



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

PLAN DE EXPORTACIÓN DE PISCO ULTRA PREMIUM A NUEVA YORK,
ESTADOS UNIDOS

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

PABLO ANDRES HERNANDEZ GAJARDO

PROFESOR GUIA
ANTONIO HOLGADO SAN MARTIN

MIEMBROS DE LA COMISION
JORGE LARA BACCIGALUPPI
ANA MIRIAM RAMIREZ SOTO

SANTIAGO DE CHILE
Octubre, 2011

RESUMEN EJECUTIVO

En esta tesis se desarrolla un plan de negocios para la comercialización de un pisco de origen chileno de características ultra-premium, en el mercado objetivo de Nueva York, Estados Unidos.

Un grupo de emprendedores están dando inicio a una empresa productora de pisco y actualmente se encuentran desarrollando el producto para iniciar su exportación. La empresa se denomina Pisquera Tulahuén y la producción del pisco se desarrolla en la IV región del país, en Monte Patria. La producción se focaliza en un pisco ultra premium de nombre "Waqar", para el mercado externo. Este producto pretende cubrir el segmento "high-end" de la oferta pisquera chilena, siendo el primero que informa el uso de una cepa moscatel en su etiqueta, además estando asociado a un terroir con tradición pisquera, representando la tradición de la industria pisquera chilena a través de 5 generaciones de destiladores.

Los temas que este trabajo aborda se basan fundamentalmente en el desarrollo de un plan de negocios, poniendo énfasis en la justificación de la elección del mercado, en la fundamentación del negocio y su enfoque a este nicho en particular y en la estrategia de entrada al mercado de Nueva York.

La mayor parte de los productos alcohólicos exportados, dentro de la categoría donde se encuentra el pisco, como el ron, gin, vodka, etc ("spirits"), se basan en el consumo masivo, cuyos canales de distribución son más tradicionales, abarcando desde supermercados o "liquor stores" hasta bares y restaurantes tradicionales. En el caso de pisco Waqar, este producto llega a través de un importador – distribuidor a canales distintos, considerándose principalmente hoteles, aeropuertos, bares y tiendas especializadas.

Como estrategia de entrada al mercado de Nueva York, se propone establecer un posicionamiento de la marca que resalte sus atributos más representativos, reconociendo aquellas características valoradas por los clientes y que aún no han sido explotadas por los productos pisqueros que apuntan al mismo segmento de mercado. De esta forma, se establecen los más importantes atributos de la marca, relacionados con los conceptos de exclusividad, tradición, lujo y pureza, los cuales deben ser explotados a través de determinadas actividades de promoción, como difusión entre especialistas, merchandising, publicidad en revistas, eventos, ferias y competencias internacionales. Del mismo modo, se propone establecer alianzas estratégicas con agentes claves, como un importador – distribuidor en Nueva York, quien se encarga de la internación y distribución del producto, reduciendo así la cantidad de intermediarios, sus costos asociados y acotando los problemas derivados de la compleja estructura normativa de Estados Unidos.

Los resultados señalan que para un horizonte de 6 años, se proyecta una venta inicial de 600 cajas para el primer año y un crecimiento de 60 puntos de venta por año. Asimismo, considerando una tasa de descuento del 30%, se obtiene un VPN total de USD 182.500 y una TIR total equivalente a 47,3%. La inversión requerida es de USD 180.511 y el período de recuperación de la inversión es de 5 años.

INDICE

1.	INTRODUCCION	7
2.	MARCO DE DESARROLLO	9
2.1.1	OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS.....	9
2.2	MARCO CONCEPTUAL Y BIBLIOGRAFIA.....	9
2.2.1	Modelo de negocios y CANVAS.....	10
2.2.2	Estrategia de posicionamiento.	13
2.3	METODOLOGIA Y TECNICAS.....	15
3.	DESCRIPCION DE LA EMPRESA	16
4.	ANALISIS DEL ENTORNO - DESCRIPCION DEL MERCADO	18
4.1	TAMAÑO DEL MERCADO Y CRECIMIENTO.....	18
4.2	BARRERAS DE ENTRADA.....	19
4.3	CLIENTES OBJETIVOS	22
4.3.1	CARACTERISTICAS DE LOS CONSUMIDORES	22
4.3.2	DEMOGRAFIA Y NIVELES DE CONSUMO DEL SEGMENTO.	23
4.4	COMPETENCIA.....	24
5.	JUSTIFICACION DE GLOBALIZACION	26
6.	DESCRIPCION DEL PRODUCTO	29
6.1	VENTAJAS COMPETITIVAS	29
6.2	APROPIABILIDAD O KNOW – HOW.....	32
6.3	ESTADO DE DESARROLLO	33
7.	MARKETING Y ESTRATEGIA	34
7.1	MODELO DE INGRESOS Y PRECIOS	34
7.1.1	VOLUMEN MERCADO OBJETIVO.....	34
7.1.2	PUNTOS DE VENTA (P.O.S.).....	36
7.1.3	VOLUMEN DE VENTAS	37
7.1.4	PRECIO DEL PRODUCTO	38

7.2	CANALES DE DISTRIBUCION	40
7.3	ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO	42
7.3.1	POSICIONAMIENTO DEL PISCO EN NUEVA YORK	42
7.3.2	REALIDAD ACTUAL DE LA OFERTA DE BEBIDAS ESPIRITUOSAS PREMIUM Y ULTRA – PREMIUM EN NEW YORK CITY	43
7.3.2.1	Oferta en hoteles, restaurantes, bares y clubs	44
7.3.2.2	Oferta en tiendas especializadas	45
7.3.3	MATRIZ DE POSICIONAMIENTO DE NUESTROS COMPETIDORES.	47
7.3.4	POSICIONAMIENTO PISCO WAQAR.	51
7.3.5	ACTIVIDADES DE PROMOCION	55
7.3.6	ESTRATEGIA DE ENTRADA AL MERCADO Y PLAN DE SALIDA	60
7.4	ALIANZAS ESTRATÉGICAS Y ASOCIACIONES	62
8.	ORGANIZACIÓN Y EQUIPO EMPRENDEDOR	63
9.	PROYECCIONES FINANCIERAS	65
9.1	INVERSION INICIAL.....	65
9.2	PROYECCIONES DE VENTA	66
9.3	EGRESOS.....	67
9.4	ESTADO DE RESULTADO Y FLUJO DE CAJA LIBRE.....	69
9.5	EVALUACION Y ANALISIS ECONOMICO	70
9.5.1	VALOR TERMINAL.....	70
9.5.2	INDICADORES ECONMICOS	71
9.6	ANALISIS DE RIESGOS	73
10.	REFERENCIAS.....	76
11.	ANEXOS	78
11.1	ANEXO A: INFORMACION DE MERCADO EEUU Y NEW YORK.....	78
11.2	ANEXO B: PROCESO PRODUCTIVO PISCO WAQAR	86
11.3	ANEXO C: POSICIONAMIENTO DE NUESTROS COMPETIDORES EN NYC	93

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Modelo CANVAS	13
Figura 2: “Sistema de tres capas” en la comercialización de productos dentro de USA..	41
Figura 3: Manhattan y sus diferentes areas.....	44
Figura 4: Distribución de la oferta de bebidas espirituosas ultra – premium en bares de Manhattan, New York City.	46
Figura 5: Distribución de la oferta de bebidas espirituosas ultra – premium en restaurantes de Manhattan, New York City.....	46
Figura 6: Atributos clave que utilizan las marcas de Pisco comercializadas en NYC	50
Figura 7: Atributos clave que utilizan las marcas de Vodka comercializadas en NYC	50
Figura 8: Mapa de telaraña con principales atributos de Pisco Waqar evaluados para los competidores de la categoría Pisco.	52
Figura 9: Mapa de telaraña con principales atributos de Pisco Waqar evaluados para los competidores de la categoría Vodka.	53
Figura 10: Distribución del gasto en publicidad para el sector de bebidas espirituosas en United States.....	58
Figura 11: Beneficios certificaciones ambientales (Ver referencia 14).....	60
Figura 12: Áreas dentro de la organización y distribución de funciones.	63
Figura B. 1: Proceso de vinificación de pisco WAQAR.....	89
Figura B. 2: Diagrama de flujo de destilación y preparación de alcohol.	91

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Participación de mercado industria de licores en Estados Unidos.....	18
Tabla 2: Consumo en categoría spirits para los principales estados de USA	19
Tabla 3: Impuestos estatales para la comercialización.....	20
Tabla 4: Encuesta 2006 – 2008, población de Nueva York según sexo y edad.	23
Tabla 5: Consumo de bebidas alcohólicas en EEUU, segmentado por edades e ingresos.	24
Tabla 6: Total de importaciones de pisco de EEUU (en miles de dólares)	26
Tabla 7: Escenarios para determinar el volumen del Mercado objetivo.	35
Tabla 8: Puntos de venta más costosos en Manhattan.....	37
Tabla 9: Ventas de destilados ultra premium desde su entrada al mercado.....	38
Tabla 10: Precios de productos premium en principales tiendas de NYC.....	39
Tabla 11: Calculo del precio de venta de Pisco Waqar en Nueva York.....	40
Tabla 12: Marcas de productos ultra – premium más requeridas en bares y restaurants para la preparación de cocktails.....	47
Tabla 13: Proyección de inversiones	66
Tabla 14: Proyecciones de venta hasta el 2016.....	66
Tabla 15: Gastos generales y de administración	67
Tabla 16: Costos de la fuerza de ventas.	68
Tabla 17: Costos variables de producción y logística de comercialización.....	68
Tabla 18: Costos de actividades de marketing.....	69
Tabla 19: Estado de resultados y flujo de caja del proyecto.	70
Tabla 20: Principales indicadores económicos del proyecto.....	72
Tabla 21: Indicadores económicos del proyecto, con TD=15% y rotación de 0.75 caja/mes	72
Tabla 22: Estado de resultados y flujo de caja con 15% de ventas bajo proyección original.....	74
Tabla 23: Principales indicadores económicos del proyecto al bajar las ventas un 15% .	75
Tabla A. 1: Crecimiento importaciones de pisco EEUU (en miles de dólares).....	78
Tabla A. 2: Importaciones de los EEUU (FOB) de licores	78
Tabla A. 3: Principales marcas de pisco que se venden en liquor stores y tiendas especializadas en Manhattan.....	81
Tabla A. 4: Cocktails de los bares y restaurants más importantes de New York City.	82
Tabla A. 5: Mercado mundial de bebidas espirituosas y su distribución por segmentos.	86
Tabla B. 1: Comparación proceso productivo pisco WAQAR vs industria pisquera nacional.....	92
Tabla B. 2: Variación en el tiempo de la producción de pisco, Pisquera Tulahuén.	92
Tabla C. 1: Características de principales competidores categoría Pisco en New York City, segmentos premium y ultra - premium	93
Tabla C. 2: Características de principales competidores categoría VODKA en New York City, segmentos premium y ultra - premium.....	96
Tabla C. 3: Matriz de posicionamiento de marcas de vodka y pisco en NYC.....	99
Tabla C. 4: Ranking de atributos marcas competidoras de pisco y vodka en Mercado objetivo.....	99

1. INTRODUCCION

A comienzos de esta década la industria pisquera comenzó a vivir de manera evidente una depresión. Primero, una sobreproducción de la materia prima se convirtió en la principal causa de los problemas que comenzaron a afectar al sector. Posteriormente, el menor valor del whisky y de otros alcoholes importados cautivó el interés del consumidor. En consecuencia, disminuyó la demanda de pisco y también el precio de su materia prima, la uva pisquera. Así quedó en evidencia que las expectativas sobredimensionaron el panorama, y las cooperativas vivieron un ambiente económico complejo. Durante ese tiempo no se tenía una visión muy clara sobre la realidad del sector, considerando que el pisco no era un producto que se exportara en grandes cantidades y que sobre el 95% de la producción se consumía en el mercado interno. A partir de entonces la reconversión de algunas hectáreas para cultivar otros frutales y producir piscos “premium” fueron algunas de las alternativas para mitigar los efectos de la sobreproducción y la menor demanda de pisco¹.

A partir de 2008 el sector pisquero nacional tiene un auspicioso repunte, con un crecimiento de las exportaciones de 171% durante los primeros tres meses del año, alcanzando los US\$ 228.500 y superando las exportaciones peruanas (US\$ 218.936)². Es así que en el último tiempo fuentes como IWSR (International Wine and Spirit Record) señalan la recuperación de la mayoría de las categorías consideradas bebidas espirituosas³. Concretamente, se vaticina un 0,4% de incremento medio anual del volumen del mercado global para el período 2008-2013, con India y Estados Unidos como tractores de ese crecimiento. En este contexto, la búsqueda de oportunidades para incrementar la exportación del Pisco de Chile en los mercados objetivo, desde el análisis de otras categorías similares y exitosas (Aguardiente, Ron, Vodka y Tequila), tiene en cuenta los atributos esenciales de la bebida chilena, cuya gestión adecuada puede suponer un alto grado de diferenciación en el mercado. En este sentido, existen importantes oportunidades para el pisco chileno en el posicionamiento premium

¹ <http://www.inia.cl>. Visitada el 24-11-2010.

² <http://www.survino.com/vino-chile-espana-argentina-estadisticas-libros-vinas/pisco-chileno/exportaciones-de-pisco-chileno-crecen/432>. Visitada el 24-11-2010.

³ Se considera bebidas espirituosas a aquellas bebidas con contenido alcohólico procedentes de la destilación de materias primas agrícolas.

vertebrado en torno a la Denominación de Origen, que debe garantizar una calidad superior y poner en valor los atributos de origen y autenticidad. Pero, para que éstos sean percibidos y también valorados por los consumidores, es vital una comunicación efectiva, transparente y multidireccional, que enfatice aspectos como la tradición o la herencia y haga partícipes a los consumidores de la historia única que hay detrás de cada producto, mediante experiencias auténticas⁴.

⁴ Análisis y Benchmarking de Innovación, como producto singular de Chile, e identificación de Nichos de oportunidades del mercado de Pisco. INFOCENTER, 28 de abril de 2010.

2. MARCO DE DESARROLLO

2.1.1 OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS

El objetivo general de este trabajo es ***desarrollar un modelo y un plan de negocios para lograr comercializar con éxito un pisco ultra – premium chileno en el mercado de New York, Estados Unidos***, punto inicial para lograr la expansión hacia otros mercados como Paris y Londres.

Para cumplir este objetivo, es necesario cumplir con una serie de objetivos específicos, que podemos resumir:

- Investigación del mercado de bebidas alcohólicas en Estados Unidos, enfocada al segmento de los *spirits*⁵.
- Establecer las características y atributos del producto seleccionado para internacionalizar la marca.
- Realizar una evaluación económica respecto a la comercialización del producto y su proyección en el tiempo.

Los resultados esperados están enfocados principalmente en la elaboración de un plan de negocios atractivo para el posicionamiento exitoso del producto seleccionado en un mercado internacional, a través del análisis de las ventajas, desventajas y oportunidades que ofrece este mercado para su comercialización y la correspondiente evaluación económica que involucran estas actividades.

2.2 MARCO CONCEPTUAL Y BIBLIOGRAFIA

La base teórica utilizada en la elaboración de este trabajo, se concentra fundamentalmente en dos grandes elementos:

- Desarrollo de un Modelo de negocios y aplicación de modelo CANVAS.
- Desarrollo de un Plan estratégico.

⁵ Ver Marco Conceptual.

2.2.1 Modelo de negocios y CANVAS.

Un modelo de negocios se refiere a la forma en que la empresa lleva a cabo su negocio dentro del conjunto de elecciones que ésta realiza y el conjunto de consecuencias que se derivan de dichas elecciones.

Según Amit⁶ y Zott⁷ (2001) “un modelo de negocio explicita el contenido, la estructura y el gobierno de las transacciones designadas para crear valor al explotar oportunidades de negocio”. El contenido de las transacciones hace referencia a los productos o la información intercambiada, así como a los recursos y capacidades requeridos para ello. La estructura de la transacción se refiere a las partes participantes, sus relaciones y su forma de operar. Finalmente, el gobierno de las transacciones se refiere a cómo se controlan (por los participantes) los flujos de información, recursos y bienes, las formas legales de organización y los incentivos involucrados.

Chesbrough⁸ and Rosenbloom⁹ (2001) presentan una definición más detallada y operativa al indicar que las funciones de un modelo de negocio son: articular la proposición de valor; identificar un segmento de mercado; definir la estructura de la cadena de valor; estimar la estructura de costes y el potencial de beneficios; describir la posición de la empresa en la red de valor y formular la estrategia competitiva.

El modelo de negocios de una empresa describe el valor que ésta ofrece a uno o varios segmentos de clientes y su red de asociados, para crear, comercializar y aportar este valor, generando un flujo rentable y sostenible de ingresos. Como consecuencia, se establecen 9 elementos del modelo de negocios: proposición de valor, cliente objetivo, canal de distribución, relaciones, configuración de la cadena de valor, competencias esenciales, red de socios, estructura de costes y modelo de ingresos. A raíz de lo anterior, surge una nueva manera de representar los modelos de negocios a través del

⁶ Professor of Entrepreneurship; Professor of Management; Academic Director, The Goergen Entrepreneurial Management Programs; Academic Director, The Wharton Global Family Alliance, University of Pennsylvania.

⁷ Associate Professor of Entrepreneurship INSEAD Boulevard de Constance.

⁸ Associate Professor and executive director of the Center for Open Innovation at the Haas School of Business at the University of California.

⁹ Associate Professor of the Harvard Business School.

sistema CANVAS, el cual permite describir las relaciones de cómo una organización crea, distribuye y captura valor. Para esto es necesario responder algunas preguntas que configuran los nueve segmentos de un modelo de negocio:

- a) **Segmentos de clientes:** Define los diferentes grupos de personas u organizaciones para servir y alcanzar un objetivo empresarial.
 - ¿A quienes les estoy creando valor?
 - ¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?

- b) **Propuesta de valor:** Describe el paquete de productos y servicios que crean valor para un segmento específico de clientes.
 - ¿Qué valor estamos entregando a los clientes?
 - ¿Cuál problema estamos ayudando a resolver?
 - ¿Qué necesidad de nuestros clientes estamos satisfaciendo?
 - ¿Qué paquetes de productos y servicios estamos ofreciendo a cada segmento de clientes?

- c) **Canales de comunicación y distribución:** Describe como una compañía se comunica y llega a su segmento de clientes para ofrecer una propuesta de valor.
 - ¿A través de qué canales estamos llegando a nuestros segmentos de clientes?
 - ¿Cómo podemos alcanzarlos ahora?
 - ¿Cómo se integran nuestros canales?
 - ¿Cuáles funcionan mejor?
 - ¿Cuáles son más rentables?
 - ¿Cómo podemos integrarlos a las rutinas de nuestros clientes?

- d) **Relación con el cliente:** Describe los tipos de relaciones establecidas en una compañía con segmentos establecidos.
 - ¿Qué tipo de relación espera que establezcamos y mantengamos cada uno de nuestros segmentos de clientes?
 - ¿Qué relaciones hemos establecido?
 - ¿Cuán costosas son?
 - ¿Cómo se integran con el resto de nuestro modelo de negocio?

- e) **Fuente de ingresos:** Representa la caja de efectivo de la empresa, generada a partir de cada segmento de clientes (los gastos deben restarse de los ingresos para crear ganancias).
- ¿Por cuál valor nuestros clientes están realmente dispuestos a pagar?
 - ¿Actualmente por qué se paga?
 - ¿Cómo están pagando?
 - ¿Cómo prefieren pagar?
 - ¿Cuánto aporta cada fuente de ingresos a los ingresos generales?
- f) **Recursos clave:** Describe los activos más importantes requeridos para hacer trabajar el modelo de negocio.
- ¿Qué recursos clave requiere nuestra propuesta de valor?
 - ¿Qué recursos clave requieren nuestros canales de comunicación y distribución?
 - ¿Qué recursos clave requiere nuestra relación con los clientes?
 - ¿Qué recursos clave requieren nuestros flujos de ingreso?
- g) **Actividades clave:** Describe las cosas más importantes que una compañía debe hacer para hacer funcionar el modelo de negocio.
- ¿Qué actividades clave requiere nuestra propuesta de valor?
 - ¿Qué actividades clave requieren nuestros canales de comunicación y distribución?
 - ¿Qué actividades clave requiere nuestra relación con los clientes?
 - ¿Qué actividades clave requieren nuestros flujos de ingresos?
- h) **Alianzas clave (red de proveedores):** Describe la red de proveedores y socios que hacen trabajar el modelo de negocio.
- ¿Quiénes son tus aliados clave?
 - ¿Quiénes son nuestros proveedores clave?
 - ¿Cuáles recursos clave adquirimos desde nuestros aliados?
 - ¿Cuáles actividades clave realizan nuestros aliados?
- i) **Estructura de costos:** Describe todos los costos incurridos para operar un modelo de negocio.

¿Cuáles son los costos inherentes más importantes en nuestro modelo de negocio?

¿Cuáles son los recursos clave más costosos?

¿Cuáles son las actividades clave más costosas?

La Figura 1 muestra esquemáticamente el modelo CANVAS, separando los diferentes bloques que componen el sistema.

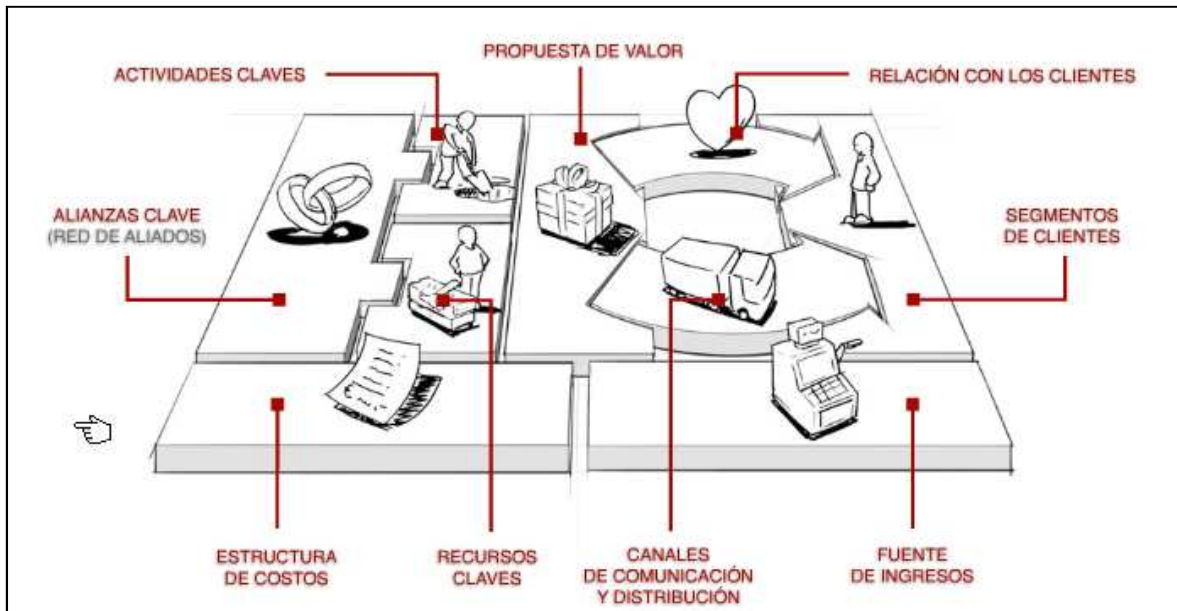


Figura 1: Modelo CANVAS¹⁰

2.2.2 Estrategia de posicionamiento.

Peter Drucker define que la estrategia se basa en comprometer recursos presentes para expectativas futuras. De esta manera, un plan estratégico involucra el futuro (“*futuring*”) y la visión (“*visioning*”). El futuro es saber identificar oportunidades emergentes y amenazas en los mercados, alineándolas con las capacidades internas. “*Visioning*” implica el preparar y adaptar a la organización, con el fin de competir en el largo plazo.

¹⁰ Generador de Modelo de Negocio. <http://www.slideshare.net/rodrigogajardo/clase1electivo-bpm-de-ingenieriametodologa-de-modelos-de-negocio#> Visitada el 10-12-2010.

El pensamiento estratégico involucra examinar cuidadosamente el ambiente interno y externo de la organización y decidir las mejores estrategias necesarias para asegurar una adaptación adecuada a éstos.¹¹ Así, el plan estratégico se resume en el proceso a través del cual los cuerpos operacionales y gubernamentales de una organización desarrollan las estrategias para alcanzar los objetivos que se proponen.

La estrategia de posicionamiento consiste en definir la imagen que se quiere proyectar de nuestra marca, de manera que nuestro segmento objetivo comprenda y aprecie la diferencia competitiva de la marca con respecto a las marcas competidoras.¹²

Existen algunos tipos de posicionamiento más comunes, entre ellos:

- Posicionamiento basado en las características del producto
- Posicionamiento en base a Precio / Calidad
- Posicionamiento con respecto al uso o beneficios que reporta el producto
- Posicionamiento orientado al usuario
- Posicionamiento por el estilo de vida
- Posicionamiento con respecto a la competencia

Las principales preguntas que se deben resolver al elegir una estrategia de posicionamiento son las siguientes:

1. ¿Quién es la competencia?
2. ¿Cuáles son las características del mercado?
3. ¿Quién es nuestro consumidor?
4. ¿Cuál es el posicionamiento actual de nuestro producto?
5. ¿Cuál es la posición que deseamos ocupar?
6. ¿A quiénes debemos superar?
7. ¿De cuantos recursos para actividades de marketing disponemos?
8. ¿Está en condiciones de resistir por largo tiempo el posicionamiento elegido?
9. ¿Está nuestra publicidad en concordancia con el posicionamiento escogido?

¹¹ McNamara, "Field Guide to Nonprofit Strategic Planning and Facilitation", 2003.

¹² <http://www.estoesmarketing.com> – Visitada el 24/11/2010

2.3 METODOLOGIA Y TECNICAS

La metodología aplicada para el desarrollo de este trabajo se basa fundamentalmente en dos puntos principales:

1. Análisis de la información obtenida desde distintas fuentes asociadas a la industria pisquera en Chile y el extranjero y fuentes secundarias bibliográficas:
 - Se revisa y analiza información obtenida desde los principales sitios de Internet relacionados con la industria del pisco, especialmente aquella relativa a los datos de las exportaciones de pisco chileno al extranjero. Asimismo, se trabaja con bases de datos e información de las empresas pisqueras más grandes del país, como pisco Capel.
 - De la misma forma que el punto anterior, se analiza información relativa a los principales mercados internacionales exportadores de pisco. Se pone especial énfasis en Perú, quienes históricamente tienen una participación mayoritaria en la exportación de esta bebida alcohólica. Para Perú, actualmente son 38 los países que importan su pisco, representando Estados Unidos (38%) y Chile (12%) sus principales importadores.¹³
2. Elaboración de un modelo de negocios que refleje el desafío de este emprendimiento de exportación de pisco ultra premium en un mercado extranjero, que evalúe este negocio. Adicionalmente, se realiza una proposición de estrategia de posicionamiento del producto en Nueva York, basado en las características del segmento de consumidores objetivo y a la experiencia de otras empresas pisqueras en su deseo de entrar a otros mercados.

Asimismo, el desarrollo de este trabajo concentrará gran parte de su contenido al análisis del mercado objetivo, particularmente al nicho de mercado al cual se orienta. También se analizarán las estrategias de entrada y posicionamiento, que serán consecuentes con las características de consumo y comportamiento del segmento objetivo.

¹³ Ministerio de la Producción peruano. <http://www.produce.gob.pe/portal/>. Visitado el 10-12-2010.

3. DESCRIPCION DE LA EMPRESA

La empresa Pisquera Tulahuén se forma gracias al deseo de tres socios emprendedores de iniciar un negocio de exportación de pisco ultra premium, basándose fuertemente en la necesidad de satisfacer las crecientes necesidades de los mercados internacionales, que han ido rápidamente evolucionando en el negocio de los spirits. Es así que, respaldados por la experiencia que cada uno de ellos puede aportar al negocio y al conocimiento de la industria pisquera en Chile, inicialmente son Norman Dabner y Juan Carlos Ortúzar quienes acuerdan iniciar este emprendimiento, para posteriormente contactar a Jaime Camposano, enólogo de profesión, quien proviene de la familia fundadora de la industria pisquera en Chile.

Por una parte, Norman tenía conocimiento de la industria del pisco y experiencia en mercado internacionales, básicamente por haber dedicado gran parte de su carrera profesional en la empresa Capel y por sus estudios en Francia. Por otro lado, Juan Carlos había desarrollado su carrera profesional en las áreas de marketing y comercial en una empresa multinacional y en Estados Unidos.

Después de varias reuniones de evaluación preliminar y desarrollo de conceptos del producto, nace la idea del pisco ultra-premium y los iniciales dos socios acuerdan incorporar a Jaime Camposano como tercer socio, para colaborar en el desarrollo de este concepto. Una vez que tuvieron todos los elementos básicos para el desarrollo del proyecto de un pisco ultra-premium, se empiezan a realizar prospecciones con potenciales clientes, búsqueda de proveedores, entrevista a potenciales competidores para definir y ajustar más detalladamente el concepto del producto y tener una mejor estimación de los mercados, características de los clientes, consumidores y costos asociados al desarrollo del proyecto.

Tras seis meses de trabajo en conjunto, se llega a la conclusión de que el proyecto es viable económicamente y financieramente atractivo, ante lo cual los tres socios crean la sociedad Pisquera Tulahuén Limitada, dando formalmente inicio a las actividades de la nueva empresa.

A poco andar, se dan cuenta que el proyecto es de una envergadura tal que requiere cada día más tiempo, tomando la decisión de dejar sus otras actividades para dedicarle tiempo completo, comenzando a desarrollar el producto en cada una de las áreas involucradas y en las cuales cada uno tenía expertise. Es así que se contrata una agencia de diseño argentina, se contacta con proveedores de botellas y tapones en el extranjero, se compra vino desde una bodega que aceptaba el modelo de producción deseado y se compra uva moscatel para el desarrollo del pisco. Finalmente, se habilita la planta de producción de la familia Camposano, renovando y actualizando los permisos de producción respectivos y registrando la marca, proyectando la producción del nuevo producto para Enero de 2011, con la clara idea de lograr un producto de calidad exportable que abarque ciertos mercados con potencial de crecimiento.

Como parte del programa de internacionalización de la marca, Norman viaja a distintas ciudades en Estados Unidos y Europa, con el fin de conocer mejor el mercado y testear personalmente el nuevo concepto. Durante este viaje se realiza una variada cantidad de entrevistas a diferentes personas relacionadas con la industria de los spirits (Importadores, Distribuidores, Dueños de Bares, Bartender, Agencias de alcoholes y consumidores) llegando a la conclusión que el concepto de producto desarrollado, basado en la experiencia de vivir en el extranjero y del conocimiento de los spirits, es el correcto a nivel internacional y que solo habría que realizar ajustes menores de precio y actividades promocionales extras a las que ya habían sido desarrolladas en el plan estratégico.

Durante el segundo semestre del 2010 el foco de los socios ha estado en llevar adelante las tareas planificadas y haciendo realidad cada uno de los atributos del producto. Para ello, han utilizado recursos de su patrimonio personal y han logrado ir concretando cada una de las etapas establecidas. Es así como en la actualidad ya tienen la etiqueta diseñada y se está iniciando la inscripción del producto ante las autoridades norteamericanas y europeas.

Actualmente, la empresa se encuentra tramitando la postulación a un fondoCorfo, con el fin de darle un impulso importante al negocio y poder comenzar a exportar inicialmente el producto hacia Estados Unidos, a inicios de 2011.

4. ANALISIS DEL ENTORNO - DESCRIPCION DEL MERCADO

4.1 TAMAÑO DEL MERCADO Y CRECIMIENTO

Estados Unidos es el país que destaca por ser el primer importador de tres categorías de bebidas espirituosas: el aguardiente, vodka y tequila. A pesar de ser un mercado considerado en fase de madurez, muestra oportunidades para nuevos ingresantes debido a su tamaño y carácter innovador.

El valor del mercado estadounidense de bebidas espirituosas rondó en el año 2008 los US\$ 61.120 millones de dólares, un 2,2% menos que en 2007, como consecuencia de la contracción económica. Sin embargo, las previsiones indican que el mercado recuperará su ritmo creciente, aunque en 2013 el incremento esperado (5,4%) estará todavía por debajo de los niveles anteriores a la recesión (cuando la industria crecía anualmente en torno al 8%).¹⁴

La Tabla 1 muestra la participación de mercado en la industria de bebidas alcohólicas en Estados Unidos.

Tabla 1: Participación de mercado industria de licores en Estados Unidos.

Participación en el mercado de los bebestibles basado en ingresos							
Año	Supplier Gross Revenues (Billones de dólares)				Market Share		
	Cerveza	Espirituosas	Vino	Total	Cerveza	Espirituosas	Vino
1999	\$21.20	\$10.66	\$6.00	\$37.86	56,00%	28,20%	15,80%
2000	\$22.60	\$11.70	\$6.41	\$40.71	55,50%	28,70%	15,70%
2001	\$23.80	\$12.22	\$6.63	\$42.65	55,80%	28,70%	15,50%
2002	\$24.10	\$13.17	\$7.04	\$44.31	54,40%	29,70%	15,90%
2003	\$24.87	\$13.87	\$7.50	\$46.24	53,80%	30,00%	16,20%
2004	\$25.62	\$15.12	\$7.90	\$48.64	52,70%	31,10%	16,20%
2005	\$25.62	\$16.00	\$8.30	\$49.92	51,30%	32,10%	16,60%
2006	\$26.34	\$17.20	\$8.62	\$52.15	50,50%	33,00%	16,50%
2007	\$27.49	\$18.20	\$9.24	\$54.93	50,10%	33,10%	16,80%
2008	\$28.46	\$18.72	\$9.38	\$56.56	50,30%	33,10%	16,60%
2009	\$28.82	\$18.74	\$9.48	\$57.04	50,50%	32,90%	16,60%

Fuente: 10k reports, DISCUS Estimates & Adams Wine Handbook
Distilled Spirits Council, Economic & Strategic Analysis Dept.

¹⁴ Análisis y Benchmarking de Innovación, como producto singular de Chile e Identificación de nichos de Oportunidades del mercado de Pisco. – Infocenter, Centro de Inteligencia, 28 de Abril de 2010.
<http://www.infocenter.es>

El mayor potencial de crecimiento corresponde a la categoría de vodka, en especial a su segmento Premium, con tasas de crecimiento medio anual que se espera superen el 7% a partir de 2011. Además, las previsiones confirman el buen comportamiento del tequila en el mercado estadounidense, con crecimientos en torno al 3% en el periodo 2009-2013.

Con respecto al consumo por estado, New York se ubica en la cuarta posición con 27.545.986 galones de consumo, valor que representa un incremento del 4,8% con respecto al año 2008, por detrás de otros estados como California, Florida y Texas. Sin embargo, New York representa el segundo estado con mayor consumo per cápita, después de Florida, como se puede apreciar en la Tabla 2.

Tabla 2: Consumo en categoría spirits para los principales estados de USA

2009	Población	Consumo (gal)	Consumo per Capita (Gal/hab)	Consumo per Capita (litro/hab)
New York	19.541.453	27.545.986	1,41	5,34
California	36.961.664	51.467.312	1,39	5,27
Florida	18.537.969	35.073.557	1,89	7,16
Texas	24.782.302	27.617.944	1,11	4,22

Fuente: NABCA (National Alcohol Beverage Control Association), basado en las ventas del sector retail.

4.2 BARRERAS DE ENTRADA

Para salvaguardar la propiedad intelectual y preservar la autenticidad de sus productos, la mayoría de los países disponen de sistemas de supervisión de carácter internacional. Asimismo, las bebidas alcohólicas están sujetas a férreas barreras arancelarias, pues prácticamente todos los países tienen impuesto a su importación y consumo.

En el caso particular de Estados Unidos, tras la entrada en vigencia del TLC, los productos dentro de la categoría licores quedan incluidos en la lista de productos libre del pago de aranceles. Sin embargo, para poder beneficiarse de la desgravación arancelaria del TLC, es indispensable cumplir con las normas de origen. Los productos calificarán como originarios siempre que sean producidos enteramente en el territorio de una o de ambas Partes, a partir exclusivamente de materiales chilenos, de Estados Unidos o de ambos países.

Por otra parte, los licores deben pagar un impuesto federal y otro estatal, los cuales dependerán del grado alcohólico que tenga dicho producto. En Estados Unidos, para efecto de impuestos, el pisco es clasificado como ‘Bebida espirituosa destilada’, en ingles ‘Distilled Spirit’. Los impuestos federales son cobrados por el IRS (Internal Revenue Service), pero recaudados por el U.S. Customs (Servicio de aduana de Estados Unidos). Para todas las bebidas ‘Distilled Spirits’, los impuestos federales son los siguientes:

- USD \$13.50 por proof gallon (1 galón equivale a 3.785 litros).
- USD \$2.14 por botella de 750 ml, con 40% de alcohol.

Asimismo, los impuestos estatales varían según el grado alcohólico de los productos, y son diferentes en cada Estado. A continuación se detallan los impuestos estatales de los Estados bajo la jurisdicción de las oficinas comerciales de Miami. Estos se expresan en dólares por galón.

Tabla 3: Impuestos estatales para la comercialización de bebidas alcohólicas en Estados Unidos.

ESTADO	TAX RATES (USD\$ per gallon)
Arkansas	2,50
New York	6,44
Florida	6,50
Kansas	2,50
Louisiana	2,50
Missouri	2,00
Nueva México	6,06
Oklahoma	5,56

Existen además otros requisitos y barreras de ingreso para este tipo de producto. El Código Federal de Regulaciones de los EE.UU. requiere que el país en el que se produjo o manufacturó el producto lo que se llama “Lugar de Origen”, esté claramente señalado en el producto. En caso de contar con un envase, esta declaración se puede localizar en cualquier lado excepto en la base del envase.

Previo a la exportación de cualquier tipo de bebida alcohólica a Estados Unidos, la compañía chilena debe realizar los trámites señalados a continuación:

- **Registro de Bebidas Alcohólicas:** Deberá inscribirse en el Servicio Agrícola Ganadero (SAG), como exportador y distribuidor de bebidas alcohólicas.
- **Registro de producto:** La bebida alcohólica deberá registrarse, presentando un análisis de producto.
- **Certificado de destinación aduanero:** Para realizar cualquier destinación aduanera de alcoholes, el Servicio de Aduanas (www.aduana.cl) exigirá un certificado emitido por el SAG, el cual señalará el lugar indicado y las condiciones con las que debe ser almacenado, ruta y condiciones del transporte requerido entre otras.

En Estados Unidos, debe existir un importador o representante que ingrese los productos al país, quien debe completar un formulario de inspección y tener disponible la documentación de registros de SAG. Por lo tanto, el exportador chileno de licores debe tener un importador en Estados Unidos que tenga una licencia federal 'Importer's Basic permit', además de las licencias pertinentes del Estado donde desee operar. El requisito mínimo para obtener esta licencia es estar establecido en Estados Unidos y disponer de una sede de negocios que acredite la existencia de una actividad comercial.

La venta de licores está estrictamente reglamentada en la Federal Alcohol Administration Act (FAA) y administrado por el Alcohol and Tobacco Tax and Trade Bureau (TTB).

Para las bebidas alcohólicas la ley exige una distribución de tres canales o 'three tier system'. Esto se estableció después que se abolió en Estados Unidos la 'Prohibición' en 1933. Los tres canales son:

- Productor o importador
- Distribuidor
- Retailer

Con esta cadena, se logra incrementar los costos del precio final vía impuestos y márgenes, logrando en cierta medida disminuir el consumo de estas bebidas por menores de edad.

Los licores caen en la categoría de productos cuya importación es regulada por la Food and Drug Administration (en adelante FDA). Por ello es sujeto de inspección por parte de ésta en el puerto de entrada. Si algún cargamento no cumple con tal inspección, será detenido en el puerto de entrada. La FDA otorga una segunda oportunidad para cumplir con los requerimientos exigidos, antes de prohibir el ingreso. Cualquier procedimiento realizado para la reinspección debe ser supervisado por personal de la FDA y los gastos asociados a aquellos deber ser pagados por el importador.

4.3 CLIENTES OBJETIVOS

4.3.1 CARACTERISTICAS DE LOS CONSUMIDORES

Considerando el mercado de Estados Unidos, específicamente el estado de Nueva York, lugar donde el consumo de productos premium lo posicionan dentro de los tres estados más importantes en cuanto a niveles y volúmenes de venta, el segmento objetivo de consumidores para los cuales se diseña el producto se basa en un consumidor que cumple las siguientes características:

- Posee alto nivel de ingresos.
- Edad entre 35 y 60 años.
- Innovador.
- Cosmopolita.
- Culto.
- Aficionado a los viajes.
- Con conciencia social y ambiental.
- Le dan mucha importancia a la imagen.

Los factores decisivos de compra para este segmento de clientes son variados, dentro de los cuales se pueden mencionar algunas características que este segmento busca en el producto:

- Sofisticación y lujo, elementos que son clave en la elección del producto en la categoría super-premium spirits.
- Formatos de presentación únicos y exclusivos, lo que repercute también en la presentación de los tragos de coctel.

- Calidad y personalidad del producto, buscando la exclusividad y apreciando las características de origen del producto y su proceso de elaboración.

Estas características permiten tener una clara diferenciación entre los consumidores más tradicionales de bebidas alcohólicas y aquellos que consideran más importante y están más dispuestos a consumir un producto ultra premium de mayor calidad.

4.3.2 DEMOGRAFIA Y NIVELES DE CONSUMO DEL SEGMENTO.

La segmentación realizada se basa en los niveles de consumo de este grupo en particular, considerando su alto poder adquisitivo y el número de potenciales compradores para nuestro producto. Las Tablas 4 y 5 detallan la información basándonos en la demografía del estado de Nueva York y en el consumo diferenciado por edades en Estados Unidos.

Tabla 4: Encuesta 2006 – 2008, población de Nueva York según sexo y edad.

	Total	Hombres	Mujeres
Total population	19,428,881	9,422,949	10,005,932
AGE			
Under 5 years	6.2%	6.5%	5.9%
5 to 9 years	6.0%	6.4%	5.7%
10 to 14 years	6.5%	6.8%	6.1%
15 to 19 years	7.2%	7.6%	6.9%
20 to 24 years	7.1%	7.4%	6.9%
25 to 29 years	6.5%	6.8%	6.4%
30 to 34 years	6.4%	6.6%	6.3%
35 to 39 years	7.1%	7.3%	7.0%
40 to 44 years	7.6%	7.7%	7.5%
45 to 49 years	7.8%	7.9%	7.7%
50 to 54 years	7.1%	7.1%	7.0%
55 to 59 years	6.2%	6.1%	6.3%
60 to 64 years	4.9%	4.8%	5.1%
65 to 69 years	3.7%	3.4%	3.9%
70 to 74 years	3.0%	2.8%	3.2%
75 to 79 years	2.6%	2.2%	2.9%
80 to 84 years	2.1%	1.6%	2.5%
85 years and over	1.9%	1.2%	2.5%

Fuente: U.S. Census Bureau.

El segmento de población entre las edades de 35 y 50 años corresponde a un 22,5% del total de la población de Nueva York, equivalente a 4,4 millones de potenciales clientes.

Tabla 5: Consumo de bebidas alcohólicas en EEUU, segmentado por edades e ingresos.

		EEUU
	Población (millones)	306
	PIB per cápita (millones)	US\$ 43.594
Consumo		
	Millones de litros	1590
	Millones de US\$	US\$ 44.524
	Consumo per cápita	5,2
Edad	Mayor de 55	33%
	Entre 35 y 54	42%
	Menor de 34	25%
Gen	Hombre	63%
	Mujer	37%
Ingresos	Mayor a MUS\$61	28%
	MUS\$ 23 - 60	40%
	MUS\$ 16 - 22	17%
	Menor a MUS\$ 16	15%

Fuente: Perfil EEUU, Datamonitor 2009.

Como se puede apreciar, el mayor porcentaje del consumo de spirits en New York se concentra en el grupo entre los 35 y 54 años. Asimismo, se produce una gran diferencia a favor del género masculino con respecto a los volúmenes consumidos tanto por mujeres como por hombres.

4.4 COMPETENCIA

El mercado de bebidas espirituosas está en manos de los grandes grupos empresariales. Los tres principales actores del mercado -Diageo, Bacardi y Pernod Ricard- suman más del 65% de participación.

Por marcas, en 2008 Bacardi (38,1% de cuota de mercado), Captain Morgan (22,3%) y Malibú (6,6%) fueron las más vendidas en la categoría de ron y José Cuervo (34,1%), Patrón (15,6%) y Sauza (13,0%) en la de tequila. Smirnoff (16,9%), Absolut (8,6%) y Grey Goose (6,3%) lideraron la categoría general de vodka y también el segmento de vodka Premium, donde además destacaron Skyy, Svedka, Ketel One y Stolichnaya.

A pesar de esta rivalidad y gran concentración de mercado y de las dificultades para vender asociadas a la recesión, las marcas que más crecieron en 2008 con respecto al año anterior fueron Sailor Jerry (en ron), Margaritaville (en tequila) y Svedka (en vodka, también en el segmento Premium). Se trata de marcas de volúmenes de ventas más pequeños (son novena, séptima y quinta en sus respectivos rankings) pero con posicionamientos muy diferenciados

5. JUSTIFICACION DE GLOBALIZACION

- **Importancia del mercado de los EEUU.**

EEUU es el principal importador de pisco en el mundo, representando el mercado más importante para Chile y Perú. Aunque los crecimientos en exportación de pisco se han mantenido inestables para ambos países, con crecimientos mayores para los dos dependiendo del período considerado (Ver Anexo A, Tabla A. 1), el total de importaciones de pisco ha aumentado paulatinamente año tras año en EEUU, según los datos que muestra la Tabla 1

Tabla 6: Total de importaciones de pisco de EEUU (en miles de dólares)

	2006	2007	2008
Perú	\$ 178,9	\$ 204,5	\$ 346,0
Chile	\$ 215,3	\$ 306,3	\$ 301,0
Italia	\$ 88,0	\$ 37,8	\$ 16,5
Alemania	\$ -	\$ -	\$ 5,5
	\$ 482,2	\$ 548,6	\$ 669,0

Fuente: Estudio de mercado aguardiente de uva (pisco y similares). Oficina comercial de Miami, Julio 2009. ProChile.

- **Cambios de tendencias del consumidor norteamericano**

El hecho de tener una base de consumidor más joven ha desafiado a la industria a cambiar su imagen de cócteles clásicos hacia bebidas que atraen más al consumidor joven. Los cócteles clásicos se consumen pero han ido perdiendo parte de su estatus.

Dentro de los últimos 5 años todas las categorías del sector de bebidas alcohólicas (“spirits”) han manifestado grandes cambios, dentro de los cuales las mayores alteraciones las han vivido el vodka y el whisky. Las ventas de vodka se han incrementado un 16,8% dentro de este período (desde 2005 a 2009) y actualmente representan un 32,4% del mercado de spirits y licores. Al contrario, el whisky escocés ha sufrido un decrecimiento de más de 23,3% dentro de los últimos 5 años, representando actualmente sólo un 24,3% del mercado, valor que contrasta con el 31% que mostraba en 2005. Así, la mayoría de los sectores han visto cambios en el período, con los consumidores trasladando sus gustos

desde los spirits más tradicionales hacia bebidas más de moda, fashion y populares, como el vodka.¹⁵ Este cambio de escenario sin duda que favorece el ingreso de nuevas bebidas alcohólicas al mercado, aprovechando que el consumidor estadounidense está más dispuesto a experimentar nuevas tendencias en cuanto a spirits y licores, oportunidad de la cual los exportadores de pisco pueden sacar ventaja.

- **Oportunidad para conquistar mercado (gran tamaño de mercado, escasa competencia, alta rentabilidad)**

Existe una importante oportunidad para satisfacer el mercado norteamericano, basado fundamentalmente en la creciente demanda de sus consumidores en el último tiempo y en hechos concretos que demuestran que la oferta de productos y la capacidad productiva de las empresas pisqueras no es suficiente. Tanto es así, que las exportaciones peruanas de pisco hacia EEUU sufren constantemente contracciones debido principalmente al incremento en el consumo interno de pisco, lo que provoca la reducción de los envíos al exterior. Este año, por ejemplo, los envíos cayeron un 73% el mes de Junio debido a un fuerte incremento en el consumo interno durante fechas festivas¹⁶.

Por otro lado, el tamaño de mercado que ofrece EEUU es muy atractivo. Si nos limitamos a analizar el mercado de Nueva York, con 4.4 millones de habitantes y consideramos los datos que muestra las Tablas 4 y 5, son aproximadamente 2 millones efectivos de consumidores. Adicionalmente, existe una escasa competencia en la categoría del pisco y una alta rentabilidad del negocio, cercana al 28% para los importadores (según estudio de Prompex, ver referencia 18). Sin embargo, las exportaciones de pisco chileno representan tan solo un 0,04% del total de importaciones de los EEUU (ver Tabla A. 2: Importaciones de los EEUU (FOB) de licores), ubicándose en el lugar nº16, representando en este momento un actor irrelevante en el comercio mundial de licores, especialmente

¹⁵ http://www.just-drinks.com/market-research/spirits-and-liqueurs_id98476.aspx?lk=rotw_archive. Visitada el 19-12-2010.

¹⁶ Portal de noticias Peru.com. <http://www.peru.com/economiafinanzas/portada20100811/112275/Exportacion-de-pisco-peruano-crece-61-entre-enero-y-junio-de-este-ano> Visitado el 19-12-2010.

en EEUU, si bien posee el potencial para instalarse como un proveedor importante de ese país.

- **Experiencia de otros exportadores de pisco**

En el caso de exportadores importantes de pisco hacia EEUU, se cuenta con el caso de un producto peruano, cuya empresa inició su plan de exportación a EEUU el año 2004, convirtiéndose en el mayor exportador de pisco hacia este país, a través de la comercialización de sus marcas Barsol y Mendiola, las cuales poseen cerca del 56% del total importado por el país del norte. Estas exportaciones tuvieron un rápido crecimiento de 235% en volumen, así como también en cuanto a ventas, recaudando US\$ 49 mil el primer año (valor FOB¹⁷), mientras que en el segundo año su venta fue de US\$ 140 mil valor FOB. Sus productos son comercializados en cuatro estados: Miami, New York, Connecticut y Nevada (Las Vegas) y se venden principalmente en bares, restaurantes y hoteles con un enfoque de ser ingrediente en la preparación de cócteles en lugar de licor puro¹⁸.

Actualmente Qeros Perú continúa siendo la principal empresa exportadora de pisco, con ventas de alrededor de US\$ 139,5 mil sólo durante el primer semestre de 2010¹⁹.

¹⁷ Valor FOB: Indica el precio de la mercancía a bordo de la nave (Free on Board). Esto no incluye fletes, seguros y otros gastos de manipulación después de embarcada la mercancía.

¹⁸ Estudio PROMPEX, Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo. “Estrategia de Distribución del Pisco Peruano en el mercado de Estados Unidos. Caso práctico: Austin – Texas”

¹⁹ Asociación de Exportadores del Perú – ADEX. <http://www.adexperu.org.pe>. Visitado el 19-12-2010.

6. DESCRIPCION DEL PRODUCTO

El producto que se desea exportar cuenta con una serie de características que lo identifican y permiten diferenciarlo de otros productos pertenecientes a la categoría de las bebidas espirituosas. Pisco WAQAR es un producto desarrollado dentro de la comunidad de Tuluahuén, comuna de Monte Patria, Provincia de Limarí, IV Región, área caracterizada por una tradición pisquera artesanal acumulada por siglos y donde se concentra la mayor actividad pisquera de nuestro país, con un 65% del total de la superficie nacional de uva pisquera²⁰.

6.1 VENTAJAS COMPETITIVAS

Dentro de las ventajas competitivas que presenta este producto, en la categoría ultra premium de exportación, podemos mencionar las siguientes:

Conocimientos técnicos

Las características que posee el equipo emprendedor le dan al negocio de exportación de este pisco ultra premium ventajas competitivas con respecto a potenciales competidores en el mercado. Cada uno de los emprendedores aporta desde su ámbito de especialidad, complementando así sus disciplinas para obtener un producto de máxima calidad.

El primer emprendedor proviene de la familia fundadora de la industria pisquera en Chile y posee los conocimientos técnicos del proceso productivo. El segundo emprendedor, ingeniero civil industrial, posee los conocimientos de marketing y comercialización necesarios para el negocio, potenciados durante su estadía profesional en Capel y Viña Francisco de Aguirre. Finalmente el tercer integrante posee una amplia experiencia en la comercialización de licores hacia Estados Unidos.

²⁰ ODEPA. "Estudios de factores críticos de la agroindustria del pisco que afectan el desarrollo de la innovación y competitividad del sector". Junio 2008.

Proceso productivo

El proceso productivo es una de las claves del producto en la diferenciación con otros productos pisqueros nacionales. A diferencia de estos últimos, WAQAR es el único pisco ultra premium que conserva un sello de autenticidad exclusivo gracias al rescate de los procesos artesanales de fabricación del pisco, olvidados por la actual industria pisquera y la industrialización de sus actividades, y que combinados con el uso de nuevas técnicas lo enfocan fuertemente a la calidad, por sobre la eficiencia de la cadena productiva.

Este grado de innovación es potenciado con el uso de los mejores insumos, utilizando 100% de uva moscatel, la misma que la industria pisquera ha incorporado sólo parcialmente, debido a mayores costos de producción. Adicionalmente, a diferencia de otros piscos, este alcohol pisquero se obtiene a través de un proceso de mono destilación sin maderización, el cual conserva de mejor manera los aromas frutales.

La Tabla A.3, destaca las diferencias entre un proceso productivo tradicional y el proceso utilizado para la producción del pisco WAQAR (Ver Anexo A).

Tendencias del mercado

La comercialización del Pisco chileno se puede beneficiar del posicionamiento que en la actualidad están logrando otros productos como el vino y los alimentos Gourmet, con unos atributos comerciales (calidad, tradición, origen, etc.) que imbrican con la esencia de la industria pisquera⁴. Asimismo, el consumo de productos chilenos derivados del pisco, especialmente productos exportados por Capel, son una potencial puerta de entrada al mercado neoyorquino, ayudado por el posicionamiento de otras marcas de origen chileno ya no tan desconocidas por los consumidores.

Denominación de origen

La generación, aprobación, actualización y publicación de la Ley de Denominación de Origen le entrega ventajas comparativas al sector pisquero, ya

que le da la exclusividad de producción pisquera a las regiones de Atacama y Coquimbo, elevando las barreras de entrada a la competencia²⁰. Así, los atributos de origen y la autenticidad del producto son aval de calidad, exclusividad y lujo para el consumidor final.

Así, estas cualidades antes mencionadas deben ponerse como valores del producto al momento de su comercialización.

Premiumización

En la actualidad, los productos de alta gama siguen dominando las innovaciones de la industria en sus distintas categorías (son muchos los ejemplos de empresas que han obtenido excelentes resultados con estrategias vertebradas en torno a este posicionamiento) y se prevé que sigan haciéndolo en los próximos años.

Cualidades intrínsecas

Debido a que el pisco es producido íntegramente de uvas, es considerado como un licor con todas las cualidades necesarias para realzar los sabores de un cóctel, razón por la cual los catadores internacionales han considerado al pisco como un excelente licor para ser utilizado como ingrediente de coctelería¹⁸. Esta situación pone al producto en una situación de ventaja con respecto a otras bebidas espirituosas de diferente origen y lo favorece además por el tipo de consumidor al cual se apunta.

Diferenciación c/r a otras bebidas espirituosas

La búsqueda de oportunidades para incrementar la exportación del Pisco chileno a los mercados objetivo, desde el análisis de otras categorías similares y exitosas (Aguardiente, Ron, Vodka y Tequila), tiene en cuenta los atributos esenciales de la bebida chilena, cuya gestión adecuada puede suponer un alto grado de diferenciación en el mercado.⁴

En los actuales mercados de demanda, especialmente en Estados Unidos, los consumidores son cada vez más exigentes y están más informados, buscando

en su consumo verdadero y diferencial, por el que están dispuestos a pagar más. Esta característica en particular se alinea perfectamente con las cualidades del producto, lo que se traduce en una ventaja competitiva en el mercado norteamericano frente a otras bebidas espirituosas más tradicionales, como el vodka, el ron y el tequila.

6.2 APROPIABILIDAD O KNOW – HOW

Actualmente el proceso de registro de marca en Chile y Estados Unidos se encuentra en trámite. Aunque no existen acuerdos de exclusividad de distribución y venta del producto, la denominación de un producto como “pisco” *“queda reservada para el aguardiente producido y envasado, en unidades de consumo, en las Regiones III y IV, elaborado por destilación de vino genuino potable, proveniente de las variedades de vides que determine el reglamento, plantadas en dichas Regiones”*²¹. Adicionalmente, el Reglamento de la Denominación de Origen Pisco establece que el pisco es *“el aguardiente producido y envasado, en unidades de consumo, en las Regiones III y IV del país, elaborado por destilación de vino genuino potable, proveniente de las variedades de vides que se determinan en este reglamento, plantadas en dichas regiones”*²².

En cuanto al reconocimiento internacional del producto, Chile y Perú lo han adoptado como su bebida nacional, atribuyéndole características nacionales y reclamando sus derechos de producción. Es así que durante los últimos años, se viene desarrollando una ardua disputa en relación a este tema²³.

Los intereses de Chile con relación a la Denominación de Origen del Pisco son competencia del Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile y se encuentran protegidos desde el punto de vista comercial, a través de la suscripción de Tratados de

²¹ Artículo 28, Ley n° 18.455 (Ley de Alcoholes)

²² Artículo 2, letra b, Decreto N° 521 del Ministerio de Agricultura, de 27 de mayo de 2000, que establece el Reglamento de la Denominación de Origen Pisco.

²³ <http://gosouthamerica.about.com/cs/southamerica/a/CulPisco.htm>. Visitado el 20-12-2010.

Libre Comercio²⁴. Estados Unidos reconoce al “Pisco Chileno” como producto distintivo de Chile gracias al Tratado de Libre Comercio (TLC) celebrado con dicho país y en vigencia desde 2004²⁵.

6.3 ESTADO DE DESARROLLO

El grupo emprendedor posee todo el equipamiento que necesita el proceso productivo y actualmente se preparan para iniciar la producción de sus primeras cajas, con el objetivo de comercializar en total 1000 cajas durante 2011. Por lo tanto, sólo resta la inscripción de marca en EEUU para convertirse en un producto comercial de exportación.

²⁴ <http://www.nuestropisco.cl/>. Visitado el 20-12-2010.

²⁵ Tratado de Libre Comercio entre el Gobierno de la República de Chile y el Gobierno de los Estados Unidos de América, Artículo 3.15: Productos distintivos, número 2.

7. MARKETING Y ESTRATEGIA

7.1 MODELO DE INGRESOS Y PRECIOS

7.1.1 VOLUMEN MERCADO OBJETIVO

Para conocer el volumen total de nuestro mercado objetivo, es necesario saber el consumo total de bebidas espirituosas en la ciudad de Nueva York. La Tabla 5 muestra el consumo total de bebidas espirituosas en Estados Unidos, que alcanza los 1590 millones de litros anuales.

Si en el mercado de Estados Unidos consideramos solo la categoría ultra-premium, podemos analizar tres diferentes escenarios, según las proyecciones que entregan distintas fuentes:

- La tendencia mundial nos dice que el tamaño de este mercado en la categoría ultra premium equivale al 4% del total, con un crecimiento anual del 1% en cuanto a volumen (ver Tabla A.5 del Anexo A), lo cual equivale a 7,1 millones de cajas en Estados Unidos, con un incremento anual de 71.000 cajas al menos. Si para este caso solo tomamos en consideración el consumo on-trade, estimando que NYC concentra un 10,6% del total de tiendas on-trade, entonces en el primer caso tenemos 750.000 cajas anuales de venta.
- Por otra parte, si consideramos solo el tamaño de este mercado en Estados Unidos, algunas fuentes como IWSR y Euromonitor nos muestran que el mercado ultra-premium equivale a un 6% del mercado total, con un crecimiento esperado del 3% anual de aquí al 2012. Esto significa que se venden 10,6 millones de cajas en EEUU, con un incremento anual cercano a 320.000 cajas. Considerando el mismo 10,6% de tiendas on-trade en NYC, en este caso el número total de cajas anuales equivale a 1.100.000.
- De la misma forma la Tabla 2 nos muestra que el consumo en la ciudad de NY alcanzó los 27,4 millones de galones en 2009, equivalente a más de 100 millones

de litros o 11,5 millones de cajas. Considerando una participación de mercado de 6% para los productos ultra-premium, este valor se reduce a 695.000 cajas en NY, con un incremento anual de casi 21.000 cajas.

La Tabla 7 muestra los tres escenarios con respecto al volumen de spirits ultra premium consumidos en NYC:

Tabla 7: Escenarios para determinar el volumen del Mercado objetivo.

	Volumen Spirits USA (2009)	1.590	MM litros	
		177	MM cajas de 12 un	
Escenario 1	Categoría ultra - premium	4%	Market Share	Tendencia mundial
	Categoría ultra - premium	1%	Crecimiento	
	Volumen Ultra-premium	7,1	MM de cajas	Estados Unidos
	Incremento anual ultra premium	70.800	Cajas (1% crecimiento)	
		212.400	Cajas (3% crecimiento)	
	Tiendas on-trade en NYC	10,60%	Del total nacional	Nueva York
		750.480	Cajas anuales	
	7.500 a 22.500	Crecimiento anual de cajas		
Escenario 2	Categoría ultra - premium	6%	Market Share	Tendencia en EEUU
		3%	Crecimiento	
	Volumen Ultra-premium	10,6	MM de cajas	Estados Unidos
	Incremento anual ultra premium	318.600	Cajas (3% crecimiento)	
	Tiendas on-trade en NYC	10,60%	Del total nacional	Nueva York
		1.125.720	Cajas anuales	
	33.772	Crecimiento anual de cajas		
Escenario 3	Volumen total spirits	27	Millones de galones	Nueva York
		104	Millones de litros	
		11,5	Millones de cajas	
	Categoría ultra - premium	6%	Market Share	Tendencia en EEUU
		3%	Crecimiento	
	Volumen Ultra-premium	695.153	Cajas anuales	Nueva York
	20.855	Crecimiento anual de cajas		

Por lo tanto, nuestra proyección se sitúa entre 700.000 y 1.120.000 cajas anuales de consumo en Nueva York, con un crecimiento anual entre 7.500 y 33.000 cajas. Si consideramos el consumo per cápita de spirits en Estados Unidos equivalente a 5,2 litros, podemos decir que la cantidad de consumidores fluctúa entre 13.000 y 57.000 personas.

7.1.2 PUNTOS DE VENTA (P.O.S.)

Se elaboró un estudio para conocer la cantidad de puntos de venta que existen en el mercado de Nueva York, principalmente en Manhattan, lugar donde se concentra la mayor oferta gastronómica, lugares de esparcimiento y las cadenas de hoteles más grandes y prestigiosas del mundo.

Manhattan es el distrito de menor tamaño de la ciudad de Nueva York, pero es compensado con una variedad de atracciones para sus visitantes. Dentro de los sitios más interesantes para establecer el contacto de los consumidores con el producto podemos mencionar²⁶.

- El Distrito financiero, donde se encuentran muchos restaurantes de cocina de calidad. Asimismo, se encuentran hoteles de lujo, como Andaz Wall Street, donde se ofrecen los mejores platos y tragos para sus huéspedes y visitantes. Asimismo, Stone Street ofrece una oferta gastronómica extensa, con gran cantidad de restaurantes y bares.
- El Distrito de Flatiron, con una variedad de locales nocturnos y diversos restaurantes, entre ellos el Flatiron Lounge.
- Harlem, sector donde se pueden encontrar los mejores restaurantes y hoteles de lujo de la zona.

Para conocer el número de puntos de venta atractivos para el negocio, se visitó el sitio web [nyc.com](http://www.nyc.com)²⁷, donde se pueden encontrar la gran mayoría de bares, restaurantes y clubes en Manhattan. Para seleccionar los más atractivos según el posicionamiento de la marca, se filtraron por precio, considerando solo los restaurantes con un valor promedio de cena sobre US\$31. Asimismo, se visitó el sitio New York Nightlife²⁸ para conocer más en detalle la oferta de bares y clubs nocturnos en NYC. La Tabla 8 muestra los resultados.

²⁶ <http://www.nycgo.com/?event=view.article&id=76296>. Visitado el 23-11-2010.

²⁷ <http://www.nyc.com>. Visitado el 23-11-2010.

²⁸ <http://nymag.com> – Visitado el 23-11-2010

Tabla 8: Puntos de venta más costosos en Manhattan

RESTAURANTES EN NY		
	Cantidad	%
Precios entre US\$31 y US\$50		
En Nueva York	1073	
Fuera de Manhattan (Brooklyn principalmente)	115	11%
En Manhattan	958	89%
Precios sobre US\$50		
En Nueva York	249	
Fuera de Manhattan (Brooklyn principalmente)	19	8%
En Manhattan	230	92%
TOTAL RESTURANTES		
En Nueva York	1322	
Fuera de Manhattan (Brooklyn principalmente)	134	10%
En Manhattan	1188	90%
BARES EN NY		
En Manhattan	1148	100%

Fuente: www.nyc.com; <http://nymag.com>. Elaboración propia.

7.1.3 VOLUMEN DE VENTAS

Ya que se conoce el potencial volumen de ventas de productos spirits en la ciudad de Nueva York, se hace ahora necesario determinar cuánto de este mercado potencial podemos conquistar y que proporción de ventas lograr al entrar a este mercado.

Para determinar estos valores recurriremos a estadísticas que muestran los niveles de ventas que consiguieron otras empresas cuando hicieron ingreso a este mismo mercado utilizando un producto de categoría ultra premium.

Un caso cercano se puede observar con la exportación de pisco peruano ultra premium a Estados Unidos. La marca de pisco Barsol comenzó su proceso de exportación a este país el año 2004, vendiendo 7.227 litros el primer año y aumentando a 24.192 el segundo, es decir, 800 y 2700 cajas de 12 unidades el segundo año, mostrando un crecimiento de 235%¹⁸. Actualmente, el número de cajas exportadas a Nueva York asciende a 2550²⁹.

²⁹ Comisión Nacional del Pisco Peruano, CONAPISCO. <http://www.conapisco.org.pe>

La siguiente tabla muestra distintas experiencias de empresas productoras de bebidas espirituosas, en cuanto a volúmenes de venta que han podido conseguir cuando ingresaron con un destilado ultra premium a algún mercado en Estados Unidos:

Tabla 9: Ventas de destilados ultra premium desde su entrada al mercado

CATEGORIA	MARCA	PRECIO	2.004	2.005	2.006	2.007	2.008
BRANDY	Camus	39,99	-	1.000	1.000	1.000	1.000
	Cles des Duacs	39,99	1.000	1.800	1.250	1.000	-
	M. Torres Imperial	45,99	150	150	150	100	100
	Gautier	49,99	2.000	2.000	2.000	1.000	-
	Gran Duque de Alba	49,99	1.400	1.500	1.400	200	200
	Louis Royer VS	49,99	1.000	1.750	1.500	1.000	1.000
	Conde de Osborne	59,99	-	1.000	1.200	1.500	1.400
RUM	Matusalem 7yr	33,99	-	3.750	4.000	5.000	6.000
	Pampero Aniversario	33,99	-	2.000	2.000	4.500	6.250
	10 Cane	34,99	-	-	11.000	20.000	25.000
TEQUILA	Cazadores Aged	41,99	-	-	-	10.000	10.000
	Corazon Anejo	54,99	2.000	4.000	4.500	4.000	5.000
	Cuervo Platino	52,99	-	-	-	5.000	17.000
	Don Eduardo	42,99	4.000	6.000	9.000	8.000	7.000
	Don Alejo	46,99	2.000	1.000	-	-	1.000
VODKA	Trump	28,99	-	-	34.000	37.000	39.000
	Russian Standard Imperia	29,99	-	-	28.000	37.000	45.000
	Pinky	35	-	-	-	-	1.000
	Ultimat	49,99	2.000	5.000	10.000	3.000	9.000
	Stolichnaya Elit	59,99	1.750	5.000	10.000	15.000	18.000
	Ardbeg	46,99	2.000	2.000	3.000	4.000	4.000
WHISKY	Bunnahabhain	46,99	1.000	1.000	1.000	-	-
	Clynelish	52,99	-	-	-	1.000	1.000
	Eagle Rare	59,99	2.000	2.000	2.250	2.250	2.400
	Glendronach	55,99	2.000	1.000	1.000	2.000	1.000
	Glengoyne	46,99	-	1.000	1.000	1.000	1.000
	Glenkinchie	49,99	2.000	2.000	-	1.000	1.000
	Jameson 18yr	79,99	-	-	2.000	2.500	2.750
	Longmorn	45	-	-	-	-	-
	Redbreast 12yr	40,99	2.000	4.000	4.000	5.000	7.000
	Scapa	45,99	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
	Strathisla	49,99	-	-	-	1.000	-
	Swing	65	-	-	-	2.000	1.500
	Tamnavulin	40	-	-	-	-	-
	The Singleton	45,99	-	-	1.000	1.000	9.000
	W. L. Weller	32,99	100	100	100	100	250
	Wild Turkey Kentucky Spirit	49,99	1.400	1.300	1.400	1.500	1.250
	TOTAL			30.800	51.350	138.750	179.650

Valores en número de cajas y precio por botella en retail. Fuente: IWSR 2009

Considerando los datos que representan la experiencia de otras empresas orientadas al mismo mercado objetivo, se puede pensar cautelosamente que el volumen de ventas del primer año puede llegar a las 600 cajas.

7.1.4 PRECIO DEL PRODUCTO

Para calcular el precio de Pisco Waqar en el mercado de Nueva York, es necesario revisar la oferta y precios de otros productos similares en el mismo mercado, que se

ofrecen principalmente en tiendas especializadas y liquor stores. Se revisaron las principales tiendas que ofrecen productos ultra y super premium en Nueva York. Los resultados se pueden observar en la Tabla 10:

Tabla 10: Precios de productos premium en principales tiendas de NYC

LIQUOR STORE	MARCA	PRECIO
DISCOVERY WINES	Vodka Absolut	\$ 28,99
	Vodka Chopin	\$ 34,99
	Vodka Grey Goose	\$ 37,99
NEW YORK WINE EXCHANGE	Macchu Pisco	\$ 26,95
	Barsol Pisco	\$ 28,95
	Pisco Inca Capel	\$ 32,99
	Vodka Hangar One Raspberry	\$ 38,99
	Vodka Ketel One Citron	\$ 32,95
	Vodka Ciroc	\$ 38,95
SEA GRAPE WINE SHOP	Pisco Ocucaje	\$ 25,99
ASTOR WINES & SPIRITS	Control C. Pisco Reservado	\$ 15,99
	Pisco Capel Reservado	\$ 16,99
	Alto del Carmen Pisco Reservado	\$ 16,99
	Ocucaje Pure Pisco	\$ 19,99
	Macchu Pisco	\$ 23,99
	Pisco Gran Sierpe Querbranta	\$ 23,99
	Barsol Pisco Primero Quebranta	\$ 25,99
	Macchu Pisco, La Diablada	\$ 38,99
	Campo de Encanto Pisco	\$ 39,99
SUTTON WINE SHOP	Remy Martin Cognac	\$ 50,99
	Hennessy V.S. Cognac	\$ 38,99
SHERRY LEHMANN	Pisco 100	\$ 43,95

Fuente: www.yellowpages.com

De la tabla anterior, podemos ver que para los productos que más se asemejan a pisco Waqar (en cuanto a su posicionamiento en el mercado de Nueva York), los precios fluctúan entre US\$38,9 y US\$43,95, por lo que nuestro precio debe acercarse a este rango, evitando ser comparado con otros productos como el resto de los piscos chilenos ofrecidos, cuyos valores fluctúan entre los US\$15 y US\$16.

Para tener una idea base del precio del producto en el mercado de Nueva York, podemos calcularlo partiendo desde su precio FOB, es decir, lo que cuesta producir una botella del pisco mas los costos asociados a introducir el producto en el mercado de

Nueva York, incluyendo los costos asociados a impuestos, márgenes de importadores, distribuidores y minoristas. Se utilizaron los márgenes más comunes que se usan en la industria¹⁸. Los valores de los impuestos federales y estatales se obtienen del capítulo 4 y de la Tabla 3. El cálculo del valor FOB nos arroja un valor de US\$128 por caja producida. La Tabla 11 muestra el resultado final.

Tabla 11: Cálculo del precio de venta de Pisco Waqar en Nueva York.

		Caja	Unidad
	Precio neto del manufacturero	128	10,67
	+ costo de flete	1,43	0,12
0%	+ cargas arancelarias	0	0
	= Costo del importador (valor CIF + arancel)	129,43	10,79
28%	+ Margen del importador/broker	50,33	4,19
\$ 2,14	+ Federal Excise Tax (por botella)	25,68	2,14
8,25%	+ I.V.A. (sobre costo importador + margen)	14,83	1,24
	= Costo del distribuidor (= precio del importador)	220,27	18,36
28%	+ Margen del distribuidor (sobre su costo)	85,66	7,14
\$ 1,27	+ State Excise Tax (por botella)	15,24	1,27
8,25%	+ I.V.A. (sobre el margen)	25,24	2,10
	= Costo del minorista	346,42	28,87
25%	+ Margen del Minorista (sobre su costo)	115,47	9,62
	= Precio del minorista (no inc. IGV)	461,89	38,49
8,25%	+ I.V.A. (sobre el margen)	38,11	3,18
	= Precio del minorista (inc. IGV)	499,99	41,67
	Precio final por botella de 750 ml	41,67	

El precio de venta supera los 40 dólares por botella. Considerando además los precios de ventas de otros productos similares, pisco Waqar tendrá un precio de venta en el mercado de US\$41,99. Gracias a la gestión que realiza la empresa MHW, cuyo costo no fue utilizado para calcular el precio final de la botella, se considerara como precio de venta el precio final menos el margen del minorista (25%), resultando un valor de US\$32,28.

7.2 CANALES DE DISTRIBUCION

El producto se venderá principalmente a través de restaurantes, bares, lounges y clubes nocturnos, fundamentalmente en forma de cocktails o tragos preparados.

El principal problema para poder generar buenos resultados en los puntos de venta se basa en el aseguramiento de la rotación de los productos. Es posible conseguir el número de puntos de venta requeridos según nuestra planificación, sin embargo la fuerte concentración de la oferta de estos tipos de producto (existe una concentración mayor al 80% en determinadas marcas), puede llegar a amenazar la rotación de Pisco Waqar.

El sistema de distribución de licores más utilizado por las empresas que exportan sus productos a Estados Unidos se basa en el canal importador – distribuidor – minorista, de acuerdo al sistema de las tres capas presente en Estados Unidos (The Three Tier System), diseñado para aislar a los minoristas de prácticas no deseadas que limitaban el acceso del minorista a una innumerable selección de marcas o lo obligaba a favorecer marcas de un proveedor en especial¹⁸.

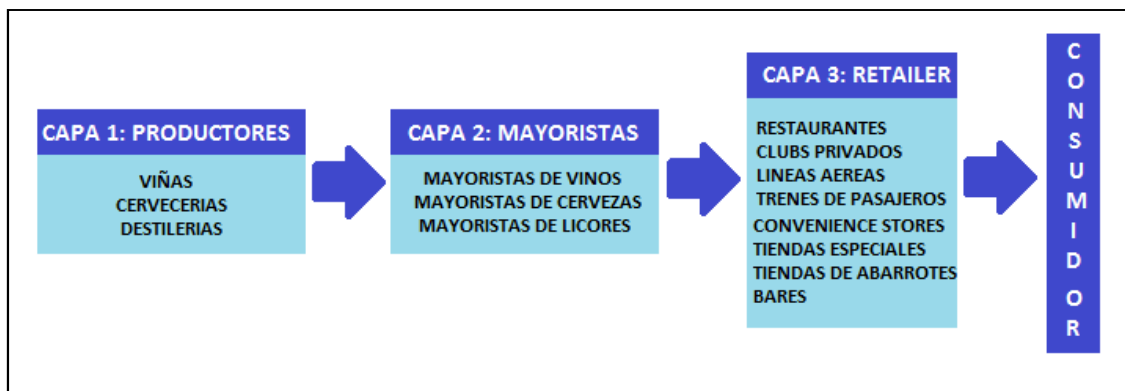


Figura 2: “Sistema de tres capas” en la comercialización de productos dentro de USA.

La realidad del actual negocio hace necesario elaborar una estrategia para hacer más eficientes los canales de distribución del producto. Lo anterior debido principalmente a ciertos factores que impiden trabajar con el sistema tradicional, entre ellos

- Inexistencia de actividades en Nueva York por parte del grupo emprendedor (físicamente sin instalación allá), lo cual hace más difícil reaccionar ante cualquier problema que surja, por ejemplo errores de estimación en la rotación de productos o una caída de las ventas.
- El negocio es incipiente en esta etapa, lo que incentiva un manejo más concentrado y con menos etapas o capas.

- El mercado de licores en EEUU presenta una compleja estructura normativa federal, estatal y local en cuanto a regulaciones, requerimientos legales y tributarios, por lo que contar con un organismo o asesoría experta es vital en el éxito del proyecto.

Es así que se plantea el uso de un agente intermediario o “broker”, quien en este caso es la empresa MHW, un operador logístico especialista en alcoholes, cervezas y vinos, quien entrega el servicio de transporte, internación y entrega al punto de venta. Así, a través de esta empresa se reduce la cantidad de intermediarios y sus costos asociados, sin embargo se adiciona un cobro por los servicios ofrecidos por la empresa, que serán proporcionales a las cantidades de producto a exportar. Es decir, se adopta un modelo Importador/Distribuidor (MHW) – Minorista – Consumidor final.

7.3 ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

7.3.1 POSICIONAMIENTO DEL PISCO EN NUEVA YORK

Hasta ahora, el principal problema para la introducción del pisco en Estados Unidos se basa fundamentalmente en que las acciones que se han realizado han sido de carácter privado e individual, por parte de ciertos productores que han intentado penetrar en el mercado, con algún grado de éxito en muchos casos, pero sin un posicionamiento claro reflejado en un producto de origen nacional. Sin embargo, aunque las exportaciones aún representan menos del 1% de la producción nacional, éstas han tenido un crecimiento sostenido en el último tiempo.

Para comenzar a cambiar la realidad del pisco chileno en el mercado extranjero, es necesario construir una marca sectorial del pisco chileno, para fundar una imagen internacional del pisco. Esta tarea ya fue designada a la agencia Futureshift³⁰ de Nueva York, quienes con el patrocinio de entidades gubernamentales, aportarán la información del mercado y la propuesta de valor para posicionar el producto en Nueva York.

³⁰ Esta iniciativa es un aporte del Programa de Innovación Territorial (PIT) Nuestro Pisco, que ejecuta el Instituto de Investigaciones Agropecuarias (INIA) y cofinancia la Fundación para la Innovación Agraria (FIA), ambos dependientes del Ministerio de Agricultura. Dicha iniciativa se complementa con el Programa de Mejoramiento de la Competitividad (PMC) Piscospirits, de la Agencia Regional de Desarrollo Productivo.

7.3.2 REALIDAD ACTUAL DE LA OFERTA DE BEBIDAS ESPIRITUOSAS PREMIUM Y ULTRA – PREMIUM EN NEW YORK CITY

Para desarrollar una estrategia de posicionamiento para Pisco Waqar en Estados Unidos y principalmente para comercializar este producto en Manhattan, es necesario conocer cuál es la oferta actual en los principales puntos de venta de Manhattan, que ofrecen productos similares de la competencia a nuestro cliente objetivo. De esta forma sabremos de qué manera y a través de qué canales de distribución otras marcas competidoras y sustitutos ofrecen sus productos.

Se analizó el mercado de las bebidas espirituosas en la ciudad de Nueva York, en la zona conocida como “La Gran Manzana”, en el sector de Manhattan. Con respecto a este mercado y a la comercialización y venta de estos productos, la mayor parte de la oferta se concentra en grandes cadenas de hoteles, en bares y restaurantes. Considerando esta realidad, se efectuó un “barrido” de los lugares más importantes, que mantienen un perfil de consumidor acorde al mercado objetivo que busca el Pisco Waqar, es decir, hoteles exclusivos y de alto estándar, preferentemente:

- Grandes cadenas hoteleras, que poseen restaurants, bares o lounges;
- Restaurantes categorizados como cadenas Premium, con ofertas gastronómicas únicas y precios altos;
- Diferentes bares y clubes nocturnos, cuya oferta se basa principalmente en cocktails preparados en base a bebidas spirits.

Muchos de los restaurantes y bares fueron seleccionados gracias a las referencias que algunos de los hoteles recomendaban en sus sitios de Internet. Fue así que se analizaron más de 50 menús correspondientes a los lugares ya mencionados, con el fin de obtener una idea general de cuáles son los productos que estos importantes locales prefieren, generando una estimación más real de la oferta en cocktails y tragos. Asimismo, gracias a este acercamiento podemos averiguar si efectivamente se ofrece pisco chileno en las preparaciones de los cocktails y en cuáles locales se preparan. Adicionalmente, se analiza la oferta actual de productos spirits, contrastando esta información con los productos que representan la competencia de Pisco Waqar en el

segmento ultra-premium. La Figura 3 muestra un esquema sencillo de Manhattan y sus diferentes distritos.



Figura 3: Manhattan y sus diferentes areas³¹

7.3.2.1 Oferta en hoteles, restaurantes, bares y clubs

El análisis de los menús que ofrecen estos lugares arroja como resultado que muy pocos de éstos ofrecen productos pisqueros, concentrándose la mayoría en ofrecer cocktails a base de vodka, tequila y ron.

La oferta en restaurantes es bastante diferente de lo que se presenta en bares y lounges. La mayoría de los restaurantes más exclusivos no poseen una carta de cocktails y aquellos que ofrecen pisco dentro de sus productos, lo ofrecen como un producto “*after dinner*” o “*digestif*”. Más aún, la única marca de pisco ultra – premium localizada fue “Pisco 100”, de origen peruano, presente en el menú de dos restaurantes visitados. Los restaurantes donde se pueden encontrar preparaciones en base a pisco suelen ser de origen latino, que corresponde a una porción muy pequeña de la oferta total.

³¹ Imagen obtenida de <http://www.menupages.com/> . Visitada el 27-12-2010.

Con respecto a bares, lounges y hoteles, estos últimos representados por sus bares y restaurantes, la tendencia es similar en cuanto a los tipos de bebidas espirituosas ofrecidas, sin embargo, la diversidad de cocktails es mayor y generalmente sus menús incluyen un detalle de éstos.

La Tabla A.4 en el Anexo A, detalla el típico menú de cocktails que se ofrecen en los restaurantes y bares más representativos de New York City, donde los sommeliers y bartenders tienen una importancia fundamental en la elección y preparación de cocktails.

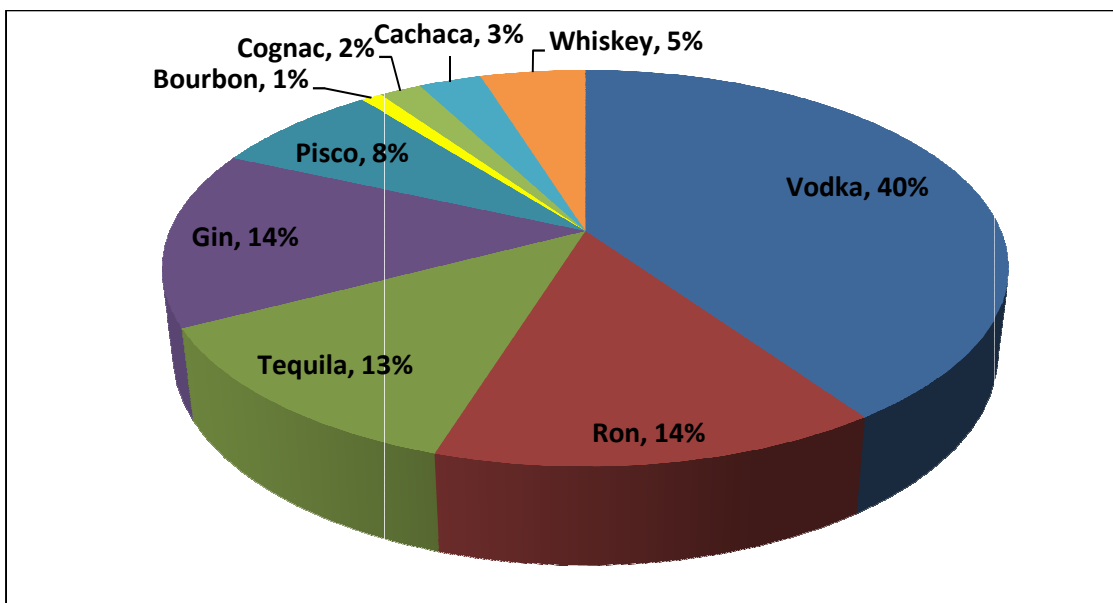
7.3.2.2 Oferta en tiendas especializadas

Por otro lado, se analizó la oferta de tiendas especializadas y liquor stores, ubicados en Manhattan, para conocer cuáles son los productos pisqueros que se ofrecen y qué procedencia tienen. La Tabla A.3 en el Anexo A, muestra un resumen con estos resultados, donde se puede observar que la mayor parte de la oferta viene representada por productos peruanos ultra premium, como Pisco 100 y Macchu Pisco, con valores cercanos a los 40 dólares por botella. Las ofertas de pisco chileno se limitan a Capel, Control y Alto del Carmen, sólo de características premium, con un valor cercano a los 16 dólares por botella.

Como resultado de esta indagación, podemos decir que actualmente la oferta de pisco (de cualquier tipo) en la zona de New York City es muy baja, resultando muy difícil encontrar puntos de venta donde encontrarlo. Considerando que los hoteles, bares y restaurantes de NYC visitados se enfocan en el segmento de consumo ultra – premium, los resultados que se obtuvieron muestran que el vodka es el producto más utilizado para la preparación de cocktails y tragos, seguido por el gin, ron y el tequila, como se puede apreciar en las Figura 4 y Figura 5.

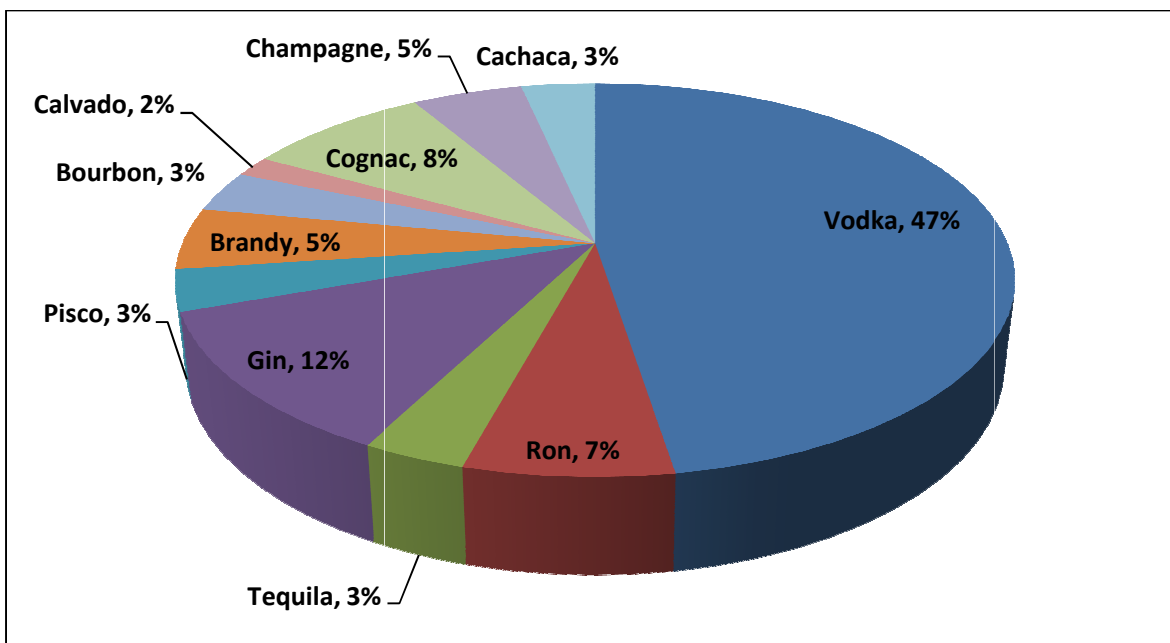
Por otro lado, se encontraron gran variedad de restaurantes latinos, donde en la mayoría se ofrecen cocktails en base a pisco, debido principalmente a la existencia de una lista de restaurantes peruanos, donde ofrecen piscos locales. En NYC se localizó solamente 1 restaurant de origen chileno, llamado Pomaire, donde la carta de cocktail se base casi exclusivamente en el pisco chileno.

Figura 4: Distribución de la oferta de bebidas espirituosas ultra – premium en bares de Manhattan, New York City.



Fuente: Elaboración propia

Figura 5: Distribución de la oferta de bebidas espirituosas ultra – premium en restaurantes de Manhattan, New York City.



Fuente: Elaboración propia

La Tabla 12 muestra las marcas de bebidas espirituosas que más se repiten en las cartas de estos restaurantes y bares de NYC.

Tabla 12: Marcas de productos ultra – premium más requeridas en bares y restaurants para la preparación de cocktails.

Vodka	Absolut	13%	Gin	Tanqueray	25%
	Ketel One	10%		Bombay Sapphire	21%
	Skyy	8%		Beefeater	14%
	Stolichnaya	8%		Plymouth	14%
	Smirnoff	7%		Bulldog	11%
	Belvedere	6%	Hendrick's	11%	
	Grey Goose	6%	Tequila	Patron	28%
	Svedka	4%		Sauza	7%
Ciroc	4%	Don Julio Blanco		7%	
Ron	Bacardi	15%	Reposado	7%	
	Flor de Caña	13%	Pisco	Macchu	38%
	10 Cane	10%		Pisco 100	38%
	Sauza	5%	Cognac	Hennessy	36%
	Clement	5%		Remy Martin	18%
	Captain Morgan	5%		Martell	18%
	Myers	5%		Courvoisier	18%

7.3.3 MATRIZ DE POSICIONAMIENTO DE NUESTROS COMPETIDORES.

Para elaborar el posicionamiento de Pisco WAQAR en el mercado de Nueva York, es necesario conocer cuál es el posicionamiento de los productos de nuestra competencia, para así analizar si es conveniente posicionar la marca según las otras, encontrar las zonas atractivas del mercado y los espacios interesantes que puedan existir donde no se hayan posicionado otros productos.

De esta forma, considerando a los principales competidores de Pisco Waqar (ver competidores en punto 4.4) y utilizando el estudio de mercado en New York City, se seleccionaron las marcas más importantes de vodka, pisco y brandy, en las categorías premium y ultra premium. Se evaluaron las características de estos productos, sus países de origen, precios en NYC, ubicación de sus distribuidores en la ciudad, posicionamiento en el mercado neoyorquino, clientes objetivos, lugares de consumo y atributos de las marcas. Para desarrollar este esquema, se visitaron los sitios Web de los diferentes productos, estudios de mercado internacionales, sitios web de distribuidores y retailers, promociones de estos productos en NYC (tanto en revistas como en televisión) y videos promocionales.

Las Tablas C. 1 y C. 2 del Anexo C, punto 11.3, muestran los resultados de esta evaluación para cada una de las marcas. Con respecto a la categoría de productos pisqueros, podemos mencionar:

- **PISCOS PERUANOS:**

- Destacan su tradición y herencia.
- Hacen hincapié en su origen, destacando en sus mensajes promocionales que fueron producidas en Perú.
- Importancia a la denominación de origen.
- Muchas de las marcas peruanas enfatizan su proceso de destilación natural, como atributo destacable.
- 7 de las 8 marcas de pisco peruano analizadas destacan el uso de uvas Quebranta en la producción de pisco.
- 50% de las marcas peruanas ofrecen variedades de pisco de acuerdo a las uvas utilizadas (Quebranta, Acholado e italiano).
- Los lugares de consumo de los piscos peruanos se repiten para sus distintas marcas, priorizando bares y restaurantes. Algunas marcas buscan posicionarse en discoteques y clubes nocturnos.
- Dentro de los atributos que las empresas peruanas quieren darle a sus marcas, no destaca el estilo ni lo fashion, sino que priorizan el sabor, aroma y suavidad de sus productos.
- El 50% de las marcas peruanas establece sus precios cercanos a los 40 dólares por botella, diferenciándose de otras marcas al dirigirse al segmento super-premium. No obstante la diferencia de precios, no existe una diferenciación marcada entre los posicionamientos de las marcas peruanas y entre sus clientes objetivo.
- Lo anterior queda reflejado en la oferta de pisco peruano en algunos restaurantes y bares de Nueva York, por ejemplo en el bar Yerba Buena se ofrecen cocktails en base a Pisco 100 y Pisco Macchu al mismo precio, considerando que una botella de Pisco 100 es un 70% más cara que una botella de Pisco Macchu.
- Uno de los meritos de las marcas peruanas es que todas ellas tienen sus páginas web en inglés, a diferencia de las páginas web de pisco chileno.

- PISCOS CHILENOS:
 - Las marcas de pisco chilenas enfatizan los conceptos de pureza y suavidad de sus productos.
 - En segundo lugar, el atributo más característico suele ser la tradición y nobleza del pisco.
 - Todas las marcas de pisco chileno analizadas se posicionan en el segmento premium estándar, con valores por botella entre 15 y 20 dólares. Asimismo, todos estos productos se pueden encontrar en liquor stores (retailers) dentro de la ciudad de Nueva York.
 - Cuatro de las cinco marcas chilenas destacan el hecho de que su pisco es producido con uvas Moscatel. Dos de ellas (Alto del Carmen y Bauza) enfatizan que utilizan 100% de uva Moscatel.

En cuanto a las marcas de **vodka**, podemos mencionar:

- Los vodkas evaluados apuntan a los segmentos premium y ultra - premium. Un 35% de las marcas analizadas se caracterizan por la búsqueda de estilo por parte de sus consumidores.
- El atributo más utilizado por las marcas de Vodka es la suavidad de su producto, complementada por su sabor.
- Hay una clara tendencia entre las marcas más tradicionales y que destacan sus procesos artesanales como Divine, Roth 05 California y Hangar One, y por otro lado aquellas que se orientan más hacia el estilo, el glamour y la moda, como Ciroc, Uvix, Grey Goose y Skyy.
- Con respecto a la calidad del vodka, se da mucha importancia al número de destilaciones que tienen los productos, enfatizando el hecho de si, por ejemplo, un producto tiene más de 3 destilaciones.

Con estos antecedentes analizados, se desarrolló una matriz de posicionamiento de la competencia, incorporando las marcas más representativas y las categorías de vodka, pisco y brandy. Se creó una lista de atributos de las marcas, asignando a cada una de ellas un puntaje desde 0 a 10 según cuales atributos desarrollaban.

La Figura 6 muestra los principales atributos que las distintas marcas de pisco intentan destacar. Los atributos con letras más grandes significan que ellos se repiten muchas veces como eje fundamental de las campañas de promoción y de la estrategia de posicionamiento. La Figura 7 muestra los principales atributos para las marcas de Vodka que se consumen en New York City.

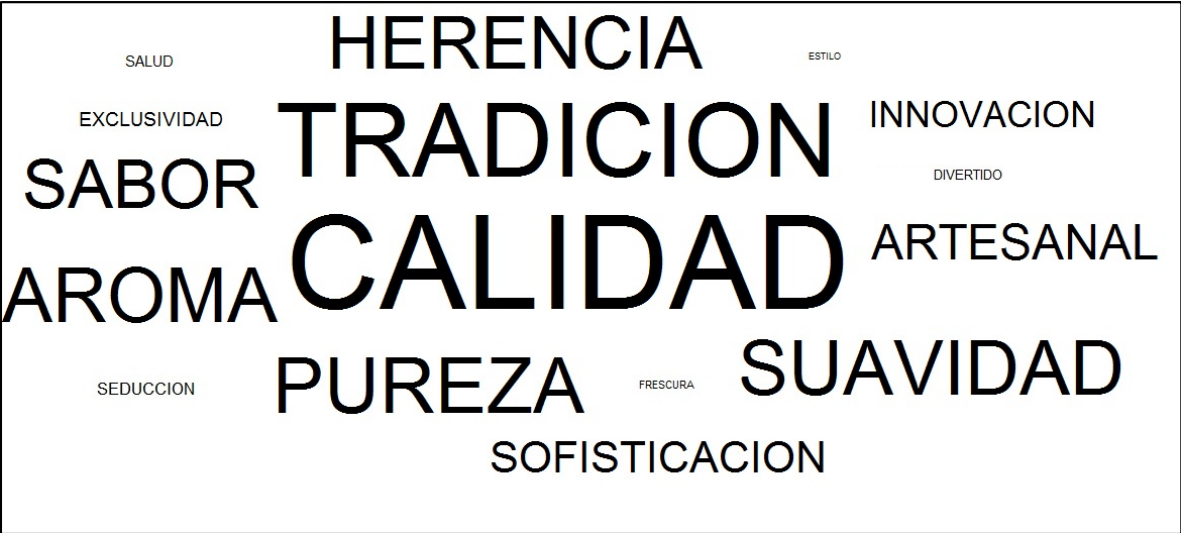


Figura 6: Atributos clave que utilizan las marcas de Pisco comercializadas en NYC

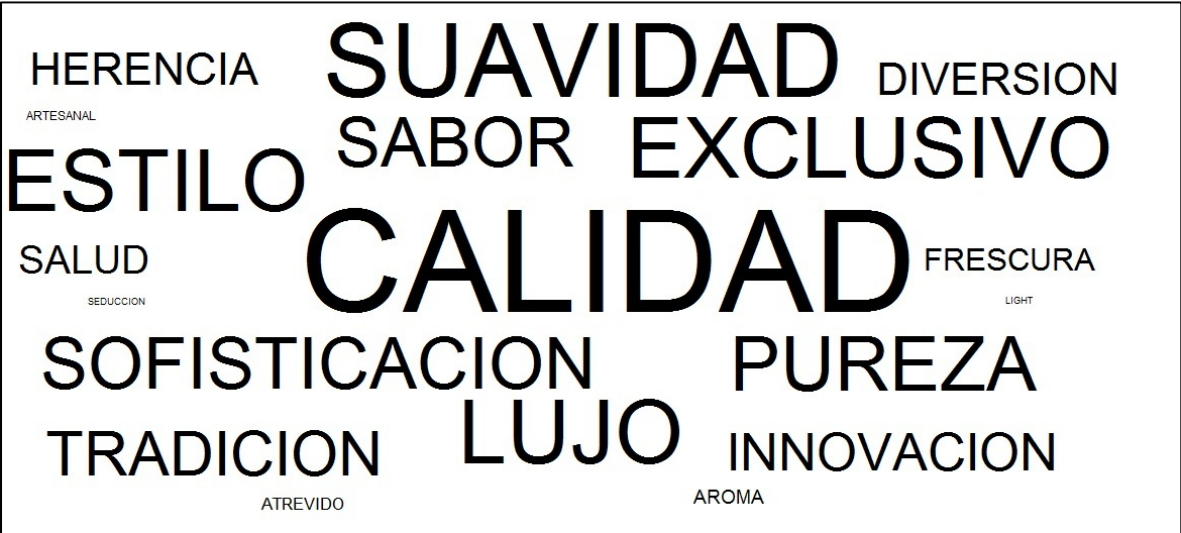


Figura 7: Atributos clave que utilizan las marcas de Vodka comercializadas en NYC

Como se puede observar de las figuras antes presentadas, tanto para el vodka como para el pisco, la calidad es la virtud más importante que tratan de difundir en sus productos. Para el pisco, la tradición, pureza, aroma y herencia son valores que se repiten constantemente para sus marcas super premium comercializadas en NYC, mientras que para el vodka, la suavidad, lujo, estilo y exclusividad son las cualidades más buscadas y destacadas para sus marcas super premium. Por el contrario, las marcas de pisco pocas veces utilizan los conceptos de “lujo”, “exclusividad”, “sofisticación” y “estilo”.

En el Anexo C, la Tabla C. 3 detalla los resultados de la matriz de posicionamiento para las marcas de pisco y vodka más importantes que se venden en NYC.

7.3.4 POSICIONAMIENTO PISCO WAQAR.

Los consumidores de Pisco Waqar se concentran en un segmento definido (ver punto 4.3), el cual posee características y tendencias de consumo bien particulares. Para lograr un posicionamiento claro en el mercado de New York, es necesario considerar cuales son los atributos más importantes de la marca que representan a este segmento; y enfrentarlos con los de la competencia. De esta forma, se podrá evitar que nuestro posicionamiento esté de acuerdo a los demás, permitiéndonos diferenciarnos de ellos dándole énfasis a ciertas virtudes particulares no explotadas aún que son atractivas dentro del mercado.

Por otra parte, el posicionamiento de pisco Waqar se debe basar además en las características que los clientes del segmento ultra - premium buscan en los productos que consumen. Considerando esto último, se definen los principales atributos que la marca Pisco Waqar debe transmitir en el mercado, los cuales son:

1. Exclusividad
2. Tradición
3. Artesanal
4. Pureza

Sin embargo, estos atributos de marca deben ser consistentes con el mensaje que quiere transmitir y tener una base fundamentada de cada uno de ellos.

Ahora bien, si consideramos los atributos de nuestra competencia, para potenciar características que ellos no han desarrollado y poder diferenciarnos como marca, podremos ver que algunos conceptos no han sido desarrollados de manera clara por la mayoría de las marcas. De la matriz de posicionamiento (ver Tabla C. 3 y C. 4 del Anexo C), podemos observar que para la categoría de pisco los atributos de exclusividad, salud, lujo y artesanal tienen un ranking bajo, con menos del 50% de utilización en todos los casos, llegando incluso hasta un 9% en salud. Por el lado del vodka, los conceptos de artesanal y herencia se encuentran ubicados en las últimas posiciones, mientras que los más utilizados están asociados fuertemente a exclusividad y lujo. La Figura 8 y Figura 9 muestran claramente este fenómeno.

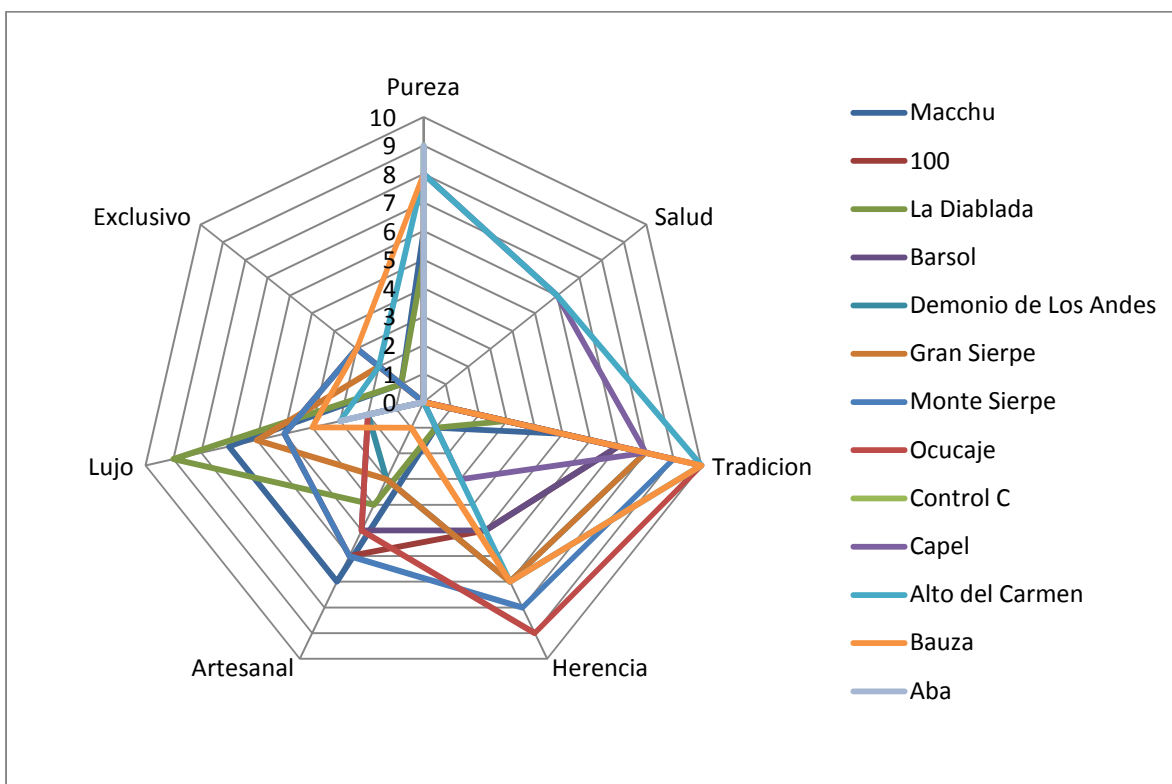


Figura 8: Mapa de huella con principales atributos de Pisco Waqar evaluados para los competidores de la categoría Pisco.

Según las características y el posicionamiento de las marcas que compiten en nuestro mercado objetivo y segmento, se puede observar que la mayor parte de las marcas se inclinan fuertemente a la tradición, herencia y pureza. Unas pocas como Macchu, La Diablada y Gran Sierpe (marcas peruanas) se enfocan en el concepto de lujo y otras destacan valores artesanales en su producción. Como se aprecia, los conceptos de Salud y Exclusividad son notoriamente menos recurrentes en los mensajes que estas marcas proyectan.

Con respecto a las marcas de vodka, el ejercicio nos arroja lo siguiente:

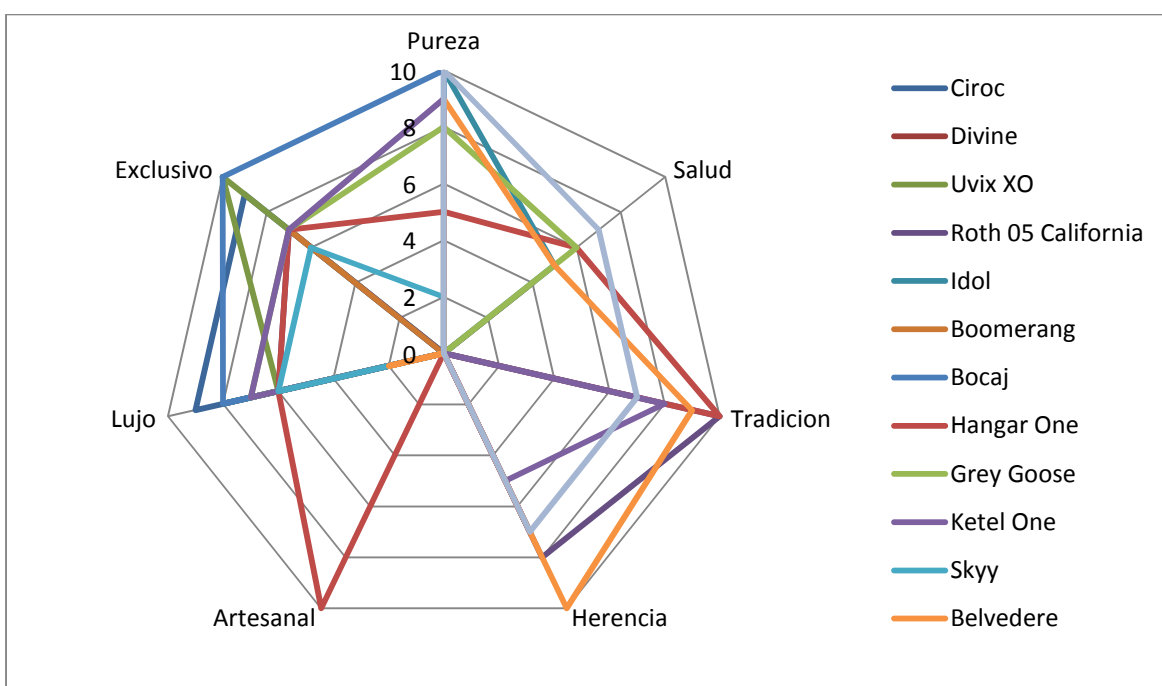


Figura 9: Mapa de huella con principales atributos de Pisco Waqar evaluados para los competidores de la categoría Vodka.

A diferencia de las marcas de pisco, el vodka tiene en general un fuerte posicionamiento hacia los conceptos de exclusividad, lujo y pureza, con algunas marcas tratando de potenciar la tradición y herencia.

En consecuencia, el posicionamiento de pisco Waqar debe establecerse en la categoría de destilados ultra – premium, con un fuerte enfoque en la calidad del producto y

basado en los atributos antes mencionados. Sin embargo, para lograr un alto grado de diferenciación con las otras marcas del mercado, los fundamentos de estos atributos deben seguir la siguiente línea:

1. **Exclusividad:** Un producto único de producción limitada, al alcance de un grupo de consumidores selectos. Este concepto de exclusividad debe estar fuertemente ligado al concepto de lujo, sacando ventajas con respecto a la competencia pisquera en NYC, quienes no enfatizan este concepto en los mensajes que transmiten al mercado.

Este atributo de exclusividad debe asociarse además a su calidad

2. **Tradición:** Reflejada en su herencia, antepasados y en una experiencia acumulada durante siglos, a través de cinco generaciones de productores de pisco.

3. **Artesanal:** Basado fundamentalmente en el proceso productivo único a través del cual se obtiene el producto final. Enfatiza el hecho que se mantiene la autenticidad de la producción pisquera en Chile, transfiriendo y adaptando las metodologías utilizadas en la industria vitivinícola nacional. Se rescatan procesos olvidados de la industria pisquera, debido a la industrialización de sus actividades, que se complementan con el uso de nuevas técnicas y tecnologías, obteniendo un producto fabricado con 100% de uva moscatel.

4. **Pureza:** Este concepto debe asociarse íntimamente con la calidad de la materia prima utilizada durante la producción del pisco, destacando el hecho que se utiliza agua purificada para el proceso de destilación e insumos de vinificación especialmente incorporados como suplementos alimenticios y nutricionales, entre ellos vitaminas y aminoácidos. De esta forma, se hace énfasis en el aspecto de **salud** de este pisco, relacionándolo con la pureza de su proceso productivo y la transparencia característica del producto final.

7.3.5 ACTIVIDADES DE PROMOCION

En términos generales, la oferta de pisco en Estados Unidos es muy escasa, lo que se suma al hecho que los contados productos que se ofrecen no tienen una adecuada difusión promocional. Esta realidad se refleja en una gran falta de información hacia los potenciales y actuales consumidores de pisco, a tal punto que se generan foros en la web donde muchos preguntan donde poder encontrar estos productos³². Se necesita una estrategia de promoción más agresiva para poder penetrar en el mercado, evitando esa falta de información que actualmente consumidores ávidos de conseguir pisco no poseen. Asimismo, esta estrategia debe generar la creación de una nueva categoría de cocktails y tragos en las cartas y menús de restaurantes y bares, realidad opuesta a la actual, donde el pisco es categorizado como un brandy y no posee una diferenciación clara con respecto a éste.

La característica principal de estos consumidores es que tuvieron su primer acercamiento al pisco en sus viajes a Sudamérica o porque conocen personas de nacionalidades chilena o peruana, quienes les han presentado el producto.

De esta manera, para establecer un posicionamiento sólido de la marca en el mercado neoyorquino, no solo basta con la sola descripción de los atributos de la marca, sino que es necesario que los mensajes que llegan al consumidor final sean coherentes con estos valores y atributos.

Para lograr entregar estos mensajes y formarse un nombre en el competitivo mercado estadounidense, las actividades promocionales recomendadas son:

1. Difusión del producto entre especialistas.

Aparte de ser escasa, la oferta de cocktails en base a pisco se reduce casi exclusivamente a la preparación de pisco sour, reduciendo las posibilidades de experimentar otras mezclas y sabores usando el producto. Esta realidad plantea la necesidad de comunicarse con bartenders, sommeliers y líderes de opinión para difundir el producto y generar nuevas preparaciones para ser ofrecidas en NYC.

³² Visitar: <http://www.yelp.com/topic/new-york-pisco-and-pisco-sours>
<http://chowhound.chow.com/topics/726304>

2. Merchandising.

Una manera interesante de penetrar en el mercado neoyorquino se basa en diseñar pequeñas etiquetas que vayan adjuntas de alguna manera en las botellas de pisco Waqar (sin perder el espíritu de exclusividad de la propuesta del envase), donde se entreguen distintas alternativas para elaborar tragos en base al pisco (cocktails). Este producto se puede distribuir fácilmente a través de tiendas especializadas y los liquor stores más exclusivos de NYC. Otra forma de merchandising consiste en elaborar folletos y estuches para distribuir en los puntos de venta de NYC.

3. Diseño de sitio Web y control de gestión.

Mediante la creación de un sitio web se puede entregar más fácilmente el mensaje que quiere transmitir la marca e información anexa. Hay que generar en el consumidor la idea de que el pisco ultra – premium es exclusivo e inalcanzable en algunos casos, para lo que el diseño de la página web debe ser acorde a esta tendencia. La inclusión de videos preparando cocktails, un espacio para entregar recetas especiales, un link de prensa para mantener al consumidor al tanto de las novedades, una sección especial donde la gente puede encontrar el producto (bares, restaurantes, tiendas, etc), son características esenciales para atraer la atención del cliente e informarlo.

Por otro lado, es importante contar con herramientas que permitan mantener a los clientes, consumidores y a la propia empresa, comunicados y en constante exposición en redes sociales y públicas. Al estar orientado a un nicho de mercado tan particular, es necesario gestionar las relaciones con los clientes, para atraer su confianza y fidelidad hacia la marca. Es así que se deben utilizar sistemas de administración de relaciones con el cliente o CRM (Customer Relationship Management). El costo de estos sistemas ofrecido por empresas externas parte desde los US\$8.000 y existen planes de renovación del soporte por US\$1.500. Utilizando esta herramienta es posible:

- Elaborar encuestas entre los clientes y consumidores.
- Registrar los problemas planteados por los clientes.
- Medir el éxito de campañas de marketing y las campañas de ventas.
- Sectorizar a los clientes de acuerdo a sus conveniencias.

4. Imagen vitivinícola de Chile.

Apoyarse en la prestigiosa imagen que tiene el vino chileno en Estados Unidos y el resto del mundo, donde constantemente se ofrecen este tipo de productos en restaurantes y bares, mediante la alusión de origen del pisco, en especial la zona de cultivo de sus materias primas. Como parámetro de comparación está el vodka Roth 05 California, el cual se orienta a consumidores conocedores y amantes del vino. Así como ellos se posicionan en el mercado, Pisco Waqar debe darse a conocer como una bebida para gente experta, innovadora y que su pasión por el vino los lleve a disfrutar del pisco WAQAR, producido 100% en base a uva moscatel, cultivada en la IV región de Chile, país líder en exportaciones de vino, caracterizado por sus cepas de alta calidad y reconocido mundialmente, cuya producción se da en el mismo suelo desde donde nace Pisco WAQAR, compartiendo el mismo origen y manteniendo una tradición de siglos.

5. Publicidad en revistas.

La publicidad debe centrarse fuertemente en la categoría de revistas, por ser de mayor utilización (ver Figura 10) y donde el consumidor busca mantenerse informado de las tendencias del mercado, consultando las principales publicaciones. Las publicaciones especializadas en bebidas espirituosas son: Wine Spectator, Wine Enthusiast, Beverage Media y Smart Wine, donde se publican artículos y recomendaciones sobre licores de calidad¹⁸.

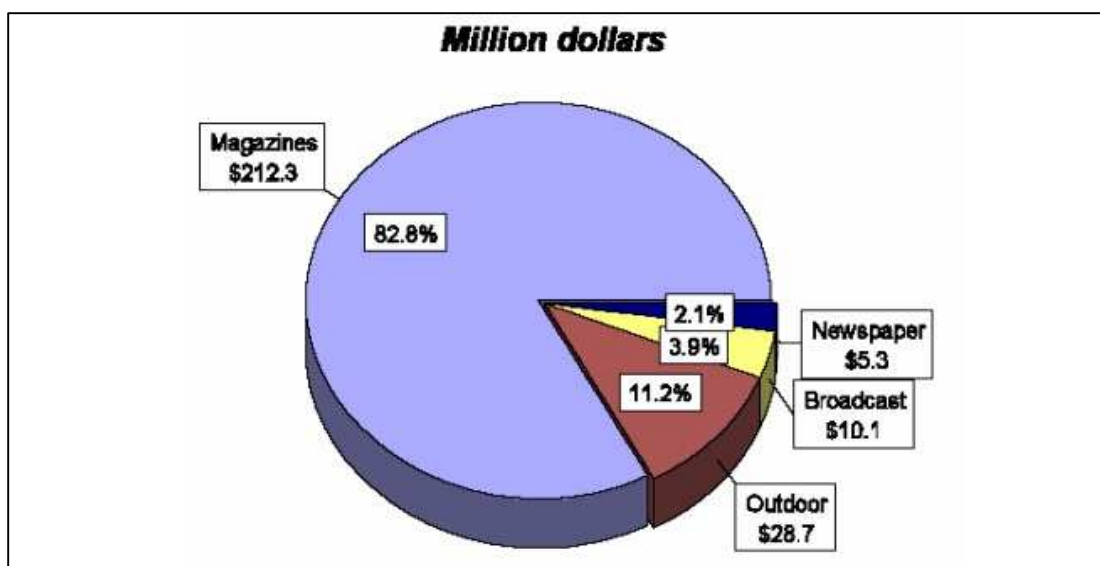


Figura 10: Distribución del gasto en publicidad para el sector de bebidas espirituosas en United States.³³

La revista Wine Spectator se publica 15 veces por año y existen distintas alternativas para insertar publicidad en sus páginas. La audiencia total de esta revista es de 3 millones de lectores, con una edad promedio de 50 años³⁴.

La publicación de un aviso de 1 página en blanco y negro en “beverage media” asciende a US\$20.000, representando la revista más cara del segmento³⁵.

6. Participación en eventos y ferias.

Ofrecer degustaciones de cocktails basado en el pisco, en eventos especialmente diseñados para la ocasión, fiestas y eventos exclusivos de hoteles y bares.

Participar en ferias, con el fin de hacer contactos con profesionales, empresarios relacionados con la industria y prensa especializada. El costo de participar en ferias de este tipo varía entre US\$ 5 mil y US\$ 15 mil, incluyendo los costos de viaje¹⁸.

7. Alineamiento con estrategia de programa PiscoSpirits.

Es importante que todas las actividades y propuestas estén alineadas con el programa nacional de comercialización de pisco chileno en Nueva York, evitando entregar mensajes contradictorios o incompatibles con el citado programa³⁶.

³³ Market Research Centre and the Canadian Trade Commissioner Service – The Alcoholic Beverage Market in The United States – Junio 2002.

³⁴ <http://www.mshanken.com/winespectator/wsm-classified.php> - Visitada el 23-12-2010

³⁵ Visitar [http:// www.bevnetwork.com](http://www.bevnetwork.com)

8. Participación en competencias internacionales.

Una de estas competencias es la 2011 International Review of Spirits Competition³⁷, donde grandes y pequeños productores de spirits locales y extranjeros participan. Este organismo llamado BTI (Beverage Testing Institute) se caracteriza por realizar las más objetivas, consistentes y mundialmente conocidas críticas y reseñas en Norteamérica. Millones de consumidores ingresan a la página web de en Tastings.com desde cualquier parte del mundo para conocer nuevas tendencias en destilados y licores, lo que afecta directamente su poder de decisión de compra.

Al ser parte de esta competencia se pueden obtener valiosas herramientas de marketing, entre ellas:

- Ranking de puntaje entre 0 y 100 puntos, dependiendo de los resultados, y diferentes apuntes y recomendaciones del producto.
- Tres años de publicación de notas y comentarios en Tasting.com, el sitio dedicado a los spirits con mayor cantidad de accesos en la red.
- Apariciones en ocasionales en TV, radio y medios impresos.
- Eventuales publicaciones anuales para los productos rankeados en posiciones top.
- Obtención de certificados de platino, oro, plata o bronce.
- Premios especiales de “Destilado del año” o “Spirit del año”.

El plazo para inscripción en esta competencia vence el 1 de Octubre de 2011 para la categoría Pisco.

9. Búsqueda de certificaciones ambientales.

Las certificaciones medioambientales pueden llegar a ser un instrumento muy importante y estratégico para mejorar la imagen de nuestra marca, que afecta de manera transversal a todas las fases de la Cadena de Valor del Pisco, con beneficios económicos asociados al propio proceso productivo (ahorro de energía, agua, etc.) y al momento de compra, gracias al aumento de la calidad percibida. Además de la calidad, los consumidores también valoran cada vez más el impacto en el medioambiente de los productos que adquieren, por lo que indicadores como la Huella de Carbono o la Huella

³⁶ Visitar <http://www.nuestropisco.cl>

³⁷ Ver http://www.tastings.com/International_Review_of_Spirits.html

de Agua suponen ya una ventaja competitiva en algunos mercados, con vistas a convertirse en los próximos años en requisitos imprescindibles para la exportación del Pisco de Chile, tanto desde el punto de vista legislativo como de la demanda (exigencias de clientes, de las cadenas minoristas a sus proveedores, etc.).¹⁴ Estas certificaciones pueden materializarse a través de certificaciones de calidad o antigüedad de los alcoholes, otorgada por organismos competentes, como el SAG o eventualmente de un consejo regulador de la Denominación de origen. La Figura 11 muestra las ventajas de obtener certificaciones medioambientales.



Figura 11: Beneficios certificaciones ambientales (Ver referencia 14)

7.3.6 ESTRATEGIA DE ENTRADA AL MERCADO Y PLAN DE SALIDA

Para comercializar el producto en Estados Unidos, la estrategia de entrada se enfocará en una segmentación del mercado, de forma tal de orientarse a un nicho del mercado de bebidas espirituosas, con tendencias a consumir productos exclusivos y de alto valor.

Esta estrategia de entrada permitirá realizar un proceso de intimidad con el cliente (CRM – Customer Relationship Management), otorgando como propuesta de valor la mejor solución y el mejor producto. El objetivo fundamental de esta estrategia de entrada será construir lealtad y fidelidad con los clientes.

Como modelo de penetración al mercado se consideró trabajar con una empresa de logística MHW, quien se encarga de gran parte de la cadena de distribución, permitiendo reducir el número de intermediarios, debido a que actúa como importador y distribuidor del producto (ver punto 7.2 “CANALES DE DISTRIBUCION”).

Así como es necesario contar con una estrategia de entrada, es igual de importante saber cómo y cuándo desvincularse del negocio, ya sea debido a factores internos o externos que hacen inviable continuar operando.

Existen variadas razones para alejarse del negocio, entre las cuales podemos destacar:

1. Crecimiento de las ventas menor del esperado.
2. Incertidumbre propia del sector, que amenaza al rubro de manera transversal.
3. Costos mayores a los previstos inicialmente.
4. Baja fidelización del producto, que redundo en un reducido número de puntos de venta que lo ofrecen.
5. Requerimiento de inversión mayor a lo esperado.
6. Retiro del negocio.

Para cualquiera de las razones anteriormente citadas, existen soluciones para dejar el negocio, las cuales deben ser evaluadas para escoger aquella más rentable, entre ellas:

- Vender parte o la totalidad del negocio a otra empresa del sector, que puede impulsar el crecimiento de la otra compañía, abarcando un abanico de clientes más extenso.
- Venta o explotación de la tecnología y sus patentes.
- Alianza con algún líder de la industria, principalmente del ámbito nacional, quienes pueden mostrarse interesados en el modelo de negocios para adicionar a su cartera de clientes un segmento de mercado diferente.

Considerar también empresas locales del rubro pisquero más pequeñas y que no han iniciado planes de exportación, quienes pueden hacer crecer su negocio y sus ventas.

7.4 ALIANZAS ESTRATÉGICAS Y ASOCIACIONES

Considerando que los potenciales volúmenes de producción de la empresa son relativamente bajos, sumado a que los recursos y la capacidad productiva no permiten obtener grandes economías de escala, se hace difícil competir y enfrentar a los grandes grupos internacionales y otros exportadores. Para contrarrestar estas dificultades, una alternativa es establecer alianzas estratégicas con otras empresas del rubro, en distintas partes de la cadena productiva.

8. ORGANIZACIÓN Y EQUIPO EMPRENDEDOR

El diseño básico de la organización se centra principalmente en cuatro áreas: Producción, Comercialización, Finanzas y Administración.

En general, el organigrama de la organización es más bien plano, donde los tres socios tienen una participación igualitaria, pero en distintos temas, y las decisiones más importantes pasan por cada uno de ellos. La Figura 12 muestra la distribución de estas áreas y quienes están a cargo de cada una de ellas.

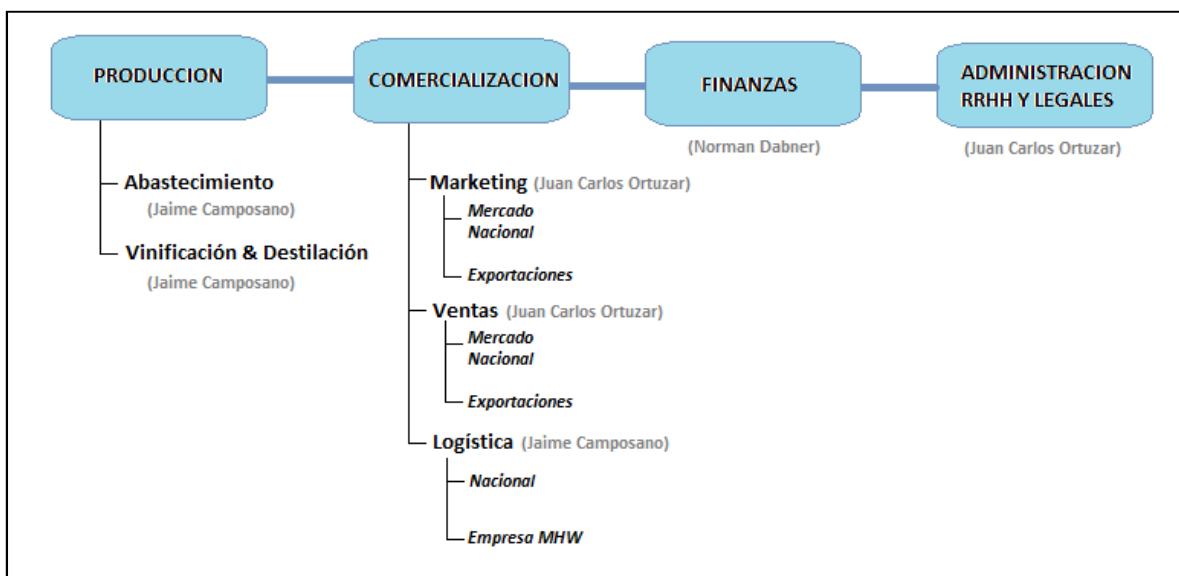


Figura 12: Áreas dentro de la organización y distribución de funciones.

Asimismo, cada uno de los emprendedores debe velar por el cumplimiento de las siguientes tareas:

Juan Carlos Ortuzar (Chief Executive Officer – CEO):

- Seguimiento y Control de la compañía
- Planificación Estratégica y de Marketing estratégico y operacional
- Definición del producto
- Ventas Nacionales
- Estructura Organizacional
- Administración de Contratos

Norman Dabner (Chief Commercial Officer – CCO):

- Definición y planificación de las ventas, estratégica y operacionalmente.
- Crecimiento y desarrollo de nuevos mercados
- Seguimiento y Control de las ventas totales
- Inteligencia de Mercados
- Ventas Internacionales
- Flujos de Caja y Financiamiento

Jaime Camposano (Chief Operating Officer – COO):

- Manejo de Campo y Plan de Abastecimiento
- Planificación de la Producción y elaboración del Producto
- Gestión de Calidad y Certificaciones
- Organización de operarios
- Formulación de nuevos productos
- Operación y mantención de la planta
- Control y manejo de inventario
- Maquinarias y equipamiento
- Inversiones Operacionales
- Organización Logística: seguimiento y control de los despachos

9. PROYECCIONES FINANCIERAS

Este plan detalla la evaluación económica del proyecto, planteando distintos escenarios posibles. Todos estos escenarios serán analizados con sus respectivas sensibilizaciones, detallando en cada caso los indicadores más importantes y representativos para el negocio.

Considerando que este tipo de emprendimiento tiene muy poca historia, se escogerá una tasa de descuento alta, para capturar eventuales riesgos asociados. Por lo tanto, para la evaluación se consideran 5 años y una tasa de descuento de 30%. Para la elaboración del flujo de caja se consideraron los siguientes factores:

9.1 INVERSION INICIAL

La producción de Pisco Waqar se realiza actualmente un 25% de manera propia y un 75% de forma externa, obteniendo el alcohol base del producto desde otra empresa del sector. Estas prácticas se irán modificando paulatinamente en el tiempo, planificando una producción propia cada vez mayor, para lo cual se proyecta una determinada inversión en equipos y maquinaria. La Tabla B. 2 del Anexo B muestra la progresión que se espera lograr en cuanto a esta producción.

La siguiente maquinaria y equipamiento será necesario adquirir para poder llevar a cabo el proyecto:

- Estanques plásticos: Una inversión cercana a los US\$1300
- Equipos de recepción: US\$12.000
- Cubas de acero: US\$58.000
- Barricas: US\$35.000
- Mantenimiento y rectificación de equipos: US\$17.000

Por otro lado, se consideró dentro del plan de inversión:

- Diseño de producto: US\$8.000
- Registro de marca: US\$6.000
- Multimedia: US\$10.000

La Tabla 13 Tabla 13 detalla la inversión proyectada.

Tabla 13: Proyección de inversiones

INVERSIONES		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Planta (equipos)	USD		9.113		60.000	60.000	60.000	60.000
Diseño	USD	4.500	3.500					
Registro Marca	USD	6.000						
Multimedia y Fotografía	USD		10.000					
Capital de trabajo	USD	-	20.220	37.329	55.994	74.658	93.323	111.987
Total Inversiones	USD	10.500	42.832	37.329	115.994	134.658	153.323	171.987

9.2 PROYECCIONES DE VENTA

Las proyecciones de venta para el primer año del producto en Nueva York pretenden llegar a las 600 cajas del producto, de acuerdo al volumen de ventas esperado.

Considerando que los productos ultra premium tienen baja rotación (dado que su estrategia es diferenciación pero a un alto precio para obtener alto margen), en promedio en un punto de venta en NYC se consumen 4 cocktails diarios, donde cada uno contiene 60 cc de pisco, lo que equivale a 9 botellas de producto por mes (rotación de 0,75 cajas por mes). Por lo tanto, si el volumen de ventas deseado es de 600 cajas, se necesitan al menos 65 puntos de venta. Sin embargo, se dio un margen de 10% menos de la rotación promedio, por lo que se estima en 0,67 cajas por mes.

Se espera un crecimiento promedio de 60 puntos de venta anuales, lo que es consecuente con el nivel de producción esperado de la planta, por lo tanto la distribución de las ventas queda reflejada en los siguientes datos:

Tabla 14: Proyecciones de venta hasta el 2016

PROYECCIONES DE VENTA		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Puntos de venta		0	65	120	180	240	300	360
Rotación	cj/mes	0,67	0,67	0,67	0,67	0,67	0,67	0,67
Volumen de venta	cajas		523	965	1.447	1.930	2.412	2.894
Muestras	cajas	0	33	60	90	120	150	180
Compra física	cajas	555	1.025	1.537	2.050	2.562	3.074	3.587
Precios								
<i>en Retail NYC</i>	USD/botella		41,99	41,99	41,99	41,99	41,99	41,99
<i>a Retail NYC</i>	USD/botella		32,28	32,28	32,28	32,28	32,28	32,28
Ingresos por ventas	USD	-	202.434	373.725	560.587	747.450	934.312	1.121.175

Es necesario aclarar que los niveles de ventas solo se proyectan considerando el consumo on-premise, es decir, el consumo que se realiza en bares, restaurantes y hoteles, excluyendo las eventuales ventas que se pueden dar en liquor stores y en tiendas especializadas.

9.3 EGRESOS

Los egresos del proyecto se dividen en costos fijos, costos variables y gastos de administración y ventas.

1. Gastos generales y administrativos

Se componen principalmente de costos fijos, los cuales consideran los siguientes ítems:

Remuneraciones: se consideran las remuneraciones de las fuerzas de venta propia, representadas por los socios emprendedores y la fuerza de venta externa, representadas por el agente externo que gestionará el ingreso del producto en suelo estadounidense.

Arriendo de oficina: se considera un arriendo de oficina equivalente a US\$800 mensuales, además se consideran artículos básicos de oficina.

Patentes y cuotas gremiales: Se consideran las patentes y cuotas gremiales que se deben desembolsar anualmente.

Tabla 15: Gastos generales y de administración

GASTOS GENERALES Y ADM.		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Remuneraciones		*INCLUIDAS EN FUERZA DE VENTA						
Arriendo Oficina	USD		9.600	9.600	9.600	9.600	9.600	9.600
Cuentas								
Internet	USD		960	960	960	960	960	960
Teléfono	USD		960	960	960	960	960	960
Luz	USD		720	720	720	720	720	720
Agua	USD		240	240	240	240	240	240
Gas	USD		120	120	120	120	120	120
Artículos oficina	USD		720	720	720	720	720	720
Patentes	USD		500	500	500	500	500	500
Cuotas Gremiales	USD			1.500	1.000	1.000	1.000	1.000
Total GAV	USD	-	13.820	15.320	14.820	14.820	14.820	14.820

Tabla 16: Costos de la fuerza de ventas.

FUERZA DE VENTAS		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Propia	USD		60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000
Viajes	USD		10.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
Concurso Incentivos	USD		20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Total FFVV	USD	-	90.000	95.000	95.000	95.000	95.000	95.000

2. Costos variables y logística

Los costos variables están formados por los costos de producción del pisco, que incluyen todos los insumos necesarios y sus procesos respectivos, tales como los procesos de vinificación y destilación del producto. Asimismo incluyen los costos de fabricación de las botellas. Se considera además un 5% de costos adicionales a la producción, por concepto de imponderables.

Otros costos variables están relacionados con el pago a la empresa importadora MHW, que tiene un componente fijo y otro variable, dependiendo de la cantidad de cajas de pisco que se comercializan.

Tabla 17: Costos variables de producción y logística de comercialización.

COSTOS VARIABLES		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	
Produccion	USD	33.969	62.712	94.068	125.424	156.780	188.136	219.492	
Imponderables	USD	-	3.136	4.703	6.271	7.839	9.407	10.975	
Costo MHW variable	USD	-	37.627	69.466	104.198	138.931	173.664	208.397	
Total CV	USD	33.969	103.475	168.237	235.894	303.550	371.207	438.863	
LOGISTICA		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	
MHW fijo	USD		30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	
MHW variable	USD	*INCLUIDOS EN LOS COSTOS VARIABLES							
Total MHW	USD	-	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	

3. Actividades de Marketing

Los costos asociados a las actividades de marketing están relacionados principalmente a las siguientes actividades:

- Entrega de muestras del producto en los puntos de venta y en ferias o eventos, los que consideran la entrega de ½ caja del producto, es decir, 6 botellas por cada punto y evento. Asimismo, se considera un promedio de 6 participaciones en ferias y evento por año.

- Participación en ferias, competencias y eventos, como el *NY International Spirits Competition* y el *2011 International Review of Spirits*.
- Publicación en revistas de vinos y licores, como *Wine Spectator*.
- Merchandising, consistente en entrega de folletos y estuches en los puntos de venta. Se consideran US\$200 por cada punto de venta.
- Diseño de página web y recursos online.

Tabla 18: Costos de actividades de marketing.

MARKETING		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Muestras para los P.O.S.	USD	-	2.113	3.900	5.850	7.800	9.750	11.700
Muestras para ferias y competencias	USD	-	390	390	390	390	390	390
Ferias y Competencias								
<i>NY International Spirits Competition</i>	USD		300	315	331	347	365	383
<i>Otras competencias</i>	USD		1.500	1.575	1.654	1.736	1.823	1.914
Eventos								
<i>2011 International Review of Spirits</i>	USD		400					
<i>Otros eventos</i>	USD			738	1.108	1.477	1.846	2.215
Publicaciones								
<i>Wine Spectator</i>	USD		3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Merchandising	USD		13.000	24.000	36.000	48.000	60.000	72.000
Página y recursos WEB	USD		15.000	16.500	18.150	19.965	21.962	24.158
Total Marketing	USD	-	35.703	50.418	66.482	82.716	99.136	115.760

9.4 ESTADO DE RESULTADO Y FLUJO DE CAJA LIBRE

Considerando los costos anteriormente detallados y los niveles de venta que se esperan conseguir, obtenemos los siguientes resultados, expuestos en el estado de resultados que muestra la Tabla 19.

Tabla 19: Estado de resultados y flujo de caja del proyecto.

ITEM	UN	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Ingresos	USD	-	202.434	373.725	560.587	747.450	934.312	1.121.175
Costos de ventas	USD	-	90.000	95.000	95.000	95.000	95.000	95.000
UTILIDAD BRUTA	USD	-	112.434	278.725	465.587	652.450	839.312	1.026.175
UTILIDAD BRUTA	%		56%	75%	83%	87%	90%	92%
COSTOS FIJOS	USD	33.969	182.997	263.975	347.196	431.086	515.162	599.444
Costos de operación	USD	33.969	133.475	198.237	265.894	333.550	401.207	468.863
Marketing	USD	-	35.703	50.418	66.482	82.716	99.136	115.760
Gastos Generales y Adm.	USD	-	13.820	15.320	14.820	14.820	14.820	14.820
EBITDA	USD	- 33.969	- 70.563	14.749	118.392	221.364	324.150	426.731
Depreciación y amortiz.								
UTILIDAD BRUTA	USD	- 33.969	- 70.563	14.749	118.392	221.364	324.150	426.731
IMPUESTOS								
UTILIDAD NETA	USD	- 33.969	- 70.563	14.749	118.392	221.364	324.150	426.731
UTILIDAD NETA	%		-63%	5%	25%	34%	39%	42%
INVERSIONES	USD	10.500	42.856	37.372	116.059	134.745	153.431	172.117
Inversión en tecnología	USD	-	9.113	-	60.000	60.000	60.000	60.000
Inversión en otros activos fijos								
Otros inversiones iniciales	USD	10.500	13.500	-	-	-	-	-
Inversión en capital de trabajo	USD	-	20.243	37.372	56.059	74.745	93.431	112.117
FLUJO DE CAJA NETO	USD	- 44.469	-113.419	- 22.623	2.333	86.619	170.719	254.614
FLUJO DESCONTADO	USD	- 44.469	- 87.245	- 13.386	1.062	30.328	45.980	52.750
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	USD	- 44.469	-157.888	-180.511	-178.178	- 91.559	79.160	333.773

9.5 EVALUACION Y ANALISIS ECONOMICO

9.5.1 VALOR TERMINAL

Para calcular el valor terminal de este proyecto, se utilizó un método de cálculo basándonos en los cálculos futuros de caja. Para el cálculo se utilizaron las siguientes suposiciones:

- La tasa de crecimiento perpetuo (g) se consideró con respecto al crecimiento económico histórico de Estados Unidos. Según el portal TradingEconomics.com, el índice de crecimiento anual de EEUU ha sido aproximadamente del 3,5% durante los últimos 50 años. Asimismo, el crecimiento del año 2010 llegó a un promedio del 2,6%. Por lo tanto, se considera este valor para el cálculo del VT.
- Se utiliza una tasa de descuento del 30%, que refleja mejor la realidad de nuevas inversiones para un emprendimiento o negocio promisorio.

$$VT = \frac{FCN \times (1 + g)}{(TD - g)}$$

Donde,

VT: Valor terminal

FCN: Flujo de caja neto en el periodo considerado.

g : Tasa de crecimiento a perpetuidad

TD: Tasa de descuento

Se obtiene el siguiente valor terminal:

$$VT = \text{US\$953.407}$$

Calculando este monto en valor presente neto, tenemos:

$$VT_{VPN} = \frac{VT}{(1+TD)^6} = \text{US\$197.523}$$

9.5.2 INDICADORES ECONMICOS

La Tabla 20 muestra los principales indicadores que resultan de la evaluación económica del proyecto.

Tabla 20: Principales indicadores económicos del proyecto

Horizonte de evaluación	6 años	
Tasa de descuento	30%	
Valor terminal del proyecto	953.407	USD
VPN flujo de caja puro	- 14.982	USD
VPN Valor Terminal del proyecto	197.523	USD
VPN TOTAL	182.541	USD
TIR flujo de caja puro	26,80%	
TIR TOTAL (inc. valor terminal)	47,33%	
Inversión total requerida	- 180.511	USD
PRI (Recuperación Inversión) Años	5 años	

En un horizonte temporal de 6 años, considerando una inversión inicial de US\$180.511, se obtiene una TIR de flujo de caja puro de 26,80% y de 47,33% al incluir el valor terminal del proyecto, llegando a un VPN total de USD\$182.541.

Por otra parte, si consideramos un escenario optimista, con una rotación del producto de 0,75 cajas / mes (9 botellas de 750 ml) y una tasa de descuento del 15%, se obtienen los resultados que muestra la Tabla 21, donde se observa una TIR de flujo de caja puro de 41,94% y de 71,8% al incluir el valor terminal, llegando a un VPN total de 1,3 millones de dólares. En el mismo ejercicio se necesita una inversión total de US\$155.000, mientras que la recuperación de esta inversión se da en el cuarto año.

Tabla 21: Indicadores económicos del proyecto, con TD=15% y rotación de 0.75 caja/mes

Horizonte de evaluación	6 años	
Tasa de descuento	30%	
Valor terminal del proyecto	2.670.053	USD
VPN flujo de caja puro	208.716	USD
VPN Valor Terminal del proyecto	1.154.337	USD
VPN TOTAL	1.363.053	USD
TIR flujo de caja puro	41,94%	
TIR TOTAL (inc. valor terminal)	71,80%	
Inversión total requerida	- 155.095	USD
PRI (Recuperación Inversión) Años	4 años	

9.6 ANALISIS DE RIESGOS

Como se puede apreciar en el análisis financiero, los supuestos utilizados son bastante conservadores. Primero, se utilizó una tasa de descuento elevada, del 30%; un alto valor del capital de trabajo, correspondiente al 10% de los ingresos y finalmente se consideró una tasa de rotación del producto 10% más baja que la esperada, lo cual hace mermar las ventas.

Para situarnos en un escenario desfavorable, estimaremos un descenso en las ventas de un 15%, manteniendo una rotación baja durante todo el periodo de tiempo considerado, cercano a 1,5 botellas de pisco por semana en cada punto de venta.

El resultado de la simulación, arroja los siguientes flujos de ingresos y costos de venta que se observan en la Tabla 22 y subsecuentes indicadores económicos que se muestran en la Tabla 23.

Tabla 22: Estado de resultados y flujo de caja con 15% de ventas bajo proyección original.

ITEM	UN	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Ingresos	USD	-	172.069	317.666	476.499	635.332	794.165	952.999
Costos de ventas	USD	-	90.000	95.000	95.000	95.000	95.000	95.000
UTILIDAD BRUTA	USD	-	82.069	222.666	381.499	540.332	699.165	857.999
UTILIDAD BRUTA	%		48%	70%	80%	85%	88%	90%
COSTOS FIJOS	USD	28.874	167.476	238.740	311.812	385.553	459.481	533.614
Costos de operación	USD	28.874	117.954	173.001	230.510	288.018	345.526	403.034
Marketing	USD	-	35.703	50.418	66.482	82.716	99.136	115.760
Gastos Generales y Adm.	USD	-	13.820	15.320	14.820	14.820	14.820	14.820
EBITDA	USD	- 28.874	- 85.407	- 16.074	69.688	154.779	239.684	324.384
Depreciación y amortiz.								
UTILIDAD BRUTA	USD	- 28.874	- 85.407	- 16.074	69.688	154.779	239.684	324.384
IMPUESTOS								
UTILIDAD NETA	USD	- 28.874	- 85.407	- 16.074	69.688	154.779	239.684	324.384
UTILIDAD NETA	%		-104%	-7%	18%	29%	34%	38%
INVERSIONES	USD	10.500	39.819	31.767	107.650	123.533	139.417	155.300
Inversión en tecnología	USD	-	9.113	-	60.000	60.000	60.000	60.000
Inversión en otros activos fijos								
Otros inversiones iniciales	USD	10.500	13.500	-	-	-	-	-
Inversión en capital de trabajo	USD	-	17.207	31.767	47.650	63.533	79.417	95.300
FLUJO DE CAJA NETO	USD	- 39.374	-125.226	- 47.840	- 37.962	31.246	100.268	169.084
FLUJO DESCONTADO	USD	- 39.374	- 96.328	- 28.308	- 17.279	10.940	27.005	35.030
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	USD	- 39.374	-164.600	- 212.440	- 250.403	- 219.157	- 118.889	50.195

Tabla 23: Principales indicadores económicos del proyecto al bajar las ventas un 15%

Horizonte de evaluación	6	años
Tasa de descuento	30%	
Valor terminal del proyecto	633.141	USD
VPN flujo de caja puro	- 108.313	USD
VPN Valor Terminal del proyecto	131.172	USD
VPN TOTAL	22.858	USD
TIR flujo de caja puro	4,52%	
TIR TOTAL (inc. valor terminal)	28,95%	
Inversión total requerida	- 250.403	USD
PRI (Recuperación Inversión) Años	6	años

Como es de esperarse, la recuperación de la inversión se desplaza en 1 año y se incrementa la inversión inicial a US\$250.000. Sin embargo, la tasa interna de retorno se mantiene positiva en 4,5% para el flujo de caja puro y en 28,9% cuando se incluye el valor terminal.

10. REFERENCIAS

1. Instituto de Investigaciones Agropecuarias [en línea]. 2010. <http://www.inia.cl/> [Consulta: 24-11-2010].
2. SurVino [en línea]. 2010. <http://www.survino.com> [Consulta: 24-11-2010].
3. INFOCENTER. Análisis y Benchmarking de Innovación, como producto singular de Chile, e identificación de Nichos de oportunidades del mercado de Pisco. Abril de 2010.
4. Generador de Modelo de Negocios. [en línea]. <http://www.slideshare.net/rodrigogajardo/clase1electivo-bpm-de-ingenieriametodologa-de-modelos-de-negocio#>. [Consulta: 10-12-2010].
5. McNamara, "Field Guide to Nonprofit Strategic Planning and Facilitation", 2003.
6. Ministerio de la Producción peruano. [en línea] <http://www.produce.gob.pe/portal>. [Consulta: 10-12-2010].
7. Beverage Information, insight and intelligence. [en línea]. <http://www.just-drinks.com/market-research>. [Consulta: 19-12-2010].
8. Portal de noticias Peru.com. [en línea]. <http://www.peru.com>. [Consulta: 19-12-2010].
9. Estudio Prompex, Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo. "Estrategia de Distribución del Pisco Peruano en el mercado de Estados Unidos. Caso práctico: Austin – Texas"
10. Asociación de Exportadores del Perú – ADEX. [en línea]. <http://www.adexperu.org.pe>. [Consulta: 19-12-2010].
11. ODEPA. "Estudios de factores críticos de la agroindustria del pisco que afectan el desarrollo de la innovación y competitividad del sector". Junio 2008.
12. Programa de Innovación Territorial. [en línea]. <http://www.nuestropisco.cl>. [Consulta: 20-12-2010].
13. Comisión Nacional del Pisco Peruano, CONAPISCO. [en línea]. <http://www.conapisco.org.pe>. [Consulta: 13-12-2010].
14. Market Research Centre and the Canadian Trade Commissioner Service – The Alcoholic Beverage Market in The United States – Junio 2002.
15. Beverage Media Group. [en línea]. <http://www.bevnetwork.com>. [Consulta: 05-01-2011].

16. Beverage Testing Institute. [en línea]. http://www.tastings.com/International_Review_of_Spirits.html. [Consulta: 05-01-2011].
17. DATAMONITOR. Spirits in the US to 2012.
18. Estudio de Mercado Aguardiente de Uva (pisco y similares). Oficina Comercial Miami. Julio 2009. ProChile.

11. ANEXOS

11.1 ANEXO A: INFORMACION DE MERCADO EEUU Y NEW YORK

Tabla A. 1: Crecimiento importaciones de pisco EEUU (en miles de dólares)

	Acumulado Enero - Abril		Crecimiento
	2008	2009	09/08
Perú	\$ 51,1	\$ 120,1	135%
Chile	\$ 64,4	\$ 92,4	43%
Italia	\$ 13,4	\$ -	-100%
Alemania	\$ -	\$ -	
	\$ 128,9	\$ 212,5	65%

Fuente: Estudio de mercado aguardiente de uva (pisco y similares). Oficina comercial de Miami, Julio 2009. ProChile.

Tabla A. 2: Importaciones de los EEUU (FOB) de licores

Origen	2007	2008	2009		2010	Variación YTD 2009 - YTD 2010	
			Miles de dolares	Porcentaje del total			Enero - Marzo (Miles de dólares)
Todos	\$ 893.824,5	\$ 886.991,1	\$ 812.889,7	100,0%	\$ 155.922,1	\$ 165.649,2	6,2%
Alemania	\$ 187.135,5	\$ 221.464,4	\$ 200.833,1	24,7%	\$ 43.046,3	\$ 42.878,0	-0,4%
Francia	\$ 211.678,4	\$ 206.465,3	\$ 182.994,4	22,5%	\$ 38.347,8	\$ 39.851,8	3,9%
Irlanda	\$ 224.551,1	\$ 213.655,2	\$ 179.767,8	22,1%	\$ 25.597,6	\$ 28.745,5	12,3%
Italia	\$ 120.251,8	\$ 131.167,2	\$ 142.840,2	17,6%	\$ 27.878,5	\$ 29.330,7	5,2%
Canadá	\$ 69.942,9	\$ 42.340,7	\$ 40.646,5	5,0%	\$ 8.080,7	\$ 8.573,1	6,1%
Reino Unido	\$ 25.219,7	\$ 27.479,1	\$ 26.930,7	3,3%	\$ 4.849,4	\$ 6.592,4	35,9%
México	\$ 31.301,2	\$ 23.555,5	\$ 22.927,5	2,8%	\$ 4.755,9	\$ 6.107,2	28,4%
España	\$ 3.815,2	\$ 3.413,3	\$ 3.805,9	0,5%	\$ 749,4	\$ 708,6	-5,4%
Holanda	\$ 8.664,0	\$ 4.681,9	\$ 3.098,5	0,4%	\$ 642,4	\$ 868,3	35,2%
China	\$ 621,6	\$ 1.714,6	\$ 1.800,4	0,2%	\$ 369,8	\$ 180,4	-51,2%
África del Sur	\$ 1.705,7	\$ 1.081,8	\$ 1.669,9	0,2%	\$ 396,5	\$ 162,1	-59,1%
Grecia	\$ 2.733,9	\$ 1.650,9	\$ 816,6	0,1%	\$ 138,6	\$ 662,2	377,8%
Portugal	\$ 489,6	\$ 391,1	\$ 681,2	0,1%	\$ 92,5	\$ 20,9	-77,4%
Barbados	\$ 570,3	\$ 404,2	\$ 400,5	0,0%	\$ 107,6	\$ 92,8	-13,8%
Suecia	\$ 231,4	\$ 83,1	\$ 372,0	0,0%	\$ 111,9	\$ 45,6	-59,2%
Chile	\$ -	\$ 3,8	\$ 320,0	0,0%	\$ 160,0	\$ -	-100,0%
Colombia	\$ 620,2	\$ 624,0	\$ 273,0	0,0%	\$ 76,8	\$ 66,7	-13,2%
Israel	\$ 168,7	\$ 116,5	\$ 236,8	0,0%	\$ 40,6	\$ 174,1	328,8%
Polonia	\$ 304,8	\$ 413,0	\$ 226,8	0,0%	\$ 49,2	\$ 137,6	179,7%
Hungría	\$ 389,5	\$ 2.860,2	\$ 211,4	0,0%	\$ -	\$ -	
Japón	\$ 153,8	\$ 230,7	\$ 196,9	0,0%	\$ 44,2	\$ 40,2	-9,0%
República Checa	\$ 119,2	\$ 218,1	\$ 183,8	0,0%	\$ 52,6	\$ 27,2	-48,3%
Latvia	\$ -	\$ -	\$ 164,9	0,0%	\$ -	\$ -	

Australia	\$ 122,9	\$ 782,6	\$ 163,8	0,0%	\$ -	\$ 2,7	
Turquía	\$ 225,9	\$ 21,3	\$ 154,4	0,0%	\$ 18,7	\$ -	-100,0%
Dinamarca	\$ 165,5	\$ 270,6	\$ 151,2	0,0%	\$ 100,8	\$ 46,1	-54,3%
Antillas Holandesas	\$ 200,5	\$ 230,3	\$ 145,2	0,0%	\$ -	\$ 32,1	
Bélgica	\$ 145,8	\$ 89,7	\$ 134,5	0,0%	\$ 98,7	\$ -	-100,0%
Austria	\$ 143,7	\$ 188,6	\$ 120,0	0,0%	\$ 7,3	\$ 43,8	500,0%
Lebanon	\$ 179,6	\$ 114,4	\$ 103,2	0,0%	\$ 2,7	\$ 12,6	366,7%
Suiza	\$ 149,7	\$ 6,0	\$ 81,7	0,0%	\$ 4,5	\$ 59,6	1224,4%
Croacia	\$ 43,8	\$ 87,6	\$ 77,9	0,0%	\$ 26,1	\$ 18,7	-28,4%
Cape Verde	\$ 35,7	\$ 17,0	\$ 45,7	0,0%	\$ -	\$ 81,8	
Republica Dominicana	\$ 28,0	\$ 38,8	\$ 39,8	0,0%	\$ -	\$ -	
Republica de Corea	\$ 52,6	\$ 59,2	\$ 38,9	0,0%	\$ 3,2	\$ 8,1	153,1%
Jamaica	\$ 34,6	\$ 44,3	\$ 35,4	0,0%	\$ -	\$ 8,3	
Brasil	\$ 673,9	\$ 458,3	\$ 34,8	0,0%	\$ 30,7	\$ 4,1	-86,6%
Trinidad y Tobago	\$ -	\$ -	\$ 24,6	0,0%	\$ 24,6	\$ -	-100,0%
St. Lucia	\$ 6,0	\$ 36,0	\$ 19,4	0,0%	\$ 2,4	\$ -	-100,0%
Etiopia	\$ -	\$ -	\$ 18,8	0,0%	\$ -	\$ -	
Armenia	\$ 2,1	\$ 9,4	\$ 16,2	0,0%	\$ -	\$ -	
Mongolia	\$ -	\$ -	\$ 11,0	0,0%	\$ -	\$ -	
Estonia	\$ 21,7	\$ 11,9	\$ 10,3	0,0%	\$ -	\$ -	
Macedonia	\$ 25,2	\$ -	\$ 9,2	0,0%	\$ -	\$ -	
Eritrea	\$ -	\$ 9,9	\$ 8,7	0,0%	\$ -	\$ -	
República de Serbia	\$ -	\$ -	\$ 8,1	0,0%	\$ -	\$ -	
Guyana	\$ 12,6	\$ 6,1	\$ 7,1	0,0%	\$ 7,1	\$ -	-100,0%
Moldova	\$ 56,3	\$ 32,1	\$ 6,6	0,0%	\$ -	\$ -	
Panamá	\$ 7,6	\$ 19,9	\$ 5,8	0,0%	\$ -	\$ -	
Islandia	\$ -	\$ -	\$ 4,3	0,0%	\$ 4,3	\$ -	-100,0%
Rusia	\$ 166,0	\$ 64,6	\$ 4,2	0,0%	\$ -	\$ 32,8	
Perú	\$ -	\$ -	\$ 3,9	0,0%	\$ -	\$ -	
Lituania	\$ 11,9	\$ 9,1	\$ 3,6	0,0%	\$ -	\$ -	
Bahamas	\$ 337,8	\$ 78,1	\$ 2,4	0,0%	\$ 2,4	\$ -	-100,0%
Argentina	\$ -	\$ -	\$ -	0,0%	\$ -	\$ -	
Bermuda	\$ -	\$ -	\$ -	0,0%	\$ -	\$ -	
Chipre	\$ 14,2	\$ -	\$ -	0,0%	\$ -	\$ -	
Noruega	\$ -	\$ -	\$ -	0,0%	\$ -	\$ -	
Nigeria	\$ -	\$ -	\$ -	0,0%	\$ -	\$ -	
Nicaragua	\$ -	\$ -	\$ -	0,0%	\$ -	\$ -	
Nueva Zelanda	\$ 21,3	\$ 218,6	\$ -	0,0%	\$ -	\$ -	
Namibia	\$ -	\$ -	\$ -	0,0%	\$ -	\$ -	
Morocco	\$ -	\$ 8,1	\$ -	0,0%	\$ -	\$ -	
Mónaco	\$ -	\$ -	\$ -	0,0%	\$ -	\$ -	

Mauritius	\$ -	\$ -	\$ -	0,0%	\$ -	\$ -	
Martinica	\$ -	\$ -	\$ -	0,0%	\$ -	\$ -	
Kyrgyzstan	\$ -	\$ -	\$ -	0,0%	\$ -	\$ -	
Jordan	\$ -	\$ -	\$ -	0,0%	\$ -	\$ -	
Irán	\$ 120,1	\$ -	\$ -	0,0%	\$ -	\$ -	
Indonesia	\$ -	\$ -	\$ -	0,0%	\$ -	\$ -	
India	\$ 115,1	\$ -	\$ -	0,0%	\$ -	\$ -	
Venezuela	\$ 2,2	\$ 21,9	\$ -	0,0%	\$ -	\$ -	
Ucrania	\$ 17,7	\$ 20,1	\$ -	0,0%	\$ -	\$ -	
Tailandia	\$ -	\$ -	\$ -	0,0%	\$ -	\$ -	
Taiwán	\$ -	\$ -	\$ -	0,0%	\$ -	\$ -	
Swaziland	\$ -	\$ -	\$ -	0,0%	\$ -	\$ -	
Singapore	\$ -	\$ -	\$ -	0,0%	\$ -	\$ -	
Arabia Saudita	\$ 16,1	\$ -	\$ -	0,0%	\$ -	\$ -	
Rumania	\$ -	\$ -	\$ -	0,0%	\$ -	\$ -	
Hong Kong	\$ -	\$ -	\$ -	0,0%	\$ -	\$ -	
Honduras	\$ -	\$ -	\$ -	0,0%	\$ -	\$ -	
Haiti	\$ -	\$ -	\$ -	0,0%	\$ -	\$ -	
Guinea	\$ -	\$ -	\$ -	0,0%	\$ -	\$ -	
Guatemala	\$ -	\$ 19,8	\$ -	0,0%	\$ -	\$ -	
Georgia	\$ -	\$ -	\$ -	0,0%	\$ -	\$ -	
Polinesia Francesa	\$ -	\$ -	\$ -	0,0%	\$ -	\$ -	
Finlandia	\$ -	\$ -	\$ -	0,0%	\$ -	\$ -	
Ecuador	\$ -	\$ -	\$ -	0,0%	\$ -	\$ -	
Egipto	\$ -	\$ -	\$ -	0,0%	\$ -	\$ -	
Dominicana	\$ -	\$ -	\$ -	0,0%	\$ -	\$ -	
Costa Rica	\$ -	\$ -	\$ -	0,0%	\$ -	\$ -	
Islas Caimán	\$ -	\$ -	\$ -	0,0%	\$ -	\$ -	
Bulgaria	\$ -	\$ -	\$ -	0,0%	\$ -	\$ -	
Bosnia - Herzegovina	\$ -	\$ -	\$ -	0,0%	\$ -	\$ 6,1	

Fuente: US International Trade Commission (http://dataweb.usitc.gov/scripts/tariff_current.asp)

Tabla A. 3: Principales marcas de pisco que se venden en liquor stores y tiendas especializadas en Manhattan.

ASTOR WINES & SPIRITS				
Marcas	Precio Botella US\$	Caja de 6 un	Caja 12 un	Pais de origen
Control C. Pisco Reservado	15,99	95,94		Chile
Pisco Capel Reservado	16,99		203,88	Chile
Alto del Carmen Pisco Reservado	16,99		203,88	Chile
Ocucaje Pure Pisco	19,99		239,88	Peru
Macchu Pisco	23,99		287,88	Peru
Pisco Gran Sierpe Querbranta	23,99	143,94		Peru
Barsol Pisco Primero Quebranta	25,99	155,94		Peru
Macchu Pisco, La Diablada	38,99		233,94	Peru
Campo de Encanto Pisco	39,99		239,94	Peru
Fuente: http://www.astorwines.com				
RED WHITE & BUBBLY				
Macchu Pisco	22,49			Peru
Fuente: http://www.redwhiteandbubbly.com				
CHELSEA WINE VAULT				
Macchu Pisco	22,99			Peru
Fuente: http://www.chelseawinevault.com/				
SHERRY -LEHMANN				
Pisco 100, Pisco 84pf	43,95		527,4	Peru
Ocucaje, Pisco 89.6 pf	21,95		263,4	Peru
Fuente: http://www.sherry-lehmann.com				
CRUSH WINE & SPIRITS				
Pisco 100 Perfectly Peruvian Acohol	38,99			Peru
Fuente: http://www.crushwineandspirits.com				

Tabla A. 4: Cocktails de los bares y restaurants más importantes de New York City.

HIGHBAR (http://www.highbarnyc.com/cocktails.php)	
COCKTAILS	
TALL DRINKS	VALOR (US\$)
Ruby afternoon - base Absolut vodka	\$16
Jamaican Ginger - base Ron Bacardi blanco	\$16
Vagabundo - Base Corso Reposado Tequila	\$16
Ko Dang - Base ron Bacardi dorado	\$16
Highbar bloody Mary - base Vodka Skyy Citrus infusion	\$16
Elderflower Lime Rickey - base Gin Beefeater	\$16
Pisco Sour - Pisco Barsol	\$16
Singapore Sling - base Gin Plymouth	\$16
Huckleberry lemonade - base Vodka 44 North huckleberry	\$16
SHORT DRINKS	
Old Cuban - base Ron Pyrat XO	\$16
Acai margarita - Tequila Patron Silver	\$16
Watermelon Mint Margarita - Tequila Jose Cuervo	\$16
MARTINIS & FLUTES	
Polynesia cocktail - Ron Flor de Caña blanco	\$18
Tulum - Tequila Cabo Wabo	\$18
Hemingway Daquiri - Ron Flor de Caña blanco	\$18
Dirty Queen - Vodka Snow Queen	\$18
Soho Grand Hotel (http://www.sohogrand.com/menus?mid=79)	
SIGNATURE COCKTAILS	
Up	VALOR (US\$)
Dirty Soho - stoli gold vodka	\$15
Passion Noir - zubrowka bison grass vodka	\$14
Spa - crop organic cucumber vodka	\$14
Blood & Sand - blended scotch whiskey	\$14
Perfect Ten - svedka vanilla vodka	\$14
Tartini - svedka raspberry vodka	\$14
On Ice	
Grand Margarita - sauza hornitos plata	\$18
Black Jack - michter's US1 rye whiskey	\$14
Berry Smash - bulldog gin	\$14
Long	
Ginger Mojito - don q white rum	\$14
MercBar, New York/ http://mercbar.com/	
COCKTAILS	VALOR (US\$)
Sweet Little 16 - Bulldog gin	\$12
Sexy Sadie - Vodka Grey Goose Poire	\$13
Dizzy Miss Lizzy - Ron Flor de Caña 4 year extra dry	\$13
Cayenne (spicy) - Vodka Crop Organic tomato	\$13
Mr. Moonlight - Vodka Crop Organic cucumber	\$13
Lovely Rita - Tequila Partida Blanco	\$13
Blackbird - Macchu Pisco	\$13

Continuación Tabla A. 4

BAR 675 / http://www.675bar.com/drinks	
Mixed drinks	VALOR (US\$)
Weeken Warrior - base Vanilla Vodka	\$ 12
Beggarman Thief - base Cachaca	\$ 12
Mr rufus - base Gin	\$ 12
Summer drinks	
Big Bright - Base Pisco	\$ 10
V - Base Vodka	\$ 10
Prince Rickey - base Gin	\$ 10
Yerba Buena Bar - Cocina latina / http://www.ybnyc.com	
COCKTAILS	VALOR (US\$)
YerbaBuena "Mojito" - Ron flor de caña 7	\$12
The Desert Rose - Gin rose infused plymouth	\$12
Poquito Picante - tanqueray gin	\$12
Boludo "Yerba Mate" - Pisco yerba mate infused	\$12
Azteca - tequila lunazul	\$12
Hemingway - Ron flor de caña 4	\$12
Caipirinha - Leblon cachaça	\$12
Aviation - Gin plymouth	\$12
Pisco Sour - Pisco macchu	\$12
Pisco Punch - pineapple infused peruvian pisco	\$12
Pisco Guava - Pisco macchu	\$12
Pisco Sour - Pisco 100	\$12
Bubble Lounge Tribeca / http://www.bubblelounge.com/new-york	
COCKTAILS	
MARTINIS	VALOR (US\$)
Pineapple Crush - Skyy Vodka	\$15
Apple Martini - Smirnoff Apple Vodka	\$15
Passion Cosmopolitan - Skyy Passion Fruit	\$15
Cappuccino Martini - Smirnoff Vanilla	\$15
Pomegranate Dark and Stormy - Starr African Rum	\$15
Kit Kat Martini - Kettel One Vodka	\$15
Summer in London - Bulldog Gin	\$15
Lychee Martini - Skyy Citrus Vodka	\$15
Peakini Martini - Absolut Vodka	\$15
White Chocolate Martini - Smirnoff Vanilla	\$15
SIGNATURE COCKTAILS	
Bubbly Cider - Absolute Pear	\$15
California Dream - Christiania Vodka	\$15
Soleil - Ron Barbancourt	\$15
The Calabria - Hennessy VS	\$15
Raspberry Caipirinha - Ron Clement	\$15
The French Quarter - Ron Clement Shrub	\$15
Brazilian Sangria - Leblon Cachaca	\$15
Bubbly Margarita on the Rocks - Sauza Silver Tequila	\$15

Continuación Tabla A. 4

Algonquin hotel - Lounge / http://www.algonquinhotel.com/lobby	
COCKTAILS	
Classic cocktails	VALOR (US\$)
Vodka Gimlet - Skyy Vodka	\$17
SIDECAR - hennessy vs	\$17
Speciality cocktails	
BLUEBERRY LEMONADE - Absolut Citron vodka	\$18
THE HEMMINGWAY - ketel one vodka	\$18
MATILDA - belvedere ponaranja vodka	\$18
PARKER - level vodka	\$18
RHUM SWIZZLE - 10 cane ron	\$18
PARISIENNE - tanqueray gin	\$18
MEXICANA - Tequila 1800 reposado	\$18
TEQUILA COLLINS - Tequila don julio blanco	\$18
TEXAS MILLIONAIRE - Whiskey knob creek	\$18
Broadway 49, bar & lounge de CROWNE PLAZA	
http://www.cpmhantattimesquare.com/broadway-49.html	
COCKTAILS	
Martinis	VALOR (US\$)
Original - Plymouth Gin	\$14
Dirty - Gin Bombay Sapphire	\$14
Negroni- Gin Beefeater	\$14
Cosmopolitan - Vodka Absolut Citron	\$14
French - Vodka Grey Goose	\$14
Espresso Martini - Vodka Svedka Vanilla	\$14
The Big Apple-tini - Vodka Ketel One	\$14
Strawberry - Vodka Svedka Raspberry	\$14
Specialty Cocktails	
Neon Lights - Hanger One Kaffir Lime Vodka	\$13
Broadway Baby - Absolut vodka	\$16
Hudson Sunset - Hanger One Mandarin Vodka	\$13
Margarita Madness	
Broadway Margarita - Tequila Patron Reposado	\$12
Pineapple Margarita - Tequila Patron Silver	\$12
Bloody Margarita - Tequila Patron Anejo	\$12
Le Parker Meridien, New York / http://www.parkermeridien.com	
COCKTAILS	VALOR (US\$)
Cucumber Collins - Hendrick's Gin	\$18
Old Cuban - Ron Bacardi	\$18
Knave of Hearts - Whiskey Crown Royal	\$18
Ginger Dixie - Knob Creek (bourbon)	\$18
The Squeeze - Vodka Absolut Kurant	\$18
The Knave Martini - Vodka Stoli Vanil	\$18

Continuación Tabla A. 4

New York City Hilton - Lobby Lounge / http://www.hilton.com/	
VODKA	VALOR (US\$)
Belvedere	\$14
Greygoose	\$14
Ketel one	\$14
Ciroc	\$13
Cavalli	\$18
Skyy	\$12
Smirnoff	\$12
Stolichnaya	\$11
Trump	\$12,5
Vox	\$12
Chopin	\$14
Russian Imperia	\$16
Russian Platinum	\$14
GIN	
Beefeaters	\$11
Tanqueray	\$11
Bombay Sapphire	\$12,5
Hendrick	\$14
Tanqueray	\$13
RON	
Bacardi Select 12	\$12
Myers 12.5	\$12,5
Captain Morgan 11	\$11
Ten Cane 12.5	\$12,5
Oronoco 12	\$12
COGNAC	
Martell VS	\$12
Courvoisier VSOP	\$14
Hennessy VSOP	\$14
Remy Martin VSOP	\$16
Courvoisier XO	\$18
COCKTAILS	
Maple-Spiced Manhattan - Whiskey Maker's Mark	\$14
Big Apple - Belvedere vodka	\$14
Winter Passion - Vodka Absolut Vanilla	\$14
Mocha Martini - Van Gough Chocolate vodka	\$14

Tabla A. 5: Mercado mundial de bebidas espirituosas y su distribución por segmentos.

DISTRIBUCION POR SEGMENTO									
SEGMENTO	USD/unidad	Brandy	Gin	Ron	Tequila	Vodka	Whisky	Others	TOTAL
Ultra-Premium	+ 30	25%	1%	1%	14%	2%	9%	1%	4%
Premium	20 a 30	12%	8%	10%	58%	17%	22%	10%	10%
Estandar	12 a 20	10%	20%	47%	13%	39%	25%	47%	24%
Corriente	- 12	53%	71%	42%	14%	41%	44%	42%	63%
CRECIMIENTO ULTIMOS 6 AÑOS									
SEGMENTO	USD/unidad	Brandy	Gin	Ron	Tequila	Vodka	Whisky	Others	TOTAL
Ultra-Premium	+ 30	9%	2%	9%	192%	13%	19%	-59%	1%
Premium	20 a 30	-23%	33%	20%	34%	7%	19%	-31%	6%
Estandar	12 a 20	-18%	-8%	26%	32%	55%	34%	-6%	2%
Corriente	- 12	4%	-14%	37%	-7%	17%	18%	-1%	1%
TOTAL		-1%	-5%	30%	35%	22%	22%	-4%	2%

Fuente: DataMonitor 2009

11.2 ANEXO B: PROCESO PRODUCTIVO PISCO WAQAR

El proceso de elaboración de Pisco Waqar, dada su característica de ser un producto con denominación de origen (DO), está controlado por decreto. Este proceso básicamente impone una vinificación regida por las reglamentaciones de la ley de alcoholes y vinagres a partir de variedades de uvas consideradas en el decreto de DO y luego una destilación no continua y de rectificación controlada, a través de los contenidos mínimos de impureza que debe tener el alcohol.

Pisco Waqar en particular incorpora:

- Materia Prima: Uva de las variedades Moscatel de Alejandría y Moscatel Rosada, cultivadas en la localidad de Tulahuén, Región de Coquimbo.
- Insumos de vinificación:
- Enzimas de actividad pectolítica para liberación de aromas ligados, desactivadas durante la fermentación y eliminadas en el desborre.
- Bentonita de grado alimenticio para facilitar clarificación del mosto, la cual es retirada durante el desborre.
- Gas Carbónico, para modificación de atmosfera de contacto.

- Levaduras Seleccionadas, las cuales generan la transformación del azúcar a alcohol, siendo eliminadas en el segundo desborre.
- Suplementos alimenticios para levaduras, elementos nutricionales para las levaduras, como nitrógeno, aminoácidos y vitaminas.
- Insumos destilación y preparación de alcohol.
- Agua purificada, obtenida mediante la purificación vía osmosis inversa.
- Insumos secos.
- Botellas de vidrio con información pintada.
- Tapón de silicona con tapa de madera
- Capsula de PVC
- Caja Contenedora de cartón

El proceso de elaboración de Pisco Waqar se puede dividir en dos etapas:

1. Vinificación
2. Destilación y enología de alcoholes.

1. Vinificación

La vinificación de Waqar presenta un alto grado de innovación al transferir y adaptar las metodologías utilizadas en la elaboración de vinos blancos de alta gamma como Chardonnay y Sauvignon Blanc, misma que durante la descripción del proceso se irá ejemplificando.

A partir de Uva Pisquera Moscatel, el proceso comienza con la recepción de la uva, transportada en pequeños lotes en bins o bandejas. Luego en el **despalillado** la uva es separada del escobajo y es ligeramente molida, en ausencia de sulfuroso, con adición de enzimas específicas y bajo atmosfera controlada para proteger sus aromas de la oxidación.

Luego la uva es convertida en mosto y depositada en una prensa de acción neumática, que lo contiene por un periodo controlado de tiempo de **maceración**, lapso que se da para la acción de las enzimas.

Luego es iniciado el ciclo de **prensado**, con adición constante de CO₂, para limitar oxidación aromática, durante el cual el mosto es separado de los orujos y semillas, rescatando sus primeras fases de mejor calidad y descartando aquellas más tardías.

El proceso se continúa con el enfriamiento del jugo y la fase de **decantación estática** donde con la acción del frío y la adición de bentonita como coadyuvante, proteínas y material mucilaginoso constituido por restos de las paredes celulares precipitan junto con partículas vegetales de mayor tamaño, constituyendo lo que se conoce como borra dulce.

El mosto limpio es separado de las borres durante el **desborre**, y está listo para iniciar su proceso de **fermentación**, el cual comienza con la adición de levaduras seleccionadas y elementos nutricionales para mejorar su performance, continuándose con un exhaustivo control de la temperatura cercana a los 14° que demora el proceso por algo de 14 días, contribuyendo a la complejidad del vino y la protección de su potencialidad aromática.

Terminada la fermentación y habiéndose transformado todo el azúcar en alcohol y nuevamente con la ayuda de bentonita, el vino es **clarificado y desbornado** prontamente. Luego vendrá su destilación. La Figura B. 1 esquematiza el proceso de vinificación.

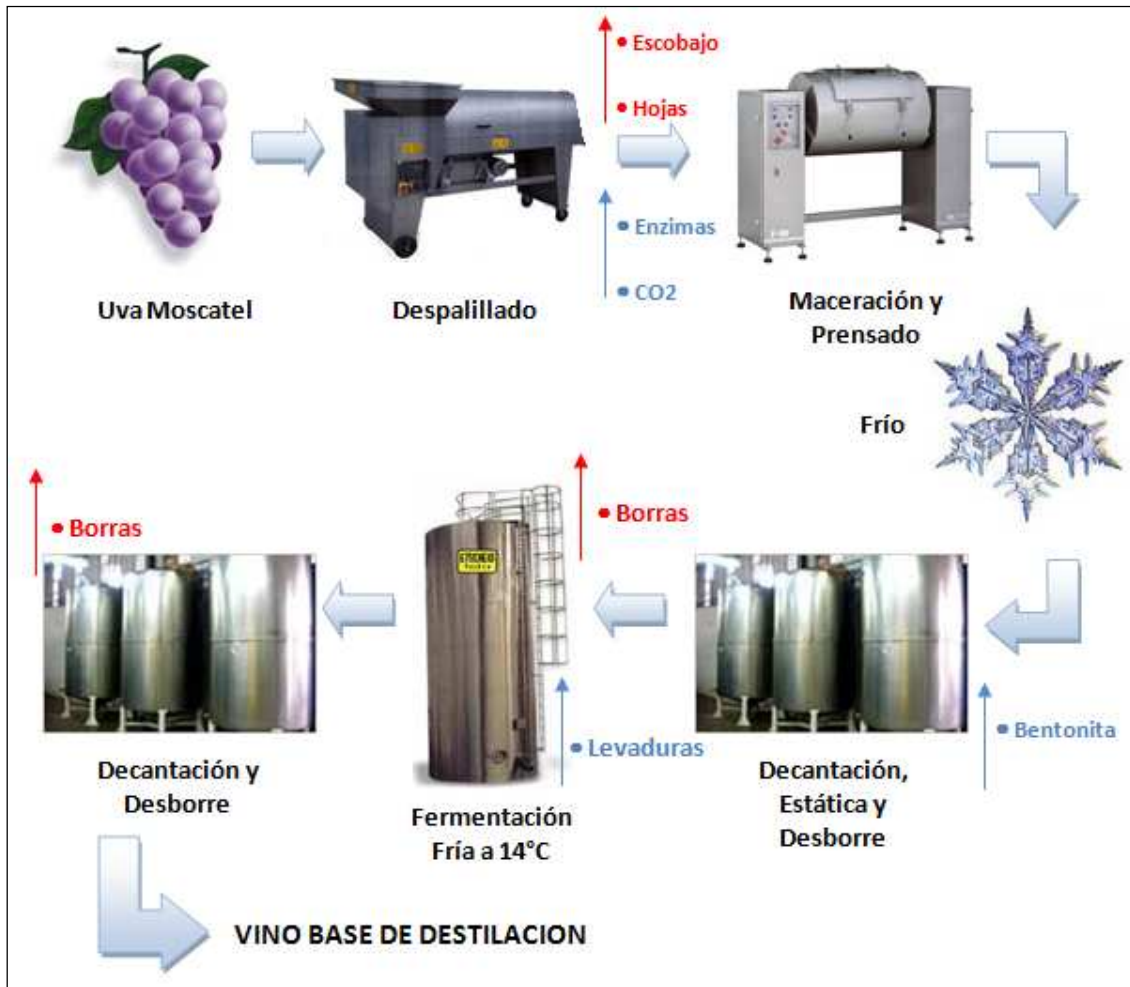


Figura B. 1: Proceso de vinificación de pisco WAQAR.³⁸

2. Destilación y enología de alcoholes

El vino limpio obtenido durante la vinificación, es llevado al **alambique**, a razón de 1.300 litros en la caldera y 1.300 litros en el calienta vino, el vino de la caldera es calentado por medio de leña, a la usanza tradicional, esto provoca la evaporación de los compuestos volátiles que ascienden hacia la **columnas de fraccionamiento** refrigerada con agua fría que permite separar parcialmente los compuestos de acuerdo a su peso, los mezclas de vapores que superan esta columna, por medio de un serpentín pasan sin mezclarse por el calienta vino transfiriendo calor al nuevo vino que espera el

³⁸ Elaboración propia de la empresa Tuluáhuén para incluir en formulario presentado a CORFO.

siguiente batch, luego la mezcla de vapores hace contacto con las columnas de enfriamiento que lo condensan totalmente.

Durante el proceso los primeros vapores en destilar corresponden básicamente a alcohol metílico, constituyen la cabeza de destilación y equivalen a cerca del 5 % de total de la destilación, los que son separados del proceso. Luego los vapores menos ligeros son destilados, principalmente etanol y compuestos aromáticos frutales en lo que se conoce como el corazón de la destilación, el cual es tomado y constituirá finalmente el Pisco Waqar, este corazón evoluciona a lo largo del proceso con vapores cada vez más pesados, menos etanol y compuesto aromáticos y mas alcoholes superiores y ácidos graso volátiles de influencia negativa, para convertirse finalmente en la fracción llamada cola de destilación, que será retirada también del proceso, del punto que divide estas dos últimas fracciones depende fuertemente la calidad del producto, para Pisco Waqar el corazón es muy corto y solo equivale al 46% del total, mientras que para las empresas con fuerte foco en la eficiencia llegan a niveles de un 87%.

Obtenido el alcohol de la fase de corazón acortada, con una graduación alcohólica de cerca de 80° esta debe ser rebajada para llegar a los niveles comerciales de 40°, esto se hace mediante dilución con agua purificada por osmosis inversa.

El proceso se continúa con el enfriamiento del alcohol a -18°C que da al alcohol un comportamiento de material viscoso, permitiendo por medio de filtración a 5 micras la eliminación de los rezagos de ácidos grasos e impurezas.

Finalmente, el alcohol es reposado en acero inoxidable, filtrado nuevamente y envasado. La Figura B. 2 muestra el proceso de destilación y enología de alcoholes.

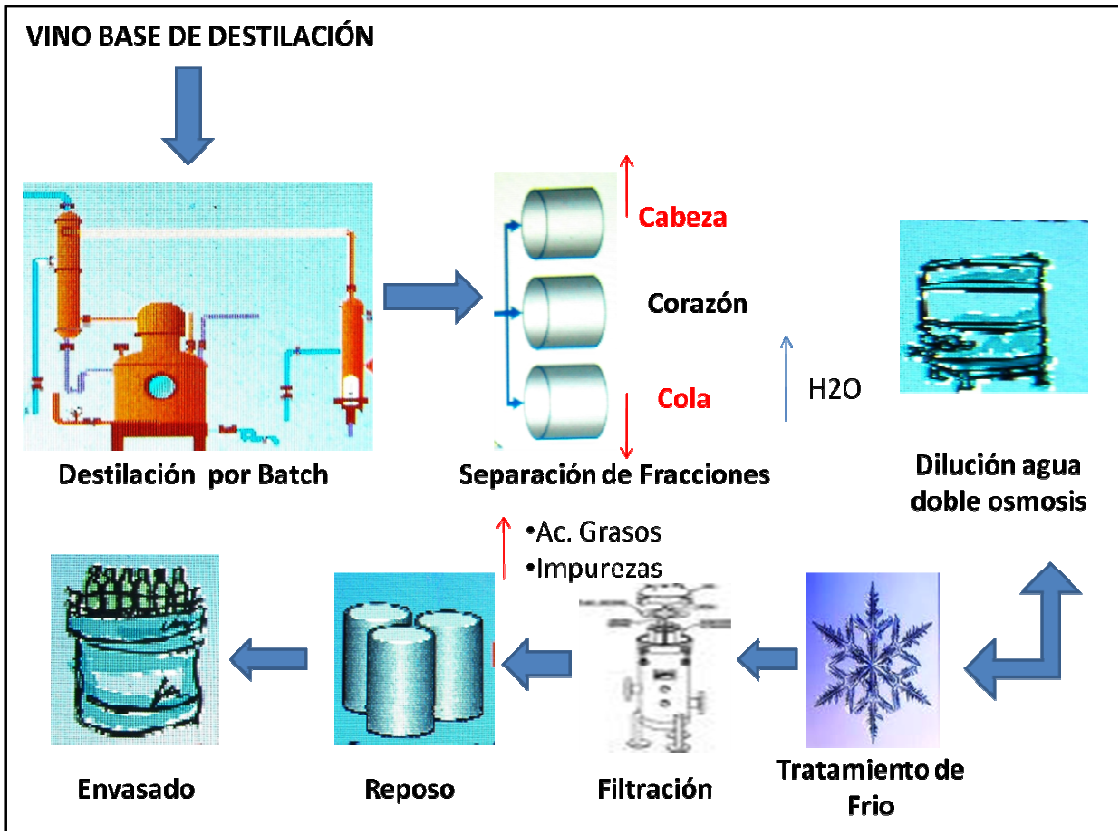


Figura B. 2: Diagrama de flujo de destilación y preparación de alcohol.³⁸

Tabla B. 1: Comparación proceso productivo pisco WAQAR vs industria pisquera nacional.³⁸

Proceso/Insumo	Pisco Waqar	Industria	Ámbito innovación
Materia Prima	100% Uva moscatel	Mayoritariamente Uva Neutra	Modificación Interna.
Materia Prima	Foco en calidad producto final.	Foco en rendimiento de alcohol.	Transferencia tecnológica
Transporte	Corta distancia	Larga distancia	Transferencia tecnológica
Trasporte	Contenedores de baja escala bins (450 kg) y cajas (15 kg)	Contenedores de gran escala, sobre 8.000 kg	Transferencia tecnológica
Selección de Racimos y Bayas	Si	No	Transferencia tecnológica
Uso de Sulfuroso	Nulo	Utilizado	Modificación Interna.
Uso de atmosfera modificada	Si	No	Transferencia tecnológica
Maceración fría	Si	No	Transferencia tecnológica
Decantación Mosto	Estática	Flotación por inyección de aire	Transferencia tecnológica
Decantación	Fría	Ambiente	Transferencia tecnológica
Fermentación	Fría controlada a 14°	Control parcial, no menor a 20°	Transf. Tecnológica
Decantación Vino	Total y estática	Parcial y estática	Transf. Tecnológica
Tiempo guarda vino	Acotado	Extendido	Modificación Interna.

Tabla B. 2: Variación en el tiempo de la producción de pisco, Pisquera Tulahuén.

Proyección de producción (Cajas de 9 litros)					
Año	2010	2011	2012	2013	2014
Kilos de Uva	50.130	240.750	421.200	614.700	769.500
Litros de vino	40.104	192.600	336.960	491.760	615.600
Producción	557	2.675	4.680	6.830	8.550
% Producción propia	33%	50%	66%	100%	100%

11.3 ANEXO C: POSICIONAMIENTO DE NUESTROS COMPETIDORES EN NYC

Tabla C. 1: Características de principales competidores categoría Pisco en New York City, segmentos premium y ultra - premium

	Macchu	Pisco 100	La Diablada (de Macchu Pisco)	Barsol	Demonio de Los Andes
Precio (US\$)	US\$26	US\$43,95	US\$39	US\$20	US\$21
Origen	Perú	Perú	Perú	Perú	Perú
Distribuidores más cercanos de NYC	Domaine Select (DWSE) 555 8th Avenue New York, NY 10018, United States	USA Wine Imports, Inc. 285 West Broadway Suite 340 New York, NY 10013	Domaine Select (DWSE) 555 8th Avenue New York, NY 10018, United States	67 Wine & Siprits 179 Columbus Ave New York, NY 10023, United States	
Características principales	- Destilado Naturalmente - Uva quebranta en su producción (uva de lujo)	- Uvas seleccionadas - Pisco acholado (uvas Quebranta, Torontel e Italianas) - Producido artesanalmente	- Destilado naturalmente - Pisco acholado (intervienen gran variedad de uvas aromáticas y no aromáticas (Quebranta, Italia, Moscatel, etc))	- Versiones Quebranta y Acholado - Uno de los productores más antiguos del mundo	- Utiliza el nombre de uno de los personajes más pintorescos y tumultuosos de la conquista del Perú
Posicionamiento	- El espíritu natural de Los Andes - Segmento premium	- Pisco 100, perfectamente peruano - Segmento ultra - premium	- Creación de lujo resultado de uvas de primera calidad - Segmento luxury	- El pisco premium peruano más importante - Segmento premium	- Elaborado con las más finas variedades de uva que se producen en el viñedo de Tacama - Segmento Premium
Cliente Objetivo	Amantes del pisco y de su tradición y origen.	Consumidores jóvenes, entre 30 y 40 años, nivel económico alto	Amantes del pisco y de su tradición y origen. Consumidores de alta capacidad económica	Consumidor premium	
Lugar de Consumo	Bares y restaurantes especializados	Bares, restaurantes, clubs high end	Bares y clubes de lujo y high end	Bares y restaurantes	
Atributos	Calidad, suavidad, origen	Suavidad, seducción, refrescante, estilo, sofisticación, sabor, tradición	Calidad, sabor, aroma	Sabor, claridad, suavidad	Tradicción, sabor, perfume, carácter

Cont. Tabla C. 1: Características de principales competidores categoría Pisco en New York City, segmentos premium y ultra - premium

	Gran Sierpe	Monte Sierpe	Ocucaje	Control C	Capel (reservado)
Precio (US\$)	US\$39	US\$35	US\$28,99	US\$15,99	US\$16,99
Origen	Perú	Perú	Perú	Chile	Chile
Distribuidores más cercanos de NYC	Distribuidores en Florida, Maryland, Colorado y California				Shaw - Ross International importers
Características principales	- Variedades quebranta, acholado e italiano	- Variedades quebranta, acholado e italiano - Distintos tamaños, 50 ml, 500 ml, 750 ml, 2 lts, 4 lts	- Variedades quebranta, acholado e italiano - Diversidad de productos	- Distinto a la mayoría, no es añejado en barricas de roble americano - Destilado 3 veces - Ideal para ser consumido solo en cocteles	- Lentamente destilado, añejado en barricas americanas durante 6 a 8 meses
Posicionamiento	- El mejor "spirit" de Perú - Nacido de un deseo absoluto por obtener la máxima calidad de pisco - El spirit original de Perú - Segmento ultra-premium	- Mi pisco del Peru - Segmento ultra - premium	- Delicado proceso de elaboración de antaño con modernos controles de calidad y con una renovada presentación, acorde a las necesidades del mundo actual - Segmento premium	- Destilado de categoría superior - Segmento premium standard - Triple pureza, triple destilado	- Es un pisco joven y aromático, producido con uvas Muscat seleccionadas y agua cristalina provenientes desde las montañas de Los Andes - Segmento premium estandar
Cliente Objetivo	Consumidor premium, segmento joven 20 - 35 años	Consumidor premium, apegado a las costumbres, rango de edad 30 - 50 años		Consumidor premium, que aprecia la calidad del pisco por sobre otras cosas. Segmento joven, 30-40 años	Consumidor premium, activo, que asiste recurrentemente a pubs, discoteques.
Lugar de Consumo	Bares y clubs nocturnos	Bares y clubs nocturnos		Bares y clubes donde ofrecen cocktails	Restaurantes y bares donde se acostumbre tomar cocteles. Discoteques y liquor stores
Atributos	Calidad, tradición, innovación (envase), versatilidad, suavidad, sabor, entretención	Calidad, tradición, sabor, herencia	Tradicional, herencia, aroma	Puro, suave	Joven, suave, calidad, nobleza, tradición, salud, pureza

Cont. Tabla C. 1: Características de principales competidores categoría Pisco en New York City, segmentos premium y ultra - premium

	Alto del Carmen (reservado)	Bauza (Reservado)	Aba
Precio (US\$)	US\$16,99	US\$18,99	US\$19
Origen	Chile	Chile	Chile
Distribuidores más cercanos de NYC	Shaw -.Ross International importers		
Características principales	<ul style="list-style-type: none"> - Envejecido en barricas americanas - 100% de uva Moscatel 	<ul style="list-style-type: none"> - Doble destilado - Producido utilizando 100% uvas Moscatel Rosada y Moscatel de Alejandria 	<ul style="list-style-type: none"> - Producido con uvas Moscatel
Posicionamiento	<ul style="list-style-type: none"> - Vuela Alto - Destilado de uva chilena - Segmento premium estandar 	<ul style="list-style-type: none"> - Elegido el mejor pisco del mundo - Tradicion y calidad desde 1925 - Segmento premium estandar 	<ul style="list-style-type: none"> - En Chile existe un valle llamado Elqui, donde el sol baña las viñas 300 dias por año... - Segmento premium estandar
Cliente Objetivo	Consumidor premium, adulto joven que consume con amigos, profesional	Consumidor premium	Consumidor premium
Lugar de Consumo	Bares, restaurantes que ofrecen cocktails. Liquor stores	Bares, restaurantes, Liquor stores	Bares, restaurantes, Liquor stores

Tabla C. 2: Características de principales competidores categoría VODKA en New York City, segmentos premium y ultra - premium

	Ciroc	Divine	Uvix XO	Roth 05 California
Precio (US\$)	US\$33	US\$30	US\$32	US\$29
Origen	Francia		Italia	USA
Distribuidores más cercanos de NYC		Solo distribuidores en Michigan, Indiana e Illinois	Syosset, NY, 43 km de distancia al centro de Manhattan	Southern Wines & Spirits Of NY- Upstate 4530 Steelway Blvd, Unit D Clay, NY
Características principales	<ul style="list-style-type: none"> - A diferencia de otros vodkas, ha sido elaborado con uvas blancas - Bebida potente, aromática y frutal, "smooth" - Ideal para coctelería - 5 Destilaciones - Utiliza uvas francesas en su producción - Sean Combs es la cara visible de la promoción 	<ul style="list-style-type: none"> - Es uno de los cuatro vodkas en todo el mundo producido en base a uvas - Es el primer "estate" vodka destilado y embotellado en Estados Unidos y hecho con uvas 	Destilación batch 7 veces	Compromiso con la comunidad de sommeliers, aportando a la Fundación "Guild of Master Sommeliers"
Posicionamiento	<ul style="list-style-type: none"> - Bebida Fashion - Basada en el usuario - Conceptos de lujo, entretenimiento, moda y celebridades 	<ul style="list-style-type: none"> - Vodka proveniente directo desde la viña - Un vodka agradablemente frío y vigorizante y notablemente suave, como ningún otro 	<ul style="list-style-type: none"> - Vodka único italiano y XO - El vodka de graduación más alto para un spirit - Uvix es Glamour, fashion, es verdadero placer italiano - Único e inimitable estilo 	<ul style="list-style-type: none"> - Fabricado con uvas californianas - Bebida para gente experta y que le gusta vivir este tipo de consumo como una verdadera experiencia. - Lanzado en mercados selectos New York, Florida, Colorado, Arizona, Illinois y Massachusetts.
Cliente Objetivo	Gente que marca tendencia, que busca el lujo y anda en búsqueda de algo mejor	Gente innovadora, que gusta de sabores más suaves y frutosos que el común, consumidores de ambos sexos, jóvenes pero tendencia hacia las mujeres	Orientado al consumidor joven, que gusta consumir productos que estén a la moda	Sommeliers, mixólogos y amantes del vino ultra premium
Lugar de Consumo	Tiendas especializadas en licores, fiestas high end.	Tiendas especializadas, restaurantes, bares especialistas		Restaurantes, hoteles, bares especialistas
Atributos	Calidad, suavidad, fashion	Origen, suavidad, ingredientes	Estilo, glamour, exclusividad	Calidad, suavidad, tradición, herencia

Cont. Tabla C. 2: Características de principales competidores categoría VODKA en New York City, segmentos premium y ultra - premium

	Idol	Boomerang	Bocaj	Hangar One Straight
Precio (US\$)	US\$40	US\$20	US\$80	US\$38
Origen	Francia	Australia	USA	USA
Distribuidores más cercanos de NYC	Southern Wine & Spirits of Metro NY 313 Underhill Blvd. Syosset New York 11791	Court Square Wines & Spirits Long Island City, NY	Southern Wine & Spirits of Metro NY 313 Underhill Blvd. Syosset New York 11791	
Características principales	<ul style="list-style-type: none"> - Chradonnay-Pinot Noir - 7 Destilación (lentamente) - 5 Filtraciones - “Zero Impureza” - “Agua de Côte D’Or (Francia)” 	<ul style="list-style-type: none"> - Chradonnay-Sauvignon Blanc - Destilado 5 veces 	<ul style="list-style-type: none"> - Destilado cuatro veces usando uvas premium - Diseño de botella único - Mezclado con agua pura de las montañas - Botella diseñada por Jacob Arabo, reconocido joyista americano 	<ul style="list-style-type: none"> - Varios sabores de vodka - Producidos con fruta natural - Hecho artesanalmente “a mano”
Posicionamiento	<ul style="list-style-type: none"> - Inigualable pureza y suavidad - Utiliza ingredientes 100% natural - Calidad y rigurosidad en procesos de destilación y filtración 	<ul style="list-style-type: none"> - Divertido de beber - Únicamente Australiano - La comunidad de Boomerang es activa, sociable y creativa - Posicionamiento de ruptura con respecto a las marcas de vodka más tradicionales 	<ul style="list-style-type: none"> - El vodka más exclusivo del mundo 	<ul style="list-style-type: none"> - Posicionamiento de diferenciación - Vamos a hacer un vodka realmente en serio - Vodka natural y producido artesanalmente - Hacemos lo que los chicos grandes no hacen, no compramos sabores sintéticos
Cliente Objetivo	Expertos y conocedores de vodkas ultra – premium que aprecian los vinos finos y los ingredientes de máxima calidad, quienes disfrutarán la delicada textura y un duradero y suave final	Orientado a gente joven, segmento que cree poder conseguir un spirit de calidad sin pagar lo máximo. Juventud activa, sociable y creativa, que sabe que el estilo y sofisticación es más que comprar lo más caro	Personalidades importantes y con gran poder adquisitivo. Consumidores de productos lujosos	Gente conocedora del vodka y su producción. Enfocado en personas adultas, que les gusta lo tradicional y artesanal
Lugar de Consumo		Fiestas juveniles, night clubs y bar shows, festivales en la playa, al aire libre	Importantes cadenas hoteleras, bares high – end, restaurantes de lujo	Reuniones sociales, bares y restaurantes costosos
Atributos	Calidad, pureza, estilo, suavidad	Light, refrescante, divertido	Lujo, sabor	Artesanal, tradición, sabor, suavidad

Cont. Tabla C.2: Características de principales competidores categoría VODKA en New York City, segmentos premium y ultra - premium

	Grey Goose	Ketel One	Skyy	Belvedere
Precio (US\$)	US\$21 (solo 375 ml)	US\$30	US\$14,99	US\$19,99
Origen	Francia	Holanda	USA	Polonia
Distribuidores más cercanos de NYC	67 Wine & Spirits	Nolet Spirits U.S.A	Sky Spirits	Millennium Import LLC
Características principales	- Distintos sabores - - - -	- Cinco destilaciones - Procedentes 100% de granos de trigo - Ideal para consumirlo solo con hielo - -	- Club Skyy, beneficios en eventos, newsletter - Patrocinador de película "Sex & The City 2" - - - -	- Cuatro destilaciones - No filtrado - Producido con un grano especial casi único en Polonia - -
Posicionamiento	- Super - Premium - El vodka con mejor sabor del mundo - Destilado y embotellado en Francia - Exclusivo	- Super - Premium - Caballeros, esto es vodka - Elegancia refinada, suavidad distintiva e inigualable calidad	- Premium - Glamour, estilo, entretenimiento	- El primer vodka super - premium del mundo - Segmento Premium
Cliente Objetivo	Consumidores con gran poder adquisitivo. Segmento adulto, 35 a 50 años.	Consumidores con gran poder adquisitivo, amantes del vodka y exigentes en su consumo. Segmento masculino adulto, 35 - 50 años	Consumidores jóvenes, 25 a 40 años, activos y sociales, con estilo y elegancia	Consumidores jóvenes, 21 a 34 años.
Lugar de Consumo	Reuniones sociales, restaurantes y bares high end	Reuniones sociales, restaurantes y bares high end	Reuniones sociales, bars, discotecas	Bares, reuniones sociales
Atributos	Lujo, fresca, claridad, suavidad, estilo, entretenimiento, exclusividad	Fineza, tradición, experiencia, pureza, fresca, suavidad, calidad, light, versatilidad	Seducción, entretenimiento, sofisticación, estilo, calidad, elegancia, perfección, suavidad, innovación	Tradicción, carácter, pureza, lujo, calidad, herencia, suavidad, natural, auténtico, estatus, salud

Tabla C. 3: Matriz de posicionamiento de marcas de vodka y pisco en NYC.

	Calidad	Suavidad	Tradición	Herencia	Pureza	Estilo	Light	Refrescante	Divertido	Lujo	Sabor	Artesanal	Aroma	Exclusivo	Seducción	Atrevimiento	Sofisticación	Innovación	Salud	Puntaje
Ponderación (%)	100%	5%	70%	80%	50%	80%	0%	0%	0%	70%	60%	70%	20%	90%	10%	0%	60%	70%	60%	
Ciroc	9	9	0	0	0	9	0	0	7	9	3	0	6	9	0	5	7	4	0	41
Divine	9	10	0	7	0	0	0	6	0	8	9	0	2	0	0	0	0	8	4	35
Uvix XO	8	0	0	0	0	9	0	0	5	6	3	0	0	10	0	0	5	6	0	37
Roth 05 California	10	10	10	8	0	0	0	0	0	6	0	0	0	7	0	0	5	0	0	37
Idol	10	8	0	0	10	10	0	0	0	8	5	0	2	0	0	0	4	0	5	38
Boomerang	8	0	0	0	0	10	0	0	10	0	0	0	0	7	0	0	10	0	0	28
Bocaj	10	0	7	0	10	6	0	0	0	8	7	0	0	10	0	0	0	6	0	48
Hangar One	9	7	10	0	5	0	0	0	0	6	9	10		7	0	0	0	5	6	49
Grey Goose	8	9	0	0	8	6	0	8	6	7	10	0	0	7	0	0	6	0	6	42
Ketel One	10	9	8	5	9	5	8	8	0	7	0	0	0	7	0	0	8	4	0	47
Skyy	9	5	0	0	2	10	0	0	9	6	4	0	4	6	8	9	8	8	0	42
Belvedere	9	8	9	10	9	6	0	4	0	2	0	0	0	0	0	0	5	2	5	42
Absolut	9	10	7	7	10	0	0	0	0	0	7	0	0	0	0	0	0	0	7	33
PROM. VODKA	9,1	6,5	3,9	2,8	4,8	5,5	0,6	2,0	2,8	5,6	4,4	0,8	1,2	5,4	0,6	1,1	4,5	3,3	2,5	
Macchu	9	8	5	1	6	0	0	0	0	7	7	7	4	1	0	0	5	3	0	38
100	9	9	7	5	0	8	0	9	0	5	7	6	0	3	9	0	8	0	0	45
La Diablada	9	6	3	1	5	0	0	0	0	9	9	4	7	1	0	0	6	3	0	37
Barsol	6	8	7	5	6	0	0	0	0	2	8	5	4	0	0	0	0	0	0	29
Demonio de Los Andes	6	3	8	7	2	0	0	0	0	2	7	3	7	0	0	0	0	0	0	27
Gran Sierpe	8	5	8	7	0	0	0	0	6	6	7	3	2	2	0	0	5	5	0	39
Monte Sierpe	9	0	9	8	0	0	0	0	0	5	7	6	3	3	0	0	0	0	0	37
Ocucaje	8	0	10	9	3	0	0	0	0	2	2	5	8	0	0	0	0	0	0	31
Control C	8	8	0	0	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8	0	19
Capel	8	8	8	3	8	0	0	0	5	0	0	0	5	0	0	0	0	0	6	25
Alto del Carmen	10	0	10	7	8	0	0	0	0	3	0	0	5	2	6	0	5	6	6	43
Bauza	9	0	10	7	8	0	0	0	0	4	2	1	8	3	0	0	0	0	0	35
Aba	9	8	0	0	9	0	0	0	0	3	0	0	9	0	0	0	6	5	0	25
PROM. PISCO	8,3	4,8	6,5	4,6	4,9	0,6	0,0	0,7	0,8	3,7	4,3	3,1	4,8	1,2	1,2	0,0	2,7	2,3	0,9	

Tabla C. 4: Ranking de atributos marcas competidoras de pisco y vodka en Mercado objetivo

	ATRIBUTOS	RANKING		ATRIBUTOS	RANKING
COMPETIDORES PISCO	Calidad	83%	COMPETIDORES VODKA	Calidad	91%
	Tradición	65%		Suavidad	65%
	Pureza	49%		Lujo	56%
	Aroma	48%		Estilo	55%
	Suavidad	48%		Exclusividad	54%
	Herencia	46%		Pureza	48%
	Sabor	43%		Sofisticación	45%
	Lujo	37%		Sabor	44%
	Artesanal	31%		Tradición	39%
	Sofisticación	27%		Innovación	33%
	Innovación	23%		Herencia	28%
	Exclusividad	12%		Diversión	28%
	Seducción	12%		Salud	25%
	Salud	9%		Frescura	20%
	Divertido	8%		Aroma	12%
	Frescura	7%		Atrevimiento	11%
	Estilo	6%		Artesanal	8%
				Seducción	6%
				Light	6%