



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

**EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD TÉCNICA, ECONÓMICA Y ESTRATÉGICA DE
DESARROLLAR UN NUEVO CANAL BASADO EN UN MODELO DARKSTORE
PARA EL NEGOCIO DE LICORES “EPICENTRO” EN COPIAPÓ, REGIÓN DE
ATACAMA, CHILE**

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

FRANCISCO JAVIER ZEPEDA IRIBARREN

**PROFESOR GUÍA:
RICARDO ALONSO FLORES BARRERA**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
CHRISTIAN ANDRE DIEZ FUENTES
PABLO MARTÍN ANTORANZ**

**SANTIAGO DE CHILE
2022**

RESUMEN

EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD TÉCNICA, ECONÓMICA Y ESTRATÉGICA DE DESARROLLAR UN NUEVO CANAL BASADO EN UN MODELO DARKSTORE PARA EL NEGOCIO DE LICORES “EPICENTRO” EN COPIAPÓ, REGIÓN DE ATACAMA, CHILE

El presente documento tiene por finalidad la evaluación de factibilidad técnica, económica y estratégica, de desarrollar un nuevo canal basado en un modelo de tienda darkstore para el negocio de licores “Epicentro”, ubicado en la ciudad de Copiapó, III Región de Atacama, Chile. Epicentro opera desde 2019. El auge del formato delivery impulsa a evaluar la factibilidad de desarrollar canales basados en las darkstores (tiendas oscuras). Se espera que el formato obtenga un incremento en las utilidades acumuladas al final del segundo año desde que inicie el canal darkstore en al menos CLP \$40,000,000.

Se realizó una encuesta en la ciudad y se determinó que el mercado es atractivo ya que el 86% de respuestas muestran interés en un canal de delivery y un 79% utilizarían plataformas digitales. Se identificaron dos segmentos de clientes, Gold y Premium.

En el diseño de la estrategia se analizó el modelo de negocio de la cadena de supermercados norteamericana Super King Markets, la cual ofrece repartos de licores a domicilio en su canal darkstore ShopSK, utilizando una App digital. Para Epicentro la propuesta de valor hacia el cliente es ofrecer una variedad de productos y poder coordinar el reparto en horarios acordados por el consumidor dentro de Copiapó, mediante una App diseñada para esto. El enfoque estratégico se centra en el segmento Gold el cual muestra más interés en el uso del canal y mayor frecuencia de compra y consumo de alcohol. Se arrendará un espacio físico para el darkstore, con personal encargado que conozca el orden interno y el stock de productos. Se externalizará el desarrollo de una aplicación digital para el negocio. La gestión de marketing utilizará redes sociales, realizando promociones y sorteos para captar más clientes. La gestión de proveedores se centrará en optimizar el stock y contar con el abastecimiento de una amplia gama de productos. El reparto se realizará con vehículos y personal propios para agregar seguridad a la entrega. Se asignará un cargo de CLP \$2,000 por compra delivery y se aplicará desde las 20:00 hrs hasta el cierre del día (horario Prime) un 3% extra al total de la compra, sustentados en la aceptación de uso del canal.

La evaluación económica se realizó con una tasa de descuento del 10% y resultó con utilidades acumuladas al final del segundo año de CLP \$192,157,550, obteniendo un incremento en comparación al caso base de CLP \$52,690,860 y un VAN de CLP \$171,150,085 con una TIR de 33.09%, cumpliéndose la condición de satisfacción. Como recomendación, se sugiere revisar las expectativas del crecimiento y competencia en el mercado como la legislación vigente de licores, ya que la variación de estos factores podría afectar la evaluación estratégica y económica del presente proyecto.

Dedicatoria

A mi familia, quienes son la base de mi existencia y el apoyo que siempre me acompañará.

A mi madre, Ana María, que por voluntad de Dios ha tenido que enfrentar duros desafíos y que con el apoyo de la familia ha podido aguantar lo inaguantable. Eres un ejemplo para mí de lucha y valentía. Eres una de mis mayores motivaciones y siempre estarás conmigo.

A mi padre, Lorenzo quien nos demuestra a diario el significado del amor y el coraje al acompañar a mi madre. Con su ejemplo tengo claro de que por más difícil que sea una situación, siempre se puede salir adelante.

A mis hermanos, Juan Carlos y Ana María Valentina Francisca, con quienes tenemos una especial conexión y les doy las gracias por siempre estar, por siempre tener ganas de vencer las adversidades de la vida y tener el espíritu de lograr lo inalcanzable.

A Paula, quien ha sido mi compañera y gran apoyo en todos estos años y con quien nos cuidamos y apoyamos mutuamente. Despliega tu arte y entrega lo que tienes que dar al mundo siempre.

A mi abuela Adela quien estuvo siempre conmigo y hoy lo sigue haciendo desde otras distancias.

A toda la familia que he tenido a lo largo de mi vida y todas las personas que me han apoyado, colegas y amigos. Gracias.

Todos nuestros sueños se pueden hacer realidad si tenemos el coraje de perseguirlos.

Agradecimientos

Agradezco a mi familia por el apoyo y sustento, por darme la posibilidad de ser profesional y poder cumplir metas que en algún momento se veían tan lejanas. A todos ellos y a los que me acompañaron dentro de este proceso.

A mis amigos y colegas de trabajo quienes me apoyaron de alguna manera u otra y a quienes llegaron a entender o tratar de comprender mis objetivos profesionales.

A la Universidad de Chile por entregarme valiosos conocimientos y una formación de primer nivel y por permitir desarrollarme en un campo nuevo para mí.

A los compañeros del MBA y mi grupo de estudio, Mario Sepúlveda, Miguel Reyes, Allan Rodríguez y Andrea Silva, con quienes pasamos bastante tiempo conectados pese a las grandes distancias y con quienes nos apoyamos mutuamente trabajando en equipo.

Y, por último, pero no menos importante, quiero agradecerme a mí mismo, por creer en mí y trabajar duro por un objetivo, por continuar siempre hacia adelante sin importar los obstáculos en el camino. Gracias Dios por tu compañía siempre.

Tabla de Contenido

1	Introducción	1
2	Descripción del tema a abordar	1
3	Objetivos.....	3
3.1	Objetivo General	3
3.2	Objetivos Específicos	3
4	Alcance del tema a abordar	3
5	Resultados esperados	4
6	Marco Conceptual	4
6.1	Consumo de alcohol en Chile	4
6.2	Patentes de alcohol en la ciudad de Copiapó	5
6.3	Definición del concepto darkstore	8
6.4	Cadena de supermercados Super King Markets. Canal ShopSK.	10
7	Diagnóstico.....	11
7.1	Elaboración del diagnóstico	11
7.1.1	Análisis interno del funcionamiento actual de botillería Epicentro.	11
7.1.1.1	Análisis de proceso de compra y adquisición de stock actual en el expedio.	12
7.1.1.2	Análisis del proceso de venta de productos en botillería Epicentro.....	14
7.1.1.3	Análisis de resultados históricos (balances del año anterior).....	15
7.1.2	Competidores locales	16
7.1.2.1	Análisis de la competencia local dentro de la ciudad de Copiapó.	17
7.1.2.2	Locales habilitados para venta de alcohol en Copiapó	19
7.1.3	Clientes.....	20
7.1.3.1	Segmentación y perfil.....	20
7.1.3.2	Identificación de necesidades e intereses	24
7.1.4	Análisis del tamaño de mercado.....	25
7.1.4.1	Análisis de consumidores actuales	26
7.1.4.2	Análisis de flujos de ventas según días y horarios	30
7.1.5	Descripción y análisis de modelo de negocio de compañía Super King Markets y el canal ShopSK.....	30
7.1.5.1	Historia y definiciones del formato darkstore.....	32
7.1.5.2	Análisis de modelo de negocio y propuesta de valor de la compañía	32
7.1.5.3	Alcances y limitaciones de formato darkstore	32

7.1.5.4	Tipos de productos ofrecidos entre distintos expendios darkstore	33
7.1.6	Análisis de proveedores	33
7.1.6.1	Evaluar los precios de venta que se ofrecen en la actualidad.....	34
7.1.6.2	Comparar precios de venta, promociones que pudieran ser de menor precio	35
7.1.6.3	Recopilar información acerca de posibles oferentes para realizar los pedidos digitales.....	35
7.1.7	Análisis del entorno	36
7.1.7.1	Evaluación situación actual socioeconómica de los ciudadanos.....	36
7.1.7.2	Legislación vigente en la venta de alcohol	36
7.1.7.3	Entorno tecnológico.....	38
8	Síntesis del diagnóstico a través de análisis FODA	39
8.1	FODA General	39
8.2	FODA por Segmentos.....	40
8.2.1	Segmento Gold.....	40
8.2.2	Segmento Premium	41
9	Elaboración de la estrategia	42
9.1	Análisis del atractivo por segmentos	42
9.2	Definición de mercado objetivo	43
9.3	Diseño de productos y servicio adicional a entregar	43
9.4	Generación de política de precios.....	45
9.5	Diseño de la estrategia de comunicación y posicionamiento	45
9.6	Implicaciones internas (organización, inversiones necesarias, lugar físico).....	45
9.7	Descripción del modelo de negocio	47
9.7.1	Estrategia de venta.....	48
9.7.2	Estrategia publicitaria	48
9.7.3	Modelo operacional	49
10	Evaluación de factibilidad económica.....	50
10.1	Costos de implementos, herramientas y lugar físico para el canal darkstore....	50
10.1.1	Crédito financiamiento	51
10.1.2	Tasa de descuento	52
10.2	Flujos de caja históricos y simulados	53
10.3	Sensibilización de estrategia de darkstore para el negocio “Epicentro”	60
11	Conclusiones y recomendaciones.....	61

11.1 Conclusiones.....	61
11.2 Recomendaciones.....	62
12 Bibliografía.....	63
Anexos	66

Índice Tablas

Tabla 1: Tipos y cantidad de Patentes de alcohol en Copiapó	6
Tabla 2: Cantidad de Patentes de alcohol por cuadrante en Copiapó	8
Tabla 3: Preferencia de productos según encuesta.....	14
Tabla 4: Ganancias obtenidas durante 2021 en Epicentro	16
Tabla 5: Preferencia de consumidores en local de compra	16
Tabla 6: Botillerías nombradas en encuesta realizada por consumidores	17
Tabla 7: Precios de productos de principales competidores de Epicentro.....	18
Tabla 8: Caracterización según sexo y estado civil	21
Tabla 9: Caracterización según nivel educacional.....	22
Tabla 10: Caracterización de acuerdo a ingreso económico	22
Tabla 11: Caracterización por planificación de compra	22
Tabla 12: Caracterización según gastos en bebidas alcohólicas.....	23
Tabla 13: Caracterización por modalidad y frecuencia de compra	23
Tabla 14: Perfil de consumidor por comportamiento y conocimiento.....	24
Tabla 15: Distribución de encuestados por cuadrantes de Copiapó	26
Tabla 16: Preferencias de lugar de compra por segmentos	27
Tabla 17: Perfil de consumidores por segmentos	27
Tabla 18: Adquisición de productos adicionales por segmentos	28
Tabla 19: Utilización de canales digitales por segmentos.....	29
Tabla 20: FODA por segmentos	42
Tabla 21: Inversión inicial formato darkstore	50
Tabla 22: Remuneraciones caso base y darkstore	51
Tabla 23: Crédito financiero para inversión	51
Tabla 24: Tabla resumen ganancias año 2021	57
Tabla 25: Tasa anual y tasa mensual	58
Tabla 26: Flujo de caja caso base	58
Tabla 27: Flujo de caja darkstore.....	59
Tabla 28: Análisis de sensibilidad TIR	60

Índice Ilustraciones

Figura 1: Gráfico Consumo de Alcohol por rango etario	5
Figura 2: Sectorización por cuadrantes en Copiapó	7
Figura 3: Cadena de Valor de Porter	12
Figura 4: Proceso de stock y abastecimiento Epicentro.....	13
Figura 5: Tendencias de ventas en horarios de atención.....	14
Figura 6: Gráfico de preferencias de productos por encuestas.....	15
Figura 7: Gráfico preferencias lugares de compra	16
Figura 8: Competidores principales de Epicentro en Copiapó	18
Figura 9: Calidad de clusterización de acuerdo a respuestas obtenidas	21
Figura 10: Distribución de la población encuestada por cuadrante	26
Figura 11: Logotipo de Super King Markets y ShopSK.....	31
Figura 12: Plantilla Canvas para elaboración de estrategia.....	44
Figura 13: Diseño de App digital para Epicentro.....	46
Figura 14: Local para implementación de formato darkstore	46
Figura 15: Modelo Operacional formato darkstore.....	49
Figura 16: Gráfico de ventas diarias/ganancias Enero 2021	53
Figura 17: Gráfico de ventas diarias/ganancias Febrero 2021	54
Figura 18: Gráfico de ventas diarias/ganancias Marzo 2021	54
Figura 19: Gráfico de ventas diarias/ganancias Abril 2021	54
Figura 20: Gráfico de ventas diarias/ganancias Mayo 2021	55
Figura 21: Gráfico de ventas diarias/ganancias Junio 2021	55
Figura 22: Gráfico de ventas diarias/ganancias Julio 2021	55
Figura 23: Gráfico de ventas diarias/ganancias Agosto 2021	56
Figura 24: Gráfico de ventas diarias/ganancias Septiembre 2021.....	56
Figura 25: Gráfico de ventas diarias/ganancias Octubre 2021	56
Figura 26: Gráfico de ventas diarias/ganancias Noviembre 2021.....	57
Figura 27: Gráfico de ventas diarias/ganancias Diciembre 2021	57

1 Introducción

En el presente documento, se desarrolla la evaluación técnica, económica y estratégica de poder desarrollar un nuevo canal basado en un modelo de tienda “darkstore” en expendio de bebidas alcohólicas y licores llamado Epicentro, el cual se encuentra en funcionamiento desde el año 2019 en la ciudad de Copiapó, Región de Atacama, Chile.

Se evaluará la factibilidad de desarrollar el modelo de tiendas “darkstore”, cuya traducción al español es “tienda oscura”. Este formato se caracteriza por eliminar la interacción presencial entre el vendedor y comprador, pudiendo realizar sus compras y solicitudes mediante plataformas virtuales o vía WhatsApp **(1)**. Esto busca el poder brindar un servicio adicional al que ya se está implementando. El servicio actual es la compra y venta directa de productos con una transacción directa de consumidor-vendedor. Con el análisis de la factibilidad de desarrollar el nuevo canal de venta, se busca el realizar transacciones digitales y, además, que los consumidores puedan realizar su pedido sin acercarse a la botillería, y coordinar ubicaciones y horarios de llegada para dichos pedidos.

El objetivo de poder desarrollar este nuevo canal es poder generar un aumento en el flujo de caja actual de la botillería de 40 millones de pesos acumulados al final del segundo año. Se analizará el funcionamiento actual interno de la botillería, y para evaluar la factibilidad y el funcionamiento del canal de darkstore, se estudiará el modelo de negocio que ha estado realizando la cadena de supermercados norteamericana Super King Markets **(2)**, la cual ha implementado un sistema de canal darkstore denominado ShopSK, en la cual se ofrecen alcoholes y licores en línea. Con el descubrimiento y propagación del Covid 19, el desarrollar nuevos canales de negocio se transforma en una necesidad para poder subsistir. Las darkstores se ha expandido alrededor del mundo desde hace unos 20 años y han llegado con fuerza para posicionarse **(3)**.

2 Descripción del tema a abordar

Para explicar la elección de este tema, se toma como base de que, en la ciudad de Copiapó, existen cerca de 430 patentes de alcohol **(4)**, lo cual según el último Censo realizado el año 2017, indicaba un valor que por cada 600 habitantes de la ciudad existe una patente de alcohol **(5)**, por lo tanto, es un negocio muy activo y actualmente los productos bebestibles con algún tipo de graduación alcohólica, están considerados como productos habituales de consumo de un ciudadano común.

Para buscar un nuevo canal de ventas y que mantenga activos los flujos de compra y venta dentro de la botillería Epicentro, la cual se encuentra en funcionamiento desde el año 2019, se evaluó la opción de importar un modelo de negocio proveniente de una cadena de supermercados de origen norteamericano, llamada Super King Markets, quienes han desarrollado el canal delivery y lo han denominado ShopSK, la cual consiste en realizar transacciones de manera digital, eliminando la presencia de un comprador en la ubicación física de la tienda y dicha transacción se realiza mediante plataformas web.

Actualmente, el modelo de negocio de ShopSK, consiste a grandes rasgos en funcionar como un tipo de despensa, sin público, sin cajas registradoras y con productos

organizados en un espacio físico determinado de acuerdo a los tipos, demanda y precios para optimizar los tiempos de embalaje, de esta manera se pueden organizar y armar los pedidos lo más rápido posible **(6)**.

Este estilo de funcionamiento ha surgido en consecuencia de la evolución del e-commerce a nivel mundial. Además, facilita los tiempos del comprador, ya que solo basta con una coordinación mediante aplicaciones web, el consumidor realiza su pedido, se revisa el stock (el cual debe mantenerse siempre actualizado) y se coordina la entrega del pedido. En el desarrollo de este trabajo se considera que el consumidor tenga la alternativa de programar el reparto de un pedido a alguna hora en específica y con días de anticipación, para organizar eventos sociales con tiempo suficiente y su atención no se centre en tener la tarea pendiente de dirigirse personalmente a un expendio de bebidas alcohólicas a realizar una transacción.

Otro factor importante que se tiene en consideración es la situación actual en la que se está desarrollando el comercio a causa de la propagación del Covid 19. Con el estudio y análisis de factibilidad de poder considerar la implementación del canal de venta tipo darkstore, se reduce la exposición del consumidor ya que no tendría que dirigirse presencialmente al lugar físico de la botillería y, en consecuencia, se reducen los niveles de riesgo de un posible contagio de Covid 19.

Para el desarrollo del tema de esta tesis, se trabajó dando respuestas a las siguientes interrogantes:

- ¿Cuánta es la demanda de licores y bebidas alcohólicas promedio de una persona?
- ¿Qué tan rentable es dirigir una botillería a nivel local?
- ¿Cómo se encuentra funcionando actualmente botillería Epicentro?
- ¿Existen otros canales de venta a los cuales puede acceder una botillería?
- ¿De qué tamaño es la competencia de una botillería a nivel local?
- ¿Es posible realizar ventas de alcohol a domicilio?, ¿Hay alguna ley que lo prohíba?
- ¿Es factible realizar reparto de pedidos a ubicaciones solicitadas por un consumidor?
- ¿Cómo trabaja la compañía Super King Markets?, ¿En qué consiste el servicio que ofrece a sus consumidores?, ¿En qué consiste el canal ShopSK?
- ¿Es posible implementar el canal de venta darkstore en una botillería?
- ¿Qué se necesita para poder utilizar el canal de venta delivery?
- ¿Las personas están dispuestas a realizar compras de productos online?
- ¿Cuál debería ser la propuesta de valor de realizar un modelo híbrido presencial/darkstore en botillería Epicentro?
- ¿Cómo debe ser la estrategia que debe seguir botillería Epicentro, de poner en marcha el nuevo canal mencionado?
- ¿De cuánto sería la inversión de obtener los implementos, útiles y espacio físico, de disponer un lugar para trabajar el canal nuevo de la botillería en el modo darkstore?

- ¿Es rentable ofrecer este servicio a los consumidores?
- ¿Cuándo se obtendría un retorno de la inversión inicial?
- ¿Es factible obtener un aumento de las utilidades acumuladas al final del año 2 de \$40,000,000 pesos chilenos?

La búsqueda de respuestas a estas preguntas permitió conocer los factores principales del por qué se elige este tema para estudio y conocer la factibilidad de llevar a cabo la implementación de un nuevo canal en un caso hipotético, del modelo de negocio darkstore.

3 Objetivos

3.1 Objetivo General

Evaluar la factibilidad técnica, económica y estratégica de desarrollar un nuevo canal, basado en un modelo “darkstore”, para el expendio de bebidas alcohólicas y licores Epicentro, ubicado en la ciudad de Copiapó, Chile, que permita generar un aumento en las utilidades del negocio de 40 millones de pesos chilenos acumulados al final del segundo año desde el cual se inicie el nuevo canal.

3.2 Objetivos Específicos

- Realizar análisis interno del funcionamiento actual de botillería Epicentro, revisando metodología de compra y venta de los productos.
- Realizar un estudio de las competencias locales de los expendios de licores y bebidas alcohólicas en la ciudad de Copiapó.
- Analizar modelo de negocio darkstore utilizado en ShopSK, observando su funcionamiento y gestión operativa.
- Definir la propuesta de valor diferencial que ofrece este nuevo canal, indicando el valor agregado que aportaría la factibilidad del nuevo canal darkstore para el negocio actual y si existen condiciones habilitantes que permitan que el negocio se desarrolle.
- Diseñar la estrategia de implementación del nuevo canal en el negocio actual, definiendo el sistema a implementar y sus ventajas y desventajas.
- Definir la factibilidad económica de operar el negocio modificado, sujeto al alcance de una utilidad acumulada y aumentada al final del segundo año de CLP \$40,000,000.

4 Alcance del tema a abordar

Este análisis de factibilidad se realizó para el expendio de bebidas alcohólicas y licores que se encuentra en funcionamiento desde el 2019, llamado Epicentro, ubicado en la ciudad de Copiapó, Región de Atacama, Chile.

Se evaluó la factibilidad del funcionamiento y la rentabilidad de un canal adicional, tomando como base el formato de tienda darkstore, basándose en la logística que se utiliza en las tiendas ShopSK, de la cadena de super mercados Super King Markets, y

repartir pedidos solicitados a direcciones y domicilios ubicados dentro de la ciudad de Copiapó. El objetivo es poder generar un aumento en las utilidades acumuladas de la botillería, al final del segundo año de 40 millones de pesos chilenos.

Puntos relevantes dentro del alcance:

- Los productos considerados para este análisis son los que se venden actualmente en botillería Epicentro, los cuales son bebidas alcohólicas y otros licores además de productos que comúnmente se compran como snacks, hielos y bebidas energéticas.
- La cobertura geográfica que se considera se limita a la ciudad de Copiapó y sus 8 cuadrantes en los cuales se subdivide la ciudad **(7)**.
- Se considera un modelo de despacho a domicilio o de retiro en tienda con transacción online.
- El alcance considera la evaluación de factibilidad y no contempla la implementación del modelo.

5 Resultados esperados

Como resultado de este trabajo, se espera obtener la evaluación de factibilidad técnica, económica y estratégica de poder añadir al funcionamiento actual de botillería Epicentro, y cumplir con los objetivos específicos planteados para la evaluación del nuevo canal, consistente en el formato darkstore tomando como base y caso estudio el modelo de negocio de Super King Markets mediante su canal de ventas ShopSK. Para este análisis se ajustará a la escala del expendio de licores actual para la comercialización de productos con la forma “delivery”, dentro de la ciudad de Copiapó. El objetivo principal es definir si es factible o no, obtener un aumento de al menos 40 millones de pesos acumulado en el flujo de caja actual al final del segundo año desde el cual se implementaría este formato.

6 Marco Conceptual

6.1 Consumo de alcohol en Chile

De acuerdo a la Encuesta Nacional de Salud (2016-2017) realizada por el Ministerio de Salud y según el análisis de la Organización Mundial de la Salud (OMS) durante el año 2018, Chile se califica como el país de América Latina con mayor consumo promedio de alcohol puro al año, con 9.6 litros per cápita anual en comparación al promedio por región del continente americano, de 8.4 litros per cápita al año **(8)**.

Respecto al consumo de alcohol en un día de consumo habitual, el promedio nacional es de 55 gramos, siendo mayor en los hombres y considerablemente más alto en la población más joven. En la población entre los 15 a los 24 años, la cifra supera en Chile los 80 gramos de alcohol, sin grandes diferencias significativas por sexo **(9)**.

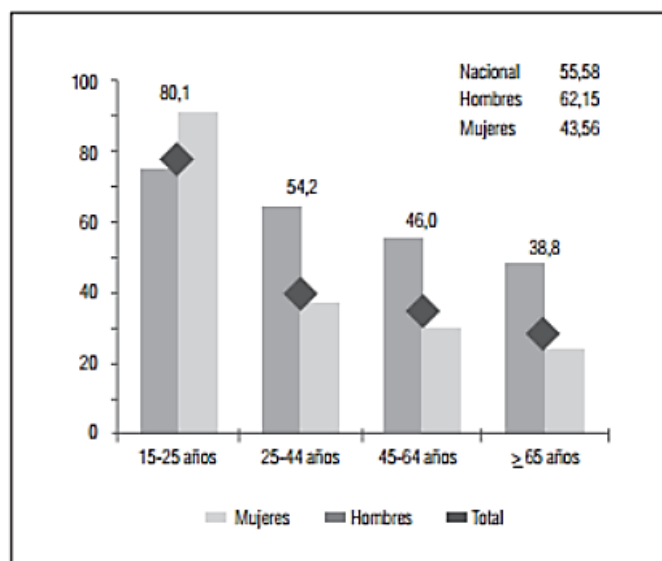
En el caso del sexo masculino, para los hombres mayores de 15 años que sí beben alcohol, se llega a la cifra de 48 litros de cualquier destilado por año, es decir, 4 litros mensuales, o 1 litro semanal. El patrón de consumo de alcohol en Chile es similar al de España.

Adicionalmente, el Servicio Nacional para la Prevención y Rehabilitación del Consumo de Drogas y Alcohol (SENDA) comenzó en el año 2017 a levantar el primer catastro de patente de alcoholes en 252 comunas del país, en las cuales se lograron contabilizar un total de 46,096 permisos.

Actualmente, existen 18 tipos diferentes de patentes de alcoholes en Chile, de las cuales cuatro tienen la restricción de que debe existir una por cada 600 habitantes en conformidad con la Ley 19,925. Según el estudio del SENDA, el 68% de las comunas catastradas no cumple con esta norma, que figura en el artículo 7 de la ley 19,925. Santiago, Concepción y Valparaíso lideran el ranking de las que más superan la cuota establecida.

En base a estos resultados, se está estudiando el modificar la ley 19,925, para que exista 1 patente por cada 1,000 habitantes, a modo de reducir los expendios de alcohol y tratar de disminuir los niveles de consumo de alcohol a nivel nacional. Por este motivo, al ya existir botillería Epicentro y funcionando desde el año 2019, el escenario actual del consumo de alcohol en el país prevé que en el futuro será mucho más difícil adquirir los permisos para conseguir una patente de alcohol. Entonces es un negocio que, si bien tendrá algún tipo de dificultades a largo plazo, se debe optimizar, y buscar nuevos canales de negocio es una excelente alternativa.

Figura 1: Gráfico Consumo de Alcohol por rango etario



Fuente: Encuesta Nacional de Salud (ENS) 2009-2010

6.2 Patentes de alcohol en la ciudad de Copiapó

De acuerdo a la información solicitada en el portal de transparencia de la Municipalidad de Copiapó, en la ciudad existen 479 patentes de alcohol. Entre las cuales, ningún expendio tiene en alguna de sus publicidades de modo oficial, el realizar delivery de pedidos a ubicaciones solicitadas por el consumidor, por lo tanto, el campo a explotar con este nuevo canal es bastante amplio, considerando que en la ciudad de Copiapó, habitan 153 mil personas, de las cuales un 65.1% se comprenden en el rango etario de

18 a 70 años los cuales corresponden a las personas que se encuentran en edad legal (mayores de 18 años) de comprar y/o consumir bebidas alcohólicas **(10)**.

De los 17 tipos de patentes de alcohol existentes en la actual normativa legal sobre la venta de alcoholes y/o bebidas relacionadas con licor **(11)**, en la ciudad de Copiapó se tiene la siguiente distribución:

Tabla 1: Tipos y cantidad de Patentes de alcohol en Copiapó

Clase	GIRO	Cantidad en Copiapó
A	Depósitos de bebidas alcohólicas	74
B	Hoteles y anexos de hoteles / Casas de Pensión o Residenciales	22
C	Restaurantes Diurnos y Nocturnos	120
D	Cabaret / Peñas Folclóricas	25
E	Cantinas, Bares, Pubs y Tabernas	30
F	Establecimientos de Expendio de Cerveza o Sidra de Frutas	78
G	Quintas de Recreos o Servicios al Auto	0
H	Mini Mercados	84
I	Hoteles / Hosterías / Motel / Restaurantes de turismo	1
J	Bodegas Elaboradoras o Distribución de vinos, licores, o cervezas	11
K	Casa importadora de vinos y licores	0
L	Agencias de viñas o industrias de licores establecidas fuera de la comuna	0
M	Círculos o Clubes sociales	3
N	Depósitos turísticos	0
Ñ	Salones de té o cafeterías	1
O	Salones de baile o discotecas	12
P	Supermercados	18

Fuente: Elaboración propia en base a datos proporcionados por Municipalidad de Copiapó

Las botillerías con las cuáles compite Epicentro, incluida ella misma, son de categoría A.

El tipo de patente categoría A como indica la tabla anterior, es para los depósitos de bebidas alcohólicas en los cuales dichas sustancias deben ser consumidas fuera del local de venta o de sus dependencias. La ley restringe que por cada 600 personas exista 1 patente de este tipo, y por lo general las municipalidades son muy restrictivas a la hora de otorgar nuevas patentes.

Algunas consideraciones prácticas que se toman en cuenta para el otorgamiento de permisos para el funcionamiento de las patentes son **(12)**:

- Que el local se encuentre a más de 100 metros de colegios, establecimientos de salud, recintos penitenciarios, recintos militares, recintos policiales y terminales de locomoción colectiva.
- Que el local no opere en lugares destinados a la habitación (casas o edificios), salvo cuando hay locales comerciales.

Actualmente, la ciudad de Copiapó se divide en 8 cuadrantes, los cuales pueden identificarse respecto a los planes cuadrantes y operativos policiales, además de servir

Tabla 2: Cantidad de Patentes de alcohol por cuadrante en Copiapó

Cuadrante	Número patentes
1	216
2	55
3	50
4	14
5	17
6	48
7	43
8	36
Total	479

Fuente: Elaboración propia en base a datos proporcionados por Municipalidad de Copiapó

6.3 Definición del concepto darkstore

El concepto darkstore en su traducción al español significa tienda oscura, y supone transformar una tienda abierta al público en un almacén urbano, dónde se preparan pedidos solicitados de forma online.

El formato darkstore nació a principios del siglo XX, en el Reino Unido, impulsado por la empresa Tesco, la cual acapara el 40% del e-commerce alimentario en el país. En Estados Unidos, compañías como Walmart, Albertsons, Stop&Shop, Meijer, Super King Market entre otras han anunciado que tienen la intención de transformar sus centros comerciales en desuso en centros logísticos urbanos.

Existen una serie de ventajas y criterios de modificar el canal de negocio desde una tienda de atención presencial a una darkstore, de entre las cuales se pueden mencionar las siguientes **(13)**:

- Reducción de costes: Supone aumentar el ROI (Retorno sobre la Inversión) con respecto a una tienda minorista habitual, ya que se reducen los costos fijos en personal, materiales y decoración. Además, se añade la reducción de costos de transporte debido a la reducción de recorridos y a la planificación de rutas centralizadas.
- Flexibilidad y eficiencia: Al no ser puntos de ventas tradicionales, se encuentran exentos de horarios de apertura. Además, al estar diseñadas específicamente para tal fin, disponen de una configuración, equipamientos y herramientas adaptados para encontrar altos niveles de eficiencia.
- Inmediatez del servicio: Al integrar almacenamiento, preparación y envío en un solo lugar cercano al cliente, se obtienen ratios de servicio inmediato que pueden llegar a entregas de entre media hora a dos horas de duración.
- Mayor calidad: Al reducirse la manipulación, sus tiempos y por personal especializado, el producto no sufre tanto en comparación a centros logísticos convencionales y más alejados.
- Mayor surtido: Ya que se pueden ofrecer productos que en las tiendas convencionales no es posible por configuración de tienda, espacios, necesidad, etc.

- Aumento de ventas: La destrucción del fondo de comercio que supone cerrar la tienda al público se ve compensada con el incremento en ventas en tiendas cercanas por desplazamiento y el aumento del número de hogares que el concepto online abre. Además, se produce una captación y fidelización de nuevos clientes.

Criterios:

- Alta densidad de población y demanda: Un aspecto principal es que la población donde se ubique la darkstore debe tener una intensa demanda del canal online para que haga rentable la operación. Normalmente, suele coincidir con núcleos urbanos de alta densidad poblacional.
- Rentabilidad del punto de venta: Aunque parezca una obviedad, se debe partir de la base de cerrar la tienda al público al 100%, o realizar un modelo híbrido de negocios, entre el canal presencial y el formato online.
- No destruir el fondo de comercio sin una alternativa al cliente: Se debe realizar un adecuado análisis del portafolio de tiendas en la población, teniendo en cuenta a las tiendas alternativas que ofreceremos al cliente para minimizar la pérdida de fondo de comercio. Para ello se ha de diseñar un adecuado plan de marketing local para recuperar al menos el 80% de la clientela.
- Accesibilidad: Es necesario tener en cuenta si la ubicación del inmueble es de fácil acceso tanto para el aprovisionamiento como para expedición, así como la viabilidad de las operaciones de carga y descarga.
- Sostenibilidad: Se debe tener en claro todos los aspectos de la legislación local en cuanto a política de ruidos, comunidades de propiedades cercanas, restricciones horarias de tráfico, políticas de reducción de emisiones de dióxido de carbono, etc. También aumentarán los residuos generados, por lo que es necesario diseñar un adecuado sistema de clasificación, almacenamiento y reciclaje.
- Rediseño del layout interior: La configuración y equipamiento de una tienda convencional no tiene nada que ver con una disposición corriente. Se deben adaptar todos los espacios disponibles en función de las áreas de carga, clasificación ABC, equipamientos de almacenamiento flexible, áreas de recepción, etc.
- Inversión en innovación y equipamiento: Es preciso realizar un adecuado estudio para evaluar la rentabilidad de la inversión de una manera realista.

¿Cómo se trabaja en las órdenes de pedidos en las darkstores?

Para transformar los canales darkstore en una opción competitiva para el mercado, las darkstores pueden ofrecer una variedad de alternativas tanto de reparto a domicilio como opciones de recoger las compras en la misma tienda.

Las 3 alternativas más populares de las darkstore son las siguientes **(14)**:

- Recoger productos en playas de estacionamiento: Los clientes pueden recoger sus pedidos fácilmente en lugares designados para que puedan llegar en sus propios vehículos en un horario designado. En estos sectores, un empleado de la tienda puede llevar el pedido sin necesidad de que el consumidor se baje de su automóvil, de esta manera, se reduce la exposición del consumidor y se disminuye la probabilidad de contraer Covid 19.

- Recoger en la tienda: Dentro de muchas tiendas darkstore se encuentra claramente delimitada un área para que se puedan entregar pedidos, la cual está localizada normalmente cerca de la entrada principal. De esta manera, los consumidores no tendrán que atravesar toda la tienda hasta llegar a la zona de entrega. De esta manera el consumidor recoge sus productos y se retira del lugar en un corto tiempo. Esto se utiliza en tiendas que funcionan de manera híbrida.
- Reparto a domicilio: El reparto a domicilio es el más popular. Brinda al consumidor el beneficio de no tener contacto con personal (salvo la persona que llega a su casa), es rápido, simple y es una gran solución para personas con necesidades especiales. También, se puede generar una darkstore que netamente se dedique al formato virtual y que envíe los productos que ofrece a consumidores que se encuentran en otras ciudades incluso.

6.4 Cadena de supermercados Super King Markets. Canal ShopSK.

Super King Markets es un retailer de alimentos, bebidas y otros insumos comestibles. Tiene su sede en Estados Unidos y cuenta con unos 5,000 empleados. Es una cadena de supermercados y tiene unos ingresos anuales de unos 200 millones de dólares americanos. Tiene un tráfico de clientes de unos 200,000 por semana **(15)**.

Esta cadena fue fundada en el año 1993. Actualmente tiene 8 locales en funcionamiento en Estados Unidos siendo el principal el ubicado en Los Angeles. A lo largo de su historia se han adaptado a los avances de las tecnologías de mercado y nuevos requerimientos del consumidor, ofreciendo productos frescos y, además, dando paso a la creación de espacios para implementar el canal darkstore en sus locales.

Los locales se encuentran ubicados en Los Angeles, Anaheim, Altadena, Claremont, Northridge, Van Nuys, Santa Ana y Glendale.

La implementación del canal denominado darkstore, lo han llamado ShopSK y ofrece distintas alternativas para la entrega de productos al consumidor. Este canal se encuentra netamente enfocado en el delivery y ventas digitales de bebidas alcohólicas y licores.

Las alternativas de entrega de productos son: Pick Up, agendar en el mismo día de compra y envío vía encomienda.

El formato Pick Up consiste en realizar la compra online, verificando que exista stock de los productos seleccionados en una de las 8 tiendas existentes. De ser así, se realiza la compra y se puede programar el horario en el que el consumidor se acerque al local y pueda hacer retiro de sus productos.

En el formato de agendar entrega en el mismo día, ShopSK puede hacer el reparto de los productos en el mismo día, de Lunes a Domingo y en el horario de las 08:00 a las 20:00 hrs. Requiere una preparación de 2 hrs del producto, para realizar un correcto embalaje y al momento de la entrega en el domicilio del consumidor, se exige que muestre su identificación para verificar si es mayor de edad o no la persona que recibe el producto.

El tercer formato es envío vía encomienda, y se realiza cuando los consumidores quieren comprar un licor en específico, pero necesitan que sea enviado a otras ciudades distintas a las que se encuentran los locales de Super King Markets. Esto trae un recargo adicional en el envío. Si se realiza mediante FedEx, el producto tarda en llegar de 2 a 3 días hábiles.

7 Diagnóstico

7.1 Elaboración del diagnóstico

7.1.1 Análisis interno del funcionamiento actual de botillería Epicentro.

Botillería Epicentro es un expendio de bebidas alcohólicas y licores que cuenta con su patente de alcohol de categoría A, para poder vender estos productos a los consumidores mayores de 18 años. Se encuentra en funcionamiento desde el año 2019 y se trabaja de Lunes a Domingo.

Se encuentra ubicada en una de las avenidas principales de la ciudad en una casa comprada por el dueño de la patente, por lo cual, al dueño de la patente de alcohol se le paga mensualmente una cantidad estipulada tanto por el arriendo de la patente como por el arriendo de la propiedad en donde se encuentra físicamente el expendio. Esta suma asciende a CLP \$1,000,000 al mes.

Espacialmente y de acuerdo a la sectorización por cuadrante efectuada en la ciudad de Copiapó, éste local se encuentra dentro del cuadrante 1, sector bastante céntrico y concurrido.

Su horario de funcionamiento es de 10:00 a 22:00 hrs continuado. En el expendio se realiza venta de bebidas alcohólicas, licores y otros bebestibles. En el periodo anterior a la pandemia, se atendía hasta las 24:00 y los fines de semana (viernes y sábado), se abría hasta las 02:00 am.

Actualmente, la sociedad dueña de la patente de alcohol la comprenden 3 personas.

Recibe métodos de pago en efectivo, Redcompra y tarjetas de crédito. También tiene habilitada la opción de realizar transferencias electrónicas en el momento de la compra de los productos.

Trabajan 4 personas en turnos de 4 días de trabajo por 4 días de descanso.

El proceso de almacenamiento de productos comienza cuando se reciben los productos de los proveedores, registrándose los productos nuevos cuantificando el tipo y cantidad de cada producto, además de incluir la fecha de vencimiento de cada uno. Todo esto se registra en una planilla Excel que se lleva actualizada.

En el proceso de inventario se manejan todas las categorías de productos que se comercializan en botillería Epicentro en los distintos tipos de licores que se ofrecen, de manera general, se separan en cervezas, destilados, espumantes, vinos, cocteles, snacks, hielos, cigarrillos, etc. Cada una de esas categorías se subdivide a su vez en tipo

de envase (lata, caja o botellín), cantidad (500 ml, 1litro o 2 litros) y para el caso de los cigarrillos también se divide de acuerdo a la marca y cantidad.

El sistema actual de publicidad de botillería Epicentro consta de subir imágenes o historias a redes sociales con el fin de tener una llegada y participación hacia el público de la ciudad de Copiapó.

Con objeto de análisis de la realización de los procesos críticos dentro de botillería Epicentro, se realiza un diagrama correspondiente a la cadena de valor de Porter en el siguiente esquema (16):

Figura 3: Cadena de Valor de Porter



Fuente: Elaboración propia

Cadena de valor de Porter

Con los recursos actuales que posee botillería Epicentro, no sería posible utilizar el canal de delivery en formato darkstore ya que no existen las instalaciones necesarias como lo son un espacio de mayor tamaño que sirva como bodega, ni los implementos o equipos adecuados para pensar en conservar los productos a la espera de que sean solicitados y posteriormente, empacados para que sean distribuidos a solicitud del consumidor. Además de considerar el personal encargado para estas funciones.

7.1.1.1 Análisis de proceso de compra y adquisición de stock actual en el expendio.

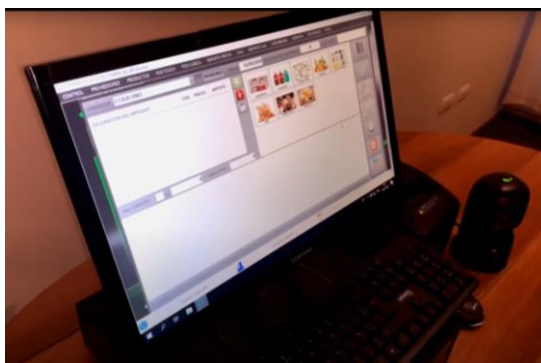
El proceso de adquisición de productos para poner en venta en la botillería se realiza semanalmente mediante la compra de productos a distintos distribuidores que proveen los productos bebestibles y comestibles que se colocan en venta en el expendio.

Los proveedores de productos con los que trabaja botillería Epicentro y su frecuencia de abastecimiento en el local son:

- CCU (1 vez a la semana)
- Coca Cola (1 vez a la semana)
- Desa (1 vez a la semana)
- Distribuidora Isimark (1 vez a la semana)
- Savory (1 vez a la semana)
- Peumo (1 vez a la semana)
- Liquore (1 vez a la semana)
- Viña Concha y Toro (1 vez a la semana)
- Viña Santa Rita (1 vez a la semana)
- Viña Miguel Torres (1 vez a la semana)
- Meyer (1 vez cada 2 semanas)
- Kimper (1 vez cada 2 semanas)

Se utiliza el software “Punto de ventas”, el cual ayuda a tener un inventario de productos, conteo de facturas y boletas. Actualmente, todos los despachos que llegan al local son almacenados en una bodega implementada al interior del establecimiento, en dónde se ordenan y se separan de acuerdo al tipo de producto para poder refrigerarlos o mantener estos productos a temperatura ambiente según sea el caso.

Figura 4: Proceso de stock y abastecimiento Epicentro



Fuente: Imágenes de botillería Epicentro

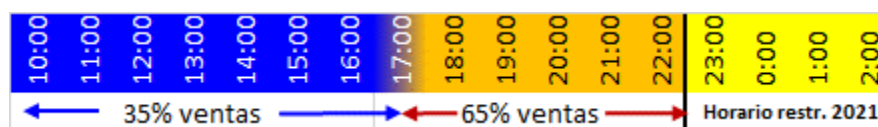
7.1.1.2 Análisis del proceso de venta de productos en botillería Epicentro.

Botillería Epicentro tiene un ticket promedio durante los días Lunes a Jueves de unos CLP \$15,000, y entre Viernes a Domingo este ticket promedio aumenta a los CLP \$30,000.

El proceso de venta de productos se realiza de forma física y se reciben pagos en efectivo, tarjetas de crédito, débito, cuenta RUT y transferencias bancarias.

En un día corriente se pueden observar dos claras tendencias en dónde se produce una mayor cantidad de ventas de productos: Desde las 10:00 a las 17:00 hrs. es un horario “más lento”, en dónde se registran cerca del 35% de las ventas diarias; y entre las 17:00 a las 22:00 hrs se produce el 65% restantes de las ventas diarias y es dónde más público aparece en la botillería.

Figura 5: Tendencias de ventas en horarios de atención



Fuente: Elaboración propia

Generalmente, los productos más demandados son las cervezas, seguidos de productos destilados. Para tener una idea mayoritaria e iniciar la investigación de mercado para este estudio, se realizó una encuesta digital que tuvo difusión en la ciudad de Copiapó.

De acuerdo al análisis de muestra para que ésta encuesta fuese representativa, y tuviera un nivel de confianza de un 95% considerando que en la ciudad de Copiapó habitan cerca de 160,000 personas, la muestra necesaria es de 383 encuestas considerando solamente a las personas que se encuentran en edad de comprar y consumir alcohol en el rango etario de los 18 a 55 años (90,000 personas) **(17)**.

En este estudio, se lograron responder 146 encuestas, lo cual significa un 38% de las encuestas necesarias, por lo que, si se decide avanzar con este análisis y dar el paso a la implementación, es recomendable alcanzar el número de muestra recomendado.

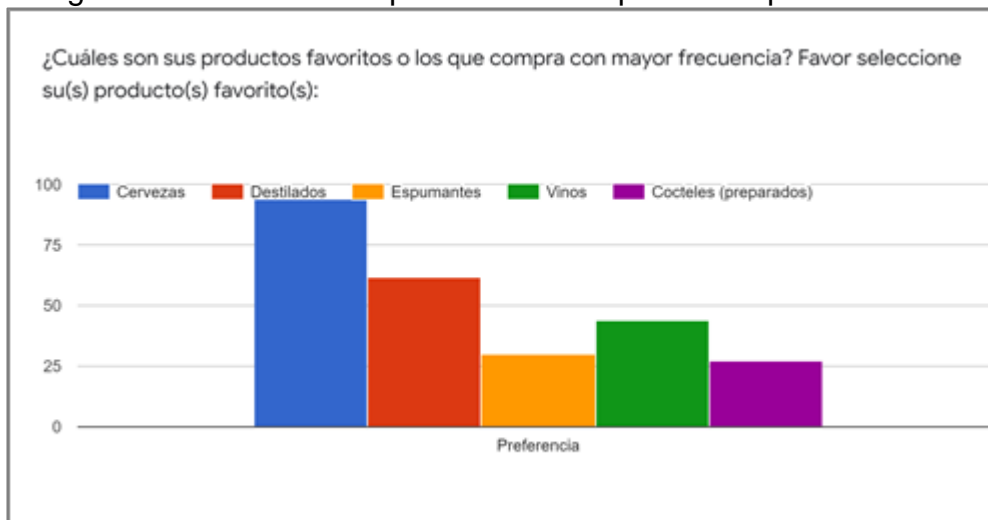
Regresando al tema de preferencias de productos, de acuerdo a la encuesta, son las siguientes

Tabla 3: Preferencia de productos según encuesta

Producto	Preferencias (número)	Porcentaje preferencias (%)
Cervezas	94	36.57%
Destilados	62	24.12%
Espumantes	30	11.67%
Vinos	44	17.12%
Cocteles (preparados)	27	10.52%

Fuente: Elaboración propia en base a datos extraídos de encuesta realizada

Figura 6: Gráfico de preferencias de productos por encuestas



Fuente: Elaboración propia en base a respuestas de encuestas

Los resultados de esta encuesta tienen mucha relación a la realidad actual de botillería Epicentro, en dónde los productos más demandados a diario es la cerveza en primer lugar, seguido de los destilados. Por este motivo en el inventario de productos que se manejan al interior de botillería Epicentro, el ítem cerveza es el más repetido ya que existen más de 10 marcas que se comercializan diariamente y en diversos envases y cantidades diferentes.

7.1.1.3 Análisis de resultados históricos (balances del año anterior)

Durante los años 2020 y 2021 , los resultados de compra/venta de productos en el interior de botillería Epicentro, sufrieron un efecto producto de la pandemia desatada por la propagación del Covid 19.

Sin embargo, y pese a que los habitantes de la ciudad debían tener permisos de desplazamiento habilitados (en comisaría virtual) durante los periodos de cuarentenas obligatorias, las ventas de alcohol y licores no se vieron mermadas ya que es un producto que se compra en la gran mayoría de hogares de la ciudad.

La tendencia de tener mayores ventas durante los meses de verano, Enero, Febrero, Marzo y hasta Abril, se mantuvo como en periodos anteriores. Desde Septiembre hasta Diciembre, las ventas vuelven a incrementarse debido a las fiestas patrias y las demás festividades correspondientes a la finalización del año.

A continuación, se presenta un cuadro resumen de las ganancias netas obtenidas en Epicentro extraídas desde el software Punto de Ventas.

Tabla 4: Ganancias obtenidas durante 2021 en Epicentro

		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Datos base	Base	\$1,550,000	\$1,400,000	\$1,550,000	\$1,500,000	\$1,550,000	\$1,500,000	\$1,550,000	\$1,550,000	\$1,500,000	\$1,550,000	\$1,500,000	\$1,550,000	\$18,250,000
	Efectivo	\$27,695,920	\$25,277,700	\$26,316,000	\$25,386,438	\$19,134,939	\$18,999,700	\$21,270,850	\$16,166,590	\$20,530,320	\$27,994,953	\$24,709,950	\$34,032,110	\$287,515,470
	Ganancia Neta	\$26,145,920	\$23,877,700	\$24,766,000	\$23,886,438	\$17,584,939	\$17,002,900	\$19,720,850	\$14,616,590	\$19,030,320	\$26,444,953	\$23,209,950	\$32,482,110	\$268,768,670
	Cigarros	\$13,248,500	\$12,395,000	\$14,545,400	\$14,280,364	\$9,999,018	\$9,854,100	\$10,443,950	\$8,201,700	\$11,612,100	\$13,860,060	\$13,332,700	\$15,945,700	\$147,718,592
Pagos de contado/ Ganancias diarias	Efectivo	\$26,163,650	\$23,756,700	\$24,562,950	\$25,550,138	\$17,460,418	\$17,415,300	\$19,550,600	\$14,360,650	\$20,552,500	\$27,687,800	\$25,006,050	\$32,308,700	\$274,375,456
	Tarjeta cred/de	\$17,653,100	\$16,055,600	\$19,586,050	\$19,623,713	\$12,693,070	\$12,493,000	\$13,873,150	\$11,274,200	\$15,392,430	\$19,170,750	\$18,286,850	\$24,163,200	\$200,265,113
	Total	\$43,816,750	\$39,812,300	\$44,149,000	\$45,173,851	\$30,153,488	\$29,908,300	\$33,423,750	\$25,634,850	\$35,944,930	\$46,858,550	\$43,292,900	\$56,471,900	\$474,640,568
	Ganancia	\$12,453,181	\$11,046,248	\$12,017,265	\$14,329,617	\$9,650,206	\$9,353,795	\$10,240,151	\$7,743,043	\$11,354,039	\$12,451,513	\$11,840,912	\$15,116,442	\$137,596,410
% Ganancia calc	35.39%	36.40%	36.83%	31.49%	31.27%	31.98%	32.74%	33.31%	33.38%	37.96%	36.73%	37.40%	34.57%	

Fuente: Elaboración propia en base a datos proporcionados por software Punto de Ventas

El porcentaje de ganancia dentro de los montos de ventas realizados en el expendio es de un promedio de 34.57% debido al pago de impuestos y a los costos de comprar los productos a los proveedores.

7.1.2 Competidores locales

Dentro de la ciudad de Copiapó existen actualmente un total de 479 patentes de alcohol, de las cuales botillería Epicentro compite directamente con patentes tipo A, las cuales son 74 contabilizando a Epicentro.

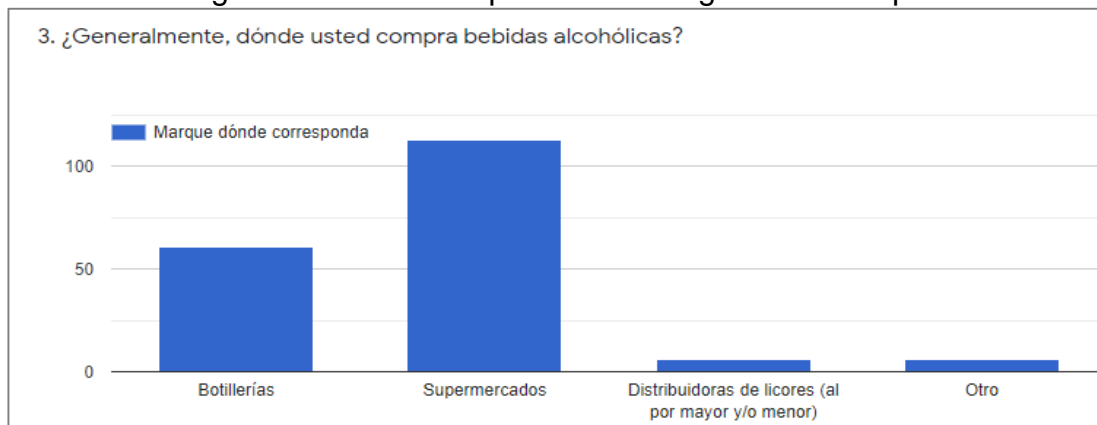
Con las respuestas de la encuesta realizada, se logra obtener información acerca de la preferencia del tipo de local en dónde el público hace las compras de sus productos, a la vez que se obtienen datos de las botillerías que son de preferencia común del público encuestado. Estos resultados son:

Tabla 5: Preferencia de consumidores en local de compra

Puntos de venta	Preferencias (cantidad)	Porcentaje preferencia (%)
Botillerías	61	32.79%
Supermercados	113	60.75%
Distribuidoras de licores (por mayor y/o menor)	6	3.24%
Otro	6	3.22%

Fuente: Elaboración propia en base a datos extraídos de encuesta

Figura 7: Gráfico preferencias lugares de compra



Fuente: Elaboración propia en base a respuestas de encuestas

Esto es un gran indicio del comportamiento del público, en el cual claramente su preferencia de lugar de compra de estos productos son los supermercados. Sin embargo, esto deja un gran margen de mejora puesto que en la mayoría de las botillerías medianamente grandes se ofrecen productos que no se encuentran por lo general en un supermercado. Este punto es fundamental para la elaboración de la propuesta de valor del negocio.

De las respuestas de los encuestados, se mencionaron y repitieron nombres de otras 36 botillerías que compiten con Epicentro, como son:

Tabla 6: Botillerías nombradas en encuesta realizada por consumidores

Meyer	Corralero	Juan Martínez	Tierra Viva
Punto Cero	El Tequila	Nicol	Chino Escuti
Tybu	Parce	Baigorri	Manuel Rodríguez
La Chona	Drive	Botellón	Lolero
Becker	El Triunfo	Punto Clave	Centrales
Palomar	Santos Diablos	Donde la Tía	Fogón
El Pepi	De Turno	El Curao	San Guillermo
Don Claudio	Betania	El Chicho	Estadio
El Papi	Piscis	Pronto Copete	Tony Montana

Fuente: Elaboración propia en base a datos extraídos de encuesta

Dentro de estas botillerías, las que tuvieron una mayor cantidad de menciones entre los encuestados son Punto Cero, Tybu, Becker, Tony Montana, El Palomar y Epicentro.

7.1.2.1 Análisis de la competencia local dentro de la ciudad de Copiapó.

Posterior a los resultados de las 146 encuestas, las botillerías mayormente mencionadas fueron las indicadas en el párrafo anterior, las cuales fueron:

- Punto Cero
- Tybu
- Becker
- Tony Montana
- El Palomar

Ninguna de estas botillerías tiene implementado actualmente, un sistema o canal de reparto a domicilio o delivery. Todas tienen prácticamente los mismos distribuidores que botillería Epicentro y, además, funcionan de Lunes a Domingo, al igual que la botillería en cuestión.

A continuación, se detallan algunos precios de los principales productos ofrecidos en estas botillerías:

Tabla 7: Precios de productos de principales competidores de Epicentro

Botillería	Precios en CLP \$					
	Punto Cero	Tybu	Becker	Tony Montana	El Palomar	Epicentro
Cerveza Corona (unid)	1,150	950	1,350	1,000	1,100	1,100
Cerveza Kunstmann	1,500	1,150	1,500	1,200	1,250	1,250
Pisco Mistral 750 cc	5,850	5,200	6,000	5,100	5,500	5,300
Pisco Alto del Carmen	5,500	5,150	5,800	5,000	5,400	5,200
Pisco Capel	5,250	5,000	5,500	5,000	4,900	5,000
Ron Bacardí	5,550	5,200	5,900	5,300	5,400	5,350
Ron Barceló	5,500	5,000	5,900	5,200	5,400	5,300
Vino Casillero del Diablo	5,000	4,500	5,000	4,600	4,600	4,800
Vodka Absolut	9,350	9,100	9,500	9,000	9,200	8,900
Vodka Stoli	9,200	8,100	9,200	8,000	8,500	8,100
Ramazzoti	9,750	9,200	9,600	9,000	9,350	9,250
Aperol	9,650	9,150	9,500	9,000	9,100	9,350

Fuente: Elaboración propia en base a investigación de precios

Los precios de sus productos oscilan dentro de un rango muy similar de precios a los que ofrece Epicentro y cabe señalar, que las 5 botillerías mencionadas se encuentran en ubicaciones bastante concurridas dentro de la ciudad, y que además se encuentran en Avenidas, con lo cual, el público que se dispone a comprar productos tiene espacios para estacionar sus vehículos y esto mejora considerablemente la comodidad de los compradores.

Figura 8: Competidores principales de Epicentro en Copiapó



Fuente: Elaboración propia

Gestión de Shopper

En este ítem la gestión de shopper de Epicentro se caracteriza en su tienda física, en publicitar los productos que tienen mayor frecuencia de compra y que pertenecen a las marcas más grandes o importantes dentro del mercado, como productos de CCU, Coca Cola, espumantes, piscos y vodkas, con el fin de que el comprador que llega al expendio pese a que ya se dirige al lugar con una idea clara de lo que necesita comprar, tenga la información de precios y de la variedad de productos que se ofrecen **(18)**.

En la entrada del local existen numerosas publicidades de distintos productos y se mencionan packs de promociones para generar un impacto e interés en los shoppers, además de que es requerido que los vendedores que se encuentren de turno en la botillería tengan claro conocimiento del stock de productos disponibles y que conozcan las marcas de los distintos licores ofrecidos.

Al ser una botillería relativamente nueva (2019) se le ha dado énfasis a la publicidad en redes sociales con el fin de llegar al público por este medio.

Los principales competidores de Epicentro en la ciudad de Copiapó no registran participación promocional en redes sociales, y en sus tiendas físicas las publicidades que muestran en las entradas del local son muy similares a las de botillería Epicentro en donde se muestran precios, variedades de productos y promociones por packs de cervezas.

Al utilizar el software de ventas digital Punto de Ventas en Epicentro, cuando se consulta por algún producto y el vendedor desconoce si existe stock de este, se puede ir al sistema digital y realizar la consulta del producto ya que el mismo software genera un inventario de productos que se debe actualizar a diario.

En la mayoría de otras botillerías este sistema no es muy utilizado y esto produce desconocimiento del stock de productos con lo cual los tiempos de espera del comprador en la tienda se aumentan ya que el vendedor debe revisar en bodega.

7.1.2.2 Locales habilitados para venta de alcohol en Copiapó

Los locales habilitados para la venta de alcohol en la ciudad no difieren mucho de las cualidades de los locales en los que se comercializan estos productos a lo largo del país.

Se debe cumplir con el pago de patente anual un valor estipulado, el cual depende de la categoría de patente con la que trabaja el local.

Para el análisis de este estudio de factibilidad de evaluar un nuevo canal en el formato darkstore, y a la fecha de realización de este estudio, no existe alguna normativa o ley que impida comercializar estos productos mediante el formato delivery.

Actualmente en la ciudad, mediante el reparto de productos que se encuentran realizando cadenas de supermercados como Jumbo o Líder, se puede llevar a los domicilios que compran estos productos, previa confirmación de que reciban estos

productos de alcohol o de licor, una persona mayor de 18 años con su cédula de identidad en mano.

7.1.3 Clientes

Para la caracterización de clientes se utilizarán los resultados obtenidos por la encuesta online realizada para este caso.

Se obtuvieron resultados bastante interesantes en relación a la caracterización de los clientes en el mercado, acerca de sus preferencias, frecuencias de compra, planificación de compra y sobre cómo valoran la propuesta de valor de poder adquirir productos mediante un sistema digital a sus domicilios.

7.1.3.1 Segmentación y perfil

En una primera instancia y para caracterizar al público o a los compradores que forman parte importante para el negocio de comercialización de venta de alcohol, se envía al público de la ciudad de Copiapó una encuesta digital, cuyos resultados se analizaron posteriormente.

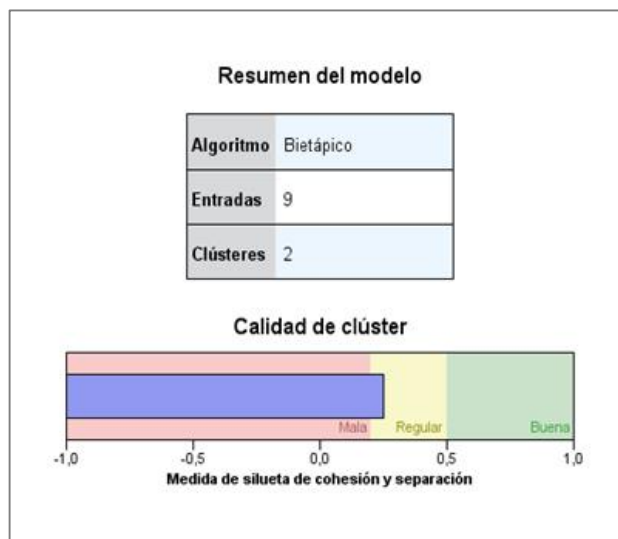
Para segmentar los resultados encuestados, se utiliza el software SPSS Versión 27, con el cual se logra identificar 2 clúster bien definidos, a los cuales se detallarán en los siguientes párrafos.

Los resultados se expresan mediante medidas de frecuencia porcentual, además para establecer los segmentos se empleó el recurso de clúster bietápico y la relación con el resto de comportamiento de compra el estadístico Chi-Cuadrado, se trabajó con una significancia del 5% ($p < 0.05$).

Para iniciar el análisis, se tomó la decisión de evaluar las características demográficas y comportamiento general de consumo de los participantes mediante un análisis de Clúster bietápico, para ello se consideraron las variables:

- Sexo
- Estado civil
- Nivel de estudios
- Ingresos
- Porcentaje de compra de licores con antelación
- Gasto
- Modalidad de compra
- Frecuencia de compra

Figura 9: Calidad de clusterización de acuerdo a respuestas obtenidas



Fuente: Software SPSS

Características de los Clúster.

- El primer clúster como características principales reveló la predominancia de mujeres y de personas con estado civil soltero, mientras que el clúster 2 estuvo conformado por mayoría de hombres, además con mayoría de estado civil casados o separados.

Tabla 8: Caracterización según sexo y estado civil

Características de Clúster según sexo y estado civil						
Clúster	Sexo		Estado civil			
	Hombre	Mujer	Soltero(a)	Casado(a)	Separado(a)	Prefiero no decirlo
Uno	44.8%	62.3%	93.3%	0.0%	12.5%	50.0%
Dos	55.2%	37.7%	6.7%	100.0%	87.5%	50.0%

Fuente: Elaboración propia con datos procesados de encuestas

- Nivel de estudios: Con respecto al nivel de estudios se encontró que más del 70% de personas que contaban con enseñanza media completa, enseñanza superior incompleta y post títulos incompletos pertenecían al clúster 1, mientras que el 68% de personas con post títulos completos pertenecían al clúster 2.

Tabla 9: Caracterización según nivel educacional

Características de Clúster según nivel de enseñanza						
Clúster	Enseñanza Media completa	Estudios técnicos completo	Enseñanza Superior incompleto	Enseñanza Superior completo	Post títulos incompleto	Post títulos completo
Uno	71.4%	57.1%	85.7%	45.3%	80.0%	32.0%
Dos	28.6%	42.9%	14.3%	54.7%	20.0%	68.0%

Fuente: Elaboración propia con datos procesados de encuestas

- Nivel de Ingreso: Se determinó que más del 50% de personas con ingresos inferiores a CLP \$1,986,000 pertenecían al clúster 1, mientras que más del 59% de las personas con ingresos superiores a CLP \$1,986,000 pertenecían al clúster 2 y quienes tenían ingresos económicos muy altos (Mayor a CLP \$2,739,000) pertenecían también a este clúster.

Tabla 10: Caracterización de acuerdo a ingreso económico

Características de clúster según ingreso							
Clúster	Menor a \$324,000	Entre \$324,000 a \$562,000	Entre \$562,000 a \$899,000	Entre \$899,000 a \$1,360,000	Entre \$1,360,000 a \$1,986,000	Entre \$1,986,000 a \$2,739,000	Mayor a \$2,739,000
1	87.5%	87.5%	86.7%	72.0%	57.9%	40.9%	3.2%
2	12.5%	12.5%	13.3%	28.0%	42.1%	59.1%	96.8%

Fuente: Elaboración propia con datos procesados de encuestas

- Planificación de compra: Se observa además que quienes pertenecían al clúster 2, por lo general planificaban sus compras en al menos en un 75%, mientras que quienes tenían una planificación de compra inferior al 50% pertenecían al clúster 1.

Tabla 11: Caracterización por planificación de compra

Características de clúster según compras con antelación					
Clúster	100% planificado - 0% imprevisto	75% planificado - 25% imprevisto	50% planificado - 50% imprevisto	25% planificado - 75% imprevisto	0% planificado - 100% imprevisto
Uno	34.5%	44.2%	56.3%	80.0%	85.7%
Dos	65.5%	55.8%	43.8%	20.0%	14.3%

Fuente: Elaboración propia con datos procesados de encuestas

- Nivel de gasto: Las respuestas correspondientes a los gastos según el clúster presentaron un comportamiento extraño, ya que el 56.4% de las personas que gastaban entre CLP \$10,000 y CLP \$50,000; el 83.3% que gastaban entre CLP \$75,000 y CLP \$100,000; y el 100% de personas que gastaban más de CLP \$200,000 pertenecían al clúster 1; mientras que quienes pertenecían al clúster 2, en su mayoría gastaban entre CLP \$50,000 y CLP \$75,000 mil y todas las personas que gastaban entre CLP \$100,000 y CLP \$150,000 pertenecían también a este clúster.

Tabla 12: Caracterización según gastos en bebidas alcohólicas

Características de clúster según gasto					
Clúster	Entre \$10,000 y \$50,000.	Entre \$50,000 y \$75,000	Entre \$75,000 y \$100,000	Entre \$100,000 y \$150,000	Más de \$200,000
Uno	56.4%	40.0%	83.3%	0.0%	100.0%
Dos	43.6%	60.0%	16.7%	100.0%	0,0%

Fuente: Elaboración propia con datos procesados de encuestas

- Tipo de modalidad y frecuencia de compra: El 55.8% de personas que tenía una modalidad de compra presencial pertenecía clúster 1 mientras que el 85.7% de personas que compraban en línea pertenecían al clúster 2. Con respecto a la frecuencia de compra se determinó también que más del 60% de personas que compraban una vez al mes o una vez cada dos meses, es decir compras esporádicas pertenecían al clúster 2, mientras que quienes tenían un consumo más continuo correspondiente a dos o más veces a la semana o entre 4 meses al mes pertenecían al clúster 1.

Tabla 13: Caracterización por modalidad y frecuencia de compra

Características de Clúster							
Clúster	Modalidad de compra			Frecuencia de compra			
	Presencial (se dirige a un expendio de bebidas alcohólicas)	Online (mediante plataformas digitales)	No compro	Dos o más veces a la semana	Entre dos a cuatro veces al mes	Una vez al mes	Una vez cada dos meses
Uno	55.8%	14.3%	75.0%	64.7%	59.2%	40.0%	35.7%
Dos	44.2%	85.7%	25.0%	35.3%	40.8%	60.0%	64.3%

Fuente: Elaboración propia con datos procesados de encuestas

Una vez determinado cada una de las características de los clúster se asignan nombres de referencia para referirse a los segmentos: Clúster 1 “Gold” y Clúster 2 “Premium”, en resumen el segmento “Gold” corresponde a personas con una edad aproximada de 29.78 años con una desviación estándar de 7.5 años, quienes por lo general se encontraban en proceso de estudio, además de tener ingresos económicos bajos y moderados, además de una alta frecuencia de compras imprevistas y con gastos de entre CLP \$75,000 y CLP \$100,000 o más de CLP \$200,000 y registraban una compra principalmente presencial, mientras que los clientes “Premium” correspondían a personas con edades promedio de 44.3 con desviación estándar de 7.9 años, quienes en su mayoría eran hombres casados o separados, mayormente con post títulos e ingresos elevados, este clúster registró compras de licores planificadas con anticipación y tenían gastos de entre CLP \$50,000 y CLP \$75,000 o entre CLP \$100,000 y CLP \$150,000, ellos preferían compras online y su frecuencia de compra era una vez al mes o una vez cada dos meses mostrando perfiles muy marcados dentro de los clientes.

Para este caso de análisis, se enfocará la especial atención en el clúster Gold, el cual aborda un público más joven, con poca planificación de compra de productos, que, si bien tiene un margen de ingresos menor en comparación al clúster Premium, tiende a

consumir con una mayor frecuencia y a gastar un mayor porcentaje de su presupuesto en bebidas alcohólicas y licores.

7.1.3.2 Identificación de necesidades e intereses

Con la segmentación en los clúster 1 (Gold) y clúster 2 (Premium), y posterior al análisis que se puede extraer de dicho procesamiento de datos, se determinaron diferencias significativas en encontrar atractivo un servicio de delivery y en estar dispuestos a utilizar una aplicación digital, ya que el segmento Gold encontraba muy atractivo el servicio de delivery en un 75.3% frente al 40% del segmento Premium, además el 56.2% del segmento Gold se encontraba muy de acuerdo en utilizar la aplicación digital o una página web de pedido de bebidas alcohólicas en el domicilio, frente al 34.9% perteneciente al segmento Premium.

Las principales necesidades abordadas e identificadas con este estudio radican en la comodidad del usuario al poder realizar sus pedidos de productos y que se realice el reparto de estos mismos en forma de delivery. Al haberse consultado por un precio adicional de CLP \$2,000 por pedido, este gasto adicional mostró gran aceptación ya que, por un valor muy bajo, el cliente obtiene numerosos beneficios como son:

- No salir de sus hogares.
- No exponerse a algún riesgo adicional al no tener que moverse del lugar en donde se encuentra.
- Disminuye exposición a posible contagio de Covid 19.
- Opciones de pago (efectivo, tarjetas, transferencias)
- Acortar tiempos de compra de productos.
- Realizar pedidos en dispositivos móviles.
- Posibilidad de elegir entre una gran variedad de productos y marcas.

Preliminarmente se puede tomar conocimiento de que la aplicación de una plataforma web de fácil uso y que permita pagar el pedido al instante, es una gran ventaja y un gran alivio para los consumidores ya que el uso de una plataforma online para comprar productos tiene una gran aceptación en la gran mayoría del público encuestado.

Para identificar el perfil del consumidor, se puede resumir en la siguiente tabla:

Tabla 14: Perfil de consumidor por comportamiento y conocimiento

Perfil del consumidor en comportamiento y conocimiento					
Perfil del consumidor		Gold	Premium	Chi	P
		%	%		
Conocimiento de reparto a domicilio	No	76.7	74.6	0.082	0.775
	Si	23.3	25.4		
Atractivo delivery	Muy atractivo	75.3	46.0	16.579	0.001
	Algo atractivo	20.5	28.6		
	Poco atractivo	2.7	15.9		
	Indiferente	1.4	9.5		
Diposición de pago	Seguro no lo pago	4.1	4.8	1.495	0.683

	Probablemente lo pago	2.,4	31.7		
	Tal vez lo pago	11.0	15.9		
	Seguro lo pago	57.5	47.6		
Disposición de comprar Online	No	21.9	17.5	0.422	0.516
	Si	78.1	82.5		
Actualmente, ¿Utiliza alguna plataforma de delivery para la compra de bebidas alcohólicas o licores?	No	91.8	85.7	1.268	0.260
	Si	8.2	14.3		
¿Estaría usted dispuesto(a) a utilizar una aplicación digital o utilizar una página web para realizar un pedido de bebidas alcohólicas o licores a su domicilio, realizando un pago digital del mismo? (Utilización)	Muy de acuerdo	56.2	34.9	12.588	0.013
	De acuerdo	34.2	34.9		
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	8.2	19.0		
	En desacuerdo	1.4	3.2		
	Muy en desacuerdo	0.0	7.9		

Fuente: Elaboración propia con datos procesados de encuestas

7.1.4 Análisis del tamaño de mercado

El tamaño de mercado sobre el cual se busca ingresar para ofrecer esta propuesta de valor con el fin de eliminar los posibles puntos de dolor del segmento objetivo idealmente sería concentrarse en el público global que se encuentra en el rango etario de entre 18 a 55 años que se traducen en unas 90,000 personas en la ciudad.

Sin embargo, referirse a un público de 90,000 personas parece ser excesivo para abordar con el nuevo sistema en formato darkstore, por lo cual, el tamaño de mercado para este análisis considerará a las personas en un rango etario de entre 18 a 40 años, quienes se mostraron más susceptibles a utilizar una plataforma digital para comprar productos antes mencionados. Dicha cantidad de habitantes asciende a la suma de 45,000 personas, las cuales se ajustarían a la caracterización del clúster Gold.

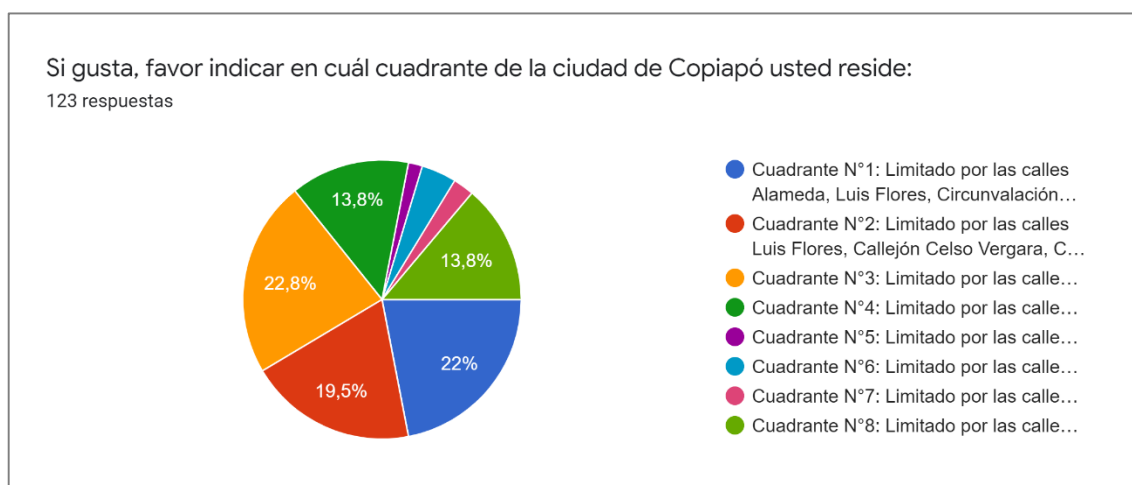
Además, con las respuestas de los encuestados, no se observa una tendencia clara o mayoritaria de la ubicación de acuerdo a los cuadrantes en los que se subdivide la ciudad. Los resultados de las encuestas arrojan la siguiente distribución:

Tabla 15: Distribución de encuestados por cuadrantes de Copiapó

Cuadrante	Distribución encuestados
1	21.95%
2	19.51%
3	22.76%
4	13.82%
5	1.65%
6	4.06%
7	2.43%
8	13.82%

Fuente: Elaboración propia con datos procesados de encuestas

Figura 10: Distribución de la población encuestada por cuadrante



Fuente: Google documents

7.1.4.1 Análisis de consumidores actuales

En lo que respecta al conocimiento y utilización de plataformas digitales para la compra de bebidas alcohólicas o licores, de acuerdo a los datos registrados se obtiene que un 88.4% de los encuestados no utilizan plataformas digitales para comprar sus licores con la modalidad de delivery. Solo el 11.6% sí lo realiza, y lo hace mediante supermercados (Jumbo, Líder).

Sin embargo, la propuesta de valor consultada en la encuesta acerca de la posibilidad de poder comprar estos productos online y por la vía delivery, tuvo una aceptación mayoritaria a nivel global de la muestra obtenida.

En relación a la preferencia de los consumidores, de acuerdo a la muestra obtenida, se obtuvieron los siguientes datos:

Tabla 16: Preferencias de lugar de compra por segmentos

Lugar de compra					
Lugar		Gold	Premium	X	p
Botillerías	No	42.5	76.2	15.798	0.000
	Si	57.5	23.8		
Supermercados	No	26.0	15.9	2.078	0.149
	Si	74.0	84.1		
Distribuidoras de licores (al por mayor y/o menor)	No	97.3	95.2	0.390	0.532
	Si	2.7	4.8		
Otro	No	97.3	96.8	0.022	0.881
	Si	2.7	3.2		

Fuente: Elaboración propia con datos procesados de encuestas

El perfil de consumo de los clientes, como se mencionó en páginas anteriores, la cerveza tiene una mayor acogida en relación a los otros tipos de productos. La clasificación de acuerdo a los segmentos identificados es la siguiente:

Tabla 17: Perfil de consumidores por segmentos

Perfil de consumo					
Producto		Gold	Premium	Chi	p
		%	%		
Cerveza	No	30.1	36.5	0.620	0.431
	Si	69.9	63.5		
Destilado	No	54.8	60.3	0.422	0.516
	Si	45.2	39.7		
Espumantes	No	76.7	82.5	0.702	0.402
	Si	23.3	17.5		
Vinos	No	84.9	55.6	14.268	0.000
	Si	15.1	44.4		
Cocteles (preparados)	No	74.0	92.1	7.615	0.006
	Si	26.0	7.9		

Fuente: Elaboración propia con datos procesados de encuestas

De la tabla anterior, se concluye que la diferencia más grande entre los productos consultados corresponde al vino, en el cual, en el clúster Premium, tiene un porcentaje mayor de compra (44.4%), en relación a su símil del clúster Gold.

Continuando con el análisis de los productos ofrecidos en el expendio Epicentro, en la encuesta realizada también se preguntó en relación a productos adicionales, que comúnmente son adquiridos por los consumidores al momento de efectuar sus compras de bebidas alcohólicas. Dichos datos se recopilan, de acuerdo a su matriz de frecuencia, de la siguiente manera:

Tabla 18: Adquisición de productos adicionales por segmentos

Productos adicionales					
Producto		Gold	Premium	Chi	p
		%	%		
Cigarros	Nunca	49.3	49.2	0.544	0.969
	Pocas veces	11.0	14.3		
	A veces	8.2	7.9		
	Casi siempre	12.3	9.5		
	Siempre	19.2	19.0		
Snacks	Nunca	11.0	12.7	4.432	0.351
	Pocas veces	12.3	20.6		
	A veces	30.1	30.2		
	Casi siempre	23.3	25.4		
	Siempre	23.3	11.1		
Hielo	Nunca	6.8	17.5	8.261	0.082
	Pocas veces	8.2	14.3		
	A veces	11.0	17.5		
	Casi siempre	30.1	20.6		
	Siempre	43.8	30.2		
Vasos desechables	Nunca	31.5	54.0	12.786	0.012
	Pocas veces	27.4	23.8		
	A veces	20.5	17.5		
	Casi siempre	12.3	0.0		
	Siempre	8.2	4.8		
Chicles	Nunca	35.6	50.8	5.231	0.264
	Pocas veces	27.4	23.8		
	A veces	17.8	17.5		
	Casi siempre	5.5	3.2		
	Siempre	13.7	4.8		
Gaseosas	Nunca	8.2	9.5	2.732	0.604
	Pocas veces	6.8	7.9		

	A veces	24.7	15.9		
	Casi siempre	19.2	28.6		
	Siempre	41.1	38.1		
	Nunca	30.1	47.6	5.868	0.209
	Pocas veces	19.2	19.0		
	A veces	20.5	17.5		
	Casi siempre	13.7	6.3		
	Siempre	16.4	9.5		
	Nunca	57.5	42.9	7.164	0.127
	Pocas veces	24.7	27.0		
	A veces	12.3	19.0		
	Casi siempre	0.0	6.3		
	Siempre	5.5	4.8		

Fuente: Elaboración propia con datos procesados de encuestas

En el uso y preferencia de plataformas digitales en la muestra obtenida con la encuesta realizada, más del 95% de ambos clústeres identificados utilizan o no son ajenos a las plataformas digitales.

Se consultó por las plataformas más conocidas como Facebook, WhatsApp, Instagram, Twitter, YouTube y TikTok.

Tabla 19: Utilización de canales digitales por segmentos

Uso de canales digitales					
Utilización y preferencias		Gold	Premium	Chi	P
		%	%		
Uso redes	No	4.1	4.8	0.034	0.853
	Si	95.9	95.2		
Facebook	No	64.4	55.6	1.101	0.294
	Si	35.6	44.4		
Instagram	No	34.2	65.1	12.870	0.000
	Si	65.8	34.9		
Twitter	No	94.5	87.3	2.191	0.139
	Si	5.5	12.7		
YouTube	No	95.9	92.1	0.895	0.344
	Si	4.1	7.9		
WhatsApp	No	30.1	15.9	3.824	0.051
	Si	69.9	84.1		
TikTok	No	91.8	98.4	3.046	0.081
	Si	8.2	1.6		

Fuente: Elaboración propia con datos procesados de encuestas

WhatsApp e Instagram son las plataformas que poseen un mayor porcentaje de utilización en los compradores de alcohol encuestados.

Toda esta información sirve para tener una idea de las preferencias y para caracterizar a los consumidores actuales que habitan en la ciudad de Copiapó.

Se reafirma la hipótesis de que el clúster Gold es el que muestra un mayor interés tanto en la compra de productos como en la preferencia y utilización de redes sociales, con lo cual el mercado sobre el cuál se abordará el estudio queda demarcado y caracterizado.

7.1.4.2 Análisis de flujos de ventas según días y horarios

Actualmente, botillería Epicentro atiende de Lunes a Domingo, en donde los tickets promedio son del orden de CLP \$15,000 de Lunes a Jueves, y de CLP \$30,000 de Viernes a Domingo.

En un día promedio, la hora de apertura del local es las 10:00 am, en donde el flujo de ventas inicia lento hasta las 16:00 hrs aprox. En la segunda parte de la jornada, desde las 17:00 hrs hasta el horario de cierre, las ventas aumentan considerablemente y el flujo de compras crece.

En días de atención de feriados que no son irrenunciables, se registra una fuerte alza de venta de productos que van desde un 50% más de ventas que en un día común hasta un 350% de aumento de ventas como por ejemplo en Navidad y Año nuevo.

7.1.5 Descripción y análisis de modelo de negocio de compañía Super King Markets y el canal ShopSK

El canal darkstore implementado por la cadena Super King Markets, denominado como ShopSK, consta de tener bodegas especiales para el almacenamiento, ordenamiento y posterior selección y embalaje de productos ofrecidos en sus canales digitales.

ShopSK se caracteriza por comercializar bebidas alcohólicas y licores, mostrando una amplia variedad de productos y permitiendo la coordinación entre comprador y vendedor, para que se puedan repartir los productos adquiridos a alguna dirección solicitada por el consumidor, o para que estos productos sean retirados en el lugar físico de las tiendas de Super King Markets.

También, como posee sucursales en 8 condados diferentes, tiene la opción de enviar productos entre un condado a otro, mediante el envío de encomiendas a lugares en los que, si no se encuentra un producto solicitado por un consumidor en alguna sucursal cercana, se envía al condado solicitante previa solicitud del comprador. Esto puede demorar de 1 a 2 días.

Físicamente, estas bodegas se encuentran localizadas en cada condado y constan de sectores cerrados, sin atención al público en los cuales se disponen de repisas o despensas con los productos necesarios en base a un stock previamente designado por un análisis de oferta y demanda realizado en cada sucursal.

En estas bodegas se tienen refrigeradores en los cuales se encuentran almacenados los productos que requieren de mantenerse a cierta temperatura, como cervezas o cócteles. Además de contar con máquinas de carga menor con las cuales se realizan los ordenamientos de productos y para subir o bajar cajas con licores.

Figura 11: Logotipo de Super King Markets y ShopSK



Fuente: Elaboración propia

En relación a la seguridad y confiabilidad que se implementa en este canal de delivery, existe una política de reembolso que se implementa en ShopSK, la cual consiste en que si el cliente no está satisfecho con su producto por encontrarse dañado, contaminado o no consumible, si se presenta en tienda y con el recibo de compra dentro de los siguientes 7 días, se realiza un recambio de productos o en su defecto, el reembolso de la compra en su totalidad. La condición de que ShopSK acepte el producto de vuelta es que se encuentre sin ser consumido y que se encuentre en las mismas condiciones en las que lo recibió el cliente.

Se toma como ejemplo tres situaciones que se encuentran manifestadas en el portal web de ShopSK **(19)**:

- Pedidos dañados: ShopSK vela porque el cliente reciba sus pedidos tal y como salieron de las instalaciones, en excelentes condiciones. Si el cliente cree que hay un problema con el artículo que recibió, se debe informar de inmediato poniéndose en contacto con la tienda. Si es posible, se deben enviar por correo electrónico fotografías de la botella o el empaque dañados como respaldo.
- Pedidos incorrectos: Si el cliente recibe un pedido incorrecto, se debe contactar de inmediato con la tienda. Se le enviará al cliente una etiqueta de envío para devolver el pedido incorrecto y se le enviará el pedido correcto en las siguientes horas hábiles o en su defecto, al siguiente día.
- Pedidos perdidos: Si el remitente pierde su pedido o si no puede rastrear su pedido, se debe enviar un correo electrónico de inmediato. Si no se puede reemplazar su artículo, se le reembolsará en su totalidad la compra.

7.1.5.1 Historia y definiciones del formato darkstore

El formato darkstore viene siendo implementado desde el siglo XX y consta principalmente de eliminar la interacción entre consumidor y vendedor. Solamente realizar repartos de pedidos a ubicaciones solicitadas por el comprador.

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.

En Chile, la llegada de las darkstore comenzó en el año 2018, en donde cadenas como Líder, Jumbo, Tottus, Sodimac, Falabella y Ripley comenzaron a implementar el canal del formato de tiendas oscuras para poder llegar a clientes y satisfacer sus necesidades de consumo. Esta implementación inició en comunas de la Región Metropolitana como Las Condes, Providencia y Ñuñoa, para luego desplazarse hacia Santiago Centro, Maipú y La Florida.

Posteriormente, con los eventos del estallido social ocurrido en Chile en Octubre de 2019, y posteriormente con la pandemia ocurrida a finales de 2019 e inicios de 2020, el formato de tiendas oscuras sufrió un auge debido a que muchas cadenas y tiendas de todo tipo de productos comenzaron a implementar el canal de delivery, eliminando la interacción directa con los consumidores.

7.1.5.2 Análisis de modelo de negocio y propuesta de valor de la compañía

El modelo de negocio y la propuesta de valor ofrecidas por ShopSK pueden verse reflejados solamente al leer su lema principal, el cual es “Same day Alcohol delivery available”, o en su traducción al español “Entrega disponible de alcohol en el mismo día”.

En su página web ofrece la alternativa de buscar dentro de una variedad de más de 200 productos, en los cuales se puede filtrar por búsqueda por marca de producto, tipo de producto, país de fabricación y hasta por el tamaño de mililitros que se venden del producto en cuestión.

Ofrece al consumidor tres modalidades, ya mencionadas anteriormente, que son reparto en el mismo día, recoger (pickup) productos en tienda y envío de productos mediante encomienda a otros condados.

Si se realiza una compra con delivery dentro de uno de los condados de Los Angeles, el compromiso y propuesta de valor es que los productos comprados serán repartidos en un tiempo menor a las 2 horas desde que se efectúa el pago por el comprador.

7.1.5.3 Alcances y limitaciones de formato darkstore

Los principales alcances y limitaciones de este formato se denominan a continuación:

- El reparto en formato delivery de los productos debe ser delimitado de acuerdo a las reales características del tipo de local que ofrece los productos. Esto debido a

que no es conveniente ofrecer un tipo de reparto de productos a ubicaciones que sean muy lejanas o que sean de difícil acceso para el reparto de estos.

- Se debe garantizar el pago de los productos antes de iniciar el traslado de estos. Para evitar algún tipo de malversación o malos entendimientos entre comprador y vendedor.
- Se debe tener un espacio físico adecuado para el almacenamiento de los productos ofrecidos, y tener el stock de los productos actualizado. Esto es fundamental para que el negocio funcione bien, tenga fluidez y que, a la vez, el inventario de stock esté actualizado para saber cuándo se debe reponer algún producto en específico antes de que comiencen a existir déficits de productos.
- El reparto de productos debe analizarse, para definir si puede ser tercerizable o no. Esto debido a que en la actualidad existen empresas que se dedican a repartir productos (Pedidos Ya, Rappi, UberEats) que funcionan en sectores de amplio espacio o en ciudades que tienen una gran superficie de habitantes. Si es recomendable y conlleva un gasto adquirido que no es tan considerable, sería una buena opción el optar por tercerizar el transporte.

7.1.5.4 Tipos de productos ofrecidos entre distintos expendios darkstore

En la actualidad existen muchas tiendas alrededor del mundo que han optado por este canal de distribución, ya que disminuyen los costos de atención al cliente y de arreglos y ornamentación de los centros donde comercializan sus productos.

Actualmente, se ofrecen productos que van más allá de bebidas alcohólicas o licores. Existen supermercados que han optado por este servicio como el supermercado que instauró Pedidos Ya, en donde se ofrecen productos que comúnmente se ofrecen en tiendas de atención a público, pero esta vez se elimina la interacción y el consumidor realiza su compra mediante una plataforma digital.

Tiendas deportivas como Nike o Adidas también han optado por esta alternativa al instaurar páginas webs en las cuales se pueden customizar un producto en cuestión, como zapatillas, poleras o ropa deportiva. Posteriormente y una vez que el consumidor tiene su decisión tomada y efectúa su compra, el producto es enviado al domicilio del comprador.

En el caso de botillería Epicentro, se ofrecerá al público los productos que se encuentran actualmente en la tienda física, además de productos adicionales que salieron resultado de la encuesta online.

7.1.6 Análisis de proveedores

Los proveedores que actualmente tiene botillería Epicentro son los definidos a continuación:

- CCU: La Compañía de Cervecerías Unidas, también conocida por su acrónimo CCU, es una empresa chilena productora de bebidas, fundada el 8 de enero de 1902. Es controlada por Inversiones y Rentas S.A., propiedad de la filial Quiñenco del Grupo Luksic y la neerlandesa Heineken International, los que conjuntamente poseen el 60 % de la empresa. La compañía produce tanto bebidas alcohólicas

como no alcohólicas, y también opera en el área de los alimentos. Tiene operaciones en Chile, Argentina, Bolivia, Colombia, Paraguay y Uruguay

- Coca Cola: Coca-Cola Andina nace de la fusión entre Embotelladora Andina y Embotelladoras Coca-Cola Polar a partir del cuarto trimestre de 2012. Está dentro de los siete mayores embotelladores de Coca-Cola en el mundo, atendiendo territorios franquiciados con casi 50 millones de habitantes, en los que durante 2012 entregó más de 3,300 millones de litros de bebidas gaseosas, jugos y aguas embotelladas.
- Desa: Es una distribuidora de vino de Chile la cual tiene 11 sucursales a lo largo del país. Tiene una gran cantidad de productos relacionados y que tienen una gran comercialización.
- Distribuidora Isimark Es una distribuidora de productos como alimentos, bebidas, tabacos y otros alimentos especializados con casa matriz en la ciudad de La Serena, Chile.
- Savory: Es una distribuidora de helados con fábrica principal en la comuna de Macul, Santiago. Todos sus productos son hechos en territorio chileno.
- Peumo: Es una distribuidora de licores fabricados en suelo chileno. Se ubica su casa matriz en la sexta Región de Chile.
- Liquore: Es una distribuidora de licores ubicada en la ciudad de Copiapó, Chile.
- Viña Concha y Toro: Es una empresa fabricante y distribuidora de vinos, ubicada en Chile, la cual posee una gran variedad de vinos de renombre no solamente en Chile, sino que a nivel mundial.
- Viña Santa Rita: Es una empresa fabricante y distribuidora de vinos chilena, también con mucho renombre a nivel nacional e internacional.
- Viña Miguel Torres: Es una empresa fabricante y distribuidora de vinos chilena, con presencia en más de 100 países con 30 años de antigüedad.
- Meyer: Es una distribuidora de licores al por mayor localizada en la ciudad de Copiapó.
- Kimper: Es una distribuidora de alimentos que brinda abastecimiento a almacenes y minimarkets en las ciudades de Copiapó, Caldera y El Salvador.

Estos proveedores abastecen a gran porcentaje de los expendios dentro de la ciudad de Copiapó, ya que algunas de las empresas tienen buen renombre a nivel nacional. No tienen contratos de exclusividad con ningún centro y hace factible la idea de poder formar alianzas con algunos de ellos a futuro para aumentar las ventas de sus mismos productos con el canal darkstore.

7.1.6.1 Evaluar los precios de venta que se ofrecen en la actualidad

Semanalmente, en botillería Epicentro se realizan pagos a los proveedores para el re abastecimiento de productos en stock. Estas sumas pagadas a los proveedores varían de acuerdo a las fechas en las que se producen ya que, dependiendo del periodo y festividades próximas, el abastecimiento de stock crecerá en comparación a una fecha normal. Este valor varía entre los CLP \$2,500,000 y los CLP \$3,500,000.

En la ciudad de Copiapó se ha iniciado la formación de un Sindicato de Botillerías, emulando a la Asociación Gremial de Dueños de Botillerías de Chile (AGBOTCH A.G.) **(20)** con el fin de que exista una mejor distribución de productos independiente de la

botillería en la que se pague el re abastecimiento de productos a los distintos proveedores que participan en los procesos de cada botillería. Esto con el fin de que los precios de adquisición de productos para el reabastecimiento de cada botillería sean igual para todas las botillerías de la ciudad.

7.1.6.2 Comparar precios de venta, promociones que pudieran ser de menor precio

Se han realizado reuniones para la formación del Sindicato de Botillerías en la ciudad de Copiapó, y en estas instancias se ha levantado el tema de discusión de las diferencias en los precios que ofrece un mismo proveedor a botillerías diferentes. No se han declarado estos precios en detalle de manera particular, debido a que esto puede originar un posible conflicto o descontento entre el dueño de una botillería y un proveedor en particular. Estas diferencias de precios se dan en más de la mitad de los productos que se ofrecen en cada botillería, como en cajas de cerveza, vinos, espumantes y en una variada cantidad de destilados. Se espera que, con la formación del Sindicato de Botillerías en la ciudad, esta situación se regule y permita el crecimiento y aumentar el margen de ganancia de las botillerías que actualmente tienen un menor crecimiento en la ciudad.

Estas diferencias van, dependiendo el producto, de entre un 3% a un 7%. Además, se ha detectado que el mismo proveedor, tiene prioridad de vender sus productos a cadenas de supermercados y cuando la empresa que fabrica el licor en cuestión tiene una falta de stock, botillerías de menor tamaño quedan sin su pedido por periodos que van desde 1 semana hasta las 3 semanas.

7.1.6.3 Recopilar información acerca de posibles oferentes para realizar los pedidos digitales

Para el reparto de los pedidos de manera digital, en la actualidad algunas empresas han tercerizado esta actividad con el sistema de la última milla. Esta logística es fundamental y a la vez debe ser evaluada considerando sus pros y contras debido al costo extra que implica para la empresa que vende el producto a sus consumidores.

Esta logística considera la optimización de rutas de transporte, desde el punto de venta y embalaje de un producto hasta la llegada del mismo pedido hacia el cliente. También se estandariza el empaque de los productos ya que comúnmente se realizan varios pedidos a la misma vez en el mismo medio de transporte que se encuentra dando vueltas con los productos. Se realizan estos repartos en diferentes medios de transportes, que van desde motos, autos, furgonetas, hasta camiones.

Para el caso de Epicentro, al ubicarse en la ciudad de Copiapó, se encuentra en funcionamiento Uber Eats, PedidosYa y Rappi **(21)**. Estas empresas que se especializan en la última milla y en la llegada correcta de los productos a destino, tienen una comisión que se añade al costo del producto para el vendedor que oscila entre el 20% hasta un 33%. Por los periodos de pandemia por Covid 19 y con afán de apoyar a restaurantes y negocios pequeños, estas empresas han decidido bajar la comisión llegando hasta el 0% en algunos casos previos compromisos de fidelidad con las empresas y que, una vez la

situación sanitaria se logre normalizar, continúen trabajando con las mismas empresas cuando se vuelva a cobrar comisión.

En el caso de Epicentro y al tratarse de una botillería en crecimiento, en primera instancia no se considerará tercerizar este servicio, ya que Epicentro buscará entregar los productos por sus propios medios para dar un sello de garantía y de calidad a sus consumidores. Para el análisis de este estudio se consideró vital que los productos lleguen en excelentes condiciones a los clientes y además de tratarse de una ciudad cuya superficie no es tan extensa como en otras ciudades o regiones de Chile, se opta por despachar los productos con medios propios.

7.1.7 Análisis del entorno

El entorno actual de botillería Epicentro, físicamente se encuentra en el cuadrante 1, el cual es el principal de la ciudad y, por ende, tiene un mayor porcentaje de tránsito y de participación de posibles clientes compradores.

En esta sección se analizará el entorno en el cual participa Epicentro con sus ventajas y desventajas.

7.1.7.1 Evaluación situación actual socioeconómica de los ciudadanos

Actualmente, en el año 2021 la población se encuentra en un periodo que viene con una tendencia de incertidumbre, gatillado por las manifestaciones y estallido social ocurridos durante el año 2020. Esto gatillo un plebiscito social para el cambio de constitución y, por ende, un inminente cambio en la constitución del país.

En el mes de Noviembre del año 2021 se realizaron las elecciones presidenciales para el nuevo periodo de gobierno de 4 años, elección que se observa muy polarizada debido a las tendencias políticas de los candidatos presidenciales.

Durante este periodo, desde el 2020 hasta la fecha actual, se ha depositado a gran parte de la población un Ingreso Familiar de Emergencia (IFE), el cual se ha repetido en ocasiones sucesivas lo cual ha aumentado la inflación y, por ende, los precios de la canasta familiar en Chile han subido en comparación a años anteriores. También con los retiros de fondos de AFP en la población aprobados por el Gobierno de Chile, se ha visto un fenómeno en el aumento de adquisición de bienes y servicios y esto también contribuye a la inflación económica del país.

Sin embargo, la compra y adquisición de productos relacionados con el alcohol no han desaparecido o disminuido de los ítems que más compran los chilenos. Por ende, para este caso estudio, se considerarán las condiciones actuales de compra y venta de alcohol para realizar las estimaciones futuras.

7.1.7.2 Legislación vigente en la venta de alcohol

Disposiciones relevantes de la Ley 19.925

En los artículos 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 09:00 y las 01:00 horas del día siguiente. La hora de cierre se ampliará en dos horas más a las 03:00 de 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.

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.

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.

7.1.7.3 Entorno tecnológico

Actualmente para la realización de pedidos digitales de alcohol de manera online en alguna botillería o importadora, no se encuentran habilitadas plataformas digitales dentro de los competidores directos de botillería Epicentro.

En las cadenas de supermercados Jumbo y Líder, sí tienen habilitadas sus plataformas digitales propias las cuales pueden ser utilizadas y descargadas en dispositivos móviles como apps de utilización para los usuarios.

En relación al índice de transformación digital del país **(22)** en la cuarta versión del Índice de Transformación Digital (ITD), se concluye que Chile se mantiene por segundo año consecutivo en el Nivel Intermedio Digital, debido a que se alcanzaron 52 puntos en una escala de 0 a 100 que califica el progreso de las organizaciones.

El ítem del e-commerce fue el que registró un mejor desempeño debido a mejoras e innovaciones en procesos en microempresas, pymes y grandes empresas. La mayoría de las empresas han reducido su velocidad de adaptación digital, dada la apertura del comercio y los cambios en las restricciones de movilidad, sin embargo, existe una tendencia al alza de modelos de comercio híbridos, es decir, buscar el equilibrio entre lo presencial y lo digital como una estrategia de mejora continua.

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

Existen empresas de la India con lo cual se puede indicar las especificaciones para el diseño y posterior funcionamiento de una app digital **(23)**. Para el caso de esta tesis se evaluó el externalizar el desarrollo y realización de una App digital que funcione con el stock en línea existente en botillería Epicentro y en el lugar físico que funcionará como darkstore, para que el usuario tenga en línea la cantidad de producto disponibles y pueda ejecutar su compra en el momento en que lo requiera. Este sería un costo adicional para invertir de unos CLP \$17,000,000.

8 Síntesis del diagnóstico a través de análisis FODA

8.1 FODA General

Oportunidades

- El mercado de venta de alcohol en Chile es un mercado de 6.100 MM USD en venta anual, y los resultados que arroja el decimotercer Estudio Nacional de Drogas en Población General de Chile (2018) indica que en la Región de Atacama el 40.4% de la población consume alcohol al menos una vez al mes. Se tendría que cuantificar si la crisis sanitaria del Covid 19 ha provocado un incremento en estas cifras. 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 no decir nulo dentro de la ciudad de Copiapó, 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 pueden ser 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 de 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 sobre el 80% de la muestra considera muy atractiva la propuesta de valor indicada y, además, estarían dispuestos a utilizar una plataforma digital para realizar los pedidos en línea. Existe interés en el servicio de despacho a domicilio de bebidas alcohólicas con tiempos de entrega menor a una hora.
- Confección de App digital para los pedidos online. Con esto los consumidores pueden tener todo el stock de productos disponibles y navegar dentro de la aplicación, observando productos que tal vez no habían visto antes, ya sea por desconocimiento o por costumbre de comprar los mismos productos siempre.
- Implementar canales de atención y comunicación con el cliente durante la realización de su compra, para dar mayor confiabilidad al usuario. Así también importar una política de reembolso similar a la ofrecida por ShopSK, reducida a escala en la ciudad de Copiapó para aumentar la confianza de los consumidores.
- Generar alianzas estratégicas con los proveedores, aprovechando el impulso del nuevo canal de delivery ya que se podría abrir un mercado de una mayor variedad de productos debido a que los consumidores tendrán una gama mayor de productos a su disposición en la App digital.

Amenazas

- El mercado de venta de alcohol en Chile se encuentra 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 – Pedidos Ya).
- Los principales competidores en el mercado de alcohol para una botillería son los supermercados. Se debe tener precaución con el stock y variedad de productos que se pudiesen llegar a ofrecer en el futuro ya que, si el stock de la competencia se amplía y comienzan a ofrecer una variedad similar a la de una botillería, sería un impacto negativo para estas.

8.2 FODA por Segmentos

Dentro de la clusterización realizada en el análisis de clientes y para concentrar el enfoque del público al cual se quiere llegar, se identificarán las oportunidades y amenazas de los segmentos Gold y Premium.

8.2.1 Segmento Gold

Oportunidades:

- Máximo tramo de ingresos monetarios mensuales en este segmento se encuentra en el rango de CLP \$ 899,000 a CLP \$1,986,000.
- Este segmento tiene baja planificación de compra (inferior al 50%), lo cual generaría un atractivo en la propuesta de reparto de productos de forma delivery.
- El gasto mensual en la mayoría de este clúster se maneja en los rangos de entre CLP \$10,000 a CLP \$50,000 y entre CLP \$75,000 a CLP \$100,000.
- En la frecuencia de compra, en este clúster un 64.7% de clientes compra dos o más veces a la semana productos relacionados con bebidas alcohólicas.
- Un total de 75.3% considera muy atractivo el servicio propuesto.
- Cerca de un 95.9% tiene conocimiento o realiza algunas de sus compras de forma digital.

Amenazas:

- Un 74% de personas pertenecientes a este segmento realizan sus compras de bebidas alcohólicas en supermercados.
- El 91.8% indica nunca haber realizado compras de bebidas alcohólicas a través de internet.

8.2.2 Segmento Premium

Oportunidades:

- Tramo de ingresos mensuales con mayor pertenencia es de más de CLP \$1,986,000.
- Este segmento una planificación de compra superior al 50% de las veces en las que requiere productos relacionados con licores.
- El gasto mensual en la mayoría de este clúster se maneja en los rangos de entre CLP \$50,000 a CLP \$75,000 y entre CLP \$100,000 a CLP \$150,000.
- En la frecuencia de compra, en este clúster un 85.7% de clientes compra productos en línea.
- Un 82.5% del total de personas pertenecientes a este clúster tienen disposición a realizar compras online.
- Cerca de un 95.2% hace uso de redes sociales.

Amenazas:

- Un 84.1% de personas pertenecientes a este segmento realizan sus compras de bebidas alcohólicas en supermercados.
- El 85.7% indica nunca haber realizado compras de bebidas alcohólicas a través de internet.

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 amarillo se muestra el menor valor dentro del mismo rango. Además, se establecen los comentarios del análisis para dicha variable respecto a los segmentos detectados:

Tabla 20: FODA por segmentos

Variable Segmento	Gold	Premium	Comentarios
Ingresos mensuales	Rango entre CLP \$899,000 a CLP \$1,986,000	Más de CLP \$1,986,000	Segmento Premium en promedio registra un mayor ingreso mensual.
Planificación de compra	Menor al 50%	Mayor al 50%	Segmento Gold registra un porcentaje menor de planificación de compra de licores.
Gasto mensual	Entre CLP \$10,000 a CLP \$50,000 y entre CLP \$75,000 a CLP \$100,000.	Entre CLP \$ 50,000 a CLP \$75,000 y entre CLP \$100,000 a CLP \$150,000.	Segmento Gold tiene mayoría en los tramos 1 y 3 de gastos mensuales, mientras que segmento Premium registra mayores gastos mensuales.
Frecuencia de compra	2 o más veces a la semana	1 vez al mes	Segmento Gold tiene mayor frecuencia de compra de alcohol.
Atractivo delivery	Muy atractivo	Algo atractivo	Segmento Gold presenta mayor interés en el delivery de bebidas alcohólicas.
Disposición compra online	78.1% Si 21.9% No	82.5% Si. 17.5% No	Segmento Premium registra mejor porcentaje de disposición a comprar productos de manera online.
Uso redes sociales	95.9%	95.2%	Segmento Gold tiene mayor uso de redes sociales.
Compra de productos en botillerías	57.5% Si 42.5% No	23.8% Si 76.2% No	Segmento Gold tiene mayor tendencia a adquirir sus productos en botillerías (en comparación a supermercados).
Compras actuales de alcohol por internet	8.2% Si 91.8% No	14.3% Si 85.7% No	Segmento Premium tiene mayor tendencia a comprar licores de manera online (mediante supermercados)

Fuente: Elaboración propia con datos procesados de encuestas

9 Elaboración de la estrategia

Con la información procesada de acuerdo a las encuestas se realizará el análisis de atractivo por segmentos para determinar el clúster que representa un mayor interés de la propuesta de valor.

9.1 Análisis del atractivo por segmentos

De acuerdo a la matriz realizada en el ítem anterior, se puede establecer que el segmento más interesante para el desarrollo de la estrategia y dirección del enfoque iría dirigido al segmento Gold, el cual se caracteriza por ser personas de un rango de edad de 29.7 años y que no planifican comúnmente sus compras de productos, con lo cual se genera la oportunidad de ofrecer este servicio de canal en formato darkstore con la compra y venta de productos de manera delivery, ya que existe una fuerte tendencia y uso de plataformas digitales y además el segmento Gold tiene una frecuencia de compra de productos de 2 o más veces a la semana y no planifican en la gran mayoría de veces la compra de los productos.

Para potenciar la publicidad de este canal, se realizará una fuerte campaña publicitaria en redes sociales, enfocadas principalmente en la plataforma social Instagram, ya que es la plataforma que mostró mayor utilización en este segmento. Semanalmente se realizarán sorteos para los clientes para incentivar la participación del público y poder llegar a nuevos clientes.

9.2 Definición de mercado objetivo

El mercado objetivo para este análisis corresponde al segmento o clúster denominado como GOLD.

Para este caso, ya que Epicentro continuará con su atención presencial y abrirá el canal darkstore de delivery, se producirá una canibalización de los clientes sobre los cuales Epicentro ya generó preferencias **(24)**.

Según estimaciones realizadas, esta canibalización de clientes del formato presencial se verá mermada en un 35% de manera inicial. A su vez, se estima penetrar en el mercado y llegar a un 50% más de nuevos compradores. Con estos fundamentos de entrada se proyectará posteriormente la evaluación económica.

Los principales esfuerzos se centran tanto en captar nuevos clientes, como en mantener la mayor cantidad porcentual de los clientes habituales de Epicentro y de acuerdo a la encuesta, la propuesta de recibir las bebidas alcohólicas en formato delivery tendría una aceptación de más de un 80% entre los encuestados y en relación al alcance mencionado de este estudio, sólo se trabajará en el reparto de pedidos dentro de la ciudad de Copiapó.

9.3 Diseño de productos y servicio adicional a entregar

A continuación, se definen los hallazgos a través de la propuesta de valor:

Tareas de clientes:

- Adquirir bebidas alcohólicas y licores para eventos sociales o consumo personal.

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.
- No poder comprar a través de una aplicación móvil.
- Conformarse con la variedad de productos disponible en tiendas normales o supermercados.

Ganancias:

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

Creadores de Ganancias:

- Aplicación en dispositivos móviles, disponibilidad en otras Apps o plataformas sociales.

- Servicio de despacho a domicilio en 1 hora o en horario acordado.
- Surtido Amplio de bebidas alcohólicas.

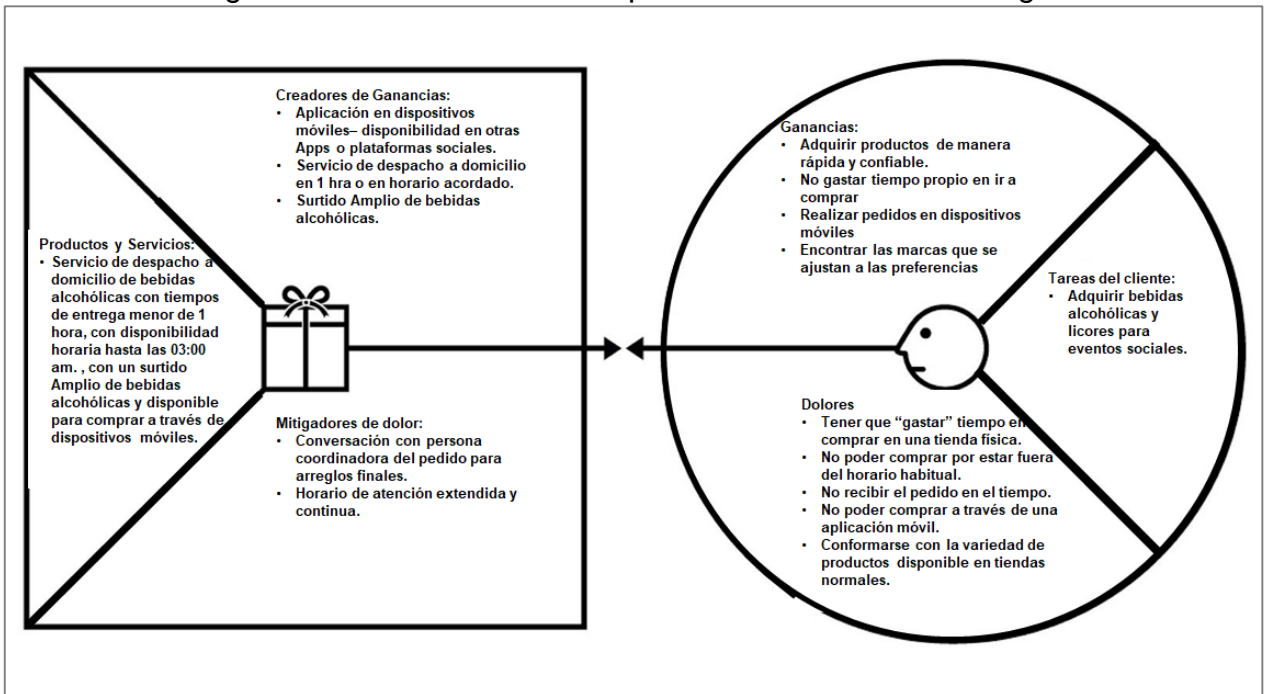
Mitigadores de dolor:

- Conversación con persona coordinadora del pedido para arreglos finales.
- Horario de atención extendida y continua.

Productos y servicios:

- Servicio de despacho a domicilio de bebidas alcohólicas con tiempos de entrega menor de 1 hora, con disponibilidad horaria hasta las 03:00 am., con un surtido amplio de bebidas alcohólicas y disponible para comprar a través de dispositivos móviles.

Figura 12: Plantilla Canvas para elaboración de estrategia



Fuente: Elaboración propia

Otro de los aspectos a considerar en el reparto de los productos es que Epicentro en su formato delivery realizará el reparto de los pedidos con personal propio, es decir, no se hará tercerizables el reparto de las bebidas alcohólicas ni de otros productos debido a lo delicado de los mismos y a que esto le sumaría valor agregado al cuidado y detalle del vendedor para el consumidor. La llegada de los productos en óptimo estado a sus destinos para Epicentro es fundamental ya que eso mejora la captación y por ende mejorará la preferencia de los consumidores.

9.4 Generación de política de precios

Respecto a los precios o costos que se requerirán en el desarrollo de este nuevo canal, mediante la encuesta realizada y mediante investigación de otros repartos a domicilio de bebidas alcohólicas realizadas dentro del país en la región metropolitana, se llega a la conclusión de cargar un costo extra de \$2,000 CLP.

Los precios de cada producto se mantendrán iguales a los que se manejan en la tienda física de Epicentro, pero en horarios Prime (desde las 20:00 hrs en adelante) se realizará un recargo en el precio de productos de un 3% extra en el valor normal. Esto en base a estimaciones y observaciones de otros modelos de compra y venta de productos en formato delivery.

9.5 Diseño de la estrategia de comunicación y posicionamiento

Considerando que el segmento objetivo será el correspondiente al clúster Gold, de acuerdo al análisis de los datos encuestados, 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. 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 mayormente en redes sociales (Instagram, Facebook, Twitter 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 (SEO).

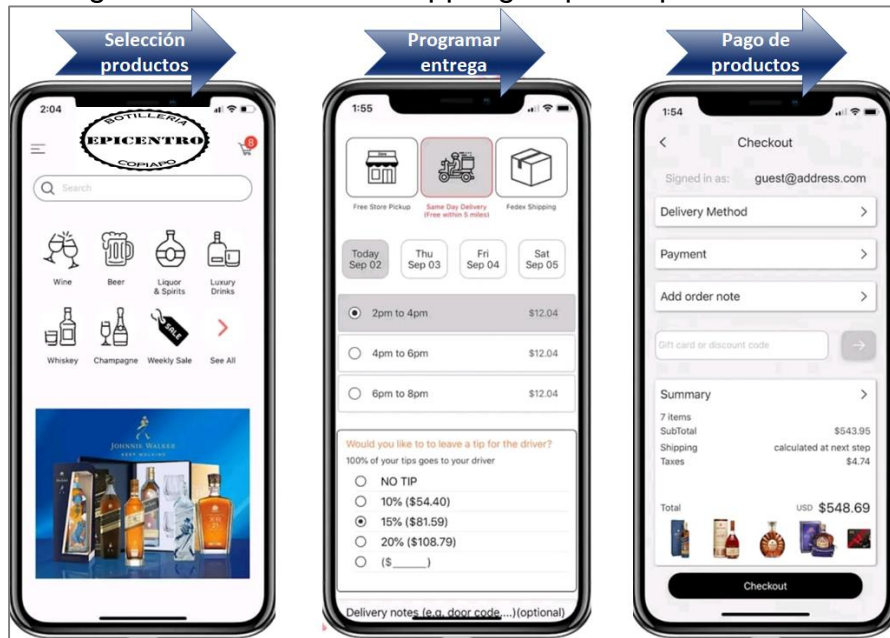
9.6 Implicaciones internas (organización, inversiones necesarias, lugar físico)

Dentro de las inversiones internas, se considerará un desembolso monetario en la confección y posterior mantenimiento de una aplicación digital, con el fin de mantener los productos en stock en línea y que el consumidor pueda tener el abanico de productos disponible al momento de que descargue dicha aplicación, se registre y comience a navegar en ella.

Dentro de las inversiones a realizar se consideraron las siguientes:

- App digital: Se cotizó la confección de una App en el sitio web de desarrolladores indios, en el cual existen formatos de Apps para centros de ventas de productos y se buscó el que mejor se acerca al mantener un stock de productos actualizados y que permita tener una interfaz para que el consumidor pueda seleccionar los productos de su preferencia y que posteriormente pueda realizar el pago de estos. Esto tiene un costo aproximado de CLP \$17,000,000.

Figura 13: Diseño de App digital para Epicentro



Fuente: Elaboración propia

- Arriendo inmobiliario: Se considerará el arriendo de un espacio físico para el desarrollo del canal darkstore, debido a las implicaciones de espacio y almacenamiento de productos, así también para el funcionamiento y ordenamiento del espacio que funcionará como bodega con el apoyo de una mini grúa. Se cotizó un sector céntrico en la ciudad de Copiapó mediante el portal inmobiliario de la ciudad, el cual tiene un arriendo mensual cuantificado en CLP \$2,294,000. Las características del sector son 700 metros cuadrados de superficie y 500 metros cuadrados de construcción.

Figura 14: Local para implementación de formato darkstore



Fuente: Elaboración propia

- Adquisición de patente de alcohol adicional: Esto en el entendido de que el centro de operaciones en donde se desarrollará el canal darkstore, será independiente de la botillería física de Epicentro, con lo cual se comprará una segunda patente municipal por un costo de CLP \$14,000,000. Esto va de acuerdo a la legalidad del

uso y funcionamiento de patentes de alcohol ya que ambos centros se encontrarán distantes entre sí.

- Compra de furgonetas y mini grúa: Se considera la adquisición de dos furgonetas nuevas que se destinarán al reparto de los productos en el formato delivery, además de una mini grúa para realizar el ordenamiento de los productos en el sector de bodega. El costo cotizado y considerado por furgoneta es de CLP \$18,314,100 por cada una y de la mini grúa es de CLP \$4,990,000.

9.7 Descripción del modelo de negocio

Para complementar la elaboración de la estrategia, se establece el lienzo del modelo de negocios basado en el Business Model Canvas (BMC) de la siguiente manera:

Segmento de clientes: El segmento de clientes seleccionado corresponde al clúster Gold debido a su mayor atractivo en las variables de importancia para el servicio. Las principales necesidades de este segmento corresponden 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 WhatsApp o mediante página web, en este sentido, será una atención 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 demás 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. 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 02:00 AM) siempre que la situación sanitaria lo permita.

Actividades clave:

- Posicionar el servicio a través de medios digitales, gestión SEM y SEO.
- Realizar promociones comerciales.
- Gestionar y coordinar el despacho de pedidos asegurando la llegada del pedido en excelentes condiciones por medios propios.
- Gestionar el inventario para satisfacer los requerimientos de los compradores.

Recursos clave

- Personal con experiencia en la gestión de campañas de Marketing digital y redes sociales.
- Encargados con conocimientos para la gestión de inventario en tienda oscura y pronósticos de demanda.
- Personal con experiencia en el desarrollo y trato comercial para llevar cartera de proveedores (distribuidores de alcohol y otros productos).
- 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, Coca Cola, Desa, Isimark, Savory, Peumo, Liquore, Concha y Toro, Santa Rita, Miguel Torres y Meyer.

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.

9.7.1 Estrategia de venta

En la elaboración de la estrategia de venta en botillería Epicentro, se continuará con la atención a clientes en la tienda física, pero además se implementará el canal darkstore cobrando un recargo de CLP \$2,000 por cada compra y, además, en el horario prime que se define como posterior a las 20:00 hrs del día, se asignará un sobre cargo de un 3% en el valor total de los productos comprados por el cliente.

9.7.2 Estrategia publicitaria

La publicidad que ha utilizado Epicentro desde la apertura de su tienda física en el año 2019 se ha limitado a la utilización de redes sociales para indicar precios de venta de productos, horarios de atención en días festivos y promociones. Mensualmente se realiza un sorteo de productos entre las personas que compartan historias y publicaciones de Epicentro.

Para tener mayor llegada y posicionamiento, se realizará una página web propia de Epicentro en la cual se indiquen además de los precios de venta de productos, la

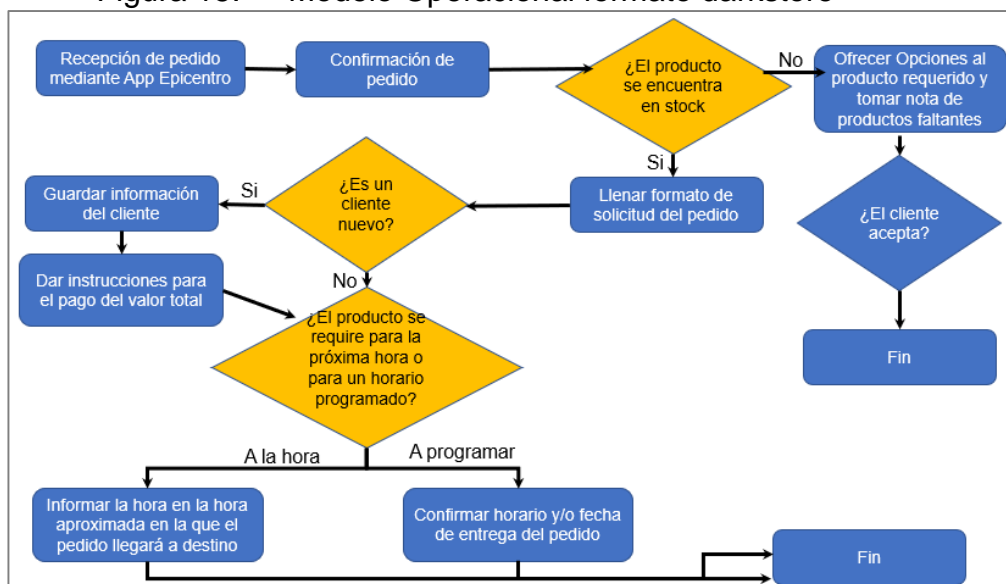
disponibilidad de stocks y además de indicar y explicar la política de precios que se utilizará en el canal darkstore. La página web y las redes sociales de Epicentro se mantendrán actualizadas y se incrementará el número de publicaciones e historias realizadas semanalmente, con especial foco desde los días jueves hasta el domingo. Además, se realizarán sorteos de productos semanales para generar una mayor captación de clientes.

9.7.3 Modelo operacional

El modelo operacional para añadir en el canal actual de Epicentro consiste en recibir el pedido del cliente mediante la aplicación digital, y al ya tener confirmación del pago del pedido, se procede a realizar el embalaje del o los productos solicitados para que sean destinados a la ubicación sugerida por el consumidor. También se puede programar un horario de entrega acordado por el comprador para que llegue el pedido en buenas condiciones y a las temperaturas acordes que amerita (en caso de que sean cervezas, por ejemplo). En caso de que no exista stock de los productos se puede dar más opciones al cliente con el fin de que la venta pueda llevarse a cabo. Se tendrá personal encargado para que esté atento al pedido de productos y pueda servir como apoyo en línea para el consumidor en caso de que requiera asistencia o alguna información adicional.

Una de las características más relevantes del proceso de transacción implementadas en ShopSK, es su política de devolución o reembolso de dinero en caso de no conformidades del cliente, lo cual será implementado también en el darkstore de Epicentro asumiendo que los posibles reclamos sean bien fundados.

Figura 15: Modelo Operacional formato darkstore



Fuente: Elaboración propia

10 Evaluación de factibilidad económica

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

10.1 Costos de implementos, herramientas y lugar físico para el canal darkstore

La inversión inicial considerada para este proyecto está compuesta principalmente por el arriendo de un local que se utilizará como bodega para los despachos (habilitación de racks, oficinas y zonas de embalaje), así como también las maquinarias necesarias para mantener una operación de esta naturaleza (grúa, equipos de levante). 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. Adicionalmente se considera el costo de confección de la App digital y de otros ítems relevantes para iniciar el funcionamiento en la bodega darkstore.

Tabla 21: Inversión inicial formato darkstore

Inversión Inicial	Cantidad	Costo (CLP \$)	Total (CLP \$)
Arriendo mobiliario	1	2,294,000	2,294,000
Instalación de racks	80	20,000	1,600,000
Grúa horquilla	1	4,990,000	4,990,000
Pallets	2	150,000	300,000
Computadores	2	700,000	1,400,000
Mobiliario oficina	2	400,000	800,000
Estantería picking	10	150,000	1,500,000
Compra patente alcohol	1	14,000,000	14,000,000
Pago Patente de alcoholes	1	200,000	200,000
Caja logística	30	10,000	300,000
Aplicación móvil	1	17,000,000	17,000,000
Página web y hosting	1	1,000,000	1,000,000
Compra Furgonetas reparto	2	18,314,100	36,628,200
Abastecimiento productos	1	8,000,000	8,000,000
Capital de trabajo	1	5,000,000	5,000,000
			95,012,200

Fuente: Elaboración propia

- 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 y el costo por proveedor, el valor de este costo bruto se estima en 65% de la venta. 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.
- 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 22: Remuneraciones caso base y darkstore

Remuneraciones Base				Remuneraciones Darkstore			
Cargo	Remuneración	Cantidad	Costo mensual	Cargo	Remuneración	Cantidad	Costo mensual
Vendedor	800,000	4	3,200,000	Lead de marketing	800,000	1	800,000
Cajero (a)	700,000	1	700,000	Coordinador logístico	1,200,000	1	1,200,000
Total			3,900,000	Pickers	700,000	2	1,400,000
				Soporte de ventas	500,000	2	1,000,000
				Operador grúa	650,000	1	650,000
				Repartidores	500,000	2	1,000,000
				Total			6,050,000

Fuente: Elaboración propia

- Marketing: Se considera un valor de CLP \$200,000 mensuales para la campaña publicitaria en el caso actual de Epicentro. Para el flujo de caja simulado, se considerará un 2% sobre las ventas realizadas.
- Arriendo de local: Se realizaron cotizaciones en la zona céntrica de la ciudad de Copiapó, en donde se encontró un inmueble que cumple con las características para ser utilizado en forma de bodega y con zonas que podrían servir para el área de packing. Posee 612 metros cuadrados de superficie, 400 metros cuadrados construidos y su arriendo es de 71.94 UF mensual.

10.1.1 Crédito financiamiento

Para iniciar las actividades de inversión y compra, se ha considerado la solicitud de un crédito bancario de CLP \$66,508,540 el cual corresponde al 70% de la inversión requerida. La tasa anual de este crédito es de 10% anual en un plazo de 48 cuotas mensuales (4 años), la información fue obtenida a través de Banco Estado para el periodo antes mencionado.

Tabla 23: Crédito financiero para inversión

Periodo	Cuota mensual	Intereses	Amortización	Saldo	Periodo	Cuota mensual	Intereses	Amortización	Saldo
1	1,750,000.00	1,590,909.09	159,090.91	66,349,449.09	25	1,750,000.00	161,518.00	1,588,482.00	38,643,360.03
2	1,750,000.00	1,446,280.99	303,719.01	66,045,730.08	26	1,750,000.00	146,834.54	1,603,165.46	37,040,194.57
3	1,750,000.00	1,314,800.90	435,199.10	65,610,530.98	27	1,750,000.00	133,485.95	1,616,514.05	35,423,680.52
4	1,750,000.00	1,195,273.55	554,726.45	65,055,804.53	28	1,750,000.00	121,350.86	1,628,649.14	33,795,031.38
5	1,750,000.00	1,086,612.32	663,387.68	64,392,416.85	29	1,750,000.00	110,318.97	1,639,681.03	32,155,350.35
6	1,750,000.00	987,829.38	762,170.62	63,630,246.22	30	1,750,000.00	100,289.97	1,649,710.03	30,505,640.32
7	1,750,000.00	898,026.71	851,973.29	62,778,272.93	31	1,750,000.00	91,172.70	1,658,827.30	28,846,813.02
8	1,750,000.00	816,387.92	933,612.08	61,844,660.85	32	1,750,000.00	82,884.27	1,667,115.73	27,179,697.29
10	1,750,000.00	674,700.76	1,075,299.24	59,761,532.43	33	1,750,000.00	75,349.34	1,674,650.66	25,505,046.62
11	1,750,000.00	613,364.32	1,136,635.68	58,624,896.76	34	1,750,000.00	68,499.40	1,681,500.60	23,823,546.02
12	1,750,000.00	557,603.93	1,192,396.07	57,432,500.69	35	1,750,000.00	62,272.18	1,687,727.82	22,135,818.20
13	1,750,000.00	506,912.66	1,243,087.34	56,189,413.35	36	1,750,000.00	56,611.07	1,693,388.93	20,442,429.27
14	1,750,000.00	460,829.70	1,289,170.30	54,900,243.05	37	1,750,000.00	51,464.61	1,698,535.39	18,743,893.89
15	1,750,000.00	418,936.09	1,331,063.91	53,569,179.14	38	1,750,000.00	46,786.01	1,703,213.99	17,040,679.90
16	1,750,000.00	380,850.99	1,369,149.01	52,200,030.12	39	1,750,000.00	42,532.74	1,707,467.26	15,333,212.63
17	1,750,000.00	346,228.17	1,403,771.83	50,796,258.29	40	1,750,000.00	38,666.12	1,711,333.88	13,621,878.76
18	1,750,000.00	314,752.88	1,435,247.12	49,361,011.18	41	1,750,000.00	35,151.02	1,714,848.98	11,907,029.78
19	1,750,000.00	286,138.98	1,463,861.02	47,897,150.16	42	1,750,000.00	31,955.47	1,718,044.53	10,188,985.25
20	1,750,000.00	260,126.35	1,489,873.65	46,407,276.51	43	1,750,000.00	29,050.43	1,720,949.57	8,468,035.69
21	1,750,000.00	236,478.50	1,513,521.50	44,893,755.01	44	1,750,000.00	26,409.48	1,723,590.52	6,744,445.17
22	1,750,000.00	214,980.45	1,535,019.55	43,358,735.46	45	1,750,000.00	24,008.62	1,725,991.38	5,018,453.79
23	1,750,000.00	195,436.78	1,554,563.22	41,804,172.24	46	1,750,000.00	21,826.02	1,728,173.98	3,290,279.81
24	1,750,000.00	177,669.80	1,572,330.20	40,231,842.04	47	1,750,000.00	19,841.84	1,730,158.16	1,560,121.64
					48	1,750,000.00	18,038.03	1,731,961.97	(171,840.32)

Fuente: Elaboración propia

10.1.2 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:

- K_e : Costo de capital exigido por los inversionistas
- R_f : Rentabilidad libre de riesgo
- R_m : Rentabilidad del mercado
- β : Medida del riesgo sistemático de industria

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

R_f : 1,5% tasa de bonos en pesos Banco Central Chile a 4 años

R_m : 7,2% rentabilidad anual del IPSA últimos 10 años.

β : 0,95 beta sector alcoholes Chile **(25)**.

Con los valores expresados anteriormente se obtiene que el costo de capital para los accionistas K_e es de 6,915%.

- Rendimiento de la deuda (K_d)

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 10.0%. 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%.

$$WACC = (0.70 * 10.00\%) * (1 - 0.25) + (0.3 * 6.915\%) = 7.32\%$$

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 debe considerar el factor inflación para considerar una tasa que se ajuste de mejor forma a la evaluación del proyecto.

De acuerdo a investigaciones de otros proyectos de similares características correspondientes al mercado de la venta de licores y alcohol asumiendo un formato delivery, se utilizará para la evaluación de este proyecto una tasa de 10%.

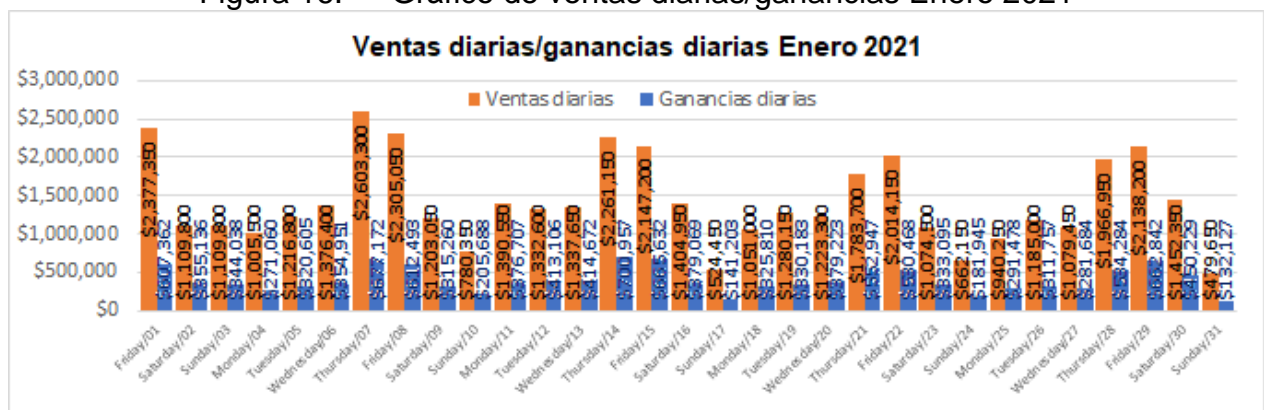
10.2 Flujos de caja históricos y simulados

Dentro de este ítem, se consideran los resultados del año 2021 con el fin de utilizar este periodo como año base para los ejercicios de factibilidad del proyecto del nuevo canal darkstore en botillería Epicentro.

Se realizó un análisis detallado con los reportes diarios de compra/venta de productos en la botillería, con lo cual se pudieron observar tendencias en lo que respecta al ticket promedio por venta el cual varía de acuerdo al día de la semana y al horario en donde se realiza la transacción.

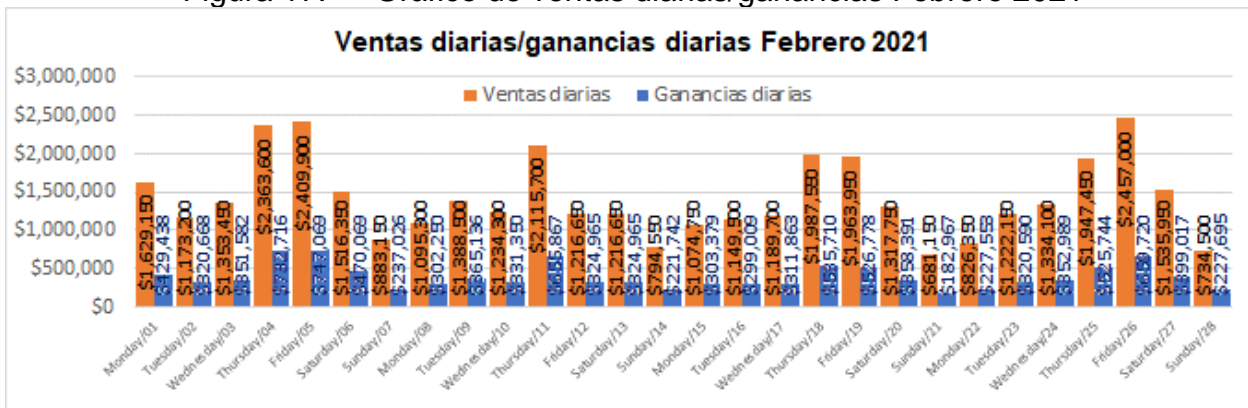
De forma diaria, se obtuvieron los siguientes resultados:

Figura 16: Gráfico de ventas diarias/ganancias Enero 2021



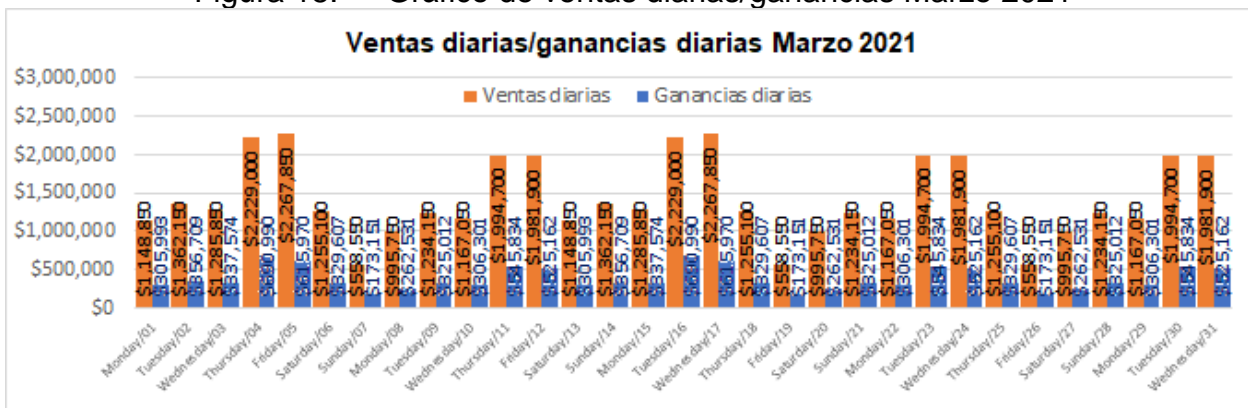
Fuente: Elaboración propia

Figura 17: Gráfico de ventas diarias/ganancias Febrero 2021



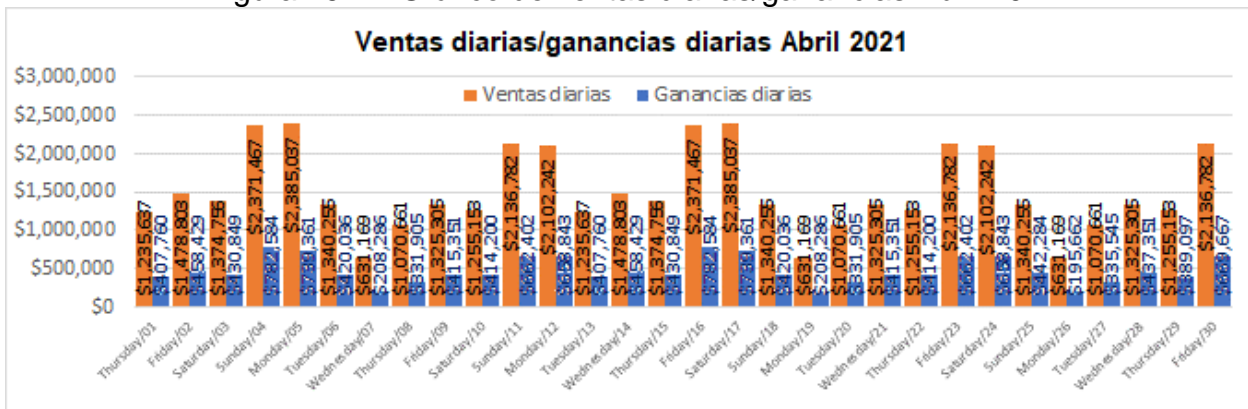
Fuente: Elaboración propia

Figura 18: Gráfico de ventas diarias/ganancias Marzo 2021



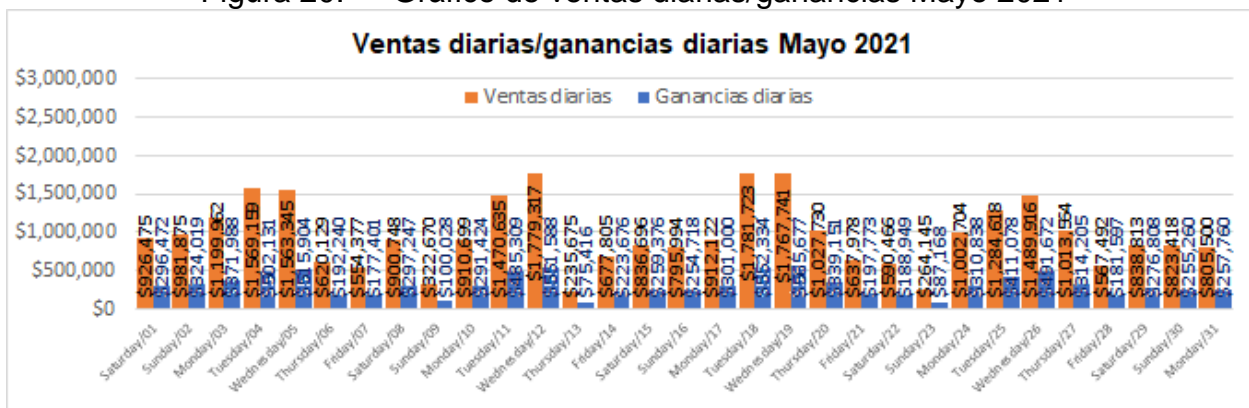
Fuente: Elaboración propia

Figura 19: Gráfico de ventas diarias/ganancias Abril 2021



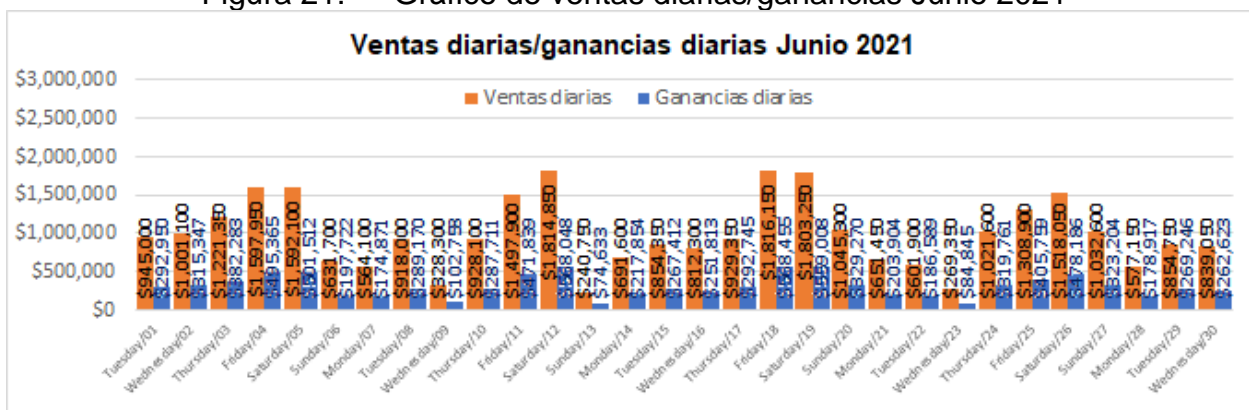
Fuente: Elaboración propia

Figura 20: Gráfico de ventas diarias/ganancias Mayo 2021



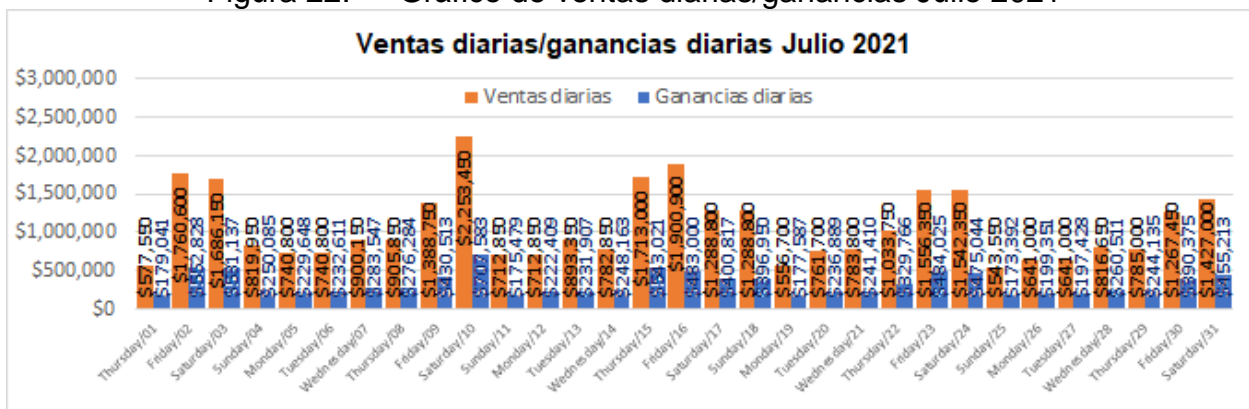
Fuente: Elaboración propia

Figura 21: Gráfico de ventas diarias/ganancias Junio 2021



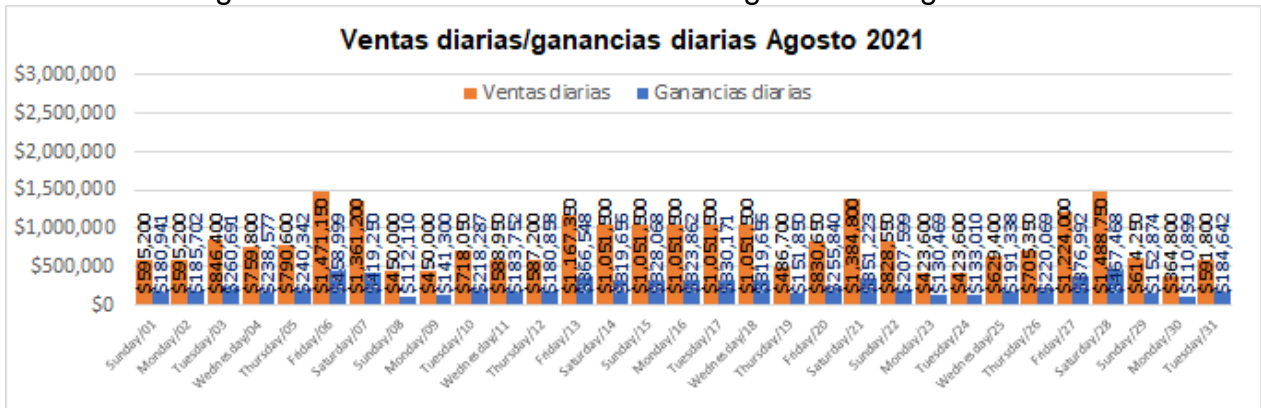
Fuente: Elaboración propia

Figura 22: Gráfico de ventas diarias/ganancias Julio 2021



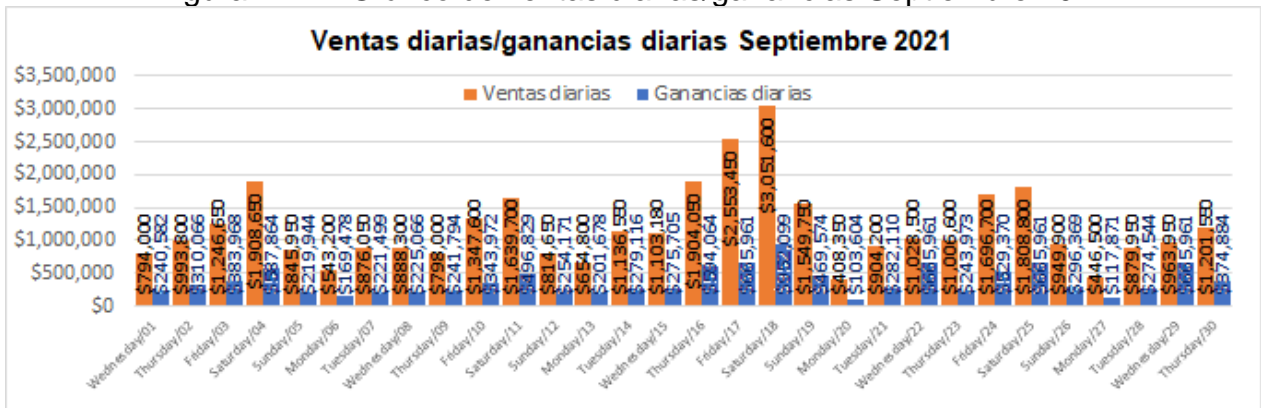
Fuente: Elaboración propia

Figura 23: Gráfico de ventas diarias/ganancias Agosto 2021



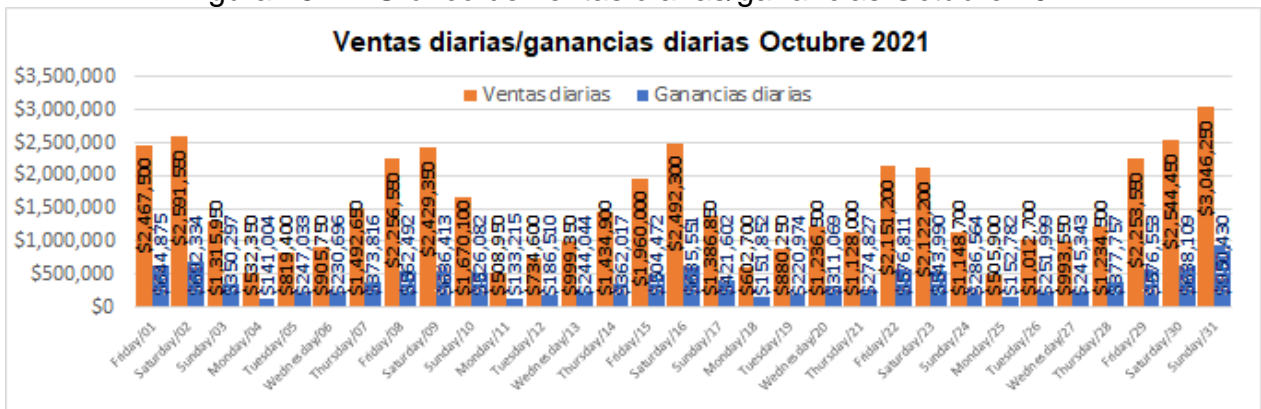
Fuente: Elaboración propia

Figura 24: Gráfico de ventas diarias/ganancias Septiembre 2021



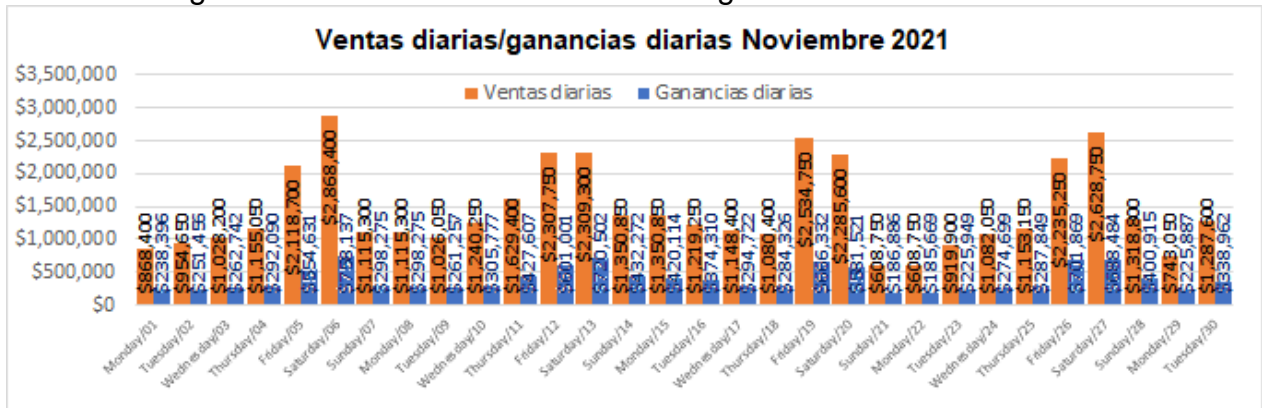
Fuente: Elaboración propia

Figura 25: Gráfico de ventas diarias/ganancias Octubre 2021



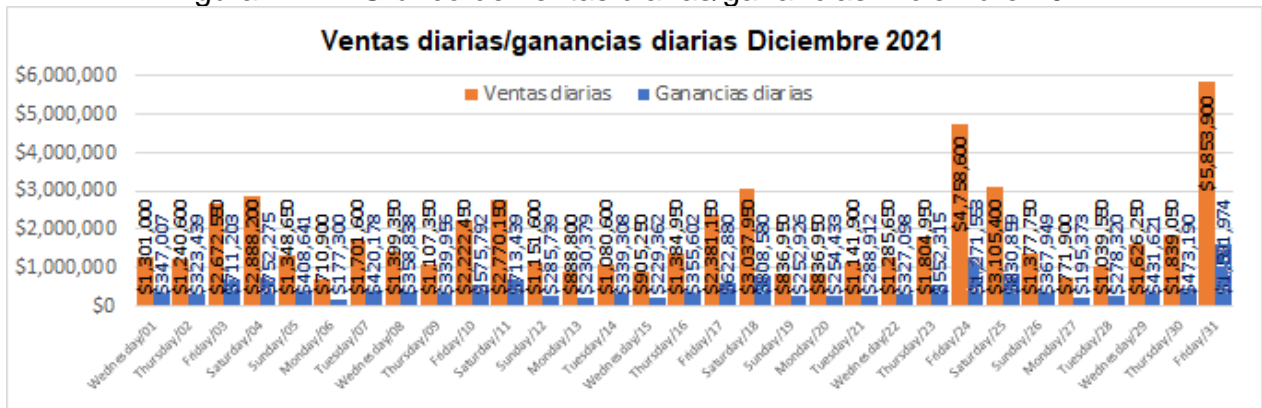
Fuente: Elaboración propia

Figura 26: Gráfico de ventas diarias/ganancias Noviembre 2021



Fuente: Elaboración propia

Figura 27: Gráfico de ventas diarias/ganancias Diciembre 2021



Fuente: Elaboración propia

De los resultados anteriores, se obtiene la siguiente tabla resumen:

Tabla 24: Tabla resumen ganancias año 2021

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	
Datos base	Base	\$1,550,000	\$1,400,000	\$1,550,000	\$1,500,000	\$1,550,000	\$1,500,000	\$1,550,000	\$1,500,000	\$1,550,000	\$1,500,000	\$1,550,000	\$18,250,000	
	Efectivo	\$27,695,920	\$25,277,700	\$26,316,000	\$25,386,438	\$19,134,939	\$18,999,700	\$21,270,850	\$16,166,590	\$20,530,320	\$27,994,953	\$24,709,950	\$34,032,110	\$287,515,470
	Ganancia Neta	\$26,145,920	\$23,877,700	\$24,766,000	\$23,886,438	\$17,584,939	\$17,002,900	\$19,720,850	\$14,616,590	\$19,030,320	\$26,444,953	\$23,209,950	\$32,482,110	\$268,768,670
	Cigarros	\$13,248,500	\$12,395,000	\$14,545,400	\$14,280,364	\$9,999,018	\$9,854,100	\$10,443,950	\$8,201,700	\$11,612,100	\$13,860,060	\$13,332,700	\$15,945,700	\$147,718,592
Pagos de contado/Ganancias diarias	Efectivo	\$26,163,650	\$23,756,700	\$24,562,950	\$25,550,138	\$17,460,418	\$17,415,300	\$19,550,600	\$14,360,650	\$20,552,500	\$27,687,800	\$25,006,050	\$32,308,700	\$274,375,456
	Tarjeta cred/de	\$17,653,100	\$16,055,600	\$19,586,050	\$19,623,713	\$12,693,070	\$12,493,000	\$13,873,150	\$11,274,200	\$15,392,430	\$19,170,750	\$18,286,850	\$24,163,200	\$200,265,113
	Total	\$43,816,750	\$39,812,300	\$44,149,000	\$45,173,851	\$30,153,488	\$29,908,300	\$33,423,750	\$25,634,850	\$35,944,930	\$46,858,550	\$43,292,900	\$56,471,900	\$474,640,568
	Ganancia	\$12,453,181	\$11,046,248	\$12,017,265	\$14,329,617	\$9,650,206	\$9,353,795	\$10,240,151	\$7,743,043	\$11,354,039	\$12,451,513	\$11,840,912	\$15,116,442	\$137,596,410
% Ganancia cal	35.39%	36.40%	36.83%	31.49%	31.27%	31.98%	32.74%	33.31%	33.38%	37.96%	36.73%	37.40%	34.57%	

Fuente: Elaboración propia

En los valores de ganancias, no se encuentran descontados el pago de sueldos, cuentas de luz y agua, arriendo mensual.

Para el desarrollo de este análisis, se confeccionaron dos flujos de caja, el primero analizando la situación actual o situación base de botillería Epicentro, y el segundo corresponde a un flujo de caja simulado en el cual se consideran todos los factores tanto

de venta de productos, canibalización de consumidores, gastos de operar con una bodega darkstore, además de la adquisición y depreciación de equipos para la operación.

Para las evaluaciones de VAN y TIR, se considerará una tasa mensual, considerando la tasa efectiva anual de 10% calculada en párrafos anteriores.

Tabla 25: Tasa anual y tasa mensual

Tasa efectiva anual	10%
Numero periodos	12
Tasa mensual	0.797%

Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto, para el ejercicio se utilizará la tasa mensual de 0.797% en los 24 meses considerados en el flujo de caja tanto base como simulado.

- Flujo de caja base:

Tabla 26: Flujo de caja caso base

CASO BASE	Periodo 0	Año 1											
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas	\$ 43,816,750	\$ 39,812,300	\$ 44,149,000	\$ 45,173,851	\$ 30,153,488	\$ 29,908,300	\$ 33,423,750	\$ 25,634,850	\$ 35,944,930	\$ 46,858,550	\$ 43,292,900	\$ 56,471,900	
Costo	\$ 28,480,888	\$ 25,877,995	\$ 28,696,850	\$ 29,363,003	\$ 19,599,767	\$ 19,440,395	\$ 21,725,438	\$ 16,662,653	\$ 23,364,205	\$ 30,458,058	\$ 28,140,385	\$ 36,706,735	
Margen bruto	\$ 15,335,863	\$ 13,934,305	\$ 15,452,150	\$ 15,810,848	\$ 10,553,721	\$ 10,467,905	\$ 11,698,313	\$ 8,972,198	\$ 12,580,726	\$ 16,400,493	\$ 15,152,515	\$ 19,765,165	
GAV													
Remuneraciones	\$ 3,900,000	\$ 3,900,000	\$ 3,900,000	\$ 3,900,000	\$ 3,900,000	\$ 3,900,000	\$ 3,900,000	\$ 3,900,000	\$ 3,900,000	\$ 3,900,000	\$ 3,900,000	\$ 3,900,000	
Marketing	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000	
Arriendo local	\$ 1,000,000	\$ 1,000,000	\$ 1,000,000	\$ 1,000,000	\$ 1,000,000	\$ 1,000,000	\$ 1,000,000	\$ 1,000,000	\$ 1,000,000	\$ 1,000,000	\$ 1,000,000	\$ 1,000,000	
Software/Licencias	\$ 300,000	\$ 300,000	\$ 300,000	\$ 300,000	\$ 300,000	\$ 300,000	\$ 300,000	\$ 300,000	\$ 300,000	\$ 300,000	\$ 300,000	\$ 300,000	
Merma	\$ 438,168	\$ 398,123	\$ 441,490	\$ 451,739	\$ 301,535	\$ 299,083	\$ 334,238	\$ 256,349	\$ 359,449	\$ 468,586	\$ 432,929	\$ 564,719	
Otros (Luz/Agua)	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	
Total GAV	\$ 6,088,168	\$ 6,048,123	\$ 6,091,490	\$ 6,101,739	\$ 5,951,535	\$ 5,949,083	\$ 5,984,238	\$ 5,906,349	\$ 6,009,449	\$ 6,118,586	\$ 6,082,929	\$ 6,214,719	
Margen Neto	\$ 9,247,695	\$ 7,886,182	\$ 9,360,660	\$ 9,709,109	\$ 4,602,186	\$ 4,518,822	\$ 5,714,075	\$ 3,065,849	\$ 6,571,276	\$ 10,281,907	\$ 9,069,586	\$ 13,550,446	
Amortización deuda	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Depreciación	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	
Interés de la deuda	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Inversión Inicial	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Crédito bancario	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
UAI	\$ 9,197,695	\$ 7,836,182	\$ 9,310,660	\$ 9,659,109	\$ 4,552,186	\$ 4,468,822	\$ 5,664,075	\$ 3,015,849	\$ 6,521,276	\$ 10,231,907	\$ 9,019,586	\$ 13,500,446	
Impuestos	\$ 2,299,424	\$ 1,959,046	\$ 2,327,665	\$ 2,414,777	\$ 1,138,046	\$ 1,117,206	\$ 1,416,019	\$ 753,962	\$ 1,630,319	\$ 2,557,977	\$ 2,254,897	\$ 3,375,112	
Depreciación	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	
UDP	\$ -	\$ 6,898,271	\$ 5,877,137	\$ 6,982,995	\$ 7,244,332	\$ 3,414,139	\$ 3,351,617	\$ 4,248,056	\$ 2,261,887	\$ 4,890,957	\$ 7,673,930	\$ 6,764,690	

CASO BASE	Año 2											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas	\$ 43,816,750	\$ 39,812,300	\$ 44,149,000	\$ 45,173,851	\$ 30,153,488	\$ 29,908,300	\$ 33,423,750	\$ 25,634,850	\$ 35,944,930	\$ 46,858,550	\$ 43,292,900	\$ 56,471,900
Costo	\$ 28,480,888	\$ 25,877,995	\$ 28,696,850	\$ 29,363,003	\$ 19,599,767	\$ 19,440,395	\$ 21,725,438	\$ 16,662,653	\$ 23,364,205	\$ 30,458,058	\$ 28,140,385	\$ 36,706,735
Margen bruto	\$ 15,335,863	\$ 13,934,305	\$ 15,452,150	\$ 15,810,848	\$ 10,553,721	\$ 10,467,905	\$ 11,698,313	\$ 8,972,198	\$ 12,580,726	\$ 16,400,493	\$ 15,152,515	\$ 19,765,165
GAV												
Remuneraciones	\$ 3,900,000	\$ 3,900,000	\$ 3,900,000	\$ 3,900,000	\$ 3,900,000	\$ 3,900,000	\$ 3,900,000	\$ 3,900,000	\$ 3,900,000	\$ 3,900,000	\$ 3,900,000	\$ 3,900,000
Marketing	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000
Arriendo local	\$ 1,000,000	\$ 1,000,000	\$ 1,000,000	\$ 1,000,000	\$ 1,000,000	\$ 1,000,000	\$ 1,000,000	\$ 1,000,000	\$ 1,000,000	\$ 1,000,000	\$ 1,000,000	\$ 1,000,000
Software/Licencias	\$ 300,000	\$ 300,000	\$ 300,000	\$ 300,000	\$ 300,000	\$ 300,000	\$ 300,000	\$ 300,000	\$ 300,000	\$ 300,000	\$ 300,000	\$ 300,000
Merma	\$ 438,168	\$ 398,123	\$ 441,490	\$ 451,739	\$ 301,535	\$ 299,083	\$ 334,238	\$ 256,349	\$ 359,449	\$ 468,586	\$ 432,929	\$ 564,719
Otros (Luz/Agua)	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000
Total GAV	\$ 6,088,168	\$ 6,048,123	\$ 6,091,490	\$ 6,101,739	\$ 5,951,535	\$ 5,949,083	\$ 5,984,238	\$ 5,906,349	\$ 6,009,449	\$ 6,118,586	\$ 6,082,929	\$ 6,214,719
Margen Neto	\$ 9,247,695	\$ 7,886,182	\$ 9,360,660	\$ 9,709,109	\$ 4,602,186	\$ 4,518,822	\$ 5,714,075	\$ 3,065,849	\$ 6,571,276	\$ 10,281,907	\$ 9,069,586	\$ 13,550,446
Amortización deuda	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Depreciación	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000
Interés de la deuda	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversión Inicial	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Crédito bancario	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UAI	\$ 9,197,695	\$ 7,836,182	\$ 9,310,660	\$ 9,659,109	\$ 4,552,186	\$ 4,468,822	\$ 5,664,075	\$ 3,015,849	\$ 6,521,276	\$ 10,231,907	\$ 9,019,586	\$ 13,500,446
Impuestos	\$ 2,299,424	\$ 1,959,046	\$ 2,327,665	\$ 2,414,777	\$ 1,138,046	\$ 1,117,206	\$ 1,416,019	\$ 753,962	\$ 1,630,319	\$ 2,557,977	\$ 2,254,897	\$ 3,375,112
Depreciación	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000
UDP	\$ 6,898,271	\$ 5,877,137	\$ 6,982,995	\$ 7,244,332	\$ 3,414,139	\$ 3,351,617	\$ 4,248,056	\$ 2,261,887	\$ 4,890,957	\$ 7,673,930	\$ 6,764,690	\$ 10,125,335

Fuente: Elaboración propia

Suma de utilidades después de impuesto Caso Base: CLP \$139,466,690, con un VAN de CLP \$126,243,498. Al encontrarse la botillería en funcionamiento, no se consideran inversiones requeridas para el continuo funcionamiento del expendio.

- Flujo de caja simulado Darkstore:

Tabla 27: Flujo de caja darkstore

CASO Darkstore	Periodo 0	Año 1											
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas	\$ 99,472,147	\$ 90,285,846	\$ 100,091,960	\$101,431,819	\$ 73,983,331	\$ 72,953,934	\$ 80,084,006	\$ 65,553,813	\$ 84,215,267	\$105,146,625	\$ 97,922,905	\$123,080,329	
Costo	\$ 64,656,896	\$ 58,685,800	\$ 65,059,774	\$ 65,930,682	\$ 48,089,165	\$ 47,420,057	\$ 52,054,604	\$ 42,609,978	\$ 54,739,923	\$ 68,345,306	\$ 63,649,888	\$ 80,002,214	
Margen bruto	\$ 34,815,251	\$ 31,600,046	\$ 35,032,186	\$ 35,501,137	\$ 25,894,166	\$ 25,533,877	\$ 28,029,402	\$ 22,943,834	\$ 29,475,343	\$ 36,801,319	\$ 34,273,017	\$ 43,078,115	
GAV													
Remuneraciones	\$ 9,950,000	\$ 9,950,000	\$ 9,950,000	\$ 9,950,000	\$ 9,950,000	\$ 9,950,000	\$ 9,950,000	\$ 9,950,000	\$ 9,950,000	\$ 9,950,000	\$ 9,950,000	\$ 9,950,000	
Marketing	\$ 1,700,000	\$ 1,700,000	\$ 1,700,000	\$ 1,700,000	\$ 1,700,000	\$ 1,700,000	\$ 1,700,000	\$ 1,700,000	\$ 1,700,000	\$ 1,700,000	\$ 1,700,000	\$ 1,700,000	
Arriendo local	\$ 3,294,000	\$ 3,294,000	\$ 3,294,000	\$ 3,294,000	\$ 3,294,000	\$ 3,294,000	\$ 3,294,000	\$ 3,294,000	\$ 3,294,000	\$ 3,294,000	\$ 3,294,000	\$ 3,294,000	
Comisiones despacho													
Software/Licencias	\$ 900,000	\$ 900,000	\$ 900,000	\$ 900,000	\$ 900,000	\$ 900,000	\$ 900,000	\$ 900,000	\$ 900,000	\$ 900,000	\$ 900,000	\$ 900,000	
Merma	\$ 994,721	\$ 902,858	\$ 1,000,920	\$ 1,014,318	\$ 739,833	\$ 729,539	\$ 800,840	\$ 655,538	\$ 842,153	\$ 1,051,466	\$ 979,229	\$ 1,230,803	
Otros (Luz/Agua/Combustible)	\$ 900,000	\$ 900,000	\$ 900,000	\$ 900,000	\$ 900,000	\$ 900,000	\$ 900,000	\$ 900,000	\$ 900,000	\$ 900,000	\$ 900,000	\$ 900,000	
Total GAV	\$ 17,738,721	\$ 17,646,858	\$ 17,744,920	\$ 17,758,318	\$ 17,483,833	\$ 17,473,539	\$ 17,544,840	\$ 17,399,538	\$ 17,586,153	\$ 17,795,466	\$ 17,723,229	\$ 17,974,803	
Margen Neto	\$ 17,076,530	\$ 13,953,188	\$ 17,287,266	\$ 17,742,818	\$ 8,410,333	\$ 8,060,337	\$ 10,484,562	\$ 5,544,296	\$ 11,889,191	\$ 19,005,853	\$ 16,549,788	\$ 25,103,312	
Amortización deuda	\$ 159,091	\$ 303,719	\$ 435,199	\$ 554,726	\$ 663,388	\$ 762,171	\$ 851,973	\$ 933,612	\$ 1,007,829	\$ 1,075,299	\$ 1,136,636	\$ 1,192,396	
Depreciación	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	
Interés de la deuda	\$ 1,590,909	\$ 1,446,281	\$ 1,314,801	\$ 1,195,274	\$ 1,086,612	\$ 987,829	\$ 898,027	\$ 816,388	\$ 742,171	\$ 674,701	\$ 613,364	\$ 557,604	
Inversión Inicial	\$ 95,012,200	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Crédito bancario	\$ 66,508,540	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
UAI	\$ 15,076,530	\$ 11,953,188	\$ 15,287,266	\$ 15,742,818	\$ 6,410,333	\$ 6,060,337	\$ 8,484,562	\$ 3,544,296	\$ 9,889,191	\$ 17,005,853	\$ 14,549,788	\$ 23,103,312	
Impuestos	\$ 3,769,133	\$ 2,988,297	\$ 3,821,817	\$ 3,935,705	\$ 1,602,583	\$ 1,515,084	\$ 2,121,140	\$ 886,074	\$ 2,472,298	\$ 4,251,463	\$ 3,637,447	\$ 5,775,828	
Depreciación	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	
UDP	\$ (28,503,660)	\$ 11,307,398	\$ 8,964,891	\$ 11,465,450	\$ 11,807,114	\$ 4,807,749	\$ 4,545,253	\$ 6,363,421	\$ 2,658,222	\$ 7,416,893	\$ 12,754,389	\$ 10,912,341	

CASO Darkstore	Año 2											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas	\$ 99,472,147	\$ 90,285,846	\$100,091,960	\$101,431,819	\$ 73,983,331	\$ 72,953,934	\$ 80,084,006	\$ 65,553,813	\$ 84,215,267	\$105,146,625	\$ 97,922,905	\$123,080,329
Costo	\$ 64,656,896	\$ 58,685,800	\$ 65,059,774	\$ 65,930,682	\$ 48,089,165	\$ 47,420,057	\$ 52,054,604	\$ 42,609,978	\$ 54,739,923	\$ 68,345,306	\$ 63,649,888	\$ 80,002,214
Margen bruto	\$ 34,815,251	\$ 31,600,046	\$ 35,032,186	\$ 35,501,137	\$ 25,894,166	\$ 25,533,877	\$ 28,029,402	\$ 22,943,834	\$ 29,475,343	\$ 36,801,319	\$ 34,273,017	\$ 43,078,115
GAV												
Remuneraciones	\$ 9,950,000	\$ 9,950,000	\$ 9,950,000	\$ 9,950,000	\$ 9,950,000	\$ 9,950,000	\$ 9,950,000	\$ 9,950,000	\$ 9,950,000	\$ 9,950,000	\$ 9,950,000	\$ 9,950,000
Marketing	\$ 1,700,000	\$ 1,700,000	\$ 1,700,000	\$ 1,700,000	\$ 1,700,000	\$ 1,700,000	\$ 1,700,000	\$ 1,700,000	\$ 1,700,000	\$ 1,700,000	\$ 1,700,000	\$ 1,700,000
Arriendo local	\$ 3,294,000	\$ 3,294,000	\$ 3,294,000	\$ 3,294,000	\$ 3,294,000	\$ 3,294,000	\$ 3,294,000	\$ 3,294,000	\$ 3,294,000	\$ 3,294,000	\$ 3,294,000	\$ 3,294,000
Comisiones despacho												
Software/Licencias	\$ 900,000	\$ 900,000	\$ 900,000	\$ 900,000	\$ 900,000	\$ 900,000	\$ 900,000	\$ 900,000	\$ 900,000	\$ 900,000	\$ 900,000	\$ 900,000
Merma	\$ 994,721	\$ 902,858	\$ 1,000,920	\$ 1,014,318	\$ 739,833	\$ 729,539	\$ 800,840	\$ 655,538	\$ 842,153	\$ 1,051,466	\$ 979,229	\$ 1,230,803
Otros (Luz/Agua/Combustible)	\$ 900,000	\$ 900,000	\$ 900,000	\$ 900,000	\$ 900,000	\$ 900,000	\$ 900,000	\$ 900,000	\$ 900,000	\$ 900,000	\$ 900,000	\$ 900,000
Total GAV	\$ 17,738,721	\$ 17,646,858	\$ 17,744,920	\$ 17,758,318	\$ 17,483,833	\$ 17,473,539	\$ 17,544,840	\$ 17,399,538	\$ 17,586,153	\$ 17,795,466	\$ 17,723,229	\$ 17,974,803
Margen Neto	\$ 17,076,530	\$ 13,953,188	\$ 17,287,266	\$ 17,742,818	\$ 8,410,333	\$ 8,060,337	\$ 10,484,562	\$ 5,544,296	\$ 11,889,191	\$ 19,005,853	\$ 16,549,788	\$ 25,103,312
Amortización deuda	\$ 1,243,087	\$ 1,289,170	\$ 1,331,064	\$ 1,369,149	\$ 1,403,772	\$ 1,435,247	\$ 1,463,861	\$ 1,489,874	\$ 1,513,522	\$ 1,535,020	\$ 1,554,563	\$ 1,572,330
Depreciación	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000
Interés de la deuda	\$ 506,913	\$ 460,830	\$ 418,936	\$ 380,851	\$ 346,228	\$ 314,753	\$ 286,139	\$ 260,126	\$ 236,478	\$ 214,980	\$ 195,437	\$ 177,670
Inversión Inicial	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Crédito bancario	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UAI	\$ 15,076,530	\$ 11,953,188	\$ 15,287,266	\$ 15,742,818	\$ 6,410,333	\$ 6,060,337	\$ 8,484,562	\$ 3,544,296	\$ 9,889,191	\$ 17,005,853	\$ 14,549,788	\$ 23,103,312
Impuestos	\$ 3,769,133	\$ 2,988,297	\$ 3,821,817	\$ 3,935,705	\$ 1,602,583	\$ 1,515,084	\$ 2,121,140	\$ 886,074	\$ 2,472,298	\$ 4,251,463	\$ 3,637,447	\$ 5,775,828
Depreciación	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000
UDP	\$ 11,307,398	\$ 8,964,891	\$ 11,465,450	\$ 11,807,114	\$ 4,807,749	\$ 4,545,253	\$ 6,363,421	\$ 2,658,222	\$ 7,416,893	\$ 12,754,389	\$ 10,912,341	\$ 17,327,484

Fuente: Elaboración propia

Suma de utilidades después de impuesto Caso Darkstore: CLP \$192,157,550, con un VAN de CLP \$171,150,085. La TIR obtenida en este flujo de caja simulado corresponde a un 33.09%.

El VAN obtenido es positivo y la tasa interna de retorno TIR también, por lo cual el proyecto se considera factible económicamente.

Además, al comparar las utilidades acumuladas al final del segundo año en el caso base versus el caso darkstore, se logra la condición de satisfacción de incremento de las utilidades de más de CLP \$40,000,000, lográndose un incremento en las utilidades acumuladas de CLP \$52,690,860.

Un dato para considerar en este flujo de caja simulado es que se considera un escenario ideal en el que desde el primer mes el canal darkstore ya se encuentre implementado y funcionando, y que a su vez las proyecciones de venta entre canibalización del canal normal y los nuevos clientes a captar mediante el canal darkstore se encuentren dentro de lo proyectado.

10.3 Sensibilización de estrategia de darkstore para el negocio “Epicentro”

Se realiza un análisis de sensibilidad para las componentes de ventas y gastos totales comprometidas en el flujo de caja Darkstore, indicando lo siguiente:

Tabla 28: Análisis de sensibilidad TIR

		Variación en las ventas								
		-40%	-30%	-20%	-10%	Base	10%	20%	30%	40%
Variación en Gastos	-40%	17.315%	26.230%	35.140%	44.125%	53.164%	62.225%	71.286%	80.337%	89.374%
	-30%	12.219%	21.307%	30.205%	39.162%	48.186%	57.244%	66.306%	75.359%	84.396%
	-20%	6.698%	16.305%	25.249%	34.178%	43.181%	52.232%	61.297%	70.355%	79.394%
	-10%	0.015%	11.106%	20.255%	29.174%	38.149%	47.188%	56.255%	65.320%	74.366%
	Base	-10.898%	5.407%	15.171%	24.148%	33.094%	42.114%	51.179%	60.252%	69.308%
Totales	10%	-	-1.704%	9.855%	19.080%	28.019%	37.011%	46.068%	55.147%	64.215%
	20%	-	-13.655%	3.936%	13.907%	22.922%	31.885%	40.923%	50.004%	59.086%
	30%	-	-	-3.727%	8.455%	17.779%	26.739%	35.747%	44.822%	53.916%
	40%	-	-	-	2.261%	12.509%	21.571%	30.548%	39.604%	48.703%

Fuente: Elaboración propia

Este estudio de proyecto es factible hasta el rango de permitir una disminución de un -20% en las ventas siempre y cuando los gastos totales tengan una disminución de un -40%. Dándose esa condición, se sigue cumpliendo la condición de satisfacción ya que las utilidades acumuladas al final del segundo año tendrían un incremento en CLP \$66,889,289.

En el otro extremo, los gastos podrían tener un incremento de un +40% siempre y cuando las ventas se incrementen en el rango de un +30%. En dicho escenario la condición de satisfacción de incrementar las utilidades al final del segundo año se sigue cumpliendo puesto que se obtendría un valor de CLP \$91,015,092.

Para el caso del flujo de caja simulado, no se considera un crecimiento escalonado ya que se toma en cuenta un escenario ideal y simulado en el cual las ventas de productos entre el canal normal y el canal darkstore desde el primer periodo se encuentren dentro de los márgenes proyectados tanto de crecimiento y de canibalización.

11 Conclusiones y recomendaciones.

11.1 Conclusiones

El proyecto resulta técnica y económicamente factible. En términos de mercado se detecta una demanda importante que se muestra por un tamaño de mercado total de venta de alcohol de 6,100 MM USD al año. Por otro lado, el crecimiento de las ventas a través del canal e-commerce se ha disparado durante los años 2020 y 2021 producto de 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 funcionamiento interno actual de botillería Epicentro no permitiría la adición de un canal de delivery, puesto que no se cuenta con la infraestructura ni equipos requeridos para realizar tal servicio.

El diagnóstico realizado para este estudio muestra puntos y características bien marcadas a la preferencia y permanencia en el canal online, sumado a que el mercado de bebidas alcohólicas en la ciudad de Copiapó es un campo que no se ha explotado aún. La propuesta de negocio resultó ser interesante para los dos segmentos identificados generando más de un 80% de preferencia e interés en un canal de delivery de acuerdo a la encuesta realizada en la ciudad.

El canal digital utilizado por Super King Markets mediante el formato de ShopSK, resulta interesante y además cuenta con una serie de normas y políticas que aumentan la confianza y la fidelidad con los consumidores ya que muestran un continuo monitoreo y tracking de rastreo del pedido enviado hasta que llega a su destino final, el consumidor. Tanto la gran cantidad de productos ofrecidos en la App de ShopSK como las políticas de atención y reembolso al cliente son los aspectos más llamativos para considerar en el proyecto de Epicentro.

En la segmentación y perfil, se da cuenta de que un sector es más propenso a comprar mediante el canal de delivery (segmento Gold) ya que no planifican sus compras y en promedio realizan compras de alcohol 2 o más veces a la semana, generando un interés en comercializar bebidas alcohólicas y licores con el canal de delivery.

Respecto a los competidores, el despacho a domicilio de bebidas alcohólicas en Copiapó solo se realiza mediante cadenas de supermercados de Jumbo y Lider, por lo que existe una oportunidad de posicionamiento y diferenciación para el servicio. Las demás botillerías en la ciudad no poseen actualmente un canal de reparto a domicilio.

La evaluación económica del proyecto resulta factible en la comparación entre el escenario base y el escenario simulado, generando más de CLP \$40,000,000 de utilidades al final del segundo año. Para la evaluación económica se utilizó una tasa de 10% anualizada debido a que se ajusta mejor a las condiciones actuales del mercado. Se logra llegar a un incremento en las utilidades acumuladas en el segundo año de CLP \$52,690,860 (se cumple la condición de satisfacción establecida en el objetivo general) obteniendo un VAN de CLP \$171,150,085 y una TIR de 33.09%.

Los riesgos asociados a este estudio es que en el futuro se pudiera promulgar alguna modificación de las leyes actuales regulatorias del comercio de alcohol, con la cual se impida el reparto de bebidas alcohólicas a domicilio.

11.2 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 ejecución del proyecto, sería necesario evaluar el estado actual a nivel social y sanitaria ya que, si las restricciones por Covid 19 continúan, las restricciones horarias continuarán y eso produce una merma en las utilidades el expendio. Otro aspecto relevante acerca de la ejecución del negocio evaluado es que para llevarlo a cabo se deben secuenciar las actividades para que los tiempos de programación y ejecución sean los adecuados y las etapas sucesivas del proyecto sean compatibles entre sí.

Respecto a la evaluación económica del proyecto, se recomienda revisar las expectativas 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.

En la evaluación económica de este proyecto, se consideró flota propia para realizar el reparto de productos a los domicilios solicitados. Esto se pensó considerando no tercerizar los servicios de última milla, con el fin de dar confianza al consumidor de que su producto llegará en excelentes condiciones ya que muchos de los productos requieren demasiado cuidado en su traslado. Sería buena idea evaluar tercerizar esta parte de la entrega de producto en caso de que el proyecto tenga una mejor y mayor demanda de la que se está proyectando en este estudio.

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.

12 Bibliografía

- (1) BEETRACK. Dark store o tienda oscura: ¿qué significa y cómo es su trabajo? [en línea] < <https://www.beetrack.com/es/blog/dark-store> > [consulta: 20 Diciembre, 2020]
- (2) SUPER KING MARKETS.[en línea] < <https://superkingmarkets.com/>> [consulta 19 Diciembre, 2020]
- (3) S., JESÚS. Dark Stores: Cómo funcionan las tiendas sin clients [en línea] Economía 3. 12 de Septiembre 2021. <<https://economia3.com/dark-stores-como-funcionan-tiendas-sin-clientes/>> [consulta 13 Noviembre, 2021]
- (4) PORTAL TRANSPARENCIA MUNICIPALIDAD COPIAPÓ. Cantidad y tipo de patentes de alcohol en la ciudad de Copiapó, con detalles. Copiapó, Chile. 2021.
- (5) SIN AUTOR. Cuatrocientas treinta patentes de alcohol en Copiapó. [en línea] Diario Atacama en internet. 13 Enero 2006. <https://www.diarioatacama.cl/prontus4_notas/site/artic/20060113/pags/20060113005657.html> [consulta: 01 Mayo, 2021]
- (6) PAIDAR, S. ShopSK. [videograbación]. Youtube.com. 2020 <<https://www.youtube.com/watch?v=OLqdtRkoSV8>>
- (7) EDITOR 2014. Carabineros da a conocer números y delegados de Plan Cuadrante en Copiapó. [en línea]. Radio Antara en internet. 27 Agosto, 2019. <<https://www.radioantara.cl/regionales/carabineros-da-a-conocer-numeros-y-delegados-de-plan-cuadrante-en-copiapo>> [consulta: 15 Marzo, 2021]
- (8) MINISTERIO DE SALUD. Encuesta Nacional de Salud 2016-2017 Primeros resultados. [en línea] <https://www.minsal.cl/wp-content/uploads/2017/11/ENS-2016-17_PRIMEROS-RESULTADOS.pdf> [consulta: 10 Marzo, 2021]
- (9) SENDA, MINISTERIO DE SALUD. El consumo de alcohol en Chile: Situación Epidemiológica. [en línea] <https://www.senda.gob.cl/wp-content/uploads/media/estudios/otrosSENDA/2016_Consumo_Alcohol_Chile.pdf> [consulta: 10 Marzo, 2021]
- (10) BIBLIOTECA DEL CONGRESO NACIONAL DE CHILE. Copiapó: Reporte Comunal 2021 [en línea] < https://www.bcn.cl/siit/reportescomunales/comunas_v.html?anno=2021&idcom=3101 > [consulta: 12 Marzo, 2021]
- (11) LAS CABRAS MUNICIPALIDAD. Patentes de alcohol ley 19925. Clasificación-Valores-Horario. [en línea] <http://www.lascabramunicipalidad.cl/trans_lascabras/archivos/07-actos_y_resoluciones_que_afectan_a_terceros/0706201101%20CLASIFICACION%20DE%20PATENTES%20%20DE%20ALCOHOL.pdf> [consulta: 04 Noviembre, 2021].

- (12)** LANZATE SOLO.CL. Tipo de negocio: la Botillería. [en línea] <<https://www.lanzatesolo.cl/consejos/tipo-de-negocio-la-botilleria>> [consulta: 10 Junio, 2021]
- (13)** JAIN, A. Dark Store Business Model – How Dark Convenience Stores Work. [en línea] <<https://oyelabs.com/dark-store-business-model/>> [consulta: 01 Julio 2021]
- (14)** PIZARRO, C. Dark Store: el boom en retailers, supermercados y restaurantes que se aceleró con la pandemia. [en línea]. La Tercera en internet. 10 Octubre, 2020 <<https://www.latercera.com/pulso/noticia/dark-store-el-boom-en-retailers-supermercados-y-restaurantes-que-se-acelero-con-la-pandemia/4DCDMOP745FPZICOPAMNUJCTTQ/>> [consulta: 15 Marzo, 2021]
- (15)** CRUNCHBASE. Organización de Super King Markets. [en línea] <<https://www.crunchbase.com/organization/super-king-markets>> [consulta: 10 Marzo, 2021]
- (16)** TEAM LEADER.ES. ¿Qué es la Cadena de Valor de una Empresa? – Teamleader. [en línea] 06 Junio 2017 <<https://www.teamleader.es/blog/que-es-la-cadena-de-valor-de-una-empresa>> [consulta: 05 Abril, 2022]
- (17)** NETQUEST. Tamaño de muestra. [en línea] <<https://www.netquest.com/es/gracias-calculadora-muestra?submissionGuid=e063da34-9283-434d-bd7e-0878ab5e5652>> [consulta: 17 Noviembre, 2021]
- (18)** PONCE, D. Los 5 tipos de shopper y cómo venderles un producto. [en línea].<<https://blog.citytroops.com/es/tipos-de-shopper/>> [consulta: 16 Abril, 2022]
- (19)** SHOPSK. Terms & Conditions. [en línea] <<https://shopsk.com/pages/terms-conditions>> [consulta: 05 Abril, 2022]
- (20)** AGBOTCH. Asociación Gremial de Dueños de Botillerías de Chile. [en línea] <<https://agbotch.cl/>> [consulta: 05 Abril, 2022]
- (21)** ALERCE. La última milla: qué es y por qué es importante en logística. [en línea] 01 Marzo, 2019. <<https://www.alerce-group.com/es/nuestras-noticias/somos-noticia/la-ultima-milla-que-es-y-por-que-es-importante-en-logistica>> [consulta: 05 Abril, 2022]
- (22)** COMINTÉ DE COMERCIO ELECTRÓNICO. Índice de Transformación Digital 2021: Avance de la MyPyme en Adopción Digital. [en línea] 27 Octubre, 2021 <<https://www.ecommerceccs.cl/indice-de-transformacion-digital-2021-revela-rapido-avance-de-la-mipyme-en-adopcion-digital-producto-de-la-pandemia/>> [consulta: 14 Abril, 2022]
- (23)** INDIAN APP DEVELOPERS. How to Hire Remote Software Developers from India in 2022? [en línea] <<https://www.indianappdevelopers.com/blog/hire-remote-software-developers-from-india/>> [consulta: 22 Abril, 2022]

(24) MARTÍN, D., NAVARRO, C. Canibalización del servicio: ¿influye la distribución multicanal en la prestación incorrecta del servicio? [en línea] <https://www.academia.edu/32204781/Canibalizaci%C3%B3n_del_servicio_influye_la_distribuci%C3%B3n_multicanal_en_la_prestaci%C3%B3n_incorrecta_del_servicio?email_work_card=view-paper> [consulta: 01 Abril, 2022]

(25) ASWATH DAMODARAN. Betas by Sector. [en línea] Enero, 2022 <https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html> [consulta: 05 Abril, 2022]

(26) LAY Bobadilla, Patrick Fat. 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 (Magíster en Gestión y Dirección de Empresas). Santiago, Chile. Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, 2021. 63 h.

Anexos

Anexo A: Encuesta de mercado – bebidas alcohólicas y otros licores en Copiapó

Buenos días, con saludarle, lo invitamos a participar en esta encuesta para la evaluación de un proyecto de tesis. Le agradecemos disponer de unos 10 minutos para responder las siguientes preguntas.

Este proyecto consta de evaluar el consumo de alcohol en la población y de verificar la apertura de nuevos canales de compra y venta de estos productos. En vista a la situación actual post-pandemia COVID 19 y las nuevas regulaciones existentes.

1. ¿Es usted mayor de edad?(Marque con una X).

Si	No

2. ¿Vive usted en la ciudad de Copiapó? (Marque con una X):

Si	No

3. ¿Generalmente, dónde usted compra bebidas alcohólicas? (marque una alternativa):

- a) Botillerías
- b) Supermercados
- c) Distribuidoras de licores (al por mayor y/o menor)
- d) Otro (Nombre):_____

4. ¿Usted compra habitualmente sus licores en modalidad online o presencial? (Marque con una X):

Presencial	Online

5. Si su respuesta fue Online, favor indique cuál modalidad es su favorita:

Delivery (a domicilio)	Picking (Recoger en el interior de una tienda)	Picking (recoger en estacionamiento de la tienda)	Otro

6. Regularmente, ¿en cuál o cuáles **botillerías** habitualmente compra bebidas alcohólicas o licores? Favor mencione las botillerías en las que usted compra, desde la más frecuente a la que menos visita.

- 1) _____
- 2) _____
- 3) _____
- 4) _____

7. ¿Con qué frecuencia usted compra bebidas alcohólicas? (Marque con una X).

Dos o más veces a la semana	Entre dos a cuatro veces al mes	Una vez al mes	Una vez cada dos meses	No consumo

8. En un mes normal, ¿Cuál sería el porcentaje de veces en las que sus compras de licores son planificadas, y cuanto es el porcentaje de veces que usted “compra de urgencia” (por eventos no planificados o eventos en los que eres invitado(a))? (Escriba sus porcentajes aproximados):

% Veces planificado	% Veces no planificado

9. ¿Conoce usted algún centro de ventas (botillería o supermercado) que realice repartos a domicilios o a direcciones solicitadas por el consumidor, de bebidas alcohólicas o licores? (Marque con una X)

Si	No

Si su respuesta es Sí, favor indicar el lugar en dónde se puede acceder a este servicio:

10. En promedio, ¿Cuánto dinero gasta usted al mes en la compra de bebidas alcohólicas y/o licores? Excluyendo salidas a pubs, discos, restaurantes, enfocándose solamente en el consumo en su domicilio (Marque con una X)

Entre \$10.000 y \$50.000.	Entre \$50.000 y \$75.000	Entre \$75.000 y \$100.000.	Entre \$100.000 y \$150.000	Entre \$150.000 y \$200.000	Más de \$200.000.

11. ¿Cuáles son sus productos favoritos o los que compra con mayor frecuencia? Favor enumere del 1 al 4, donde 4 es la máxima preferencia y 1 es lo que menos prefiere.

Cervezas	Destilados	Espumantes	Vinos	Cocteles (preparados)

12. ¿Qué tan atractivo le parecería una botillería con servicio de delivery de bebidas alcohólicas con entrega menor de una hora, o en un horario acordado entre consumidor-vendedor, con un amplio mix de marcas y que pueda funcionar en un horario tanto diurno como nocturno (hasta las 03:00 am)? (Marque con una X).

Muy atractivo	Algo atractivo	Poco atractivo	Indiferente

13. ¿Qué aspectos positivos y/o negativos considera usted en el reparto de licores a domicilio en menos de una hora, o en un horario acordado entre consumidor y vendedor?

Pros	Contras
1.-	1.-
2.-	2.-
3.-	3.-
4.-	4.-
5.-	5.-

14. ¿Estaría usted dispuesto(a) a pagar un costo extra de \$1.500 pesos por el delivery a su domicilio al realizar una compra digital de licores y bebidas alcohólicas?(Marque con una X).

Seguro no lo pago	Probablemente lo pago	Tal vez lo pago	Seguro lo pago

15. Cuando usted compra bebidas alcohólicas, ¿Compra algún producto adicional? (ejemplo: cigarros, snacks como papas fritas, ramitas, hielos, vasos desechables). Favor coloque una X donde corresponda:

Ítem\Ocurrencia	Siempre	Casi siempre	A veces	Pocas veces	Nunca
Cigarros					
Snacks					
Hielo					
Vasos desechables					
Chicles					
Gaseosas					
Bebidas energéticas					
Helados					

16. Una vez se supere la crisis sanitaria y ya no existan restricciones de cuarentenas o planes "paso a paso", ¿usted seguirá haciendo uso de las compras online de sus productos (mercadería, productos de aseo, vestimenta, etc.)? (Marque con una X).

Si	No

17. ¿Usted utiliza redes sociales o plataformas digitales de comunicación como aplicaciones de mensajería instantánea (WhatsApp)? (Marque con una X).

Si	No

18. Si su respuesta fue "Si" en la respuesta anterior, favor enumere del 1 al 6 cual es la red social que más utiliza, siendo el número 6 la que más utiliza y 1 la que menos utiliza:

Facebook	Instagram	Twitter	YouTube	WhatsApp	TikTok

19. Actualmente, ¿Utiliza alguna plataforma de delivery para la compra de bebidas alcohólicas o licores?(Marque con una X donde corresponda):

Si	No

20. Si su respuesta es sí, favor nombre cual (es):

21. ¿Estaría usted dispuesto(a) a utilizar una aplicación digital o utilizar una página web para realizar un pedido de bebidas alcohólicas o licores a su domicilio, realizando un pago digital del mismo?

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

- Favor indique su edad:
- Sexo: M_ F_
- Nivel educacional:
- Estado civil:
- Con cuantas personas vive usted:
- Ocupación/Profesión:
- Comuna:
- Nivel de ingresos (mensual): (favor marque con una X en la casilla que más se adecúe a su ingreso):

Menor a \$324.000	
Entre \$324.000 a \$562.000	
Entre \$562.000 a \$899.000	
Entre \$899.000 a 1.360.000	
Entre \$1.360.000 a \$1.986.000	
Entre \$1.986.000 a \$2.739.000	

Mayor a \$2.739.000	
---------------------	--

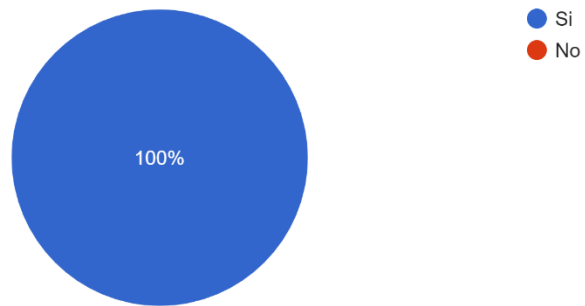
En caso de vivir en Copiapó, favor señale en qué cuadrante se encuentra su domicilio:
(Marque con una X).

- Cuadrante N°1: Limitado por las calles Alameda, Luis Flores, Circunvalación y el Río Copiapó.
- Cuadrante N°2: Limitado por las calles Luis Flores, Callejón Celso Vergara, Circunvalación y el Río Copiapó.
- Cuadrante N°3: Limitado por las calles Alameda, Chamonate, Río Copiapó y Cerro la Cruz
- Cuadrante N°4: Limitado por las calles Río Copiapó, Avenida La Minería, Ruta 5 Sur y Viñita Azul
- Cuadrante N°5: Limitado por las calles Planta Ojanco, Ruta 5 Sur, Escorial y el Río Copiapó
- Cuadrante N°6: Limitado por las calles Colo, Cerro La Cruz, Circunvalación y Cerro Capis
- Cuadrante N°7: Limitado por las calles Colo, Licancabur, Cerro Capis y Circunvalación
- Cuadrante N°8: Limitado por las calles Callejón Celso Vergara, Tierra Amarilla y Barrio Industrial.

Anexo B: Respuestas Encuesta realizada en Copiapó

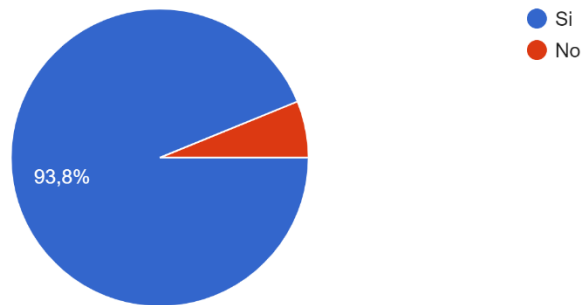
¿Es usted mayor de edad?

146 respuestas

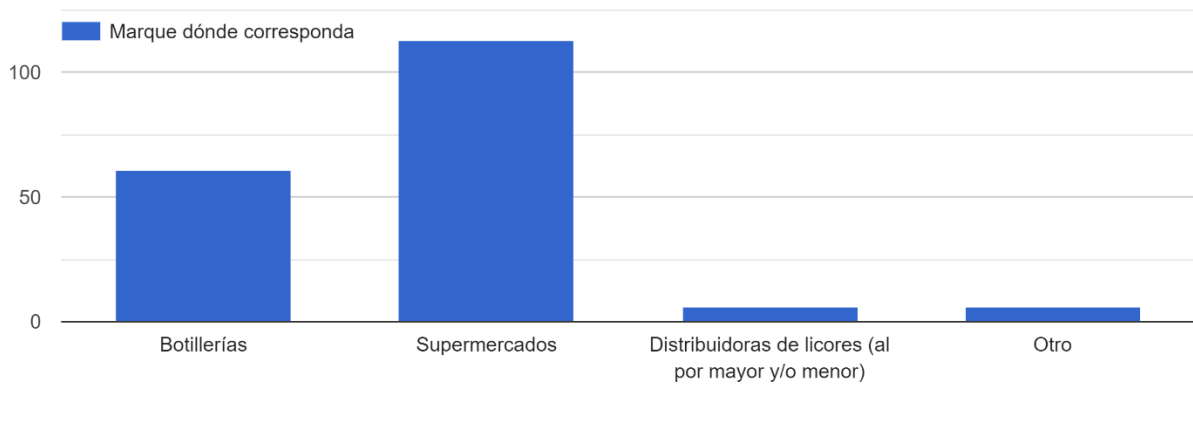


2. ¿Vive usted en la ciudad de Copiapó?

146 respuestas

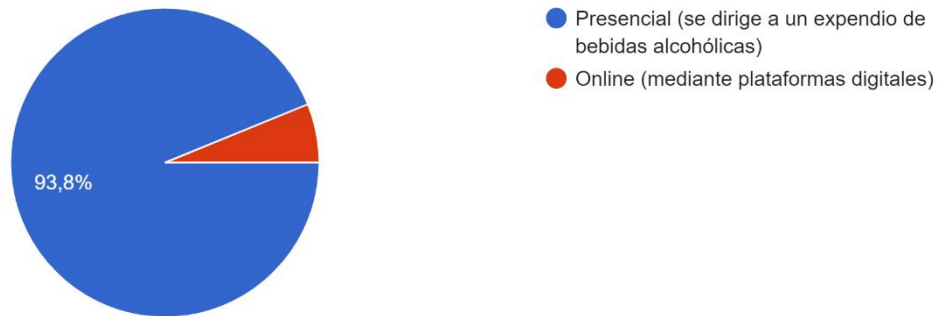


3. ¿Generalmente, dónde usted compra bebidas alcohólicas?



¿Usted compra habitualmente sus licores en modalidad online o presencial?

146 respuestas

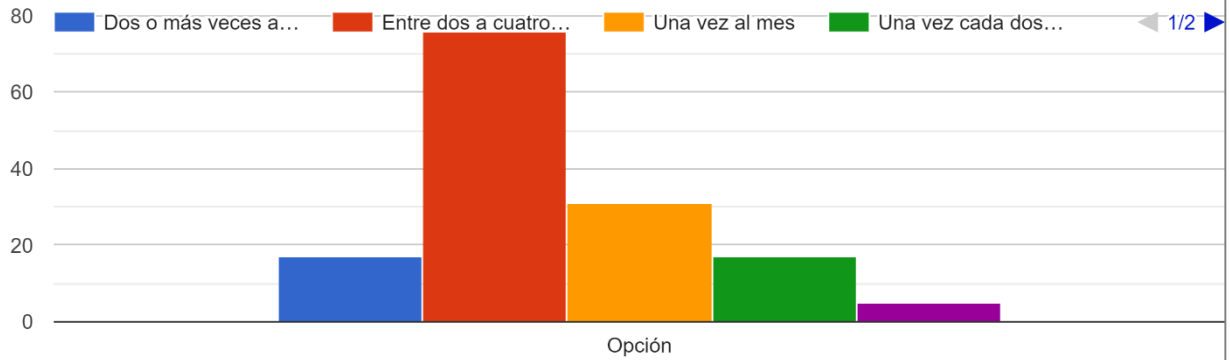


Si su respuesta fue Online, favor indique cuál modalidad es su favorita:

15 respuestas

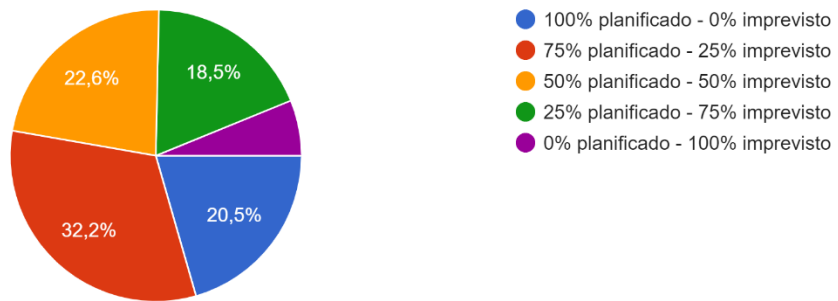


¿Con qué frecuencia usted compra bebidas alcohólicas? (Marque la ocurrencia que más se apegue a su consumo regular).

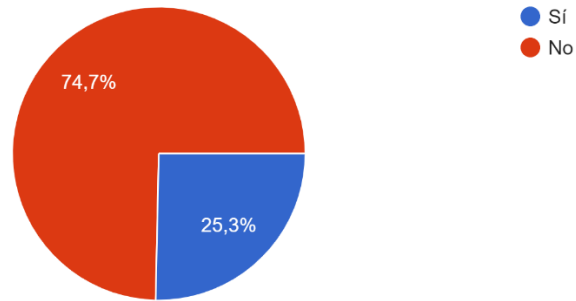


En un mes normal, ¿Cuál sería el porcentaje de veces en las que sus compras de licores son planificadas, y cuanto es el porcentaje de veces qu...arque la casilla que más se apegue a su realidad):

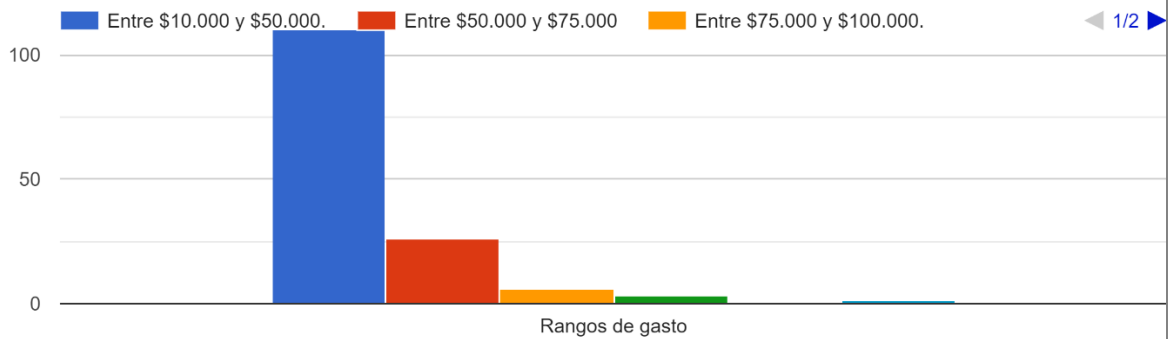
146 respuestas



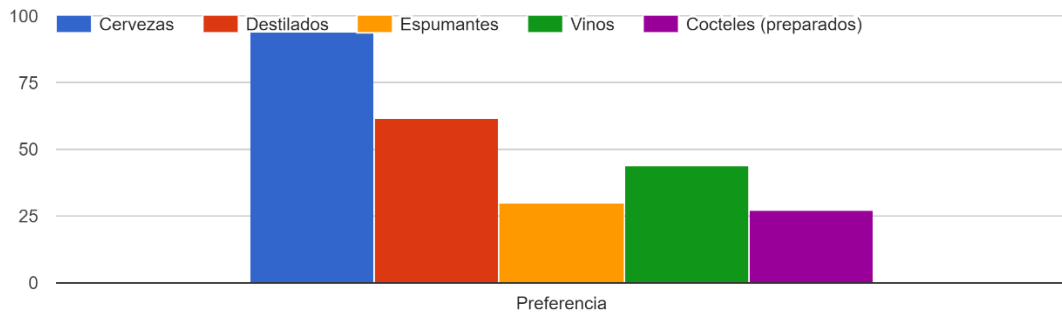
¿Conoce usted algún centro de ventas (botillería o supermercado) que realice repartos a domicilios o a direcciones solicitadas por el consumidor de bebidas alcohólicas o licores? (Marque dónde corresponda)
146 respuestas



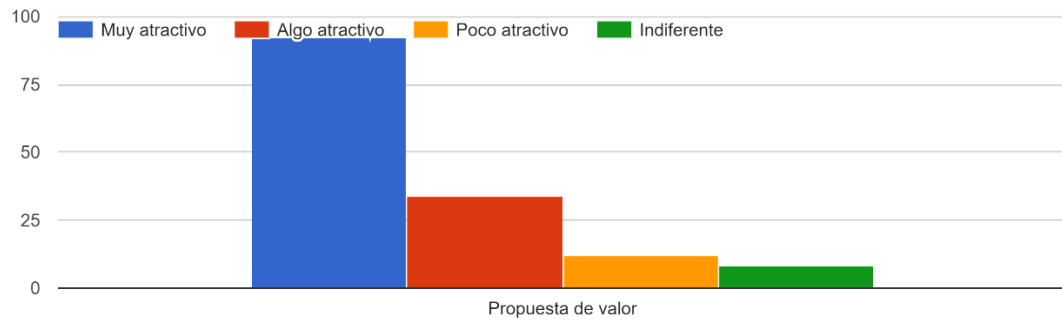
En promedio, ¿Cuánto dinero gasta usted al mes en la compra de bebidas alcohólicas y/o licores? Excluyendo salidas a pubs, discos, restaurantes, ...sumo en su domicilio (Marque dónde corresponda):



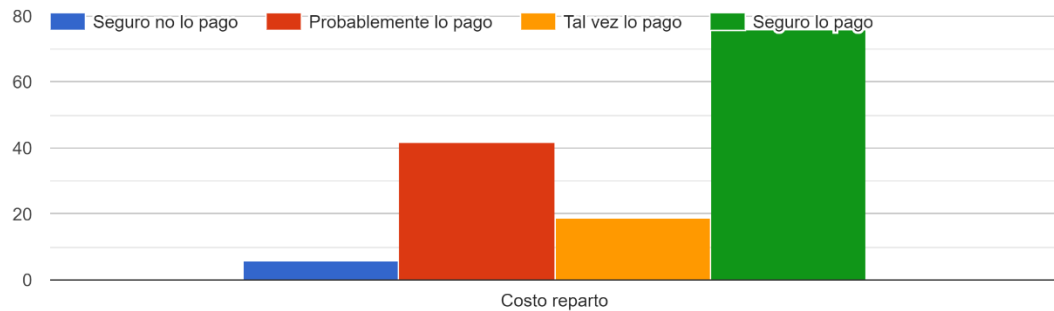
¿Cuáles son sus productos favoritos o los que compra con mayor frecuencia? Favor seleccione su(s) producto(s) favorito(s):



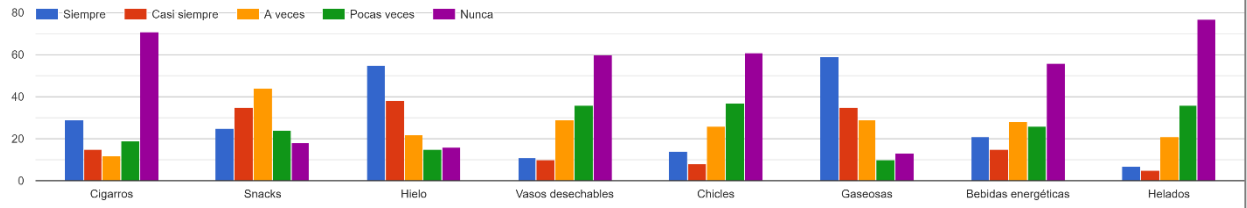
¿Qué tan atractivo le parecería una botillería con servicio de delivery de bebidas alcohólicas con entrega menor de una hora, o en un horario acorda...to diurno como nocturno (hasta las 03:00 am)?:



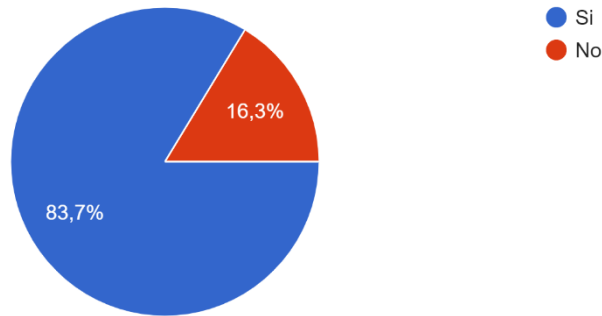
¿Estaría usted dispuesto(a) a pagar un costo extra de \$1.500 pesos por el delivery a su domicilio al realizar una compra digital de licores y bebidas alcohólicas?



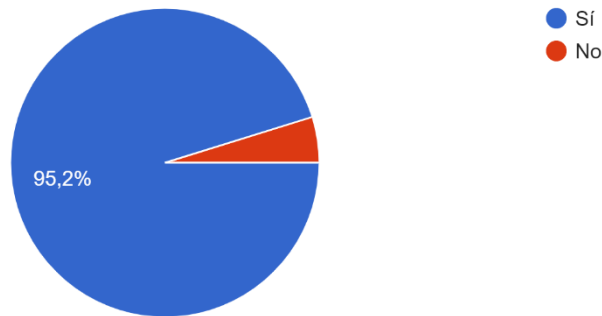
Cuando usted compra bebidas alcohólicas, ¿Compra algún producto adicional? (ejemplo: cigarros, snacks como papas fritas, ramitas, hielos, vasos desechables). Favor coloque una X donde corresponda:



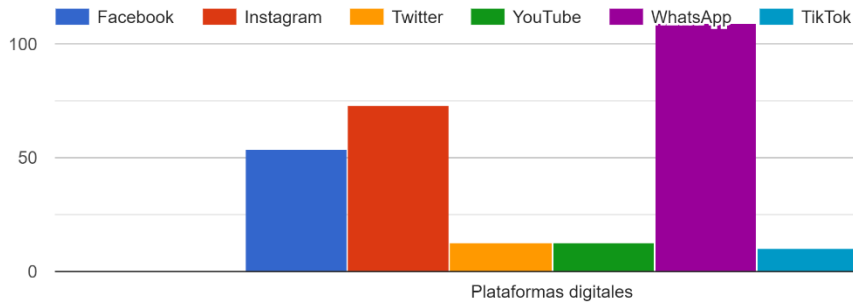
Una vez se supere la crisis sanitaria y ya no existan restricciones de cuarentenas o planes “paso a paso”, ¿usted seguirá haciendo uso de las compras...s de aseo, vestimenta, etc.)? (Marque con una X).
141 respuestas



¿Usted utiliza redes sociales o plataformas digitales de comunicación como aplicaciones de mensajería instantánea (WhatsApp)? (Marque con una su respuesta).
146 respuestas

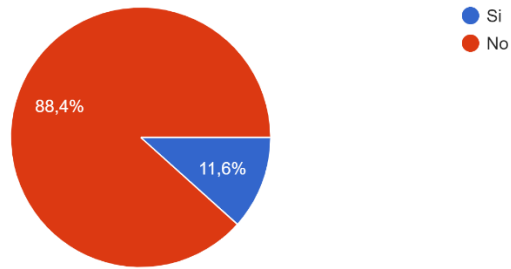


Si su respuesta fue "Si" en la respuesta anterior, favor seleccione cuál es la red social que más utiliza, regularmente:

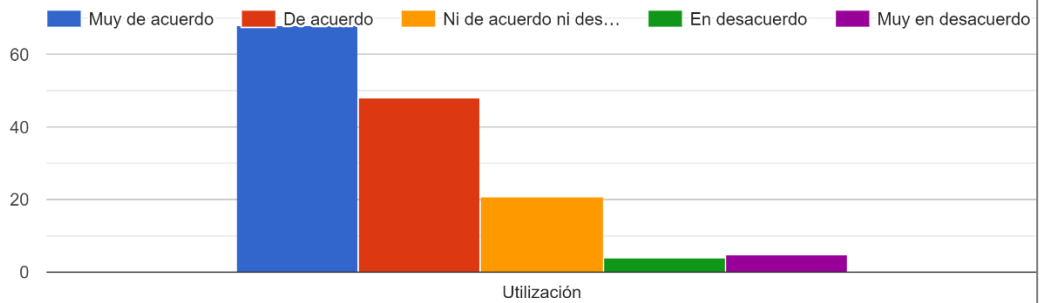


Actualmente, ¿Utiliza alguna plataforma de delivery para la compra de bebidas alcohólicas o licores?

146 respuestas

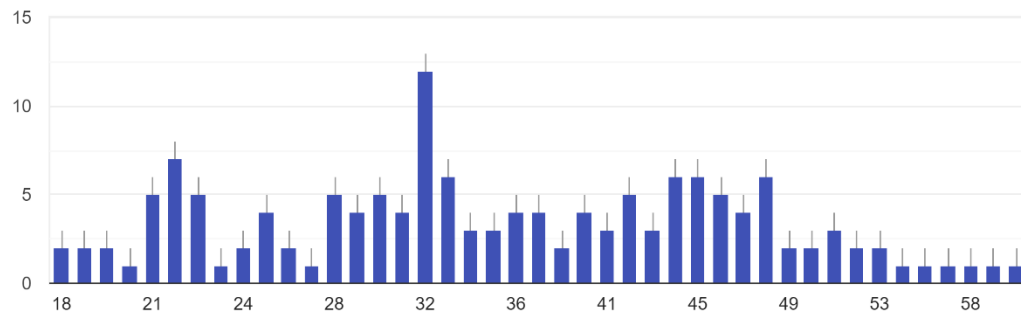


¿Estaría usted dispuesto(a) a utilizar una aplicación digital o utilizar una página web para realizar un pedido de bebidas alcohólicas o licores a su domicilio, realizando un pago digital del mismo?



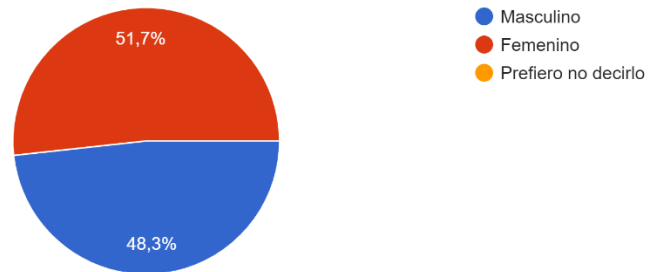
Favor indique su edad:

145 respuestas

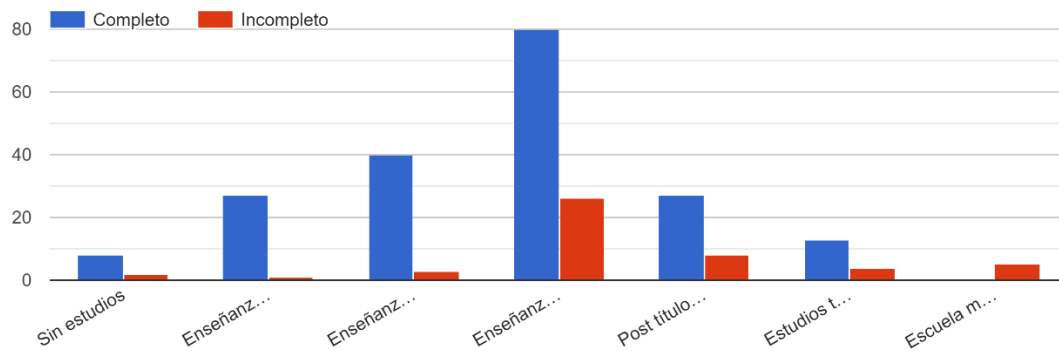


Sexo:

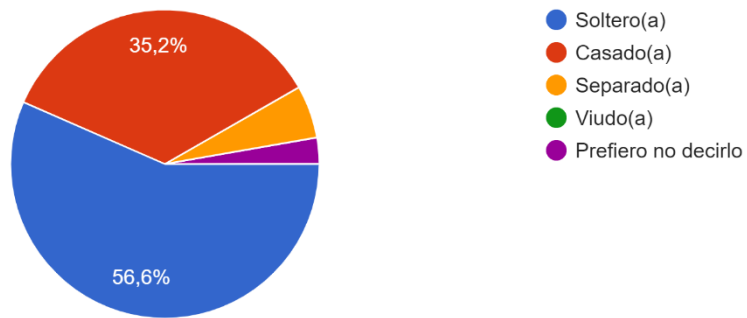
145 respuestas



Nivel educacional:

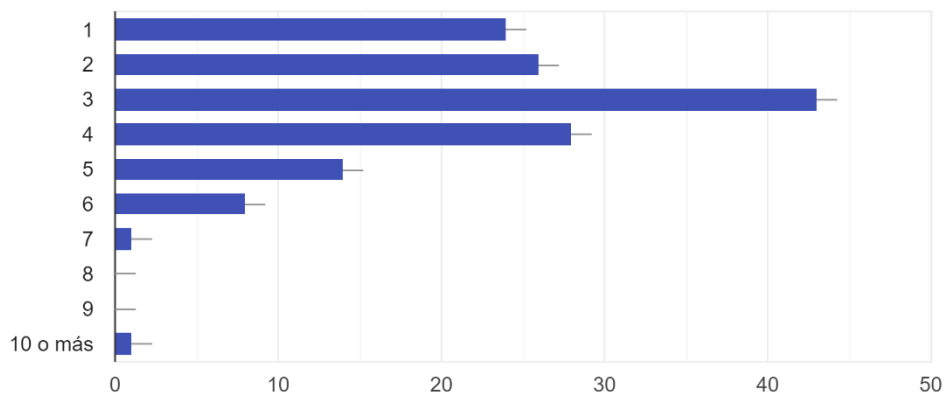


Estado civil
145 respuestas



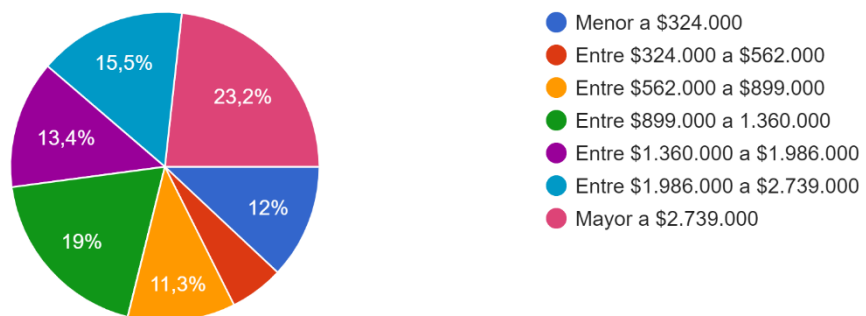
¿Con cuántas personas vive usted?

144 respuestas



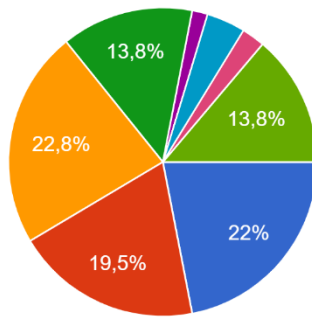
Nivel de ingresos mensual (favor seleccione el rango de ingresos que más se aproxima a su realidad)

142 respuestas



Si gusta, favor indicar en cuál cuadrante de la ciudad de Copiapó usted reside:

123 respuestas



- Cuadrante N°1: Limitado por las calles Alameda, Luis Flores, Circunvalación...
- Cuadrante N°2: Limitado por las calles Luis Flores, Callejón Celso Vergara, C...
- Cuadrante N°3: Limitado por las calle...
- Cuadrante N°4: Limitado por las calle...
- Cuadrante N°5: Limitado por las calle...
- Cuadrante N°6: Limitado por las calle...
- Cuadrante N°7: Limitado por las calle...
- Cuadrante N°8: Limitado por las calle...

Anexo C: Flujo de caja Caso Base

CASO BASE	Periodo 0	Año 1												
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Ventas	\$ 43,816,750	\$ 39,812,300	\$ 44,149,000	\$ 45,173,851	\$ 30,153,488	\$ 29,908,300	\$ 33,423,750	\$ 25,634,850	\$ 35,944,930	\$ 46,858,550	\$ 43,292,900	\$ 46,858,550	\$ 43,292,900	\$ 56,471,900
Costo	\$ 28,480,888	\$ 25,877,995	\$ 28,696,850	\$ 29,363,003	\$ 19,599,767	\$ 19,440,395	\$ 21,725,438	\$ 16,662,653	\$ 23,364,205	\$ 30,458,058	\$ 28,140,385	\$ 30,458,058	\$ 28,140,385	\$ 36,706,735
Margen bruto	\$ 15,335,863	\$ 13,934,305	\$ 15,452,150	\$ 15,810,848	\$ 10,553,721	\$ 10,467,905	\$ 11,698,313	\$ 8,972,198	\$ 12,580,726	\$ 16,400,493	\$ 15,152,515	\$ 16,400,493	\$ 15,152,515	\$ 19,765,165
GAV														
Remuneraciones	\$ 3,900,000	\$ 3,900,000	\$ 3,900,000	\$ 3,900,000	\$ 3,900,000	\$ 3,900,000	\$ 3,900,000	\$ 3,900,000	\$ 3,900,000	\$ 3,900,000	\$ 3,900,000	\$ 3,900,000	\$ 3,900,000	\$ 3,900,000
Marketing	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000
Arriendo local	\$ 1,000,000	\$ 1,000,000	\$ 1,000,000	\$ 1,000,000	\$ 1,000,000	\$ 1,000,000	\$ 1,000,000	\$ 1,000,000	\$ 1,000,000	\$ 1,000,000	\$ 1,000,000	\$ 1,000,000	\$ 1,000,000	\$ 1,000,000
Software/licencias	\$ 300,000	\$ 300,000	\$ 300,000	\$ 300,000	\$ 300,000	\$ 300,000	\$ 300,000	\$ 300,000	\$ 300,000	\$ 300,000	\$ 300,000	\$ 300,000	\$ 300,000	\$ 300,000
Merma	\$ 438,168	\$ 398,123	\$ 441,490	\$ 451,739	\$ 301,535	\$ 299,083	\$ 334,238	\$ 256,349	\$ 359,449	\$ 468,586	\$ 432,929	\$ 468,586	\$ 432,929	\$ 564,719
Otros (Luz/Agua)	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000
Total GAV	\$ 6,088,168	\$ 6,048,123	\$ 6,091,490	\$ 6,101,739	\$ 5,951,535	\$ 5,949,083	\$ 5,984,238	\$ 5,906,349	\$ 6,009,449	\$ 6,118,586	\$ 6,082,929	\$ 6,118,586	\$ 6,082,929	\$ 6,214,719
Margen Neto	\$ 9,247,695	\$ 7,886,182	\$ 9,360,660	\$ 9,709,109	\$ 4,602,186	\$ 4,518,822	\$ 5,714,075	\$ 3,065,849	\$ 6,571,276	\$ 10,281,907	\$ 9,069,586	\$ 10,281,907	\$ 9,069,586	\$ 13,550,446
Amortización deuda	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Depreciación	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000
Interés de la deuda	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversión Inicial	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Crédito bancario	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UAI	\$ 9,197,695	\$ 7,836,182	\$ 9,310,660	\$ 9,659,109	\$ 4,552,186	\$ 4,468,822	\$ 5,664,075	\$ 3,015,849	\$ 6,521,276	\$ 10,231,907	\$ 9,019,586	\$ 10,231,907	\$ 9,019,586	\$ 13,500,446
Impuestos	\$ 2,299,424	\$ 1,959,046	\$ 2,327,665	\$ 2,414,777	\$ 1,138,046	\$ 1,117,206	\$ 1,416,019	\$ 753,962	\$ 1,630,319	\$ 2,557,977	\$ 2,254,897	\$ 2,557,977	\$ 2,254,897	\$ 3,375,112
Depreciación	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000
UDP	\$ 6,898,271	\$ 5,877,137	\$ 6,982,995	\$ 7,244,332	\$ 3,414,139	\$ 3,351,617	\$ 4,248,056	\$ 2,261,887	\$ 4,890,957	\$ 7,673,930	\$ 6,764,690	\$ 7,673,930	\$ 6,764,690	\$ 10,125,335
VAN	\$126,243,498.22													
TIR														

CASO BASE	Periodo 0	Año 2												
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Ventas	\$ 43,816,750	\$ 39,812,300	\$ 44,149,000	\$ 45,173,851	\$ 30,153,488	\$ 29,908,300	\$ 33,423,750	\$ 25,634,850	\$ 35,944,930	\$ 46,858,550	\$ 43,292,900	\$ 46,858,550	\$ 43,292,900	\$ 56,471,900
Costo	\$ 28,480,888	\$ 25,877,995	\$ 28,696,850	\$ 29,363,003	\$ 19,599,767	\$ 19,440,395	\$ 21,725,438	\$ 16,662,653	\$ 23,364,205	\$ 30,458,058	\$ 28,140,385	\$ 30,458,058	\$ 28,140,385	\$ 36,706,735
Margen bruto	\$ 15,335,863	\$ 13,934,305	\$ 15,452,150	\$ 15,810,848	\$ 10,553,721	\$ 10,467,905	\$ 11,698,313	\$ 8,972,198	\$ 12,580,726	\$ 16,400,493	\$ 15,152,515	\$ 16,400,493	\$ 15,152,515	\$ 19,765,165
GAV														
Remuneraciones	\$ 3,900,000	\$ 3,900,000	\$ 3,900,000	\$ 3,900,000	\$ 3,900,000	\$ 3,900,000	\$ 3,900,000	\$ 3,900,000	\$ 3,900,000	\$ 3,900,000	\$ 3,900,000	\$ 3,900,000	\$ 3,900,000	\$ 3,900,000
Marketing	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000
Arriendo local	\$ 1,000,000	\$ 1,000,000	\$ 1,000,000	\$ 1,000,000	\$ 1,000,000	\$ 1,000,000	\$ 1,000,000	\$ 1,000,000	\$ 1,000,000	\$ 1,000,000	\$ 1,000,000	\$ 1,000,000	\$ 1,000,000	\$ 1,000,000
Software/licencias	\$ 300,000	\$ 300,000	\$ 300,000	\$ 300,000	\$ 300,000	\$ 300,000	\$ 300,000	\$ 300,000	\$ 300,000	\$ 300,000	\$ 300,000	\$ 300,000	\$ 300,000	\$ 300,000
Merma	\$ 438,168	\$ 398,123	\$ 441,490	\$ 451,739	\$ 301,535	\$ 299,083	\$ 334,238	\$ 256,349	\$ 359,449	\$ 468,586	\$ 432,929	\$ 468,586	\$ 432,929	\$ 564,719
Otros (Luz/Agua)	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000
Total GAV	\$ 6,088,168	\$ 6,048,123	\$ 6,091,490	\$ 6,101,739	\$ 5,951,535	\$ 5,949,083	\$ 5,984,238	\$ 5,906,349	\$ 6,009,449	\$ 6,118,586	\$ 6,082,929	\$ 6,118,586	\$ 6,082,929	\$ 6,214,719
Margen Neto	\$ 9,247,695	\$ 7,886,182	\$ 9,360,660	\$ 9,709,109	\$ 4,602,186	\$ 4,518,822	\$ 5,714,075	\$ 3,065,849	\$ 6,571,276	\$ 10,281,907	\$ 9,069,586	\$ 10,281,907	\$ 9,069,586	\$ 13,550,446
Amortización deuda	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Depreciación	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000
Interés de la deuda	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversión Inicial	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Crédito bancario	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UAI	\$ 9,197,695	\$ 7,836,182	\$ 9,310,660	\$ 9,659,109	\$ 4,552,186	\$ 4,468,822	\$ 5,664,075	\$ 3,015,849	\$ 6,521,276	\$ 10,231,907	\$ 9,019,586	\$ 10,231,907	\$ 9,019,586	\$ 13,500,446
Impuestos	\$ 2,299,424	\$ 1,959,046	\$ 2,327,665	\$ 2,414,777	\$ 1,138,046	\$ 1,117,206	\$ 1,416,019	\$ 753,962	\$ 1,630,319	\$ 2,557,977	\$ 2,254,897	\$ 2,557,977	\$ 2,254,897	\$ 3,375,112
Depreciación	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000
UDP	\$ 6,898,271	\$ 5,877,137	\$ 6,982,995	\$ 7,244,332	\$ 3,414,139	\$ 3,351,617	\$ 4,248,056	\$ 2,261,887	\$ 4,890,957	\$ 7,673,930	\$ 6,764,690	\$ 7,673,930	\$ 6,764,690	\$ 10,125,335
VAN	\$126,243,498.22													
TIR														

Anexo D: Flujo de caja Caso darkstore

CASO Darkstore	Año 1												
	Período 0	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas		\$ 99,472,147	\$ 90,285,846	\$ 100,091,960	\$ 101,431,819	\$ 73,983,331	\$ 72,953,934	\$ 80,084,006	\$ 65,553,813	\$ 84,215,267	\$ 105,146,625	\$ 97,922,905	\$ 123,080,329
Costo		\$ 64,656,896	\$ 58,685,800	\$ 65,059,774	\$ 65,930,682	\$ 48,089,165	\$ 47,420,057	\$ 52,054,604	\$ 42,609,978	\$ 54,739,923	\$ 68,345,306	\$ 63,649,888	\$ 80,002,214
Margen bruto		\$ 34,815,251	\$ 31,600,046	\$ 35,032,186	\$ 35,501,137	\$ 25,894,166	\$ 25,533,877	\$ 28,029,402	\$ 22,943,834	\$ 29,475,343	\$ 36,801,319	\$ 34,273,017	\$ 43,078,115
GAV													
Remuneraciones		\$ 9,950,000	\$ 9,950,000	\$ 9,950,000	\$ 9,950,000	\$ 9,950,000	\$ 9,950,000	\$ 9,950,000	\$ 9,950,000	\$ 9,950,000	\$ 9,950,000	\$ 9,950,000	\$ 9,950,000
Marketing		\$ 1,700,000	\$ 1,700,000	\$ 1,700,000	\$ 1,700,000	\$ 1,700,000	\$ 1,700,000	\$ 1,700,000	\$ 1,700,000	\$ 1,700,000	\$ 1,700,000	\$ 1,700,000	\$ 1,700,000
Arriendo local		\$ 3,294,000	\$ 3,294,000	\$ 3,294,000	\$ 3,294,000	\$ 3,294,000	\$ 3,294,000	\$ 3,294,000	\$ 3,294,000	\$ 3,294,000	\$ 3,294,000	\$ 3,294,000	\$ 3,294,000
Comisiones despacho													
Software/Licencias		\$ 900,000	\$ 900,000	\$ 900,000	\$ 900,000	\$ 900,000	\$ 900,000	\$ 900,000	\$ 900,000	\$ 900,000	\$ 900,000	\$ 900,000	\$ 900,000
Merma		\$ 994,721	\$ 902,858	\$ 1,000,920	\$ 1,014,318	\$ 739,833	\$ 729,539	\$ 800,840	\$ 655,538	\$ 842,153	\$ 1,051,466	\$ 979,229	\$ 1,230,803
Otros (Luz/Agua/Combustible)		\$ 900,000	\$ 900,000	\$ 900,000	\$ 900,000	\$ 900,000	\$ 900,000	\$ 900,000	\$ 900,000	\$ 900,000	\$ 900,000	\$ 900,000	\$ 900,000
Total GAV		\$ 17,738,721	\$ 17,646,858	\$ 17,744,920	\$ 17,758,318	\$ 17,483,833	\$ 17,473,539	\$ 17,544,840	\$ 17,399,538	\$ 17,586,153	\$ 17,795,466	\$ 17,723,229	\$ 17,974,803
Margen Neto		\$ 17,076,530	\$ 13,953,188	\$ 17,287,266	\$ 17,742,818	\$ 8,410,333	\$ 8,060,337	\$ 10,484,562	\$ 5,544,296	\$ 11,889,191	\$ 19,005,853	\$ 16,549,788	\$ 25,103,312
Amortización deuda		\$ 159,091	\$ 303,719	\$ 435,199	\$ 554,726	\$ 663,388	\$ 762,171	\$ 851,973	\$ 933,612	\$ 1,007,829	\$ 1,075,299	\$ 1,136,636	\$ 1,192,396
Depreciación		\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000
Interés de la deuda		\$ 1,590,909	\$ 1,446,281	\$ 1,314,801	\$ 1,195,274	\$ 1,086,612	\$ 987,829	\$ 898,027	\$ 816,388	\$ 742,171	\$ 674,701	\$ 613,364	\$ 557,804
Inversión Inicial		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Crédito bancario		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UAI		\$ 15,076,530	\$ 11,953,188	\$ 15,287,266	\$ 15,742,818	\$ 6,410,333	\$ 6,060,337	\$ 8,484,562	\$ 3,544,296	\$ 9,889,191	\$ 17,005,853	\$ 14,549,788	\$ 23,103,312
Impuestos		\$ 3,769,133	\$ 2,988,297	\$ 3,821,817	\$ 3,935,705	\$ 1,602,583	\$ 1,515,084	\$ 2,121,140	\$ 886,074	\$ 2,472,298	\$ 4,251,463	\$ 3,637,447	\$ 5,775,828
Depreciación		\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000
UPP		\$ (28,303,660)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
VAN		\$ 171,150,085.73	\$ 11,465,450	\$ 11,807,114	\$ 11,465,450	\$ 4,807,749	\$ 4,545,253	\$ 6,363,421	\$ 2,658,222	\$ 7,416,893	\$ 12,754,389	\$ 10,912,341	\$ 17,327,484
TIR													

CASO Darkstore	Año 2											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
\$ 9,950,000	\$ 9,950,000	\$ 9,950,000	\$ 9,950,000	\$ 9,950,000	\$ 9,950,000	\$ 9,950,000	\$ 9,950,000	\$ 9,950,000	\$ 9,950,000	\$ 9,950,000	\$ 9,950,000	\$ 9,950,000
\$ 1,700,000	\$ 1,700,000	\$ 1,700,000	\$ 1,700,000	\$ 1,700,000	\$ 1,700,000	\$ 1,700,000	\$ 1,700,000	\$ 1,700,000	\$ 1,700,000	\$ 1,700,000	\$ 1,700,000	\$ 1,700,000
\$ 3,294,000	\$ 3,294,000	\$ 3,294,000	\$ 3,294,000	\$ 3,294,000	\$ 3,294,000	\$ 3,294,000	\$ 3,294,000	\$ 3,294,000	\$ 3,294,000	\$ 3,294,000	\$ 3,294,000	\$ 3,294,000
\$ 900,000	\$ 900,000	\$ 900,000	\$ 900,000	\$ 900,000	\$ 900,000	\$ 900,000	\$ 900,000	\$ 900,000	\$ 900,000	\$ 900,000	\$ 900,000	\$ 900,000
\$ 994,721	\$ 902,858	\$ 1,000,920	\$ 1,014,318	\$ 739,833	\$ 729,539	\$ 800,840	\$ 655,538	\$ 842,153	\$ 1,051,466	\$ 979,229	\$ 1,230,803	\$ 1,230,803
\$ 900,000	\$ 900,000	\$ 900,000	\$ 900,000	\$ 900,000	\$ 900,000	\$ 900,000	\$ 900,000	\$ 900,000	\$ 900,000	\$ 900,000	\$ 900,000	\$ 900,000
\$ 17,738,721	\$ 17,646,858	\$ 17,744,920	\$ 17,758,318	\$ 17,483,833	\$ 17,473,539	\$ 17,544,840	\$ 17,399,538	\$ 17,586,153	\$ 17,795,466	\$ 17,723,229	\$ 17,974,803	\$ 17,974,803
\$ 17,076,530	\$ 13,953,188	\$ 17,287,266	\$ 17,742,818	\$ 8,410,333	\$ 8,060,337	\$ 10,484,562	\$ 5,544,296	\$ 11,889,191	\$ 19,005,853	\$ 16,549,788	\$ 25,103,312	\$ 25,103,312
\$ 1,243,087	\$ 1,289,170	\$ 1,331,064	\$ 1,369,149	\$ 1,403,772	\$ 1,435,247	\$ 1,463,861	\$ 1,489,874	\$ 1,513,522	\$ 1,535,020	\$ 1,554,563	\$ 1,572,330	\$ 1,572,330
\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000
\$ 506,913	\$ 460,830	\$ 418,936	\$ 380,851	\$ 346,228	\$ 314,753	\$ 286,139	\$ 260,126	\$ 236,478	\$ 214,980	\$ 195,437	\$ 177,670	\$ 177,670
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ 15,076,530	\$ 11,953,188	\$ 15,287,266	\$ 15,742,818	\$ 6,410,333	\$ 6,060,337	\$ 8,484,562	\$ 3,544,296	\$ 9,889,191	\$ 17,005,853	\$ 14,549,788	\$ 23,103,312	\$ 23,103,312
\$ 3,769,133	\$ 2,988,297	\$ 3,821,817	\$ 3,935,705	\$ 1,602,583	\$ 1,515,084	\$ 2,121,140	\$ 886,074	\$ 2,472,298	\$ 4,251,463	\$ 3,637,447	\$ 5,775,828	\$ 5,775,828
\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000
\$ 11,307,398	\$ 8,964,891	\$ 11,465,450	\$ 11,807,114	\$ 4,807,749	\$ 4,545,253	\$ 6,363,421	\$ 2,658,222	\$ 7,416,893	\$ 12,754,389	\$ 10,912,341	\$ 17,327,484	\$ 17,327,484

Anexo F: Información patentes de alcohol Copiapó

NºS	ROL	NOMBRE	CALLE	Nº	POB.	SECTOR	COD	RUBRO	NOMB.FANT.	INICIO
1	4-01001-5	Milla Castillo Gladys Deysi	Bellavista	208	La Colina	6	F-1	Exp Cervezas	La Colina	8/1/1986
2	4-01002-3	Sola Alcota Doralisa	Maipu	492	Centro	1	F-1	Exp Cervezas	Entre Otro	8/1/1986
3	4-01003-1	Iribarren Cisternas Remijo	O'higgins	516	Centro	1	C-1	Restaurante	Remijo	9/2/2018
4	4-01005-8	Rubina Cortes Alicia Elena	Rodriguez	541	Centro	1	C-1	Restaurante	Rest. Bem Bow	9/7/2018
5	4-01006-6	Torres Baros Alicia	Chacabuco	53	Baño Tormini	5	A-1	Dep Beb Alcoh	El Chilote	8/1/1986
6	4-01007-4	Papapietro Valjeos Amaldo Jesus	Av. Henriquez	499	Centro	1	F-1	Exp Cervezas	papa pollo	8/1/1986
7	4-01008-2	Nuñez Nuñez Enrique Segundo	Nicolás Bogdanic	5451	Paipote	8	F-1	Exp Cervezas	El amanecer	8/1/1986
8	4-01011	Lutz Becker Gustavo	Mejillones	1029	Amp A.Prat	7	F-1	Exp Cervezas	El Danubio Azul	8/1/1986
9	4-01012-4	Gonzalez Araya Juan Carlos	Del Parque	1446	El Palomar	4	A-1	Dep Beb Alcoh	Santos Diablos	8/1/1986
10	4-01013-9	Acovedo Fernandez Manuel	Padre Honorio	348	V. Iglesia Punta Negra	8	A-1	Dep Beb Alcoh	El Niño	8/1/1986
11	4-01015-5	Lutz Becker Gustavo	Maipu	386	Centro	1	C-1	Restaurante	Entre Kalifa	5/22/2003
12	4-01016-3	Canvajal Canajal Pascual	Los Carrera	23	Paipote	8	A-1	Dep Beb Alcoh	La NEGRITA	8/1/1986
13	4-01017-1	Araya Guerra Jessica	Pedro Montt	1031	P. L Gallo	6	H-1	Minimercado	Yess Yam	8/1/1986
14	4-01018-0	Vilches Pardo Sandra Cristina	Chacabuco	561-B	Centro	1	F-1	Exp Cervezas	MONSERRAT	8/1/1986
15	4-01019-8	Vega Bugeño Luis Enrique	R.Kennedy	5580	Paipote	8	A-1	Dep Beb Alcoh	Monserrat 1	8/1/1986
16	4-01020-1	Miranda Chanampa Mario	Isabel Riquelme	1186-A	P. L Gallo	6	A-1	Dep Beb Alcoh	Real Riquelme	8/1/1986
17	4-01021-0	Collao Agüero Mayalise del Carmen	Del Rio	1836	El Palomar	4	A-1	Dep Beb Alcoh	Patomar	8/1/1986
18	4-01022-8	Canvajal Porras Sergio	Av. Vergara	516	Paipote	8	F-1	Exp Cervezas	PANTERA ROSA	8/1/1986
19	4-01025-2	Cid Alvarez Rosa Maria	Infante	798	Centro	1	A-1	Dep Beb Alcoh	Hans Jorge	8/1/1986
20	4-01027-9	Quevedo Gomez Elena del Carmen	Carlos Porcile	431	Las Canteras	1	A-1	Dep Beb Alcoh	Nicole	8/1/1986
21	4-01030-9	Pei Ming Lin	Rodriguez	775	Centro	1	C-1	Restaurante	Rest. A-Chau	9/22/2003
22	4-01031-7	Escobar Gaete Richard	Y Buenas	368-B	Centro	1	E-1	Cant Bar y Tab	Café O'higgins	8/1/1986
23	4-01032-5	Fredes Carrasco Victor Hugo	Del Parque	1763	El Palomar	4	A-1	Dep Beb Alcoh	Don Vitono	8/1/1986
24	4-01033-3	Avalos Ramirez Ana Maria	Atacama	541 LOCAL J	Centro	1	A-1	Dep Beb Alcoh	sin local	8/1/1986
25	4-01034	Avalos Ramirez Ana Maria	Felipe Mercado	1259	Cartabio	6	F-1	Exp Cervezas	sin local	8/1/1986
26	4-01036-8	Fuentes Allende Aurora	O'higgins	1247	Centro	1	A-1	Dep Beb Alcoh	La Rancaguina	8/1/1986
27	4-01037	Marín Trifilo Maria Angelica	Juan Martinez	295	Alameda	3	F-1	Exp Cervezas	Sin Local	8/1/1986
28	4-01038	Urrutia Vera Lidia Isabel	Cancha Rayada	772	La Chimba	3	A-1	Dep Beb Alcoh	Veker	8/1/1986
29	4-01040-6	Muñoz Contreras Ihan Agustín	Antonio Zumaran	820	I.C.Pinto	7	F-1	Exp Cervezas	Sin Local	8/1/1986
30	4-01042-2	Ramos Farias Gladys	Los Carrera	2772	Sect. Candelaria	2	A-1	Dep Beb Alcoh	El Español	8/1/1986
31	4-01043-k	Lutz Becker Gustavo	Maipu	289	Centro	1	F-1	Exp Cervezas	Entre Amigos	8/1/1986
32	4-01044-9	Muñoz Perea Dilia Margot	Luis Alamos	708	Villa Magisterio	7	A-1	Dep Beb Alcoh	Bot. El Faro	8/1/1986
33	4-01046-5	Andana Padilla Vilen Marjoly	Vallenar	1038	Rosario	5	F-1	Exp Cervezas	Los Patperros	8/1/1986
34	4-01047-3	Gustavo Lutz Becker	Maipu	331	Centro	1	F-1	Exp Cervezas	Shoperia El Sol	8/1/1986
35	4-01048-1	Saavedra Gonzalez Marlene	Saliterra Chilena	322	El Palomar	4	A-1	Dep Beb Alcoh	San Francisco	8/1/1986
36	4-01049-0	Sucesion Savalli Escobar Carlos Italo	Los Carrera	4335	Sector Placilla Sierrata	2	A-1	Dep Beb Alcoh	San Guillermo	8/1/1986
37	4-01051-1	Aciares Perez Wilson	Las Rosas	592	P. L Gallo	6	A-1	Dep Beb Alcoh	Cibernicdi	6/6/1989
38	4-01052-0	Zepeda Pizarro Luis Eduardo	Henriquez	439	Centro	1	A-1	Dep Beb Alcoh	San Peter	8/1/1986
39	4-01053-8	Flores Jofré Norma	Los Carrera	370	Centro	1	F-1	Exp Cervezas	El Baron	8/1/1986
40	4-01055-4	Pailacheo Pulgar Deisy E.	Ignacio Carrera Pinto	652	Torreblanca	2	F-1	Exp Cervezas	Sin LOCAL	8/1/1986
41	4-01056-2	Barahona Guerrero Nancy	B. Mann	817	Rosario	5	A-1	Dep Beb Alcoh	El Conquistador	8/1/1986
42	4-01057-4	Valdes Medina Silvia	Maipu	245	Centro	1	C-1	Restaurante	Café Sity George	10/7/2003
43	4-01060-k	Carrazana Gallo Angelica Fabiola	Las Delicias	821	Paipote	8	F-1	Exp Cervezas	KRISTOBAL	8/1/1986
44	4-01061-9	Leiva Lopez Maria	Yumbel	602	Centro	1	A-1	Dep Beb Alcoh	Sin Actividad	3/22/1995
45	4-01062-7	Ordenes Aguilera Fernando	Av. Henriquez	469	Centro	1	A-1	Dep Beb Alcoh	San Peter	8/1/1986
46	4-01065-1	Suarez Valencia Jacqueline	Guillermo Pizarro	56	Cartabio	6	A-1	Dep Beb Alcoh	Paisantio	8/1/1986
47	4-01066-0	Margot Olate y Cia. Ltda	Atacama	44	Centro	1	A-1	Dep Beb Alcoh	El botellon	8/1/1986
48	4-01068-0	Zepeda Pizarro Luis Eduardo	Villarica	1230	Los Volcanes	7	A-1	Dep Beb Alcoh	Boca Seca	8/1/1986
49	4-01069-4	Torres Queirolo Alirio	Infante	766	Centro	1	B-1	Hotel,Host.Motel.	Hotel Montecatini	11/21/1986
50	4-01070-8	Otarola Soto Lorena	Los Carrera	2587	Candelaria	2	F-1	Exp Cervezas	SIN LOCAL	8/1/1986
51	4-01074-k	Zarricueta Garcia Marisol	Las Delicias	821	Paipote	8	A-1	Dep Beb Alcoh	Kristobal	8/1/1986
52	4-01075-9	Angel Vega Carmen Paola	Los Carrera	101	Centro	1	A-1	Dep Beb Alcoh	EL ABUELO	8/1/1986
53	4-01076-7	Sociedad de Inversiones Nabl Ltda.	Colpi	484 Local H-201-208	Centro	1	E-1	Cant Bar y Tab	TEBUZKO	8/1/1986
54	4-01077-5	Varas Cortez Lira Antonia	Araucaria	1591	B Norte	7	A-1	Dep Beb Alcoh	ROCKY	8/1/1986
55	4-01078-3	Arostica Arostica Irma Raquel	D. Godoy	2105-A	M Rodriguez	2	A-1	Dep Beb Alcoh	Arostica	8/1/1986
56	4-01080-5	Nicolas Elias Jorge	Infante	600	Centro	1	A-1	Dep Beb Alcoh	Bot. Infante SIN GIRO	8/1/1986
57	4-01082-1	Nuñez Manuel Indor	Covadonga	1695	Amp A.Prat	7	A-1	Dep Beb Alcoh	Sin nombre	8/1/1986
58	4-01085-6	Montes Ghiglino Luis Patricio	Del Rio	1937	El Palomar	4	A-1	Dep Beb Alcoh	El Corralero	8/1/1986
59	4-01086-4	Nuñez Araya Gabriel A.	Vicente Zegers	6607-B	Paipote	8	A-1	Dep Beb Alcoh	EL MINISTRO	8/1/1986
60	4-01087-2	Pardo Alvarez Elizabeth	R. Friere	531	Centro	1	F-1	Exp Cervezas	El Panamericano 2	8/1/1986
61	4-01088-k	Papapietro Valjeos Amaldo Jesus	Av. Henriquez	499	Centro	1	F-1	Exp Cervezas	papa pollo	8/1/1986
62	4-01090-2	Molina Rojas Jessica Anita	Las Rosas	592	P. L Gallo	6	F-1	Exp Cervezas	Cibernicdi	8/1/1986
63	4-01093	Escuti Peña Yerko	Antonio Zumaran	820	I.C.Pinto	7	A-1	Dep Beb Alcoh	Bot. Santa Cecilia	8/1/1986
64	4-01094-5	Castillo Ogalde Ana	Tomás Alvarez	765-A	Fco.de Aguirre	2	A-1	Dep Beb Alcoh	Anamor	8/1/1986
65	4-01095-3	Zanoni Jimenez Adolfo	Luis Flores	103	S. Elvira	1	A-1	Dep Beb Alcoh	Bot. EL-N	8/1/1986
66	4-01096-1	Saso Hernandez Juan Ventura	Chañarillo	271	Centro	1	F-1	Exp Cervezas	Sin Local	8/1/1986
67	4-01097-0	Valverde Mendieta Anamelba	Chañarillo	498	Centro	1	A-1	Dep Beb Alcoh	Tony Montana	8/1/1986
68	4-01098-8	Perez Vera Wilda	Del Rio	2203	El Palomar	4	A-1	Dep Beb Alcoh	Sandy	8/1/1986
69	4-01099-6	Muñoz Jimenez Susana Yamilet	Maipu	645	Centro	1	F-1	Exp Cervezas	El Chelin	8/1/1986
70	4-01100-3	Reyes Mercado Patricia	Pedro Lira	4148	Pint.de Chile	2	A-1	Dep Beb Alcoh	SIN NOMBRE	8/1/1986
71	4-01101-1	Pereira Tello Juan Elias	Salvador Reyes	987	La Colina	6	A-1	Dep Beb Alcoh	Barronuevo	8/1/1986
72	4-01102-0	Román Fuentes Harry	O'higgins	1247	Centro	1	F-1	Exp Cervezas	La Rancaguina	8/1/1986
73	4-01104-6	Alvarado Urquieta Lia Mireya	Colpi	320	Centro	1	F-1	Exp Cervezas	Café Baronet- Incendio	8/1/1986
74	4-01105-4	Vergara Dottes Arturo Danilo	Av. Vergara	710	Paipote	8	A-1	Dep Beb Alcoh	El Trunfo	8/1/1986
75	4-01106-2	Suc. Nohema del Carmen Segovia Rivera	Atacama	741	Centro	1	B-1	Hotel,Host.Motel.	Hotel Palaca	6/4/1997
76	4-01107-k	Hotelera Diego de Almagro Ltda.	O'higgins	640	Centro	1	L-1	Rest. de Turismo	Hotel Diego de Almagro	5/22/2003
77	4-01109-7	Sucesión Antonio Zaro Cerenic	Rodriguez	401	Centro	1	F-1	Exp Cervezas	ZARO	8/1/1986
78	4-01110-k	Rap Ocho S.A.	Colpi	484Local G-209	Centro	1	F-1	Exp Cervezas	SchopDog	8/1/1986
79	4-01111-9	Perez Aguirre Miguel Angel	Libertad	269	Cartabio	6	A-1	Dep Beb Alcoh	La Esquina	8/1/1986
80	4-01113-5	Concha Rojas Andres Cesar	Juan Martinez	95-A	La Chimba	3	A-1	Dep Beb Alcoh	Punto Cero	8/1/1986
81	4-01114-3	Salazar Ojeda Cesar Antonio	Pedro Lira	4170	Pint.de Chile	2	A-1	Dep Beb Alcoh	PINTO PINTO	8/1/1986
82	4-01116-0	Araya Mercado Nelida	Manso de Velasco	1378	P. L Gallo	6	F-1	Exp Cervezas	Don Lucho	8/1/1986
83	4-01118-6	Olivares Troncoso Juan	Gana	471	Centro	1	E-1	Cant Bar y Tab	Sandwich Bar	8/1/1986
84	4-01119-4	Olivares Troncoso Juan	Colpi	484 Local A-103	Centro	1	F-1	Exp Cervezas	El Arábico	8/1/1986
85	4-01121-6	Molinet Merino Maria Angelica	Caupolican	735	Paipote	8	H-1	Minimercados	MOLINET	8/1/1986
86	4-01122-4	Villegas Vega Raul	Yumbel	0 Esq. Rodriguez	Centro	1	A-1	Dep Beb Alcoh	Venta Repuestos	8/1/1986
87	4-01123-2	Sucesión Herrera Ossandon	Pedro De Valdivia	1198	P. L Gallo	6	A-1	Dep Beb Alcoh	fallecio titular Sin Actividad	8/1/1986
88	4-01127-5	Juan Ventura Saso Hernandez Fuente de Soda	Atacama	1185	Centro	1	F-1	Exp Cervezas	Donatello	8/1/1986
89	4-01127-5	Lutz Becker Gustavo	Colpi	320	Centro	1	F-1	Exp Cervezas	Café Baronet	8/1/1986
90	4-01130-5	Cortes Rojas Josefa	Chacabuco	180-A	Centro	1	C-1	Restaurante	El Panamericano 1	1/27/2005
91	4-01133-6	Zamorano Rojas Rodolfo	Colo Colo	1415	B Norte	6	A-1	Dep Beb Alcoh	Sin Nombre	8/1/1986
92	4-01134-4	Circulo Sub-Ofic. en Retiro	Maipu	765	Centro	1	M-1	Circ. Clubes Soc.	Capredena (EJERCITO)	8/1/1986
93	4-01139-9	Fara Chirino Gloria del Carmen	Los Rosales	951	P. L Gallo	6	A-1	Dep Beb Alcoh	Corona del Inca	8/1/1986
94	4-01140-2	Lepe Muñoz Manuel	J.A Canvajal	545	P. L Gallo	6	D-1	Cabare	La Norma	8/1/1986
95	4-01144-5	Olivares Castillo Francis Rene	Diego de Almagro	305	Pueblo San Fernando	2	A-1	Dep Beb Alcoh	El Tybu	8/1/1986
96	4-01145-3	Casanova Gallequillos Lidia	Los Carrera	2150	Torreblanca	2	H-1	Minimercados	El Papy SIN GIRO	8/1/1986
97	4-01150-0	Salcedo Ahumada Patricio	E Ramirez	804	Amp A.Prat	7	F-1	Exp Cervezas	Claudia	8/1/1986
98	4-01151-8	Quinsacara Augusto Lilian	D. Godoy	2091	M Rodriguez	2	F-1	Exp Cervezas	CERRADO	8/1/1986
99	4-01153-4	Collao Gonzalez Maria	Av. Los Loros	1301	P. L Gallo	6	C-1	Restaurante	Mi casita 1	8/1/1986
100	4-01159-3	Hotelera Diego de Almagro Ltda.	O'higgins	640	Centro	1	E-1	Cant Bar y Tab.	Hotel Diego de Almagro	8/1/1986

NºS	ROL	NOMBRE	CALLE	Nº	POB.	SECTOR	COD	RUBRO	NOMB.FANT.	INICIO
101	4-01160-7	Bravo Oyarcé Gil	Maipu	279	Centro	1	D-1	Cabará	COPACABANA	8/1/1986
102	4-01162-3	Aciares Ordenes Tomás	Los Carrera	5219	Sector Placilla Sierrala	2	H-1	Minimercados	MERY-AM	8/1/1986
103	4-01163-1	Tirado Cabrera Yasna Maria	Miguel Gallo	911	P.L. Gallo	6	A-1	Dep Beb Alcoh.	Bot. Salinas	8/1/1986
104	4-01165-8	Figuerola Troncoso Fresia	Atacama	150	Centro	1	A-1	Dep Beb Alcoh.	ATACAMA	8/1/1986
105	4-01166-6	Gonzalez Flores Julia	Av. Los Loros	1021	P.L. Gallo	7	F-1	Exp Cervezas	Mi casita 2	12/06/1987
106	4-01167	Duran Hidalgo Carlos	Chañarillo	271	Centro	1	J-2	Dist de Vinos, Lic. o C	Chañarillo	8/1/1986
107	4-01168-2	Alvarez Rojo Freddy Arnaldo	Valleñar	774	Rosario	5	H-1	Minimercados	Rosario	8/1/1986
108	4-01169-k	Fritz Espinoza Jessica	Van buren	615	L. Estandartes	2	A-1	Dep Beb Alcoh.	Nico's	8/1/1986
109	4-01172-k	Lutz Becker Gustavo	Fco C y Cartabio	0	Paipote	8	F-1	Exp Cervezas	FALLECIO TITULAR Sin Ac	8/1/1986
110	4-01174-7	Triviño Figuerola Blanca	Einstein	1198	P.L. Gallo	6	H-1	Minimercados	Don Carlos	8/1/1986
111	4-01175-5	Rojas Oyanadel Elizabeth	O'higgins	1241	Centro	1	H-1	Minimercados	El Almacén	1/9/1999
112	4-01177-1	Gomez Montalban Rosa	Carlos Portile	431	Las Canteras	1	A-1	Dep Beb Alcoh.	Nicole	8/1/1986
113	4-01179-8	Muñoz Zapata Bernardina	J.A Villagran	6630	Paipote	8	F-1	Exp Cervezas	EL RICKI	8/1/1986
114	4-01181-0	Macaya Cofre Pedro	Pje Saliterra San Vicente	1460	El Palomar	4	A-1	Dep Beb Alcoh.	Alexandra	8/1/1986
115	4-01182-8	Olivares Tablo Valentin Orlando	Armando Cortez	3095	M. Rodriguez	7	A-1	Dep Beb Alcoh.	El Peluca	8/1/1986
116	4-01183-6	Ordenes Aguilera Hector Pascual	Playa Brava	1922	Litoral	7	A-1	Dep Beb Alcoh.	Sin Nombre	8/1/1986
117	4-01185-2	Inbarren Cisternas Remijo	O'higgins	524	Centro	1	F-1	Exp Cervezas	Café-Rest. Real	8/1/1986
118	4-01189-5	Godoy Maldonado Mauricio	Av Centenario	13	La Chimba	3	A-1	Dep Beb Alcoh.	Bot. Ridy	8/1/1986
119	4-01191-7	Soc. Invers. Morales Pelegrini Ltda.	Panam Norte	Km. 813	La Chimba	3	E-1	Cant Bar y Tab.	Hostal Maray	8/1/1986
120	4-01197-6	Timble Fernandez Ernesto	M. Grau	1013	Amp A.Prat	7	F-1	Exp Cervezas	Sin Local	8/1/1986
121	4-01198-4	Zepeda Vargas Carlos	Andacollo	1485-A	B Norte	6	A-1	Dep Beb Alcoh.	Sin Nombre	8/1/1986
122	4-01200-0	Fuentes Silva Erina	Conrado Araya	498	Centro	1	H-1	Minimercados	Sin Nombre	6/4/1999
123	4-01201-8	Versalovic Rojas Antonio Giovan	Av. Henriquez	439	Centro	1	A-1	Dep Beb Alcoh.	Tonto Negro	8/1/1986
124	4-01202-6	Vargas Iturrieta Cecilia Yolanda	Felipe Mercado	1273	Cartabio	6	F-1	Exp Cervezas	Sin Actividad	8/1/1986
125	4-01204-2	Rodriguez Vega José Mauricio	José A. Moreno	5128	Paipote	8	F-1	Exp Cervezas	Pettero	8/1/1986
126	4-01205-k	Sucesión Hugo M. Aguilera	R.Freire	523-A	Centro	1	B-1	Hotel,Host Motel	Residencial Kennedy	11/29/1997
127	4-01206-9	Inbarren Cisternas Remijo	O'higgins	524	Centro	1	C-1	Restaurante	Café-Rest. Real	6/30/2004
128	4-01207-7	Urutia Vera Lidia Isabel	A.F Vial	5104-A	Paipote	8	A-1	Dep Beb Alcoh.	psicis SIN LOCAL	8/1/1986
129	4-01210-7	Gonzalez Carreño Janet Hilda	Rancagua	86	Centro	1	A-1	Dep Beb Alcoh.	Santa Teresa	8/1/1986
130	4-01213-1	Cabid Santana Aldo Ricardo	Panam Norte	S/Nº	Petrobras	3	E-1	Cant Bar y Tab.	Drive Intº	8/1/1986
131	4-01215-8	Pasten Mandiola Fernando Salvador	Chacabuco	187	centro	1	F-1	Exp Cervezas	El Parron	8/1/1986
132	4-01217	Castillo Zepeda Pamela	Borgoño	788	La Chimba	3	A-1	Dep Beb Alcoh.	Borgoño	8/1/1986
133	4-01219-k	Barlario Maya Patricia Cecilia	Baquetano	2089	I.C.Pinto	7	P-1	Supern.Beb Alcoh.	Santa Anita	8/1/1986
134	4-01223-9	Carreño Naranjo, Jorge	O'higgins	264 Local 2	Centro	1	D-1	Cabará	Top MINAS	8/1/1986
135	4-01227-1	Bravo Oyarcé Maria	Diego de Almagro	607	M. Rodriguez	2	A-1	Dep Beb Alcoh.	bot meyer	8/1/1986
136	4-01228-0	Blanco Olivares Carlos Alberto	Pje. Nawi	6363	Paipote	8	A-1	Dep Beb Alcoh.	CARLITROS	8/1/1986
137	4-01232-8	Varela Cornejo Eugenia	Av. Henriquez	892	Jotabeche	1	A-1	Dep Beb Alcoh.	San Yotente	8/1/1986
138	4-01233-6	Escobar Rodriguez Arnoldo	Y Buenas	368-B	Centro	1	C-1	Restaurante	Café O'higgins	6/30/2004
139	4-01237-9	Pasten Mandiola Fernando Salvador	R.Freire	521	Centro	1	F-1	Exp Cervezas	El Yerko	8/1/1986
140	4-01238-7	Larota Mayta Juan	Circunvalación	2225	Amp A.Prat	7	A-1	Dep Beb Alcoh.	Andrea	8/1/1986
141	4-01241-7	Abarcia Duran Yasna Alejandra	Conrado Araya	451	Villa El Cobre	1	A-1	Dep Beb Alcoh.	Bot. San Luis	8/1/1986
142	4-01253-k	Cortes Durán Yolanda	Las Barrancas	4086	Centro	2	F-1	Exp Cervezas	El Fogon	8/1/1986
143	4-01254-9	Oyarzun Lara Maria	Los Carrera	3408 Local 4	Centro	8	A-1	Dep Beb Alcoh.	El Fogon	8/1/1986
144	4-01255-7	Araya Cortes Elizabeth	Av. Los Loros	1190	Centro	6	F-1	Exp Cervezas	Sin Antonio	8/1/1986
145	4-01257-3	Pardo Alvarez Elizabeth	Chacabuco	180-A	Centro	1	F-1	Exp Cervezas	El Panamericano 1	8/1/1986
146	4-01262-0	Soc. Libanesa de Copiapo	Los Carrera	350	Centro	1	M-1	Circ. Clubes Soc.	El Libanes	8/1/1986
147	4-01266-2	Papapietro Vallejos Arnaldo Jesus	Luis Urbe	1561	A. Prat	7	F-1	Exp Cervezas	Sin Actividad	8/1/1986
148	4-01267-k	Rojas Chavez Luis	Del Rio	1924	El Palomar	4	A-1	Dep Beb Alcoh.	Prontocope	8/1/1986
149	4-01268-9	Inbarren Varas Ana Maria	Av. Henriquez	824	Jotabeche	1	A-1	Dep Beb Alcoh.	Valentina	8/1/1986
150	4-01271	Bravo Aravena Carlos	Chacabuco	145	Centro	1	F-1	Exp Cervezas	LOLITAS	8/1/1986
151	4-01273	Lutz Becker Gustavo	Maipu	386	Centro	1	F-1	Exp Cervezas	Entre Kaliffa	8/1/1986
152	4-01274-3	Rubina Cortes Alicia Elena	Rodriguez	541	Centro	1	F-1	Exp Cervezas	Rest. Bem Bow	8/1/1986
153	4-01276	Prato Roman Enrico Alfredo	Atacama	472	Centro	1	F-1	Exp Cervezas	La Papa di Prato	8/1/1986
154	4-01283	Circulo de Impon. En retiro	Portales	468-B	Centro	1	M-1	Circ. Clubes Soc.	Cirdipreca (CARAB.)	8/1/1986
155	4-01285-9	Nuñez Gonzalez Alejandro Hernan	Av. Los Loros	698	P.L. Gallo	6	A-1	Dep Beb Alcoh.	LA SERENA	8/1/1986
156	4-01287-5	Serv.Integrales K y B Ltda.	Los Carrera	525	Centro	1	B-1	Hotel,Host Motel.	San Fco.de la Selva	11/29/1997
157	4-01288-3	Lam Arratia Maria Antonieta	R.Medina	1349	P.L. Gallo	6	F-1	Exp Cervezas	SIN LOCAL	8/1/1986
158	4-01292-1	Espinoza Gonzalez Isabel	Lincoyan	1385	Amp A.Prat	6	A-1	Dep Beb Alcoh.	El Oasis	8/1/1986
159	4-01295-6	Sanderson Cortes Jacqueline	Maipu	640	Centro	1	F-1	Exp Cervezas	La Oficina	8/1/1986
160	4-01296-k	Papapietro Vallejos Arnaldo Jesus	Maipu	386	Centro	1	E-1	Cant Bar y Tab.	Entre Kaliffa	8/1/1986
161	4-01299-9	Soc. Com. Le Bon Bon Ltda	Chacabuco	250	Centro	1	F-1	Exp Cervezas	Le Bon-Bon	3/30/1987
162	4-01302-2	Gonzalez Flores Julia	Av. Los Loros	1301	P.L. Gallo	6	F-1	Exp Cervezas	Mi Casita 1	8/1/1986
163	4-01304-9	Alfaro Tapia Ana	A. Lalorre Mz. 10 St.8	984	Balmaceda	7	F-1	Exp Cervezas	El Vinos	8/1/1986
164	4-01305-7	Requena Nuñez Maria	Carlos Sayago	974	P.L. Gallo	6	J-2	Dist de Vinos, Lic. o C	SANREQ	8/1/1986
165	4-01306-5	Rojas Torres Felisa Olga	Maipu	671	Centro	1	F-1	Exp Cervezas	EX HAITI	12/15/1990
166	4-01307-3	Zamora Muñoz Walter Hernan	Los Carrera	1194	Centro	1	F-1	Exp Cervezas	Luxus	12/15/1990
167	4-01310-3	Marquez Junco Micaela Natividad	Chacabuco	710	Centro	1	F-1	Exp Cervezas	La Flor de la Canela	12/19/1990
168	4-01312-0	Embotelladora Andina S.A.	Panam Norte	km. 813	COCA COLA	3	J-2	Dist de Vinos, Lic. o C	COCA COLA	8/1/1986
169	4-01314-6	Tabilo Velasquez Fresia	Felipe Pinto	897	Las Canteras	1	F-1	Exp Cervezas	9/26/1991	9/26/1991
170	4-01317-k	Varas Plaza Graciela Ester	Av. Henriquez	32	Centro	1	H-1	Minimercados	Comercial Portales	12/11/1999
171	4-01320-k	Carmona Neyra Ivan	G. Mistral	1152	Centro	1	A-1	Dep Beb Alcoh.	Mistral	8/1/1986
172	4-01321-9	Portilla Bruna Regina	Felipe Mercado	1273	Cartabio	6	F-1	Exp Cervezas	SIN NOMBRE	8/1/1986
173	4-01327-8	Colman Diaz Andrea	Maipu	691-A	Centro	1	F-1	Exp Cervezas	Aromas de Café	6/17/1999
174	4-01328-6	Moya Rojas Regina	Lastarria	1099	P.L. Gallo	6	F-1	Exp Cervezas	Lastarria	8/1/1986
175	4-01329-4	Iturra Sanchez Jorge	Maipu	245	Centro	1	F-1	Exp Cervezas	Sily George	2/24/1992
176	4-01332-4	Lepe Muñoz Manuel	J. A. Carvajal	2105-A	P.L. Gallo	6	F-1	Exp Cervezas	La Norma	8/1/1986
177	4-01333-2	Arostica Arostica Irma Raquel	D. Godoy	2105-A	M. Rodriguez	2	F-1	Exp Cervezas	Arostica	8/1/1986
178	4-01336-7	Malbran Pfleng Sergio	Libertad	357	Cartabio	6	A-1	Dep Beb Alcoh.	Bullieria	8/1/1986
179	4-01339-3	Araya Omedo Erick Arnaldo	Chañarillo	262	Centro	1	H-1	Minimercados	Santa Rosa	6/27/2000
180	4-01339-1	Gaete Cortes Veronica	Chacabuco	675-A	Centro	1	F-1	Exp Cervezas	Café El Oasis	10/4/1993
181	4-01340-5	Vega Baez Juan	Dellina Hidalgo	5130	Paipote	8	F-1	Exp Cervezas	Juan Vega	8/1/1986
182	4-01343-0	Rendic Hermanos S.A.	Los Carrera	479	Centro	1	P-1	Supern.Beb Alcoh.	Unimar	2/18/2019
183	4-01344-8	Pasten Mandiola Fernando Salvador	R.Freire	521	Centro	1	C-1	Restaurante	El Yerko	11/14/2005
184	4-01346-4	Casas Alcota Maria Antonieta	Fernando de Aguirre	2	Cartabio	6	F-1	Exp Cervezas	Sin funcionamiento	8/1/1986
185	4-01347-2	Gonzalez Aguilar Ester	Maipu	691-A	Centro	1	F-1	Exp Cervezas	TENTACION	10/4/1993
186	4-01349-9	Valenzuela Veliz Paula	Y Buenas	468-A	Centro	1	C-1	Restaurante	Las Gattitas	11/23/2005
187	4-01350-2	Valenzuela Veliz Paula	Y Buenas	468-A	Centro	1	F-1	Exp Cervezas	Las Gattitas	2/20/1995
188	4-01353-7	Delpero Morales Aldo	Atacama	450	Centro	1	F-1	Exp Cervezas	Entre Nos	5/28/1996
189	4-01354-5	Collao Maya Rodrigo Osvaldo	Chacabuco	180	Centro	1	F-1	Exp Cervezas	El Wutilizer- Los Guerros	5/27/1996
190	4-01356	Torres Pasalacqua Rodrigo Aliro	O'higgins	859	Centro	1	E-1	Cant Bar y Tab.	Caffellate	8/1/1986
191	4-01357	Rojas Rojas Felisa Eva	Einstein	1097	P.L. Gallo	6	F-1	Exp Cervezas	8/1/1986	8/1/1986
192	4-01359	Villalobos Espejo Luis Armando	Ana Vallejo Grove	5475	Paipote	8	F-1	Exp Cervezas	La Flor del Cobre	8/1/1986
193	4-01360-0	Rodriguez Rueda Rafael	Los Carrera	2491	Candelaria	2	F-1	Exp Cervezas	El Cortijo	8/1/1986
194	4-01361	Rodriguez Rueda Rafael	Los Carrera	2483	Candelaria	2	D-1	Cabará	El Cortijo	8/1/1986
195	4-01362-6	Rojas Arquero Patricia Ins Adriana	Los Armos	1904	Santa Eñira	1	H-1	Minimercados	El Regalon	6/27/2000
196	4-01364-2	Chau Araya Glenda	19 de Mayo	1071	P.L. Gallo	6	H-1	Minimercados	Chau	8/1/1986
197	4-01366-9	Maldonado Chavez Patricio	Dagoberto Godoy	3213	M. Rodriguez	7	H-1	Minimercados	PELLU	8/1/1986
198	4-01367-7	Bravo Aravena Carlos	Chacabuco	145	Centro	1	C-1	Restaurante	Las Lolitas	12/28/2005
199	4-01368-5	Pardo Alvarez Elizabeth	R. Freire	587	Centro	1	F-1	Exp Cervezas	Karen	8/8/1986
200	4-01370-3	Vega Gutierrez Rosa Elena	Chañarillo	270	Centro	1	D-1	Cabará	DUBAI	8/1/1986

NºS	ROL	NOMBRE	CALLE	Nº	POB.	SECTOR	COD	RUBRO	NOMB.FANT.	INICIO
201	4-01371-5	Cicardini Orellana Humberto	Candelaria Gallo	102	Paipote	8	F-1	Exp.Cervezas	Sin Nombre	8/1/1986
202	4-01373-1	Pasten Mandiola Fernando Salvador	Chacabuco	187	Centro	1	C-1	Restaurante	Rest.El Parrón	1/26/2006
203	4-01377-4	Muñoz Araya Nancy del Carmen	Algarrobo	1110	P.L.Gallo	6	F-1	Exp.Cervezas	El quita penas	8/1/1986
204	4-01378-2	Carvajal Tapia Marcia Jordana	Armando Cortinez	3095	M.Rodriguez	7	F-1	Exp.Cervezas	El Paluca	8/1/1986
205	4-01379-k	Cerveceria C.C.U.Chile Ltda.	Panam Norte	Km. 813	C.C.U.	3	J-2	Dist.de Vinos, Lic.o C	CCU	8/1/1986
206	4-01382-k	Fuente de Soda Copiapó Ltda.	Chacabuco	487	Centro	1	C-1	Restaurante	Bavaria	1/26/2006
207	4-01388-0	Varela Cuello Patricio Alfredo	Pil.M.Arredondo	164	V.El Cobre 1	1	H-1	Minimercados	Varela	12/16/2000
208	4-01393-6	Rivera Sierra Maria Antonia	Van Buren	790	L.Estandartes	2	H-1	Minimercados	Superm.El Sol	6/15/1990
209	4-01394-4	Buqueño Buqueño Natalia	Fco.C.y Cartabio	5290	Paipote	8	H-1	Minimercados	Sin Nombre	6/15/1990
210	4-01399	Coop.Agric.Pisquera Elqui Ltda.	Panam Norte	Km.814	Piedra Colgada	3	J-2	Dist.de Vinos, Lic.o C	Pisquera Elqui	12/15/1990
211	4-01403-7	Tiansong Deng	Colipi	340	Centro	1	C-1	Restaurante	Rest.Hao Hwa	3/2/2007
212	4-01406-1	Araya Cortes Maria Alejandra	Salas	680-A	Centro	1	H-1	Minimercados	Minimarket Dany	12/16/2000
213	4-01410-0	Turismo Oigs. de Salado	O Higgins	160	Centro	1	B-1	Hotel,Host.Motel.	Hotel La casona	11/29/1997
214	4-01412-6	Cons. Local Dep y Recreación	F.Paipote	S/Nº	Paipote	8	C-1	Restaurante	Casino Obreros	3/19/1991
215	4-01413-4	Rojas Buqueño Mauricio	R.Kennedy	5520	Paipote	8	D-1	Cabará	Rincon Ranchero	3/11/1991
216	4-01415-k	Rojas Buqueño Mauricio	R.Kennedy	5520	Paipote	8	C-1	Restaurante	Rincon Ranchero	1/10/1991
217	4-01417-7	Alvarez Moya Nelson	Jimme Lowel	1038	Rosario	5	C-1	Restaurante	La Sirena	1/18/1991
218	4-01424-0	Inversiones Cozumel Ltda.	O Higgins	461	Centro	1	C-1	Restaurante	El Pollo Loco	4/30/2006
219	4-01426-6	Martinez Salazar Ricardo Alberto	El Palomar	2559	El palomar	4	H-1	Minimercados	La Avenida	6/4/1991
220	4-01428-2	Com.Event e Inv.Campañario Ltda.	Los Carrera	1652-A	Torreblanca	2	D-1	Cabará	LA TIMBA	11/15/1991
221	4-01434-7	Rendic Hermanos S.A.	Los Carrera	586	Centro	1	P-1	Superm.Beb.Alcohol	Unimarc	9/10/2018
222	4-01436-3	Fajardo Brizuela Carlos	Los Aromos	1786	S.Elvira	1	H-1	Minimercados	BRASILEIRO	12/20/2001
223	4-01437-1	Ruiz Alvarez Carmin	Pasaje 4	1411	V.Esperanza	7	H-1	Minimercados	Carmin	10/5/1992
224	4-01444-8	Cornejo Pizarro Rebeca	Venancio Diaz	1611	V.El Tambor	7	H-1	Minimercados	El Máquina	4/27/1993
225	4-01447-9	Martinez y Gamica Ltda.	Los Carrera	3597	V.Modelo	2	B-1	Hotel,Host.Motel	TIKAL SUITES HOTEL (ex	11/24/1997
226	4-01448-7	Hoteleria Domus Limitada	O Higgins	760	Centro	1	C-1	Restaurante	Café Diverente	4/13/2007
227	4-01451-7	Rendic Hermanos S.A.	Los Carrera	2242	Torreblanca	2	P-1	Superm.Beb.Alcohol	Unimarc	3/28/1994
228	4-01452-5	Sucesion Savalli Escobar Carlos Italo	Gahvanno	1393	B.Horta	7	H-1	Minimercados	Don Gregorio	6/19/1993
229	4-01454-1	Hoteleria Domus Limitada	O Higgins	760	Centro	1	B-1	Hotel,Host.Motel	Hotel Chagal	1/23/1998
230	4-01456-8	Soc. Invers. Morales Pelagrimo Ltda.	Panam Norte	Km. 813	La Chimba	3	B-1	Hotel,Host.Motel.	Hostal Maray	1/25/1994
231	4-01457-6	Soc. Invers. Morales Pelagrimo Ltda.	Panam Norte	Km. 813	La Chimba	3	D-1	Cabará	Hostal Maray	1/25/1994
232	4-01458-4	Soc. Invers. Morales Pelagrimo Ltda.	Panam Norte	Km. 813	La Chimba	3	C-1	Restaurante	Hostal Maray	1/25/1994
233	4-01460-6	Narvaez Herrera Guillermo	Los Carrera	5303	Punta Negra	2	H-1	Minimercados	Narvaez	6/6/1994
234	4-01467-3	Cortes Bembow Elena	Av. Los Loros	1678	B.Norte	7	H-1	Minimercados	San Vicente	12/19/1994
235	4-01468-1	Soc.de Turismo Daniel Carrizo y Cia.	Atacama	109	Centro	1	C-1	Restaurante	DUNAS	4/23/2007
236	4-01474-6	Escobar Araya Victor	P.de Valdivia	618	V.Modelo	2	H-1	Minimercados	Superm.Motel	6/12/1995
237	4-01478-9	Araya Araya Mireya Elizabeth	B. Marin	1098	Rosario	5	H-1	Minimercados	YIMBA/EX EL CHAPULIN C	12/21/1995
238	4-01479-7	Gonzalez Iriarte Marjorie Elizabeth	Los Aromos	2586	V.El Pretil	2	H-1	Minimercados	Los Aromos	1/30/1996
239	4-01480-k	Contreras Flores Luis Sergio	C. Reyes	1703	Sn.Lorenzo	7	H-1	Minimercados	EL TATA	5/27/1996
240	4-01483-5	Sociedad Cabid y Olave Ltda.	Av.Copayapu	S/Nº	Petrobras	3	C-1	Restaurante	Drive Inn	5/28/1996
241	4-01484-3	Sociedad Hermanos Spa	O Higgins	954	Centro	1	D-1	Cabará	Fountain Light	8/1/1986
242	4-01485-1	Inversiones Miramonti Limitada	R.Freire	731	Centro	1	B-1	Hotel,Host.Motel.	Hotel Miramonti	6/2/1998
243	4-01488-6	Avila Avalos Quirina	P.P.Figueroa	115	V.El Pretil	2	H-1	Minimercados	Sin Nombre	7/12/1996
244	4-01489-16	Papapietro Valjejos Amalado Jesus	Av. Henríquez	523	Centro	1	P-1	Superm.Beb.Alcohol	Unimarc	11/23/2018
245	4-01492-4	Salcedo Alumada Patricio	E.Ramirez	804	J.C.Pinto	7	C-1	Restaurante	Shoppera Claudia (Comar)	7/2/1996
246	4-01495-4	Kim Hum Yap	Y.Buenas	334	Centro	1	C-1	Restaurante	Rest.Hao-Hwa	9/7/2007
247	4-01497	Latorre Aceituno Luis	Vallejos	211	Centro	1	D-1	Cabará	La Pandilla	8/1/1986
248	4-01498-3	Gallardo Alvarez Enick Eduardo	D.Godoy	2349	M.Rodriguez	2	H-1	Minimercados	EL K-CERO	11/25/1996
249	4-01500-9	Soc.Min y Cost.Rockman Ltda.	Av.Copayapu	762	La Chimba	3	B-1	Hotel,Host.Motel	Motel Skala	12/12/1996
250	4-01501-7	Papapietro Valjejos Amalado Jesus	El Palomar	1525	El Palomar	4	P-1	Superm.Beb.Alcohol	Unimarc	1/9/1997
251	4-01502-5	Soc.Repres.Import.Export	P.Sur Km. 806		Rosario	5	C-1	Restaurante	A la Chilena	07/07/1989
252	4-01504-1	Gahona Gahona Jorge	C.Condell	2048	V.de los Rios	7	H-1	Minimercados	Superm.Los Rios	6/6/1997
253	4-01505-0	Soc.de Turismo El Bosque Ltda.	Fundo El bosque	0	La Chimba	3	C-1	Restaurante	El Bosque	6/6/1997
254	4-01506-8	Soc.de Turismo El Bosque Ltda.	Fundo El Bosque	0	La Chimba	3	D-1	Cabará	El Bosque	6/6/1997
255	4-01508-4	Espinosa Garate Pedro Segundo	Vallenar	994	Rosario	5	H-1	Minimercados	Rosario Central	6/6/1997
256	4-01510-6	Serre Vargas y Cia Limitada	Av.Copayapu	957	Sect.Carcel	1	H-1	Minimercados	TigerMaster	12/20/2001
257	4-01512-2	Hoteles Atacama Ltda.	R.Freire	0	Alameda	3	B-1	Hotel,Host.Motel.	Las Pircas	8/1/1986
258	4-01514-9	Herrera Morales Esmerita	Colo Colo	1424	B.Norte	7	H-1	Minimercados	Los Tres Chanchitos	11/29/1997
259	4-01516-5	Suazo Guata Rosa	Seg. Perez	1298	Las Canteras	1	H-1	Minimercados	Superm.Suber.	12/20/2001
260	4-01517-3	Alvarez Cortes Marcelino	Pje.E.Ramirez	1401	V.Esperanza	7	H-1	Minimercados	El Lobito	11/29/1997
261	4-01518-1	Sociedad de Inversiones Nabri Ltda.	Colipi	484 Local H-208	Centro	1	C-1	Restaurante	Tebuzko	12/3/2007
262	4-01519-2	Pardo Alvarez Elizabeth	R.Freire	531	Centro	1	C-1	Restaurante	El Panamericano 2	5/28/2000
263	4-01522-0	Estay Detgado Eliazar	C.Condell	2196	V.de los Rios	7	H-1	Minimercados	Pulmahue	11/29/1997
264	4-01524-6	Aguiayo Vasquez Pedro	El Cruvelo	561	La Pradera II	3	H-1	Minimercados	HOUSE MARKET	11/29/1997
265	4-01525-4	Perez Perez Gamaniel	V.Letalier	5482	Paipote	8	C-1	Restaurante	Sin Nombre	1/20/1998
266	4-01526-2	Cortes Videla Elena	S.Perez	1493	Las Canteras	1	H-1	Minimercados	La Esquina	6/30/2002
267	4-01527-k	Fajardo Brizuela Carlos	Grumete Venancio Diaz	787-A	V.de los Rios	7	H-1	Minimercados	Cony	6/2/1998
268	4-01530	Vallejos Diaz Georgina	O Higgins	120	Centro	1	D-1	Cabará	LA TORRE	8/1/1986
269	4-01533-5	Soc.de Eventos y Espect. Dolly's Ltda.	Infante	656	Centro	1	D-1	Cabará	Tumbao Rumba Clu ex Clu	8/1/1986
270	4-01534-3	Soc.Comercial LN Ltda.	Calcuta	2156	L.Mineralas	7	H-1	Minimercados	L-N	5/26/1998
271	4-01535-1	Cruz Godoy Juan	V.Letalier	5491	Paipote	8	H-1	Minimercados	El Paipotino	7/6/1998
272	4-01536-0	Pizarro Castro Yasna	P.Neruda	1921	Heroes de Atacama	7	H-1	Minimercados	Yasna	9/1/1998
273	4-01537-8	Godoy Torres Aurora	Tinguinica	2489	Villa Los Volcanes	7	H-1	Minimercados	Los Toños	10/8/1998
274	4-01539-4	Soc.Com y Serv.La Tabla Ltda.	Los Carrera	895	Centro	1	C-1	Restaurante	Puerto Pollensa	5/28/2008
275	4-01540-8	Soc.Com y Serv.La Tabla Ltda.	Los Carrera	895	Centro	1	D-1	Cabará	Puerto Pollensa	8/1/1986
276	4-01541-6	Rojas Torres Felisa Olga	Alejo Galvez	896	J.P.II	6	H-1	Minimercados	Hoskana	8/28/1998
277	4-01542-4	Acevedo Ramirez Hector	Av. Los Loros	1197	P.L.Gallo	6	H-1	Minimercados	Mini market Don Manuel	7/20/1998
278	4-01543-2	Rojas Diaz Fidela de la Cruz	Del parque	1450	El Palomar	4	H-1	Minimercados	Naomi	6/20/1998
279	4-01545-9	Barrionuevo Varas Pamela A.	Colo Colo	1991	V.Arauco	6	H-1	Minimercados	Chafar	10/30/1998
280	4-01548-3	Donoso Cordero Ricardo	Rodriguez	277	Centro	1	H-1	Minimercados	Mini Mark.San Diego	6/30/2002
281	4-01550-5	Castillo Quesedo Queler Ivan	Cancha Rayada	375	Salida Norte	3	H-1	Minimercados	Veker	7/29/1999
282	4-01551-3	Carvajal Hermosilla Carlos	A.Delard	1926	Col.Extranjeras	6	H-1	Minimercados	SAJIRA	6/20/1999
283	4-01552-1	Castro Alvarez Jaime	Villarica	1436	Villa Los Volcanes	7	H-1	Minimercados	J-C	6/2/1999
284	4-01554-8	Soc.Zaro Castellon Ltda.	Vallejos	860	Centro	1	C-1	Restaurante	LOS SAUCES	7/25/2008
285	4-01560-2	Carrillo Alarcon Patricia	Tocornal	1956	Amp.A.Prat	7	H-1	Minimercados	CARRILLO SIN GIRO	12/11/1999
286	4-01563-7	Ardiles Diaz Alex Antonio	Los Carrera	5857	Punta Negra	8	C-1	Restaurante	RINCON FOLKLORICO	12/11/1999
287	4-01564-5	Ardiles Diaz Alex Antonio	Los Carrera	5857	Punta Negra	8	D-1	Cabará	RINCON FOLKLORICO	12/11/1999
288	4-01566-1	Contreras Leonares Erica	Fco.C.y Cartabio	246	Paipote	8	H-1	Minimercados	sin Nombre	12/11/1999
289	4-01567	Rendic Hermanos S.A.	Chacabuco	231	Centro	1	P-1	Superm.Beb.Alcohol	Unimarc	1/9/2019
290	4-01569-6	Maza Gatica Guido	Juan Martinez	522	Alameda	3	H-1	Minimercados	Discoveri	12/11/1999
291	4-01570-0	Muñoz Tapia Enna	Eusebio Lillo	916	P.L.Gallo	6	H-1	Minimercados	Beyene	5/23/2000
292	4-01571-8	Gallardo Yañez Maria	Colo Colo	1935	V.Arauco	6	H-1	Minimercados	San Andres	5/23/2000
293	4-01572-6	Villegas Olivares Esmdia	21 de Mayo	5466	Paipote	8	C-1	Restaurante	Sin Nombre	5/23/2000
294	4-01573-4	Inv.Y Ases.Georgina Jimena Vallejos Diaz EIRL	L.Perez	3972	P.M.A.Matta	2	B-1	Hotel,Host.Motel.	Motel Los Sauces	5/23/2000
295	4-01574-2	Rojas Diaz Fidela De La Cruz	Lastarria	1403	P.L.Gallo	6	H-1	Minimercados	Superm.San Felix	5/23/2000
296	4-01575-4	Marín Triviño Maria Angelica	Miguel Gallo	1105	P.L.Gallo	6	H-1	Minimercados	Superm.Triviño	5/23/2000
297	4-01576-9	Villanueva Narvaez Yolanda	Til Til Bajo	2633	M.Rodriguez	2	H-1	Minimercados	Yoly	5/23/2000
298	4-01577-7	Soc.Comercial Los Loros Ltda.	Av. Los Loros	1357	P.L.Gallo	6	P-1	Superm.Beb.Alcohol	BETANIA	5/23/2000
299	4-01578-5	Andrade Barraza Sonia Miryam	R.Medina	1033	P.L.Gallo	6	H-1	Minimercados	Superm.San Jorge	5/23/2000
300	4-01579-3	Aliro Torres y Cia Ltda.	Atacama	374	Centro	1	B-1	Hotel,Host.Motel.	Hotel Montecatini	6/2/1998

NºS	ROL	NOMBRE	CALLE	Nº	POB.	SECTOR	COD	RUBRO	NOMB.FANT.	INICIO
301	4-01580-7	Reygada Carvajal Hector	Av Copayapu	935	Centro	1	B-1	Hotel,Host Motel	Hotel del Rey	8/14/1998
302	4-01581-5	Inv. Y Ases. Georgina Jimena Vallejos Diaz EIRL	Los Carrera esq. Torreblanca		P San Fernando	2	B-1	Hotel,Host Motel	Motel San Fernando	6/27/2000
303	4-01591	Soc. de Inver. Mediterraneo Ltda.	O'higgins	340	Centro	1	D-1	Cabará	Mediterraneo	8/1/1986
304	4-01592-k	Caveros Pineda Eduardo Herman	Ticsa	6408	Paipote	8	H-1	Minimercados	Santa Tatiana	12/16/2000
305	4-01593	Flores Perez Adrián	Av. El Chañar	650	P. L. Gallo	6	H-1	Minimercados	El Nino	12/16/2000
306	4-01595-5	Ramirez Ramirez Claudio Angel	Calcuta	1986	L. Mineraltes	7	H-1	Minimercados	SAN FERNANDO	12/16/2000
307	4-01598	Rojas Torres Felisa Olga	Berta Ceballos	1301	Los Educadores	7	H-1	Minimercados	Sin Nombre	3/20/2001
308	4-01599-8	Romero Gaete Alejandro Ivan	Camino Inca de Oro	732	Paipote	8	H-1	Minimercados	Los Primos	2/9/2001
309	4-01602-1	Soc. Explot. Alim. A-Chau Ltda.	Chañarillo	991	Centro	1	C-1	Restaurante	Rest. A-Chau	10/16/2008
310	4-01603-0	Catalano Cortez René Geraldo	Juan Martínez	301	Alameda	3	H-1	Minimercados	ROSSI	12/16/2000
311	4-01604-8	Diaz Canto Francisco Javier	Río Pulido	1492	V de los Rios	7	H-1	Minimercados	El Lolero II	12/16/2000
312	4-01605-6	Villalobos Rocha Patricia	B. Figueroa	1292	Col Extranjeras	7	H-1	Minimercados	El CHIPÍ	12/16/2000
313	4-01607-2	Avales Ramirez Ana Maria	A.F. Vial	5104	Paipote	8	H-1	Minimercados	Piscis	12/20/2001
314	4-01608-K	Olivares Gonzalez Claudio	Juan Martínez	309	Alameda	3	H-1	Minimercados	REGINA	12/20/2001
315	4-01610-2	Pincheira Ortiz Claudia	El Disfrute	1597	Sn Lorenzo	7	H-1	Minimercados	San Lorenzo	12/20/2001
316	4-01611-K	Cortes Varas Elizabeth	Andacollo	2105	V Araucó	6	H-1	Minimercados	NANCY	12/20/2001
317	4-01612-9	Vasquez Lucano Fredesvinda	Los Linos	1116	Rosario	5	H-1	Minimercados	Minimarket Marinel	12/20/2001
318	4-01613-7	Diaz Canto José Luis	Pedro Becerra	1977	E Ramirez	1	H-1	Minimercados	El Lolero	3/3/2003
319	4-01614-5	Iribarren Cisternas Remijo	Maipu	289	Centro	1	C-1	Restaurante	Toro de Fuego ex Entre Am	12/2/2009
320	4-01615-3	Cisternas Castro Otilia	Amadeo Beluzan	2095	Col Extranjeras	7	H-1	Minimercados	DINO	12/20/2001
321	4-01617-0	Pardo Alvarez Elizabeth	R. Freire	587	Centro	1	C-1	Restaurante	Karen	12/2/2009
322	4-01618-8	Flores Alucema Teresa	Felipe Mercado	1259	Cartabio	6	H-1	Minimercados	PAULA	12/20/2001
323	4-01619-6	Gonzalez Cancino Sandra	Mons. Fernando Rodriguez	906	J.P. II	6	H-1	Minimercados	GUATON NONO	12/20/2001
324	4-01621-8	Prato Roman Enrico Alfredo	Atacama	472	Centro	1	D-1	Cabará	La Papa de Prato	8/1/1986
325	4-01622-6	Prato Roman Enrico Alfredo	Atacama	472	Centro	1	C-1	Restaurante	La Papa de Prato	12/4/2009
326	4-01625-k	Gonzalez Varela Maria Luz	Lote B Paradi Valle Fertil	1420	Hda. San Pedro	3	H-1	Minimercados	Llu Llu	6/20/2002
327	4-01628-5	Rivera Araya Eva	Vicente mermo J	5192	Paipote	8	H-1	Minimercados	Chino Pedro	12/9/2002
328	4-01629-3	Comercial e Inversiones Victor Cabello EIRL	Av. Copayapu	1463	V El Cobre II	2	C-1	Restaurante	SABORES DE MAR	12/9/2002
329	4-01633	Acuilano Ibarra Veronica	Lamin	2452	Villa Los Volcanes	7	H-1	Minimercados	MONJI	1/27/2003
330	4-01635-8	Dist. de Vinos Licores. Bebidas Analcolholicas e	Maipu	776	Centro	1	J-2	Dist. de Vinos, Lic. o C	La Pradera	8/1/1986
331	4-01636-K	Urutua Vera Lidia Isabel	Hugo bordoli	1355	Col Extranjeras	7	H-1	Minimercados	San Sebastian	1/27/2003
332	4-01637-8	Barahona Droguet Gilberto Martin	Maipu	641	Centro	1	C-1	Restaurante	Arte Pub 2.0	12/10/2009
333	4-01638-6	Barahona Droguet Gilberto Martin	Maipu	641	Centro	1	D-1	Cabará	Arte Pub 2.0	8/1/1986
334	4-01641	Marquez Junco Micaela Natividad	Chacabuco	710	Centro	1	C-1	Restaurante	Mancora Beach ex flor de la	3/1/2010
335	4-01642	Acavedo Cortes Betty	Pannacota	2486	Villa Los Volcanes	7	H-1	Minimercados	El Volcan	9/29/2003
336	4-01643	Sociedad de Inversiones Nabri Ltda.	Colpi	484 Local 201-202	Centro	1	C-1	Restaurante	Medio Oriente	4/28/2010
337	4-01644	Villegas Saavedra Yasna Pilar	Carmen Vilches	524	Borgoño	3	H-1	Minimercados	Yanny	10/21/2003
338	4-01647	Palta Palta Paulina del Rosario	Panam Norte	Km 813	San Pedro	3	N-1	Salones de Te o Cafes	PALTA chelin	1/11/2005
339	4-01649	Muñoz Jimenez Susana Yamilet	Maipu	645	Centro	1	C-1	Restaurante	Club Allyllyal	7/1/2010
340	4-01650	Juan Rodriguez G. Club de Campo E.I.R.L.	Panam Norte	km 833	Piedra Colgada	3	C-1	Restaurante	Club Allyllyal	6/30/2004
341	4-01651	Bravo Oyarce Gil	Maipu	279	Centro	1	O-1	Discoteca	CLUB TROPICAL	8/1/1986
342	4-01653	Soc. de Inver. Mediterraneo Ltda.	O'higgins	341	centro	1	O-1	Discoteca	Mediterraneo	8/1/1986
343	4-01655	Cencosud Retail S A	Av. Copayapu	2406	S. Elvira	2	P-1	Superm Beb. Alcohol	Jumbo	10/19/2005
344	4-01656	Cencosud Retail S A	Av. Copayapu	2406	S. Elvira	2	C-1	Restaurante	Jumbo	10/19/2005
345	4-01659	Dominguez Saldivia Pedro	Atacama	450	Centro	1	C-1	Restaurante	Entre Nos	11/19/2010
346	4-01661	Araya Gonzalez Elias	Los Carrera	421	Centro	1	C-1	Restaurante	Don Elias	9/30/2010
347	4-01664	San Pablo E.I.R.L.	Los Carrera	5548	P San Fernando	2	C-1	Restaurante	San Pablo	12/22/2005
348	4-01665	San Pablo E.I.R.L.	Los Carrera	5548	P San Fernando	2	D-1	Cabará	San Pablo	12/22/2005
349	4-01666	San Pablo E.I.R.L.	Los Carrera	5548	P San Fernando	2	O-1	Discoteca	San Pablo	12/22/2005
350	4-01667	Soc. Inmob. E Inv. Richards Ltda.	Panamericana Sur	840	El Palomar	4	C-1	Restaurante	sin nombre	12/22/2005
351	4-01669	Comercial Invercan Ltda.	Talcahuano	470	Centro	1	C-1	Restaurante	MANGU	3/15/2011
352	4-01673	Soc. Admin. de Superm Hiper Ltda.	Chacabuco	120	Centro	1	P-1	Superm Beb. Alcohol	LIDER	1/9/2019
353	4-01675	Moneg Negocios Generales Ltda.	O'higgins	12	Centro	1	C-1	Restaurante	Legado	4/18/2011
354	4-01676	Soc. Hotelera Cortes Bravo Ltda.	Av. Copayapu	3397	P San Fernando	2	B-1	Hotel,Host Motel.	Kamasutra	6/15/2006
355	4-01678	Jian Jun Li	Los Carrera	2048	Torreblanca	2	C-1	Restaurante	Ton Lee	7/20/2006
356	4-01680	Ibacache Coldrey Alex Jhon	Atacama	291 Esq. Yumbel	Centro	1	C-1	Restaurante	Tololo Pampa	4/19/2011
357	4-01686	Comercial Invercan Ltda.	Talcahuano	470	Centro	1	D-1	Cabará	MANGU	8/1/1986
358	4-01689	Labarca Santana Roberto	Colpi	484 local A-103	Centro	1	C-1	Restaurante	El Arábico	1/9/2012
359	4-01690	Acuña Sandoval Francisco	O'higgins	470	Centro	1	C-1	Restaurante	El Encuentro Familiar	2/27/2012
360	4-01693	Torres Pasatacua Rodrigo Aliro	O'higgins	857	Centro	1	C-1	Restaurante	Cafellate	4/20/2012
361	4-01695	Cla. Pisuera de Chile Ltda.	Panam Norte Km. 813		Interior CCU	3	J-2	Dist. de Vinos, Lic. o C	CCU	12/14/2007
362	4-01696	Omico Rodriguez Patricia Doris	Rodriguez	586	Centro	1	C-1	Restaurante	Picá CostaBrava	5/25/2008
363	4-01697	Soc. de Serv. Fab. Coccinas, Empanadas y Hela	Juan Martínez	18	La Chimba	3	C-1	Restaurante	Jacaranda Bufalo	5/25/2008
364	4-01701	Papapietro Valjejos Amaldo Jesus	Av. Henríquez	771	Centro	1	D-1	Cabará	La Clave (exClub Bambalini)	8/1/1986
365	4-01702	Papapietro Valjejos Amaldo Jesus	Av. Henríquez	771	Centro	1	C-1	Restaurante	La Clave (exClub Bambalini)	6/5/2012
366	4-01703	Astudillo Cespedes Aliro	Atacama	260	Centro	1	C-1	Restaurante	Kactus	4/9/2013
367	4-01704	Sidesa Chile S.A.	Los Carrera	2440-2480	Sect. Candelana	2	C-1	Restaurante	Casino Orus	7/30/2008
368	4-01705	Sidesa Chile S.A.	Los Carrera	2440-2480	Sect. Candelana	2	D-1	Cabará	Casino Orus	7/30/2008
369	4-01706	Ibarra Aracena Augusto Rigoberto	Chañarillo	1000	Centro	1	C-1	Restaurante	JOTA 3	5/25/2013
370	4-01707	Sidesa Chile S.A.	Los Carrera	2440-2480	Sect. Candelana	2	O-1	Discoteca	Casino Orus	2/20/2009
371	4-01708	Sidesa Chile S.A.	Los Carrera	2440-2480	Sect. Candelana	2	B-1	Hotel,Host Motel.	Casino Orus	2/20/2009
372	4-01712	Rodriguez Rueda Rafael	Los Carrera	2483	Sect. Candelana	2	O-1	Discoteca	El Cortijo	12/1/2009
373	4-01713	Carreño Naranjo, Jorge	O'higgins	270	Centro	1	O-1	Discoteca	Top MINAS	8/1/1986
374	4-01714	Soc. Com. y Serv. La Tabla Ltda.	Los Carrera	895	Centro	1	O-1	Discoteca	Puerto Pollensa	8/1/1986
375	4-01715	Soc. de Eventos y Espect. Dolly's Ltda.	Infante	656	Centro	1	O-1	Discoteca	Tumbao Rumba Clu ex Clu	8/1/1986
376	4-01716	Soc. de Turismo El Bosque Ltda.	Fundo el Bosque	0	La Chimba	3	O-1	Discoteca	el bosque	12/4/2009
377	4-01717	Vallejos Diaz Georgina	O'higgins	120	Centro	1	O-1	Discoteca	LA TORRE	8/1/1986
378	4-01718	Tian Wei Lian	Av. Henríquez	451-B	Centro	1	C-1	Restaurante	Mei Mei Yuan	6/26/2013
379	4-01720	Hui Zhong Jian	Pje. Oriente Tres	199	S. Elvira	1	C-1	Restaurante	ZHUN YI	8/30/2013
380	4-01722	Soc. Com. Palacio Chino Lung Fun Ltda.	Los Carrera	3880	P San Fernando	2	C-1	Restaurante	Palacio Lung Fun	6/1/2010
381	4-01723	Comercial Invercan Ltda.	Talcahuano	470	Centro	1	O-1	Discoteca	MANGU	8/1/1986
382	4-01724	Painean Salinas Francisco Alexis	Juan Martínez	30	La Chimba	3	C-1	Restaurante	Piscologi Bar y Concep (M)	9/6/2010
383	4-01726	Acuña Sandoval Francisco	Atacama	631-B	Centro	1	C-1	Restaurante	lolitas 2	12/4/2013
384	4-01726	Painean Salinas Francisco Alexis	Juan Martínez	30	La Chimba	3	D-1	Cabará	Piscologi Bar y Concep (M)	9/10/2010
385	4-01727	Claudio Patricio Cascante Riquelme Hoteles y R	O'higgins	799	Centro	1	C-1	Restaurante	Okasama	12/4/2013
386	4-01730	Carvajal Hermosilla Juan	O'higgins	110	Centro	1	C-1	Restaurante	Donde Camilo y la Pichina	12/4/2013
387	4-01731	Comercial Venecia Ltda.	Wheelwright	1225	Centro	1	C-1	Restaurante	Best Food	3/20/2014
388	4-01732	Restaurantes Rodrigo Torres E.I.R.L.	Los Carrera	850	Centro	1	C-1	Restaurante	Toros y Toreros	4/17/2014
389	4-01736	Zarate Resk Ltda.	Los Carrera	4330	P San Fernando	2	C-1	Restaurante	Anakena	10/17/2011
390	4-01737	Zuñiga Anias Ricardo Humberto	AV. M.A.Matta	281	Alameda	3	C-1	Restaurante	FRAGA	10/28/2011
391	4-01738	Zuñiga Anias Ricardo Humberto	AV. M.A.Matta	281	Alameda	3	E-1	Cant Bar y Tab.	FRAGA	11/28/2011
392	4-01739	Soc. Salar Ltda.	Colpi	484 Local A-103	Centro	1	E-1	Cant Bar y Tab.	El Arábico	8/1/1986
393	4-01741	Restaurantes Rodrigo Torres E.I.R.L.	Los Carrera	850	Centro	1	E-1	Cant Bar y Tab.	Toros y Toreros	8/1/1986
394	4-01742	Acuña Sandoval Francisco	O'higgins	470	Centro	1	E-1	Cant Bar y Tab.	El Encuentro Familiar	8/1/1986
395	4-01743	Cuñeniz Herrera Ricardo	Gana	471	Centro	1	E-1	Cant Bar y Tab.	Sandwich Bar	8/1/1986
396	4-01744	Debemardi Pizzaro Piero	Gana	451	Centro	1	C-1	Restaurante	Pizza de Piero	4/17/2014
397	4-01745	Distribuidora Los Robles Ltda.	Panam norte	Local 8-24	Plaza Comercio	3	J-2	Dist. de Vinos, Lic. o C	Los Robles	6/22/2012
398	4-01746	Central de Compras La Calera S.A	Panam. Norte Km. 814	Parcela 11 Lote 30		3	J-2	Dist. de Vinos, Lic. o C	Cencosal	6/22/2012
399	4-01748	Cencosud Retail S A	Av. Henríquez	611	El Palomar	4	P-1	Superm Beb. Alcohol	Santa Isabel	8/10/2012
400	4-01749	Olivares y Cerda Ltda	Av. Copayapu	3358	P San Fernando	2	C-1	Restaurante	Tierra Nuestra	10/8/2012

N°S	ROL	NOMBRE	CALLE	N°	POB.	SECTOR	COD	RUBRO	NOMB.FANT.	INICIO
401	4-01750	Dist. Y Comerc. Isimark Ltda.	Ruta 5 Long. Norte (Acceso Sur)	425	Local A-2 Block 1	5	J-2	Dist de Vinos, Lic. o C	Gigante del pacifico	4/30/2012
402	4-01751	Soc. Inmobiliaria Aurora Ltda.	Av Copayapu	5394 Esq. Toro Lor	P. M. A. Matta	2	B-1	Hotel,Host.Motel.	Deja Vu	1/22/2013
403	4-01752	Cencosud Retail S.A	Pedro De Valdivia	497 Local 15 Esq. L	P. M. A. Matta	2	P-1	Superm Beb.Alcoh.	JUMBO Pedro de Valdivia	1/31/2013
404	4-01753	Boggioni Saavedra Maria Teresa	Los Carrera	2345	P. M. A. Matta	2	C-1	Restaurante	Sabor Chileno	1/28/2013
405	4-01755	Inversiones Mis Niñas Spa.	Chañarcillo	1000	Centro	1	E-1	Cant Bar y Tab.	JOTA S BAR RESTOBAR	8/1/1986
406	4-01756	Guerrero Guerrero Laura	Maipu	630	Centro	1	C-1	Restaurante	JulJordan	6/10/2014
407	4-01757	Canvajal Hermosilla Juan	O'higgins	998-996	Centro	1	D-1	Cabare	BAR 69	8/1/1986
408	4-01758	Cultura Producciones Renan Rvera E.I.R.L	Atacama	271	Centro	1	C-1	Restaurante	La Chingana	7/1/2014
409	4-01759	Miranda Chadicani Jose Daniel	Atacama	181	Centro	1	C-1	Restaurante	Mistela Limeña	9/11/2014
410	4-01760	Ibacache Coldrey Alex Jhon	Atacama	291	Centro	1	E-1	Cant Bar y Tab.	Tololo Pampa	8/1/1986
411	4-01761	Soc. Inmob. Constr. Hotelera y Turismo Prylant	O'higgins	1133	Centro	1	E-1	Cant Bar y Tab.	Terra e Mare	8/1/1986
412	4-01762	Sociedad Gastronómica Estragon Ltda.	Juan Martinez	519	Alameda	3	C-1	Restaurante	STRAGON	12/4/2013
413	4-01764	Cuevas Guerrero Cristian	O'higgins	830	Centro	1	C-1	Restaurante	Los Guerrero	10/2/2014
414	4-01765	Labarca Santana Roberto	Atacama	10	Centro	1	C-1	Restaurante	Mancora RestoBar ex Haw	10/2/2014
415	4-01766	Labarca Santana Roberto	Atacama	10	Centro	1	E-1	Cant Bar y Tab.	Mancora RestoBar ex Haw	8/1/1986
416	4-01767	Sams Ltda.	La Cristiana	S/Nº	Chamonate	3	C-1	Restaurante	Wara	4/28/2014
417	4-01768	Sams Ltda.	La Cristiana	S/Nº	Chamonate	3	B-1	Hotel,Host.Motel.	Wara	4/28/2014
418	4-01769	Sams Ltda.	La Cristiana	S/Nº	Chamonate	3	E-1	Cant Bar y Tab.	Wara	4/28/2014
419	4-01771	Invers.Vespucci Atacama Spa.	Colipi	794	Centro	1	B-1	Hotel,Host.Motel.	Atacama Suites	8/14/1998
420	4-01773	Soc. de Inversiones AR3 Ltda.	Av. M.A.Matta	343	Centro	1	C-1	Restaurante	Okoru	9/10/2014
421	4-01774	Mena Escobar Mauricio	Chacabuco	171	Centro	1	C-1	Restaurante	Don Pepe	10/15/2014
422	4-01776	Soc. Gast y Alim. Herrera, Tablo y Prado Ltda.	Atacama	57	Centro	1	C-1	Restaurante	Tokio Sushi	1/7/2015
423	4-01777	Com. Y de Serv. Estrella de Copiapo Ltda.	O'higgins	467	Centro	1	C-1	Restaurante	Estrella del Norte	1/21/2015
424	4-01778	Soc. San Martin Caballero Ltda.	Chacabuco	281	Centro	1	C-1	Restaurante	Raconto	9/11/2015
425	4-01779	Mena Escobar Mauricio	Chacabuco	171	Centro	1	E-1	Cant Bar y Tab.	Don Pepe	8/1/1986
426	4-01781	Hipermercado Tottus	Maipu	110	Rosario	5	P-1	Superm Beb.Alcoh.	Tottus	11/24/2014
427	4-01782	Soc. Serv. Gastron Romero y Estay Ltda.	Juan Martinez	145	Alameda	3	C-1	Restaurante	El Teatro	12/26/2014
428	4-01784	Soc. Com. La Casenta Ltda.	Infante	504	Centro	1	P-1	Superm Beb.Alcoh.	La Casenta	2/18/2019
429	4-01785	Rosemblatt Larrea Diana	Hda. Margarita km. 838.9		Hda. Margarita	3	B-1	Hotel,Host.Motel.	Dasefurur	12/21/2014
430	4-01786	Comercial La Hacienda Ltda	Juan Godoy	46	Centro	1	C-1	Restaurante	Lupulos Bar	11/16/2015
431	4-01787	Rene Silva Chiappa Explot. de Bar. Restaurant y	Los Carrera	2170	TORREBLANCA	2	E-1	Cant Bar y Tab.	MESSA LUNA (Chiappa)	2/11/2015
432	4-01788	Rene Silva Chiappa Explot. de Bar. Restaurant y	Los Carrera	2170	TORREBLANCA	2	C-1	Restaurante	MESSA LUNA (Chiappa)	2/11/2015
433	4-01789	Soc. Serv. Gastron Romero y Estay Ltda.	Juan Martinez	145	Alameda	3	E-1	Cant Bar y Tab.	El Teatro	7/1/2015
434	4-01790	Soc. Aguro Kina Ltda.	Fundo Dos Hermanas	Parcela G-3	Sector San Pedro	3	C-1	Restaurante	Valle del Sol	8/6/2015
435	4-01791	Cortes Kina Olan Guisset	Fundo Dos Hermanas	Parcela G-4	Sector San Pedro	3	C-1	Restaurante	Valle del Sol	8/6/2015
436	4-01794	Peralta Rojo Noelia Isabel	Maipu	492	Centro	1	E-1	Cant Bar y Tab.	El Reencuentro	8/1/1986
437	4-01796	Café Colombia Spa	Colipi	484 Local A-101	Centro	1	C-1	Restaurante	Café Colombia	11/16/2015
438	4-01797	Aguirre e Hijo Ltda.	Salas	477	Centro	1	C-1	Restaurante	Chancho Minero	11/17/2016
439	4-01800	Atacama Fund And Food Spa	Maipu	110 local FC 1012	Rosario	5	C-1	Restaurante	Fritz	1/29/2016
440	4-01801	HIPERMERCADO TOTTUS S.A	LOS CARRERA	4723 LOCAL 1	P. San Fernando	2	P-1	Superm Beb.Alcoh.	TOTTUS ESPREXX	6/22/2016
441	4-01803	Sapunar Perez Jacqueline	Juan Malgarejo	6652	Paipote	8	C-1	Restaurante	ANYI	7/11/2016
442	4-01804	Establecimientos Bariloche S.A	Maipu	110 Local 204-212	Rosario	5	C-1	Restaurante	Bariloche	9/15/2016
443	4-01805	Flores Dongo David	Atacama	281	Centro	1	C-1	Restaurante	Nuevo Corsario	8/7/2017
444	4-01806	Falabella Retail S.A	Maipu	110 Local 110-210-3	Rosario	5	P-1	Superm Beb.Alcoh.	Falabella	11/17/2016
445	4-01807	Rest Bufalo Buff Ltda	Maipu	110 local FC71004	Rosario	5	C-1	Restaurante	BUFFALO BEEF	1/1/2017
446	4-01808	Rojas Buaerño Mauricio	R.Kennedy	5520	Paipote	8	O-1	Discoteca	Rincon Ranchero	2/23/2017
447	4-01810	Claudio Bamonuevo Spa	R.Freire	626	Sector Chimba	3	C-1	Restaurante	Don Raul	4/18/2017
448	4-01811	Soc. Carmona Cuadra Ltda	La cruz	756	Villa Riconada	3	C-1	Restaurante	La Cuadra	7/7/2017
449	4-01812	Soc. Inmob Const Hotelera y Turismo Prylant L	O'higgins	1147	Centro	1	C-1	Restaurante	Terra e Mare	9/13/2017
450	4-01813	Cencosud Retail S.A	Av. Copayapu	2406	S. Elvra	2	P-1	Superm Beb.Alcoh.	Paris	9/13/2017
451	4-01814	Castro Contreras Rosenda	Los Carrera	440	Centro	1	C-1	Restaurante	La Bahia	10/19/2017
452	4-01815	Beros Maniquez Christian Alejandro	Jose Joaquin Vallejos	261	P. San Fernando	2	C-1	Restaurante	Carnecita roja y el lomo fer	9/13/2017
453	4-01816	Zambra Morales Elisa	Av. Los Loros	1315	B.Norte	6	C-1	Restaurante	El Oyo de Don Toyo	10/12/2017
454	4-01817	Soc. Com. y Prestadora de Serv.Ltda.	O'higgins	640 B	Centro	1	E-1	Cant Bar y Tab.	Etniko	8/1/1986
455	4-01818	Inmobiliaria Colipi SPA	Colipi	610	Centro	1	B-1	Hotel	Ibis budget	8/28/1996
456	4-01819	Grupo Gastronómico Doymar Ltda.	O'higgins	171	Centro	1	E-1	Cant Bar y Tab.	The Clinic	8/1/1986
457	4-01820	Olivares Troncoso Juan	Chañarcillo	801	Centro	1	D-1	Cabare	Mina's	8/1/1986
458	4-01821	Cuevas Guerrero Cristian	O'higgins	930	Centro	1	E-1	Cant Bar y Tab.	Los Guerrero	8/1/1986
459	4-01822	Coronel Blanco Elizabeth Natalia	Rodriguez	757	Centro	1	C-1	Restaurante	El Gran Gourmet	12/12/2017
460	4-01823	Distribución y Excelencia S.A	Ruta 5 Long. Norte	3604	(Acceso Norte)	3	J-1	Dist de Vinos, Lic. o C	Excelencia	1/25/2018
461	4-01824	Inmobiliaria e Inversiones Catalina	O'higgins	30	Centro	1	C-1	Restaurante	Mussai	1/25/2018
462	4-01825	Soc. Adm de Superm. Hiper Ltda.	Los Carrera	3791	P. San Fernando	8	P-1	Superm Beb.Alcoh.	Lider	4/12/2018
463	4-01826	Aguilera Rojas Makarena	Atacama	19	Centro	1	C-1	Restaurante	Matanza	1/19/2018
464	4-01828	EC Inversiones Spa	Av. Copayapu	1824	S. Elvra	2	C-1	Restaurante	Space Monkey Burger	6/20/2018
465	4-01829	Comercial Le Coin Copiapo Ltda.	Maipu	0110 Local D1024 1	Rosario	5	C-1	Restaurante	Le Coin	6/29/2018
466	4-01830	Soc. Gast y Alim. Herrera, Tablo y Prado Ltda.	Rancagua	325	Centro	1	C-1	Restaurante	Pin Up	1/23/2018
467	4-01831	Bar 59 Spa	O'higgins	6	Centro	1	E-1	Bar	Bar 59	8/1/1986
468	4-01832	Sociedad Kactus Restaurant E.I.R.L	Atacama	260	Centro	1	E-1	Bar	Kactus	8/1/1986
469	4-01833	Haihua Jiang	Rodriguez	515	Centro	1	C-1	Restaurante	Haihua	1/25/2018
470	4-01834	Martinez Salazar Ricardo Alberto	Av. El Palomar	2550	El Palomar	4	C-1	Restaurante	La Avenida	9/21/2018
471	4-01835	Rojas Claudio Orlando	Chacabuco	571	Centro	1	C-1	Restaurante	Sabor Peruano	1/25/2018
472	4-01836	Sanderson Hermanos y Matamala Ltda.	M.A.Matta	295	Alameda	3	C-1	Restaurante	Club House	10/17/2018
473	4-01837	Sanderson Hermanos y Matamala Ltda.	M.A.Matta	295	Alameda	3	E-1	Bar	Club House	10/17/2018
474	4-01838	De Toro Sabor Chileno Spa	Chañarcillo	844	Centro	1	C-1	Restaurante	De Toros	4/18/2018
475	4-01839	Serv. Gastronomicos Mauricio Mena E.I.R.L	Chacabuco	173	Centro	1	C-1	Restaurante	Don Pepe	6/13/2018
476	4-01840	Serv. Gastronomicos Mauricio Mena E.I.R.L	Chacabuco	173	Centro	1	E-1	Bar	Don Pepe	8/1/1986
477	4-01842	CR Gastronomía SPA	Chacabuco	497	Centro	1	C-1	Restaurante	Donde Pablito	8/13/2018
478	4-01843	CR Gastronomía SPA	Chacabuco	497	Centro	1	E-1	Bar	Donde Pablito	8/1/1986
479	4-01845	Rap Veintiseis S.A	Maipu	0110 Local TE-228	Rosario	5	C-1	Restaurante	ShopDog	2/18/2018