

**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS
ESCUELA DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN**

**PLAN DE NEGOCIO: PRODUCCIÓN DE AGUA PURIFICADA.
EASY WATER.**

Seminario para optar al título de
Ingeniero Comercial, Mención
Administración

Participantes:
Gabriel Flores Oksenberg
Alan Kleiman Sielecznik
Gabriel Salinger Lisboa

Profesor guía:
Gustavo Amtmann Darras

Santiago de Chile, Diciembre 2014

La propiedad intelectual de este trabajo es del profesor que dirigió el Seminario y de los participantes.

Tabla de contenido

1. Introducción	6
2. Resumen Ejecutivo	8
3. Análisis de Mercado	10
1. Oportunidad de mercado.....	11
2. Mercado potencial	15
3. Mercado objetivo	17
4. Análisis de la Industria.....	19
1. Análisis Porter	19
2. Actividades Clave.....	22
Actividades Primarias	22
Actividades Secundarias.....	23
3. Análisis FODA	24
4. Estrategia Competitiva	26
5. Plan de Marketing	27
1. Posicionamiento.....	27
2. Imagen corporativa	28
3. Marketing Mix	30
6. Plan de Implantación.....	35
1. Organigrama y Descripción de Cargos	35
2. Plan de Inversiones	38
3. Carta Gantt	40
7. Modelo de Negocios	41
1. Modelo CANVAS.....	41
2. Actores	43
8. Riesgos.....	44
9. Evaluación Financiera.....	47
1. Supuestos	47
2. Ingresos	49
3. Gastos.....	49
4. EBITDA, VAN Y TIR	51
5. VAN y TIR.....	52

6.	Sensibilización	53
10.	Análisis Legal	54
1.	Tipo de sociedad	54
2.	Patente comercial	58
11.	Conclusión	59
12.	Anexos	60
	Anexo 1: Perfiles del consumidor. Chile Saludable.....	60
	Anexo 2: Tarifas Publicitarias de estaciones ADN y 40 Principales.....	61
	Anexo 3: Tasas de Descuento y Tasas Impositivas por tipo de proyecto.....	62
	Anexo 4: Tasas de Inflación.....	63
	Anexo 5: Tarifas Publicitarias Tolerancia Cero.....	64

Tabla de Ilustraciones

Gráfico 1: Participación de Mercado por Marca	11
Gráfico 2: Total Ventas de Agua. En millones de Litros entre 2003-2013.	13
<i>Gráfico 3: Consumo total de gaseosas, jugos y aguas. En millones de litros, entre enero y septiembre de cada año.</i>	<i>16</i>
Ilustración 1: Análisis Porter del atractivo de la industria.	21
Ilustración 2: Mapa de posicionamiento de la industria.	28
Ilustración 3: Logotipo Easy Water	29
Ilustración 4: Diseño dispensadores de agua.....	31
Ilustración 5: Diseño botellas.	31
Ilustración 6: Organigrama Easy Water.....	36
Tabla 1: Precio a cobrar.....	32
Tabla 2: Carta Gantt implementación.	40
Tabla 3: Tasa de descuento.	47
Tabla 4: Cálculo de depreciación.....	48
Tabla 5: Ingresos anuales.	49
Tabla 6: Gastos por venta anuales.	50
Tabla 7: Costos y gastos anuales.	51
Tabla 8: EBITDA anual	51
Tabla 9: Flujos netos anuales.	52
Tabla 10: Cálculo de VAN y TIR.....	52
Tabla 11: Análisis de sensibilidad.....	53

1. Introducción

Definición del servicio

Hoy en día, una vida sana que va al alza, y donde también el cuidado del medio ambiente es un tema que está cada día más en la palestra y consciencia de las personas, hace que todos nosotros y las empresas adoptemos cada vez más comportamientos relacionados a ellos. En base a este contexto, surgen múltiples oportunidades de ayudar y aportar. Así, nace el proyecto o servicio de “Easy Water”.

Lo que “Easy Water” busca como ofrecimiento es, básicamente, entregar un servicio donde los clientes puedan obtener agua pura de forma gratuita, además de botellas reutilizables, en un contexto de vida sana y cuidado del medio ambiente.

Dicho esto, para poder lograr este servicio, el proyecto de Easy Water consiste en colocar distintos dispensadores de agua pura en diversos puntos estratégicos de la ciudad de Santiago (en un principio, dada la idea de poder extenderse a regiones en el mediano plazo), donde esté presente nuestra mayor clientela o potencial clientela. Lugares como ciclovías, universidades, parques, lugares de recorrido donde la gente suele trotar, calles, corridas o eventos deportivos, gimnasios, clubes, etc... representan en parte los lugares estratégicos de nuestro producto y servicio. Vale decir, que, aledaño a los dispensadores de agua (que se conectan a las cañerías, donde al interior del dispensador se purifica el agua), habrá una máquina relativamente mediana, donde se venderán botellas reutilizables y de material reciclable, para así poder complementar el consumo de agua de Easy Water, e incentivar a llevar una vida sana en conjunto con cuidado del medio ambiente (reutilizando estas botellas).

Para lograr esto, un punto relevante de nuestro negocio, es poder lograr vender nuestra idea a 2 clientes de distinto tipo; a los clientes intermediarios (municipalidades, clubes, universidades, etc...) y a los consumidores finales (quienes realmente consumirán nuestros productos y servicio).

Así, el objetivo de Easy Water es seguir aportando e incentivando a la vida sana y a generar una mayor consciencia en relación al cuidado del medio ambiente, mediante la entrega de un servicio y producto de fácil acceso para nuestros clientes, otorgando soluciones individuales como sociales.

2. Resumen Ejecutivo

Como se dijo anteriormente, la idea de nuestro proyecto, que tiene por nombre “Easy Water”, en términos generales, es la entrega del servicio de agua purificada de forma gratuita, en lugares estratégicos de la ciudad, además de la venta de botellas reutilizables en complementación con el servicio. Para esto, se ha efectuado un detallado plan de negocios, mostrando los distintos matices a cumplir para poder llevar a cabo un proyecto de esta envergadura.

En base a esto, se ha definido el estar en la industria de agua embotellada, que hoy en día es liderada por CCU con un 49% del mercado. Aún así, hay múltiples razones que dan una oportunidad en esta industria; Hoy en día la gente demanda mayor cuidado del medio ambiente, sustentabilidad y llevar una vida sana, lo que hace que nuestro producto vaya de la mano a esta idea, atacando además el problema de la enorme cantidad de botellas plásticas que se utilizan y su difícil proceso de reciclaje. Otro punto a favor es el alza proyectada en el consumo de agua en desmedro de otros bebestibles, según cifras proyectadas por expertos y por la Asociación Nacional de Bebidas Refrescantes (Anber).

En relación al mercado que apuntamos, el perfil que se busca para nuestro producto y servicio es básicamente personas jóvenes relacionados con el deporte, a la vida sana, que posean preocupación por el cuidado del medio ambiente y que frecuenten lugares al aire libre o asociados a la actividad sana y deportiva.

Así, basándonos en todo lo anterior, más distintos análisis hechos, se ve que la industria a entrar tiene un atractivo medio alto, dándonos otra oportunidad de negocios para poder aportar con nuestro servicio a las demandas y necesidades existentes hoy en día por nuestros potenciales clientes.

Pero para poder llevar a cabo todo esto de una forma eficiente y efectiva, hay distintos puntos clave para su éxito; Potenciar nuestras actividades claves y secundarias, además de lograr los resultados esperados en términos de marketing y publicidad, para poder darnos a conocer al mercado, llegando a posicionarnos

como una marca reconocida por nuestros clientes (donde el posicionamiento esperado por nosotros es de un producto estándar, pero personalizado a la vez, existiendo un gran nicho en este tipo de posicionamiento) son 2 de los puntos fundamentales a desarrollar de forma efectiva.

Por lo tanto, el presente documento presenta todos los análisis, descripciones del negocio, fuentes y detalles de cada uno de los pasos y procesos a seguir para poder implementar esta idea en su cabalidad, incluyendo planes de implementación, de marketing, financieros, análisis de industrias, de clientes, de negocios, etc... y la razón del éxito que este proyecto de servicio "Easy Water" tendría en Chile.

3. Análisis de Mercado

Como se dijo anteriormente, el producto y servicio a ofrecer consiste básicamente en entregar agua purificada en distintos puntos estratégicos de la ciudad, tales como plazas, parques principalmente, además de gimnasios, clubes, universidades, colegios, ciclo vías, calles, eventos deportivos - entre otras - junto a la venta de botellas reutilizables, con el doble objetivo de entregar agua y de incentivar la reutilización de botellas en reemplazo de las botellas plásticas desechables, con el fin de reducir la contaminación causada por desechos plásticos. En base a esto, el mercado del objeto estudiado es la industria del agua o agua embotellada, negocio al cual nosotros apuntamos directamente.

En cuanto a la industria del agua embotellada, basándonos en un estudio de la Asociación Nacional de Bebidas Refrescantes (Anber), al año 2013 el consumo de agua embotellada en el país llegó a los 393 millones de litros, lo que representa aproximadamente 22 litros de consumo per cápita, prácticamente triplicando esta cifra en los últimos 10 años. Esta industria está compuesta por múltiples marcas, donde los principales actores son CCU, que posee la línea Cachantún, Más de Cachantún, Más Woman de Cachantún, Pure Life, Porvenir, Perrier y Glacier, Coca-Cola, a través de Vital, Benedictino, Dassani, Vitamin Water y Aquarius, Soprole con su marca Next, y otras compañías de menor participación como Puyehue, Jahuel y Evian.

La participación de mercado es liderada por la marca Cachantún de CCU, la cual posee un 49% del mercado, mientras que la marca Vital de Coca-Cola está en el segundo lugar con un 17%, seguido por Next de Soprole, tal como se aprecia en el siguiente gráfico¹:

¹ <http://diario.latercera.com/2012/11/04/01/contenido/negocios/27-122158-9-consumo-de-agua-embotellada--en-chile-se-duplico-en-cinco-anos.shtml>

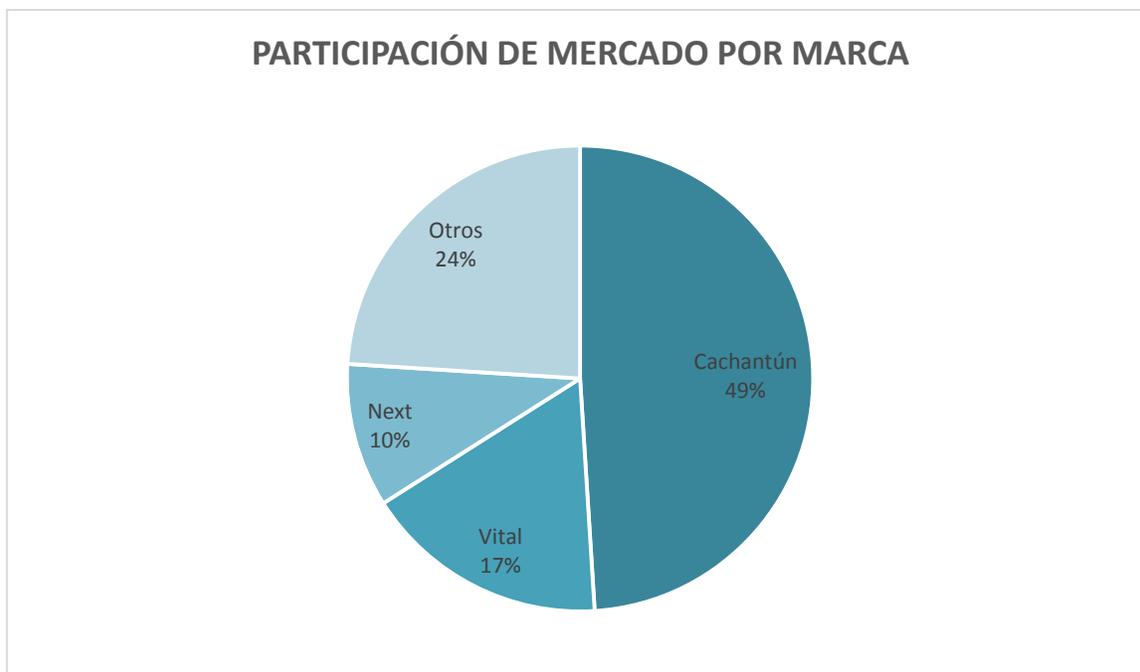


Gráfico 1: Participación de Mercado por Marca

1. Oportunidad de mercado

Existe un sinfín de variables que favorecen la existencia de este negocio y que en su conjunto se traducen en una oportunidad de mercado importante.

Por un lado, el problema principal que se busca solucionar y la razón impulsora de este proyecto de Easy Water es la contaminación generada por el uso exagerado de botellas plásticas en Chile y en todo el mundo. En Estados Unidos se usan 1500 botellas de plástico desechables cada segundo y de éstas solo se recicla un 20%², el resto pasa a ser un desecho que tiene un proceso de biodegradación que toma cientos de años. Pero esto no solo sucede en una región específica del mundo; a nivel mundial, el uso de plásticos es cada vez mayor, lo que conlleva consigo una creciente acumulación de residuos, los que van a parar mayoritariamente a ríos, lagos y mares. La mayor manifestación de lo anterior es la llamada “Isla de la Basura” o “Séptimo Continente”, una acumulación gigantesca

² <http://www.wehatetowaste.com/finally-a-viable-alternative-to-bottled-water/>

de basura en el Océano Pacífico compuesta, entre otras cosas, por millones de toneladas de plástico, la cual tiene una superficie similar a la de Francia³. Estos residuos ocasionan perjuicios en varios ámbitos: Aumentan la mortalidad de animales marinos, dañan los corales y además comprenden una importante fuente de contaminación química⁴. Es más, en un informe del Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) sobre “Valoración de los Plásticos”, se estiman daños financieros por 13 mil millones de dólares al año a los ecosistemas marinos. En el mencionado informe se comienza a ocupar el término “huella de plástico”, llamando a empresas a reducir esta medida de contaminación por uso de este dañino material.

Lo anterior, sumado a un alza en el interés de la población por el medio ambiente, la ecología y la sustentabilidad, genera una oportunidad importante en la industria del agua de reducir este problema en el país.

Además de lo anterior, el consumo de agua en el país ha aumentado considerablemente en la última década. A modo de ejemplo, en palabras del director de Vertientes del Pacífico S.A., Germán Arellano, “Chile debería llegar a fines de 2014 a un consumo en torno a los 450 millones de litros de agua embotellada. Así en 2016 se alcanzaría un consumo superior a los 500 millones. Por lo tanto, Chile debería en los próximos años superar los 25 a 30 litros per cápita en consumo”⁵, objetando, de esta manera, proyecciones muy positivas para esta industria.

Este aumento en el consumo de agua también se puede ver traducido en las alzas de volúmenes de ventas que ha tenido el agua embotellada en el país, hecho que se puede visualizar en la siguiente información, acorde a la Asociación Nacional de Bebidas Refrescantes (Anber):

³ <http://www.mundoacuicola.cl/comun/?modulo=3&cat=1&view=1&idnews=141>

⁴ <http://www.latercera.com/noticia/tendencias/2014/06/659-583705-9-informe-revela-los-altos-costos-que-generan-los-plasticos-vertidos-al-mar.shtml>

⁵ <http://www.emol.com/noticias/economia/2014/02/13/644771/chile-consumo-per-capita-de-agua-embotellada-crece-mas-del-50-en-la-ultima-decada.html>

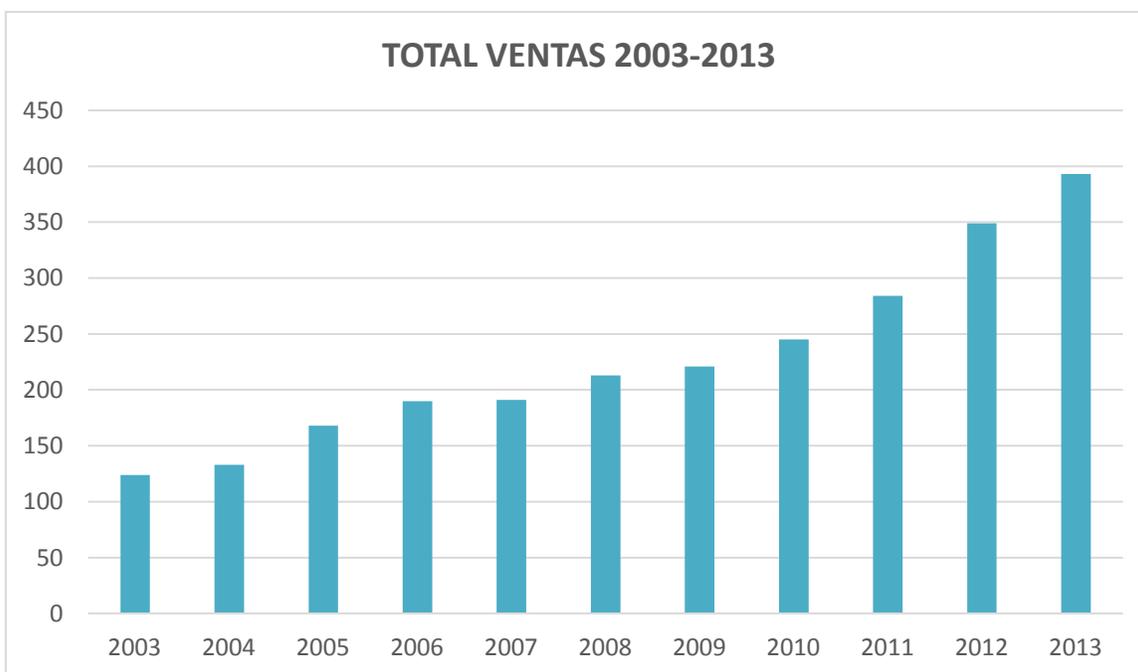


Gráfico 2: Total Ventas de Agua. En millones de Litros entre 2003-2013⁶.

De lo anterior, es importante destacar que el promedio de las tasas de crecimiento de los últimos 3 años es considerablemente mayor al del resto de los años, siendo éste un 17,13%, en contraste de un aumento de 9,5% entre 2003 y 2010.

En adición a esto, en Chile se está presenciando un aumento en el interés por la vida sana, lo que en parte se traduce en un mayor consumo de agua y una mayor consciencia de la importancia de esta última. Tal como lo muestra un estudio de Bayer en relación a la vida sana, que entregó resultados donde se demuestra la tendencia al alza en los hábitos de vida sana, y donde además se puede ver una tendencia a la migración de bebidas de fantasías azucaradas hacia el agua.

Por otro lado, también se está viendo un alza y consciencia en apoyar los temas medioambientales, de reciclajes, de sustentabilidad y ecológicos, hecho que el servicio a entregar cumple desde todos los puntos de vista. Esto se puede ver por ejemplo, en palabras del Dr. Manuel Oyarzún, director del Programa de

⁶ <http://www.anber.cl/inicio/estadisticas.php>

Fisiopatología del Instituto de Ciencias Biomédicas, Director del Centro del Medio Ambiente-CIMAB de la Facultad de Medicina de la Universidad de Chile y encargado de la Comisión de Medioambiente de la Sociedad Chilena de Enfermedades Respiratorias (SER), quien asegura, entre otras cosas, que “Los chilenos estamos desarrollando una conciencia y preocupación por nuestro ambiente”.⁷

Por lo tanto, lo positivo del servicio propuesto es que combina todas estas variables ya que el agua se asocia a la vida sana y natural, y con la venta de botellas reutilizables se apunta al problema sobre el medio ambiente y reciclaje, entregando el incentivo de reutilizar la botellas, en lugar de botar las botellas plásticas, material que es muy lento en términos de biodegradación.

Por último, hay otras variables que afectan de manera positiva al éxito del servicio a entregar. Siguiendo con las palabras Germán Arellano, “el crecimiento económico del país y la menor tasa de desempleo en los últimos diez años han sido indicadores que han agilizado el acceso a bienes de consumos más sofisticados, como el agua embotellada, por lo que este tipo de agua en el país aún no es un bien de consumo básico. Aunque tiene mayor valor que un bien de canasta, tampoco es de lujo”⁸. Además de ésta, Arellano da 2 variables más que afectan de forma positiva al consumo de agua. La primera de ellas es la conciencia que se ha tomado con respecto a la obesidad, donde explica que en general, las madres están adoptando hábitos más sanos con sus hijos, en relación a, por ejemplo, darles y servir más agua en vez de bebidas azucaradas en los hogares. La segunda de ellas, son las campañas de los gobiernos, como la campaña “Elige Vivir Sano” liderada por Cecilia Morel en el anterior gobierno de Sebastián Piñera, la cual busca generar una mayor conciencia tanto en colegios como en la población en general acerca de la importancia de tener una vida sana,

⁷ <http://www.serchile.cl/home/content.php?id=211>

⁸ <http://www.emol.com/noticias/economia/2014/02/13/644771/chile-consumo-per-capita-de-agua-embotellada-crece-mas-del-50-en-la-ultima-decada.html>

tema en el que el consumo de agua por sobre cualquier otro tipo de bebida refrescante pasa a ser un agente esencial.

En base a todo lo anterior, se puede ver que hay una oportunidad significativa en el servicio a ofrecer, puesto que la combinación de todas las variables mencionadas permite tener proyecciones de éxito, satisfaciendo una necesidad presente en la población y que va creciendo día a día, influyendo de forma positiva en la oportunidad de mercado presente.

2. Mercado potencial

El mercado potencial del servicio a ofrecer es toda persona que pueda frecuentar los lugares estratégicos donde se situará nuestro producto. Vale decir, plazas, parques, gimnasios, universidades, colegios, clubes, ciclovías, etc. Dado que el servicio es de fácil acceso, cualquier persona que esté pasando por el lugar, se convierte en un cliente potencial del servicio.

Dado que el aumento de consumo de agua ha ido en aumento en nuestro país, se puede demostrar claramente que el mercado objetivo y potencial va al alza, pudiéndose proyectar mayores ventas y ofrecimiento de nuestro servicio de Easy Water, tal como lo refleja la siguiente tabla⁹:

⁹ <http://papeldigital.info/negocios/?2012110401#9>

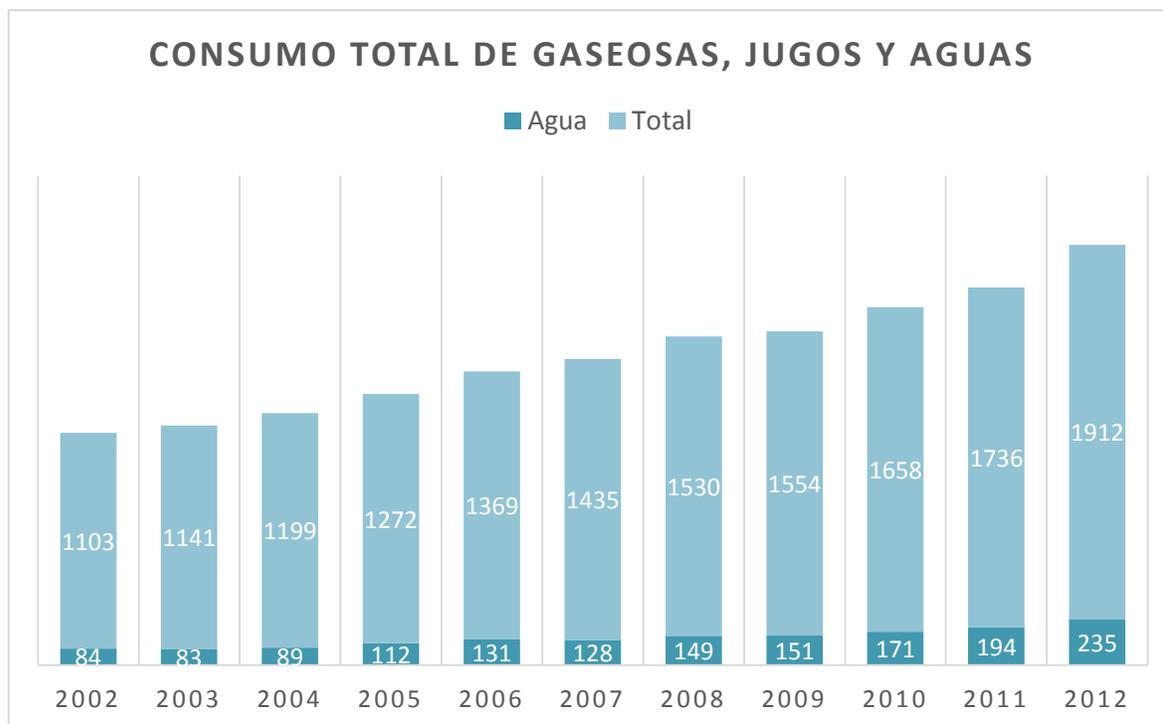


Gráfico 3: Consumo total de gaseosas, jugos y aguas. En millones de litros, entre enero y septiembre de cada año.

Así, en esta tabla se puede notar el aumento en el consumo de agua embotelladas en Chile, donde en una década prácticamente se ha triplicado el consumo, pasando de 84 millones de litros en 2002 a 235 millones de litros en el año 2012.

Con todo esto, se puede ver que la suma del aumento del consumo de agua, en conjunto con la cantidad de personas que pueden frecuentar el servicio propuesto en las distintas partes de la ciudad se traduce en un mercado potencial muy grande y atractivo.

3. Mercado objetivo

El mercado al cual se apunta directamente (y no el que potencialmente se podría tener, que fue explicado en el punto anterior), se puede clasificar en las siguientes variables, que son las más relevantes a la hora de hacer el análisis de segmentación:

Psicográfica

- Personas con estilo de vida asociadas al deporte, a la vida sana y/o al cuidado del medio ambiente así como también interesadas en las actividades outdoor o al aire libre. Personas de personalidad alegre, esforzada, perseverante, generoso y humilde.

Conductual

- Personas que busquen satisfacer la sed y refrescarse de manera rápida y sana, además de comprar artículos que contribuyan al medio ambiente y su cuidado (en este caso, botellas reutilizables). Personas que ocupen nuestro servicio de forma diaria o semanal y que sean fieles a nuestra marca, de manera que prefieran nuestro servicio en lugar de consumir agua embotellada y que incentiven nuestro servicio a sus conocidos.

En términos más específicos y según la tabla del Anexo 1, que muestra distintos perfiles, según el estudio “Chile Saludable”, el perfil al que nosotros apuntamos es, por un lado, la persona “**Motivada**”, que en un 70% opta por comida y vida sana, con un convencimiento total de llevar adelante una vida saludable, hecho que se relaciona totalmente con el estilo de vida al cual queremos apuntar. Por otro lado, la persona “**Esforzada**”, que está dispuesta a probar productos nuevos (como “Easy Water”) y que son quienes más hacen deporte en su vida diaria (57%), siendo ellos un perfil principal dentro de nuestra segmentación. Por último, un perfil potencial, es el perfil del “**indeciso**”, quienes no tienen una patrón de vida definido, pero que sí les importa su compostura física. Por lo tanto, este tipo de perfil presentan nuevos desafíos y potenciales perfiles de mercado a los cuales

podemos y queremos atraer con “Easy Water”. (Más detalles de cada perfil se encuentran en el Anexo)

Por lo tanto, el perfil al cual apunta el servicio es, en términos generales, personas jóvenes relacionados con el deporte, a la vida sana, que posean preocupación por el cuidado del medio ambiente y que frecuenten lugares al aire libre o asociados a la actividad sana y deportiva.

Basándonos en el gráfico 3, más las variables mencionadas en la oportunidad de mercado, se puede apreciar que claramente existe un mercado tanto potencial como objetivo que se pueden explotar, lo que se puede traducir en el éxito de este proyecto si se realiza una estrategia adecuada para llegar a estos mercados.

4. Análisis de la Industria

1. Análisis Porter

En el análisis Porter, especificado a continuación, se detallará el grado de influencia que tiene cada una de las 5 fuerzas sobre la industria del agua embotellada.

- **Poder de negociación de los proveedores:** En general, el poder de negociación de proveedores es bajo, por diversas razones. La primera de ellas es que hay un gran número de proveedores de botellas reutilizables (sean deportivas, de aluminio, etc.), produciendo una disminución en su poder dada la variedad de opciones. En segundo lugar, los costos de cambio de proveedor son muy bajos, dado que el proceso de creación de botella es muy similar entre los proveedores, por lo que solo se necesita especificaciones de cada empresa para diferenciarse. Por último, está la posibilidad de poder importar ciertos diseños de botellas reutilizables (por ejemplo de China), a precios bajos, por lo que hace que el poder de negociación de los proveedores sean aún menores.
- **Poder de negociación de los clientes:** Si bien existen diferentes diferenciaciones en los productos que ofrece la industria, en general el agua embotellada es un producto bastante homogéneo, no existen grandes diferencias entre uno y otro, además de que los costos de cambio entre una marca y otra son nulos, ya que la oferta es relativamente estándar y no existe generalmente lealtad a una marca específica, sino que se compra según disponibilidad. Los argumentos anteriores denotan un poder de negociación alto por parte de los clientes.
- **Amenaza de nuevos entrantes:** Si bien las barreras de entrada a producir agua pueden ser bajas, ya que, el agua de la llave se puede purificar a través de una máquina purificadora que es de fácil acceso en empresas de

comercio minorista y su instalación solo requiere de conectarla al grifo de agua, es la comercialización la principal barrera de entrada a este mercado, puesto que ésta no es sencilla, al poder lograrse fácilmente solo a través de una marca muy conocida como lo son la mayoría de las existentes o por medio de un sistema innovador, como lo sería el propuesto. Otros aspectos que comprenden barreras de entrada al mercado serían, el requisito de una inversión inicial importante para poder operar, la dificultad de diferenciación de las marcas establecidas y finalmente los conocimientos en cuanto a producción y métodos de distribución de los productos. De lo anterior se concluye que la amenaza de nuevos entrantes es baja.

- **Amenaza de productos sustitutos:** Se consideran como productos sustitutos del agua embotellada a toda bebida refrescante distinta de ésta, como jugos, gaseosas y bebidas para deportistas. Si bien estos bebestibles le quitan un porcentaje no menor del mercado a las aguas, las tendencias actuales indican que este nivel de participación es cada vez menor dado el gran crecimiento que se ha visto en la industria del agua en los últimos años. Esto queda evidenciado en el gráfico 3, mostrado anteriormente, en el cual se ve que el agua tuvo un aumento de un 279% en 10 años, mientras que el total de bebidas aumentó en un 173% en el mismo periodo. De esto se desprende que la amenaza de los productos sustitutos es de magnitud media pero tiene una tendencia a la baja, es decir, se espera que esta amenaza sea cada vez menor.
- **Rivalidad entre competidores:** Como ya se explicó, el agua es un producto muy similar entre las distintas empresas que lo ofrecen, por lo que se puede inferir que la rivalidad es alta al intentar estar presente en todos los lugares posibles y a la necesidad de invertir en publicidad y búsquedas de diferenciación. Además, al existir actualmente un notable crecimiento en el consumo de agua, la competencia por nuevos clientes es ardua. Pero esta tendencia está cambiando, puesto que las compañías están innovando

con el fin de diferenciarse de sus competidores, por ejemplo, CCU creó un agua especialmente enfocada en el segmento de las mujeres, lo que ha generado que la rivalidad disminuya al enfocarse en distintos segmentos. En cuanto a las barreras de salida, estas son relativamente altas dadas las inversiones importantes que se tienen que hacer para iniciar y mantener el negocio. Dado lo anterior, se considera que la rivalidad entre competidores es alta, con una pequeña tendencia a la baja.

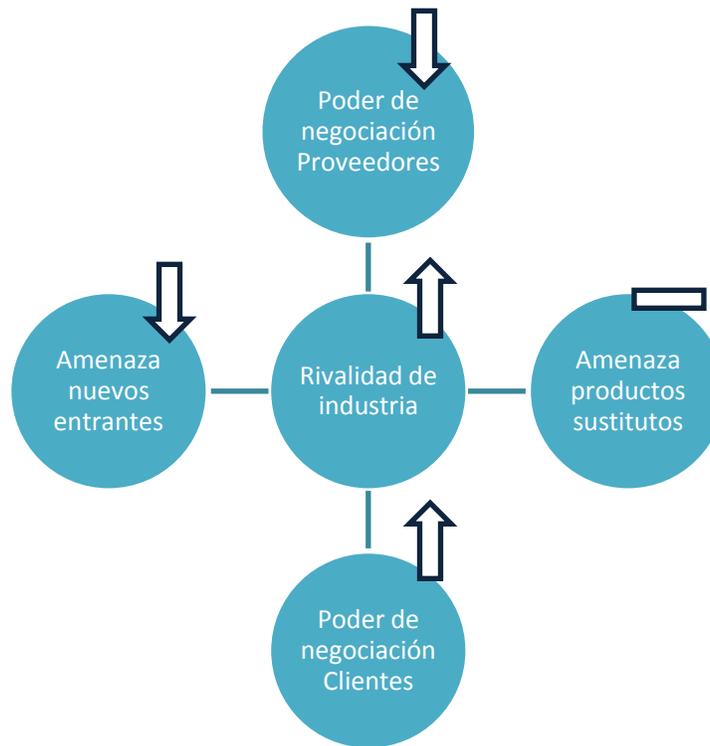


Ilustración 1: Análisis Porter del atractivo de la industria.

En conclusión del análisis anterior de las cinco fuerzas de Porter, se determina que el atractivo de la industria es medio alto, ya que si bien existe una alta rivalidad dentro de la industria y el poder de negociación de los clientes es muy alto, se espera que la primera fuerza tenga una tendencia a la baja. Además, los proveedores tienen un poder de negociación bajo dados los pequeños costos de cambio y la variedad de empresas que existen. Por otra parte, la amenaza de nuevos competidores es baja dada la dificultad en la comercialización y dados los costos por falta de conocimiento sobre producción y métodos de distribución.

También se tiene que la amenaza por productos sustitutos actualmente es media pero se espera con alto nivel de confianza que este baje dadas las tendencias de vida sana que han llevado al importante crecimiento de la industria del agua a lo largo de la última década. Todos estos puntos permiten concluir que la industria es medianamente atractiva con tendencias favorables para los próximos años.

2. Actividades Clave

Actividades Primarias

- **Logística de Entrada:** La logística de entrada contempla todas las actividades necesarias para abastecer el servicio de purificación de agua, como el almacenamiento y la obtención de materiales. Todo esto estaría ubicado físicamente en las dependencias de la empresa misma.
- **Operaciones y Servicio:** Operaciones y servicios contempla las actividades de montaje, fabricación de componentes y operaciones de sucursal. Eso implica la transformación de los insumos materiales en el producto final, a través de todo el proceso de producción, ensamblaje y bodegaje necesario para generar los purificadores de agua con todos sus componentes.
- **Logística de Salida:** Esta actividad incluye el procesamiento de pedidos y la coordinación con los clientes para la instalación de los purificadores en las locaciones requeridas. Todo este proceso está a cargo de la empresa y está incluido en el precio final por el que paga el cliente, otorgando todas las facilidades para el transporte de los purificadores y la posterior instalación de éstos.
- **Marketing y Ventas:** La difusión y promoción de la compañía se hará sobre todo al principio, para darse a conocer y principalmente a través de internet, específicamente por medio de una página web, de redes sociales y de

videos en YouTube. El enfoque principal es mostrar la urgencia e importancia de aportar a los problemas medioambientales derivados de los desechos plásticos a través del uso de los servicios propuestos en desmedro de botellas de plástico desechables. Todo lo anterior enfocado tanto a clientes como a consumidores, y dentro de la página web se creará un espacio para que los potenciales clientes se informen del proceso para obtener los servicios ofrecidos.

- **Servicio Post Venta:** La contratación de los purificadores de agua incluirá un servicio de instalación y mantención inmediata de todos los equipos a cambio de una cuota periódica por parte del cliente. La idea es otorgar esta garantía en lugar de una venta única de modo de obtener ingresos continuos y no un ingreso singular por la compra del producto.

Actividades Secundarias

- **Infraestructura:** La empresa se dividirá en cinco áreas; Finanzas, que se encargará de la contabilidad y el presupuesto, entre otras actividades, Marketing, área encargada de las relaciones de la empresa con los clientes, RRHH, encargada de las relaciones de las personas que trabajan en la empresa, un área de operaciones y producción, encargada de transformar los insumos materiales en el producto terminado, y por último el área de Administración y Gerencia General, encargada de la coordinación de las distintas actividades de la empresa y de la estrategia corporativa.
- **Tecnología:** El papel de la tecnología en esta empresa se basa principalmente en dos tareas; la primera es la del marketing digital necesario para dar a conocer el producto a los consumidores y mostrar la necesidad de afrontar los problemas medioambientales que aquejan al mundo, y la segunda es para la innovación en diseño y funcionamiento de los purificadores de agua.

- **Administración de RRHH:** La empresa, al menos en una primera instancia, no pretende ser muy numerosa puesto que en este caso no es necesario contar con una gran cantidad de empleados para que el negocio funcione correctamente. Sí es importante que el personal existente esté altamente capacitado para captar el mayor provecho de cada área y poder obtener un correcto funcionamiento de cada uno de los departamentos de la organización.
- **Adquisiciones:** Los materiales necesarios para llevar a cabo este proyecto son principalmente los que van ligados a los purificadores de agua, los filtros necesarios, los dispensadores, etc. El resto corresponde a terreno e infraestructura necesaria para las operaciones de administración del negocio.

3. Análisis FODA

- **Fortalezas:** La empresa tiene varios puntos que la hacen fuerte frente al resto de los competidores. En primer lugar, el hecho de que el consumo de agua sea gratis para los consumidores otorgaría una preferencia importante por sobre las otras compañías, lo que se traduciría en una ventaja no menor. Otra fortaleza relevante es la definición de la empresa como sustentable; La gravedad de todos los problemas medioambientales que viene a responder la compañía se traducen en una oferta diferenciada de la competencia, más adecuada a las tendencias actuales. Además de lo anterior, otro factor que hace fuerte a la empresa es que al no existir la necesidad de embotellar los productos ni tener grandes plantas para producir el agua, es mucho más barata la producción.
- **Oportunidades:** La principal oportunidad que se puede apreciar es la conciencia cada vez más impregnada en la sociedad acerca de los temas medioambientales, lo que haría que potenciales clientes como las municipalidades de las diferentes comunas estén dispuestos a pagar un

precio elevado por contar con los purificadores de agua ofrecidos. Otra oportunidad es la ya mencionada tendencia a la preocupación por la vida sana, lo que se ha traducido en un aumento en el consumo de agua por sobre otras bebidas refrescantes y que es justamente el principal motor e impulsor de esta industria.

- **Debilidades:** Una debilidad relevante es que al ser un servicio gratuito para la sociedad, los ingresos vendrían principalmente de los clientes, que no son los consumidores sino que serían esencialmente municipalidades, por lo que la cantidad de clientes que estén dispuestos a invertir en adquirir los purificadores ofrecidos puede ser baja, generando así ingresos deficientes. Otra debilidad es que al entregar el producto únicamente a través de purificadores fijos, habría menos disponibilidad de agua para los consumidores como las botellas ofrecidas por otras empresas, que pueden estar en todo tipo de lugares, es decir que el alcance de la propuesta sería bajo.
- **Amenazas:** La amenaza más importante para la empresa es la eventual capacidad de otras empresas con experiencia en el mercado de fabricar máquinas purificadoras de agua que permitan el uso de botellas, ya que eso eliminaría el elemento diferenciador y los convertiría en competidores directos, acrecentando fuertemente la rivalidad en la industria. Otra amenaza muy relacionada a la anterior es el tamaño de los competidores a los que se ve enfrentada esta empresa, tales como CCU y Coca-Cola, compañías gigantes que cuentan con cantidades inmensas de recursos que podrían destinar a terminar con cualquier empresa que amenace su participación de mercado.

Como conclusión del análisis FODA presentado, es importante que Easy Water sea capaz de transmitir a los consumidores los factores de accesibilidad, gratuidad y sustentabilidad, que la hacen fuerte con respecto

a la competencia. En la misma línea de lo anterior, es fundamental saber aprovechar las oportunidades presentadas por las tendencias de la sociedad en cuanto a la vida sana y el cuidado del medio ambiente para que el negocio evolucione guiado por estas directrices. Por otro lado, dado que es un servicio fácilmente imitable y los competidores son muy grandes, es necesario tener una estrategia competitiva clara y que otorgue una diferenciación importante de la competencia, para poder mantenerse en el negocio y crecer.

4. Estrategia Competitiva

Dado que en este caso el cliente (quien paga) –municipalidades, universidades, colegios, gimnasios, etc.- es distinto al consumidor final (quien usa), se cuenta con un modelo de negocios de suscripción, en que el cliente pagará una cuota mensual por contar con los purificadores, además de un servicio de mantenimiento y la instalación, la estrategia debe estar enfocada tanto en ellos como en el consumidor, que serían las personas que hagan uso de los purificadores. De este modo, la estrategia genérica que se escogió para competir en la industria sería de diferenciación enfocada en una mayor disposición a pagar por parte de los clientes, pensando en los beneficios que otorga tanto a la salud personal como al cuidado del medio ambiente. Además, otros componentes de la estrategia serán la gran cobertura y accesibilidad que tendrá la empresa, ya que estará disponible en lugares estratégicos y a toda hora, mientras que los competidores tendrán que lidiar con filas y esperas, como por ejemplo, en la cafetería de una universidad.

5. Plan de Marketing

1. Posicionamiento

La manera en que Easy Water busca posicionarse dentro de la industria es principalmente como un producto estándar pero personalizado. Estándar porque el agua purificada hoy en día es visto como un producto más estándar (ejemplos como Cachantun, Nestlé y Vital lo demuestran en el gráfico que se mostrará a continuación), pero personalizado, porque queremos estar en lugares específicos, para un tipo de público determinado, personalizando así nuestro producto y/o servicio para ellos. Empresas como Evian, Dasani, Puyehue, entre otras, están posicionadas a la categoría de “Ultra Premium”, mientras que Gatorade o Next como las de un producto más personalizado.

Por lo tanto, los 4 principales ejes determinados para esta industria, son “Ultra Premium”, “General”, “Personalizado” y “Estándar”, donde entre más hacia arriba se considera Ultra Premium, mientras que más hacia abajo como un producto estándar, mientras que en la línea horizontal, mientras más a la derecha se ubique, se posiciona como un producto más personalizado, mientras que más hacia la izquierda se está, se posiciona como un producto más general. Así, el siguiente gráfico muestra un mapa de posicionamiento de las principales marcas dentro de la industria, y donde a nosotros como empresa aspiramos a posicionarnos en el mercado y en la mente de los consumidores:

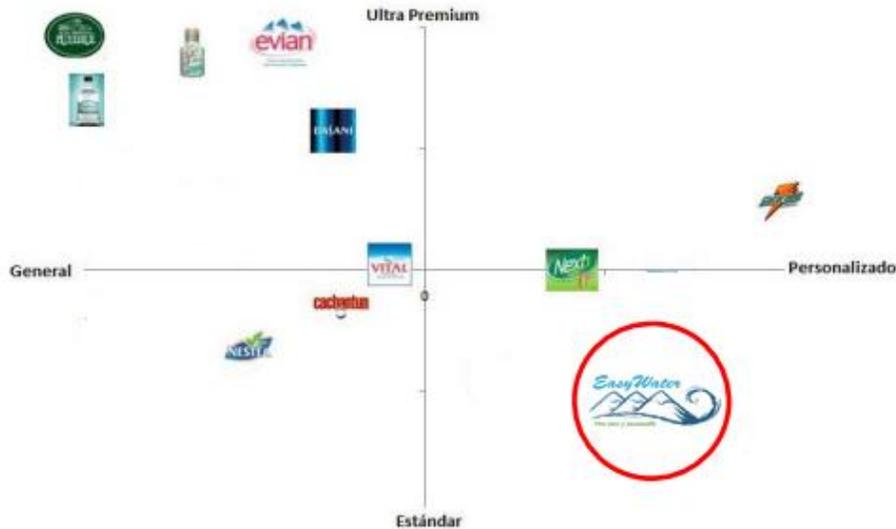


Ilustración 2: Mapa de posicionamiento de la industria.

Por lo tanto, como podemos ver en el mapa anterior (ubicados dentro del círculo rojo), al entrar a esta industria, se pretende penetrar de una forma que el consumidor al que apuntamos como objetivo, tenga en mente que somos un producto estándar, pero personalizado, satisfaciendo sus necesidades específicas (explicadas en el punto del tipo de consumidor de nuestro servicio). Así, en base a nuestra distribución estratégica de nuestros productos, buscamos ofrecer un servicio más personalizado para los clientes y de esta forma, que ellos puedan percibir que el servicio a ofrecer está destinado para ellos, “atrapando” así a estos tipos de consumidores y que ellos tengan en la mente la personalización para ellos de nuestro producto mayormente estándar.

2. Imagen corporativa

El nombre de este proyecto de dispensadores de agua es “Easy Water”, haciendo alusión a la facilidad de acceso que se tiene a ella, además de la gratuidad que hay detrás de ella. Esto hace que sea un agua, un producto y un servicio de fácil obtención, hecho al que alude su nombre. Así, cumple con el objetivo de atraer a los clientes en base a su simpleza de obtención, donde prácticamente el costo es nulo para los usuarios.

Además, mediante su slogan “Vive sano y sustentable”, el fin es dar la imagen de lo que nosotros buscamos; aportar al cuidado del medio ambiente y a promover la vida sana y sustentable en nuestros clientes. Por lo tanto, en base a esto, el logo del proyecto (que estaría tanto en los dispensadores como en las botellas), sería de la siguiente manera:



Ilustración 3: Logotipo Easy Water

Así, la primera parte de “Easy Water”, representa la primera idea expresada anteriormente, mediante el color celeste, un color atrayente y relacionado al agua que ofrecemos, mientras que el “Vive Sano y Sustentable” y su color verde hacen referencia al medio ambiente y vida sana, color conectado con esa idea.

Finalmente, las montañas de fondo representan la mezcla de ambas ideas; por una parte, son el origen de la obtención de agua pura, que ofrecemos como servicio final a nuestro clientes, mientras que por otro lado, las montañas son un ícono representativo de nuestro medio ambiente, relacionando así de esta manera con la idea del medio ambiente y vida sana y sustentable.

3. Marketing Mix

El marketing mix viene dado por 4 distintas variables: Producto/servicio, Precio, Plaza y Promoción. Por lo tanto, para nuestro servicio de Easy Water, cada una de estas variables se puede describir de la siguiente manera:

Producto o servicio

El servicio a ofrecer, tal como se describió en el principio, es principalmente el poder satisfacer una doble necesidad; por un lado, la necesidad de refrescarse en momentos o lugares que uno comúnmente se quiere o desea refrescarse, pero no se tiene cómo, ya que no hay nada al alcance para refrescarse. Por otro lado, la necesidad de poder ofrecer junto a nuestro servicio un producto como las botellas reutilizables (de aluminio, deportiva, entre otras), buscando una solución más ecológica, conforme al cuidado medioambiental (en comparación a las botellas desechables y/o de plástico), satisfaciendo la necesidad que muchas personas tienen conforme al cuidado del medio ambiente. Acá, tanto el producto como el servicio son totalmente complementarios el uno con el otro, ya que la idea final es que las personas compren nuestras botellas reutilizables, para que ayuden y cuiden el medio ambiente y los temas de reciclaje, y, al mismo tiempo, se puedan refrescar en un ambiente sano y saludable, tanto para ellos mismos como para la sociedad en general. Esto es básicamente el beneficio básico buscado y entregado por este negocio.

El producto en sí mismo (o producto real) es básicamente un dispensador de agua, que junto a una máquina purificadora, purifica el agua, para entregar un agua 100% pura. Para ello necesita un acceso al agua y a la electricidad. Además, en conjunto con este dispensador, aledaña a ella, estarán a la venta las botellas reutilizables, para así poder ofrecer el producto y servicio anteriormente mencionado de forma conjunta, llegando a poder cumplir con la satisfacción de ambas necesidades. La gracia, también, es que el dispensador tenga espacio suficiente para poder llenar la botella entera de una forma cómoda y totalmente

accesible. Por lo tanto, en base a esta descripción, los productos tipo a ofrecer serían de la siguiente manera:



Ilustración 4: Diseño dispensadores de agua.

Mientras que, las botellas tipo que venderíamos anexadas a estas máquinas, serían de aluminio y/o deportivas, como las siguientes:



Ilustración 5: Diseño botellas.

Precio

El precio a cobrar por nuestros servicios, viene en base a las siguientes condiciones;

- Costo de obtención, instalación y mantención de máquinas dispensadoras
- Costo promedio de obtención de las botellas a obtener.

Por lo que, en base a esto, nuestros servicios precios a cobrar, se los cobraríamos básicamente a:

- Municipalidades (plazas, parques, cerros, ciclovías, etc..)
- Clubes, universidades, gimnasios y centros deportivos.
- Clientes finales (las botellas).

Por lo tanto, en cuanto a los costos, y basándonos en distintas cotizaciones propias que nosotros realizamos para cada uno de estos puntos, llegamos a los siguientes precios a cobrar;

	Costo	Precio a cobrar
Dispensadores*	\$40.000	\$100.000
Botellas	\$1.800	\$4.000

Tabla 1: Precio a cobrar.

*Aproximadamente 100 dispensadores en una primera etapa. Incluye obtención, distribución y mantención de máquina.

Por lo tanto, la idea inicial es cobrar estos precios, que son siempre relativos a la inflación, a las variaciones de costos y/o presupuestos, además de relativos a los lugares a donde nos vamos a ubicar o también volúmenes de compra (por lo tanto, estos precios son precios promedios a cobrar).

Plaza

Primero que todo, decir que el servicio a entregar será en un principio en zonas urbanas de la región Metropolitana, para posteriormente en un mediano o largo plazo, expandirnos a más regiones del país.

Segundo, la distribución de nuestro producto o servicio se ubicará principalmente en zonas donde mayormente frecuente nuestro mercado objetivo. Vale decir, personas relativamente jóvenes y/o con orientación a la vida deportiva, a la vida sana (trote, gimnasio, bicicleta, etc...), y al medio ambiente. Dado esto, la distribución se ubicaría en los lugares estratégicos donde este perfil de consumidores pueda tener una mayor facilidad de acceso; lugares como plazas, parques, ciclovías, gimnasios, piscinas, clubes, calles, oficinas, lugares de trekking, corridas, eventos deportivos y todo tipo de lugares que cumplan con este perfil. De esta manera, será de mayor éxito adquirir una mayor cuota de mercado.

Así, nuestro tipo de distribución o plaza es de forma directa con el cliente (es decir, sin necesidad de intermediarios para poder llegar a ellos), estableciendo una estrategia "Pull", haciendo que nuestros clientes lleguen a nosotros, con la localización estratégica de nuestro servicio.

Promoción

Dado que Easy Water es algo totalmente nuevo e innovador en el país, la promoción de nuestros productos y servicios es una parte fundamental del marketing mix y del éxito de nuestro negocio a nivel global. El darse a conocer de forma eficiente y eficaz, y de la manera correcta, puede determinar el destino y el rumbo del negocio, dándole así a la promoción un punto muy importante dentro del plan de negocios. Para ello, se utilizarán distintas formas de promoción, para darse a conocer por distintas fuentes a nuestros consumidores.

La primera de ellas es la **publicidad** a través de los medios masivos de comunicación. En programas de televisión que tengan algún tipo de relación con el

deporte, vida sana o medio ambiente, y lo mismo para la radio o diario. También publicidad en lugares específicos, mediante entrega de flyers en lugares donde regularmente frecuenta el público al que apuntamos. El mensaje principal a comunicar son los beneficios que trae el tomar este tipo de agua, la externalidad positiva que da el usar botellas reutilizables y los principales lugares donde está ubicado nuestro servicio.

La segunda de ellas es el intentar darse a conocer mediante **relaciones públicas**, de manera de hacer una publicidad de una forma distinta y prácticamente a un costo nulo. Esto sería el intentar de que medios como la tele, radio o revistas, realicen ciertas notas o reportajes sobre lo positivo y las ventajas que te da el consumir agua, especialmente en relación a las actividades deportivas, a la vida sana, además de los beneficios que entrega las botellas reutilizables por sobre las desechables de plástico. Todo esto podría incentivar a que la gente adopte este tipo de vida, además de generar consciencia sobre nuestro servicio y producto, pudiéndose producir así un efecto positivo sobre este último, dándonos a conocer de una forma más efectiva nuestro público objetivo y potencial.

Por último, la última forma de darnos a conocer a nuestro público, es a través de **promociones**, llámese muestras gratis en los lugares donde nos vamos a ubicar, o promociones de precios en las botellas (por ejemplo 2x1), en los lugares o eventos donde pueda estar nuestro público (clubes, corridas, partidos, etc...). Esto con el objetivo de poder lograr meternos de forma inmediata en la mente de los consumidores, además de poder obtener ventas y consumo en el corto plazo, y una mayor participación de mercado en el largo plazo.

6. Plan de Implantación

1. Organigrama y Descripción de Cargos

Al momento de armar el organigrama de la empresa, es necesario considerar un Gerente General que tenga a su cargo las distintas áreas relacionadas con “Easy Water”. De esta forma, promueve el alineamiento de toda la organización con respecto a los objetivos organizacionales y así actúe coherentemente y en la línea que se requiere, además de tener la tarea de dirigir y controlar el negocio.

Posterior a esto, habrá cuatro áreas relevantes. En primer lugar, el área de Marketing, la cual estará encargada de que la empresa esté desarrollada en términos de innovación, promoción y publicidad, además de conseguir un posicionamiento óptimo en la mente de los consumidores. En segundo lugar, el área de Finanzas, que se encargará de la contabilidad, sueldos, inversiones, legalidad del negocio, entre otros temas relativos a nuestro servicio. En tercer lugar, el área de Recursos Humanos, que se encargará del reclutamiento, capacitación y supervisión de los trabajadores. Por último existirá un área de Operaciones y Logística, la cual estará encargada de que las actividades de la empresa estén en los tiempos necesarios, es decir, que haya disponibilidad suficiente tanto de agua como de botellas reutilizables para los consumidores, y también realizar el mantenimiento pertinente a los purificadores. El organigrama se expone a continuación:

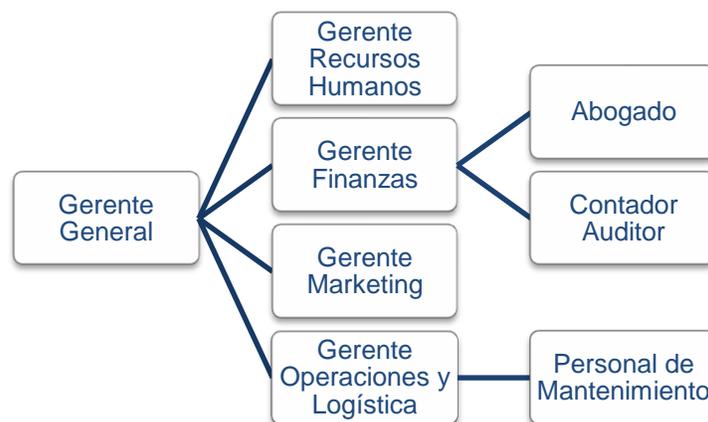


Ilustración 6: Organigrama Easy Water.

Gerente General: Se encarga de planificar, organizar, dirigir y controlar todas las acciones que se lleven a cabo en la empresa, de manera de asegurar el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Además, tiene la tarea de establecer las políticas operativas y administrativas dentro de la organización. El gerente general tiene el derecho de ejercer autoridad sobre el resto de las áreas, para así optimizar el tiempo en que se realizan las tareas dentro de cada gerencia y ahorrar costos. Se estima un pago inicial de **\$1.500.000 mensuales netos**.

Gerente de Recursos Humanos: Se encarga de garantizar una buena comunicación entre los niveles de la empresa, lo cual permite mantener un clima organizacional adecuado y proporcionar mayor productividad de los trabajadores. Además, debe generar e implementar los procesos de reclutamiento y selección de capital humano con el fin de asegurar la elección de los candidatos más apropiados para los puestos de la empresa, y coordinar programas de capacitación y desarrollo a los empleados para cumplir con los objetivos y metas establecidas. Se estima un pago inicial de **\$1.000.000 mensuales netos**.

Gerente de Finanzas: Se encarga de supervisar la formulación, ejecución y evaluación del presupuesto anual de la empresa, además de elaborar y controlar los estados financieros, para posteriormente brindar informes sobre éstos a la gerencia general. Por otra parte, se relaciona con bancos e instituciones financieras para cubrir las diferentes necesidades de inversión que tenga la

organización. Además de lo anterior, se requiere la contratación de un contador y un abogado para ayudar en la regulación de las actividades de la empresa relacionadas con términos legales. Se estima un pago inicial de **\$1.000.000 mensuales netos**.

Contador: Se encarga de procesar, codificar y contabilizar los diferentes montos de dinero relacionados con activos, pasivos, patrimonio, ingresos y gastos de la empresa mediante el registro numérico de cada una de las operaciones realizadas día a día, para así llevar un correcto control sobre los balances y reportes financieros. Se estima un pago inicial de **\$600.000 mensuales netos**.

Abogado: Se encarga de brindar asesoramiento jurídico que ayude en la creación de la empresa y a resolver conflictos legales que puedan ir surgiendo, no sólo con los empleados sino también con los clientes y proveedores. Por otra parte, deberá ayudar en la firma de contratos y permisos con las municipalidades, universidades y clubes deportivos que requieran de los dispensadores. También, en función de las actividades de la empresa, deberá informar de las acciones que ésta puede y no puede realizar para así evitar sanciones administrativas. Se estima un pago inicial de **\$700.000 mensuales netos**.

Gerente de Marketing: Se encarga del desarrollo e implementación de estrategias y políticas de marketing a corto y largo plazo de la empresa. Dado el amplio alcance que tiene este puesto, el gerente de marketing se ve obligado a interactuar fuertemente con las distintas gerencias de la empresa. Por otra parte, tiene la tarea de determinar - junto con el Gerente General - las necesidades y hábitos de consumo de los clientes actuales y potenciales, dado que así podrá elaborar una estrategia de marketing adecuada al negocio. También debe preocuparse de promocionar nuestro servicio de Easy Water, con el objetivo de mantener los clientes actuales y captar nuevos. Se estima un pago inicial de **\$1.000.000 mensuales netos**.

Gerente de Operaciones: Se encarga de dirigir y controlar las instalaciones y el funcionamiento de los dispensadores de agua en los distintos puntos de la ciudad, de manera que haya oferta suficiente de ésta para las personas que deseen consumirla. También tiene la labor de realizar el mantenimiento pertinente a cada uno de los dispensadores, para así evitar problemas sanitarios con la purificación del agua. Para lograr lo anterior, tendrá a su disposición técnicos de instalación y mantención de los dispensadores, para cerciorarse que haya un correcto desempeño en nuestro servicio. Se estima un pago inicial de **\$1.000.000 mensuales netos.**

Personal de Mantenimiento: Se encarga de abastecer los dispensadores con agua asegurando una oferta suficiente para los consumidores, reponer botellas reutilizables en caso de que haya una baja cantidad de éstas, y preocuparse del correcto funcionamiento de los dispensadores, de manera que todas las piezas estén en su lugar y la purificación del agua sea óptima. En primera instancia será únicamente un empleado que realice estas tareas. Se estima un pago inicial de **\$400.000 mensuales netos.**

2. Plan de Inversiones

En cuanto a las inversiones requeridas para comenzar el negocio, hay cuatro elementos a tener en cuenta, éstos corresponden al **arriendo de una oficina, la compra de los dispensadores, adquisición de botellas reutilizables y costos de promoción y publicidad.**

En primera instancia, se considerará el arriendo de una oficina ubicada en Santiago Centro, específicamente en calle Agustinas 1022, la cual tiene una superficie de 42 mt² y tiene un costo mensual de \$240.000¹⁰. En base a esto, se considerara como inversión en arriendo de la oficina a los 10 meses de uso de ésta hasta el momento en que se dé marcha al negocio, es decir, desde Mayo 2015 hasta Febrero 2016, pues en Abril 2015 no se considerará este gasto ya que

¹⁰ <http://casas.mitula.cl/offer-detalle/99032/1980125413524105031/7/1/arriendo-oficinas-agustinas/Mudatehoy.com?cc=1>

la oficina aún no será usada. De esta forma, la inversión en arriendo de oficina corresponde a **\$2.400.000**. Para entender mejor esta idea se recomienda revisar la Carta Gantt a continuación.

En segundo lugar, se tiene presupuestado iniciar el negocio con la compra de 100 dispensadores de agua. Como se especificó anteriormente en el Marketing Mix, el costo de cada dispensador se estima en \$40.000, por lo que al considerar los 100 dispensadores esta inversión a un valor de **\$4.000.000**.

Además de lo anterior, cada dispensador tendrá botellas reutilizables disponibles para ser compradas por los consumidores. El costo de cada botella se estima en \$1.800, e inicialmente cada dispensador tendrá a su haber 100 botellas disponibles, por lo que el valor de esta inversión es **\$18.000.000** ($100 * 100 * \1.800).

Finalmente, hay que sumar el gasto en promoción y publicidad realizado al comenzar las actividades de la empresa, el cual se relaciona principalmente con los medios de comunicación. Dado que las redes sociales son un medio sumamente efectivo para hacer publicidad, y a su vez tiene un costo casi irrelevante, éste no se considerará en la inversión de promoción y publicidad.

Anuncios en televisión, radio, o diarios también son medios efectivos para dar a conocer el negocio, sin embargo, éstos tienen un costo considerable comparado con las redes sociales¹¹. Es por esto que inicialmente se utilizarán anuncios en la radio para promocionar el negocio dado que tienen un costo abordable y son un medio bastante efectivo para llegar a los consumidores.

De las alternativas posibles, se seleccionaron dos estaciones: ADN y 40 Principales, pues son dos estaciones que cubren una gran cantidad de consumidores potenciales. Transmitir un anuncio publicitario de 30 segundos cuesta \$52.500 y \$45.500 para la primera y segunda estación, respectivamente. En base a esto, se ha decidido transmitir dos avisos diarios por cada estación, uno en la mañana y uno en la tarde, de Lunes a Viernes, durante todo el año que

¹¹ <http://www.tarifaspublicitarias.com/>

considera la Carta Gantt, es decir, 52 semanas. Realizando los cálculos pertinentes, el valor de la inversión en promoción es:

$$(\$52.500 + \$45.500) * 2 * 5 * 52 = \mathbf{\$50.960.000}$$

Para mayor información sobre estas tarifas, se sugiere revisar el Anexo 2.

Por último, sumando los cuatro costos analizados, la inversión total estimada es $(\$2.400.000 + \$4.000.000 + \$18.000.000 + \$50.960.000) = \mathbf{\$75.360.000}$. Para financiar el proyecto, se utilizará inversión privada de los respectivos socios.

3. Carta Gantt

Para la implementación del servicio, se ordenó las actividades necesarias según sus plazos de tiempo, los cuales se expresan en la siguiente Carta Gantt:

CARTA GANTT	mar-15	abr-15	may-15	jun-15	jul-15	ago-15	sep-15	oct-15	nov-15	dic-15	ene-16	feb-16
Creación legal empresa	■											
Registro de marca		■										
Búsqueda y arriendo de oficina		■										
Búsqueda de proveedores de botellas			■									
Búsqueda de proveedores de dispensadores			■									
Negociación con municipalidades, universidades y clubes			■	■								
Reclutamiento y selección de personal					■	■						
Negociación con agentes aduanero de importaciones							■	■				
Importación de dispensadores y botellas									■			
Instalación de dispensadores										■	■	
Inicio de operaciones												■
Promoción	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Tabla 2: Carta Gantt implementación.

7. Modelo de Negocios

1. Modelo CANVAS

- **Propuesta de valor:** Easy Water otorga la posibilidad de saciar la sed y refrescarse de manera sana y al mismo tiempo cuidando el medio ambiente, con accesibilidad y sin costo alguno para el consumidor.
- **Segmento de Clientes:** Los diferentes grupos de organizaciones que Easy Water pretende alcanzar están compuestos principalmente por municipalidades, por clubes y por instituciones educativas que busquen mostrar una mejor imagen a las personas que las componen, tales como colegios y universidades. En cuanto a los usuarios, estos son principalmente jóvenes relacionados con el deporte y la vida sana, poseen preocupación por el cuidado del medio ambiente. En la práctica, el usuario es cualquier persona que frecuente los lugares donde estarán instalados los purificadores.
- **Canales:** En cuanto a la función de comunicación, será principalmente a través de internet, por medio de videos en YouTube y publicidad en redes sociales, además de publicidad física en comunas que hayan contratado el servicio y otros medios en menor cantidad. También se buscará acciones de relaciones públicas en noticiarios y revistas enfocadas en deporte y vida sana. Con respecto a la distribución a los clientes, los canales serán directos, a cargo de Easy Water. En relación a la venta, se realizará a través de internet, por teléfono o de manera presencial.
- **Relaciones con clientes:** La relación con los clientes vendrá dada principalmente por servicio de mantención de los purificadores y por un descuento por volumen de compra total, es decir, al una municipalidad o universidad contratar un número mínimo de purificadores (no

necesariamente al mismo tiempo), se cobrará un precio menor por cada uno.

- **Fuentes de ingresos:** Los clientes pagarán una suscripción que implica un pago inicial por instalación más una cuota mensual que incluye la instalación de los purificadores, el derecho a tenerlos y un servicio de mantenimiento. El pago será contra factura a 30 días, teniendo siempre flexibilidad según el tipo de cliente.
- **Recursos Clave:** Los elementos más importantes que se requieren para que este negocio funcione son los recursos humanos, los equipos (purificadores) y el valor de la marca, por esto es importante trabajar en estos recursos que componen la estrategia competitiva de Easy Water, ya que hay que entregar un producto de calidad tanto para clientes como para usuarios.
- **Actividades Clave:** Las acciones más importantes que se requieren para que este modelo de negocios funcione son la rápida producción e instalación de productos y un buen servicio de mantenimiento y resolución de problemas, debido a que, a menos que un cliente tenga problemas importantes en este último punto, no cambiará de proveedor, por lo que es fundamental llegar a los clientes antes que algún posible competidor.
- **Socios Clave:** Se podrían generar importantes alianzas con empresas de botellas reutilizables que potencien y complementen el negocio a través de la venta de botellas en los lugares en los que se instalen los purificadores. Por otro lado, sería útil crear una alianza con la empresa GlobalTap, que entrega un servicio similar en Estados Unidos, de modo de obtener el Know How de la gestión del negocio y producción de los equipos.

- **Estructura de Costos:** Los costos más relevantes para la operación del negocio son costos de producción de equipos, de materias primas para esta producción, de mantenimiento de equipos, de gestión de la empresa, de recursos humanos y de publicidad.

2. Actores

Los principales actores para este proyecto de “Easy Water” son;

1. **Línea administrativa y gerencial:** Incumbe a toda el área de la administración, explicada en el organigrama. Son los encargados de que todas las operaciones y logísticas del proyecto se hagan de forma correcta, eficiente y efectiva. Importancia con la toma de decisiones.
2. **Técnicos:** Equipo encargados de la instalación y mantención de los dispensadores y venta de botellas. De ellos depende el buen funcionamiento de las máquinas.
3. **Proveedores:** Todos aquellos que nos proveen de máquinas, botellas e insumos necesarios para lograr las operaciones pertinentes.
4. **Clientes:** Tenemos 2 tipos de clientes: Los clientes a los cuales debemos venderles nuestro servicio de Easy Water (o intermediarios), llámese municipalidades, inversionistas, clubes, universidades, gimnasios, etc... Y clientes o consumidores finales, que son los clientes que van a consumir y hacer uso de mi producto y/o servicio.

8. Riesgos

Eficiencia en la logística

La eficiencia en la logística (de todo tipo) es parte fundamental de Easy Water. Malas decisiones sobre promoción, o sobre situaciones financieras u operativas (elección de proveedores, clientes, etc...), además de decisión de distribución de nuestros dispensadores y botellas, podrían hacer que nuestro negocio no tenga el resultado esperado.

Situación económica

La situación económica siempre presenta un riesgo para negocios como este. Cuando la economía tiende a la baja, puede afectar distintos precios que pueden influir en las decisiones de nuestros stakeholders (proveedores, clientes, inversionistas, etc...), por lo que pueden hacer variar la estrategia de nuestro proyecto.

Prioridades de nuestros clientes

Nuestros clientes pueden querer variar sus prioridades por distintas variables que puedan existir. Ya sea por presupuesto, por variables exógenas, o por estrategia, y pueden querer prescindir de nuestros servicios. Si bien, según nuestros análisis y estudios, esto sería difícil que ocurra (dadas las tendencias que se presentan hoy en día a favor de Easy Water), el riesgo de que los clientes cambien sus prioridades prescindiendo de nuestros servicios es un riesgo siempre presente para nosotros.

Falta de respuesta

Este riesgo hace alusión a 3 tipos de falta de respuesta; por una parte, que exista una falta de respuesta de los clientes finales, es decir, que el impacto de nuestro negocio no sea tal como el esperado, y que los clientes finales o consumidores no utilicen nuestro servicio del modo que nosotros proyectamos, haciendo que todo el financiamiento y estrategia detrás no sea exitosa, pudiendo convertir a Easy Water

en un fracaso. Por otra parte, que exista una falta de respuesta por parte de los proveedores y que nuestros pedidos no lleguen a tiempo. Eso podría hacer que nuestro servicio no se entregue 100% en su plenitud, disminuyendo la satisfacción que queremos entregar para los clientes finales, haciendo este un riesgo siempre presente en nuestro negocio. Y por último, y muy ligado a las otras 2 y a la eficiencia de logística, el riesgo de no-respuesta a nuestros clientes. Vale decir, que todo el servicio y su sinergia no logre darle al cliente lo que nosotros queremos ofrecer, y que no seamos capaces nosotros mismo de responder a la demanda de los clientes. Debe estar todos los dispensadores con botellas, y con agua suficiente para poder ofrecer a los clientes, tratando de disminuir cualquier error que venga de atrás y que nos ponga en riesgo el servicio de entregar la respuesta a la demanda de los clientes. Estos 3 riesgos son muy importantes minimizarlos para poder mantener y prolongar un éxito en el tiempo.

Financiamiento

El financiamiento de un negocio es siempre un riesgo que está presente, más cuando se trata de un proyecto nuevo o un emprendimiento. Nuestra principales fuentes de financiamiento son básicamente 3: financiamiento privado, publicidad e ingresos por nuestros clientes (tanto intermediarios como finales). Si bien depende de nosotros el poder lograr un mayor financiamiento (realizando una eficiente logística y publicidad, para poder ir adquiriendo mayor cuota de mercado, y así poder logrando un financiamiento más estable), siempre pueden haber factores, tanto internos como externos, que hagan que “Easy Water” pueda correr riesgo de éxito (como todos los nombrados anteriormente), provocando que dejemos de percibir un financiamiento de cualquier de las 3 vías, corriendo un riesgo de no poder financiar en el tiempo el servicio de “Easy Water”

Técnicos y Equipos

Es muy relevante tener técnicos y equipos que puedan responder de forma rápida y eficiente en un negocio de tanta movilidad necesaria como éste. Es muy importante que pueda haber una sinergia entre todos los equipos que componen

el organigrama, ya que como se debe responder de forma rápida al cliente, se debe tener una importante comunicación desde todos los niveles del proyecto, tanto del área gerencial, pasando por la logística y llegando hasta el área de técnicos relacionados con las máquinas. Por lo tanto, un mal manejo de equipos puede llegar a incurrir en una entrega nefasta del servicio, provocando todos los riesgos anteriormente mencionados, arriesgando así el proyecto como tal.

Legales

Este es otro problema o riesgo que está presente en los negocios. Cualquier cambio o modificación que pueda haber respecto a alguna ley o transacción y que nos afecte en algún sentido (normas relacionadas a clubes, municipalidades, económicas, presupuestarias, etc...) puede llegar a tener distintas consecuencias en nuestros servicios (disminución de máquinas, menor financiamiento, etc...), llegando a ser un factor que, si bien tal vez no es muy relevante en esta industria, si se debe considerar y estar monitoreándolo ante cualquier eventualidad que pueda surgir.

9. Evaluación Financiera

1. Supuestos

Para llevar a cabo la evaluación financiera de este negocio, es necesario tener en cuenta ciertos aspectos que son fundamentales a la hora de realizar esta acción:

Horizonte de tiempo

La evaluación financiera se hará de forma temporal en base a los primeros cinco años. Cabe destacar que para esto se considerarán los 100 dispensadores iniciales, junto con sus respectivas botellas reutilizables. Posteriormente, se espera un crecimiento de 100 dispensadores por año, lo que trae un aumento inminente en la venta de botellas reutilizables. Esta idea se explica de mejor forma en la siguiente tabla:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nº Dispensadores	100	200	300	400	500
Nº Botellas	10000	20000	30000	40000	50000

Tabla 3: Tasa de descuento.

La tasa de descuento apropiada para este proyecto corresponde a la categoría “Water Utility” del Anexo 3, es decir, 7,395%. Junto con esta tasa, se asocia una tasa impositiva de 31,16%.¹²

Inversión inicial

Tal como se explicó anteriormente, la inversión inicial está compuesta por cuatro elementos: Concepto de arriendo por oficina, compra de dispensadores, compra de botellas reutilizables, y promoción a través de la radio. Para cada elemento analizado, se calculó una inversión estimada de \$2.400.000, \$4.000.000, \$18.000.000 y \$50.960.000 respectivamente. Sumando estos valores se obtiene la

¹² Datos proporcionados por el profesor Ismael Oliva para el curso “Gestión y Empresa”

inversión inicial total de **\$75.360.000**. Para financiar el proyecto, se utilizará inversión privada de los respectivos socios.

Método de depreciación

Dada la naturaleza del negocio, específicamente de los dispensadores de agua, el método de depreciación más conveniente para utilizar corresponde a la depreciación en línea recta, pues es bastante fácil de calcular y aplica perfectamente en este tipo de productos. Para obtener la tasa de depreciación pertinente, se utilizarán datos correspondientes a la información aportada por el SII (Servicio de Impuestos Internos), en la Resolución N°43, de 26-12-2002, con vigencia a partir del 01-01-2003¹³. Dado que no hay datos específicos sobre dispensadores de agua, se va a considerar que “Maquinarias y equipos en general” es el activo que más se acerca a un dispensador. Por lo tanto, la vida útil normal es de 15 años.

Dado esto, se esperará de depreciación para cada año:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
N° Dispensadores	100	200	300	400	500
Valor dispensadores	\$ 10.000.000	\$ 20.000.000	\$ 30.000.000	\$ 40.000.000	\$ 50.000.000
Vida Útil	15 años	15 años	15 años	15 años	15 años
Depreciación	\$ 666.667	\$ 1.333.333	\$ 2.000.000	\$ 2.666.667	\$ 3.333.333

Tabla 4: Cálculo de depreciación

Inflación

Se considerará una inflación de un 6,1% anual dada la realidad actual de Chile¹⁴. Para mayor información sobre este dígito, se sugiere revisar el Anexo 4, que contiene datos actualizados al 25 de Noviembre de 2014.

¹³ http://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla_vida_enero.htm

¹⁴ <http://es.global-rates.com/estadisticas-economicas/inflacion/inflacion.aspx>

Evaluación Financiera

Luego de haber explicado estos conceptos primordiales, se procederá a realizar la evaluación financiera:

2. Ingresos

Los ingresos de Easy Water se obtienen por medio de tres vías: Pago inicial por los dispensadores, pago mensual por los dispensadores, y pago por cada botella reutilizable. Como se explicó anteriormente, el valor inicial por cada dispensador es \$100.000, el valor mensual cobrado por cada dispensador es \$50.000, es decir, \$600.000 anual, y, finalmente, el valor por cada botella reutilizable es \$4.000. Por consiguiente, los ingresos obtenidos para cada año se detallan en la siguiente tabla:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Valor inicial dispensadores	\$ 10.000.000	\$ 20.000.000	\$ 30.000.000	\$ 40.000.000	\$ 50.000.000
Valor anual dispensadores	\$ 60.000.000	\$ 120.000.000	\$ 180.000.000	\$ 240.000.000	\$ 300.000.000
Valor total dispensadores	\$ 70.000.000	\$ 140.000.000	\$ 210.000.000	\$ 280.000.000	\$ 350.000.000
Valor botellas reutilizables	\$ 40.000.000	\$ 80.000.000	\$ 120.000.000	\$ 160.000.000	\$ 200.000.000
Total ingresos	\$ 110.000.000	\$ 220.000.000	\$ 330.000.000	\$ 440.000.000	\$ 550.000.000

Tabla 5: Ingresos anuales.

3. Gastos

Al momento de considerar los gastos en que incurre Easy Water, primero hay que incluir los **costos por venta**, que están directamente relacionados con la venta de dispensadores y botellas reutilizables. En la siguiente tabla se detalla los costos por venta para cada año:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo dispensadores	\$ 0	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000
Costo botellas reutilizables	\$ 0	\$ 18.000.000	\$ 18.000.000	\$ 18.000.000	\$ 18.000.000
Total costos	\$ 0	\$ 22.000.000	\$ 22.000.000	\$ 22.000.000	\$ 22.000.000

Tabla 6: Gastos por venta anuales.

Posteriormente, hay que sumar el gasto en **remuneraciones**. Como se explicó en la sección del Organigrama y Descripción de Cargos, el negocio incluye un Gerente General, un Gerente de Recursos Humanos, un Gerente de Finanzas, un Contador, un Abogado, un Gerente de Marketing, un Gerente de Operaciones y Personal de Mantenimiento. Respectivamente, sus sueldos mensuales son: \$1.500.000 ; \$1.000.000 ; \$1.000.000 ; \$600.000 ; \$700.000 ; \$1.000.000 ; \$1.000.000 ; \$400.000. Por lo tanto, el pago mensual por concepto de remuneraciones es \$7.200.000, es decir, **\$86.400.000** anuales.

Sin embargo, como el número de dispensadores aumenta cada año, se tomó la decisión de contratar a una nueva persona para el área de mantenimiento cada 2 años a partir del año 1, por lo que el gasto en remuneraciones para el año 3 y 5 aumenta a **\$91.200.000** y **\$96.000.000** respectivamente. Cabe destacar que estos montos son corregidos por un reajuste de inflación estimada para cada año.

Luego, se suma el gasto por **arriendo de la oficina** en la que se ubicará la empresa, la cual tiene un valor de \$240.000 mensuales, es decir, **\$2.880.000** anual. Finalmente, se considera el gasto en **promoción y publicidad**. Para esto se realizarán avisos publicitarios en el programa de Chilevisión “Tolerancia Cero”, los cuales están detallados en el Anexo 5. El costo por capítulo es de \$5.000.000, y basándose en este monto es que se escogió realizar auspicios en el programa 1 vez al mes, totalizando un costo anual de **\$60.000.000**. En la siguiente tabla se detallan específicamente los costos y gastos de Easy Water.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo dispensadores	\$ 0	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000
Costo botellas reutilizables	\$ 0	\$ 18.000.000	\$ 18.000.000	\$ 18.000.000	\$ 18.000.000
Total costos	\$ 0	\$ 22.000.000	\$ 22.000.000	\$ 22.000.000	\$ 22.000.000
Arriendo oficina	\$ 2.880.000	\$ 2.880.000	\$ 2.880.000	\$ 2.880.000	\$ 2.880.000
Remuneraciones	\$ 91.670.400	\$ 91.670.400	\$ 96.763.200	\$ 96.763.200	\$ 101.856.000
Publicidad	\$ 60.000.000	\$ 60.000.000	\$ 60.000.000	\$ 60.000.000	\$ 60.000.000
Total gastos	\$ 151.670.400	\$ 151.670.400	\$ 156.763.200	\$ 156.763.200	\$ 161.856.000
Total costos y gastos	\$ 151.670.400	\$ 173.670.400	\$ 178.763.200	\$ 178.763.200	\$ 183.856.000

Tabla 7: Costos y gastos anuales.

4. EBITDA, VAN Y TIR

Utilizando los cálculos anteriores, se obtendrá el EBITDA, VAN y TIR del proyecto para 5 años.

EBITDA:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	\$ 110.000.000	\$ 220.000.000	\$ 330.000.000	\$ 440.000.000	\$ 550.000.000
Costos y Gastos	\$ 151.670.400	\$ 173.670.400	\$ 178.763.200	\$ 178.763.200	\$ 183.856.000
EBITDA	-\$ 41.670.400	\$ 46.329.600	\$ 151.236.800	\$ 261.236.800	\$ 366.144.000

Tabla 8: EBITDA anual

Flujos Netos:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
EBITDA	-\$ 41.670.400	\$ 46.329.600	\$ 151.236.800	\$ 261.236.800	\$ 366.144.000
Impuestos	\$ 0	-\$ 14.436.303	-\$ 47.125.387	-\$ 81.401.387	-\$ 114.090.470
Depreciación	-\$ 666.667	-\$ 1.333.333	-\$ 2.000.000	-\$ 2.666.667	-\$ 3.333.333
Flujo Neto	-\$ 42.337.067	\$ 30.559.963	\$ 102.111.413	\$ 177.168.746	\$ 248.720.196
Pesimista	-\$ 71.973.013	\$ 9.167.989	\$ 30.633.424	\$ 53.150.624	\$ 74.616.059
Optimista	-\$ 33.869.653	\$ 36.671.956	\$ 122.533.696	\$ 212.602.496	\$ 298.464.236

Tabla 9: Flujos netos anuales.

Es importante hacer énfasis en los números obtenidos al año 1. Se puede notar en primera instancia que el valor de los impuestos es cero. Esto se debe a que el EBITDA para ese año fue negativo, por lo que a la empresa no le corresponde pagar impuestos¹⁵. Por otra parte, se puede ver que el Flujo Neto para los 3 estados posibles (Esperado, Optimista y Pesimista) es negativo, sin embargo esto no será un inconveniente para la empresa dado que se considera como una nueva inversión cubierta por los socios privados, la cual será pagada con las ganancias posteriores en los próximos años. Además, se consideró para el estado optimista un aumento del 20% con respecto a los flujos esperados (número que es totalmente alcanzable si se tiene un inicio mejor al esperado en el negocio), y para el estado pesimista una disminución del 70% con respecto a los flujos esperados (número que es bastante inverosímil, pero que podría llegar a ocurrir ante una fuerte crisis económica a nivel nacional).

5. VAN y TIR

Estado	Tasa de Descuento	VAN	TIR
Esperado	7,395%	\$ 301.431.845	53,225%
Pesimista	7,395%	-\$ 17.512.998	3,584%
Optimista	7,395%	\$ 392.558.943	63,975%

Tabla 10: Cálculo de VAN y TIR

¹⁵ <http://www.renta2014.cl/que-es-el-impuesto-la-renta-quienes-lo-pagan/>

A partir de la tabla anterior, se desprende que el VAN es positivo si se da el estado esperado, Dado esto, poner en marcha el negocio de Easy Water es atractivo a 5 años. No obstante, el VAN es negativo si se da el estado pesimista, por lo que sería conveniente proyectar el negocio a más años para tratar de llegar, a lo menos, a un VAN igual a cero. Para el estado optimista se puede apreciar que el VAN es positivo, e incluso mayor al VAN del estado esperado (precisamente un 30,23% mayor), lo cual resulta ser aún más atractivo. Con respecto a la TIR obtenida para el estado optimista, se puede ver que es mucho mayor a la tasa de descuento requerida por Easy Water, por lo que desde esta perspectiva también resulta atractivo poner en marcha el negocio.

6. Sensibilización

Al momento de realizar la evaluación financiera, hay que considerar la presencia de incertidumbre, elemento el cual puede afectar drásticamente los beneficios de Easy Water. En base a esto, se confeccionó un análisis de sensibilidad con el motivo de eliminar en la mayor medida posible la incertidumbre, y de esta manera tener información útil que pueda apoyar en la toma de decisiones. Específicamente, lo que se hizo fue analizar el VAN para los 3 estados posibles (Esperado, Optimista y Pesimista) ante cambios bruscos en la tasa de descuento. En la siguiente tabla se puede apreciar lo recién descrito:

Tasa de Descuento	VAN		
	Esperado	Pesimista	Optimista
1%	\$ 418.692.671	\$ 14.170.758	\$ 534.270.360
5%	\$ 340.881.398	-\$ 6.937.003	\$ 440.258.084
10%	\$ 263.570.053	-\$ 27.564.524	\$ 346.751.360
20%	\$ 155.068.804	-\$ 55.624.603	\$ 215.266.921
30%	\$ 85.652.785	-\$ 72.649.929	\$ 130.882.131
40%	\$ 39.567.797	-\$ 83.218.728	\$ 74.649.661
50%	\$ 8.002.301	-\$ 89.865.905	\$ 35.964.645
60%	-\$ 14.200.025	-\$ 94.056.941	\$ 8.616.236
70%	-\$ 30.176.102	-\$ 96.670.650	-\$ 11.177.660

Tabla 11: Análisis de sensibilidad.

10. Análisis Legal

1. Tipo de sociedad¹⁶

La sociedad será de Responsabilidad Limitada, es decir, los socios responderán de manera limitada por la cantidad de capital que aporten. Estará compuesta por tres socios con iguales proporciones de montos aportados. De esta manera, y a diferencia de la Sociedad Anónima, ésta será administrada de manera común por los socios, lo que conlleva a que las decisiones serán tomadas de forma unánime.

Legislación Aplicable

- Ley 2/1995, de 23 de Marzo de Sociedades de Responsabilidad Limitada.
- Ley 19/1989, de 25 de Julio de reforma parcial y adaptación de la legislación mercantil a las directivas de la CEE en materia de sociedades.
- Ley 7/2003, de 1 de abril, de la sociedad limitada Nueva Empresa por la que se modifica la Ley 2/1995, de 23 de marzo, de Sociedades de Responsabilidad Limitada.
- Real Decreto legislativo 1564/1989 de 22 de Diciembre por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades Anónimas.

Características

- Tiene carácter mercantil cualquiera que sea su objeto.
- Su denominación no podrá ser idéntica a la de otra sociedad existente, y con el nombre deberá figurar la indicación de "Sociedad de Responsabilidad limitada" " Sociedad limitada", o sus abreviaturas "S.R.L." ó "S.L".
- El número mínimo de fundadores es de 1, bajo la denominada "Sociedad de Responsabilidad Limitada Unipersonal".

¹⁶Información extraída de <http://www.camarazaragoza.com/emprendedores/creacion/sociedades/limitada/limitada.pdf>

- En la sociedad el capital estará dividido en participaciones iguales, acumulables e indivisibles, que no se podrán incorporar a títulos negociables ni denominarse acciones.
- Las aportaciones deben ser valoradas económicamente, en ningún caso pueden ser objeto de aportación el trabajo o los servicios.
- La sociedad responde con todo su patrimonio, el socio sólo arriesga el importe de su aportación.
- La sociedad se constituirá mediante escritura pública, que deberá ser inscrita en el Registro Mercantil.
- Con la inscripción en el Registro Mercantil, la sociedad adquirirá personalidad jurídica.

Constitución e inscripción

- Salvo disposición contraria de los estatutos, las operaciones sociales darán comienzo en la fecha de otorgamiento de la escritura de constitución.
- La sociedad se constituirá mediante escritura pública que deberá inscribirse en el Registro Mercantil del domicilio social en el plazo de 2 meses a contar desde la fecha de su otorgamiento.
- Con la inscripción en el Registro Mercantil, la sociedad adquiere personalidad jurídica y para que ésta sea oponible a terceros, la sociedad debe publicarse en el Boletín Oficial del Registro Mercantil.

Escritura y Estatutos

- La escritura de constitución debe ser otorgada por los socios fundadores, y tanto en ella como en los Estatutos Sociales, se podrán incluir todos los pactos y condiciones que los socios juzguen conveniente establecer, siempre que no se opongan a las leyes ni contradigan los principios configuradores de la sociedad.

Escritura

Contenido de la escritura de constitución:

- Identidad del socio o socios.
- Voluntad de constituir una SRL.
- Las aportaciones que cada socio realice y la numeración de las participaciones asignadas en pago.
- Los Estatutos de la Sociedad.
- La determinación del modo concreto en que inicialmente se organice la administración, en caso en que los Estatutos prevean diferentes alternativas.
- Identidad de persona/s que inicialmente se encarguen de la administración y de la representación social.

Estatutos

Los Estatutos deben contener:

- Denominación de la sociedad.
- Objeto social.
- Domicilio social.
- Capital social, las aportaciones en que se divida, su valor nominal y su numeración correlativa.
- Fecha de cierre de ejercicio social.
- El modo de organizar la administración de la sociedad.

Iniciación de actividades

Rol Único Tributario y declaración de inicio de actividades¹⁷

Ya definido el tipo de sociedad se debe realizar la inscripción del rol único tributario. El inicio de las actividades se realiza a través del sitio web del servicio

¹⁷ Información obtenida de la página web del SII y de las clases de creación de empresas.

de impuestos internos en la opción de inicio de actividades o en la unidad de servicio correspondiente al domicilio del contribuyente. En esta parte se debe completar la siguiente información

- Formulario de Inscripción al Rol Único Tributario y/o Declaración de Inicio de Actividades.
- Cédula de Identidad del contribuyente.
- Inscripción de la Sociedad en el Registro de Comercio.
- Escritura de la Sociedad.
- Publicación del Extracto en el Diario Oficial.
- Acreditar Domicilio.

Documentos necesarios

- Boleta de compra venta.

La elaboración del documento debe ser encargada a una Imprenta para su posterior legalización ante el SII.

- Facturas, las cuales deben contener
 1. El RUT del contribuyente.
 2. El nombre del documento
 3. Número correlativo.
 4. Razón Social.
 5. Unidad del SII donde debe efectuarse el timbraje.
 6. Fecha de vigencia de emisión del documento.
 7. Giro.
 8. Dirección y Teléfono de contacto.
- Libros contables.

Estos documentos permiten al contribuyente llevar un registro contable de la Empresa, realizar el balance anual y respaldar su actividad ante el SII.

- Notas de crédito y débito.

Finalmente los documentos a timbrar se obtienen a través del formulario de timbraje F-3230 que se obtiene de la página sii.cl o bien en sus oficinas (Boletas, facturas, guías de despacho, boletas de honorarios, notas de debito, notas de crédito, pagares y libros contables).

2. Patente comercial

Para cumplir con los requisitos de la patente comercial se debe hacer a través del sitio web de la municipalidad de Santiago (comuna en la que se ubicará la empresa), lo que consiste en descargar y completar el formulario para posteriormente entregarlo en la misma municipalidad en conjunto con la copia de todos los documentos de la constitución de la sociedad, la inscripción en el Registro de Comercio y además una copia de declaración de inicio de actividades del Servicio de Impuestos Internos.

11. Conclusión

A modo de conclusión, se puede concluir que evidentemente hoy en día vivimos en una sociedad que cada vez más demanda vivir en un contexto de vida sana y deportiva y de la mano con el cuidado del medio ambiente. Esto, sumado a las proyecciones de aumento en el consumo de agua en desmedro de otros bebestibles, hacen que exista una inmensa oportunidad de mercado para el proyecto de Easy Water.

Así, Easy Water responde a la necesidad creciente de que muchas personas, mientras efectúan sus distintas actividades de vida sana, puedan refrescarse con un servicio accesible (que esté ahí para ellos, en el momento y lugar preciso), sano, puro, gratis y que ofrece un producto reutilizable en desmedro de las botellas plásticas, que afectan al medio ambiente y reciclaje.

Para esto, se ha desarrollado el plan de negocios y acción, mediante sus distintos análisis, para evaluar y concluir que un proyecto de esta índole tiene total cabida dentro de nuestro país. Easy Water, además de un producto o servicio, representa una idea, con el objetivo de seguir incentivando, ayudando y aportando a la sociedad a que continúe y amplíe este estilo de vida, llevadora y gratificadora para todos nosotros y para nuestro medio ambiente.

Así, la principal motivación de Easy Water es ser un aporte real a esta idea y poder pensar en grande en relación a ello. Si bien en un principio abarca sólo la ciudad de Santiago, la visión a futuro es poder expandirnos a todas las ciudades del país, y continuar manteniendo y mejorando este proyecto, manteniéndonos en la mente del consumidor a través del tiempo y pudiendo expresar esta idea tan valorada hoy en día, con y para los consumidores.

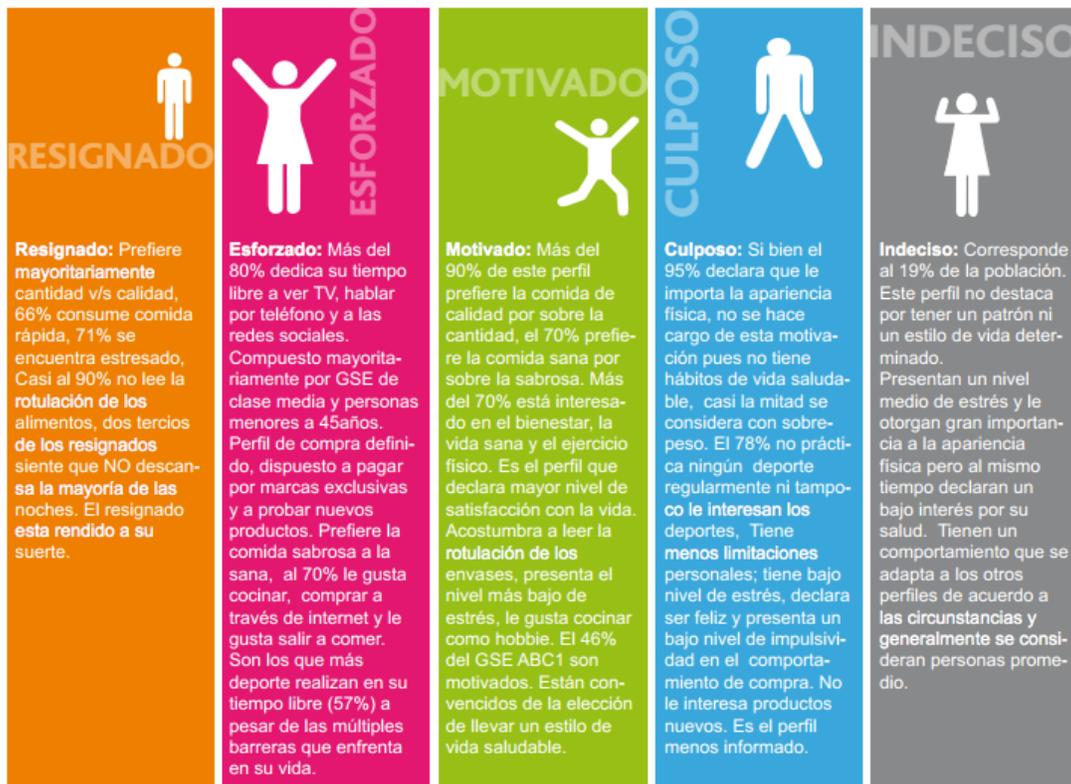
Por lo tanto, se está seguro que efectuando este plan de forma consciente y por sobre todo, con la disposición de querer lograr estos objetivos, un proyecto como el de Easy Water es totalmente posible.

12. Anexos

Anexo 1: Perfiles del consumidor. Chile Saludable.



Figura 3. Descripción por perfil



Anexo 2: Tarifas Publicitarias de estaciones ADN y 40 Principales.

IBERO AMERICANA RADIO CHILE

Tarifas comerciales de 30". Sólo Santiago

Dial	Radio	N° señales	Repartida	Prime
88,1	Imagina	Stgo	\$49.000	\$52.500
90,5	Pudahuel (*)	Stgo	\$56.000	\$73.500
98,5	FMDos	Stgo	\$59.500	\$63.000
92,5	RadioActiva	Stgo	\$59.500	\$63.000
88,9	Futuro	Stgo	\$49.000	\$52.500
91,7	ADN	Stgo	\$49.000	\$52.500
94,1	Rock&Pop	Stgo	\$38.500	\$45.500
101,7	40 Principales	Stgo	\$35.000	\$45.500

(*) No disponible entre las 08 y 13 horas

Bloques Prime	
Imagina	09 a 13 hrs
Pudahuel	08 a 16 hrs.
FMDos	08 a 13 hrs - 18 a 20 hrs
Corazón (4)	08 a 16 hrs.
Radioactiva	07 a 12 hrs - 17 a 20 hrs
Concierto(1)	07 a 09 hrs - 17 a 20:30 hrs
Futuro (2)	07 a 09 hrs - 16 a 20 hrs
ADN (3)	07 a 09 hrs - 12 a 15 hrs - 18 a 20 hrs
UNO	09 a 12 hrs
Rock&Pop	16 a 20 hrs
40 Principales	07 a 09 hrs - 15 a 18 hrs

Anexo 3: Tasas de Descuento y Tasas Impositivas por tipo de proyecto.

Nombre de la industria	Tasa de impuesto	Tasa de dcto	Nombre de la industria	Tasa de impuesto	Tasa de dcto	Nombre de la industria	Tasa de impuesto	Tasa de dcto
Advertising	13.01%	16,240%	Food Processing	17.29%	10,440%	Petroleum (Producing)	11.27%	14,065%
Aerospace/Defense	20.05%	15,805%	Foreign Electronics	10.71%	16,820%	Pharmacy Services	24.36%	11,455%
Air Transport	17.63%	11,020%	Funeral Services	24.34%	12,470%	Power	7.00%	10,005%
Apparel	16.54%	16,965%	Furn/Home Furnishings	17.48%	17,835%	Precious Metals	8.41%	16,385%
Auto & Truck	13.25%	12,035%	Healthcare Information	17.80%	13,630%	Precision Instrument	10.50%	17,980%
Auto Parts	12.09%	20,010%	Heavy Construction	33.76%	23,635%	Property Management	9.03%	9,135%
Bank	17.50%	4,640%	Homebuilding	1.42%	14,210%	Public/Private Equity	0.80%	14,790%
Bank (Canadian)	14.94%	11,890%	Hotel/Gaming	12.93%	15,370%	Publishing	15.54%	13,630%
Bank (Midwest)	20.65%	8,265%	Household Products	24.87%	14,500%	R.E.I.T.	0.72%	14,645%
Beverage	12.12%	13,485%	Human Resources	23.63%	21,315%	Railroad	27.39%	15,515%
Biotechnology	4.46%	16,240%	Industrial Services	17.89%	13,195%	Recreation	16.86%	15,370%
Building Materials	14.56%	12,905%	Information Services	19.37%	16,240%	Reinsurance	4.17%	18,560%
Cable TV	21.86%	15,370%	Insurance (Life)	22.47%	25,375%	Restaurant	19.86%	16,965%
Canadian Energy	26.99%	14,210%	Insurance (Prop/Cas.)	15.68%	14,500%	Retail (Special Lines)	18.49%	20,010%
Chemical (Basic)	21.59%	17,110%	Internet	5.94%	16,385%	Retail Automotive	32.68%	16,820%
Chemical (Diversified)	20.84%	18,125%	Investment Co.	0.00%	24,795%	Retail Building Supply	27.05%	12,325%
Chemical (Specialty)	12.86%	15,660%	Investment Co.(Foreign)	2.10%	19,720%	Retail Store	18.42%	16,820%
Coal	13.15%	21,025%	Machinery	20.41%	14,935%	Retail/Wholesale Food	30.39%	9,135%
Computer Software/Svcs	10.12%	15,660%	Manuf. Housing/RV	14.80%	19,575%	Securities Brokerage	20.49%	7,975%
Computers/Peripherals	8.65%	19,285%	Maritime	9.70%	8,845%	Semiconductor	10.85%	24,215%
Diversified Co.	18.93%	9,280%	Medical Services	18.84%	11,745%	Semiconductor Equip	16.66%	30,885%
Drug	5.62%	15,515%	Medical Supplies	11.24%	14,790%	Shoe	22.11%	21,315%
E-Commerce	13.50%	17,980%	Metal Fabricating	18.10%	21,895%	Steel (General)	22.29%	20,300%
Educational Services	24.06%	11,310%	Metals & Mining (Div.)	7.41%	16,095%	Steel (Integrated)	22.94%	22,475%
Electric Util. (Central)	32.27%	6,960%	Natural Gas (Div.)	25.01%	14,065%	Telecom. Equipment	13.79%	19,285%
Electric Utility (East)	33.77%	7,250%	Natural Gas Utility	24.87%	6,235%	Telecom. Services	12.80%	12,035%
Electric Utility (West)	32.45%	7,105%	Newspaper	27.26%	20,880%	Thrift	11.90%	10,440%
Electrical Equipment	14.07%	19,285%	Office Equip/Supplies	22.62%	12,905%	Tobacco	26.03%	10,295%
Electronics	10.63%	15,950%	Oil/Gas Distribution	7.15%	8,410%	Toiletries/Cosmetics	26.27%	15,950%
Entertainment	11.78%	18,705%	Oilfield Svcs/Equip.	22.05%	18,415%	Trucking	30.87%	12,470%
Entertainment Tech	6.28%	22,185%	Packaging & Container	18.18%	12,035%	Utility (Foreign)	12.11%	8,555%
Environmental	14.27%	10,150%	Paper/Forest Products	7.70%	13,920%	Water Utility	31.16%	7,395%
Financial Svcs. (Div.)	16.53%	6,815%	Petroleum (Integrated)	33.00%	17,545%	Wireless Networking	9.92%	19,430%

Anexo 4: Tasas de Inflación.

Tasa de inflación	país/región	tipo	período	mensual	anual	Tasa de inflación	país/región	tipo	período	mensual	anual
IPC Alemania	Alemania	ipc	oct-14	-0,280 %	0,755 %	IPC Portugal	Portugal	ipc	oct-14	0,330 %	0,004 %
IPC Austria	Austria	ipc	oct-14	-0,091 %	1,568 %	IPC República Checa	República Checa	ipc	oct-14	0,163 %	0,735 %
IPC Bélgica	Bélgica	ipc	oct-14	0,130 %	0,090 %	IPC Rusia	Rusia	ipc	oct-14	0,817 %	8,288 %
IPC Brasil	Brasil	ipc	oct-14	0,420 %	6,587 %	IPC Sudáfrica	Sudáfrica	ipc	oct-14	0,180 %	5,910 %
IPC Canadá	Canadá	ipc	oct-14	0,080 %	2,358 %	IPC Suecia	Suecia	ipc	oct-14	0,054 %	-0,121 %
IPC Chile	Chile	ipc	oct-14	1,042 %	6,078 %	IPC Suiza	Suiza	ipc	oct-14	-0,002 %	-0,013 %
IPC China	China	ipc	oct-14	0,003 %	1,704 %	IPC Turquía	Turquía	ipc	sep-14	0,140 %	8,856 %
IPC Corea del Sur	Corea del Sur	ipc	oct-14	-0,302 %	1,150 %	IPCA Alemania	Alemania	ipca	oct-14	-0,343 %	0,693 %
IPC Dinamarca	Dimamarca	ipc	oct-14	0,076 %	0,460 %	IPCA Austria	Austria	ipca	oct-14	0,000 %	1,415 %
IPC Eslovaquia	Eslovaquia	ipc	oct-14	0,061 %	0,000 %	IPCA Bélgica	Bélgica	ipca	oct-14	0,008 %	0,325 %
IPC Eslovenia	Eslovenia	ipc	oct-14	0,236 %	-0,146 %	IPCA Dinamarca	Dimamarca	ipca	oct-14	0,085 %	0,255 %
IPC España	España	ipc	oct-14	0,467 %	-0,095 %	IPCA Eslovaquia	Eslovaquia	ipca	oct-14	0,090 %	-0,008 %
IPC Estados Unidos	Estados Unidos	ipc	oct-14	-0,251 %	1,664 %	IPCA Eslovenia	Eslovenia	ipca	oct-14	0,112 %	0,064 %
IPC Estonia	Estonia	ipc	oct-14	0,000 %	-0,255 %	IPCA España	España	ipca	oct-14	0,066 %	-0,222 %
IPC Finlandia	Finlandia	ipc	oct-14	-0,173 %	1,016 %	IPCA Estonia	Estonia	ipca	oct-14	-0,062 %	0,473 %
IPC Francia	Francia	ipc	oct-14	0,031 %	0,456 %	IPCA Eurozona	Europa	ipca	oct-14	-0,059 %	0,382 %
IPC Gran Bretaña	Gran Bretaña	ipc	oct-14	0,078 %	1,261 %	IPCA Finlandia	Finlandia	ipca	oct-14	-0,171 %	1,183 %
IPC Grecia	Grecia	ipc	oct-14	-0,910 %	-1,676 %	IPCA Francia	Francia	ipca	oct-14	0,026 %	0,531 %
IPC Hungría	Hungría	ipc	oct-14	-0,296 %	-0,443 %	IPCA Gran Bretaña	Gran Bretaña	ipca	oct-14	0,078 %	1,261 %
IPC India	India	ipc	sep-14	0,000 %	6,303 %	IPCA Grecia	Grecia	ipca	oct-14	-0,862 %	-1,799 %
IPC Indonesia	Indonesia	ipc	oct-14	0,465 %	4,828 %	IPCA Hungría	Hungría	ipca	oct-14	-0,083 %	-0,296 %
IPC Irlanda	Irlanda	ipc	oct-14	-0,294 %	0,197 %	IPCA Irlanda	Irlanda	ipca	oct-14	-0,273 %	0,366 %
IPC Islandia	Islandia	ipc	oct-14	0,127 %	1,935 %	IPCA Islandia	Islandia	ipca	oct-14	0,203 %	0,951 %
IPC Israel	Israel	ipc	oct-14	0,294 %	-0,292 %	IPCA Italia	Italia	ipca	oct-14	0,334 %	0,167 %
IPC Italia	Italia	ipc	oct-14	0,093 %	0,093 %	IPCA Luxemburgo	Luxemburgo	ipca	oct-14	-0,314 %	0,430 %
IPC Japón	Japón	ipc	sep-14	0,290 %	3,280 %	IPCA Países Bajos	Países Bajos	ipca	oct-14	-0,111 %	0,395 %
IPC Luxemburgo	Luxemburgo	ipc	oct-14	-0,230 %	0,306 %	IPCA Polonia	Polonia	ipca	oct-14	0,000 %	-0,318 %
IPC México	México	ipc	oct-14	0,553 %	4,298 %	IPCA Portugal	Portugal	ipca	oct-14	0,043 %	0,137 %
IPC Noruega	Noruega	ipc	oct-14	0,073 %	1,999 %	IPCA República Checa	República Checa	ipca	oct-14	0,082 %	0,739 %
IPC Países Bajos	Países Bajos	ipc	oct-14	-0,020 %	1,100 %	IPCA Suecia	Suecia	ipca	oct-14	0,061 %	0,315 %
IPC Polonia	Polonia	ipc	oct-14	0,000 %	-0,483 %	IPCA Turquía	Turquía	ipca	oct-14	1,932 %	9,014 %

Anexo 5: Tarifas Publicitarias Tolerancia Cero.



CHILEVISION

Programa	Valor	Frecuencia	Emisión	Descripción
Tolerancia Cero	3.500.000	Capítulo	Dom	1 Pres. pack 5" + 1 Cierre pack 5" + 1 Spot 30" + 1 Cortina con locución en off 5" al ir o volver de comerciales
Tolerancia Cero	5.000.000	Capítulo	Dom	1 Pres. pack 5" + 1 Cierre pack 5" + 2 Spots 30" + 1 Cortina con locución en off 5" al ir o volver de comerciales
Tanda Prime	80.000.000	Mensual	Lun-Dom	1 Spot 30"
La Mañana de CHV	19.000.000	Mensual	Lun-Vie	1 Pres. pack 5" + 1 Cierre pack 5" + 1 Placement 20"
La Mañana de CHV	28.000.000	Mensual	Lun-Vie	1 Pres. pack 5" + 1 Cierre pack 5" + 1 Spot 30" + 1 Placement 20"
La Mañana de CHV	37.000.000	Mensual	Lun-Vie	1 Pres. pack 5" + 1 Cierre pack 5" + 2 Spots 30" + 1 Placement 20"
Salvese Quien Pueda	15.000.000	Mensual	Lun-Vie	1 Pres. pack 5" + 1 Cierre pack 5" + 1 Placement 20"
Salvese Quien Pueda	22.000.000	Mensual	Lun-Vie	1 Pres. pack 5" + 1 Cierre pack 5" + 1 Spot 30" + 1 Placement 20"
Salvese Quien Pueda	29.000.000	Mensual	Lun-Vie	1 Pres. pack 5" + 1 Cierre pack 5" + 2 Spots 30" + 1 Placement 20"
La Jueza	12.000.000	Mensual	Lun-Vie	1 Pres. pack 5" + 1 Cierre pack 5" + 1 Placement 20"
La Jueza	21.000.000	Mensual	Lun-Vie	1 Pres. pack 5" + 1 Cierre pack 5" + 1 Spot 30" + 1 Placement 20"
La Jueza	30.000.000	Mensual	Lun-Vie	1 Pres. pack 5" + 1 Cierre pack 5" + 2 Spots 30" + 1 Placement 20"
Lo que llamamos las mujeres	8.000.000	Mensual	Lun-Vie	1 Pres. pack 5" + 1 Cierre pack 5" + 1 Mención con cromas 20"
Lo que llamamos las mujeres	16.500.000	Mensual	Lun-Vie	1 Pres. pack 5" + 1 Cierre pack 5" + 1 Spot 30" + 1 Mención con cromas 20"
Lo que llamamos las mujeres	25.000.000	Mensual	Lun-Vie	1 Pres. pack 5" + 1 Cierre pack 5" + 2 Spots 30" + 1 Mención con cromas 20"
El Cuerpo del Deseo	20.000.000	Mensual	Lun-Vie	1 Pres. pack 5" + 1 Cierre pack 5" + 1 Spot 30" + 1 huincha de 7"
El Cuerpo del Deseo	29.500.000	Mensual	Lun-Vie	1 Pres. pack 5" + 1 Cierre pack 5" + 2 Spots 30" + 1 huincha de 7"
Sin Vergüenza	1.250.000	Capítulo	Sab	1 Pres. pack 5" + 1 Cierre pack 5" + 1 Spot 30" + 1 Placement 20"
Sin Vergüenza	1.500.000	Capítulo	Sab	1 Pres. pack 5" + 1 Cierre pack 5" + 2 Spots 30" + 1 Placement 20"
Quiero un Cambio Especial	1.250.000	Capítulo	Dog	1 Pres. pack 5" + 1 Cierre pack 5" + 1 Spot 30" + 1 Placement 20"
Quiero un Cambio Especial	1.500.000	Capítulo	Dog	1 Pres. pack 5" + 1 Cierre pack 5" + 2 Spots 30" + 1 Placement 20"
Humor en CHV	1.250.000	Capítulo	Sab	1 Pres. pack 5" + 1 Cierre pack 5" + 1 Spot 30" + 1 Placement 20"
Humor en CHV	1.500.000	Capítulo	Sab	1 Pres. pack 5" + 1 Cierre pack 5" + 2 Spots 30" + 1 Placement 20"
Cine Chileno	2.000.000	Capítulo	??	1 Pres. pack 5" + 1 Cierre pack 5" + 1 Spot 30" + 1 Cortina con locución en off 5" al ir o volver de comerciales
Cine Chileno	2.800.000	Capítulo	Lunes	1 Pres. pack 5" + 1 Cierre pack 5" + 2 Spots 30" + 1 Cortina con locución en off 5" al ir o volver de comerciales
Hostal Morrison	350.000	Capítulo	Dgo	1 Pres. pack 5" + 1 Cierre pack 5" + 1 Spot 30" + 1 Cortina con locución en off 5" al ir o volver de comerciales
Hostal Morrison	500.000	Capítulo	Dgo	1 Pres. pack 5" + 1 Cierre pack 5" + 2 Spots 30" + 1 Cortina con locución en off 5" al ir o volver de comerciales