



“MAQUIZZOTTI” Parte I



PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN

Alumno: Edith Ochoa González

Profesor Guía: Claudio Dufeu Senociain

Concepción, Enero de 2023

ÍNDICE

ÍNDICE	2
Resumen Ejecutivo	6
I. Oportunidad de negocio	8
II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes	10
2.1. Industria	10
2.2. Análisis de Macroentorno	11
2.2.1. Factores Políticos y Sociales	11
2.2.2. Factores Económicos	12
2.2.3. Factores Legales	13
2.2.4. Factores Tecnológicos	15
2.3. Análisis de Porter	16
2.3.1. Rivalidad de la Industria	16
2.3.2. Amenazas de nuevos competidores	17
2.3.3. Poder de Negociación de los compradores	17
2.3.4. Poder de Negociación de los proveedores	18
2.3.5. Amenazas de productos sustitutos	18
2.4. Competidores	19
2.4.1. Identificación y caracterización	19
2.4.2. Mapa de posicionamiento relativo	20
2.4.3. Matriz de perfil competitivo	22
2.5. Clientes	23
2.5.1. Macrosegmentación de Mercado	23
2.5.2. Microsegmentación de Mercado	23
2.5.3. Actores relevantes proceso de compra	24
2.5.4. Proceso de decisión de compra	25
2.5.5. Caracterización de Clientes	26

III. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor	27
3.1. Modelo de negocios	27
3.1.1. Propuesta de valor	27
3.1.2. Modelo Canvas	28
3.2. Descripción de la Empresa	28
3.3. Visión Global de Estrategia	29
3.4. RSE y sustentabilidad	30
IV. Plan de Marketing	32
4.1. Objetivos de marketing	32
4.2. Estrategia de segmentación	32
4.3. Estrategia de producto/servicio	33
4.4. Estrategia de Precio	33
4.5. Estrategia de Distribución	34
4.6. Estrategia de Comunicación y ventas	35
4.7. Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual	35
4.8. Presupuesto de Marketing y cronograma	36
V. Plan de Operaciones	38
5.1. Estrategia alcance y tamaño de operaciones	38
5.2. Flujo de operaciones	38
5.3. Plan de desarrollo e implementación	38
VI. Equipo del proyecto	39
6.1. Estructura Organizacional	39
6.2. Equipo Gestor	39
6.3. Incentivos y compensaciones	39
VII. Plan Financiero	40

7.1. Tabla de Supuestos	40
7.2. Estimación de ingresos y Participación de Mercado	40
7.3. Plan de Inversiones	40
7.4. Proyecciones de Estado de Resultado y Flujo de Caja	40
7.5. Cálculo de tasa de descuento (WACC)	41
7.6. Evaluación Financiera del Proyecto.	41
7.7. Balance mensual proyectado a cinco años	41
7.8. Ratios Financieros	41
7.9. Análisis de Sensibilidad	41
VIII. Riesgos críticos	42
IX. Propuesta Inversionista	42
X. Conclusiones	43
XI. Anexos	44
Anexo 1. Importaciones licores y bebidas espirituosas 2017-2021 en Miles de litros y %	44
Anexo 2. Evolución Prevalencias en Consumo de Alcohol 1994-2020	44
Anexo 3. Gastos de presupuesto en hogares de Chile % y \$	45
Anexo 4. Formato de venta y mockup para bar	46
Anexo 5. Ejemplos de Publicidad	46
Anexo 6. Canal de distribución indirecto corto	48
Anexo 7. Canal de distribución indirecto largo	48
Anexo 8. Carta Gantt Plan de Desarrollo e Implementación	49
Anexo 9. Detalles de perfiles	49
Anexo 10. Tabla de Supuestos	50
Anexo 11. Participación Mercado 5 años	51

Anexo 12. Estimación Precio Venta	51
Anexo 13. EERR 5 años	52
Anexo 14. Flujo de Fondos 5 años	53
Anexo 15. Evaluación proyecto y Punto de Equilibrio	53
Anexo 16. Balance proyectado 5 años	54
Anexo 17. Análisis de sensibilidad	55
Anexo 18. Análisis de riesgos críticos	56
Anexo 19. Registro de Marcas y Patentes	56
XII. Bibliografía	57

Resumen Ejecutivo

Chile es líder en Latinoamérica en el consumo de alcohol. El Informe Mundial de Situación sobre el Alcohol y Salud del año 2018 de la OMS (1), señala que los chilenos consumen al año 9,3 litros de alcohol puro per cápita, esto es 3,1 litros más de alcohol puro que el consumo promedio mundial, es decir, se bebe un 50% más que en el resto del Mundo.

Es importante destacar que, según el análisis del consumo total de bebidas con alcohol en Chile, preparado por Euromonitor Consulting año 2020, existe una tendencia positiva en el grupo llamado “demás licores y bebidas espirituosas” que desde el año 2017 al 2021 ha aumentado su importación en un 3.532% y solo del 2020 al 2021 un 749% (Datos del Servicio Nacional de Aduanas; ([Anexo 1](#))). Los principales actores en este mercado son los cócteles preparados como el Ramazzotti, el Aperol y, en otra línea, los espumantes en sus variados tipos.

Por otra parte, existe en Chile un fruto autóctono con innumerables características benéficas para nuestro organismo, las cuales aún son poco conocidas en el mercado. Este fruto es el Maqui, el cual tiene un alto poder anti-edad, que combate los efectos de los radicales libres previniendo el envejecimiento prematuro (posee 7 veces más antioxidantes que el arándano), además, es un alimento energético, ideal para reforzar el sistema inmune, que depura el organismo, que previene las enfermedades cardiovasculares y que regula los niveles de azúcar en sangre (2). Es un producto que se encuentra en etapa de crecimiento y que, en Chile y en distintos lugares del mundo, ya se está comercializando en distintos formatos para la venta (cápsulas, snacks, jugos, polvos, gel en sachet, etcétera).

Es aquí donde nace la idea de unir ambos mercados: el de las bebidas espirituosas, que se encuentra en creciente alza, y el del Maqui, este fruto con características excepcionales que crece exclusivamente en el sur de Chile y que, además, es consumido desde tiempos ancestrales por culturas indígenas. La elaboración del aperitivo “Maquizzotti”, es un proyecto ambicioso que busca entregar un valor agregado a su consumo, con factor diferenciador y reconocimiento a un fruto autóctono de nuestra zona geográfica.

Estará dirigido a un segmento objetivo correspondiente a 3.343.719 personas en Chile, que se encuentran en el GSE desde el C3 al AB y, como es un producto nuevo, es imprescindible contar con un robusto plan de marketing, el cual el primer año ascenderá a 15.524 UF y en donde los cuatro siguientes años se invertirán en promedio el 13% de los ingresos. Este plan incorpora intervención presencial en los principales locales de consumo, potente publicidad y un equipo comercial enfocado en concretar convenios con los principales supermercados y distribuidores de licores del país. Iniciamos con un MVP y luego con un primer lanzamiento regional (Región del Biobío) que permita detectar mejoras relevantes y tener un mejor producto para el lanzamiento nacional. Con ello, el primer objetivo es ganar una participación de mercado de un 10% el primer año, después aumentar en un 7% el segundo año y para los siguientes tres años un aumento sostenido del 10% respecto del año anterior, llegando así al término del quinto año con una participación del Mercado (Ventas Ramazzotti y Aperol) de un 14,2% y del total de bebidas espirituosas importadas en Chile de un 2,6%.

El proyecto está evaluado en un horizonte de tiempo de 5 años con una tasa de descuento del 17,6%, con ello se obtiene una Tasa Interna de Retorno de un 57%. Generará ingresos por 497.119 UF, un EBITDA acumulado de 57.626 UF y terminando el año 2027 con un margen del 26%. El requerimiento de Capital es de 20.000 UF, por lo que es una gran oportunidad poder ser parte de este proyecto. Además, una vez que se consolide la marca (anexo 11), el plan es internacionalizar este producto, que queremos sea conocido como originario de nuestro país: *“Maquizzotti... de Chile para el Mundo.”*

I. Oportunidad de negocio

En Chile, la demanda por consumo de bebidas alcohólicas es significativamente alta. Según el Décimo Cuarto Estudio Nacional de Drogas en Población General de Chile del 2020, se detectó una prevalencia del consumo de alcohol de un 42,6% (de quienes han consumido alcohol en el último mes) y de ellos, un 58,1% declaró haberse embriagado en al menos una ocasión (3).

Asimismo, el consumo de alcohol en el país se ha mantenido en alza la última década (3) ([Anexo 2](#)), lo que otorga seguridad en las estimaciones de consumo, sin embargo, el grupo llamado “demás licores y bebidas espirituosas” ha tenido un crecimiento explosivo y, en los últimos 5 años, ha aumentado su importación en un 3.532%. Solo en el año 2021 las importaciones fueron de 28.735 (miles de litros) con un valor CIF de 20.260 (M US\$) ([Anexo 1](#)).

Con este panorama de consumo de alcohol en Chile, nace la idea de crear este cóctel aperitivo llamado “Maquizzotti”, cuyo formato visual será similar al ya conocido “Ramazzotti”, unos de los licores más consumidos en Chile, mayoritariamente por el público femenino.

Identificamos una gran ventana de oportunidad, ya que el objetivo de esta estrategia sería aprovechar al máximo el conocimiento que el cliente ya tiene de la marca Ramazzotti, pues el consumidor ya sabe qué tipo de licor es, cómo se prepara, con qué se mezcla, cómo se consume, conoce su sabor y su origen. De esta forma, nuestro enfoque en la publicidad es dar a conocer el producto para posicionarlo en el mercado, sin tener que gastar recursos en explicarlo.

Es trascendental para el proyecto aprovechar la brecha que están dejando los demás proveedores similares de bebidas alcohólicas. Maquizzotti tendrá atributos diferenciadores relevantes, será un aperitivo orgánico (certificado), bajo en calorías y con un extraordinario poder antioxidante; siendo todos factores significativos, en especial dentro del público femenino, que es el principal consumidor de la competencia. Además, será un aperitivo autóctono y originario de Chile, con énfasis en su historia y usos desde tiempos indígenas. Queremos generar identidad de marca en nuestro público, que se sientan orgullosos de este producto que puede dar a conocer a Chile al resto del mundo, es por esto que, dentro de nuestro desarrollo de plan de difusión, es tan importante nuestra frase publicitaria “Maquizzotti, de Chile para el Mundo” e incorporar en la botella la bandera de Chile.

La propuesta es iniciar con un MVP, que permita validar el producto en la primera etapa del ciclo de producción, obteniendo la retroalimentación de los clientes logrando identificar y corregir las mejoras relevantes y necesarias para la producción. Luego se sigue con la comercialización en menor escala en la región del Biobío, esto con el fin de analizar la efectividad de las estrategias comunicacionales y registrar la evolución del producto y participación de mercado. Esta etapa permitirá realizar las modificaciones necesarias para mejorar y corregir los hallazgos y así lanzar definitivamente el producto al mercado nacional.

Para sondear al mercado objetivo, realizamos una encuesta para determinar el conocimiento del público sobre los beneficios del Maqui y en qué formato estarían dispuestos a consumirlo. De las 152 personas que respondieron, todas mayores de 18 años (97 mujeres y 55 hombres), un 80% conocía los beneficios del Maqui, un 62,5% estaría muy dispuesto a consumirlo y un 44% preferiría tenerlo como complemento de una bebida alcohólica. Respecto de los puntos de venta lideran los supermercados, le siguen las compras por canales web y luego el consumo directo en locales establecidos.

Para determinar el nivel de consumo de bebidas alcohólicas en la comuna de Concepción y San Pedro de la Paz, se realizaron observaciones y entrevistas con los administradores de 6 locales nocturnos para verificar cuántas mujeres prefieren tragos preparados v/s otras bebidas. Se estimó en general que 7 de cada 10 mujeres consumen este tipo de tragos preparados, por otro lado, solo lo hacen 3 de cada 10 hombres, quienes en su mayoría consumen otro tipo de bebidas alcohólicas, en primer lugar, cerveza y luego otras del tipo espirituosas.

Consideramos una tremenda oportunidad el ingreso de Maquizzotti a esta industria como un producto diferenciado (aperitivo autóctono, orgánico, bajo en calorías y con un alto poder antioxidante), en especial para el público femenino, que ha ido variando sus hábitos de consumo y se ha transformado en un bebedor más gourmet y en busca de un producto de mejor calidad, más sofisticado y que le otorgue más estatus.

La estrategia general, una vez consolidada la marca en la industria nacional, podrían ser: conseguir un socio estratégico que permita industrializar e internalizar el proceso productivo y así iniciar proceso de exportación, o que una empresa reconocida quiera adquirir la marca para comercializar el producto (por ejemplo, casos de éxito como aguas benedictino adquirida por Embonor y recientemente Cerveza Volcanes del Sur por CCU).

II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

2.1. Industria

Según el Décimo Cuarto Estudio Nacional de Drogas en Población General de Chile de Senda año 2020 (3), un 44,3% de la población entre 12 y 65 años ha consumido alcohol al menos 1 vez durante el último mes (3) y del estudio realizado por Euromonitor Consulting del año 2018 (4) y según el mix de composición por tipo de Alcohol y su contenido de AP el consumo total per cápita se transforma en 68,4 litros. En la Industria de bebidas alcohólicas existen 5 grupos que se diferencian y clasifican según el contenido promedio de alcohol puro (AP):

Tabla 1. Contenido promedio de Alcohol en Bebidas

Grupos de Bebidas con Alcohol	Contenido Promedio de AP
Espirituosas	37%
Vinos y Espumantes	12%
RTDs (Listas para beber)	12%
Chicha	10%
Cervezas	5%

La participación de los distintos grupos de bebidas alcohólicas en Chile tiene la siguiente distribución de mercado:

Tabla 2. Participación de Mercado por tipo de bebidas

Tipos de Bebidas con Alcohol	Total, volumen HL hectolitros (100 litros)	Participación de Mercado
Cerveza	9.351.840	73,26%
Vino	2.690.911	21,08%
Espirituosas	531.654	4,16%
RTDs	175.114	1,37%
Sidra	11.760	0,09%
Chicha	4.015	0,03%
Total	12.765.294	100%

Fuentes: Elaboración propia datos presentados en "ANÁLISIS DEL CONSUMO TOTAL DE BEBIDAS CON ALCOHOL EN CHILE 2018", preparado por Euromonitor Consulting año 2020.

Nuestro producto pertenece al grupo de las bebidas espirituosas, con una venta total de 53.165.400 litros al año. Si bien este grupo ocupa una participación de 4,16% en el mercado de bebidas alcohólicas, es el de mayor venta con un precio más alto por producto, ya que posee un volumen de alcohol puro más alto que el resto de los grupos.

Respecto de los cambios que se han producido en los últimos 10 años en las preferencias de consumo del tipo de alcohol, ha sido consistente y ha evolucionado. Licores como el pisco, el vino, el ron y la cerveza eran los preferidos por el consumidor, lo cual ha ido cambiando ya que los productos más elaborados son los que más se consumen hoy en día. El auge de los aperitivos como el Aperol Spritz y el Ramazzotti son ejemplos de tragos preparados que han revolucionado el mercado.

2.2. Análisis de Macroentorno

2.2.1. Factores Políticos y Sociales

Desde hace 3 años el escenario político y social en Chile ha sufrido innumerables cambios que pueden generar incertidumbre en la toma de decisiones a nivel de inversión. Se inició con un estallido social en octubre del año 2019 que convergió 2 años más tarde en una convocatoria para una nueva asamblea constituyente, hoy ya con un resultado del plebiscito constitucional donde no se aprobó el texto de una Nueva Constitución y el escenario a la fecha sigue incierto.

También una pandemia que generó una crisis sanitaria a nivel mundial, con medidas de confinamiento y restricción de movilidad que impactó en la economía y mercado laboral, con más de 60.000 fallecidos a la fecha, pero que debido a las políticas impulsadas por el gobierno (vacunación, retiro de fondos, subsidios) tuvo una recuperación económica el año 2021 producida por la apertura gradual del comercio y una mayor adaptación de las personas al contexto sanitario, lo que finalmente se tradujo en un mayor crecimiento del comercio y los servicios. Sin embargo, este crecimiento no produjo un aumento en el consumo de alcohol, así lo reflejó la primera encuesta realizada para conocer los efectos del COVID-19 en el consumo de alcohol y otras drogas en los chilenos (5), la cual reveló que un 74,6% de los encuestados mantuvo o incluso disminuyó el consumo de alcohol durante la crisis sanitaria.

Además, se suma el cambio de gobierno producido en marzo de este año, que refleja un cambio de ciclo.

El país pasa de un gobierno de centroderecha a uno de izquierda, que también coincide con un cambio generacional, con líderes más jóvenes y de grupos más diversos, con enfoques feministas y de mayor libertad, con un foco social distinto, y que cuestiona el rol de la élite y de los grandes grupos económicos, lo que genera una presión adicional para desarrollar una profunda agenda de reformas.

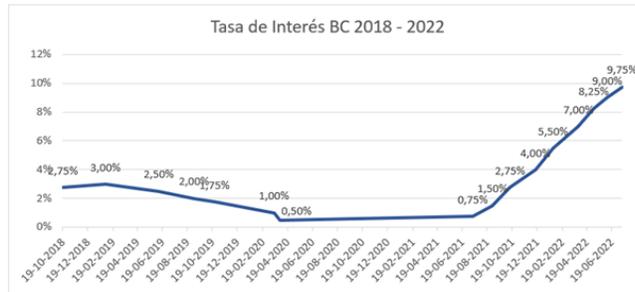
Todo lo anterior ha afectado la estabilidad con la cual se destacaba Chile y que desde la vuelta a democracia en el año 1990 había entregado un escenario sólido que fomentaba la inversión interna y extranjera, con un amplio y desarrollado plan social. Hay que monitorizar cómo se va desarrollando esta agenda de reformas y observar el comportamiento de los grupos inversores y el acatamiento de las nuevas políticas que puedan ir desarrollándose a lo largo de estos cuatro años.

2.2.2. Factores Económicos

La economía chilena forma parte de la categoría de los países con “ingresos altos” del Banco Mundial y también se cataloga como la economía más dinámica de Latinoamérica (6) gracias a sus índices de competitividad, desarrollo financiero, libertad económica y ahorro. Sin embargo, el año 2020 debido a la pandemia sufrió una caída del 6% del PIB (Producto Interno Bruto) pero que se recuperó rápidamente a un 11,7% para el año 2021, impulsado por una respuesta política amplia y coordinada, una vacunación generalizada y los altos precios del cobre (7). Esta recuperación significó un alto nivel de inflación, que cerró el 2021 en un 7,2%, la más alta en 14 años. Con el fin de controlarla el Banco Central ha ido aumentando la tasa de interés para tratar de controlar los precios y también ha retirado el estímulo monetario y fiscal, por lo que se espera una desaceleración en el crecimiento de este año.

Tabla 3. Evolución Tasa de Interés en Chile

Periodo	Tasa de Interés BC
19-10-2018	2,75%
31-01-2019	3,00%
10-06-2019	2,50%
04-09-2019	2,00%
24-10-2019	1,75%
17-03-2020	1,00%
01-04-2020	0,50%
15-07-2021	0,75%
01-09-2021	1,50%
14-10-2021	2,75%
15-12-2021	4,00%
27-01-2022	5,50%
30-03-2022	7,00%
06-05-2022	8,25%
08-06-2022	9,00%
14-07-2022	9,75%



Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de

<https://www.bcentral.cl/web/banco-central/areas/estadisticas/tasas-de-interes>

Este aumento en el IPC se traduce en una inflación de precios y, por lo tanto, afecta directamente la renta disponible para las familias. Esto produce una reducción del gasto por consumo, puesto que la canasta de bienes y servicios se encarece. Lo anterior podría provocar un desaceleramiento en la frecuencia de compra de alcohol o reducir el ticket promedio de compra, ya que no es considerado un producto de primera necesidad.

Respecto de los Impuestos que regulan la Industria de Alcohol en Chile, están contenidos en el artículo 42° de la Ley sobre Impuestos a las Ventas y Servicios, vigentes desde el 30 de septiembre del 2014 y modificada el 28 de junio del 2022 (8), aumentando las tasas de impuestos de un 27% a un 31,5% para los licores, piscos, whisky, aguardientes y destilados, incluyendo los vinos licorosos o aromatizados similares al vermouth, clasificación en la que recae nuestro producto Maquizzotti.

2.2.3. Factores Legales

En la Industria de producción y venta de alcoholes, los factores legales son muy relevantes a la hora de analizar las implicancias positivas y negativas que pueden influir en la decisión de entrar en la Industria. El cumplimiento de la normativa legal es importante y en Chile la Ley 18.445 fija la norma sobre producción, elaboración y comercialización de alcoholes etílicos, bebidas alcohólicas y vinagres. Los artículos más relevantes para considerar son:

Título 1. Disposiciones Generales; regula la clasificación de las bebidas alcohólicas, la facultad del servicio para labores inspectoras, sus atribuciones y obligaciones, uso de materias

primas autorizadas, falsificación, producto final, muestreo y análisis de laboratorios, inscripción y cese de actividades.

Título 2. De los alcoholes etílicos y bebidas alcohólicas no fermentadas; este título no es relevante ya que no aplica para nuestro producto.

Título 3. De las bebidas alcohólicas fermentadas; solo destacamos el artículo 21 que se refiere a las normas sobre graduación alcohólica, potabilidad, materias primas y aditivos referentes a las bebidas alcohólicas fermentadas que no se encuentren contenidas en la presente ley, ya que el resto de los artículos regulan la elaboración de vinos y cervezas.

Título 4. De los vinagres; no es relevante ya que no aplica para nuestro producto.

Título 5. De la denominación de origen; no es posible aplicarlo a nuestro producto, ya que el presidente de la república, por decreto supremo, es quien podrá establecer las zonas Vitícolas y denominaciones de origen de vinos y destilados en determinadas áreas del país cuyas condiciones de clima, suelo, variedad de vides, prácticas culturales y enológicas sean homogéneas, y hasta la fecha no está considerado el Maqui.

Título 6. De la comercialización; se refiere al bodegaje, certificación del producto, regulaciones de envasado, menciones obligatorias de envases y etiquetas, requisitos de información de la documentación tributaria.

Título 7. De las sanciones; penas y multas por usos no autorizados de alcohol, por uso de productos no permitidos, transgresión de normas detalladas en la misma ley o conductas que se contrapongan con esta ley, comisos y retención de los productos elaborados, clausuras y/o cierres permanentes o temporales, denuncias.

Título 8. Del procedimiento para sancionar infracciones administrativas; competencia del director ejecutivo, delegación de facultades, presunciones legales de denuncias, procedimiento administrativo de denuncias, reclamaciones, pagos de multas, vigencia de la ley.

También es relevante mencionar la ley 19.925, que regula el expendio de bebidas alcohólicas y que establece la obligación de contar con patente de alcoholes. Además, fija el horario de funcionamiento para dichos establecimientos, dispone la prohibición de venta y suministro a menores de 18 años, regula la venta, el suministro y consumo en lugares determinados, y

demás requisitos para la comercialización de bebidas alcohólicas. Señala de igual manera las medidas de prevención y rehabilitación del alcoholismo, y las sanciones y procedimientos aplicables a quienes infrinjan las disposiciones.

En agosto del año 2021 se publicó la Ley N°21.363, que introduce diversas modificaciones a la ley N° 19.925, sobre el expendio y consumo de bebidas alcohólicas, con el objetivo de regular su etiquetado y normas sobre publicidad, disponiendo la obligatoriedad respecto de la incorporación de advertencias sobre el consumo de alcohol en el etiquetado y la publicidad, la obligación de informar en las etiquetas la energía de los productos, detalla las restricciones horarias de publicidad (en televisión solo podrá realizarse entre las veintidós y las seis horas, y en radios entre las dieciséis y las dieciocho horas), la prohibición de la participación en eventos deportivos y culturales o aquellas destinadas a menores de edad, y detalla las sanciones por incumplir esta ley y el destino de las multas.

Respecto de la protección al consumidor en Chile existe el SERNAC (Servicio Nacional del Consumidor), que es la institución del Estado responsable de fiscalizar el cumplimiento de las disposiciones de la Ley N° 19.496, sobre protección de los Derechos de los Consumidores, y de toda otra normativa de protección a los derechos de los consumidores (artículo 58, letra A). Este estamento recibe reclamos e intercede en los conflictos de consumo entre los consumidores y las empresas, y puede mediar individual o colectivamente.

2.2.4. Factores Tecnológicos

Chile es reconocido como la principal economía innovadora de Latinoamérica, así lo demostró el índice global de innovación 2021, medido por la Organización Mundial de Propiedad Intelectual (OMPI), el cual lo posicionó en el primer puesto del continente y en el número 53 de 132 a nivel mundial. Esto a pesar de que el gasto en Chile en investigación y desarrollo (I+D) sigue siendo bajo, se invierte sólo un 0,36% del PIB según la encuesta sobre gasto y personal de I+D (9).

Los grandes impulsores de este resultado han sido la disposición y acción de las PYMES, tanto en el uso de herramientas tecnológicas como en los procesos de innovación, maximizando así su eficiencia operacional, logrando aperturarse a los canales de venta electrónicos, incluyendo medios de pagos digitales. Son estas empresas las que más invierten en innovación

aumentando en un 60% este ítem en los últimos 3 años (9). Para crear esta bebida alcohólica nativa “Maquizzotti”, debemos utilizar procesos tecnológicos sustentables, y para ello necesitamos contar con una unidad productiva que incluya tecnología para la producción y comercialización. Este desarrollo debe aplicarse también a las actividades de ventas, planificación, logística, marketing, comunicaciones y manejo de información, todo lo anterior con el objetivo de asegurar un buen proceso en la cadena productiva. Es fundamental para que las empresas se consoliden en el largo plazo, considerar la tecnología como un factor clave y que el proceso de innovación sea constante.

2.3. Análisis de Porter

2.3.1. Rivalidad de la Industria

Por el tipo de estrategia utilizada, que es producir y comercializar Maquizzotti, y por el tipo de licor que se comercializa en Chile, nuestros principales competidores de la Industria serían la Compañía de Cervecerías Unidas (CCU), quien comercializa “Ramazzotti”, y Viña Santa Rita, quien se encarga de comercializar “Aperol”. Ambos licores compiten directamente con nuestro producto.

Estas grandes empresas poseen una variada oferta de licores en Chile y en el extranjero, cuentan con economías de escala y realizan grandes inversiones en marketing, tecnología e innovación.

Si bien existe una fuerte competencia en el mercado, ambas empresas se especializan más fuertemente en otro tipo de productos; en el caso de CCU su foco se encuentra en cervezas y bebidas sin alcohol, y Viña Santa Rita en sus propios vinos.

Además, existe nula especialización en la producción de este licor. El Maqui es un producto poco conocido en el mercado, pero con grandes potencialidades. De acuerdo con Fundación Chile (2012), el Maqui es el fruto que tiene el más alto nivel de antioxidantes (ORAC) de todas las frutas conocidas y medidas por el Brunswick Laboratories de Estados Unidos. La presencia de estos antioxidantes en el fruto es a través de antocianidinas, las cuales serían responsables del color púrpura característico de los frutos (Silva y Bittner, 1992). Esto genera que este licor posea un factor diferenciador, que se debe aprovechar con un potente plan de marketing.

El posicionamiento de la marca Ramazzotti y Aperol es muy potente en Chile, y nuestra estrategia es aprovechar este reconocimiento de los consumidores, para posicionar más fácilmente este producto.

Considerando todo lo anterior, se concluye que la fuerza de la rivalidad entre los competidores es media.

2.3.2. Amenazas de nuevos competidores

La industria de la producción y comercialización de alcohol en Chile posee un sinnúmero de sólidas empresas y desarrolla un plan de lealtad de marca. Una de las estrategias de estas grandes compañías ha sido la adquisición de startups o empresas más pequeñas dedicadas a este rubro, que han consolidado su marca o alguno de sus productos.

Sin embargo, la industria de alcoholes en Chile se ha ido especializando y el consumidor se ha ido educando, eligiendo productos de mayor calidad y que posean un valor agregado. Es por ello que, para poder incorporarse, es relevante considerar una relevante inversión en Plan de Marketing.

Respecto del requerimiento de infraestructura y activos especializados, no requiere de una gran capital y además existen múltiples canales de distribución y de venta accesibles, lo que genera bajos costos de salida.

Hay que considerar además que la Ley 18.445, que fija la normas sobre producción, elaboración y comercialización de alcoholes en Chile, es estricta en su cumplimiento y sanciones, y que cada vez existen mayores regulaciones e incorporaciones legales en esta Industria, que fomentan un menor consumo.

Con ello se determina que la amenaza de ingresos de nuevos competidores es alta.

2.3.3. Poder de Negociación de los compradores

Los consumidores tienen una amplia gama de productos que contienen alcohol, con diferentes tipos de precios, y diversos canales de venta disponibles, es decir, posee bajos costos de cambio.

Ahora bien, Maquizzotti compite con importantes productos similares “Ramazzotti” y “Aperol” ya probados por los consumidores, lo que les daría mayor seguridad al elegir este producto. Existe una decisión de compra más fácil y rápida.

Respecto de la fidelización de la marca, se puede alcanzar si el consumidor logra entender que se ofrece un producto diferenciado y exclusivo, con cualidades únicas, nativo y de origen chileno. Esto se relaciona además con lograr penetrar en la segmentación correcta.

Con lo anterior, se determina que el poder de negociación de los compradores es alto.

2.3.4. Poder de Negociación de los proveedores

El Maqui es un fruto autóctono de Chile, que crece principalmente desde la región de Coquimbo hasta la de Aysén. En Chile aún existen pocas plantaciones comerciales, por lo que su cosecha se relaciona con crecimientos silvestres y recolecciones manuales, lo que genera una pérdida de trazabilidad y desconocimiento del origen, sin certeza de que sus propiedades se encuentren intactas, por ello se hace más difícil abastecerse con proveedores artesanales. Por lo que un convenio que asegure no tan sólo la disponibilidad del fruto, sino además que acredite sus propiedades orgánicas (factor diferenciador de nuestro producto), será fundamental para el abastecimiento de nuestra principal materia prima y trascendental para entregar un producto diferenciado. Es por ello que el poder de negociación de este proveedor es alto.

Respecto del resto de los proveedores, relacionados al proceso de fermentación, destilación, embotellado, logística, distribución y marketing, existen variados actores en el mercado.

Con estas variables se puede determinar que el poder de negociación de los proveedores es medio.

2.3.5. Amenazas de productos sustitutos

Dentro de la categoría de bebidas alcohólicas existen varios productos sustitutos que poseen variados grados alcohólicos como la cerveza, el vino, el ron, el pisco, el whisky, el espumante, etcétera.

Para aquellos consumidores que prefieren licores aperitivos frescos y livianos, con baja graduación alcohólica, los principales sustitutos de nuestro producto serían el Ramazzotti, el

Aperol y el espumante. Esto lo detalla Luis González, académico de la Escuela de Economía y Negocios de la Universidad Central, en una columna de prensa de agosto 2022, que señala lo siguiente: “En el caso de los aperitivos, estos dos últimos años el Aperol y el Ramazzotti han sido preferidos principalmente, junto al espumante, por mujeres entre los 25 y los 50 años”. Además, son marcas reconocidas que tienen un precio similar y accesibles para nuestra segmentación, es decir, tienen un alto poder competitivo. La amenaza de productos sustitutos es alta.

2.4. Competidores

2.4.1. Identificación y caracterización

Respecto de la identificación de los principales competidores, y dado que la industria del alcohol posee una amplia gama de grupos y productos disponibles, nos enfocaremos en detallar aquellos licores similares, con los cuales Maquizzotti deberá competir en el mercado y que asimismo son los que concentran las ventas en Chile en el grupo de bebidas espirituosas, según el académico de la Escuela de Economía y Negocios de la Universidad Central Luis González.

- a. Aperol: de origen italiano, producido originalmente por la empresa Barbieri con sede en Padua. El inicio de este licor se remonta al año 1919, pero solo se volvió popular después de la Segunda Guerra Mundial. Entre las décadas de 1980 y 1990 la empresa logra posicionarse como una marca cosmopolita e internacional, hasta que, en el año 2000, fue adquirida por el Grupo Campari, quienes, a través de atractivas campañas publicitarias, logran darle un impulso mayor, alcanzando un rotundo éxito en Italia y en todo el mundo. Entre sus ingredientes se encuentran la naranja amarga, el ruibarbo, la genciana y la quina, lo que provoca un sabor particularmente amargo e intenso con una baja graduación alcohólica (11°). Ingresó a Chile el año 2014 a través de Viñas Santa Rita, en general se bebe como Aperol Spritz, un trago que se combina con espumante, soda, hielo y una rodaja de naranja. Se vende en formato de 750cc y posee un precio promedio cercano a los 11.000 pesos chilenos. Con una botella se pueden preparar hasta 15 tragos. Italia, Reino Unido, Francia, España, Estados Unidos, Australia, Argentina, Brasil y Chile son algunos de los países donde se comercializa este cóctel.

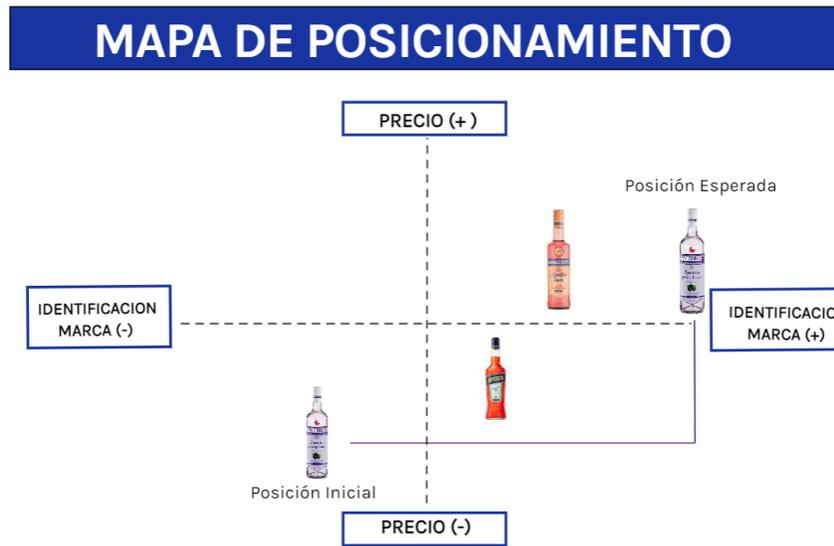
- b. Ramazzotti Aperitivo Rosato: Ramazzotti es una de las marcas de licores ícono en el mundo, conocido como el mayor exportador italiano de bitters y con una tradición que data del año 1815. Sus productos se producen y comercializan desde 1985 a través del Grupo Pernod Ricard. Uno de sus productos, Ramazzotti Aperitivo Rosato, es nuestro principal competidor, siendo un cóctel ligero y fresco, hecho a base de flor de hibisco y flor de azahar, las cuales tienen propiedades antioxidantes, más un toque de naranja dulce. Se caracteriza por su brillante color rosado y por tener un sabor suave, dulce y refrescante. Es directamente importado desde Milán. Su baja graduación alcohólica (15°) lo hace ideal para combinarlo con una bebida tónica o prepararlo en su versión spritz. Debutó internacionalmente en el año 2015, y en el 2017 ingresa al mercado chileno comercializado por la empresa CCU. Se vende en formato de 700cc y desde sus inicios estuvo enfocado en atraer al género femenino, principal consumidor de este licor. Posee un precio promedio cercano a los 12.000 pesos chilenos y con una botella se pueden preparar hasta 14 tragos. Ramazzotti ingresó al país 3 años después que Aperol, pero logró desplazarlo en poco tiempo gracias a su sabor más dulce y suave, con lo que logró posicionarse como uno de los cócteles más consumidos en Chile.

En resumen, ambas son bebidas de gran popularidad, ligeras, tradicionales, de baja graduación alcohólica y procedentes de Italia. Además, son reconocidas en todo el mundo por ofrecer un sabor suave y refrescante.

2.4.2. Mapa de posicionamiento relativo

Para comprender mejor el panorama de nuestros competidores directos y determinar qué piensan los clientes de estas marcas, se generó este mapa de posicionamiento que determina la identificación de la marca con respecto al precio de venta, y se compara con la situación inicial de Maquizzotti (menor identificación de marca, menor precio) y cuál es la posición final esperada (mayor identificación de marca, estabilizar precio).

Tabla 4. Mapa de Posicionamiento Industria Licores Espirituosos en Chile



Fuente: Elaboración propia

El rubro de las champañas queda en el cuadrante con menor identificación de marca debido a que el consumidor no es fiel a una línea específica, sino más bien se adecúa a las ofertas disponibles en el momento de compra. Se establece un precio más bajo que los otros 2 competidores ya que el precio promedio de las marcas conocidas varía entre \$3.500 (Vino Espumante Amaranta brut 750 cc), \$5.950 (Espumante Casillero del diablo brut botella 750 cc) y \$8.400 (Espumante Mumm extra brut botella 750 cc), según la página Web de Unimarc.

Respecto del Aperol, se sitúa con un precio más elevado en \$11.990, y respecto de la identificación de marca, se encuentra en el cuadrante con una mejor posición respecto a la Champaña, ya que es un producto único, utilizado como base para preparaciones mixtas y buscado por quienes gustan de tragos más amargos o digestivos. Cuenta con un público objetivo que ya lo eligió por sobre su competidor directo.

El Ramazzotti se encuentra hoy en la mejor posición del cuadrante, con un precio promedio similar al del Aperol, en \$12.090, pero con un formato menor en 50cc, tema que no es relevante para el cliente. Además, cuenta con una potente identificación de marca (mejor que Aperol), el

consumidor lo reconoce como un cóctel con un sabor más liviano y dulce, por lo que es más aceptado. Es un producto que hoy ya forma parte de los clásicos en tragos preparados, solicitados especialmente por las mujeres.

Respecto de nuestro producto Maquizzotti, iniciamos con una nula o baja identificación de marca, y con un precio menor que el mercado respecto de sus 2 principales competidores (Aperol y Ramazzotti). Esta estrategia permitirá introducir el producto, que el plan de marketing vaya desarrollándose, que el cliente conozca sus propiedades, mejorar la identificación de marca y con ello su posición, lo que finalmente logrará nivelar su precio con el precio de mercado.

2.4.3. Matriz de perfil competitivo

De acuerdo con el análisis del perfil competitivo, determinamos cuáles serían los factores críticos de éxito (FCE) de los principales competidores de la industria, y les asignamos un peso de acuerdo con la relevancia que esta característica tiene respecto de las otras. Luego, le asignamos puntaje individual de acuerdo con la apreciación que tienen los clientes de la marca y, por último, ranqueamos el resultado de esta ponderación.

Maquizzotti comienza con la posición más débil, pues deberá competir con marcas ya establecidas y reconocidas con una amplia participación en el mercado de las bebidas alcohólicas espirituosas. Respecto de los FCE, la estrategia es fortalecer el conocimiento de marca, lo que permitirá generar alianzas y convenios, y con ello poder comercializar el producto e ingresar a la Industria con una ascendente participación del Mercado.

Tabla 5. Matriz de perfil Competitivo

Posición Inicial

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO							
Factores Críticos de Éxito	Peso	Aperol		Ramazzotti		Maquizzotti	
		RANKING	PUNTAJE	RANKING	PUNTAJE	RANKING	PUNTAJE
Conocimiento de Marca	0,20	2	0,15	1	0,20	3	0,00
Alianzas y Convenios	0,20	2	0,10	1	0,15	3	0,00
Creatividad Publicitaria	0,15	3	0,05	1	0,10	2	0,08
Participación en el Mercado	0,15	2	0,10	1	0,15	3	0,00
Precios	0,15	2	0,10	3	0,05	1	0,15
Calidad del Producto	0,10	3	0,05	1	0,10	2	0,08
País de Origen y Propiedades Positivas	0,05	2	0,03	2	0,03	1	0,05
	1,00		0,58		0,78		0,36

Posición Esperada (12 meses)

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO							
Factores Críticos de Éxito	Peso	Aperol		Ramazzotti		Maquizzotti	
		RANKING	PUNTAJE	RANKING	PUNTAJE	RANKING	PUNTAJE
Conocimiento de Marca	0,20	2	0,15	1	0,20	2	0,15
Alianzas y Convenios	0,20	2	0,10	1	0,15	2	0,10
Creatividad Publicitaria	0,15	3	0,05	1	0,10	2	0,08
Participación en el Mercado	0,15	2	0,10	1	0,15	3	0,08
Precios	0,15	2	0,10	3	0,05	1	0,15
Calidad del Producto	0,10	3	0,05	1	0,10	2	0,08
País de Origen y Propiedades Positivas	0,05	2	0,03	2	0,03	1	0,05
	1,00		0,58		0,78		0,69

Fuente: Elaboración propia

2.5. Clientes

2.5.1. Macrosegmentación de Mercado

Maquizzotti está pensado para el consumo de personas entre 18 y 60 años, con enfoque especial en el público femenino. Se cree que este consumidor tiende a valorar más la oportunidad de poder consumir productos orgánicos y naturales, estando preocupados por su salud y por la cantidad de calorías que consumen. Son personas activas a las que les gusta divertirse con amigos, asisten a eventos, organizan panoramas, disfrutan las tardes de sol y en general no les gusta la rutina. Respecto del consumo de alcohol, prefieren cócteles suaves y livianos, que por su bajo grado alcohólico puedan ser consumidos en cualquier horario del día.

2.5.2. Microsegmentación de Mercado

Según la VIII encuesta de presupuestos familiares del año 2018 (10), en Chile el gasto del presupuesto de los hogares que se realiza en bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes

corresponde al 1,8% del total del gasto promedio mensual, que se determinó en \$1.121.925, con ello se calcula un gasto directo en este ítem de \$19.636 en promedio. Se debe considerar que el producto Maquizzotti estará disponible en restaurantes, bares y hoteles, por lo que habría que considerar dos categorías adicionales: “Recreación y Cultura” y “Restaurantes y Hoteles”. Considerando esto, se puede determinar que el gasto en alcohol aumenta el monto de presupuesto que pudiese estar disponible para este grupo de consumo, si asignamos un 20% de este presupuesto, el valor final disponible estaría cercano a los \$50.000 mensuales por hogar ([Anexo 3](#)).

[Chile](#) cuenta con una población de 19.212.362 habitantes (11), de ellos, un 50% se encuentra en el GSE que contempla desde el C3 al AB (12), un 24% de la población son menores de edad (13) y, según el Décimo Cuarto Estudio Nacional de Drogas en Población General de Chile 2020 de SENDA, un 45,8% de la población de grupos económicos medios y altos ha bebido alcohol en el último mes. Con todo lo anterior se calcula que nuestro segmento objetivo nacional asciende a 3.343.719 personas.

Importante señalar que, para efectos del proyecto, se utilizó la variable demográfica, esto ya que contempla datos precisos y certeros, y se consideró como punto de partida para la evaluación financiera.

Sin embargo, creemos necesario que a medida que avance el proyecto en sus distintas etapas, se trabaje en identificar los perfiles de consumidores, que permita ampliar la segmentación y extender al análisis a variables de comportamiento. Con ello podemos adaptar la oferta con diversas estrategias, permitiendo diferenciar nuevos deseos y necesidades del cliente.

2.5.3. Actores relevantes proceso de compra

Se debe tener en cuenta que existen varios perfiles considerados relevantes que participan del proceso de compra. Para Maquizzotti los más importantes son:

- a. Iniciador: amigos, profesionales del trabajo, compañeros de estudio, familia, otros que incentiven la asistencia a restaurantes y locales nocturnos, y organizadores de eventos dentro y fuera del hogar.
- b. Influenciador: campañas publicitarias, influencers, garzones, coordinadores de eventos, bartenders, chefs y acompañantes.

- c. Decidor: consumidor/cliente.

2.5.4. Proceso de decisión de compra

Sabemos que el proceso de decisión de adquirir un bien o servicio se inicia antes de la acción de la compra final, y luego puede continuar por mucho tiempo más (14). Si bien es fundamental conocer los pasos y reconocer las acciones que debemos generar para que el consumidor elija nuestro producto, más relevante aún es poder crear la necesidad y generar fidelidad.

- a. Reconocimiento de la necesidad: es el primer paso del proceso y se inicia cuando el comprador identifica que tiene una necesidad. Ésta puede originarse por algún estímulo interno o externo, o con la identificación de esa falta o carencia. En el caso del producto Maquizzotti, este reconocimiento podría generarse directamente cuando se decide consumir alcohol, por ejemplo, cuando se asiste a restaurantes, pubs y otros locales de diversión, cuando se organizan eventos, celebración de festividades, etcétera.
- b. Búsqueda de información: con este reconocimiento de necesidad el consumidor podría o no buscar información. Si su interés es muy fuerte y tiene a la mano un producto que en el pasado ha logrado satisfacer su necesidad, probablemente accederá a él en ese momento. En este punto es importante enfocarse, debido a que nuestra competencia posee una marca reconocida en el mercado, se encuentra disponible en variados puntos de venta y, en muchos casos, se adquiere para consumo inmediato, lo que podría provocar desinterés en buscar otra opción de compra. Se debe incentivar la búsqueda de información por parte del consumidor, y para ello cobra relevancia la publicidad y el momento preciso en que se genera, ya que la idea es provocar el interés del producto.
- c. Evaluación de alternativas: en esta parte del proceso, los clientes valorarán las diferentes opciones disponibles con relación a sus características personales y la situación de compra específica. En algunos casos utilizan razonamientos más introspectivos y un pensamiento lógico, y en otros no realizan ninguna evaluación y se dejan llevar de manera impulsiva o intuitiva. En esta etapa juega un rol importante la opinión de terceras personas para recomendar el producto por sobre el que se encuentra posicionado. Por ejemplo, el garzón en el restaurante, el bartender en el club nocturno, la anfitriona en el supermercado, la publicidad en el canal web, las muestras sin costo, etcétera.
- d. Decisión de compra: luego del desarrollo de los pasos anteriores, el cliente es quien valora las marcas de acuerdo con sus intereses y determina su intención de compra. A

nivel general, la elección se basará en adquirir la marca por la cual ya se decidió, pero la influencia de actores relevantes e importantes para el decisor aún podría modificarla.

- e. Comportamiento posterior a la compra: esta parte del proceso es el resultado de la interacción entre el producto adquirido y la experiencia de consumo, básicamente para conocer si el desempeño ha sido el esperado. Un bajo nivel de satisfacción puede determinar una decepción por parte del consumidor y, por el contrario, cumplir con sus expectativas aumentará los niveles de fidelidad o cambio de la marca en las siguientes oportunidades. Este último factor es determinante para Maquizzotti, cuyo objetivo es ganar participación de mercado, por lo que la experiencia de consumo debe ser capaz de cumplir las expectativas que al menos se tiene de la competencia.

2.5.5. Caracterización de Clientes

Nuestros principales clientes son personas mayores de 18 años, hombres o mujeres, que consumen alcohol, que salen con frecuencia a locales de esparcimiento (restaurantes, eventos, locales nocturnos, etcétera), que se divierten con amigos y familia y que organizan reuniones en casa con otros.

Buyer Persona



OBJETIVOS

- Salir una o varias veces por semana.
- Disfrutar de Fiestas en Casa.
- Compartir con amigos.
- Distraerse y pasarlo bien.



ANTECEDENTES

Profesionales , Dueños de casa, estudiantes con o sin hijos, que gusta de disfrutar la vida, rodearse de amigos y mantiene buen nivel de ingresos. Es extrovertida, trata de tener una vida equilibrada y se preocupa de consumir productos más naturales.



III. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor

3.1. Modelo de negocios

Maquizzotti nace con una esencia de propuesta de valor innovadora, brindando sabores exóticos nativos de Chile, siendo su formato de venta un aperitivo con mucha prestancia y elegancia, para estar presente en cualquier ocasión como reuniones sociales, cumpleaños, aniversarios, etcétera. Su ventaja competitiva consiste en brindar a sus consumidores un producto único en el mercado con altos estándares de calidad, elementos diferenciadores como ser liviano en calorías, antioxidante, autóctono y originario de Chile, operando con variados puntos de venta como pubs, restaurantes, casinos y supermercados.

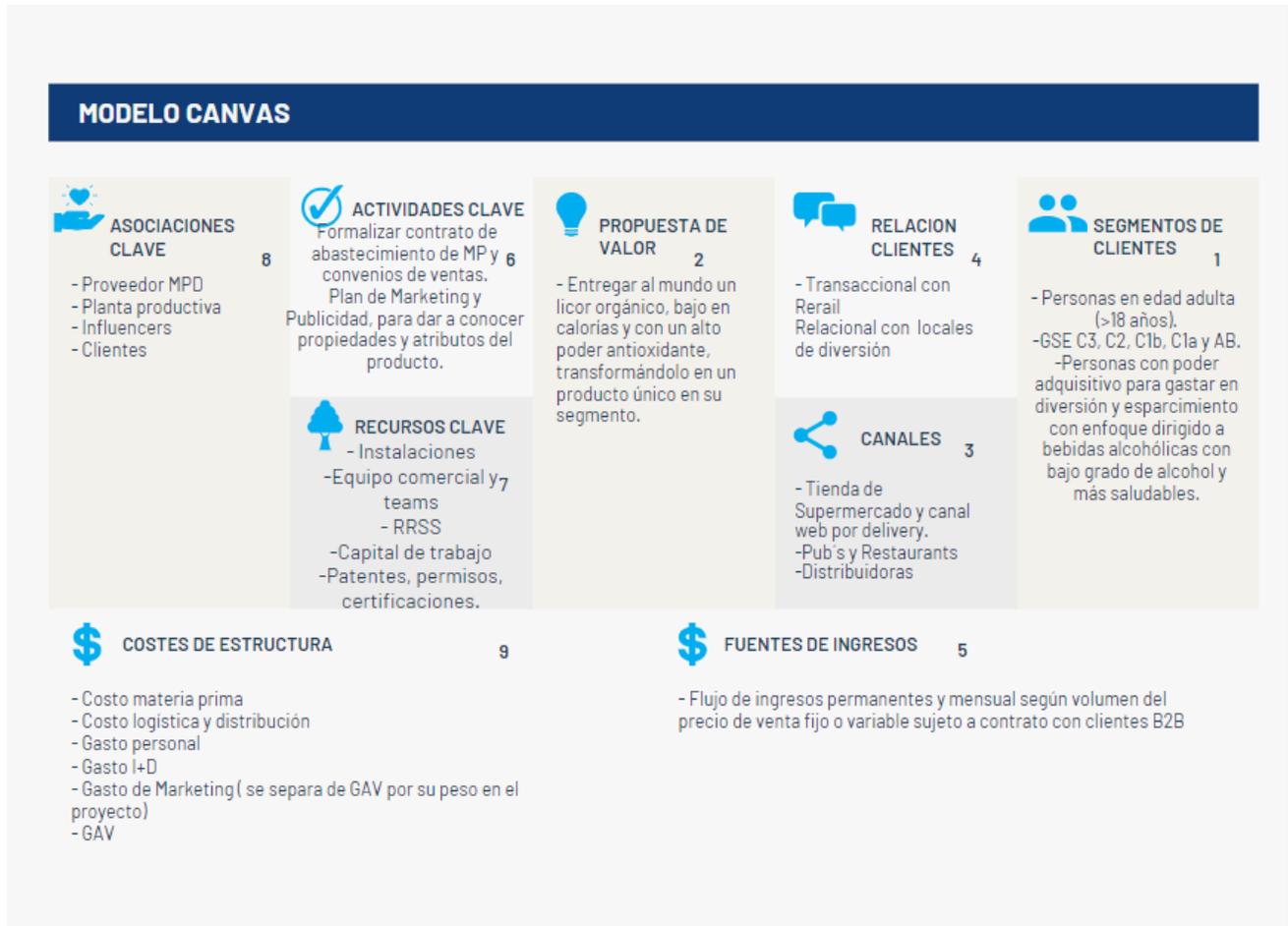
3.1.1. Propuesta de valor

Entregar al mundo un aperitivo autóctono de Chile, orgánico, bajo en calorías y con un alto poder antioxidante.

Como propuesta de valor, Maquizzotti entregará los siguientes beneficios:

- a. Aperitivo austral con denominación de origen, orgánico, bajo en calorías y con un alto poder antioxidante.
- b. Oportunidad de degustar un producto único en el mundo, de origen chileno.
- c. Como el canal de venta también comprende supermercados y distribuidoras de alcohol, éstos últimos tienen el servicio de delivery, lo cual facilita de manera indirecta la venta de este producto, brindando comodidad al consumidor con tan solo un par de clicks.
- d. Producto 100% natural con reconocimiento de certificación.
- e. El formato de venta contará con detalles innovadores sofisticados logrando prestancia y elegancia.

3.1.2. Modelo Canvas



3.2. Descripción de la Empresa

Para el primer lanzamiento en la región del Biobío se dispondrá de 2 bodegas móviles para satisfacer la demanda con mayor rapidez en los puntos estratégicos definidos, esto con la finalidad de mantener una estructura de costos interna más liviana. Cuando se genere el lanzamiento nacional, se modificará esta forma de operar, externalizando el servicio de bodegaje y distribución. El proceso productivo contará con tecnología que mantiene un alto estándar de calidad con certificación. Desde el Marketing, se utilizarán tres plataformas: la radio, TV y redes sociales (inicialmente locales), donde además se concientizará el uso

moderado de bebidas alcohólicas. Dicho lo expuesto anteriormente, Maquizzotti tiene suficiente capacidad para llevar a cabo esta propuesta, haciendo posible crear y capturar valor.

Los factores críticos de la cadena de valor ayudarán en el rendimiento competitivo de la empresa, los principales son:

- a. Ubicación de Bodegaje: la ubicación es un punto fundamental para su segmento objetivo de tal forma que puedan lograr una entrega eficiente de sus productos, potenciados principalmente por las bodegas móviles.
- b. Costo y obtención del producto: es importante considerar que las alzas en los productos (materia prima, maquila) afectarían de manera negativa los resultados de utilidad. Por otra parte, la calidad del producto debe ser de excelencia, de lo contrario se puede producir una rápida fuga de consumidores.
- c. Marketing eficiente: es fundamental destacar que una correcta campaña de marketing es un factor importante para la industria y para capturar mercado, más aún para nuestro producto que compite con uno que ya se encuentra reconocido por los consumidores.

Finalmente, la fuente de ventaja competitiva para Maquizzotti se determinó por liderazgo en costos, aprovechando los recursos de bodegaje estratégico y alta capacidad de manejar los flujos de inventario. Otro factor importante es la necesidad de penetrar rápido en el mercado con el fin de abarcar una gran cuota de mercado y lograr la expansión en Chile y luego en el mundo.

3.3. Visión Global de Estrategia

Inicialmente la estrategia de introducción se divide en una primera etapa en el desarrollo del MVP y una menor producción dirigida al público de la VIII Región, esto con la finalidad de obtener la mejor versión del producto para preparar en la segunda etapa el gran lanzamiento nacional.

Los socios estratégicos son fundamentales para asegurar un producto final de calidad, es por ello que Maquizzotti cuenta con 2 empresas asociadas claves: la Empresa Agrobusiness Biociclo Chile Ltda., quien será el proveedor exclusivo del Maqui y quien nos asegura la mejor materia prima del mercado que incluye trazabilidad y certificaciones orgánicas necesarias para acreditar el valor diferenciador que publicitaremos, y la Empresa con la cual realizaremos las

pruebas de laboratorio, producción, embotellado, etiquetado, bodegaje y distribución del producto.

En la primera etapa, Maquizzotti será abastecido en la región del Biobío desde 2 bodegas móviles que estarán posicionadas en zonas estratégicas. Iniciaremos con un precio de venta más bajo que la competencia, que nos permita introducir el producto en el mercado. Relevante son los acuerdos con pubs y restaurantes que permitan la incorporación de Maquizzotti a sus cartas, y el acompañamiento y entrega de información que permita una correcta preparación del producto.

En segunda instancia se genera el lanzamiento nacional, con una empresa más fortalecida en su estructura y con un enfoque en la operación (maquila en producción, embotellado, etiquetado, bodegaje y distribución). Una vez posicionado el producto se podrá poner el foco en la diferenciación.

Posteriormente se revisarán los objetivos futuros que pueden incluir socios estratégicos que nos ayuden a generar nuevas líneas de negocios, expansión en Mercados Internacionales o la posibilidad de vender la marca si existen empresas interesadas.

3.4. RSE y sustentabilidad

Desde un punto de vista de responsabilidad social, se incorporarán textos informativos que concienticen a la comunidad sobre el exceso de consumo de alcohol e incitar su uso responsable. Una vez que la empresa se consolide, se podrán financiar actividades que motiven, por ejemplo, el no uso de vehículos en caso de consumo de alcohol, también financiar actividades de dispersión sin alcohol, ayuda directa en grupos de rehabilitación o de salud, etcétera.

En lo que respecta a todo el packaging, será con material reciclable (vidrio y papel reciclado), contribuyendo así de manera positiva en mejorar la calidad de los desechos de los productos que no son consumidos.

Desde el punto de vista de equidad de género y diversidad sexual, Maquizzotti está comprometida a generar la igualdad de condiciones para todos sus colaboradores y rechazar la discriminación de cualquier índole.

En cuanto a sustentabilidad, los vehículos que colaboran con la logística serán 100% eléctricos demostrando que el funcionamiento de la empresa es igual de eficiente que si trabajara con combustible fósil, así se logrará proteger el medio ambiente de manera ecológica y con 0% de emisiones. Esto también está relacionado con los lineamientos de trabajar con productos 100% naturales, con características únicas en el mundo; dicho eslogan estará en cada uno de los vehículos de Maquizzotti. Para la compra de estos vehículos se aprovecharán los créditos verdes otorgados por Banco Estado, que poseen tasas más bajas que el resto de los financiamientos.

IV. Plan de Marketing

4.1. Objetivos de marketing

Los objetivos establecidos para lograr las metas son los siguientes:

- 1) Aumentar el porcentaje de penetración de mercado en forma paulatina.
- 2) Generar una continua recompra por parte de nuestros clientes.
- 3) Conseguir que potenciales consumidores prueben el producto.

Todos estos objetivos se llevarán a cabo con las siguientes estrategias:

- a. Lograr en el primer año el 4% de participación de mercado, con la convicción de incrementar paulatinamente esta cuota en un 7% anual los siguientes 2 años, y luego llegar al 10% anual.
- b. Realizar un seguimiento continuo en la recompra del producto con la finalidad de mantener una lealtad por parte de nuestros clientes, lograr que al menos el 70% que lo haya consumido lo siga adquiriendo.
- c. Asegurar contratos y colaboraciones con influencers, potenciando la marca a través de las redes sociales.
- d. Potenciar convenios con locales nocturnos, restaurantes y hoteles, los cuales serán clave para promocionar a través de publicidad en sus espacios físicos, donde además se generará una potencia adicional con visita de teams a estos lugares.

4.2. Estrategia de segmentación

Para la industria en la cual estará inserto el producto, el nivel de posicionamiento cumple con los patrones de segmentación objetivo. El nivel de segmentación determinado es local, correspondiendo principalmente a mujeres entre 18 y 60 años de estrato socioeconómico medio-alto, con gustos delicados, que gustan compartir un rato agradable con un aperitivo de bajo grado alcohólico, que asisten de forma recurrente a locales nocturnos, y que incluyen este producto para consumo en lugares residenciales y otros. Se busca que disfruten de un aperitivo fresco y liviano de origen chileno.

Todo lo anterior creó una motivación para satisfacer una demanda que proviene de encuestas y focus group.

4.3. Estrategia de producto/servicio

La estrategia competitiva orientada para Maquizzotti en esta primera etapa se basa en liderazgo en costos, la cual se determina por:

- a. Margen de oportunidad de trabajar en economías de escala.
- b. Optimizar los costos de insumos, materia prima, maquila, etcétera.
- c. Productos estandarizados.
- d. Desde un punto de vista organizacional, aplicar una cultura continua de reducción de costos.

Con respecto a su valor, consiste en brindar a sus clientes un producto único en el mercado con altos estándares de calidad, operando con variados puntos de venta como pubs, restaurantes, hoteles, supermercados y distribuidoras.

Por otra parte, los atributos corresponden a un aperitivo austral con denominación de origen, orgánico, bajo en calorías y con un alto poder antioxidante.

El formato de venta contará con detalles innovadores y sofisticados en cuanto a logotipos, etiquetado y material digital publicitario, logrando prestancia y elegancia. Adicionalmente se tendrá mockup para bar (merchandising) ([Anexo 4](#)).

4.4. Estrategia de Precio

Considerando que Maquizzotti ingresará a una industria establecida, competitiva y con productos demandados y reconocidos por el consumidor, y que lo hace con un aperitivo en formato similar a la competencia (para lograr reconocimiento inmediato del producto), la mejor estrategia de precios será la de penetración (cubriendo costos directos e indirectos, rebajando el margen de utilidad).

Se necesita interrumpir las ventas de las empresas ya existentes y generar demanda para nuestra oferta, y esto se consigue atrayendo a los principales compradores con un precio más

bajo. A medida que vayamos aumentando la participación en el mercado desplazando a nuestros competidores, se podrá ajustar el precio, pero sin sacrificar la lealtad de marca que podamos ir generando en nuestros principales consumidores.

Es muy importante señalar que la estrategia de precio va enfocada a nuestros principales compradores (supermercados, pubs, restaurantes, distribuidoras, etcétera), pero no necesariamente al cliente final. La táctica es que los compradores incentiven la compra de estos productos a sus propios clientes, porque tendrán un margen de utilidad mayor que con los productos similares de la competencia. La industria de bebidas alcohólicas es casi inelástica por lo que para el consumidor (según nuestra segmentación) el precio no es tan determinante a la hora de decidir el producto.

Es un modelo de negocio B2B, que tendrá un precio de venta diferenciado respecto del volumen de compra (tramos) y que estará segmentado de acuerdo con el grupo de compra (supermercados, restaurantes, pubs, distribuidoras, etcétera).

Se estima que el precio promedio inicial debe estar entre los \$6.990 y \$7.400. Las políticas de crédito no podrán exceder el plazo de pago a 30 días según lo estipulado en la Ley 21.131. Cualquier modificación a este plazo tendrá que realizarse vía contrato.

4.5. Estrategia de Distribución

La estrategia de distribución en la primera etapa será asumida por el personal interno, apoyado con las 2 bodegas móviles (que además incluirán publicidad), esto con la finalidad de contener los costos iniciales del proyecto. Luego, cuando se ejecute el lanzamiento nacional, la empresa encargada del proceso productivo se encargará del bodegaje y distribución (se incluirá dentro del proceso de maquila). En este punto se considera relevante determinar los tipos de canales de ventas y asignarles los porcentajes de meta de cada uno de ellos en los diferentes periodos del proyecto.

Tabla 6. Canales de venta y % de Venta asignados

Tipos de Canal de Venta	% Ventas por Canal		
	1era Etapa Regional	Lanzamiento Nacional 1er año	Lanzamiento Nacional desde 2do año
Supermercados	0%	35%	50%
Pubs, Restaurantes, Hoteles y otros similares	78%	41%	22%
Mayoristas y tiendas especializadas (incluye web)	10%	22%	28%
Minoristas	12%	2%	0%
	100%	100%	100%

4.6. Estrategia de Comunicación y ventas

Con el transcurso de los años, los canales de comunicación a través de internet se han ido incrementando, tomando más fuerza desde el 2020, principalmente por la pandemia, con las plataformas de redes sociales como Instagram, Facebook, Tiktok, entre otros. Este estilo llevó a determinar que el principal canal de comunicación será potenciar la marca a través de influencers y publicidad pagada en plataformas diversas ([Anexo 5](#)).

Sin embargo, al inicio del plan le daremos mucho énfasis a la difusión con teams que incluya publicidad en locales nocturnos. Acá la idea es enviar a un bartender que visitará cada bar en horarios específicos por tiempos determinados, y que enseñará a preparar diversos tragos de Maquizzotti tanto al personal del bar como a los clientes de este (actividad clave), en conjunto con promociones de venta (por ejemplo, ganancia 100% para el local). Lo anterior con el objetivo de penetrar en el mercado y que los consumidores conozcan el producto, además, permitirá generar alianzas estratégicas con el administrador (entrega de productos, copas, cocteleras, dosificadores, etcétera) y con los garzones (por ejemplo, participación por venta). Con este tipo de intervención se busca fidelizar y lograr un boca a boca efectivo, con el fin de que los propios consumidores sean los potenciadores del producto y sus características.

4.7. Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

Con los datos registrados en el Servicio Nacional de Aduanas, relacionadas a las importaciones de productos silvoagropecuarios, incorporados en el grupo “Los demás licores y bebidas espirituosas Cód. SACH 22089090”, datos en miles de litros importados, se estimó la participación de los 2 principales licores de la competencia y de mayor venta en el país “Ramazzotti” y “Aperol”, asignándole un 13% de participación en este mercado. Se realizó la

conversión de litros a botellas (700 ml) y se calcularon el total de botellas importadas para el año 2021. Definimos un precio promedio de venta de \$6.500 y estimamos un porcentaje de participación creciente por sobre este mercado.

Tabla 7. Supuestos Estimación Demanda

Miles Litros Importados *	28.735.000
Ramazotti - Aperol **	13%
Total litros	3.735.550
Litros x Botella	0,7
Total Botellas Mes	444.708
Precio Promedio año 1	\$ 6.500
Precio Promedio año 2	\$ 6.955
Precio Promedio año 3	\$ 7.442
Precio Promedio año 4	\$ 8.186
Precio Promedio año 5	\$ 9.414

* Datos Servicio Nacional de Aduanas

** Datos solicitados por Ley de Transparencia

Tabla 8. Estimación Demanda Esperada

Estimación de Demanda Esperada																	
Item	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8 *	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Crecimiento 7% Anual				
													Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
% Participación en la Industria (% Ventas)	0,10%	0,2%	0,40%	0,80%	1,50%	2,0%	2,8%	4,0%	5,5%	7,0%	9,0%	10,0%	10,0%	10,7%	11,8%	12,9%	14,2%
Ventas Producto (Botellas)	445	889	1.779	3.558	6.671	8.894	12.452	17.788	24.459	31.130	40.024	44.471	192.559	571.006	628.106	690.917	760.008
Monto Ingresos MM\$	2.891	5.781	11.562	23.125	43.359	57.812	80.937	115.624	158.983	202.342	260.154	289.060	1.251.632	3.971.343	4.674.271	5.655.868	7.154.673

* Lanzamiento Nacional

4.8. Presupuesto de Marketing y cronograma

Para el presupuesto de marketing se consideró una mirada amplia e integral que involucra desde el lanzamiento de la marca, tanto digital como físico, hasta la publicidad complementaria y contacto con influencers, considerando además todas las mejoras continuas en lo que respecta a las actividades relacionadas con temas de publicidad como pantallas LED, circuitos de TV en aeropuertos, redes sociales, merchandising, cajas de luz en supermercados, entre otros.

Existirán dos eventos de lanzamiento, uno en la región del Biobío y otro en la región Metropolitana, asistirán proveedores, potenciales clientes, medios de comunicación, influencers, empresarios ligados al rubro, y otros. Se contará con todo el personal del Team Maquizzotti para la degustación del aperitivo y entrega de artículos promocionales de la marca, y culminará con una fiesta. Posteriormente, se realizará la inauguración en los grandes pubs de cada zona.

Se utilizarán vallas publicitarias digitales las cuales estarán ubicadas en zonas estratégicas de gran paso vehicular. También se dispondrá de un community manager, quien tendrá la misión de explotar al máximo las redes sociales con la marca, informar el lanzamiento, las características del producto, indicar puntos de venta, entre otros. Se diseñó el formato de publicidad, que contempla un sofisticado logotipo de etiquetado, acompañado de material digital publicitario, enfocado en lograr una imagen de distinción y elegancia para la marca ([Anexo 4](#)).

Para todo lo anterior, se tiene en consideración actividades de lanzamiento y refuerzos publicitarios por el resto del año. En el mes 8 se considera el lanzamiento nacional.

Tabla 9. Cronograma Anual Actividades Lanzamiento

Cronograma Anual													
Actividad	Duración	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Contrato Teams	1 año												
Administración Community Manager	Continuo												
Lanzamiento presencial	Por vez												
Lanzamiento digital	Por vez												
Vallas publicitarias	Continuo												
Convenio con pubs	12 meses												
Publicidad	Continuo												

Tabla 10. Presupuesto Anualizado Marketing

Presupuesto Plan de Marketing Anualizado						
Presupuesto	Clasificación	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Teams	Personal	100.292.710	107.313.200	114.825.124	122.862.883	131.463.285
Presencial	Lanzamiento	75.000.000	0	0	0	0
Convenio Pub - Canje	Lanzamiento	110.000.000	117.700.000	125.939.000	134.754.730	174.187.561
Pantallas LED	Publicidad	39.000.000	41.730.000	44.651.100	47.776.677	51.121.044
Pack Promocional	Publicidad	63.544.374	94.215.908	69.091.666	114.001.248	125.401.373
Circuitos de TV Aeropuertos	Publicidad	23.400.000	25.038.000	26.790.660	28.666.006	30.672.627
Publicidad RRSS	Publicidad	16.700.000	17.869.000	19.119.830	20.458.218	21.890.293
Merchandising	Publicidad	31.500.000	33.705.000	36.064.350	38.588.855	41.290.074
Influencer	Publicidad	23.400.000	25.038.000	26.790.660	28.666.006	30.672.627
Eventos de Fidelización	Fidelización	0	60.000.000	64.200.000	73.694.000	93.852.580
Publicidad en Supermercados	Publicidad	57.400.000	61.418.000	80.717.260	111.367.468	144.163.191
		540.237.084	584.027.108	608.189.650	720.836.091	844.714.655
Mg Gasto MKT /Ingresos		43%	15%	13%	13%	12%

V. Plan de Operaciones

5.1. Estrategia alcance y tamaño de operaciones

Maquizzotti contará con un proveedor estratégico que proveerá de Maqui y maquilará el proceso productivo, incluirá las pruebas de laboratorio, elaboración, envasado, etiquetado y bodegaje. Se divide en 2 etapas, lanzamiento local en la región del Bio Bio y nacional. El proyecto se encuentra en la etapa de MVP, el que será presentado a diversos grupos que precisarán mejoras del producto para el lanzamiento oficial. Se definió una estrategia de penetración de mercado, para lo cual se debe fijar un precio más bajo que la competencia. Para mayor detalle de la estrategia y tamaño de las operaciones, referirse a la Parte II del presente documento.

5.2. Flujo de operaciones

Considerando el plan de escalamiento de la puesta en marcha, se determinó una estructura liviana en costos que se reforzará junto con el avance el proyecto. Se iniciará con 2 gerencias en la región del Biobío que liderarán gestiones operativas necesarias para la operación, tendrán a cargo la adquisición de materia prima, supervisión del proceso de maquila, despachos, control de stock e inventario, contratos de venta y cumplimiento del Plan de Marketing. Se utilizará un canal de distribución indirecto corto ([Anexo 6](#)) que permitirá entregar el producto al cliente B2B y al consumidor, y en la etapa de expansión se utilizará un canal indirecto largo ([Anexo 7](#))

Para mayor detalle respecto del flujograma de operaciones, proceso interno por etapas y distribución, referirse a la Parte II del presente documento.

5.3. Plan de desarrollo e implementación

Se planificaron todas las actividades relevantes para la ejecución del proyecto, ([Anexo 8](#)). Los hitos más relevantes son; Estudio legal y de mercado, factibilidad técnica, búsqueda y negociación de proveedores estratégicos, registro de marca, MVP, Programación de Plan de Marketing, proceso de producción y lanzamiento.

Para ver mayor detalle respecto estas actividades, su ejecución y costo estimado referirse a la Parte II del presente documento.

VI. Equipo del proyecto

6.1. Estructura Organizacional

Maquizzotti será conformada por 2 socios y administrada de común acuerdo, el ingreso de otros accionistas será autorizada con nuevos aportes de capital o mediante una cesión de derechos.

Se definió una estructura organizacional de tipo funcional, cada gerencia se hará cargo de supervisar sus objetivos y metas, estimando la dotación fija para los próximos 5 años. Se definieron perfiles por cargo y competencias requeridas para los colaboradores ([Anexo 9](#)).

Para ver mayor detalle respecto de la estructura organizacional, dotación fija requerida para los próximos 5 años y detalle de perfiles referirse a la Parte II del presente documento

6.2. Equipo Gestor

Se definió la creación de la Gerencia de Administración y Finanzas y Gerencia Comercial cada una liderada por un socio, para lo cual se consideraron conocimientos y habilidades personales.

El GAF, es Ingeniera Comercial con diplomados en gestión de empresas, evaluación de proyectos y finanzas, posee un MBA en la Universidad de Chile y experiencia gerenciando empresas. El GC es Ingeniero Comercial, con MBA de la Universidad de Chile, con extensa experiencia en la industria bancaria, conocimientos en cierre de negocios, ventas y cartera de contactos indispensable para la búsqueda de clientes y financiamiento.

6.3. Incentivos y compensaciones

En materia de incentivos y compensaciones, se consideran 5 beneficios entregados en forma transversal a todos los colaboradores; bono anual por cumplimiento de metas, seguro de salud, aguinaldo de fiestas patrias y navidad, 3 días libres al año y horario de 40 horas semanales. Además, para los vendedores una banda de comisiones por venta que apalancará el desarrollo de nuevos contratos y aumentos de ventas. Todos los beneficios incluidos en el plan financiero.

Para ver mayor detalle respecto del detalle de beneficios y comisiones referirse a la Parte II del presente documento.

VII. Plan Financiero

7.1. Tabla de Supuestos

Para la evaluación financiera del proyecto se determinaron supuestos y estimaciones tales como; tipo de moneda, unidades vendidas, precio venta, rendimiento de fruta, costos de materia prima, laboratorio, producción, RRHH, marketing, GAV, impuestos e inversión, con su clasificación y explicación de cálculo ([Anexo 10](#)).

7.2. Estimación de ingresos y Participación de Mercado

Con la información del Servicio Nacional de Aduanas y del portal de transparencia se obtuvieron datos de importación del Cód. SACH 22089090 y de litros importados de Ramazzotti y Aperol. Con éstos se proyectó la participación en la Industria a 5 años ([Anexo 11](#)). Respecto del precio se utilizó estrategia de penetración de Mercado con un valor inicial de venta a clientes B2B de 0,19 UF con un aumento planeado a 5 años ([Anexo 12](#)).

7.3. Plan de Inversiones

En este proyecto el mayor costo de producción se encuentra en el proceso de maquila y el mayor gasto en el plan de Marketing. Para ver mayor detalle respecto del detalle de costos y gastos asociados al plan de Inversión correspondientes a las Etapas I y II referirse a la Parte II del presente documento.

7.4. Proyecciones de Estado de Resultado y Flujo de Caja

El primer año termina con Mg de Contribución positivo de un 29%, pero con un MG EBITDA negativo del -48%, principalmente por el gasto asociado al desarrollo del plan de marketing que busca inicialmente una estrategia de penetración.

A partir del 2do año, el Mg de contribución comienza a aumentar debido al aumento en el precio y la fijación de tarifa (uf) en la compra de materia prima y producción establecidos por contrato. El Mg de EBITDA comienza a ser positivo terminando al quinto año en un 26%. ([Anexo 13](#)). Respecto del Flujo de Fondos el segundo año comienza a ser positivo, terminado al quinto año con 27.220 UF acumuladas. ([Anexo 14](#)).

7.5. Cálculo de tasa de descuento (WACC)

El proyecto fue evaluado sin deuda, con una tasa libre de riesgo del BC a 10 años, se utilizó el de la industria de bebidas alcohólicas “Betas by sector US publicados por Aswath Damodaran y un retorno de mercado del 20% con un impuesto sobre las ganancias del 27%. Para mayor detalle respecto de las tasas aplicadas referirse a la Parte II del presente documento.

7.6. Evaluación Financiera del Proyecto.

Este proyecto fue evaluado a 5 años, sin deuda considerando un WACC del 17,58%. Ello genera un VAN de 60.310 UF, una TIR del 57% y Payback de 4,16 años. ([Anexo 15](#)). Para mayor detalle respecto de la evaluación con y sin efecto de perpetuidad y puntos de equilibrio proyectados, referirse a la Parte II del presente documento

7.7. Balance mensual proyectado a cinco años

Respecto del activo, a partir del 3er año comienza a ser positivo debido al aumento de los activos corrientes, efecto coherente con el incremento de los créditos por ventas (30 días), relación directa con las disponibilidades de efectivo y cuentas por cobrar.

En los pasivos no hay mayores variaciones, sólo lo relacionado a la operación, la diferencia se encuentra en los resultados del ejercicio que a partir del 2do año comienza a ser positivo y los acumulados que logra revertir su pérdida durante el 5to año. ([Anexo 16](#)).

7.8. Ratios Financieros

Para mayor detalle respecto del análisis de las principales ratios financieras, referirse a la Parte II del presente documento.

7.9. Análisis de Sensibilidad

Se realizaron múltiples simulaciones concluyendo que los factores determinantes para el éxito del proyecto son el precio (baja tope 13%) y la contención de costos variables (aumento hasta 22%). ([Anexo 17](#)). Para mayor detalle respecto del análisis individual y mix de las variables, referirse a la Parte II del presente documento.

VIII. Riesgos críticos

Como resultado del análisis de sensibilidad, se determinó que los riesgos más críticos se encuentran asociados a una variabilidad (a la baja) en el factor precio y/o un aumento en los costos variables. Una crisis financiera, poco conocimiento de la preparación del producto, problemas en la cadena de producción, fallas en la calidad, aumento de los costos de materias primas e inflación tendrían un alto impacto, lo que aumenta el riesgo de generar un proyecto poco rentable. Para ello, se preparó un plan de acción estratégico programado, que busca mitigar la ocurrencia de estos hechos. ([Anexo 18](#)).

IX. Propuesta Inversionista

Este proyecto al término del quinto año genera un VAN de 60.310 UF, una TIR del 57% y Payback de 4,16 años, considerando un crecimiento a perpetuidad del 2%.

Además, entregas múltiples alternativas de oportunidad, interesantes para cualquier inversionista que quiera rentabilizar su capital y diversificar las oportunidades de negocio.

Ampliar el mix de productos en base al Maqui y sus derivados, creando otras líneas de negocios, aprovechando al máximo los innumerables beneficios de esta materia prima que se encuentra en la etapa de introducción y que puede lograr un gran impulso en el mediano plazo, analizar la factibilidad de exportación, la incorporación de un socio estratégico, la venta de la marca, todas posibilidades anexas a la rentabilidad que otorga este proyecto.

La propuesta para los inversionistas es participar de un proyecto rentable, con variadas alternativas de expansión, pero que además le da valor a nuestro país y que podría posicionarlo como el productor autóctono más grande de productos derivados del Maqui, con una marca reconocida a nivel mundial, siendo un aporte en mejorar la calidad de vida de todos quienes lo consumen.

X. Conclusiones

En Chile, existe una gran oportunidad en el ingreso a la Industria de venta de bebidas alcohólicas. Esto, debido a que es uno de los países que posee el consumo per cápita más alto del Mundo, los chilenos consumen al año 9,3 litros de alcohol, por lo que se bebe un 50% más que en el resto del Mundo. Sólo en el año 2021 la industria creció en un 30,5% y se espera que en los siguientes años esta tendencia siga en constante aumento (15).

Dentro de los distintos tipos de alcohol, es relevante considerar que Maquizzotti se encuentra dentro del tipo de bebidas espirituosas, el que ha tenido un crecimiento exponencial, del 2018 a la fecha este sector ha aumentado su importación en un 3.500% ([Anexo 1](#)).

La estrategia de Maquizzotti, para su ingreso de forma rápida en el mercado, es homologarse con una marca y licor ya existente y conocido por el consumidor, con el objetivo de aprovechar el reconocimiento que ya tienen los clientes del producto y que permita enfocar los recursos de la publicidad en la oportunidad de compra, pero, que además posee elementos diferenciadores que genere una fidelidad de marca; primero el fruto Maqui ha sido redescubierto y se han expuesto a nivel mundial sus formidables propiedades antienvjecimiento, la mejora en la calidad en salud y sus múltiples beneficios para el organismo, y segundo lograr en el consumidor una identificación con un producto cuya materia prima se relaciona con fruto autóctono y originario de Chile.

A todo lo anterior, se suma los excelentes resultados de la evaluación financiera de este proyecto, y que genera además múltiples oportunidades de negocio, por ejemplo, la diversificación incorporando nuevos productos, la apertura internacional mediante la exportación y así entregar a los principales mercados un producto con identidad chilena, o también la factibilidad de vender la Marca ([Anexo 19](#)), una vez que ésta se encuentre reconocida en la Industria. *“Maquizzotti será una marca reconocida, valorada y exclusiva... de Chile para el Mundo”.*

XI. Anexos

Anexo 1. Importaciones licores y bebidas espirituosas 2017-2021 en Miles de litros y %

Importaciones de Productos Silvoagropecuario

Los demás licores y bebidas espirituosas Cód. SACH 22089090

2017	2018	2019	2020	2021	Aumento del 2017 al 2021
813,5	1.425,2	2.746,8	3.834,9	28.735,5	27.922
	175%	193%	140%	749%	3532%

Miles de litros

Fuente: Elaborado Propia con información del Servicio Nacional de Aduanas

Importaciones de Productos Silvoagropecuario

Los demás licores y bebidas espirituosas Cód. SACH 22089090

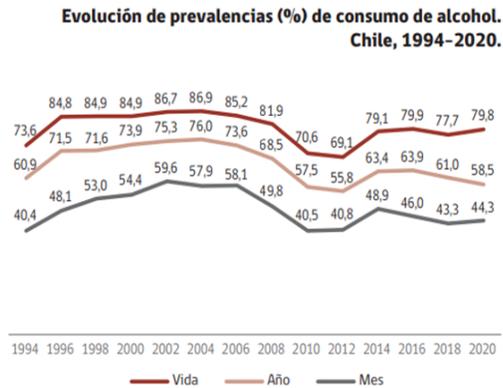
2017	2018	2019	2020	2021	Aumento del 2015 al 2021
3.855,9	6.055,5	8.475,5	9.028,9	20.260,1	16.404

Valor CIF (M US\$)

Fuente: Elaborado Propia con información del Servicio Nacional de Aduanas



Anexo 2. Evolución Prevalencias en Consumo de Alcohol 1994-2020



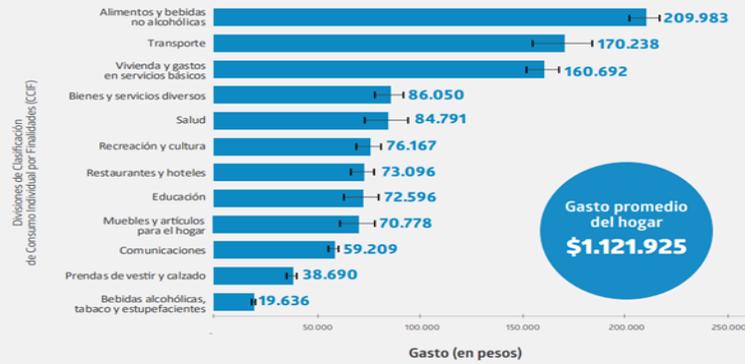
Anexo 3. Gastos de presupuesto en hogares de Chile % y \$



Fuente SENDA – Décimo cuarto Estudio Nacional de Drogas en Chile, (2020)

Gasto promedio mensual de los hogares de las capitales regionales⁽¹⁾⁽²⁾⁽³⁾

El gasto promedio mensual del hogar estimado para la VIII EPF corresponde a **\$1.121.925**. Este gasto se reparte para cubrir distintas necesidades de los hogares de acuerdo a la siguiente estructura:



- (1) Se incluyen las comunas de Chillán y Chillán Viejo.
 (2) Para el cálculo del gasto promedio mensual se excluye el arriendo imputado.
 (3) Las barras negras muestran el intervalo de confianza de los promedios estimados.

Fuente Instituto Nacional de Estadísticas - VIII Encuesta de Presupuesto Familiares 2018

Anexo 4. Formato de venta y mockup para bar



Anexo 5. Ejemplos de Publicidad





Disfruta la **Experiencia**





Anexo 6. Canal de distribución indirecto corto



Fuente: Elaboración propia

Gerente Adm. Y Finanzas	Nivel educacional Universitario, de preferencia con Magister o Diplomados en el área. Experiencia en Administración y Finanzas, capacidad de planificación, seguimiento de presupuestos y economías de costos. Debe haber liderado equipos de trabajo y contar con habilidades de trabajo en equipo.
Gerente Comercial	Nivel educacional universitario, de preferencia con Magister o Diplomados en el área. Debe poseer experiencia en Marketing, captación de contratos y servicio al cliente. Debe contar con habilidades de trabajo en equipo, poder de persuasión, liderazgo de equipos motivados, con amplio desarrollo de habilidades blandas.
Community Manager	Nivel educacional técnico profesional de preferencia Marketing y/o publicidad con mención en Comunicaciones. Dominio pleno de internet y redes sociales, experiencia en estrategias de publicidad de impacto y seguimiento de resultados. Experiencia requerida 2 años.
Distribución	Nivel educacional medio o técnico. Licencia de conducir clase A, ideal con experiencia en procesos de bodegaje y distribución. Responsable, honesto y motivado.
Vendedor	Nivel educacional técnico o universitario con mención en ventas y/o marketing. Enfoque en resultados, dinámico, persuasivo, motivado, responsable y honesto. Experiencia en el área de 2 años.
Profesional Tesorería	Nivel educacional técnico de preferencia con mención en administración y/o contabilidad. Experiencia en el área de 2 años. Honesto, responsable, metódico y motivado.
Profesional Recursos Humanos	Nivel educacional técnico de preferencia con mención en recursos humanos. Experiencia en el área de 2 años. Honesto, responsable, metódico y motivado

Anexo 10. Tabla de Supuestos

Item	Tipo	Supuesto
Tipo Moneda para evaluación	Tipo de Cambio	Se establece utilizar UF a un precio de \$34.800
Cálculo de Unidades Vendidas	Ingresos	Datos de importación de bebidas espirituosas año 2021 , con desglose en % de la competencia directa "Ramazzotti/Aperol", datos Aduana y Portal de Transparencia . Demanda esperada en base a participación de este Mercado.
Precio de Venta	Ingresos	Análisis de Precio de la Competencia. Precio Bruto inicial 0,19 UF por botella. Estrategia de Penetración de Mercado
Rendimiento Fruta	Relación Costos	1 kilo de maqui rinde 2 botellas, es decir, 1400 ml
Costo Materia Prima	Costos	Se estable una alianza estrategica con proveedor de Maqui, con cultivos industriales orgánicos. Convenio 0,114 UF por kilo de fruta, 0,057 UF por botella. Contrato 5 años.
Precios Ss Laboratorio	Costos	Se cotiza en el Mercado Real los distintos tipos de servicios de análisis de laboratorio, costo 0,0035 UF por unidad
Proceso Producción	Costos	Se decide realizar proceso de Maquila, para lo cual se cotiza en el Mercado real, seleccionando un proveedor que realiza proceso productivo, filtrado, embotellado, etiquetado, paletizado, bodegaje y distribución del producto. Precio del proceso 0,043 UF
RRHH	Gasto/Costo	1er año 4301 UF (2 etapas) / 2do año 7.549 UF / 3er año 9.346 UF/ 4to año 10.327 UF / 5to año 11.282 UF. Incluye seguro social 24,8% Costo Empresa
Gastos de Marketing	Gasto	Se presentan de acuerdo a plan de Marketing detallado
Gastos Mensuales	Gasto	Comunicaciones 16 UF, GAV 69 UF (arriendo, gastos básicos, seguros, viáticos),
Otros Ss con terceros	Gasto	Ss de Contabilidad, legales, asesorías varias 27,35 UF mensuales
Impuesto	Impuesto	Tasa de impuesto a las ventas vigente desde junio 2022 31,5% e Impuesto a las ganancias 27%
Inversión	Inversión	Inversion Inicial 2746; Vehículos Eléctricos según precio Mercado 2414 UF / PC Telefonos 187 UF / Muebles y Utiles 145 UF

Anexo 11. Participación Mercado 5 años

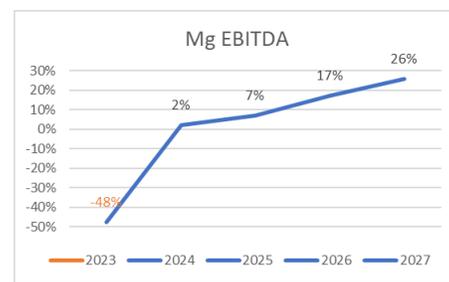
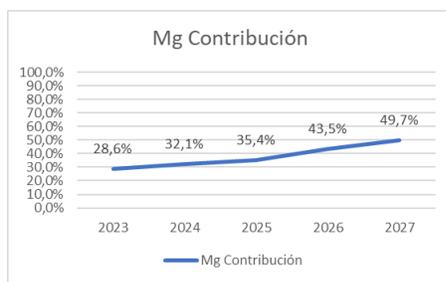
Estimación de Demanda Esperada					
Item	7%		10%	10%	10%
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
% Participación en la Industria (% Ventas)	10,0%	10,7%	11,8%	12,9%	14,2%
Ventas Producto (Botellas)	192.559	571.006	628.106	690.917	760.008

Anexo 12. Estimación Precio Venta

	2023	2024	2025	2026	2027
UF	0,19	0,20	0,21	0,24	0,27
\$	6.612	6.960	7.308	8.352	9.396

Anexo 13. EERR 5 años

Estado de Resultados	2023	2024	2025	2026	2027
Ventas Netas					
Venta Maquizzotti	27.822	86.845	100.306	126.099	156.047
Total Ventas	27.822	86.845	100.306	126.099	156.047
Costos Variables					
Costos Directos de Producción	19.872	58.928	64.821	71.303	78.433
Total Costos Variables	19.872	58.928	64.821	71.303	78.433
Contribucion Variable	7.950	27.917	35.485	54.796	77.614
<i>Margen de Contribucion</i>	29%	32%	35%	43%	50%
Costos Fijos					
RRHH	4.301	7.549	9.346	10.327	11.282
Publicidad y Marketing	15.524	16.782	17.477	20.714	24.273
Comunicaciones	190	195	201	207	213
Otros Mantenimientos	29	30	32	34	36
Servicios Generales	328	67	69	70	71
Administración y ventas	864	1.356	1.435	1.502	1.571
Impuestos y Tasas	12	12	13	13	14
EBITDA	(13.297)	1.925	6.914	21.930	40.154
<i>Mg EBITDA</i>	-48%	2%	7%	17%	26%
Depreciación	627	696	706	862	864
Total Costos Fijos	21.875	26.688	29.278	33.729	38.325
<i>Total Costos Fijos / Ventas</i>	79%	31%	29%	27%	25%
Resultado antes de Impuestos	(13.925)	1.229	6.208	21.068	39.290
Impuesto a las Ganancias (27%)	-	-	-	3.937	10.608
RESULTADO NETO	(13.925)	1.229	6.208	17.131	28.682
<i>Resultado Neto / Ventas</i>	-50,05%	1,42%	6,19%	13,59%	18,38%
Resultado Acumulado	-13925	-\$12.695,6	-\$6.488,0	\$14.579,7	\$53.869,5
<i>Impuesto</i>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3.937	\$ 14.545



Anexo 14. Flujo de Fondos 5 años

FLUJO DE FONDOS	2023	2024	2025	2026	2027	Perpetuidad
Resultado Neto	(13.925)	1.229	6.208	17.131	28.682	
+ Depreciación	627	696	706	862	864	
- Inversiones en Activos Fijos	(188)	(2.158)	(1.576)	(763)	49	
+/- Variación del Capital de Trabajo	(8.778)	2.030	(1.074)	(2.034)	(2.375)	
Flujo de Fondos Libre	(22.264)	1.797	4.265	15.196	27.220	155.653
Flujo de Fondos Libre Acumulado	(22.264)	(20.467)	(16.202)	(1.006)	26.214	

Anexo 15. Evaluación proyecto y Punto de Equilibrio

Evaluación de Proyecto con Perpetuidad

Crecimiento a perpetuidad	2,0%
Tasa de descuento	17,58%
Valor Actual Neto (VAN)	60.310
Tasa Interna de Retorno (TIR)	57,0%
Período de Recupero (en años)	4,16

Evaluación de Proyecto sin Perpetuidad

Tasa de descuento	17,58%
Valor Actual Neto (VAN)	1.719
Tasa Interna de Retorno (TIR)	20,2%
Período de Recupero (en años)	4,16

Detalle	2023	2024	2025	2026	2027
Precio	0,19	0,19	0,20	0,23	0,26
Costo Variable	0,11	0,11	0,11	0,11	0,11
Margen Contibución Variable UF/Unidad	0,08	0,08	0,09	0,11	0,14
Costo Directo RRHH	1.283	1.618	2.015	2.384	2.411
GAV RRHH	1.934	2.655	3.055	3.316	3.570
GAV (Excluye RRHH)	2.450	2.450	2.450	2.450	2.450
Total Costos y GAV Fijo	5.666	6.723	7.520	8.149	8.430
Punto de equilibrio (Unidades)	74.088	87.904	87.462	71.187	58.963

Anexo 16. Balance proyectado 5 años

Balance	2023	2024	2025	2026	2027
ACTIVOS					
Disponibilidades	(14.947)	(13.487)	(8.526)	7.556	35.740
Creditos por Ventas	9.253	7.237	8.359	10.508	13.004
Inventarios	2.941	3.147	3.462	3.808	4.188
Total Activos Corrientes	(2.753)	(3.103)	3.294	21.872	52.932
Activos Fijos	3.490	5.661	7.217	7.979	7.928
Depreciacion Acumulada	(627)	(1.307)	(1.994)	(2.854)	(3.717)
Activos Fijos Netos	2.863	4.354	5.224	5.125	4.211
TOTAL DEL ACTIVO	110	1.251	8.518	26.996	57.143
PASIVOS					
Proveedores	10.246	9.671	10.506	11.730	13.076
Sueldos por pagar	457	944	1.168	1.291	1.410
Otros Pasivos Corrientes	-	-	-	-	-
Total Pasivos Corrientes	10.702	10.615	11.674	13.021	14.487
Capital Social	3.332	3.332	3.332	3.332	3.332
Resultados Acumulados		(13.925)	(12.696)	(6.488)	10.643
Resultados del Ejercicio	(13.925)	1.229	6.208	17.131	28.682
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	110	1.251	8.518	26.996	57.143



Anexo 17. Análisis de sensibilidad

Análisis de Sensibilidad		
+ 10% en volumen	VAN (M\$)	80.845
	TIR	69%
	Recupero	3,7
- 10% en volumen	VAN (M\$)	42.736
	TIR	48%
	Recupero	4,5
- 31% en volumen	VAN (M\$)	-851
	TIR	17%
	Recupero	+ de 5
+ 5% en precio	VAN (M\$)	83.474
	TIR	72%
	Recupero	3,5
- 5% en precio	VAN (M\$)	39.205
	TIR	45%
	Recupero	4,7
- 13% en precio	VAN (M\$)	-422
	TIR	17%
	Recupero	+ de 5
+ 5% en Costos Variables	VAN (M\$)	49.064
	TIR	50%
	Recupero	4,4
+22% en Costos Variables	VAN (M\$)	-1.898
	TIR	16%
	Recupero	+ de 5
+ 5% en Gtos Fijos	VAN (M\$)	55.758
	TIR	54%
	Recupero	4,3
+ 47% en Gtos Fijos	VAN (M\$)	-206
	TIR	17%
	Recupero	+ de 5
-10% Precio / -9% Volúmen	VAN (M\$)	77
	TIR	18%
	Recupero	5,0
+15% en Gtos Fijos / +15% Gastos Variables	VAN (M\$)	531
	TIR	18%
	Recupero	5,0
+5% en Gtos Fijos / +5% Gastos Variables / -5% Precio / -5% Volúmen	VAN (M\$)	9.557
	TIR	25%
	Recupero	5,0
+10% en Gtos Fijos / +10% Gastos Variables / - 5% Precio / -5% Volúmen	VAN (M\$)	-10.874
	TIR	9%
	Recupero	+ de 5

Anexo 18. Análisis de riesgos críticos

Riesgo	Impacto	Riesgo	Plan de acción
Crisis financiera		ALTO	Para sostener el negocio en un escenario de crisis, se utilizará estrategia de precios, generando una alta competencia y abarcando una mayor cuota de mercado.
Error en la preparación del aperitivo. Poco conocimiento del consumo.		ALTO	Para una excelente preparación del aperitivo, es imprescindible capacitar a la fuerza de venta, bartenders, personal de locales, teams y consumidores en general. De no contar con ello, la probabilidad de que quede mal preparado y generar un rechazo por parte del consumidor es alta, lo que podría impactar la recompra de Maquizzotti.
Problemas de ineficiencia en la cadena de producción, baja calidad.		ALTO	La cadena de producción está bajo lo más altos estándares de calidad con sello certificador, el proveedor se encuentra certificado y posee experiencia en la Industria.
Aumento en los costos de materia prima y producción		ALTO	Dado el impacto que ha generado la inflación en nuestro país, existe un riesgo que podría afectar el precio del producto, sin embargo existe un acuerdo de precios de materia prima y proceso productivo que formaliza en el tiempo los precios convenidos.
Error de cálculo en la estimación de Producción, sobrestock o falta de stock		MEDIO	Producción trimestral que permitirá proyectar en base a demandas anteriores. Ajuste proyección anual.
Problemas de abastecimiento de stock		MEDIO	Generar una demanda just in time para abastecer principalmente las bodegas móviles.
Rivalidad entre competidores		MEDIO	Si bien la Industria de bebidas alcohólicas es extensa, existe una variedad de productos sustitutos para las bebidas espirituosas, lo que la competencia es agresiva. Para disminuir este impacto, se planea utilizar estrategia de precio y atributo diferenciador del producto (orgánico, liviano en calorías, origen Chile).
Problemáticas con Stakeholders		BAJO	Cumpliremos en forma estricta el marco legal. La venta del productos se garantizará solo en lugares establecidos (ejemplo alejados de colegios).

Anexo 19. Registro de Marcas y Patentes

DIARIO OFICIAL

DE LA REPUBLICA DE CHILE
Ministerio del Interior y Seguridad Pública

VI
SECCIÓN

MARCAS, IG/DO, PATENTES DE INVENCION, MODELOS Y DISEÑOS INDUSTRIALES

Núm. 43.398

Viernes 11 de Noviembre de 2022

Página 1 de 1

Marcas y Patentes

CVE 2213584

MARCA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

Solicitud: 1.521.661.- EDITH ANGELA OCHOA GONZALEZ, CHILE.- Denominativa: MAQUIZZOTTI.- Marca de Productos y Servicios: Licores; licores; bebidas espirituosas y licores; amargos (licores); digestivos (licores y bebidas espirituosas); licores amargos alcohólicos, de la clase 33.

Fecha de pago de publicación: 07 de Noviembre de 2022.

XII. Bibliografía

- (1) Organización Mundial de la Salud. (2019). Informe sobre la situación mundial del alcohol y la salud 2018. Organización Mundial de la Salud.
- (2) Antecedentes nutricionales y potencialidades de usos de frutos de Peumo, *Cryptocarya alba* (Mol.) Looser, Espino, *Acacia caven* (Mol.) Mol., y Maqui, *Aristotelia chilensis* (Mol.) Stuntz
- (3) SENDA - Décimo Cuarto Estudio Nacional de Drogas en Población General de Chile, (2020) - <https://www.senda.gob.cl/wp-content/uploads/2022/03/ENPG-2020-WEB.pdf>
- (4) Euromonitor Consulting (2020) "ANÁLISIS DEL CONSUMO TOTAL DE BEBIDAS CON ALCOHOL EN CHILE 2018"
- (5) SENDA - Primera encuesta realizada para conocer los efectos del COVID-19 en el consumo de alcohol y otras drogas de los chilenos - [ENCUESTA DE SENDA REVELA QUE UN 74.6% DE LOS ENCUESTADOS HA MANTENIDO O DISMINUIDO SU CONSUMO DE ALCOHOL DURANTE LA CRISIS SANITARIA](#)
- (6) Martínez, J., & Díaz, A. (1996). Chile: La gran transformación. Washington, DC: Institución Brookings.
- (7) Cottani, J. (2020). Los efectos del Covid-19 en la economía de América Latina. Centro de Estudios Estratégicos e Internacionales.
- (8) SII - Ley sobre impuestos a las Ventas y Servicios [LEY SOBRE IMPUESTO A LAS VENTAS Y SERVICIOS CONTENIDA EN EL DECRETO LEY N° 825. REEMPLAZADO POR EL DECRETO LEY N° 1.606](#)
- (9) INE - Encuesta sobre gasto y personal en investigación y desarrollo. [Gasto y personal en investigación y desarrollo](#)
- (10) Instituto Nacional de Estadísticas - VIII Encuesta de Presupuesto Familiares 2018 - [INFORME DE PRINCIPALES RESULTADOS VIII ENCUESTA DE PRESUPUESTOS FAMILIARES \(EPF\)](#)
- (11) Datos Macro Expansión – Datos demográficos Chile Economía y Demografía - <https://datosmacro.expansion.com/paises/chile>
- (12) Percepciones Económicas - Visualizaciones y Análisis de los índices de Percepciones, Expectativas, Sentimientos, Confianza e Incertidumbre en Chile – Grupos Socioeconómicos en Chile - <https://www.percepcioneseconomicas.cl/desarrollo-economico/los-grupos-socioeconomicos-en-chile/>
- (13) Defensoría de la Niñez - Informe Anual 2021 de la Defensoría de la Niñez - <https://www.defensorianinez.cl/informe-anual-2021>
- (14) Kotler, P., Armstrong, G., Gay, M. G. M., & Cantú, R. G. C. (2017) Fundamentos de marketing.

(15) Ventas de bebidas, cervezas y licores 2021 -
<https://www.df.cl/empresas/retail/ventas-de-industria-proveedora-subieron-15-9-en-2021-y-duplicaron>