicial.

Para la realización del proyecto se requerirá una inversión inicial de \$80.600.000, más un capital de trabajo de \$15.660.000. Cabe destacar que el costo del terreno se considera como costo hundido ya que es propiedad de la empresa desde hace más de 5 años. Por otro lado, se considerará que todos los costos de inversión inicial y de capital de trabajo inicial se costearán con capital propio. El detalle se puede analizar en la tabla 8 y las cotizaciones que respaldan estos valores se muestran en los anexos 10, 11, 12, 13.

Tabla 8: Detalle Inversión Inicial

ITEM	DESCRIPCIÓN	\$ TOTAL
1	CONTAINERS	\$ 2.560.000
2	MAQUINA OSMOSIS INVERSA	\$ 7.679.920
3	EMBOTELLADORA - TAPADORA VIDRIO	\$ 14.242.980
4	CAMION CHEVROLET NKR 612	\$ 15.000.000
5	EQUIPAMIENTO PARA LOGÍSTICA DE ALMACENAMIENTO	\$ 12.000.000
6	ESTUDIO BIOQUIMICO Y DISEÑO DE INSTALACIONES	\$ 8.000.000
7	CERTIFICACIONES DEL AGUA	\$ 200.000
8	ERP, SUMINISTRO E IMPLEMENTACIÓN	\$ 1.200.000
9	DISEÑO DE IMAGEN DEL PRODUCTO	\$ 400.000
10	CAPITAL DE TRABAJO	\$ 15.660.000
	TOTALES	\$ 76.942.900

Fuente: Elaboración Propia

Para el cálculo de capital de trabajo se consideraron los siguientes conceptos:

Tabla 9: Detalle Capital de Trabajo

ITEM	Costo Mensual
PUBLICIDAD	\$ 1.000.000
COMBUSTIBLE	\$ 1.000.000
VIAJES PROMOCIONALES	\$ 300.000
ASESORÍA MULTIMEDIA	\$ 400.000
HOSTING	\$ 200.000
GASTOS OFICINA CENTRAL	\$ 500.000
MANTENCIÓN PLANTA Y PUNTO DE DIST.	\$ 500.000

SUELDO BASE GERENTE	\$ 1.500.000
SUELDO ENCARGADO DE PRODUCCIÓN	\$ 1.000.000
SUELDO OPERADOR DE PLANTA Y CEDIS	\$ 3.000.000
SUELDO BASE ENCARGADO DE VENTAS	\$ 1.000.000
SUELDO BASE VENDEDORES	\$ 1.200.000
SUELDO BASE KAM	\$ 700.000
PERSONAL ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	\$ 1.200.000
SUELDO CHOFER	\$ 500.000
LUZ	\$ 1.000.000
PATENTES MUNICIPALES (20UF MENSUAL)	\$ 560.000
AGUA (para consumo en la planta)	\$ 55.000
TOTALES	\$ 15.660.000

Fuente: Elaboración Propia.

13.5.- Costos fijos.

Los costos fijos que se ocuparán en el presente modelo de negocios son explicitados en la tabla 10. El detalle del desglose de los costos fijos se encuentra en el anexo N°9.

Tabla 10: Detalle Costos Fijos.

COSTO FIJO	ANUAL
PUBLICIDAD	\$ 12.000.000
COMBUSTIBLE	\$ 12.000.000
VIAJES PROMOCIONALES	\$ 3.600.000
ASESORÍA MULTIMEDIA	\$ 4.800.000
HOSTING	\$ 200.000
GASTOS OFICINA CENTRAL	\$ 6.000.000
MANTENCIÓN PLANTA Y PUNTO DE DIST.	\$ 6.000.000
SUELDO BASE GERENTE	\$ 18.000.000
SUELDO ENCARGADO DE PRODUCCIÓN	\$ 12.000.000
SUELDO OPERADOR DE PLANTA Y CEDIS	\$ 36.000.000
SUELDO BASE ENCARGADO DE VENTAS	\$ 12.000.000
SUELDO BASE VENDEDORES	\$ 14.400.000
SUELDO BASE KAM	\$ 8.400.000
PERSONAL ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	\$ 14.400.000
SUELDO CHOFER	\$ 6.000.000
LUZ	\$ 12.000.000
PATENTES MUNICIPALES	\$ 6.720.000
AGUA (para consumo en la planta)	\$ 660.000
TOTALES	\$ 185.180.000

Fuente: Elaboración Propia.

13.6.- Costos Variables.

Los costos variables son en su mayoría proveniente del departamento comercial y todos los costos directamente relacionados a la obtención del producto Cabur, a continuación, en la tabla 11 se detalla el tipo de remuneraciones por cargo, especificando comisiones por venta, costo de embotellado y rotulado y costo de distribución a cliente final por empresa externa. En anexo 14 se muestra la cotización con empresa Transportes Alpes por servicio de distribución de producto.

Como forma de incentivar la venta en el equipo comercial y se obtengan resultados beneficiosos para la organización se utilizará un sistema de remuneración por comisiones. De esta manera se pretende que gerente, encargados, vendedores y KAM sientan un incentivo a vender cada vez más.

Tabla 11: Detalle Costos Variables.

COSTOS VARIABLES	MENSUAL
COMISIÓN GERENTE	4%
COMISION ENCARGADO DE VENTAS	3%
COMISION VENDEDOR	2%
COMISION KAM	2%
COSTO ENVASE + Empaquetado	\$ 300
EMPRESA DISTRIBUIDORA	\$ 50 por botella distribuida.

Fuente: Elaboración Propia.

13.7.- Flujos de Caja y factibilidad financiera.

Se realizó estudio de flujo de caja considerando el proyecto con financiamiento propio (proyecto puro). En el anexo 5 se visualiza al detalle los flujos, los cuales, ambos fueron financieramente factibles y tuvieron valores de VAN, TIR y Payback especificados en la tabla N°12.

Tabla 12: VAN, TIR; Payback.

PROYECTO PURO	
VPN	201.172.376
TIR	31%
Payback	5,3

Fuente: Elaboración Propia.

15.- Conclusiones.

- ✓ Si bien en el mercado de las aguas embotelladas existe un gran número de competidores, los cuales emplean cada vez más nuevas tecnologías y metodologías para obtener aguas minerales y purificadas de mayor calidad, con menos minerales, con distintos envases y otros elementos diferenciadores, las oportunidades de ingresar y tener éxito están presente dado la alta demanda presente y potencial producida por los cambios de vida de la población a nivel nacional y mundial.
- ✓ Si bien las grandes empresas que producen y distribuyen agua embotellada en el mercado chileno tienen la capacidad de distribuir sus productos a todos los rincones del país, no se han encargado de hacer envases más llamativos y diferenciadores que además de atraer a los consumidores, sean eficientes de almacenar, fáciles de transportar, con un proceso de compra B2B más expedito y que se enfoque plenamente en maximizar el beneficio de los empresarios del rubro alimenticio.
- ✓ Los precios de venta del agua embotellada Cabur se ajustan al mercado y al mismo tiempo genera que dentro del mercado de las aguas embotelladas Premium se pueda posicionar como una marca con precio conveniente, que ofrece un buen servicio de distribución y que destaca por su calidad de purificación y envase.
- ✓ En los tiempos actuales no basta con utilizar las clásicas estrategias de publicidad y llegar a los clientes y consumidores únicamente publicitándose en medios de comunicación masiva u otras formas, sino que, es necesario tener mayor cercanía con los consumidores, ser parte de su vida y generar intención de compra apelando a sus sentimientos, sus emociones o sus deseos. Por lo que Cabur pretende ser un ente activo en redes sociales, ser generador de contenido e interactuar constantemente con clientes y consumidores.
- ✓ El proyecto es financieramente conveniente si se financia en su totalidad con capital propio, obteniendo un VAN de CL\$201.172.376 y una tasa interna de retorno de 31%.
- ✓ El tiempo de recuperación de la inversión es de 5,3 años.

16.- Bibliografía.

- Alejandro Werner. 2018. "América Latina y Caribe en 2018: Recuperación en Cierre". Santiago, Chile.
- BESLEY, Scott, Brghham, Eugene, Fundamentos de Administración Financiera, 12ª Edición, MC Graw-Hill México, 2001. BORELLO, El plan de negocios, McGraw-Hill, Colombia, 2001.
- CHASE, Aquilano, Administración de Producción y operaciones, McGraw-Hill, 2011.
- Daniela Pradel. "Consumo de agua embotellada en Chile se duplica en los últimos 7 años". Economía y Negocios. (feb 2017)
- Diario El Maule. "El almacenamiento de aguas en napas subterráneas podría disminuir los efectos de sequías en el país". (2017)
- Iván Franco; Euro monitor International; Tendencias de Retailing en América Latina, 2010.
- Ignacio Pons; Euromonitor Internacional; Retailing y Consumidores, 2010.
- MANZANERA, Antonio. Finanzas para emprendedores. Deusto, 2010.
- Ministerio del Deporte. "Encuesta Nacional del Deporte y Actividad Física. Santiago, Chile". (2016)
- LEHMAN, Donald R. Investigación y Análisis de Mercado, 1era Edición, Cía. Editorial Continental S.A. DECV, México, 1993.
- SAPAG Chain NASSIRM y SAPAG c. Reinaldo, Preparación y Evaluación de Proyectos, McGraw-Hill, Chile, 2000.
- Statista. "Revenue of soft drink manufacturing in Chile from 2008 to 2018". 2018.
- Sernac. "Análisis de calidad de marcas comercializadas en Santiago". (2001).
- Williams, Stephen P. "Put the lid on bottled water". Newsweek. Vol.137, (21 mayo 2001).
- KOTLER, Philip, Fundamentos de Mercadotecnia, Prentice Hall, México, 1998.
- Estratégica y Política de Negocios, 10ma Edición, Prentice Hall, 2010.
- WHEELLEN, Thomas, Administración

17.- Anexos

Anexo 1: Análisis de Agua – Nitrato

Informe de Ensayo (AC-041)

N° Informe 333968-01



Cliente: AGUAS ARAUCANIA S.A.

Dirección: Vicuña Mackenna N° 0202

Proyecto: Control Muestras de Aguas Subterráneas

Identificación Cliente: 12643

Lugar de Muestreo: Inversiones Sepal Ltda.

Dirección: Cam. Renahue km. 4 Caburgua, Salida Pozo

Ciudad / Región: Temuco, Novena Región

Punto de Muestreo: Cam. Renahue km. 4 Caburgua, Salida Pozo

Matriz: Aguas crudas

Tipo de Muestreo: Puntual

Término de Muestreo: 04/08/2016 11:30:00

Recepción Laboratorio: 05/08/2016 08:59:58

Muestreado por: Cliente

Análisis según Norma Chilena oficial 409/1. Of 2005 Agua Potable - Parte 1: Requisitos.

Parámetro	Unidades	Límite Norma	Resultados	Fecha y Hora Análisis	Ref.Método
Nitrato	mg NO3/L	50	2,2	05/08/16 09:00	ME16-MetO(8)
Nitrito	mg NO2/L	3	<0,010	05/08/16 09:42	ME17-MetO(8)

Notas:

(8) Manual de la SISS "Métodos de Análisis Oficiales Físico Químicos Agua Potable", Julio 2007.

Ximena Cuadros Moya
Ejecutivo Técnico

Fecha Emisión Informe: 16/08/2016



Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 3: Análisis de Agua – Arsénico

Informe de Ensayo (AC-041)

N° Informe 305129-01



Cliente: AGUAS ARAUCANIA S.A.
Dirección: Vicuña Mackenna N° 0202
Proyecto: Control Muestras de Aguas Potable
Identificación Cliente: 2486
Lugar de Muestreo: Lago Caburga
Dirección: Inversiones Sepal Ltda.
Ciudad / Región: Temuco, Novena Región
Punto de Muestreo: Inversiones Sepal Ltda.
Matriz: Agua potable
Término de Muestreo: 15/02/2016 14:18:00
Muestreado por: Cliente

Tipo de Muestreo: Puntual
Recepción Laboratorio: 16/02/2016 08:59:56

Parámetro	Unidades	Resultados	Fecha y Hora Análisis	Ref.Método
Arsénico	mg As/L	<0,001	22/02/16 09:31	ME12-MetOf(8)

Notas:

(8) Manual de la SISS "Métodos de Análisis Oficiales Físico Químicos Agua Potable", Julio 2007.

Ximena Cuadros Moya
Ejecutivo Técnico

Fecha Emisión Informe: 24/02/2016



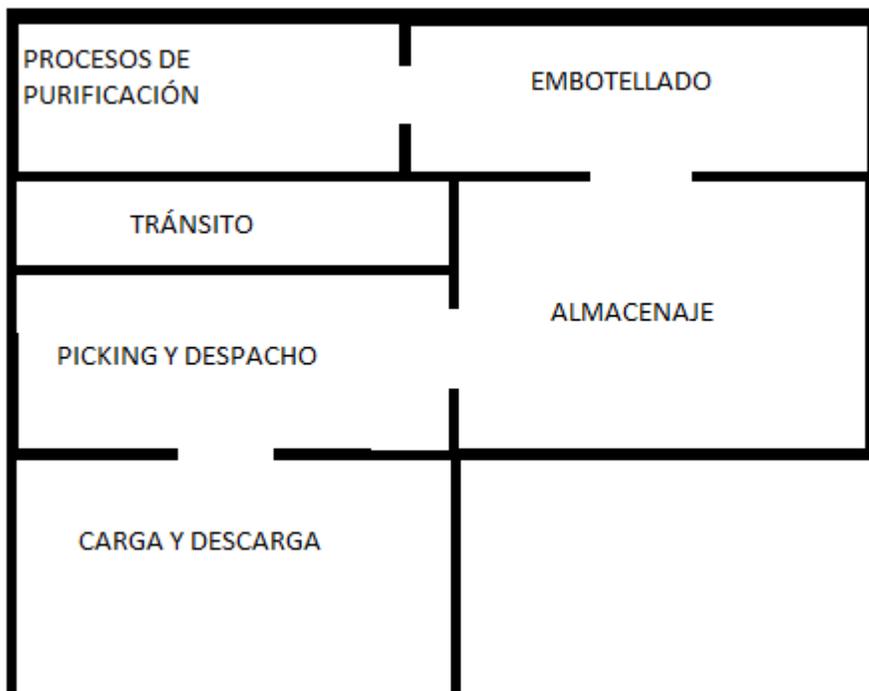
Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 4: Máxima Cantidad por Componentes.

Componentes	Decreto 106 ($\mu\text{g}/\text{l}$)	NCH409/1 ($\mu\text{g}/\text{l}$)	OMS ($\mu\text{g}/\text{l}$)	SCF ($\mu\text{g}/\text{l}$)	EPA ($\mu\text{g}/\text{l}$)
Sb	-	-	20	5	6
As	50	10	10(*)	10	10
Asbestos	-	-	-	-	7 fibras por millón
Ba	1000	-	700	1000	2000
Be	-	-	-	-	4
B	5490(30000(**))	-	2400	-	-
BrO_3^-	-	-	10(*)	-	10
Cd	10	10	3	3	5
Cl	-	2000	5000	-	4000
Cr	50(***)	50	50(*)	50	100
Cu	1000	2000	2000	1000	1300
CN	10	50	-	70	200
F	2000	1500	1500	5000	4000
Mn	2000	100	-	500	-
Mg	-	125000	-	-	-
Hg	1	1	6	1	2
Ni	-	-	70	20	-
NO_3^-	45000	50000	50000	50000	44240(10000(**))
NO_2^-	50	3000	3000	100	3280(1000(**))
Pb	50	50	10(*)	10	15
Se	10	10	40(*)	10	20
SO_4^{2-}	-	500000	-	-	-
S	50	-	-	-	-
U	-	-	30(*)	-	30
Tl	-	-	-	-	2
Zn	5000	3000	-	-	-

Fuente: Elaboración propia a partir de documento "El Agua que Bebemos". Giuseppe FrancESCO. (2017). El Agua que Bebemos. Universidad de Chile, Santiago, Chile.

Anexo 5: Layout Planta.



Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 6: Entrevistas Personales.

0. Numero de Entrevista	Entrevistado 1	Entrevistado 2
1. Nombre:	Patricio Medina	Oliver Sanhueza
2. Edad:	65	31
3. Sexo:	Masculino	Masculino
4. Nombre de local:	Big Apple	Deli House
5. Tipo de local:	Restaurante	Restaurant
6. Marcas de bebestibles que comercializa:	ccu, cervezas, shop, bebidas, jugo te helado y limonada	austral, ccu, puyehue
7. Productos bebestibles más vendidos:	cerveza y en segundo lugar mojitos	shop
8. Mejor proveedor que tiene de bebestibles:	ccu	austral
9. Peor proveedor que tiene de bebestibles:	ninguno	
10. Nombre 5 características que más influye en un buen o mal proveedor de bebestible:	calidad atencion proactividad precio apoyo publicitario perfil del vendedor	calidad precio responsabilidad respecto de los barriles rapidos en solucionar el problema buen trato con el cliente
11. Nombre 5 características que cree que influye al consumidor al elegir un bebestible:	calidad del producto precio moda productos naturales sin azucar, sin bombilla	precio clidad producto llamativo que este de acuerdo con lo que se esta comiendo 5
12: Nombre 5 características que más influye en un buen o mal proveedor de agua embotellada.	vendedor capacitado constante en el servicio 3 4 5	calidad (ccu puyehue) precio botella de vidrio cuidado con el medio ambiente 5
13. Nombre 5 características que cree que más influye al consumidor al elegir un agua embotellada.	marca cuesta mucho meter productos nuevos perfil conservador del cliente envase de vidrio a la mayoría no le importa en envase	que sea saludable sin sodio embase preferido vidrio
14. ¿Qué tipo de agua se vende más (con gas, sin gas, con sabor)?	con gas (se vende mucho mas la limonada)	sin gas
14. Nombre el porcentaje de sus ingresos que representan los bebestibles.	30%	60%
15 Nombre el porcentaje de sus ingresos que representa el agua embotellada.	1%	dia 30%, tarde baja bastante
16. Nombre 5 características que influyen en la distribución de productos bebestibles	publicidad productos saludables 3 4 5	responsabilidad rapidez en la entrega rapidez en atencion reclamos 4 5

Entrevistado	Entrevistado	Entrevistado
Jonathan Ruiz Sepulveda	Esteban Chroie	Jorge Vallejos
26	36	31
Masculino	Masculino	Masculino
Hera un secreto	Lobby	La Fogata
Restoran	Cerveceria y Fuente de Soda	Restobar
cocacola company, pepsi, ccu linea de licores, ccu linea de cervezas, vital, san pelegirino, aquapara, desa, cosar, undurraga, jac daniels	Totem, cervezas ccu, cocacola, cachantun, jugos naturales	ccu, cocacola, distribuidora de licores el amanecer
shop	Cerveza Totem Ambar	corona y royal
desa	Totem	distribuidora amanecer
pu	Becker	ccu, cocacola
agilidad para resolver problemas	Puntualidad	precio
facilidad de pago	Stock	entrega
distribucion sin costo	Respuesta ante problemas con las maquinas	recepcion de pedidos
conocimiento de sus productos	buena calidad	en vendedor
variedad de productos que ofrece		5 stock
calidad	Tiempo, clima	marca
precio	buena ambientacion	clima
destino	buena musica	precio
promociones	que la gente que llega al local sea buena onda	promociones
local	precio	5
pureza	compran solo cachantun	estado en que llegue el pedido
origen	que sea agua de marca conocida	puntualidad
precio	no puedes llegar con un agua artesanal	el vendedor no es importante
distribucion oferta	que no se manipulen los productos	4
5	5	5
que sea saludable	stock	clima
sin sodio	precio	que sea saludable
embase preferido vidrio	calidad	envase plastico porque se pueden llevar lo que
4	no cambiar de un dia para otro los precios	4
5		5
con gas	con gas	sin gas
25%	70%	50%
9%	5%	20%
canal. usan una canasta	1buenas promociones	despacho gratuito
flujo de gente para el que trabajan	buenos precios	stock
gama amplia de productos	horarios en que se tiren las promociones	rotacion de productos
uso de una canasta de productos,	garzon bien informado del producto	4
hacer promociones	precio	5

Entrevistado	Entrevistado	Entrevistado
Genaro Diaz	Karina Navarro Moreau	es la continuacion del 7
33	33	
Masculino	Femenino	
Quijote	La Pasta de la Nonna	
Restaurant	Restaurant	
cocacola, guaya arauco, puyehue, alcoholes	hineker, corona, torovallo, ccu, pelegrino, aquapana	
bebidas en latas y tragos preparados	jugos naturales y bebidas, cervezas, vino	
cocacola y cosar	cosar	
no tiene peor	ccu	
precio	puntualidad en el reparto	1
reparto	stock	2
capacidad de credito	variedad de productos	3
4	atencion del vendedor	4
5	5	5
precio	calidad	1
imagen del producto	marca	2
calidad dependiendo del cliente	precio	3
4	envase de vidrio	4
5	presentacion del producto	5
sabor	stock	cordialidad
conocimiento de marca	reparto, cumplir dias establecidos	que conozca el producto
3	formatos del envase	3
4	4	4
5	5	5
sabor	procedencia del agua	envase de vidrio
imagen de marca	que sea un agua conocida	temperatura fria
precio	precio	3
vidrio	4	4
5	5	5
con y sin gas iguales	con gas	sin gas
30%	35%	40%
5%	15%	1%
reposicion de productos fallados	1	1
2	2	2
3	3	3
4	4	4
5	5	5

Entrevistado	Entrevistado	Entrevistado
Omar Diaz	Alexis Gonzalez Valdez	Pedro Riquelme
39	53	33
Masculino	Masculino	Masculino
Mamut	Restaurante Bariloche	Fusion Italia
Restorant	Restaurant	Restaurante
ccu, envonor, desa	ccu	cocacola
ron, pisco, shop, bebidas, agua vital	bebidas, jugos	bebidas
envonor	ccu	cocacola
desa	solo tienen uno	solo tienen uno
puntualidad en la entrega	responsabilidad	contactabilidad
que lleguen los productos conformes	engregue bien los productos	tiempo de despacho
que respondan correo de solicitud del	responder ante problemas	precio
que no lleguen productos vencidos	que ofrezca bien sus productos	calidad
calidad del producto	que haya respeto mutuo	puntualidad en la entrega
temperatura	gusto de cada persona	reconocimiento de marca
calidad	temperatura	preferencia del local
precio	envase	temperatura
sabor	que sea saludable	envase, prefieren vidrio
marca		5 precio
	1 cordialidad	cumpla los horarios de atencion a
	2	2 precios
	3	3 despacho
	4	4 empatia
	5	5 5
	1 fecha de elaboracion	propiedades que conoce del producto
	2 temperatura	procedencia
	3 clima	prefieren vidrio
	4 envase	gustos del cliente
	5	5 5
	con gas y sin gas iguales	sin gas
		30% 10%
		10% 2%
	1	1 1
	2	2 2
	3	3 3
	4	4 4
	5	5 5

Entrevistado	Entrevistado	Entrevistado
Claudia Vallejos	Karen Bascurt	Nelson Vilches
25	30	38
Femenino	Femenino	Masculino
Amador de Pingueral	Gohan San Pedro	Crazy Cheff
Restaurant, bar, discotheque	Restorant	Gastrobar
ccu, cuello negro, licores	cocacola, bebidas, licores	ccu, cocacola, desa, cavas reunidas
piscola alto	licores	vinos y servezas
ccu	Pisquera Chilena	cavas reunidas
cuello negro	no hay	desa
puntualidad	entrega	responsabilidad
responsabilidad	tiempo de entrega	puntualidad
empatico	variedad de productos	precios
buena disponibilidad		4 predisposicion del vendedor
5	5	5
lo que sea mas rapido	publicidad	que sea un producto conocido
que te cure	garzon	que se vea en otro lugar
que este bien preparado	presentacion	que lo vean marqueteado por otro sector
4	temperatura	boca a boca
5	5	precio
precio	puntualidad	puntualidad
horarios de entrega	responsabilidad	calidad
puntualidad de la entrega		envase
4		precio
5		5
calidad	garzon	envase reciclable
agua renombrada	presentacion	procedencia
procedencia	variedad	ingredientes
4	componentes que trae	4
5	procedencia	5
con gas	sin gas	con gas
70%	40%	25%
5%	20%	2%
1	1	1
2	2	2
3	3	3
4	4	4
5	5	5

Anexo 7: Betas por Industria.

Industry Name	Number of firms	Beta
Advertising	48	1.22
Aerospace/Defense	85	1.24
Air Transport	18	1.02
Apparel	50	0.93
Auto & Truck	14	0.79
Auto Parts	52	1.17
Bank (Money Center)	10	0.71
Banks (Regional)	633	0.57
Beverage (Alcoholic)	31	1.30
Beverage (Soft)	37	1.18
Broadcasting	24	1.02
Brokerage & Investment Banking	38	1.21
Building Materials	42	1.10
Business & Consumer Services	168	1.22
Cable TV	14	1.13
Chemical (Basic)	39	1.55
Chemical (Diversified)	6	1.82
Chemical (Specialty)	89	1.17
Coal & Related Energy	23	1.17
Computer Services	119	1.27
Computers/Peripherals	57	1.68
Construction Supplies	48	1.45
Diversified	23	1.36
Drugs (Biotechnology)	481	1.51
Drugs (Pharmaceutical)	237	1.47
Education	35	1.28
Electrical Equipment	116	1.32
Electronics (Consumer & Office)	19	1.19
Electronics (General)	160	1.02
Engineering/Construction	52	1.01
Entertainment	120	1.33

Fuente: www.stern.nyu.edu

Anexo 8: Flujo de Caja.

ITEM	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
INGRESOS OPERACIONALES		391.500.000	443.569.500	502.769.520	569.637.866	645.399.702	731.237.863	828.492.499	938.682.001	1.063.526.707	1.204.975.759
Ventas Locales											
COSTOS VARIABLES		225.765.000	249.762.645	279.136.880	305.833.865	345.584.434	374.676.342	414.798.370	459.285.634	526.169.804	583.226.477
Costo de Producción		156.600.000	172.260.000	189.486.000	208.434.600	229.278.060	252.205.866	277.426.453	305.169.098	335.686.008	369.254.608
Insuomos de producción/ Materias primas		156.600.000	172.260.000	189.486.000	208.434.600	229.278.060	252.205.866	277.426.453	305.169.098	335.686.008	369.254.608
Mano de obra											
Subcontratos Producción											
Otros											
Costo de Ventas y Distribución		69.165.000	77.502.645	89.650.880	97.399.265	116.306.374	122.470.476	137.371.917	154.116.536	190.483.796	213.971.868
Comisión por venta		43.065.000	48.792.645	58.069.880	62.660.165	78.093.364	80.436.165	91.134.175	103.255.020	134.536.128	152.429.434
Distribución		26.100.000	28.710.000	31.581.000	34.739.100	38.213.010	42.034.311	46.237.742	50.861.516	55.947.668	61.542.435
Otros											
MARGEN CONTRIBUCIÓN		165.735.000	193.806.855	223.632.640	263.804.001	299.815.268	356.561.521	413.694.129	479.396.367	537.356.903	621.749.282
MARGEN CONTRIBUCIÓN %		42%	44%	44%	46%	46%	49%	50%	51%	51%	52%
COSTOS FIJOS		217.580.000	217.580.000	223.640.000	223.640.000	229.700.000	229.700.000	229.700.000	229.700.000	235.760.000	230.540.000
Costos Producción		105.060.000	105.060.000	109.380.000	109.380.000	113.700.000	113.700.000	113.700.000	113.700.000	118.020.000	118.020.000
Salarios Producción		86.400.000	86.400.000	90.720.000	90.720.000	95.040.000	95.040.000	95.040.000	95.040.000	99.360.000	99.360.000
Gastos Generales de Producción		12.660.000	12.660.000	12.660.000	12.660.000	12.660.000	12.660.000	12.660.000	12.660.000	12.660.000	12.660.000
Otros		6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000
Costos Administración y Gastos Generales		50.120.000	50.120.000	50.120.000	50.120.000	50.120.000	50.120.000	50.120.000	50.120.000	50.120.000	50.120.000
Salarios Administración		32.400.000	32.400.000	32.400.000	32.400.000	32.400.000	32.400.000	32.400.000	32.400.000	32.400.000	32.400.000
Gastos Generales Administración											
Patente Municipal		6.720.000	6.720.000	6.720.000	6.720.000	6.720.000	6.720.000	6.720.000	6.720.000	6.720.000	6.720.000
Otros		11.000.000	11.000.000	11.000.000	11.000.000	11.000.000	11.000.000	11.000.000	11.000.000	11.000.000	11.000.000
Costos Marketing y Ventas		62.400.000	62.400.000	64.140.000	64.140.000	65.880.000	65.880.000	65.880.000	65.880.000	67.620.000	62.400.000
Salario Fijo vendedores		34.800.000	34.800.000	36.540.000	36.540.000	38.280.000	38.280.000	38.280.000	38.280.000	40.020.000	34.800.000
Promoción y Publicidad		15.600.000	15.600.000	15.600.000	15.600.000	15.600.000	15.600.000	15.600.000	15.600.000	15.600.000	15.600.000
Otros		12.000.000	12.000.000	12.000.000	12.000.000	12.000.000	12.000.000	12.000.000	12.000.000	12.000.000	12.000.000
Costos Desarrollo		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Salarios											
Materiales											
Otros											
EBITDA		-51.845.000	-23.773.145	-7.360	40.164.001	70.115.268	126.861.521	183.994.129	249.696.367	301.596.903	391.209.282
EBITDA %		0%	0%	0%	7%	11%	17%	22%	27%	28%	32%
Depreciación y Amortizaciones		14.796.580	14.796.580	7.296.580	7.296.580	7.296.580	512.000				
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		-66.641.580	-38.569.725	-7.303.940	32.867.421	62.818.688	126.349.521	183.994.129	249.696.367	301.596.903	391.209.282
Impuestos (27%)							34.114.371	49.678.415	67.418.019	81.431.164	105.626.506
UTILIDAD DESPUÉS IMPUESTOS		-66.641.580	-38.569.725	-7.303.940	32.867.421	62.818.688	92.235.150	134.315.714	182.278.348	220.165.739	285.582.776
UTILIDAD DESPUÉS IMPUESTOS %		0%	0%	0%	6%	10%	13%	16%	19%	21%	24%
Depreciación y Amortizaciones		14.796.580	14.796.580	7.296.580	7.296.580	7.296.580	512.000	0	0	0	0
INVERSIONES		76.942.900	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversión en Terrenos											
contenedores		2.560.000									
Inversión en Equipamiento / Maquinaria		48.922.900									
Inversión en Activos Intangibles		9.800.000									
Inversión en capital de trabajo (KT)		15.660.000									
FLUJO DE CAJA NETO		-76.942.900	-51.845.000	-23.773.145	-7.360	40.164.001	70.115.268	92.747.150	134.315.714	182.278.348	220.165.739
FLUJO DE CAJA NETO ACUMULADO		-76.942.900	-128.787.900	-152.561.045	-152.568.405	-112.404.404	-42.289.135	50.458.015	184.773.729	367.052.077	587.217.816

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 9: Desglose Costos Fijos

Costos de administración y gastos generales mensuales.	Desglose
PUBLICIDAD: \$1.000.000	<ul style="list-style-type: none"> - Publicidad en redes sociales y mailing: \$300.000. - Patrocinios: \$100.000. - Material POP: \$400.000 - Medios de Comunicación: \$200.000.
COMBUSTIBLE: \$1.000.000	<ul style="list-style-type: none"> - Camión: \$600.000 aprox. mensual - Grúa horquilla: \$200.000 aprox. mensual. - Otros vehículos: \$200.000 aprox. mensual
VIAJES PROMOCIONALES: \$300.000	Viajes de vendedor y Kam.
ASESORIA MULTIMEDIA: \$400.000	Pago a asesor de TI.
HOSTING: \$200.000.	Hosting página web cotizado en www.planetahosting.cl . Plan "Hosting Corporativo".
GASTOS OFICINA CENTRAL OFICINA CENTRAL: \$500.000	Arriendo, aseo, gastos comunes, material de librería.
MANTENCIÓN PLANTA Y PUNTO DE DISTRIBUCIÓN: \$500.000	Mantenciones a maquinarias, equipamiento, herramientas, vehículos y otros.
SUELDOS BASE PERSONAL.	<ul style="list-style-type: none"> - Gerente: \$1.500.000. - Encargado de producción: \$1.000.000. - Operadores: \$3.000.000. - Encargado de ventas \$1.000.000. - Vendedores: \$1.200.000. - KAM: \$700.000. - Administración y finanzas: \$1.200.000. - Chofer: \$500.000.
LUZ \$1.500.000	10.000 Kwh a \$100 por Kwh
AGUA (para consumo planta)	\$55.000 (150 metros cúbicos utilizados a un precio de \$367 por metro cúbico).

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 10: Cotización Contenedores



Santiago, 26 de agosto de 2019

Señores
Ivan
Presente

Estimado Cliente,
En atención a vuestra solicitud de cotización, tenemos el agrado de hacer llegar a usted nuestra propuesta de venta :

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL	COMENTARIOS
CONTENEDOR DRY 20	1	\$1.280.000	\$1.280.000	Tarifa de venta contenedor de 20 pies marítimo usado 100% operativo

Claudio Gajardo
Teléfono: +56 9 9227 9914
Mail: claudio.gajardo@agunsa.com
<http://www.contenedoresagunsa.cl/chile/>

Fuente: Proveedor.

Anexo 11: Cotización Camión.

2017 Chevrolet Nkr 612
publicado el 12 jul 19

Particular Visto 62 veces



\$ 15.000.000

Financiamiento

\$438.027 ⓘ	Scotiabank.
CAE: 17.66% anual	Cotizar
CTC: \$21.025.296	

🕒 72750 Km
🏠 Camiones
📍 Metropolitana de Santiago

⚖️ Agregar al comparador
📄 Lista de Comparación

Chile **in** formes

Fuente: Proveedor.

Anexo 12: Cotización Maquinaria Purificadora



2230 S. Huron Dr., Santa Ana, CA 92704 USA
 Tel: (714) 432-9996 | Fax: (714) 432-9898
 sales@pureaqua.com | www.pureaqua.com

QUOTATION 110030-0

August 27, 2019
 Prepared by: May Higazy



Company: Sepal Proyectos SPA	Country: Chile
Name: Ivan Sepulveda	Phone: +56987695115
Email: ivsepulveda@gmail.com	Fax:

Qty	Part No.	Description	Unit Price (\$)	Ext Price (\$)
3,000 GPD Reverse Osmosis System				
Recommended Pre-Treatment:				
1	CDS-G-15	Prechlorination Dosing System, Adjustable metering pump, Polyethylene solution tank, Manual, 220V/1pH/50Hz	\$381.00	\$381.00
1	FP/BW	Filter Feed/ Back Wash Pump, 220V/1pH/50Hz	\$1,350.00	\$1,350.00
1	S8F910MM	9" FRP Tank Multimedia Filter complete with media, 5800 Fleck valve, 1/2" Pipe size, 220V/1pH/50Hz	\$399.00	\$399.00
1	S8F910AC	9" FRP Tank Activated Carbon Filter complete with media, 5800 Fleck valve, 1/2" Pipe size, 220V/1pH/50Hz	\$402.00	\$402.00
1	CDS-G-15	Antiscalant Dosing System, Adjustable metering pump, Polyethylene solution tank, Manual, 220V/1pH/50Hz	\$381.00	\$381.00
1	PA 0100-5	Pure Aqua PA 0100, Antiscalant in 5 gallon drum	\$140.00	\$140.00
RO System:				
1	TW-3.0K-240	Reverse Osmosis System to produce 3,000 GPD at maximum 1000 PPM feed water TDS, 220V/1pH/50Hz	\$3,659.00	\$3,659.00
Recommended Post-Treatment:				
1	S5Q-PA	UV Sterilizer, 4.5 GPM, 220V/1pH/50Hz	\$283.00	\$283.00
1	Crate	Export Crate	\$240.00	\$240.00
1	TT	Wire Transfer Fee	\$35.00	\$35.00
1	SC	Shipping charges to Chile by ocean freight	\$1,450.00	\$1,450.00

pg. 2

QUOTATION 110030-0

August 27, 2019
 Prepared by: May Higazy

Qty	Part No.	Description	Unit Price (\$)	Ext Price (\$)
Terms and Conditions			Sub Total:	\$8,720.00
Payment:	Wire Transfer		Discount 0%:	\$0.00
Lead Time:	4-6 weeks		Tax 0%:	\$0.00
Validity:	30 days		Freight:	\$0.00
FRT Terms:	C&F		Total (USD):	\$8,720.00

No Credit Card Payments, Only Check or Wire Transfer.

Fuente: Proveedor.

Anexo 13: Cotización Maquinaria Embotelladora

EQUITEK S.A. DE C.V.
Tercera Avenida 974, Colonia Zimix
Santa Catarina, Nuevo León, Mexico, CP66350
Tel: + 52 (81) 8390-0932 ventas@equitek.com.mx



SEPAL Concepcion, Chile, ,	Atención: Ing. Ivan Sepulveda Propietario + 00 56 987695115 ivsepulvedaa@gmail.com	COTIZACIÓN	FECHA
		11181	04-10-2019 Cotización informativa

En relación a su solicitud de precios, nos es grato presentarle para su consideración, la siguiente propuesta de equipos, que de acuerdo y en base a sus comentarios, creemos que cumple ampliamente con sus expectativas.

Sin más por el momento, esperamos que esta propuesta sea de su agrado, y quedamos de ustedes en espera de sus amables comentarios al respecto y atentos para resolver cualquier duda o aclaración al respecto.

Atentamente

Fabian Alejandro Gonzalez Ovalle
ventasmt8@equitek.com.mx
Tel: +52 (81) 8390 0932 Planta Monterrey

CONTENIDO
Relacion de Productos y Equipos
Desglose de Precios
Condiciones Comerciales
Criterios de Construccion / Requerimientos de Energia
Garantía
Validación de Alcances por Equipo
NOTA: Esta cotización contiene vinculos a imagenes y videos web, los cuales estan marcados de la siguiente forma: equitek.com.mx

EQUITEK S.A. DE C.V.
Tercera Avenida 974, Colonia Zimix
Santa Catarina, Nuevo León, Mexico, CP66350
Tel: + 52 (81) 8390-0932 ventas@equitek.com.mx



DESGLOSE DE PRECIOS

MODELO	DESCRIPCIÓN	IMPORTE(USD)
DNS-4-16-G	Envasadora automática, serie DNS, para productos líquidos de baja viscosidad, sin sólidos, envasado por nivel, con capacidad de manejo de productos espumosos, tanque de balance integral, llenado por gravedad, equipada con 4 boquillas de 16mm. de diámetro, tanque de balance integral, transportador de 3m. de largo, PLC y Pantalla de control táctil.	15,576.12
ESTA COTIZACION ES SOLAMENTE INFORMATIVA, REQUERIMOS DE MUESTRAS DE PRODUCTOS Y/O ENVASES PARA VALIDAR EL FUNCIONAMIENTO ADECUADO DE LOS EQUIPOS COTIZADOS		Subtotal \$15,576.12
LOS PRECIOS COTIZADOS ESTAN EN USD		Iva(16%) \$2,492.18
		Total \$18,068.30
ESTA COTIZACIÓN TIENE UNA VALIDEZ DE 60 DIAS		

Fuente: Proveedor.

Anexo 14: Cotización Empresa Transporte

TRANSPORTES ALPES LTDA.
76.439.582-4
AUTOPISTA CONCEPCIÓN THNO 8696 OF 712
Hualpén

Fecha Emisión: 11-08-2019
Fecha Entrega: SEGÚN SE INDICA

Cotización N°52

Nombre:	SEPAL PROYECTOS SPA	R.U.T.:	76.439.579-4
Dirección:	Vasco Nuñez de Babola 9155.	Teléfono:	987695115
Comuna:	Hualpén	Fax:	
Contacto:	Iván Sepúlveda A.	F. Pago:	EFFECTIVO - TRANSFERENCIA

Item	Cantidad	U. M.	Descripción	P.Unit	Dcto.	Valor Total	
1	1	CU	DISTRIBUCIÓN BOTELLINES DE AGUA UNITARIO	\$42		42	
						Sub Total	42
						IVA	8
						Total	50

Fuente: Proveedor.