



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD ESTRATÉGICA, TÉCNICA Y ECONÓMICA
DE CREAR UNA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE
BEBIDAS ALCOHÓLICAS Y PRODUCTOS RELACIONADOS BAJO EL
MODELO DE TIENDA OSCURA EN EL SECTOR ORIENTE DE SANTIAGO**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN
DE EMPRESAS**

PATRICK FAT LAY BOBADILLA

**PROFESOR GUÍA:
RICARDO ALONSO FLORES BARRERA**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO
FELIPE ANDRÉS BALBONTÍN RAYO**

**SANTIAGO DE CHILE
2021**

RESUMEN

EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD ESTRATÉGICA, TÉCNICA Y ECONÓMICA DE CREAR UNA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE BEBIDAS ALCOHÓLICAS Y PRODUCTOS RELACIONADOS BAJO EL MODELO DE TIENDA OSCURA EN EL SECTOR ORIENTE DE SANTIAGO

El presente trabajo tuvo por finalidad evaluar la factibilidad estratégica, técnica y económica de crear una empresa dedicada a la comercialización de bebidas alcohólicas y productos relacionados bajo el modelo de tienda oscura en el sector oriente de Santiago, que permita obtener una utilidad neta acumulada de 50 MM CLP en el tercer año. Con la aparición del Covid19, los modelos de negocio se han tenido que adaptar a las nuevas circunstancias, masificando en particular este modelo operativo, que ha permitido el funcionamiento de servicios pese a las restricciones de distanciamiento social.

La metodología usada en este trabajo consideró la elaboración de un diagnóstico del mercado, los clientes, competidores, socios clave y entorno. Con ello se elaboró una estrategia comercial para el segmento objetivo. Finalmente, se confeccionaron los análisis financieros que avalan la viabilidad económica del proyecto.

De acuerdo al análisis de la industria, el tamaño de mercado potencial del negocio en el sector oriente de la RM es de 95 MM USD al año. Este mercado puede ser dividido en cuatro segmentos heterogéneos. El segmento objetivo son las personas pertenecientes al estrato social ABC1 que son asiduos a los eventos sociales. Este segmento se caracteriza por tener una muy buena percepción del servicio propuesto y tener el ticket promedio más alto. El tamaño de este segmento es de 32 MM USD.

La propuesta de valor hacia el cliente está dada por la rapidez en los tiempos de entrega, la disponibilidad horaria del servicio y la accesibilidad móvil, esto de acuerdo a los atributos que el segmento objetivo más valoró. El posicionamiento es “ser un servicio de despacho a domicilio de alcohol, confiable y rápido, disponible en horarios no tradicionales”.

Respecto a los competidores, de los siete analizados, solo dos han desarrollado modelos basados en venta online y despacho on demand, lo que abre un espacio para la operación de servicios con este modelo. Respecto a los proveedores de última milla y proveedores de bebidas alcohólicas, ambos se encuentran en industrias concentradas, dándoles mayor poder de negociación respecto a los clientes que atienden.

La evaluación económica del proyecto resultó favorable en su escenario base, generando más de 50 millones CLP de utilidades al final del tercer año. La inversión inicial es de 163.631.129 CLP, el VAN es de 190.698.176 CLP y la TIR de 71%. La tasa de descuento utilizada fue de 10% calculada con el método TMAR. Finalmente, el análisis de sensibilidad reveló que existe una alta dependencia de los niveles de ventas en la utilidad esperada. Como recomendación, se sugiere revisar las expectativas futuras de los niveles de crecimiento y competencia en el mercado, ya que, al estar en una situación volátil como la que ha generado la crisis sanitaria, la variación de estos factores podría afectar sustancialmente la evaluación estratégica y económica del presente proyecto.

Tabla de contenido

1	Introducción.....	1
2	Descripción del tema a abordar.....	1
3	Alcance del tema a abordar.....	2
4	Objetivo general	2
5	Objetivos específicos	2
6	Resultados esperados.....	3
7	Marco conceptual	3
8	Mercado	4
8.1	Descripción y tamaño de mercado de bebidas alcohólicas en Chile	4
8.2	Mercado Ecommerce en Chile.....	6
9	Clientes	6
9.1	Variables demográficas que influyen en el consumo de alcohol.....	6
9.2	Canales de acceso a bebidas alcohólicas	7
9.3	Investigación de mercado para en análisis de segmentos.....	8
9.3.1	Método K-Medias para el análisis de clúster.....	9
9.3.2	Análisis de datos respecto a los segmentos	10
9.3.3	Segmentos caracterizados.....	13
10	Competidores	15
10.1	Competidores indirectos	15
10.2	Competidores directos	16
10.3	Análisis y comparación de competidores.....	18
10.4	Reconocimiento de la competencia por segmento	18
11	Socios Clave	19
11.1	Actores principales de logística de última milla.....	19
11.2	Actores principales en la industria de bebidas alcohólicas	19
11.3	Análisis de socios clave	21
12	Entorno Tecnológico	21
13	Entorno Político - Social y Económico.....	21
14	Entorno Legal.....	22
14.1	Disposiciones relevantes de la Ley 19.925.....	22
14.2	Disposiciones relevantes de la Ley 18.445.....	23
14.3	Conclusiones del análisis legal	23
15	Resumen del diagnóstico	23

15.1 FODA general.....	23
15.2 FODA por segmentos	24
15.3 Análisis de atractivo por segmentos	27
16 Estrategia	30
16.1 Segmento objetivo	30
16.2 Propuesta de valor.....	31
16.3 Estrategia de posicionamiento.....	33
16.4 Modelo de Negocio – BMC (Business Model Canvas)	33
16.5 Marketing Mix	35
16.5.1 Producto - Servicio	35
16.5.2 Plaza y canales de distribución	37
16.5.3 Promoción	37
16.5.4 Precio	38
17 Evaluación económica	39
17.1 Inversión Inicial	39
17.2 Ingresos	40
17.3 Estructura de costos	41
17.4 Tasa de descuento	43
17.5 Flujos de caja.....	45
17.6 Análisis de Sensibilidad	46
19 Recomendaciones.....	48
20 Bibliografía	49

Índice de tablas

Tabla 1: Clasificación de frecuencia de uso de alcohol.....	11
Tabla 2: Variables de segmentación relevantes.....	16
Tabla 3: Primera preferencia de tipo de alcohol por segmento	16
Tabla 4: Frecuencia de compra a través de internet por segmento	17
Tabla 5: Canales de obtención de alcohol por segmento.....	17
Tabla 6: Percepción del servicio propuesto por segmento.....	18
Tabla 7: Porcentajes de acuerdo ante la inmediatez del servicio de delivery	18
Tabla 8: Grado de acuerdo ante compras relacionadas por segmento.....	18
Tabla 9: Permanencia de compra en el canal online por segmento.....	19
Tabla 10: Uso de redes sociales por segmento	19
Tabla 11: Participación de canal de compra.....	22
Tabla 12: Cuadro comparativo entre distintos servicios que ofrecen despacho a domicilio de alcohol en la Región Metropolitana.....	24
Tabla 13: Porcentaje de reconocimiento de marca por segmento	24
Tabla 14: Cuadro tabulado FODA por segmento	33
Tabla 15: Matriz de atractivo por segmento – valores reales	36
Tabla 16: Matriz de atractivo por segmento – valores normalizados.....	37
Tabla 17: Estrategia de posicionamiento en precios por hora.....	44
Tabla 18: Precios referenciales productos seleccionados.....	44
Tabla 19: Desglose inversión inicial	45
Tabla 20: Composición ventas del primer año	46
Tabla 21: Tabla de remuneraciones.....	48
Tabla 22: Evolución de las comisiones por despacho (%sobre venta).....	48
Tabla 23: Tabla de amortizaciones del crédito	49
Tabla 24: Tasa de descuento Método TMAR	50
Tabla 25: Flujo de caja anualizado para 5 años	51
Tabla 26: Resumen indicadores principales.....	52
Tabla 27: Tabla de sensibilización (ventas/comisión) MM CLP.....	52

Índice de ilustraciones

Figura 1: Facturación de venta de alcohol en Chile	5
Figura 2: Clasificación de consumo por finalidad Chile año 2018	6
Figura 3: Variables de influencia en el consumo de alcohol.....	7
Figura 4: Canales de obtención de alcohol	8
Figura 5: Distribución de la muestra por comunas	9
Figura 6: Gráfico de indicador Calinski-Harabasz	10
Figura 7: Segmentos caracterizados.....	15
Figura 8: Comparación de segmentos respecto a la frecuencia de salida, porcentaje de antelación de compra y ticket promedio.	28
Figura 9: Comparación de segmentos respecto a la permanencia en el canal online, interés por el servicio propuesto e ingreso promedio.	29
Figura 10: Value proposition canvas – segmento “Motivados”	32
Figura 11: Mock-up aplicación móvil	36
Figura 12: Local para instalación de Dark Store.....	37

1 Introducción

Con el crecimiento de los mercados Ecommerce alrededor del mundo y especialmente en Chile, los requerimientos de los clientes se han vuelto cada vez más exigentes en cuanto al nivel de servicio y disponibilidad. En este último caso, la rapidez y eficacia del servicio se presenta como uno de los principales retos del Ecommerce (1). A su vez, todo esto se ha exacerbado debido a la crisis sanitaria provocada por el Covid19 teniendo por consecuencia una aceleración en el ritmo de ventas y saturación de los despachos en todos los niveles de la cadena de abastecimiento (2). Si bien el crecimiento es puntual se estima que en el futuro la compra online será una parte importante de las ventas minoristas totales.

Durante el 2019 el rubro Ecommerce en Chile facturó poco más de 6.000 MM USD y ha tenido durante los últimos 5 años crecimientos de 30% anual en contraste al comercio tradicional que se ha mantenido en crecimientos del orden del 2% (3). Sumado a lo anterior, la crisis sanitaria actual disparó el crecimiento durante marzo de 2020 alcanzando un 119% respecto al mismo mes de año anterior y se espera que estas cifras sigan aumentando en los meses venideros (5).

En cuanto a la participación del total de ventas online, se estima que un 5% corresponde a la compra de alimentos y bebidas con crecimientos anuales cercanos al 100% en estas categorías (4). Esta información se vincula con la VIII encuesta de presupuestos de hogares en Chile, donde el gasto promedio en bebidas alcohólicas es del 1,8% de los gastos totales y de un 21,7% para alimentos y bebidas no alcohólicas en el gran Santiago (6).

Como hipótesis principales, se estima que, debido a la reciente contingencia sanitaria y sus implicancias en la conducta de las personas, el consumo dentro del hogar de bebidas alcohólicas se incrementa en el mediano plazo, dado que el aforo de bares y restaurantes será limitado y es probable que las reuniones sociales en casa o lugares privados tengan un mayor crecimiento.

2 Descripción del tema a abordar

El presente trabajo propone evaluar la factibilidad estratégica, técnica y económica de crear una empresa dedicada a la comercialización de bebidas alcohólicas y productos relacionados bajo el modelo de tienda oscura en el sector oriente de Santiago.

La idea de negocio se enmarca en la venta online de bebestibles con despacho a domicilio. Se busca ofrecer un servicio de envío a pedido de diferentes tipos de bebidas alcohólicas, que respondan a las expectativas de los clientes, especialmente en tiempos de despacho y atención fuera de los horarios habituales. El servicio se implementaría bajo el modelo de tienda oscura, concepto que hace referencia a un espacio físico donde se preparan los pedidos y luego son despachados a los clientes directamente, sin atención de público en ese lugar. El

fin es generar eficiencias operativas ya que no se incurre en costos de infraestructura o personal para la atención de público, esto permite enfocar las acciones en el canal online y la logística.

3 Alcance del tema a abordar

Para esta evaluación de factibilidad se plantea un diagnóstico del mercado de venta de alcoholes y productos relacionados a fin de dimensionar tamaño de mercado, tipos de clientes que se atienden, propuestas de valor de los servicios actualmente disponibles y factores del entorno que podrían afectar la implementación. Este diagnóstico estará centrado en la región metropolitana, específicamente en la zona oriente (Las Condes, Vitacura, Providencia, Ñuñoa, La Reina, Santiago).

Se analizará la venta de productos a través de canal online dado que el servicio estará basado en el modelo de tienda oscura, también se analizarán los servicios de última milla disponibles en el mercado para la evaluación logística de la propuesta. En este análisis solo se evaluará la implementación de servicios de despacho a domicilio realizado por terceros.

El análisis de factibilidad económica será evaluado con un horizonte de tres años desde la implementación, no se hará un seguimiento de este pues el alcance de este es solo la evaluación.

Puntos relevantes dentro del alcance:

- El surtido de productos está limitado a venta de alcohol, bebidas y otros productos relacionados
- La cobertura geográfica será en el sector oriente de Santiago de Chile
- Se evaluará la utilización de una flota de terceros de despacho a domicilio
- Se considerará un modelo de despacho a domicilio o retiro en tienda, pero con transacción online.
- El alcance será hasta la evaluación de factibilidad y no contempla la implementación del modelo.

4 Objetivo general

Evaluar la factibilidad estratégica, técnica y económica de crear una empresa dedicada a la comercialización de bebidas alcohólicas bajo el modelo de tienda oscura en el sector oriente de Santiago, que permita obtener una utilidad neta acumulada de al menos 50 millones de pesos en los primeros 3 años de operación.

5 Objetivos específicos

- Establecer un diagnóstico de mercado de alcoholes en Chile.

- Realizar una cuantificación del tamaño de mercado.
- Identificar y caracterizar a la competencia y su propuesta de valor.
- Identificar y caracterizar a los proveedores clave.
- Identificar y caracterizar los segmentos de clientes.
- Estimar los niveles de aceptación del servicio por segmento.
- Determinar el o los segmentos objetivos para el servicio.
- Definir una propuesta de valor para el servicio
- Definir el posicionamiento del servicio
- Definir el modelo de negocio del servicio.
- Estimar la factibilidad económica de implementar el modelo de negocio sujeta a la condición de generar al menos 50 millones en utilidades netas acumuladas al final del tercer año de operación.
- Establecer un análisis de sensibilidad de la factibilidad económica del servicio.

6 Resultados esperados

Se espera con este trabajo cumplir con los objetivos específicos planteados y definir el modelo de negocio apropiado que permita satisfacer los requerimientos de los clientes de manera rentable a través de la creación de una empresa dedicada a la comercialización de bebidas alcohólicas y productos relacionados bajo el modelo de tienda oscura en el sector oriente de Santiago.

7 Marco conceptual

Para el análisis del tema propuesto en este trabajo es necesario definir algunos conceptos clave que permitirán precisar la propuesta de valor y los pilares en los que se fundamentará el servicio.

Debido a la masificación de las compras online en los últimos años, distintas respuestas han surgido por parte de las empresas para satisfacer las demandas de clientes a través de este nuevo canal, desde el despacho a domicilio hasta retiros presenciales en tienda, todo esto con el fin de ofrecer un servicio flexible que responda a los requerimientos planteados. Estas innovaciones son posibles debido al aumento de masa crítica de clientes usando estos nuevos canales. En este contexto, surgen varios conceptos ligados al mundo del comercio electrónico

Tienda oscura: Es un espacio físico destinado a la preparación de los pedidos de clientes. Su principal característica es que no cuentan con una infraestructura para recibir clientes como en una tienda normal, si no que los esfuerzos están centrados en la eficiencia del preparado de productos para poder ser despachados. Esto le permite enfocar los recursos en el canal online para potenciar la venta y reducir costos de operación. Existen tres modalidades de tiendas oscuras, aquellas que solo hacen despachos a domicilio, aquellas que entregan pedidos en el lugar, y otras con modalidad mixta (7).

Logística de última Milla: Este concepto hace referencia al tramo final de un despacho en la cadena logística de las empresas. Es básicamente el problema de entregar al domicilio del cliente desde la tienda o centro de distribución. La entrega de última milla según estimaciones correspondería a cerca del 28% del costo total del costo de transporte de un producto (13).

Tienda Online: Se refiere a un tipo de comercio que usa como medio principal para realizar sus transacciones un sitio web o una aplicación conectada a internet. Las principales características de estos comercios en su plataforma web es contar con un catálogo de productos, un contenedor de compra (carro de compra) y un sistema de pago online.

Posicionamiento Online: Este tipo de posicionamiento en específico hace referencia a la visibilidad de una empresa, marca o sitio web en los motores de búsqueda de internet. Un buen posicionamiento online se considera cuando dentro de las búsquedas asociadas a las palabras claves la marca es expuesta al eventual cliente.

Search Engine Optimization (SEO): Es una estrategia de posicionamiento online que permite a una página aparecer en los primeros lugares de una búsqueda de manera orgánica (sin pagar por ello) generando mejores posibilidades para la atracción de flujo de tráfico a la página web.

Search Engine Marketing (SEM): Estrategia de posicionamiento online que permite a una página aparecer en los primeros lugares de una búsqueda luego de acordar un pago por aparición con los servicios del motor de búsqueda (pago por anuncio). Esta estrategia se relaciona con campañas de marketing y palabras claves asociadas a la página web que se está promocionando.

8 Mercado

8.1 Descripción y tamaño de mercado de bebidas alcohólicas en Chile

El consumo per cápita de alcohol en Chile alcanza en promedio los 9,3 litros de alcohol puro al año, según datos de la OMS en su reporte global de alcohol y salud de 2018 (9), este consumo puede traducirse en cerca de 24 litros de un destilado promedio al año. A su vez, las proyecciones se mantendrían constantes respecto al consumo en nuestro país, no previendo una disminución importante en los próximos años.

Para estimar el número potencial de personas que estarían expuestas al servicio en la Región metropolitana, el último censo señala que viven en la RM 7.112.808 personas de las cuales 982.258 residen en las comunas de interés y son mayores de 15 años. Por otro lado, si se considera el dato entregado por el cuarto boletín de caracterización del consumo de alcohol en Chile (10), donde se establece que el 81,9% de las personas en Chile bebe alcohol al menos una vez al mes, se estima que 805.451 personas componen el mercado potencial.

Tabla 1: Clasificación de frecuencia de uso de alcohol

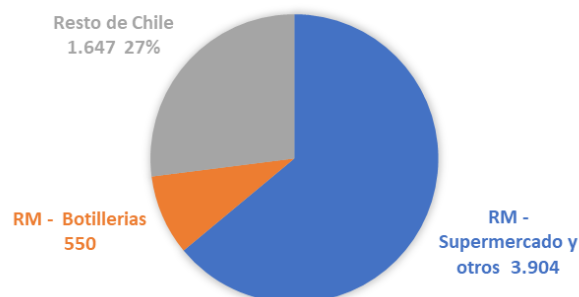
Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1.006.901	18,1
Una vez al mes o menos	2.417.413	43,3
Dos a cuatro veces al mes	1.801.531	32,3
Dos o más veces a la semana	350.797	6,3
Total	5.576.642	100

Fuente: Boletín 4 caracterización de consumo de alcohol en Chile SENDA

Para la estimación del tamaño de mercado en términos monetarios, se utilizaron los datos del servicio de impuestos internos del año 2018. Respecto a la facturación por rubro y sub-rubro en la venta de alcohol en Chile. La facturación total de las empresas con giro de venta y expendio de bebidas alcohólicas alcanza los 6.100 MM USD al año. En la región metropolitana este valor es de 4.500 MM USD. En el sub rubro de las botillerías de la región metropolitana, el valor es de 550 MM USD al año y se contabilizan cerca de 5.000 empresas con este giro en específico. Asumiendo una distribución similar a la usada para calcular el número de personas potencialmente expuestas al servicio, se puede estimar que el tamaño de mercado de las personas que consumen bebidas alcohólicas, que residen en el sector oriente de la región metropolitana y lo adquieren a través de botillerías, es de 95 MM USD.

Figura 1: Facturación de venta de alcohol en Chile

**FACTURACIÓN VENTA DE ALCOHOL CHILE
MM USD**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del SII 2018

8.2 Mercado Ecommerce en Chile

El 2019 el Ecommerce en Chile facturó cerca de 6.000 MM USD (3) y ha tenido durante los últimos 5 años crecimientos de 30% anual en contraste al comercio tradicional con crecimientos del orden del 2%. Por otro lado, según la última encuesta trimestral de la cámara de comercio de Santiago, en el último trimestre del 2019 la preferencia por el canal online llegó al 25% del total (4). La participación de alimentos y bebestibles de este total, corresponde al 5% de participación. Adicionalmente, las últimas estadísticas plantean que a finales de Mayo de 2020 las ventas de alcohol por medios digitales crecieron cerca de 900% respecto a Febrero de 2020 (8), efecto atribuido principalmente a las cuarentenas obligatorias.

9 Clientes

9.1 Variables demográficas que influyen en el consumo de alcohol

El gasto que hacen los chilenos en alcohol, según la octava encuesta de presupuestos familiares (6), corresponde al 1,8% del total, considerando que el gasto promedio mensual es de 1,243,000 pesos por hogar, se puede estimar que el gasto en alcohol es en promedio de 22,300 pesos mensuales.

Figura 2: Clasificación de consumo por finalidad Chile año 2018



Fuente: VIII Encuesta de Presupuesto Familiares – Instituto Nacional de Estadísticas

Por otro lado, de acuerdo con el cuarto boletín de caracterización del consumo de alcohol en Chile (10), las variables relevantes en el consumo de alcohol están determinadas por la edad, sexo, años de escolaridad, ingresos y edad de inicio de consumo de alcohol.

Figura 3: Variables de influencia en el consumo de alcohol

	Nunca	Una vez al mes o menos	Dos a cuatro veces al mes	Dos o más veces a la semana
Edad (promedio en años)	37,2	37,9	36,2	37,7
Sexo (%)				
Hombre	41,0	49,0	65,5	77,3
Mujer	59,0	51,0	34,5	22,7
Escolaridad (promedio en años)	11,2	11,7	12,3	11,6
Ingresos (%)				
Menos de \$100.000	4,0	3,0	3,0	4,0
Entre \$100.001 y \$200.000	22,4	20,1	12,5	19,6
Entre \$200.001 y \$300.000	29,0	25,3	23,4	18,0
Entre \$300.001 y \$500.000	25,1	28,6	26,2	20,8
Entre \$500.001 y \$1.000.000	14,2	17,2	23,9	22,0
Entre \$1.000.001 y \$1.500.000	3,3	3,0	5,3	6,7
Entre \$1.500.001 y \$2.000.000	0,8	1,9	2,2	4,0
Más de \$2.000.000	1,0	0,9	3,4	4,8
Edad de inicio en el consumo (promedio en años)	19,0	18,6	17,4	16,6

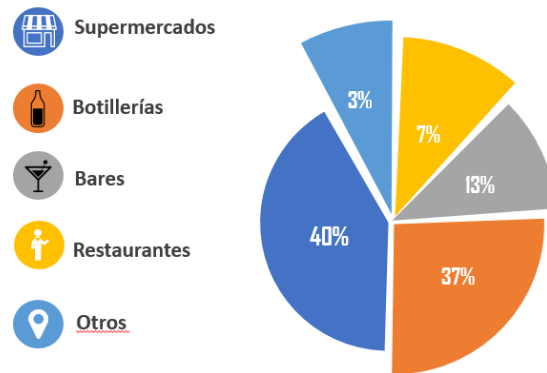
Fuente: Boletín 4 caracterización de consumo de alcohol en Chile SENDA

A partir de los datos, se puede concluir que la participación de aquellas personas que toman alcohol una o más veces a la semana aumenta a medida que crece el ingreso y que la participación del género masculino excede a la femenina en estos tramos de consumo.

9.2 Canales de acceso a bebidas alcohólicas

Respecto al acceso al alcohol, según el décimo tercer estudio de drogas en Chile que elabora el SENDA (11), un 37% lo hace en botilleras y un 40% lo hace a través de supermercados, también existe un 7% que lo hace en restaurantes y un 13% que lo hace a través de Bares establecidos. Existe un residual que lo hace en lugares no establecidos como fiestas en casa y otros.

Figura 4: Canales de obtención de alcohol



Fuente: Elaboración propia a partir de boletín caracterización de consumo de alcohol en Chile SENDA

Entre los canales de distribución, destacan los canales tradicionales físicos como las botillerías, supermercados, distribuidores, bares y restaurantes. Por otro lado, están los canales online, ejercido por los mismos servicios establecidos en el canal físico, así como especialistas del comercio online.

9.3 Investigación de mercado para en análisis de segmentos

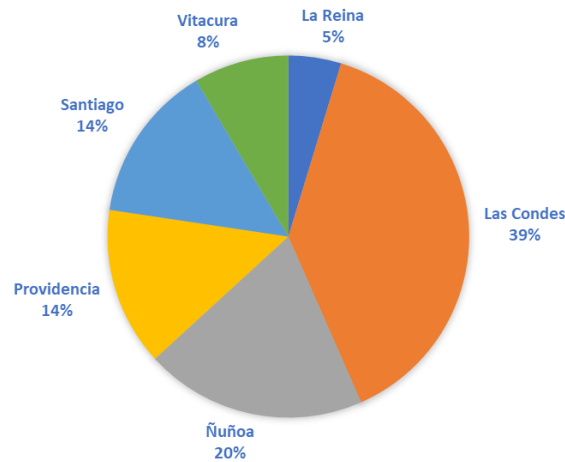
Con el fin de recabar mayor información de los posibles segmentos de clientes, se desarrolló un estudio de mercado a través de una encuesta que contó con 170 respuestas de las cuales 106 correspondían a personas con residencia en las comunas de interés (sector oriente de Santiago).

Las principales características de la muestra se detallan a continuación:

- Un 59% de los encuestados pertenecen al género masculino y un 41% al género femenino.
- Un 67,8% de la muestra pertenece al rango etario de 25 a 34 años, un 22,4% al rango 35 a 44 años y un 2,83% mayor a 45 años.
- Un 42% de la muestra posee estudios de post grado y un 58% estudios universitarios.
- Un 49% de la muestra pertenece al segmento ABC1a, un 37% al segmento C1b, un 10% al segmento C2 y un 4% al segmento C3.

La distribución por comuna de los encuestados se muestra a continuación:

Figura 5: Distribución de la muestra por comunas



Fuente: Elaboración propia

9.3.1 Método K-Medias para el análisis de clúster

Para la segmentación de los clientes, se utilizó un método estadístico de clusterización K- Medias, en el cual “n” elementos son agrupados en “k” conjuntos, donde cada “n” elemento tiene una distancia media menor al centroide de ese conjunto.

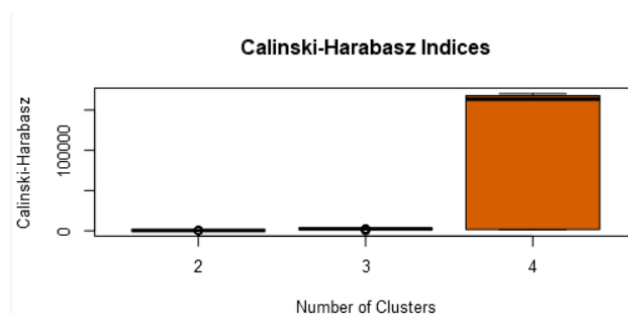
Dado un conjunto de observaciones (x_1, x_2, \dots, x_n), donde cada observación es un vector real de “d” dimensiones, K-medias construye una partición de las observaciones en “k” conjuntos ($k \leq n$) a fin de minimizar la suma de los cuadrados dentro de cada grupo.

Para el proceso de segmentación a través de K-Medias, se utilizaron los siguientes campos de las observaciones:

- Ingreso promedio mensual (en CLP).
- Frecuencia de salida a eventos por mes (en número).
- Gasto promedio en bebidas alcohólicas por evento (en CLP).
- Promedio de personas con las que se reúne por evento (en número).
- Porcentaje de las veces que requiere comprar bebidas alcohólicas con antelación.

Para la aplicación de este método se utilizó la herramienta de gestión de datos “Alteryx”. Para estimar el número de clústeres iniciales se calculó el índice “Calinski-Harabasz”, en el cual se determina que el número de segmentos es 4.

Figura 6: Gráfico de indicador Calinski-Harabasz



Fuente: Elaboración propia

Luego de aplicar el método de K-medias, se obtienen los siguientes segmentos basados en las observaciones de los encuestados.

Tabla 2: Variables de segmentación relevantes

Segmento	Gasto promedio	Promedio de personas	Ingreso promedio	Frecuencia de salida	Compra con antelación
1	\$ 11.304	7	\$ 1.526.739	3,4	53%
2	\$ 11.724	3	\$ 1.896.966	3,1	45%
3	\$ 12.667	6	\$ 2.588.400	1,3	60%
4	\$ 18.125	7	\$ 2.644.875	3,7	63%
Total general	\$ 13.349	6	\$ 2.181.660	2,8	55%

Fuente: Elaboración propia

9.3.2 Análisis de datos respecto a los segmentos

En relación a la segmentación obtenida se observa que los distintos segmentos se diferencian en al menos un rasgo distintivo. Se analizarán las distintas respuestas y actitudes a nivel de segmentos más relevantes del estudio para luego caracterizar conceptualmente cada uno de los segmentos.

Preferencias de tipo de alcohol por segmento

De este análisis se concluye que la primera preferencia de los segmentos 1,2 y 3 es la cerveza, aunque en el caso del segmento 4, la primera preferencia recae en los destilados (pisco).

Tabla 3: Primera preferencia de tipo de alcohol por segmento

Segmento	Cerveza	Destilados	Espumantes	Vino
1	50%	23%	9%	18%
2	44%	19%	19%	19%
3	45%	21%	14%	21%
4	29%	38%	17%	17%
Total general	42%	25%	15%	19%

Fuente: Elaboración propia

Frecuencia de compra de alcohol a través de internet

La mayoría de los segmentos compra entre una vez al mes a casi nunca sus bebidas alcohólicas a través de internet, aunque es el segmento 4 el que indica comprar hasta dos veces al mes en una mayor cuantía respecto a los otros segmentos (29% de este segmento).

Tabla 4: Frecuencia de compra a través de internet por segmento

Segmento	Todas las semanas	Cada dos semanas	Una vez al mes	Casi nunca
1	4%	22%	35%	39%
2	3%	14%	38%	45%
3	3%	17%	37%	43%
4	4%	29%	42%	25%
Total general	4%	20%	38%	39%

Fuente: Elaboración propia

Canal de compra de bebidas alcohólicas

En términos generales, la distribución de los canales se asimila a lo ya revisado en el análisis de canales de obtención de alcohol a nivel nacional, aunque en este caso, llama la atención la alta preferencia del segmento 3 a compra a través de supermercados en lugar de botillerías (67% de ese segmento se inclina por este canal).

Tabla 5: Canales de obtención de alcohol por segmento

Segmento	Botillerías	Supermercado	Tienda online
1	43%	35%	22%
2	41%	45%	14%
3	20%	67%	13%
4	35%	48%	17%
Total general	34%	50%	16%

Fuente: Elaboración propia

Percepción del servicio propuesto por segmento

Cuando se les preguntó a los encuestados sobre “¿Qué tan atractivo le parecería un servicio de delivery en bebidas alcohólicas con entrega menor a una hora, con un amplio mix de marcas y que funcione en horario nocturno (hasta las 3:00 AM)?” los niveles de aprobación fueron altos en los segmentos 3 y 4 (siendo el 4 el que mostró el mayor interés en el servicio con un 67%).

Tabla 6: Percepción del servicio propuesto por segmento

Segmento	Muy atractivo	Algo atractivo	Indiferente	Poco atractivo
1	48%	39%	13%	0%
2	59%	38%	3%	0%
3	62%	24%	10%	3%
4	67%	25%	4%	4%
Total general	59%	31%	8%	2%

Fuente: Elaboración propia

Inmediatez en la entrega de bebidas alcohólicas

Cuando se les consultó a los encuestados sobre si “la entrega de bebidas alcohólicas debería ser el mismo día que se solicitó el pedido” el segmento 4 fue el que mostró el mayor nivel de acuerdo con esta premisa, destacando la importancia de este atributo cuando compra a través de internet.

Tabla 7: Porcentajes de acuerdo ante la inmediatez del servicio de delivery

Segmento	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
1	39%	22%	26%	9%	4%
2	29%	32%	18%	21%	0%
3	34%	17%	31%	14%	3%
4	58%	21%	13%	8%	0%
Total general	39%	23%	22%	13%	2%

Fuente: Elaboración propia

Compra relacionada por segmento

Respecto a la compra de bebidas alcohólicas los segmentos indicaron su grado de acuerdo respecto a la siguiente afirmación “Cuando compro alcohol también compro algún producto adicional (cigarros / Snacks / Hielo)”, destacando nuevamente el segmento 4 con el mayor nivel de acuerdo, infiriendo que este segmento hace más compras relacionadas que el resto de los segmentos.

Tabla 8: Grado de acuerdo ante compras relacionadas por segmento

Segmento	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
1	26%	26%	22%	13%	13%
2	21%	21%	18%	21%	18%
3	31%	21%	17%	21%	10%
4	38%	21%	21%	21%	0%
Total general	29%	22%	19%	19%	11%

Fuente: Elaboración propia

Permanencia de compra en el canal online por segmento

Cuando se consultó sobre la permanencia de compras a través del canal online una vez superada la crisis sanitaria, los segmentos mostraron distintos porcentajes destacando el segmento 1 como el más bajo, es decir, que es el segmento que volvería más rápido a los canales tradicionales de venta.

Tabla 9: Permanencia de compra en el canal online por segmento

Segmento	% de permanencia en el canal online
1	65%
2	83%
3	78%
4	73%
Total general	75%

Fuente: Elaboración propia

Preferencia y uso de redes por segmento

El uso Facebook, WhatsApp e Instagram es transversal en todos los segmentos, aunque resulta interesante señalar que el segmento 2 tenga una mayor predilección por el uso de Twitter al igual que el segmento 4 lo tiene por el uso de TikTok, esto da una idea de que cierta parte de los segmentos utilizan otras redes sociales (las cuales podrían ser utilizadas en campañas de marketing dirigidas a esos segmentos de forma específica).

Tabla 10: Uso de redes sociales por segmento

Segmento	Instagram	Facebook	Whatsapp	Youtube	TikTok	Twitter
1	91%	57%	87%	22%	0%	4%
2	90%	31%	83%	24%	3%	14%
3	83%	47%	83%	30%	3%	7%
4	88%	54%	88%	25%	17%	4%
Total general	88%	46%	85%	25%	6%	8%

Fuente: Elaboración propia

9.3.3 Segmentos caracterizados

Una vez analizado los datos y los segmentos obtenidos a través de método de K-Medias, es posible caracterizar los segmentos más allá de las variables iniciales e incluir las conductas y actitudes inferidas a través de las otras preguntas presentes en la encuesta.

Segmento 1: “Conveniencia”

Este segmento está formado por personas pertenecientes mayoritariamente a los niveles C1b y C2, salen poco menos de una vez a la semana a eventos sociales que involucren consumo de bebidas alcohólicas. Declaran comprar alcohol con antelación un 53% de las veces, se reúnen en promedio con 7 personas cuando participan y su ticket promedio por evento en alcohol está cerca de los 11,000 pesos.

Respecto a sus preferencias, la cerveza cuenta con el 50% seguido de los destilados con un 23%. Declaran que su permanencia en canal online una vez pasada la pandemia sería de un 65% (la más baja de los segmentos). Su canal predilecto de compra son las botillerías (45% de las preferencias).

Segmento 2: “Reservados”

Al igual que el clúster 1 este segmento está formado en su mayoría por personas de los niveles C1b y C2, que tienen un ticket promedio de 11,000 pesos por evento en bebidas alcohólicas. La diferencia esencial es que este segmento se reúne con menos personas por evento (3 personas) además de salir menos veces al mes que el primer clúster. Por otro lado, declaran comprar con antelación solo un 45% de las veces.

La cerveza es también el más elegido como compra frecuente con un 44% y declaran una permanencia en el canal online un 83% en un escenario post pandemia (la permanencia más alta de entre los segmentos). Además, un 45% de este segmento declara comprar “casi nunca” a través de internet.

Segmento 3: “Hogareños”

Este segmento se caracteriza por tener una baja frecuencia de salidas mensuales (en promedio el clúster registra 1,3 veces al mes), este también tiene un ticket promedio algo más elevado a los dos primeros segmentos (12,677 pesos por evento), está compuesto principalmente por personas en los niveles ABC1a y C1b, estos compran con antelación un 60% de las veces.

Su canal de compra en bebidas alcohólicas son los supermercados (67% de las observaciones y la más alta de los segmentos). La cerveza es también el producto favorito con un 45% de las preferencias.

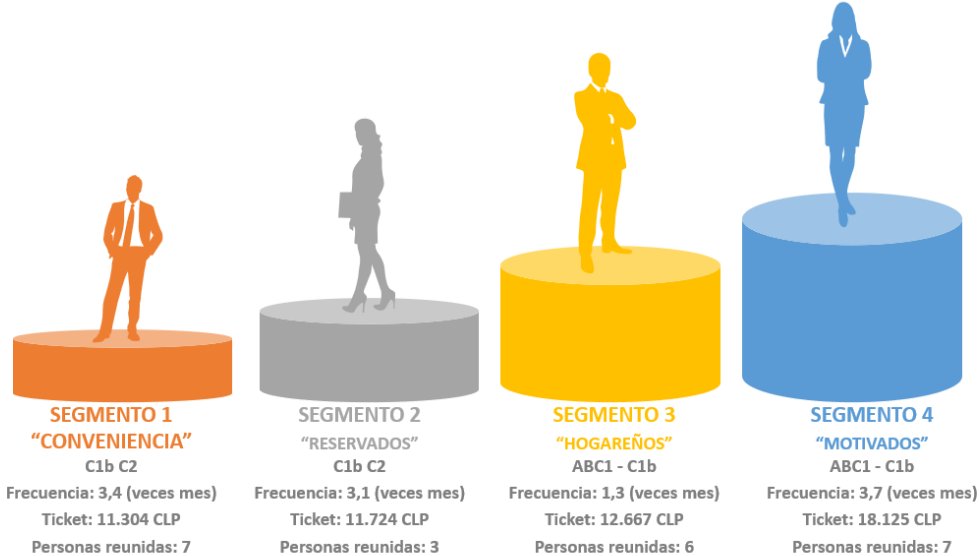
Segmento 4: “Motivados”

Este segmento se compone de personas pertenecientes a los estratos ABC1a y C1b, aunque al contrario del clúster 3, este segmento sale 3,7 veces por semana (la frecuencia más alta de todos los segmentos) y tiene el ticket promedio más alto, que alcanza los 18,125 pesos por evento. Este segmento declara comprar alcohol con antelación un 63% de las veces.

El producto de mayor predilección son los destilados, al contrario de todos los otros segmentos, con un 38% de las preferencias. También un 58% de este segmento considera que el pedido debe entregarse el mismo día en que se realiza. Además, este segmento muestra la mayor aprobación ante el servicio propuesto (67% lo considera muy atractivo).

Por último, este segmento destaca por hacer un mayor uso de TikTok como red social (es transversal en todos los clústeres, que las redes sociales más usadas son Instagram, Facebook y WhatsApp).

Figura 7: Segmentos caracterizados



Fuente: Elaboración propia

10 Competidores

El mercado de venta de alcohol es uno bastante fragmentado, existiendo poco más de 5.000 negocios con ese giro solo en la región metropolitana, aun así, son pocos los que ofrecen servicios de delivery a una escala intercomunal y que estén digitalizadas y vendiendo activamente a través del canal online. Por ello, se han recogido para este análisis aquellos actores más relevantes para el servicio propuesto.

10.1 Competidores indirectos

En esta categoría se encuentran los competidores pertenecientes al segmento "no especialista" o masivo, como supermercados y tiendas de conveniencia. Su

propuesta de valor tiene relación con un mayor surtido de productos (no solo bebidas alcohólicas) y este canal de venta representa casi el 50% de las preferencias según el estudio de mercado realizado para este trabajo.

Tabla 11: Participación de canal de compra

Sgmento	Botillerías	Supermercado	Tienda online
1	43%	35%	22%
2	41%	45%	14%
3	20%	67%	13%
4	35%	48%	17%
Total general	34%	50%	16%

Fuente: Elaboración propia

Este canal está aumentando su presencia en las plataformas online y las respuestas a sus clientes pueden considerarse como rápidas (el pedido podría ser entregado en horas) Aunque su operación está limitada a los horarios de atención convencionales para la industria, no realizando entregas nocturnas o fuera de horarios (de realizarse el pedido, este es programado para el día siguiente).

10.2 Competidores directos

Dentro de la competencia directa se destacan aquellos servicios que poseen un despacho a domicilio de productos en la RM y que estén centrados en bebidas alcohólicas

Botillería Líquidos

Botillería con 14 años operando en la región metropolitana y región de Valparaíso, posee 23 locales físicos además de su canal online. Se encuentra fuertemente presente en el sector oriente de Santiago (las Condes, Providencia, La Reina, Vitacura, Ñuñoa) además de tener sucursales en Santiago, Macul, San Felipe y Quillota. Su oferta es variada y no está especializada, ofreciendo toda la gama de alcoholes (Vinos, cerveza, destilados, energéticas y snacks).

El costo del despacho es de 1.990 pesos y este es realizado al día siguiente de haber hecho la compra a través de su página. Si la compra es superior a 40.000 pesos, el despacho es gratis (valido solo para RM) y si es superior a 50.000 pesos, el despacho es gratis en la quinta región. También posee membresía de club que permite a sus usuarios obtener descuentos especiales.

Booz.cl

Se autodenomina el Marketplace de vinos y cervezas, aunque ofrece una amplia variedad de productos, su propuesta de valor se traduce en ofrecer productos de alta calidad a precios con descuentos. En su página web ofrece varios servicios como ofertas por hora, cajas mayoristas, membresía a club de vinos (The Box) entre otros.

El despacho tiene un costo de 3.990 pesos y el tiempo de despacho varía por producto, el tiempo mínimo puede llegar a ser 24 horas y el máximo de 7 días. Realiza entregas a varias regiones del país (desde la III a la X), pero está fuertemente activado en la región metropolitana.

Botillería El Cielo

Empresa distribuidora de alcoholes al por mayor y al por menor, tiene más de 60 años operando en Chile, nace como una botillería tradicional en el centro de Santiago para luego expandirse y convertirse en la actual distribuidora. Su propuesta de valor está caracterizada por precios bajos y una amplia variedad de productos

Posee despacho a domicilio con un mínimo de compra de 20.000 pesos, el costo de este despacho es de 2.990 pesos, si la compra excede los 40.000 pesos, el despacho es gratis (Santiago Urbano). El tiempo de despacho promedio es de 7 días hábiles. También es posible hacer retiro en tienda (Santiago centro) esto con un costo cero. Además de su página web la tienda se apalanca de la aplicación PedidosYa y Uber Eats, lo que posibilita hacer envíos en el momento.

La Modelo

Distribuidora alcoholes con más de 30 años de operación en la región metropolitana, tiene tres sucursales físicas. Despacho a domicilio por compras superiores a 10.000 pesos y costo gratis para mayores de 70.000 el costo del despacho es diferido, para compras entre 10.000 y 39.000 es de 3.900 pesos para compras con valores entre 39.000 y 70.000 el costo es de 2.900. También es posible hacer retiro en tienda. El tiempo de despacho es de 2 días hábiles desde la validación de la compra.

Fono Copete – Alcohol a Domicilio

Empresa de delivery rápido, menos de una hora en las comunas de recoleta, independencia, Santiago, providencia el costo de despacho es de 3.000 pesos. Sus precios son bastante más altos que la competencia con un surtido muy acotado.

La Barra

Tienda online de CCU una de las empresas más grande en la fabricación y distribución de alcohol en Chile. Su propuesta de valor radica en una amplia oferta de bebidas alcohólicas (marca CCU y socias). Los tiempos y cobros de despacho

son similares a los de la competencia, aunque, dependiendo del pedido puede demorar entre 3 y 7 días y el costo de despacho es de 2.500 pesos.

10.3 Análisis y comparación de competidores

En el cuadro inferior se aprecian las comparaciones entre cada competidor relevante para el servicio, en general se observa una baja propuesta en cuanto a la inmediatez de entrega, siendo solo Fono Copete la única opción de entrega en menos de una hora para estas tiendas online. Por otro lado, los valores del cobro del despacho varían entre los 1.990 y los 3.990 pesos.

Tabla 12: Cuadro comparativo entre distintos servicios que ofrecen despacho a domicilio de alcohol en la Región Metropolitana

	Tiempo de despacho [días]	Entrega pick-up	Costo Despacho [CLP]	Asociado a APPs
Líquidos	1 a 3	No	\$1.990	No
Booz.cl	1 a 7	No	\$3.990	No
El Cielo	3 a 7	Si	\$2.990	Si
La Modelo	2	Si	\$2.990	No
Fono Copete	45 [min]	No	\$3.000	Si
La Barra CCU	1 a 7	No	\$2.500	No

	Mix productos	Membresía	SEM - SEO	Propuesta de valor
Líquidos	Cerveza - Vino - Destilados - otros	Si	Alta presencia	
Booz.cl	Cerveza - Vino - Destilados - otros	Si	Alta presencia	Tragos premium a buenos precios
El Cielo	Cerveza - Vino - Destilados - otros	No	Media presencia	
La Modelo	Cerveza - Vino - Destilados - otros	No	Media presencia	
Fono Copete	Cerveza - Destilado	No	Baja presencia	Rapidez
La Barra CCU	Cerveza - Vino - Destilados - otros	Si	Media presencia	El mayor portfolio del mercado

Fuente: Elaboración propia

El mix de productos ofrecidos por los competidores son muy similares, no existiendo una diferenciación esencial entre cada uno, solo Booz.cl basa su propuesta de valor en la venta de tragos y bebidas premium a precios asequibles.

10.4 Reconocimiento de la competencia por segmento

En el estudio de mercado se realizaron preguntas a fin de estimar la recordación de que tienen los competidores en los segmentos de la muestra de interés.

Tabla 13: Porcentaje de reconocimiento de marca por segmento

Segmento	Líquidos	El Cielo	La Barra	La Modelo	Fono Copete	Booz.cl
1	83%	48%	61%	26%	22%	39%
2	86%	59%	55%	7%	21%	52%
3	87%	63%	43%	7%	17%	43%
4	79%	58%	50%	4%	17%	63%
Total general	84%	58%	52%	10%	19%	49%

Fuente: Elaboración propia

Tal como se aprecia en la tabla superior, la botillería Líquidos es la que cuenta con la mayor recordación por parte de los encuestados, esta botillería tiene una alta presencia en el sector oriente, a su vez, la botillería El Cielo cuenta con el segundo mayor porcentaje de recordación. Posteriormente le siguen La Barra CCU y Booz.cl quienes tienen una alta presencia en Internet, tanto en publicidad de pago como en búsquedas orgánicas.

11 Socios Clave

11.1 Actores principales de logística de última milla

Para la evaluación de este negocio, es importante contar con un servicio tercerizado de última milla. Los actores más relevantes de la logística de última milla están concentrados en 3 grandes empresas consolidadas más varias pequeñas empresas con alto crecimiento.

Uber Eats

Empresa perteneciente al grupo Uber Technologies Inc. con sede en San Francisco, California. En la industria nacional Uber Eats tiene el 19% de participación por detrás de PedidosYa y Rappi, aunque tras la nueva adquisición de Conershop, estaría figurando como una de las empresas con mayor share de mercado en el corto plazo.

PedidosYa

Empresa de origen uruguayo, actualmente en control de capitales alemanes, cuenta con operaciones en los principales países de la región latinoamericana. La participación de mercado en Chile alcanza el 32%, ubicándola actualmente como la empresa número uno de entrega de última milla a nivel nacional.

Rappi

Empresa de origen colombiano, fundada en 2015 y con negocios en Brasil, México, Chile entre otros. Su participación de mercado en Chile es de un 24%.

Justo

Empresa Chilena dedicada a dar soluciones logísticas y digitales a otras empresas dedicadas al Ecommerce, dentro de sus servicios ofrece, logística de última milla, web hosting, etc. Es una empresa incipiente que ya cuenta con varios clientes (principalmente restaurantes).

11.2 Actores principales en la industria de bebidas alcohólicas

Dentro del análisis es necesario considerar a los grandes proveedores de bebidas alcohólicas y no alcohólicas presentes en el rubro debido a que el mercado se encuentra concentrado en pocos participantes centrales y que serán relevantes para la gestión del servicio.

CCU

Esta empresa es una empresa multi categoría en bebestibles con presencia en Chile, Argentina, Bolivia, Colombia, Paraguay y Uruguay. Es el líder de mercado en la categoría cervezas, donde su participación en esta categoría alcanza el 68% (18).

Posee una red logística independiente que le permite tomar control relevante de los despachos que realiza y su cadena de suministros, ya sea para el canal moderno (supermercados y tiendas) como el canal tradicional (pequeños almacenes, distribuidoras y otros). Por el volumen y su relevancia en el mercado nacional, CCU es una compañía que opera en la bolsa y es parte del IPSA.

Dentro de sus marcas más relevantes se encuentran Kunstmann, Cristal, Austral, Escudo. También cuenta con el uso de marca en Chile de varias franquicias internacionales como Coors, Coors Light, Absolut Vodka, Heineken, Chivas Whiskey y Habana Ron entre otras.

AB InBev

AB InBev es una compañía multinacional con sede en Bélgica y que cuenta con operaciones en Chile. A nivel mundial es considerada la mayor fabricante de cerveza con una cuota estimada del 25%. Respecto a sus operaciones en Chile, ha estado buscando la modernización y optimización de sus rutas logísticas para el despacho a clientes y recientemente firmó un convenio de distribución con Coca-Cola Embonor y Andina para poder utilizar su red logística y llegar con mayor rapidez y respuesta a los puntos de venta (18).

Dentro de las marcas más reconocidas en el ámbito nacional que están bajo el portfolio de AB InBev, se encuentran Becker, Stella Artois, Budweiser, Corona, Cusqueña y Báltica entre otras.

Capel

Capel es una cooperativa especializada en la producción y comercialización de pisco y destilados de uva, posee gran presencia en el canal tradicional y moderno, en este ámbito, su participación de mercado es del 53% de la categoría piscos (seguido de CCU con el 36%). Dentro de su portfolio de piscos destacan marcas como Capel, Alto del Carmen, Artesanos del Cochiguaz, en la categoría de ron y espumantes cuenta con Ron Maddero y Espumante Sensus en sus distintas variedades.

Respecto a su logística, el año 2019, firma un contrato de distribución con Coca Cola Embonor y Andina, lo que permite potenciar su llegada a punto de venta con mayor facilidad apalancándose de la red de distribución de Embonor y Andina (19).

11.3 Análisis de socios clave

Uber Eats, Rappi y PedidosYa son bastante similares en cuanto a su oferta de servicio. Ofrecen despacho en radios de 2 a 8 Km, Disponibilizan sitio en sus respectivas aplicaciones móviles y páginas web y tienen un costo promedio para el vendedor entre 25% y 30% (15) del valor de la venta. Por contrapartida, no comparten datos de los consumidores con los restaurantes y existe riesgo de integración vertical hacia atrás por parte de estas empresas.

Justo por su parte, ofrece los servicios tradicionales de última milla, pero además ofrece servicio Ecommerce enfocado al vendedor, comparte la información de su aplicación y el costo asociado para el vendedor es de entre un 7% a 12% (15) del valor de la venta. La desventaja principal es que no es una empresa masificada como las anteriores.

Respecto a los grandes proveedores de bebidas alcohólicas, se observa una fuerte concentración en la industria, lo que inclina el poder de negociación hacia ellas. A pesar de ello, tras las recientes alianzas estratégicas de AB InBev y Capel con Coca Cola Embonor y Andina para utilizar su red de distribución, es de esperar una mayor competencia en esta industria lo que podría favorecer a los distribuidores y revendedores de bebidas alcohólicas. Por otro lado, estas compañías proveedoras tienen modelos de negociación basado en premios (aporte al logro) y escalas de crecimiento con sus clientes, en este sentido, establecer una relación comercial que posibilite este tipo de modelo sería útil para la ejecución del proyecto propuesto en este trabajo.

12 Entorno Tecnológico

Chile recientemente alcanzó la categoría de intermedio digital en el índice de transformación digital (16), dando señales de que los procesos de digitalización que se están llevando a cabo en el país están siendo efectivos, sobre todo en la región metropolitana, que es la región con el mayor índice entre las otras regiones.

En cuanto a la conectividad en hogares, el 87,4% de los chilenos declara tener conexión a internet en su hogar. Por otro lado, el número de dispositivos móviles superaron los 26 millones de unidades y el consumo promedio de internet móvil alcanzó los 10GB (17).

Lo anterior puede considerarse como un entorno en el cual es posible desarrollar servicios basados en tecnología y comercio electrónico.

13 Entorno Político - Social y Económico

En el ámbito político - social, Chile ha comenzado un nuevo proceso constituyente tras las manifestaciones sociales ocurridas en el año 2019, esto podría afectar la estabilidad establecida en los últimos 30 años que había propiciado la inversión extranjera y el desarrollo social y político del país. A pesar de ello las perspectivas

se mantienen a la espera de indicios más esclarecedores en cuanto a la redacción de la nueva constitución y sus implicancias.

En lo económico, tras la reciente crisis sanitaria que ha afectado a todo el mundo, la caída del PIB chileno para el año 2020 sería de -5,75% y que se recuperaría con un incremento del 6,5% en el año 2021, según el IPOM entregado por el Banco central en diciembre de 2020 (20).

14 Entorno Legal

En cuanto a la venta y consumo de alcohol, la Ley 19.925 del estado de Chile establece las bases para el ejercicio del negocio, así como los requerimientos mínimos para la solicitud y operación de la patente de alcoholes. A su vez la Ley 18.445 regula la producción e importación de bebidas alcohólicas en nuestro país.

14.1 Disposiciones relevantes de la Ley 19.925

En los articulados citados se establecen horarios de atención para venta de alcohol, así como a quienes es posible vender alcohol y que entidades o personas jurídicas pueden acceder a la patente de venta de alcoholes por parte de las autoridades comunales

Artículo 2: Todos los establecimientos que expendan, proporcionen, distribuyan o mantengan bebidas alcohólicas, estarán sujetos a la vigilancia e inspección de Carabineros de Chile y de los inspectores municipales y fiscales, en el ámbito de sus respectivas competencias.

Artículo 4: No podrá concederse autorización para la venta de bebidas alcohólicas a las siguientes personas:

- Los miembros del Congreso Nacional, Intendentes, Gobernadores y alcaldes
- Los empleados o funcionarios fiscales o municipales
- Los que hayan sido condenados por crímenes o simples delitos
- Los dueños o administradores de negocios que hubieren sido clausurados definitivamente
- Los consejeros regionales y los concejales
- Los menores de dieciocho años.

Artículo 6: Las municipalidades podrán otorgar patentes para el expendio de bebidas alcohólicas tanto en la parte urbana como en la parte rural de la comuna o la agrupación de comunas respectiva.

Artículo 21: Los establecimientos de expendio de bebidas alcohólicas deberán funcionar con arreglo a los siguientes horarios: Los establecimientos que expendan bebidas alcohólicas que deban ser consumidas fuera del local de venta o de sus dependencias, sólo podrán funcionar entre las 9.00 y las 1.00 horas del día siguiente. La hora de cierre se ampliará en dos horas más

la madrugada de los días sábado y feriados. Se exceptúan las bodegas elaboradoras o distribuidoras de vinos, licores o cerveza que expendan al por mayor, que sólo podrán funcionar entre las 10.00 y las 22.00 horas.

Artículo 42: El que vendiere, obsequiare o suministrare bebidas alcohólicas, a cualquier título, a un menor de dieciocho años, en alguno de los establecimientos señalados en el artículo 3º, será sancionado con prisión en su grado medio y multa de tres a diez unidades tributarias mensuales.

14.2 Disposiciones relevantes de la Ley 18.445

Los artículos citados de esta ley regulan disposiciones legales para la internación de bebidas alcohólicas al país.

Artículo 39: Los productos que se importen envasados deberán comercializarse en sus unidades usuales de distribución en el país de origen, debiendo cumplir, en todo caso, con las disposiciones sobre envases establecidas para sus similares nacionales.

Artículo 40: Los productos que se importen no podrán ser comercializados ni se podrá disponer de ellos sin que previamente el Servicio haya verificado el cumplimiento de los requisitos exigidos.

Ingresado el producto en la Aduana, el Servicio tendrá un plazo de 60 días, contado desde la fecha de recepción de la respectiva solicitud, para inspeccionarlo. Si éste no se pronunciare dentro del término indicado, el interesado podrá disponer de él, sin incurrir por este solo hecho en infracción.

14.3 Conclusiones del análisis legal

Como conclusión de este análisis legal, no hay disposiciones específicas en cuanto a la venta de alcohol online o a través de despacho a domicilio, en este sentido, el marco legal de este queda fijado por la venta tradicional (física) y todas las disposiciones que a este atañen, tanto para el ejercicio como la responsabilidad legal.

15 Resumen del diagnóstico

15.1 FODA general

Oportunidades

- El mercado de venta de alcohol en Chile es un mercado de 6.100 MM USD en venta anual, de los cuales 550 MM USD corresponden a venta de alcohol en botillerías en la RM. Además, el crecimiento de las ventas online de bebidas alcohólicas en los últimos meses ha sido de 900%, potenciado principalmente por la crisis sanitaria del Covid19. Esto brinda la oportunidad de entrar a un mercado relativamente grande, que está

creciendo, sin necesariamente entrar en una competencia predatoria con otros integrantes del mercado.

- El despacho a domicilio de bebidas alcohólicas en menos de una hora es escaso entre los competidores, por lo que existe una oportunidad de posicionamiento y diferenciación para el servicio propuesto, Lo anterior representaría también una demanda insatisfecha por parte del mercado.
- Los servicios de última milla son tercerizables, existiendo varias empresas disponibles en Chile para realizar estas labores, desligando al comercializador de la responsabilidad de embarcarse en una inversión extra fuera del su giro principal.
- El entorno tecnológico en Chile es capaz de sustentar las ventas en el mercado digital dado que el 87,4% de los chilenos tiene conexión a internet y circulan más 26 MM smartphones, asegurando amplia accesibilidad a este tipo de servicios. Esto da viabilidad técnica para la implementación de servicios de venta online de bebidas alcohólicas.
- El estudio de mercado revela que el 59% de la muestra relevante considera muy atractivo y un 31% algo atractivo el servicio propuesto, es decir, existe interés en el servicio de despacho a domicilio de bebidas alcohólicas con tiempos de entrega menor a una hora. Además, de todos los segmentos analizados, más del 55% de las veces requieren comprar alcohol antes de los eventos.

Amenazas

- El mercado de venta de alcohol en Chile es un mercado fragmentado con muchos participantes y esto podría traducirse en una alta competencia en el mediano plazo.
- Los crecimientos explosivos en la venta de alcohol a través de internet pueden no ser sustentables en el tiempo en la medida que mejore la situación sanitaria.
- La legislación actual no rige directamente la venta de alcohol a través de medios digitales, existiendo la posibilidad de que en el futuro esta pueda cambiar y ser más restrictiva.
- Existe riesgo de integración vertical hacia atrás por parte de los operadores de última milla.
- Los operadores de última milla podrían posibilitar la entrega “on demand” de actuales competidores en el mercado (UberEats – Rappi – PedidosYa).

15.2 FODA por segmentos

Segmento “Conveniencia” (1)

Oportunidades:

- La frecuencia de salida a eventos es 3,4 veces al mes.
- Ticket promedio de 11.304 CLP.

- Este segmento en promedio declara que “requirió comprar alcohol con anterioridad a un evento” un 53% de las veces.
- El 61% está “de acuerdo” con que su compra de bebidas alcohólicas llegue el mismo día en que fue solicitado.
- 48% considera “muy atractivo” el servicio propuesto.
- 59% realiza mayoritariamente sus compras online a través de aplicación móvil.

Amenazas

- Permanencia de compra en el canal online una vez mejore la situación sanitaria es de 65%
- Un 39% de este segmento declara comprar “casi nunca” bebidas alcohólicas a través de internet.
- Existe alta recordación de marcas competidoras (Líquidos 83% Booz.cl 39% La Barra 61%)

Segmento “Reservados” (2)

Oportunidades

- La frecuencia de salida a eventos es de 3,1 veces al mes
- Ticket promedio de 11.724 CLP
- Este segmento en promedio declara que “requirió comprar alcohol con anterioridad a un evento” un 45% de las veces.
- El 61% está “de acuerdo” con que su compra de bebidas alcohólicas llegue el mismo día en que fue solicitado.
- 59% considera “muy atractivo” el servicio propuesto
- 36% realiza mayoritariamente sus compras online a través de aplicación móvil.

Amenazas

- Permanencia de compra en el canal online una vez mejore la situación sanitaria es de 83%.
- Un 45% de este segmento declara comprar “casi nunca” bebidas alcohólicas a través de internet.
- Existe alta recordación de marcas competidoras (Líquidos 86% Booz.cl 52% La Barra 55%).

Segmento “Hogareños” (3)

Oportunidades

- La frecuencia de salida a eventos es de 1,3 veces al mes
- Ticket promedio alcanza los 12.667 CLP

- Este segmento en promedio declara que “requirió comprar alcohol con anterioridad a un evento” un 60% de las veces.
- El 52% está “de acuerdo” con que su compra de bebidas alcohólicas llegue el mismo día en que fue solicitado.
- 62% considera “muy atractivo” el servicio propuesto.
- 60% realiza mayoritariamente sus compras online a través de aplicación móvil.

Amenazas

- Permanencia de compra en el canal online una vez mejore la situación sanitaria es de 78%.
- Un 43% de este segmento declara comprar “casi nunca” bebidas alcohólicas a través de internet.
- Existe alta recordación de marcas competidoras (Líquidos 87% Booz.cl 43% La Barra 43%)

Segmento “Motivados” (4)

Oportunidades

- La frecuencia de salida a eventos es de 3,7 veces al mes.
- Ticket promedio alcanza los 18.125 CLP.
- Este segmento en promedio declara que “requirió comprar alcohol con anterioridad a un evento” un 63% de las veces.
- El 79% está “de acuerdo” con que su compra de bebidas alcohólicas llegue el mismo día en que fue solicitado.
- 67% considera “muy atractivo” el servicio propuesto.
- 67% realiza mayoritariamente sus compras online a través de aplicación móvil.

Amenazas

- Permanencia de compra en el canal online una vez mejore la situación sanitaria es de 73%
- Un 25% de este segmento declara comprar “casi nunca” bebidas alcohólicas a través de internet.
- Existe alta recordación de marcas competidoras (Líquidos 79% Booz.cl 63% La Barra 50%)

A continuación, se muestra la tabulación del FODA por segmentos, donde el color verde indica el mayor valor del rango para la variable destacada en la fila, y en color rojo indica el menor valor del mismo rango. Además, se establecen los comentarios del análisis para dicha variable respecto a los segmentos detectados.

Tabla 14: Cuadro tabulado FODA por segmento

Variable/Segmento	Conveniencia	Reservados	Hogareños	Motivados	Comentario
Ticket promedio	\$ 11.304	\$ 11.724	\$ 12.667	\$ 18.125	Segmento Motivados destaca con el mayor ticket en contraste con Conveniencia que cuenta con el menor ticket
Frecuencia de salida	3,4	3,1	1,3	3,7	El segmento Hogareños posee la menor frecuencia de salida destacando este aspecto como una amenaza para el segmento
% Percepción propuesta	48%	59%	62%	67%	El segmento Conveniencia es el menos atraído hacia la propuesta en comparación al segmento motivados.
% Inmediatez del servicio	61%	61%	52%	79%	Como propuesta de valor, el segmento "motivados" valora la entrega en el mismo día en que se realiza los pedidos mucho más que los otros 3 segmentos
% Compra con antelación	53%	45%	60%	63%	Segmento Motivados destaca con el mayor % de antelación en contraste con los "Reservados" que cuenta con el menor % -> amenaza para el segmento Reservados.
% Uso de APPs compras	59%	36%	60%	67%	Como propuesta de valor, el segmento "Motivados" valora el uso de APPS para realizar sus compras online.
% Permanencia canal Online	65%	83%	78%	73%	El segmento conveniencia sería de los menos proclives a mantener conducta de compra en el canal online, representando una amenaza para el segmento
% Preferencia Supermercado	35%	45%	67%	48%	El segmento "Hogareños" tiene una alta preferencia por el canal supermercados, representando una amenaza para el segmento
% Recordación Competidores	46%	47%	43%	45%	El nivel de recordación de competidores similares es relativamente parejo para todos los segmentos

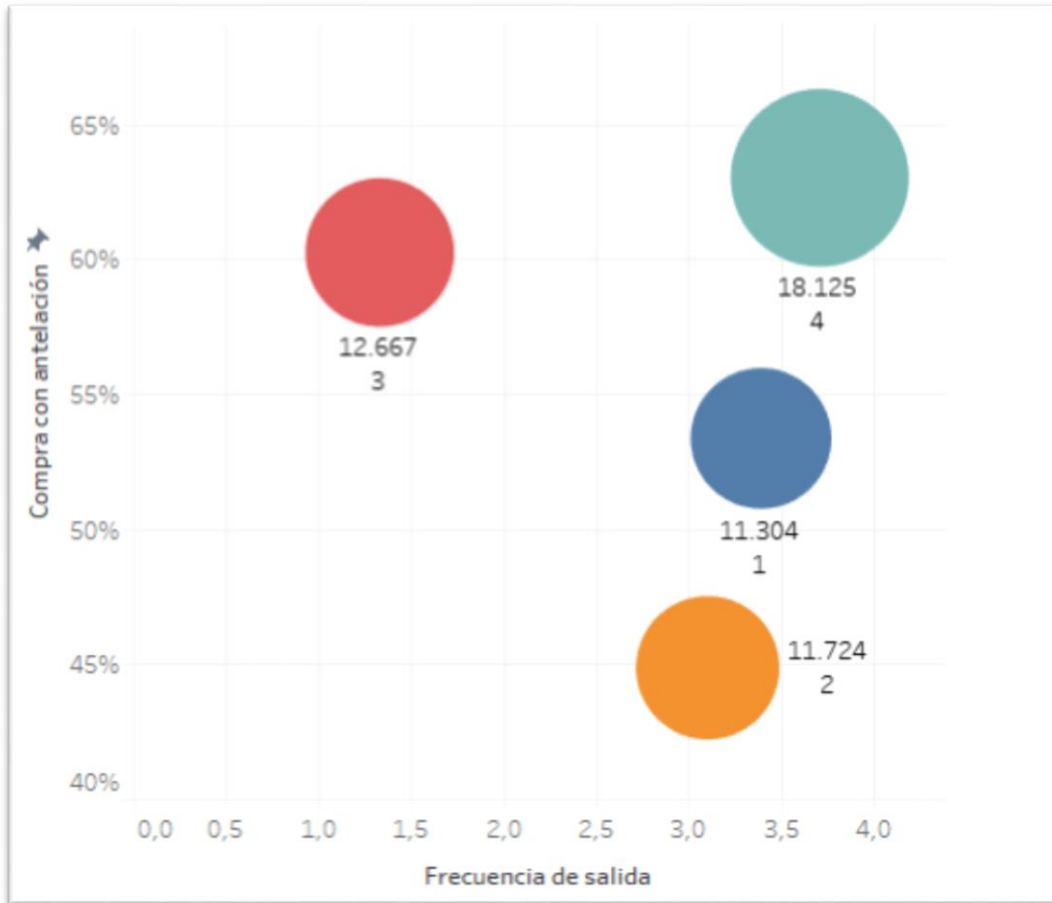
Fuente: Elaboración propia

15.3 Análisis de atractivo por segmentos

Para establecer el atractivo por segmento, se analizaron y cruzaron la mayor parte de los datos recogidos del estudio de mercado, así como, las oportunidades detectadas en el FODA por segmento

En la figura siguiente se representa un estado actual de los segmentos y se aprecia su posicionamiento respecto a cada uno, el diámetro representa el ticket promedio del segmento. A su vez, el eje de las ordenadas muestra el porcentaje de "compra con antelación" que realizan los segmentos y el eje de las abscisas, la frecuencia de salida. Esta visualización muestra el atractivo en el momento presente ya que se utilizan variables estáticas y no mide conductas futuras, aun así, resulta de interés entender cuál es el segmento mejor posicionado.

Figura 8: Comparación de segmentos respecto a la frecuencia de salida, porcentaje de antelación de compra y ticket promedio.



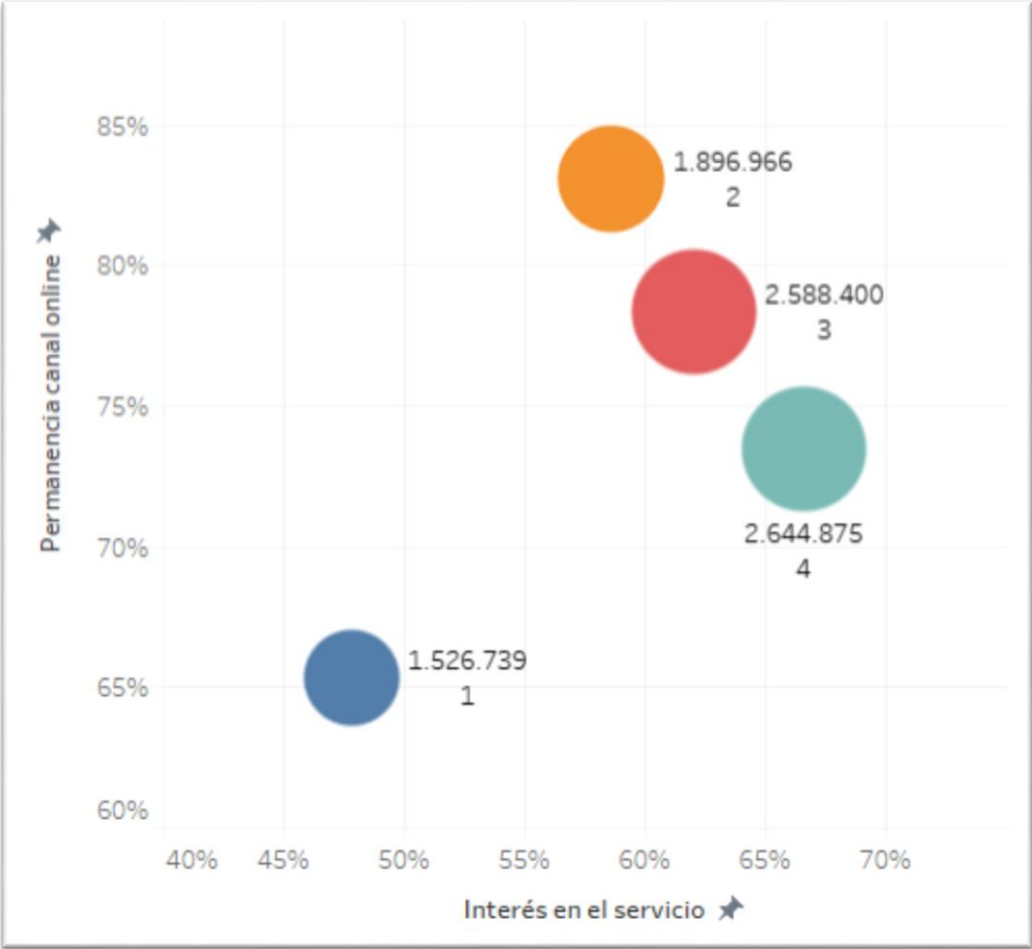
Fuente: Elaboración propia

De la visualización se desprende rápidamente, que el segmento 4 resulta ser el más atractivo, debido a que tiene el mayor porcentaje de compras con antelación, la mayor frecuencia de salida y el ticket promedio más alto. Esto se aprecia gráficamente, debido a que el segmento cuatro o “Motivados” es el de mayor diámetro y se encuentra más arriba y más a la derecha que el resto de los segmentos. Al estar más arriba y más a la derecha da cuenta de que ese segmento sale con mayor frecuencia y realiza más veces sus compras de alcohol, conductas que favorecerían la evaluación del proyecto propuesto.

En la siguiente figura, se muestra un análisis similar, pero mostrando ahora el nivel de aceptación del servicio propuesto, la permanencia en el canal online y el nivel de ingresos. La idea es entender cómo se distribuyen los segmentos comparando otras variables. Se observa que nuevamente el segmento 4 resulta el más interesante dado que realiza un porcentaje más alto de su compra con antelación y es donde se encuentran los ingresos promedio más altos de la muestra. Si bien no es el que

tiene un porcentaje más alto respecto a la permanencia en el canal online, sigue siendo esta sobre un 70%.

Figura 9: Comparación de segmentos respecto a la permanencia en el canal online, interés por el servicio propuesto e ingreso promedio.



Fuente: Elaboración propia

Esta segunda visualización da cuenta de algunos estados futuros de los segmentos, al considerar propensión a permanecer en el canal online, así como su actitud hacia el servicio que se propone.

Finalmente, el análisis muestra que el segmento “Motivados” sería claramente el más atractivo para el servicio propuesto, además de lo expuesto en las figuras, el segmento 4 compra en promedio más veces bebidas alcohólicas a través de internet debido a que un 75% de la muestra de este segmento, declara comprar alcohol al menos una vez al mes por medios digitales.

16 Estrategia

16.1 Segmento objetivo

De acuerdo a lo establecido en la etapa de diagnóstico, existen 4 segmentos posibles a los que la propuesta de servicio podría apuntar. Para hacer la selección, se escogieron los atributos más relevantes de los segmentos y se normalizaron los valores con el fin de obtener una puntuación promedio que indique el segmento que presenta el mayor atractivo. En este caso, los puntajes más altos indican mayor positividad.

La tabla siguiente muestra los valores reales en su respectiva magnitud por atributo y segmento.

Tabla 15: Matriz de atractivo por segmento – valores reales

Variable/Segmento	Conveniencia	Reservados	Hogareños	Motivados
Ticket promedio	\$ 11.304	\$ 11.724	\$ 12.667	\$ 18.125
Frecuencia de salida	3,4	3,1	1,3	3,7
% Percepción propuesta	48%	59%	62%	67%
% Inmediatez del servicio	61%	61%	52%	79%
% Compra con antelación	53%	45%	60%	63%
Ingreso promedio	\$ 1.526.739	\$ 1.896.966	\$ 2.588.400	\$ 2.644.875
% Uso de APPs compras	59%	36%	60%	67%
% Permanencia canal Online	65%	83%	78%	73%
% Preferencia Botillería + online	65%	55%	33%	52%
% Compra cruzada con adicionales	52%	43%	52%	58%
% Recordación Competidores (neg)	54%	53%	57%	55%

Fuente: Elaboración propia

La siguiente tabla muestra mismos valores, pero normalizados entre 0 y 1. Para la normalización de los valores se utilizó el método min-max entre 0 y 1.

Tabla 16: Matriz de atractivo por segmento – valores normalizados

Variable/Segmento	Conveniencia	Reservados	Hogareños	Motivados
Ticket promedio	0,00	0,06	0,20	1,00
Frecuencia de salida	0,87	0,75	0,00	1,00
% Percepción propuesta	0,00	0,57	0,76	1,00
% Inmediatez del servicio	0,33	0,33	0,00	1,00
% Compra con antelación	0,47	0,00	0,85	1,00
Ingreso promedio	0,00	0,33	0,95	1,00
% Uso de APPs compras	0,76	0,00	0,78	1,00
% Permanencia canal Online	0,00	1,00	0,73	0,46
% Preferencia Botillería + online	1,00	0,68	0,00	0,59
% Compra cruzada con adicionales	0,60	0,00	0,57	1,00
% Recordación Competidores (neg)	0,05	0,00	1,00	0,44
Total general	37%	34%	53%	86%

Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia en la tabla anterior, el segmento con el mayor puntaje promedio es el segmento “Motivados”, que como ya se mencionó en la etapa de diagnóstico, es el que tenía mayor atractivo, por su alto ticket promedio y su alta aprobación al servicio propuesto.

Este segmento equivale a poco más del 25% de la población mayor de 15 años de las comunas elegidas para este proyecto, además serían responsables del 34% del tamaño total del mercado (cerca de 32 MM USD).

16.2 Propuesta de valor

Para la generación de la propuesta de valor para el segmento seleccionado, se utilizará el modelo “Value Proposition Canvas” el cual destaca las principales problemáticas que enfrentan los clientes del segmento “Motivados”.

Tareas de clientes:

- Adquirir bebidas alcohólicas para eventos sociales

Dolores:

- Tener que “gastar” tiempo en comprar en una tienda física.
- No poder comprar por estar fuera del horario habitual.
- No recibir el pedido en el tiempo que se espera.
- No poder comprar a través de aplicación móvil o no aparezca en otras apps.
- Conformarse con el surtido disponible en las tiendas normales.

Ganancias:

- Adquirir los productos de manera rápida y confiable.
- No “gastar” el tiempo propio en ir comprar.
- Realizar pedidos con dispositivos móviles.
- Encontrar las marcas que se ajustan a las preferencias.

Creadores de ganancias:

- Aplicación para uso móvil – disponibilidad en otras aplicaciones móviles.
- Servicio de despacho a domicilio en 1 hora.
- Surtido amplio en bebidas alcohólicas.

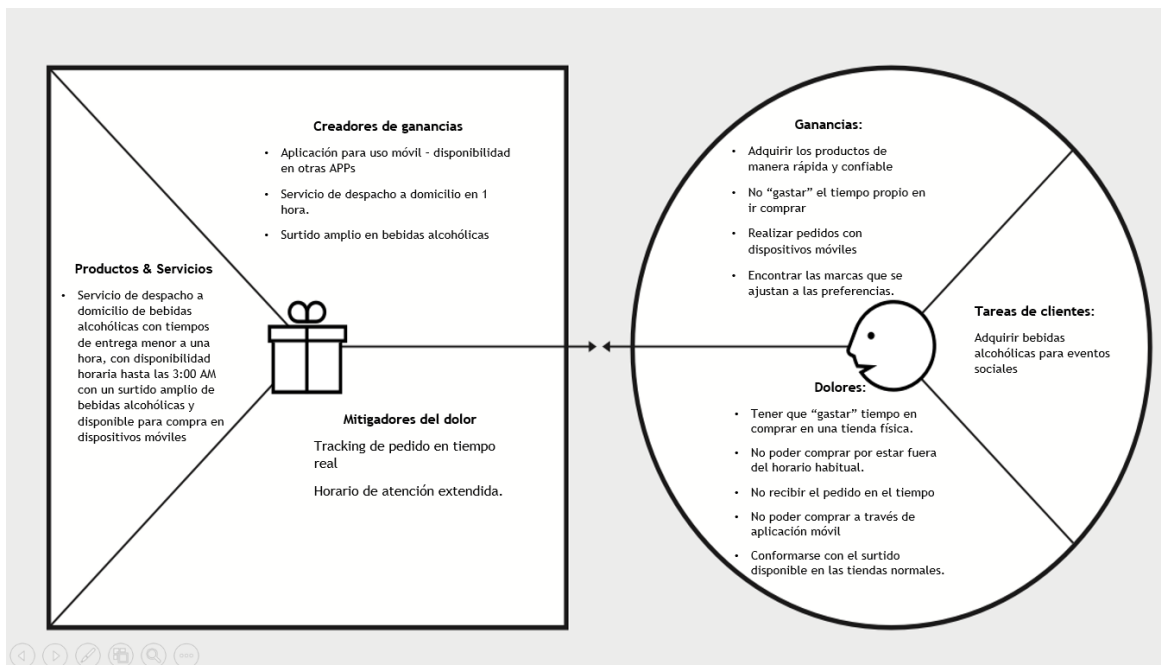
Mitigadores del dolor:

- Tracking de pedido en tiempo real.
- Horario de atención extendida.

Productos & Servicios

- Servicio de despacho a domicilio de bebidas alcohólicas con tiempos de entrega menor a una hora, con disponibilidad horaria hasta las 3:00 AM con un surtido amplio de bebidas alcohólicas y disponible para compra en dispositivos móviles.

Figura 10: Value proposition canvas – segmento “Motivados”



Fuente: Elaboración propia

Dentro del análisis de segmento “Motivados”, los principales dolores asociados, corresponden a no recibir el pedido a tiempo o dentro del mismo día, a la vez también que se considera limitante no contar con una aplicación móvil para realizar las compras, esto último debido a que la mayor parte de este segmento realiza sus compras desde el teléfono móvil. Por otro lado, las ganancias están asociadas a “no tener gastar tiempo propio en realizar las compras” así como “adquirir los productos de manera rápida y confiable”. Bajo estas premisas, es que la propuesta de valor para este segmento, debe contar un desarrollo de aplicación móvil o similar, al igual que sea posible hacer tracking del pedido.

Finalmente, la propuesta de valor se compone de un servicio de despacho a domicilio de bebidas alcohólicas con tiempos de entrega menor a una hora, con disponibilidad horaria hasta las 3:00 AM con un surtido amplio de bebidas alcohólicas que cuente con su respectiva aplicación móvil en la que sea posible hacer seguimiento de los pedidos en tiempo real.

16.3 Estrategia de posicionamiento

Considerando que el segmento objetivo será el segmento “Motivados”, de acuerdo al análisis del primer apartado, la estrategia de posicionamiento estará dada por los datos obtenidos a través del estudio de mercado acerca de este segmento y del análisis de propuesta de valor del capítulo anterior.

Las principales características del servicio que más valoran los clientes de este segmento tienen relación con la accesibilidad móvil, velocidad y disponibilidad horaria del servicio entre otras. En este sentido el servicio buscará posicionarse como “Un servicio de despacho a domicilio de alcohol, confiable y rápido, disponible en horarios no tradicionales”. La idea es que los clientes del segmento perciban al servicio como su opción más rápida y eficaz cuando quieran comprar sus bebidas alcohólicas.

Para lograr este objetivo se utilizarán campañas de marketing en redes sociales (Instagram y TikTok) además de usar estrategias de posicionamiento en buscadores que mejoren la visibilidad del servicio, ya sea a través de publicidad pagada (SEM) y la mejora orgánica de resultados a través de la misma creación del sitio web del servicio. El plan inicial durante el primer año consistirá en crear presencia de marca en redes sociales y “awareness” dentro del segmento objetivo. La ventaja de establecer esta estrategia en base a medios digitales, radica en la posibilidad de segmentar eficazmente al segmento, tanto geográfica como conductualmente.

16.4 Modelo de Negocio – BMC (Business Model Canvas)

Para formalizar la estrategia, se establece el lienzo del modelo de negocios basado en la metodología homónima. En los apartados siguientes se definen los aspectos principales del proyecto de tienda oscura.

Segmento de clientes:

El segmento de clientes seleccionado corresponde al segmento “Motivados” debido a su mayor atractivo en las variables de importancia para el servicio.

Las principales necesidades de este segmento, corresponde a la compra rápida y confiable de sus bebidas alcohólicas para los eventos que asisten, y al ser compras no planificadas muchas veces requieren el servicio en horarios fuera del habitual.

Relación con clientes

La relación con los clientes será principalmente a través de la aplicación móvil o la página web, en este sentido, será una atención automatizada en casi todo el proceso de compra. Por otro lado, para la gestión de consultas/dudas o reclamos, el canal de atención será vía remota.

Las redes sociales también serán parte de esta comunicación directa con los clientes, en cuyo caso, será una relación semi automatizada.

Canales

Los canales de atención serán en su totalidad digitales, aplicación móvil propia además de aplicaciones de terceros. Página web del servicio, redes sociales y atención telefónica.

Propuesta de valor

- Llevar las bebidas favoritas de los clientes al lugar donde estén en menos de una hora.
- Informar sobre el estado de los pedidos en tiempo real.
- Ofrecer un surtido amplio de bebidas alcohólicas.
- Estar disponible fuera de los horarios habituales (hasta 3:00 AM).

Actividades clave

- Posicionar el servicio a través de medios digitales – gestión SEM y SEO
- Realizar promociones comerciales y marketing
- Gestionar y coordinar el despacho de pedidos en última milla
- Gestionar el inventario para cumplir con altos índices de INSTOCK

Recursos clave

- Personas con conocimiento para gestionar campañas de Marketing digital y redes sociales
- Personas con conocimiento para la gestión de inventario en tienda oscura y pronósticos de demanda.
- Personas con conocimientos en desarrollo y trato comercial para llevar cartera de proveedores (última milla y distribuidores de alcohol).

- Personas con conocimientos técnicos en desarrollo y/o mantención de software para la gestión de datos en aplicaciones móviles y web.
- Aplicación móvil y página web.
- Bodega central con amplia recepción y sistema de inventario en línea

Socios clave

Por un lado, están, los distribuidores y embotelladoras líderes del sector, específicamente, CCU, AB InBev, Capel y Coca-cola company y por el lado de la logística de última milla, están empresas como UberEats, PedidosYa, Rappi, GetJusto.

Es vital para el negocio poder desarrollar alianzas estratégicas con estas empresas para lograr mejores términos comerciales y margen en general.

Estructura de costos

Los costos variables más relevantes corresponden a las existencias en bebidas alcohólicas para comercialización, comisiones por despachos a domicilio y el gasto en Marketing (que su porcentaje variará de acuerdo a la venta).

Por el lado de los costos fijos se encuentran la tienda oscura, que es un sitio habilitado para el giro, las remuneraciones en general, el sistema de gestión de pedidos (logístico y web).

Fuente de ingresos

Venta minorista de bebidas alcohólicas a través de plataformas digitales con tarifa escalonada por hora de pedido.

16.5 Marketing Mix

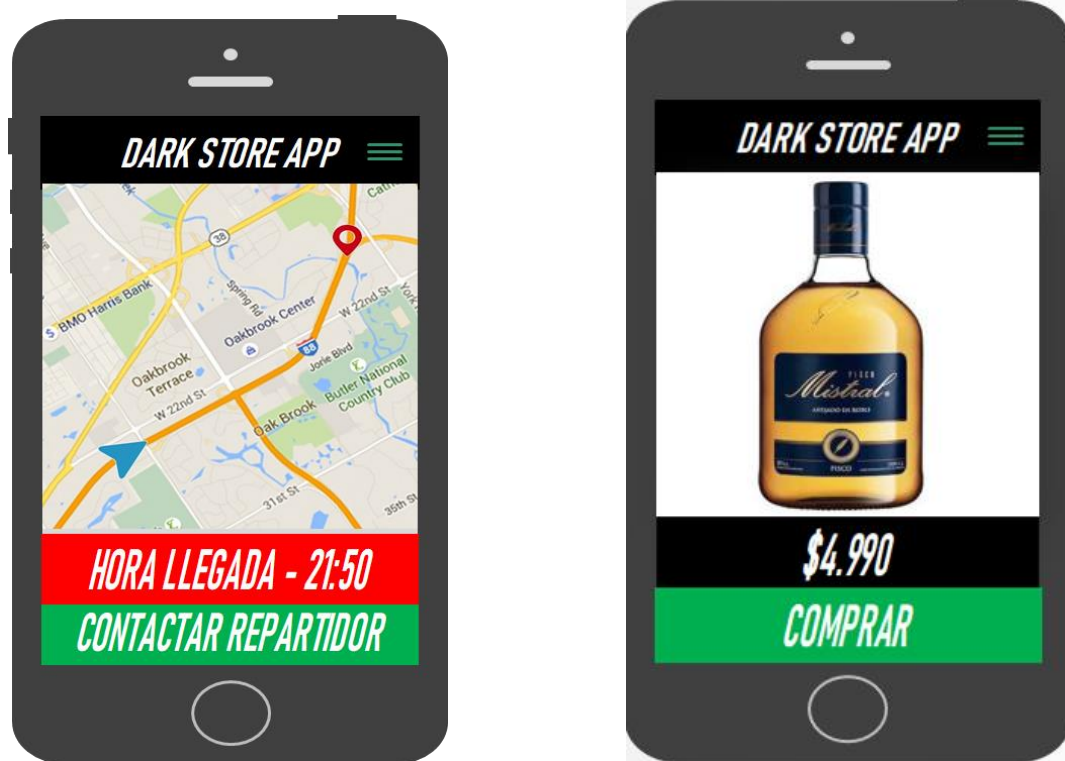
16.5.1 Producto - Servicio

Servicio de despacho a domicilio de bebidas alcohólicas con tiempos de entrega menor a una hora, con disponibilidad horaria hasta las 3:00 AM con un surtido amplio de bebidas alcohólicas y disponible para compra en dispositivos móviles.

Tanto la aplicación móvil como la página web contarán con las siguientes características:

- Catálogo de productos.
- Procesamiento de pago online.
- Carro de compras.
- Seguimiento de pedidos.
- Comentarios y/o sugerencias.

Figura 11: Mock-up aplicación móvil



Fuente: Elaboración propia

El servicio funcionará de lunes a domingo a excepción de feriados irrenunciables y restricciones acorde a la venta de alcohol (elecciones y similares). La entrega a domicilio será a través de los repartidores designados según la plataforma de compra elegida por el cliente.

Respecto al proceso de posventa, específicamente a cumplir con despachos en menos de una hora, el servicio contará con planes de compensación para aquellos casos en que no se haya cumplido con la entrega de productos (independiente del motivo), en general, se contemplará devoluciones de dinero o reenvío de pedidos. Esta política de mitigación no será válida para los atrasos en cuyo caso se evaluarán medidas de corte comercial como descuentos para futuras compras u otro tipo de beneficios.

En cuanto a la amplitud del surtido, inicialmente se contará con las grandes marcas y variedades de las principales categorías (cerveza, destilados, vinos, etc.) para luego ir agregando un surtido más amplio que brinde diferenciación al servicio, manteniendo el nivel de competitividad de las nuevas inclusiones respecto al surtido inicial.

16.5.2 Plaza y canales de distribución

El servicio propuesto al ser un modelo enteramente digital, los canales de distribución serán de la misma naturaleza. En particular, se podrá adquirir la aplicación del servicio vía AppStore y Google Play de los clientes a la vez que el servicio también podría ser solicitado a través de aplicaciones de terceros (proveedores de última milla). La página web del servicio contará con la capacidad de procesar compras y también se establecerá protocolo para venta en redes sociales (Instagram - whatsapp).

La entrega de los productos, será realizada por el proveedor de última milla en el cual se haya generado el pedido (UberEats, Rappi o PedidosYa), solo para el caso de que la compra sea realizada a través de la aplicación propia del servicio o página web, esta será realizada por Justo, puesto que es el proveedor que ofrece solo el servicio de última milla (sin dependencia el uso de otra aplicación).

Para la relación con proveedores, el canal físico donde se realizarán las transacciones será un local comercial y bodega ubicado en la comuna de Ñuñoa, cerca de las intersecciones de avenida Irarrázaval y avenida Salvador, en pleno centro de la comuna. El local cuenta con 850 metros cuadrados, habilitados para el giro comercial correspondiente, además, tiene 80 metros cuadrados construidos en oficinas y 20 estacionamientos privados en el frontis del local, esto propicia la operación tanto de logística interna y externa (por parte de los repartidores de última milla).

Figura 12: Local para instalación de tienda oscura



Fuente: Portal Inmobiliario

16.5.3 Promoción

La estrategia de promoción y posicionamiento inicial estará basada en redes sociales y buscadores web.

En redes sociales las plataformas seleccionadas serán Instagram – Facebook y TikTok dado que el segmento objetivo utiliza intensivamente estas redes. A través de campañas por impresión y descuento por instalación de la aplicación móvil del servicio, la idea es llegar a la mayor cantidad de clientes en la zona geográfica para dar a conocer el nuevo servicio.

En buscadores web, se utilizarán estrategias de SEM y SEO para mejorar la aparición en resultados de búsquedas. En el caso de SEM, la estrategia será la de seguidor y publicitar en base a “keywords” neutros y de competidores. Para el caso de SEO, la intención es mejorar la aparición orgánica de la página web a través del diseño mismo de la web y la relevancia que esta tenga.

16.5.4 Precio

La estrategia de precios se basará en una diferenciación por precios escalonados por hora, debido a que la demanda en horarios donde otros competidores no estén ofreciendo servicios será más alta, es posible mejorar los márgenes respecto a otras horas donde la demanda se reparte entre más actores.

Para esto se definirá un horario “low”, un horario “medium” y “high” en los cuales el posicionamiento de precios estará desplegado de la siguiente manera:

Tabla 17: Estrategia de posicionamiento en precios por hora

	Low	Medium	High
Horario	12:01 - 18:00	18:01 - 22:00	22:01-2:30
Posicionamiento	0%	5%	10%

Fuente: Elaboración propia

El posicionamiento en este caso hace referencia al nivel de precios de los productos en comparación a los principales competidores, específicamente, otras botillerías online. En la tabla siguiente se observa una muestra de productos con sus respectivos precios en tres de los competidores más relevantes para el servicio. A su vez se realiza una estimación de nivel de precios para el horario “low”. Los precios están basados en publicaciones web de cada competidor en el mes de noviembre de 2020.

Tabla 18: Precios referenciales productos seleccionados

Producto	Liquidos	Booz.cl	El Cielo	Dark Store
Pisco Mistral 750 cc	\$ 4.990	\$ 4.990	\$ 5.520	\$ 5.167
Pisco Alto del Carmen	\$ 4.890	\$ 4.990	\$ 5.350	\$ 5.077
Pisco Capel doble destilado	\$ 5.890	\$ 5.990	\$ 5.200	\$ 5.693
Jack Daniels N°20	\$ 18.990	\$ 19.990	\$ 19.980	\$ 19.653
Cerveza Kunstmann	\$ 1.590	\$ 1.190	\$ 1.590	\$ 1.457
Cerveza Corona	\$ 890	\$ 790	\$ 1.310	\$ 997
Vodka Absolut	\$ 7.990	\$ 9.990	\$ 8.710	\$ 8.897
Vodka Stoli	\$ 5.990	\$ 8.990	\$ 7.090	\$ 7.357
Ron Bacardi	\$ 4.990	\$ 5.990	\$ 5.170	\$ 5.383
Ron Barceló	\$ 4.490	\$ 5.990	\$ 5.280	\$ 5.253
Vino Casillero del Diablo	\$ 3.890	\$ 3.990	\$ 4.880	\$ 4.253
Ramazzotti	\$ 7.990	\$ 8.990	\$ 8.850	\$ 8.610
Aperol	\$ 7.990	\$ 7.990	\$ 9.980	\$ 8.653

Fuente: Elaboración propia

En términos generales, no existen grandes diferencias de precios entre los competidores, por lo que una estrategia de precios escalonada podría ser útil para capturar margen en aquellos horarios donde no están esos servicios disponibles.

Respecto al despacho del pedido, el precio dependerá de la plataforma por la cual se realice la compra, es decir, estará fijado por la empresa tercera que preste el servicio de última milla. Este valor varía entre los 1.400 CLP a 2.000 CLP y será un valor transparentado al comprador y se adicionará al valor total de la compra.

17 Evaluación económica

La evaluación económica tiene por objetivo determinar la viabilidad económica del proyecto, considerando las condiciones de satisfacción planteada en el objetivo general, para ello se analizarán las distintas variables que inciden en el negocio, así como su proyección en el tiempo.

17.1 Inversión Inicial

La inversión inicial considerada para este proyecto está compuesta principalmente por la conversión del local en una bodega para despachos (habilitación de racks y software de logística), así como también las maquinarias necesarias para mantener una operación de esta naturaleza (grúa, transpaletas, totes, etc.). Por otro lado, están los artículos de oficina que posibilitarán el trabajo de los empleados y el capital de trabajo necesario para el funcionamiento del proyecto.

Tabla 19: Desglose inversión inicial

Inversion inicial	Cantidad	Costo	Total
Instalación de racks	120	\$ 20.000	\$ 2.400.000
Grúa horquilla	1	\$ 5.990.000	\$ 5.990.000
Transpaletas	2	\$ 150.000	\$ 300.000
Computadores	8	\$ 600.000	\$ 4.800.000
Mobiliario oficina	6	\$ 400.000	\$ 2.400.000
Patente de alcoholes	1	\$ 150.000	\$ 150.000
Estantería picking	10	\$ 200.000	\$ 2.000.000
Caja logística (totes)	30	\$ 8.990	\$ 269.700
Aplicación Móvil	1	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000
Pagina web y hosting	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Capital de trabajo	1	\$ 129.321.429	\$ 129.321.429
Total general			\$ 163.631.129

Fuente: Elaboración propia

Dentro de las inversiones relevantes para el servicio, se encuentran la aplicación web y móvil, las cuales serán creadas a través de una agencia de desarrollo de software, esto en línea con la generar una fuerte imagen de marca para la empresa.

Por último, el capital de trabajo está considerado para mantener la operación inicial del servicio.

17.2 Ingresos

Los ingresos están estimados para lograr una penetración del 2% del total del mercado geográfico en el primer año, es decir cerca de 1,520 MM CLP. Con crecimientos anuales del 10% durante los dos años siguientes y del 5% para los años 4 y 5. La totalidad de los ingresos serán por concepto de venta minorista de bebidas alcohólicas.

En la tabla siguiente se observa la evolución de la penetración durante el primer año de operación.

Tabla 20: Composición ventas del primer año

Mes	Penetración %	CLP
1	0,00%	\$ -
2	0,00%	\$ -
3	0,11%	\$ 90.000.000
4	0,13%	\$ 100.000.000
5	0,15%	\$ 120.000.000
6	0,19%	\$ 150.000.000
7	0,23%	\$ 170.000.000
8	0,23%	\$ 170.000.000
9	0,23%	\$ 170.000.000
10	0,23%	\$ 170.000.000
11	0,25%	\$ 180.000.000
12	0,28%	\$ 200.000.000
Total	2,00%	\$ 1.520.000.000

Fuente: Elaboración propia

Se consideró un aumento progresivo de las ventas a partir del mes tres dado que los primeros dos meses estarán destinados a la implementación de los sistemas y la instalación de la bodega con las respectivas pruebas antes de entrar en fase productiva. También se considera ese tiempo para la planificación y configuración de los sistemas web y móviles del servicio (app).

17.3 Estructura de costos

Para el análisis de costos se hace la diferencia entre aquellos costos relativos a la venta directamente (existencias) y aquellos que permiten concretar la venta (gastos de administración y ventas).

Costos de Venta

El costo de venta directo corresponde al costo de las bebidas alcohólicas vendidas por el servicio, considerando el promedio de la industria, el valor inicial de este costo bruto se estima en 67% de la venta para los primeros 3 años y luego del 65% de la venta, dado el volumen y escala que se estima para el futuro del servicio. Con la consolidación del negocio luego del tercer año, el volumen de venta con los proveedores permitirá mejorar los márgenes con aportes o rebajas directas al costo.

Dentro de las consideraciones del margen, están involucrados los aportes de proveedores, que se negociarían año a año, esto se refiere a los pagos por logro de ventas (escalas de crecimiento) y aportes directo al margen.

Por último, se considera una merma anual del 1% de la venta neta, la cual se alinea con el promedio de la industria del retail que bordea esta cifra (22).

Remuneraciones

Para las remuneraciones se considera la siguiente planilla, la cual contempla los cargos que se requieren para el funcionamiento de servicio tanto a nivel operativo como comercial y estratégico.

Tabla 21: Tabla de remuneraciones

Cargo	Remuneración	Cantidad	Costo Anual
Lead Comercial	\$ 2.500.000	1	\$ 30.000.000
Lead de Marketing	\$ 2.500.000	1	\$ 30.000.000
Coordinador Logístico	\$ 1.500.000	1	\$ 18.000.000
Desarrollador Back-Front End	\$ 1.800.000	1	\$ 21.600.000
Diseñador UX-UI	\$ 1.500.000	1	\$ 18.000.000
Pickers	\$ 600.000	2	\$ 14.400.000
Soporte de ventas	\$ 600.000	2	\$ 14.400.000
Operador grúa	\$ 850.000	1	\$ 10.200.000
Total general			\$ 156.600.000

Fuente: Elaboración propia

El gasto anual de la planilla completa es de 156,6 MM CLP la cual tendrá en promedio un reajuste por IPC, el cual corresponde a 3% anual para efecto de cálculos.

Marketing

El gasto en marketing está calculado como el gasto sobre ventas y este valor está fijado en 3%. Con este presupuesto se realizarán actividades de mercadeo y financiarán actividades comerciales.

Comisiones por despacho

Considerando que el servicio de última milla será tercerizado, el costo de este despacho se calcula como una variable de las ventas, este porcentaje va a ir disminuyendo tanto por la presión a natural de la logística de última milla de hacerse más barata y porque es posible mejorar las condiciones con proveedores de servicio, una vez el negocio esté funcionando con volúmenes más altos.

Tabla 22: Evolución de las comisiones por despacho (%sobre venta).

	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Comisiones despacho	15%	13%	12%	11%	10%

Fuente: Elaboración propia

Arriendo local

El local corresponde a una bodega con acceso comercial en la comuna de Ñuñoa, de 80 m2 de oficinas construidas, además de un galpón techado de 800 m2 el cual será utilizado para las operaciones de almacenamiento, preparado y picking de los pedidos. El costo del local por mes es de 4.000.000 CLP y se considerará un reajuste anual del 2%.

Crédito financiamiento

Para dar inicio a las actividades de inversión y compra, se ha considerado la solicitud de un crédito bancario de 114,5 MM CLP. La tasa anual de este crédito es de 6,68% en un plazo de 60 cuotas mensuales (5 años), la información fue obtenida a través de Banco Estado para el periodo antes mencionado.

Tabla 23: Tabla de amortizaciones del crédito

Periodo	Cuota fija	Intereses	Amortización	Saldo
Año 1	\$ 27.693.732	\$ 7.646.767	\$ 20.046.965	\$ 94.494.825
Año 2	\$ 27.693.732	\$ 6.308.439	\$ 21.385.293	\$ 73.109.532
Año 3	\$ 27.693.732	\$ 4.880.765	\$ 22.812.967	\$ 50.296.564
Año 4	\$ 27.693.732	\$ 3.357.780	\$ 24.335.953	\$ 25.960.612
Año 5	\$ 27.693.732	\$ 1.733.121	\$ 25.960.612	-

Fuente: Elaboración propia

17.4 Tasa de descuento

Para el cálculo de la tasa de descuento del proyecto, se estimará el WACC considerando tanto la rentabilidad exigida por los inversionistas como por los acreedores.

$$WACC = \frac{(D * K_d) * (1 - T) + (E * K_e)}{(E + D)}$$

Donde:

- D: Proporción de deuda de la empresa
- E: Proporción de patrimonio de la empresa
- K_d: Tasa de retorno exigida por los acreedores
- K_e: Costo del capital exigido por los inversionistas
- T: Tasa efectiva de tributación

Rendimiento del inversionista (K_e)

Para calcular este valor se usará el modelo de valorización del precio de activos o CAPM el cual establece que:

$$K_e = R_f + \beta(R_m - R_f)$$

Donde:

- Ke: Costo de capital exigido por los inversionistas
- Rf: Rentabilidad libre de riesgo
- Rm: Rentabilidad del mercado
- β : Medida del riesgo sistemático de industria

Para el caso en evaluación, se considerarán los siguientes valores para las variables:

- Rf: 1,5% tasa de bonos en pesos Banco Central Chile a 5 años
- Rm: 7,2% rentabilidad anual del IPSA últimos 10 años.
- β : 0,95 beta sector alcoholes Chile (21)

Con los valores expresados anteriormente se obtiene que el costo de capital para los accionistas Ke es de 6,73%.

Rendimiento de la deuda (Kd)

Para el cálculo de este factor, se utilizará la tasa de deuda comercial en créditos a la banca tradicional la cual figura en una tasa anual de 6,68%. Esta información fue obtenida a través de los valores publicados por Banco Estado en sus sitios web para pequeñas empresas.

Costo ponderado del capital (WACC)

Finalmente, una vez calculado todos los valores, se obtiene el valor de la tasa de descuento o WACC del proyecto. Para este caso la composición de la empresa será un 70% crédito y un 30% de capital de inversionistas, además la tasa impositiva corresponde a 25%.

$$WACC = (0,7 * 6,68%) * (1 - 0,25) + (0,3 * 6,73%) = 5,52\%$$

Esta es la tasa de descuento del proyecto para el análisis de flujo de caja, aunque si bien esta tasa de descuento es aceptable desde el punto de vista financiero, no representaría una tasa adecuada para la medición de este proyecto. Por ello se calcula una tasa de descuento alternativa con la metodología TMAR.

Tasa Mínima Aceptable (TMAR)

En esta estimación se consideran los valores a aportar por el lado de los inversionistas y la deuda bancaria. A su vez se suma el factor inflación en la ecuación para estimar una tasa de descuento más representativa del proyecto.

Tabla 24: Tasa de descuento Método TMAR

Ítem	\$	Composición	Tasa	Descripción
Aporte accionistas	\$ 49.089.339	30%	7,3%	Rentabilidad IPSA promedio
Financiamiento	\$ 114.541.790	70%	6,7%	Tasa credito PYME (5 años)
Inversión total	\$ 163.631.129			
			3,1%	Inflación 2019
TMAR			10%	

Fuente: Elaboración propia

Con este cálculo, se estima que la tasa de descuento a utilizar en la evaluación del proyecto será de 10%.

17.5 Flujos de caja

Para determinar cómo indicen las diferentes variables financieras, se confecciona el flujo de caja del primer año con los comportamientos intra mes de la venta (penetración para llegar al 2% de participación de mercado) y otras líneas de costo ya mencionadas en el apartado de “estructura de costos” (ver anexo 2).

Para el largo plazo se confeccionó el flujo de caja anualizado, considerando los crecimientos de ventas y ajustes salariales. Para el crecimiento se estimaron tasas del 10% para los años dos y tres y del 5% para el año cuatro y cinco.

Tabla 25: Flujo de caja anualizado para 5 años

	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Ventas	\$ 1.520.000.000	\$ 1.672.000.000	\$ 1.839.200.000	\$ 1.931.160.000	\$ 2.027.718.000	
Costo	\$ 1.018.400.000	\$ 1.120.240.000	\$ 1.195.480.000	\$ 1.255.254.000	\$ 1.318.016.700	
Margen bruto	\$ 501.600.000	\$ 551.760.000	\$ 643.720.000	\$ 675.906.000	\$ 709.701.300	
GAV	\$ -					
Remuneraciones	\$ 147.600.000	\$ 152.028.000	\$ 156.588.840	\$ 161.286.505	\$ 166.125.100	
Marketing	\$ 34.000.000	\$ 33.440.000	\$ 36.784.000	\$ 38.623.200	\$ 40.554.360	
Arriendo local	\$ 48.000.000	\$ 48.960.000	\$ 49.939.200	\$ 50.937.984	\$ 51.956.744	
Comisiones despacho	\$ 228.000.000	\$ 217.360.000	\$ 220.704.000	\$ 212.427.600	\$ 202.771.800	
Software/Licencias	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	
Merma	\$ 15.200.000	\$ 16.720.000	\$ 18.392.000	\$ 19.311.600	\$ 20.277.180	
Otros	\$ 6.000.000	\$ 6.300.000	\$ 6.615.000	\$ 6.945.750	\$ 7.293.038	
Total GAV	\$ 480.600.000	\$ 476.608.000	\$ 490.823.040	\$ 491.332.639	\$ 490.778.222	
Margen Neto	\$ 21.000.000	\$ 75.152.000	\$ 152.896.960	\$ 184.573.361	\$ 218.923.078	
Amortización deuda	\$ 20.046.965	\$ 21.385.293	\$ 22.812.967	\$ 24.335.953	\$ 25.960.612	
Depreciación	\$ 2.250.000	\$ 2.250.000	\$ 2.250.000	\$ 2.250.000	\$ 2.250.000	
Interés de la deuda	\$ 7.646.767	\$ 6.308.439	\$ 4.880.765	\$ 3.357.780	\$ 1.733.121	
Inversión Inicial	\$ 163.631.129					
Credito bancario	\$ 114.541.790					
UAI	\$ -8.943.732	\$ 45.208.268	\$ 122.953.228	\$ 154.629.628	\$ 188.979.346	
Impuestos	\$ 4.192.620	\$ 11.302.067	\$ 30.738.307	\$ 38.657.407	\$ 47.244.837	
Depreciación	\$ 2.250.000	\$ 2.250.000	\$ 2.250.000	\$ 2.250.000	\$ 2.250.000	
UDP	\$ -49.089.339	\$ -10.886.353	\$ 36.156.201	\$ 94.464.921	\$ 118.222.221	\$ 143.984.510

Fuente: Elaboración propia

Con estos valores se calculan los indicadores principales VAN, TIR y Valor residual del proyecto con plazo de 5 años.

Tabla 26: Resumen indicadores principales

VAN	\$190.698.176
TIR	71%
Residual	\$ 1.411.612.839

Fuente: Elaboración propia

El VAN es positivo y la tasa interna de retorno también por lo que el proyecto se considera factible económicamente, si bien el primer año de operación hay pérdidas estas se recuperan a partir del año 2, la utilidad neta acumulada al tercer año supera los 50 MM exigidos para satisfacción del objetivo general.

17.6 Análisis de Sensibilidad

Para el análisis de sensibilidad se consideran los factores de ingreso por ventas y costo asociado al despacho para medir la condición de satisfacción del objetivo general (obtener utilidades acumuladas superiores a 50 MM CLP a final del tercer año de operación). Variaciones alcistas en los costos de despacho no tendrían efecto en la medida que las ventas se mantengan en el escenario base o superior, al contrario, si las ventas caen no afecta si los costos de despacho también caen, pues este factor no compensa la pérdida generada. En conclusión, los ingresos por concepto de venta son relevantes para el modelo de evaluación económica y es donde se deben enfocar los esfuerzos para poder cumplir con el plan.

Tabla 27: Tabla de sensibilización (ventas/comisión) MM CLP

Variación Utilidad 3 años		Variación en los ingresos				
		-20%	-10%	Base	10%	20%
Variación en Comisión Desp	-20%	-\$127,5	\$4,4	\$136,4	\$268,3	\$400,2
	-10%	-\$160,3	-\$28,4	\$103,5	\$235,4	\$367,3
	Base	-\$193,2	-\$61,3	\$70,6	\$202,6	\$334,5
	10%	-\$226,1	-\$94,1	\$37,8	\$169,7	\$301,6
	20%	-\$258,9	-\$127,0	\$4,9	\$136,9	\$268,8

Fuente: Elaboración propia

18 Conclusiones

El proyecto resulta técnica y económicamente factible. En términos de mercado se detecta una demanda relevante caracterizada por un tamaño de mercado total de venta de alcohol de 6.100 MM USD al año. A su vez, el tamaño relevante para el proyecto es de 95 MM USD al año e involucra a las seis comunas del sector oriente de la RM que el proyecto abarca. Por otro lado, el crecimiento de las ventas a través del canal Ecommerce se ha disparado durante el 2020 debido a la crisis sanitaria provocada por el Covid19, lo que también ha impactado la venta de alcohol a través de este medio, presentándose como una oportunidad para potenciar este proyecto.

El estudio de mercado realizado da cuenta de la existencia de cuatro segmentos de clientes con conductas heterogéneas en cuanto a la compra de bebidas alcohólicas, permitiendo focalizar la propuesta de valor en el segmento más atractivo para el servicio. La propuesta de negocio resulta atractiva transversalmente para todos los segmentos, destacando el segmento “Motivados” en el cual, el porcentaje de “servicio muy atractivo” llega 67%. Además de ello, este segmento tiene el mayor ticket promedio y mayor número de salidas por mes, por estos motivos se ha seleccionado como segmento objetivo para la estrategia comercial. El estudio de mercado además válida la hipótesis de que a mayor ingreso mayor la frecuencia de consumo de alcohol.

Respecto a los competidores, el despacho a domicilio de bebidas alcohólicas en menos de una hora es escaso, por lo que existe una oportunidad de posicionamiento y diferenciación para el servicio, Lo anterior representa una demanda insatisfecha por parte del mercado que busca servicios de despacho on- demand de sus bebidas alcohólicas.

La evaluación económica del proyecto resulta factible en su escenario base, generando más de 50 millones CLP de utilidades al final del tercer año (se cumple la condición de satisfacción establecida en el objetivo general). Además, los indicadores VAN y TIR son mayores que cero, reforzando la viabilidad del mismo. En específico para este proyecto el VAN es de 190.698.176 CLP y una TIR del 71%. Por otro lado, el análisis de sensibilidad revela que existe una alta dependencia del nivel de ventas, debido a que variaciones negativas (-10%) en las ventas, implican que el proyecto deja de cumplir su objetivo de utilidades. El costo de los despachos también ejerce influencia, aunque en menor medida.

Los riesgos asociados al proyecto tienen relación con el alto nivel de competencia que podría desarrollarse con otros servicios similares que pudieran proliferar, además de la amenaza por parte de los proveedores de servicio de última milla de integrarse verticalmente (hacia atrás) y establecerse como competidores directos en la categoría de alcoholes. Por otro lado, los riesgos de estancamiento en el crecimiento pueden ser más fuertes en la medida que disminuya la crisis sanitaria originada por el coronavirus, mermando la viabilidad futura de un servicio de venta online. Por último, los reparos legales existentes debido a la nula legislación

específica que regule la venta de alcohol online podrían generar en el futuro restricciones severas en la forma de realizar este tipo de negocios.

19 Recomendaciones

El estudio de mercado realizado en este trabajo, si bien fue ejecutado con la mayor rigurosidad técnica posible, no cumple con las condiciones de aleatoriedad para realizar una inferencia estadística a nivel poblacional, por ende, todas las conclusiones son 100% válidas para la muestra recogida, aun así, de querer profundizar en el tema, se recomienda realizar un estudio que cumpla los requisitos de muestreo aleatorio para establecer conclusiones de carácter poblacional sobre la zona estudiada.

Sobre la velocidad de ejecución del proyecto, es recomendable evaluar el estado actual de la competencia, pues una de las amenazas más fuertes tiene relación con la integración de estos competidores al mercado online de alcoholes, pudiendo influir directamente en los niveles de penetración de venta del proyecto en sus años iniciales. Por otro lado, en cuanto a la ubicación sugerida en este trabajo, esta fue hecha en base a la oferta disponible durante el año 2020, pudiendo cambiar en el futuro y con una posible reactivación económica, subir el precio actual del arriendo de la bodega, se recomienda volver a evaluar este punto y cruzarlo con un análisis de densidad de posibles clientes.

Respecto a la evaluación económica del proyecto, se recomienda revisar las expectativas futuras de las tasas de interés, en cuanto a los niveles de crédito, así como los valores futuros de la renta fija, esto para la evaluación crediticia y también para el cálculo de la tasa de descuento por el método de WACC, ya que al estar en una situación volátil como la que ha generado la crisis sanitaria, estos valores podrían cambiar sustancialmente en el mediano plazo.

Dentro del alcance de este trabajo, se estableció la no utilización de una flota de repartidores propia para el despacho de productos y apalancarse 100% de empresas externas que hagan este trabajo. A pesar de ello, para el inversor podría resultar interesante en un trabajo futuro evaluar esta alternativa ante la creciente demanda de clientes B2B del servicio de última milla y el poder que están teniendo actualmente las grandes compañías en este rubro.

Finalmente se recomienda revisar exhaustivamente los requerimientos por parte de las municipalidades en la obtención de patentes de alcohol, puesto que, si bien su costo nominal es bajo, las restricciones de patentes permitidas por comuna están llegando a un límite en el cual se comienzan a comercializar a otros precios muy superiores.

20 Bibliografía

- (1) Cámara de Comercio de Santiago - Ecommerce B2C en Chile [en línea] https://www.ecommerceccs.cl/wp-content/uploads/2020/02/eCommerce_B2C_en_Chile_2020_FEB.pdf
- (2) Axel Christiansen – Desafíos del comercio digital en tiempos de pandemia - Diario La tercera – 29/04/2020 [en línea] <https://www.latercera.com/mouse/los-desafios-del-comercio-digital-en-tiempos-de-pandemia/>
- (3) Cámara de Comercio de Santiago – Ventas del comercio electrónico 2019 [en línea] <https://www.ccs.cl/2020/02/27/ventas-comercio-electronico-superaron-levemente-us6000-millones-2019/>
- (4) Cámara de Comercio de Santiago - Tendencias del comercio electrónico en Chile 2019 [en línea] - https://www.ecommerceccs.cl/wp-content/uploads/2019/04/Tendencias-Ecommerce-2019_George-Lever_eCommerce-Day-2019.pdf
- (5) Cámara de Comercio de Santiago – Comercio online se triplica en 2020 [en línea] <https://www.ccs.cl/2020/05/29/comercio-online-se-triplica-pero-tiendas-fisicas-turismo-y-entretencion-extienden-su-profunda-crisis/>
- (6) Instituto Nacional de Estadísticas - VIII Encuesta de Presupuesto Familiares 2017 [en línea] <https://www.ine.cl/estadisticas/sociales/ingresos-y-gastos/encuesta-de-presupuestos-familiares>
- (7) Economía Digital - ¿Qué son las tiendas oscuras? - 29/07/2019 [en línea] <https://www.iproup.com/economia-digital/6291-ico-e-commerce-nueva-economia-Que-son-las-tiendas-oscuras-el-fenomeno-que-crece-en-todo-el-mundo>
- (8) CNN Chile – Venta de alcohol en Chile crece 900% - 22/06/2020 [en línea] https://www.cnnchile.com/economia/venta-alcoholes-online-aumento-mas-900_20200622/
- (9) OMS - Global status on alcohol and health 2018 [en línea] <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/274603/9789241565639-eng.pdf?ua=1>
- (10) SENDA Chile - Boletín 4: Caracterización de los niveles de consumo de alcohol en Chile - 04/03/2015 [en línea] <https://www.senda.gob.cl/wp-content/uploads/boletines/Boletin%204%20Caracterizaci%C3%B3n%20de%20los%20niveles%20de%20consumo%20de%20alcohol%20en%20Chile.pdf>

- (11) SENDA Chile – Décimo tercer estudio de drogas en la población general de Chile 2018 [en línea] <https://www.senda.gob.cl/wp-content/uploads/2020/02/ENPEG-2018.pdf>
- (12) Adarme, W. Arango, M. Cárdenas, I. – Comportamientos logísticos en la distribución de última milla de productos alimenticios en la Villavicencio, Colombia. Revista EIA – Edición 21 – pp 145-156 año 2014.
- (13) Tamara Flores – Ventas de cervezas alcanzan los 1000 millones de litros – La Tercera 19/05/2019 [en línea] <https://www.latercera.com/pulso/noticia/venta-cervezas-mercado-chileno-se-acerca-los-1-000-millones-litros/662227/>
- (14) Alfonso Gonzalez – Infografía consumo de alcohol en Chile – EMOL – 26/05/2016 [en línea] <https://www.emol.com/noticias/Economia/2016/05/24/804399/Crece-consumo-de-alcohol-en-Chile-en-2015-y-tendencia-apunta-a-la-se-sofisticacion.html>
- (15) Alejandro Medina – Justo start-up chilena – Forbes México [en línea] <https://www.forbes.com.mx/emprendedores-justo-startup-chilena-de-pedidos-y-delivery-llega-a-mexico/>
- (16) Cámara de Comercio de Santiago – Índice de transformación digital 2019 [en línea] - https://www.ecommerceccs.cl/wp-content/uploads/2020/04/ndice-de-Transformaci%C3%B3n-Digital-2020_CCS_PMG_Corfo.pdf
- (17) Subtel – Noticias – 18/10/2019 [en línea] - <https://www.subtel.gob.cl/usuarios-de-internet-movil-consumen-10-gb-en-promedio-al-mes-y-numero-de-telefonos-moviles-sube-a-26-millones/>
- (18) Patricia Marchetti – Mercado de la cerveza en Chile – EMOL 19/08/2020 [en línea] - <https://www.emol.com/noticias/Economia/2020/08/19/995362/Mercado-cerveza-Chile-CCU-ABinbev.html>
- (19) Patricia San Juan – Coca Cola ingresa al negocio de las bebidas alcohólicas – La Tercera 21/08/2019 [en línea] - <https://www.latercera.com/pulso/noticia/coca-cola-andina-ingresa-al-negocio-bebidas-alcoholicas-comercializacion-pisco/791465/>
- (20) CNN Chile – IPOM Diciembre PIB [en línea] https://www.cnnchile.com/economia/ipom-economia-chilena-2020_20201209/
- (21) Terceño, Antonio - Banco Central de Chile – Análisis de Coeficientes Beta: evidencia en los mercados chilenos. Revista Economía – Tercera edición - año 2018.

(22) Logistec – Mermas retail en Chile 2014 [en línea]

<https://www.revistalogistec.com/index.php/logistica/pymes/item/806-mermas-del-retail-en-chile>

Anexos

Anexo 1: Encuesta estudio de mercado

¿Es usted mayor de edad?

- Si
- No

Considerando una situación previa a la pandemia ¿Cuántas veces al mes usted participaba de actividades sociales recreativas que incluyeran consumo de bebidas alcohólicas?

- Casi nunca
- Una vez al mes
- Cada 2 semanas
- Todas las semanas

Cuando participa de estas actividades sociales ¿Con cuantas personas en promedio se reunía?

- Una persona
- Dos a cuatro personas
- Cinco a nueve personas
- Más de diez personas

De estas ocasiones ¿En cuántas de ellas requirió comprar alcohol con antelación?
- Indique el porcentaje de las veces que requirió comprar alcohol con antelación (donde 0 es nunca y 100 es siempre requirió comprar antes de un evento).

- Indicar %

Cuando requirió comprar, lo hizo mayoritariamente en:

- Botillerías
- Supermercado
- Tienda online – delivery
- Otro

¿Cuánto estima que fue el gasto promedio para este tipo de compra?

- Menos de 5.000 CLP
- Entre 5.001 y 10.000 CLP
- Entre 10.001 y 20.000 CLP
- Entre 20.001 y 30.000 CLP
- Más de 30.001 CLP

Considerando el escenario actual ¿Con qué frecuencia compra bebidas alcohólicas a través de internet?

- Casi nunca
- Una vez al mes
- Cada 2 semanas
- Todas las semanas

¿Qué canal utiliza mayoritariamente para hacer estas compras a través de internet?

- Aplicación móvil
- Página web
- Otro

Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones respecto a las veces que ha comprado bebidas alcohólicas a través de internet

He comprado bebidas alcohólicas a través de internet porque los precios y ofertas son mejores que en las tiendas físicas

- Muy en desacuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

He comprado bebidas alcohólicas a través de internet porque hay una mayor variedad de marcas que en las tiendas físicas

- Muy en desacuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

He comprado bebidas alcohólicas a través de internet porque hay una mayor disponibilidad que en las tiendas físicas

- Muy en desacuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

Cuando compro alcohol espero que llegue el mismo día que hice la compra

- Muy en desacuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

Cuando compro alcohol también compro algún producto adicional (cigarros / Snacks / Hielo)

- Muy en desacuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo

Ordene de mayor a menor importancia ¿Qué atributo valoraría más en un servicio de venta de bebidas alcohólicas por delivery?

- Precios bajos y promociones
- Servicio de delivery menor a 1 hora
- Surtido amplio de productos y marcas
- Aplicación móvil rápida y fácil de usar
- Pagos en efectivo y crédito

De acuerdo a sus preferencias ¿Cuál de los siguientes productos es más probable que usted compre?

- Cerveza
- Destilados
- Espumante
- Vino
- Otro

¿Conoce tiendas especializadas o botillerías que ofrezcan servicio de venta de alcohol a través de internet? Escriba máximo 3 separados por una coma o deje en blanco si no conoce ninguna

- Escribir nombre de tienda

¿Cuál de las siguientes tiendas de venta de alcohol conoce? Seleccione todas las que conozca

- Booz.cl
- Líquidos
- La Barra
- El Cielo
- La Modelo

- Fono Copete

¿Ha visto publicidad de alguna de las tiendas anteriores en internet o redes sociales?

- Si
- No

¿Podría indicar en cuál de las siguientes aplicaciones las has visto? Seleccione sólo una

- Instagram
- Facebook
- Google
- WhatsApp
- YouTube
- Otra

Si la situación de pandemia mejorara ¿Cree que aún seguiría usando servicios online para adquirir sus productos de alimentos y bebidas? - Indique el porcentaje de acuerdo, donde 0 es "No usaría un canal online" y 100 es "siempre usaría un canal online"

- Escribir respuesta

¿Qué tan atractivo le parecería un servicio de delivery en bebidas alcohólicas con entrega menor a una hora, con un amplio mix de marcas nacionales y que funcione en horario nocturno (hasta las 3:00 AM)?

- Muy atractivo
- Algo atractivo
- Indiferente
- Poco atractivo

¿Qué redes sociales utiliza con mayor frecuencia? Puede seleccionar hasta 3 opciones

- WhatsApp
- Facebook
- Instagram
- TikTok
- YouTube
- Twitter

Por favor indique su género

- Femenino
- Masculino

Por favor indique en que comuna reside

- Escribir respuesta

Por favor indique su rango de edad

- Entre 18 y 24 años
- Entre 25 y 34 años
- Entre 35 y 44 años
- Entre 45 y 54 años
- Más de 55 años

Por favor indique el tramo de ingreso familiar en su hogar

- 0\$ - \$899.000
- \$899.001 - \$1.360.000
- \$1.360.001 - \$1.986.000
- \$1.986.001 - \$2.739.000
- \$2.739.001 – más
- Prefiero no decir

Por favor indique el nivel de educación más alto que haya cursado

- Educación básica
- Educación media
- Educación superior
- Post grado

Anexo 2: Flujo de caja Mensual año 1

	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total año 1
Ventas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 90.000.000	\$ 100.000.000	\$ 120.000.000	\$ 150.000.000	\$ 170.000.000	\$ 170.000.000	\$ 170.000.000	\$ 170.000.000	\$ 180.000.000	\$ 180.000.000	\$ 1.520.000.000
Costo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 60.300.000	\$ 67.000.000	\$ 80.400.000	\$ 100.300.000	\$ 113.900.000	\$ 113.900.000	\$ 113.900.000	\$ 113.900.000	\$ 113.900.000	\$ 120.600.000	\$ 1.018.400.000
Margen bruto	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 29.700.000	\$ 33.000.000	\$ 39.600.000	\$ 49.500.000	\$ 56.100.000	\$ 56.100.000	\$ 56.100.000	\$ 56.100.000	\$ 59.400.000	\$ 66.000.000	\$ 501.600.000
GAV														
Remuneraciones	\$ 9.800.000	\$ 9.800.000	\$ 9.800.000	\$ 12.800.000	\$ 12.800.000	\$ 12.800.000	\$ 12.800.000	\$ 12.800.000	\$ 12.800.000	\$ 12.800.000	\$ 12.800.000	\$ 12.800.000	\$ 12.800.000	\$ 147.600.000
Marketing	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000	\$ 3.000.000	\$ 3.400.000	\$ 3.400.000	\$ 3.400.000	\$ 3.400.000	\$ 3.400.000	\$ 3.600.000	\$ 34.000.000
Arrendo local	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 48.000.000
Comisiones despacho	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 13.500.000	\$ 15.000.000	\$ 18.000.000	\$ 22.300.000	\$ 25.500.000	\$ 25.500.000	\$ 25.500.000	\$ 25.500.000	\$ 27.000.000	\$ 30.000.000	\$ 228.000.000
Software/Utensilios	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 1.800.000
Mierrma	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 900.000	\$ 1.000.000	\$ 1.200.000	\$ 1.300.000	\$ 1.700.000	\$ 1.700.000	\$ 1.700.000	\$ 1.700.000	\$ 1.800.000	\$ 2.000.000	\$ 15.200.000
Otros	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 6.000.000
Total GAV	\$ 16.250.000	\$ 16.250.000	\$ 16.250.000	\$ 33.650.000	\$ 35.450.000	\$ 39.050.000	\$ 44.450.000	\$ 48.050.000	\$ 48.050.000	\$ 48.050.000	\$ 48.050.000	\$ 49.850.000	\$ 53.450.000	\$ 480.600.000
Margen Neto	\$ -16.250.000	\$ -16.250.000	\$ -16.250.000	\$ -3.950.000	\$ -2.450.000	\$ 550.000	\$ 5.050.000	\$ 8.050.000	\$ 8.050.000	\$ 8.050.000	\$ 8.050.000	\$ 9.550.000	\$ 12.550.000	\$ 21.000.000
Amortización deuda	\$ 1.670.580	\$ 1.670.580	\$ 1.670.580	\$ 1.670.580	\$ 1.670.580	\$ 1.670.580	\$ 1.670.580	\$ 1.670.580	\$ 1.670.580	\$ 1.670.580	\$ 1.670.580	\$ 1.670.580	\$ 1.670.580	\$ 20.046.965
Depreciación	\$ 187.500	\$ 187.500	\$ 187.500	\$ 187.500	\$ 187.500	\$ 187.500	\$ 187.500	\$ 187.500	\$ 187.500	\$ 187.500	\$ 187.500	\$ 187.500	\$ 187.500	\$ 2.250.000
Interés de la deuda	\$ 806.679	\$ 806.679	\$ 806.679	\$ 806.679	\$ 806.679	\$ 806.679	\$ 806.679	\$ 806.679	\$ 806.679	\$ 806.679	\$ 806.679	\$ 806.679	\$ 806.679	\$ 7.646.767
Inversión Inicial	\$ 163.631.129													
Credito bancario	\$ 114.541.790													
UAI	\$ -18.914.759	\$ -18.914.759	\$ -18.914.759	\$ -6.614.759	\$ -5.114.759	\$ -2.114.759	\$ 2.385.241	\$ 5.385.241	\$ 5.385.241	\$ 5.385.241	\$ 5.385.241	\$ 6.885.241	\$ 9.885.241	\$ -10.977.111
Impuestos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.721.310	\$ 2.471.310	\$ 4.192.620
Depreciación	\$ 187.500	\$ 187.500	\$ 187.500	\$ 187.500	\$ 187.500	\$ 187.500	\$ 187.500	\$ 187.500	\$ 187.500	\$ 187.500	\$ 187.500	\$ 187.500	\$ 187.500	\$ 2.250.000
UDP	\$ -49.089.339	\$ -18.727.259	\$ -18.727.259	\$ -6.427.259	\$ -4.927.259	\$ -1.927.259	\$ 2.572.741	\$ 5.572.741	\$ 5.572.741	\$ 5.572.741	\$ 5.572.741	\$ 5.572.741	\$ 7.600.431	\$ -12.919.731