



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

EXPORTACIÓN DE BASE DE CREMA ALCOHOLIZADA A
LATINOAMÉRICA

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTION
PARA LA GLOBALIZACION

VIVIANA KATIA CRISTINICH DAVEGNO

PROFESOR GUIA:
PATRICIO MELLER BOCK

MIEMBROS DE LA COMISION:
JORGE LARA BACCIGALUPPI
LUIS JAVIER VENEGAS NUÑEZ

SANTIAGO DE CHILE
Mayo, 2011

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo de esta tesis es analizar y evaluar la exportación de crema alcoholizada (base utilizada por otras empresas para producir licores cremosos) por parte de EMAN S.A. hacia un país latinoamericano.

Además, se propone un plan estratégico que permita a la empresa superar las dificultades encontradas durante el desarrollo de este proceso, para poder concretarlo de forma exitosa.

Se inicia el estudio con la evaluación de las condiciones en que se encuentra la empresa para su apertura al exterior utilizando una herramienta interactiva desarrollada por la Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa (DGPYME) de España. En segundo lugar, y para complementar el análisis anterior, se realiza un análisis de indicadores financieros de liquidez, endeudamiento, actividad y rentabilidad. De acuerdo a la expertise y experiencia de la empresa, se efectúa una segmentación inicial de Latinoamérica, considerando a Argentina, Brasil, Colombia y México. Posteriormente, se hace una selección de doce variables relevantes y se ponderan para cada uno de ellos, de modo de clasificarlos del más al menos atractivo, resultando Argentina como el más atractivo para iniciar el proceso de exportación.

Una vez seleccionado el destino de las exportaciones, se realiza un análisis externo de la industria (Análisis de Porter) y un análisis de la empresa (FODA), los que permiten establecer el atractivo de la misma y de los factores que afectarán la incursión de la empresa en este mercado. También se analizan distintas estrategias de penetración de mercados, siendo la exportación directa la que más se ajusta a la realidad del emprendedor.

En el plan estratégico se recomienda solución a las falencias detectadas dentro de la empresa, tanto en el área de gestión comercial como en el área de recursos humanos. Por otro lado, se trabaja en el posicionamiento del exportador, la proyección de ventas, la penetración de mercado y el plan de comunicaciones.

Finalmente, se evalúa financieramente esta opción a un horizonte de 6 años y a una tasa de descuento del 20%, lo que indica que el proyecto es rentable, entregando un VAN de USD11.100 y una TIR de 23%. El análisis de sensibilidad muestra los rangos en que el proyecto es rentable cuando variables críticas son modificadas.

Como conclusión, el envío de crema alcoholizada a Argentina por medio de la modalidad de exportación directa aparece como una opción rentable para la empresa. Sin embargo, se debe mencionar que se trata de una PYME que se debe fortalecer previo a iniciar su internacionalización, ya que es un proceso necesario para obtener los resultados presentados en esta tesis.

Gracias a mi familia por apoyarme durante todo este proceso.

*Gracias especiales a Carlos por aguantar y darme fuerzas durante el tiempo que
estuvimos separados.*

*Gracias a todos aquellos que contribuyeron de una u otra forma a terminar este
proyecto de forma exitosa.*

ÍNDICE DE CONTENIDO

1	INTRODUCCION Y OBJETIVOS	9
2	MARCO CONCEPTUAL	11
3	DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA	13
3.1	Descripción de la Empresa	13
3.1.1	Historia.....	13
3.1.2	Productos.....	14
3.1.3	Clientes	15
3.2	Autodiagnóstico: Acceso a Nuevos Mercados	15
3.3	Análisis Financiero	20
3.3.1	Análisis de Liquidez	20
3.3.2	Análisis de Endeudamiento o Solvencia	20
3.3.3	Análisis de Actividad	21
3.3.4	Análisis de Rentabilidad.....	21
3.3.5	Conclusiones	23
3.4	Conclusiones Análisis Interno y Externo en Chile	23
4	JUSTIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE GLOBALIZACIÓN	25
5	MERCADO PARA EXPORTACIÓN	26
5.1	Selección de Mercado.....	26
5.2	Industria de los licores en el mercado seleccionado	28
5.3	Análisis Porter Mercado Seleccionado.....	37
5.3.1	Barreras de entrada	37
5.3.2	Poder proveedores	38
5.3.3	Poder compradores.....	39
5.3.4	Amenaza sustitutos.....	40
5.3.5	Competencia.....	40
5.3.6	Conclusiones del Análisis de Porter.....	41
5.4	Análisis FODA para la Empresa en el Mercado Seleccionado.....	42
5.4.1	Fortalezas	42
5.4.2	Oportunidades	43
5.4.3	Debilidades	44
5.4.4	Amenazas	44
5.4.5	Conclusiones del Análisis FODA	45
5.5	Análisis Estrategia de Ingreso Nuevos Mercados	46
6	PLAN ESTRATÉGICO	50

6.1	Desarrollo Gestión Comercial	50
6.2	Recursos Humanos.....	51
6.3	Clientes	52
6.4	Posicionamiento.....	55
6.5	Proyección de Ventas y Penetración de Mercado.....	56
6.6	Comunicaciones.....	58
6.7	Ciclo de Venta.....	59
6.8	Plan Financiero	62
	6.8.1 Supuestos.....	62
	6.8.2 Costo variable producción.....	63
	6.8.3 Precio de venta	63
	6.8.4 Costos de Transporte.....	64
	6.8.5 Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR).....	66
6.9	Análisis de Sensibilidad.....	67
	6.9.1 Análisis de Variación de la Tasa de Descuento	67
	6.9.2 Análisis de Variación de la Demanda Inicial	68
	6.9.3 Análisis de Variación del Precio.....	69
	6.9.4 Variación Cruzada: Precio v/s Demanda Inicial	69
	6.9.5 Variación Cruzada: Tasa de Descuento v/s Demanda Inicial	71
7	CONCLUSIONES.....	72
8	BIBLIOGRAFÍA.....	74
9	ANEXOS.....	76
	Anexo A: FODA	76
	9.1 Fortalezas	76
	9.2 Oportunidades.....	77
	9.3 Debilidades	77
	9.4 Amenazas	77
	Anexo B: Análisis de las Fuerzas de Mercado de Porter en Chile.....	79
	9.5 Barreras de entrada	79
	9.6 Poder proveedores.....	79
	9.7 Poder compradores.....	80
	9.8 Amenaza sustitutos.....	81
	9.9 Competencia.....	81
	Anexo C: Situación países en estudio	83
	9.10 Argentina.....	83
	9.10.1 Situación del mercado de las bebidas alcohólicas.....	83

9.10.2	Principales empresas productoras de licores en Argentina	84
9.10.3	Retailing en Argentina.....	85
9.10.4	Situación Arancelaria en Argentina	85
9.10.5	Impuestos en Argentina	86
9.11	Brasil	87
9.11.1	Situación del mercado de las bebidas alcohólicas.....	88
9.11.2	Principales empresas productoras de licores en Brasil.....	89
9.11.3	Retailing en Brasil	89
9.11.4	Situación Arancelaria en Brasil	90
9.11.5	Impuestos en Brasil.....	91
9.12	Colombia	92
9.12.1	Situación del mercado de las bebidas alcohólicas.....	93
9.12.2	Principales empresas productoras de licores en Colombia.....	94
9.12.3	Retailing en Colombia.....	94
9.12.4	Situación Arancelaria en Colombia	95
9.12.5	Impuestos en Colombia	96
9.13	México.....	97
9.13.1	Situación del mercado de las bebidas alcohólicas.....	98
9.13.2	Principales empresas productoras de licores en México	99
9.13.3	Retailing en México.....	100
9.13.4	Situación Arancelaria en México.....	101
9.13.5	Impuestos en México	102
9.14	Situación Arancelaria General.....	103
9.14.1	Preferencia Arancelaria Regional (PAR).....	103
9.14.2	Acuerdos de Alcance Parcial	104
	Anexo D: Encuesta Autodiagnóstico.....	105
	Anexo E: Ratios Financieros.....	111
	Anexo F: Venta de alcoholes en Chile, Volumen Total, 2004-2009.....	112
	Anexo G: Venta de alcoholes en Chile: Valor Total, 2004-2009.....	113
	Anexo H: Proyección Venta de alcoholes en Chile: Volumen Total, 2009-2014.....	114
	Anexo I: Proyección Venta de alcoholes en Chile: Valor Total, 2009-2014	115

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Resultado del Autodiagnóstico.....	19
Figura 2: Análisis de Rentabilidad.....	22
Figura 3: Licores cremosos como % del volumen total de ventas.....	31
Figura 4: Licores cremosos como % de las ventas.....	33
Figura 5: Estadística y proyección ventas licores cremosos como % de las ventas.....	43
Figura 6: Ventas y proyección de los mercados chileno y argentino en licores cremosos como % del total de la venta de licores.....	57
Figura 7: Ciclo de Ventas.....	60
Figura 8: Diagrama de un flexitank.....	65
Figura 9: Valores de VAN al variar la Tasa de Descuento.....	68

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Comparación ROE con IGPA.....	22
Tabla 2: Variables Clave para la selección del Mercado Objetivo.....	27
Tabla 3: Ventas de licores en volumen 2004-2009.....	30
Tabla 4: Ventas de licores en millones de pesos argentinos 2004-2009.....	32
Tabla 5: Ventas en miles de litros de acuerdo a canal de distribución.....	33
Tabla 6: Ventas en millones de pesos argentinos de acuerdo a canal de distribución.....	34
Tabla 7: Importaciones - Exportaciones.....	34
Tabla 8: Importaciones por país de origen.....	35
Tabla 9: Forecast de ventas en miles de litros.....	36
Tabla 10: Forecast de ventas en millones de pesos argentinos.....	37
Tabla 11: Características y Condiciones de Acuerdo a las Estrategias de Entrada.....	48
Tabla 12: Solución a la Selección de Penetración de Nuevos Mercados.....	49
Tabla 13: Participación de Mercado Dueños de Marcas Nacionales.....	53
Tabla 14: Segmentación de Clientes.....	55
Tabla 15: Demanda base de crema en Argentina 2011-2016.....	58
Tabla 16: Inversión en Comunicaciones Horizonte de Planeación (USD).....	59
Tabla 17: Precio licores en Argentina (botella de 750 ml).....	63
Tabla 18: Cantidad de containers necesarios al año.....	65

Tabla 19: Flujos de Caja del Proyecto, horizonte 5 años	66
Tabla 20: Resultado de la Evaluación	66
Tabla 21: Análisis Sensibilidad Tasa de Descuento.....	67
Tabla 22: Análisis Sensibilidad Demanda Inicial	68
Tabla 23: Análisis Sensibilidad Precio.....	69
Tabla 24: Valores de VAN al variar Precio y Demanda.....	70
Tabla 25: Valores de TIR al variar Precio y Demanda	70
Tabla 26: Valores de VAN al variar Tasa de Descuento y Demanda Inicial.....	71
Tabla 27: Importaciones argentinas en miles de dólares CIF del ítem 22087000.....	86
Tabla 28: Importaciones brasileñas en miles de dólares CIF del ítem 22087000	90
Tabla 29: Importaciones colombianas en miles de dólares CIF del ítem 22087000.....	96
Tabla 30: Importaciones mexicanas en miles de dólares FOB del ítem 22087001	101
Tabla 31: Importaciones mexicanas en miles de dólares FOB del ítem 22087002.....	101
Tabla 32: Acuerdos de Alcance Parcial en los que participa Chile.....	104

1 INTRODUCCION Y OBJETIVOS

El objetivo de la presente tesis es analizar y evaluar a nivel de prefactibilidad la oportunidad de exportación de crema alcoholizada (base utilizada por otras empresas para producir licores cremosos) por parte de EMAN S.A. La empresa desea establecer en qué país de Latinoamérica, específicamente Argentina, Brasil, Colombia y México¹, posee ventajas competitivas para iniciar la exportación de su producto.

EMAN S.A. fue fundada el año 2003 y actualmente es líder del mercado chileno en su rubro con aproximadamente el 35% de participación de mercado. Su giro está enfocado en la producción de crema alcoholizada como materia prima para productores de licores cremosos (cola de mono, segmento coladas, cremas de whisky, entre otros) y en la elaboración de licores cremosos como producto final.

Durante el año 2008 la empresa tuvo ventas cercanas a los 2.5 millones de dólares² y un nivel de exportaciones a España que representa el 10% de las ventas. Además, en el año 2009 EMAN fue elegida por parte de Endeavor Chile como “*Emprendedor Endeavor*”³, lo que le permite a la empresa contar con los servicios estratégicos que Endeavor brinda a los Emprendedores Endeavor a través de su red de ejecutivos, consultores y académicos voluntarios, quienes están dispuestos a contribuir al crecimiento de las empresas Endeavor.

Dentro de este marco, se realizará la evaluación de los mercados de los países previamente señalados para entregar a la empresa información necesaria para la toma de decisiones respecto de su plan de exportación. Las preguntas a responder serán:

- ¿La empresa se encuentra lista para iniciar un proceso de exportación a Latinoamérica?

¹ El estudio se realizará sobre estos cuatro países, ya que su tamaño es de gran atractivo para la empresa.

² Fuente: EMAN S.A.

³ De acuerdo a Endeavor un empresario Endeavor es aquel “*empresario emergente que esté desarrollando compañías innovadoras, con potencial de crecimiento y con claras ventajas competitivas en su sector.*”

- En caso negativo ¿qué es lo que hace falta para iniciar este proceso?
- ¿Se requiere inversión adicional para satisfacer la demanda de estos nuevos mercados?
- ¿Cuál es el país en que la empresa posee ventajas competitivas?
- ¿Cuál es el método de penetración de mercado que se debería utilizar?
- ¿Cuáles son los pasos a seguir para hacer efectiva la exportación?

Para lograr dichos objetivos, se seguirá la siguiente metodología:

- Diagnóstico de la empresa respecto del acceso a nuevos mercados. Para esto se utilizará una de las herramientas para el emprendedor provista por la Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa de España.
- Recolección de información secundaria respecto de los países en estudio, de modo de establecer la situación actual del mercado de licores cremosos. Luego, se procesará dicha información para realizar un ranking de dichos países y establecer cuál de ellos representa la mejor oportunidad para la internacionalización de EMAN.
- Evaluación de las distintas formas de penetración de mercado (por ejemplo: exportación directa, alianza estratégica, joint venture, franquicia), lo que permitirá escoger la que mejor se adecue a la realidad de la empresa.

Lo anterior permitirá establecer la situación actual de la empresa respecto del proceso de exportación, qué país de los cuatro en estudio es el que representa las mayores ventajas competitivas y cuál es el método de acceso de nuevos mercados que más se ajusta a EMAN S.A. Además se evaluarán los indicadores de rentabilidad de este proyecto, todo considerado bajo una modalidad de prefactibilidad, la que puede presentar variaciones importantes si se compara con un estudio acabado de la situación.

2 **MARCO CONCEPTUAL**

La empresa en estudio ha solicitado el desarrollo de una evaluación de ciertos países en Latinoamérica para iniciar su proceso de expansión hacia esos mercados. Si bien es cierto muchas veces el emprendedor tiene esa corazonada de que cierto país será el que le ofrece las mejores ventajas y oportunidades para iniciar la exportación, es necesario seguir una metodología que permita respaldar con data confiable las decisiones que la empresa está a punto de tomar.

Dado lo anterior, lo primero que se debe realizar es un “*readiness assessment*”, lo que implica evaluar qué tan lista se encuentra la empresa para iniciar esta aventura. Para determinar esto es que se utilizará la Herramienta de Autodiagnóstico para el Acceso a Nuevos Mercados, desarrollada por la Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa (DGPYME) de España, que corresponde a un conjunto de cuestionarios que ayudan a evaluar la actitud emprendedora y a estudiar la factibilidad y la fortaleza de la idea de negocio.

Luego se realizará un análisis financiero de la empresa, evaluando ratios de liquidez, endeudamiento, actividad y rentabilidad, los que permitirán establecer en qué condiciones se encuentra la empresa para ingresar a nuevos mercados, en otras palabras, se busca saber si la empresa tiene las “*espaldas financieras*” necesarias para este nuevo paso.

Un análisis interno, de fortalezas y debilidades, y uno externo, de oportunidades y amenazas, ayudarán a identificar cuáles son los rasgos diferenciadores de la empresa y cuáles son las condiciones de mercado que la pueden afectar positiva o negativamente.

También se incluirá el Análisis de las Fuerzas de Mercado de Porter, tanto en Chile como en el mercado que resulte seleccionado, esto con el fin de evaluar qué tan atractiva es la industria en el mercado nacional como en el extranjero. Porter permite analizar el poder de negociación de los compradores y de los proveedores, el nivel de competencia (rivalidad), las barreras de entrada (ingreso de nuevos actores) y la

amenaza de sustitutos (qué tan fácil es sustituir el producto por uno de características similares). Se hará el análisis en Chile para saber la condición en que se encuentra la industria local para después evaluar el mercado extranjero seleccionado y hacer el mismo análisis. El resultado mostrará que hay diferencias y similitudes en ambos.

Por otro lado, el emprendedor manifestó su interés por evaluar cuatro mercados distintos dentro de Latinoamérica, lo que implica que se debe seguir una metodología para la selección de uno de ellos. Para esto se elegirán diversos indicadores, tanto macroeconómicos de los distintos países como de la industria en sí, además de aquellos relativos a la facilidad de hacer negocios y a los costos involucrados en la exportación.

Una vez seleccionado el país se deberá elegir la estrategia de penetración de mercado propicia para el emprendedor. Dentro de las estrategias disponibles se encuentran:

- Exportación directa
- Licencias
- Alianzas estratégicas – Inversionista estratégico
- Adquisiciones
- Greenfield

La elección estará marcada por los resultados obtenidos en los análisis previos (FODA, Porter, mercado seleccionado). Además se desarrollará el plan estratégico para la empresa, considerando el país seleccionado, las proyecciones de las ventas de licores cremosos, las fortalezas y debilidades del emprendedor en este mercado, además de las oportunidades y amenazas a las que se podría enfrentar. Cada etapa del plan estratégico considerará la generación de costos y beneficios, los que en definitiva permitirán establecer si este proyecto es rentable o no para la empresa por medio del cálculo de indicadores de rentabilidad tales como el Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR) y Período de Recuperación de la Inversión (PRI). Por último, se realizará un análisis de sensibilidad, donde se identificarán los rangos en que el proyecto es viable o no por medio de la variación de variables como la tasa de retorno y la proyección de la demanda.

3 DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

3.1 Descripción de la Empresa

3.1.1 Historia

EMAN nació el año 2005 cuando se lanzó en el mercado chileno el producto Goshua, que significa “*rico y delicioso*” en vasco. Este producto corresponde a una crema alcoholizada, utilizada como base para la producción de licores cremosos, que fue el resultado de dos años de experimentación, necesarios para lograr una mezcla estable de crema y alcohol.

EMAN está compuesta por tres socios, uno en Chile, uno en España y un tercero que se dedica a tiempo parcial al proyecto. Estos tres socios fundaron la empresa y fueron los primeros en Latinoamérica en producir dicha crema alcoholizada, cuyo mayor exponente en el mundo es la crema de whisky Baileys, perteneciente a Diageo.

Las instalaciones de la empresa se encuentran en Loncoche, en la Región de la Araucanía en el sur de Chile. Emplea alrededor de 15 personas de la zona y opera en el formato de un turno diario de 8 horas de lunes a viernes.

Actualmente EMAN es el líder nacional en la producción de crema base para licores cremosos, desplazando al líder mundial, la holandesa DMV International. De acuerdo a cifras del año 2009 de la misma empresa, EMAN posee alrededor del 35% del mercado nacional.

La misión de EMAN es convertirse en el productor líder de bases para licores cremosos en Latinoamérica. Siguiendo esta misión es que, durante los primeros cinco años de operación de la empresa, ha llegado a vender 2,5 millones de dólares al año, donde un 10% de las ventas corresponden a exportaciones a España.

3.1.2 Productos

EMAN posee dos líneas de productos estables:

- Bases para licores cremosos (Goshua)
- Producto final embotellado

Las bases para licores cremosos están compuestas por crema láctea, azúcar, alcohol de grano y estabilizantes (proteínas), los que pueden ser mezclados de acuerdo a los requerimientos del cliente en cuanto a dulzor y cantidad de alcohol. Durante el año 2008 se vendieron 1.400.000 litros de crema base para licores cremosos. Sin embargo, estas ventas disminuyeron durante el 2009 a 800.000 litros, ya que el año anterior las empresas licoristas habían sobreestimado la demanda, lo que se espera que se estabilice durante el año 2010.

Actualmente, las bases para licores cremosos tienen una duración de 6 meses, lo que se encuentra en etapa de estudio para incrementar la vida útil de la crema a un año, lo que será de utilidad para los planes de exportación de la empresa (EMAN se encuentra en desventaja frente a la industria, ya que una duración de un año corresponde al estándar).

Los productos embotellados son aquellos licores cremosos que se producen para la venta detallista, como por ejemplo cola de mono, piña colada, vaina, crema manjar, crema de ron y crema de whisky. Estos productos se fabrican principalmente como las versiones de “*marca propia*” de la cadena D&S en Chile, aunque se está trabajando en la elaboración de una línea de productos EMAN, la que estará próximamente disponible en el mercado. Durante el 2008 se vendieron 250.000 litros de productos embotellados (los que poseen una vida útil de 2 años).

Del total de la producción de EMAN un 80% corresponde a la producción de base y un 20% a embotellados. Además, de este último, un 90% de las ventas corresponde a la cadena supermercadista D&S.

A pesar de poseer dos líneas de productos establecidas, EMAN quiere centrarse en la fabricación de bases para licores cremosos, ya que permite una mayor estandarización de los procesos al interior de la fábrica y además se posee un mejor margen de acuerdo a informaciones de la empresa.

3.1.3 Clientes

Los clientes de EMAN se pueden clasificar en dos grandes grupos: las productoras de licores cremosos que consumen la base de crema alcoholizada y las cadenas al detalle que solicitan productos embotellados.

Los principales clientes son: Capel (50%), D&S (20%), cliente español Galicia⁴ (10%) y el restante 10% corresponde a clientes menores tanto en licores embotellados como en producción a granel.

3.2 Autodiagnóstico: Acceso a Nuevos Mercados⁵

La Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa (DGPYME) de España ha desarrollado una serie de instrumentos interactivos que ayudan al emprendedor en el proceso de creación y consolidación de su negocio. El Autodiagnóstico para Actitudes Emprendedoras está formado por un conjunto de cuestionarios que ayudan a evaluar la actitud emprendedora y a estudiar la factibilidad y la fortaleza de la idea de negocio.

Una de las herramientas desarrolladas por la DGPYME es el “*Autodiagnóstico para Acceso a Nuevos Mercados*”, que es un instrumento interactivo capaz de dar un diagnóstico a las pequeñas y medianas empresas sobre su situación para iniciar su apertura al exterior. Está basado en un cuestionario de 25 preguntas cerradas sobre

⁴ Existen ventajas arancelarias para la empresa en España, lo que permite que el producto sea más competitivo que rivales locales. Sin embargo, no se tienen las mismas condiciones para el resto de Europa.

⁵ <http://www.ipyme.org/es-ES/Herramientasemprendedor/Paginas/Herramientasdelemprendedor.aspx>

siete áreas clave de la empresa: estrategia, liderazgo y organización, financiamiento, productos y procesos, marketing, innovación tecnológica y cooperación y alianzas.

Una vez que el emprendedor responde dicho cuestionario, el sistema le entrega una evaluación respecto de la situación en que se encuentra para iniciar el proceso de internacionalización de su producto, basado en la comparación de sus respuestas con las de un “*perfil tipo*” que corresponde a lo que han experimentado emprendedores que ya se encuentran exportando. Además, la herramienta entrega recomendaciones respecto del futuro accionar de la empresa. Basado en lo anterior, la herramienta fue aplicada a EMAN S. A. y del informe obtenido se destaca lo siguiente⁶.

En cuanto a Dirección Estratégica, la empresa tiene claro que es crítica la planificación a largo plazo (más de tres años) y además consideran clave el rol de los mercados internacionales en la trayectoria del negocio, sin embargo, al momento de planificar no utilizan un proceso claramente definido, es decir, no tienen establecidos de antemano los datos ni las fuentes a contactar. Esto implica que la empresa debe sistematizar y disciplinar la recopilación de información y los métodos de análisis, lo que implica un esfuerzo de una sola vez, ya que una vez establecido el sistema, su mantención en el futuro será mucho más fácil.

Por otro lado, se identifica insuficiencia en el grado de profundidad a la hora de pensar en el futuro, ya que además de establecer los objetivos de ventas y beneficios, analizan la posición competitiva de la empresa respecto a la competencia, pero dejan de lado el análisis de la evolución de su sector y de su entorno económico, tanto nacional como internacional.

Con respecto a Liderazgo y Organización, se observa que la toma de decisiones está concentrada en la cúpula de la empresa, lo que si bien no impedirá el inicio de la internacionalización, sí podría traer dificultades a futuro, ya que será necesario tomar muchas decisiones estratégicas, lo que implicará la incorporación de una persona que se dedique exclusivamente a dicho tema. Esto también tiene relación con el nivel de coordinación interna, ya que si bien se indica que existe una coordinación formal entre

⁶ Detalle del resultado del cuestionario puede verse en el Anexo D: Encuesta Autodiagnóstico.

los principales responsables de la empresa, ésta deberá incorporar también al nuevo responsable de las exportaciones y de este modo mantener el nivel de coordinación a través de la organización.

En cuanto al proceso de exportación en sí, será necesario capacitar al recurso humano en temas internacionales, tanto en idiomas (según sea necesario) como en técnicas de comercio exterior (formas de cobro, transporte, logística, divisas, aduanas, tratados internacionales, aranceles, etc).

La empresa deberá contar con el financiamiento necesario para cubrir las actividades de internacionalización (nuevo personal, viajes, comunicaciones, adaptación de productos, promoción, etc.). La apertura al exterior es un proceso lento y requiere de un presupuesto preliminar para los dos primeros años. Además, la empresa deberá ser capaz de cubrir dicha necesidad, asumiendo que no será capaz de ver resultados en el corto plazo. Por otro lado, las exportaciones presentan ventajas tales como la reducción en el período de pago por parte de los nuevos clientes, la mejor calidad de estos en cuanto al financiamiento de su deuda, y la disminución en la existencias (al principio se produce lo que se exporta).

La gama de productos que posee la empresa es muy reducida, lo que la hace ser especialista en su sector y a la vez incrementa su competitividad, facilitando su entrada al mercado internacional. Esto puede representar una gran ventaja competitiva, la que se mantendrá en el tiempo sólo si la empresa es capaz de invertir tanto en el ámbito comercial (para sostener la red internacional) como en el industrial (capacidad de satisfacer la demanda).

En lo que respecta a la capacidad productiva y la calidad del proceso, la empresa se encuentra por el buen camino, ya que cuentan con capacidad productiva disponible para la internacionalización y además poseen un sistema de calidad de los procesos que les facilitará la entrada a los mercados internacionales. Cabe destacar que no se debe dejar de lado el componente medioambiental.

Como se comentó previamente, la empresa carece de una sistematización de la información, lo que también se percibe en el manejo de los clientes. Este sistema es crítico al hablar de comercio internacional, ya que las redes no son de tan fácil acceso y se debe hacer un esfuerzo adicional por mantenerlas. Lo mismo deberá aplicarse al seguimiento de las operaciones, tanto en los pedidos hechos por clientes externos como en las solicitudes de soporte que ellos realicen. Se deberá mantener siempre una visión realista de la situación.

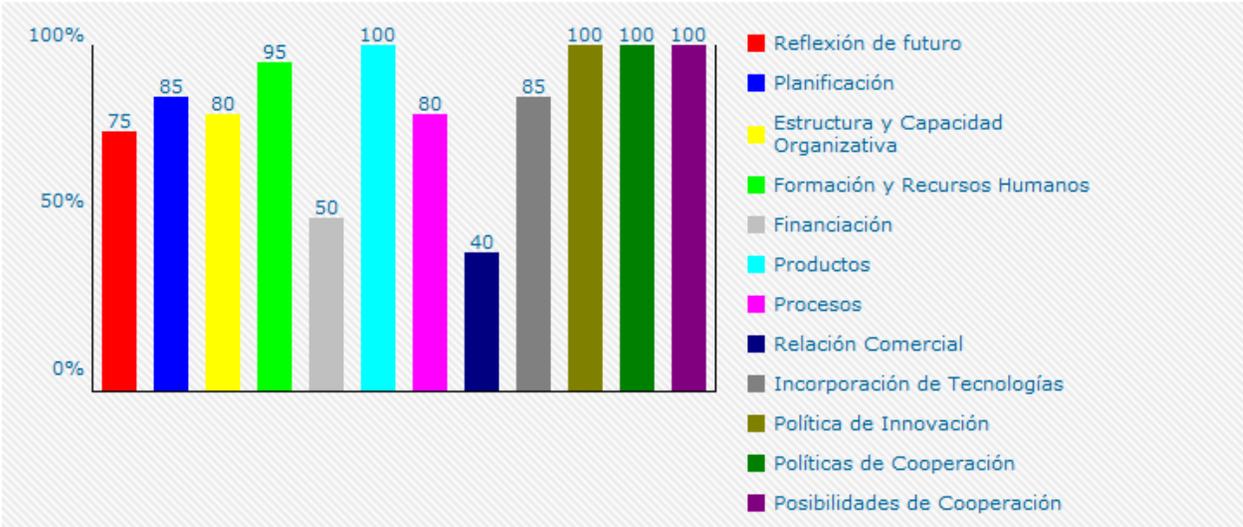
El área de Innovación Tecnológica representa una oportunidad para la empresa. Ellos reconocen que les toma más tiempo del esperado el desarrollar o adaptar productos, lo que es de vital importancia si se desea ingresar al mercado exterior. Los nuevos clientes solicitarán variantes del producto que la empresa ofrece y ellos deben ser capaces de responder a tiempo a dichos requerimientos. Además, también reconocen una alta inversión en investigación y desarrollo, lo que en el largo plazo rendirá frutos, apoyado fuertemente por la comercialización de sus productos en otros países. Por otro lado, y dado que el patrimonio intelectual es de vital importancia para la empresa, es que se deberá analizar en cuál de los nuevos mercados se deberán proteger las marcas o patentes pertenecientes a la empresa y a la vez considerar el presupuesto asociado a dichas protecciones.

Por último, en relación a la Cooperación Empresarial, se destaca la disposición “*cooperadora*” de la empresa con otros. Bien es sabido que el compartir con otros posee sus ventajas, pero dichas oportunidades deberán ser seleccionadas cuidadosamente para que la colaboración sea una relación de ganar-ganar para ambos actores.

En cuanto a la cooperación con clientes y proveedores, se deberá establecer un proceso formal de cooperación, ya que facilitará la operación de la empresa en los nuevos mercados en los que decida participar, de este modo se evitarán cualquier tipo de malentendidos con los nuevos actores.

La Figura 1 muestra los resultados del Autodiagnóstico comparados con el perfil de referencia mencionado anteriormente. Se puede ver que las fortalezas de EMAN S.A. se encuentran en las áreas de Productos, Política de Innovación, Políticas y Posibilidades de Cooperación, y Formación y Recursos Humanos. En cambio, las oportunidades que enfrenta la empresa se encuentran principalmente en las áreas de Relación Comercial y Financiamiento.

Figura 1: Resultado del Autodiagnóstico



Fuente: Sitio web DGPYME

De lo anterior se podría decir que bajo las actuales circunstancias, no sería recomendable para la empresa iniciar un proceso de apertura de mercados en el corto plazo. Sin embargo, lo que se recomienda es fortalecer aquellas áreas que se encuentran en situación crítica y elaborar un plan estratégico que permita a la empresa subsanar aquellas falencias, lo que junto a la selección del mercado internacional más atractivo más la estrategia de entrada, posibilitarán la internacionalización de sus productos en un futuro no tan lejano. La recomendación inicial es preparar a la empresa para el proceso de exportación durante el año 2011 y dar el vamos en el año 2012.

3.3 Análisis Financiero

De forma de complementar el análisis entregado por la herramienta de Autodiagnóstico Para Acceder a Nuevos Mercados, es que se realizará un análisis de ratios financieros de EMAN S.A. en base a los Estados Financieros proporcionados por ellos correspondientes a los años 2007, 2008 y 2009. Este análisis constará de cuatro partes: análisis de liquidez, análisis de endeudamiento o solvencia, análisis de actividad, y análisis de rentabilidad. Los valores para los distintos ratios se encuentran en el *Anexo E: Ratios Financieros*.

3.3.1 Análisis de Liquidez

La liquidez de la empresa será evaluada por medio de la Relación de Liquidez, Prueba Ácida, Cobertura de Gastos, Capital de Trabajo y Ciclo de Caja Neto, lo que permitirá medir la disponibilidad de efectivo que la empresa posee.

Dichos indicadores muestran que la empresa no tiene problemas de liquidez. Cuenta con activo circulante suficiente para cubrir sus deudas de corto plazo, lo que se ve reflejado en su capital de trabajo.

3.3.2 Análisis de Endeudamiento o Solvencia

El nivel de endeudamiento será medido a través de la razón de Endeudamiento, la razón Deuda/Patrimonio, la Estructura de la Deuda, la Cobertura de Intereses y la razón de Pasivos a Corto Plazo. Estas razones permitirán identificar cómo se han financiado los activos de la empresa.

La empresa posee un nivel de deuda muy variante de año a año, además los activos han sido financiados en gran parte por la contribución de terceros (endeudamiento) y muy poco por parte de los socios (patrimonio). Destaca la deuda a corto plazo como medio de financiamiento.

3.3.3 Análisis de Actividad

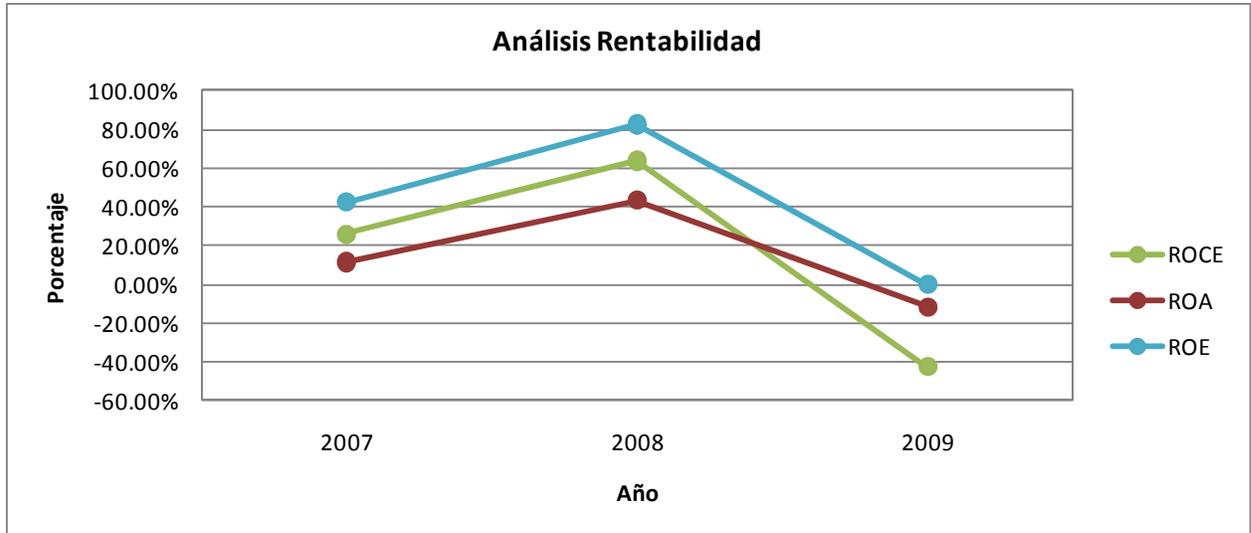
Para medir la habilidad con que la empresa utiliza los recursos con que dispone, es que se utilizarán ratios de actividad, tales como Rotación y Días de Existencias, Período Medio de Cobro y Pago y Rotación de Activos.

Se puede observar que la empresa paga a sus proveedores antes de recibir el pago por parte de sus clientes, lo que es financiado con la liquidez observada por su mayor activo circulante en relación al pasivo circulante. Por otro lado, la tendencia de rotación de inventario entre 2007 y 2008 iba al alza, lo que significaba una mayor salida de producto y por ende una menor estadía como inventario, sin embargo, y debido a las razones mencionadas previamente en el análisis, estos números decayeron en 2009, lo que se espera se revierta en el ejercicio venidero.

3.3.4 Análisis de Rentabilidad

La rentabilidad de EMAN S.A. será analizada por medio de los ratios ROCE, ROA y ROE. El ROCE mide la rentabilidad de la capitalización (patrimonio más deuda a largo plazo), indicando la capacidad que tiene la empresa para utilizar su deuda en la generación de utilidades. El ROA mide el rendimiento que se obtiene sobre la inversión realizada (total de activos), mostrando la capacidad que tienen los activos utilizados para la generación de valor. Por último, el ROE mide la rentabilidad que están obteniendo los inversionistas (patrimonio). La Figura 2 muestra los ratios de rentabilidad previamente mencionados:

Figura 2: Análisis de Rentabilidad



Fuente: Estados Financieros EMAN S.A.

Se observa que durante los dos primeros años en análisis, existe una tendencia al alza respecto de los distintos indicadores de rentabilidad, sin embargo, el año 2009 representó un año de pérdidas para empresa, justificado en parte por la crisis financiera mundial del 2008 y en parte por la sobreestimación de la demanda de licores cremosos realizada por el mercado nacional en el 2008 (esto hizo que los valores se ajustaran en el 2009, para bajar el nivel de los inventarios acumulados el 2008).

Por otro lado, y a pesar del resultado del año 2009, se puede apreciar el correcto uso de la deuda para la generación de valor. Además, y dado que EMAN S.A. es una empresa Chilena, podemos comparar los resultados del ROE con el Índice General de Precios de Acciones de la Bolsa de Santiago de Chile durante el mismo período:

Tabla 1: Comparación ROE con IGPA

ANALISIS DE RENTABILIDAD	2007	2008	2009
ROE	42.44%	82.64%	N/A
IGPA	14.44%	-24.30%	31.91%

Fuente: Estados Financieros EMAN S.A., Bolsa de Comercio de Santiago

La rentabilidad de EMAN S.A. superaría al IGPA durante los dos primeros años en estudio, pero debe considerarse la situación especial vivida durante el 2008 a nivel

mundial. Dejando esta condición especial de lado, se podría intuir que EMAN S.A. posee la capacidad para rentar más de lo que renta el mercado accionario chileno, generando utilidades mayores a sus accionistas, siempre y cuando la empresa estimara abrirse a la bolsa.

3.3.5 Conclusiones

El análisis financiero confirma lo concluido por el autodiagnóstico para acceder a nuevos mercados: en estos momentos EMAN S.A. no se encuentra lista para iniciar el proceso de exportación. Si bien es cierto que los malos resultados del año 2009 estuvieron afectados por la crisis financiera mundial, sería recomendable esperar la estabilización de los resultados del ejercicio 2010 y una vez que la situación vuelva a estar dentro de sus límites de control, entonces iniciar la internacionalización de sus productos. Se espera que este proceso termine durante el 2011. Cabe mencionar que la empresa se encuentra en muy bien pie respecto a su liquidez, pero su financiamiento se encuentra fuertemente concentrado en manos de terceros. Con respecto a esto, se deberían evaluar otras opciones tales como el apoyo de un inversionista estratégico, lo que dependerá de la inversión requerida para este proceso de expansión.

Lo anterior permite establecer el inicio del horizonte de evaluación del proyecto de internacionalización a partir del año 2012, permitiendo a la empresa prepararse durante el 2011 para fortalecer aquellos elementos que necesitan un mayor desarrollo para el proceso de exportación.

3.4 Conclusiones Análisis Interno y Externo en Chile⁷

En general, y dada la especificidad del sector de las cremas alcoholizadas, es que no se aprecia en el corto plazo la entrada de nuevos participantes al sector. EMAN posee fortalezas y además existen oportunidades que le permitirán desarrollarse dentro del mercado internacional dado su actual nivel de conocimiento de la industria y la

⁷ En los Anexos A y B se desarrollan el Análisis FODA de la empresa en Chile y el Análisis de las Fuerzas de Mercado de Porter para la industria de las cremas alcoholizadas, también en Chile.

tecnología que posee. Cabe mencionar que no se deben dejar de lado las debilidades y generar un plan que permita desarrollar un sistema de gestión de la información comercial (clientes, proveedores, colaboradores). Además se deben tomar medidas respecto de las amenazas detectadas para estar atentos ante la ocurrencia de alguna de ellas.

En cuanto a la industria en sí, se puede afirmar que la industria chilena de las cremas alcoholizadas es medianamente atractiva. Dicha industria se caracteriza por ser concentrada (35% del mercado pertenece a un solo competidor). Además, dado el alto nivel de expertise necesario para desarrollar el producto (años de investigación), es que se estima que no habrán nuevos competidores en el corto plazo. Por otro lado, la amenaza de sustitutos no es tal, debido precisamente al nivel de conocimiento necesario para desarrollar un producto de calidad que satisfaga los requerimientos del cliente. Por último, los proveedores poseen un alto poder de negociación y al ser una industria concentrada, el poder de los compradores disminuye, lo que se ve compensado, por otro lado, por la baja cantidad de clientes existente en el mercado chileno.

4 JUSTIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE GLOBALIZACIÓN

Actualmente EMAN cuenta con el 35% del mercado chileno de las cremas alcoholizadas utilizadas en la producción de licores cremosos. Este porcentaje, en conjunto con el conocimiento de mercado que tiene la empresa, sumado al hecho de haber obtenido la calificación de “*Emprendedor Endeavor*”, hacen pensar en el siguiente paso lógico en el desarrollo del negocio: la exportación del producto a un mayor nivel.

Además, si se considera la estructura de costos de la empresa, donde se produce sólo un turno al día, de lunes a viernes, en una instalación arrendada, es que se perciben oportunidades de expansión de la producción, las que incrementarían principalmente los costos variables de la operación (compra de materias primas) y en parte los costos fijos (contratación de personal). Por otro lado, el producto a exportar cuenta con rebajas arancelarias en los cuatro países en estudio, presentando una ventaja frente a los competidores europeos.

En cuanto a los tiempos de respuesta, EMAN posee claramente una ventaja frente a otros competidores en Latinoamérica, ya que puede reaccionar frente a las demandas de sus clientes en menores tiempos que los ofrecidos por la competencia.

Sin embargo, se detectaron debilidades en la empresa desde el punto de vista de gestión comercial y financiera. Dados los resultados financieros del año 2009, la empresa necesita reponerse del “*mal año*” sufrido por la crisis mundial, por lo que se recomienda recuperar la salud financiera del negocio y desarrollar un sistema que permita mejorar la gestión comercial de clientes, proveedores y competidores.

Una vez subsanado lo anterior, EMAN S.A. se encontraría frente a una oportunidad de globalización de su modelo de negocios. Lo que resta por identificar es dónde se iniciará este proceso, cómo se realizará (lo que puede incluir opciones que van desde exportar directamente a los países objetivo hasta instalar plantas en los nuevos mercados), y cuánto tiempo le tomará a la empresa completar este objetivo.

5 MERCADO PARA EXPORTACIÓN

5.1 Selección de Mercado

Como se estableció al inicio de este trabajo, EMAN S.A. manifestó su interés por evaluar los mercados de Argentina, Brasil, Colombia y México para iniciar su proceso de internacionalización. Esto se basa en la expertise e intuición de la empresa y desde aquí se iniciará el análisis para definir cuál de estos mercados será el escogido para esta nueva fase en el desarrollo de la empresa. Para conocer un poco más sobre el perfil de estos países, véase el *Anexo C: Situación países en estudio*, donde se incluye información económica, comercial, impositiva y arancelaria de cada uno.

La selección del mercado se realizará a través de un análisis de doce variables consideradas relevantes, las que son:

- Competitividad Internacional
- Costo para importar (US\$ por container)
- Distancia Geográfica (km) desde Chile
- Nivel de Educación Superior
- Facilidad para hacer negocios
- GDP per cápita (US\$)
- Litros de alcohol puro per cápita
- Percepción de la Corrupción
- Población (millones)
- Tamaño de mercado
- Tasa de impuesto
- Tiempo para importar (días)

Esta información ha sido recopilada desde:

- The Global Competitiveness Report 2010-2011⁸
- Índice Doing Business 2011⁹ del Banco Mundial
- Índice de la Percepción de la Corrupción 2010¹⁰

⁸ http://www.weforum.org/reports-results?fq=report;report_type:%22Competitiveness%22

⁹ <http://espanol.doingbusiness.org/>

- European Addiction Research “Alcohol per capita consumption, patterns of drinking and abstention worldwide after 1995”¹¹

La Tabla 2 muestra los valores de los distintos indicadores para los cuatro países, luego, en las columnas de la derecha se procedió a clasificar a los países dentro del grupo, donde 1 representa el valor más deseado y 4 el menos favorable. La última columna representa el peso relativo de cada factor para el cálculo combinado de los factores dentro de cada país.

Tabla 2: Variables Clave para la selección del Mercado Objetivo

	INDICADORES				RANKING				PESO
	Argentina	Brasil	Colombia	México	Argentina	Brasil	Colombia	México	
Competitividad Internacional	87	58	68	66	4	1	3	2	5%
Costo para importar (US\$ por container)	1,810	1,730	1,700	1,880	3	2	1	4	5%
Distancia Geográfica (km)	1139	2934	4247	6712	1	2	3	4	15%
Educación Superior	55	58	69	79	1	2	3	4	15%
Facilidad para hacer negocios	115	127	39	35	3	4	2	1	5%
GDP per cápita (US\$)	7,726	8,220	5,087	8,135	3	1	4	2	5%
Litros de alcohol puro per cápita	10.5	8.9	8.6	8.2	1	2	3	4	15%
Percepción de la Corrupción	2.9	3.7	3.5	3.1	4	1	2	3	5%
Población (millones)	40.3	193.7	45.7	107.4	4	1	3	2	5%
Tamaño de mercado	24	10	32	12	3	1	4	2	5%
Tasa de impuesto	5.9	17.7	11.3	6.6	1	4	3	2	15%
Tiempo para importar (días)	16	17	13	12	3	4	2	1	5%
RANKING FINAL					2.0	2.3	2.9	3.0	100%

Fuente: Elaboración propia, con información de organismos internacionales mencionados previamente

Dentro de los doce factores seleccionados, cuatro de ellos reciben una ponderación de 15%, ya que por opinión de expertos se considera que son las variables más relevantes dentro del estudio: distancia geográfica, nivel de escolaridad superior, consumo de alcohol per cápita y tasa de impuestos. Se considera la distancia geográfica, ya que es crítica al momento de evaluar los costos de transporte del producto al país de destino, por otro lado, se presume que el consumo de licores cremosos se da con mayor frecuencia en sectores que poseen una mayor escolaridad¹², además, el consumo de

¹⁰ http://www.transparency.org/policy_research/surveys_indices/cpi/2010/results

¹¹

<http://content.karger.com/ProdukteDB/produkte.asp?Aktion=ShowPDF&ArtikelNr=50734&Ausgabe=227135&ProduktNr=224233&filename=50734.pdf>

¹² Se trata de licores cuya relación precio volumen es mayor en comparación a alcoholes como la cerveza o el pisco, por lo tanto, requieren de una mayor disposición a pagar por parte del consumidor final y se

alcohol per cápita es la variable de sector industrial considerada y la tasa impositiva es lo que muestra qué tanto se cargarán los impuestos que deberá pagar la empresa por este concepto (no se considera el tema arancelario, ya que como se puede ver en el *Anexo C: Situación países en estudio*, las situaciones son similares para los países en estudio).

Considerando lo anteriormente expuesto, es que el país que obtiene el menor valor ponderado de las distintas variables es Argentina, destacando por su mayor consumo de alcohol, su menor carga impositiva, su mayor escolaridad superior y su menor distancia geográfica. Cabe mencionar, que es una ventaja que Argentina se encuentre situada tan cercana a Chile permitiendo a la empresa iniciar de forma más cómoda su proceso de exportación.

5.2 Industria de los licores en el mercado seleccionado¹³

Las ventas de licores espirituosos crecieron un 7% en términos reales durante el 2009, alcanzando ventas por 4.6 millones de pesos argentinos (en términos constantes implicó una reducción del 2%). La población ha disminuido la frecuencia con la que sale a beber debido a una variedad de razones. Dentro de éstas se encuentra el incremento en el nivel de precios de los alcoholes de un 6%, las consecuencias producidas por campañas que desincentivan la mezcla del manejo de automóviles y el alcohol, la crisis financiera que afectó al país y al mundo en el año 2008 y los problemas políticos locales (incertidumbre). Es por esto que se proyecta una disminución en el crecimiento de un 10% en valores constantes totales.

Durante el 2009 se apreció el incremento en el consumo de productos Premium, los que se vieron beneficiados de un incremento de precios que no superó la inflación, de modo de no afectar las ventas.

asume que personas con mayor escolaridad ganan más dinero y están más dispuestas a solventar este tipo de gastos.

¹³ Fuente de información: Euromonitor International, Febrero 2010

Los productos fabricados dentro del país lideran el mercado local, ya que Pernod Ricard Groupe, Flli Branca Distillerie SpA y Davide Campari Milano SpA tienen instalaciones dentro de Argentina. Además, existen fuertes competidores locales, tales como J Llorente y Cía SA y Porta Hnos SA, quienes también producen localmente.

Pernod Ricard lideró el mercado de los licores en Argentina el 2009 con un 23% de la participación en volumen, debido a la fortaleza de sus marcas Chivas Regal, Beefeater, Blender's Pride y Absolut.

Empresas locales tienen presupuestos mucho menores que las grandes multinacionales para poder promover sus productos, lo que les impide incrementar su participación de mercado. Además, marcas económicas son más vendidas en licorerías y distribuidoras que en pubs y restaurantes y compiten principalmente por precio.

Se espera que el consumo de cocktails se incremente dadas las campañas de marketing (concursos, muestras gratis y publicidad) lanzadas por las grandes empresas, tales como Pernod Ricard y Diageo, a lo que se sumaría el grupo Campari, lo que además se encuentra fuertemente soportado por las campañas sobre evitar el consumo de alcohol al manejar (los consumidores pueden preferir opciones que tengan un menor grado alcohólico).

La Tabla 3 muestra las ventas en miles de litros de los distintos licores espirituosos en Argentina en el período comprendido del 2004 al 2009.

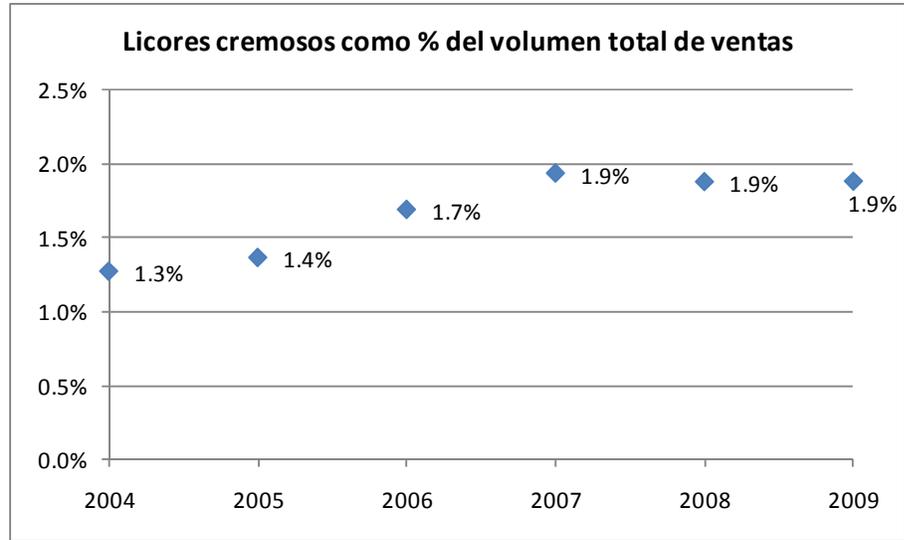
Tabla 3: Ventas de licores en volumen 2004-2009

'000 litres	Sales of Spirits by Subsector: Total Volume 2004-2009					
	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Whisk(e)y	8,384.10	9,389.10	9,965.20	12,115.00	12,834.60	13,136.70
- Single Malt Scotch	3.7	4.3	4.6	7.9	7.2	8.6
- Blended Scotch Whisky	6,452.20	7,257.70	7,524.40	9,170.40	10,015.80	10,027.00
- Bourbon/Other US	14.8	29.6	31.5	66.1	100.9	135.9
- Irish Whiskey	10.5	14.5	17	21.3	25.7	30.5
- Other Whisk(e)y	1,902.8	2,083.00	2,387.60	2,849.30	2,685.00	2,934.80
Brandy and Cognac	487.3	418.3	400.3	352.5	451.9	447.1
- Brandy	480	410	386.9	339	439.2	434.6
- Cognac	7.3	8.3	13.5	13.5	12.7	12.5
White Spirits	3,572.50	3,738.60	3,699.90	3,832.00	3,734.60	3,817.70
- Gin	1,935.10	2,110.40	1,908.50	1,901.10	1,721.30	1,711.60
- Vodka	1,637.30	1,628.20	1,791.40	1,930.90	2,013.30	2,106.10
Rum	610.7	900.6	1,029.60	1,355.20	1,609.10	1,701.10
- White Rum	433.6	648.4	792.7	1,035.70	1,201.40	1,265.10
- Dark Rum	177.1	252.2	236.9	319.5	407.7	436
Tequila (and Mezcal)	114	132	161	204	217	220.2
Liqueurs	23,114.80	25,156.90	28,272.00	34,114.30	35,718.20	35,630.10
- Cream-based Liqueurs	476.9	560.2	754	1,032.40	1,051.40	1,061.60
- Bitters	13,682.70	14,594.30	16,708.10	19,568.00	22,006.90	22,381.00
- Other Liqueurs	8,955.20	10,002.40	10,809.90	13,514.00	12,659.90	12,187.50
Other Spirits	1,179.20	1,292.60	1,158.80	1,497.60	1,562.60	1,625.40
Spirits	37,462.40	41,028.20	44,686.80	53,470.70	56,127.90	56,578.30

Fuente: Euromonitor International, Febrero 2010

De lo anterior se puede extraer que el mercado de los licores cremosos alcanza a un 1.9% del volumen de litros vendidos el año 2009, lo que es un poco más de un millón de litros al año. La Figura 3 muestra la evolución de este segmento en los últimos seis años.

Figura 3: Licores cremosos como % del volumen total de ventas



Fuente: Elaboración propia con data de Euromonitor International, Febrero 2010

La Tabla 4 muestra las ventas en millones de pesos argentinos de los distintos licores espirituosos en el período comprendido del 2004 al 2009.

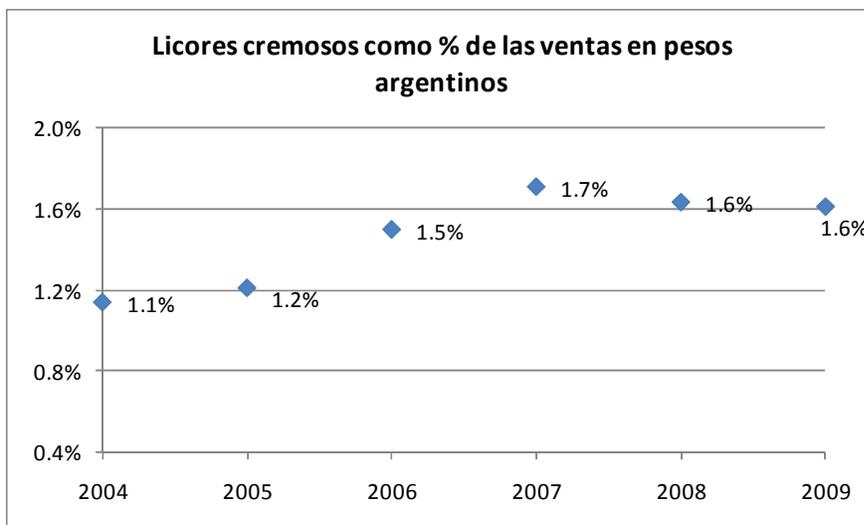
Tabla 4: Ventas de licores en millones de pesos argentinos 2004-2009

ARS million	Sales of Spirits by Subsector: Total Value 2004-2009					
	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Whisk(e)y	403.4	500.3	583.7	927.8	1,313.80	1,432.70
- Single Malt Scotch	0.5	0.6	0.7	1.5	1.8	2.4
- Blended Scotch Whisky	343.1	427.4	492.9	784.3	1,131.40	1,215.50
- Bourbon/Other US	1.6	3.4	4	9.6	17.5	25.6
- Irish Whiskey	0.9	1.3	1.7	2.4	2.9	3.8
- Other Whisk(e)y	57.4	67.6	84.4	129.8	160.3	185.3
Brandy and Cognac	14	13.5	14.7	17.9	31.2	33.2
- Brandy	13.1	12.2	12.5	15.3	28.4	29.9
- Cognac	0.9	1.3	2.3	2.6	2.9	3.3
White Spirits	97.5	107.7	121	158.8	199.6	215.4
- Gin	41.9	48.4	49.8	62.9	72.4	75.8
- Vodka	55.6	59.3	71.2	95.9	127.2	139.6
Rum	32.1	50.9	64.6	104.9	154	173.6
- White Rum	22.6	36.4	49.2	79.3	116.4	130.2
- Dark Rum	9.5	14.6	15.4	25.6	37.6	43.4
Tequila (and Mezcal)	6.8	8.3	11.1	16.8	21.7	24.1
Liqueurs	978.9	1,111.60	1,426.40	1,950.90	2,479.30	2,628.60
- Cream-based Liqueurs	17.7	22	33.7	55	69.4	73.5
- Bitters	775.8	857.6	1,110.80	1,534.40	2,055.80	2,194.70
- Other Liqueurs	185.4	232.1	281.9	361.5	354.1	360.4
Other Spirits	19.8	24.1	24.9	37.1	45.4	49.1
Spirits	1,552.50	1,816.50	2,246.40	3,214.10	4,245.00	4,556.70

Fuente: Euromonitor International, Febrero 2010

De lo anterior se desprende que el mercado de los licores cremosos representa un 1.6% de las ventas durante el año 2009, lo que es aproximadamente 74 millones de pesos argentinos al año, equivalentes a 18.6 millones de dólares americanos. La Figura 4 muestra la evolución de este segmento en los últimos seis años.

Figura 4: Licores cremosos como % de las ventas



Fuente: Elaboración propia con data de Euromonitor International, Febrero 2010

Por otro lado, del total de litros vendidos, la Tabla 5 muestra la distribución de las ventas en los canales on-trade (venta directa en pubs, restaurantes y discoteques) y off-trade (licorerías, distribuidores, supermercados), donde el canal off-trade representa un 69% de las ventas del año 2009.

Tabla 5: Ventas en miles de litros de acuerdo a canal de distribución

'000 litros	Sales of Spirits by On-trade vs Off-trade Split: Volume 2004-2009					
	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Off-trade	25,658.70	28,005.40	30,030.40	36,463.20	37,869.80	39,083.70
On-trade	11,803.70	13,022.80	14,656.40	17,007.50	18,258.10	17,494.60
Total	37,462.40	41,028.20	44,686.80	53,470.70	56,127.90	56,578.30

Fuente: Euromonitor International, Febrero 2010

Considerando el monto involucrado en dichas ventas, la Tabla 6 muestra que la situación se revierte y es el canal on-trade el que aporta con un mayor volumen en millones de pesos argentinos, equivalentes al 72.4% de las ventas.

Tabla 6: Ventas en millones de pesos argentinos de acuerdo a canal de distribución

ARS million	Sales of Spirits by On-trade vs Off-trade Split: Value 2004-2009					
	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Off-trade	371	446.7	534.2	807.1	1,063.70	1,256.10
On-trade	1,181.50	1,369.80	1,712.20	2,407.00	3,181.30	3,300.60
Total	1,552.50	1,816.50	2,246.40	3,214.10	4,245.00	4,556.70

Fuente: Euromonitor International, Febrero 2010

La siguiente tabla muestra el movimiento de la producción, consumo, importación y exportación de licores en Argentina entre los años 2003 y 2008. Se aprecia que las importaciones de licores han ido ganando terreno con los años y que el consumo se ha ido incrementando, así mismo como la producción local.

Tabla 7: Importaciones - Exportaciones

'000 litres	Spirits Production, Imports and Exports: Total Volume 2003-2008					
	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Spirits – Apparent consumption	47,322.40	56,917.20	58,602.70	60,270.40	76,774.90	77,869.90
Spirits – Production	48,997.60	56,004.00	61,803.40	59,135.40	76,908.70	77,541.20
Spirits – Imports	5,169.10	5,214.60	6,257.30	6,129.60	6,913.20	6,859.90
Spirits – Exports	6,844.30	4,301.30	9,457.90	4,994.60	7,047.00	6,531.20

Fuente: Euromonitor International, Febrero 2010

Considerando sólo las importaciones de licores, la Tabla 8 muestra el país de origen de cada una de ellas, siendo Brasil y el Reino Unido los principales exportadores a Argentina. Chile exportó 174.400 litros durante el año 2008, lo que representó un 2.5% del total de las importaciones argentinas. En términos del valor de importaciones chilenas, éstas representan sólo un 2% del total transado.

Tabla 8: Importaciones por país de origen

'000 litros

Spirits Imports by Country of Origin: Total Volume 2003-2008

	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Spirits – United Kingdom	2,772.50	1,451.40	1,735.40	2,845.70	2,911.40	2,711.60
Spirits – Brazil	1,753.00	1,811.80	2,254.50	1,900.90	2,098.20	1,983.10
Spirits – Mexico	12	72.5	131.2	471	609.3	710.4
Spirits – Ireland	178.7	25.3	17.4	210.2	375.2	268.3
Spirits – Chile	45.7	23.1	52.5	62.9	98.8	174.4
Spirits – United States	4.2	29.6	59.8	64.4	80.4	149.8
Spirits – Sweden	12.4	0.1	-	67.5	101	147.9
Spirits – Cuba	19.8	11.4	18.9	58.1	85.9	137
Spirits – Venezuela	-	0	127.3	57.9	28.8	117.2
Spirits – TOTAL	5,169.10	5,214.60	6,257.30	6,129.60	6,913.20	6,859.90

Fuente: Euromonitor International, Febrero 2010

La Tabla 9 y la Tabla 10 muestran la proyección realizada por Euromonitor de las ventas, tanto en miles de litros como en millones de pesos argentinos hasta el año 2014. Se aprecia que en términos de volumen, éste iría decreciendo en el tiempo en el mercado en general, pero se observa un incremento en el segmento de licores cremosos, los que llegarían a crecer a un 4% en el año 2014. Por otro lado, se observa que la participación en términos de ventas para el segmento en estudio se incrementaría de 1.6% a 1.7%.

Tabla 9: Forecast de ventas en miles de litros

'000 litres	Forecast Sales of Spirits by Subsector: Total Volume 2009-2014					
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Whisk(e)y	13,136.70	13,453.70	13,731.80	14,029.70	14,332.40	14,666.30
- Single Malt Scotch	8.6	10.2	11.7	12.9	13.8	14.5
- Blended Scotch Whisky	10,027.00	10,148.90	10,301.40	10,485.80	10,690.00	10,933.20
- Bourbon/Other US	135.9	166.9	193.4	216.5	231.6	243.1
- Irish Whiskey	30.5	34.1	36.8	39	40.9	42.7
- Other Whisk(e)y	2,934.80	3,093.60	3,188.50	3,275.50	3,356.10	3,432.70
Brandy and Cognac	447.1	450.4	454.8	461.1	469	478.2
- Brandy	434.6	438	442.5	448.7	456.5	465.5
- Cognac	12.5	12.4	12.4	12.4	12.5	12.6
White Spirits	3,817.70	3,906.20	3,972.50	4,027.40	4,064.80	4,090.80
- Gin	1,711.60	1,715.50	1,716.00	1,710.20	1,697.90	1,679.60
- Vodka	2,106.10	2,190.70	2,256.50	2,317.20	2,366.90	2,411.20
Rum	1,701.10	1,803.00	1,894.20	1,959.20	2,015.60	2,064.00
- White Rum	1,265.10	1,340.30	1,407.50	1,455.40	1,496.80	1,532.40
- Dark Rum	436	462.7	486.7	503.9	518.8	531.7
Tequila (and Mezcal)	220.2	226.4	232.5	238.1	243.1	246.9
Liqueurs	35,630.10	36,406.50	36,961.40	37,443.00	37,605.20	37,564.00
- Cream-based Liqueurs	1,061.60	1,091.70	1,126.50	1,165.20	1,209.10	1,257.20
- Bitters	22,381.00	23,485.80	24,419.90	25,302.90	25,861.70	26,211.90
- Other Liqueurs	12,187.50	11,829.00	11,415.10	10,974.90	10,534.40	10,094.90
Other Spirits	1,625.40	1,692.50	1,756.50	1,815.00	1,867.00	1,909.70
Spirits	56,578.30	57,938.60	59,003.80	59,973.60	60,597.10	61,019.90

Fuente: Euromonitor International, Febrero 2010

Tabla 10: Forecast de ventas en millones de pesos argentinos

ARS million	Forecast Sales of Spirits by Subsector: Total Value 2009-2014					
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Whisk(e)y	1,432.70	1,452.40	1,472.80	1,498.50	1,526.80	1,560.70
- Single Malt Scotch	2.4	2.8	3.2	3.6	3.8	4
- Blended Scotch Whisky	1,215.50	1,220.40	1,230.50	1,247.00	1,267.90	1,295.00
- Bourbon/Other US	25.6	31.2	36	40.2	42.9	45
- Irish Whiskey	3.8	4.2	4.5	4.8	5	5.2
- Other Whisk(e)y	185.3	193.7	198.5	202.9	207.3	211.5
Brandy and Cognac	33.2	33.1	33.2	33.5	33.9	34.5
- Brandy	29.9	29.9	30	30.3	30.8	31.3
- Cognac	3.3	3.3	3.2	3.2	3.2	3.2
White Spirits	215.4	219	221.7	224.1	226.3	228
- Gin	75.8	75.2	74.7	74.1	73.3	72.4
- Vodka	139.6	143.8	147	150.1	153	155.6
Rum	173.6	182.5	190.6	196.3	201.4	206
- White Rum	130.2	136.8	142.8	147	150.7	154.1
- Dark Rum	43.4	45.7	47.8	49.3	50.6	51.8
Tequila (and Mezcal)	24.1	24.6	25.2	25.7	26.2	26.5
Liqueurs	2,628.60	2,706.70	2,770.50	2,833.40	2,869.30	2,888.90
- Cream-based Liqueurs	73.5	75.1	77.1	79.4	82.2	85.4
- Bitters	2,194.70	2,284.10	2,360.00	2,434.80	2,481.90	2,512.10
- Other Liqueurs	360.4	347.5	333.5	319.2	305.2	291.4
Other Spirits	49.1	50.7	52.2	53.7	55.1	56.3
Spirits	4,556.70	4,669.00	4,766.10	4,865.10	4,939.00	5,000.80

Fuente: Euromonitor International, Febrero 2010

5.3 Análisis Porter Mercado Seleccionado

5.3.1 Barreras de entrada

Si pensamos en el gran distribuidor mundial de ingredientes lácteos, DMV International, y considerando que cuenta con su única oficina comercial para Sudamérica en Argentina y que poseen el capital y el know-how para iniciar un proceso de fabricación dentro del país, es que se puede decir que para ellos no existirían prácticamente barreras de entrada en la industria. Como se explica en el punto 5.4.4, DMV adquirió una empresa fabricante de productos lácteos en Argentina el 2006, pero finalmente se deshizo de ella el 2009. Ellos pudieron haber entrado al mercado de las bases de

crema alcoholizadas, pero no lo hicieron. Se percibe que su mayor foco se encuentra en otro tipo de ingredientes lácteos y además, ellos identificaron que no existían las condiciones de mercado apropiadas para iniciar este tipo de operaciones en el país. Un caso similar se da con el proveedor de crema láctea de Baileys, Glanbia PLC, quien también posee el conocimiento y los recursos para instalarse en cualquier país que le sea atractivo y, sin embargo, no lo ha hecho.

Por otro lado, y pensando en el ingreso de un nuevo actor al mercado de las bases de crema alcoholizadas en Argentina, es que surge la misma problemática que en Chile. Es necesario bastante tiempo para realizar Investigación y Desarrollo para poder obtener un producto de calidad que satisfaga los requerimientos del cliente, además, al ser, en general, volúmenes pequeños de producto (el mercado de los licores cremosos en Argentina es del 1.7% del total de los licores), esto no es atractivo para las grandes empresas, ya que se requeriría mucha inversión para los bajos volúmenes de transacción. Además, si un pequeño o mediano empresario decidiera emprender en un negocio de este tipo, encontraría problemas en cuanto a la obtención de financiamiento.

En conclusión, las barreras de entrada son bajas cuando se trata de un actor que posee conocimiento de la industria, tal como lo son DMV International y Glanbia PLC, pero éstas son altas si se habla de un competidor completamente nuevo, dada la inversión necesaria en Investigación y Desarrollo para lograr las mezclas adecuadas de alcohol y crema (lo que permite que la crema y el alcohol no separen fases durante el almacenamiento).

5.3.2 Poder proveedores

Al considerar las siguientes variables: EMAN S.A. es una empresa pequeña, tiene capacidad ociosa (trabajan sólo 1 turno al día, 5 días a la semana) y el know-how del desarrollo de la crema alcoholizada es un activo crítico para ellos, es que no se visualiza poder por parte de los proveedores argentinos respecto de los insumos necesarios para la producción, debido a que no sería necesario trabajar con materia prima argentina para fabricación del producto (previo al análisis de la estrategia de

penetración de mercado, la empresa en estudio ha manifestado su interés por la exportación directa, dadas las condiciones mencionadas previamente en este párrafo). Por lo tanto, el poder de los proveedores argentinos de materia prima es nulo y recae completamente en los proveedores nacionales.

Por otro lado, al considerar los proveedores de transporte y logística, se tiene que el producto tiene que ser transportado en contenedores especiales que estén acondicionados para el transporte de flexitanks¹⁴, que son los equipos necesarios para el transporte de líquidos. En cuanto a esto, existen diversos actores en el mercado, tanto chileno como argentino, capaces de proveer este servicio, por lo que al existir varios proveedores su poder disminuye y el precio es de mercado, por lo tanto no representan una amenaza.

5.3.3 Poder compradores

El ingrediente lácteo se adquiere principalmente de proveedores internacionales, quienes son los que fijan los precios, y los compradores locales, al pertenecer a un mercado pequeño, no poseen mucha posibilidad de negociación y sólo pueden ser precio-aceptantes, lo que aumenta el atractivo de la industria para el competidor chileno, ya que le permite desarrollar una relación más cercana con sus compradores (ubicación geográfica) y generar margen para la negociación.

Al no existir fábricas de base de crema alcoholizada, es que se ve remota la posibilidad de integración de los compradores, en este caso los licoristas “*oficiales*” como Dellepiane o los productores de marcas propias como los supermercadistas. Este mercado es muy pequeño y es poco atractivo en términos de volumen para justificar la inversión.

Ahora, si se concretara la entrada de la empresa chilena al mercado argentino, aparecería poder de negociación por parte de los compradores, ya que su techo serían las condiciones que ofrece el proveedor internacional, que ya sabemos que es un 20%

¹⁴ Ver punto 6.8.4.

más costoso que el chileno, dejando un margen para la negociación con el nuevo actor (EMAN) en el mercado argentino.

5.3.4 Amenaza sustitutos

En el caso del mercado argentino, ocurre una situación similar con lo encontrado en el mercado chileno, vale decir, la empresa tiene conocimiento de la existencia de sustitutos hechos en base a almidones y espesantes, pero estos no representan una amenaza, ya que el resultado final posee una menor calidad, la que es claramente diferenciada por los clientes de la industria de las cremas alcoholizadas, incrementando el atractivo de este sector. En el fondo, si el desarrollo de este tipo de sustitutos se hace en Chile o en Argentina, de todas formas el resultado afectará al producto final, lo que sumado a las condiciones económicas de Argentina afectaría en mayor medida al consumo: los incrementos de precios, sumados a una baja en la calidad de los productos (asumiendo que el productor utiliza el sustituto), generarían una baja aún mayor en la demanda de licores cremosos.

5.3.5 Competencia

Por información entregada por el cliente, no existirían productores de base de crema alcoholizada de calidad en Argentina, lo que representa una gran oportunidad, sin embargo, el productor holandés, DMV International, cuenta con una oficina comercial en Buenos Aires, lo que podría implicar en un futuro la apertura de instalaciones que procesen dicha materia prima, ya que ellos cuentan con el conocimiento necesario para hacerlo.

En cuanto a otros competidores, existe Glanbia PLC¹⁵, principal proveedor de crema láctea durante los últimos 30 años para la producción de Baileys en Irlanda. Glanbia tiene operaciones en Irlanda, Estados Unidos y China. En Sudamérica sólo cuentan con una oficina de atención al cliente en Brasil. Al igual que en el caso de DMV, cuentan con el conocimiento necesario para instalar una fábrica en Argentina, pero dado que el

¹⁵ <http://www.glanbia.com>

segmento de crema láctea es sólo una parte de sus divisiones y que Argentina es un mercado “*pequeño*”, es que se piensa que no existiría amenaza de entrada de este competidor al mercado trasandino en el corto plazo. De acuerdo a información publicada en su sitio web, su principal foco se encuentra en el desarrollo de queso en mercados en crecimiento, lo que eliminaría de momento la amenaza.

5.3.6 Conclusiones del Análisis de Porter

En cuanto a las barreras de entrada, éstas son bajas para actores que se encuentran dentro de la industria mundial, pero que no tienen presencia productiva en Argentina, asimismo, estas barreras son altas cuando se considera un nuevo competidor (no posee conocimiento de la industrial, por lo tanto no es claro el efecto neto en el atractivo del sector).

Los proveedores argentinos de materia prima para la confección de crema alcoholizada no tienen poder de negociación, ya que no se requerirá la instalación de una fábrica en el país vecino, utilizando sólo materia prima nacional. Por otro lado, el poder de negociación de los proveedores de transporte se considera bajo, ya que la oferta es amplia y se manejan precios de mercado, lo que aumenta el atractivo de la industria.

El poder de los compradores es bajo dadas las condiciones actuales del sector, sin embargo, de concretarse la entrada del actor chileno, este poder se incrementaría, ya que ambos se encontrarían en una situación de mayor igualdad en cuanto a tamaño (los volúmenes de ventas afectarían la producción de ambos), disminuyendo en cierto modo el atractivo de la industria (a la vez es un atractivo, ya que al poseer un producto más económico que la competencia internacional, entrega margen de negociación con los futuros nuevos clientes).

La amenaza de sustitutos no es tal, ya que al igual que en el caso de Chile, estos no logran equiparar la calidad de la crema alcoholizada, lo que deriva en la obtención de un producto final que no posee las cualidades que busca el consumidor final de licores cremosos, incrementando el atractivo del sector.

Por último, la competencia internacional, si bien posee el conocimiento de la industria y tiene los recursos para expandirse al mercado Sudamericano, no es una amenaza, ya que ellos se encuentran en un nivel de desarrollo más global, donde se enfocan en mercados crecientes y en desarrollo, cuyos volúmenes sean atractivos para sus inversionistas.

En conclusión, la industria argentina de cremas alcoholizadas, dada la información expuesta previamente, es atractiva para el competidor chileno.

5.4 Análisis FODA para la Empresa en el Mercado Seleccionado

5.4.1 Fortalezas

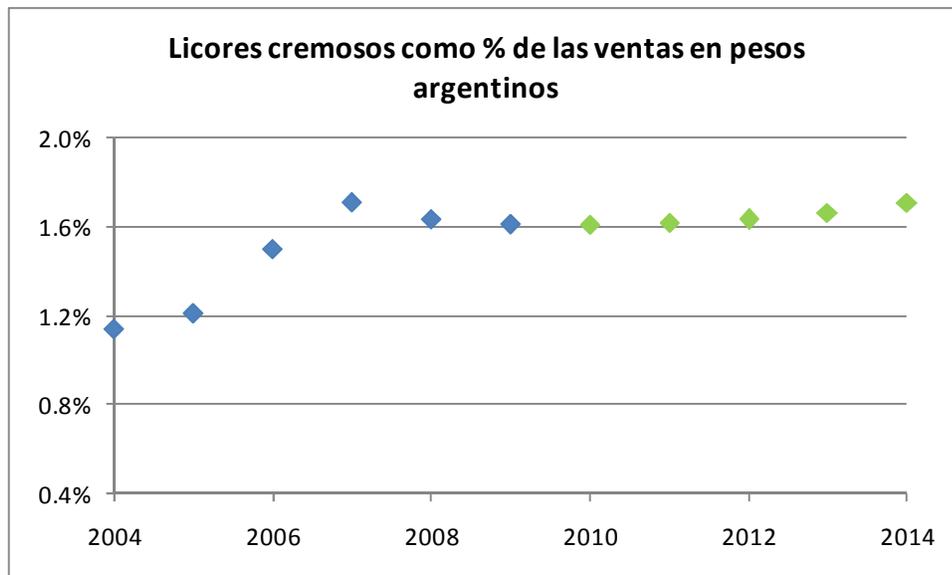
Tal como se mencionó en el análisis FODA para el mercado chileno, en el caso de Argentina también es una fortaleza el hecho de que EMAN S.A. realice su propia Investigación y Desarrollo y genere las fórmulas de producto que mejor se adaptan a las necesidades del cliente. Vale decir que la cercanía de ambos países ayuda al desarrollo de productos para los nuevos clientes argentinos (proximidad y rapidez), lo que unido a la ventaja en costos (20% menos que la competencia), hace que la empresa posea una propuesta atractiva. Esto se puede resumir en el acabado conocimiento que poseen de la industria de las bases de crema alcoholizadas (llevan operando 6 años en el mercado chileno).

En cuanto a los tiempos de respuesta, se posee una fortaleza frente a otros competidores dentro de Latinoamérica, ya que se puede reaccionar frente a las demandas de sus clientes en menores tiempos, lo que es ayudado por la proximidad en que se encuentran ambos países

5.4.2 Oportunidades

Dado el incremento en las regulaciones argentinas sobre el manejar y el consumo de alcohol, es que esto representa una gran oportunidad para EMAN S.A. Esto no es sólo una tendencia en Argentina, sino en el mundo, donde los consumidores finales del producto están buscando nuevas mezclas de alcoholes, que posean nuevos sabores y que a la vez tengan una menor graduación alcohólica¹⁶. ProChile indica que “no se puede dejar de innovar y probar distintas combinaciones de estos”. Por ejemplo, el año 2009 en Chile ocurrió el boom de las bebidas “*ready to drink*”, donde aparecieron combinaciones de pisco con chirimoya y las distintas versiones de las coladas, entre otras, logrando capturar un 50% del consumo del pisco por medio de este formato. Por otro lado, esto se ve respaldado por las cifras de crecimiento del mercado de los licores cremosos en Argentina, mostrados en la Figura 5, donde se puede observar una tendencia al alza en el próximo quinquenio.

Figura 5: Estadística y proyección ventas licores cremosos como % de las ventas



Fuente: Euromonitor International, Febrero 2010

¹⁶ Fuente: ProChile

ProChile indica además que Chile posee un alto desarrollo en este segmento de bebidas alcohólicas, lo que sumado a la oportunidad que brinda la cercanía de ambos países puede ser altamente aprovechado para penetrar el mercado argentino.

Por otro lado, Argentina posee arancel 0% para el producto que quiere exportar la empresa, lo que es una oportunidad que se debe aprovechar.

5.4.3 Debilidades

De acuerdo a los resultados mostrados por la herramienta de Autodiagnóstico, EMAN S.A. necesita desarrollar una base de gestión comercial que le permita manejar los datos de sus potenciales clientes, proveedores y competidores, más aún si desea entrar al mercado internacional. Si bien es cierto que es una ventaja ser país vecino de Argentina, esto no resta importancia al hecho de desarrollar esta área de la empresa de modo de no perder oportunidades de negocio por falta de un sistema que ayude en la el proceso de toma de decisiones.

A lo anterior se suma la mejora financiera que se debe realizar, ya que el año 2009 no obtuvo buenos resultados afectados principalmente por la crisis financiera global. Se recomienda esperar a estabilizar esta situación y luego iniciar la fase de exportación, tentativamente en el 2012.

5.4.4 Amenazas

Las amenazas identificadas en el análisis del mercado en Chile también son extrapolables al caso de Argentina, donde además se agregan las siguientes condiciones:

Lamentablemente, Argentina no posee uno de los mejores rankings respecto de la facilidad para hacer negocios, ni tampoco posee uno de los costos de importación por container más competitivos. Es por esta razón que la empresa deberá estar atenta a estas situaciones y desarrollar planes que le permitan sortear estas amenazas. Por otro

lado, Argentina también es percibida como un país con un importante índice de corrupción y además, dentro de los cuatro países originales del estudio, posee uno de los períodos más largos para concretar la importación (16 días). Todas estas condiciones deberán ser tomadas en cuenta para minimizar su efecto.

Por otro lado, el competidor holandés DMV International adquirió en el año 2006 la empresa Inovatech Argentina S.A.¹⁷, que es especialista en ingredientes lácteos para la las industrias alimenticias y de nutrición, la que se encuentra en la provincia de Córdoba. Entre las aplicaciones más importantes que han desarrollado se encuentran los lácteos, los helados y la repostería, así como productos deportivos y de nutrición, y fórmulas para bebés, lo que no quita que en un futuro cercano opten por la producción de bases de crema alcoholizada para entrar al mercado de los licores cremosos. Sin embargo, cuando DMV adquirió esta empresa en el 2006, el mercado lácteo mundial se encontraba en plena etapa de plena expansión, situación que cambió durante el 2009, por lo que la empresa decidió vender ese mismo año su nueva adquisición a la empresa La Sibila¹⁸.

5.4.5 Conclusiones del Análisis FODA

Al considerar el mercado argentino se las cremas alcoholizadas y al tratarse de un sector pequeño en comparación con el mercado de los licores en Argentina, es que se detectan fortalezas y oportunidades que EMAN S.A. puede aprovechar para expandir sus límites de acción. Se reconoce la importancia de invertir en Investigación y Desarrollo, lo que permite entregar un producto de calidad, valorado por los futuros clientes. Además, la cercanía de ambos países permite mantener la velocidad de respuesta frente a los requerimientos de los compradores. Por otro lado, la proyección de crecimiento del mercado trasandino se ve más favorable incluso que la del mercado nacional, lo que es una oportunidad importante para la empresa.

¹⁷ <http://www.prnewswire.co.uk/cgi/news/release?id=172272>

¹⁸ <http://infocampo.com.ar/nota/campo/17990/el-gobierno-destrabo-el-conflicto-gremial-y-permitio-la-venta-de-innovatech-a-la-sibila>

A pesar de lo anterior, existen debilidades que deben ser superadas y que son críticas en el trato de clientes internacionales como lo es un correcto manejo de la información comercial, tanto de clientes como competidores y proveedores. EMAN S.A. debe prestar especial atención a los requerimientos de estos nuevos clientes, ya que estará trabajando para fortalecer relaciones comerciales de largo plazo, que luego le permitan expandirse a otros países de Latinoamérica.

Por último, las amenazas presentes en el mercado trasandino radican principalmente en temas de estabilidad política y económica, los que podrían ser reducidos, por ejemplo, por medio de la contratación de seguros que respondan a situaciones que afecten el traslado de sus productos o que protejan a la empresa frente a fluctuaciones del tipo de cambio. Incluso se puede dejar estipulado en los contratos de comercialización el fijar el tipo de cambio que se utilizará en la transacción.

En conclusión, EMAN S.A. posee las ventajas necesarias para entrar en este nuevo mercado, lo que deberá ser acompañado por una concienzuda elección del elemento humano que será el destinado a desarrollar estas nuevas relaciones comerciales.

5.5 Análisis Estrategia de Ingreso Nuevos Mercados

Una vez definido el mercado donde se iniciará el proceso de exportación, se debe seleccionar la forma en que éste será realizado.

Dependiendo del país seleccionado, en este caso Argentina, se debe evaluar qué estrategia de ingreso es la que mejor se adecua a la empresa:

- Exportación Indirecta
- Alianzas Estratégicas – Inversionista estratégico
- Joint Venture
- Exportación Directa
- Greenfield

Al momento de decidirse por alguna de estas alternativas, se deben considerar diversos factores, tales como:

- Riesgos Políticos (guerras, inestabilidad de los gobiernos)
- Riesgos Económicos (falla de la economía argentina hace algunos años, lo que derivó en la devaluación de su moneda)
- Tipo de producto a exportar (en este caso, se trata de un ingrediente lácteo, que se fabricará en Chile)
- Nivel de conocimiento del mercado (EMAN posee 6 años dentro de esta industria y es el único productor local en Chile)
- Estructura Organizacional (se requiere un especialista en comercio internacional)
- Nivel de inversión necesario

La Tabla 11 resume las distintas estrategias, sus características, los factores positivos y los factores de riesgo de cada una.

Tabla 11: Características y Condiciones de Acuerdo a las Estrategias de Entrada

Estrategia de Entrada	Características Principales	Factores Positivos	Factores de Riesgo
Exportación Indirecta	Exportación a través de intermediarios desde el mercado doméstico	Riesgo mínimo e inversión limitada	No hay control sobre el marketing, ni contacto con el mercado extranjero
Alianza Estratégica	Colaboración entre firmas (aún otros mercados), por ejemplo, compartiendo canales de distribución	Costos, riesgos y recursos compartidos, se puede hacer frente común ante presiones políticas o económicas, etc	Riesgo de transferir el know-how, pérdida potencial de flexibilidad, conflicto de confidencialidad, dificultad de coordinación, dos culturas
Joint Venture	Dos compañías independientes comprometen su patrimonio, ya sea a través de la creación de una tercera, o de la integración en distintas modalidades	Acceso a recursos y al conocimiento del socio local, se comparten los riesgos, se satisfacen las presiones legales y políticas locales	Riesgo de transferir el know-how, pérdida potencial de flexibilidad, conflicto de confidencialidad, dificultad de coordinación, potencial pérdida de control, dos culturas
Exportación Directa	La compañía contacta directamente a los compradores locales, sin agencias intermediarias en el país de origen. En el mercado a explorar, puede tener o no un distribuidor local.	Mayor control sobre el marketing, bajo riesgo, mayor participación de las ganancias que en la exportación indirecta, flexibilidad y conocimiento del mercado	Compromiso de recursos financieros y de management, difícil control por la distancia, exposición a las barreras de importación, costos de transporte e inventario
Greenfield	La compañía se instala en el mercado local, desarrollando o adquiriendo las instalaciones y competencias necesarias.	Máximo control sobre el marketing, alto riesgo, potencialmente, altos retornos, flexibilidad y conocimiento del mercado	Compromiso de recursos financieros y de management, difícil control por la distancia, exposición a las barreras de importación, costos de transporte e inventario

Fuente: Javier Venegas (2009)

Michael Hitt, en su libro *“Strategic Management - Competitiveness and Globalization: Concepts and Cases”*, 2007, plantea la siguiente forma de resolver el dilema de la elección de la estrategia de penetración de mercados:

Tabla 12: Solución a la Selección de Penetración de Nuevos Mercados

Situación	Solución Óptima
La empresa no posee experiencia en manufactura en el extranjero y sólo requiere inversión en la cadena de distribución	Exportación
La empresa necesita hacer mejoras necesarias al producto para entrar en mercados extranjeros	Licencia
La empresa necesita un socio que ya tenga experiencia en el mercado objetivo	Alianza Estratégica
La empresa necesita reducir su riesgo compartiendo los costos asociados	Alianza Estratégica
La empresa enfrenta situaciones de incertidumbre como lo es una economía emergente en su mercado objetivo	Alianza Estratégica
Los derechos de propiedad intelectual de la empresa no se encuentran protegidos en una economía emergente, el número de competidores aumenta rápidamente y existe una alta necesidad de integración	Subsidiaria dueña del 100% del capital

Fuente: Michael Hitt (2007)

Luego, y tomando en consideración el tamaño del emprendedor y de su experiencia en esta industria, es que se opta por una estrategia de **Exportación Directa**, ya que como menciona Hitt, la empresa sólo requiere invertir en canales de distribución al mercado objetivo, dado que realizará el 100% de su producción en Chile, donde las instalaciones de la fábrica son capaces de soportar un incremento en la demanda, ya se tiene establecida una relación con los proveedores de crema y además se encuentran hechas las inversiones en maquinaria. Además, la proximidad con Argentina y la ventaja de los acuerdos bilaterales hacen innecesario el instalar una nueva fábrica en dicho país, ya que el nivel de ventas de licores cremosos es muy similar al de Chile¹⁹, permitiendo absorber la nueva demanda generada. Por último, es la forma de penetración de mercados más rápida²⁰, permite mantener el control sobre la producción y permite la protección del conocimiento adquirido con la experiencia en la industria.

¹⁹ Ver

Anexo F: Venta de alcoholes en Chile, Volumen Total, 2004-2009

²⁰ Gregory Osland, "Selecting International modes of entry and expansion", 2001

6 PLAN ESTRATÉGICO

El desarrollo de un plan estratégico permitirá a la empresa superar las falencias detectadas en los análisis previos, tales como el autodiagnóstico para acceder a nuevos mercados, el análisis financiero y el FODA. Además, se desarrollarán las siguientes etapas para el proceso de exportación, las que incluyen un análisis de los clientes, posicionamiento en el nuevo mercado, proyección de ventas y participación, y costos del plan de marketing, entre otros.

6.1 Desarrollo Gestión Comercial

La gestión comercial es algo que se debe desarrollar en mayor profundidad al interior de la empresa. Por un lado, se debe trabajar en un sistema CRM "*Customer Relationship Management*", que permita administrar la relación que existe entre los clientes y la empresa, específicamente con las áreas de marketing y ventas. A esto se debe agregar un módulo similar para el manejo de proveedores y por qué no decirlo, de la competencia también.

Cabe señalar que para el caso de EMAN S.A. las relaciones que se establezcan con los nuevos clientes serán críticas, ya que serán la línea base para una futura expansión dentro de Argentina y Latinoamérica.

Al respecto existen diversas soluciones informáticas sin costo en el mercado. Dado el tamaño de la empresa es que no se piensa que una inversión en un software reconocido sea lo más apropiado. Lo mejor será la instalación de un software gratuito que permita a la empresa ir creciendo a medida que se va acostumbrando a esta nueva forma de gestionar sus clientes, proveedores y competidores.

Un ejemplo de estos software está dado por Molecule CRM²¹. Éste incluye diversas funcionalidades, tales como centro de contactos, CRM, incidencias, gestión comercial, marketing, recursos humanos, proyectos e informes. Se encuentra disponible en

²¹ <http://molecule-crm.softonic.com/>

español y corre bajo los sistemas operativos Windows XP, Windows 2003, Windows Vista y Windows 7.

Otro ejemplo lo representa Capsule CRM²², que permite manejar bases de datos de forma online y gratis para almacenar hasta 250 contactos. La versión profesional sólo tiene un costo de 12 USD al mes y permite administrar hasta 250.000 contactos desde donde la empresa esté conectada, lo que implicaría un costo anual por debajo de los 200 USD.

6.2 Recursos Humanos

Tal como indicaron las conclusiones de la Herramienta de Autodiagnóstico, la empresa necesita contar con personal especializado en comercio exterior que se dedique al manejo de los clientes en el nuevo mercado, es por esto que la empresa debe contratar a una persona que se haga cargo de esto y, por otro lado, capacitar a la fuerza laboral existente en lo que implica salir al mercado internacional latinoamericano. Dicha capacitación puede ser realizada por la misma persona encargada del comercio exterior.

Encargado de Comercio Exterior

Descripción del Cargo: Encargado exclusivo de la gestión del Comercio Exterior de EMAN S.A. con los clientes en Argentina. Será responsable del lanzamiento de la empresa en el país vecino y deberá construir relaciones de largo plazo con los nuevos clientes, procurando satisfacer sus necesidades de base de crema alcoholizadas.

Requerimientos: Profesional joven, Ingeniero Civil, Industrial, Comercial o profesional afín, con estudios, habilidades y experiencia demostrables en Comercio Exterior, que además esté dispuesto a enfrentar el desafío de integrarse a nuevos mercados y que tenga disponibilidad para viajar frecuentemente fuera del país.

Renta Bruta: 35.000 USD al año.

²² <http://capsulecrm.com/>

6.3 Clientes

La empresa en estudio produce un ingrediente lácteo (base de crema alcoholizada), el que es utilizado por otras empresas para producir producto final en su versión de licores cremosos embotellados. Ésta es una relación que se desarrolla en el entorno de los Business to Business o más conocido como B2B, entorno que requiere de un trato completamente distinto a si se tratara de la manufactura de un producto destinado a un consumidor final.

Kotler (2003) señala que la fuerza de ventas es lo más importante al momento de desarrollar una estrategia B2B. Es por esto que EMAN S.A. debe contar con personal especializado en comercio internacional para hacerse cargo de los clientes en el mercado argentino. Este equipo será la cara visible de la empresa en Argentina y son los que mejor conocerán a los nuevos clientes.

En un principio se deberá invertir en visitas al país, participación en ferias, seminarios y reuniones del sector. Además se deberán distribuir muestras del producto a potenciales clientes, todo con el fin de establecer una relación comercial con alguno de ellos. Se deberá tener claro que el universo de potenciales clientes no será muy grande, ya que son pocas las licoristas locales (capaces de producir licores cremosos, como Dellepiane) y el resto de la competencia es por medio de importación directa (ejemplo: Baileys y Kalhúa).

Otro grupo potencial de clientes lo representan las cadenas de supermercados con sus líneas propias de producto. En este caso y considerando la base de crema alcoholizada, la relación se torna un poco más difícil, ya que si bien el supermercado puede querer tener su propia línea de licores cremosos, se deberá trabajar con el fabricante de línea propia que produce bajo la marca de dicho supermercado. Dada esta dificultad inicial es que en un principio se atacará solamente a los licoristas, los que también incluyen a los fabricantes de marcas propias.

De acuerdo a Euromonitor International (2010), los principales licoristas que se encuentran físicamente establecidos en Argentina, de acuerdo a su participación de mercado, son:

Tabla 13: Participación de Mercado Dueños de Marcas Nacionales

Company Shares of Spirits by National Brand Owner 2005-2009					
% total volume	2005	2006	2007	2008	2009
Pernod Ricard Argentina SA	17.6	25.5	26.4	25.6	26.9
Branca Destilerías SA, Flli	17.8	19.6	19.5	20.8	20.8
Campari Argentina SRL	-	-	-	-	9.2
Diageo Argentina SA	-	7.6	7.5	7.9	7.5
Licores Argentinos SA	7.1	6	5.9	6.5	6.6
Llorente y Cía SA, J	4.8	4.9	4.8	4.8	4.6
Cepas Argentinas SA	3.2	6.1	6.4	6.8	3.8
Delleplane San Luis SA	5.3	5.7	5.6	3.7	2.4
Porta Hnos SA	2.3	2.2	2.2	2.2	2.3
Bodegas Tres Blasones SA	0.8	0.8	0.8	0.8	0.6
Peters Hnos SA	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2
Sociedad Anónima de Bebidas Internacionales y Argentinas	-	6.1	6.4	5.9	-
Pernod Ricard Groupe	11.8	-	-	-	-
Allied Domecq Argentina SA	7.1	-	-	-	-
Cinba SA	5.2	-	-	-	-
Fortune Brands Inc	0.5	-	-	-	-
Maxxium Argentina SA	0	-	-	-	-
Bagley Argentina SA	-	-	-	-	-
Seagram de Argentina SA	-	-	-	-	-
Others	16.3	15.2	14.4	14.8	14.9
Total	100	100	100	100	100

Fuente: Euromonitor International (Febrero 2010)

Las marcas que son producidas y/o distribuidas por los principales licoristas son:

- **Pernod Ricard Argentina SA**²³: 100 Pipers, 8 Hermanos, Absolut Vodka, Añejo W, Ballantine's Finest, Blender's Pride, Boussac, Capitán de Castilla, Capri, Chivas Regal 12 YO, Clinton, Cubana Sello Verde, Cusenier, Havana Club, Hiram Walker, Mariposa, Orloff, Padilla, Pampero, Ramazzotti, Tia Maria, Tia Maria Cream, W Premium.

²³ <http://www.pernod-ricard.com.ar/home.php>

- **Branca Destilerías SA:** Flli: Fernet Branca, Branca Menta, Punt e Mes, Licor de Café Espresso Borghetti, Sambuca Oro Borghetti, Grappa Candolini Bianca, marcas de terceros (Licores Strega, Whiskies Grant & Sons, Bodega Infinitus, Bodega Fabre Montmayou).
- **Campari Argentina SRL²⁴:** Bols, Teacher's, Jack Daniel's, Old Smuggler, Skyy vodka, Cynar, Campari, Reserva San Juan, Otard Dupuy, Cazalis, Pont L'Eveque, Duc de Saint Remy, Cinzano, Frangelico, Fernet Cazalis.
- **Diageo Argentina SA:** Baileys Irish Cream, J&B, Johnnie Walker, José Cuervo, Legui, Smirnoff, Vat 69, White Horse.
- **Licores Argentinos SA:** Vittone.
- **Llorente y Cía SA, J:** Whisky El Elegido de los Criadores.
- **Cepas Argentinas SA²⁵:** Terma, Tres Torres, Tacconi, Gancia, Livenza, Sava, Martini, Pronto, Dr Lemon, Bacardi, Dewar's, Bombay, Grey Goose, Fernet Lusera, Fernet Martini Rossi.
- **Dellepiane San Luis SA²⁶:** American Club, Burnett's, Conquistador Tequila, Ludgate Royal, Moscovita Moskovskaya, Tres Plumas, Macao, Albany Castle.
- **Porta Hnos SA²⁷:** Fernet 1882, Vodka Nikov, Ron Jamaica, Guindado Porta, Coffee Liqueur.
- **Bodegas Tres Blasones²⁸:** Cachaca Vhelo Barreiro, Remy Martin, Soberano, Lepanto, Ron Negrita, Sambuca Isolabella, The Famous Grouse, The Macallan, Highland Park, Jim Beam, Aperitivo Hesperidina, Cointreau, Bardinnet, Drambuie, Disaronno, Amarula, Anís Chinchón, Underberg, Amargo de Angostura.

A partir del análisis anterior, la Tabla 14 resume la segmentación realizada para el mercado de las cremas alcoholizadas en Argentina. Se debe recordar que ésta es una industria pequeña en cuanto a participantes, por lo que se consideran sólo dos segmentos dentro de la industria.

²⁴ <http://www.sabia.com.ar/>

²⁵ <http://www.cepasargentinas.com.ar/esp/main.html>

²⁶ <http://www.dellepiane.com.ar/home.htm>

²⁷ <http://portahnos.com.ar/>

²⁸ <http://www.tresblasones.com.ar/>

Tabla 14: Segmentación de Clientes

Segmento de cliente	Características	Ejemplo
Licoristas	Produce sus propios licores. Más cercanía para negociar el introducir nuevas líneas de producto (Ejemplo: fenómeno de las coladas en Chile en el 2009).	Branca Destilerías, Licores Argentinos, Llorente y Cía, Cepas Argentinas, Dellepiane
Supermercadistas	Delega en terceros la fabricación de productos de marca propia. Bajo interés en el desarrollo de nuevas líneas de producto (la gama de productos que venden es muy amplia, posibilidad de que licores cremosos no sean los más rentables del pool).	Carrefour S.A., Cencosud S.A., Wal- Mart Argentina

Fuente: Elaboración Propia, 2010

De estos dos segmentos, se optará por iniciar relaciones comerciales con los licoristas en una primera etapa, para luego, en una segunda fase, atacar el segmento de los supermercadistas (de momento esto queda fuera del alcance de la presente evaluación). De acuerdo a la propia experiencia de la empresa en estudio, es menos complicado acercarse a un licorista que a un supermercadista, lo que afecta directamente el segmento a abordar cuando se sale a exportar.

6.4 Posicionamiento

Al ser un actor nuevo en el mercado argentino de las materias primas para licoristas, la empresa debe trabajar en posicionarse dentro de la mente de estos clientes B2B como una opción que provee un producto de calidad, que se encuentra disponible mucho más fácilmente que otros competidores, que puede reaccionar con rapidez frente a shocks de demanda y que además posee un precio que es más conveniente para la empresa cliente. Se debe destacar también su “*adaptabilidad*”, ya que la empresa se caracteriza por trabajar junto a sus clientes en el desarrollo de fórmulas que satisfagan al cliente final en cuanto a sabor, dulzor y textura.

Estos factores son los que deben ser considerados al momento de diseñar la estrategia de marketing de la empresa, de modo de potenciarla y hacerla conocida en el país vecino. Para esto se genera la “*misión estratégica del plan de marketing*”, la que es una

frase que permitirá a la empresa posicionarse dentro del mercado argentino. Esta frase de posicionamiento se ha ideado como sigue:

“EMAN S.A. ofrece un producto altamente adaptable, que posee la combinación de disponibilidad, calidad y precio acorde a las necesidades de sus clientes”

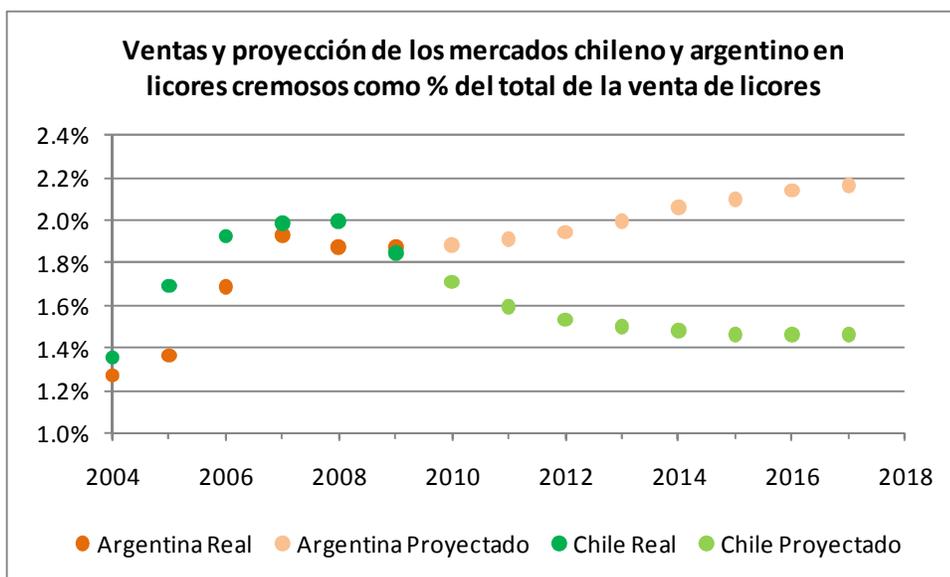
6.5 Proyección de Ventas y Penetración de Mercado

Dentro del mercado local, los precios variaron entre 2 y 2.5 euros el litro y además, dependiendo del producto final, la composición de base de crema por litro que se utiliza como ingrediente varía entre 15% (cola de mono), 40% (piña colada) y 70% (crema de whisky). De aquí se estima que un producto “*promedio*” utilizaría un 40% de base de crema alcoholizada como ingrediente para su producción.

Como se mencionó anteriormente, es recomendable para la empresa comenzar la exportación de producto el año 2012, lo que permitirá construir una base sólida tanto en lo financiero como en la gestión comercial. Lo anterior implica que el año 2011 sea un año de preparación para exportación y el 2012 es el año en que se concretará esta entrada.

La Figura 6 muestra las proyecciones realizadas por Euromonitor International para el consumo de licores cremosos tanto en Chile como en Argentina.

Figura 6: Ventas y proyección de los mercados chileno y argentino en licores cremosos como % del total de la venta de licores



Fuente: Euromonitor International, Febrero 2010

A pesar del boom que vivieron este tipo de bebidas en Chile entre los años 2007 y 2008, se espera una baja en la demanda nacional, en cambio, el panorama en Argentina es mucho más auspicioso y se espera crecimiento de la demanda para los próximos años, lo que es conveniente para la empresa.

A partir de esta proyección de la demanda de licores cremosos en Argentina, del hecho de que un litro promedio de producto final requiere en promedio un 40% de base de crema alcoholizada, y que de acuerdo a opiniones de expertos es razonable esperar obtener un 10% de la participación inicial de mercado, es que la Tabla 15 muestra la demanda que enfrentaría EMAN S.A. durante el horizonte de planeación. Además, de acuerdo a las cifras entregadas por Euromonitor International, se espera un crecimiento del orden del 2% anual en el mercado argentino de los licores cremosos, por lo que se aplicará este factor al crecimiento de la demanda anual.

Tabla 15: Demanda base de crema en Argentina 2011-2016

Miles de Litros	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Demanda Licores Cremosos	1,126.5	1,165.2	1,209.1	1,257.2	1,276.1	1,295.2
Penetración		10.0%	12.0%	14.0%	16.0%	18.0%
Demanda base de crema		46.6	58.0	70.4	81.7	93.3

Fuente: Elaboración propia con información de Euromonitor International, Febrero 2010

Considerando la proyección de demanda realizada comparada frente al volumen de crema producido en el año 2009 (800.000 litros), y además tomando en cuenta la capacidad ociosa con que cuenta la empresa, es que no se requiere de inversión en maquinarias para satisfacer esta nueva demanda, sólo se requiere cumplir con los costos variables dado el incremento en la producción (el año 2009 la empresa produjo 1.400.000 litros de crema, por lo que también se desestima la contratación de personal que soporte las tareas de producción).

6.6 Comunicaciones

El plan de comunicaciones que desarrolle la empresa será clave para el éxito en el mercado argentino. EMAN S.A. no posee presencia en dicho mercado por lo que debe invertir en comunicaciones y publicidad para darse a conocer. Esto permitirá al Encargado de Comercio Exterior entablar una relación con potenciales clientes y luego con el tiempo lograr la fidelidad de algunos de ellos. Este profesional tendrá a su cargo la concreción de las ventas con los nuevos clientes y el forjar una imagen para EMAN S.A. dentro del mercado argentino.

El “año 0” será fuerte en inversión comunicacional, ya que se trabajará para cimentar las relaciones con los licoristas argentinos, lo que permitirá alcanzar las proyecciones de ventas de un 10% del mercado durante el año 1 del proyecto.

Dado que los licoristas son un mercado objetivo que posee amplios conocimientos del negocio es que se debe poner especial cuidado en la forma de acercarse a ellos, ya que ellos saben perfectamente de lo que les estamos hablando.

Será necesario que el Encargado de Comercio Exterior programe visitas a Argentina de modo de conversar cara a cara con los potenciales clientes, también se tendrán que ofrecer muestras del producto, participar en publicaciones especializadas y asistir a exposiciones y eventos del rubro. La siguiente tabla muestra la inversión en comunicaciones.

Tabla 16: Inversión en Comunicaciones Horizonte de Planeación (USD)

Presupuesto Comunicaciones	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Visitas a clientes	18,000	10,000	10,000	7,000	5,000	5,000
Muestras de producto	14,000	10,000	8,000	6,000	4,000	4,000
Publicaciones	8,000	5,000	3,000	3,000	3,000	3,000
Exposiciones y eventos	10,000	5,000	3,000	3,000	3,000	3,000
TOTAL	50,000	30,000	24,000	19,000	15,000	15,000

Fuente: Elaboración Propia, 2010

El diseño de la estrategia de comunicación deberá incorporar conceptos clave que destaquen a EMAN S.A. por sobre la competencia:

- Producto local (Latinoamérica)
- Rápido acceso
- Desarrollo de soluciones acorde a la necesidad del cliente
- Menor costo

6.7 Ciclo de Venta

El ciclo de ventas es el tiempo que transcurre desde que se identifican las compañías que tienen potencial de transformarse en clientes hasta que se hace efectiva la primera venta, lo que además incluye el proceso de postventa.

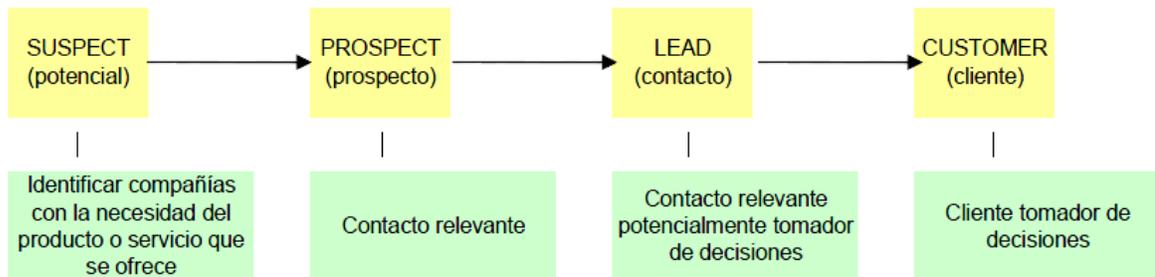
De acuerdo a Canchanya (2004), existen diversos actores que pueden influir en este ciclo, donde destacan:

- Usuario, aquél que utiliza el producto.
- Influenciadores, los que definen las especificaciones del producto.
- Decisores, los que toman la decisión final de qué comprar, cuánto y a quién.

- Porteros, son los analistas que manejan la información del proceso desde que se genera la orden de compra, pasando por los pagos y hasta la ejecución de las garantías.
- Compradores, son aquellos que negocian y procesan una venta, incluyendo los términos de pago, despacho y postventa.

Será labor del Encargado de Comercio Exterior de EMAN S.A. el identificar claramente quiénes representan estos distintos roles en las posibles empresas cliente en Argentina. A continuación, se muestra en la Figura 7 el ciclo que se debe seguir para transformar un potencial cliente en un cliente que realiza una compra.

Figura 7: Ciclo de Ventas



Fuente: Javier Venegas, 2010

Lo primero que debe realizar el Encargado de Comercio Exterior es hacer una lista de los “*potenciales*” clientes, tales como los licoristas que ya se han mencionado, quienes necesitan de un proveedor de crema alcoholizada, pero desconocen que en Chile existe una empresa capaz de satisfacer sus necesidades. Luego, se debe establecer contacto con ellos, por medio de alguno de los canales ya establecidos, con lo que el potencial cliente se transforma en “*prospecto*”. Posteriormente, este prospecto guiará al Encargado de Comercio Exterior a entrar en contacto con aquél encargado de la toma de decisiones, lo que representará un buen momento para coordinar una visita al país vecino, llevando muestras del producto previamente acordadas para poder realizar una prueba en terreno. Por último, una vez realizado este encuentro y si éste es exitoso, el inicialmente prospecto se transforma finalmente en un cliente de la empresa al que deberá hacerse seguimiento y fomentar la relación comercial en el tiempo.

El Ciclo de Ventas en sí cuenta de varias etapas. Dado que durante el año 2011 se procederá con la contratación del Encargado de Comercio Exterior y se le capacitará con respecto a la información de la empresa y al manejo de clientes internacionales es que se espera que inicie el proceso del Ciclo de Ventas a partir del segundo semestre del año 2011 (se espera encontrar a la persona idónea durante el primer trimestre del año, para luego capacitarla durante el segundo trimestre). Luego, el ciclo queda como sigue:

- **Etapa 1: Identificación de Clientes Potenciales.** A través del listado entregado en el presente estudio, el Encargado de Comercio Exterior realizará los primeros contactos, por medio de llamados telefónicos y correos electrónicos, que le permitirán armar una base de datos con los potenciales clientes. Se espera además que esta tarea le permita identificar actores que no habían sido considerados con anterioridad. Tiempo Estimado: 1 mes.
- **Etapa 2: Identificación de Prospectos.** El Encargado de Comercio Exterior deberá profundizar el contacto con el listado de clientes potenciales de modo de reducir la base de datos y generar una lista de prospectos. En este punto es relevante una participación en algún seminario del sector en Argentina o la coordinación de una reunión cara a cara con algunos de ellos. Tiempo estimado: 3 meses (dado que requiere traslados fuera del país).
- **Etapa 3: Identificación Tomadores de Decisión.** Una vez hecho el contacto con los prospectos, se procederá a contactar a los tomadores de decisión, coordinando con ellos la elaboración de muestras de acuerdo a sus necesidades y el testeo en terreno del producto de acuerdo a los parámetros definidos por ellos. Tiempo estimado: 8 meses.
- **Etapa 4: Obtención de Clientes.** Aquí es donde el Encargado de Comercio Exterior logra concretar las ventas. Esta persona deberá hacer seguimiento al desempeño del producto en las instalaciones del cliente y deberá preocuparse periódicamente de las necesidades cambiantes de la industria, siempre atento a los nuevos requerimientos.

Se estima que en general, el ciclo de ventas para el segmento de los licoristas en Argentina demandará un tiempo de 1 año, ya que se requiere trabajar en una solución

customizada a los requerimientos del cliente. Si se piensa que el Encargado de Comercio Exterior iniciará sus labores de investigación durante el segundo semestre del 2011, se espera concretar la primera venta para el segundo semestre del 2012, esperando obtener un 10% del mercado trasandino.

6.8 Plan Financiero

Una vez establecido lo anterior, es necesario realizar la evaluación financiera de este proyecto, lo que permitirá establecer si es o no rentable para la empresa exportadora.

6.8.1 Supuestos

Dado que la opción de penetración de mercado seleccionada es la exportación directa (rapidez de entrada a nuevos mercados), es que no se requiere evaluar el proyecto sobre un gran horizonte de años (no se requiere alta inversión). Por esto y de acuerdo a opiniones de expertos²⁹ es que el horizonte de planeación se establecerá en 6 años (expertos recomiendan evaluar este tipo de situaciones a horizontes que varíen entre 5 y 7 años).

Con respecto a la tasa de descuento, se considera que ésta es la primera incursión de la empresa en exportaciones a Latinoamérica, por lo que existe un alto riesgo asociado. Además, considerando la experiencia de opinión experta mencionada con anterioridad, es que se aplicará una tasa del 20%.

Por otro lado, se asume que la empresa se recuperará del mal año vivido en el 2009, lo que le permitirá volver a las cifras que se venían exhibiendo en los años 2007 y 2008, esto es lo que motiva a no buscar apoyo en un socio estratégico para el desarrollo de esta etapa.

Además, se considerará la proporción en cuanto a volumen de producción de los costos fijos, gastos de administración y ventas y depreciación. El capital de trabajo será considerado del orden de un 4% anual de acuerdo a información de la empresa.

²⁹ Fuente: Jorge Lara, Profesor Universidad de Chile.

6.8.2 Costo variable producción

Dado que el volumen de la exportación de base de crema alcoholizada a Argentina no implica mayor inversión en activo fijo ni en mano de obra, es que sólo se incurrirá en el costo variable de producir dicha cantidad adicional.

Información proporcionada por la empresa mandante indica que el costo variable de producir un litro de base de crema se encuentra alrededor de los \$700 pesos chilenos.

6.8.3 Precio de venta

Dependiendo del cliente y la negociación que haya habido de por medio, el precio de venta de un litro de crema varía entre los \$1.300 y los \$1.600³⁰ pesos chilenos. Luego, si se considera que un litro de licor cremoso requiere en promedio un 40% de base de crema alcoholizada, entonces, el costo directo de esta materia prima, asociado a una botella de 750 ml de producto final, se encontraría entre los \$390 y los \$480 pesos chilenos.

Por otro lado, los precios de venta de algunos licores en Argentina varían como sigue:

Tabla 17: Precio licores en Argentina (botella de 750 ml)

Producto	Precio (pesos chilenos)
Amarula	\$7,075
Baileys	\$8,256
Bols	\$1,885
Tía María Cream	\$5,307
Tres Plumas	\$1,852

Fuente: Mercado Libre Argentina³¹

De aquí se observa que para el competidor más económico, contar con EMAN S.A. como proveedor representaría entre el 20% y el 26% de sus costos. Por otro lado, se aprecia la posibilidad de participar junto a algún licorista local en la producción de un licor cremoso estilo Baileys, de mejor calidad que la de los productos económicos, ya

³⁰ Fuente: EMAN S.A.

³¹ www.mercadolibre.com.ar [Consulta: 21 diciembre 2010]

que existe una gran brecha en cuanto a precio entre dicho licor y los competidores de estratos más bajos).

Luego, considerando los valores dados en la **Tabla 17** y dado que un litro de licor cremoso requiere en promedio de un 40% de la materia prima que provee EMAN S.A., supondremos que esto puede extrapolarse a los costos y que la crema alcoholizada representaría un 40% del costo total. Además, si el licorista exige al producto final un 30% por sobre los costos y considerando que el precio de venta de los licores cremosos económicos están alrededor de los \$1,900, entonces, haciendo los cálculos respectivos, el precio que un licorista estaría pagando por un litro de materia prima (base de crema alcoholizada) sería de \$1,650 pesos chilenos.

Además, la fijación de precios considera la carga impositiva que aplica Argentina a productos específicos, tales como las bebidas alcohólicas, la que corresponde a un 20%.³²

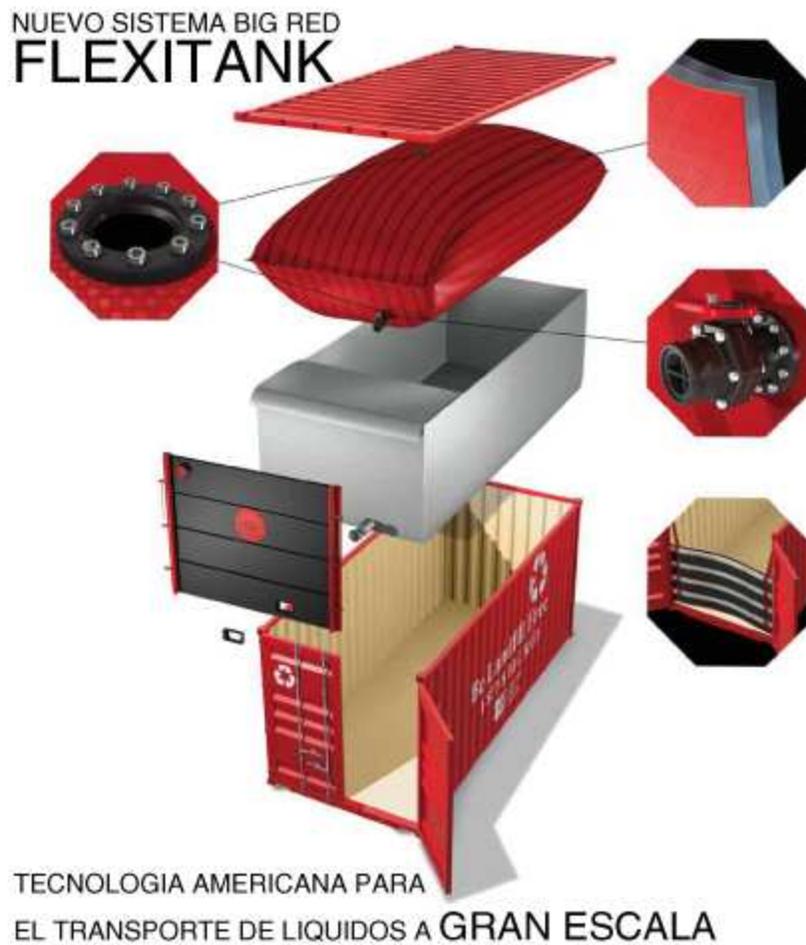
Todo lo anterior nos lleva a concluir que una política adecuada de precios para penetrar el mercado argentino se encuentra en los \$1,500, ya que estaría por debajo del precio de la competencia, lo que asegura lo establecido en el posicionamiento (menores costos) y además ayudaría a la estrategia de penetración del mercado.

6.8.4 Costos de Transporte

De acuerdo a la expertise de la empresa mandante, la alternativa que mejor balancea rapidez en la entrega y adecuado manejo del producto es a través de “*flexitanks*”, los que se pueden describir como envases gigantes flexibles, capaces de ser transportados por medio de containers. La siguiente figura muestra el sistema utilizado por Terra Cargo en Chile.

³² Todos los productos específicos están afectos a este impuesto, tanto aquellos de producción interna como los importados. Ver Anexo 9.10.5.

Figura 8: Diagrama de un flexitank



Fuente: <http://www.terracargo.cl>

Estos envases para el transporte industrial de líquidos tienen un costo, de acuerdo a EMAN S.A. que ronda los 4.500 euros, equivalentes a aproximadamente USD 6.000. Además, estos poseen una capacidad para transportar 24.000 litros por vez, lo que unido a la proyección de ventas permite establecer la cantidad necesaria de dichos containers al año.

Tabla 18: Cantidad de containers necesarios al año

Miles de Litros	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Demanda base de crema		46.6	58.0	70.4	81.7	93.3
Capacidad por container		24.0	24.0	24.0	24.0	24.0
Cantidad de containers		2	3	3	4	4

Fuente: Elaboración Propia, 2010

6.8.5 Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR)

La Tabla 19 muestra los flujos de caja para el proyecto en evaluación, los que son considerados a un horizonte de 6 años.

Tabla 19: Flujos de Caja del Proyecto, horizonte 5 años

USD	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Ingresos		161,788	209,519	264,330	318,888	378,695	444,167
Costos de ventas (variables)		79,970	106,742	130,518	160,967	187,173	223,101
Margen de Contribución	0	81,818	102,777	133,812	157,921	191,522	221,066
Margen de Contribución %		51%	49%	51%	50%	51%	50%
COSTOS FIJOS							
Costos de Operación		15,000	15,300	15,606	15,918	16,236	16,561
Marketing		30,000	24,000	19,000	15,000	15,000	15,000
Gastos de adm y ventas		46,400	46,400	46,400	46,400	46,400	46,400
EBITDA	0	-9,582	17,077	52,806	80,603	113,886	143,104
EBITDA %		-5.9%	8.2%	20.0%	25.3%	30.1%	32.2%
Depreciación y amort.		50,000	45,000	40,000	35,000	30,000	25,000
UTILIDAD BRUTA	0	-59,582	-27,923	12,806	45,603	83,886	118,104
UTILIDAD BRUTA %		-36.8%	-13.3%	4.8%	14.3%	22.2%	26.6%
Impuestos 17%	0	0	0	2,177	7,752	14,261	20,078
UTILIDAD NETA	0	-59,582	-27,923	10,629	37,850	69,625	98,027
UTILIDAD NETA %		-36.8%	-13.3%	4.0%	11.9%	18.4%	22.1%
Depreciación y amort.		50000	45000	40000	35000	30000	25000
INVERSIONES							
Capital de Trabajo	7,000	8,089	10,476	13,216	15,944	18,935	22,208
Inversión en tecnología	0						
Otras Inversiones	87,000						
FLUJO DE CAJA NETO	-94,000	-17,671	6,601	37,412	56,906	80,691	100,818
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	-94,000	-111,671	-11,070	44,013	94,318	137,596	181,509

Fuente: Elaboración propia, 2010

Los indicadores de rentabilidad obtenidos se pueden ver en la siguiente tabla:

Tabla 20: Resultado de la Evaluación

Indicador	Valor
Tasa de Descuento	20%
VAN	\$11,143
TIR	23%
Recuperación de la Inversión	3

Fuente: Elaboración propia, 2010

Cabe señalar que la TIR se encuentra por sobre la tasa de descuento y que el VAN es positivo, por lo que se puede concluir que, bajo las condiciones planteadas, el proyecto en su modalidad “*exportación directa*”, resulta rentable para la empresa en el horizonte de evaluación.

No se debe dejar de lado el hecho de que esto es sólo un valor producto de una evaluación a nivel de prefactibilidad. Además, varios aspectos han sido castigados de acuerdo al riesgo asociado al proyecto. Una mayor investigación y dedicación podrá entregar indicadores más cercanos a lo que realmente sucedería, pero preliminarmente se puede dar el vamos a esta iniciativa.

6.9 Análisis de Sensibilidad

Los resultados obtenidos en el punto anterior sólo muestran qué sucedería considerando un escenario específico. Esto motiva a la realización de un análisis de sensibilidad de ciertas variables clave para evaluar el atractivo del proyecto en otras condiciones. Los factores a variar serán:

- Tasa de descuento
- Variación en la demanda inicial
- Precio del producto

6.9.1 Análisis de Variación de la Tasa de Descuento

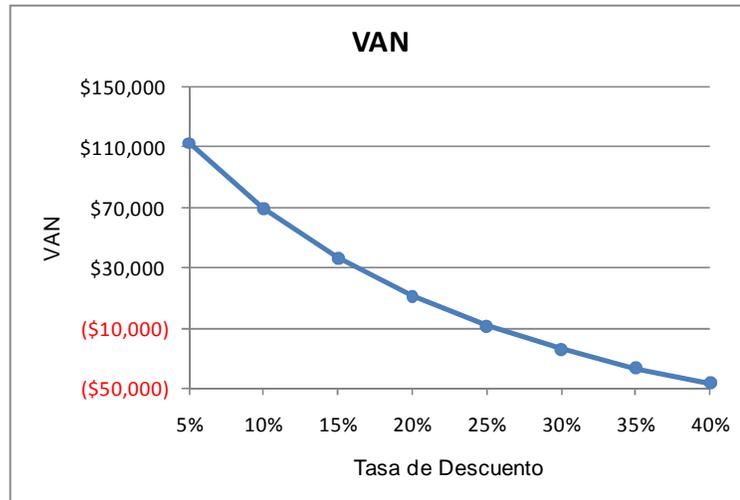
Al variar la tasa de descuento entre 5% y 40%, por medio de intervalos de 5%, se obtienen los resultados mostrados en la Tabla 21 y Figura 9.

Tabla 21: Análisis Sensibilidad Tasa de Descuento

Tasa de Descuento	VAN
5%	\$112,748
10%	\$69,378
15%	\$36,464
20%	\$11,143
25%	(\$8,579)
30%	(\$24,115)
35%	(\$36,479)
40%	(\$46,414)

Fuente: Elaboración propia, 2010

Figura 9: Valores de VAN al variar la Tasa de Descuento



Fuente: Elaboración propia, 2010

Al considerar tasas iguales o superiores a la TIR, el proyecto se vuelve no atractivo para el inversionista. Cabe señalar que estos casos son demasiado exigentes, ya que se trata de una empresa que tiene tiempo de operación en el mercado, lo que implica que sabe de la industria. Se cree improbable que ocurra un escenario de este tipo.

6.9.2 Análisis de Variación de la Demanda Inicial

Con respecto a la demanda, se considera el caso donde se parte con una captura crítica de sólo 2% y ésta se incrementa en intervalos de 2% hasta llegar a un 20%, manteniendo la tasa de descuento constante en 20%, se obtiene lo siguiente:

Tabla 22: Análisis Sensibilidad Demanda Inicial

Demanda Inicial	VAN
2.0%	(\$204,433)
4.0%	(\$150,980)
6.0%	(\$99,967)
8.0%	(\$43,583)
10.0%	\$11,143
12.0%	\$59,248
14.0%	\$107,999
16.0%	\$153,713
18.0%	\$201,066
20.0%	\$249,121

Fuente: Elaboración propia, 2010

Una demanda inicial por debajo del 8% es crítica para el proyecto al punto de hacerlo no rentable. El emprendedor deberá prestar especial atención en la selección de la persona que será la cara de la empresa en este proyecto en Argentina, ya que una mala selección puede terminar provocando el fracaso del proyecto. Se debe recordar que este análisis se encuentra a nivel de prefactibilidad, por lo que los resultados son muy sensibles a las variaciones, un estudio más acabado permitirá determinar con mayor precisión los límites de no rentabilidad del proyecto.

6.9.3 Análisis de Variación del Precio

En el caso de la variación del precio, considerando las demás variables constantes, se parte de un supuesto extremo en que el precio es de \$500 y que el precio máximo de venta sería de \$3,000. Los resultados se muestran en la Tabla 23, donde se aprecia que para precios menores a \$1,500, el proyecto no es rentable.

Tabla 23: Análisis Sensibilidad Precio

Precio	VAN
\$500	(\$533,813)
\$750	(\$393,211)
\$1,000	(\$252,608)
\$1,250	(\$115,934)
\$1,500	\$11,143
\$1,750	\$133,702
\$2,000	\$252,964
\$2,250	\$369,207
\$2,500	\$484,649
\$2,750	\$600,091
\$3,000	\$715,533

Fuente: Elaboración propia, 2010

6.9.4 Variación Cruzada: Precio v/s Demanda Inicial

Al realizar un análisis de sensibilidad respecto de la variación del precio del producto y de la demanda inicial en forma conjunta, se obtienen combinaciones de VAN y TIR que

permiten visualizar el rango en que el proyecto es atractivo. Los resultados de VAN se muestran en la Tabla 24 y los de TIR en la Tabla 25.

Tabla 24: Valores de VAN al variar Precio y Demanda

Precio	Demanda									
	2.0%	4.0%	6.0%	8.0%	10.0%	12.0%	14.0%	16.0%	18.0%	20.0%
500	↓ \$450,829	↓ \$473,697	↓ \$498,109	↓ \$515,278	↓ \$533,813	↓ \$558,225	↓ \$581,094	↓ \$605,506	↓ \$628,374	↓ \$647,786
700	↓ \$401,212	↓ \$408,364	↓ \$417,060	↓ \$418,512	↓ \$421,331	↓ \$430,027	↓ \$437,179	↓ \$445,875	↓ \$453,027	↓ \$456,723
900	⇒ \$351,595	⇒ \$343,031	⇒ \$336,010	⇒ \$321,747	⇒ \$308,849	⇒ \$301,829	⇒ \$293,265	⇒ \$286,244	⇒ \$277,680	⇒ \$265,660
1,100	⇒ \$301,977	⇒ \$277,697	⇒ \$254,960	⇒ \$224,981	⇒ \$196,367	⇒ \$174,403	⇒ \$150,653	⇒ \$129,129	⇒ \$106,125	⇒ \$80,380
1,300	⇒ \$252,360	⇒ \$212,744	⇒ \$175,420	⇒ \$131,851	⇒ \$89,772	⇒ \$54,712	⇒ \$18,090	⇒ \$15,949	⇒ \$51,384	⇒ \$89,287
1,500	⇒ \$204,433	⇒ \$150,980	⇒ \$99,967	⇒ \$43,583	⇒ \$11,143	⇒ \$59,248	⇒ \$107,999	⇒ \$153,713	⇒ \$201,066	⇒ \$249,121
1,700	⇒ \$158,298	⇒ \$91,092	⇒ \$26,912	⇒ \$41,954	⇒ \$109,850	⇒ \$169,078	⇒ \$230,134	⇒ \$286,944	⇒ \$345,035	⇒ \$405,994
1,900	⇒ \$113,371	⇒ \$32,598	⇒ \$44,238	⇒ \$126,597	⇒ \$205,259	⇒ \$277,301	⇒ \$348,296	⇒ \$418,009	⇒ \$489,004	⇒ \$562,867
2,100	⇒ \$69,436	⇒ \$24,518	⇒ \$114,816	⇒ \$208,682	⇒ \$299,942	⇒ \$382,559	⇒ \$466,457	⇒ \$549,074	⇒ \$632,973	⇒ \$719,740
2,300	⇒ \$25,501	⇒ \$81,031	⇒ \$183,941	⇒ \$290,577	⇒ \$392,295	⇒ \$487,816	⇒ \$584,618	⇒ \$680,139	⇒ \$776,942	⇒ \$876,613
2,500	⇒ \$3,534	⇒ \$109,288	⇒ \$218,131	⇒ \$331,524	⇒ \$438,472	⇒ \$540,445	⇒ \$643,699	⇒ \$745,672	⇒ \$848,926	⇒ \$955,049

Fuente: Elaboración propia, 2010

Tabla 25: Valores de TIR al variar Precio y Demanda

Precio	Demanda Inicial									
	2.0%	4.0%	6.0%	8.0%	10.0%	12.0%	14.0%	16.0%	18.0%	20.0%
500	NF	NF	NF	NF	NF	NF	NF	NF	NF	NF
700	NF	NF	NF	NF	NF	NF	NF	NF	NF	NF
900	NF	NF	NF	NF	NF	NF	NF	NF	NF	NF
1,100	NF	NF	NF	NF	NF	NF	NF	NF	-12.4%	-4.2%
1,300	NF	NF	NF	-15.3%	-4.0%	5.7%	15.3%	24.1%	33.3%	43.4%
1,500	NF	NF	-4.0%	9.7%	22.7%	34.1%	46.2%	57.1%	69.3%	81.7%
1,700	-15.2%	-0.2%	14.1%	29.2%	45.0%	58.6%	73.7%	86.9%	101.5%	117.2%
1,900	-3.0%	13.3%	29.2%	46.8%	65.1%	81.6%	98.8%	114.9%	133.0%	152.4%
2,100	6.9%	24.8%	42.9%	62.9%	84.3%	102.9%	123.4%	142.8%	164.5%	187.5%
2,300	15.4%	35.2%	55.6%	78.5%	102.2%	123.9%	147.9%	170.6%	196.0%	222.7%
2,500	19.4%	40.1%	61.7%	86.3%	111.1%	134.3%	160.1%	184.6%	211.8%	240.3%

Fuente: Elaboración propia, 2010

Ambas tablas muestran en verde las zonas donde la combinación de variables hace atractiva el proyecto. Las celdas marcadas con "NF" dentro de la Tabla 25 muestran zonas donde el proyecto no es factible de realizar.

Frente a valores de demanda inicial menores, por ejemplo, 6%, el precio del producto debe subir al menos a \$1,900 para ser rentable. El caso extremo de lograr una

demanda inicial del 2% requerirá un precio inicial de \$2,100 para que el proyecto sea atractivo. Ambas variables se encuentran altamente relacionadas al momento de determinar la factibilidad de la apertura al exterior por parte de la empresa.

6.9.5 Variación Cruzada: Tasa de Descuento v/s Demanda Inicial

Al igual que en el caso anterior, se realiza un análisis de sensibilidad cruzado de dos variables: tasa de descuento y demanda inicial, de modo de obtener las combinaciones que hacen atractivo el proyecto. Los resultados se muestran en la Tabla 26:

Tabla 26: Valores de VAN al variar Tasa de Descuento y Demanda Inicial

Tasa de Descuento	Demanda Inicial									
	2.0%	4.0%	6.0%	8.0%	10.0%	12.0%	14.0%	16.0%	18.0%	20.0%
5%	↓ \$217,688	↓ \$136,241	↓ \$56,694	⇒ \$30,702	⇒ \$112,748	⇒ \$187,656	↑ \$261,730	↑ \$333,516	↑ \$405,844	↑ \$480,306
10%	↓ \$213,760	↓ \$143,819	↓ \$76,057	↓ \$1,477	⇒ \$69,378	⇒ \$133,200	⇒ \$196,847	↑ \$257,823	↑ \$319,855	↑ \$383,386
15%	↓ \$209,217	↓ \$148,409	↓ \$89,947	↓ \$25,473	⇒ \$36,464	⇒ \$91,553	⇒ \$146,942	⇒ \$199,427	↑ \$253,316	↑ \$308,246
20%	↓ \$204,433	↓ \$150,980	↓ \$99,967	↓ \$43,583	↓ \$11,143	⇒ \$59,248	⇒ \$107,999	⇒ \$153,713	⇒ \$201,066	⇒ \$249,121
25%	↓ \$199,632	↓ \$152,182	↓ \$107,216	↓ \$57,396	↓ \$8,579	⇒ \$33,862	⇒ \$77,205	⇒ \$117,443	⇒ \$159,478	⇒ \$201,965
30%	↓ \$194,946	↓ \$152,452	↓ \$112,458	↓ \$68,029	↓ \$24,115	⇒ \$13,676	⇒ \$52,557	⇒ \$88,311	⇒ \$125,966	⇒ \$163,882
35%	↓ \$190,447	↓ \$152,093	↓ \$116,231	↓ \$76,281	↓ \$36,479	↓ \$2,552	⇒ \$32,607	⇒ \$64,646	⇒ \$98,652	⇒ \$132,772
40%	↓ \$186,175	↓ \$151,312	↓ \$118,921	↓ \$82,731	↓ \$46,414	↓ \$15,729	⇒ \$16,291	⇒ \$45,220	⇒ \$76,153	⇒ \$107,089

Fuente: Elaboración propia, 2010

De aquí se observa que la mínima demanda sería de un 8% frente a una mínima tasa de descuento del 5%, lo que no es una situación real dadas las condiciones de desarrollo de este proyecto (exportación directa de una PYME a un país donde no se tiene experiencia previa). Por otro lado, a medida que se exige una mayor rentabilidad al proyecto, éste necesita captar una mayor participación de mercado inicial, lo que involucrará mayores costos de marketing.

7 CONCLUSIONES

Dadas las condiciones actuales de la empresa es que se recomienda esperar un año antes de dar el “*vamos*” al proceso de apertura al exterior. El autodiagnóstico y la evaluación del desempeño financiero de los últimos años muestran que la empresa debe:

- Recuperar su estabilidad financiera, afectada por la última crisis económica mundial.
- Implementar un sistema de gestión comercial que permita facilitar el manejo tanto de clientes como de proveedores y competidores.
- Incorporar a su staff una persona encargada exclusivamente del manejo del área comercial internacional.

Lo anterior significa que debe destinarse el año 2011 a un período de preparación tanto financiera como comercialmente para encontrarse listos para iniciar el desafío de exportar a Latinoamérica durante el año 2012.

Este proceso exportador se iniciará en Argentina, país que fue seleccionado luego de un análisis de diferentes variables relevantes de la industria, el que mostró que éste sería el país más atractivo para el emprendedor.

Esta iniciativa será llevada a cabo por medio de la modalidad de exportación directa, ya que la empresa se encuentra con capacidad ociosa que le permite absorber el incremento de la demanda sin necesidad de incurrir en nuevas inversiones. Además, dado el volumen proyectado de demanda es que tampoco se hace necesario el construir instalaciones en el vecino país. Además, esta modalidad posee aspectos positivos tales como: mayor control sobre el marketing, bajo riesgo, mayor participación de las ganancias, flexibilidad y conocimiento del mercado.

Se proyecta una demanda inicial del 10% del mercado de los licores cremosos en Argentina. El precio de venta de un litro de crema alcoholizada se estima en \$1,500, lo que sumado a un horizonte de evaluación de 6 años y una tasa de descuento del 20% generan un VAN de USD\$11,143 y una TIR de 23%.

Cabe destacar que el análisis de sensibilidad señala que la demanda mínima aceptable es de un 4%, lo que implica un precio de \$2,100, lo que se puede considerar como un precio alto para una condición tan desfavorable y extrema. Además, frente a este caso, la empresa deja de ser atractiva para los compradores trasandinos, ya que de acuerdo a las estimaciones realizadas, ellos estarían dispuestos a pagar hasta \$1.650 por un litro de crema, lo que dista bastante de los \$2,100 necesarios bajo el peor escenario de demanda.

Por otro lado, una demanda mayor a la proyectada permitirá ofrecer precios menores a los futuros clientes, afianzando de forma más rápida la relación con ellos. Todo esto dependerá del manejo del encargado de las exportaciones de la empresa, quien deberá velar porque se logre el posicionamiento establecido por la empresa:

“EMAN S.A. ofrece un producto altamente adaptable, que posee la combinación de disponibilidad, calidad y precio acorde a las necesidades de sus clientes”

Finalmente, y dado que la rentabilidad obtenida por el estudio de prefactibilidad se encuentra en un rango un tanto sensible a las variaciones, es que se recomienda profundizar el estudio de modo de ajustar con mayor precisión la demanda y los costos involucrados dentro de este proceso y de esta forma asegurar a la empresa que está incurriendo en un proyecto factible en el largo plazo. Crítica será la evaluación de los costos de marketing y de transporte, los que juegan un rol primordial al momento de hacer la evaluación financiera del proyecto.

No está de más señalar que lo concluido en el presente trabajo depende de las condiciones encontradas en los mercados en análisis y en la situación actual de la empresa, lo que puede cambiar frente a cualquier shock externo, tal como la última crisis económica mundial.

8 BIBLIOGRAFÍA

1. Asociación Latinoamericana de Integración. [En línea].
<http://www.aladi.org/>. [Consulta: 12 abril 2010]
2. BÁEZ, Iván. Gerente General: EMAN S.A. Entrevistas personales. [Consulta: enero a junio 2010].
3. BOSCH, Máximo, MONTOYA, Ricardo. Introducción al Marketing. Apuntes de Clases. Semestre Primavera. Universidad de Chile, 2009.
4. CANCHANYA NUÑEZ, Ricardo. Business to Business Marketing. Instituto Tecnológico Superior Privado Peruano de Marketing, 2004
5. Cámara de Comercio Chileno-Argentina. [En línea].
<http://www.camarco.cl>. [Consulta: 08 diciembre 2010].
6. Central Intelligence Agency. [En línea].
<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/index.html>. [Consulta: 07 diciembre 2010].
7. Centro de Comercio Internacional. [En línea].
<http://www.intracen.org>. [Consulta: 12 abril 2010].
8. Diageo. [En línea].
<http://www.diageo.com>. [Consulta: 07 diciembre 2010].
9. Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa, Gobierno de España. [En línea].
<http://www.ipyme.org>. [Consulta: 8 noviembre 2010]
10. ESPINOZA MUÑOZ, Christian J. Estrategia de Globalización a Nuevos Mercados en Comercio del Chorito Pesquera San José S.A. Santiago: Universidad de Chile, Departamento Ingeniería Industrial, 2009. Tesis (Magíster en Gestión para la Globalización) Universidad de Chile.
11. Euromonitor International. [En línea].
<http://www.euromonitor.com>. [Consulta: 07 diciembre 2010].
12. EMAN S.A. Información Corporativa. Estados Financieros 2007 a 2009. Chile.
13. Guía de Importación Brasil. [En línea].
<http://www.aladi.org/nsfaladi/guiasimportacion.nsf/Vpais/Brasil>.
[Consulta: 12 abril 2010].

14. Guía de importación Colombia. [En línea].
<http://www.aladi.org/nsfaladi/guiasimportacion.nsf/Vpais/Colombia>.
[Consulta: 12 abril 2010].
15. Guía de importación México. [En línea].
<http://www.aladi.org/nsfaladi/guiasimportacion.nsf/Vpais/México>.
[Consulta: 12 abril 2010].
16. HITT, Michael A., IRELAND, R. Duane, y HOSKISSON, Robert E. Strategic Management: Competitiveness and Globalization: Concepts and Cases. 7th Ed. Editorial Thomson/South-Western, 2006. ISBN-10: 0324316941.
17. MARTIARENA, Mikel. Gerente Comercial: EMAN S.A. Entrevistas personales.
[Consulta: enero a diciembre 2010].
18. Organización Mundial de la Salud. [En línea].
<http://www.who.int/en/>. [Consulta: 12 abril 2010].
19. OSLAND, Gregory, TAYLOR, Charles, ZOU, Shaoming. Selecting International Modes of Entry and Expansion. Estados Unidos, 2001.
20. Pernod-Ricard. [En línea].
<http://www.pernod-ricard.com>. [Consulta: 07 diciembre 2010].
21. PORTER, Michael. Ser Competitivo. Ediciones Deusto. Barcelona, 2009.
22. TRENDE, David. Financial Statement Analysis. Presentaciones de clase. Melbourne Business School. University of Melbourne, 2009.
23. VENEGAS NUÑEZ, Luis J. Primera etapa lanzamiento (productos) Maseys Group en Latinoamérica. Evaluación estratégica de entrada “*Greenfield*” a la industria minera en Chile. Santiago: Universidad de Chile, Departamento Ingeniería Industrial, 2010. Tesis (Magíster en Gestión para la Globalización) Universidad de Chile.
24. World Economic Forum. [En línea].
<http://www.weforum.org>. [Consulta: 21 diciembre 2010].

9 ANEXOS

Anexo A: FODA

9.1 Fortalezas

Las fortalezas de la empresa radican en el conocimiento respecto del producto que fabrica, adquirido y desarrollado durante los años, lo que ha permitido generar una fórmula que mezcla crema y alcohol, que es estable y de gusto del cliente. Además, EMAN trabaja en la mejora continua de la fórmula de las cremas alcoholizadas, lo que los ha convertido expertos en la materia.

Ligado fuertemente a lo anterior se encuentra la tenencia del capital humano, que posee las capacidades y el conocimiento para desarrollar dicho trabajo. Por otro lado, se cuentan como fortalezas la flexibilidad que posee la planta de procesamiento y la capacidad ociosa con que se cuenta (sólo se produce durante un turno diario, dejando la posibilidad abierta para expandir la producción a 3 turnos por día).

También se considera como fortaleza la cercanía con el proveedor de crema láctea. El hecho de que las instalaciones se encuentren en la misma zona que el proveedor es altamente conveniente. Además, la relación que se ha ido generando con dicho proveedor en el tiempo, también es de provecho para empresa.

Por otro lado, EMAN S.A. cuenta con una planta modular que añade flexibilidad al proceso, permitiendo producir crema alcoholizada de acuerdo a los requerimientos específicos de cada cliente. Es decir, se puede trabajar estrechamente con el cliente de modo de alcanzar los niveles de dulzor y alcohol requeridos por ellos para producir la base de licores cremosos que funcionará mejor en el proceso productivo del cliente.

El modelo de negocios con que cuenta EMAN S.A. le permite reaccionar a tiempo frente a movimientos bruscos del mercado. Un ejemplo de esto es la situación que ocurrió el año 2009 como consecuencia de la crisis económica mundial. La facturación de EMAN durante el año 2009 bajó a un poco menos de la mitad de los valores del año 2008 y dada la flexibilidad del modelo de negocios y la baja dotación con que cuenta la

empresa es que se pudo sortear este período (no hubo despidos) sin graves consecuencias. Lo anterior se vio además soportado por el bajo número de activos fijos que posee la empresa (gran componente de activo circulante).

9.2 Oportunidades

Al ser un productor local dentro de Latinoamérica, EMAN S. A. posee oportunidades en cuanto a costos para poder exportar dentro de la región, ya que su “localidad” le permite presentar una posición más competitiva frente al productor holandés, lo que se aprecia desde dos puntos, uno relativo a la disminución en los costos de transporte del producto (logística), y otro relativo a la velocidad de reacción frente a un pedido por parte de un cliente. De acuerdo a cifras entregadas por Endeavor Chile, EMAN permite un 20%³³ de ahorro a sus clientes en comparación con la competencia.

9.3 Debilidades

Al ser una empresa altamente enfocada en el desarrollo, es probable que se esté dejando un poco de lado la gestión interna de la misma, lo que tratado de la forma adecuada podría fortalecer aún más la ventaja en costos que EMAN S.A. posee. Por otro lado, se detecta la presencia de un problema en cuanto a la gestión comercial. En estos momentos las ventas de EMAN dependen principalmente de un solo cliente, lo que es altamente riesgoso. Esto puede deberse a que no se identificó el mercado adecuadamente o no se han buscado clientes para ampliar la base, por lo que EMAN debe trabajar para mejorar esta situación. Además, la gestión de clientes se encuentra débil y debe implementarse un sistema que permita administrar los contactos de la empresa, tanto a nivel de clientes, como de proveedores y posibles colaboradores.

9.4 Amenazas

A pesar de que DMV International no considera a EMAN como un competidor que pueda afectar su negocio, una posible amenaza sería la identificación por parte de dicho productor del potencial que representa Latinoamérica en general y decidir instalar

³³ <http://www.endeavor.cl/2010/11/30/eman-el-auge-de-los-licores-de-crema/>

una planta de procesamiento en la zona³⁴, pero dado los volúmenes de consumo de bases para licores cremosos es que se piensa que dicha amenaza no es tal y que queda espacio para que EMAN pueda crecer dentro de la región.

Una incógnita se centra en la incertidumbre respecto al desarrollo tecnológico que tendrá Latinoamérica respecto a Europa. EMAN tiene que mantenerse al día en los avances tecnológicos y de esta forma evitar el quedar fuera de mercado por esta razón, lo que implica que deberán trabajar en acelerar el tiempo que demoran en trabajar en soluciones necesarias para sus clientes (ellos reconocen que les toma más tiempo del esperado el desarrollar o adaptar un producto).

³⁴ Actualmente DMV International posee plantas en Holanda, Bélgica, Alemania y Estados Unidos.

Anexo B: Análisis de las Fuerzas de Mercado de Porter en Chile

Definiendo la industria en que se encuentra EMAN como la fabricación de cremas alcoholizadas para la producción de licores cremosos (B2B), se observa lo siguiente para el análisis Porter.

9.5 Barreras de entrada

La principal barrera de entrada está relacionada con el desarrollo de tecnología necesaria para la elaboración de una fórmula que mezcle crema láctea con alcohol. El objetivo es lograr una mezcla que sea estable y que permita al cliente (productoras de licores cremosos) poder trabajar con la materia prima sin que ésta presente inconvenientes. En el caso de EMAN, la primera fórmula demoró en ser obtenida alrededor de 2 años y la que se usa actualmente demoró 4 años en ser desarrollada.

Por otro lado, a pesar de que la inversión en infraestructura no es de gran escala para un gran inversionista, sí se transforma en una barrera de entrada para el nivel de inversión al que puede acceder un emprendedor. Una vez sorteada esta barrera, los resultados dependerán de la estrategia que utilice el emprendedor.

Como se mencionó anteriormente, el desarrollo de tecnología es lo que hace que las barreras de entrada sean altas, ya que se requiere de capital humano capacitado especialmente para desarrollar este tipo de productos, lo que requiere considerable tiempo de investigación. Lo anterior hace que la industria no sea atractiva para nuevos competidores. Además, es complicado para un comprador cambiarse de proveedor de forma inmediata, ya que existen diferencias en cuanto a la forma en que se procesan los productos, cada proveedor tiene su "*propia receta*" y se deben invertir recursos para obtener la fórmula que satisfaga las necesidades del cliente.

9.6 Poder proveedores

Los insumos que utiliza la empresa son crema láctea, alcohol de grano, azúcar y estabilizantes. De los anteriores sólo los productores de crema láctea poseen un alto

poder de negociación, ya que la crema es un derivado de la leche y el mercado de la leche es muy volátil, lo que implica que un día se encuentra disponible y otro no, es decir, al proveedor le resulta más conveniente vender la leche entera, que separarla y vender la crema. Además, las cantidades que se requieren para la producción de crema alcoholizada no son tan grandes como para establecer un contrato a largo plazo, por lo que el proveedor posee plena libertad al momento de fijar los precios, lo que dificulta el generar una relación de cooperación entre cliente y proveedor. Recientemente EMAN aumentó su lista de proveedores de uno a dos, lo que permitirá, en cierto modo, regular los precios de este insumo, aunque esto también representa un riesgo, ya que al ser tan limitada la oferta de crema de leche, el “otro” proveedor estará en conocimiento de que el primer proveedor no puede satisfacer la demanda de EMAN, lo que redundará en un aumento en los precios. Además, si bien existen sustitutos, estos no son de calidad y el cliente no los prefiere, por lo que los proveedores siguen siendo los productores lácteos.

El resto de las materias primas utilizadas por la empresa siguen un comportamiento estilo commodity, lo que permite acceder a precios competitivos internacionales.

Dado lo anterior y ya que la crema es el insumo crítico dentro de la cadena de procesamiento, es que los proveedores de crema láctea poseen un alto poder de negociación, lo que disminuye el atractivo de la industria.

Por otro lado, no se aprecia amenaza de integración por parte de los proveedores, ya que la industria de la crema alcoholizada es altamente especializada en tecnología y representa un pequeño porcentaje de las ventas de los productores de leche.

9.7 Poder compradores

En Chile existen dos grandes proveedores de cremas alcoholizadas, EMAN que es la empresa en estudio y el competidor holandés DMV International. Frente a estas opciones, los compradores no poseen mucho poder de negociación. DMV International provee de la materia prima para licores cremosos a un precio mayor que EMAN y

además con un mayor tiempo de entrega. La ventaja de EMAN es la cercanía con su proveedor local de crema láctea (la fábrica está ubicada literalmente a un costado de la proveedora de crema láctea), además, los tiempos de respuesta de EMAN son menores a los de la competencia, lo que permite ofrecer un producto a un costo menor. Luego, dada esta diferencia entre ambos actores es que se hace difícil para el comprador negociar los precios, ya que el proveedor local está ofreciendo un producto mucho más competitivo que el competidor holandés, incrementando de esta forma el atractivo de la industria.

A pesar de lo anterior, este efecto se ve contrarrestado, ya que EMAN se encuentra en una situación delicada al no tener una gran cartera de clientes, lo que se ve reflejado en el alto porcentaje de ventas que se encuentra concentrado en un solo comprador.

Por otro lado, no existe riesgo de integración hacia atrás por parte del comprador, ya que la industria de las cremas alcoholizadas es pequeña, requiere de un alto desarrollo tecnológico y además es clave la cercanía con el proveedor primario (crema láctea), lo que no es atractivo, por ejemplo, para las pisqueras ubicadas en la Cuarta Región de Chile (zona norte), la que no es una zona lechera como sí lo es la zona donde está ubicada EMAN (Novena Región, zona sur).

9.8 Amenaza sustitutos

EMAN tiene conocimiento de la existencia de sustitutos hechos en base a almidones y espesantes, pero estos no representan una amenaza, ya que el resultado final posee una menor calidad, la que es claramente diferenciada por los clientes de la industria de las cremas alcoholizadas. De esta forma, aumenta el atractivo de este sector.

9.9 Competencia

Como se ha mencionado anteriormente, la competencia en esta industria se da principalmente por el productor holandés DMV International, el que produce y exporta a

una escala global, además se pueden mencionar otros competidores menores a nivel mundial que se encuentran en Sudáfrica, Argentina y España.

Dados los altos niveles de producción de DMV International es que no se genera gran competencia con el productor chileno, ya que el volumen de ventas de nuestro país no es muy relevante en la suma final de la holandesa, lo que genera margen para que EMAN pueda seguir capturando participación de mercado tanto a nivel local como a nivel latinoamericano, incrementando el atractivo de la industria.

Anexo C: Situación países en estudio

9.10 Argentina

Luego de la crisis del año 2001, Argentina ha estado enfocada en la reducción de los niveles de pobreza, logrando bajar de un 58% en el 2003 a un 23.4% en el 2007, además el desempleo cayó de un 21.5% en el 2003 a un 8.3% en el 2007. Por otro lado, la economía se expandió un 8.7% en el 2007. Este crecimiento estuvo respaldado por la estrategia económica del gobierno, la que está soportada por tres pilares: mantención de un tipo de cambio competitivo, prudencia fiscal y políticas de ingreso activas. Sin embargo, la economía comenzó a experimentar desaceleración a fines del 2008, debido a diversos factores. Dentro de ellos se encuentra la crisis económica mundial del 2008, la que impactó las cuentas fiscales y externas, a pesar de los esfuerzos hechos por el gobierno para mantener el crecimiento y la estabilidad económica.

9.10.1 Situación del mercado de las bebidas alcohólicas

Durante el año 2009, las ventas crecieron menor a lo esperado debido a los efectos de la gripe porcina (una menor cantidad de gente salió de sus casas para evitar el contagio), la crisis financiera y la campaña desarrollada en el país que promueve el no manejar cuando se está bebiendo (mayor disminución en el consumo de vino). A pesar de esta tendencia negativa, los consumidores argentinos se encuentran más dispuestos a probar nuevos productos, ya sean vinos, licores premium o cervezas especiales.

En cuanto a movimientos dentro de la industria, el grupo Campari adquirió la Sociedad Anónima de Bebidas Internacionales y Argentinas (Sabia), a modo de mejorar el posicionamiento de sus marcas en el país, incrementando su presencia y contando con una planta productora. Este “nuevo competidor” posee gran tamaño y además un fuerte posicionamiento tanto en whisky y vodka, como en licores y vino. Por otro lado, dado el actual escenario económico es que no se esperan más operaciones de este tipo en el corto plazo.

Con respecto a los precios, las grandes cadenas de supermercados, tales como Carrefour, Wal-Mart y Cencosud, se enfocaron en los grandes descuentos, lo que es altamente atractivo para los consumidores, quienes, debido a esto, modificaron sus hábitos de consumo, prefiriéndolos a aquellos precios ofrecidos por las pequeñas cadenas y distribuidoras, quienes se centraron en ofertas más del estilo “compre 3 y lleve 4”, entre otras.

9.10.2 Principales empresas productoras de licores en Argentina

- Pernod Ricard Argentina SA: 100 Pipers, 8 Hermanos, Absolut Vodka, Añejo W, Ballantine's Finest, Blender's Pride, Boussac, Capitán de Castilla, Capri, Chivas Regal 12 YO, Clinton, Cubana Sello Verde, Cusenier, Havana Club, Hiram Walker, Mariposa, Orloff, Padilla, Pampero, Ramazzotti, Tia Maria, Tia Maria Cream, W Premium.
- Branca Destilerías SA: Flli: Fernet Branca, Branca Menta, Punt e Mes, Licor de Café Espresso Borghetti, Sambuca Oro Borghetti, Grappa Candolini Bianca, marcas de terceros (Licores Strega, Whiskies Grant & Sons, Bodega Infinitus, Bodega Fabre Montmayou).
- Campari Argentina SRL: Bols, Teacher's, Jack Daniel's, Old Smuggler, Skyy vodka, Cynar, Campari, Reserva San Juan, Otard Dupuy, Cazalis, Pont L'Eveque, Duc de Saint Remy, Cinzano, Frangelico, Fernet Cazalis.
- Diageo Argentina SA: Baileys Irish Cream, J&B, Johnnie Walker, José Cuervo, Legui, Smirnoff, Vat 69, White Horse.
- Licores Argentinos SA: Vittone.
- Llorente y Cía SA, J: Whisky El Elegido de los Criadores.
- Cepas Argentinas SA: Terma, Tres Torres, Tacconi, Gancia, Livenza, Sava, Martini, Pronto, Dr Lemon, Bacardi, Dewar's, Bombay, Grey Goose, Fernet Lusera, Fernet Martini Rossi.
- Dellepiane San Luis SA: American Club, Burnett's, Conquistador Tequila, Ludgate Royal, Moscovita Moskovskaya, Tres Plumas, Macao, Albany Castle.
- Porta Hnos SA: Fernet 1882, Vodka Nikov, Ron Jamaica, Guindado Porta, Coffee Liqueur.

- Bodegas Tres Blasones: Cachaca Vhelo Barreiro, Remy Martin, Soberano, Lepanto, Ron Negrita, Sambuca Isolabella, The Famous Grouse, The Macallan, Highland Park, Jim Beam, Aperitivo Hesperidina, Cointreau, Bardinet, Drambuie, Disaronno, Amarula, Anís Chinchón, Underberg, Amargo de Angostura.

9.10.3 Retailing en Argentina

En una economía que crece, las tiendas con las mayores ventajas en términos de preferencia de los consumidores son aquellas que ofrecen una amplia gama de productos, tales como los supermercados, hipermercados, farmacias y retailers online. Durante 2007 y 2008, hipermercados y supermercados recuperaron su participación en las ventas de abarrotes, las farmacias iniciaron la expansión de sus tiendas e Internet comenzó a ser considerado como un canal confiable para realizar las compras.

Por otro lado, se aprecia que los consumidores retornan a comprar a los supermercados e hipermercados. Las opciones de financiamiento han sido clave para incentivar las ventas. Los consumidores son cada vez más cautos y la inflación continúa siendo un problema en el país.

Las principales cadenas de retailing son: Carrefour S.A., Cencosud S.A., Coto CICSA, Falabella Argentina S.A., Supermercados Toledo S.A., Wal-Mart Argentina, Eki Descuento.

9.10.4 Situación Arancelaria en Argentina

Argentina aplica un 20% ad valorem como derecho de importación y un 5% ad valorem como tasa por servicio de estadística. El cobro de este último está limitado a un monto máximo de US\$500 y las importaciones provenientes del Mercosur, Bolivia y Chile se encuentran exentas del pago de esta tasa.

Las importaciones argentinas en miles de dólares CIF del ítem 22087000 durante los últimos 3 años se expresan en la siguiente tabla:

Tabla 27: Importaciones argentinas en miles de dólares CIF del ítem 22087000

País	2007	2008	2009
Alemania	56	78	80
Austria	2	2	4
Bélgica	-	7	-
Brasil	-	0	-
Canadá	0	-	-
Colombia	-	-	1
Corea (Sur), Rep.de	-	-	2
Croacia	1	5	2
Chile	-	0	-
Dinamarca	1	0	-
España	37	58	19
Estados Unidos	44	47	40
Francia	515	243	253
Irlanda (Eire)	1,365	1,021	1,359
Italia	216	230	194
Líbano	9	10	2
México	-	-	3
Países Bajos	167	230	153
Reino Unido	41	52	24
Sudáfrica, Rep.de	277	385	321
Uruguay	2	-	-
Total	2,733	2,368	2,457

Fuente: <http://nt5000.aladi.org/siarancelesesp/>

9.10.5 Impuestos en Argentina

Impuesto al valor agregado

Este impuesto se aplica sobre el valor CIF de la importación más todos los tributos aduaneros. La tasa general es de un 21%.

Impuesto interno sobre bienes

Es un impuesto que se aplica a la venta, transferencia o importación de bienes específicos. Los principales productos sujetos a este impuesto son los tabacos; bebidas alcohólicas; cervezas; bebidas analcohólicas; jarabes, extractos y concentrados; automotores y motores a gasolina; champañas; objetos suntuarios; vehículos automóviles y motores; embarcaciones y aeronaves de recreo o deportes; productos electrónicos. Este impuesto se aplica sobre: (valor CIF más impuestos aplicados con motivo importación - IVA más Impuesto Interno sobre Bienes) * 1.3.

De acuerdo a la ley argentina N°24674, capítulo II, bebidas alcohólicas³⁵:

“Artículo 23: Todas las bebidas, sean o no productos directos de destilación que tengan 10° GL o más de alcohol en volumen, excluidos los vinos, serán clasificadas como bebidas alcohólicas a los efectos de este título y pagarán para su expendio un impuesto interno de acuerdo con las siguientes tasas que se aplicarán sobre las bases imponibles respectivas, de conformidad con las clases y graduaciones siguientes:

a) Whisky: 20%

b) Coñac, brandy, ginebra, pisco, tequila, gin, vodka o ron: 20%

c) En función de su graduación, excluidos los productos incluidos en a) y b):

- 1ª clase, de 10° hasta 29° y fracción: 20%*
- 2ª clase, de 30° y más: 20%”*

9.11 Brasil

Brasil fue uno de los últimos países en caer en recesión el 2008 debido a la crisis económica internacional, además los efectos de dicha crisis no causaron gran impacto en la economía brasileña. Las proyecciones indican que el país crecería alrededor de 6% durante el periodo 2010-2011.

Por otro lado, el país goza de crecimiento económico estable, bajos niveles de inflación y el bienestar social ha mejorado. A pesar de los avances en las políticas microeconómicas y de las reformas institucionales, el crecimiento aún es limitado tanto por barreras y regulaciones, como infraestructura inadecuada y un pobre clima para hacer negocios.

El bajo impacto de la crisis económica se vio en parte compensado por el plan de aceleramiento del crecimiento (PAC) impulsado por el gobierno, que contribuyó, por

³⁵ <http://www.infoleg.gov.ar/infolegInternet/anexos/35000-39999/38621/texact.htm>

medio del incremento de la inversión en infraestructura y de incentivos impositivos, a lograr un crecimiento de un 5.1% el 2008.

Por otro lado, la pobreza ha disminuido desde un 22% en el 2003 a un 9% en el 2008, fomentado principalmente por el foco gubernamental en programas sociales, política para incrementar el salario mínimo, además de la mantención de una baja inflación y de un crecimiento económico consistente. Sin embargo, aún hay brechas respecto de equidad y escolaridad (especialmente en educación secundaria).

9.11.1 Situación del mercado de las bebidas alcohólicas

Durante el 2009, el crecimiento de la industria se ha visto afectado por la baja en el poder adquisitivo de las personas (debido a la crisis económica) y el incremento de los impuestos a las bebidas alcohólicas. Además, el impuesto al valor agregado de vinos, licores espirituosos y cidras, entre otros, fue incrementado en un 30% durante el 2009. En respuesta a este incremento en los precios, los consumidores optaron por consumir más en sus hogares, además de reducir el consumo de bebidas alcohólicas o cambiarse a productos más asequibles para ellos, como cachaça. La oportunidad en este comportamiento está presente para los almacenes de barrio y supermercados más pequeños, ya que han visto incrementadas sus ventas, permitiendo además la entrada de nuevos competidores en el mercado de licores al presentar nuevos espacios que no se encuentran actualmente disponibles en las grandes cadenas.

Por otro lado, los productores de bebidas alcohólicas, como cerveza y cachaça, incrementaron la inversión en productos Premium, debido a que se trata de productos que mantuvieron un crecimiento robusto durante la crisis y además poseen altos márgenes de contribución. A pesar de esto, se proyecta un crecimiento moderado para la industria de las cervezas y cachaça.

Los principales productos relacionados con la base de crema alcoholizada son:

- Amarula
- Carolans

9.11.2 Principales empresas productoras de licores en Brasil

- Ambev³⁶: cerveza
- Campari do Brasil Ltda³⁷: producen en Brasil Dreher, Campari y Cynar
- Cervejaria Petrópolis SA³⁸: cerveza
- Cervejarias Kaiser Brasil SA³⁹: cerveza
- Cia Müller de Bebidas⁴⁰: Cachaça 51
- Pernod Ricard Brasil Ltda⁴¹: whisky, vodka, ron, brandy, gin, cachaça, vino, coñac, entre otros
- Schlincariol Participações e Representações SA: cerveza
- Vitivinícola Cereser SA⁴²: vino, sidra, vodka, brandy, aguardiente
- Ypióca Agroindustrial Ltda⁴³: aguardiente, cachaça

9.11.3 Retailing en Brasil

A pesar de la crisis financiera, el mercado del retail se comporta adecuadamente. Se apreció un incremento moderado de las ventas, estimulado principalmente por mejoras en los niveles de ingreso. Internet creció debido a la mayor demanda por grupos de consumidores de bajo nivel de ingreso, debido a las medidas de reducción de impuestos y facilidades crediticias anunciadas por el gobierno.

A pesar de que el retailing brasileño se encuentra particularmente fragmentado, las grandes cadenas aumentan su cuota gracias a adquisiciones, aumentando su presencia y la competencia en el mercado. Actores regionales se expanden hacia áreas rurales y pueblos pequeños donde las grandes cadenas aún no tienen presencia.

Los principales retailers en Brasil son: Carrefour Comércio e Indústria Ltda⁴⁴ (líder del mercado brasileño), Cia Brasileira de Distribuição S.A.⁴⁵ (Grupo Pão de Açúcar,

³⁶ <http://www.ambev.com.br/>

³⁷ <http://www.abrabe.org.br/associados3.php?id=27>

³⁸ <http://www.grupopetropolis.com.br/gp/>

³⁹ <http://www.testedascervejas.com.br/>

⁴⁰ <http://www.ciamuller.com.br/idade.php>

⁴¹ <http://www.pernod-ricard.com.br/>

⁴² <http://www.cereser.com.br/>

⁴³ <http://www.ypioca.com.br/>

segundo supermercadista en el mercado brasileño con formatos Pão de Açúcar, Extra hipermercados, CompreBem (vende licores), Assai (mayorista), entre otros), Cia Zaffari Comércio e Indústria⁴⁶, G Barbosa & Cia Ltda⁴⁷, Irmãos Bretas, Filhos E Cia⁴⁸ (quinta cadena supermercadista de Brasil), Wal-Mart Brasil S.A.⁴⁹ (formatos Walmart, Big, Hiper Bompreço, Bompreço, Mercadorama, Tododia, Maxxi Atacado, Sam's Club, Maxxi Distribucao).

9.11.4 Situación Arancelaria en Brasil

Brasil aplica un 20% ad valorem como impuesto de importación sobre base imponible CIF. Las importaciones brasileñas en miles de dólares CIF de este ítem durante los últimos 3 años se expresan en la siguiente tabla:

Tabla 28: Importaciones brasileñas en miles de dólares CIF del ítem 22087000

Copartícipe	2007	2008	2009
Alemania	-	16	151
Argentina	159	133	99
Austria	44	47	15
Bélgica	5	5	-
Corea (Sur), Rep.de	-	1	-
Cuba	1	-	-
Chile	0	-	-
Dinamarca	7	7	-
España	272	260	214
Estados Unidos	60	2	-
Finlandia	1	-	-
Francia	404	237	135
Irlanda (Eire)	467	281	398
Italia	625	693	443
Japón	3	3	-
México	13	1	41
Países Bajos	15	109	0
Portugal	62	40	60
Reino Unido	283	261	91
Sudáfrica, Rep.de	2870	2899	2462
Suiza	6	2	-
Uruguay	-	-	7
[No Declarados]	3	2	-
Total	5300	4999	4116

Fuente: <http://nt5000.aladi.org/siianancelesesp/>

⁴⁴ <http://www.carrefour.com.br/>

⁴⁵ <http://www.grupopaodeacucar.com.br/>, http://pt.wikipedia.org/wiki/Grupo_Pão_de_Açúcar

⁴⁶ <http://www.zaffari.com.br/zaffari/capa/capa.php>

⁴⁷ <http://www.gbarbosa.com.br/>

⁴⁸ <http://www.bretas.com.br/>

⁴⁹ <http://www.walmartbrasil.com.br/Default.aspx>

9.11.5 Impuestos en Brasil

Impuesto sobre los productos industrializados (IPI)

Este impuesto se aplica sobre el valor CIF de la importación más todos los gravámenes aduaneros para los bienes industriales comprendidos en la tabla de incidencia del Impuesto (TIPI) elaborada en base a la Nomenclatura Común del MERCOSUR. Además, posee tasas diferenciales dependiendo del tipo de bien industrial. En este caso, los licores dentro de la categoría 22087000 tienen una tasa de un 60%.

Contribución para el financiamiento de la seguridad social (COFINS) y contribución para el programa de integración social y de formación del patrimonio de servidor público (PIS/PASEP):

Se refieren a dos contribuciones especiales que se aplican a bienes nacionales e importados. En el caso del PIS/PASEP, la contribución se aplica sobre:

- El valor CIF de la importación más todos los gravámenes aduaneros, el ICMS, el COFINS y el propio PIS/PASEP.

En el caso del COFINS, la contribución se aplica sobre:

- El valor CIF de la importación más todos los gravámenes aduaneros, el ICMS, el PIS/PASEP y el propio COFINS.

En general, la tasa del PIS/PASEP es de 1,65% y la del COFINS es de 7,6%. Existen tasas diferenciales establecidas en la Ley N°10.865 de 2004, Artículo 8, secciones 1 a 15⁵⁰, y la Ley N°11.116 de 2005, artículo 7⁵¹.

⁵⁰ <http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/Leis/2004/lei10865.htm>

⁵¹ <http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/Leis/2005/lei11116.htm>

Impuesto sobre la circulación de mercaderías y prestación de servicios (ICMS)

Éste es un impuesto estadual que grava la circulación de determinados bienes y servicios en el mercado interno. El impuesto se aplica sobre el valor CIF de la importación más todos los gravámenes aduaneros, el IPI, el PIS/PASEP, el COFINS y el propio ICMS. Las tasas varían dependiendo de si el bien es nacional o importado. En el caso de los bienes importados, las tasas son diferenciales según el Estado de Brasil involucrado.

9.12 Colombia

Colombia se vio afectada por la crisis global, pero minimizó su impacto. Luego de un periodo de sólido crecimiento (4.6% del 2001 al 2007), la economía comenzó a disminuir su velocidad de crecimiento a principios del 2008 (2.5%). El desempeño del crecimiento en Colombia durante 2009 (0.4%), fue mucho más fuerte que el promedio de los países latinoamericanos (-2.6%), debido a los adecuados estímulos fiscales y monetarios, a un sólido sector financiero, y a unas firmes bases macroeconómicas.

La recuperación se vio apagada por una lenta demanda doméstica y una frágil demanda exterior de materias no primas. La tasa de desempleo es alta (14.6% en enero) y la confianza del consumidor es relativamente baja, pero está aumentando. Colombia continuará dependiendo de los mercados de exportación con los Estados Unidos, Venezuela, Ecuador, y la Unión Europea, los cuales se presentan con un desempeño débil.

La perspectiva para el 2010 en el mediano plazo, es positiva, aunque la recuperación será más lenta que en otras partes de la región. El PIB real se proyecta tendrá un crecimiento del 2.5%, reflejando el repunte de la economía mundial y el impacto demorado de las políticas expansionistas del 2009.

9.12.1 Situación del mercado de las bebidas alcohólicas

A pesar de la desaceleración que sufrió la economía colombiana durante el 2008, el mercado de los licores espirituosos creció, pero a menores tasas que las vistas durante los tres últimos años. Los productos que presentaron un mejor desempeño fueron la cerveza premium (debido a fuertes campañas publicitarias impulsadas por el líder de mercado Bavaria S.A.), el vino, fuertemente publicitado en supermercados e hipermercados, y licores espirituosos, tales como el vodka y el ron, los cuales se beneficiaron del cambio en los consumidores hacia los cocktails (tragos preparados). Por otro lado, el aguardiente experimentó un descenso en sus ventas por noveno año consecutivo.

Los consumidores han cambiado sus preferencias hacia productos premium, ya que cada vez se encuentran más conscientes de los beneficios que poseen los productos de calidad. Además, la diferencia de precios entre una marca estándar y una Premium no es significativa. Esta tendencia se observa principalmente en el consumo de whiskey.

Bavaria es el líder indiscutido en ventas de cerveza en Colombia. La compañía ha incrementado sus actividades publicitarias con el fin de promover sus renovadas marcas por medio de una estrategia que segmenta sus consumidores por estilo de vida y ocasiones de consumo. La subsidiaria de SABMiller Plc ya ha conquistado el mercado de las cervezas y espera ganar participación en el mercado de las bebidas alcohólicas desplazando al whiskey con las cervezas premium y productos como ron o aguardiente.

Las botillerías y los almacenes de barrio son el principal medio de distribución de bebidas alcohólicas, especialmente de cerveza. Los supermercados e hipermercados han fortalecido su posición gracias a las ventas de vino. Ambos productos son los que ejercerán mayor influencia en el crecimiento del mercado de las bebidas alcohólicas en Colombia, dado el incremento en el consumo per cápita de cerveza y la inmadurez que presenta el consumo de vino en el país.

9.12.2 Principales empresas productoras de licores en Colombia

- Bavaria S.A.: cerveza
- Empresa de Licores de Cundinamarca S.A.⁵²: aguardiente, ron.
- Fábrica de Licore y Alcoholes de Antioquía⁵³: ron, aguardiente, vodka, crema de ron.
- Industria Licorera de Caldas⁵⁴: aguardiente, ron, crema de café.
- Vincorte Ltda⁵⁵: dentro de los licores que producen están las cremas: De la Corte (varios sabores), piña colada Jonnyki, Sabajón Olimpo, piña colada Reagee, Kremer's Land.
- Coloma Ltda y su marca Convier⁵⁶: crema de whisky, licores de frutas, piña colada.

Los principales productos relacionados con la base de crema alcoholizada son: Carolans, Vincorte, y Broadway.

9.12.3 Retailing en Colombia

El ritmo de crecimiento del retail disminuye durante 2008, debido principalmente al incremento en las tasas de interés y la creciente inflación, impulsada por las alzas de precios de los alimentos y el petróleo, los que han desencadenado una disminución del poder adquisitivo de los colombianos. Este cambio en el poder adquisitivo ha gatillado además un cambio en los hábitos de consumo. Los consumidores ahora prefieren satisfacer sus necesidades básicas y privilegian productos como los abarrotos. Incluso, compran en cantidades más pequeñas en tiendas al detalle o almacenes de barrio. El medio principal de pago ha cambiado desde las tarjetas de crédito al efectivo, por temor a no poder cumplir con los pagos exigidos.

La industria del retail colombiana ha visto bastante actividad durante el período 2006-2009, con el ingreso de nuevos participantes, tales como los grupos chilenos Sodimac y

⁵² <http://www.licoreracondinamarca.com.co/inicio.html>

⁵³ <http://www.flaenlinea.com/ron-cream-siboney>

⁵⁴ http://www.ilc.com.co/web_ilc/index.php?option=com_content&view=article&id=13&Itemid=18

⁵⁵ http://www.vincorte.com/display_category.php?pagina=1&catid=1&linid=1

⁵⁶ http://www.coloma.com.co/studionet_ES/productos.aspx

Cencosud, las españolas Indetex (Zara, Stradivarius and Bershka) y Mango, y la estadounidense American Collective Brands (Payless Shoe Source), entre otras.

Los pequeños retailers están adquiriendo mayor participación de mercado de las grandes cadenas debido a las restricciones existentes al crédito. Retailers tales como Merquefacil y Q'Precios van a ser exitosos contra otros formatos como los supermercados, debido a su formato de negocio que elimina los "lujos" de las tiendas, con el fin de ofrecer los precios más bajos.

Consumidores de bajos ingresos se están cambiando a marcas más baratas, mientras que los que pueden compran en grandes cantidades para aprovechar los descuentos por volumen. Aproximadamente un 60% de las familias en Colombia viven con un presupuesto de Col\$600,000 al mes.

Los principales retailers en Colombia son: Almacenes Éxito S.A.⁵⁷, Cacharrería La 14 S.A.⁵⁸, Carulla Vivero S.A.⁵⁹, Colombiana de Comercio S.A.⁶⁰, Grandes Superficies de Colombia S.A. (Carrefour)⁶¹, y Supertiendas y Droguerías Olímpica S.A.⁶²

9.12.4 Situación Arancelaria en Colombia

Colombia aplica un 20% ad valorem como impuesto de importación sobre CIF. Las importaciones colombianas en miles de dólares CIF del ítem cremas (2208702000) durante los últimos 3 años se expresan en la siguiente tabla:

⁵⁷

<http://www.virtualexito.com/ListadoProductosSupermercado.aspx?CurrentCatalog=Supermercado%20Bogota&CurrentCategory=Aperitivos%20y%20Cocteles>

⁵⁸

http://www.la14.com/tiendala14/dept.asp?CatalogName=base_catalog&CategoryID=1604&RootCategory=16&menu=11

⁵⁹ <http://www.carulla.com/TiendaVirtualWeb/jsp/Clientes/indexCliente.jsp>

⁶⁰ http://www.corbeta.com.co/eContent/newsdetail.asp?id=8&idcompany=3&ItemMenu=0_250

⁶¹ <http://www.carrefour.com.co/home/home.php>

⁶² <http://www.olimpica.com.co/index.asp>

Tabla 29: Importaciones colombianas en miles de dólares CIF del ítem 22087000

Copartícipe	2007	2008	2009/ 10M
Argentina	49	23	5
Barbados	-	27	28
Chile	143	109	60
Dinamarca	-	-	0
Ecuador	9	22	4
España	29	7	1
Estados Unidos	-	-	36
Francia	14	20	3
Irlanda (Eire)	3841	2805	1696
Italia	-	-	1
Jamaica	2	2	4
Países Bajos	19	125	75
Reino Unido	8	-	1245
Sudáfrica, Rep.de	78	35	41
Total	4192	3175	3199

Fuente: <http://nt5000.aladi.org/siiarancelesesp/>

9.12.5 Impuestos en Colombia

Impuesto al valor agregado

El impuesto al valor agregado se aplica sobre el valor CIF de la importación más todos los gravámenes aduaneros. La tasa general es de un 16% y un 35% se aplica a la venta de alcohol etílico con un grado alcohólico volumétrico inferior a 80% vol., aguardientes, licores y demás bebidas espirituosas, preparaciones alcohólicas compuestas del tipo de las utilizadas para la elaboración de bebidas, distintos de los sabajones y ponches - cremas y aperitivos de menos de 20 grados.⁶³

Impuesto al consumo de vinos, aperitivos y similares⁶⁴

El impuesto al consumo de vinos, aperitivos y similares es un impuesto que grava el consumo de determinadas bebidas alcohólicas de acuerdo a su grado alcohólico. Se aplica sobre el precio de venta al por menor que se determina de diferente forma de acuerdo al grado alcohólico de la bebida:

Para los productos con grado alcohólico entre 2,5 y 20 grados, en el caso de un importador, el precio de venta al por menor se determina como:

⁶³ Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales Colombia, Impuesto a las Ventas, Artículo 473, (<http://www.dian.gov.co/dian/15servicios.nsf/etributario?OpenView&Start=1&Count=1000&Expand=4#4>)

⁶⁴ Ley 223 de 1995 Nivel Nacional, Colombia, <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=6968>

- El valor en aduana de la mercancía más los gravámenes arancelarios y un margen de comercialización equivalente al 30%.

Para los productos con grado alcohólico superior a 20 y hasta 35 grados:

- El precio de venta al por menor, según promedios por tipos de productos elaborados semestralmente por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE).

Para los productos con grado alcohólico superior a 35 grados, en el caso de un importador, el precio de venta al por menor se determina como:

- El valor en aduana de la mercancía más los gravámenes arancelarios y un margen de comercialización equivalente al 30%.

La tasa para este impuesto varía en relación al grado de contenido alcohólico de la bebida:

- De 2.5 grados hasta 15 grados: 20%.
- De más de 15 grados hasta 20 grados: 25%.
- De más de 20 grados hasta 35 grados: 35%.
- De más de 35 grados: 40%.

9.13 México

México es la segunda economía más grande en Latinoamérica, dependiente en gran medida de las exportaciones de petróleo, del comercio con Estados Unidos y del ingreso por remesas enviadas por los inmigrantes mexicanos que viven y trabajan en el vecino país del norte.

De acuerdo con el CONEVAL (Consejo Nacional para la Evaluación de la Política de Desarrollo Social), alrededor de un 47.4% de la población es pobre, y un 18.2% se considera vive en extrema pobreza.

La crisis económica global golpeó duramente a México junto con el colapso del comercio internacional durante el último trimestre de 2008 y el primer trimestre de 2009. En línea con la recuperación global en cuanto a producción y comercio, la actividad económica de México tuvo un repunte en la segunda mitad del 2009. Se espera un crecimiento del 4% para el 2010. La recuperación la conduce un resurgimiento en la demanda de exportaciones.

El Banco de México (Banxico) está proyectando para el 2010 un aumento temporal y único en la inflación de precios para el consumidor de cerca del 5% para finales del año, debido al aumento de impuestos y de precios en el sector público incluidos en el presupuesto del 2010.

9.13.1 Situación del mercado de las bebidas alcohólicas

A pesar del desfavorable ambiente macroeconómico en México, en general, el mercado de las bebidas alcohólicas registró un crecimiento positivo durante 2009. Los consumidores no ven afectado su gusto por este producto, independiente de la situación por la que estén pasando. La cerveza, el vino, la cidra, las bebidas listas para tomar y los licores espirituosos registraron crecimiento positivo en el país.

Las bebidas premium fueron las que más sufrieron la crisis económica del 2008. Los consumidores de estos productos se cambiaron a marcas más genéricas, de buena calidad y a precios más asequibles. Los consumidores con alto poder adquisitivo no cambiaron sus hábitos de consumo, ya que a pesar de la crisis, para ellos es más importante la calidad, el buen sabor y el status que les da el consumir ese tipo de productos.

El mercado de las bebidas alcohólicas en México es dominado principalmente por compañías locales. Dos son las compañías dominantes: Grupo Modelo S.A. de CV y Cervecería Cuauhtemoc Moctezuma S.A. de CV. Esto no es sorpresa, ya que la cerveza es la bebida alcohólica que posee la mayor participación en volumen del mercado de las bebidas alcohólicas. La tercera compañía es Casa Cuervo S.A. de CV, quien mantiene un fuerte porcentaje de los licores espirituosos.

Las tiendas especializadas en venta de bebidas alcohólicas son el canal líder en la distribución de estos productos. Las principales cadenas son La Divina y La Europea, aunque existen más de 11.000 tiendas independientes donde se realizan las ventas, éstas son las llamadas “vinaterías”. El segundo lugar en distribución lo poseen las tiendas de abarrotes, seguidas por las tiendas de conveniencia. Las bebidas alcohólicas también están presentes en supermercados, hipermercados, tiendas de descuento, cadenas como Palacio de Hierro y Liverpool. Las ventas por Internet en México aún presentan oportunidad para el desarrollo.

Se espera que este mercado mantenga tasas conservadoras de crecimiento en los siguientes años. La economía necesita tiempo para recuperarse de la crisis económica del 2009 y los productos premium necesitarán tiempo antes de volver a crecer a fuertes tasas. La cerveza debería ser el mayor gatillador del crecimiento, seguido en menor medida por el whiskey y el vino, dado los perfiles de moda y estatus que poseen.

9.13.2 Principales empresas productoras de licores en México

- Bacardi y Cía S.A. de CV⁶⁵: ron, tequila, whisky, vodka, brandy, cognac, ginebra, vermouth.
- Casa Cuervo SA de C.V.⁶⁶: tequila.
- Casa Pedro Domecq México S.A. de CV⁶⁷: Kalhúa, Licor 43, Pernod, Ricard, Grand Manier.
- Cervecería Cuauhtemoc Moctezuma S.A. de CV⁶⁸: cerveza.
- Diageo México S.A. de CV⁶⁹: Baileys.
- Grupo Modelo S.A. de CV: cerveza (Corona).
- Valle Redondo S.A. de CV⁷⁰: vino, cidra.
- Vinícola La Cetto S.A. de CV⁷¹: vino.

⁶⁵ <http://bacardimexico.com.mx/>

⁶⁶ <http://www.cuervo.com/products/>

⁶⁷

<http://www.domecq.com.mx/productos/categoria.cfm?CFID=534492&CFTOKEN=36199853&categoria=5>

⁶⁸ <http://www.ccm.com.mx/>

⁶⁹ <http://www.diageo.com/>

⁷⁰ <http://www.valleredondo.com/>

⁷¹ <http://www.lacetto.com/>

Los principales productos relacionados con la base de crema alcoholizada son: Baileys, Licor 43, Carolans, Glenbays.

9.13.3 Retailing en México

La industria del retail se vió afectada por los efectos negativos de la crisis del 2009. Sin embargo, los retailers enfocados en abarrotes no se vieron tan afectados como el resto. Wal-Mart, Comercial Mexicana y Soriana vieron ganancias marginales o leves bajas comparadas con el año anterior, mientras que las tiendas por departamentos, muebles y electrónica, experimentaron importantes bajas en sus ganancias.

Controladora Comercial Mexicana sufrió una situación adversa durante el 2009, independiente de la crisis económica. La tercera cadena supermercadista del país enfrentó una situación de bancarrota debido a inversiones no adecuadas en instrumentos financieros. Esto frenó el crecimiento de la empresa.

Desde el 2008 que se han registrado los niveles más bajos de confianza de los consumidores, lo que ha provocado un descenso en el consumo en toda la industria del retail. Esto ha generado competencia entre las cadenas (ventas especiales, promociones, precios bajos) de modo de atraer a aquellos consumidores dispuestos a gastar dinero.

Los principales retailers en México donde se ofertan licores son: La Europea, Wal-Mart de México S.A., Sam's Club, Controladora Comercial Mexicana S.A.⁷² (formatos Comercial Mexicana, Hipermercados Mega, Fresko, Bodega Comercial Mexicana, tiendas de descuento Alprecio, Sumesa, City Market, Costco), Organización Soriana S.A.⁷³, Superama, HEB.

⁷² <http://www.comercialmexicana.com/main.aspx?>

⁷³ <http://www1.soriana.com/>

9.13.4 Situación Arancelaria en México

México aplica un 20% ad valorem como impuesto de importación sobre valor en aduana. Las importaciones mexicanas en miles de dólares FOB del ítem 22087001⁷⁴ durante los últimos 3 años se expresan en la siguiente tabla:

Tabla 30: Importaciones mexicanas en miles de dólares FOB del ítem 22087001

Copartícipe	2007	2008	2009
Alemania	-	65	11
Austria	-	5	-
Bélgica	-	10	5
Brasil	-	-	3
Canadá	-	0	-
Corea (Sur), Rep.de	-	70	103
España	-	428	402
Estados Unidos	-	890	453
Francia	-	263	559
Irlanda (Eire)	-	9013	7419
Italia	-	263	15
Jamaica	-	0	1
Japón	-	0	-
Países Bajos	-	48	-
Portugal	-	0	0
Puerto Rico	-	0	-
Reino Unido	-	140	134
República Checa	-	-	0
Sudáfrica, Rep.de	-	21	12
Total	0	11216	9117

Fuente: <http://nt5000.aladi.org/siianancelesesp/>

Las importaciones mexicanas en miles de dólares FOB del ítem 22087002⁷⁵ durante los últimos 3 años se expresan en la siguiente tabla:

Tabla 31: Importaciones mexicanas en miles de dólares FOB del ítem 22087002

Copartícipe	2007	2008	2009
Austria	-	0	-
Estados Unidos	-	210	311
Total	0	210	311

Fuente: <http://nt5000.aladi.org/siianancelesesp/>

Las importaciones mexicanas en miles de dólares FOB del ítem 22087099⁷⁶ durante los últimos 3 años se expresan en la siguiente tabla:

⁷⁴ De más de 14 grados sin exceder de 23 grados centesimales Gay-Lussac a la temperatura de 15°C, en vasija de barro, loza o vidrio, excepto lo comprendido en la fracción 22087002

⁷⁵ Licores que contengan aguardiente, o destilados, de agave

Copartícipe	2007	2008	2009
Alemania	1499	2181	2633
Argentina	27	36	24
Austria	1	1	5
Barbados	0	-	-
Bélgica	67	42	24
Brasil	1	-	3
Bulgaria	-	59	-
Canadá	2363	350	0
Colombia	9	3	-
Corea(N),Rep.Pop.Dem	1	-	-
Corea (Sur), Rep.de	2	2	3
Costa Rica	0	1	-
Cuba	1	-	-
Chile	-	-	0
China	-	0	1
Dinamarca	0	0	-
España	2403	2372	2050
Estados Unidos	1140	1595	626
Francia	2263	1483	1427
Irlanda (Eire)	398	446	285
Israel	2	-	1
Italia	2281	3031	3030
Jamaica	1	0	-
Japón	45	48	21
Líbano	0	8	4
Lituania	-	-	8
Países Bajos	375	184	183
Portugal	0	-	0
Puerto Rico	164	254	112
Reino Unido	286	219	127
República Checa	0	-	1
Zimbabwe	-	-	0
Sudáfrica, Rep.de	14	18	12
Suiza	7	4	3
Ucrania	-	8	-
Uruguay	-	-	5
Venezuela	-	0	-
[No Declarados]	0	1	1
Total	13350	12346	10589

Fuente: <http://nt5000.aladi.org/siianancelesesp/>

9.13.5 Impuestos en México

Impuesto al valor agregado

El impuesto al valor agregado se aplica sobre el valor CIF de la importación más todos los gravámenes aduaneros. La tasa general vigente durante el 2010⁷⁷ es de un 16%.⁷⁸

⁷⁶ Alcohol etílico sin desnaturalizar con grado alcohólico volumétrico inferior al 80% vol; aguardientes, licores y demás bebidas espirituosas

⁷⁷ Las tasas se actualizan año a año por la ley correspondiente

Impuestos estatales

Los impuestos locales sobre las ventas han sido eliminados como resultado de la aplicación a nivel federal de impuestos generales y específicos al consumo.

Impuesto especial sobre la producción y servicios

El impuesto especial sobre la producción y servicios es un impuesto que grava la venta, transferencia o importación de bienes específicos. Los principales productos sujetos a este impuesto son los tabacos; las bebidas alcohólicas y cervezas; las bebidas analcohólicas, los jarabes, los extractos y concentrados; las gasolinas y el diesel.

Este impuesto se aplica sobre el valor CIF más impuestos aplicados con motivo de la importación menos el IVA más el impuesto interno.

Las tasas son actualizadas cada año por la ley correspondiente. Las tasas vigentes durante el año 2010 son las siguientes⁷⁹:

- Bebidas con contenido alcohólico y cerveza:
 - Con una graduación alcohólica de hasta 14°G.L. 25% .
 - Con una graduación alcohólica de más de 14°y hasta 20°G.L. 30%.
 - Con una graduación alcohólica de más de 20°G.L. 50 %.
- B) Alcohol, alcohol desnaturalizado y mieles incristalizables. 50%.

9.14 Situación Arancelaria General

9.14.1 Preferencia Arancelaria Regional (PAR)

El campo de aplicación de la PAR alcanza a todos los productos originarios del territorio de los países miembros de la ALADI⁸⁰, con excepción de aquellos que incluyeron en

⁷⁸ Fuente

http://www.aladi.org/nsfaladi/guiasimportacion.nsf/09267198f1324b64032574960062343c/44bb75e8895e805203257506006162d4?OpenDocument#_Section5

⁷⁹ Fuente:

<http://www.aladi.org/nsfaladi/guiasimportacion.nsf/09267198f1324b64032574960062343c/e59fd7e1a080cb8003257506006239ee?OpenDocument>

sus listas de excepciones, circunstancia que no afecta el carácter de universal del mecanismo.

9.14.2 Acuerdos de Alcance Parcial

Tabla 32: Acuerdos de Alcance Parcial en los que participa Chile

Acuerdo	Copartícipe/s	Síntesis
AAP.CE N°24	Colombia	El objetivo es establecer de un espacio económico ampliado que permita la libre circulación de bienes, servicios y factores productivos e intensificar las relaciones económicas y comerciales entre los países signatarios, por medio de una liberación total de gravámenes y restricciones a las importaciones, entre otros mecanismos. El Programa de Liberación se aplica a todo el universo de productos.
AAP.CE N°35	Argentina Brasil Paraguay Uruguay	Tiene por objetivo, entre otros, formar un área de libre comercio entre las Partes Contratantes mediante la expansión y diversificación del intercambio comercial y la eliminación de las restricciones arancelarias y no arancelarias que afectan el comercio recíproco. El Programa de Liberación Comercial abarca a todo el universo de productos y consiste en desgravaciones progresivas y automáticas aplicables sobre los gravámenes vigentes para terceros países en el momento de despacho a plaza de las mercaderías.
AAP.CE N°41	México	El objetivo es el establecimiento de una Zona de Libre Comercio. La desgravación arancelaria se aplica a casi todo el universo de productos.

Fuente: http://www.aladi.org/nsfaladi/arquitec.nsf/VSITIOWEB/guias_de_importacion

⁸⁰ Países participantes: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Cuba, Ecuador, México, Paraguay, Perú, Uruguay, Venezuela.

Anexo D: Encuesta Autodiagnóstico

1 DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

1.1 Reflexión de futuro

Horizonte temporal

¿SE HA PREGUNTADO ALGUNA VEZ CUAL ES LA ESTRATEGIA DE SU EMPRESA Y SU POTENCIAL EN EL MERCADO INTERNACIONAL?

Sí, nuestra empresa tiene perfectamente definido lo que es y lo que quiere llegar a ser a largo plazo (cinco o más años), así como el papel que van a desempeñar los mercados exteriores en su trayectoria.

Alcance

¿CÓMO DEFINIRÍA EL GRADO DE PROFUNDIDAD UTILIZADO A LA HORA DE PENSAR EN EL FUTURO DE SU EMPRESA?

Además de los objetivos de ventas y beneficios claramente definidos, analizamos la posición competitiva de nuestra empresa respecto a la competencia.

1.2 Planificación

Profundidad del análisis

¿QUÉ HERRAMIENTAS UTILIZA SU EMPRESA PARA PLANIFICAR?

Hago un esfuerzo en reunir información relevante, pero sin que estén establecidos previamente los datos a recopilar ni las fuentes, así como tampoco el sistema de análisis de éstos.

Grado de formalización

¿CÓMO FORMALIZA LA PLANIFICACIÓN EN SU EMPRESA?

Mi empresa plasma por escrito la planificación de cualquier actividad relevante para el futuro de la empresa, habiendo implantado un proceso sistemático de elaboración y difusión entre todos los implicados e interesados.

2 LIDERAZGO Y ORGANIZACIÓN

2.1 Estructura y Capacidad Organizativa

Liderazgo

¿CÓMO SE TOMAN LAS DECISIONES EN SU EMPRESA?

Existe una cúpula directiva que concentra la capacidad de decisión.

Coordinación Interna

¿CÓMO SE RELACIONAN LOS DEPARTAMENTOS DE SU EMPRESA?

Hay una coordinación formal entre los principales responsables de la empresa, más allá de las cuestiones operativas.

2.2 Formación y Recursos Humanos

Formación de los recursos existentes

¿CÓMO SE ABORDA LA FORMACIÓN EN LA EMPRESA?

Para algún tema específico, directamente aplicable al funcionamiento de la empresa, se han llevado a cabo programas de formación destinados a grupos amplios de la plantilla.

Recursos Humanos

¿CÓMO EVOLUCIONA LA PLANTILLA DE LA EMPRESA?

Cuando elaboramos el presupuesto anual, analizamos y decidimos también las necesidades de personal para cumplir los objetivos.

3 FINANCIACIÓN

3.1 Financiación

Situación Financiera

¿CUÁL ES LA SITUACIÓN FINANCIERA DE SU EMPRESA?

Normal. No nos sobra el dinero, pero tampoco tenemos problemas.

Estructura Financiera

¿CÓMO ES LA ESTRUCTURA DEL BALANCE DE SU EMPRESA?

Gran proporción de capital circulante (existencias de materias primas, productos en curso y terminados, así como crédito a clientes), financiado con pasivo circulante (crédito de proveedores y deuda bancaria a corto plazo). Empresa más bien comercial.

4 PRODUCTOS Y PROCESOS

4.1 Productos

Amplitud de Gama de Productos

¿CÓMO DEFINIRÍA LA GAMA DE PRODUCTOS DE SU EMPRESA?

Nuestra gama es muy reducida. Estamos centrados, casi con exclusividad, en uno o dos productos, con algunas variedades, en los que somos altamente especialistas y competitivos.

Ventajas Competitivas

¿CUÁLES CONSIDERA QUE SON LAS VENTAJAS COMPETITIVAS DE SU EMPRESA?

Lo que más destaca es el hecho de tener un producto diferenciado, único hasta cierto punto, que fabricamos con niveles de calidad buenos.

4.2 Procesos

Capacidad Productiva

¿EN QUÉ SITUACIÓN ESTÁ LA CAPACIDAD PRODUCTIVA DE SU EMPRESA?

En torno al 50% de utilización de la capacidad productiva instalada.

Calidad de Proceso

¿CÓMO AFRONTA SU EMPRESA LA CUESTIÓN DE LA CALIDAD?

Aparte de preocuparnos permanentemente por la calidad y el diseño de nuestros productos, estamos implantando un sistema de calidad en el proceso de

fabricación (o lo acabamos de implantar y estamos todavía limando aspectos organizativos).

5 MARKETING

5.1 Relación Comercial

Identificación de Necesidades

¿CÓMO IDENTIFICA SU EMPRESA LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES?

De una manera un tanto informal y, básicamente, a través de nuestras relaciones habituales con los clientes e información adicional comercial directa, p.ej., de suministradores.

Sistemas y Servicios de Ventas

¿CÓMO GARANTIZA SU EMPRESA LA ATENCIÓN A LOS CLIENTES?

Por medio de las relaciones normales y la cercanía que solemos mantener con ellos.

Promoción y Publicidad

¿QUÉ ESFUERZOS DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD HACE SU EMPRESA?

Los típicos: catálogo (que procuramos tener actualizado y cuidado), asistencia a alguna que otra feria, y los tradicionales de bolígrafo, calendario, gorra, etc.

6 INNOVACIÓN TECNOLÓGICA

6.1 Incorporación de Tecnologías

Tecnología Productiva

¿CUÁN RÁPIDA ES SU EMPRESA EN DESARROLLAR O ADAPTAR PRODUCTOS?

Siempre nos lleva más tiempo del esperado. Es un área en la que somos conscientes de que tenemos que mejorar.

Tecnologías de la Información

¿CUÁL ES LA ACTITUD DE SU EMPRESA ANTE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN?

Muy activa, estamos muy al corriente y es una herramienta decisiva en nuestras operaciones diarias.

6.2 Política de Innovación

Investigación y Desarrollo

¿CÓMO AFRONTA SU EMPRESA LOS ASPECTOS DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO?

Invertimos mucho dinero en investigación e intentamos tener desarrollos propios en las áreas fundamentales de la empresa.

Protección de la Innovación

¿CÓMO AFRONTA SU EMPRESA LA PROTECCIÓN DE SU PATRIMONIO INTELECTUAL (PATENTES, ETC.) Y COMERCIAL (MARCAS)?

Llevamos una política sistemática de protección de nuestra propiedad intelectual y de nuestras marcas.

7 COOPERACIÓN EMPRESARIAL

7.1 Políticas de Cooperación

Cooperación Formal

¿CÓMO AFRONTA SU EMPRESA LA COOPERACIÓN EMPRESARIAL?

Tenemos una actitud favorable hacia la cooperación. Nos gusta cooperar formalmente con otras empresas, porque ya lo hemos hecho y le vemos muchas ventajas.

Cooperación No Formal

¿QUÉ TIPO DE RELACIÓN MANTIENE SU EMPRESA CON SUS CLIENTES Y PROVEDORES?

Colaboramos con ciertos proveedores o clientes, en aspectos que pueden ser importantes para la marcha de nuestras empresas respectivas, aunque no

siempre esa colaboración está recogida formalmente. Tenemos interés en que a estas empresas les vaya bien.

7.2 Posibilidades de Cooperación

Cooperación Institucional

¿CÓMO AFRONTA SU EMPRESA LA COOPERACIÓN NO EMPRESARIAL (PÚBLICA Y PRIVADA)?

Tenemos una actitud favorable hacia la cooperación institucional. Ya hemos participado con éxito en algún programa.

Conocimiento de las Posibilidades de Cooperación

¿CONOCE SU EMPRESA LAS POSIBILIDADES DE COOPERACIÓN EXISTENTES?

No conocemos en profundidad los programas, pero sabemos que existen múltiples posibilidades de cooperación nacional e internacional.

Anexo E: Ratios Financieros

RATIOS DE LIQUIDEZ	2007	2008	2009
Relación de Liquidez	1.46	2.50	1.08
Prueba Ácida	1.25	1.96	0.82
Cobertura de Gastos (Días)	486.40	189.61	308.63
Capital de Trabajo	97,120,145	332,214,514	38,235,106
Ciclo Caja Neto	122.67	85.39	197.68
RATIOS DE ENDEUDAMIENTO O SOLVENCIA			
Razón de Endeudamiento	72.8%	47.6%	101.7%
Razón Deuda/Patrimonio	2.68	0.91	-61.38
Razón Estructura Deuda	23.8%	32.4%	28.3%
Razón Cobertura de Intereses	7.87	12.75	-1.86
Razón Pasivos Corto Plazo	55.48%	32.16%	72.87%
RATIOS DE ACTIVIDAD			
Rotación de Existencias	3.35	6.94	2.99
Días de Existencias	109.08	52.60	122.15
Periodo Medio de Cobro	323.54	101.49	192.48
Periodo Medio de Pago	309.94	68.71	116.95
Rotación de Activos	66.2%	206.2%	91.0%
RATIOS DE RENTABILIDAD			
ROCE	25.89%	63.83%	-42.44%
ROA	11.53%	43.31%	-11.51%
ROE	42.4%	82.6%	N/A
IGPA	14.4%	-24.3%	31.9%

Fuente: Elaboración Propia, 2010, con información proporcionada por EMAN S.A.

Anexo F: Venta de alcoholes en Chile, Volumen Total, 2004-2009

'000 litres	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Whisk(e)y	3,288.8	3,531.6	3,777.8	3,971.9	4,146.9	4,354.2
- Single Malt Scotch	10.1	10.9	11.4	11.7	12.0	11.9
- Blended Scotch Whisky	2,621.8	2,887.9	3,121.8	3,328.2	3,473.4	3,681.4
- Bourbon/Other US	78.5	128.9	163.2	140.8	193.8	203.4
- Other Whisk(e)y	578.4	503.9	481.4	491.2	467.7	457.5
Brandy and Cognac	1,738.5	1,816.6	1,870.1	1,926.7	1,977.6	2,033.6
- Brandy	1,734.1	1,812.1	1,865.6	1,922.6	1,973.3	2,029.3
- Cognac	4.5	4.5	4.6	4.1	4.2	4.4
White Spirits	1,654.8	2,057.7	2,351.5	2,587.8	2,741.8	2,958.3
- Gin	351.0	333.5	325.8	322.0	317.3	305.7
- Vodka	1,303.8	1,724.2	2,025.7	2,265.8	2,424.5	2,652.7
Rum	3,932.1	5,846.6	8,516.9	11,463.6	15,158.9	19,051.0
- White Rum	726.2	983.4	1,188.8	1,339.0	1,517.7	1,851.1
- Dark Rum	3,205.9	4,863.2	7,328.1	10,124.7	13,641.2	17,199.9
Tequila (and Mezcal)	342.0	327.0	314.9	450.1	471.9	487.8
Liqueurs	1,436.5	1,685.5	1,823.2	1,897.3	1,961.9	1,959.1
- Cream-based Liqueurs	719.4	909.2	1,016.7	1,068.1	1,116.5	1,096.9
- Bitters	71.3	88.2	90.3	91.9	93.3	96.2
- Other Liqueurs	645.8	688.1	716.2	737.3	752.2	766.1
Other Spirits	40,657.2	38,501.1	34,181.0	31,516.6	29,460.5	28,532.5
- Cachaça	102.6	213.5	230.3	225.0	237.4	229.9
- Pisco	40,554.5	38,287.6	33,950.6	31,291.6	29,223.1	28,302.7
Spirits	53,049.9	53,766.1	52,835.4	53,814.1	55,919.5	59,376.7

Source: Official statistics, trade associations, trade press, company research, store checks, trade interviews, Euromonitor International estimates

Anexo G: Venta de alcoholes en Chile: Valor Total, 2004-2009

CLP bn	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Whisk(e)y	73.4	78.4	87.1	91.5	100.6	107.9
- Single Malt Scotch	0.5	0.6	0.6	0.6	0.7	0.7
- Blended Scotch Whisky	67.3	70.9	78.5	83.4	90.6	97.3
- Bourbon/Other US	2.5	4.1	5.3	4.7	6.6	7.1
- Other Whisk(e)y	3.2	2.8	2.7	2.8	2.8	2.8
Brandy and Cognac	8.8	9.5	9.9	10.3	11.1	11.7
- Brandy	8.6	9.3	9.7	10.1	10.9	11.5
- Cognac	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2
White Spirits	29.0	38.0	45.0	50.2	55.2	60.9
- Gin	4.5	4.4	4.4	4.5	4.6	4.5
- Vodka	24.5	33.6	40.6	45.8	50.6	56.4
Rum	60.4	94.8	139.7	183.7	246.5	314.1
- White Rum	11.6	17.2	23.2	25.9	31.8	39.6
- Dark Rum	48.8	77.6	116.4	157.8	214.8	274.5
Tequila (and Mezcal)	6.3	6.3	6.2	9.5	10.3	10.9
Liqueurs	21.2	25.9	28.5	30.3	32.5	33.2
- Cream-based Liqueurs	10.7	14.1	16.0	17.2	18.6	18.8
- Bitters	0.3	0.3	0.3	0.3	0.4	0.4
- Other Liqueurs	10.3	11.5	12.2	12.7	13.5	14.1
Other Spirits	281.2	273.1	244.1	231.7	224.7	222.7
- Cachaça	1.2	2.5	2.7	2.7	3.0	3.0
- Pisco	280.0	270.6	241.3	229.0	221.7	219.7
Spirits	480.3	526.1	560.4	607.3	680.9	761.4

Source: Official statistics, trade associations, trade press, company research, store checks, trade interviews, Euromonitor International estimates

Anexo H: Proyección Venta de alcoholes en Chile: Volumen Total, 2009-2014

'000 litres	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Whisk(e)y	4,354.2	4,546.0	4,762.0	4,921.2	5,076.1	5,211.1
- Single Malt Scotch	11.9	11.7	11.6	11.8	12.1	12.5
- Blended Scotch Whisky	3,681.4	3,875.0	4,096.1	4,253.2	4,397.3	4,520.9
- Bourbon/Other US	203.4	212.6	223.0	232.6	241.3	248.4
- Other Whisk(e)y	457.5	446.7	431.2	423.6	425.4	429.3
Brandy and Cognac	2,033.6	2,093.7	2,151.5	2,205.3	2,253.8	2,298.5
- Brandy	2,029.3	2,089.2	2,146.9	2,200.6	2,249.0	2,293.5
- Cognac	4.4	4.5	4.6	4.7	4.8	5.0
White Spirits	2,958.3	3,140.7	3,299.5	3,435.8	3,569.7	3,694.0
- Gin	305.7	292.1	277.8	266.4	257.7	252.9
- Vodka	2,652.7	2,848.7	3,021.7	3,169.4	3,312.0	3,441.2
Rum	19,051.0	22,926.4	26,638.3	29,482.7	31,764.7	33,602.1
- White Rum	1,851.1	2,209.0	2,519.3	2,758.4	2,956.0	3,114.1
- Dark Rum	17,199.9	20,717.4	24,119.1	26,724.2	28,808.7	30,488.0
Tequila (and Mezcal)	487.8	502.5	521.4	539.3	555.4	569.9
Liqueurs	1,959.1	1,949.8	1,945.7	1,955.1	1,973.3	1,995.8
- Cream-based Liqueurs	1,096.9	1,072.3	1,055.4	1,054.5	1,064.7	1,082.6
- Bitters	96.2	98.8	101.1	103.1	104.9	106.5
- Other Liqueurs	766.1	778.7	789.2	797.5	803.7	806.7
Other Spirits	28,532.5	27,559.2	26,835.4	26,227.0	25,848.1	25,632.8
- Cachaça	229.9	223.0	219.1	218.9	222.2	228.5
- Pisco	28,302.7	27,336.2	26,616.4	26,008.0	25,625.9	25,404.3
Spirits	59,376.7	62,718.2	66,153.7	68,766.3	71,041.1	73,004.2

Source: Official statistics, trade associations, trade press, company research, trade interviews, Euromonitor International estimates

Anexo I: Proyección Venta de alcoholes en Chile: Valor Total, 2009-2014

CLP bn	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Whisk(e)y	107.9	112.7	118.3	122.8	127.0	130.8
- Single Malt Scotch	0.7	0.6	0.7	0.7	0.7	0.7
- Blended Scotch Whisky	97.3	101.9	107.3	111.5	115.3	118.8
- Bourbon/Other US	7.1	7.4	7.8	8.1	8.4	8.7
- Other Whisk(e)y	2.8	2.7	2.6	2.6	2.6	2.6
Brandy and Cognac	11.7	12.0	12.4	12.8	13.1	13.5
- Brandy	11.5	11.8	12.2	12.6	12.9	13.2
- Cognac	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.3
White Spirits	60.9	64.4	67.6	70.6	73.5	76.1
- Gin	4.5	4.3	4.0	3.9	3.8	3.7
- Vodka	56.4	60.1	63.5	66.7	69.7	72.4
Rum	314.1	372.8	424.9	465.4	500.0	530.5
- White Rum	39.6	46.9	52.9	57.6	61.6	65.1
- Dark Rum	274.5	325.8	372.0	407.9	438.4	465.4
Tequila (and Mezcal)	10.9	11.2	11.7	12.1	12.5	12.8
Liqueurs	33.2	33.1	33.0	33.2	33.5	33.9
- Cream-based Liqueurs	18.8	18.4	18.1	18.1	18.4	18.8
- Bitters	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4
- Other Liqueurs	14.1	14.3	14.5	14.6	14.7	14.7
Other Spirits	222.7	213.8	207.2	201.8	197.9	195.3
- Cachaça	3.0	2.8	2.8	2.8	2.8	2.9
- Pisco	219.7	210.9	204.4	199.0	195.0	192.4
Spirits	761.4	819.9	875.1	918.6	957.3	992.9

Source: Official statistics, trade associations, trade press, company research, trade interviews, Euromonitor International estimates