



UNIVERSIDAD GABRIELA MISTRAL
FACULTAD DE NEGOCIOS Y TECNOLOGIAS
ESCUELA DE NEGOCIOS

LATE! Un corazón para el mercado

**Plan de negocios para optar al grado de
Magister en Dirección de Empresas MBA Executive**

Autores:

Armin Araya Muñoz

Pablo Fuentes Iza

Valentina Granifo Abramson

Ingrid Olivares Koyck

Rubén Rodríguez Canales

Profesor Guía Claudia Scherman Badía

Santiago- Chile

Enero 2025

Tabla de contenido

Resumen ejecutivo LATE!	6
Capítulo 1: Descripción del proyecto	7
1.1. <i>Justificación del proyecto</i>	7
1.1.1. Descripción de la iniciativa.....	7
1.1.2. Reseña de la historia de la empresa.....	7
1.1.3. Definición nombre o redefiniciones.....	8
1.1.4. Definición de actividad.....	8
1.1.5. Descripción Producto / Servicio.....	8
1.1.6. Resolución de Problema / Oportunidad / Necesidad.....	9
1.2. <i>Ubicación geográfica del Proyecto</i>	11
1.3. <i>Objetivos:</i>	11
1.3.1. Objetivo general:.....	11
1.3.2. Objetivos específicos:.....	11
Capítulo 2: Situación actual	11
2.1. <i>Análisis de la Demanda:</i>	11
2.2. <i>Análisis del macroentorno y microentorno:</i>	15
2.2.1. Cadena de valor actual:.....	15
2.2.2. Cadena de valor nueva propuesta:.....	16
2.2.3. Factores claves de éxito para LATE!:.....	17
2.3. <i>Análisis FODA</i>	19
Marco teórico análisis FODA:.....	19
2.4. <i>Análisis PORTER</i>	24
Marco Teórico análisis PORTER:.....	24
Análisis las cinco fuerzas de PORTER:.....	24
Análisis PORTER para LATE!:.....	25
2.4. <i>Análisis PESTEL</i>	27
Marco Teórico análisis PESTEL:.....	27
Análisis del Macroentorno (PESTEL) para LATE!:.....	28
Capítulo 3: Estudio de mercado	33
3.1 <i>Segmentación de Clientes</i>	33
3.1.1 Marco teórico Segmentación de Clientes.....	33
3.1.2 Nivel socioeconómico.....	33
3.1.3 Ingresos.....	33
3.1.4 Patrones de comportamiento de compra.....	33
3.1.5 Beneficios de la segmentación de clientes ABC.....	34
3.2. <i>Estudio de mercado sobre el consumidor:</i>	34
3.2.1. Análisis segmentación de clientes para LATE!.....	34
Resultados:.....	35
3.2 <i>Estudio de mercado sobre partners</i>	38
3.2.1 Marco teórico sobre estudios de mercado sobre <i>partners</i>	38
Estudio de mercado sobre partners para LATE!:.....	38

3.3.	<i>Estudio de mercado del competidor</i>	57
3.3.1.	Marco teórico sobre estudios de mercado del competidor:.....	57
	Estudio de mercado del competidor para LATE!:	57
3.4.	<i>Tamaño del Mercado</i>	58
Capítulo 4: Estudio Técnico		61
4.1.	<i>Marco teórico sobre estudio técnico de un plan de negocio</i>	61
4.2.	<i>Estudio Técnico para LATE!</i>	61
	Descripción del Producto/Servicio.....	61
	Procesos Operacionales.....	61
	Requisitos Tecnológicos	62
	Recursos Humanos	63
	Consideraciones Financieras.....	63
	Cumplimiento Legal y Regulatorio	64
	Integración de la Sostenibilidad.....	64
5.	<i>Gestión de Recursos Humanos</i>	65
	Marco teórico sobre gestión de Recursos Humanos.....	65
	Capital humano de LATE!.....	65
	Políticas y protocolos vigentes en gestión de personas	66
	Protocolos asociados a Ley N° 21.643 (Ley Karin)	67
	Gestión del cambio para nuevo de plan de negocio e ingreso a canal HORE	67
	Capacitación.....	67
	Presupuesto de capacitación	68
	<i>Plan de marketing</i>	68
	Desarrollo de Marca:.....	68
	Producto:.....	68
	Plaza	69
	Precio	70
	Promoción.....	72
	Personas	73
	Procesos.....	76
	Posicionamiento.....	78
	Matriz de ANSOFF	79
CAPITULO V: ESTUDIO LEGAL		81
5.1	<i>Introducción</i>	81
	Constitución de empresa en Chile	81
	Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (E.I.R.L.)	81
	Sociedad de Responsabilidad Limitada	82
	Sociedad Anónima.....	82
	Agencia de Empresa Extranjera	84
5.2	<i>LATE!</i>	84
5.3	<i>Inicio de Actividades</i>	85
5.4	<i>impuestos</i>	85
5.5	<i>Impuestos a pagar por LATE!</i>	86
	Impuesto a la Renta	86
	Impuesto Sobre las Ventas y Servicios (IVA)	86

5.6 Registro de marcas.....	86
CAPITULO VI. ESTUDIO DEL PROYECTO.....	88
6.1 Propuesta de valor	88
6.2 Misión.....	88
6.3 Visión	88
6.4 Estrategia de Segmentación.....	88
6.5 Estrategia de posicionamiento.....	89
6.6 Estrategia de productos:.....	89
6.7 Estrategia de distribución.....	90
6.7.1 Identificación de Canales de Distribución.....	90
6.8 Estrategia de Marketing	91
6.8.1 Segmentación del Público Objetivo	91
6.8.2 Estrategias y Tácticas de <i>Marketing</i>	91
6.9.1 Logo actual de LATE!	96
6.9.2 Logo propuesto nueva imagen LATE!	96
CAPITULO VII: ESTUDIO ECONÓMICO	97
7.1 Costos fijos.....	97
7.1.1 Resumen de análisis costos fijos.....	97
7.2 Costos Variables	97
7.2.1 Resumen del análisis costos variables	98
7.3 Capital de trabajo años 2021 y 2022	98
7.4 Estructura patrimonial de LATE!.....	98
7.4.1 Análisis de apalancamiento	98
7.5 Tasa de descuento	99
7.6 Escenario planteado para propuesta de plan de negocio.....	100
7.6.1 Escenario realista:.....	100
8. CONCLUSIÓN:	101
9. BIBLIOGRAFÍA	102

Índice de Gráficos

1. Gráfico 1: Consumo de agua envasada o embotellada en el hogar
2. Gráfico 2: Volumen de consumo de agua envasada o embotellada
3. Gráfico 3: Motivo de consumo de agua envasada o embotellada
4. Gráfico 4: Resultados encuesta clientes – Concurrencia a establecimiento de comida en últimos 3 meses
5. Gráfico 5: Resultados encuesta clientes – Ha recibido agua de cortesía
6. Gráfico 6: Resultados encuesta clientes – Percepción de valor del agua de cortesía
7. Gráfico 7: Resultados encuesta clientes – Percepción de valor de la solidaridad del agua de cortesía
8. Gráfico 8: Resultados encuesta locales – Distribución por tipo de establecimiento
9. Gráfico 9: Resultados encuesta locales – Ubicación por Región
10. Gráfico 10: Resultados encuesta locales – Ubicación por Comuna
11. Gráfico 11: Resultados encuesta locales – Cantidad de clientes estimados por día
12. Gráfico 12: Resultados encuesta locales – Valor del consumo promedio diario
13. Gráfico 13: Resultados encuesta locales – Cantidad de locales que entregan agua de cortesía (gratuita)
14. Gráfico 14: Resultados encuesta locales – Cantidad de locales que entregan agua de cortesía (gratuita)
15. Gráfico 15: Resultados encuesta locales – Tipo de agua ofertada en los establecimientos
16. Gráfico 16: Resultados encuesta locales – Formato de envases utilizados para el agua
17. Gráfico 17: Resultados encuesta locales – Lugar de consumo del agua
18. Gráfico 18: Resultados encuesta locales – Tipo de agua ofrecida a clientes
19. Gráfico 19: Resultados encuesta locales – Formato de presentación del agua
20. Gráfico 20: Resultados encuesta locales – Atractivo de la propuesta de agua de cortesía o “complementary water”
21. Gráfico 21: Resultados encuesta locales – Tipo de agua que preferentemente se ofrece
22. Gráfico 22: Resultados encuesta locales – Preferencia de formato de envase para el agua
23. Gráfico 23: Resultados encuesta locales – Conveniencia de cada formato según zona del establecimiento
24. Gráfico 24: Resultados encuesta locales – Nivel de disposición a utiliza envases reutilizables
25. Gráfico 25: Resultados encuesta locales – Distribución del nivel de apreciación para los

valores de sustentabilidad y solidaridad

26. Gráfico 26: Resultados encuesta locales – Reconocimiento de marca LATE!

27. Gráfico 27: Resultados encuesta locales – Atractivo de la propuesta de “*complementary water*” LATE!

28. Gráfico 28: TAM SAM SOM - Estimación de mercado abordable por el proyecto

29. Gráfico 29: Gasto anual en personal contratado por LATE!

índice de Tablas

1. Tabla 1: Segmentación para estudio de mercado de clientes de “agua de cortesía” o “complimentary water”.

2. Tabla 2: Frecuencia de las marcas de agua purificada vendidas por establecimientos que no entregan agua gratuita

3. Tabla 3: Distribución de máquinas purificadoras en el interior del establecimiento

4. Tabla 4: Marca de agua entregada a clientes

5. Tabla 5: Marca de agua utilizada para entrega a clientes

6. Tabla 6: Motivo por el cual la propuesta de agua de cortesía o “complimentary water” no es atractiva

7. Tabla 7: Presupuesto ejecutado de capacitación de LATE! Años 2021-2023

8. Tabla 8: Matriz de ANSOFF

9. Tabla 9: Porcentaje de grupos socioeconómicos AB, C1 y C2 en las comunas con mayor proporción de estos grupos en la Región Metropolitana

10. Tabla 10: Costos fijos LATE! Años 2021 a 2023

11. Tabla 11: Costos variables LATE! Años 2021 a 2023

12. Tabla 12: Análisis financiero del retorno esperado del proyecto LATE!

índice de Imágenes

1. Imagen 1: Cadena de valor actual de LATE!

2. Imagen 2: Cadena de valor propuesta para LATE!

3. Imagen 3: Modelo Canvas aplicado a proyecto LATE!

4. Logo actual de LATE!

5. Logos propuestos nueva imagen LATE!

Resumen ejecutivo LATE!

La presente propuesta de plan de negocios, ha sido formulada con el objetivo de explorar nuevas formas de comercialización de agua purificada, en un contexto de mercado extremadamente competitivo en Chile y el mundo. Para esto, se propone dirigir los esfuerzos al producto estrella de LATE!, el agua purificada. En estas condiciones, nuestra propuesta de negocio, sugiere dinamizar este noble producto y hacerlo llegar a más consumidores, a través del canal HORE, es decir, estar presentes en diferentes cadenas de hoteles y restaurantes del sector oriente de la región metropolitana, bajo el modelo de *complimentary water* o bien conocida como agua de cortesía.

Lo anterior, incorpora elementos claves para su materialización, entre ellos, es poner énfasis en la innovación, el control de costos y margen, fortalecimiento de la marca LATE! y finalmente el corazón que impulsa todo esto...la solidaridad, ya que lo indicado es lo que moviliza a la empresa, sus propietarios, colaboradores y consumidores.

El desarrollo de nuestro proyecto abarca en su estudio análisis y desarrollo con la siguiente estructura:

- Descripción del proyecto
- Situación actual
- Estudio de mercado
- Estudio Técnico
- Plan de marketing
- Estudio legal
- Estudio del proyecto
- Estudio económico

Es relevante señalar, que todo lo anterior y en el proyecto mismo, está sustentado en un enfoque estratégico, con investigación de mercado, marco teórico, fuentes legales, económicas y financieras, entre otras, que fundamentan y a su vez facilitan una eventual implementación de este plan, de tal manera de dirigir e integrar las acciones estratégicas y operativas hacia el logro de objetivos con esta opción de negocio, confluyendo al incremento del reconocimiento y presencia de la marca, la solidaridad y sustentabilidad.

Capítulo 1: Descripción del proyecto

LATE! tiene productos que son diseñados “con el corazón” para ser responsables con el medio ambiente y la sociedad, es por esto que el 100% de las utilidades las donan a fundaciones, pero, ¿Cómo hacen eso? Toman todas las ventas de sus productos y le restan los costos de operación, todo lo que queda después de esto, en las empresas "normales" es lo que se reparte entre los dueños y accionistas, pero en LATE! lo donan todo a la fundación que el cliente elija al momento de hacer su compra. Es así como LATE! ha donado más de mil millones de pesos hasta la fecha con este modelo solidario.

1.1. Justificación del proyecto

1.1.1. Descripción de la iniciativa

LATE! Es una empresa que comenzó comercializando agua embotellada, para luego, ampliar sus formatos y categorías hacia productos de limpieza biodegradable, detergentes biodegradables, papeles libres de plásticos, entre otros. El foco de esta empresa es donar el 100% de sus utilidades a fundaciones que lo necesiten. Aunque es una empresa con un propósito e impacto social súper interesante y contingente con lo sostenible que debe estar el mercado en estos momentos, LATE! no tiene un posicionamiento de marca significativo en el mercado del agua o de productos sustentables con el medio ambiente, dejando así su venta con propósito sin éxito en sentido de que la gente se interiorice de esta forma de vender y pueda utilizar los productos realizando un impacto gratificante en lo social.

1.1.2. Reseña de la historia de la empresa

El emprendimiento social es un fenómeno que ha estado presente en nuestra sociedad desde hace décadas, pero que hoy toma fuerza y se abre paso alrededor del mundo, demandando nuevas formas de pensar, gestionar y legislar.

En términos generales, las empresas sociales son consideradas sin ánimo de lucro. Esto significa que se enfocan en la generación de utilidades para ejecutar su misión, que se caracteriza por ser de tipo social y no económica. Son empresas que operan con la disciplina administrativa y financiera la innovación y la determinación de una empresa del sector privado, pero cuyo objetivo es generar valor social, mitigar un problema social o una falla de mercado.

LATE! nace conceptualmente el año 2003, cuando Pedro Traverso se propone crear en Chile una empresa comercial 100% social, combinando para ello el conocimiento adquirido en sus años de estudio en Chile y el extranjero, su experiencia laboral y su interés en las problemáticas sociales. Cómo iniciar un emprendimiento -de cualquier tipo- nunca es fácil, transcurrieron alrededor de cinco años para la concreción del proyecto, durante los cuales Pedro Traverso definió su idea de negocio.

En el 2008, se reúnen 4 personas con inquietudes similares: Guillermo Rolando, Francisco Ruiz, Juan Palo Larenas y Cristóbal Barros, quienes constituyen la empresa con responsabilidad social LATE!. Este grupo de amigos aportaron un monto simbólico de \$200.000 cada uno para la creación de la empresa. En paralelo, se formó la Fundación Elige Bien, entidad sin fines de lucro que sería la propietaria final de LATE!.

Hoy en día la empresa ha donado a diversas fundaciones la suma de \$1.785.869.005, cumpliendo el fin para el que fue creada y tiene expectativas de seguir creciendo.

1.1.3. Definición nombre o redefiniciones

El nombre LATE! se refiere a “latir”, como el latido del corazón, el cual simboliza la acción y energía que está alineada con la misión que tiene la empresa sobre generar un impacto social significativo.

1.1.4. Definición de actividad

LATE! Forma parte de la categoría de *retail* con propósito, esto por la misión actual de la empresa, la cual va más allá de la generación de ganancias. Es por esto su sostenibilidad ambiental, transparencia e innovación social.

Actualmente tiene 2 modelos de negocios:

Business to business, en adelante B2B: Se centra en vender directamente a empresas y organizaciones las cuales compran los productos de LATE! no solo por su calidad, sino también por el impacto social positivo que sus compras generan.

Business to consumer, en adelante B2C: LATE! ofrece sus productos de calidad, biodegradables y amigables con el medio ambiente para que los consumidores los compren directamente en tiendas minoristas, supermercados y a través de su sitio web.

En resumen, la empresa se dirige a 2 segmentos:

- Empresas que requieran tener productos sostenibles de calidad para sus oficinas y que sea con propósito.
- Consumidor final consciente del medio ambiente y sostenibilidad que busca productos biodegradables, de calidad y responsables para su uso diario.

1.1.5. Descripción Producto / Servicio

LATE! tiene las siguientes categorías de productos para ofrecer a sus clientes en la actualidad:

- Agua embotellada purificada: Desde botellas gasificadas y sin gas de 500 cc, hasta botellones de 10 y 20 litros.
- Detergentes biodegradables: Detergente líquidos de 3 litros, también en formato para bebé y suavizante.

- Limpieza biodegradable: Limpiadores de piso de 900 ml y 5 litros, limpia vidrios, lavalozas y limpiador en crema.
- Papeles libres de plástico: Papel higiénico, toallas absorbentes y servilletas.
- Accesorios: Dispensadores de recarga, botella térmica, esponja compostable, paños, mascarillas y soporte para bidones de agua.

1.1.6. Resolución de Problema / Oportunidad / Necesidad

Problema: Aunque LATE! tiene un modelo de negocio solidario y sostenible, enfrenta dos problemas clave:

1. Falta de información accesible sobre sostenibilidad y beneficios sociales: Según encuesta de “Percepción Sustentabilidad y Consumo” realizada por el Sernac, el 90% de los consumidores en Chile siente que no tienen suficiente información sobre la sostenibilidad de los productos, y el 83% están dispuestos a evitar productos que contaminen el medio ambiente, pero no conocen cómo informarse adecuadamente.
2. Competencia en el mercado de agua embotellada y productos sostenibles: El mercado de agua embotellada en Chile es altamente competitivo y está saturado con múltiples marcas que no solo ofrecen productos más económicos, sino que también están comenzando a destacar sus credenciales ambientales y de salud. LATE! debe diferenciarse aún más para mantener su relevancia y atraer a consumidores más allá de los que ya están socialmente conscientes.

Oportunidad:

Capítulo 1 Educación, comunicación y visualización de productos sobre la sostenibilidad y el impacto social de LATE!: Existe una gran cantidad de consumidores dispuestos a comprar productos responsables, pero no están adecuadamente informados. Esto presenta una oportunidad para LATE! de convertirse en un referente en educación sobre sostenibilidad y responsabilidad social.

Acciones:

- Campañas: Aprovechar las RRSS y sitios web para educar a los consumidores sobre los beneficios de consumir productos que contribuyen a causas sociales y respetan el medio ambiente. Esto puede incluir información sobre las certificaciones de sostenibilidad, la donación de utilidades, y el impacto ambiental de los productos de LATE!.

- Comunicación llamativa: Publicar la huella ambiental de sus productos y cómo son sus procesos sostenibles, incitando descuentos, envíos gratis o packs de productos invitando a los usuarios a conocer LATE! junto con su página web. Además, realizando diferentes dinámicas no comunes para comunicarse con los consumidores, ej: Fundador de LATE! invitando a probar el detergente biodegradable haciendo demostración in situ de su efectividad reflejando también su ayuda al medio ambiente.

Si bien LATE! ya utiliza sus RRSS para potenciar su marca e informar sobre las donaciones que realiza, es importante educar y detallar lo que realiza la empresa en ayuda del medio ambiente e impacto social.

2. Expansión y reconocimiento de marca, a través de otros canales: La expansión y reconocimiento de la marca y de sus productos, puede fortalecer el acercamiento de LATE! con las personas, impulsado por el contexto actual, dado por la relevancia del cuidado del medio ambiente y sustentable, adicionando a ello la concientización de la solidaridad y el propósito.

Necesidades a resolver:

- Mayor presencia en el mercado: Para abordar la ventaja competitiva de LATE! respecto de sus competidores, debe asegurar el ingreso y su presencia, a través de canales efectivos de venta y/o distribución, sin perder de vista la optimización en el uso de los recursos financieros, humanos y materiales. Considerando, que además mantener siempre el espíritu que moviliza el accionar y razón de ser de LATE!, que es la solidaridad.
- Reconocimiento de la marca: Resolver, a través de una propuesta de valor clara, el incremento en el reconocimiento de la marca LATE!. En este sentido, es recomendable, que el producto estrella, el agua, sea el que aperture y permita a LATE! ser reconocido y de interés por los consumidores.
- Fortalecimiento de la comunicación: Dinamizar el uso de recursos comunicacionales, ya sean escritos, audiovisuales, redes sociales, entres otros, para permanecer en los consumidores, la dirección de los ingresos o utilidades que LATE! percibe, al ser derivadas a diversas fundaciones por medio de donaciones. En este sentido, se debe incluir en el trabajo comunicacional, la importancia, que LATE! otorga a la sustentabilidad y cuidado del medio ambiente.

Conclusión:

LATE! tiene una oportunidad significativa de fortalecer su posición en el mercado, mediante la educación y comunicación efectiva, de su impacto social y ambiental. Abordando la necesidad de los consumidores por consumir un producto como el agua, tan importante y esencial en el día a día de las personas, pero que adicionalmente, cuente con el conocimiento,

que dicho producto genera un impacto social y ambiental, por medio de sus donaciones y uso de medios sustentables y responsables con el ambiente.

1.2. Ubicación geográfica del Proyecto

- Oficinas Centrales: Amapolas N.º 1300, Providencia, Santiago, Región Metropolitana, Chile.
- Bodega: Puerto Santiago 280, G8, Pudahuel, Región Metropolitana, Chile.

LATE! Despacha a todas las regiones a través de *ecommerce* del sitio web sus productos, excepto el agua purificada, estas se pueden encontrar en todos los locales de Homecenter Sodimac. La línea de limpieza ecológica, detergentes orgánicos, y papel hogar sin plástico se envía a todo Chile directamente desde la bodega de LATE!

1.3. Objetivos:

1.3.1. Objetivo general:

Ofrecer un plan de negocio, que permita fortalecer el reconocimiento y presencia de la marca LATE!, por medio de su producto “estrella”, el agua, utilizando el canal Hoteles y restaurantes, en adelante HORE, aumentando con esto, su presencia y consumo en el mercado, que se conozca la diferenciación de su razón de ser respecto de sus competidores, potenciando la comunicación sobre los beneficios del consumo de agua, el impacto social y ambiental que es el motor que mueve a sus fundadores y a la marca, incrementando con ello, en un 30% el reconocimiento de marca y la captación de nuevos clientes dentro de los próximos 20 meses.

1.3.2. Objetivos específicos:

- Incrementar las ventas del producto agua en un 5% para Q2 2025 respecto a resultados de Q2 2024.
- Fortalecer el reconocimiento de la marca LATE! en un 10% al cierre del Q2 del 2025, respecto a los resultados del Q2 2024.

Capítulo 2: Situación actual

2.1. Análisis de la Demanda:

La demanda de LATE!, está dada principalmente por un perfil de cliente de personas dispuestas a donar, que son compradores con propósito, se preocupan del medio ambiente y de lo que están comprando.

Gracias al estudio de “Encuesta Ciudadana Metropolitana por el Agua” realizada por PAR Explora RM Sur Poniente - Proyecto Ciencia Ciudadana podemos ver que existe un 62% de familias chilenas que consumen agua embotellada, ya sea con fines de uso doméstico o de traslado a actividades deportivas o cotidianas.

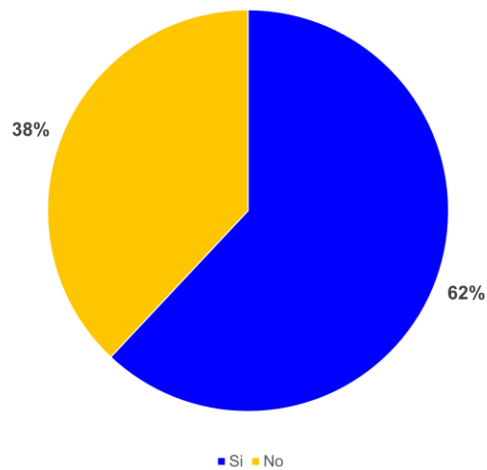


Gráfico 1: Consumo de agua envasada o embotellada en el hogar

Fuente: <https://www.explora.cl/rmsurponiente/wp-content/uploads/sites/10/2021/01/Informe-Final-Ciencia-Ciudadana-PAR-Explora-RM-Sur-Poniente.pdf>

Al igual, existe un 38% de personas chilenas que consumen agua embotellada en envases de entre 1 y 5 litros, entrando en la demanda del agua que se vende actualmente en LATE!

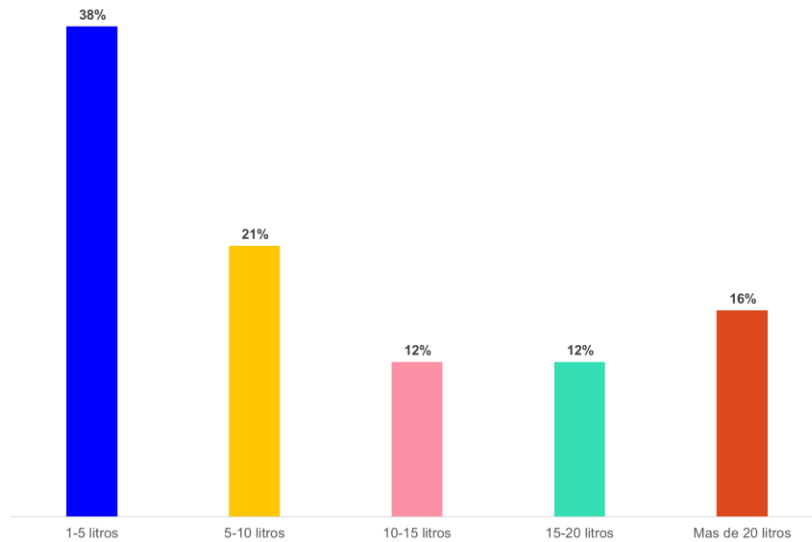


Gráfico 2: Volumen de consumo de agua envasada o embotellada

Fuente: <https://www.explora.cl/rmsurponiente/wp-content/uploads/sites/10/2021/01/Informe-Final-Ciencia-Ciudadana-PAR-Explora-RM-Sur-Poniente.pdf>

Como también, gracias a la encuesta, pudimos ver la razón del porque consumen agua embotellada, teniendo un 40% de las personas que lo consumen porque no hace daño a su salud, por lo cual, la demanda de LATE! sigue estando propuesta hacia consumidores que están preocupados por lo que toman diariamente.

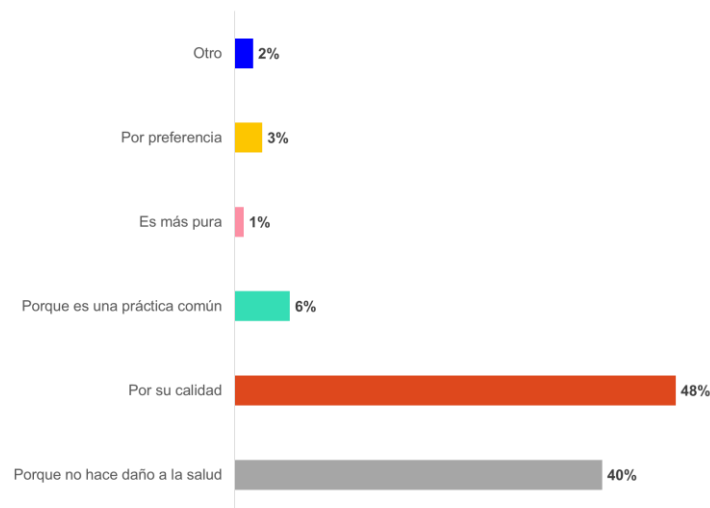


Gráfico 3: Motivo de consumo de agua envasada o embotellada

Fuente: <https://www.explora.cl/rmsurponiente/wp-content/uploads/sites/10/2021/01/Informe-Final-Ciencia-Ciudadana-PAR-Explora-RM-Sur-Poniente.pdf>

Si bien, pudimos analizar la demanda de los consumidores de agua que es el producto con el que comenzó LATE! y tiene mayores ventas, también, tiene sus categorías de productos

relacionados con el cuidado del medio ambiente. Es por esto que gracias a la Encuesta de “Percepción Sustentabilidad y Consumo” realizada por el Sernac, pudimos verificar que un 42% de los chilenos se preocupan del impacto que realice en el medio ambiente un producto, seguido por un 40% en el cual les es relevante los materiales, terminando por las certificaciones y sellos con un 38%.

Al igual, la encuesta nos ayuda a analizar que el 83% de los que participaron de esta están dispuestos a evitar el uso de productos que contaminen el medio ambiente, para luego, estos indican con un 90% que no tienen suficiente información sobre la sustentabilidad de los productos que se consumen. Como también, se analizó que tampoco conocen medios para informarse sobre productos que no dañen el medio ambiente, señalando que la búsqueda en internet es la principal forma de informarse.

En conclusión, la demanda de LATE! está impulsada por un perfil de consumidor consciente y con propósito, que valora tanto su salud como el impacto ambiental de los productos que adquiere. El estudio de consumo de agua embotellada indica que LATE! atrae a consumidores preocupados por la calidad y pureza de lo que beben.

Por otro lado, la creciente preocupación por la sostenibilidad, respaldada por la encuesta del Sernac, señala que el 42% de los chilenos consideran el impacto ambiental en sus decisiones de compra, y un 83% están dispuestos a evitar productos que contaminen el medio ambiente. Sin embargo, también se identifica una brecha en la información sobre productos sostenibles, lo que plantea una oportunidad para LATE! de educar a sus consumidores sobre su modelo de negocio ético y ecológico.

En resumen, LATE! se posiciona favorablemente en un mercado donde la conciencia social, la salud y la sostenibilidad están tomando mayor relevancia, pero también enfrenta el reto de proporcionar más información clara sobre su impacto ambiental, social y la diversificación de su categoría de productos.

2.2. Análisis del macroentorno y microentorno:

2.2.1. Cadena de valor actual:



Imagen 1: Cadena de valor actual de LATE!

Fuente: Elaboración propia

LATE! es una empresa que tiene una cadena valor basada en actividades de soporte y primarias claramente definidas, con un foco en la comercialización de sus productos y modelos de negocio tanto B2B como B2C. Los productos que ofrece LATE!, son principalmente elementos de higiene y limpieza, papelería (servilletas, papel higiénico y/o similares) y agua purificada, encasillando a este último como su producto estrella.

Desde el ingreso o aprovisionamiento de sus productos hasta su salida, a través de sus canales de venta y distribución, existe un flujo bien definido, que permite mantener un ciclo virtuoso, entre las diferentes actividades de la cadena, permitiendo generar y entregar productos a un cliente final, resguardando la diferencia entre el valor total y los costos, para obtener el respectivo margen.

2.2.2. Cadena de valor nueva propuesta:

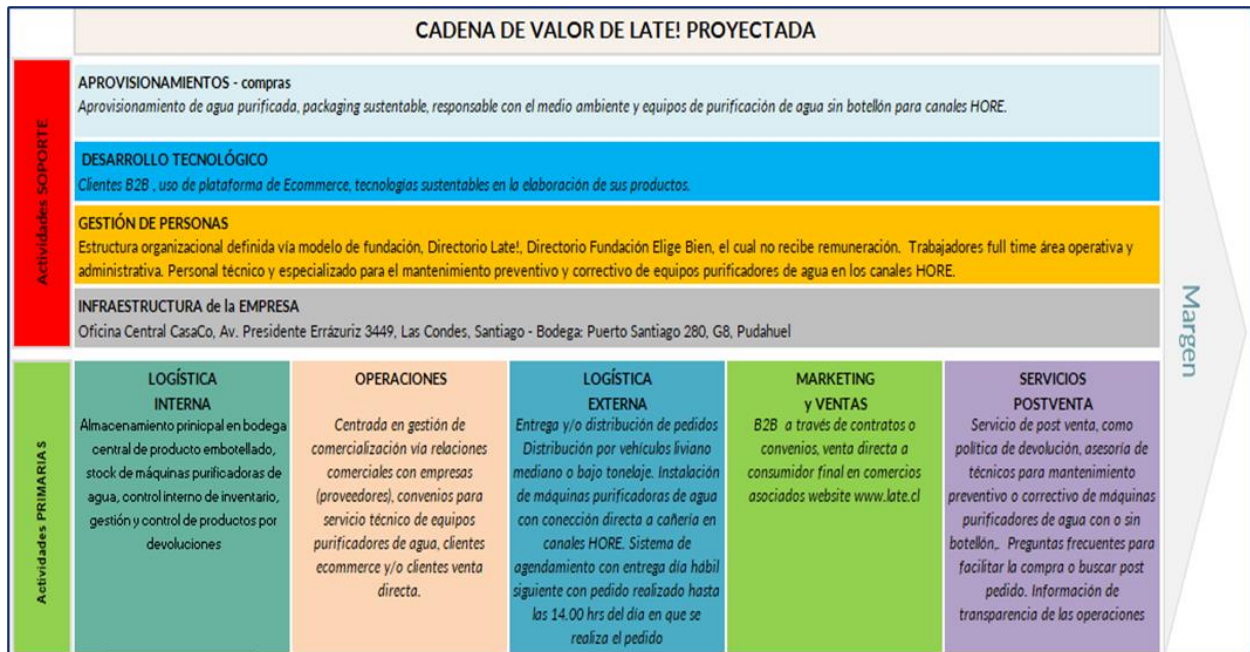


Imagen 2: Cadena de valor propuesta para LATE!

Fuente: Elaboración propia

El plan de negocios propuesto, apuesta generar una cadena de valor, orientada a dinamizar al producto estrella de LATE! el agua purificada, por medio del modelo de negocio B2B y a través del canal HORE, a su vez, se propone fortalecer la presencia y el reconocimiento de la marca LATE!. Esta cadena entrega valor por el hecho de que la empresa cuenta con una gran capacidad instalada, en términos de infraestructura, capital humano, tecnológicos, equipos e insumos para su operación.

Esta nueva cadena de valor, no altera mayormente la actual, sino más bien complementa o incorpora el foco en la venta y distribución de agua purificada por medio de máquinas purificadoras, conectadas directamente a cañerías y a su vez, entrega de un formato en botella de vidrio con el logo de la marca y con una reseña alusiva a la solidaridad, que es el corazón y razón de ser de LATE!.

2.2.3. Factores claves de éxito para LATE!:

Industriales:

LATE! a la fecha, se desempeña dentro de la industria de venta masiva de agua envasada y embotellada, productos de limpieza, lavado y papelería.

En lo referido al contexto actual y según datos recientes al año 2023, el mercado de agua embotellada en Chile tuvo un valor medio de 1,71 mil millones de dólares y se proyecta que este mercado experimente un crecimiento entre los años 2024-2032 a los 2,68 mil millones de dólares. Considerando estos datos y proyecciones, a priori se desprende que LATE!, a la fecha se encuentra inmersa en un mercado de venta de agua atractivo, donde probablemente, seguirá generando el interés de crecimiento de la competencia actual, como a su vez, el ingreso de nuevos competidores.

Por otra parte, el mercado de productos de limpieza, lavado y papelería, ha tenido un rol bastante protagónico, sin embargo, fue la pandemia del COVID 19, que situó a estos productos en una posición altamente relevante. En este sentido y según expertos, desde el año 2020, los productos de limpieza han tenido una alta demanda y nuevas exigencias al sector, como también el modernizar e incorporar nuevas tecnologías.

*Fuente: www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-de-agua-embotellada-en-chile
Diario Financiero, suplemento 28.01.2021, Santiago de Chile.*

Estratégicos:

LATE! se encuentra inmersa en un mercado, en el cual existe una amplia variedad de oferta y a su vez competencia. Es así, que resulta sumamente importante, que el enfoque estratégico, dirija sus esfuerzos a la búsqueda de capacidades diferenciadoras, ventajas competitivas, etc. que permitan posicionarla como una empresa valorada y reconocida en su mercado, utilizando a su favor factores que no todas las empresas usan o son parte de su misión, visión y propósito, como es el caso de LATE!, ser una empresa solidaria que aporta el 100% de sus utilidades a donaciones y el compromiso con el desarrollo y venta de productos responsables con el medio ambiente.

Aspectos tecnológicos:

LATE! tiene centrado su plan de negocios, en relaciones B2B y B2C en la comercialización de agua envasada y embotellada, como productos de limpieza e higiene, diseñados de forma responsable con el medio ambiente y sustentables. La aplicación de tecnología, para lograr el desarrollo sostenido, es fundamental para LATE! dado que su uso y desarrollo tecnológico, lleva indexado un valor importante para la estructura de costos de la empresa, que es fundamental estar preparado y diseñar las vías para lograrlo de la forma más eficaz y eficiente posible. A modo de referencia, hay antecedentes, donde se cita que actualmente no existe una certificación global reconocida en sustentabilidad, sino más bien que se certifican a empresas en este ámbito, pero que apuntan a distintos temas. En lo que respecta a costos, los precios para certificación en sustentabilidad en Chile, pueden oscilar entre los \$7 y \$15 millones anuales, esto sin incorporar muchas veces la inversión en nuevas prácticas para mejorar los procesos productivos internos.

Aspectos Económicos:

En términos económicos y conforme al IpoM del mes de septiembre del 2024 del Banco Central de Chile, el contexto actual señala que la economía chilena ha seguido creciendo, pero a un ritmo moderado y que se espera para el presente año un crecimiento entre un 2,25% y 2,75%. En términos inflacionarios el Banco Central, prevé una tasa de inflación del 4,5% versus el 4,2% que proyectaba el IpoM del mes de junio del 2024. En lo que respecta a la tasa de interés, el Consejo del Banco Central, redujo en 25 puntos base la Tasa de Política Monetaria, dejándola en un 5,5%.

Es importante que LATE!, como empresa inserta en el contexto económico planteado, pueda seguir navegando, generando las acciones necesarias para continuar adelante con sus políticas de crecimiento, desarrollo y entrega de productos a buen precio y considerando siempre la sustentabilidad y la solidaridad como base de su estrategia y razón de ser.

Fuente: latercera.com/pulso/cuanto-cuesta-ser-sustentable-en-chile/#

Banco Central de Chile, IpoM septiembre 2024.-

Temporales:

En consideración a los factores organizativos o requerimientos, que impactan al quehacer dentro de la empresa y su vínculo con su entorno, se puede señalar la entrada en vigencia a contar del 01 de agosto del año 2024 de la Ley 21.643, conocida popularmente como Ley Karin, la cual viene específicamente a incorporar modificaciones a la legislación laboral, tanto del ámbito público como privado. La citada Ley, tiene como objetivo principal la regulación en materias de acoso laboral, acoso sexual, violencia laboral y por sobre todo su prevención. Si bien es cierto, el impacto de esta nueva normativa afecta dentro de la empresa, igualmente impacta a su entorno y en específico a sus *stakeholders*, dado que regula la violencia en el trabajo, es decir, conductas de violencia por parte de personas externas (clientes, proveedores, sindicatos, etc) en contra de uno o más trabajadores de la organización.

En consecuencia, LATE! deberá estar preparada para enfrentar de la mejor manera posible las nuevas normativas o regulaciones, de cualquier índole, de tal forma que se reduzcan al máximo impactos negativos o desfavorables, que puedan desviar la atención en el foco principal del giro del negocio y fortalecer los vínculos con sus principales grupos de interés.

Fuente: <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1200096>

2.3. Análisis FODA

Marco teórico análisis FODA:

El análisis FODA es una herramienta estratégica utilizada para identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que enfrenta una organización. Este análisis se emplea para obtener una visión integral del contexto interno y externo de la empresa, permitiendo así la elaboración de estrategias que potencien su desarrollo y crecimiento sostenible.

En términos de fortalezas, se evalúan los aspectos positivos internos de la empresa que le otorgan ventajas competitivas, tales como recursos, capacidades y logros que pueden ser aprovechados para mejorar el desempeño y alcanzar los objetivos.

Oportunidades son los elementos positivos del entorno externo que la empresa puede aprovechar para su beneficio. Su identificación permite a las organizaciones anticiparse y reaccionar adecuadamente a los cambios en el mercado, optimizando sus estrategias de crecimiento y expansión.

Las debilidades son las áreas internas donde la empresa presenta deficiencias o limitaciones que pueden impedir su desarrollo óptimo. Reconocer estas debilidades es crucial para implementar medidas correctivas que fortalecen la estructura y operación de la empresa.

Por último, las amenazas son los factores externos que pueden poner en riesgo el éxito y la estabilidad de la empresa. Identificar estas amenazas permite a las organizaciones prepararse y adoptar medidas preventivas para mitigar su impacto negativo.

Análisis FODA para LATE!:

Fortalezas:

- Impacto Social Positivo: La empresa ha logrado un impacto significativo en comunidades a través de sus donaciones, mejorando su reputación y fortaleciendo su marca. Esta fortaleza es un diferenciador clave en el mercado y genera una conexión emocional positiva con los consumidores.
- Desafíos para cubrir costos: El crecimiento y la expansión de LATE! pueden verse limitados por los desafíos para mantener y cubrir los costos operativos. Es fundamental optimizar la gestión financiera para asegurar la sostenibilidad del modelo de negocio a largo plazo.
- Alianza estratégica: Actual alianza estratégica con fundación Techo para Chile, el cual hace que tenga visibilidad de productos LATE! en Homecenter Sodimac.
- Esta alianza estratégica amplía el alcance de la marca y la asocia con una organización reconocida por su labor social, lo que refuerza su posicionamiento como empresa con propósito.
- Certificaciones: La empresa ha recibido reconocimiento y certificaciones locales por su modelo de negocio innovador y su impacto social, lo que mejora su credibilidad y visibilidad.
- Estas certificaciones son una prueba tangible de su compromiso con la sostenibilidad y la responsabilidad social, y sirven como un factor de diferenciación ante los consumidores y potenciales inversionistas.
- *Fuente: <https://late.cl/pages/certificaciones>.*
- Variadas líneas de productos sustentables: LATE! ofrece una gama de productos sustentables que responden a la creciente demanda por opciones ecológicas. Esta fortaleza permite a la empresa atender a un segmento de mercado en crecimiento y fortalecer su imagen como proveedor comprometido en esta temática.
- *Fuente: <https://late.cl/collections/all>*
- Equipo directivo con amplia experiencia: Los fundadores de LATE! y directores de la Fundación Elige Bien son profesionales altamente calificados con experiencia en diversas áreas relevantes para el éxito de la empresa, como derecho, ingeniería y políticas públicas.
- Compromiso con la sostenibilidad en la cadena de suministro: LATE! se esfuerza por

trabajar con proveedores que compartan su visión de sostenibilidad, asegurando que sus productos sean biodegradables y respetuosos con el medio ambiente.

Oportunidades:

- Expansión de Mercado: LATE! tiene la oportunidad de expandirse a nuevos mercados, tanto a nivel nacional como internacional, aumentando su base de clientes e impacto social.
- Diversificación de Productos: La empresa puede explorar nuevos segmentos de mercado y lanzar nuevos productos que se alineen con su misión social y sostenibilidad, capturando más segmentos de mercado.
- Alianzas Estratégicas: Formar alianzas con otras empresas, Organizaciones no gubernamentales, en adelante ONGs y entidades gubernamentales puede ampliar su alcance y recursos.
- Incremento en la Conciencia Social: La creciente tendencia hacia el consumo responsable y sostenible ofrece una oportunidad para que LATE! aumente su base de clientes. 52% de las personas considera la sustentabilidad como un factor relevante al tomar decisiones de compra.

Fuente: Encuesta de Percepción Sustentabilidad y Consumo del 2022, SERNAC.

- Alto consumo de agua envasada y embotellada en Chile: Un gran porcentaje de los hogares chilenos consume agua embotellada, con un 38% de 1 a 5 litros, 21% entre 5 y 10 litros, 12% entre 10 y 20 litros y más de 20 litros con 16%. Fuente: Encuesta Ciudadana Metropolitana por el agua - Explora.cl. Lo anterior indica un fuerte potencial de mercado para LATE!.
- Aprovechar las tecnologías verdes: Implementar tecnologías sostenibles en la producción y distribución puede mejorar la eficiencia y reducir el impacto ambiental de LATE!, reforzando su compromiso con la sostenibilidad.
- Fortalecer la comunicación digital: LATE! puede aprovechar las redes sociales y el *marketing* digital para educar a los consumidores sobre la sostenibilidad y el impacto social de sus productos, creando contenido atractivo e interactivo que genere/mejore el *engagement*.
- Implementar un programa de fidelización: Un programa de puntos o recompensas para clientes finales que realicen compras o participen en actividades ecológicas propuestas por LATE! puede aumentar la fidelización y el compromiso con la marca.
- Oportunidad de canal HORE: El servicio de "agua complementaria" dirigido a hoteles y restaurantes ofrece la oportunidad de acceder a un nuevo segmento de mercado potencialmente lucrativo.

- Compromiso con la sostenibilidad en la cadena de suministro: LATE! se esfuerza por trabajar con proveedores que compartan su visión de sostenibilidad, asegurando que sus productos sean biodegradables y respetuosos con el medio ambiente.
- Implementación de tecnología para una mayor sostenibilidad: Invertir en tecnologías avanzadas para la producción, la logística y la gestión de residuos puede reforzar aún más el compromiso de LATE! con la responsabilidad medioambiental.

Debilidades:

- Bajo reconocimiento y propósito de la marca: A pesar de su impacto social y modelo de negocio único, LATE! aún enfrenta un bajo reconocimiento de marca en comparación con sus competidores. Esta debilidad limita su capacidad de atraer nuevos clientes y competir en un mercado altamente saturado.
- Desafíos para cubrir costos: El crecimiento y la expansión de LATE! pueden verse limitados por los desafíos para mantener y cubrir los costos operativos. Es fundamental optimizar la gestión financiera para asegurar la sostenibilidad del modelo de negocio a largo plazo.
- Comunicación poco efectiva sobre la sostenibilidad: La información sobre la sostenibilidad y el impacto social de LATE! no está siendo comunicada de manera clara y accesible a clientes B2B y B2C. Es necesario mejorar la comunicación para destacar los beneficios de elegir los productos Late! y conectar con la creciente conciencia ambiental de los consumidores.
- Dependencia de un solo producto estrella: Si bien LATE! ofrece una variedad de productos, su principal fuente de ingresos proviene del agua embotellada. Diversificar la oferta de productos, así como otros mercados es crucial para reducir el riesgo y aumentar la rentabilidad.
- Baja inversión en capacitación del personal: En los últimos años, la inversión en capacitación del personal ha disminuido, lo que podría afectar el desarrollo del talento interno y la capacidad de adaptación a las nuevas necesidades del mercado.
- Limitada presencia en canales de distribución: La distribución de los productos LATE! se concentra principalmente en el comercio electrónico y algunos puntos de venta físicos. Ampliar la presencia en nuevos canales, como supermercados o tiendas especializadas, es crucial para aumentar el alcance y las ventas.
- Bajo reconocimiento y propósito de la marca.
- Desafíos para mantener y cubrir los costos en la medida que se genere la expansión o crecimiento.

Amenazas:

- Condiciones Económicas: Los cambios económicos pueden afectar el poder adquisitivo de los consumidores y las ventas de productos esenciales. Fuente: IPOM 03/2024 Banco Central. Los cambios económicos pueden afectar el poder adquisitivo de los consumidores y las ventas de productos esenciales. La incertidumbre económica actual. La variación anual del IPC se ubicó en 4,2% en noviembre y se espera que cierre el año en 4,8%, para luego fluctuar en torno a 5% durante el primer semestre de 2025. Fuente IPOM 12/2024 Banco Central. Lo anterior podría impactar negativamente el consumo.
- Competencia de otras empresas con propósito social: La aparición de nuevas empresas B que también donen sus utilidades a causas sociales puede aumentar la competencia y dificultar la diferenciación de LATE!.
- Competencia Intensa: La presencia de grandes competidores con mayores recursos y capacidades en el mercado de agua embotellada y productos sostenibles puede dificultar la captación de mercado.

Fuente: Análisis de Mercado de Agua Embotellada en Chile - Informesdeexpertos.com.

- Aumento en el costo de las materias primas: La volatilidad de los precios de las materias primas puede afectar la rentabilidad de LATE! y obligar a la empresa a ajustar sus precios.
- Cambios en las regulaciones: Nuevas leyes o regulaciones, como la Ley Karin, pueden generar costos adicionales para la empresa y requerir adaptaciones en sus procesos.
- Falta de una certificación global de sostenibilidad: Si bien LATE! actualmente posee varias certificaciones locales, no posee una certificación de sostenibilidad con un estándar global reconocido, lo que puede generar confusión en los consumidores y dificultar la validación del compromiso de LATE! con el medio ambiente por parte de los clientes y de la competencia.

2.4. Análisis PORTER

Marco Teórico análisis PORTER:

El análisis PORTER es una herramienta de gestión utilizada para analizar la posición competitiva de una empresa en su industria. Fue desarrollado por Michael E. Porter en 1979 y se basa en cinco fuerzas competitivas que determinan la intensidad de la competencia y, por lo tanto, la rentabilidad de un mercado. Dado lo anterior esta herramienta es utilizada en el presente análisis con la finalidad de identificar oportunidades y riesgos presentes en el negocio basados en cada uno de los elementos de las fuerzas competitivas, y así determinar si la propuesta resulta atractiva.

Análisis las cinco fuerzas de PORTER:

1. Amenaza de nuevos competidores: La entrada de nuevos competidores en el mercado puede reducir las ganancias de las empresas existentes. La gravedad de esta amenaza depende de las barreras de entrada, tales como los costos de inversión, las economías de escala, la lealtad de los clientes y las regulaciones gubernamentales.
2. Poder de negociación de los proveedores: Los proveedores pueden ejercer influencia sobre las empresas aumentando los precios de los insumos o disminuyendo su calidad. Este poder es mayor cuando hay pocos proveedores, no existen productos sustitutos o el costo de cambiar de proveedor es alto.
3. Poder de negociación de los clientes: Los clientes pueden influir en el mercado forzando una reducción de precios, demandando una mayor calidad o más servicios. Este poder aumenta cuando los clientes son pocos pero grandes, los productos son estándares o hay mucha competencia en el mercado.
4. Amenaza de productos sustitutos: La existencia de productos que pueden cumplir la misma función o satisfacer la misma necesidad que los productos de una empresa representa una amenaza. Los sustitutos pueden limitar el precio que las empresas pueden cobrar y, por lo tanto, su rentabilidad.
5. Rivalidad entre los competidores existentes: Esta fuerza mide el grado de competencia entre las empresas que ya operan en el mercado. Una alta rivalidad puede llevar a una guerra de precios, campañas publicitarias agresivas y mejoras continuas en los productos y servicios.

El análisis de estas cinco fuerzas permite a las empresas identificar sus fortalezas y debilidades, comprender la estructura de su industria y desarrollar estrategias competitivas eficaces para mejorar su posición en el mercado.

Análisis PORTER para LATE!:

- Amenaza de nuevos competidores: Se visualiza un alto riesgo de ingreso de nuevos competidores al mercado dado que las barreras de ingreso al mercado para nuevos competidores son bajas, sin la necesidad de una alta especialización, montos de inversión que son bajos y con un bajo nivel de requisitos regulatorios que cumplir para poder iniciarse en el mercado.

Lo anterior es posible sustentarlo en que las inversiones necesarias radican en la compra del equipo purificador de agua que se conecta en la red de agua doméstica del cliente, y que el soporte técnico es posible realizarlo con proveedores especializados sin añadir una carga salarial adicional, incorporándose como variable y sin necesitar un alto conocimiento específico de los equipos. En este punto un elemento clave serán las economías de escala que presenten los competidores que se encuentran en el mercado y aquellas que puedan generar los nuevos competidores en materia de distribución, servicio y precio de adquisición de los equipos.

La mayor complejidad de ingreso para los competidores será el reconocimiento y posicionamiento de marca, que será de vital importancia para ingresar al canal HORE. Finalmente, y en el contexto de un importante aumento en el consumo de agua de los consumidores chilenos, el cual ha más que duplicado el consumo del producto agua embotellada en los últimos diez años (138%), posicionando a Chile dentro del top 10 de países de mayor consumo de agua embotellada, y que se espera mantenga una tendencia al alza considerando el fortalecimiento de estilos de vida más saludables que impulsan el aumento del consumo de agua, generará un atractivo para ingresar nuevas marcas al mercado. Conforme a lo informado por la consultora EMR “Durante 2024-2032, se prevé que el mercado objetivo aumente a una tasa de crecimiento anual compuesto (CAGR) del 5,10% hasta alcanzar los 2,68 mil millones de dólares en 2032”.

Competencia en la industria: Respecto a la competencia en el mercado de aguas gratuitas o “*complementary water*” en el canal HORE, podemos observar un nivel medio-alto de competencia, donde al momento en que fue generado este proyecto, existe una baja cantidad de competidores en la industria que ofrecen el equipo para la purificación de agua en canal HORE, quienes además cuentan con la entrega de botellas “brandeadas”, utilizando el logo de la marca del agua purificada. De los competidores, pudimos identificar 4 empresas que ofrecen el equipo y botellas para realizar el servicio, siendo estas identificadas con la marca Maihue, Boreal, Kopura y ZERO Water, abarcando de forma prioritaria el sector oriente de Santiago y sectores de altos ingresos y/o turísticos de la costa central del país. Cabe destacar que ninguna de estas marcas se encuentra identificada con el servicio de “*complementary water*”, sino que presentan una mezcla entre presentaciones gratuitas y estar incorporadas en la carta para el servicio.

No obstante la competencia a nivel de agua purificada generada localmente en el restaurant al estar conectada a una máquina que purifica desde la red de agua domiciliaria tiene pocos competidores, existe un alto nivel de competidores de agua purificada embotellada en bidones, lo cual aumenta el nivel de competitividad.

El riesgo observado, que lleva a evaluarlo con nivel medio-alto a la competencia en la industria, es que 2 de los competidores existentes presentan una marcada presencia en las comunas que son objetivo para la propuesta de negocio de “*complementary*”

water” o “agua de cortesía”, lo que puede implicar una complejidad al intentar competir en dichos sectores.

- **Poder de negociación de los proveedores:** Los proveedores presentan un bajo nivel de negociación, al existir diversas alternativas para la compra de equipos de purificación que se puedan conectar a la red de agua doméstica, en especial con alternativas de mercados extranjeros y una fuerte oferta desde mercados de origen chino, los que presentan precios altamente competitivos y niveles de calidad que pueden asegurar un nivel de servicio adecuado a los clientes.
Existen pocas barreras a poder realizar cambio entre proveedores, donde la principal barrera existente sería el conocimiento sobre el equipo que se genera para los equipos técnicos que brindan el soporte, y los costos de inventario asociados a filtros y otros repuestos que habría que mantener duplicados para dar soporte a equipos de fabricantes distintos.
- **Poder de negociación de los clientes:** Respecto al poder de negociación de los clientes, es posible determinar que es de nivel medio, esto dado que el día de hoy hay una baja cantidad de restaurantes que ofrecen el servicio de “*complementary water*” o “agua de cortesía”, pero donde este servicio es altamente valorado por los comensales de estos establecimientos -ver estudio de mercado que sustenta esta afirmación-.
Desde el punto de vista de los restaurantes y hoteles existe un poder medio de negociación, al existir pocas empresas que brinden el servicio, pero al ser una modalidad de arriendo con contrato de los equipos, el costo de cambio a otro proveedor es bajo, considerando sólo que deben cumplirse los plazos establecidos por contrato para el arriendo y soporte técnico.
Desde el punto de vista del cliente final, no existe un poder significativo, donde si bien hay atributos valorados sobre ciertas marcas como, en el caso de LATE!, su propósito, la valoración principal viene dada por la entrega del servicio de “agua de cortesía” o “*complementary water*”, por lo cual la marca que provea el agua para dicho servicio no se espera influya de forma significativa en la toma de decisión.
- **Amenaza de productos o servicios sustitutos:** Existe una alta amenaza a productos sustitutos, dado que el modelo que utilizan la mayoría de los restaurantes es vender agua embotellada a sus comensales, donde podemos encontrar un amplio mercado con presencia de marcas con fuerte nivel de reconocimiento. En el mercado de las aguas embotelladas podemos identificar 2 subcategorías principales, mineral (64% del mercado) y purificada (36% del mercado), y con una alta concentración donde dominan las principales empresas con sus respectivas marcas, Nestlé SA, Danone S.A., The Coca-Cola Company, CCU SA, Agua Mineral Puyehue S.A. Al año 2012, Cachantún (CCU) dominaba el mercado con un 49% del mismo, seguido por Vital (The Coca-Cola Company) con un 17%, mostrando una alta concentración del mercado en las principales marcas competidoras en el mercado masivo, y con una alta penetración en los consumidores, donde cachantún alcanza 70% en Primera Preferencia, 65% en el Top Of Mind 65% y 96% de Recordación de Marca.

Adicionalmente, dada la expectativa de crecimiento de la industria, la que llega aproximadamente a un 4,8% interanual para el mercado chileno, existe una fuerte presión hacia la innovación con nuevos productos enmarcados dentro de una mayor conciencia y responsabilidad social, proyectando un fuerte crecimiento de los productos ecológicos, con características de ser naturales y orgánicos, por lo cual estas serían características que

podrían fortalecer a la marca LATE! Frente a otros, dado que su propósito nació con una orientación social y sustentable.

2.4. Análisis PESTEL

Marco Teórico análisis PESTEL:

El análisis PESTEL es una herramienta estratégica utilizada para identificar y evaluar los factores externos que pueden influir en el entorno macroeconómico de una empresa. Se centra en seis dimensiones clave: Política, Economía, Sociedad, Tecnología, Medio Ambiente y Legalidad. Este conjunto de factores ayuda a las empresas a comprender los desafíos y oportunidades que podrían afectar su desempeño y a planificar sus estrategias de manera más eficaz.

Político:

Los factores políticos analizan el impacto de las políticas gubernamentales, la estabilidad política y las leyes regulatorias en las operaciones de una empresa. En el caso de Chile, la estabilidad democrática y el respeto a las libertades y derechos ciudadanos son aspectos destacados que crean un entorno favorable para las empresas. El sistema político republicano, democrático y representativo, junto con un gobierno de carácter presidencial dividido en tres poderes independientes (Ejecutivo, Legislativo y Judicial), proporciona un marco regulatorio claro y estable, lo que es beneficioso para la planificación a largo plazo.

Económico:

Los factores económicos incluyen el análisis de las variables macroeconómicas como el crecimiento del PIB, tasas de interés, inflación y desempleo. En el mercado chileno, se proyecta un crecimiento interanual de aproximadamente 4,8%, lo que indica un entorno económico dinámico y en expansión. Esta perspectiva de crecimiento ofrece oportunidades significativas para la innovación y el desarrollo de nuevos productos, especialmente en sectores alineados con la conciencia y responsabilidad social.

Sociales:

El análisis social examina las tendencias demográficas, culturales y sociales que pueden influir en la demanda de productos y servicios. En Chile, existe una creciente conciencia hacia productos ecológicos, naturales y orgánicos, lo que representa una ventaja competitiva para marcas como LATE! que se alinean con estos valores a través de su orientación social y sustentable.

Tecnológico:

Los factores tecnológicos consideran el impacto de la innovación y el desarrollo tecnológico en la industria. La disponibilidad de tecnología avanzada y el acceso a equipos de purificación de agua de alta calidad y precios competitivos, especialmente de mercados extranjeros como el chino, facilitan la adopción de nuevas tecnologías y mejoran la eficiencia operativa.

Ambiental:

Los factores ambientales analizan las influencias del entorno natural y la sostenibilidad. La tendencia hacia productos ecológicos y sostenibles está impulsando la innovación en el sector, con una demanda creciente de productos que minimicen el impacto ambiental.

Legal:

Los factores legales incluyen las regulaciones y leyes que afectan a la industria, como las normativas de salud, seguridad y medio ambiente. En Chile, las leyes y regulaciones proporcionan un marco claro para operar, lo cual es esencial para la seguridad y cumplimiento normativo de las empresas.

Este análisis del macroentorno PESTEL es crucial para que la empresa Late! pueda identificar los factores externos que impactan en su entorno y desarrollar estrategias que le permitan adaptarse y aprovechar las oportunidades del mercado.

Análisis del Macroentorno (PESTEL) para LATE!:

Existen varios factores que son necesarios analizar para determinar y conocer el macroentorno de la empresa Late!, dicho análisis será parte importante para su gestión estratégica.

Político:

Chile está considerado como un país estable por su estabilidad democrática y respeto a las libertades y derechos ciudadanos. Así lo destacan organismos como *Economist Intelligence Unit* y *Freedom House e IDEA International*.

Fuente: Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile

Posee un sistema político republicano, democrático y representativo.

Gobierno: Carácter presidencial.

Dividido en 3 poderes independientes:

1. Ejecutivo: a la cabeza de este se encuentra el presidente, el cual es elegido por sufragio popular y directo.
2. Legislativo: reside el congreso nacional, su sede está en el puerto de Valparaíso.
 - Senado: 38 miembros.
 - Cámara de diputados: 120 miembros.
3. Judicial: es un órgano independiente y autónomo que tiene la responsabilidad de la administración de la justicia.

Políticas gubernamentales: El apoyo de gobiernos locales o internacionales a proyectos de acceso a agua potable puede ser fundamental. Las políticas que promuevan la inversión en infraestructura hídrica y programas de bienestar social pueden beneficiarla. Sin embargo,

cambios en las políticas públicas, como recortes a fondos destinados a ONGs o a iniciativas solidarias, pueden afectar negativamente.

Estabilidad política: La estabilidad política del país o regiones donde opera LATE! influye en la seguridad y la confianza de las inversiones. En países con inestabilidad política o conflictos sociales, la operación puede ser un desafío debido a interrupciones en el suministro de agua o cambios regulatorios.

Intereses de la política exterior de Chile: Los intereses de la política exterior corresponden a las áreas relacionadas con el ámbito internacional que consideramos esenciales o críticas para el desarrollo:

- Promover los intereses económicos de Chile y la asociación comercial con otros países.
- Contribuir al fortalecimiento de integración regional.
- Fortalecer la imagen de Chile en el exterior.
- Dar a conocer la cultura chilena en el mundo.
- Promover la paz y la seguridad internacional.
- Contribuir en la seguridad energética de Chile.
- Contribuir a la inserción de Chile en la ciencia y tecnología mundiales

Otro tema de suma importancia a nivel gobierno es el plan nacional “Elige vivir sano” que en cierta forma fomenta a consumir agua en vez de otros sustitutos como bebidas gaseosas o jugos altos en azúcar (esto en relación a líquidos, ya que este plan del gobierno tiene otras implicancias en comidas y ejercicios).

Económico:

Chile tiene una trayectoria de políticas macroeconómicas sólidas e instituciones robustas, lo que le permitió restaurar el equilibrio macroeconómico después de las disrupciones creadas por la pandemia y sus secuelas.

Durante la última década, el crecimiento promedió un 2%, mientras que la productividad se estancó, limitando la creación de mejores empleos y remuneraciones. Las brechas de género en el mercado laboral siguen siendo pronunciadas. Aunque la pobreza por ingresos ha disminuido significativamente, persisten las disparidades regionales y el progreso en dimensiones no monetarias es lento. La desigualdad de oportunidades y la baja calidad de los servicios públicos limitan la movilidad social ascendente.

El PIB real creció un 1,9% interanual en la primera mitad de 2024, impulsado en gran medida por el sector minero. Las brechas de género en el mercado laboral se profundizaron. El desempleo cayó al 7,9% para los hombres, pero aumentó al 9,0% para las mujeres. La calidad del empleo se deterioró, especialmente entre las mujeres, con la informalidad alcanzando niveles del 26,9% y 29,9% para hombres y mujeres, respectivamente. La trayectoria de reducción de la inflación tuvo un tropiezo en marzo de 2024, cuando comenzó a subir nuevamente y alcanzó el 4,7% interanual en agosto.

En 2024 se espera que el crecimiento del PIB real sea del 2,5% y converja al potencial en 2025 y 2026. Los sucesivos ajustes a las tarifas eléctricas mantendrán la inflación por encima del 4% en los próximos trimestres, volviendo al objetivo del 3% para la primera mitad de 2026. Se estima que la pobreza (US\$6.85/día, PPP 2017) y la desigualdad de ingresos se mantendrán alrededor del 5% y 43 puntos de Gini en 2024, respectivamente, y disminuirán gradualmente a partir de entonces.

Las reformas centradas en reducir las barreras regulatorias, fomentar la adopción de tecnología, promover la competencia, mejorar la educación y las capacidades gerenciales, y aumentar la participación laboral femenina y la calidad del empleo, podrían ayudar a elevar el crecimiento potencial. Se espera que Chile se beneficie de la transición verde dado su potencial para la energía renovable y sus reservas de cobre y litio, insumos críticos para la electrificación.

Condiciones económicas: El poder adquisitivo de las comunidades a las que LATE! sirve es un factor importante. En países con economías en crecimiento, los ciudadanos podrían tener más capacidad para financiar el acceso a agua potable. Sin embargo, en economías de bajos ingresos, los subsidios o donaciones pueden ser fundamentales para la sostenibilidad del modelo de negocio.

Financiación y sostenibilidad: Las fluctuaciones económicas, la disponibilidad de financiamiento y la colaboración con instituciones como ONGs o fondos internacionales son esenciales para las operaciones de la empresa. En tiempos de recesión económica, los fondos para proyectos sociales pueden ser limitados.

Inflación y precios de insumos: Los costos de producción y distribución del agua, tales como infraestructura, equipos y energía, pueden verse afectados por la inflación, lo cual impacta en la rentabilidad.

Social:

Conciencia social: La conciencia sobre la importancia del acceso al agua potable y la sostenibilidad ambiental está en aumento. Los consumidores y organizaciones valoran cada vez más las iniciativas que contribuyen al bienestar de las comunidades y al cuidado del medio ambiente. Esto puede ser un factor positivo para LATE! al ganar el apoyo de la sociedad.

Cambio en las expectativas de los consumidores: Existe una tendencia creciente hacia el consumo responsable y la demanda de productos que respeten los principios de la sostenibilidad. Esto puede crear oportunidades para LATE! en términos de mayor aceptación de sus productos y servicios. Esto ha tomado relevancia en los últimos años con las nuevas generaciones (generación de internet y millenials) que han sido testigos de importantes fenómenos culturales como el boom de internet y acceso a redes sociales, así como el cuidado del medio ambiente y desarrollo sustentable y responsable de las empresas.

Desigualdad social: Las regiones con altos índices de pobreza y marginalización tienen una gran necesidad de acceso al agua potable, lo que representa tanto un desafío como una oportunidad de mercado para la empresa.

Tecnológico:

Innovaciones tecnológicas en tratamiento de agua: Las tecnologías avanzadas en filtración, purificación y distribución de agua son cruciales para garantizar un servicio eficiente y sostenible. LATE! podría beneficiarse de la adopción de nuevas tecnologías que hagan el proceso más eficiente y menos costoso.

Tecnología para la gestión de recursos: El uso de tecnologías de información y comunicación (TIC) para mejorar la logística, monitorear el consumo de agua o gestionar los recursos de manera más eficiente puede ayudar a optimizar la distribución y reducir costos.

La logística es una pieza fundamental en este proceso, ya que las nuevas tecnologías utilizando Inteligencia Artificial buscan al momento de entregar el agua embotellada conocer cuál será el consumo y cuando deberían solicitar nuevamente el producto

Energía renovable: Incorporar tecnologías limpias como la energía solar en la distribución del agua puede reducir costos operativos y mejorar la sostenibilidad del proyecto.

Ambiental:

Algunos estudios han señalado que al año 2050 habrá en los océanos más botellas plásticas que peces, haciendo de esto una preocupación global.

Hoy existen diversas organizaciones que incentivan y apoyan todas las iniciativas que contribuyen a solucionar problemas ambientales. El trabajo realizado por organizaciones como *Greenpeace*, *World Wildlife Fund*, *Earth Action*, *PNUMA* y *The Nature Conservancy* ha elevado el nivel de conciencia social sobre el cuidado del medioambiente a nivel mundial, impactando también a la sociedad chilena y atrayendo cada vez más adeptos.

A nivel local el Ministerio de Medio Ambiente trabaja para asegurar el cumplimiento de los compromisos ambientales a nivel internacional, en particular, los contraídos en el marco de los Acuerdos Multilaterales Medioambientales y con la OCDE.

Cambio climático: Las variaciones climáticas, como sequías prolongadas o fenómenos meteorológicos extremos, pueden afectar la disponibilidad de agua. LATE! debe tener socios estratégicos para adaptarse a estos cambios, como derechamente invertir en fuentes de agua alternativas, tecnologías de recolección de agua de lluvia o máquinas más eficientes en la purificación de agua de la red de agua potable.

Normativas ambientales: Existen regulaciones ambientales que deben ser cumplidas para la extracción en el uso principalmente de envases de plástico que al 2060, se verá muy limitado.

La Ley de Plásticos de un “Solo Uso” establece que a partir de agosto de 2024, los locales de comida no podrán utilizar productos de un solo uso, incluyendo el plástico. Esto significa que no se podrán usar vasos, tazas, cubiertos, platos, bandejas, cajas o envases de comida preparada que no sean reutilizables.

En cuanto a los servicios de *delivery*, solo se podrán utilizar envases y utensilios de plástico certificados, es decir, que estén elaborados a partir de recursos renovables y que puedan ser compostados.

La ley también establece que las botellas plásticas desechables deberán incorporar al menos el 15% de plástico reciclado y recolectado en el país, hasta llegar al 70% en el año 2060.

Sostenibilidad y conservación del agua: La demanda de prácticas empresariales responsables con el medio ambiente está en auge. La empresa podría beneficiarse de la adopción de tecnologías y prácticas que promuevan la conservación del agua, un recurso vital y limitado.

Legal:

La industria del agua embotellada en Chile debe cumplir las normativas vigentes en distintos ámbitos, los más relevantes son las laborales, sanitarias y ambientales, y tributarias. Para esto se deben dar total cumplimiento a lo establecido en el código del trabajo, en el decreto con fuerza de ley 724 del código sanitario y al decreto ley 830 del código tributario

Regulaciones sobre el acceso al agua: Existen leyes que regulan el acceso y distribución del agua, tanto a nivel local como internacional. LATE! debe asegurarse de cumplir con estas normativas, lo que incluye permisos para extraer y distribuir agua, además de la calidad del servicio.

Propiedad de recursos naturales: En algunas regiones, el agua es considerada un recurso de propiedad pública, lo que puede generar conflictos sobre su gestión y distribución. Las leyes que protegen estos derechos pueden afectar el modelo de negocio de la empresa.

Normas laborales: LATE! debe cumplir con las leyes laborales, tanto en términos de salarios, como en los derechos y condiciones laborales de sus empleados. Además, en áreas donde opera, las leyes sobre seguridad laboral y bienestar social deben ser respetadas.

Finalmente se debe considerar que LATE! es una empresa de la categoría B, que, si bien no cuenta con una legislación propia, cumple con estándares de cierta normativa amigable con el medio ambiente y con las personas, que debe respetar para seguir en la condición.

Capítulo 3: Estudio de mercado

3.1 Segmentación de Clientes

3.1.1 Marco teórico Segmentación de Clientes

La segmentación de clientes es una estrategia crucial en el marketing que permite a las empresas identificar y comprender mejor a sus consumidores. Esta técnica consiste en dividir el mercado en grupos más pequeños y homogéneos basados en características comunes. En este contexto, la segmentación ABC es una metodología que clasifica a los clientes según tres criterios principales: el nivel socioeconómico, los ingresos y los patrones de comportamiento de compra.

3.1.2 Nivel socioeconómico

El nivel socioeconómico es una de las variables más utilizadas en la segmentación de clientes. Este criterio clasifica a los consumidores en diferentes categorías según sus ingresos, educación, ocupación y estilo de vida. En el modelo ABC, los grupos se dividen en tres categorías principales: A, B y C. Los clientes del grupo A son aquellos con ingresos altos, educación superior y ocupaciones de alto nivel. Los del grupo B tienen ingresos y educación moderados, mientras que los del grupo C tienen ingresos y educación más bajos.

3.1.3 Ingresos

El ingreso es otra variable crucial en la segmentación de clientes. Las empresas suelen clasificar a sus consumidores en grupos de ingresos para adaptar mejor sus productos y servicios a las necesidades y preferencias de cada segmento. En el modelo ABC, los ingresos de los clientes se utilizan para identificar patrones de gasto y comportamiento de compra, lo que permite a las empresas desarrollar estrategias de marketing más efectivas.

3.1.4 Patrones de comportamiento de compra

Los patrones de comportamiento de compra son otra variable importante en la segmentación de clientes. Este criterio se basa en el análisis de cómo, cuándo y por qué los consumidores compran ciertos productos o servicios. En el modelo ABC, los clientes se agrupan según sus hábitos de compra, preferencias de productos, frecuencia de compra y lealtad a la marca. Esto permite a las empresas personalizar sus estrategias de *marketing* y ofrecer promociones y descuentos específicos para cada segmento.

3.1.5 Beneficios de la segmentación de clientes ABC

La segmentación de clientes ABC ofrece varios beneficios a las empresas. En primer lugar, permite una mejor comprensión del mercado y de los clientes, lo que facilita el desarrollo de productos y servicios más alineados con las necesidades y preferencias de cada segmento. En segundo lugar, ayuda a las empresas a optimizar sus estrategias de *marketing* y a asignar recursos de manera más eficiente. Por último, la segmentación ABC permite a las empresas identificar y aprovechar oportunidades de mercado, así como mejorar la retención y lealtad de los clientes.

3.2. Estudio de mercado sobre el consumidor:

3.2.1. Análisis segmentación de clientes para LATE!

Podemos clasificar el perfil de clientes como personas dispuestas a donar, el cual llamaremos “compradores con propósito”, que se pueden definir como hombres y mujeres en edad de trabajar con ingresos superiores a la media del país y con estudios universitarios o de posgrado, definiéndose en ese rango, agrupándolos en grupos socioeconómicos de AB hasta C2.

Sexo	Hombres y Mujeres
Edad	25 - 65 años
Grupo SE	AB C1 C2

Tabla 1: Segmentación para estudio de mercado de clientes de “agua de cortesía” o “complementary water”

Fuente: Elaboración propia

- Tipo de muestreo: Cuantitativo – CAWI (Computer Assisted Web Interviewing, es una metodología de encuestas en línea que permite a los investigadores recopilar información de manera rápida y eficiente a través de cuestionarios digitales distribuidos por medios online. Estas encuestas se administran a través de plataformas en línea, permitiendo que los participantes respondan a los cuestionarios desde sus dispositivos conectados a Internet), en adelante CAWI.
- Tamaño mínimo de la muestra: 90

Resultados:

- Cantidad respuestas: 139

1. ¿Has visitado algún restaurante o establecimiento de comida en los últimos 3 meses?

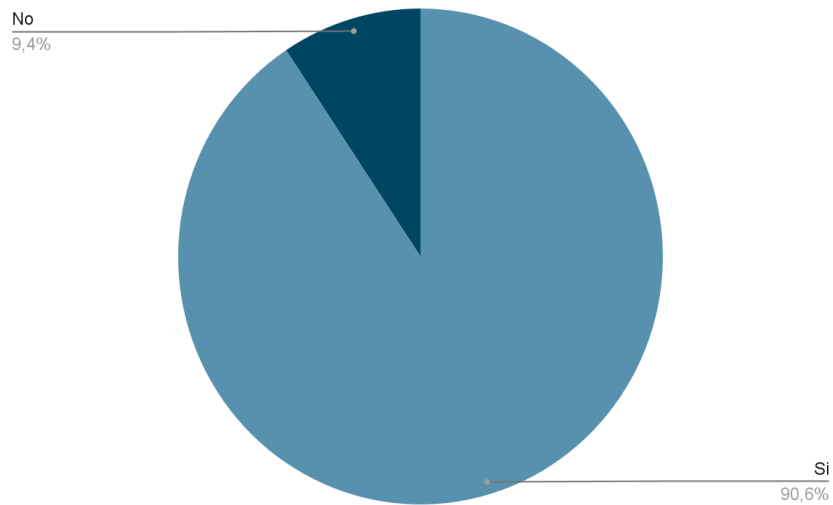


Gráfico 4: Resultados encuesta clientes – Concurrencia a establecimiento de comida en últimos 3 meses.

Fuente: Elaboración propia.

2. ¿Recibiste agua de cortesía (“complimentary water”)?

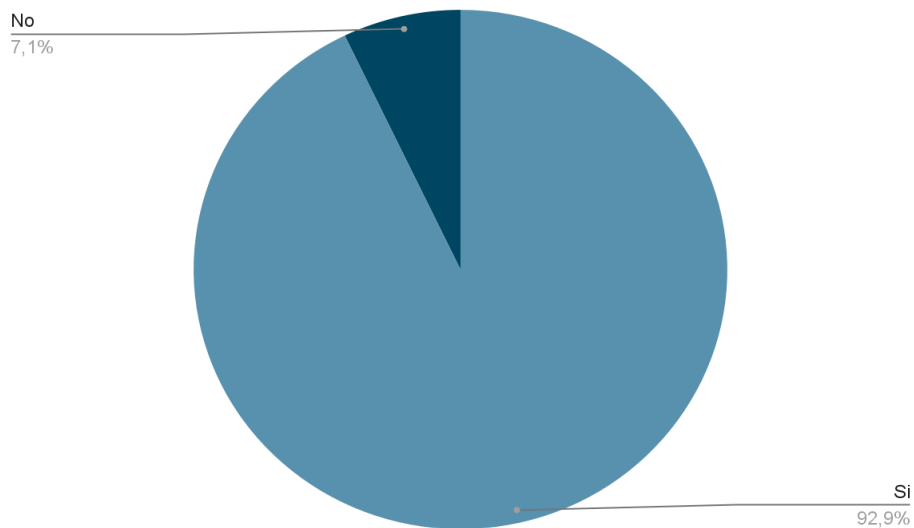


Gráfico 5: Resultados encuesta clientes – Ha recibido agua de cortesía.

Fuente: Elaboración propia.

3. Percepción de valor del agua de cortesía

En una escala de 1 al 5, donde 1 es muy bajo y 5 muy alto ¿Qué tan positivo consideras el servicio de “*complementary water*” (agua purificada gratuita)?

Valoración promedio: 4,81

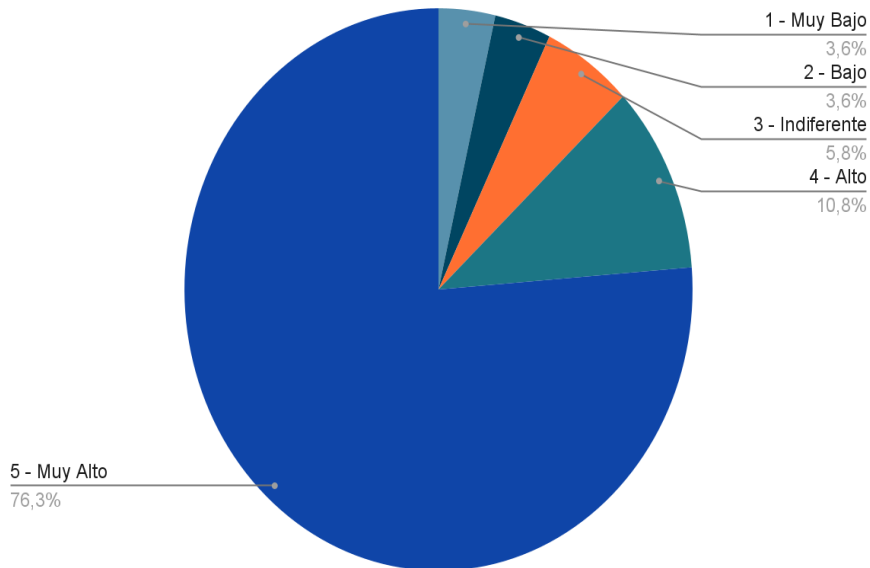


Gráfico 6: Resultados encuesta clientes – Percepción de valor del agua de cortesía.

Fuente: Elaboración propia.

4. ¿Qué tan satisfactorio te resultaría saber que el agua gratuita entregada está aportando sus utilidades a una fundación?

Evaluación en escala de 1 al 5, donde 1 es muy bajo y 5 muy alto

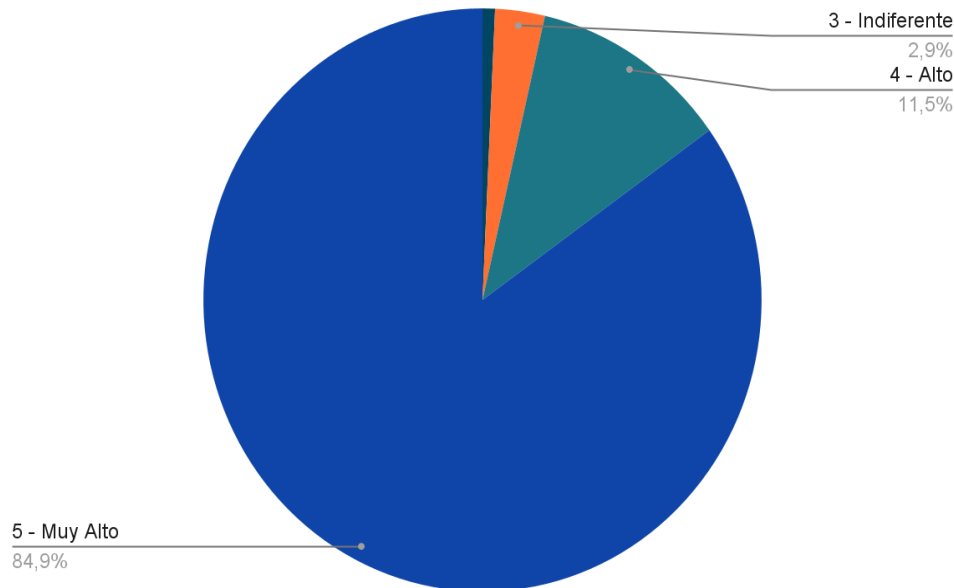


Gráfico 7: Resultados encuesta clientes – Percepción de valor de la solidaridad del agua de cortesía

Fuente: Elaboración propia

3.1.6 Conclusiones

Con los resultados obtenidos es posible concluir que existe una alta valoración al servicio de agua de cortesía en locales de consumo como restaurantes, bares y hoteles, y que adicionalmente existe una valoración de “muy alto” respecto a la valoración que dicha agua genere un aporte solidario a fundaciones, por lo que esto implica una contribución al valor agregado de aquellos restaurantes y locales que opten por este servicio, considerando que según el estudio “Responsabilidad Corporativa en Latinoamérica en 2024” de *Sherlock Communications* el 78% de los chilenos valoran la conciencia socio-ambiental, y que esta influye en la decisión de compra¹.

¹ <https://www.reporteminero.cl/noticia/noticias/2024/08/chilenos-responsabilidad-social-influye-opinion>

3.2 Estudio de mercado sobre *partners*

3.2.1 Marco teórico sobre estudios de mercado sobre *partners*

El estudio de mercado sobre *partners* se centra en analizar y comprender las relaciones comerciales y estratégicas entre una empresa y sus socios comerciales. Este tipo de estudio es crucial para identificar oportunidades de colaboración, evaluar el desempeño de los *partners* y optimizar las estrategias de marketing y ventas.

Estudio de mercado sobre *partners* para LATE!:

Segmentación de clientes:

Establecimientos del canal HORE (hoteles y restaurantes) que estén ubicados en la Región Metropolitana, en las comunas de Las Condes y Vitacura, específicamente en los polos gastronómicos de Isidora Goyenechea y Alonso de Córdova. Con un ticket promedio por persona cliente de \$30.000.

Tipo de muestreo:

Cuantitativo: Se aplican preguntas cerradas sobre determinación del mercado, información de productos, tamaños, entre otros, como también preguntas libres para identificar atributos predilectos por los encuestados.

Tamaño mínimo de la muestra: 30

Encuesta:

Realización de estudio de mercado hacia *partners* prospectos del canal HORE hacia la nueva propuesta con los siguientes resultados:

1. Tipo de establecimiento:

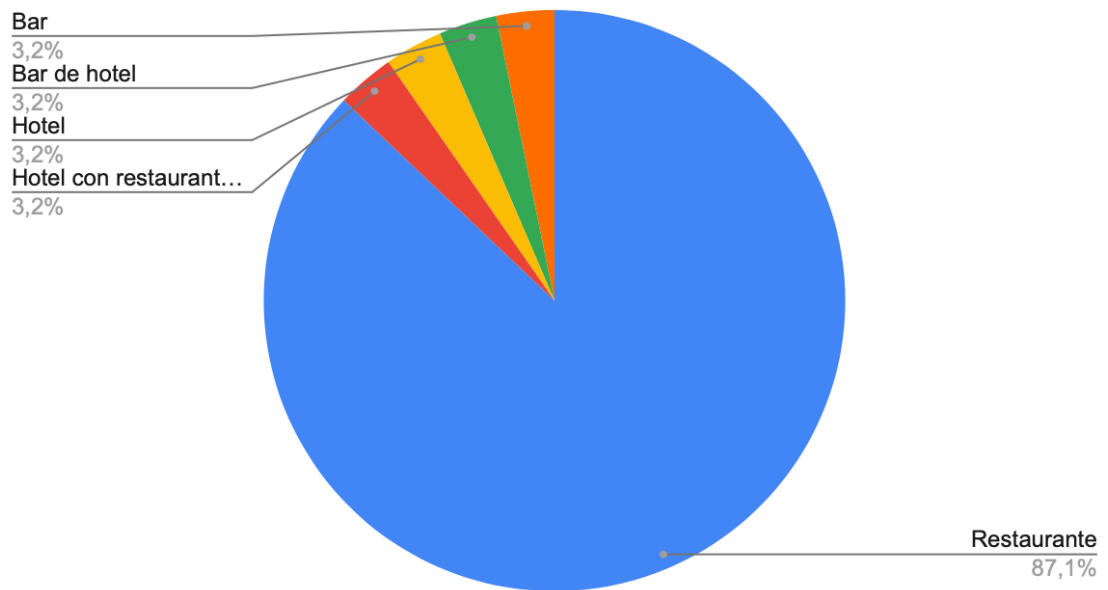


Gráfico 8: Resultados encuesta locales – Distribución por tipo de establecimiento

Fuente: Elaboración propia

- R: 87,1% son establecimientos restaurantes, el cual sería el mayor nicho hacia la nueva propuesta de LATE!

2. Ubicación del establecimiento:

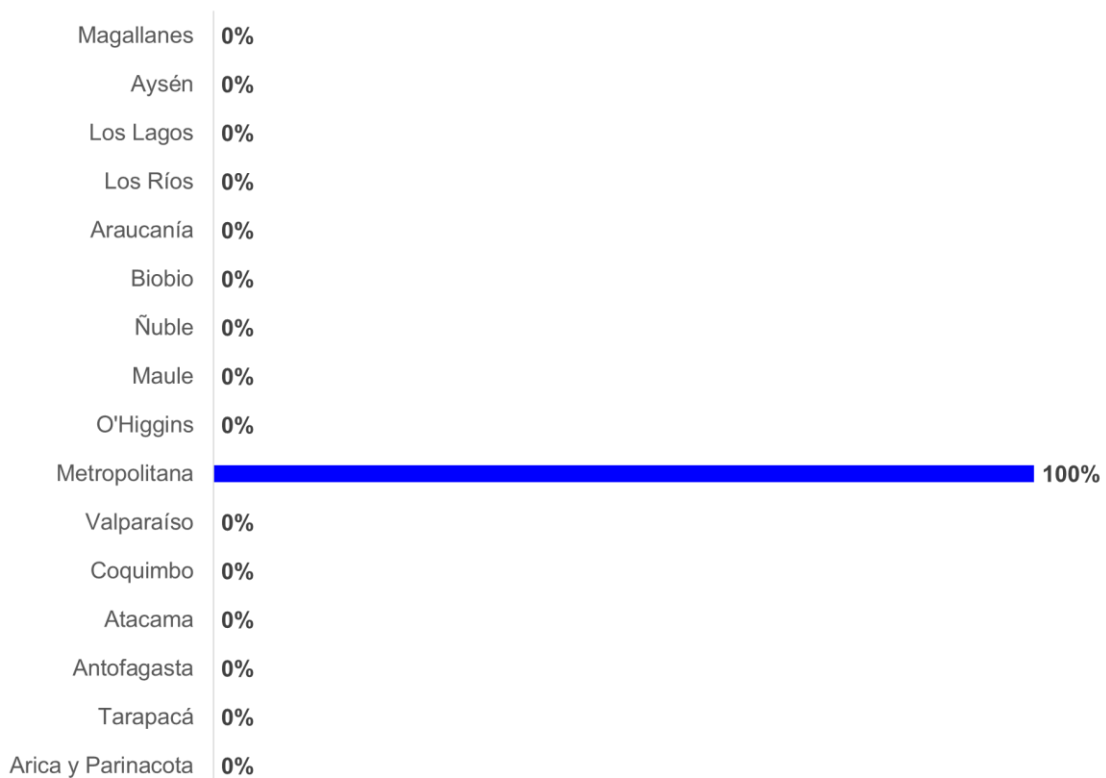


Gráfico 9: Resultados encuesta locales – Ubicación por Región

Fuente: Elaboración propia

- R: El 100% de nuestros encuestados se encuentran en la Región Metropolitana.

3. Comuna del establecimiento:

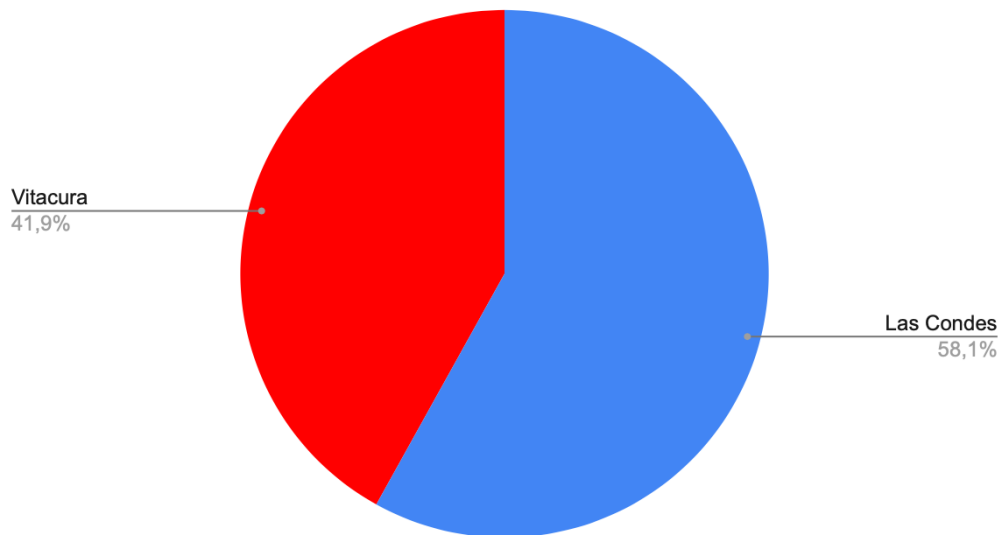


Gráfico 10: Resultados encuesta locales – Ubicación por Comuna

Fuente: Elaboración propia

- R: 58,1% de los encuestados son de la comuna de Las Condes y 41,9% de Vitacura.

4. ¿Cuántos clientes recibe su establecimiento diariamente?

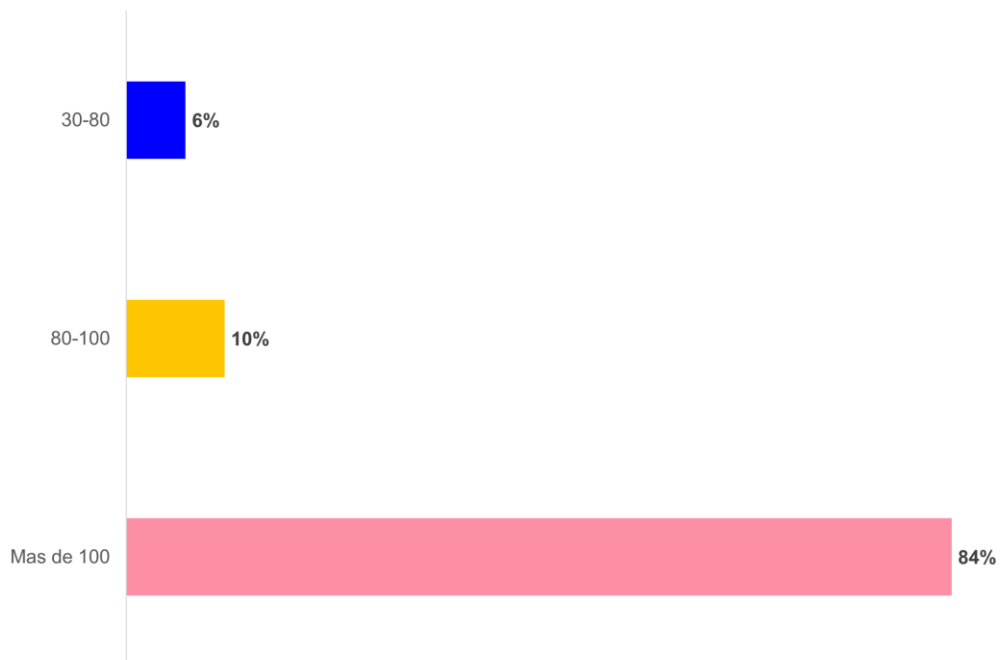


Gráfico 11: Resultados encuesta locales – Cantidad de clientes estimados por día

Fuente: Elaboración propia

- R: 26 encuestados respondieron que reciben más de 100 clientes al día en su establecimiento, siguiendo con 3 encuestados respondiendo entre 80 - 100 clientes diarios y 2 últimos respondiendo entre 30 - 80 clientes.

5. ¿Cuál es el ticket promedio (gasto) de cada persona que consume en el establecimiento?

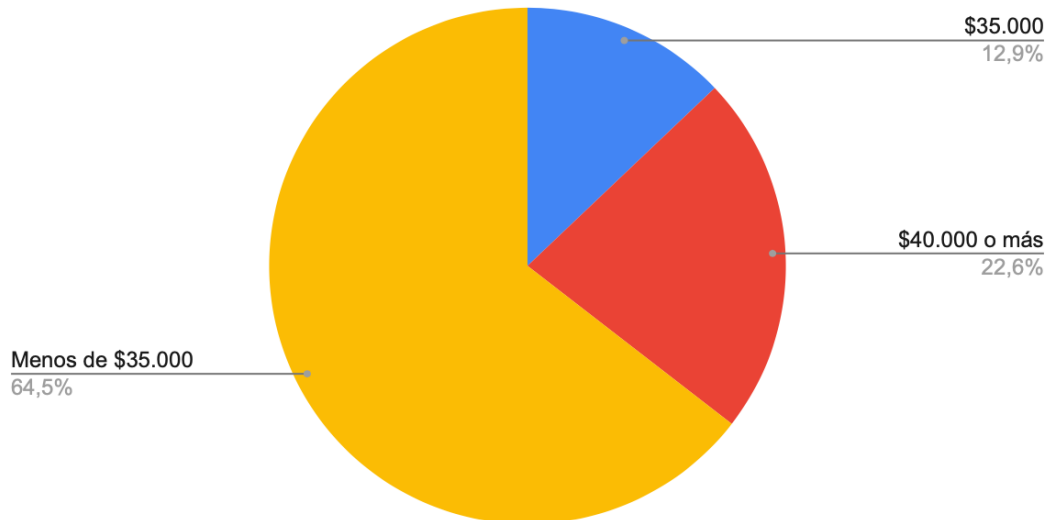


Gráfico 12: Resultados encuesta locales – Valor del consumo promedio diario

Fuente: Elaboración propia

- R: 64,5% de los encuestados tienen un ticket promedio de menos de \$35.000. 22,6% encuestados tienen un gasto promedio de \$40.000 o más y 12,9% encuestados tienen un gasto promedio por persona de \$35.000.

Cabe decir, que al realizar la encuesta, muchos encuestados comentaron que su ticket promedio por persona bajó debido a descuentos que se tienen en la actualidad con distintos bancos del país.

6. ¿Entrega agua purificada gratuita (sin cobrar) en su hotel o restaurante?

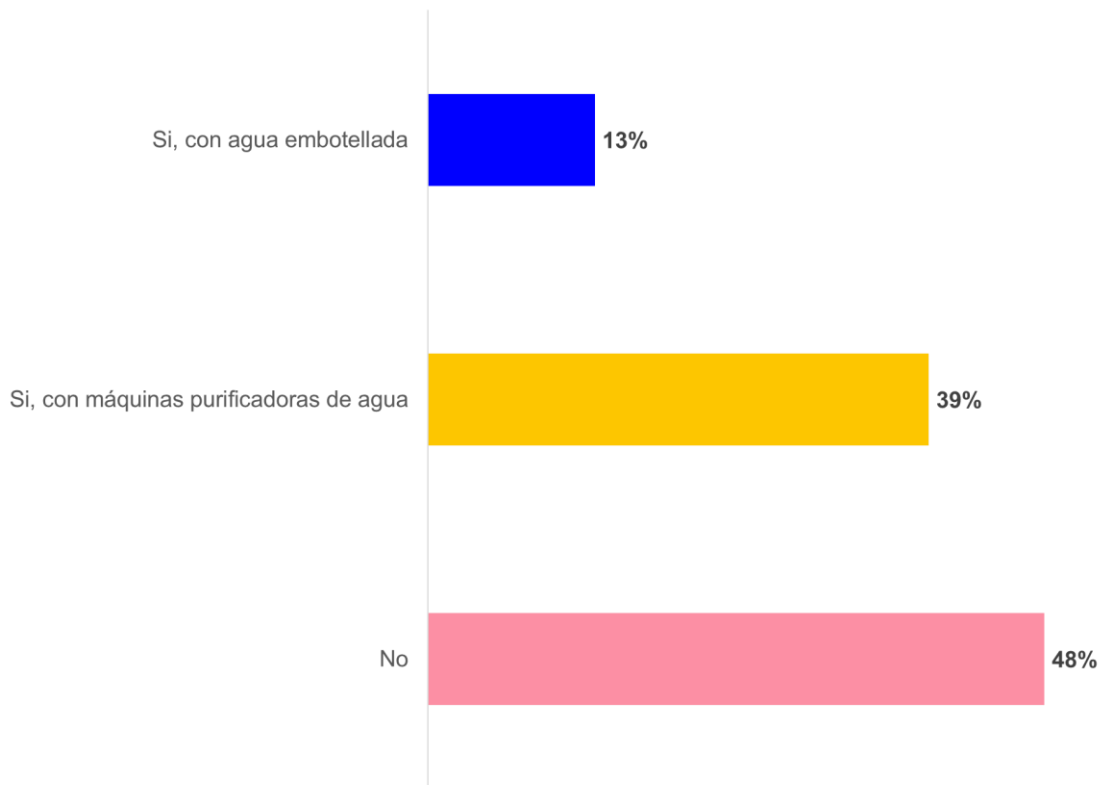


Gráfico 13: Resultados encuesta locales – Cantidad de locales que entregan agua de cortesía (gratuita)

Fuente: Elaboración propia

- R: 15 personas respondieron que no entregan agua purificada gratuita a sus clientes. 12 contestaron que si entregan agua gratuita con máquinas purificadoras de agua y 4 encuestados comentaron que también entregan agua gratuita pero en botellas.

Preguntas derivadas a respuesta “no” de pregunta 6:

6.1. ¿Vende agua purificada en su carta?:

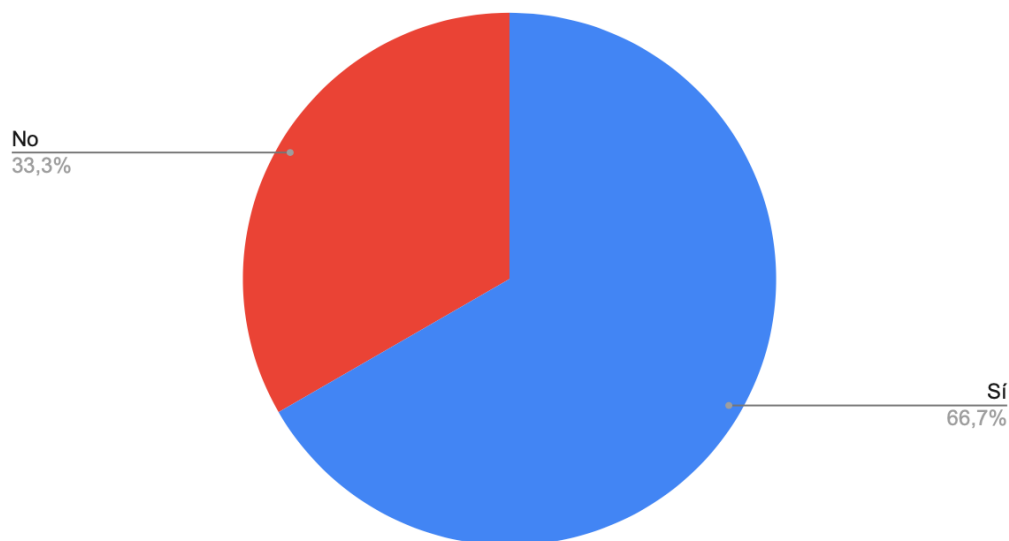


Gráfico 14: Resultados encuesta locales – Proporción de locales que no entrega agua gratuita y que vende agua purificada

Fuente: Elaboración propia

- R: 66,7% de los encuestados respondieron que si venden agua purificada en su carta y 33,3% que no.

6.1.1. ¿Cuál es la marca de agua purificada que venden en su establecimiento?:

Vital y Puyehue	1
Puyehue	2
Prisma	3
Porvenir	1
Manantial	1
Blupura	1
Acqua Panna	1

Tabla 2: Frecuencia de las marcas de agua purificada vendidas por establecimientos que no entregan agua gratuita

Fuente: Elaboración propia

- R: De los 10 encuestados que respondieron que si venden agua purificada en su carta, les preguntamos la marca de agua que venden en su establecimiento, respondiendo

en respuesta abierta con los resultados del cuadro visto, priorizando la marca de agua Prisma.

Preguntas derivadas a respuesta “si, con máquinas purificadoras de agua” de pregunta 6:

6.2. ¿En qué lugar del hotel o restaurante tiene máquinas purificadoras de agua?:

En el bar	5
En la barra	5
En el segundo piso, en una sala	1
En el mostrador	1

Tabla 3: Distribución de máquinas purificadoras en el interior del establecimiento

Fuente: Elaboración propia

- R: 12 personas respondieron que si entregaban agua gratuita mediante máquinas purificadoras de agua en la pregunta 6, por lo cual, les preguntamos el lugar donde tienen ubicadas las máquinas de agua en sus establecimientos, dando en su mayoría resultados en el bar y la barra.

6.2.1. ¿Cuál marca de agua utilizan para entregar a sus clientes?:

Puyehue	1
Prisma	3
Blupura y Maihue	1
Andina	1
Maihue	1
Blupura	2
Macaya	1
My Way	1
Vital y Manantial	1

Tabla 4: Marca de agua entregada a clientes

Fuente: Elaboración propia

- R: La marca de agua con mayor popularidad entre los encuestados que respondieron que entregaban agua gratuita mediante máquinas purificadoras es “Prisma”.

6.2.2. ¿Qué tipo de agua ofrece a sus clientes? (Seleccione todas las opciones que apliquen):

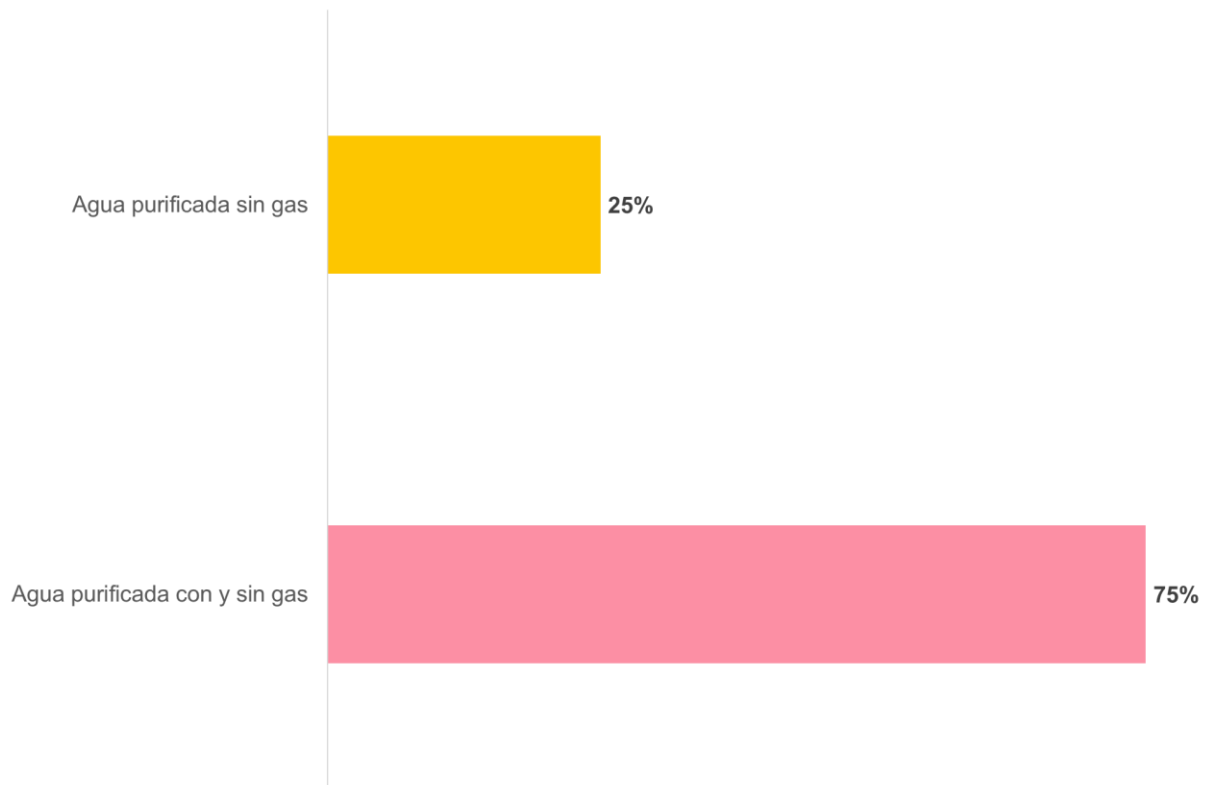


Gráfico 15: Resultados encuesta locales – Tipo de agua ofertada en los establecimientos

Fuente: Elaboración propia

- R: Se les preguntó a los encuestados que tipo de agua ofrecen a sus clientes con las máquinas purificadoras de agua, 9 respondieron agua con y sin gas y solo 3 agua sin gas.

6.2.3. ¿En qué formatos de presentación recibe el agua? (Seleccione todas las opciones que apliquen):

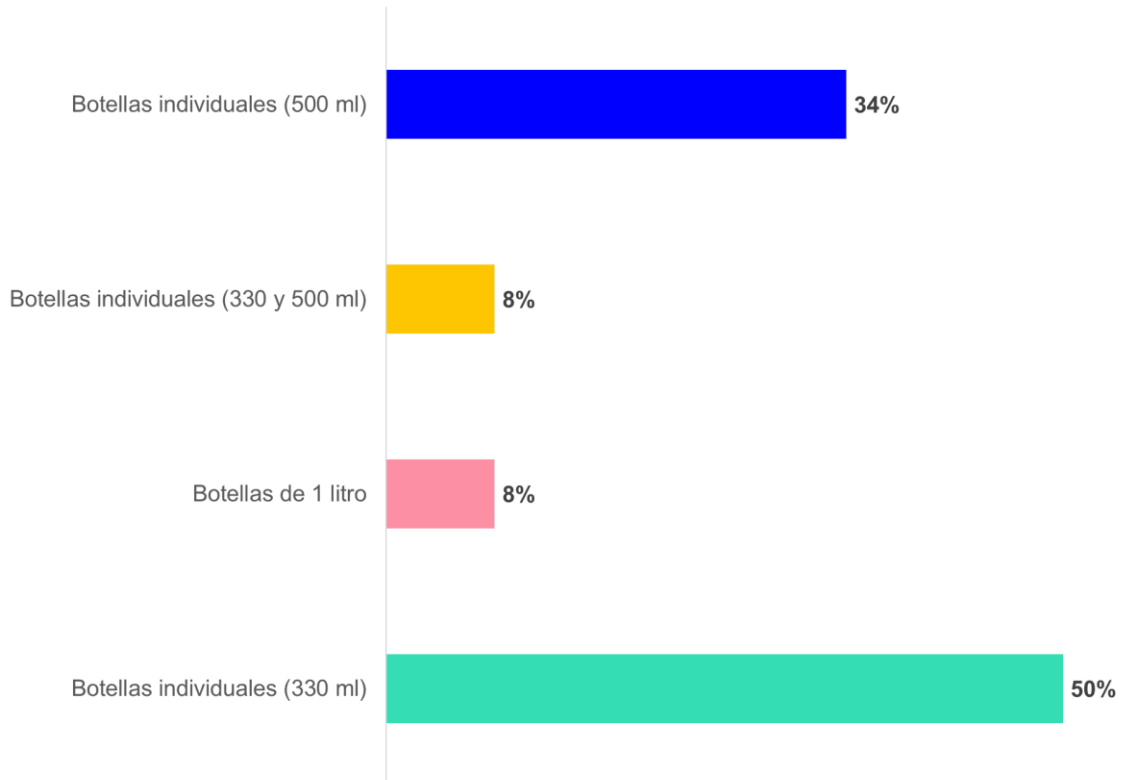


Gráfico 16: Resultados encuesta locales – Formato de envases utilizados para el agua

Fuente: Elaboración propia

- R: Los tamaños en el cual más reciben el agua los establecimientos son en botellas individuales de 330 ml.

Preguntas derivadas a respuesta “si, con aguas embotelladas” de pregunta 6:

6.3. Las botellas de agua que entregan ¿Dónde se consumen mayoritariamente (salones, habitación, huéspedes se las llevan, etc):

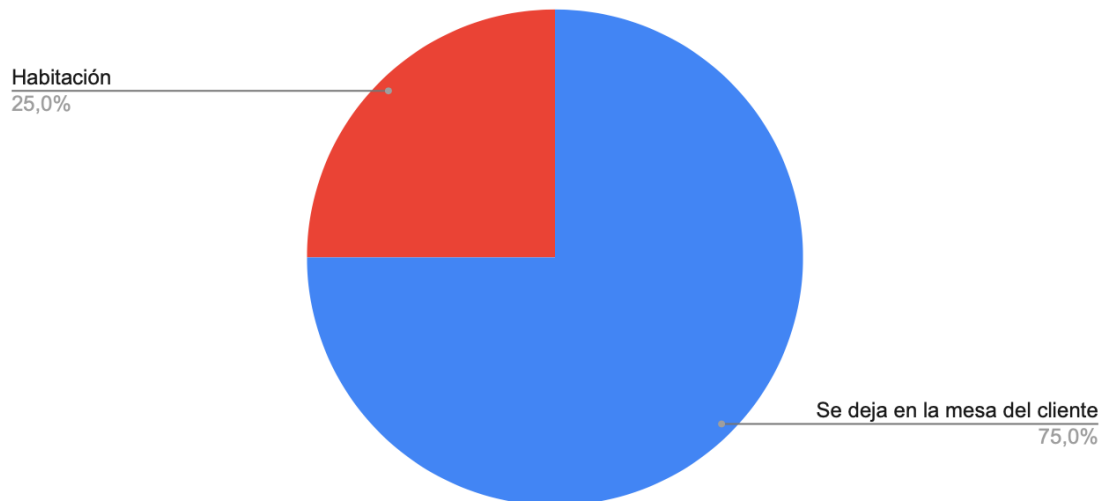


Gráfico 17: Resultados encuesta locales – Lugar de consumo del agua

Fuente: Elaboración propia

- R: 75% de los encuestados nos contestaron que dejan la botella de agua en la mesa del cliente y 25% del rubro hotelero en la habitación.

6.3.1 ¿Cuál marca de agua utilizan para entregar a sus clientes?

Vital	1
Puyehue y Porvenir	1
Benedictino	1
Macaya	1

Tabla 5: Marca de agua utilizada para entrega a clientes

Fuente: Elaboración propia

- R: Los 4 encuestados entregan agua de diferentes marcas.

6.3.2 ¿Qué tipo de agua ofrece a sus clientes? (Seleccione todas las opciones que apliquen)

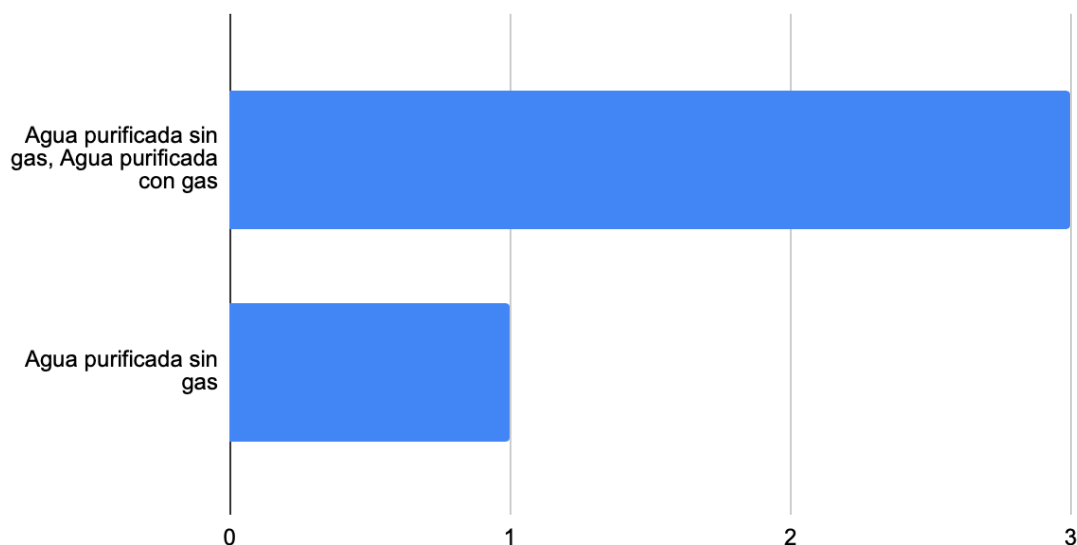


Gráfico 18: Resultados encuesta locales – Tipo de agua ofrecida a clientes

Fuente: Elaboración propia

- R: El tipo de agua que ofrecen a sus clientes es agua purificada con y sin gas. Solo 1 encuestado contestó que sólo entregaban agua sin gas.

6.3.3. ¿En qué formatos de presentación recibe el agua? (Seleccione todas las opciones que apliquen)

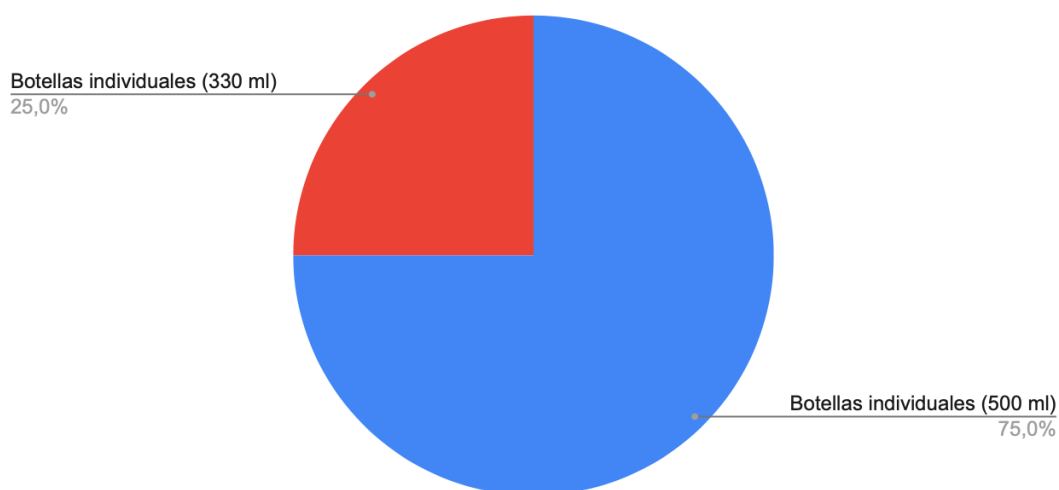


Gráfico 19: Resultados encuesta locales – Formato de presentación del agua

Fuente: Elaboración propia

- R: En su mayoría reciben botellas individuales de 500 ml.

Pregunta derivada a respuestas “botellas individuales (330 ml)” o “botellas individuales (500 ml)” de pregunta 6.3.3:

7. ¿Le parece atractiva la idea de entregar agua purificada gratuita?

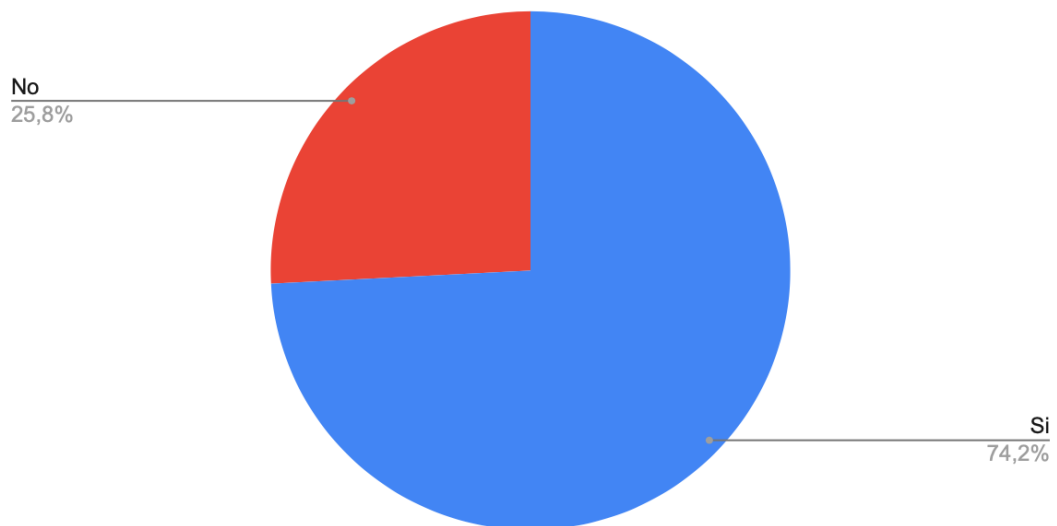


Gráfico 20: Resultados encuesta locales – Atractivo de la propuesta de agua de cortesía o “complimentary water”

Fuente: Elaboración propia

- R: 74,2% de los encuestados respondieron que si les parece atractiva la idea de entregar “complimentary water” y 25,8% respondieron que no.

-

Pregunta derivada a respuesta “no” de pregunta 7:

7.1. ¿Por qué no?

Por el gasto que genera entregar agua gratuita en el local (temas de costos)	3
Porque ya hay agua mineral en venta de mejor calidad	1
La clientela abusa de la gratuidad del agua	1
No es rentable para el local	1
No se pide y se trabaja con agua mineral	1
Por estrategia de venta	1

Tabla 6: Motivo por el cual la propuesta de agua de cortesía o “complementary water” no es atractiva

Fuente: Elaboración propia

- R: 8 personas respondieron que no entregaban agua purificada gratuita en sus establecimientos, justificando con respuestas abiertas y dando como resultado que en su mayoría no les parece atractiva la idea de entregar “*complementary water*” en su establecimiento, porque les genera un costo anexo al que ya tienen.

Por lo cual, debido a la respuesta no interesada en el proyecto, la encuesta se termina con estos encuestados sin más preguntas.

Preguntas derivadas a respuesta “si” de pregunta 7:

8. ¿Qué tipo de agua prefiere ofrecer a sus clientes? (Seleccione todas las opciones que apliquen)

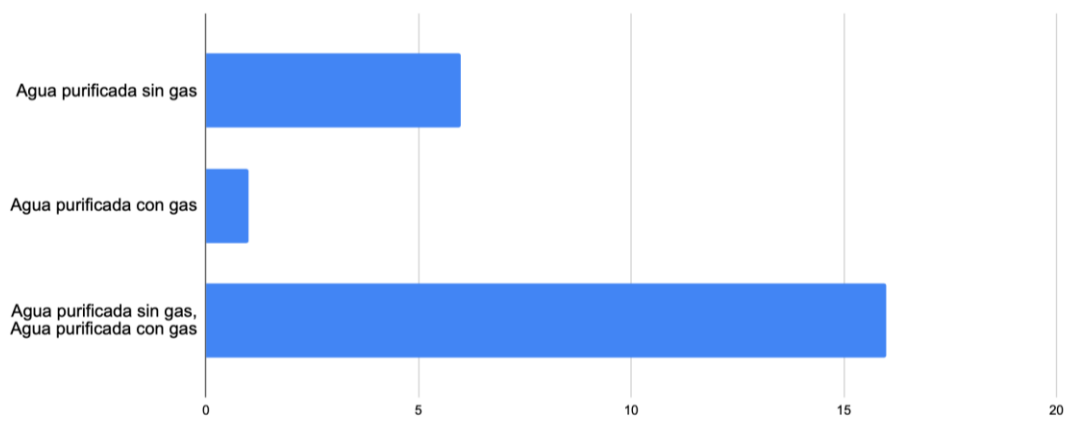


Gráfico 21: Resultados encuesta locales – Tipo de agua que preferentemente se ofrece

Fuente: Elaboración propia

- R: 16 encuestados respondieron que les gustaría recibir agua purificada con y sin gas para entregar gratuitamente a sus clientes, luego 6 personas contestaron que les gustaría entregar solo agua purificada sin gas y 1 encuestado respondió que entregaría solo agua con gas.

9. ¿En qué formatos de presentación le gustaría recibir el agua? (Seleccione todas las opciones que apliquen)

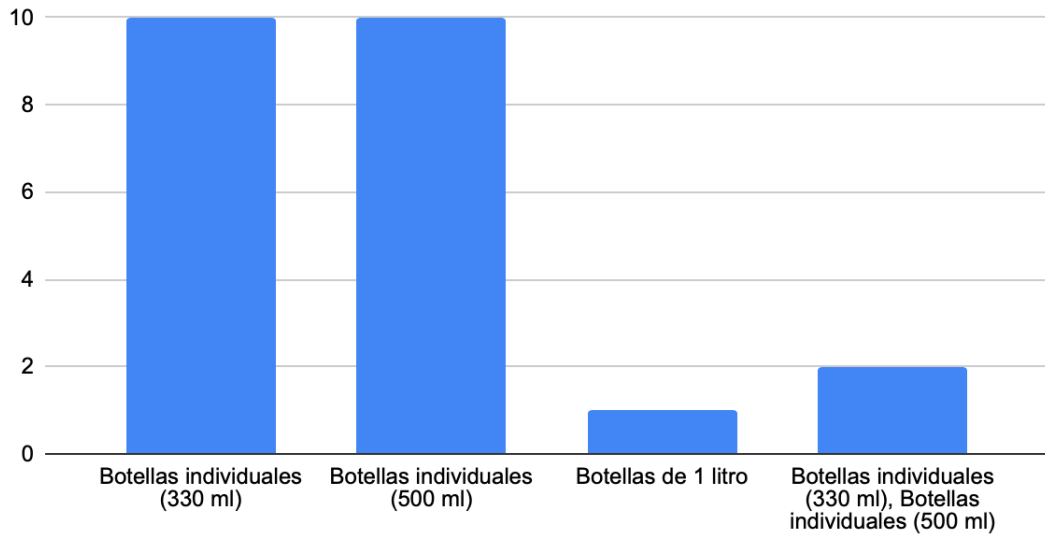


Gráfico 22: Resultados encuesta locales – Preferencia de formato de envase para el agua

Fuente: Elaboración propia

- R: Los formatos con mayor puntuación para recibir el agua fueron las botellas individuales de 330 ml y 500 ml, luego ambos formatos y por último solo una persona respondió con botellas de 1 litro.

10. ¿Qué presentación sería ideal para cada tipo de servicio en su establecimiento?

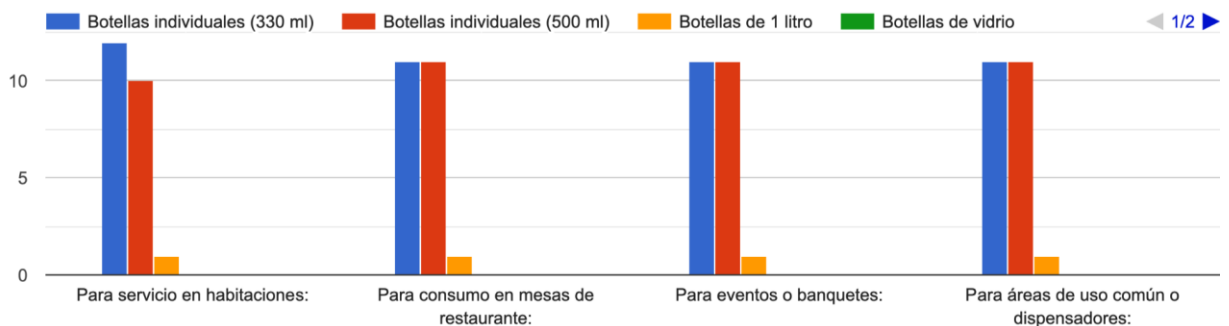


Gráfico 23: Resultados encuesta locales – Conveniencia de cada formato según zona del establecimiento

Fuente: Elaboración propia

- R: Se tuvo mayor puntuación en botellas individuales de 330 ml y seguido por botellas

de 1 litro en todas las ocasiones mencionadas (Servicio en habitaciones, consumo en mesas de restaurante, eventos o banquetes y áreas de uso común o dispensadores).

11. ¿Estaría dispuesto a contar con un embotellado de agua individual, cuya botella sea reutilizable con materiales como: Vidrio reciclado, bambú, tritán, entre otros?

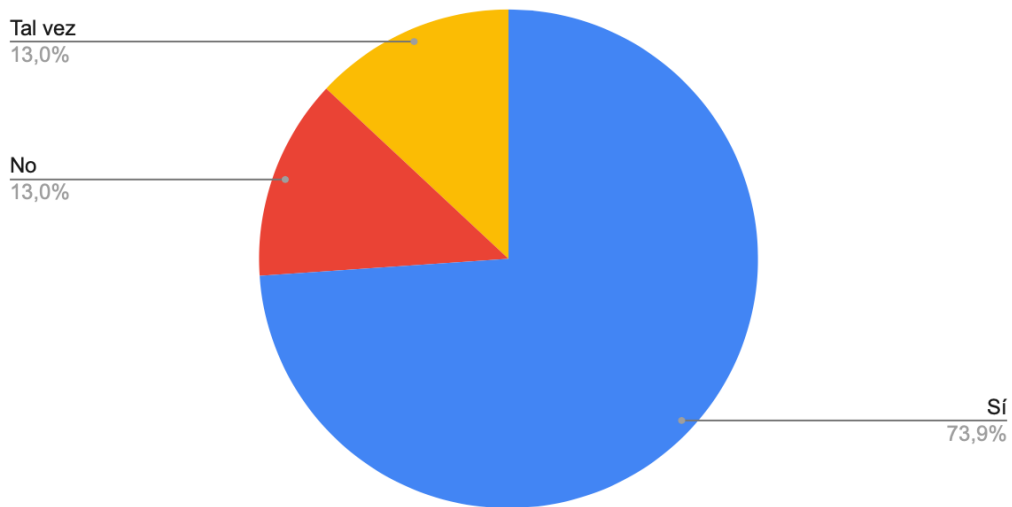


Gráfico 24: Resultados encuesta locales – Nivel de disposición a utilizar envases reutilizables

Fuente: Elaboración propia

- R: La respuesta que tuvo mayor puntuación fue que sí estarían dispuestos 73,9% de los encuestados a tener una botella de agua con materiales reutilizables.

12. En una escala de 1 a 5, donde uno es muy bajo y cinco muy alto. Su compañía ¿Qué nivel de compromiso tiene con las siguientes definiciones?

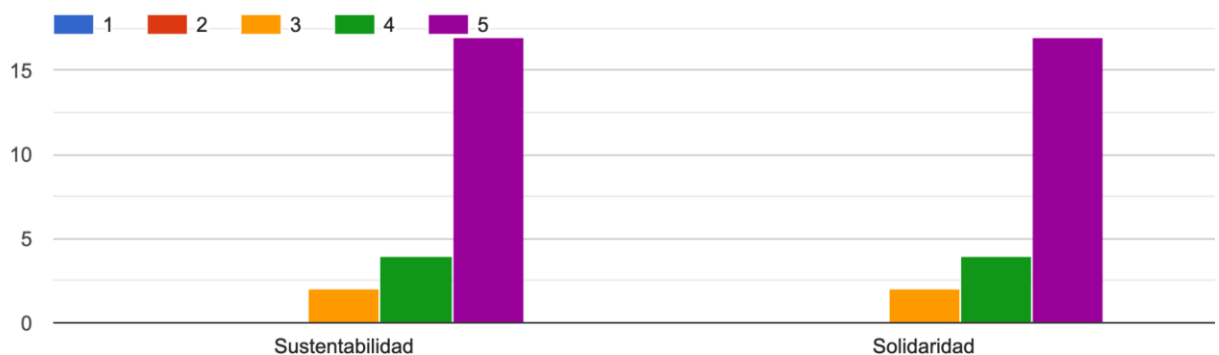


Gráfico 25: Resultados encuesta locales – Distribución del nivel de apreciación para los valores de sustentabilidad y solidaridad

Fuente: Elaboración propia

- R: Los encuestados contestaron por igual que tienen un muy alto nivel de compromiso con la sustentabilidad y solidaridad.

13. ¿Conoce la empresa Late!?

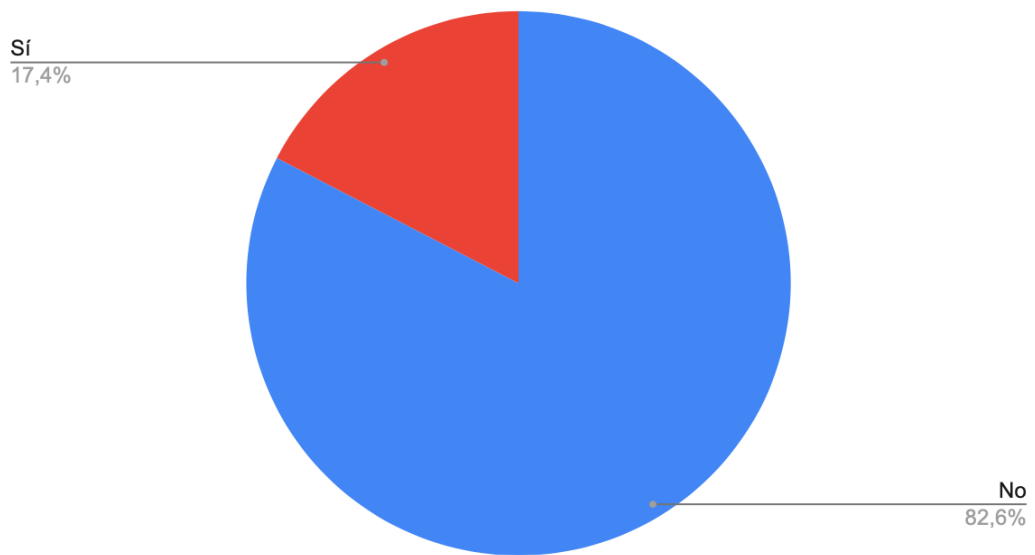


Gráfico 26: Resultados encuesta locales – Reconocimiento de marca LATE!

Fuente: Elaboración propia

- R: El 82,6% de los encuestados respondieron que no conocen LATE! dejando entre ver que no es una empresa masiva conocida en el rubro.

14. LATE! es una empresa única que dona todas sus utilidades a fundaciones elegidas por el cliente. Actualmente se encuentra buscando *partners* estratégicos para difundir su misión, estando presentes en su mesa, habitación, salón, etc. Por eso generamos un modelo, en el cual recibe una máquina de agua purificada (con gas, sin gas o ambos) junto a botellas reutilizables para que sea entregada a sus consumidores.

¿Es atractiva para usted la propuesta con un valor de 160.000 mensual + IVA con un mes gratuito? Considerando que sólo requiere instalación de la máquina a la red de agua potable.

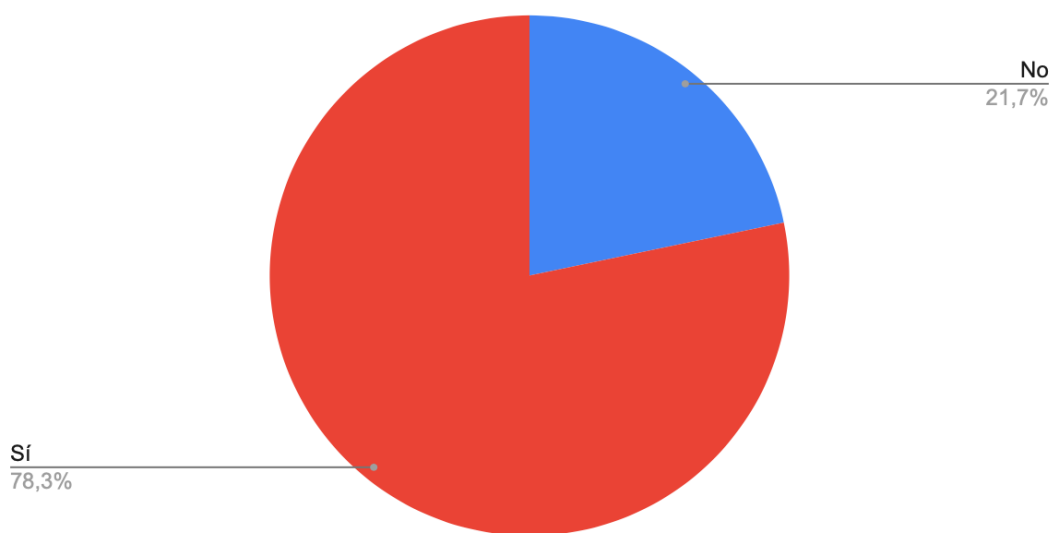


Gráfico 27: Resultados encuesta locales – Atractivo de la propuesta de “complementary water” LATE!

Fuente: Elaboración propia

- R: el 78,3% de los encuestados respondieron que sí les atrae la propuesta de obtener una máquina purificadora de agua con o sin gas o ambos junto a botellas reutilizables para entregar a sus clientes. Por lo cual, es viable la propuesta con un valor de \$160.000 + IVA entregando un mes gratis.

Gracias a la encuesta realizada hacia el canal HORE sobre agua purificada podemos tener las siguientes conclusiones:

- El 87,1% de los encuestados pertenecen a restaurantes, consolidándose como el principal nicho para la propuesta de LATE!
- El 100% de los encuestados están ubicados en la Región Metropolitana, principalmente en Las Condes (58,1%) y Vitacura (41,9%).
- La mayoría de los establecimientos (31 encuestados) reciben más de 100 clientes diarios, seguido por 3 que reciben entre 80-100 clientes y 2 que reciben entre 30-80.
- El 64,5% reporta un ticket promedio por persona inferior a \$35.000, mientras que el 22,6% supera los \$40.000.
- 15 establecimientos no ofrecen agua purificada gratuita, 12 la entregan con máquinas purificadoras y 4 mediante botellas.
- Del 66,7% que incluye agua purificada en su carta, la marca más utilizada es Prisma.
- Los establecimientos que tienen máquinas purificadoras de agua predominan en el bar o la barra y ofrecen tanto agua con gas como sin gas, mayormente en botellas de 330 ml.
- El 75% de los establecimientos entregan botellas de agua en las mesas y el 25% en las habitaciones. Los tamaños más comunes son 330 ml y 500 ml.
- El 74,2% considera atractiva la idea de ofrecer agua purificada gratuita, aunque algunos la rechazan por costos adicionales.
- Los tamaños más solicitados son botellas reutilizables de 330 ml y 500 ml, siendo ideales para distintos servicios (habitaciones, mesas de los clientes, eventos, etc.).
- Un 73,9% está dispuesto a adoptar botellas reutilizables hechas de materiales como vidrio reciclado o bambú.
- El 78,3% de los encuestados encuentra atractiva la propuesta de una máquina purificadora junto a botellas reutilizables por \$160.000 + IVA al mes, con el primer mes gratuito.

3.3. Estudio de mercado del competidor

3.3.1. Marco teórico sobre estudios de mercado del competidor:

El estudio de mercado del competidor es una herramienta esencial para cualquier empresa que desee mantenerse competitiva en su industria. Este tipo de estudio permite a las empresas identificar y analizar las estrategias, fortalezas y debilidades de sus competidores directos e indirectos.

Estudio de mercado del competidor para LATE!:

Los principales competidores del rubro de "*complimentary water*" son los siguientes:

1. Puyehue

Marca chilena de agua mineral natural embotellada con un enfoque en pureza y origen volcánico, reconocida por su pureza y calidad, disponible en formatos adecuados para el sector HORE.

- Canal HORE: Ideal para establecimientos que desean destacar la calidad y exclusividad del agua, alineada con un enfoque premium para "*complementary water*."
- Sostenibilidad: Botellas de vidrio retornables o formatos eco-amigables.

2. Prisma

Agua purificada con opciones para personalización en máquinas y formatos diversos.

- Canal HORE: Tiene una solución versátil para establecimientos que buscan funcionalidad y diseño práctico, con enfoque en máquinas de agua para consumo directo.
- Sostenibilidad: Reducción de huella de carbono y medio ambiente por su tecnología en las máquinas purificadoras.

3. Blupura

Famosa por sus máquinas dispensadoras de agua purificada, proporciona soluciones para establecimientos que buscan ofrecer agua fría y gasificada a sus clientes.

- Canal HORE: Para restaurantes y hoteles que buscan implementar sistemas de "*complementary water*" con tecnología avanzada y variadas opciones de máquinas de agua.
- Sostenibilidad: Líder en iniciativas eco-amigables, comenzaron en el rubro del agua con el lema "*Less plastic is cool*" utilizando solo gases refrigerantes naturales y con el compromiso de limitar el uso del plástico.

4. Maihue

Agua mineral natural de origen chileno, destacando su pureza y conexión con la naturaleza.

- Canal HORE: Para hoteles *boutique* y restaurantes que desean transmitir autenticidad y valores locales. Proporciona dispensadores de agua purificada conectados directamente a la red, eliminando la necesidad de botellones y ofreciendo agua ilimitada.
- Sostenibilidad: Formatos retornables, sin generación de plástico y compromiso con la conservación.

5. Macaya

Agua natural de origen chileno con énfasis en calidad y cuidado del medio ambiente.

- Canal HORE: Diferenciación centrada con productos nacionales sostenibles.
- Sostenibilidad: Formatos eco-responsables alineados con el consumo consciente.

6. Manantial

Agua purificada especializada en dispensadores de agua para oficinas y empresas, con un enfoque en soluciones prácticas.

- Canal HORE: Puede expandir su presencia adaptando su modelo de dispensadores a restaurantes y hoteles, ya que actualmente se encuentra en el canal, pero con dispensadores que pueden servir tanto para empresas como para HORE.
- Sostenibilidad: Tiene filtros que eliminan sedimento y residuos.

3.4. Tamaño del Mercado

Para realizar el cálculo estimado del tamaño de mercado se ha dispuesto utilizar el método TAM SAM SOM, donde cada una de las siglas corresponde al acrónimo de distintos elementos que se utilizan para el cálculo de mercado, siendo estos los siguientes:

- TAM - *Total Addressable Market*: Corresponde al tamaño total del mercado al cual se apunta, asociado al mercado objetivo, estableciendo el máximo volumen al cual se podría apuntar en ventas (tamaño total del mercado objetivo).
- SAM - *Serviceable Available Market*: Corresponde al mercado que es posible abarcar con los recursos y procesos que dispone actualmente la organización, por lo que sería el mercado máximo que podría abordar la organización conforme a su propia capacidad.
- SOM - *Serviceable Obtainable Market*: Corresponde al tamaño al cual podría acceder al corto o mediano plazo la organización.

Dada esta metodología y los datos obtenidos asociados al mercado de restaurantes, se utilizarán las siguientes definiciones para el cálculo de los mercados:

- Cantidad total de restaurantes en Chile: 47.259 locales
- Cantidad total de restaurantes en la Región Metropolitana: 15.785 locales
- Cantidad total de restaurantes en comunas foco: 3.356 locales
 - Vitacura: 292 locales
 - Las Condes: 747 locales
 - Lo Barnechea: 145 locales
 - Providencia: 1.370 locales
 - La Reina: 187 locales
 - Ñuñoa: 615 locales

Fuente: Servicio de Impuestos Internos. Estadística 2020.

Distribución aproximada por tipo de establecimiento en Chile:

- Comida rápida: 50%
- Restaurantes de servicio completo: 20%
- Cafeterías: 13%
- Bares: 9%
- Otros: 8%

Fuente: El Mostrador - 2015

Con lo anterior podemos determinar lo siguiente:

TAM: El tamaño total para este caso ha sido determinado como el total de restaurantes de servicio completo y bares del país, resultando en lo siguiente:

- 13.705 locales (29% del total de locales a nivel país)

SAM: Respecto al mercado que sería posible abarcar con los recursos actuales de la organización, se ha analizado que corresponde a poder dar servicio a el sector oriente de la capital Santiago, considerando las 6 comunas con foco del cliente segmentado, quedando de la siguiente forma:

- 973 locales (29% del total de locales en comunas foco)

SOM: Estableciendo una visión de lo que se podría alcanzar a corto plazo, se han establecido las siguientes premisas:

- Locales con consumo superior a \$35.000: 35,5% (conforme a resultado de aplicación de estudio de mercado)

- *Market share* (participación de mercado, en adelante Market Share) deseado en corto/mediano plazo: 20%

Por lo anterior, y considerando estas premisas, el mercado que podría obtener el negocio en el corto plazo corresponde a lo siguiente:

- 69 locales (7,1% del SOM)

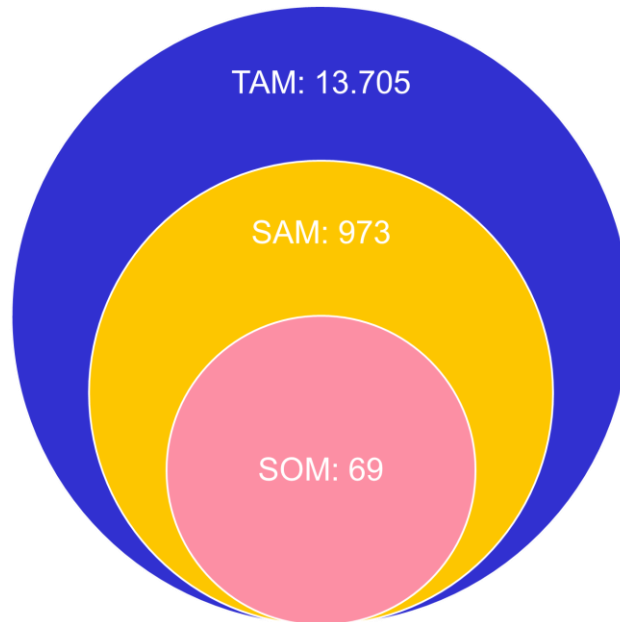


Gráfico 28: TAM SAM SOM - Estimación de mercado abordable por el proyecto

Fuente: Elaboración propia

Capítulo 4: Estudio Técnico

4.1. Marco teórico sobre estudio técnico de un plan de negocio

El estudio técnico de un plan de negocio es una parte fundamental que se centra en la viabilidad operativa y técnica del proyecto. Este estudio analiza los aspectos relacionados con la producción, la tecnología, la infraestructura y los recursos necesarios para llevar a cabo el negocio de manera eficiente y efectiva.

4.2. Estudio Técnico para LATE!

Este estudio se centra en la propuesta de ingresar al canal HORE (Hoteles y Restaurantes) con Máquinas de filtración de Agua, específicamente con un sistema de máquinas de agua purificada helada y gasificada, junto al servicio de botellas reutilizables de vidrio, que combina beneficios ambientales, económicos y funcionales. Esta propuesta fortalece el compromiso de LATE! con la responsabilidad ambiental al reducir el uso del plástico de su presentación actual, como también mejora la experiencia del cliente al ofrecer un producto de calidad.

Descripción del Producto/Servicio

- **Máquina de Filtración y Gasificación:** LATE! ofrecerá una máquina de filtración y gasificación de alta calidad para "agua de cortesía" a empresas del sector HORE. La máquina se proporcionará en virtud de un acuerdo contractual que incluye la instalación, el mantenimiento y el soporte técnico.
- **Botellas Reutilizables:** Junto con la máquina, LATE! proporcionará un juego de botellas de vidrio reutilizables de primera calidad con el logotipo de la empresa. Estas botellas se ofrecerán en virtud de un contrato de comodato, lo que significa que se prestan al cliente para que las utilice exclusivamente con el servicio de "agua de cortesía", haciendo mención de ésta en la Carta de productos entregada al cliente y/o en señalética entregada durante campañas específicas durante el año.

Procesos Operacionales

Los actuales procesos operativos de LATE! tienen énfasis en la sostenibilidad y un modelo de economía circular que consideramos relevante destacar y fortalecer. Estos procesos pueden profundizar y ampliarse a un nuevo nicho de mercado para el nuevo servicio de "agua de cortesía"

- **Gestión de Pedidos:** LATE! deberá establecer un sistema para procesar los pedidos de los clientes de HORE, incluidos los detalles del contrato, las especificaciones de la máquina y las cantidades de botellas asignadas acorde a lo contratado. La plataforma Shopify existente utilizada para el comercio electrónico podría adaptarse o

implementarse un nuevo sistema específico para este canal.

- **Instalación y Mantenimiento:** Se requerirá contratar y entrenar un equipo específico, dedicado a manejar la instalación de las máquinas en las ubicaciones de los clientes. Se programaron visitas de mantenimiento regulares para garantizar un rendimiento óptimo y asegurar los estándares de calidad e higiene.
- **Gestión de Botellas:** Será esencial un sistema para rastrear las botellas reutilizables proporcionadas bajo el acuerdo de comodato. LATE! deberá garantizar la recogida periódica de las botellas usadas y la entrega de recambios limpios, integrándose en su red logística existente. Se hace necesario incluir dentro de los costos asociados la eventual merma de un % de botellas.
- **Control de Calidad:** Se deben implementar estrictas medidas de control de calidad a lo largo de todo el proceso, desde la filtración y gasificación del agua hasta la higiene de las botellas. Serán necesarias pruebas y controles periódicos para cumplir con los altos estándares que se esperan en el sector HORE.

Requisitos Tecnológicos

Para la actual propuesta se requiere tecnología específica para las máquinas de filtración y gasificación. Se pueden identificar las siguientes consideraciones tecnológicas:

- **Sistema de filtración:** La máquina debe utilizar un sistema de filtración de alta calidad capaz de eliminar las impurezas y garantizar que la pureza del agua cumpla con los estándares legales.
- **Sistema de gasificación:** Es necesario un sistema de gasificación fiable para producir agua con gas. El sistema idealmente debe permitir niveles de gasificación ajustables para satisfacer las preferencias del cliente (gas normal/ light gas).
- **Sistema de refrigeración:** Para proporcionar agua fría, la máquina necesitará un sistema de refrigeración eficiente que pueda mantener una temperatura constante. Este sistema de refrigeración debe considerar al mismo tiempo tener un bajo impacto para el medio ambiente, en línea con el enfoque ecológico de LATE!
- **Sistema de control y monitorización:** Es fundamental una interfaz digital con un sistema de monitorización y control para el seguimiento del uso del agua, la vida útil del filtro y el rendimiento del sistema, administrada por el equipo técnico de modo de asegurar la calidad resguardando la vida útil del equipamiento involucrado.
- **Conectividad e integración de datos:** La integración de los datos de la máquina en los sistemas operativos generales de LATE! podría optimizar la logística, la gestión de inventarios y el servicio al cliente.

Recursos Humanos

- Personal especializado: La introducción del nuevo servicio de "agua de cortesía" requerirá la contratación de personal que deberá ser altamente especializado. Esto incluye:
 - Técnicos para la instalación y el mantenimiento
 - Personal de logística para la gestión de botellas
 - Evaluar necesidad de representantes de ventas específicos para canal HORE.
- Programas de formación: Los programas de formación completos serán cruciales para garantizar que todo el personal involucrado en el nuevo servicio esté equipado con las habilidades y los conocimientos necesarios. La formación debe considerar los aspectos técnicos de las máquinas, los protocolos de higiene, el servicio al cliente y el compromiso de LATE! con la sostenibilidad y la sociedad.
- Adaptación de la mano de obra existente: El equipo actual de LATE!, aunque tiene experiencia en la venta de productos sostenibles y la logística, puede requerir formación adicional para adaptarse a las demandas específicas del sector HORE a partir de la implementación de esta nueva línea.

Consideraciones Financieras

El análisis financiero del nuevo servicio debe incluir:

- Costos de Inversión: La inversión inicial para las máquinas de filtración y gasificación, las botellas reutilizables y cualquier mejora necesaria de la infraestructura.
- Costos Operativos: Gastos continuos relacionados con el mantenimiento, la limpieza y la logística de las botellas, el abastecimiento de agua, el consumo de energía y el personal.
- Estrategia de Precios: Determinar una estructura de precios competitiva y rentable para el servicio, teniendo en cuenta factores como la duración del contrato, las estimaciones de consumo de agua y las características de valor añadido.

Cumplimiento Legal y Regulatorio

LATE! necesita garantizar el pleno cumplimiento de todos los marcos legales y regulatorios pertinentes, incluidos:

- Estándares de Calidad del Agua: Cumplimiento de la normativa chilena sobre la calidad del agua para el consumo humano, incluidos los requisitos de filtración y purificación.
- Normativa del Sector HORE: Cumplimiento de normativas específicas relacionadas con el manejo de equipamiento y entrega de agua a cliente final en el sector HORE.
- Acuerdos de Comodato: Garantizar la validez legal y la claridad de los acuerdos de comodato para las botellas reutilizables.
- Normativa Medioambiental: Mantener el compromiso de LATE! con la sostenibilidad y el cumplimiento de la normativa medioambiental relacionada con la gestión de residuos, la eficiencia energética y el abastecimiento de productos.

Integración de la Sostenibilidad

- Equipamiento respetuoso con el medio ambiente: Elegir máquinas energéticamente eficientes y priorizar los modelos que minimicen el desperdicio de agua.
- Sistema de botellas reutilizables: Implementar un sistema robusto para la gestión de las botellas reutilizables que minimice las pérdidas y garantice una higiene adecuada.
- Aprovechamiento sostenible: Abastecerse de materiales y componentes para las máquinas y botellas de proveedores con un fuerte compromiso con la responsabilidad medioambiental.
- Optimización del transporte: Integrar la logística de la instalación de las máquinas, el mantenimiento y la gestión de botellas en las rutas existentes para minimizar el impacto medioambiental del transporte.

Programas de formación y cultura: Los programas de formación completos serán cruciales para garantizar que todo el recurso humano involucrado esté comprometido con la sostenibilidad y la sociedad. Esto confluye en la generación de una Cultura LATE! en las personas que conforman la compañía.

5. Gestión de Recursos Humanos

Marco teórico sobre gestión de Recursos Humanos

La gestión de Recursos Humanos (RRHH) es un componente esencial en cualquier plan de negocio, ya que se encarga de la administración y optimización del capital humano de la empresa. Una gestión eficaz de RRHH contribuye al logro de los objetivos estratégicos y operativos del negocio, asegurando que la empresa cuente con el personal adecuado, motivado y capacitado para desempeñar sus funciones.

Capital humano de LATE!

LATE! es una organización cuya propietario es la Fundación Elige Bien, la cual es sin fines de lucro.

El equipo humano, está integrado por los fundadores de LATE!, quienes conforman el Directorio de la Fundación Elige Bien.

Los fundadores de LATE! y hoy Directores de la Fundación Elige Bien, contribuyen a la labor institucional de manera voluntaria y no perciben ningún tipo de remuneración. Este Directorio está conformado por los siguientes socios fundadores:

- Cristóbal Barros. Abogado U. de Chile, Coordinador para Chile del Programa de Asistencia Técnica Internacional del Departamento de Interior de los Estados Unidos.
- Juan Pablo Larenas. Ing. Comercial U. de Chile, MSc London School of Economics. Director Ejecutivo Sistema B.
- Paula Margotta. Abogada U. de Chile. MSc Políticas Sociales y Desarrollo, London School of Economics. Integrante Centro de Políticas Públicas de la UC.
- Manuel Matta. Abogado U. de Chile, MLA U. de California, Berkeley, Integrante del Estudio Aylwin Abogados.
- Francisco Ruiz. Abogado U. de Chile. Director de Fundación Forge.
- Pedro Traverso. Ingeniero Agrónomo y MBA UC, MSc. Ingeniería Industrial, U.

de California, Berkeley. Gerente General CEOP Consulting.

Capital Humano de LATE! que conforma parte de la nómina de la organización

La organización cuenta a la fecha con 09 personas que conforman la nómina actual de LATE! y que hacen posible operativizar las diferentes labores de carácter administrativo y operativo. Esto, se representa a continuación, valorizado en virtud de su gasto anual en personal, para los años 2021, 2022 y 2023.-

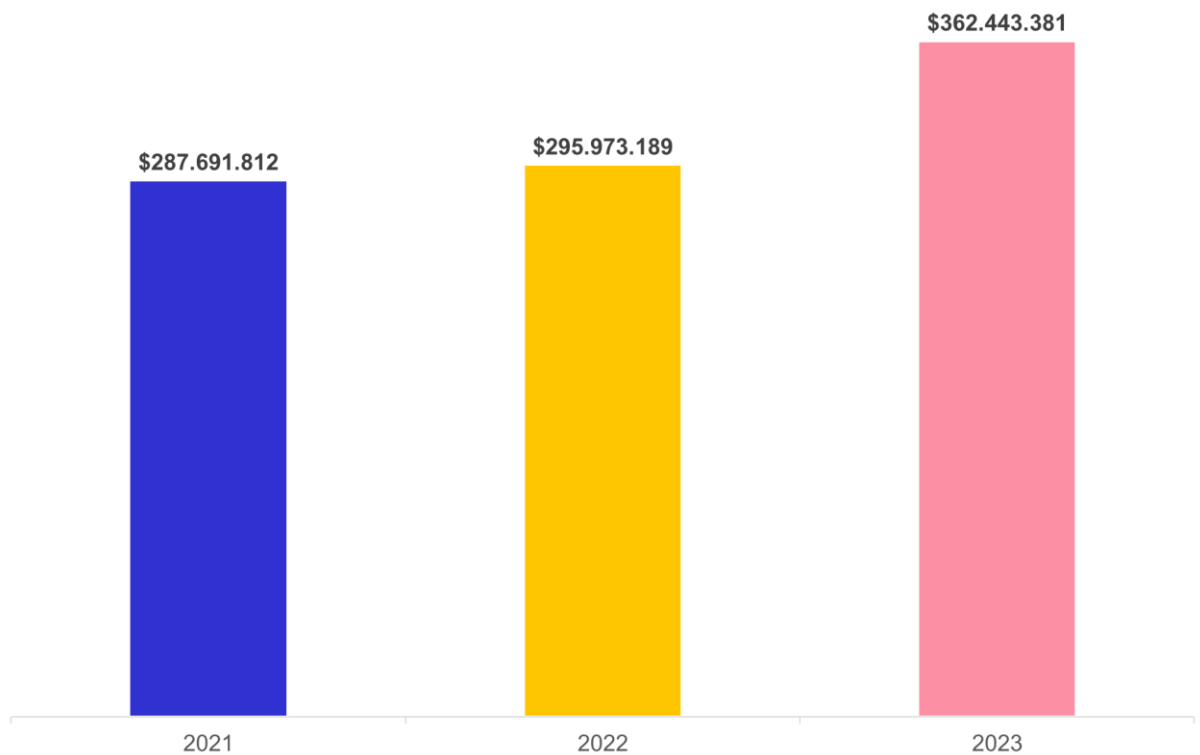


Gráfico 29: Gasto anual en personal contratado por LATE!

Fuente: Estados Financieros Históricos LATE! - <https://late.cl/pages/cuentas>

Políticas y protocolos vigentes en gestión de personas

LATE! es una organización que a la fecha cuenta con políticas definidas del ámbito de gestión de personas. En este sentido y dentro de su estructura de gestión financiera, considera acciones concretas en términos de contratación formal, conforme a legislación laboral vigente, para contratos de trabajo y contratos o convenios bajo la modalidad de honorarios.

En lo referido a capacitación, LATE! se encuentra comprometida con el desarrollo de sus

colaboradores, destinando recursos para la ejecución de actividades destinadas a promover y desarrollar el talento de su capital humano.

Protocolos asociados a Ley N° 21.643 (Ley Karin)

A contar del 1 de agosto del año 2024, en Chile entra en vigencia la nueva Ley N° 21.643, que “Modifica el Código del Trabajo y otros cuerpos legales, en materia de prevención, investigación y sanción del acoso laboral, sexual o de violencia en el trabajo”. En este nuevo contexto, tanto las organizaciones públicas como privada, estas últimas con o sin fines de lucro, están obligadas a establecer protocolos internos para que se generen estrategias de carácter preventivo como también permitir que los colaboradores puedan formalizar sus respectivas denuncias vinculadas a acoso laboral, sexual o violencia en el trabajo, sin perjuicio de otros canales para ejercer el derecho a denunciar como Inspección del Trabajo, Contraloría General de la República o en su defecto la orientación y contención emocional a través de los Organismos Administradores de la Ley N° 16.744.

Por lo anterior, LATE! cuenta con su protocolo vigente en lo referido a la Ley N° 21.643, conocida como Ley Karin y con el compromiso de su Directorio de dar cumplimiento a ésta conforme a lo que dicha legislación regula.

Gestión del cambio para nuevo de plan de negocio e ingreso a canal HORE

De acuerdo a esta nueva propuesta de negocio, es fundamental tener en consideración alinear a los directivos, liderazgos, equipos y colaboradores, con los nuevos desafíos y objetivos organizacionales de cara al ingreso de LATE! al canal HORE, por medio de la venta de agua bajo el formato de “*complimentary water*”.

Para lograr lo anterior, surge la necesidad de no perder de vista, el diseño y ejecución de un proceso de gestión del cambio, el cual facilite internalizar y comprender los objetivos, desafíos, el por qué y para qué del cambio.

En conocimiento, que la empresa, cuenta con una nómina acotada en el área administrativa y específicamente de gestión de personas, se recomienda acudir a una consultora externa, para acompañar y colaborar en este proceso de gestión de cambio y así reducir al máximo posibles resistencias, dudas o bien desconocimiento respecto a los nuevos planes y objetivos.

Capacitación

Conforme a la implementación del plan de negocios, ingresando y siendo parte del canal HORE, es fundamental alinear a la dirección estratégica, la gestión y labor operativa, mediante

una programación anual de formación a los colaboradores de LATE!, de tal manera de fortalecer el talento interno, el mejor desempeño a las diversas tareas de la operación e incrementar el sentido de pertenencia con la organización. Igualmente, resulta relevante, que la razón de ser de LATE!, basado en su responsabilidad social y con el medio ambiente, sea parte y tenga sentido para sus trabajadores, para lo cual la capacitación y comunicación permanente en este contexto, deber estar siempre presente.

Presupuesto de capacitación

El gasto de capacitación de LATE!, ejecutado en los últimos 3 años, presenta una tendencia a la baja, como se puede apreciar a continuación:

Año	Gasto
2021	\$2.126.963.-
2022	\$1.604.180.-
2023	\$563.218.-

Tabla 7: Presupuesto ejecutado de capacitación de LATE! Años 2021-2023

Fuente: Estados Financieros Históricos LATE! - <https://late.cl/pages/cuentas>

En razón del gasto de la empresa en capacitación, la tendencia como se puede apreciar en el recuadro anterior, es a la baja. En este sentido, es recomendable, que si la empresa ha cerrado brechas de capacitación, se haga un levantamiento de nuevas necesidades de capacitación. Por otra parte, al aperturarse al canal HORE, será importante identificar los elementos claves, para formar a los colaboradores, en esta nueva línea de desempeño, considerando la complejidad, competitividad y demanda del sector de hotelería y restaurantes.

Plan de marketing

Desarrollo de Marca:

Producto:

LATE! Ofrece productos que ayudan al medio ambiente, siendo ecológicos y orientados a la responsabilidad social, siendo esta su propuesta de valor. Sus categorías junto con el detalle de productos son:

Aguas:

- Botellón 20 litros retornable (recarga)
- Botellón 10 litros retornable (recarga)
- Botellón 20 litros
- Botellón 10 litros
- Agua mineral 500cc. gasificada
- Agua mineral 500cc. sin gas

Nueva propuesta:

- Máquina de agua purificada con y sin gas + 50 botellas de vidrio vacías para reutilizar brandeadas de logo LATE!

LATE! basa su propuesta de valor en ofrecer una gama diversa de productos que no solo cumplen con las necesidades cotidianas de los consumidores, sino que también están orientados a la sostenibilidad y la responsabilidad social. La empresa destaca por la producción de bienes ecológicos que contribuyen al cuidado del medio ambiente, como aguas embotelladas retornables, detergentes y productos de limpieza biodegradables, y papeles libres de plástico.

Esta estrategia no solo responde a la demanda creciente por productos respetuosos con el entorno, sino que también refuerza el compromiso de LATE! con un modelo de negocio con propósito, donde cada compra impacta positivamente en causas sociales y medioambientales. Además, la nueva propuesta de “*complementary water*”, ayuda a abarcar un público mucho más masivo, como también, dar a conocer a la compañía hacia clientes prospectos y evidenciará el enfoque en la evolución continua y la atención a las tendencias de consumo consciente.

Plaza

LATE! Tiene despacho y llega a sus consumidores a través de diferentes canales para todas las regiones, estas son:

- Ecommerce en sitio web: <https://late.cl>

El costo de despacho es de \$2.500 para compras menores a \$14.999 y \$1.500 para

compras entre \$15.000 y \$24.999. Para compras sobre los \$25.000 el despacho es gratuito.

- Tiendas físicas:
 - Sodimac: Aguas de 500 cc., productos de limpieza, detergentes, papel higiénico y accesorios.
 - Pronto Copec: Aguas de 500 cc.

Nueva propuesta:

- Canal HORE: Para comercializar máquina de agua purificada helada y gasificada + botellas reutilizables de LATE!, las cuales se llenarán con esta agua y se entregarán a los clientes con el logotipo respectivo de la empresa.

Todos los productos de LATE! seguirán con disponibilidad para el consumidor en su sitio web: <https://late.cl>

Precio

LATE! establece una estrategia de precios que refleja su compromiso con la sostenibilidad y la calidad, manteniendo un equilibrio entre el valor de sus productos ecológicos y la accesibilidad para sus consumidores. Los precios de sus productos varían dependiendo de las categorías, incluyendo agua embotellada, detergentes y artículos de limpieza biodegradables, papel libre de plástico, y accesorios reutilizables. La política de precios de LATE! también está alineada con su modelo de negocio con propósito social, lo que implica que los consumidores no solo pagan por productos de alta calidad, sino que también contribuyen a causas sociales.

Aguas:

- Botellón 20 litros retornable (recarga): \$4.500
- Botellón 10 litros retornable (recarga): \$2.690
- Botellón 20 litros: \$9.530
- Botellón 10 litros: \$6.500
- Agua mineral 500cc. gasificada (12 unidades): \$7.590
- Agua mineral 500cc. sin gas (12 unidades): \$7.590

Detergentes biodegradables:

- Detergente líquido biodegradable 3 litros: \$11.790
- Detergente de bebé orgánico: \$11.990
- Detergente orgánico biodegradable 3 litros: \$12.990

- Desmanchador en polvo biodegradable 500 gr.: \$6.200
- Suavizante orgánico 3 litros: \$10.790

Limpieza biodegradable:

- Limpiador multiuso biodegradable 2 litros: \$6.490
- Limpiador multiuso biodegradable 5 litros: \$9.280
- Limpiador de piso biodegradable 2 litros: \$6.190
- Limpiador de piso biodegradable 5 litros: \$10.280
- Limpiador de piso biodegradable 900 ml.: \$3.100
- Limpiavidrios biodegradable 2 litros: \$7.490
- Limpiavidrios biodegradable 5 litros: \$12.790
- Antigrasas biodegradable 2 litros: \$7.990
- Antigrasas biodegradable 5 litros: \$12.850
- Lavalozas biodegradable 2 litros: \$7.690
- Lavalozas biodegradable 5 litros: \$12.340
- Limpiador en crema biodegradable 750 gr.: \$3.500

Papeles libres de plástico:

- Papel higiénico 27 metros (24 unidades): \$13.990
- Toalla absorbente doble hoja 100 metros (2 unidades): \$11.050
- Servilletas de cóctel (1.200 unidades): \$9.780

Accesorios:

- Soporte para botellón: \$9.000
- Bomba USB para botellón: \$12.990
- Bomba manual para botellón: \$8.490
- Botella térmica: \$14.990
- Dispensador de vidrio recargable 500 cc lavalozas (botella vacía): \$6.090
- Dispensador de vidrio recargable 500 cc. limpiador multiuso (botella vacía): \$6.090
- Dispensador de vidrio recargable 500 cc. limpiavidrios (botella vacía): \$6.090
- Dispensador de vidrio recargable 500 cc. antigrasa (botella vacía): \$6.090
- Esponja compostable (2 unidades): \$2.400

- Paño esponja compostable (3 unidades): \$5.990
- Mascarilla: \$5.990

Precio hacia nueva propuesta:

Agua:

- Máquina dispensadora de agua helada y gasificada purificada + 50 botellas de vidrio reutilizables, en el cual, se reponen la misma cantidad de aguas al terminar los primeros 3 meses de contrato: \$160.000 mensual + IVA con un mes gratuito.
- Suscripción de productos: Se cobrará el valor total de los productos elegidos por el consumidor con los primeros 2 despachos gratuitos.

El enfoque de LATE! en precios competitivos para productos sostenibles busca ofrecer una alternativa viable a productos convencionales, incentivando el consumo responsable. La oferta de suscripciones, productos accesibles como los detergentes biodegradables y agua en envases retornables, y los precios diferenciados según tamaño y formato, reflejan un esfuerzo por democratizar el acceso a productos ecológicos sin comprometer su misión de responsabilidad social. Esto permite a LATE! atraer tanto a consumidores individuales como a empresas conscientes del impacto ambiental y social de sus decisiones de compra.

Promoción

LATE! Actualmente cuenta con sus RRSS (Linkedin, Facebook, Instagram, X y Youtube) en el cual comunica sus productos, promociones y donaciones que realizan hacia fundaciones, utilizando una comunicación cercana y correspondiente al foco de cada red social.

Si bien, LATE! tiene comunicación con sus consumidores, uno de los retos que tiene es educar y comunicar estratégicamente a los usuarios sobre sostenibilidad y el impacto social que tiene la empresa al elegir sus productos, por lo cual, como nueva propuesta para LATE! el reto es incentivar a los consumidores a aprender sobre estas características mencionadas mediante promociones temáticas como:

- Implementar un programa de puntos, en el cual el cliente por cada producto que compre o realice alguna práctica ecológica que se comunique en las RRSS de LATE! puedan recibir puntos canjeables por packs de productos, despachos gratis o para donaciones.
- Realizar quiz, encuestas o retos sobre sostenibilidad que se comuniquen en Redes Sociales, en adelante RRSS para que los usuarios puedan completarlos y ganar

descuentos o despachos gratis en próximas compras.

Promoción hacia nueva propuesta:

El sistema de máquinas de agua purificada helada y gasificada, junto con botellas reutilizables, combina beneficios ambientales, económicos y funcionales. Refuerza el compromiso con la responsabilidad ambiental al reducir el uso de plásticos, como también mejora la experiencia del cliente al ofrecer un producto de calidad *premium*.

Con el apoyo de aliados estratégicos, eventos especializados y un enfoque centrado en las necesidades del sector, se buscará ofrecer una opción sostenible y rentable que potencie la diferenciación y la fidelización en los negocios del canal HORE con las siguientes acciones:

- Crear videos promocionales que expliquen cómo funciona el sistema de máquinas de agua, destacando los beneficios ambientales, económicos y de experiencia para el cliente final.
- Realizar demostraciones en eventos y ferias del sector HORE para mostrar la funcionalidad del producto.
- Usar campañas dirigidas en LinkedIn enfocadas en dueños, gerentes y administradores de restaurantes y hoteles.
- Publicar contenido educativo sobre la sostenibilidad y la reducción de la huella de carbono en el sector HORE.
- Se ofrecerá a los establecimientos un mes gratuito con instalación de la máquina y uso de las botellas, permitiendo a los clientes evaluar la solución sin compromiso.
- Buscar recomendaciones de establecimientos con prestigio que puedan actuar como embajadores de la marca.
- Usar Google Ads y campañas de *retargeting* dirigidas a establecimientos que buscan opciones sostenibles para agua purificada.
- Optimizar el SEO del sitio web de LATE! con palabras clave relacionadas con “agua sostenible para restaurantes” y “máquinas de agua gasificada para hoteles”.
- Organizar charlas o talleres sobre sostenibilidad en el sector HORE, promoviendo el producto como un ejemplo práctico de innovación ambiental.

Personas

LATE! es propiedad de la Fundación Elige Bien, una organización sin fines de lucro. Todos sus fundadores actuales forman parte del directorio de la fundación y desempeñan sus roles de manera voluntaria y no remunerada. Los directores de la fundación son profesionales altamente calificados en áreas como derecho, ingeniería, y políticas públicas, con experiencia

en instituciones internacionales y organizaciones enfocadas en el impacto social y desarrollo sostenible. Entre ellos se encuentran:

- Cristóbal Barros. Abogado U. de Chile, Coordinador para Chile del Programa de Asistencia Técnica Internacional del Departamento de Interior de los Estados Unidos.
- Juan Pablo Larenas. Ing. Comercial U. de Chile, MSc London School of Economics. Director Ejecutivo Sistema B.
- Paula Margotta. Abogada U. de Chile. MSc Políticas Sociales y Desarrollo, London School of Economics. Integrante Centro de Políticas Públicas de la UC.
- Manuel Matta. Abogado U. de Chile, MLA U. de California, Berkeley, Integrante del Estudio Aylwin Abogados.
- Francisco Ruiz. Abogado U. de Chile. Director de Fundación Forge.
- Pedro Traverso. Ingeniero Agrónomo y MBA UC, MSc. Ingeniería Industrial, U. de California, Berkeley. Gerente General CEOP Consulting.

El equipo de LATE! está comprometido con la misión social y ambiental de la empresa. Son personas motivadas por el propósito de la empresa, trabajando en un entorno que promueve la sostenibilidad y la transparencia. Se enfoca en fomentar una mentalidad socialmente responsable y ambientalmente consciente, motivando a los empleados a alinear sus tareas diarias con los valores de la empresa.

Personas hacia nueva propuesta:

Con la nueva propuesta de comercializar máquinas purificadoras de agua helada y gasificada junto con 50 botellas reutilizables, el enfoque en el punto "personas" es clave para garantizar una experiencia excepcional tanto para los clientes del canal HORE como para los consumidores finales.

Es por esto, que la capacitación del personal es clave, desde el equipo de ventas hacia el soporte técnico, para tener la información clara de la venta hacia este nuevo canal. Unos de los puntos relevantes son:

- Contratación de un *Key Account Manager*, en adelante KAM que se especialice en ser el punto de contacto exclusivo con los nuevos prospectos/clientes del canal HORE, entregándoles las herramientas necesarias para que las máquinas tengan un buen funcionamiento y también poder buscar nuevos clientes interesados.
- Contratación de 1 persona más al equipo de *marketing* para poder ejecutar las estrategias de promoción hacia la nueva propuesta.

- Capacitación para la comunicación del servicio al cliente, ya que esta será la encargada de derivar los problemas técnicos que tenga el cliente con las máquinas. Linealmente con los valores de LATE! hacia la misión social, sostenibilidad y solidaridad.
- Realizar capacitaciones y entregar materiales educativos al cliente y hacia sus empleados para saber cómo funcionan las máquinas, el mantenimiento de las botellas y transmitir desde la forma LATE! el valor de la propuesta hacia los consumidores finales.

En conclusión, el éxito de la nueva propuesta de LATE! en el canal HORE depende en gran medida de un enfoque centrado en las personas, desde el equipo interno hasta los clientes y consumidores finales. La implementación de estrategias como la contratación de un KAM especializado, la capacitación técnica y comunicativa del personal, la educación de los clientes y sus equipos de trabajo garantizarán no sólo el buen funcionamiento de las máquinas, sino también la transmisión efectiva de los valores de sostenibilidad, solidaridad y compromiso social que diferencian a LATE!. Este enfoque integral permitirá fortalecer la relación con los clientes, generar confianza en el servicio y posicionar a LATE! como un aliado clave en la transición hacia prácticas más responsables en el sector HORE.

Proveedores:

LATE! trabaja con proveedores que también priorizan la sostenibilidad, asegurando que sus productos sean biodegradables y respetuosos con el medio ambiente. Las relaciones con los proveedores se basan en la ética, la transparencia y la responsabilidad social.

En sentido de las alianzas estratégicas LATE! tiene colaboraciones con ONGs, activistas medioambientales e influenciadores que promueven la misión de la empresa, educando sobre los beneficios de productos sostenibles y con impacto social.

Proveedores hacia nueva propuesta:

Se seleccionarán fabricantes y distribuidores de máquinas de agua que sean confiables y reconocidas en el mercado, con capacidades de enfriar y gasificar el agua purificada, garantizando un servicio técnico ágil, eficiente y rápido para mantener las máquinas. En sentido de proveedores para las botellas, estos serán especializados en cumplir estándares de durabilidad y con un formato adecuado para el uso constante que se les dará en el canal HORE, como también, estos serán los que proporcionarán la reposición trimestral hacia los establecimientos.

Un punto importante para la nueva propuesta es el proveedor del transporte, ya que este debe ser el adecuado en sentido de tiempos de entrega, cuidado de las máquinas y/o botellas. También se evaluarán opciones de transportes con bajas emisiones y así reforzar el cuidado del medio ambiente. Si por algún motivo en el momento no se obtiene transporte con estas características, se contratará al proveedor que esté abierto a desarrollar algunas medidas a futuro como: Optimización de rutas para maximizar la capacidad y reducir viajes innecesarios, utilizar software para planificación de rutas, transición a vehículos sostenibles, capacitación continua hacia conductores para mantener una velocidad constante, minimizar frenadas y aceleraciones bruscas, tener un diseño de embalaje sostenible, entre otros.

Se implementará un control de calidad mensual con auditorías para asegurar que se cumpla con lo requerido para garantizar una cadena de suministro sostenible y eficiente.

Procesos

LATE! actualmente prioriza la producción de productos amigables con el medio ambiente, biodegradables y reciclables, es por esto que implementa prácticas responsables en sus procesos y abastecimiento de materias primas, que vengan desde proveedores que estén alineados con estos valores de la empresa y como foco tener una logística de “economía circular”, el cual consiste en un ciclo continuo de los productos hasta que se transforme nuevamente en materia prima, como dice Carla Zúñiga, subgerente de la Cadena de Abastecimiento en LATE! en el podcast de “*SimpliRoute*”: *“En el momento que entregamos un nuevo pedido, ya sea a una empresa o a un consumidor final, buscamos la recuperación del envase del pedido anterior. De esta manera no sólo optimizamos los recursos económicos, sino que también reducimos nuestra huella de carbono. Por esa razón la logística es tan importante, porque necesitamos que el proceso de retiro del producto sea eficiente.”*

LATE! realiza diariamente, una revisión de los pedidos en su plataforma *Shopify* para planificar los despachos del día siguiente. En este proceso, también considera pedidos pendientes que no pudieron ser entregados anteriormente. Los pedidos planificados generan el documento tributario correspondiente (boleta o factura) y se organizan las rutas de entrega mediante el software “*SimpliRoute*”, optimizando el recorrido de los camiones. Una vez definidas las rutas, los camiones se cargan con los productos y comienzan los despachos. Para los botellones de agua de 20 litros, se intercambia el botellón lleno por uno vacío. En el caso de los productos de limpieza, se ofrece al cliente la opción de devolver envases vacíos para reutilizarlos. Durante el reparto, el jefe de despachos supervisa la operación y apoya a los conductores. Al finalizar la jornada, los camiones regresan a la bodega para un cierre operativo, que incluye devolver productos no entregados, ajustar la documentación, emitir notas de crédito por

productos no entregados y corregir errores en los pedidos. Los indicadores clave incluyen la cantidad de pedidos programados y entregados, porcentaje de botellones recuperados y cumplimiento del tiempo de entrega prometido (24 horas).

Gracias al software “*SimpliRoute*” LATE! tiene el control de cada envase que se está retirando y registrar este en plataforma, Carolina Zuñiga recalca lo siguiente: *“El control es clave para que el proceso tenga éxito y “SimpliRoute” nos ha proporcionado la ayuda que necesitábamos para poder controlar todo el proceso logístico y tener claro todos los datos de la recuperación de envases.”*

LATE! trabaja como foco en la logística de distribución para garantizar que sus productos lleguen en tiempo y forma hacia sus clientes, tanto en modelo B2B como B2C.

Sobre el proceso de responsabilidad social y donación, LATE! transparenta todo lo generado por la empresa y donado hacia causas sociales a través de su página web y la fundación “Elige Bien”, permitiendo que los socios y clientes comprendan el impacto que realizan sus compras. Por lo cual, ofrecen canales accesibles para atención al cliente y su postventa.

Procesos para nueva propuesta:

LATE! debe redefinir y optimizar sus procesos clave para garantizar la excelencia operativa y el cumplimiento de las expectativas del canal HORE.

Comenzando con Implementar un flujo estructurado liderado por un *KAM* que gestione la relación con clientes, ofrezca demostraciones del producto y negocie contratos. Como también, diseñar un protocolo para la entrega e instalación de las máquinas en los establecimientos, tener un sistema personalizado para la recolección de botellas usadas trimestralmente y que estas sean entregadas higienizadas en su tiempo y forma, de la mano con seguir utilizando el software de “*SimpliRoute*” en el cual se podrán realizar rutas sostenibles hacia el medio ambiente y también nos ayudará con el control de los productos, ante esto, tenemos los siguientes puntos claves a realizar:

- Programar visitas técnicas cada 3 meses para asegurar que las máquinas funcionen de manera óptima y se realicen los ajustes necesarios.
- Verificar que las botellas recolectadas sigan cumpliendo con los estándares de calidad y seguridad antes de devolverlas a los establecimientos.
- Monitorear continuamente el desempeño del sistema y recopilar retroalimentación para optimizar los procesos y aumentar la satisfacción del cliente.

Al alinear estos procesos con los valores de sostenibilidad y solidaridad que caracterizan a LATE!, se logrará no solo satisfacer las necesidades del canal HORE, sino también fortalecer

la percepción de la marca como un referente en innovación y responsabilidad social en el mercado.

Posicionamiento

LATE! se posiciona como una empresa socialmente responsable que combina la venta de productos esenciales con un propósito solidario. Su principal diferenciador radica en que dona el 100% de sus utilidades a fundaciones elegidas por sus clientes, lo que la convierte en una opción única dentro de los mercados de consumo masivo, impulsando un modelo negocio basado en el impacto social, resaltando la solidaridad como principal valor, apelando a un posicionamiento emocional, recalcando que es una marca que permite a sus clientes “consumir con sentido”. Como también, LATE! atiende tanto a consumidores individuales como a empresas y organizaciones. Su presencia en supermercados, *retail*, puntos de ventas en bencineras y el modelo de venta corporativa le permite llegar a diversos segmentos del mercado.

Si bien, tiene bastantes puntos favorables para tener un buen posicionamiento y ha ganado visibilidad en nichos específicos de consumidores socialmente responsables y empresas comprometidas con la sostenibilidad, LATE! aún enfrenta el desafío de ampliar su reconocimiento como una marca de impacto social masivo.

En resumen, LATE! se posiciona como una marca única en el mercado chileno que combina calidad, sostenibilidad y solidaridad, atrayendo a consumidores y empresas que buscan ser parte de un modelo de consumo con propósito. Sin embargo, su reconocimiento aún puede expandirse para consolidar su presencia en nuevos mercados y segmentos.

Posicionamiento para nueva propuesta:

Con la introducción de máquinas de agua helada y gasificada purificada acompañadas de 50 botellas reutilizables, LATE! busca fortalecer y expandir su posicionamiento como una empresa socialmente responsable, innovadora y comprometida con la sostenibilidad. Este enfoque se alinea estratégicamente con las necesidades del canal HORE adaptándose a las tendencias actuales de consumo consciente y de la búsqueda constante del cliente hacia un buen servicio, como lo que da el “*complementary water*”, es por esto, que LATE! se presenta como un proveedor de soluciones sostenibles para el servicio de agua en el canal HORE, combinando tecnología de purificación avanzada con un modelo ambientalmente responsable, reforzando el compromiso junto a la innovación de incluir botellas reciclables para llenar con la máquina de agua, alineándose con el compromiso de la reducción de plásticos.

Este modelo no solo reduce la huella ambiental del sector HORE, sino que LATE! también busca posicionarse como un aliado estratégico para establecimientos que priorizan la sustentabilidad, ofreciéndoles herramientas para diferenciarse en un mercado competitivo. La inclusión de demostraciones y material educativo para empleados y clientes fortalece la percepción de LATE! como un socio confiable e innovador.

LATE! fortalecerá la narrativa de cómo una empresa que fomenta un impacto positivo tanto ambiental como social, como también, la propuesta permite a los restaurantes y hoteles destacar su compromiso con la calidad, sostenibilidad y servicio diferenciado (opción de ofrecer agua helada con o sin gas).

Mensaje Clave:

"Con LATE!, cada vaso de agua servido en su establecimiento no sólo es sostenible y de alta calidad, sino que también contribuye a un cambio positivo en la sociedad."

Matriz de ANSOFF

Estrategia	Mercado actual	Mercado nuevo
Producto actual	Penetración de mercado	Desarrollo de mercado
	<ul style="list-style-type: none"> - Incrementar ventas y participación. - Ofrecer descuentos y promociones para atraer clientes. - Resaltar el valor agregado de LATE! al consumir sus productos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ampliar la presencia a otras regiones priorizando ciudades con alta densidad urbana y turismo. - Ingresar al canal HORE ofreciendo productos embotellados actuales o de limpieza y papel como una opción sostenible.
Producto nuevo	Desarrollo de producto	Diversificación

	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar productos adicionales relacionados con el consumo consciente, como nueva línea de belleza sustentable. - Crear nuevas presentaciones de packaging de botellas reutilizables para clientes B2B y B2C. 	<ul style="list-style-type: none"> - Propuesta en canal HORE con nuevo producto de máquina de agua purificada + botellas reutilizables. - Crear alianzas estratégicas con canal HORE.
--	---	---

Tabla 8: Matriz de ANSOFF

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO V: ESTUDIO LEGAL

5.1 Introducción

Constitución de empresa en Chile

La legislación chilena contempla varias estructuras posibles para la constitución de empresas y la elección de la más adecuada dependerá de la estrategia de negocios y la dimensión de los aportes de capital, entre otros factores a considerar.

En general, las sociedades deben constituirse por escritura pública, aunque en algunos casos puede hacerse por escritura privada, debiendo las firmas de los comparecientes ser autorizadas por un notario público

En la escritura de constitución se establecen el tipo de sociedad, el giro o actividad comercial a la cual se dedicará, los socios que la conformarán y sus respectivos aportes de capital, la forma en que participarán de las utilidades y cómo responderán en caso de pérdidas, entre otras cosas. Un extracto de la escritura debe publicarse en el Diario Oficial e inscribirse en el Registro de Comercio del Conservador de Bienes Raíces correspondiente al domicilio social.

Las estructuras organizacionales más utilizadas en materia de inversión extranjera en Chile son las siguientes:

- Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (EIRL)
- Sociedad de Responsabilidad Limitada
- Sociedad Anónima (S.A.), abierta o cerrada
- Sociedad por Acciones (SpA)²

Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (E.I.R.L.)

Este tipo de empresa se rige por la Ley N° 19.857 / 2003.

Sus características principales son las siguientes:

- La empresa se constituye por una sola persona natural, que crea una persona jurídica para operar bajo su propio nombre, pero separando su patrimonio personal de aquel de la empresa, de manera que sólo responde con sus bienes personales hasta el monto del aporte de capital a la empresa, y la empresa responde con todos sus bienes.

- A través de una E.I.R.L., se pueden realizar toda clase de operaciones civiles y comerciales, excepto las reservadas por ley a las sociedades anónimas.

² Existen otros tipos societarios como la sociedad en comandita o la sociedad comercial, que han caído en franco desuso con el tiempo y con la creación de estos nuevos tipos societarios que dan una mayor definición en las obligaciones y responsabilidades para los socios.

- Este tipo de empresa puede constituirse por escritura pública o por vía electrónica, de manera sencilla y sin costo para empresas pequeñas en el portal “Tu empresa en un día”. El nombre de la empresa siempre debe incluir el del constituyente o un nombre de fantasía que haga referencia al objeto social e ir acompañado de la expresión “Empresa Individual de Responsabilidad Limitada” o de la sigla “E.I.R.L”.

Sociedad de Responsabilidad Limitada

Esta sociedad se rige por las normas de la Ley N° 3.918 y, supletoriamente, por las del Código de Comercio y del Código Civil.

Sus características principales son las siguientes:

- Se constituye por escritura pública.
- Requiere un mínimo de dos socios/as y un máximo de 50, quienes son responsables económicamente hasta el monto de sus respectivos aportes, salvo que al constituirse hayan pactado una responsabilidad mayor.
- Las y los socios pueden ser personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, quienes pactan libremente el objeto, la forma de administración y de fiscalización de la sociedad.
- El nombre o razón social de la empresa puede contener el nombre de uno o más socios/as, o una referencia al objeto de la sociedad, siempre acompañado de la palabra “Limitada”, sin la cual los socios y/o socias serán solidariamente responsables de las obligaciones sociales.
- Un extracto de la escritura de constitución debe inscribirse en el Registro de Comercio del Conservador de Bienes Raíces correspondiente al domicilio social, y publicarse en el Diario Oficial dentro de los 60 días siguientes a su otorgamiento.

Sociedad Anónima

Las sociedades anónimas se rigen por la Ley N° 18.046.

Lo esencial en este tipo de sociedades es el monto del capital, el que normalmente está conformado por aportes de una serie de accionistas, quienes son responsables sólo hasta por el monto de sus respectivos aportes.

Sus características principales son las siguientes:

- Se constituye por escritura pública en la que se indican sus accionistas, el capital, el objeto, la duración, la forma de administración y de distribución de utilidades, entre otras menciones.
- Un extracto de la escritura debe publicarse en el Diario Oficial dentro de los 60 días siguientes a su constitución.

- El capital debe encontrarse enteramente suscrito y pagado en el plazo de tres años desde la constitución. De lo contrario, el capital se reducirá automáticamente al monto efectivamente suscrito y pagado.
- Son administradas por un Directorio que debe tener a lo menos tres miembros, quienes son esencialmente revocables y toman decisiones por mayoría. • La razón social puede contener el nombre de uno o más socios/as, o bien un nombre de fantasía, seguido de las letras S.A.

Tipos de Sociedades Anónimas:

Abiertas: Son aquellas que transan sus acciones en la Bolsa de Comercio y que, por mandato legal o voluntariamente, deben inscribir sus acciones en el Registro de Valores que lleva la Comisión Para el Mercado Financiero (CMF) a cuya fiscalización están sometidas.

Cerradas: Son aquellas cuyas acciones no se transan en la Bolsa de Comercio. Deben inscribirse en el Registro de Comercio del Conservador de Bienes Raíces correspondiente al domicilio social en un plazo máximo de 60 días, contados desde la firma de la escritura de constitución:

Sociedad por Acciones (SpA)

Esta sociedad es una variante de la sociedad anónima y de la sociedad de responsabilidad limitada, que se rige por lo que señalen sus estatutos, por lo dispuesto en los artículos 424 y siguientes del Código de Comercio y, supletoriamente, por las normas de las sociedades anónimas cerradas.

Sus características principales son las siguientes:

- Puede ser creada por una o más personas.
- Su capital se divide en acciones.
- Puede constituirse por escritura pública o por escritura privada, en cuyo caso las firmas deben ser autorizadas por una notaría pública y el documento protocolizado por vía electrónica, de manera sencilla y sin costo para empresas pequeñas en el portal "Tu empresa en un día".
- La escritura de constitución debe publicarse en extracto en el Diario Oficial dentro del mes siguiente a su otorgamiento, e inscribirse en el Registro de Comercio del Conservador de Bienes Raíces correspondiente al domicilio social.
- Se debe llevar un Registro de Accionistas.

Agencia de Empresa Extranjera

Es una sociedad que se conforma por personas naturales extranjeras que no tienen residencia ni domicilio en Chile, o bien por sociedades o personas jurídicas constituidas fuera del país, que se rigen según las leyes chilenas y fijan su domicilio en el país. Independientemente de su conformación, la sociedad debe poseer algún tipo de establecimiento permanente dentro del territorio nacional, sea una sucursal, oficinas, agentes o representantes.

Para la constitución de una Agencia o Filial en Chile se requiere:

- Nombrar un/a representante legal en Chile para que proceda a la conformación de la sucursal o filial en el país; y Visación, legalización, traducción y/o protocolización notarial de los documentos sociales extendidos en el extranjero.
- La sociedad extranjera que desee instalar una agencia debe actuar por medio del agente o representante designado/a, quien deberá protocolizar en una notaría los antecedentes que acrediten que la sociedad se encuentra legalmente constituida en conformidad a las leyes del país de origen, presentando un certificado que acredite la vigencia de la sociedad (certificado de vigencia o certificado de incorporación) y copia auténtica de los estatutos sociales vigentes.

5.2 LATE!

La Empresa Social de Comercialización de Productos SpA (Late), Rol Único Tributario N° 76.026.828-3, fue constituida el año 2008 como una sociedad de responsabilidad Limitada, entendiéndose por tal aquella persona jurídica formada por dos o más personas, quienes se unen entre sí con el ánimo de llevar a cabo un negocio. Aquí se exige que exista un *animus societatis*, es decir, la intención de desarrollar un determinado negocio con determinada(s) persona(s) por el hecho de ser tal(es).

La sociedad fue constituida por escritura pública suscrita ante el Notario Público de Santiago don Eduardo Avello Concha con fecha 22 de abril de 2008 y un extracto de su constitución se encuentra inscrito a Fojas 20.939, Número 14.367, del Registro de Comercio del año 2008.

La sociedad ha sido modificada en tres oportunidades. A saber:

1. Con fecha 19 de enero de 2010, otorgada en la Notaría de Santiago de don Eduardo Avello en donde se estableció el tipo de administración
2. Con fecha 4 de enero de 2011, otorgada en la Notaría de Santiago de don Gastón Santibañez, por medio de cual entran nuevos socios y se modifica la administración
3. Con fecha 4 de abril de 2017, otorgada en la Notaría de Santiago de don Patricio Raby Benavente, por medio de la cual se transformó el tipo societario, pasado a ser una sociedad por acciones

5.3 Inicio de Actividades

LATE! inicio actividades ante el Servicio de Impuestos Internos el 29 de julio de 2007

Los códigos de actividad económica (giros) que se encuentra vigentes por parte de LATE! son:

/UNO/ Captación, Tratamiento y distribución de agua. (código 360000)

/DOS/ Otras actividades de servicios de apoyo a las empresas N.C.P. (código 829900)

El contribuyente es considerada una Empresa de Menor Tamaño según lo establecido en la Ley N°20.416³.

5.4 impuestos

Respecto a este punto debemos señalar que las personas *domiciliadas o residentes* en Chile pagan impuestos sobre sus rentas de *fuerza mundial*, es decir, sobre sus rentas obtenidas dentro o fuera del país. Sin embargo, durante los tres primeros años contados desde su ingreso a Chile, la o el extranjero que constituye domicilio o residencia en el país sólo está afecto a los impuestos que gravan las rentas obtenidas de fuentes chilenas.

Cabe hacer presente que una persona jurídica es considerada como domiciliada en Chile si se constituye en el país.

Cabe señalar que, para efectos de la legislación tributaria, la ausencia o falta de residencia en el país no es causal que determine la pérdida de domicilio en Chile, si la persona conserva en forma directa o indirecta el asiento principal de sus negocios en Chile.

La renta de fuente chilena es aquella que proviene de:

- Bienes situados dentro de Chile.
- Actividades desarrolladas en Chile, cualquiera que sea el domicilio o residencia de la o el contribuyente.
- Las regalías, los derechos por el uso de marcas.
- Otras prestaciones análogas derivadas del uso, goce o explotación en Chile de la propiedad industrial o intelectual.

³ Las empresas de menor tamaño, según la Ley N° 20.416 del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, se clasifican en función de sus ingresos anuales por ventas y servicios y otras actividades del giro en el último año calendario, en microempresas (hasta 2.400 UF); pequeñas empresas (desde 2.401 y 25.000 UF); y medianas empresas (desde 25.001 y 100.000 UF).

5.5 Impuestos a pagar por LATE!

Según lo señalado en su inicio de actividades, es contribuyente de primera categoría sobre sus ingresos.

Impuesto a la Renta

El Impuesto a la Renta, establecido por el Decreto Ley 824 de 1974, es un impuesto directo que grava la renta de las personas en base neta y que, por regla general, se paga de forma *anual* a través de la declaración del impuesto a la renta en el mes de abril.

En particular, el Impuesto a la Renta grava diferentes tipos de renta con distintos tributos:

Las rentas de capital (empresariales) son gravadas por el Impuesto de Primera Categoría.

Las rentas generadas por un empleo (remuneraciones) son gravadas por el Impuesto Único de Segunda Categoría.

Las rentas obtenidas en general por una persona natural domiciliada o residente en Chile, son gravadas por el Impuesto Global Complementario.

Las rentas obtenidas desde Chile por una persona no residente ni domiciliado, son gravadas por el Impuesto Adicional.

Impuesto Sobre las Ventas y Servicios (IVA)

Adicionalmente, LATE! tiene un giro que está afecta al pago de IVA y otro no, por lo que deberá emitir dos tipo de boletas según el servicio que preste; y actuar de agente retenedor el de caso de emitir facturas afectas, como lo es en el caso de la venta de agua y detergente.

5.6 Registro de marcas

Las marcas tienen como finalidad distinguir productos y/o servicios determinados.

Éstos deben ser descritos de forma específica y detallada, y además deben ser ubicados en su “clase” respectiva. Las clases son categorías o grupos de productos o servicios, por regla general, afines.

Para tales efectos, en la generalidad del mundo, incluido Chile, se utiliza la Clasificación de Niza, que es un catálogo que sirve de guía en materia de registro de marcas. Dicha Clasificación contempla 45 clases, que se dividen en dos grupos: clases 1 a 34 para productos y clases 35 a 45 para servicios.

Una de las principales funcionalidades de la clasificación es permitir a las oficinas acotar el universo sobre el que se realizará una búsqueda de marcas anteriores, idénticas o similares,

a los efectos de determinar la concurrencia de la prohibición de registro que impide registrar marcas idénticas o similares a marcas previamente solicitadas o registradas, para productos idénticos o similares.

LATE!, actualmente tiene la inscrita la marca en los siguientes clasificadores:

Clase 16: Artículos de papelería; baberos de papel; Banderines de papel; Bolsas de papel; Bolsas y sacos de papel; Cajas de papel; Cajas de regalo; Cartón; Decoraciones de papel para fiestas; envolturas de cartón o papel para botellas; mantelerías de papel; manteles individuales de papel; pañuelos de bolsillo de papel; Papel; Papel higiénico; Papel higiénico de textura áspera; papel parafinado; Papel reciclado; Papel sintético; posa botellas y posavasos de papel; salvamanteles de papel; servilletas de papel; toallas de mano higiénicas de papel; Toallas de papel; Toallas de papel para manos; Toallitas de papel; Toallitas de papel para desmaquillar; toallitas de tocador de papel.

Clase 32: Aguas minerales, gaseosas y otras bebidas no alcohólicas.

Clase 29: Leche y productos lácteos.

CAPITULO VI. ESTUDIO DEL PROYECTO

6.1 Propuesta de valor

6.2 Misión

“Poner a disposición del consumidor productos de la misma calidad y precio que otros presenten en el mercado, pero que le ofrezcan la oportunidad de hacer un aporte social concreto, entregando todas las utilidades generadas a organizaciones dedicadas a asistir, proteger y resguardar a las personas más vulnerables de nuestro país.”

6.3 Visión

“Promover una economía de mercado más equitativa, transformando el consumo de productos masivos en un acto solidario.”

6.4 Estrategia de Segmentación

Este proyecto incorpora un segmento adicional a la estrategia global de LATE!, generando un nuevo micro segmento con las siguientes características de cliente:

- Cliente: Restaurantes y bares
- Consumo promedio: >\$35.000
- Ubicación geográfica: Comunas alta concentración de grupos socioeconómicos AB, C1 y C2, donde quedan como comunas foco en la Región Metropolitana las siguientes:

Comuna	% GSE Objetivo
Vitacura	96,32%
Las Condes	90,29%
Lo Barnechea	59,97%
Providencia	91,87%
La Reina	77,93%
Ñuñoa	86,80%

Tabla 9: Porcentaje de grupos socioeconómicos AB, C1 y C2 en las comunas con mayor proporción de estos grupos en la Región Metropolitana

Fuente: Perfiles por Regiones y Comunas GSE AIM 2023

Con esta definición logramos alinear a aquellos perfiles que se han identificado como más propensos a preferir una marca con propósito, que presente un elemento de responsabilidad social, y que tenga una menor sensibilidad a los precios de los productos en la carta del local que están visitando.

6.5 Estrategia de posicionamiento

Una estrategia de posicionamiento eficaz para este nuevo producto para LATE! Solo puede estar aparejada con el hecho de la matriz solidaria de la Empresa

En efecto, el posicionamiento de este producto debe necesariamente señalar que es una solución ecológica, destacando la sostenibilidad de utilizar botellas de vidrio reciclado y el impacto positivo de las máquinas de purificación de agua en la reducción del uso de plásticos desechables.

El mensaje a posicionar es de un agua que además de ser pura y sostenibles es solidaria. Con esto, resaltamos cómo el negocio puede alinearse con las tendencias globales de sostenibilidad y reducir su huella ecológica.

6.6 Estrategia de productos:

Como ya se ha señalado, la nueva línea de productos será básicamente máquinas de agua purificadora, que además cuenten con un *stock* de botellas de vidrio reciclado y reutilizable para ser instalada en restaurant, bares y hoteles.

Las características y beneficios de este producto serán las siguientes:

1.- Equipos de alta calidad que proporcionan agua filtrada, tanto natural como gasificada, a través de un sistema eficiente y de fácil uso.

2.- Reducción del uso de botellas plásticas de un solo uso, contribuyendo a la disminución de residuos y la huella de carbono.

3.- Bajo costo de operación, sin necesidad de suministros frecuentes de agua embotellada.

4.- Posibilidad de ofrecer agua con diferentes niveles de gasificación, adaptándose a las preferencias de los clientes.

5.- Atractivo visualmente y adecuado para integrarse en la decoración de hoteles, restaurantes y bares.

Los productos, no solo cumplirán con los fines específicos deseados, sino que además tendrán un valor agregado en:

- **Sostenibilidad:** Reduce el impacto ambiental al eliminar la necesidad de usar botellas de plástico y transportes que contribuyen a la huella de carbono.
- **Ahorro económico:** El establecimiento elimina los gastos recurrentes de compra y almacenamiento de agua embotellada, reduciendo los costos operativos.
- **Mejora de la experiencia del cliente:** Ofrece a los clientes una opción de agua fresca y personalizada, elevando la experiencia del cliente en términos de calidad y servicio.
- **Imagen de marca:** Permite a los establecimientos alinearse con las tendencias de sostenibilidad y ser percibidos como responsables ambientalmente, además de responsables con la comunidad al relacionarse con una marca que dona todas sus ganancias.

6.7 Estrategia de distribución

Para desarrollar una propuesta de distribución para la empresa LATE! y su producto de máquinas de agua purificadora para restaurantes, hoteles y bares, es importante tener en cuenta varios aspectos estratégicos y logísticos que permitan optimizar la cobertura del mercado y asegurar el acceso eficiente a los clientes potenciales. Aquí te presento una propuesta estructurada:

6.7.1 Identificación de Canales de Distribución

Los canales de distribución son esenciales para asegurar que el producto llegue al cliente final de forma eficiente. Dado que los clientes objetivo son restaurantes, hoteles y bares, es necesario usar una combinación de canales directos e indirectos.

6.7.1.1 Canales Directos:

- a) **Ventas directas corporativas:** Utilizar un equipo de ventas especializado que se enfoque en clientes de gran volumen, como cadenas de hoteles, restaurantes de alto nivel o grupos de bares. Estos ejecutivos pueden negociar directamente con los tomadores de decisiones.
- b) **Ventas *online* y a través de la página Web:** Crear un portal en línea en el cual los negocios

interesados puedan obtener información detallada, solicitar cotizaciones y realizar compras o reservas de las máquinas de purificación.

6.7.1.2 Canales Indirectos:

Distribuidores especializados: Formar alianzas con distribuidores de equipos industriales, de restauración y de hotelería, quienes ya tienen un alcance establecido en estos sectores.

Distribuidores de equipos para la Industria gastronómica y hotelera: Estos distribuidores pueden ofrecer las máquinas de agua como parte de su catálogo de productos, lo que facilita la entrada a estos mercados.

Red de instaladores y mantenedores: Una red que pueda instalar y dar mantenimiento a las máquinas, generando confianza y soporte postventa.

6.8 Estrategia de *Marketing*

Posicionar las máquinas de agua de LATE! como una solución sostenible, eficiente y económica dentro del sector HORE, destacando sus beneficios ambientales, económicos y de experiencia para el cliente final. Aumentar la visibilidad, atraer nuevos clientes y fomentar la adopción de esta tecnología innovadora.

6.8.1 Segmentación del Público Objetivo

Dueños, gerentes y administradores de restaurantes, bares y hoteles interesados en adoptar soluciones sostenibles y mejorar la experiencia de sus clientes.

Restaurantes, bares y hoteles comprometidos con la sostenibilidad que buscan reducir su huella de carbono y costes operativos a largo plazo.

Restaurantes, bares y hoteles que buscan alternativas ecológicas para el uso de botellas plásticas y el abastecimiento de agua purificada.

6.8.2 Estrategias y Tácticas de *Marketing*

6.8.2.1 Creación de Videos Promocionales

Objetivo: Explicar de manera clara y visual cómo funciona la máquina de agua y resaltar los beneficios ambientales, económicos y de experiencia para los clientes.

Acciones:

- Desarrollar videos cortos para redes sociales (LinkedIn, Instagram, Facebook) y

más largos para el sitio web o YouTube.

- Incluir demostraciones del uso de la máquina, testimonios de clientes actuales y gráficos que comparen los costos y beneficios frente a las alternativas tradicionales de agua en botellas.
- Resaltar el ahorro económico para los establecimientos, la reducción de residuos y la mejora de la percepción del cliente en cuanto a sostenibilidad.

6.8.2.2 Demostraciones en Eventos y Ferias del Sector HORE

Objetivo: Mostrar en vivo cómo funciona la máquina y demostrar sus ventajas en situaciones reales.

Acciones:

- Participar en ferias relevantes del sector HORE (hoteles, restaurantes) para hacer demostraciones en vivo del funcionamiento de la máquina.
- Crear un stand interactivo donde los asistentes puedan probar el sistema, ver resultados y discutir cómo la máquina puede integrarse en sus operaciones.
- Ofrecer promociones especiales o descuentos para los establecimientos que se registren durante el evento.

6.8.2.3 Campañas Dirigidas en LinkedIn

Objetivo: Llegar directamente a los tomadores de decisiones dentro de los establecimientos HORE.

Acciones:

- Crear anuncios segmentados en LinkedIn dirigidos a dueños, gerentes y administradores de restaurantes y hoteles con interés en la sostenibilidad y soluciones innovadoras.
- Utilizar contenido visual de calidad y casos de éxito de otros restaurantes y hoteles que ya estén utilizando las máquinas de agua.
- Ofrecer contenido descargable como guías sobre sostenibilidad y reducción de huella de carbono como incentivo para atraer leads cualificados.

6.8.2.4 Contenido Educativo sobre Sostenibilidad

Objetivo: Generar conciencia sobre la importancia de la sostenibilidad y cómo las máquinas de agua contribuyen a este objetivo.

Acciones:

- Publicar artículos, blogs y posts sobre la reducción de residuos plásticos, la huella de carbono y las mejores prácticas de sostenibilidad en el sector HORE.
- Colaborar con influenciadores y expertos en sostenibilidad para generar contenido educativo adicional.
- Compartir estudios de caso de establecimientos que han adoptado la máquina y logrado mejoras significativas en términos ambientales y económicos.

6.8.2.5 Mes Gratuito de Prueba

Objetivo: Facilitar la adopción del producto ofreciendo una prueba sin compromiso.

Acciones:

- Ofrecer a los establecimientos un mes gratuito con instalación de la máquina y uso de las botellas para que los clientes puedan probar el producto sin ningún tipo de riesgo.
- Crear un *landing page* específica para esta oferta, facilitando el proceso de inscripción y captación de datos.
- Realizar un seguimiento durante el mes gratuito para recopilar testimonios y *feedback*, y fomentar la conversión a largo plazo.

6.8.2.6 Embajadores de Marca (*influencers*) y Recomendaciones

Objetivo: Aumentar la credibilidad y confianza en la marca a través de recomendaciones de establecimientos de prestigio.

Acciones:

- Identificar restaurantes y hoteles de alto perfil que compartan los mismos valores de sostenibilidad y que puedan actuar como embajadores de la marca.
- Ofrecer incentivos o programas de recompensas por referencias exitosas.
- Utilizar testimonios y casos de éxito de estos embajadores en todas las plataformas de *marketing* para generar confianza y atraer a nuevos clientes.

6.8.2.7 Google Ads y retargeting

Objetivo: Atraer tráfico cualificado mediante campañas de búsqueda pagadas y *retargeting*.

Acciones:

- Implementar campañas de Google Ads centradas en palabras clave como “agua sostenible para restaurantes”, “máquinas de agua gasificada para hoteles” y términos relacionados.

- Utilizar técnicas de *retargeting* para captar a aquellos usuarios que han mostrado interés, pero no se han convertido, ofreciéndoles un incentivo o recordatorio.
- Monitorear y ajustar las campañas constantemente para maximizar el ROI (retorno sobre la inversión).

6.8.2.8 Optimización SEO del sitio web

Objetivo: Mejorar la visibilidad en motores de búsqueda y atraer tráfico orgánico de calidad.

Acciones:

- Optimizar el sitio web de LATE! utilizando palabras clave relacionadas con “agua sostenible para restaurantes” y “máquinas de agua gasificada para hoteles”.
- Mejorar la estructura del sitio web y la experiencia del usuario (UX), asegurando que los visitantes encuentren fácilmente la información que buscan y conviertan en clientes.
- Crear contenido relevante y optimizado para SEO, como blogs sobre sostenibilidad, beneficios de las máquinas de agua y estudios de caso de clientes satisfechos.

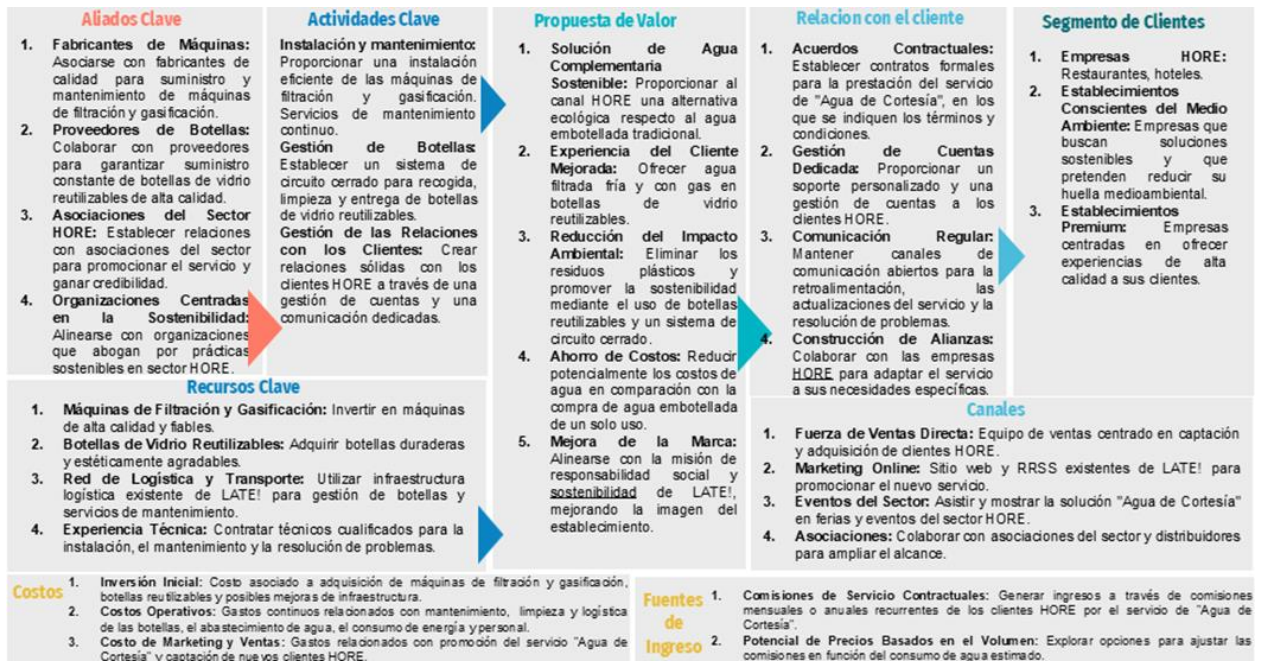
6.8.2.8 Charlas y talleres sobre sostenibilidad en el sector HORE

Objetivo: Establecer a LATE! como líder de pensamiento en innovación y sostenibilidad dentro del sector.

Acciones:

- Organizar y promover eventos como charlas y talleres en línea o presenciales, en colaboración con expertos en sostenibilidad y líderes del sector HORE.
- Promover la máquina como un ejemplo práctico de cómo las empresas pueden innovar y al mismo tiempo reducir su impacto ambiental.
- Utilizar estos eventos como oportunidades para generar leads y establecer relaciones con clientes potenciales.

6.9 Modelo de Negocios Canvas para proyecto LATE!



6.9.1 Logo actual de LATE!



6.9.2 Logo propuesto nueva imagen LATE!



CAPITULO VII: ESTUDIO ECONÓMICO

7.1 Costos fijos

Costos fijos	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Totales
Remuneraciones	\$287.691.812	\$295.973.189	\$362.443.381	\$946.108.382
Gastos básicos, teléfono	\$1.177.854	\$1.162.149	\$847.819	\$3.187.822
Honorarios	\$35.260.422	\$29.211.748	\$24.260.875	\$88.733.045
Arriendo	N/A	N/A	\$26.925.253	\$26.925.253
Total costos fijos	\$324.130.088	\$326.347.086	\$414.477.328	\$1.064.954.502

Tabla 10: Costos fijos LATE! Años 2021 a 2023

Fuente: Estados Financieros Históricos LATE! - <https://late.cl/pages/cuentas>

7.1.1 Resumen de análisis costos fijos

De acuerdo a sus estados financieros, LATE! por concepto de costos fijos ha tenido un crecimiento gradual para sostener su operación. Desde el año 2021 al 2023, el incremento de sus CF tiene un acumulado de un 27,7%, acentuado en el aumento gradual del gasto en remuneraciones de sus colaboradores y la contabilización de la cuenta de arriendo. Sin perjuicio de esto, la empresa ha tenido una política más restrictiva o moderada, respecto a sus gastos básicos, conduciendo esta cuenta en los últimos 3 años a la baja.

7.2 Costos Variables

COSTOS VARIABLES	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Totales
Comisiones	\$701.846	\$809.052	\$358.201	\$1.869.099
Mantenimiento y Rep.	\$1.047.058	\$980.798	\$1.348.717	\$3.376.573
Publicidad	\$23.976.279	\$32.819.415	\$31.074.541	\$87.870.235
Flete y/o Transporte	\$172.630.625	\$192.782.249	\$200.696.017	\$566.108.891
Total	\$198.355.808	\$227.391.514	\$233.477.476	\$659.224.798

Tabla 11: Costos variables LATE! Años 2021 a 2023

Fuente: Estados Financieros Históricos LATE! - <https://late.cl/pages/cuentas>

7.2.1 Resumen del análisis costos variables

Los costos variables de la empresa, entre los años 2021 y 2023, tuvieron un comportamiento al alza, con una variación acumulada de un 17,3%, donde los costos de publicidad y flete y/o transporte, reflejan el principal gasto y aumento sobre éste, considerando la estrecha relación con las operaciones de LATE!. La empresa, tiene un costo bajo o razonable en términos de mantenimiento y reparaciones, lo que estaría dado por la calidad y condiciones de su infraestructura e instalaciones. Las comisiones, reflejan un gasto moderado y a la baja, pero puede estar supeditado a la fuerza de venta disponible, teniendo presente que LATE! cuenta con *ecommerce*, donde interactúa con sus clientes para la comercialización de los productos.

Capital de Trabajo de la Empresa

Capital de Trabajo = AC - PC

LATE! conforme a su balance general al 31.12.24, cuenta con un total de activo corriente, liquidable o exigible en menos de 1 año de \$360.315.848.- y un pasivo corriente, es decir compromisos a cubrir dentro de 1 año de \$232.279.782. La diferencia entre estos dos componentes del balance, dan un capital de trabajo de \$128.036.066.- Este valor positivo, demuestra que la empresa puede costear sus obligaciones y operaciones sin inconvenientes.

7.3 Capital de trabajo años 2021 y 2022

En relación con el ejercicio del año 2022, la empresa tuvo un capital de trabajo de \$204.600.136.- y para el año 2021 de \$130.077.357.- demostrando con esto, que LATE! en sus ejercicios históricos, mantiene una buena relación entre sus activos y pasivos corrientes, logrando de esta forma hacerse cargo de sus costos operacionales y obligaciones con terceros.

7.4 Estructura patrimonial de LATE!

7.4.1 Análisis de apalancamiento

Basado en los últimos tres estados financieros, en específico a los balances generales de los

ejercicios 2021, 2022 y 2023, es posible verificar que LATE!, cuenta con un nivel de deuda respecto de su patrimonio bajo, el cual es < 25%. Esto mismo, se acentúa en una baja sostenida en estos últimos 3 años, en su ratio de apalancamiento, obteniendo un R.A. de 14% para el ejercicio 2021, 6,8% para el año 2022 y finalmente de un 2,26% para el año 2023.

Ratio de apalancamiento ejercicio año 2021	
Ratio Apalancamiento	= Pasivos totales / Patrimonio neto
	= \$365.191.619 / \$25.573.370
RA	= 14%

Ratio de apalancamiento ejercicio año 2022	
Ratio Apalancamiento	= Pasivos totales / Patrimonio neto
	= \$275.639.608 / \$40.293.736
RA	= 6,8%

Ratio de apalancamiento ejercicio año 2023	
Ratio Apalancamiento	= Pasivos totales / Patrimonio neto
	= 259.194.660 / \$114.375.207
RA	= 2,26%

Fuente: EEFF LATE! Spa, ejercicios año 2021, 2022 y 2023.

7.5 Tasa de descuento

La propuesta de plan de negocios, considera una inversión sobre su activo fijo de \$181.202.379.-, proyectado en flujos por 4 años, por \$68.236.488.- y una tasa del 10% anual.

PERÍODOS	0	1	2	3	4
	-				
Flujos Futuros	181.202.379	68.236.488	68.236.488	68.236.488	68.236.488
	-				
Saldo act. tasa 10%	181.202.379	62.033.171	56.393.792	51.267.083	46.606.439
	-				
Saldo act. acum.	181.202.379	-119.169.208	-62.775.416	-11.508.333	35.098.106

TASA	10%	Anual
VNA	\$216.300.485	Flujos futuros actualizados y sumados
VAN	\$35.098.106	Esta VAN indica que el proyecto agrega valor sobre la inversión.
TIR	19%	La TIR indica que se está obteniendo mayor tasa respecto del 10%
PRI	3,25	El PRI indica que en 3,25 periodos se recupera la inversión inicial

Tabla 12: Análisis financiero del retorno esperado del proyecto LATE!

Fuente: Elaboración propia

7.6 Escenario planteado para propuesta de plan de negocio

7.6.1 Escenario realista:

En virtud de lo antecedentes financieros históricos de la empresa, es decir, EEFF años 2021 al 2023, la proyección de sus flujos por sobre la inversión, dirigida al desafío de potenciar el reconocimiento y fortalecimiento de la marca, incremento de las ventas del 5% con la incorporación del modelo *complimentary water* para el canal HORE y finalmente reforzar al consumidor final de LATE!, la relevancia para la compañía que tienen la solidaridad y sustentabilidad en su quehacer diario, se recomienda posicionarse en un escenario realista. Principalmente, esto se basa en mantener la dinámica y lógica de LATE!, a través de una *performance* conservadora, que de mantenerla podrá estar preparada para hacer frente a la vertiginosa condiciones del mercado actual que se vive en Chile, respecto de la comercialización y consumo del agua embotellada, pero también a la incertidumbre en el contexto económico local e internacional. Para persuadir con más fuerza al consumidor, con esta nueva propuesta, es necesario considerar un elemento más, la salud, ya que, con este ámbito fundamental y base para las personas, podrá ver el agua como elemento esencial, pero que además le entrega una valor agregado, anclado en calidad, sustentabilidad y social.

8. CONCLUSIÓN:

Del análisis realizado a LATE!, podemos concluir inequívocamente que el plan de negocios planteado puede generar buenos dividendos a la empresa, además de posicionarlo en un lugar preponderante en el mercado.

LATE! es una empresa única en Chile; simplemente no tiene competidores en lo que dice relación a ser una empresa B que además dona el 100% de sus ganancias a otras fundaciones, con el fin último de disminuir la brecha social existente en el país ya que favorece a fundaciones que sus beneficiarios son las personas con menos recursos del país, los más desposeídos o simplemente los olvidados, como lo son los adultos mayores.

El gran problema de LATE! en estos años de funcionamiento es que no ha logrado posicionarse en el mercado, en parte -cuestión muy valorable-, porque prácticamente no invierte en *marketing* con la finalidad de poder donar más dinero que es su misión.

Ahora bien, del análisis del estudio de mercado, pudimos apreciar que existe un amplia tendencia a valorar atributos como la sostenibilidad y solidaridad en los cuales LATE!, casi no tiene competencia, por lo que es un nicho que debe explotar con la finalidad de ampliar su negocio.

Es por lo anterior que el nuevo negocio que se propone, que no es otro que la venta de agua a través del canal HORE, no solo será valorada, sino que además no solo cubre una necesidad en el mercado que es ampliamente buscada sino que servirá para que muchos bares y restaurantes puedan cumplir con sus metas de sostenibilidad al tener esta alianza solidaria con LATE!

Por lo anterior, con una buena gestión de *marketing* que es la gran falencia de la empresa, el negocio será un completo éxito, lo que redundará en un crecimiento exponencial de la empresa y por cierto de las donaciones que efectúa.

9. BIBLIOGRAFÍA

1. <https://www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-de-agua-embotellada-en-chile>
2. <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/150118/Lopez%20Fajardo%20Oscar.pdf>
3. <https://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview>
4. <http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2017/fac235f/doc/fac235f.pdf>
5. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S026974912301120X?via%3Dihub>
6. <https://www.registrodeempresasysociedades.cl/docs/guiaparaformalizartuempresamiento.pdf>
7. <https://www.explora.cl/rmsurponiente/wp-content/uploads/sites/10/2021/01/Informe-Final-Ciencia-Ciudadana-PAR-Explora-RM-Sur-Poniente.pdf>
8. https://www.sernac.cl/portal/604/articles-70793_archivo_01.pdf
9. <https://www.df.cl/empresas/retail/coca-cola-refuerza-segmento-de-aguas-y-trae-marca-premium-de-estados-unidos#:~:text=En%20promedio%2C%20en%20Chile%20se,la%20llave%20y%2021%25%20embotellada.>
10. <https://grandesmarcas.cl/hall-of-fame/cachantun/>
11. <https://www.manantial.com/>
12. <https://maihuechile.cl/>
13. <https://prismawater.cl/productos/>
14. https://www.blupura.com/es/product_category/office-es/
15. <https://www.blupura.com/es/sostenibilidad/>
16. <https://late.cl/pages/preguntas-frecuentes>
17. https://negocios.udd.cl/files/2014/03/LibroInnovacion_18.pdf
18. <https://simpliroute.com/es/blog/rol-logistica-economia-circular-late>
19. https://late.cl/blogs/blog-late/net-zero-2030-un-desafio-titanico?srsltid=AfmBOogDUUKtkoO2wxnVibasMm1BZBn_-iE2LYvZbl-KeoJ35WI3xSbg&

Autorización de publicación


Documentos digitalizados en Repositorio Académico UGM

Autorizo a la Universidad Gabriela Mistral para incluir esta memoria en el repositorio digital de la universidad, con el fin de diseminar, almacenar y preservar, quedando disponible en texto completo y de libre acceso.

A considerar para la autorización de publicación de memorias en el repositorio digital

- **Si usted como autor o autores deciden autorizar.** El documento estará disponible en texto completo.
- **Si usted como autor o autores deciden usar embargo.** Consiste en establecer una cantidad de tiempo en que la publicación no estará en libre acceso; es una alternativa a la publicación inmediata. El tiempo de embargo consiste en 6 meses, 1 año o 2 años.
- **Si usted como autor o autores deciden no autorizar.** Se creará un documento con datos básicos **portada, tabla de contenido y resumen** (metadatos) y colocará esa información en el sitio web, tal como si fuese una referencia bibliográfica. Se indicará en el registro que el autor decidió no autorizar el acceso al documento en texto completo.

Firma de cada uno de los integrantes según opción

		
Autorización total	<input checked="" type="checkbox"/> Uso de embargo (x) Indique período de tiempo de embargo 6 meses <input type="checkbox"/> 1 año <input type="checkbox"/> 2 años <input type="checkbox"/>	No autorizo

Título	Postgrado, MBA Executive, Magíster en Dirección de Empresas
Nombres del o los integrantes	Armin Araya, Pablo Fuentes, Valentina Granifo, Ingrid Olivares, Rubén Rodríguez
Carrera o programa	MBA Executive, Magíster en Dirección de Empresas
Profesor guía	Claudia Scherman Badía