



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

PLAN DE EXPORTACIÓN DEL PISCO CHILENO A EE.UU.

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN PARA LA
GLOBALIZACIÓN**

GUILIO FRANCISCO MIGNOGNA ARCE

PROFESOR GUÍA:
ANTONIO HOLGADO SAN MARTIN

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
ENRIQUE JOFRE ROJAS
JUAN DÍAZ GONZALEZ
GERARDO DÍAZ RODENAS

SANTIAGO DE CHILE
MAYO 2009

Resumen

En los últimos años el mercado del pisco en Chile se ha visto estancado en su consumo entre la población debido a la introducción de nuevas bebidas alcohólicas como lo son el ron, vodka por mencionar algunas. Además la competencia de las dos grandes pisqueras del país Capel y Compañía Pisquera de Chile (CPCH) ha llevado a mantener los precios relativamente bajos, por ende tenemos un producto que esta en la etapa de madurez y donde la rentabilidad del negocio está en un estrecho margen. Todo lo anterior hace necesario que los productores nacionales estén buscando nuevos mercados para hacer rentable y sustentable el negocio en el largo plazo. Así CPCH consideró este ultimo factor en el plan estratégico 2007-2009 y dentro de este plan la compañía tiene la responsabilidad de buscar y analizar nuevos mercados para sus productos. En este contexto nace el presente trabajo con el fin de buscar nuevos mercados que sean atractivos para CPCH. En consecuencia el mercado EE.UU. aparece un atractivo mercado para la introducción del pisco chileno debido a:

- Mayor consumidor de bebidas spirits con un 25% del consumo mundial y ventas cercanas a los 54 mil millones de dólares.
- EE.UU. presenta nuevas tendencias de consumo como lo son el boom de las bebidas de coctelería con crecimientos cercanos al 6% anual.
- Gran cantidad de población latina sobretodo en algunos estados como Florida, California y Arizona. Cerca de 20 millones de latinoamericanos Legales en EE.UU.

Es por estos factores internos y externos que consideramos que la internacionalización del pisco chileno es una gran oportunidad para CPCH . Sin embargo, conviene señalar que a la vez de ser una gran oportunidad también es un gran desafío estar en EE.UU. debido a la complejidad (legislativa de cada estado) con los productos alcohólicos y al alto grado de competencia dentro del país donde existen los más grandes competidores mundiales en este segmento alcohólico como Diageo, Bacardi y Pernod Richard, los cuales invierten fuertes sumas de dinero en la promoción de sus productos. Es por ello que para hacer frente a estos desafíos es muy relevante contar con algún socio en la cadena de distribución (Importador, distribuidor y minorista) para tener alguna oportunidad de éxito junto con dar a conocer el producto. Es por ello que CPCH concretó una negociación con el gigante del retail Wall-Mart a través de su formato de tiendas de conveniencias Sam's Club las cuales distribuirán y venderán el formato premixes en sus tiendas a lo largo del estado de Florida, Arizona y California entre otros.

Finalmente se puede mencionar que este proyecto tiene muchas posibilidades de éxito en el mercado EE.UU. ya que CPCH cuenta con un importante socio en dicho país, el producto es de muy buena calidad y se observan buenas condiciones de mercado. No obstante hay que tener presente algunas amenazas como lo son los competidores y principalmente el desconocimiento del producto.

ÍNDICE

CAPITULO I: ANTECEDENTES GENERALES

1.1)	Introducción.....	5
1.2)	Objetivos.....	6
1.3)	Metodología.....	6
1.4)	Descripción del producto.....	7
1.5)	Descripción de la empresa.....	8
1.6)	Situación actual del mercado del pisco en Chile.....	11

CAPITULO II: ANÁLISIS DEL MERCADO EE.UU.

2.1)	Descripción del mercado EE.UU. de bebidas “Spirits”.....	12
2.2)	Descripción del mercado EE.UU. de bebidas listas para servir o pre- mezclado.....	14
2.3)	Principales canales de distribución.....	16
2.4)	Escenario competitivo.....	17
2.5)	Nuevas tendencias de mercado.....	19
2.6)	Regulaciones al alcohol en EE.UU.....	21
	2.6.1) Tributarias.....	21
	2.6.2) Legales.....	22
2.7)	Situación arancelaria.....	24

CAPITULO III: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL PISCO EN EE.UU.

3.1)	Análisis de Porter.....	24
3.2)	Análisis FODA.....	28

CAPITULO IV: ESTRATEGIA O MODELO DE NEGOCIO

4.1)	Modelo de comercialización y venta.....	30
	4.1.1) Área geográfica objetivo en los EE.UU.....	30
	4.1.2) Modelo de Venta.....	31
4.2)	Productos a considerar por segmento.....	34
	4.2.1) Consumidor Objetivo.....	34

4.3) Modelo de ingresos.....	35
4.4) Promoción.....	35

CAPITULO V: EVALUACIÓN ECONÓMICA

5.1) Estimación de la demanda de pisco.....	39
5.2) Ingresos y rentabilidad por categoría.....	41

CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1) Modelo de negocio recomendado.....	43
6.2) Conclusiones finales.....	43

BIBLIOGRAFÍA

CAPITULO I: ANTECEDENTES GENERALES

1.1 INTRODUCCIÓN

Por muchos años, Compañía Cervecerías Unidas S.A (CCU), una de las compañías con mas tradición en el mercado Chileno, había querido ingresar al negocio del PISCO. Esto lo consiguió el año 2003, cuando lanzo al mercado marcas propias como “Ruta Norte” y se creó la unidad de negocio llamada “Pisconor”. Al pasar un par de años Pisconor alcanzó una participación de mercado de cerca del 15%.

Debido al éxito experimentado en esta categoría de alcohol CCU S.A decidió, a comienzos del año 2005, asociarse con Cooperativa Agrícola Control de Elqui y Limari Ltda.(CONTROL) que contaba con cerca del 34% de participación mercado y pasó a llamarse Compañía Pisquera de Chile S.A. (CPCH). Después de la fusión CPCH quedó con 46% de participación de mercado aproximadamente contra el 53% de Cooperativa Agrícola Pisquera Elqui Ltda.

Los objetivos luego de la fusión fueron:

- Posicionar a CPCH como líder del mercado nacional en términos de ventas y volumen.
- Sacar provecho de las sinergias que se produjeron. Como por ejemplo: la enorme red de distribución que tiene CCU S.A, reducción de costos de transporte y el apalancamiento con otros productos del portafolio de CCU S.A.

Hoy en día, después de tres años desde la fusión, CPCH está disputando con Capel ser el número uno en el mercado nacional, con un portafolio de diversas marcas para cada segmento de mercado. Sin embargo, a pesar del extraordinario éxito que representó la fusión para CPCH, ésta tiene muchos desafíos por delante, ya que el consumo per capita del pisco en Chile no presenta una alta tasa de crecimiento. Este hecho podría abrir nuevas oportunidades en mercados externos. Si bien es cierto que la exportación de este producto está recién comenzando, debido a lo desconocido del producto fuera de Chile, nosotros creemos que tiene un gran potencial de crecimiento principalmente en Norteamérica, Latinoamérica y Asia (China, India y Taiwán).

1.2 OBJETIVOS

El objetivo principal de este trabajo es mostrar el gran potencial que representa el pisco chileno para la Compañía Pisquera de Chile S.A (CPCH) en el mercado de Estados Unidos. Esto debido a tres razones:

- Como primer factor está que EE.UU. es el principal consumidor de licores “Spirits” (categoría a la cual pertenece el pisco y se caracterizan por su alto grado alcohólico, como también lo son el whisky, tequila, ron, vodka, entre otros) a nivel mundial tanto en ventas como en volumen.
- Segundo, este producto nacional es poco conocido no tan solo en los Estados Unidos, sino también en otros países. Sin embargo, los pocos conocedores de esta bebida alaban sus atributos como nobleza y sabor y por lo tanto podría competir de igual a igual con otras bebidas de similares características.
- Como tercera razón esta el gran crecimiento que está experimentando el segmento de licores conocido como “cocktail” dentro de Estados Unidos, lo que significa una gran oportunidad para las categorías frutales, cremas y sour que maneja CPCH dentro de su portafolio de productos (Mango sour, Pisco sour, Chirimoya sour, entre otros).

Por todos los motivos señalados la internacionalización del pisco en EE.UU. representa un enorme desafío para CPCH, porque se está posicionando una bebida tradicional chilena que no es muy conocida a nivel mundial, pero que puede competir de igual a igual con otras bebidas alcohólicas “Spirits” dado sus atributos y nuevas tendencias de consumo estadounidense.

1.3 METODOLOGÍA

- La metodología usada en el presente estudio será analizar datos del mercado de las bebidas “spirits” en los EE.UU. como por ejemplo la identificación de los actuales competidores, principales canales de distribución, ventas de los últimos años por categoría y las actuales tendencias de consumo del mercado. Además, en esta misma descripción de mercado se detallarán las regulaciones al alcohol en términos legales y tributarios en los EE.UU.

- En los siguientes capítulos (III y IV) se realizará un análisis estratégico de mercado con el fin de determinar los principales factores en la toma de decisión desde el punto de vista externo (fuerzas de mercado) e interno (análisis de fortalezas y debilidades de la compañía CPCH). Como resultado de dicho análisis estratégico resultará un modelo de negocios que tome en consideración aspectos legales, tributarios, fuerzas externas e internas.
- Finalmente en los últimos capítulos (V y VI) se realizará una evaluación económica (para ver la viabilidad del proyecto), plan de acción y conclusiones finales.

1.4 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

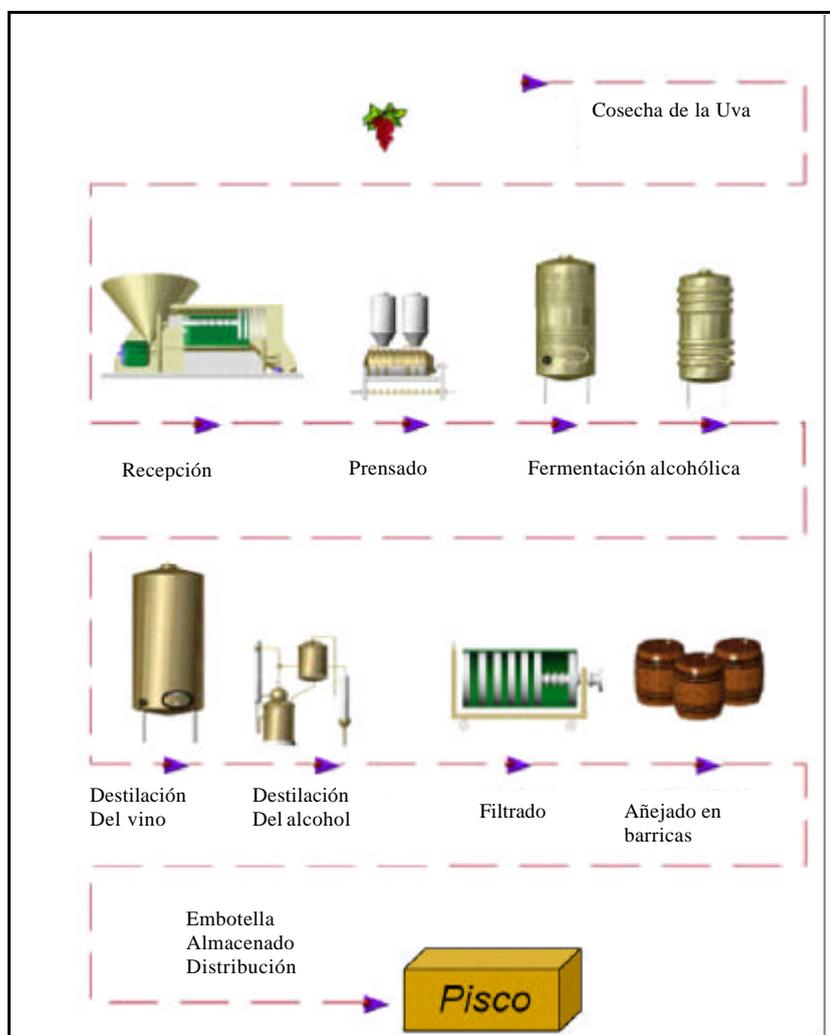
El pisco, que viene de la lengua Quechua y significa una pequeña ave, es un licor destilado de alta graduación. Este licor es destilado a partir principalmente de la uva moscatel (entre otras) que posee un alto contenido de azúcar y que es elaborado en la zona norte de Chile principalmente en la región de Coquimbo dado las buenas condiciones geográficas (calidad del suelo, disponibilidad de agua) y climáticas para el desarrollo de este tipo de uva.

Desde el siglo 19 el pisco ha sido asociado con el brandy por su buena calidad y nobleza en la producción. Oficialmente, el pisco chileno fue reconocido en 1931 cuando la denominación de origen fue concedida, es decir, el pisco podría ser producido, manufacturado y embotellado solamente entre las regiones de Atacama y Coquimbo, según la ley 18.455 de la República de Chile.

El proceso productivo del pisco es considerado un arte (ver figura N°1). El pisco comienza con la cosecha de la uva por un periodo que se extiende entre los meses de Febrero y Mayo. La mayoría de la uva viene de pequeños agricultores que luego venden su producción de uva. El proceso continua con la selección cuidadosa de la uva, chancado de ésta para luego comenzar con una etapa de fermentación donde el azúcar de la uva se transforma en alcohol. La etapa posterior a la vinificación es la destilación donde se obtiene la calidad óptima después de pasar por un filtrado previo. Luego, el pisco es almacenado en barricas de Raulí (árbol nativo del sur de Chile y Argentina) en el proceso conocido como la “guarda”, donde el producto adquiere un

ligero aroma a esa madera. Finalmente, El pisco pasa por un proceso de calidad, es embotellado y distribuido a los mercados.

Figura N°1: Proceso de producción del pisco



1.5 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Compañía Cerveceras Unidas S.A (CCU)

CCU tiene sus orígenes en 1850, en una pequeña cervecería en el puerto de Valparaíso. Desde aquel entonces CCU ha crecido y se ha transformado en una compañía diversificada de líquidos valorados con operaciones en Chile y Argentina. CCU participa en los negocios de cervezas, bebidas gaseosas, néctares, aguas, pisco,

ron, y snack dulces en Chile y en los negocios de cervezas y vinos en Argentina. Adicionalmente la compañía se encuentra en todo el mundo con las exportaciones de vino realizadas por su filial Viña San Pedro S.A. (VSP). CCU es la más grande cervecería en Chile y la tercera en Argentina, la segunda más grande embotelladora de bebidas gaseosas en Chile, la tercera productora de vinos en Chile, el segundo exportador de vino, el segundo productor de pisco y el primer productor de aguas minerales en Chile.

Dicha composición de negocios y productos se refleja en su estructura de ingresos, 20,3% de los cuales provino de fuera de Chile durante el año 2007; siendo su producto más vendido la cerveza, representando 49,9% de los ingresos totales.

La estructura organizacional de CCU S.A. esta dividida en:

- 1) Unidades de negocios (UEN): CCU Chile, ECCUSA, Viña San Pedro, CCU Argentina, Compañía Pisquera de Chile, Aguas CCU-Nestle, Otras: Austral, Kunstmann, Calaf, Promarca.
- 2) Unidades estratégicas de servicios (UES): Fabrica de envases plásticos S.A. (Plasco), Transportes CCU.
- 3) Unidades de apoyo (UAC): Asuntos legales, Asuntos corporativos, Recursos Humanos, contraloría general, Operaciones, Desarrollo, administración y finanzas.

El principal objetivo de las UEN es satisfacer las necesidades de los consumidores y clientes a través de las funciones de producción, marketing y venta. El objetivo principal tanto de las UES como de las UAC es entregar un nivel de servicio requerido por las UEN, capturando las sinergias de la gestión centralizada de funciones.

Negocio del Pisco

La compañía ingresó al mercado del pisco con *Ruta Norte*, una marca enfocada al segmento de hombre y mujeres jóvenes mayores de 18 años, consumidores habituales que buscan calidad y asocian su marca de pisco a su estilo de vida.

Luego de la asociación con Control, el portafolio de marcas de la compañía se extendió considerablemente incluyendo actualmente *Ruta Norte* y *Campanario* en el segmento

masivo. *Mistral, Tres erres y Control C* en el segmento Premium. *La Serena* en el segmento conveniencia. *Ruta Sour, Ruta Sour pica, Ruta Sour light, Ruta Sour mango, Ruta Sour berries, Campanario Sour pica, Campanario mango, Campanario mango light, Campanario berries y La Serena sour* en el segmento sour donde CPCH es líder.

Adicionalmente, CPCH incluye en su portafolio de marcas el ron *Sierra Morena* en sus versiones añejado y extra añejado.

CPCH cuenta con tres plantas productivas (destiladoras) con una capacidad de 227.000 hectolitros de pisco: planta Salamanca en el valle del Choapa, planta Monte Patria y planta Sotaquí en el valle Limarí. Adicionalmente, en el valle de El Elqui, CPCH posee la planta de pisco Elqui, que funciona como centro turístico y como planta productora de jugo de uva que es trasladada a las plantas del valle del Limarí para su transformación. Asimismo, a fines del año 2007, se terminó de construir la moderna planta de Ovalle, con una capacidad de envasado de 18.000 botellas/hora, la que ha reunido todas las líneas de embotellado de la compañía que antes estaban repartidas en tres lugares distintos.

Luego de la formación de CPCH, el pisco se vende exclusivamente con una fuerza de venta a través de todos los canales de distribución. Para aprovechar las sinergias de CCU S.A., la distribución de los productos de CPCH se hace en forma conjunta con todos los otros productos de CCU S.A. a través de Transportes CCU.

Durante el año 2007, los ingresos de venta de CPCH aumentaron un 10,5% llegando a cerca de los US\$ 80 millones, explicándose mayormente por un aumento de 5,5% en los volúmenes de venta y un 3,9% en el precio promedio.

Las perspectivas de CPCH mirando al futuro se plasman en el plan estratégico 2008-2010, el cual está en concordancia con el plan estratégico de CCU S.A. Este establece las prioridades para el segmento de negocio para los próximos 3 años, los cuales se basan en: rentabilidad, crecimiento y sustentabilidad.

- Mantener el crecimiento, para liderar el mercado del pisco en Chile
- Crecer en ron y crear una plataforma para otros licores
- Balancear la gestión de los segmentos Plan Punto Máximo

- Ejecutar el Plan Máxima Excelencia Operacional
- Mantener el liderazgo en innovación, entrando a nuevos negocios en Chile y **explorando oportunidades en el extranjero.**

Este último objetivo estratégico de CPCH es en el cual se basa el actual proyecto de internacionalización del pisco, buscando nuevas oportunidades de mercado.

1.6 SITUACIÓN ACTUAL DEL MERCADO DEL PISCO EN CHILE

El mercado del pisco en Chile está representado por dos principales competidores: Cooperativa Agrícola Pisquera de Elqui Ltda. (CAPEL) con un 53% de participación de mercado y en segundo lugar Compañía Pisquera de Chile (CPCH) con un 46%.

El pisco está en una etapa de madurez dentro del mercado chileno con crecimientos de 0,6% en volumen el año 2007 y de 3,3% en cuanto a ingresos durante el mismo periodo.

El canal de distribución más importante son los supermercados y mayoristas en cuanto a volumen. Sin embargo, en cuanto al valor el principal canal son los pubs y restaurants.

Las principales marcas del mercado nacional junto con sus respectivas participaciones de mercado se muestran en la tabla N°1.

Tabla N°1: Participación de mercado por marcas

% total	Compañía	2005	2006
Capel	Capel	25,3	24,5
Alto del Carmen	Capel	13,3	13,4
Ruta Norte	CPCH	13,1	13,2
Campanario	CPCH	12,0	11,6
Los Artesanos del Cochiguaz	Capel	12,0	11,2
Mistral	CPCH	7,7	8,2
La Serena	CPCH	4,0	3,8
R R R	CPCH	1,6	2,8
Control	CPCH	2,9	2,7
Limarí	Capel	1,8	1,6
Otros		6,2	7
Total		100	100

Fuente: Official statistics Euromonitor International estimates

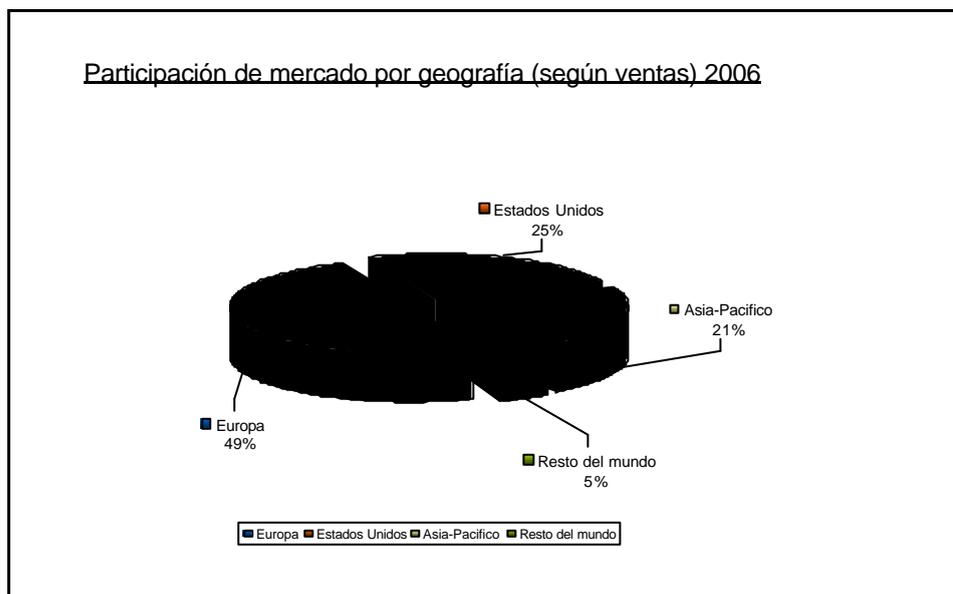
CAPITULO II: ANÁLISIS DEL MERCADO EE.UU.

2.1 DESCRIPCIÓN DEL MERCADO DE BEBIDAS “SPIRITS”

La internacionalización del pisco, contempla como primera fase (alcance de este trabajo) la penetración al mercado de los Estados Unidos. Este mercado se caracteriza principalmente por su complejidad, competitividad y tamaño, ya que es el mayor mercado a nivel mundial en esta categoría.

En el gráfico adjunto (Figura N°2) se puede apreciar cómo el mercado de bebidas “spirits” está concentrado en Europa en prácticamente un 50% y con fuertes volúmenes en Estados Unidos y Asia. El resto del mundo (donde se incluye el resto de América y entre ellos Chile) tiene una participación de 5% aproximadamente.

Figura N°2: Participación mundial de bebidas “Spirits”



Fuente: Datamonitor

El mercado de EE.UU. de bebidas “spirits” generó ingresos por casi US\$ 54 mil millones en el año 2007 (Tabla N°2), con tasas de crecimiento anuales entre 4,7% y 6,8% para

el periodo 2002-2007. Por otro lado el volumen también se ha expandido en el mismo periodo de tiempo alcanzando los 1.603 millones de litros.

Tabla N°2: Ventas y volúmenes anuales en el mercado “Spirits” en EEUU

Ventas anuales Bebidas Spirits			Volúmenes anuales Bebidas Spirits		
Año	US \$ mil millones	% crecimiento	Año	Millones de litros	% crecimiento
2002	39,64		2002	1.335,32	
2003	42,06	6,1%	2003	1.378,85	3,3%
2004	44,75	6,4%	2004	1.433,17	3,9%
2005	46,84	4,7%	2005	1.474,49	2,9%
2006	50,04	6,8%	2006	1.534,74	4,1%
2007	53,39	6,7%	2007	1.603,61	4,5%

Fuente: Datamonitor

La razón de este crecimiento (según informe del pisco elaborado por PROCHILE el año 2007) se atribuye a la nueva tendencia de la cultura del cocktail que continua en ascenso en los EE.UU. Por esto nuevas bebidas de cocktail están apareciendo y siendo conocidas como por ejemplo el “mojito” o el “caipiriña” que junto con el ya conocido “margarita” se han consolidado en los últimos años en el mercado. El crecimiento de los licores de cocktail ha sido estimulado por productos con diferentes sabores frutales para aquellos consumidores que prefieren mezclar el licor con jugos tropicales con el fin de reducir el fuerte sabor a alcohol y así llegar a un segmento de mercado que les gusta este tipo de bebidas, como lo es el segmento femenino.

Por este motivo las estadísticas que aquí se muestran son para el sector “spirits” destilados y sirven como medida para comparar el mercado en el cual compite este producto chileno.

A pesar que algunas empresas chilenas están haciendo esfuerzos por exportar pisco a los EE.UU., todavía este producto es relativamente desconocido en el mercado norteamericano y no existe mucha información para un análisis de mercado más elaborado. Sin embargo, según datos estadísticos de *Adams Beverage Group* y del *Distilled Spirit Council* (asociación más importante de destiladores estadounidenses) es posible clasificar al pisco dentro de bebidas “spirits” y entre éstas asociarlo al Brandy.

Segmentación de mercado.

En el segmento de bebidas “spirits” el whisky y el vodka fueron las categorías más lucrativas el año 2007 generando ventas totales por cerca US\$14 mil millones cada una y equivalente a un 26% de participación de mercado cada una de ellas. En tercer lugar le sigue el ron que contribuyó con US\$ 6,1 mil millones, es decir, un 11% del mercado. El resto de las categorías con sus respectivas ventas y participaciones de mercado se muestran en la tabla N°3 adjunta a continuación.

Tabla N°3: Participación de mercado (por ingresos) en “Spirits” en EE.UU.

Categoría	US\$ mil millones	Millones de litros	% de venta
Whisky	13,63	410,63	26%
Brandy	1,79	61,44	3%
Cognac	4,11	36,58	8%
Gin	2,90	98,94	5%
Vodka	13,63	491,90	26%
Ron	6,09	213,52	11%
Tequila (y mezcal)	3,70	101,03	7%
Licores	7,09	178,69	13%
Cremas	1,10	29,46	2%
Amargos	1,37	30,26	3%
Otros licores	4,61	118,97	9%
Otros spirits	0,45	10,88	1%
Spirits	53,39	1.603,61	100%

Fuente: Datamonitor

2.2- DESCRIPCIÓN DEL MERCADO DE BEBIDAS LISTAS PARA SERVIR PRE-MEZCLADAS.

La diferencia entre este tipo de bebidas alcohólicas y las bebidas “spirits” es que las primeras son bebidas que están listas para su consumo y no se necesita de otra preparación. En cambio las bebidas “spirits”, que pueden ser tragos de cocktail, pero que se prepara en el bar, restaurant o pub. Bajo esta definición algunas bebidas pre-mezcladas en Chile también pueden ser consideradas tragos de cocktail, como los son los mango sour, chirimoyas sour y el clásico pisco sour, ya que se venden bajo la

modalidad listas para servir, pero se elaboran en base a pisco que es una bebida “spirits”.

Esta consideración se hace, ya que en el mercado estadounidense manejan por separado este tipo de bebidas de las “spirits” y poseen diferente estadística.

Tabla N°4: Ventas y volúmenes anuales en el mercado “premixes” en EE.UU.

Ventas anuales Bebidas Premixes			Volúmenes anuales Bebidas Premixes		
Año	US \$ mil millones	% crecimiento	Año	Millones de litros	% crecimiento
2002	0,54		2002	7,48	
2003	0,88	39,42%	2003	12,14	38,37%
2004	0,88	-1,06%	2004	11,60	-4,62%
2005	0,84	-3,61%	2005	11,02	-5,26%
2006	0,91	7,56%	2006	11,48	4,03%
2007	0,97	6,26%	2007	11,87	3,21%

Fuente: Datamonitor

Observando la tabla N°4 se puede apreciar el enorme crecimiento que han experimentado esta categoría en los últimos 5 años. En dicho periodo las bebidas premezcladas crecieron por sobre 49%, y en los dos últimos años con tasas superiores al 6% anual.

A continuación se mostrarán los productos con mayor participación de mercado en el segmento “premixes” con su respectiva compañía asociada (ver tabla N°5). La marca líder en este segmento es *Mike Hard* con un 16% del mercado aproximadamente y luego *Smirnoff Ice* con un 14% de mercado.

Tabla N°5: Participación de mercado en “Premixes” en EE.UU.

% Total Volumen	Compañía	2005	2006
Mike's Hard	Mike's Hard Beverage	15,1	16,6
Smirnoff Ice	Diageo North América Inc	14,9	14,4
Bartles & Jaymes	E & J Gallo Winery	8,1	7,7
Sparks (SABMiller Plc)	McKenzie River Corp	-	7,5
Bacardi Silver	Anheuser-Busch Cos Inc	7,8	7,2
Seagram's Coolers	United States Beverage	6,6	5,8

Smirnoff Twisted V Green Apple	Diageo North América Inc	5,4	5,1
Smirnoff Twisted V Wild Grape	Diageo North América Inc	-	3,6
Smirnoff Ice Triple Black	Diageo North América Inc	3,7	3,4
Zima XXX	Coors Brewing Co	2,8	2,4
Smirnoff Twisted V Watermelon	Diageo North América Inc	2,6	2,4
Smirnoff Twisted V Raspberry	Diageo North América Inc	2,3	2,0
José Cuervo	Diageo North América Inc	1,9	1,9
Jack Daniel's Country Cocktails	Brown-Forman Corp	1,6	1,5
TGI Friday's	Diageo North América Inc	1,3	1,3
Seagram's Smooth	United States Beverage	1,1	1,1
Bacardi Party	Bacardi USA	0,9	1,0
Kahlúa	Pernod Ricard USA	1,0	1,0
Hpnotiq	Heaven Hill Distilleries Inc	0,8	0,8
Alizé	Kobrand Inc	0,7	0,6
Others		21,4	12,7
Total		100	100

Fuente: Datamonitor

2.3- PRINCIPALES CANALES DE DISTRIBUCIÓN.

El principal canal de distribución de las bebidas “spirits” es el off-trade (este canal está compuesto por cadenas de supermercados, mayoristas, licorerías y retailers) si se mide por volumen distribuido su valor estaría cerca de un 73% de distribución por ese medio el año 2007. Si se aprecia la tabla N°6 esta participación de mercado está disminuyendo desde el año 2002. A su vez, el canal de distribución on-trade (es decir, los pubs, clubs, hoteles, bares y restaurants) representa un 27% del volumen el año 2007 con un sostenido crecimiento desde el año 2002.

Tabla N°6: Participación de “Spirits” por canales de distribución(volumen)

Ventas de Spirits On-trade vs Off-trade por volumen 2002-2007						
	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Off-trade	76%	75%	75%	74%	73%	73%
On-trade	24%	25%	25%	26%	27%	27%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Official statistics Euromonitor International estimates

En la categoría de bebidas pre-mezcladas las tendencias son muy similares a las bebidas “spirits”, ya que el canal de off-trade representa un mayor porcentaje en volumen que el canal on-trade y los porcentajes entre uno y otro son muy parecidos. A continuación se muestra la estadística asociada (ver tabla N°7) a esta tendencia.

Tabla N°7: Participación de “Premixes” por canales de distribución (volumen)

Ventas de premixes On-trade vs Off-trade por volumen 2002-2007						
	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Off-trade	75%	75%	75%	75%	75%	76%
On-trade	25%	25%	25%	25%	25%	24%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Official statistics Euromonitor International estimates

2.4- ESCENARIO COMPETITIVO.

El mercado de bebidas “spirits” no está altamente concentrado (ver tabla N°8) grandes multinacionales mantienen una significativa participación de mercado. Tales líderes de mercado poseen una variada gama de marcas reconocidas que operan dentro de varios segmentos de mercado, lo cual es posible debido a la facilidad de incrementar la capacidad una vez que ya esta establecida. Inclusive algunas se han diversificado en vinos y cervezas para aprovechar las sinergias que se producen con estos productos que comparten algunas características. Entonces con esto las compañías disfrutan de los beneficios de esta diversidad. La diferenciación de productos dentro de cada categoría “spirits” es relativamente difícil de obtener. Por el motivo antes señalado es que las empresas invierten mucho dinero y esfuerzo en la construcción de marca con el fin de debilitar el poder del comprador de los retailers, así ellos están obligados a tener stock de esos productos ya que los consumidores los demandan.

Los típicos compradores de las bebidas “spirits” son los retailers, como las cadenas de supermercados y los mayoristas asociados a las bebidas alcohólicas. También existen algunos importantes pequeños compradores como lo son los pubs y clubs.

Los principales actores del mercado invierten considerables sumas de dinero en campañas de marketing con el fin de promover sus productos. Junto con esto, las

compañías invierten en investigación y desarrollo para la creación de nuevos productos que sean aceptados por los actuales y futuros consumidores. Así los actores que quieran ingresar a este mercado encontrarán dificultades para competir con los grandes actores debido a la escala de las compañías multinacionales quienes operan dentro del actual mercado. Como conclusión a lo anterior existen muchas barreras (marketing, distribución, producción) de entrada para los nuevos competidores por los altos costos de producción, almacenamiento y distribución. Por lo tanto la amenaza de nuevos competidores en este mercado se puede clasificar como moderada.

Hay muchos sustitutos para las bebidas “spirits” desde otras bebidas alcohólicas como la cerveza y el vino hasta las bebidas gaseosas. Para reducir la amenaza de estos sustitutos las empresas líderes han ampliado su oferta de productos teniendo en sus portafolios muchos de estos productos sustitutos como por ejemplo la cerveza *Guinness*. Por lo tanto la amenaza de productos sustitutos para los principales actores es moderada.

Las compañías líderes que operan en el mercado de las bebidas “spirits” en los Estados Unidos son grandes multinacionales como lo son: *Diageo*, *Pernod Ricard* y *Bacardi*. La escala de los líderes incrementa la rivalidad entre ellos. Dentro de la segmentación de productos el alcance de la diferenciación es limitado, aunque hay pequeñas distinciones que se pueden establecer por modificaciones en ingredientes, cambios de procesos y variaciones en los tiempos de maduración del producto.

Tabla N°8: Participación de mercado por compañías en EE.UU.

Participación de mercado por compañías 2002-2006					
% volumen total	2002	2003	2004	2005	2006
Diageo Plc	21,3	21,5	20,9	21,1	20,7
Fortune Brands	8,6	8,1	7,8	9,7	9,4
Bacardi & Co	7,8	7,8	8,7	8,9	9
Constellation Brands	8,4	8,2	8,2	7,8	7,5
Brown-Forman	6,1	6	6	6	6
Pernod Ricard	3,4	3,6	3,6	6,5	5,8

V&S Vin & Sprit	3,1	3,1	3,1	3,4	3,5
Heaven Hill Distilleries	3,4	3,3	3,2	3,2	3,1
José Cuervo SA	2,4	2,5	2,5	2,5	2,5
E & J Gallo Winery	2	1,9	1,9	1,9	1,8
Otros	33,5	34	34,1	29	30,7
Total	100	100	100	100	100

Fuente: Official statistics Euromonitor International estimates

En la categoría de las bebidas pre-mezcladas el escenario competitivo es similar al de las bebidas "spirits" con los mismos actores e inclusive *Diageo* como principal actor de las bebidas pre-mezcladas con un 38% de participación de mercado con marcas como *Smirnoff Ice* y todas sus variedades como producto principal.

2.5- NUEVAS TENDENCIAS DE MERCADO.

a) Las marcas Premium están ganando cada vez más popularidad entre las bebidas alcohólicas en los EE.UU. (ver las tablas N°9 y N°10). En muchos casos una marca aparece a un precio más elevado y al mismo tiempo disfruta de un gran éxito de ventas. Los ejemplos incluyen el vodka *Grey Goose*, tequila *Patrón* y el *bourbon Mark Maker*. Estos contribuyeron a crear un nuevo segmento que junto con el alto precio se caracterizan por la calidad de estos productos. Como resultado de ello, el segmento **super-premium** se apoderó de otras categorías como el vodka, gin y whisky entre otros.

Tabla N°9: Volumen de vodka por categorías en EE.UU.

Ventas de Vodka Premium/Super-premium 2004-2007				
% volumen total	2004	2005	2006	2007
Super Premium	8,6	9,4	10,3	10,6
Premium	20,3	20,1	20,3	20,3
Standard	3,1	3	2,9	2,8
Económica	68	67,5	66,5	66,3
Total	100	100	100	100

Fuente: Official statistics Euromonitor International estimates

Tabla N°10: Volumen de Gin por categoría en EE.UU.

Ventas de Gin Premium/Super-premium 2004-2007				
% volumen total	2004	2005	2006	2007
Super Premium	0,8	0,8	0,9	1,1
Premium	27,8	28,4	28,8	29,1
Standard	2	2	1,9	1,8
Económica	69,4	68,8	68,4	68
Total	100	100	100	100

Fuente: Official statistics Euromonitor International estimates

A pesar de estas tendencias, la mayoría de las bebidas “spirits” son lideradas por la sub-categoría económica y de precios medios (Standard) como se puede apreciar en las tablas N°9 y N°10, sin embargo el mayor crecimiento experimentado en los últimos años está dado por nuevas marcas y especialmente las más caras.

b) La popularidad de la cultura cocktail continúa estimulando una mayor demanda de versátiles mezclas de bebidas “spirits” como el vodka y el ron, particularmente en los canales de distribución on-trade. Muchos pubs, bars, restaurants usan estas bebidas para diferenciarse de sus competidores. Los cocktails inspirados en sabores latinos como el mojito y el caipirinha estuvieron de moda el 2007. Los cocktails “saludables”, cuya característica orgánica y enriquecida con vitaminas, también comenzaron a aparecer más frecuente el 2007 ampliando la oferta de “spirits” a los consumidores interesados en la salud y el bienestar.

c) El deseo de sabores únicos y exóticos para hacer más customizados los cocktails han incrementado las ventas de vodka aromatizados (ver tabla N°11) desde el año 2004 hasta 2007. La mayoría de las grandes marcas en EE.UU. tienen ahora una gran gama de extensiones con sabor, a partir de las versiones cítricas, vainillas y aromas de bayas. Las infusiones o mezclas del vodka están asociadas con las comidas en los restaurants. Sabores tropicales han influido en el ron blanco y tequila usándose éstos principalmente como mezcladores en el comercio o en los puntos de venta.

Tabla N°11: Ventas de vodka con/sin aroma en EE.UU.

Ventas de Vodka aromatizado y no aromatizado 2004-2007				
% volumen total	2004	2005	2006	2007
Aromatizado	10,7	11,2	11,5	11,7
No aromatizado	89,3	88,8	88,5	88,3
Total	100	100	100	100

Fuente: Official statistics Euromonitor International estimates

d) El brandy creció solo marginalmente durante el periodo de análisis 2004-2007. Dado que los consumidores prefieren las variedades con sabor, entonces ellos tienden a optar por mezcladores como lo son el vodka o el ron. Los brandies nacionales como *E&J Gallo* y *Paul Masson* llevan todavía el liderazgo en esta categoría por un amplio margen y se han concentrado en su comercialización en el canal off-trade tratando de hacer hincapié en la versatilidad del brandy como mezclador. Algunos de los más importante brandies importados están *Presidente* y *Raynal* que apuntan al segmento Premium, pero que no gozan de mucha popularidad, ya que no fueron capaces de transmitir su categoría de Premium a los consumidores. Esto estuvo en contraste con los coñac que tienen un precio mas alto, pero que sí han capturado las ventas a través de la asociación del producto con celebridades de la cultura del Hip Hop de los EE.UU.

2.6- REGULACIONES AL ALCOHOL EN EE.UU.

2.6.1- Tributarias

El pisco esta sujeto al pago de impuestos federales y estatales, además de los impuestos de graduación alcohólica y de ventas que varían de estado en estado.

Los impuestos federales para las bebidas “spirits” son:

- US\$ 13,5 por galón (3,785 litros), si el producto tiene mas de 50% de graduación alcohólica.
- US\$ 2,14 por botella de 750 ml, si el producto tiene menos de 40% de graduación alcohólica.

Fuente: www.ttb.gov

Impuestos estatales:

Adicionalmente a los impuestos federales, se deben pagar los impuestos estatales. Estos varían según el grado alcohólico del producto.

Fuente: www.taxadmin.org

Impuestos a la venta:

Junto con los impuestos señalados anteriormente, se deben agregar los impuestos a la venta los que dependen del estado donde se realice la operación.

2.6.2- Legales

La venta de licores (vino y pisco) en los Estados Unidos está estrictamente reglamentada a nivel federal por la Federal Alcohol Administration Act –FAA- la que a su vez es aplicada por el Alcohol and Tobacco Tax and Trade Bureau, TTB.

Esta ley establece un sistema de triangulación para la venta y distribución de vino que se conoce como sistema de distribución de tres canales -“the three tier system”- en alusión a que el producto ha de pasar por tres agentes (**importador / distribuidor / minorista**) para llegar desde el productor al consumidor final. El objetivo de este sistema es aumentar los impuestos y reducir el acceso de los menores al alcohol.

No obstante, esta misma norma delega a cada estado en forma individual, la autoridad absoluta para determinar el sistema de venta dentro de su territorio geográfico. En razón de esto por ejemplo 32 estados (el Distrito de Columbia entre ellos) permiten que el sector privado distribuya y venda bebidas alcohólicas, mientras en 18 estados (Virginia entre ellos), la autoridad estatal está involucrada en uno o dos canales del sistema de distribución.

Los 18 estados controlados son:

- Alabama
- Idaho
- Iowa
- Maine
- Michigan
- Mississippi

- Montana
- New Hampshire
- North Carolina
- Ohio
- Oregon
- Pennsylvania
- UTA
- Vermont
- Virginia
- Washington
- West Virginia
- Wyoming

Adicionalmente, la venta de licores puede estar reglamentada por leyes estatales y/o condales. Por ejemplo, en el Distrito de Columbia, está prohibida la venta de alcohol en establecimientos off premise (tiendas especializadas) los días Domingo.

El estado que este trabajo abordara será tal que esté fuera de la intervención del estado en la distribución de bebidas alcohólicas para que este estudio tenga sentido. En los capítulos posteriores se mencionará cuál es el estado seleccionado y los motivos que llevaron a tomar la decisión, pero claramente tendrá que cumplir con el pre-requisito de no estar en la lista anterior.

A continuación se detallan las funciones de cada uno de los actores involucrados en el proceso de importación:

Funciones del importador

- Prestar su licencia de importación para introducir el producto en los EE.UU.
- Vender el producto según lo acordado con el exportador.
- Solicitar al TTB la aprobación y registro del producto que se importa (si es la primera vez que se hace) y de la aprobación de la etiqueta (*Certificate of Label Approval*), y responsabilizarse acerca del cumplimiento de la legislación referente a envasado, marcaje, etiquetado, marcas comerciales, registro del producto, trámites aduaneros.

- Iniciar y mantener el circuito de comercialización de los productos en su área de competencia: buscar, contactar y vender a mayoristas que a su vez disponen de su red de distribución a minoristas.
- Asumir el pago de la mercancía al exportador y del riesgo de comercialización.
- Realizar las actividades de promoción del producto según haya acordado con el exportador.

Funciones del distribuidor

- Comprar al importador nacional o estatal
- Distribuir el producto a través de su red de distribución (minoristas y/o otros mayoristas).
- En algunos Estados, el mayorista también puede actuar como importador si dispone de la correspondiente licencia. Esto resulta ventajoso para el exportador ya que se elimina un escalón en la distribución (el importador) con el consiguiente ahorro para el exportador y el mayorista.

Funciones del minorista

- Vender directamente al consumidor.
- En algunos Estados los minoristas pueden importar bebidas alcohólicas usando la licencia de un importador con el que llegan a algún tipo de acuerdo. Esta posibilidad resulta comercialmente muy ventajosa.

2.7- SITUACIÓN ARANCELARIA

En general todos los bienes que ingresan a los EE.UU. deben pagar impuestos asociados a la importación, salvo algunas excepciones. Estos gravámenes varían conforme al país de origen y al producto. Algunos países gozan de acuerdos bilaterales (como el caso de Chile) y regionales (NAFTA) otorgando beneficios adicionales a la desgravación arancelaria.

El código arancelario para el pisco es el 22082010 y el arancel NMF (tasa base) para este código es US\$ 0.

CAPITULO III: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL PISCO EN EE.UU.

3.1- ANÁLISIS PORTER

Este análisis tiene por objetivo situar y reconocer a CPCH y sus productos cuales son las fuerzas (5 fuerzas de Porter: Poder negociador de los clientes, poder negociador de los proveedores, amenaza de nuevos competidores, amenaza de sustitutos y la rivalidad entre competidores) más importantes a considerar en el proceso de entrada a un nuevo mercado como lo es el norteamericano. Un segundo objetivo de este análisis es entender la dinámica del mercado EE.UU. y qué influencias puede tener éste en el posicionamiento de CPCH en ese mercado.

Fuerza N°1: Poder negociador de los clientes

Por motivos legales, CPCH y cualquier empresa que quiera importar bebidas alcohólicas a EE.UU., deberá tener un modelo de negocio que se desarrolle a través de importadores, distribuidores y retail, por lo que sus clientes tendrán que ser solo ellos. Este hecho entrega un gran poder a esos actores, en términos de negociación de precios (tamaño de los clientes), márgenes y promoción del producto. Finalmente el éxito o no depende de esos actores en la cadena de distribución. Además si el producto no es muy atractivo para ellos, no da buenos márgenes, no se diferencia mucho de la competencia etc. Entonces ellos no tendrán ningún interés en vender y promover los productos del portafolio de CPCH.

Por lo tanto en base a las razones anteriormente señaladas esta fuerza se considera como **alta** dentro del análisis estratégico.

Fuerza N°2: Poder negociador de los proveedores

El poder de los proveedores en el caso de la producción de pisco no representa una gran amenaza para la elaboración del producto, dado que la principal materia prima es la "uva" es abundante en las zonas de la tercera y cuarta región de Chile. Además todos los productores de uva son pequeños agricultores cuyo principal comprador es la cooperativa a la cual CPCH le compra esta materia prima con precios y condiciones

pre-establecidas en un contrato con la cooperativa. Entonces, dado el reducido tamaño de esos agricultores frente a CPCH se puede considerar a esta fuerza como **baja**.

Fuerza N°3: Amenaza de nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores para CPCH en el negocio del pisco en los Estados Unidos se puede catalogar de moderado, debido a que solo existen 2 países productores y exportadores de este producto. Uno es Chile y el otro es Perú, este último ha lanzado una agresiva campaña promocionando el pisco peruano, como el verdadero pisco, en los EE.UU.

La Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo es la entidad encargada de promover a esa industria en el ámbito internacional. En su sitio web es posible encontrar referencias sobre el pisco. Sin duda la más importante es el lema que utiliza de "Pisco es Perú".

Esta identificación de producto país también es perceptible en PiscoMall es un sitio web dedicado a publicitar toda la información relacionada al Pisco bebida nacional del Perú. El sitio (que también está en inglés) ofrece una tienda virtual para comprarlo además de dar datos relevantes sobre su historia, preparación, marcas, productores, contactos y enlaces, más de 10 marcas conocidas, fotos, etc.

En ese sitio se especifica claramente en inglés que "No existe tal definición de Pisco peruano, porque esta bebida únicamente pertenece al Perú".

Durante los primeros seis meses de 2007 las exportaciones de pisco a EE.UU. han alcanzado los U\$ 364.107 consagrando a EE.UU. como el mayor comprador seguido de Chile.

En esta región la campaña promocional del pisco peruano está fuertemente apoyada por una comunidad residente mucho mayor a la chilena. A lo anterior se suma la existencia de restaurantes peruanos de conocida reputación como es el caso de El Chalán, de una cultura gastronómica mucho más difundida y de un destino turístico muy popular entre los estadounidenses.

Sin embargo dado el gran tamaño que representa este mercado y al desconocimiento de este producto en esta etapa la competencia se puede considerar positiva, ya que

ayuda a dar a conocer el producto. Por todo lo señalado se puede clasificar a la amenaza de nuevos competidores como **baja**.

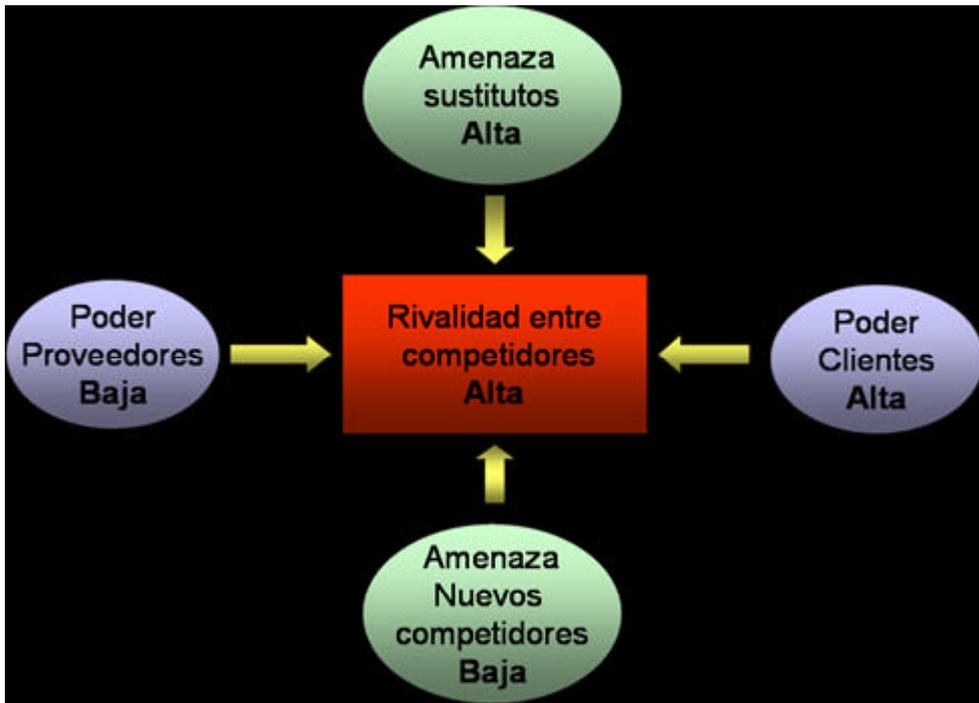
Fuerza N°4: Amenaza de sustitutos

Debido a la gran cantidad de productos sustitutos que existen en el mercado de los Estados Unidos, como por ejemplo otras bebidas "spirits" (ron, vodka, tequila), vinos, cervezas y bebidas gaseosas, se puede catalogar a esta amenaza como **alta** dentro de este análisis. Además dado este escenario el factor precio pasa a jugar un rol fundamental, ya que bebidas como la cerveza, gaseosas e inclusive algunos vinos son de precios menores dados su bajo nivel de graduación y esto hace al consumidor más propenso a consumir bebidas sustitutas dado su precio relativo con el pisco.

Fuerza N°5: Rivalidad entre competidores

La rivalidad entre competidores es **alta**, ya que las principales empresas globales (*Diageo, Fortune Brand, Bacardi y Pernod Richard* entre otros) están en el mercado de los Estados Unidos y están bien consolidadas en este mercado hace muchos años. Esto hace que las empresas del mercado tengan un gran poder sobre los consumidores y proveedores en términos de negociación y de precios. Además dado su gran tamaño ellos cuentan con portafolio amplio para competir. También la capacidad de producción es alta dada su magnitud.

Figura N°3: Diagramas de las 5 fuerzas de Porter aplicado al pisco en EE.UU.



3.2- ANÁLISIS FODA

Este análisis es para completar el análisis anterior, ya que *Porter* nos entrega una visión de variables externas como el consumidor y la competencia, en cambio el análisis *FODA* nos entrega una perspectiva interna de la empresa considerando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Fortalezas:

- Al pertenecer CPCH a CCU SA la compañía posee la fortaleza financiera y el respaldo económico por parte de CCU SA.
- Potencial red de contactos en la cadena de distribución por parte de Viña San Pedro que pertenece a CCU SA y la cual generaría un doble impacto. Por un lado una mayor credibilidad por parte del importador-distribuidor para con CPCH y por el otro lado también le daría a CPCH una mayor confianza para con el importador-distribuidor en términos de pagos, créditos etc.
- CPCH tiene la fortaleza del reconocimiento y calidad de sus productos que inclusive han recibido varios premios internacionales, como lo es el caso del pisco premium Mistral que obtuvo doble medalla de oro en la octava versión del *San Francisco World Spirits Competition* que se realizó el San Francisco, EE.UU.

- Capacidad de producción, con una moderna planta de producción recientemente inaugurada en Ovalle, para hacer frente a las necesidades de los consumidores a nivel nacional e internacional.
- Una gran fortaleza es que CPCH, ya cuenta con un socio local para ver la importación y distribución en EE.UU. Se trata de Wall-Mark.

Oportunidades:

- Debido al desconocimiento del pisco en los EE.UU. ha hecho que la entrada a este mercado sea una gran oportunidad de acceder al mercado más grande del mundo de bebidas “spirits”. Además dada la gran diversidad de consumidores, poder adquisitivo y variedad de gustos hace que los consumidores estén dispuestos a probar nuevos productos.
- Dada las fuertes tendencias al consumo de bebidas de coctelería, es una oportunidad para categorías sours, sabores frutas y cremas que forman parte del actual portafolio de productos de CPCH.

Debilidades:

- Presupuesto acotado de CPCH para hacer una campaña publicitaria en los Estados Unidos para hacer frente al desconocimiento del producto.
- Desconocimiento de Chile como país en los Estados Unidos en el público promedio norteamericano.
- No existe una imagen asociada o una percepción del público detrás del pisco como trago cocktail como sí lo tiene la caipiriña asociado con la playa o el ron asociado con el caribe.
- Poco control y contacto con el cliente. Debido a la lejanía entre el productor y el cliente final es difícil realizar una gestión adecuada para la satisfacción del cliente.

Amenazas:

- Fuertes competidores en los EE.UU., capaces de colocar productos sustitutos al pisco y a la coctelería dado sus grandes espaldas económicas

- Cadena de distribución podría ser una amenaza si no se sabe cómo manejarla en términos del poder de negociación que puedan tener ellos (importador, distribuidor y minorista) y de empujar este producto dentro del mercado EE.UU.

Tabla N°12: Resumen del análisis FODA del pisco en EE.UU.

FODA	Fortalezas	Debilidades
Análisis interno	Espaldas financieras	Acotado presupuesto
	Calidad y reputación de sus productos	Chile es poco conocido
	Capacidad productiva	Departamento recién armado
	Socio local en la cadena de distribución	No existe concepto del pisco
	Red de contactos de Viña San Pedro	Poco control del cliente
	Oportunidades	Amenazas
Análisis externo	Desconocimiento del producto	Fuertes competidores
	Tendencias de coctelería	Cadena de distribución

CAPITULO IV: MODELO DE NEGOCIO

4.1- Modelo de comercialización y venta

En esta etapa del modelo de negocio se determinarán aspectos muy relevantes para el desarrollo comercial del pisco en los Estados Unidos. Variables como dónde vender (ciudades y estados), y cómo vender serán las que se analizarán en el modelo de comercialización.

4.1.1- Área geográfica objetivo en los EE.UU. será el estado de Florida. Este estado actualmente es el cuarto mas populoso en los Estados Unidos (representando cerca del 6% del total de la población de EE.UU.) con una población de 18.251.243¹ habitantes (estimada año 2007) y con una tasa de crecimiento de 26.803 habitantes/mes.

La distribución racial dentro del estado está marcada fuertemente por la presencia de hispano-americanos con respecto al resto de los estados de EE.UU. A continuación de mostrarán los porcentajes raciales dentro del estado:

- 76,1% americanos blancos (incluye 15% de hispanos)
- 15,4% americanos negros

¹ <http://www.census.gov>

- 0,3% americanos nativos
- 2,2% americanos asiáticos
- 0,1% nativos hawaianos
- 4,3% Otras razas
- 1,1% dos o más razas.

Nota: el 20,1% de la población de Florida son hispano-americano de alguna raza.

Además de los residentes permanentes hispano-americano que viven en Florida, también se debería considerar en el análisis el enorme flujo de turistas provenientes de América latina

Las principales ciudades de Florida son Jacksonville con 805.605 habitantes, Miami con 409.719, Tampa con 336.823, San Petersburgo con 246.407 y Orlando con 227.907 habitantes, entre otras.

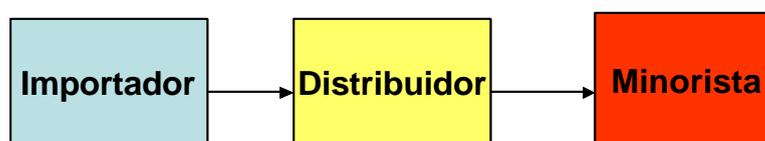
Florida posee una gran comunidad de cubanos residentes que se concentran en la ciudad de Miami y Tampa, Puertorriqueños en Tampa y Orlando y emigrantes centroamericanos localizados en el sur de Florida.

Por el motivo señalado es que Florida es un estado muy atractivo para comenzar con la introducción del pisco en los Estados Unidos.

4.1.2- Modelo de venta.

Por restricciones legales dentro de Estados Unidos, se debe considerar obligatoriamente un importador, un distribuidor y varios minoristas. Por esta razón es esencial y crítico considerar este modelo de ventas. Además el análisis estratégico de Porter establece que es crítico para el éxito de este producto en los EE.UU. tener los tres elementos señalados, ya que a través de ellos es donde se realizara la venta y contacto con los clientes y consumidores finales en Florida. CPCH tendrá que comenzar con la búsqueda del importador y luego con el distribuidor.

Figura N°4: Modelo de distribución del pisco en EE.UU.



El importador:

Para poder retirar la mercancía de la Aduana, el importador necesita:

- Permiso de importación para bebidas alcohólicas del BAFT
- Cumplimiento de las regulaciones federales, estatales y municipales para bebidas alcohólicas
- Pago del impuesto Federal en el puerto de entrada
- Cumplimiento de los estándares de llenado y de identidad o Certificado de llenado no Estándar (para los productos SIN estándares de llenado).
- Certificado de aprobación de etiquetado, incluyendo la pre-aprobación de las etiquetas por el BAFT
- Certificado de Origen emitido normalmente por las Cámaras de Comercio si bien algunos Consejos reguladores de Denominaciones de Origen pueden expedirlo en algunos casos.
- Factura comercial en inglés.
- Packing list.
- En determinados estados se puede exigir alguna documentación adicional. Así, por ejemplo, en el Estado de Texas se exige que el productor disponga de un non-resident permit para poder autorizar la distribución del producto en su territorio.
- Por último, deben cumplirse también las disposiciones derivadas de la Ley de Bioterrorismo.
- Los productos importados que son regulados por el FDA están sujetos a la inspección del FDA, en el puerto de entrada. Si se encuentra que el cargamento no cumple con tal inspección, será detenido en el puerto de entrada. El FDA puede permitir una segunda oportunidad para dar cumplimiento a los requerimientos, antes de realizar la decisión final referente a la admisión. Sin embargo, cualquier tipo de procedimiento realizado para cumplir con la re-inspección (re-etiquetado, re-ordenamiento o re-procedimiento), debe ser

supervisado por personal del FDA y, los gastos que ello envuelve, deben ser pagados por el importador.

El distribuidor:

El distribuidor es el responsable de comprar al importador nacional o estatal, para luego distribuir dicho producto a través de su red de distribución que van desde minoristas hasta algunos mayoristas.

Muchas veces el distribuidor también es a la vez el importador (si es que tiene licencia para hacer esto), así que se puede dar el caso de tener el importador y distribuidor en una sola empresa. Esto en definitiva puede ser ventajoso para CPCH, ya que se le pueden traspasar algunos ahorros al tener unidos ambos eslabones.

Algunos importantes distribuidores de licores en el estado de Florida que pueden ser posibles contactos para CPCH son:

- Mazeltov Beverages
8420 NW 66th Street Miami, FL 33166
www.mazbeverage.com
- USA - Florida Smarkex Corp.
2206 SE 11th Ave. Cape Coral FL 33990
smarkex@earthlink.net
www.smarkex.com

Minoristas:

Como se menciona anteriormente al consumidor estadounidense en general le gusta que lo aconsejen al momento de comprar alguna bebida alcohólica. Ello explica entre otras cosas la alta concentración de tiendas especializadas en el ramo, el rol que juegan los vendedores y la importancia de contar con elementos atractivos para destacar el producto en medio de la abundante oferta.

Como sucede en prácticamente todos los canales de distribución que tienen relación con el sector comidas, importadores, distribuidores, brokers y comerciantes detallistas están permanentemente conectados e intercambian frecuentemente información acerca de nuevos productos y ofertas disponibles. Los comerciantes especializados tienden a

comprar de los importadores y distribuidores con los que han establecido una relación. Generalmente éstos instruyen a los primeros sobre lo que quieren y cómo lo quieren y se apoyan en sus recomendaciones a la hora de incorporar nuevos productos. Los importadores distribuidores son reconocidos por entregar sus mejores productos a sus clientes “regalones” y por dejar los peores productos para aquellos más nuevos. Por lo tanto, la relación que se construya con los comerciantes detallistas es fundamental. Algunos han señalado que el comerciante es el primer obstáculo para llegar a los estantes, pero una vez en los estantes puede transformarse en el mejor aliado del producto, particularmente cuando se trata de llegar a consumidores que no tienen mayores conocimientos y que se sienten “sobrepasados” por la variedad y cantidad de la oferta.

Otra alternativa de distribución es a través de Internet. Sin embargo, con respecto a este sistema, existen varios factores que dificultan su potencialidad:

- Este sistema sólo funciona en el segmento de consumidores informados, que saben lo que quieren. Estos consumidores no representan a la mayoría.
- Como se ha explicado anteriormente, la gran mayoría de los consumidores prefieren ser guiados y aconsejados al momento de decidir una compra.
- El costo de envío se puede llevar un porcentaje importante del valor del producto.

Sin embargo, el comercio electrónico ha ido incorporando a los detallistas de licores convencionales, quienes usan Internet para sus órdenes normales, es decir, reemplazando al fax y teléfono por la web.

En muchas ocasiones el pisco se vende por Internet. Se detectaron los siguientes sitios:

- www.trymywines.com
- www.sendliqueurs.com
- www.Shopica.com

Con respecto a los distribuidores detallistas tradicionales, en los últimos años Costco, BJ's y Sam's Club (perteneciente al gigante del retail Wall-Mark) se han convertido en los líderes de ventas en los Estados Unidos debido al enorme poder de negociación e influencia que tienen respecto a pequeñas tiendas de licores.

Costco, es una tienda que opera como club de descuento y que tiene 318 tiendas en EE.UU. con 18 tiendas en el estado de Florida.

4.2- Productos a considerar: (por segmento y canal de distribución)

4.2.1 - Consumidor objetivo:

La población objetivo dentro del estado objetivo estará dividida en dos tipos de consumidores según los productos que se han seleccionado para esta internacionalización (pisco puro y pisco pre-mezclado). El grupo de población joven y adultos jóvenes estará enfocado al producto pisco puro el que será comercializado en pubs y discoteques al cual frecuente este segmento de la población. Además en el canal on-trade es donde el barman elaborará el pisco sour a partir del pisco puro con otros ingredientes como limón y azúcar entre otros. El pisco pre-mezclado, listo para servir, que incluyen mango sour, chirimoya sour y pisco sour estará enfocado al segmento familiar y será comercializado en canales off-trade como son los supermercados y botillerías que es tradicionalmente donde la familia compra este tipo de bebidas.

4.3- Modelo de ingresos: (precios por producto y modalidad de pago)

Los productos que se considerarán en el modelo de negocios serán:

- Pisco Mistral de reserva de 750 cc la botella, cuyo foco será el canal on-trade y el precio al importador estará en el rango de los 14-16 US\$/botella.
- Pisco Campanario Sour de 750 cc la botella, cuyo foco será el canal off-trade y el precio al importador estará en el rango de los 11-13 US\$/botella.
- Pisco Campanario Mango Sour de 750 cc la botella, cuyo foco será el canal off-trade y el precio al importador estará en el rango de los 11-13 US\$/botella.

En base a la determinación de los precios de venta al importador los ingresos para CPCH vienen por parte de las ventas de pisco en sus versiones puro y pre-mezclado.

4.4- Promoción:

La promoción del pisco en Florida se dividirá en dos etapas dependiendo de posibles escenarios en los cuales pueda encontrarse CPCH, es decir, con un presupuesto acotado que representa la introducción del producto en el mercado en el cual la promoción se realizará fundamentalmente a través del boca a boca y su principal foco será el de dar a conocer el producto. La otra alternativa más agresiva que contemple una campaña publicitaria de alto presupuesto a través de medios de comunicación escrita y hablada con el fin de posicionar al producto dentro de mercado y competir con grandes marcas más establecidas. Esta etapa vendrá luego de la primera, es decir una vez que el producto ya sea conocido.

Primera etapa de promoción (presupuesto acotado)

- Apoyo de organizaciones del estado chileno que promueva las exportaciones chilenas en el mundo como lo es PROCHILE con el fin de dar a conocer este producto típico chileno en el mundo y en particular en los Estados Unidos. Algunas medidas concretas de apoyo pueden ser la colaboración de PROCHILE en la participación en ferias y en la publicidad del pisco como otro producto a considerar en la imagen país.
- Por otra parte, no hay que perder de vista que el consumidor estadounidense es un aficionado a la prueba y a la recomendación. Es por este motivo que en los supermercados asociados al producto se realizarán degustaciones en el interior del establecimiento con el fin de dar a conocer el producto en particular del producto listo para servir en el cual el consumidor no tendrá que saber cómo se prepara el clásico pisco sour.
- Otros recursos promocionales muy comunes en este segmento y en el de supermercados son los “shelf talkers” y los “Neck Ties”. Los primeros son breves etiquetas que se colocan generalmente en los estantes que contienen información sobre el producto como asimismo recomendaciones sobre cómo y con qué consumirlo. Los Neck Ties son prácticamente iguales sólo que van colgados del cuello de la botella.
- Realizar campañas a barmans y chefs de los posibles usos del pisco, cómo prepararlos, con qué comidas combinarlas y otros usos culinarios que puedan

resultar más atractivos para ellos, como pueden ser la mezcla con otras frutas tropicales frescas como el mango u otras.

- Asociación con líneas aéreas que tengan como destino cualquier ciudad del estado de Florida. Como primera aproximación una asociación con LAN Airlines (la cual posee muchas rutas a EE.UU. entre ellas Miami y cuyo tráfico aéreo ha crecido un 10% este año²) para que esta línea aérea sirva y ofrezca a sus pasajeros pisco (y todas sus variedades) a bordo.
- Otra herramienta promocional típica de este segmento son los “paquetes” promocionales preparados en la tienda. Por ejemplo, se preparan cajas con dos piscos (pisco puro + pre-mezclados) acompañado de información sobre cada uno de ellos y sugerencias de comidas. Ellos permiten al consumidor comparar los piscos, sabor, aroma, estilo y/o calidad a precio promocional. Estos pack se enviarán listos de Chile para que el importador no tenga la dificultad de armarlos. Lo mismo respecto de paquetes promocionales que incluyan otros productos que se asocian al consumo de bebidas alcohólicas de coctelería como quesos, papas fritas, aceitunas, almendras, etc. También hacer pack con algún elemento de marketing como puede ser un vaso, polera o jockey con la marca del pisco.
- Otro punto a considerar puede ser la asociación con algún partner nacional con el fin de apoyarse mutuamente en el proceso de promoción y de dar a conocer el producto dado que el mercado es lo suficientemente grande para todos los productores nacionales. Las actividades en la cuales pueden participar juntos en ferias gastronómicas, promociones conjuntas etc.

Segunda etapa de promoción

A continuación se mencionarán propuestas que son más ambiciosas y de alto impacto desde el punto de vista de la promoción del producto, pero que requieren de un presupuesto muy elevado para el tamaño de empresas pequeñas como CPCH si se comparan con sus rivales en los Estados Unidos, como *Diageo* o *Bacardi*.

² Ver cifras de tráfico aéreo Octubre 2008 en www.lan.com

- Publicidad en medios de comunicación con avisos comerciales que apunten al segmento de mercado determinado. Jóvenes, adultos-jóvenes y familia.
- Auspicio a equipos de deportes masivos como pueden ser de la NBA, béisbol o fútbol americano. También el colocar avisos estáticos en espectáculos deportivos masivos.
- Asociar el producto a alguna figura joven del espectáculo o del medio deportivo para que sea la cara visible del producto y así el público joven se verá identificado con esta figura y querrá alcanzar la fama y dinero a través del producto.
- Promocionar el pisco con un team nocturno (con 3 promotoras vestidas con ropa en la cual promocionen la marca) que recorra los más tradicionales centros de entretenimientos nocturnos que asistan hispano-americanos y americanos. El team recorrerá pubs, discoteques y centros nocturnos y en esos lugares se promocionará el producto mostrando la preparación de la bebida, dando a probar el producto a los clientes del establecimiento, entregando regalos como gorros, vasos, lápices con la marca del producto y finalmente haciendo juegos que tengan premios como un trago gratis. El tiempo de promoción del team será en una primera aproximación de 3 meses para luego de dicho término evaluar el impacto de este medio de promoción y analizar una posible extensión del team.

CAPITULO V: EVALUACIÓN ECONÓMICA

5.1- ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA DE PISCO

Para determinar la demanda de pisco en sus dos categorías pisco puro para el segmento on-trade y de pisco pre-mezclado para el segmento off-trade, se realizarán los siguientes supuestos.

- 1- Extrapolar el peso específico de la población de Florida dentro de EE.UU. al consumo de bebidas spirits y premixes. Es decir, el 6% que representa Florida con respecto al total del país será la misma proporción del volumen consumido tanto para spirits como para premixes.
- 2- El crecimiento de la demanda será de 3,7% (ver tabla N°2, con el promedio de los últimos 6 años) en el volumen de bebidas spirits, sin embargo debido a la crisis económica que afectará el próximo año a EE.UU. este valor se reduce a 2,5% de crecimiento anual para los próximos 6 años. En el caso de las bebidas premixes el crecimiento del volumen será de 7,1% (ver tabla N°4, con el promedio de los últimos 6 años), pero normalizado por la crisis económica el crecimiento será de 5,5% anual para el periodo comprendido entre 2009-2014. A continuación en las tablas N°13 y N°14 se muestran las estimaciones de ventas para el estado de Florida en el periodo 2009-2014 para ambas categorías.

Tabla N°13: Forecasting ventas spirits en Florida 2009-2014

Volúmenes anuales Bebidas Spirits		
Año	Millones de litros	% crecimiento
2009	101,09	2,50%
2010	103,61	2,50%

2011	106,21	2,50%
2012	108,86	2,50%
2013	111,58	2,50%
2014	114,37	2,50%

Tabla N°14: Forecasting ventas premixes en Florida 2009-2014

Volúmenes anuales Bebidas Premixes		
Año	1000 litros	% crecimiento
2009	792,7	5,5%
2010	849,3	5,5%
2011	910,0	5,5%
2012	975,1	5,5%
2013	1.044,7	5,5%
2014	1.119,4	5,5%

- 3- El tercer supuesto es determinar el volumen objetivo específico del pisco en sus categorías spirits y premixes. Para la categoría spirits (pisco puro) el volumen de ventas objetivo se determinará como una fracción (que va desde el 1% al 4% incrementándose gradualmente desde el 2009) del segmento brandy y otros spirits que representan un 4% del total (ver tabla N°3). En consecuencia se ponderará la tabla N°13 primero por el 4% y luego por la fracción del año correspondiente obteniendo los resultados en la tabla N°15.

Tabla N°15: Forecasting de pisco puro en Florida 2009-2014

Volúmenes anuales de pisco puro		
Año	1000 litros	% participación
2009	40,4	1,00%
2010	62,2	1,50%
2011	85,0	2,00%
2012	108,9	2,50%
2013	133,9	3,00%
2014	183,0	4,00%

En el caso del pisco pre-mezclado el volumen de ventas para los años 2009-2014 en la Florida se muestran en la tabla N°16 y la metodología fue el ponderar la tabla N°14 por un factor creciente de participación de mercado que parte con un 1,5% el primer año de ingreso y que va aumentando debido a la incorporación de nuevos formatos, marcas, productos, sabores y mayor conocimiento del producto por parte del consumidor.

Tabla N°16: Forecasting de pisco pre-mezclado en Florida 2009-2014

Volúmenes anuales pisco pre-mezclado		
Año	1000 litros	% participación
2009	15,9	1,5%
2010	17,0	2,0%
2011	18,2	3,0%
2012	19,5	3,5%
2013	20,9	4,5%
2014	22,4	5,5%

5.2- INGRESOS Y RENTABILIDAD POR CATEGORÍA

Los ingresos y rentabilidad por categoría vienen dados por los precios pre-establecidos en capítulo anterior. En base a ellos se pueden calcular los ingresos multiplicando el precio por el volumen por año. La rentabilidad ya está incorporada en el precio establecido al importador, ya que alcanza para cubrir los costos de producción, transporte, distribución, publicidad y también pagar los impuestos.

En base a los precios establecidos para cada categoría de producto se calcularán los ingresos para CPCH. Conviene señalar que dichos precios de venta al importador cubren los costos de producción, transporte, logística y publicidad. Además de considerar el margen de utilidad para la compañía.

Ingresos por categoría pisco puro Mistral

Para esta categoría se consideró un precio de 15 USD por botella de 750 cc. Con este precio los ingresos anuales para los próximos 6 años se muestran en la tabla N°17 y se calcularon a partir de la estimación de venta para esta categoría.

Tabla N°17: Ingresos anuales para la categoría Mistral Reserva

Ingresos anuales de pisco puro		
Año	Botellas 750 cc	Ingresos US\$
2009	53.913	808.701
2010	82.892	1.243.377
2011	113.285	1.699.282
2012	145.147	2.177.205
2013	178.531	2.677.962
2014	243.992	3.659.882

Ingresos por categoría pisco pre-mezclado

Para esta categoría se consideró un precio de 12 USD por botella de 750 cc. Con este precio los ingresos anuales para los próximos 6 años se muestran en la tabla N°18 y se calcularon a partir de la estimación de venta para esta categoría.

Tabla N°18: Ingresos anuales para Campanario Sour y mango Sour.

Ingresos anuales Pisco premixes		
Año	Botellas 750 cc	Ingresos US\$
2009	21.139	253.663
2010	22.649	271.790
2011	24.268	291.212
2012	26.002	312.022
2013	27.860	334.319
2014	29.851	358.209

Ingresos totales

Los ingresos totales son las sumas de cada categoría en forma individual y los valores se observan en la tabla N° 19.

Tabla N°19: Ingresos anuales para ambas categorías.

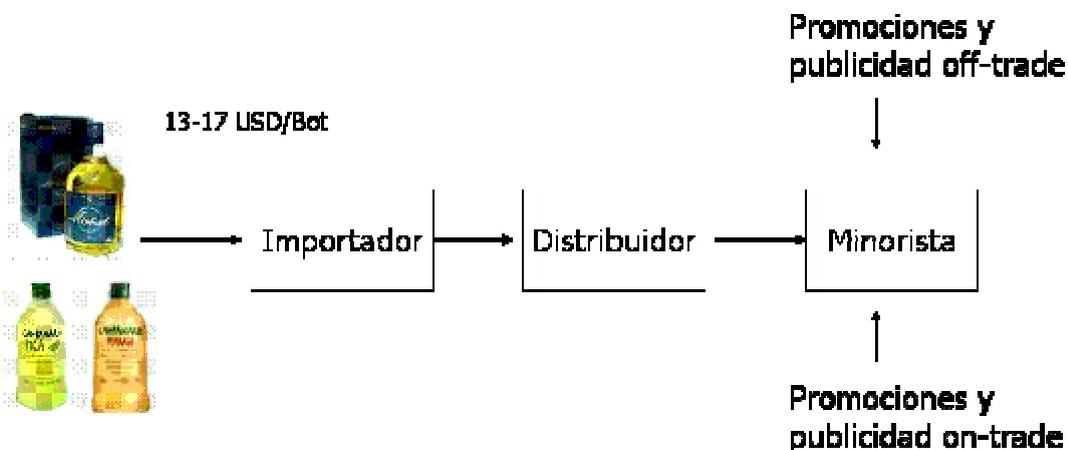
Ingresos Totales anuales		
Año	Botellas 750 cc	Ingresos US\$
2009	75.052	1.062.363
2010	105.541	1.515.167
2011	137.553	1.990.494
2012	171.149	2.489.227
2013	206.391	3.012.281
2014	273.843	4.018.091

CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1- MODELO DE NEGOCIO RECOMENDADO

El modelo de negocios recomendado luego de recoger toda la información de mercado, el análisis estratégico de Porter y restricciones internas (por parte de CPCH) y externas (regulaciones legales en EE.UU.) se plasma en el siguiente diagrama:

Figura N°5: Modelo de negocios



Este modelo se resume en actividades principales o críticas donde destaca toda la cadena de distribución desde el importador hasta el minorista y también en actividades de apoyo como son la promoción y publicidad.

6.2- CONCLUSIONES FINALES

Las conclusiones finales se resumen en:

- Existe una gran oportunidad de exportar pisco a los EE.UU. debido a los siguientes factores externos e internos:
 - EE.UU. es el mercado más grande del mundo de bebidas spirits.
 - Se observan nuevas tendencias de consumo.
 - Porque el mercado chileno del pisco está ya en su etapa de madurez.
 - Finalmente porque el producto que se están introduciendo es de muy buena calidad tanto el pisco Mistral Reserva como el Campanario en sus versiones Sour y Mango Sour.

- Se debe tener muy presente lo importante que es para el éxito de esta iniciativa contar con socios claves en la cadena de distribución, es decir, el importador, distribuidor y minoristas.

La promoción del producto es otro factor muy importante en el éxito del producto en EE.UU., ya que debido al desconocimiento del producto se debe dar a conocer a través de estrategias publicitarias audaces que logren diferenciarse del resto de las bebidas. La estrategia de promoción será conservadora al comienzo con una primera etapa de dar a conocer el producto para que el consumidor aprecie sus cualidades, luego de esto se pasará a una segunda etapa con mayor publicidad en los medios para masificar el consumo. Los plazos para pasar a la segunda etapa dependerán del crecimiento y aceptación que tenga el producto.

- Se debe tener cuidado con la competencia que existe en el mercado, ya que en este mercado están presentes los mayores competidores mundiales de bebidas spirits como son Diageo, Bacardi y Pernod Richard. Estos competidores son los que dominan el mercado con mucha fuerza en la promoción de sus productos y por la consolidación que tienen del mercado.

- Finalmente se puede concluir que si la introducción del pisco tiene éxito en EE.UU. se abren muchos mercados nuevos para seguir expandiéndose, dado el gran impacto que tiene EE.UU. sobre los demás mercados.

BIBLIOGRAFÍA

- Memoria anual 2007 CCU S.A. Pagina Web Institucional <http://www.ccu.cl>
- Fuente: Official statistics Euromonitor International estimates. Pagina Web <http://www.portal.euromonitor.com.ezproxy.t-bird.edu/passport/AlcoholicDrinks.aspx>
- Información y estudios de PROCHILE. Pagina Web Institucional <http://www.prochile.cl>