



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

**DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA COMERCIAL PARA LA  
INTRODUCCIÓN DE UN NUEVO PRODUCTO A EMPRESA  
PISQUERA**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL  
INDUSTRIAL

**SIMÓN NICOLÁS VINET MELO**

PROFESOR GUÍA:  
ORLANDO CASTILLO ESPINOZA

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
CLAUDIO ORSINI GUIDUGLI  
RUBÉN DAZA BARRA

SANTIAGO DE CHILE  
2021

**RESUMEN DE MEMORIA PARA OPTAR AL  
TÍTULO DE:** Ingeniero Civil Industrial  
**POR:** Simón Nicolás Vinet Melo  
**FECHA:** 23/03/2021  
**PROFESOR GUÍA:** Orlando Castillo Espinoza

## **DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA COMERCIAL PARA LA INTRODUCCIÓN DE UN NUEVO PRODUCTO A EMPRESA PISQUERA**

Pisquera Tuluahuén, es una empresa dedicada a la producción y comercialización de pisco, la que nace el año 2010 y cuenta actualmente con 3 productos en el mercado, el pisco Waqar, el pisco Black Heron y el Pisco Heron. En los últimos dos años la empresa ha generado ingresos por más de 640 millones de pesos, en donde, gran parte de éstos provienen de las exportaciones.

Hoy en día, la empresa está en busca de aumentar la cantidad de productos que maneja en su cartera, razón por la cual, el objetivo principal de este trabajo es seleccionar un nuevo producto y diseñar la estrategia comercial de su incorporación en el mercado. Dentro de esta selección existe un gran interés en agregar un destilado, que no sea de la línea del pisco, como son el whisky, el vodka y/o el gin, por lo que, primero se realizó una investigación de mercado estudiando la oferta existente de los tres destilados en estudio, lo que permitió analizar los principales atributos y qué determina que esta oferta sea competitiva. Luego se levantó una encuesta en donde se caracterizó a los consumidores de estos destilados, distinguiendo cuál de estos 3 es el que prefieren, si tienen disposición a probar uno de estos nuevos productos y cuánto estarían dispuestos a pagar.

Con toda la información recabada, en la investigación realizada, fue posible elaborar una Matriz de Priorización, la cual entregó como resultado enfocar el resto del estudio en la producción de Gin. Posteriormente se realiza un análisis estratégico y una segunda investigación, considerando el plan de marketing que se llevaría a cabo. En el plan de marketing se destaca el segmento al cual se enfocarán todos los esfuerzos y la estrategia de posicionamiento, en la que es posible distinguir dos grandes elementos: el primero, dar confianza por los altos estándares de calidad que tienen los productos que ofrece la empresa y, en segundo término, la experiencia con la que cuenta en el mercado de las bebidas espirituosas. También, se desarrolló el marketing mix, en donde se definió el producto, el que consiste en un gin elaborado a base de botánicos nacionales, con un precio de venta público de \$19.990, con una plaza a través de la distribuidora que trabaja actualmente con la empresa y una promoción enfocada en medios digitales, la que se desarrollará en conjunto a la empresa distribuidora.

Por último, con los resultados obtenidos, se procede con la evaluación económica del proyecto, obteniendo un VPN de \$27.948.127, una TIR de 28,4% y un Payback 2,8 años, indicadores calculados en función al escenario esperado del proyecto, lo que advierte que es un proyecto rentable y genera beneficios para la empresa, lo que se ratifica al sensibilizar las variables más relevantes del flujo, como ingresos y costos, donde se pudo concluir que el proyecto es más sensible a los costos variables, lo que es congruente con el tipo de producto que se desea producir y comercializar en el que se obtiene que, aún en escenarios pesimistas, el proyecto se muestra rentable.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a toda mi familia por el constante apoyo que me han dado durante los años de mi vida. A mis padres, por ser las personas que me han mostrado y enseñado lo que es querer a una persona más allá de lo posible y a mis hermanos por siempre estar ahí cuando más los he necesitado.

Agradezco también, a todos los compañeros que me han ayudado en toda mi vida universitaria.

Agradezco igualmente, a mis amigos por su contención, los grandes momentos que me han regalado y espero que estos sigan aumentando.

Agradezco a Norman Dabner, director de la empresa en estudio, me salvaste en el momento que más necesitaba ayuda en mi ciclo universitario e indudablemente sin tu apoyo nunca hubiera llegado hasta este punto, te estaré eternamente agradecido por toda la ayuda que me brindaste.

Agradecer, especialmente, a los profesores que tuve en mi última etapa universitaria, Orlando C., Claudio O. y Ricardo L., los que me guiaron en este trabajo de memoria permitiendo a través de sus lecciones, feedbacks, correcciones y sugerencias, que este trabajo lo entregué de la mejor forma posible.

Por último, agradecer a la universidad, en la que ingresé cuando ya llevaba algo corrido de la vida universitaria, por aceptarme, acogerme y recibir su apoyo cada vez que lo requerí.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>1.</b>	<b>INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES GENERALES .....</b>	<b>1</b>
1.1.	Introducción .....	1
1.2.	Características de la empresa .....	3
1.3.	Mercado de bebidas alcohólicas espirituosas artesanales .....	5
1.4.	Mercado del Pisco nacional e internacional .....	6
<b>2.</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>9</b>
2.1.	Descripción del proyecto .....	9
2.2.	Oportunidad, su relevancia e hipótesis .....	9
2.2.1.	Whisky .....	9
2.2.2.	Vodka .....	11
2.2.3.	Ginebra o Gin .....	12
<b>3.</b>	<b>OBJETIVOS .....</b>	<b>13</b>
3.1.	Objetivo general .....	13
3.2.	Objetivos específicos .....	13
<b>4.</b>	<b>MARCO CONCEPTUAL .....</b>	<b>14</b>
4.1.	Investigación de mercado .....	14
4.2.	Análisis Estratégico .....	15
4.3.	Matriz de Priorización .....	15
4.4.	Marketing Estratégico .....	15
4.5.	Marketing Mix .....	16
4.6.	Estrategias de Marketing .....	17
4.7.	Estudio de factibilidad del mercado .....	17
4.8.	Tasas e Indicadores .....	17
<b>5.</b>	<b>METODOLOGÍA .....</b>	<b>19</b>
5.1.	Investigación de mercado .....	19
5.1.1.	Estudio de Oferta .....	19
5.1.2.	Estudio de Demanda .....	19
5.2.	Selección del destilado .....	20
5.3.	Plan de Marketing .....	20
5.4.	Evaluación económica .....	20
<b>6.</b>	<b>ALCANCES .....</b>	<b>22</b>
<b>7.</b>	<b>RESULTADOS ESPERADOS .....</b>	<b>22</b>
<b>8.</b>	<b>INVESTIGACIÓN DE MERCADO .....</b>	<b>23</b>

8.1.	Productos.....	23
	8.1.1. Whisky.....	23
	8.1.2. Vodka.....	24
	8.1.3. Gin .....	25
8.2.	Estudio de Oferta .....	26
	8.2.1. Proceso de búsqueda oferta .....	27
	8.2.1.1. Whisky.....	27
	8.2.1.2. Vodka .....	31
	8.2.1.3. Gin.....	35
8.3.	Estudio de Demanda .....	38
	8.3.1. Encuesta de mercado .....	39
	8.3.2. Resultados encuesta de mercado.....	40
	8.3.2.1. Preguntas acerca del perfil encuestados .....	40
	8.3.2.2. Preferencias encuestados .....	41
	8.3.2.3. Preguntas Whisky .....	42
	8.3.2.4. Preguntas Vodka.....	43
	8.3.2.5. Preguntas Gin .....	45
8.4.	Destilado a producir .....	47
	8.4.1. Matriz de priorización .....	47
	8.4.2. Conclusiones y toma de decisión.....	48
	8.4.2.1. Conclusión Whisky .....	48
	8.4.2.2. Conclusión Vodka .....	49
	8.4.2.3. Conclusión Gin .....	49
8.5.	Análisis Estratégico.....	50
	8.5.1. Análisis PEST .....	50
	8.5.2. Análisis FODA.....	51
	8.5.2.1. Fortalezas .....	51
	8.5.2.2. Oportunidades.....	52
	8.5.2.3. Debilidades .....	52
	8.5.2.4. Amenazas .....	53
8.6.	Investigación Gin .....	54
	8.6.1. Tipos de Gin.....	54
	8.6.1.1. Clasificación Unión Europea .....	54
	8.6.1.2. Sabor o base botánica .....	54
	8.6.2. Packaging .....	55
	8.6.3. Canales de Venta.....	56
	8.6.4. Respuestas encuesta Gin .....	57
<b>9.</b>	<b>PLAN DE MARKETING .....</b>	<b>60</b>
	9.1. Marketing Estratégico .....	60
	9.1.1. Segmentación .....	60
	9.1.2. Focalización .....	61
	9.1.3. Posicionamiento.....	61
	9.2. Marketing Mix.....	61
	9.2.1. Producto.....	62
	9.2.2. Precio.....	62
	9.2.3. Plaza .....	64
	9.2.4. Promoción.....	64

<b>10.</b>	<b>EVALUACIÓN ECONOMICA.....</b>	<b>66</b>
10.1.	Ingresos .....	66
10.2.	Costos.....	67
10.2.1.	Costos Variables.....	67
10.2.1.1.	Materia Prima.....	67
10.2.1.2.	Insumos secos .....	69
10.2.1.3.	Flete .....	70
10.2.1.4.	Distribuidora .....	70
10.2.2.	Costos Fijos .....	70
10.2.3.	Margen de contribución por botella.....	72
10.3.	Inversión .....	73
10.4.	Depreciación.....	73
10.5.	Capital de trabajo.....	74
10.6.	Tasa de descuento .....	74
10.7.	Flujo de caja.....	75
10.7.1.	Análisis de sensibilidad .....	77
10.7.1.1.	Sensibilización Ventas .....	77
10.7.1.2.	Sensibilización Costos Variables.....	78
10.7.1.3.	Sensibilización Costos Fijos.....	78
<b>11.</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>80</b>
11.1.	Conclusiones .....	80
11.2.	Recomendaciones y comentarios finales.....	82
<b>12.</b>	<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>84</b>
<b>13.</b>	<b>ANEXO.....</b>	<b>90</b>
	<b>Anexo A:</b> Principal oferta de Whisky en Chile .....	90
	<b>Anexo B:</b> Principal oferta de Vodka en Chile.....	93
	<b>Anexo C:</b> Principal oferta de Gin en Chile .....	96
	<b>Anexo D:</b> Encuesta de mercado .....	100
	<b>Anexo E:</b> Resultados Encuesta .....	103
	<b>Anexo F:</b> Detalle matriz de priorización .....	107
	<b>Anexo G:</b> Detalle Análisis PEST .....	108
	<b>Anexo H:</b> Consumo de gin proyectado en 000´s 9 litre cases .....	111
	<b>Anexo I:</b> Calculo de volumen de alcohol y agua necesario.....	111
	<b>Anexo J:</b> Ejemplos de costos .....	112
	<b>Anexo K:</b> Supuesto para el Capital de trabajo.....	116
	<b>Anexo L:</b> Tasa de crecimiento ventas casos optimista y pesimista 000s 9 litre cases.....	116

## INDICE DE GRAFICOS Y TABLAS

<b>Gráfico 1:</b>	Ventas Pisquera Tulahuén 2014 a 2019.....	5
<b>Gráfico 2:</b>	Consumo anual de pisco en Chile .....	8
<b>Gráfico 3:</b>	Variación de consumo anual de pisco entre 2013 a 2017 en Chile .....	8

<b>Gráfico 4:</b> Consumo anual de whisky en Chile.....	10
<b>Gráfico 5:</b> Consumo anual de vodka en Chile .....	11
<b>Gráfico 6:</b> Consumo anual de gin en Chile.....	12
<b>Gráfico 7:</b> Consumo anual de Whiskys más consumidos entre 2010 y 2017 .....	29
<b>Gráfico 8:</b> Consumo anual por tipo de Whisky entre 2010 y 2017 .....	29
<b>Gráfico 9:</b> Consumo anual por calidad de Whisky entre 2010 y 2017 .....	30
<b>Gráfico 10:</b> Consumo anual de Vodkas más consumidos entre 2010 y 2017 .....	33
<b>Gráfico 11:</b> Consumo anual por tipo de Vodka entre 2010 y 2017.....	33
<b>Gráfico 12:</b> Consumo anual por calidad de Vodka entre 2010 y 2017 .....	34
<b>Gráfico 13:</b> Consumo anual de Gin más consumidos entre 2010 y 2017 .....	37
<b>Gráfico 14:</b> Consumo anual por calidad de Gin entre 2010 y 2017.....	37
<b>Gráfico 15:</b> Preferencia destilados encuestados.....	41
<b>Gráfico 16:</b> Preferencia consumidores destilados encuestados.....	41
<b>Gráfico 17:</b> Disposición a tomar whisky nacional encuestados .....	42
<b>Gráfico 18:</b> Disposición a pagar por whisky nacional encuestados.....	43
<b>Gráfico 19:</b> Disposición a tomar vodka nacional encuestados .....	44
<b>Gráfico 20:</b> Disposición a pagar por vodka nacional encuestados .....	44
<b>Gráfico 21:</b> Disposición a tomar gin nacional encuestados.....	46
<b>Gráfico 22:</b> Disposición a pagar gin nacional encuestados.....	46
<b>Gráfico 23:</b> Rango de edad de encuestados que prefieren el gin .....	57
<b>Gráfico 24:</b> Genero de encuestados que prefieren el gin.....	57
<b>Gráfico 25:</b> Ocupación de encuestados que prefieren el gin.....	58
<b>Gráfico 26:</b> Preferencia de canales de venta de gin antes de la crisis sanitaria.....	58
<b>Gráfico 27:</b> Preferencia de canales de venta de gin en la crisis sanitaria .....	59
<b>Gráfico 28:</b> Proyección consumo de gin hasta 2025 .....	60
<b>Gráfico 29:</b> Disposición a pagar gin nacional del segmento seleccionado en encuestados .....	63
<b>Tabla 1:</b> 000s 9 litre cases vendidas desde 2007 a 2017 de bebidas espirituales en el país .....	6
<b>Tabla 2:</b> 000s 9 litre cases vendidos desde el año 2007 a 2017 de pisco por las principales empresas en el mercado nacional.....	7
<b>Tabla 3:</b> Principal oferta de Whisky en Chile .....	27
<b>Tabla 4:</b> Principal oferta de Vodka en Chile.....	31
<b>Tabla 5:</b> Principal oferta de Gin en Chile .....	35
<b>Tabla 6:</b> Opciones de relevancia para criterios.....	47
<b>Tabla 7:</b> Matriz de priorización.....	48
<b>Tabla 8:</b> Estrategias Análisis FODA.....	53
<b>Tabla 9:</b> PVP competencia artesanal nacional .....	63
<b>Tabla 10:</b> Ingresos estimado hasta el año 2025 .....	66
<b>Tabla 11:</b> Litros de alcohol y agua para elaboración de las botellas.....	68
<b>Tabla 12:</b> Costo de alcohol y leña en el periodo de evaluación .....	68
<b>Tabla 13:</b> Receta para evaluación económica .....	68
<b>Tabla 14:</b> Costo total botánicos para el periodo de evaluación .....	69
<b>Tabla 15:</b> Costo insumos secos para el periodo de evaluación .....	69
<b>Tabla 16:</b> Costo anual de flete .....	70
<b>Tabla 17:</b> Costo de distribuidora para el periodo de evaluación .....	70
<b>Tabla 18:</b> Trabajadores necesarios y renta para el periodo de evaluación.....	71

<b>Tabla 19:</b> Costos fijos varios.....	72
<b>Tabla 20:</b> Margen de contribución por botella.....	72
<b>Tabla 21:</b> Flujo de caja esperado.....	76
<b>Tabla 22:</b> Indicadores flujo de caja .....	76
<b>Tabla 23:</b> Escenarios con variación de ventas.....	78
<b>Tabla 24:</b> Escenarios con variación de costos variables .....	78
<b>Tabla 25:</b> Escenarios con variación de costos fijos .....	79

## **INDICE DE ILUSTRACIONES**

<b>Ilustración 1:</b> Productos de la pisquera .....	3
<b>Ilustración 2:</b> Organización empresa .....	4
<b>Ilustración 3:</b> Seis pasos proceso de investigación de mercado .....	15
<b>Ilustración 4:</b> Marketing Mix 4Ps.....	17
<b>Ilustración 5:</b> Análisis PEST .....	51



# 1. INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES GENERALES

## 1.1. Introducción

A objeto de realizar un trabajo de memoria, de la carrera de Ingeniería Civil Industrial, y luego de ver algunas alternativas a desarrollar, se decide por el requerimiento de una empresa nacional, dedicada a la producción de bebidas espirituosas, compuestas por destilados de alta calidad, la cual tiene dentro de sus proyectos introducir nuevos productos, del mismo rubro, y ampliar su mercado.

Para entender los productos que comercializa la empresa, se hace referencia y se remonta, de manera muy breve, a la historia de la destilación y sus orígenes.

Es así, entonces, que la destilación era una técnica usada en China, en los años 800 a. de C., aplicada para la producción de licores en base de arroz.

Existen algunos textos en el Antiguo Egipto que hacen referencia a la destilación, esta se usaba para poder obtener esencias de plantas y flores. Igualmente, la destilación era ya conocida en la Antigua Grecia y en la Antigua Roma.

A través de los años se fue perfeccionando y, de hecho, se considera que los árabes fueron los pioneros en la destilación del alcohol a principios de la Edad Media.

La primera persona vinculada a la historia moderna de la destilación fue Arnau de Vilanova, médico y teólogo catalán, profesor de la Universidad de Montpellier, quien en el siglo XIII publicó su libro *Liber Aqua Vitae*, el cual contenía secretos y metodologías de la destilación del vino. Se cree que fue el primero en escribir sobre el alcohol como bebida espirituosa y vinos, siendo este un manual en su época.

El *aqua vitae*, si se destinaba a la bebida, se maceraba con fruta y hierbas que ayudaban a disimular el sabor, aquí nacen los primeros licores que se conocen en la actualidad.

A finales del siglo XVIII, con la ciencia moderna, la destilación evolucionó y se sentaron los principios de la destilación moderna.

Ahora, en cuanto al proceso de destilación, se puede señalar que la palabra destilación proviene del latín *stilla* que significa gota o gotear.

El objetivo que tiene la destilación es concentrar y purificar una sustancia líquida, el alcohol etanol.

Los vinos son una mezcla de agua y etanol. Según esto, si calentamos un vino a cierta temperatura anterior al punto de ebullición del agua (78,37°C punto ebullición etanol), la parte de etanol cambiará a un estado gaseoso y el agua se mantendrá en su estado líquido.

Ahora bien, en la práctica no ocurre así, una de las razones es que el etanol es higroscópico (absorbe o exhala la humedad según el medio), por lo que parte de agua es evaporada con el etanol.

En relación con el grado alcohólico, es el volumen de etanol (en porcentaje) que existe en una mezcla a una temperatura de 20°C. (1)

El grado se puede expresar en:

- %vol, es la medida más común y generalmente se encuentra en las etiquetas de las bebidas
- °GL, en honor al científico Gay- Lussac (químico y físico francés, nacido el año 1778, en París, y conocido en la actualidad por su contribución a las “leyes de los gases”)

Situándose en Chile, la historia de los destilados se hace fuerte en la primera mitad del siglo XVIII en el Valle del Elqui donde nace un destilado de agua ardiente de uva, estilo brandi, llamado en 1733 como Pisco.

El Pisco es un aguardiente proveniente de la destilación del vino con uvas de la variedad *Vitis viníferas*, llamadas uvas pisqueras. Hoy en día este destilado se encuentra muy arraigado a la cultura del país, siendo el más consumido a nivel local. (2)

Dicho lo anterior, más adelante en el desarrollo de esta investigación, se citan los orígenes de la empresa que se está estudiando, su producción, comercialización y otros antecedentes necesarios para llevar a cabo este trabajo, el que tiene como propósito evaluar desde un punto de vista comercial la introducción al mercado de un nuevo producto, por parte de la empresa en estudio.

## 1.2. Características de la empresa

Pisquera Tulahuén nace el 15 de abril de 2010, cuyos socios fundadores son Juan Carlos Ortuzar, Norman Dabner y Jaime Camposano.

Esta es una empresa chilena del rubro de las bebidas espirituosas artesanales, entendiendo por bebidas espirituosas aquellas bebidas alcohólicas que nacen de un proceso de destilación.

En particular la empresa se dedica a la elaboración y comercialización de pisco con calidad premium, extraído de las uvas tipo moscatel, las que son seleccionadas manualmente en los viñedos situados en los interiores de Tulahuén, ubicado en la provincia de Limarí, región de Coquimbo.

La empresa, tiene una misión y visión declaradas, las que se transcriben:

- **Misión:** *Entregar una experiencia de consumo superior que refleje los altos estándares de producción, sin perder nuestra identidad de productores con tradición familiar. Apoyamos a nuestros clientes a través de herramientas y actividades destinadas a desarrollar y revalorizar la categoría de Pisco Premium. Velamos por una operación sustentable respetando el medioambiente, y las comunidades.*
- **Visión:** *Ser la compañía de destilados premium nacional, más admirada internacionalmente, por entregar valor y promover una cultura y tradición pisquera.*

Hoy en día la empresa cuenta con 3 productos principales, el pisco Waqar, un pisco de calidad premium distinguido en dos oportunidades, en San Francisco como el mejor pisco y destilado blanco del mundo, el Gran Pisco Black Heron, el primer pisco en el mundo elaborado con uvas ahumadas y el Pisco Heron elaborado especialmente en conmemoración del 60° aniversario de La Maison du Whisky de Paris. (3)

### ***Ilustración 1: Productos de la pisquera***



*Fuente: Pisquera Tulahuén*

La pisquera cuenta con presencia nacional e internacional. En el mercado nacional cuenta con un distribuidor, más de 250 outlets, 120 activos mensuales y comercializado en 10 tiendas nacionales.

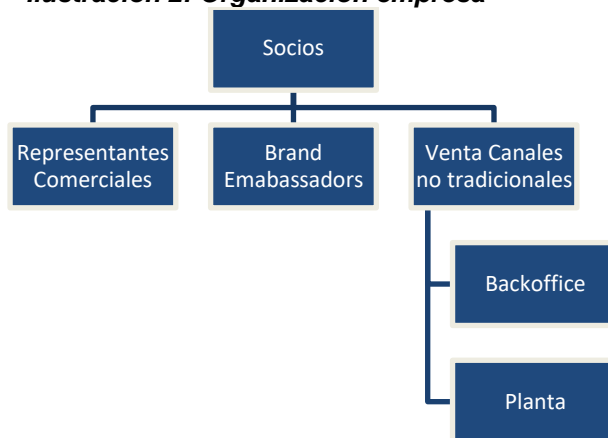
En tanto, en el mercado internacional cuenta con presencia en más de 10 países, siendo sus principales exportaciones a USA y países del continente europeo, además cuenta con un hub de distribución ubicado en Francia.

La pisquera en el país se encuentra regulada por la Ley N° 18.455 la cual fija las normas de producción, elaboración y comercialización de alcoholes etílicos, bebidas alcohólicas y vinagres.

La empresa cuenta con 15 personas que trabajan para ella, desarrollando sus labores de manera full time y freelancer además, de trabajos realizados a través de la modalidad outsourcing con otras empresas (esto es variable y lo va a definir las exigencias del año, en el sentido de cuánto será la cantidad de trabajo que se requiere por este medio).

En relación con las principales funciones que existen hoy en la empresa, en la Ilustración 2 se aprecia la organización de dichas funciones.

**Ilustración 2: Organización empresa**



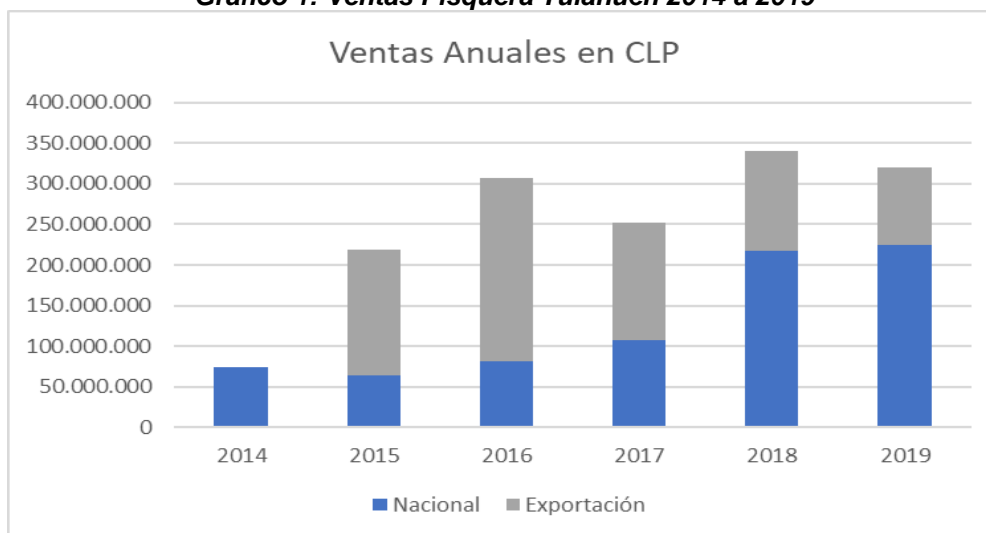
*Fuente: Elaboración propia con información de la empresa*

Respecto a la composición de los clientes, principalmente son bares y restaurantes nacionales e internacionales con sección de coctelería, que manejan dentro de sus productos, destilados de calidad premium. El producto, también está dirigido a personas que buscan un destilado de calidad, los que se pueden encontrar dentro del sitio web oficial de Waqar, además de sitios webs especializados en bebidas alcohólicas y en los supermercados Jumbo.

Como se aprecia en el Gráfico 1, desde que la pisquera empezó a comercializar sus productos, sus ventas han ido en aumento, a través de los años, llegando a vender en el año 2017 más de 21.800 litros de sus productos alcanzando un total de ventas, aproximado, de 250 millones de pesos y mostrando una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) de sus ingresos, desde el año 2013 a 2017, de un 20%.

En 2015, 2016 y 2017 sus principales ventas fueron las exportaciones sumando ventas mayores a 200 millones de pesos anuales, y generando más de 640 millones de pesos en los últimos dos años, 2018 y 2019, superando a sus dos mejores años anteriores 2016 y 2017, como también es posible observar en el Gráfico 1.

**Gráfico 1: Ventas Písquera Tuluhuén 2014 a 2019**



*Fuente: Elaboración propia con información de la empresa*

Hoy en día la empresa se encuentra en una etapa de crecimiento, esto se aprecia en los datos mostrados anteriormente, existiendo la posibilidad que la sociedad entre a nuevos mercados internacionales, los que buscan ampliar sus cartas de destilados. Un ejemplo claro de lo señalado es el mercado Chino e Indio, los que se han mostrado muy interesados en los productos de la empresa, y se tiene por otro lado, la písquera que se encuentra en busca de nuevos productos y servicios que puedan mejorar la experiencia del cliente y de los consumidores.

### **1.3. Mercado de bebidas alcohólicas espirituosas artesanales**

El mercado de bebidas alcohólicas espirituosas artesanales, son la venta y la producción de bebidas alcohólicas provenientes de un proceso de destilación, elaborada de manera artesanal. En general este tipo de bebida se considera de mejor calidad en comparación a los licores obtenidos de un proceso masivo.

En el año 2016 este mercado se valoró en USD 6.130 millones, con una tasa de crecimiento anual compuesta esperada de 33.4% entre los años 2017 y 2025, esperando una valoración en el año 2025 de USD 80.430 millones. Este crecimiento se debe a que los consumidores hoy en día están dispuestos a probar bebidas alcohólicas no convencionales y experimentales, además, del aumento en las preferencias de destilados de calidad premium con algún elemento único en la producción de estas bebidas. (4)

Los productos que ofrece este mercado se caracterizan por el uso de distintas materias primas como frutas, hierbas y especias que favorecen el sabor del destilado, ofreciendo así productos innovadores, siendo el más vendido de estos el whisky seguido por el gin, el vodka, el ron y el brandy. Se espera, que el gin sea unos de los destilados con mayor crecimiento en los próximos años.

Cabe destacar que este sector industrial presenta el mayor volumen de ventas en América del Norte, principalmente por el mercado de Estados Unidos con 53% del total del mercado, seguido por el mercado europeo que ocupa el segundo lugar en ventas. En

el resto de las regiones de América, Asia, Medio Oriente y África se espera un incremento importante en los próximos años, esto debido a que son mercados poco explorados, donde podrían existir nuevas oportunidades para los oferentes de la industria. (4)

En el mercado nacional, existe una amplia oferta de bebidas espirituosas, como se observa en la Tabla 1. Según la IWSR<sup>1</sup> en el año 2017 se vendieron más de 6.524.000 [9 litre cases]<sup>2</sup>, en donde destacan bebidas como el whisky, el ron, el vodka, entre otras, pero hay un dominante que cuenta con casi la mitad de las botellas vendidas en el país, el pisco, consignado en la categoría Brandy en la tabla, un destilado estilo brandy producido principalmente en el país.

**Tabla 1: 000s 9 litre cases vendidas desde el año 2007 a 2017 de bebidas espirituales en el país**

Bebida espirituosa	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Agave-Based Spirits	32,5	39,5	53,0	69,3	83,3	85,0	93,8	87,5	81,0	78,3	68,0
Brandy	3.498,0	3.154,8	2.983,0	2.853,0	2.971,6	3.083,0	3.063,9	2.862,5	2.875,2	3.037,5	3.086,8
Cane	127,5	110,8	93,0	104,5	125,3	108,8	129,5	125,8	123,3	125,0	126,0
Flavoured Spirits	239,5	242,5	214,1	231,9	231,7	245,0	246,8	258,8	305,5	357,5	403,3
Gin and Genever	26,0	20,0	14,8	14,3	15,0	15,2	16,1	19,8	20,5	26,0	32,3
National Spirits	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	2,3
Other Spirits	262,0	248,5	251,0	245,0	240,0	240,0	237,5	233,5	229,8	224,0	226,0
Rum	1.416,3	2.196,0	2.612,8	2.762,0	2.647,8	2.232,2	1.774,5	1.563,8	1.318,8	1.133,0	990,5
Vodka	241,8	234,0	260,0	385,5	515,3	499,0	528,5	575,0	569,8	524,0	427,3
Whisky	438,8	468,5	474,3	485,8	573,8	703,8	736,0	886,5	962,8	1.067,0	1.162,5
<b>Total general</b>	<b>6.283,5</b>	<b>6.715,8</b>	<b>6.957,1</b>	<b>7.152,4</b>	<b>7.404,8</b>	<b>7.213,1</b>	<b>6.827,8</b>	<b>6.614,3</b>	<b>6.487,7</b>	<b>6.573,5</b>	<b>6.524,8</b>

Fuente: IWSR

Las exportaciones de bebidas espirituosas, desde el país, son principalmente de pisco o alguna mezcla con esta bebida, estos datos se trabajarán en el siguiente apartado.

#### 1.4. Mercado del Pisco nacional e internacional

El pisco es un destilado que está muy arraigado a la cultura nacional, su producción se encuentra protegida por un signo que lo identifica como un producto originario del país, Denominación de Origen (DO), que es amparado por la Ley N°18.455.

De acuerdo con el último catastro realizado por el Servicio Agrícola y Ganadero (SAG) realizado el año 2017, existen 8.700 hectáreas plantadas con vides pisquera en donde 8.211 hectáreas pertenecen a la región de Coquimbo y el resto a la región de Atacama.

Chile es considerado como el principal exportador de pisco en el mundo. En el año 2016 se produjeron, a nivel mundial, más de 46 millones de litros de pisco, de los cuales 36 millones de ellos fueron elaborados en el territorio nacional, exportándose más de 380

<sup>1</sup> International Wines and Spirits Record.

<sup>2</sup> Unidad estandarizada de medición de consumo, esta representa cajas con 12 botellas de 750ml equivalentes a 9 litros.

mil litros a todo el mundo, teniendo Chile una participación en el mercado internacional del 82%, de esta bebida alcohólica, seguido por Perú con un 18%. (5) (6)

En relación con las ventas, durante el año 2016 se generaron ganancias por USD 250 millones en el mercado nacional, y se exportaron más de USD 2,7 millones.

Cabe destacar que el pisco es el destilado más consumido en el país, con un consumo promedio de 2 litros per cápita al año y, según el gerente general de Bauza, en los últimos años el 60% de las ventas y el consumo de pisco, en Chile, son de pisco de calidad premium. (7)

Este mercado, en el país, lo componen principalmente los pequeños productores de pisco, aun así, existen dos grandes empresas que generan la mayor parte de la oferta de producto en Chile, Capel y CCU. Como se observa en la Tabla 2, ambas empresas vendieron 2.491.000 [9 litre cases] en el año 2017.

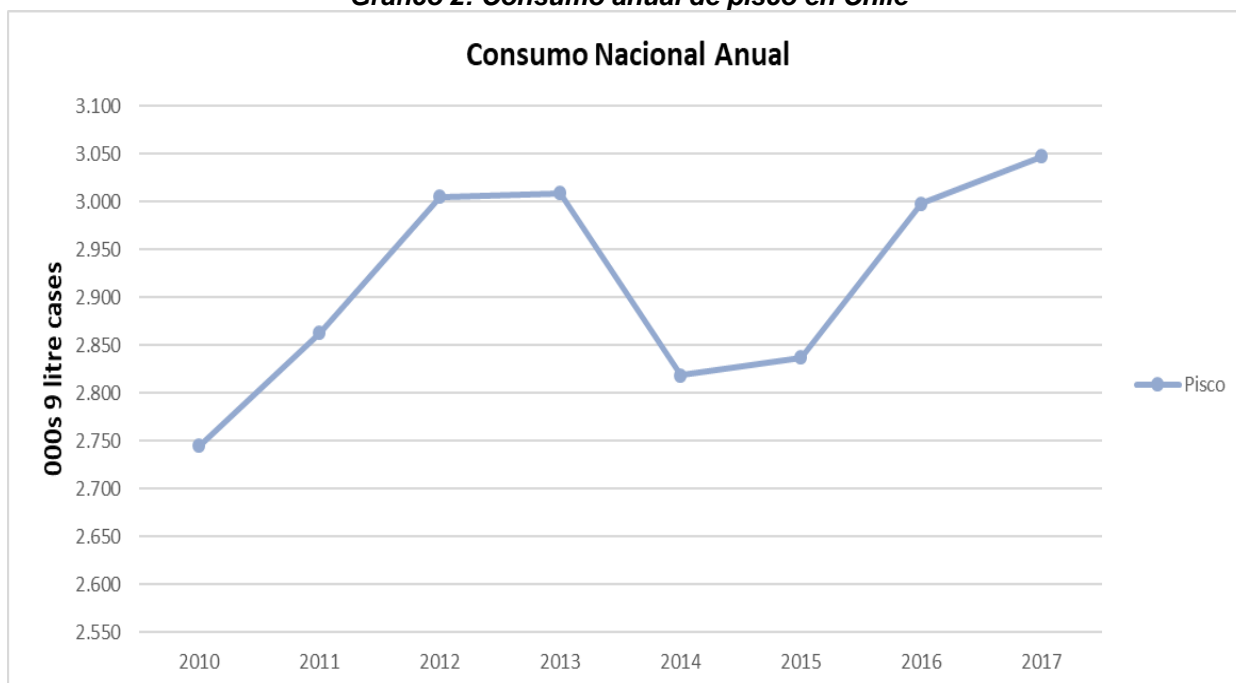
**Tabla 2: 000s 9 litre cases vendidos desde el año 2007 a 2017 de pisco por las principales empresas en el mercado nacional**

Owner	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
CCU	1.283,5	1.155,8	1.059,8	1.103,5	1.168,5	1.232,5	1.274,0	1.260,0	1.265,8	1.293,0	1.304,0
Capel	2.027,9	1.800,3	1.714,3	1.527,1	1.499,3	1.514,5	1.461,5	1.351,0	1.304,8	1.357,5	1.187,0
Undefined	12,2	10,3	26,2	21,7	29,6	66,5	93,0	41,1	114,0	201,4	419,0
Agroproductos Bauza	15,0	41,0	67,3	82,3	145,0	165,0	140,0	120,0	98,0	80,0	65,0
Tabernerero						3,5	12,0	15,0	19,0	26,0	33,0
Prosom S.A					5,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,3	11,0
Santiago Queirolo							5,0	5,5	6,0	9,0	7,5
Agrícola San Felix	4,0	3,6	3,5	2,6	3,8	4,5	4,8	3,8	4,5	4,3	4,5
Brescia		0,9	1,0	1,2	1,2	2,0	1,0	3,0	3,5	3,0	3,0
Marnier Lapostolle							1,5	2,0	2,5	2,8	3,0
Montesierpe	2,0	3,5	4,0	6,0	7,0	4,0	3,0	3,5	4,3	3,6	3,0
Nicollini							0,3	1,3	1,5	3,5	2,0
Fundo Los Nichos					1,0	1,5	2,0	1,5	1,5	1,5	1,5
Ocucaje				0,3	2,5	1,0	0,5	0,3	0,5	1,0	1,3
Pisquera Portugal											1,0
Distileria La Caravedo										0,5	1,0
Kappa							0,3	0,3	0,5	0,8	0,8
<b>Total general</b>	<b>3.360,5</b>	<b>3.016,5</b>	<b>2.876,0</b>	<b>2.744,6</b>	<b>2.862,8</b>	<b>3.005,0</b>	<b>3.009,0</b>	<b>2.818,8</b>	<b>2.837,3</b>	<b>2.998,5</b>	<b>3.047,5</b>

Fuente: IWSR

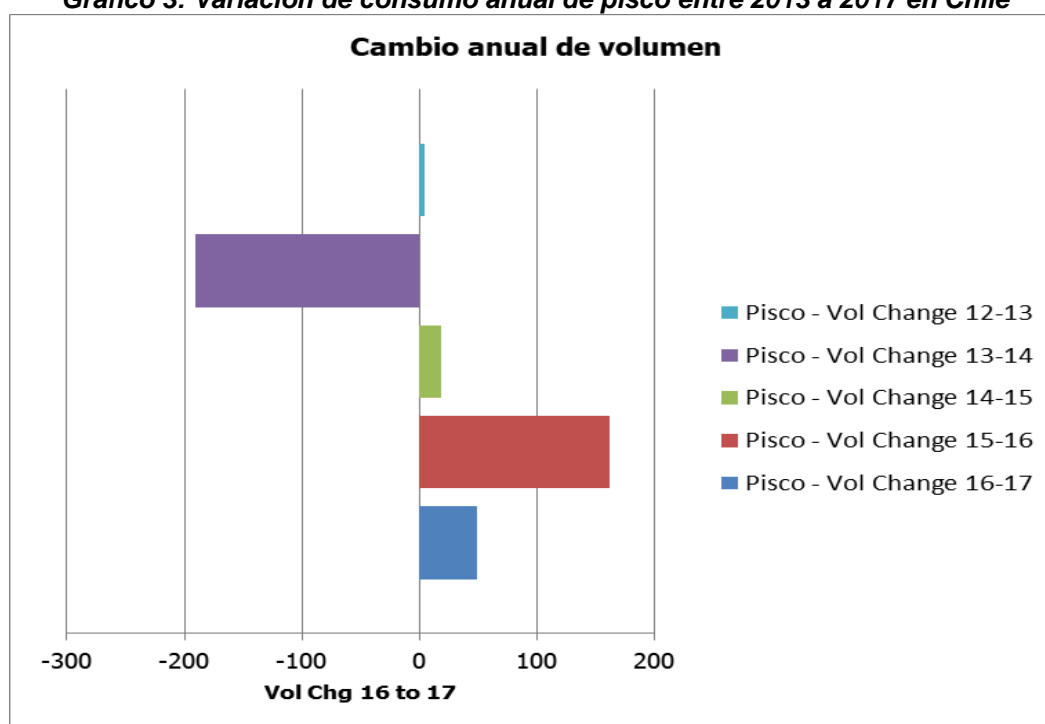
Pensando en el futuro que tendrá el mercado del pisco, de acuerdo al Gráfico 2 y 3, es posible señalar que, en el país, este mercado se encuentra en un sostenido crecimiento, desde el año 2015, y se preveía una proyección en donde el consumo seguiría al alza. Ahora, no obstante, lo anterior, debido a variables externas a la industria, este escenario cambió desde finales del año 2019 viéndose afectado aún más en el año 2020, siendo el más duro para las pisqueras nacionales, dada la crisis sanitaria mundial por la que se está atravesando.

**Gráfico 2: Consumo anual de pisco en Chile**



Fuente: Elaborado en base a datos de IWSR

**Gráfico 3: Variación de consumo anual de pisco entre 2013 a 2017 en Chile**



Fuente: Elaborado en base a los datos de IWSR

Francisco Hernández, presidente de la Asociación de Productores de Pisco, declara que, producto del cierre de establecimientos debido al estallido social del año 2019 y con la crisis sanitaria del año 2020, existen pérdidas acumuladas en la industria desde octubre de 2019 hasta abril de 2020 cercanas al 70% y se prevé que este escenario no mejore en todo el año 2020. (8)



## **2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y JUSTIFICACIÓN**

### **2.1. Descripción del proyecto**

El trabajo de memoria se genera de una oportunidad de negocio que visualiza uno de los directores de la empresa, el cual, a través de datos y proyecciones del mercado nacional e internacional de las bebidas alcohólicas espirituosas, facilitados por la IWSR, ve una posibilidad de ingresar nuevos destilados a la oferta existente en la pisquera.

El o los productos que se espera introducir al portafolio que maneja la empresa, se les otorgará, en su producción, el mismo carácter de calidad que ofrece y caracteriza a la misma en todos sus productos.

Esta incorporación necesita, antes de poder ser lanzada al mercado, el desarrollo de una estrategia y un plan comercial.

Esta oportunidad adquiere fuerza, dado que la pisquera lleva algún tiempo buscando como aprovechar los meses ociosos que tienen algunas de sus máquinas, debido a la estacionalidad de la producción, y además entregar una mejor experiencia a sus clientes, a través de nuevos canales, nuevos productos y/o mejores servicios, con la finalidad de aumentar sus ventas.

### **2.2. Oportunidad, su relevancia e hipótesis**

Existen 3 posibles productos que uno de los directores de la empresa ve con posibilidad de integrar a la oferta de la pisquera, el whisky, el vodka y el gin, de los cuales solo se pretende ingresar uno.

Cabe señalar que la empresa sería innovadora en el mercado de estos productos debido a que, actualmente existe una oferta limitada de estos destilados producidos en el país. El interés de la empresa es comercializar el producto en el mercado local y dependiendo de la respuesta en el país hacerlo de manera internacional.

#### **2.2.1. Whisky**

El whisky es una bebida alcohólica producida a partir de la destilación de la cebada con otros cereales y con un posterior envejecimiento en barriles de madera.

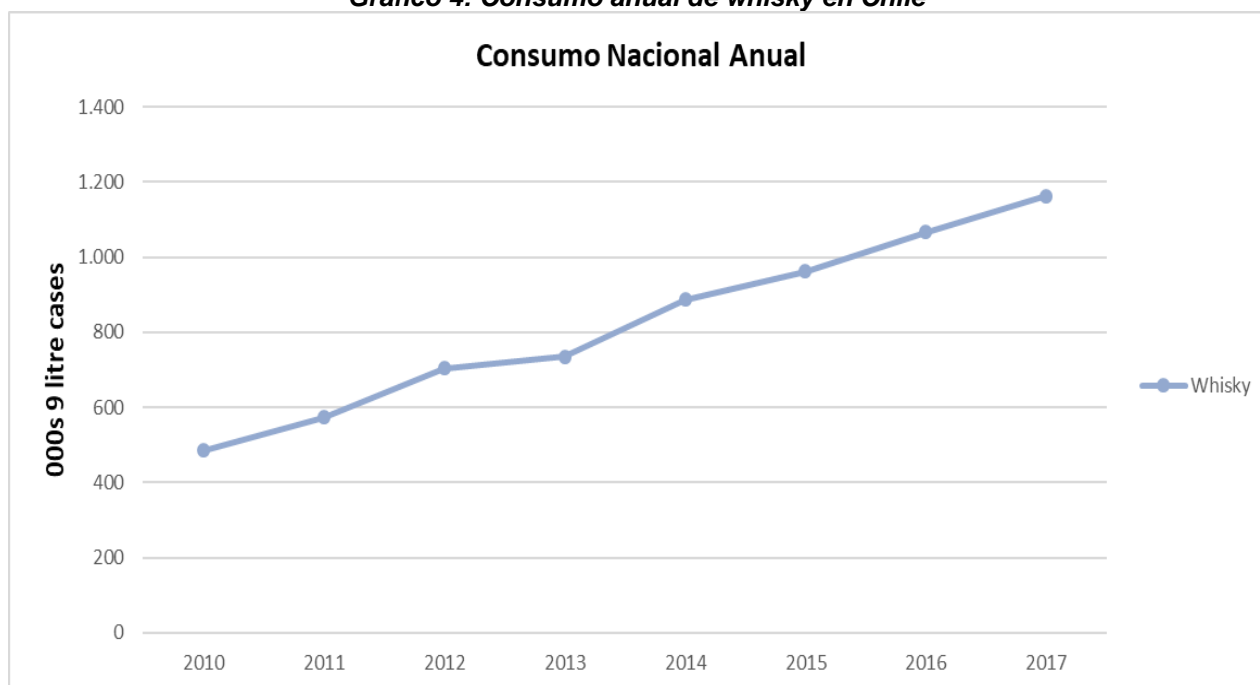
En el año 2018 el mercado del whisky global se encontraba avaluado en USD 57,96 billones, con una tasa de crecimiento anual compuesta esperada de 6,4% hasta el año 2025. (9)

Los principales productores se encuentran en las regiones de América del Norte y Europa, esto debido a que existe una alta demanda en países como Estados Unidos, el Reino Unido y Francia.

En Chile, el whisky es el segundo destilado más consumido del país, según los datos de la IWSR, el que proveniente principalmente de Escocia.

Como da cuenta en el Gráfico 4, en Chile, su consumo ha tenido un crecimiento anual promedio de 16% desde el año 2016 y un consumo en el año 2017 de más de 1.100.000 [9 litre cases], este crecimiento se debe principalmente a los clientes de los segmentos C2 y C3, que están prefiriendo las bebidas premium, como el whisky, sobre otros destilados.

**Gráfico 4: Consumo anual de whisky en Chile**



Fuente: Elaborado en base a los datos de IWSR

La oferta del producto que existe en el país es muy diversa en cuanto a precio y variedad.

En el mercado nacional se encuentran los whiskys más conocidos provenientes de Escocia y Estados Unidos, pero también productos de países que recién están introduciéndose en la exportación de este producto como, por ejemplo, Argentina y Brasil. Cabe agregar, que existe una pequeña oferta de whisky producido en Chile.

Los precios de este destilado en el país fluctúan entre los \$3.590 a los \$120.000.

Chile además cuenta con condiciones favorables para la elaboración de este tipo de productos, ya que el país brinda los tres insumos necesarios para su producción de alta calidad: gran variedad de materia prima necesaria, agua y aire de calidad en la zona sur del país. (10)

## 2.2.2. Vodka

El vodka es un destilado que se produce a base de la fermentación de granos y plantas con alto grado de almidón, como son las remolachas o las papas.

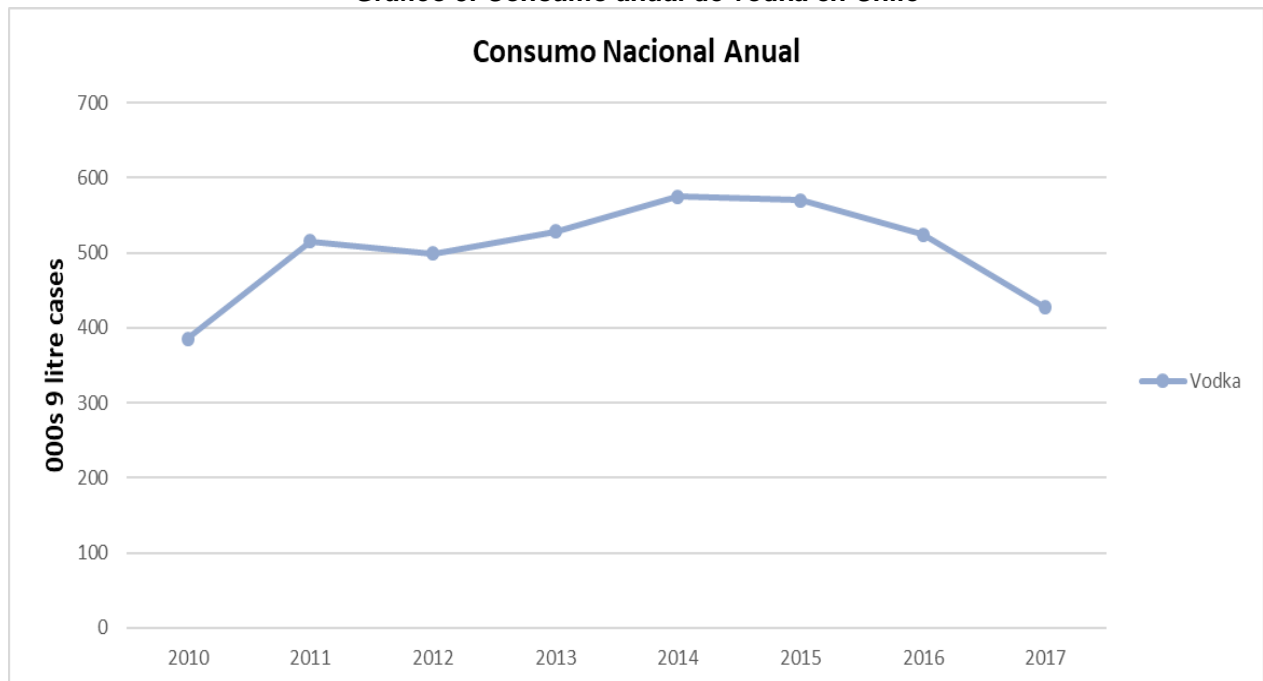
El mercado global del vodka, en el año 2019, estaba avaluado en USD 46,66 billones, con una tasa de crecimiento anual compuesta esperada desde el año 2020 a 2023 de 8%.

El consumo global en el año 2019 fue de 2.346 millones de litros y se espera que para el año 2020 el consumo per cápita global se encuentre en los 0,3 litros. (11)

Los principales consumidores y productores de este producto se encuentran en Europa y Estados Unidos.

Como se indica en el Gráfico 5, el vodka en el mercado nacional ha mostrado consumos de 427.250 [9 litre cases] en el año 2017, con una tasa de crecimiento anual compuesta desde el año 2008 a 2017, de 6,9%.

**Gráfico 5: Consumo anual de vodka en Chile**



Fuente: Elaborado en base a los datos de IWSR

La oferta existente en el mercado nacional, esta principalmente compuesta por la importación proveniente desde Europa, con marcas reconocidas como Stolichnaya (Rusia), Absolut Vodka (Suecia) y por la marca procedentes de la empresa Barcardi, Eristoff, siendo este último el preferido por los consumidores locales.

El precio que tiene este producto en el mercado nacional se encuentra entre los \$3.500 a los \$32.000.

En el país existen condiciones necesarias para su producción ya que se cuenta con la materia prima necesaria para producir este destilado y de agua de muy buena

calidad, es así como hoy en día existe un vodka nacional, elaborado en la zona de Chiloé, que ha tenido una buena aceptación por parte de consumidores nacionales.

### 2.2.3. Ginebra o Gin

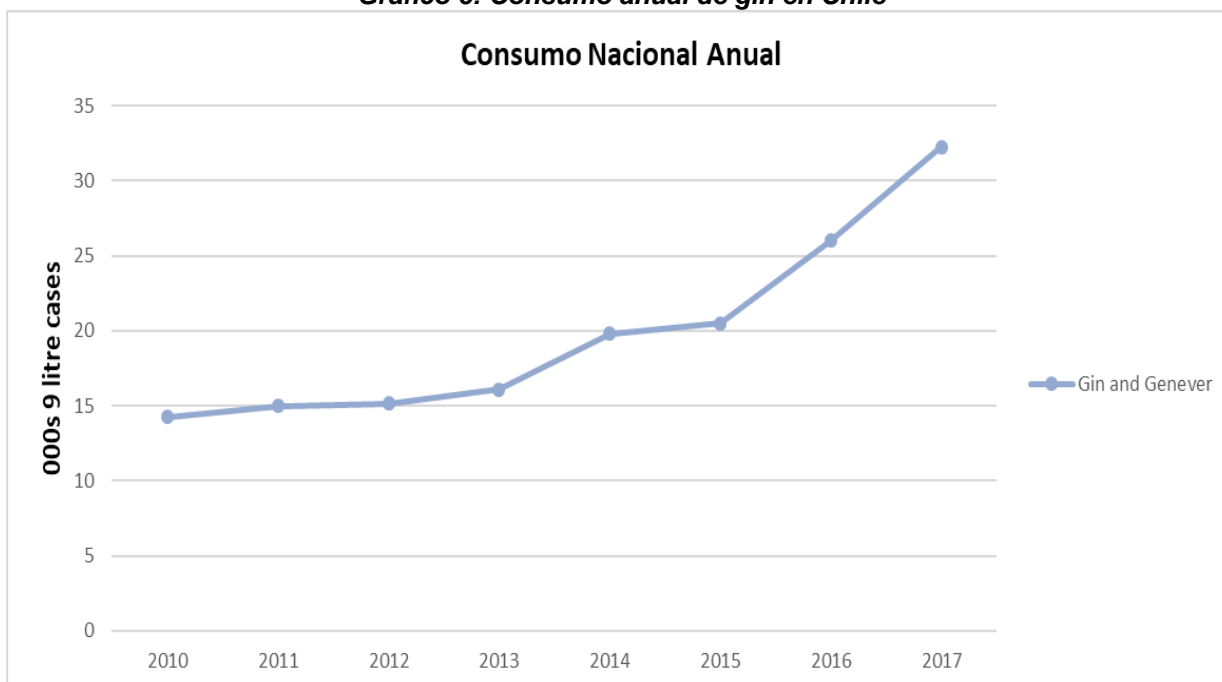
La ginebra o gin es un destilado de aguardiente realizado a base del grano de maíz, centeno o cebada mezclados con distintos elementos frutales que le da un sabor característico a los frutos de enebro. Este producto se caracteriza por ser el ingrediente principal de muchos cócteles, llevándola a ser considerada como la bebida espirituosa más popular en el mundo.

Se espera que el mercado internacional del gin crezca en USD 3,71 billones en los periodos comprendidos entre los años 2020 y 2024, con una tasa de crecimiento anual compuesta de 5% durante este periodo, además, se espera que para fines del año 2020 exista un consumo per cápita de 0.1L en el mundo. (12)

El principal país que comercializa y produce el gin es el Reino Unido, con más de 300 destilerías enfocadas en la producción de éste. (13)

El Gráfico 6 señala que, en Chile, el mercado del gin, en el año 2017 vendió 32.250 [9 litre cases], un registro que ha ido en aumento a través de los años con una tasa de crecimiento anual compuesta de 19%, desde el año 2013 a 2017, según la IWSR.

**Gráfico 6: Consumo anual de gin en Chile**



Fuente: Elaborado en base a los datos de IWSR

Este es un mercado que no ha parado de crecer desde el año 2011, siendo menor en volumen de ventas en comparación al whisky y al vodka, pero mostrando un crecimiento sostenido que los expertos prevén no se detendrá en un futuro próximo.

La oferta del producto en el país no es muy amplia y tiene predominio el gin importado desde Reino Unido, y los precios de este destilado en Chile fluctúan entre los \$3.390 a los \$34.990.

Al igual que los destilados anteriores existen condiciones climáticas y de materia prima en el país que permiten la elaboración de este producto en territorio nacional. Hoy en día, en internamente, existe un aumento en la producción artesanal de este destilado teniendo una buena aceptación en el mercado nacional. (14)

Se observa que los tres productos que podrían ingresar a la carta de la pisquera tienen mercados muy atractivos, de alta facturación a nivel internacional y nacional, en donde el 1% de estos mercados, solo a nivel nacional, representa una facturación mayor a 100 millones de pesos, cifras consideradas importantes para la empresa.

Por todo lo expuesto, se establecen las siguientes hipótesis:

- Existe un grupo de potenciales clientes, consumidores de destilados, dispuestos a probar nuevos productos y más innovadores, de carácter nacional.
- Existe un mercado poco explorado por los productores de licores nacionales, siendo Chile un país con condiciones óptimas para la producción de nuevos destilados de calidad.

Estas hipótesis se sustentan por el creciente consumo que existe en el país y el mundo, y por la poca oferta de estos destilados producidos de manera nacional, encontrándose solo un vodka de carácter nacional y una oferta limitada de whisky y gin realizados en el territorio. (15)

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1. Objetivo general**

Seleccionar un nuevo producto para la cartera de la empresa y diseñar la estrategia y plan comercial de su incorporación en el mercado, con el fin de aumentar los ingresos de la pisquera Tulahuén.

#### **3.2. Objetivos específicos**

Los objetivos específicos que tendrá este estudio:

- Investigación de mercado y hallazgos para la selección del destilado.
- Definir la estrategia comercial para la integración de un nuevo producto.
- Identificar los segmentos de clientes que tendrá el nuevo producto.
- Proceso de focalización y definición de posicionamiento.
- Hacer un plan comercial para el producto.
- Evaluación económica del destilado a producir.

## 4. MARCO CONCEPTUAL

### 4.1. Investigación de mercado

La investigación se define como un conjunto de procedimientos empleados que permitan conocer más sobre un tema, problema u objeto, con el fin de poder adquirir nuevos conocimientos sobre lo investigado.

Es una herramienta muy usada en el apartado científico y de estudios, ya que esto permite demostrar, comprobar o rechazar hipótesis de una forma confiable y robusta.

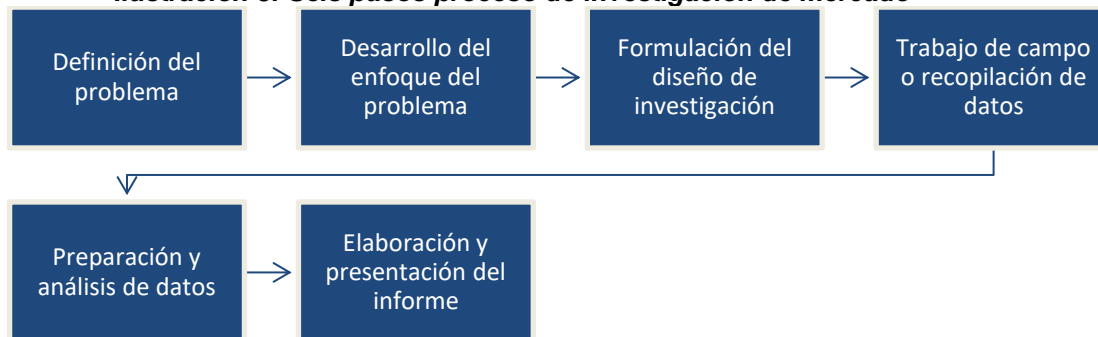
Existen muchos tipos de investigación, pero hay tres que miden el nivel de conocimiento o profundidad que se requiere alcanzar sobre un estudio, estas son:

- **Investigación Exploratoria:** Este es el primer acercamiento que se tiene sobre el tópico a estudiar. Este tipo de investigación sirve para poder relacionarse con lo que aún no se conoce. Generalmente se obtienen resultados superficiales del estudio con una primera hipótesis, que nos permite continuar con una investigación.
- **Investigación Descriptiva:** Es la que trata de describir la situación observada. En esta investigación se definen las características que tiene el tema estudiado, las hipótesis, la definición del análisis que se usará y cómo se efectuará la recolección de datos.
- **Investigación Explicativa:** Es la que busca, generalmente a través de datos, explicar los fenómenos que originan el tema de estudio. Esta ve las causas y efectos que se tienen sobre la situación, además se generan conclusiones sobre el estudio, confirmando o rechazando las hipótesis iniciales.

Teniendo conocimiento sobre la investigación, posteriormente se define la investigación de mercado, la cual se define como el proceso que comprende la recopilación, análisis e interpretación de datos sobre algún mercado en particular, esto con el fin de obtener datos relevantes que puedan generar beneficios.

Para poder llevar a cabo una investigación de mercado, Malhotra, define un proceso de investigación el cual contempla 6 pasos los que se presentan a continuación:

**Ilustración 3: Seis pasos proceso de investigación de mercado**



Fuente: *Investigación de Mercados* (16)

Cada uno de estos pasos se encuentran desarrollados en los libros de Malhotra.

## 4.2. Análisis Estratégico

El análisis estratégico es un proceso el cual busca estudiar el medio en el cual se encuentra el negocio, de una organización o proyecto, esto con el fin de poder desarrollar estrategias que permitan tomar decisiones y de esta manera cumplir con los objetivos propuestos.

Para llevar a cabo este análisis, se recolectan y evalúan datos relevantes que permitan definir los entornos internos y externos, en el cual se desenvuelve el negocio, para lo cual se realizan distintos métodos analíticos, siendo los más conocidos el análisis FODA, 5 Fuerzas de Porter y el análisis PEST. (17)

## 4.3. Matriz de Priorización

Es una herramienta que permite evaluar de manera objetiva distintas opciones a base de criterios de interés, que ponderados, dan una puntuación que permita realizar la mejor elección. Estas ponderaciones generalmente se hacen en base a matemática simple. (18)

## 4.4. Marketing Estratégico

El Marketing Estratégico se puede definir como el análisis continuo del mercado, que busca detectar oportunidades que generen beneficios a la empresa en torno a la creación de valor para los clientes.

Este generalmente detalla los procesos y objetivos que se espera lograr sobre algún proyecto (nuevo negocio, inversión o incorporación de producto) que tenga la empresa con el fin de generar valor agregado, además, ve las decisiones que se tomarán a mediano y largo plazo, los costos, recursos y el tiempo necesario para lograr los objetivos.

El marketing estratégico contiene la estructura STP ya que incorpora los conceptos de Segmentación, Focalización (Targeting) y Posicionamiento.

El marketing estratégico se divide en el siguiente orden de etapas:

- **Segmentación:** Este es un proceso que busca agrupar a los clientes según características similares, con la finalidad de realizar acciones específicas para cada segmento de clientes que tiene la empresa. Esta puede basarse en distintos aspectos como, por ejemplo, sectores geográficos, edad, sexo, ingresos, ocupación y otros.
- **Focalización:** Una vez ya segmentados los clientes en un universo finito de potenciales clientes, se selecciona un subgrupo de éstos a los cuales se les quiere comercializar el producto, esto en base a los que se adecuen mejor a la oferta comercial evaluando factores como rentabilidad y atractivo comercial, que ofrecen estos subgrupos de la segmentación, con la finalidad de precisar de mejor manera la planificación de marketing.
- **Posicionamiento:** Aquí se desarrolla el posicionamiento que tendrá el producto de manera que pueda satisfacer las necesidades del segmento focalizado, para esto se ve el Marketing Mix o 4P', producto, precio, plaza y promoción. (19)

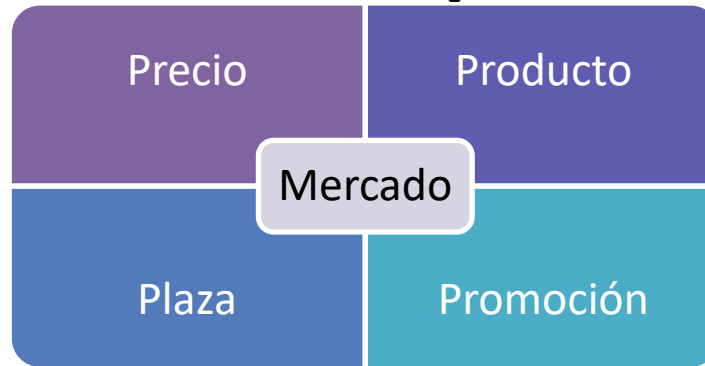
#### 4.5. Marketing Mix

El marketing mix es una herramienta de marketing, creada en 1960 por E. Jerome McCarthy, la cual engloba las 4 variables principales que cuenta una organización con el fin de cumplir objetivos comerciales. Estas 4 variables son las 4P, las que se definen como:

- **Producto:** Es una combinación de bienes y servicios por el cual la organización satisface las necesidades de los clientes.
- **Precio:** Es la cantidad por cobrar al segmento objetivo de clientes por el producto ofrecido.
- **Plaza:** Son las actividades y canales que necesita el producto para que esté a disposición del cliente.
- **Promoción:** Métodos y medios de comunicación que se utilizaran con el fin de que el cliente pueda conocer el producto, sus cualidades y sus ventajas. (20)



**Ilustración 4: Marketing Mix 4Ps**



*Fuente: Elaboración Propia*

#### **4.6. Estrategias de Marketing**

Las Estrategias de Marketing son un conjunto de acciones que buscan lograr un objetivo de Marketing.

Estos objetivos son los resultados que espera la empresa en un cierto periodo de tiempo, estos deben ser específicos y medibles.

#### **4.7. Estudio de factibilidad del mercado**

El estudio de factibilidad del mercado es el análisis del mercado que permite determinar la dimensión que ocupará el producto o servicio en el mercado al momento de ser comercializado.

El beneficio de tener este estudio es poder identificar las oportunidades y riesgos a los que se verá enfrentado el producto, en el mercado objetivo, antes de ser comercializado.

#### **4.8. Tasas e Indicadores**

Las tasas son un factor el cual busca reflejar la correlación existente entre dos magnitudes de algún suceso.

- **Tasa de Crecimiento Anual Compuesta (CAGR):** Esta tasa busca representar un crecimiento anual suavizado durante un periodo definido de tiempo. Esta tasa se encuentra definida por el valor en el periodo inicial ( $V_0$ ) el cual se relaciona con el valor en el periodo final ( $V_n$ ) y el tiempo que transcurre entre ambos periodos ( $t = t_n - t_0$ ). Ejemplo de estos serían en un periodo de tiempo definido el cambio en el consumo, ingresos, clientes, etc. (21)

$$CAGR = \left(\frac{V_n}{V_0}\right)^{\frac{1}{t}} - 1$$

Los indicadores son herramientas que permiten poder caracterizar de manera específica, observable y medible la factibilidad de una solución de manera cuantitativa.

Los cálculos efectuados a través de estas herramientas permiten interpretar una solución bajo ciertas condiciones planteadas en un principio, por ejemplo, rentabilidad de un nuevo producto. Cada una de estas herramientas tiene una interpretación ya definida, la cual se contrasta con el valor obtenido y se concluye.

- **VPN o VAN:** Esta es una herramienta que expresa rentabilidad a través de la valorización, de cuánto se ganará o perderá en una inversión. Para obtener el VPN, se trae al presente cada uno de los flujos futuros ( $V_t$ ) en los periodos analizados ( $n$ ), con una tasa de descuento definida ( $k$ ) para luego restar la inversión en el periodo inicial ( $I_0$ ), obteniendo el valor actual neto del proyecto. Existen 3 criterios de decisión para este indicador, y un resultado de  $VPN > 0$ , es el único que genera beneficios. (22)

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t}$$

- **TIR:** Esta es una medida que permite evaluar la rentabilidad de un proyecto, se representa como la tasa de descuento cuando el VPN es igual a 0. Cuenta con 3 criterios de decisión, y con una  $TIR > k$ , donde  $k$  representa la tasa de descuento, muestra el espacio en donde se acepta la realización del proyecto. (23)

$$0 = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+TIR)^t}$$

## **5. METODOLOGÍA**

La metodología que se utiliza en el estudio contempla cuatro focos principales: primero una investigación de mercado, segundo la elección de un destilado, tercero la definición de la estrategia y el plan comercial del producto, y por último la etapa de entrega con una evaluación económica final.

### **5.1. Investigación de mercado**

El objetivo de la investigación es conocer la oportunidad de negocio y el destilado que se escogerá, en base al estudio de la competencia y la demanda.

Para realizar la investigación se utiliza el proceso de investigación de mercado propuesto por Malhotra, visto en el marco conceptual, en donde se ven los 6 pasos que contempla el proceso.

#### **5.1.1. Estudio de Oferta**

La investigación en un principio se focaliza en el estudio de la oferta actual de los tres destilados propuestos, viendo en particular las grandes empresas y los productores artesanales en el mercado de estas bebidas, además, se estudia de manera superficial la oferta internacional de estos destilados, con el fin de proyectar características en el entorno nacional.

Para realizar este primer estudio se utiliza: la información que maneja la empresa sobre estos destilados, el benchmark de la competencia actual, la información en la web y de redes sociales, visitas a terreno y contactar a tiendas especializadas en destilados, con lo que se espera entender el posicionamiento de la competencia y qué atributos son los que le dan este posicionamiento (precio, calidad, sabor, etc.).

Luego se analiza toda la información recabada del estudio y se identifican y desarrollan los principales hallazgos.

#### **5.1.2. Estudio de Demanda**

El objetivo que tiene esta parte del estudio es caracterizar los potenciales clientes, ver los atributos generales que tiene este segmento de clientes y cuánto están dispuesto a pagar por estos productos.

Para lograr este estudio, se levanta una encuesta en donde se pueda caracterizar a los consumidores, para lo cual se utilizan plataformas como mail y redes sociales que permiten difundir esta encuesta.

Con toda la información ya recabada de la encuesta, se analiza y se obtienen los principales hallazgos de esta.

## 5.2. Selección del destilado

Con ambos estudios realizados, se define el mercado total de cada uno de los productos y los principales atributos que componen a cada uno, en el mercado local. Teniendo toda esta información, se procede a confeccionar una matriz de priorización a través de distintos criterios, definidos por la investigación, para así elegir un destilado a través de un resultado cualitativo y cuantitativo, y asimismo vislumbrar la oportunidad de negocio que presentan estos destilados y cuál, finalmente, es el seleccionado para ser elaborado por la empresa.

Luego se realiza un análisis estratégico y una segunda investigación del destilado seleccionado a producir, con una investigación más detallada del producto y una segunda bajada de datos de la encuesta ya realizada, pero en esta oportunidad, centrándose más específicamente en el destilado seleccionado.

## 5.3. Plan de Marketing

En base a las dos investigaciones efectuadas se define el marketing estratégico que se aplica en torno al destilado elegido, el cual se incorporará a la cartera de productos de la empresa.

Aquí se realiza la segmentación, focalización y posicionamiento, viendo por último el Marketing Mix que contempla las 4Ps, de los cuales se prevé obtener:

- **Producto:** Atributos generales del destilado a producir, estos en base a la investigación de mercado realizada y la capacidad que existe en la empresa.
- **Precio:** Se define un precio al producto, el que viene dado por el estudio de mercado realizado y por decisión de la empresa.
- **Plaza:** Se elige el canal de comunicación que existirá entre la empresa y el cliente, este se trabaja en base a los resultados obtenidos de la investigación de mercado.
- **Promoción:** Se especifica el mecanismo por el cual se captará e informará el cliente sobre el producto, al igual que las definiciones anteriores este viene dado por el estudio de mercado.

## 5.4. Evaluación económica

Para complementar el plan de marketing, se lleva a cabo una evaluación económica, entendida como la estimación de lo que se espera en el futuro, básicamente de los beneficios y costos que están asociados al proyecto, y en el caso en particular, se efectúa considerando los primeros años de venta del producto en el mercado.

Es así, que se hace un estudio financiero en donde se sistematiza la información y antecedentes recogidos en las etapas anteriores, lo que permite finalmente, a través del flujo de caja, determinar su rentabilidad, por lo que en este punto se aborda e identifican: la inversión; los ingresos de operación y los costos de operación.

Además, se debe tener en cuenta en el mismo, que el destilado escogido tiene un tiempo de producción.

Por último, en este punto se efectúa un análisis de sensibilidad, sensibilizando los parámetros más importantes del flujo.

## **6. ALCANCES**

El trabajo de memoria consiste en proporcionar a la empresa, la estrategia comercial necesaria para la incorporación del producto a su cartera, pero, considerando el tiempo con que se cuenta para desarrollar este trabajo de memoria y por el periodo necesario en la producción de los destilados, no se desarrollará la estrategia para los 3 destilados, solo se trabajará uno.

Además, no será posible verificar en terreno ni en la práctica el trabajo a que se refiere la presente investigación, por lo que la implementación de la estrategia y la salida del producto al mercado será decisión y responsabilidad de la empresa.

## **7. RESULTADOS ESPERADOS**

Al momento de terminar el trabajo de memoria se espera otorgar un estudio exhaustivo del mercado del nuevo producto, entendiendo los beneficios que este representará para la empresa, además se entregará el desarrollo del marketing estratégico del producto en donde se verá una segmentación de clientes, que tendrá el mercado de dicho producto, la focalización del mercado objetivo, el marketing mix y una evaluación económica, de manera que permita enfocar los esfuerzos comerciales y comunicacionales de forma más óptima, con el fin de poder cuantificar el beneficio que reportará para la empresa.

## 8. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

La investigación de mercado tiene como primera etapa, la descripción de los productos que se estudian identificando los principales componentes de su producción y las regulaciones asociadas a cada uno de ellos, de manera que se pueda tener un primer entendimiento y una primera aproximación de los productos en estudio.

Posteriormente, se realiza un estudio de la oferta de los destilados a considerar en esta evaluación para lo cual, la información que se recaba se hace a través de distintos medios, tanto digitales como bibliográficos.

Luego se lleva a cabo una indagación de la demanda, por medio de una encuesta, a los potenciales consumidores de los destilados en estudio, con la finalidad de, con los datos recopilados, caracterizar la demanda de dichos productos.

La investigación de mercado finaliza con una definición y análisis de los principales hallazgos que arrojan ambos estudios, y de esta manera, al contar ahora con una buena base de información, se toma la decisión del destilado a producir y sobre el cual se dirigen todos los esfuerzos, llevando el trabajo a la siguiente etapa relacionada con el análisis estratégico, una segunda investigación y el plan de marketing.

### 8.1. Productos

En este punto se expone y se desarrolla, brevemente, los productos a considerar, dando a conocer de qué manera se elaboran, el tiempo que demora su producción y la correspondiente regulación existente en el país (o en otros países del mundo) sobre los mismos.

#### 8.1.1. Whisky

El whisky es una bebida alcohólica espirituosa, producida a partir de la destilación de la cebada con otros cereales y con un posterior envejecimiento en barriles de madera.

Esta bebida, como whisky, tiene su origen en Escocia e Irlanda, pero en este segundo país se le denomina “whiskey” al igual que en USA, siendo Escocia el país con la producción más importante hoy en día.

Esta bebida cuenta con cuatro variables principales al momento de su elaboración, el agua, la materia prima (granos y cereales), el proceso de destilación(alambiques) y el terminado(envejecimiento) y también su producción consta de varios procesos, los cuales se pueden resumir en:

- **Trabajo de materia prima:** En esta etapa se trabaja el grano de cebada antes de llevarse al proceso de fermentación. Aquí se moja el grano y se deja en remojo durante 15 días, aproximadamente, luego de este periodo se tuesta y se procede a molerlo. A la cebada ya molida se le agrega agua

caliente y se traspasa a cubas con el fin de obtener “el mosto” (líquido azucarado).

- **Proceso de fermentación y destilación:** Ya con el mosto frío se lleva a cubas donde se produce la fermentación con la levadura, lo obtenido en este proceso se lleva a los alambiques en donde se produce el líquido para el aguardiente.
- **Envejecimiento:** El aguardiente obtenido se lleva a barricas, generalmente de roble, que son llevadas a bodegas para que comience su período de envejecimiento, entre 3 y 12 años, y luego del añejado, la mezcla se diluye con agua blanda con el fin de bajar los 55% grados alcohólicos, que es lo que alcanza, a 45% aproximadamente. (24) (25)

El proceso de elaboración cuenta con un tiempo mínimo de 3 años. Los whiskys considerados de mayor calidad, generalmente cuenta con un tiempo mayor de elaboración, mínimo de 12 años, en algunos casos llega a los 25 años.

Existen 3 grandes grupos de esta bebida, de los cuales derivan el resto de los tipos que existen, el Whisky de Malta, el Whisky de Grano y el Whisky Mezclado o Blended.

La producción y comercialización de esta bebida en el país se encuentra regulada por la Ley N°18.455, que al igual que el resto de los destilados y bebidas alcohólicas, fija las normas de producción, elaboración y comercialización.

Además de la regulación chilena, esta bebida se encuentra protegida con lo que se conoce Denominación de Origen, que consiste en proteger la producción y comercialización de algunos tipos de esta bebida. Las Denominaciones de Origen existentes son el Scotch Whisky, el que se debe producir en Escocia, y el Bourbon el cual tiene que proceder del estado de Kentucky en USA con el 51% de su preparación basada en maíz.

### 8.1.2. Vodka

El vodka es un destilado que se produce a base de la fermentación de granos y plantas con alto grado de almidón, como son las remolachas o las papas.

El origen de esta bebida aún se encuentra en discusión siendo Rusia, Eslovenia y Polonia los primeros en desarrollar este destilado, pero el nombre vodka viene de Rusia. Esta bebida se usaba en un principio para poder evitar el congelamiento por las temperaturas extremas que se viven en esos países.

La elaboración de este destilado se puede resumir en las siguientes etapas:

- **Preparación y fermentación de materia prima:** En un principio se trabaja la materia prima que se usará, la que puede consistir en trigo, remolacha, centeno, maíz, uva, papa o cebada, moliéndola y juntándola con agua, y luego esta mezcla es sometida a presión, con lo que se obtiene un “gel” que junto con la levadura produce un alcohol al fermentarse. Este proceso



de fermentación dura aproximadamente 40hrs, obteniéndose aquí una bebida con una graduación del 90%.

- **Destilación:** El líquido obtenido en la etapa anterior se lleva a un sistema de alambiques en donde se calienta este líquido y se obtiene el alcohol evaporado que se usará para la bebida. Cabe precisar que este proceso se puede repetir, mejorando la calidad y la pureza cada vez que se realiza (marcas que se consideran de alta calidad destilan 2 o más veces).
- **Filtración:** En esta etapa se eliminan las impurezas de la etapa anterior a través de una filtración, existen varios métodos para poder filtrar.
- **Disolución:** Como última etapa se diluye el líquido con 96% de graduación con agua, así se baja esta graduación a los 40% grados, que tienen los vodkas hoy en el mercado. (26)

El tiempo de elaboración de este destilado es muy variable ya que depende de la receta de cada productor, pero generalmente su producción podría tener un tiempo mínimo de 1 semana (algunos realizados de manera industrial podrían demorar días).

Al igual que todos los destilados, la producción y comercialización de esta bebida en el país se encuentra regulada por la Ley N°18.455, siendo esta la única regulación que tiene debido a que, esta bebida no cuenta con una Denominación de Origen internacional que proteja su producción y comercialización.

### 8.1.3. Gin

El gin o ginebra es un destilado de aguardiente, producido a base de la destilación de distintos tipos de granos como son el maíz, centeno o cebada mezclados con distintos elementos frutales y que le da un sabor muy característico. Para ser considerado gin debe contener frutos de enebro en su preparación.

El origen de esta bebida se encuentra en la edad media, y el uso que tenía era para fines medicinales. Fue creada por un químico holandés en el siglo XVII y esta bebida ha pasado por distintas etapas a través de la historia, siendo muy polémica en el transcurso de los años, en particular en Inglaterra el año 1751 en donde se crea el Acta del Gin, la cual buscaba limitar el excesivo consumo que había de esta bebida dentro del país. Con la creación del London Gin, la bebida empezó a mejorar su popularidad la que mantiene hasta hoy en día.

La elaboración de este destilado cuenta con las mismas etapas que el vodka, pero, se diferencia en la materia prima que ocupa y dependiendo del tipo de gin, se le agrega una aromatización y para esto se pueden realizar tres procesos distintos que llegan a un resultado parecido:

- **Proceso de maceración:** Se extraen los compuestos de los botánicos que aromatizan el alcohol, de aquí se tiene una infusión que se trabajará con alcohol para obtener el gin.

- **Infusión directa:** Se aromatiza y saboriza el gin colocando directamente los botánicos en el alambique junto al alcohol y agua obteniendo una destilación aromatizada.
- **Extracción por arrastre de vapor:** En este caso se obtienen los aromáticos de los botánicos de la fase vapor del alcohol y no en el estado líquido, es como un filtro en donde pasa el vapor sobre los botánicos extrayendo las propiedades de éste.

También se puede realizar una combinación de estos 3 procesos para lograr la aromatización del gin, considerando que cada uno de estos tiene sus pros y contras, y el proceso que finalmente se utilice dependerá del productor en cuestión. (27)

Al igual que el vodka, el tiempo de elaboración de este destilado es muy variable ya que depende de la receta de cada productor, pero generalmente su producción podría tener un tiempo mínimo de semanas, meses en algunos casos.

Tal como las bebidas mencionadas en los puntos anteriores, la regulación de esta también se encuentra en la Ley N°18.455, y en la que se norma su producción, elaboración y comercialización.

Por último, tal como sucede con el whisky, esta bebida, además de la normativa chilena, está bajo el amparo de lo que se conoce Denominación de Origen, la que consiste en resguardar la producción y comercialización de algunos tipos de bebidas, pero el gin cuenta con una Denominación de Origen un poco particular, en comparación a otros destilados, por cuanto estas buscan proteger marcas específicas y no un tipo de elaboración del producto, siendo la Denominación de Origen de Plymouth la más conocida.

## 8.2. Estudio de Oferta

Tiene como objetivo identificar y caracterizar la actual oferta de los productos a estudiar, distinguiendo los oferentes que existen en los mercados de cada uno de estos productos (como grandes empresas y productores artesanales) y las características principales que los identifican, como la marca, calidad, origen, tipo y precio.

Luego se ven las preferencias de los consumidores sobre algunas variables que los distinguen, y de esta forma lograr entender los principales atributos que hacen a la oferta existente, competitiva.

Esta información se utiliza y sirve para el comparativo que se lleva a cabo al final de la etapa de investigación de mercado, en la cual se elige el destilado a producir, como así mismo, permite desarrollar el plan de marketing de la segunda etapa.

## 8.2.1. Proceso de búsqueda oferta

Para el estudio de la oferta de los destilados, primero se identifica la principal oferta de este tipo de productos en el país. Es así que, para poder identificarla, se desarrolla una búsqueda en los sitios web de tiendas especializadas en venta de destilados, también en las páginas de supermercados, de distribuidores oficiales, de las empresas productoras, además, consultas telefónicas a tiendas especializadas y datos facilitados por la propia empresa. Gracias a todas estas fuentes de información, se genera una base de datos de las principales marcas de estos productos, dentro del país, además, de las principales empresas detrás de estas marcas.

Cabe destacar que, dada la condición de contingencia que ha estado viviendo el país producto de la crisis sanitaria mundial, y considerando que tanto restaurantes y pubs son importantes intermediarios (clientes para efectos de la empresa) que tienen a disposición en sus cartas de coctelería muchos de estos productos, no es posible recabar información en forma directa y presencial, por lo menos en esta primera parte de indagación, ya que no existen las condiciones sanitarias necesarias en el país que permitan poder recolectar esta información durante el periodo de este estudio.

Luego para cada uno de estos productos se definen atributos los cuales caracterizan a la oferta presente en el país.

### 8.2.1.1. Whisky

Ya contando con los antecedentes en relación a la oferta, obtenidos anteriormente, se identifica los principales atributos que componen la oferta del whisky, la que es agrupada por la empresa a cargo de las marcas, y luego otras propiedades como lo son, origen, tipo de whisky, calidad y precio. Estas características se deciden en base a los datos que se están usando y por recomendación de la empresa.

En la siguiente tabla se presenta la información obtenida sobre la oferta del whisky en el país y los atributos que la componen, agrupadas por la empresa que se encuentra a cargo de cada marca:

**Tabla 3: Principal oferta de Whisky en Chile<sup>3</sup>**

Dueño	Marcas	Origen	Tipo	Calidad <sup>4</sup>	Precio <sup>5</sup>
<b>DIAGEO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Johnnie Walker</li> <li>- Vat 69</li> <li>- White Horse</li> <li>- J&amp;B</li> <li>- Old Parr</li> <li>- Windsor</li> <li>- Crown Royal</li> <li>- Buchanan's</li> <li>- Sandy MacDonald</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- US Whiskey</li> <li>- Scotch Whisky</li> <li>- Otro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Blended Scotch</li> <li>- Bourbon</li> <li>- Malt Scotch</li> <li>- Otros Whisky</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Premium</li> <li>- Estándar</li> <li>- Baja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Premium: \$22.000 a \$190.000</li> <li>- Estándar: \$9.000 a \$15.000</li> <li>- Baja: \$5.000 a \$6.900</li> </ul>

<sup>3</sup> Continuación de la oferta en Anexo A.

<sup>4</sup> No existen parámetros estandarizados para poder medir calidad. En este estudio, para la medición de calidad, se utiliza el precio que tienen 700 o 750 ml del producto, como se observa en los reportes que entregan distintas empresas de análisis de datos en esta industria como la IWSR, la que aplica el siguiente criterio: Calidad Premium  $Precio \geq 15.000 \text{ CLP}$ , Calidad Estándar  $15.000 \text{ CLP} > Precio \geq 6.990 \text{ CLP}$  y Calidad Baja  $6.990 \text{ CLP} > Precio$ .

<sup>5</sup> Precio PVP (precio venta público, estos cuentan con IVA e ILA) referenciales aproximados en CLP.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chivas Regal</li> <li>- Ballantine's</li> <li>- Jameson</li> <li>- The Glenlivet</li> <li>- Royal Salute</li> <li>- 100 Pipers</li> <li>- Passport</li> <li>- Something Special</li> <li>- Blender's Honey</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Irish Whiskey</li> <li>- Scotch Whiskey</li> <li>- Otro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Blended Scotch</li> <li>- Blended Irish</li> <li>- Malt Scotch</li> <li>- Otros Whisky</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Premium</li> <li>- Estándar</li> <li>- Baja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Premium: \$16.000 a \$250.000</li> <li>- Estándar: \$10.000</li> <li>- Baja: \$5.000</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jack Daniel's</li> <li>- Woodford Reserve</li> <li>- Early Times</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- US Whiskey</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bourbon</li> <li>- Tennessee</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Premium</li> <li>- Estándar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Premium: \$20.000 a \$30.000</li> <li>- Estándar: \$8.000</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Glenfiddich</li> <li>- Grant's</li> <li>- Tullamore D.E.W</li> <li>- Monkey Shoulder</li> <li>- The Balvenie</li> <li>- Clan MacGregor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Scotch Whisky</li> <li>- Irish Whiskey</li> <li>- Canadian Whiskey</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Blended Scotch</li> <li>- Blended Irish</li> <li>- Malt Scotch</li> <li>- Otros Whisky</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Premium</li> <li>- Estándar</li> <li>- Baja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Premium: \$25.000 a \$80.000</li> <li>- Estándar: \$8.000</li> <li>- Baja: \$6.000</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gran Par</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Otro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Otros Whisky</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Baja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Baja: \$5.000</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- William Lawson</li> <li>- Dewar's</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Scotch Whiskey</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Blended Scotch</li> <li>- Blended Irish</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Premium</li> <li>- Estándar</li> <li>- Baja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Premium: \$20.000 a \$40.000</li> <li>- Estándar: \$8.000</li> <li>- Baja: \$5.000</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wattson's</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Otro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Otros Whisky</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Baja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Baja: \$5.000</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wild Turkey</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- US Whiskey</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bourbon</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Premium</li> <li>- Estándar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Premium: \$20.000</li> <li>- Estándar: \$15.000</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jim Beam</li> <li>- Maker's Mark</li> <li>- Suntory Whisky</li> <li>- Laphroaig</li> <li>- Ardmore</li> <li>- Bowmore</li> <li>- Auchentoshan</li> <li>- Canadian Club</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- US Whiskey</li> <li>- Scotch Whisky</li> <li>- Canadian Whisky</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Blended Scotch</li> <li>- Bourbon</li> <li>- Malt Scotch</li> <li>- Canadian Whisky</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Premium</li> <li>- Estándar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Premium: \$18.000 a \$200.000</li> <li>- Estándar: \$10.000</li> </ul>
Artesanal Nacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Millakorü</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Otro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Otros Whisky</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Premium</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Premium: \$23.400</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia en base a los datos de IWSR, web de empresas, web y consultas telefónica de tiendas especializada en destilados, web de distribuidores oficiales y web supermercados

Ya identificada la principal oferta y sus características, se procede a estudiar el comportamiento que tiene el consumo de whisky, es decir el lado de la demanda de este producto, en relación con los atributos definidos, los que fueron trabajados en torno a la información entregada por la empresa.

En el Gráfico 7 se observa el consumo que existió en el país, sobre los productos, de las principales marcas dentro de la oferta nacional, desde los años 2010 a 2017, dando cuenta de la existencia de 3 principales whiskys consumidos en el país, estos son Sandy MacDonald, Ballantine's Finest y Johnnie Walker Red.

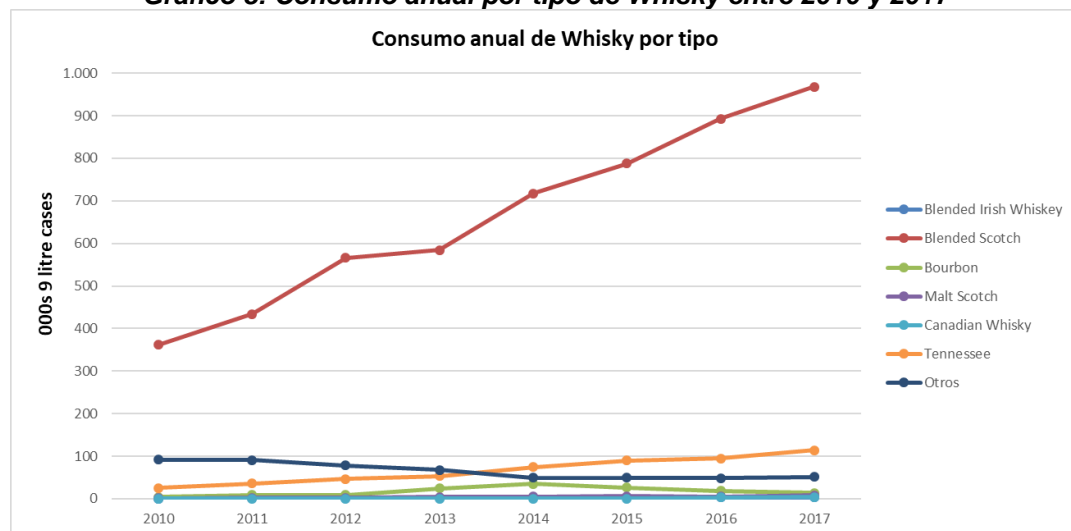
**Gráfico 7: Consumo anual de Whiskys más consumidos entre 2010 y 2017**



Fuente: Elaborado en base a los datos de IWSR

Analizando ahora el atributo tipo de whisky, se aprecia en el Gráfico 8 el consumo que existió en el país entre el año 2010 y 2017 sobre este atributo, donde se observa un dominio del Blended Whisky sobre los otros tipos. Además, el del tipo Blended Scotch, muestra un crecimiento sostenido en el tiempo, siendo esta categoría de Blended la más consumida internamente.

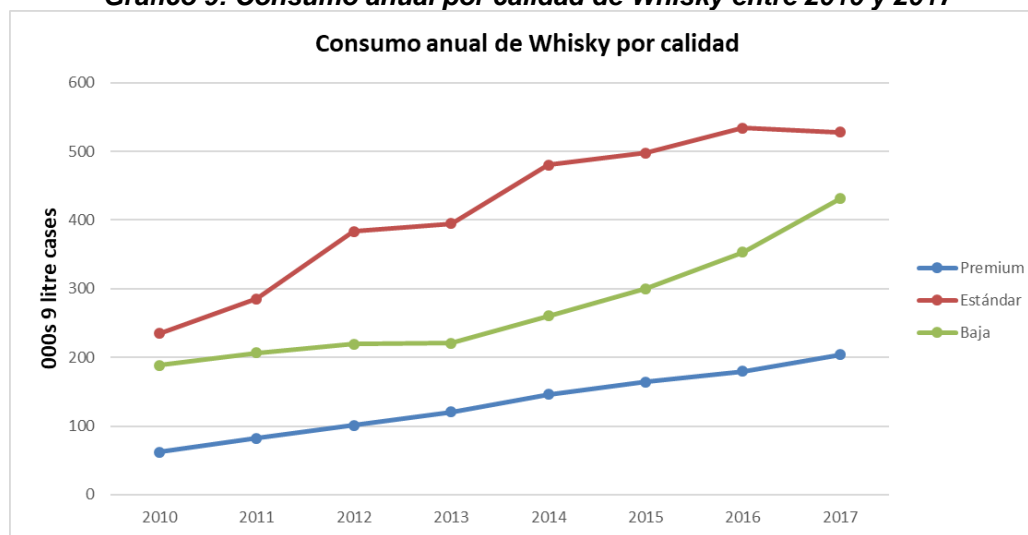
**Gráfico 8: Consumo anual por tipo de Whisky entre 2010 y 2017**



Fuente: Elaborado en base a los datos de IWSR

En cuanto al atributo calidad, en el Gráfico 9 muestra el consumo que existió en el país desde el año 2010 a 2017 sobre la calidad de whisky, viendo que la categoría estándar es la más consumida, con un consumo el año 2017 de 528.000 [9 litre cases], seguida por la calidad baja con un consumo al año 2017 de 431.000 [9 litre cases] y por último la calidad considerada premium, con un consumo al año 2017 de 204.000 [9 litre cases]. Además, se observa que las 3 categorías muestran aumentos anuales durante los periodos estudiados.

**Gráfico 9: Consumo anual por calidad de Whisky entre 2010 y 2017**



Fuente: Elaborado en base a los datos de IWSR

Los hallazgos más importantes que se identifican de la principal oferta de whisky en el país, en base a la investigación de oferta realizada anteriormente, son:

- Existe una amplia oferta del producto, con más de 77 marcas dentro del país, además es muy fácil encontrarlos en los puntos de ventas que lo distribuyen como, supermercados y tiendas especializadas, contando además con una amplia variedad de oferta en todas las categorías de calidad del producto.
- En Chile existen dos grandes empresas, DIAGEO y Pernod Ricard, como principales oferentes en el mercado interno, ambas empresas presentan una amplia gama de marcas y calidad del producto, como también, cuentan con las marcas que tienen los productos más consumidos en el país en el año 2017.
- El país tiene whiskys de los principales países productores del mundo como lo son Escocia, USA, Irlanda, Canadá y Japón, además tiene un whisky nacional elaborado de manera artesanal<sup>6</sup>.
- Se aprecia que el país cuenta con la principal variedad de tipo de whisky que existe en el mundo siendo la categoría Blended, en particular Blended Scotch, la más consumida en el mercado nacional por un amplio margen, mostrando un

<sup>6</sup> Al momento de la recopilación de la información, para el estudio, se encontró solo un producto artesanal nacional y es posible que durante o posterior a la realización de este estudio aumente la cantidad ofrecida artesanal nacional que por lo señalado no será considerada.

crecimiento sostenido durante el tiempo y con un consumo en el año 2017 de Blended Scotch de 967.750 [9 litre cases].

- En relación a los precios, se registra una amplia gama de precios en el mercado nacional, se encuentran los de calidad baja en torno a los \$5.000 hasta los premium que pueden sobrepasar los \$100.000, reconociendo la alta variedad de oferta que existe en relación con esta bebida.
- Viendo el consumo respecto a la calidad de este producto, se observa que las 3 categorías definidas, se encuentran en aumento entre el año 2010 y 2017, con CAGR del año 2010 a 2017 de 18,51% para la categoría premium, 12,26% para la categoría estándar y 12,52% para la categoría baja, sugiriendo que el consumo del producto aumentará en los siguientes años en todas sus categorías de calidad.


### 8.2.1.2. Vodka

Contando con los antecedentes de la oferta, los cuales se obtuvieron anteriormente, se identifica los principales atributos que componen la oferta de vodka, agrupados por empresa encargado de las marcas y atributos como lo son tipo de vodka, calidad y precio. Estos atributos se deciden en base a los datos entregados por la empresa y por recomendación de la misma.

A diferencia del whisky, el vodka al ser un producto el cual no cuenta con una Denominación de Origen que lo regule, es muy complicado para este estudio agregar alguna clasificación adicional como origen, materia prima base, etc., ya que registra una alta variedad de esta, y por otro lado se considera no aporta información que puede ser relevante para esta primera parte del estudio.

En la siguiente tabla se presenta la información recogida sobre la oferta del vodka en el país y los atributos que la componen, agrupadas por la empresa encargada de cada marca:

**Tabla 4: Principal oferta de Vodka en Chile<sup>7</sup>**

Dueño	Marcas	Tipo	Calidad	Precio
 <b>BACARDI.</b> <small>ESTD CUBA 1862</small>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eristoff</li> <li>- Grey Goose</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Flavoured Vodka</li> <li>- Traditional Vodka</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Premium</li> <li>- Baja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Premium: \$26.000 a \$100.000</li> <li>- Baja: \$3.000 a \$5.500</li> </ul>
 <b>SPI Group</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stolichnaya</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Flavoured Vodka</li> <li>- Traditional Vodka</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Premium</li> <li>- Estándar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Premium: \$38.000 a \$48.000</li> <li>- Estándar: \$7.000 a \$13.000</li> </ul>

<sup>7</sup> Continuación de la oferta en Anexo B.

	- Absolut - Wyborowa	- Flavoured Vodka - Traditional Vodka	- Premium - Estándar - Baja	- Premium: \$25.000 a \$28.000 - Estándar: \$8.000 a \$12.000 - Baja: \$3.800
	- Vodka PL	- Flavoured Vodka - Traditional Vodka	- Baja	- Baja: \$3.000 a \$4.000
	- Skyy	- Flavoured Vodka - Traditional Vodka	- Estándar	- Estándar: \$7.000 a \$11.000
	- Smirnoff - Ciroc	- Flavoured Vodka - Traditional Vodka	- Premium - Baja	- Premium: \$27.000 a \$35.000 - Baja: \$5.500 a \$7.000
	- Ustinov	- Flavoured Vodka - Traditional Vodka	- Baja	- Baja: \$2.600 a \$4.500
	- Finlandia	- Flavoured Vodka - Traditional Vodka	- Estándar	- Estándar: \$9.000 a \$12.000
	- Jelzin	- Traditional Vodka	- Baja	- Baja: \$2.500 a \$4.000
Artesanal Nacional	- Sirena	- Traditional Vodka	- Premium	- Premium: \$22.900

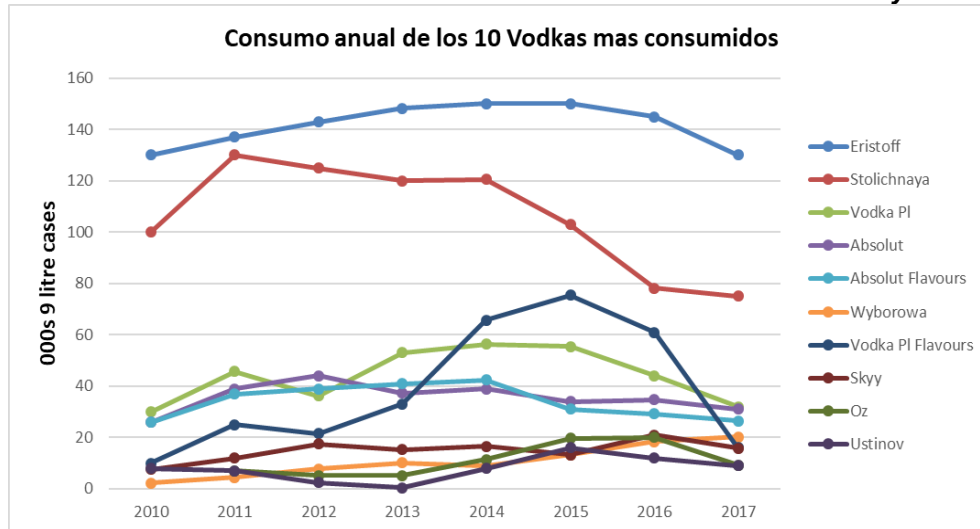
*Fuente: Elaboración Propia en base a los datos de IWSR, web de empresas, web y consultas telefónica de tiendas especializada en destilados, web de distribuidores oficiales y web supermercados*

Ya identificada la principal oferta y sus atributos, se procede a estudiar el comportamiento que tiene el consumo de vodka, considerando los atributos definidos, los que se trabajan en torno a la información entregada por la empresa.



En el Gráfico 10 se observa el consumo que experimentó el país, sobre los productos de las principales marcas dentro de la oferta nacional, entre los años 2010 y 2017, dando cuenta de un producto que es consumido principalmente, el Eristoff, además, se aprecia que no existe un crecimiento sostenido de ninguno de estos 10 productos, hasta en algunos casos, como el Stolichnaya, el PI y PI Flavours, muestran bajas importantes de su consumo a través de los años.

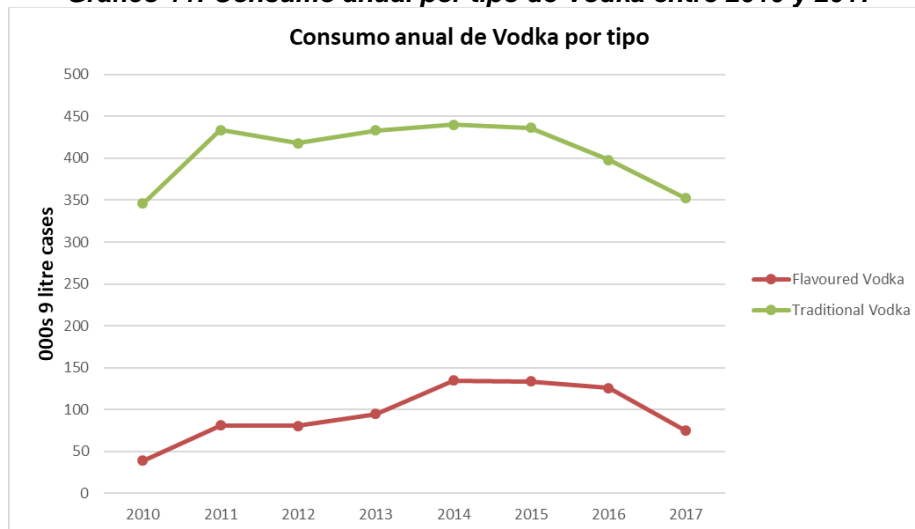
**Gráfico 10: Consumo anual de Vodkas más consumidos entre 2010 y 2017**



Fuente: Elaborado en base a los datos de IWSR

Viendo ahora el atributo tipo de vodka, en el Gráfico 11 se observa el consumo que existió en el país desde el año 2010 a 2017, sobre el tipo de vodka, advirtiéndose un dominio del vodka tradicional o no saborizado. Además, se registra el mismo comportamiento del consumo de vodka que muestra el país, ninguno de los 2 tipos de vodka muestra aumentos de consumo sostenidos en el tiempo. Viene al caso precisar que esta clasificación, por tipo, es poco convencional al momento de evaluar consumos de vodka.

**Gráfico 11: Consumo anual por tipo de Vodka entre 2010 y 2017**



Fuente: Elaborado en base a los datos de IWSR

Considerando ahora el atributo calidad, en el Gráfico 12 se muestra el consumo que existió en el país entre el año 2010 y 2017, sobre la calidad de vodka, viendo que la categoría baja es la más consumida en el país con un consumo en el año 2017 de 260.000 [9 litre cases], seguida por la calidad estándar con un consumo en el año 2017 de 163.000 [9 litre cases]. Además, se aprecia un consumo muy bajo en la categoría premium, el que alcanza cifras anuales muy parecidos desde el año 2010 a 2017 los cuales fueron de 4.250 [9 litre cases].

**Gráfico 12: Consumo anual por calidad de Vodka entre 2010 y 2017**



Fuente: Elaborado en base a los datos de IWSR

Los principales hallazgos que se distinguen de la oferta más importante de vodka existente en el país, en base a la investigación de la oferta realizada anteriormente son:

- Se registra una oferta limitada en el país del producto en comparación a otros destilados y el proceso de búsqueda no estuvo exento de dificultad, en el sentido de encontrar lugares de venta con amplia variedad; muchos de los que venden este producto se especializan en algunas marcas de calidad baja y estándar, dejando el resto de las marcas, consideradas premium, en sectores de venta muy especializados y con oferta muy reducida.
- Existe una empresa dominante en la venta del producto, Bacardi, con su marca Eristoff, caracterizada por ser una marca con productos de baja calidad y que se encuentra en la mayoría de los lugares de venta de este producto.
- Dentro de los 10 vodkas más consumidos en el país, en el año 2017, se tiene que la mayoría son vodkas de baja calidad, con 6 de los 10 vodkas mas consumidos, el resto es de categoría estándar y ninguno de calidad premium.
- Aunque la clasificación por tipo de vodka, definido para este estudio, es poco convencional al momento de hablar de este destilado, en el país el vodka sin sabor, el tradicional, es el preferido por los consumidores, aunque gran parte de las marcas que existen internamente, que cuentan con productos de calidad baja y estándar, tienen ambos tipos de vodka. En el caso de los de calidad premium se caracterizan por ser solamente tradicional el que es sin sabor.

- El país presenta solo uno producido internamente de manera artesanal<sup>8</sup>, Sirena, este es tradicional de categoría premium.
- En cuanto a los precios, la mayoría de los productos se encuentran entre los \$3.000 a los \$15.000, contando con una oferta premium limitada con precios en torno a los \$25.000.
- Viendo el consumo de este producto en relación a la calidad, en las 3 categorías definidas no se observa un aumento constante a través de los años, desde el año 2010 al 2017, con una CAGR del año 2010 a 2017 de 5,61% para la categoría premium; -0,9% para la categoría estándar y 3,17% para la categoría baja, sugiriendo que el consumo del producto, en los siguientes años, no aumente en todas sus categorías de calidad.


### 8.2.1.3. Gin

Teniendo los antecedentes de oferta, de acuerdo con lo desarrollado en los párrafos anteriores, se identifica los principales atributos que componen a la oferta de gin, agrupados por empresa, como lo son la marca, la calidad y el precio. Estos atributos se deciden en base a los datos entregados y recomendados por la empresa.

Al igual que el vodka, al ser un producto que no cuenta con una Denominación de Origen que lo regule, es muy complicado para este estudio agregar alguna clasificación adicional como origen, materia prima base, etc., ya que cuenta con una alta variedad de estas, por otro lado, se considera que esto no aporta información que podría ser relevante para esta primera parte del estudio.

En la siguiente tabla se presenta la información obtenida sobre la oferta del gin en el país y los atributos que la componen, agrupadas por la empresa encargada de cada marca:

**Tabla 5: Principal oferta de Gin en Chile<sup>9</sup>**

Dueño	Marcas	Calidad	Precio
 <b>BACARDI.</b> <small>ESTD CUBA 1862</small>	- Bombay	- Premium - Estándar	- Premium: \$28.000 a \$35.000 - Estándar: \$9.000 a \$15.000

<sup>8</sup> Al momento de la recolección de información para el estudio, se encontró solo un producto artesanal nacional. Puede ser que durante o posterior a la realización de este estudio aumente la cantidad de oferta artesanal nacional que no fue considerada.

<sup>9</sup> Continuación de la oferta Anexo C

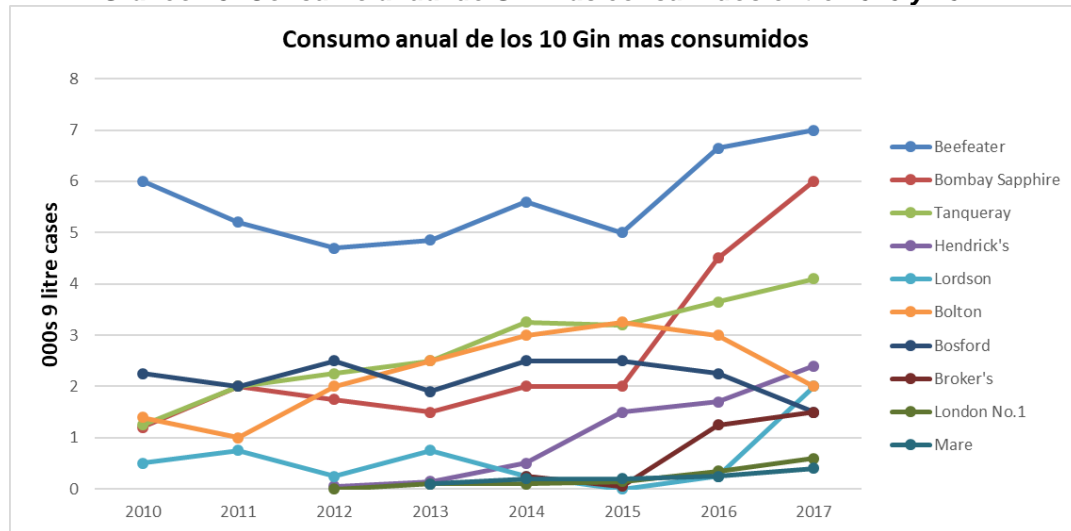
	- Beefeater	- Estándar	- Estándar: \$11.000 a \$14.000
<b>DIAGEO</b>	- Gordon's - Tanqueray	- Premium - Estándar	- Premium: \$28.000 a \$31.000 - Estándar: \$7.000 a \$12.000
	- Hendrick's	- Premium	- Premium: \$24.000 a \$33.000
	- Lordson	- Baja	- Baja: \$6.000
	- Boolton	- Baja	- Baja: \$5.000
	- London No.1	- Premium	- Premium: \$35.000 a \$40.000
	- Mare	- Premium	- Premium: \$30.000 a \$37.000
	- Bulldog	- Premium	- Premium: \$20.000 a \$23.000
Artesanal Nacional	- Provincia - PROA - Quintal - Feroz - Bicho Raro - Pajarillo - Carpintero Negro - Lüykün - Sicario - Last Hope - Dr. Masker - Tepaluma - Guayabera	- Premium - Estándar	- Premium: \$16.000 a \$33.990 - Estándar: \$14.990

Fuente: Elaboración Propia en base a los datos de IWSR, web de empresas, web y consultas telefónica de tiendas especializada en destilados, web de distribuidores oficiales y web supermercados

Identificada ya la principal oferta y sus atributos, se procede a estudiar el comportamiento que tiene el consumo de gin, considerando los atributos definidos, los que se trabajan en torno a la información entregada por la empresa.

En el Gráfico 13 se observa el consumo que existió en el país, sobre los productos, de las principales marcas dentro de la oferta nacional, desde los años 2010 a 2017, dando cuenta de 3 productos que sobrepasan los 4.000 [9 litre cases], siendo estos Beefeater, Bombay Sapphire y Tanqueray, todos de dueños y marcas distintas.

**Gráfico 13: Consumo anual de Gin más consumidos entre 2010 y 2017**



Fuente: Elaborado en base a los datos de IWSR

Considerando ahora el atributo calidad, en el Gráfico 14 se muestra el consumo experimentado en el país entre los años 2010 y 2017, viendo que la categoría estándar es la más consumida, la que alcanza en el año 2017 un consumo de 19.500 [9 litre cases], seguida por la calidad baja con un consumo en el mismo año de 8.000 [9 litre cases] y por último la calidad premium con un consumo, también en el año 2017, de 4.750 [9 litre cases].

**Gráfico 14: Consumo anual por calidad de Gin entre 2010 y 2017**



Fuente: Elaborado en base a los datos de IWSR

En base a la investigación de la oferta realizada anteriormente, los hallazgos más importantes obtenidos de la principal oferta de gin en el país, es como se detallan:

- A través de los años la oferta de gin, en el país, se ha incrementado en forma proporcional al consumo. Se observa una amplia oferta de este producto y es posible encontrar todas las categorías de calidad, tanto en supermercados y tiendas especializadas.
- Se distingue a Bacardi, Pernod Richard y Diageo, con sus marcas Beefeater, Bombay y Tanqueray, como las empresas con mayor participación en el mercado local, las que se caracterizan por tener productos de calidad estándar y premium, además, se pueden encontrar en gran parte de los sectores de venta en donde se ofrece este producto.
- El país cuenta con una amplia variedad de gin, elaborado internamente y de manera artesanal, donde es posible distinguir más de 10 marcas, que elaboran este producto, y esta oferta se caracteriza por ser de categoría premium y por usar elementos innovadores en su producción. Además, ha sido muy bien aceptada a nivel local, experimentando igualmente ventas fuera del país, lo que ha significado, en algunas marcas, distinciones de nivel internacional.
- En cuanto a los precios, en los principales puntos de venta, en los que se observa una amplia oferta de los productos, se encuentran entre los \$6.000 y los \$14.000, enfocada al gin importado, de calidad estándar, y en menor medida a la de gin nacional premium e importado, cuyo precio está por sobre los \$15.000.
- Considerando ahora, el consumo de este producto en torno a la calidad, en las 3 categorías definidas se aprecia un aumento sostenido a través de los años, entre los años 2010 y 2017, experimentando un CAGR entre el año 2010 y 2017 de 91,66% para la categoría premium, de 11,5% para la categoría estándar y de 6,64% para la categoría baja, sugiriendo con esto que el consumo del producto, en los siguientes años, aumente particularmente en las categorías premium y estándar.
- Hoy en día se habla del “boom del gin”, a nivel nacional, debido principalmente al gran aumento del consumo de este destilado en el mercado local, con las tasas de crecimiento más altas en la industria de destilados en el país, y con un aumento importante de productores locales elaborando esta bebida. (28) (29) (30)

### **8.3. Estudio de Demanda**

El estudio de demanda tiene como objetivo caracterizar a los clientes, de los tres posibles destilados a producir, pudiendo identificar los segmentos que más consumen estos productos y las preferencias que tienen los potenciales clientes. Esta información servirá para el comparativo que se desarrolla en la siguiente etapa de la investigación de mercado, a través del cual se elige el destilado a producir.

### 8.3.1. Encuesta de mercado

La encuesta de mercado tiene como finalidad identificar y caracterizar a los clientes de los destilados a producir, además, con esta información junto a la proporcionada en la investigación anterior, permite realizar un comparativo final entre los productos para definir, finalmente, cuál es la bebida a producir.

El proceso que se lleva a cabo, para el desarrollo y la implementación de la encuesta, es como se describe:

En la primera etapa se estima el universo de la muestra, para lo cual se estudia los potenciales clientes de los productos, los que se definen como personas con la mayoría edad, que son las que pueden consumir bebidas alcohólicas en el país.

Según el censo realizado el año 2017, en el país existe un universo aproximado, de habitantes con edad igual o mayor a 18 años, de 13.314.848 personas, dato que se complementa con los obtenidos del SENDA, por el estudio nacional de drogas en población general, realizado el año 2018, el que revela que en el rango de edad entre 15 a 64, en el 77,7% de la población existe una prevalencia al consumo de alcohol alguna vez en la vida, el 61% al consumo anual y un 43,3% al consumo mensual.

Usando la información de la gente mayor de edad en Chile y los datos de consumo, se estima una cantidad de potenciales consumidores para los 3 casos señalados de, 10.345.636 personas para el caso de consumo alguna vez en la vida, en tanto, para el anual se obtiene un consumo de 8.122.057 personas y para el caso mensual, se obtiene un consumo de 5.765.329 personas. (31) (32)

Definido el universo de muestra, se procede a estimar el número de encuestas a realizar, y para esto se decide usar la fórmula de población infinita ya que en todos los casos señalados sobrepasan a las 500.000 personas, esta fórmula es la siguiente:

$$n = \frac{z^2 * p * (1 - p)}{e^2}$$

En donde:

- $n$  = Tamaño de la muestra
- $z$  = Nivel de confianza, para este estudio será de 95%
- $p$  = Probabilidad de éxito, para este estudio de 50%
- $e$  = Error de estimación, para este estudio 8%

De esta forma se obtiene el siguiente tamaño muestral:

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * (1 - 0,5)}{0,08^2} = 150,06$$

Por lo anterior es que se necesita como mínimo unas 151 respuestas en la encuesta a realizar.

Hay que mencionar que este número de respuestas es solo una referencia ya que, por el tipo de encuesta y plan de difusión que se realiza, este número no representa significancia en el universo total.

Como segunda etapa, al tener ya el tamaño de la muestra guía, se implementa la encuesta. Esta se diseña pensando en lograr caracterizar a los clientes, identificando sus preferencias acerca de estos productos, como lugares de compra, cuánto gastan, frecuencia de consumo, etc., además, la encuesta se establece como última etapa para la elección de destilado a producir.

La información recabada a través de la encuesta se utiliza en conjunto con la obtenida en el estudio de la oferta de manera que, se permita tomar la decisión del destilado a producir y enfocar el resto del estudio en solo una bebida. La encuesta cuenta con 15 preguntas, las que se detallan en el *Anexo D*.

### **8.3.2. Resultados encuesta de mercado**

Al llegar a un número superior al tamaño de muestra guía, con 184 respuestas, se procede a sustraer la información.

A continuación, se presenta el detalle de los principales resultados obtenidos en las preguntas de la encuesta, los que permiten tomar la decisión de la bebida a producir y hay otro grupo de preguntas que se analizan luego de la elección del destilado.

Cabe precisar, que las representaciones gráficas de los resultados obtenidos que se tratan en esta sección se muestran, una parte en esta misma y la otra en el *Anexo E*.

#### **8.3.2.1. Preguntas acerca del perfil encuestados**

De las personas encuestadas, un 42% se encuentra en el rango de edad de 25 a 34 años, un 27% se ubica entre los 18 a 24 años, un 10% para el rango de edad de 35 a 44 años, un 11% de 45 a 54 años y un 10% para el rango de edad de mayor a 54 años. Se puede ver que los 2 grupos etarios más grandes, que representan el 69%, están en el rango de edad de los 18 a los 34 años, que correspondería al grupo etario de adulto joven.

En cuanto al género, se registra una mayoría de respuestas masculinas con un 58%, obteniendo un 41% las del género femenino y un 1% que prefirió no identificar su sexo.

Revisando ahora la ocupación, un 45% se encuentra empleado, un 33% son estudiantes, un 14% son trabajadores independientes, un 7% de los encuestados se encuentran desempleados y 1% son jubilados, pero en su mayoría, las personas encuestadas, se encuentran trabajando.



### 8.3.2.2. Preferencias encuestados

De la gente encuestada, la gran mayoría se considera consumidor de destilados, con un 77% de las respuestas, dejando a los que no se consideran consumidores con un 23%.

Analizando ahora los destilados en estudio, como se observa en el Gráfico 15, un 40% de los encuestados prefiere el Whisky sobre los otros dos destilados, un 35% prefiere el Vodka dejando al Gin como el último en preferencia, con un 25%.

**Gráfico 15: Preferencia destilados encuestados**



Fuente: Elaboración Propia

Ahora bien, si se estudia el efecto de los que se consideran consumidores de destilados con la preferencia de los destilados a estudiar, como se aprecia en el Gráfico 16, tanto el Whisky como el Gin suben en su porcentaje de preferencias con un 41% y 29%, respectivamente. Eso sí aún se mantiene el orden de preferencias.

**Gráfico 16: Preferencia consumidores destilados encuestados**



Fuente: Elaboración Propia

### 8.3.2.3. Preguntas Whisky<sup>10</sup>

De la gente encuestada que prefiere el whisky, su frecuencia de consumo hoy, en su mayoría, se define como rara vez consume esta bebida, con un 60% de respuestas, a esta alternativa le sigue los que la consumen mensualmente con un 25% y en tercer lugar los que consumen semanalmente, con un 10%.

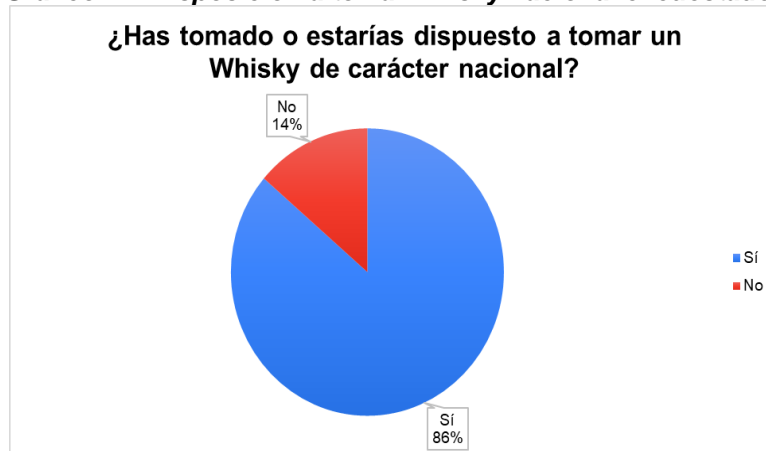
A los resultados, se advierte que el 65% de las respuestas se encuentran dentro de no consumir (opciones de rara vez y nunca consumir). Si le quitamos el impacto de la crisis sanitaria mundial, producto del COVID 19, en la frecuencia de consumo, se observa que las 2 primeras opciones anteriores, de consumo rara vez y mensual, siguen siendo las con más respuestas, representadas con un 56% y un 26%, respectivamente, mostrando una tendencia al no consumo habitual, lo que permite deducir que la gente encuestada no suele consumir esta bebida de forma habitual ya sea, por preferir otras bebidas o por no consumir alcohol de manera semanal o diaria, lo que también podría correlacionarse con las circunstancias y momentos en la que se bebe este destilado, en donde la opción beber en juntas sociales supera en amplio margen al resto de las opciones, con un 74% de las respuestas.

En cuanto a lo que identifica un buen whisky, un 38% cree que es la marca, seguido con un 36% que cree que es el tipo de whisky, un 16% el origen que tiene este y el resto cree que el precio u otro factor es lo que identifica un buen whisky.

Se ve que las opciones con mayor porcentaje, tipo, marca y origen se encuentran muy relacionadas con la denominación de origen que regula este producto, dando a entender que esta le da el carácter de “buen whisky”.

Pensando ahora en el posible producto a producir, como se observa en el Gráfico 17, solo un 86% estaría dispuesto a tomar o ha tomado un whisky nacional. Cabe señalar que a la fecha solo existe un whisky nacional y de los encuestados ninguno declara haberlo consumido.

**Gráfico 17: Disposición a tomar whisky nacional encuestados**

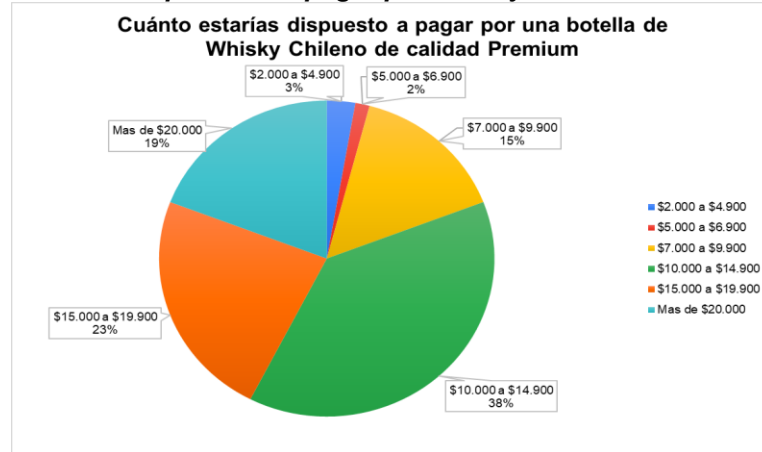


Fuente: Elaboración Propia

<sup>10</sup> Representación gráfica de los resultados divididos en esta sección y Anexo E

Pensando ahora en un nuevo producto, con las características de botella de whisky nacional de calidad premium, tal como se aprecia en el Gráfico 18, un 42% estaría dispuesto a pagar más de \$15.000 por botella, siendo este precio el considerado premium en este estudio, dejando una mayoría, con 58%, pagar menos de los \$15.000.

**Gráfico 18: Disposición a pagar por whisky nacional encuestados**



Fuente: Elaboración Propia

Según declaran en la pregunta abierta, realizada en la encuesta, de por qué pagarían este precio por el producto, se señala que pagarían este valor porque es el precio estándar que muestra esta bebida en el mercado local, declarando algunos que no están dispuesto a pagar más debido a que, Chile no es productor de esta bebida, no cuenta con una Denominación de Origen para poder realizar algunos tipos de whisky y existen otras bebidas alcohólicas en el país, elaboradas de manera local, que son ya reconocidas y con un precio menor a los \$15.000 y que preferirían sobre este nuevo producto.

#### 8.3.2.4. Preguntas Vodka<sup>11</sup>

De la gente encuestada que prefiere el Vodka, su frecuencia de consumo hoy en su mayoría es, que rara vez consume esta bebida, con un 74% de respuestas, alternativa que es seguida por los que no la consumen, con un 12%, con lo que se colige que el 86% de las respuestas están cercanas al consumo nulo de esta bebida. Si le quitamos el impacto de la crisis sanitaria, en la frecuencia de consumo, se advierte que la opción mensualmente pasa a ser la segunda con más respuestas, con un 25%. Con estos resultados, es posible pensar que la gente encuestada hoy no suele consumir este destilado, ya sea como efecto de la crisis sanitaria, por preferir otras bebidas o por beber ésta en ocasiones poco habituales.

Viendo ahora las circunstancias en la que beben este destilado, la opción de beber en juntas sociales y pub y/o restaurantes, cuentan con el 92% de las preferencias, dando a entender que la frecuencia de consumo se vio fuertemente afectada por la crisis sanitaria, la que obligó a mantener cerrados locales y prohibir las juntas sociales.

<sup>11</sup> Representación gráfica de los resultados divididos en esta sección y Anexo E

En cuanto a lo que identifica un buen vodka, un 65% cree que la marca es lo que lo identifica, seguida por el tipo de vodka con un 15%, dejando al precio y el origen con un 9% para ambos, lo que hace sentido ya que la oferta de vodka en el país es limitada y se caracteriza por tener vodkas de baja calidad por lo que, los pocos vodkas de marcas con calidad premium sobresalen. También es posible advertir que el origen no es un factor tan importante, lo que tiene sentido al ser un destilado que no cuenta con regulaciones internacionales que lo protejan.

Pensando ahora en el posible destilado a producir, como se observa en el Gráfico 19, un 91% estaría dispuesto a tomar o ha tomado un vodka nacional. Viene al caso destacar, que existe 1 vodka nacional, a la fecha, con buena acogida local, pero ningún encuestado declara haber consumido esta bebida.

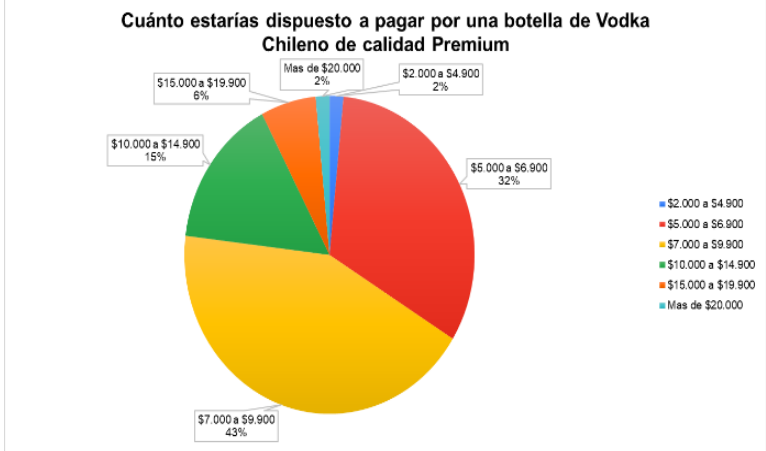
**Gráfico 19: Disposición a tomar vodka nacional encuestados**



Fuente: Elaboración Propia

Pensando ahora en un nuevo producto, con las características de botella de vodka nacional de calidad premium, tal como se aprecia en el Gráfico 20, la mayoría de los encuestados que prefieren el vodka no estarían dispuestos a pagar sobre los \$15.000, por este nuevo producto, teniendo un 92% de las preferencias bajo los \$15.000.

**Gráfico 20: Disposición a pagar por vodka nacional encuestados**



Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a lo que declaran en la pregunta abierta “por qué pagarían este precio por el producto”, se responde que la razón es porque usan marcas como Eristoff

(catalogada de baja calidad), Stolichnaya (catalogada como estándar) y Absolut (catalogada como estándar) como referencia a un precio en el mercado de vodka, además destacan el hecho de que existen otras bebidas alcohólicas de carácter nacional, como el pisco y el vino, que preferirían antes que el vodka si el precio se encuentra sobre los \$10.000.

#### **8.3.2.5. Preguntas Gin<sup>12</sup>**

De la gente encuestada que prefiere el gin, su frecuencia de consumo hoy, en su mayoría, es a lo menos una vez al mes, obteniendo en el consumo semanal y mensual en conjunto, un 59% de las respuestas. Si le quitamos el impacto de la crisis sanitaria, en la frecuencia de consumo, se advierte que el consumo, de por lo menos una vez al mes, disminuye al 41%, siendo ahora la mayor cantidad de respuestas a las opciones del consumo muy poco habitual, rara vez y nunca consumir, con un 59% de las preferencias.

Con estos resultados es posible colegir que la gente encuestada hoy suele consumir esta bebida de forma frecuente ya sea, por preferirla por sobre otras o por las circunstancias en la que beben este destilado que, aunque la opción de beber en juntas sociales y pub y/o restaurantes tienen las con mayor cantidad de respuestas (limitadas hoy por la crisis sanitaria), con un 78%, la opción de beber solo en casa tiene un alto porcentaje, alcanzando un 18% de las respuestas.

En cuanto a lo que identifica un buen gin, con igual porcentaje de respuestas de 33% cree que la marca y el tipo de gin es lo que lo identifica como bueno, un 13% cree que el origen del gin, un 15% dice que otras cualidades es lo que lo caracteriza y por último el precio, con un 6% de las respuestas.

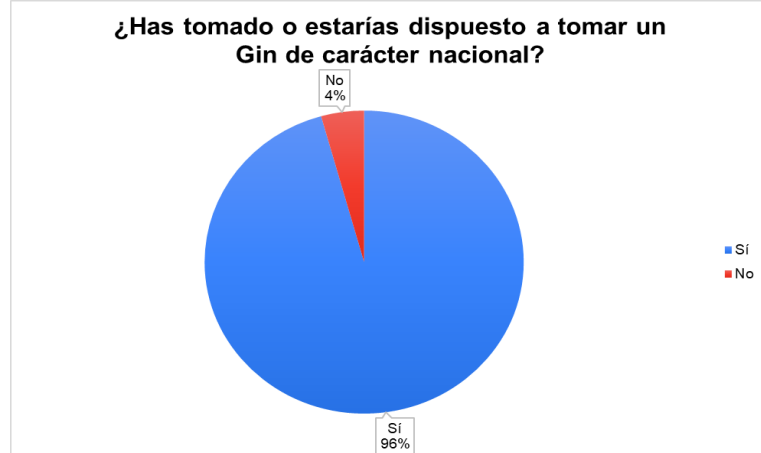
Considerando ahora el posible producto a elaborar, como se aprecia en el Gráfico 21, de las respuestas que prefieren el gin, un 96% estaría dispuesta tomar o ha tomado un gin nacional.

Cabe destacar que a la fecha existe una amplia oferta de este destilado de carácter nacional, por lo que muchas respuestas declaran el hecho de ya haber tomado gin elaborado en el país.

---

<sup>12</sup> Representación gráfica de los resultados divididos en esta sección y *Anexo E*

**Gráfico 21: Disposición a tomar gin nacional encuestados**



Fuente: Elaboración Propia

Pensando ahora en una nuevo producto con las características de botella de gin nacional de calidad premium, como se observa en el Gráfico 22, la mayor parte de los encuestados que prefieren el gin, estarían dispuesto a pagar sobre los \$10.000 por este nuevo producto teniendo la mayor cantidad de respuestas en los rangos de precio de \$10.000 a \$14.900 con 33% y \$15.000 a \$19.900 con 26%, lo que tiene sentido pensando en que ya existe una oferta con las características descritas y esta se encuentra sobre los \$14.000.

**Gráfico 22: Disposición a pagar gin nacional encuestados**



Fuente: Elaboración Propia

Como declaran los encuestados en la pregunta abierta, de por qué pagarían este precio por el producto, con las características ya descritas, indican que pagarían este valor porque toman como referencia los precios de las marcas nacionales y también por el hecho de que el gin es un destilado muy flexible en su producción, es decir, se pueden agregar elementos innovadores en su preparación como frutos nacionales que le darían un valor agregado.

## 8.4. Destilado a producir

Con toda la información recabada en la investigación de mercado y vistos los principales hallazgos de los estudios de oferta y demanda, se realiza una matriz de priorización la que ayuda a tomar una decisión en torno a cuál destilado producir.

### 8.4.1. Matriz de priorización

Para el desarrollo de esta herramienta, que permite evaluar distintas opciones puntuándolos con los criterios de interés de manera que se permita objetivar la elección, se distingue en primer lugar las opciones a considerar dentro de la matriz, que para el caso en estudio está compuesta por los 3 destilados; luego se procede a definir cuáles son los criterios a tener en cuenta, los que fueron fijados en base a los estudios de oferta y demanda, que se realizaron, y a continuación se catalogan los criterios por la relevancia que tienen dentro de la decisión a tomar.

Ahora, tal como se observa en la Tabla 6, se establecen dos posibles categorías para los criterios basándose en los que tienen más impacto en la evaluación, a saber, los de relevancia Alta seguido por los de relevancia Media.

Disponiendo ya, de estas categorías, y qué significa cada una de ellas, se les da un peso dentro de la matriz de manera que se pueda cuantificar la importancia en forma numérica.

Al existir 10 criterios se le asigna un 12% a los de alta relevancia y 8% a los de relevancia media y sumando todas estas ponderaciones resulta un 100%.

**Tabla 6: Opciones de relevancia para criterios**

Relevancia	Descripción	Peso
<b>Alta</b>	Son los criterios más relevantes para la toma de decisión, son los más cercanos y específicos al mercado con los que se desea trabajar.	<b>0,12</b>
<b>Media</b>	Son criterios relevantes, pero no son muy específicos.	<b>0,08</b>

*Fuente: Elaboración Propia*

Distinguiendo ahora el rendimiento, que tiene cada destilado por cada criterio, se les asigna un valor del 1 al 3, dependiendo de qué tan conveniente es desarrollar el producto por cada criterio definido, y mientras mayor el número que se obtiene, mejor es el rendimiento del destilado en el criterio definido.

Por último, se precisa como se valoran los resultados totales, para lo cual se usa la siguiente fórmula de valoración:

$$VD = \sum_{i=1}^n X_i P_i$$

En donde:

- VD = Valorización total del destilado en la matriz, mientras mayor el valor mejor evaluado
- $n$  = Numero de criterios
- $X_i$  = Valor de rendimiento del destilado, de 1 a 3, en el criterio  $i$
- $P_i$  = Peso en el criterio  $i$

Habiendo determinado todos los parámetros de la matriz, se procede a obtener los resultados de la matriz de priorización descrita. Estos se pueden distinguir en la Tabla 7, en donde se desarrolla la matriz en base a toda la investigación llevada a cabo.

**Tabla 7: Matriz de priorización**

Criterio	Relevancia	Whisky	Vodka	Gin
Tiempo de Producción	Alta	1	3	3
Regulaciones	Media	1	3	3
Consumo Nacional anual aproximado 2017	Media	3	1	1
Oferta en Chile	Alta	3	1	3
Marcas Nacionales	Media	1	1	3
CAGR 2010 a 2017	Media	3	1	2
CAGR 2010 a 2017 por Calidad	Alta	2	1	3
Preferencia en encuesta de mercado de los que se consideran consumidores de destilados	Alta	3	2	1
Dispuesto a probar destilado nacional premium encuesta de mercado	Alta	2	2	3
Cuanto estaría dispuesto a pagar por una botella nacional de calidad premium encuesta de mercado	Media	3	1	2
<b>Total</b>		<b>2,2</b>	<b>1,64</b>	<b>2,44</b>

*Fuente: Elaboración Propia*

El detalle de cada valor en la matriz se encuentra en el Anexo F.

#### 8.4.2. Conclusiones y toma de decisión

A continuación, se describen las condiciones que se observan de cada uno de los destilados que se están evaluando y cuál será el seleccionado con el que se proseguirá el presente estudio.

##### 8.4.2.1. Conclusión Whisky

Es posible observar, de acuerdo a toda la información que muestra la investigación de mercado y la matriz de priorización, que el whisky es un destilado en el cual tiene mucha valoración su origen, existiendo una Denominación de Origen que regula la producción de algunos tipos de esta bebida. La duración de su proceso de producción es elevada, con un mínimo de 3 años, dejando mucho tiempo entre el inicio de la producción y las primeras ventas.

En Chile es el segundo destilado más consumido, por lo mismo es que existe internamente una amplia oferta de productos, siendo el mercado del whisky muy competitivo en cuanto a precios y variedad de productos.



Analizando la encuesta de mercado, que se realizó para esta investigación, se observa que es este el primer destilado en preferencias, pero se advierte una desconfianza al hablar de un posible whisky producido de manera local, con respuestas como, por ejemplo, que Chile no es un productor de esta bebida y que, al existir una Denominación de Origen, el producto nacional no sería tan valorado como sí lo sería uno proveniente de países pioneros en su producción como Escocia o Estados Unidos.

Tomando todos estos factores, en la matriz de priorización definida, se obtiene un resultado de 2,2 de valorización quedando el whisky en segunda posición, motivo por el cual no se sigue trabajando con el destilado whisky en este estudio.

#### **8.4.2.2. Conclusión Vodka**

Para el caso del vodka, al ser una bebida que no cuenta con ninguna Denominación de Origen, posee pocas regulaciones en lo que se refiere a producción y comercialización, permitiendo mucha variedad al momento de su elaboración, a lo que se agrega que su tiempo de producción depende de la receta a utilizar la que suele ser de semanas, lo que se considera muy favorable si se pretende vender el producto en un corto intervalo de tiempo desde su elaboración.

En el país, este es el tercer destilado más consumido, pero su consumo ha ido disminuyendo en los últimos años. La oferta de este producto, en el mercado local, es reducida en comparación a otros destilados, la que se orienta principalmente a la oferta de baja calidad e importada.

En la encuesta de mercado realizada, se observa que es el segundo destilado en preferencias pero, que al analizar solo las personas que se consideran consumidoras de destilados (potenciales clientes) es el único de los tres en estudio, en que baja su porcentaje de preferencia asimismo, al hablar de un vodka producido de manera local de calidad premium, en su mayoría los encuestados manifestaron una disposición a pagar menor a los \$10.000, observándose un 75% de respuestas bajo este precio, declarando en sus respuestas, que existen otras bebidas locales de precio menor que preferirían antes que este destilado y agregan, que los vodkas importados ofrecidos actualmente en el país se encuentran bajo este precio y por último, que no están dispuestos a pagar más de los \$10.000 solo por tener el carácter de nacional.

Considerando todos estos factores, en la matriz de priorización definida se obtiene un resultado de 1,64 de valorización quedando el vodka en la última posición de los destilados estudiados.

Por lo descrito, entonces, es que el vodka no es el destilado seleccionado a producir para esta memoria.

#### **8.4.2.3. Conclusión Gin**

Por su parte el gin, es una bebida que, al igual que el vodka, no cuenta con ninguna Denominación de Origen, por lo que solo cuenta con regulación chilena en cuanto a producción y comercialización, dando mucha libertad en este sentido, además, su

período de producción depende de la receta a utilizar pero como se vio en el estudio, el tiempo de producción suele ser de semanas o meses, condición muy favorable si se pretende vender el producto en un corto intervalo desde que comienza su elaboración.

En el país, el consumo ha ido en aumento, a través del tiempo, mismo comportamiento que muestra la oferta. En distintas entrevistas a productores de gin locales, se refieren al boom del gin en Chile lo que hace que exista una oferta amplia, tanto de productos nacionales e importados de calidad premium y estándar.

En la encuesta de mercado, que se efectuó para fines de esta memoria, es posible observar que es el tercer destilado en preferencias pero, al analizar solo las personas que se consideran consumidoras de destilados (posibles clientes) es el que más aumenta en preferencias, con un incremento de 4%, aun así sigue quedando en tercera posición, a lo anterior se le suma el hecho de que, al hablar de un gin producido de manera local, de calidad premium, en su mayoría los encuestados manifestaron haber tenido buena experiencia con la oferta existente en el país y los que no han consumido estos productos, se muestran muy dispuestos a probar un gin nacional.

Por lo indicado, es que la mayoría de los encuestados que prefieren el gin, estarían dispuesto a pagar sobre los \$10.000 por este nuevo producto, mostrando más del 50% de las preferencias sobre este precio.

Atendiendo a todos estos factores, en la matriz de priorización definida se obtiene un resultado de 2,44 de valorización, quedando primero en la posición de los destilados estudiados.

Es por ello y por lo anteriormente expuesto, que el gin es el destilado seleccionado a producir para esta memoria y se sigue trabajando en torno a este.

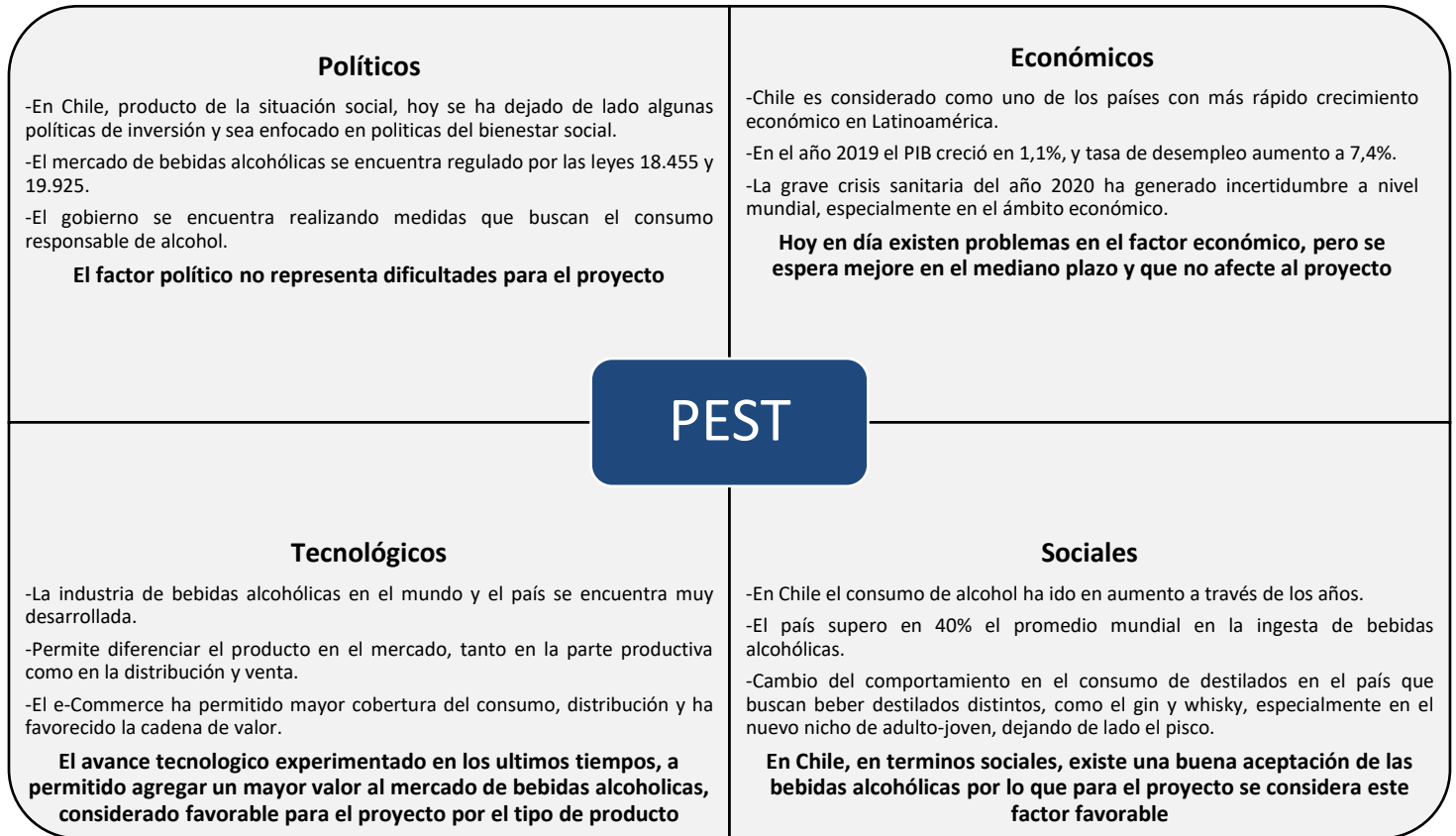
## **8.5. Análisis Estratégico**

### **8.5.1. Análisis PEST**

El análisis PEST, es una herramienta que busca analizar el entorno en donde se encuentra el proyecto y la empresa, con el fin de visualizar si existen factores externos que puedan condicionar o afectar al negocio o al proyecto que se desea desarrollar, en este caso el de la bebida espirituosa gin.

En la Ilustración 5 se indican los elementos favorables y desfavorables por cada variable del análisis PEST, el detalle de cada una de estas variables se encuentra en el *Anexo G*.

### Ilustración 5: Análisis PEST



*Fuente: Elaboración Propia*

## 8.5.2. Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite ver la situación en la que se encuentra la empresa o proyecto, tanto de manera interna, viendo sus fortalezas y debilidades, y de forma externa, analizando las oportunidades y amenazas que existan

### 8.5.2.1. Fortalezas

Son las capacidades internas que tiene la empresa que le dejan poder diferenciarse con respecto al resto de los actores en el mercado, estos se pueden aprovechar y en algunos casos son controlables, para este caso en particular son los siguientes:

- **Marca reconocida por calidad:** Existe un grupo de clientes que ya conoce la marca y sabe la calidad que ofrecen los productos de la empresa. A nivel nacional, existe una notoriedad y alto valor de la marca.
- **Experiencia en el mercado de destilados:** La empresa lleva años trabajando en el mercado del pisco teniendo un grado de experiencia al momento de hablar de destilados.

- **Distribución:** Posee una red de distribución asentada con su distribuidor, la que se espera seguir potenciando y agregar otras nuevas, aprovechando el avance tecnológico que se está incorporando en esta área.
- **Infraestructura:** La infraestructura de la que se vale la empresa permite la elaboración e introducción de nuevos productos del rubro.
- **Buena posición financiera de la empresa:** Esto se sostiene en que la empresa no va a tener que endeudarse para llevar a cabo el proyecto.

### **8.5.2.2. Oportunidades**

Son factores externos a la empresa o proyecto que al ser explotados se generan ventajas competitivas con impactos positivos y al ser externos, que no dependen de la empresa, estos no son controlables, para este caso particular son los siguientes:

- **Aumento del consumo de alcohol en Chile:** El consumo de alcohol mundial y en Chile ha ido en aumento durante los años, hablando del gin, existe un boom nacional en el consumo desde el año 2017.
- **Pocas barreras de entrada:** Existen pocas regulaciones para la producción y comercialización, además si una empresa ya produce bebidas alcohólicas, cuenta con lo necesario para producir un destilado por lo que no le es difícil entrar al mercado de uno nuevo.
- **Aumento de canales de venta:** En los últimos años ha aumentado la cantidad de canales de venta, en particular vía web, que han ayudado a visibilizar mayor cantidad de destilados en el país lo que ha llevado a un aumento en su consumo en el mismo.

### **8.5.2.3. Debilidades**

Son las capacidades internas que tiene la empresa o proyecto que se consideran negativas con respecto al resto de los actores en el mercado, estos generan una posición desfavorable con respecto al resto, estos son controlables, para este caso en particular son los siguientes:

- **Capacidad productiva:** Al ser una empresa que trabaja de manera artesanal existe una capacidad productiva más limitada en relación, a marcas de grandes compañías nacionales e importadas.
- **Cobertura de clientes:** De acuerdo a los segmentos que está orientada la empresa, falta llegar a más clientes dado el valor de los productos que maneja la empresa. El precio de los productos se podría considerar caro en algunos mercados.

### 8.5.2.4. Amenazas

Son los factores que son externo a la empresa o proyecto que perjudican la posición que tiene, lo que se traduce en un impacto negativo y al ser externos y que no dependen de la empresa estos son no controlables. Para este caso se tienen los siguientes:

- Crisis sanitaria mundial: Al existir medidas restrictivas en el país y el mundo, como las cuarentenas, se han visto afectadas las economías a nivel mundial.
- Productos sustitutos: Existe una cantidad importante de productos que podrían ser sustitutos, en particular otras bebidas alcohólicas.
- Aumento de marcas nacionales: En Chile existe un aumento en la cantidad de marcas nacionales e importadas de gin, incrementándose la cantidad de competencia local sobre este producto.
- Moderar consumo de alcohol: En el país en los últimos años se han realizado políticas públicas que buscan moderar el consumo de alcohol.

Habiendo definido las variables del FODA, se proponen estrategias en torno a estas, como es posible observar en la Tabla 8 que, partiendo de factores internos, como fortalezas y debilidades y tomando en el otro eje los factores externos, definidos por las oportunidades y amenazas, se establecen algunas estrategias en torno a la combinación de estas variables.

**Tabla 8: Estrategias Análisis FODA**

		Factores Externos	
		Oportunidades	Amenazas
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento en el consumo de gin en Chile.</li> <li>• Pocas barreras de entrada.</li> <li>• Aumento de canales de venta en los últimos años.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crisis sanitaria mundial.</li> <li>• Alta variedad de productos sustitutos.</li> <li>• Aumento de productores artesanales de gin en el país.</li> <li>• Políticas públicas al orientadas al consumo de alcohol.</li> </ul>
Factores Internos	Fortalezas	Estrategia FO	Estrategia FA
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marca Reconocida por calidad.</li> <li>• Experiencia en el mercado de destilados.</li> <li>• Distribución asentada con los avances tecnológicos.</li> <li>• Buena posición financiera de la empresa.</li> <li>• Infraestructura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valerse de la calidad de los productos de la marca, para introducir un nuevo gin al mercado.</li> <li>• Aprovechar la experiencia y la buena posición financiera que cuenta la empresa para entrar a un nuevo mercado con pocas barreras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ocupar las nuevas tecnologías en torno a la distribución para poder enfrentar la crisis sanitaria.</li> <li>• Hacer uso de la experiencia y posición en el mercado de los destilados, para enfrentar el crecimiento de la competencia en torno al gin.</li> </ul>
	Debilidades	Estrategia DO	Estrategia DA
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad productiva menor en comparación a grandes compañías en el rubro.</li> <li>• Cobertura de clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechar el aumento de consumo de gin para ingresar un nuevo producto y aumentar la cobertura de clientes.</li> <li>• Utilizar los nuevos canales de ventas para aumentar el consumo del producto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar la cobertura de clientes a través del nuevo producto para enfrentar la crisis sanitaria y la variedad de productos sustitutos.</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia

## **8.6. Investigación Gin**

En esta segunda etapa de investigación se busca complementar la información obtenida hasta el momento, recopilando datos más específicos con relación al producto, que no se abordó en la primera investigación, como lo son, el tipo de gin, canales de venta y el packaging, además de un análisis de la encuesta realizada para esta memoria, la que fue tratada en capítulos anteriores, ahora enfocada sólo en las respuestas relacionadas con el gin.

### **8.6.1. Tipos de Gin**

El gin se caracteriza por tener una enorme cantidad de clasificaciones ya sea por el tipo de botánicos, el tipo de sabor, y otros. Aquí se verán algunas de las clasificaciones más conocidas y las catalogadas por denominación de ventas en la Unión Europea.

#### **8.6.1.1. Clasificación Unión Europea**

En la Unión Europea se cuenta con cuatro distinciones para el destilado considerado ginebra o gin, a saber:

- **Bebidas espirituosas aromatizadas con enebro:** Esta es un aguardiente aromatizado con enebro común o rojo, debe poseer como mínimo 30% de graduación. Esta bebida también puede ser producida a base de alcohol de origen agrícola o destilado de cereales.
- **Gin:** Para poder ser considerada como gin la preparación debe estar elaborada a base de bayas de enebro común y alcohol, de origen agrícola, además de tener como mínimo un 37,5% de graduación.
- **London Gin:** Estas se obtienen a partir de alcohol de origen agrícola, con 5g máximo de componente etanol por hl (alcohol de 100%), considerando que su aromatización y destilación solo se podrá realizar en alambiques tradicionales y añadirsele agua después de su destilación. En cuanto a su grado mínimo de graduación, éste debe ser 37,5%, y el que también se puede llamar London Dry.
- **Gin destilado:** Para ser considerado dentro de esta categoría, se debe obtener únicamente a partir de la redestilación en alambiques tradicionales de algún tipo de alcohol de origen agrícola. La graduación mínima debe ser de 37,5%. (33) (34)

#### **8.6.1.2. Sabor o base botánica**

Esta es una clasificación bastante usada al hablar de gin, dentro de esta se tienen:

- Clásicas: En estas ginebras predomina el sabor del enebro clásico en la preparación del destilado, aunque puede complementarse, pero en menor medida, con otro tipo de sabor; siempre resaltando el sabor del enebro.
- Frutales: Estos gin se elaboran con distintas frutas las que sobresalen en su sabor como la uva, frutos rojos, manzana, y otros. Suelen destacar en su sabor y su aroma, lo frutal.
- Herbales: Esta se elabora con hierbas tradicionales como lo son el romero, la albahaca el tomillo o la menta, lo que hace que su aroma sea muy intenso e identificable a las hierbas con los que se elabora. Se conoce, también, como botánico.
- Cítricas: Este gin de frutales se procesa en base de frutas cítricas como la naranja, la mandarina, el pomelo y el limón. Se caracteriza por sus notas cítricas en el sabor y el aroma.
- Especiadas: Este gin se elabora con especias como la canela, la nuez y la pimienta, suelen destacarse por tener una gran gama de sabores siendo cada uno de esto muy característico.
- Florales: Estos gin se hacen a base de flores como las rosas, violetas, lirios, y otras, y suelen ser más dulces y menos secas que otros tipos de ginebra como las clásicas. (35) (36)

De la oferta, que actualmente existe en Chile, es posible encontrar de todas las variedades descritas en párrafos anteriores, además, los nuevos productores locales artesanales, aprovechan la diversidad de frutales, botánicos y especias que existen en el país y las distintas condiciones geográficas que se tienen como el clima, la altura, entre otras, obteniendo bebidas con características únicas y originales con un toque nacional singular, que ha sido muy bien recibido en el mercado nacional. Algunos de estos son elaborados en base a frutales como el calafate y maqui muy propio del sur del país.

Con relación al consumo de esta bebida, es posible señalar que generalmente se bebe al estilo gin-tonic, que consiste en un cóctel preparado a base de gin con agua tónica. Este cóctel es considerado como uno de los más populares en el país y uno de los más bebidos en el mundo.

### **8.6.2. Packaging**

El packaging es un concepto que se usa para hablar de todo lo que protege al producto para su comercialización (almacenaje, distribución y venta), además es usado como parte del marketing para poder dar información o características del producto y así poder atraer la atención del cliente. También se usa para construir imagen de la empresa o marca. (37)

Cuando se habla de bebidas alcohólicas, este factor cobra mucha relevancia ya que esta toma un rol crítico para el éxito del producto ofrecido y eso debido a, que gran

parte de la compra de estos productos se elige por el packaging que ofrecen y éstos pueden representar el valor agregado con que cuentan estas bebidas.

Para el caso de las bebidas alcohólicas, el packaging se visualiza en alguno de los siguientes elementos:

- Botella: Esta busca proteger el producto para que pueda llegar en buen estado a su comercialización como también busca captar la atención del cliente con diseños originales en conjunto con la etiqueta, el corcho y en algunos casos la caja que lo contenga.
- Etiqueta: Esta busca entregar información sobre el producto (ingrediente, composición, graduación alcohólica y otros), la marca y la empresa, en algunos casos, además, se agrega factores legales sobre el país donde se comercializa.
- Corcho o tapa: Sella el producto para que llegue en óptimas condiciones a la comercialización, así como también, sirve para mostrar y asegurar que el producto no fue abierto en ningún momento hasta su comercialización.
- Caja: No siempre está presente en este tipo de productos, la caja protege a la botella y también busca captar la atención del cliente o informar sobre el producto, la marca o la empresa. (38) (39) (40)

### **8.6.3. Canales de Venta**

Para las bebidas alcohólicas existen dos tipos canales: los Off Trade, orientados a vender los productos sellados o cerrados, para ser consumidos en un lugar distinto al de la compra y los On Trade que buscan vender el producto abierto, listo para el consumo directo en donde éste es adquirido.

En el caso del gin, existen los siguientes canales de ventas:

- Off trade: Supermercados y tiendas especializadas, tanto presencialmente como online, además, los nuevos canales existentes gracias al e-commerce, tanto de venta al por menor y por mayor, como Booz.cl, Liquidos.cl u otras plataformas que manejan las mismas empresas productoras y/o empresas distribuidoras del producto.
- On trade: Restoranes, pub y otros similares, que cuentan con gin o cócteles a base de gin en su carta. (41)

Es posible hablar, tomando en cuenta los tiempos que se están, tanto por la crisis sanitaria, así como toda la explosión tecnológica que se ha venido dando alrededor del mundo, una nueva forma o cultura en relación con el comercio de productos y servicios, que se encuentran en el mercado, los que pueden ser ofrecidos y adquiridos a través de distintas plataformas y distintos medios tecnológicos, más enfocados a la venta Off trade.

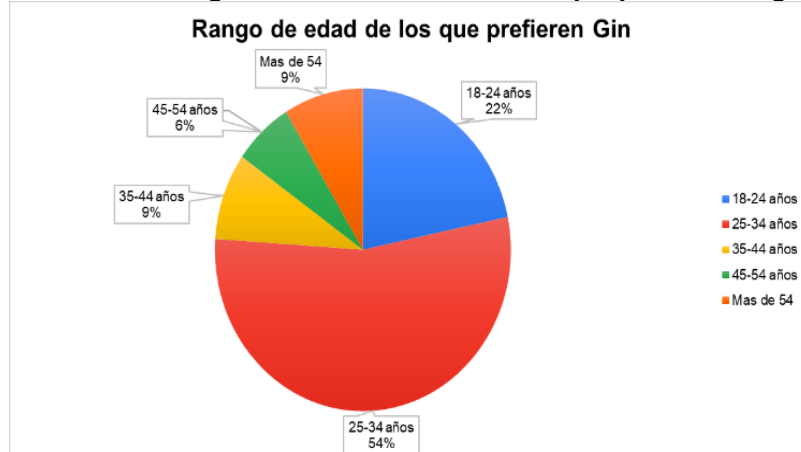


#### 8.6.4. Respuestas encuesta Gin

Aquí se revisan las respuestas sobre el gin, que no fueron analizadas anteriormente de la encuesta que se llevó a cabo, considerando el factor de los que prefieren el gin por sobre los otros 2 destilados, también ya abordados, esto con la finalidad de complementar el primer análisis de la encuesta realizado en el estudio de demanda.

De las personas encuestadas, que prefieren el gin, como se puede observar en el Gráfico 23, un 54% se encuentra en el rango de edad de 25 a 34 años, un 22% se ubica entre los 18 a 24 años, un 9% para el rango de edad de 35 a 44 años, un 6% de 45 a 54 años y un 9% para el rango de edad de mayor a 54 años. Se advierte que los 2 grupos etarios que prefieren este destilado, que representan el 76%, se encuentran entre los 18 y 34 años, grupo que es posible identificarlo como el grupo etario de adulto joven.

**Gráfico 23: Rango de edad de encuestados que prefieren el gin**



Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al género de los encuestados que prefieren el gin, como se registra en el Gráfico 24 existe una mayoría de respuestas masculinas con un 61% de ellas y un 39% restante las del género femenino.

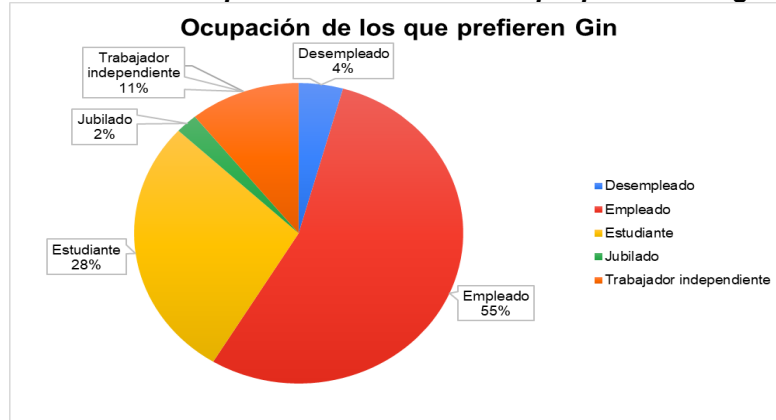
**Gráfico 24: Genero de encuestados que prefieren el gin**



Fuente: Elaboración Propia

Viendo ahora la ocupación de los encuestados que prefirieron el gin, como se puede ver en el Gráfico 25, un 55% se encuentra empleado, un 28% son estudiantes, un 11% son trabajadores independientes, un 4% de los encuestados se encuentran desempleados y 2% son jubilados, encontrándose la mayoría de las personas encuestadas como trabajadores activos, existiendo correlación al rango etario de los que prefieren este destilado.

**Gráfico 25: Ocupación de encuestados que prefieren el gin**



Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a dónde los encuestados suelen comprar este producto, como se observa en el Gráfico 26 y el Gráfico 27, existe una mayoría que compra en supermercados y tiendas especializadas, tanto presencialmente como vía web, con el mas del 50% de las respuestas en estas dos opciones, antes y durante la crisis sanitaria, siendo estas opciones las que se caracterizan por ser canales de venta Off trade.

**Gráfico 26: Preferencia de canales de venta de gin antes de la crisis sanitaria**



Fuente: Elaboración Propia

**Gráfico 27: Preferencia de canales de venta de gin en la crisis sanitaria**



Fuente: Elaboración Propia

## 9. PLAN DE MARKETING

En la primera etapa del plan de marketing, se define el marketing estratégico que se aplica en torno al producto que se ofrecerá, en donde se verá el mercado objetivo a través de la segmentación y la focalización, como también se determinará el posicionamiento que tendrá el producto en el mercado.

Por último, se precisa el Marketing Mix, en donde se define el producto en sí, se fija el precio que tendrá, se define la plaza para poder llegar al cliente y por último el cómo se hace visible el producto a través de la promoción.

### 9.1. Marketing Estratégico

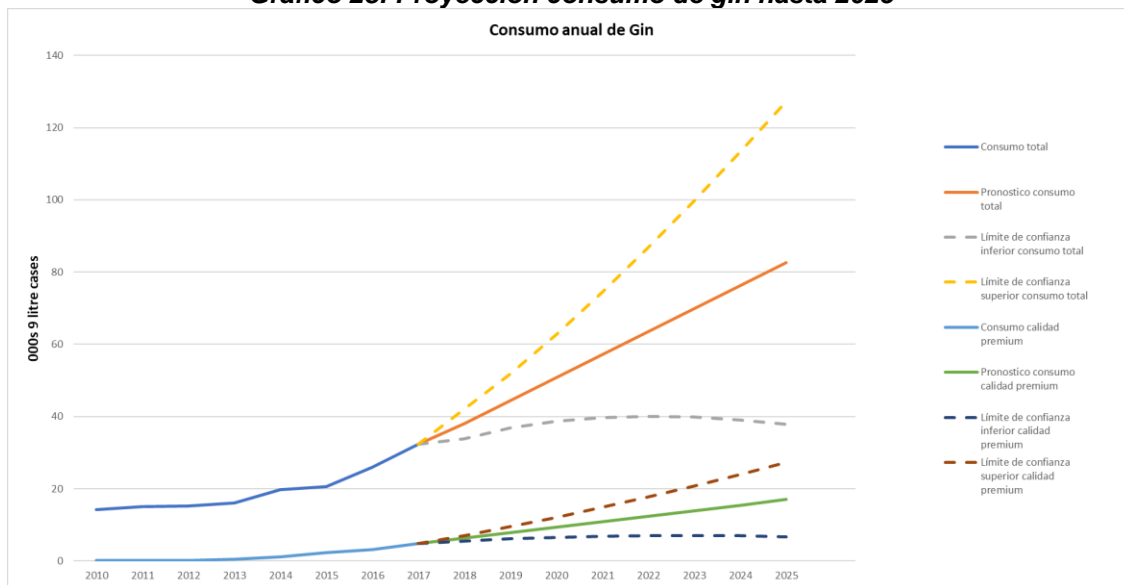
Aquí se fija la estructura STP para el marketing estratégico del producto, en donde a través de los datos obtenidos en las dos investigaciones se desarrolla la segmentación, la focalización (targeting) y el posicionamiento del producto.

#### 9.1.1. Segmentación

El proceso de segmentación divide el mercado en subconjuntos de clientes al que se espera llegar, para poder visualizarlo, en el caso de estudio, se analiza el consumo que existe de gin en el país.

Como se vio en la sección 2.2.3. el Gin en el año 2017 tuvo un consumo de 32.250 [9 litre cases] con una tasa de crecimiento anual compuesta del año 2010 a 2017 de 12,38%. Con esta información, se estima el consumo de los potenciales clientes que tendrá el gin hasta el año 2025. Como se aprecia en el Gráfico 28, se estima que el consumo a dicho año podría llegar cercano a los 82.600 [9 litre cases].

**Gráfico 28: Proyección consumo de gin hasta 2025**



Fuente: Elaboración Propia

Ahora bien, es posible señalar que existen 3 tipos de consumo para esta bebida, el gin de calidad baja, estándar y premium, y de estos tres grupos se espera que el consumo de la calidad premium sea la con mayor crecimiento hasta el año 2025, que se estima alcanzará los 17.000 [9 litre cases] a dicho año, seguido por el consumo de calidad estándar y por último el de calidad baja.

El detalle de los consumos estimados, se registran en el *Anexo H*.

### **9.1.2. Focalización**

*“Hombre adulto entre los 25 a 34 años, trabajador, que busca experimentar con nuevos destilados artesanales locales y que pueda acceder a un destilado de calidad premium”*

Como se puede ver, esta focalización se define en base a las dos investigaciones realizadas, en donde este segmento se muestra interesado en el consumo de gin premium, siendo precisamente este el que se desea abarcar con el producto a ofrecer, además, las personas de este segmento se encuentran en edad de trabajador activo y cuentan con altas tasas de ocupación por edad y genero a nivel país, condición que permite y favorece el consumo de destilados de mayor calidad con respecto a otros tipos de bebidas. (42) (43)

### **9.1.3. Posicionamiento**

El posicionamiento es la percepción que tiene los clientes sobre la empresa, en relación con sus competidores. Para este estudio, la estrategia de posicionamiento a usar se divide en dos grandes elementos.

El primero, es dar confianza de los altos estándares de calidad que tienen los productos que ofrece la empresa, esto se evidencia en el hecho de que la empresa es reconocida por sus clientes, hoy en día, por contar con destilados de muy buena calidad, además, de que estos mismos productos han sido galardonados dentro y fuera del país.

El segundo, es la experiencia con que cuenta la empresa en el mercado de las bebidas espirituosas, con más de 5 años dentro de esta industria, teniendo un fuerte compromiso y responsabilidad al momento de satisfacer las necesidades de sus clientes y consumidores.

## **9.2. Marketing Mix**

En esta sección se define las 4P para el estudio, el producto, el precio, la plaza y la promoción, lo que se realiza basándose en la información recabada de las dos investigaciones realizadas hasta el momento.

### 9.2.1. Producto

Ahora, como se vio anteriormente, en el punto de 9.1.1 y 9.1.2 de segmentación y focalización, existen 3 tipos de consumo para el gin, el de calidad baja, estándar y premium, y de estos tres grupos se espera que el consumo de las calidades estándar y premium sean las con mayor crecimiento hasta el año 2025, es por eso que situándose en el segmento definido, abordado en el punto ya señalado, no se abarcará el 100% del consumo de estos 3 grupos establecidos como potenciales clientes, orientándose solamente al consumo de calidad premium, por lo que el producto a ofrecer es un "Gin de Calidad Premium" con las siguientes características:

- Una bebida espirituosa denominada gin del tipo clásico, con 40% de graduación alcohólica, el que se elabora en base a:
  - Alcohol etanol 96% de grano para consumo alimenticio
  - Especias, florales, frutales y botánicos nacionales como el boldo, la manzanilla y el sauco que puedan ofrecer un gin único y original en su categoría
- Este gin contará además con una botella transparente de 700ml que busca representar la marca y la calidad que tendrá el destilado ofrecido, a través de un diseño similar a los que ya se tienen entre los productos de la empresa y que la identifican.
- Incluye además una etiqueta que entrega información sobre el producto como el origen, volumen, graduación alcohólica, ingredientes, la marca y un pequeño lema sobre el valor agregado que tiene.

### 9.2.2. Precio

Para poder definir el precio de venta que tendrá este gin, se utiliza la fijación de precios en base a la competencia y la disposición a pagar que manifestaron los encuestados del segmento seleccionado, en la sección sobre estudio de demanda.

Estos métodos se utilizan considerando que, las marcas de la competencia más cercana que poseerá el producto ya han desarrollado una estrategia de precio que se adecue a la oportunidad existente con respecto al producto, y por otro lado se complementa con la encuesta realizada, distinguiendo al segmento seleccionado clientes de este.

Como se vio en la sección 8.2.1.3 existen más de diez gin elaborados de manera local artesanal, con características muy similares al producto que se desea ofrecer, por lo que se detallan los precios investigados, y así visualizar los que se manejan en el mercado de estos productos.

En la Tabla 9 se observa que los precios de venta al público, de la competencia, en el mercado local se encuentran desde los \$14.990 hasta los \$32.990.

**Tabla 9: PVP competencia artesanal nacional<sup>13</sup>**

Marca	PVP
<b>Provincia</b>	- Gin Provincia: \$19.990 - Gin Provincia Botánica: \$23.900
<b>PROA</b>	- PROA: \$18.990 - OLD TOM: \$19.990
<b>Quintal</b>	- Franklin #1: \$14.990 - Los Andes #1: \$14.990
<b>Feroz</b>	- Gin Feroz: \$17.900
<b>Bicho Raro</b>	- PEPINOT: \$16.990 - CITRIX: \$16.990
<b>Pajarillo</b>	- Gin Pajarillo: \$15.000 - Gin Pajarillo Negro: \$19.500
<b>Carpintero Negro</b>	- Gin Carpintero Negro: \$15.990
<b>Lüykün</b>	- Gin Lüykün: \$28.990
<b>Sicario</b>	- SICARIO Dry Gin: \$22.500
<b>Last Hope</b>	- Last Hope Dry Gin: \$27.990 - Last Hope Calafate Gin: \$28.900
<b>Dr. Masker</b>	-Gin Dr. Masker: \$14.990
<b>Tepaluma</b>	- Gin Tepaluma \$32.990
<b>Tamango Brebajes</b>	- Gin Guayabera: \$17.990

*Fuente: Elaboración Propia*

Ahora, analizando la disposición a pagar que tienen los encuestados del segmento declarado, como se aprecia en el Gráfico 29, pensando en un nuevo producto con las características de botella de gin nacional de calidad premium, la mayor parte de los encuestados tiene una disposición a pagar por el nuevo producto sobre los \$10.000 con el 79% de las preferencias, concentrándose la mayor cantidad de respuestas en los rangos de precio de \$10.000 a \$14.900 con 29% y \$15.000 a \$19.900 con 50%.

**Gráfico 29: Disposición a pagar gin nacional del segmento seleccionado en encuestados**



*Fuente: Elaboración Propia*

Teniendo ya la información en relación a los precios de la competencia y la disposición a pagar de los encuestados del segmento seleccionado, en conjunto con la empresa se define el precio que tiene el producto, el que en este caso en particular será de \$19.990 precio venta público, por cuanto este valor no supera por mucho y está dentro

<sup>13</sup> Precio de venta al público diciembre 2020

de la disposición a pagar de los encuestados y, en relación con la competencia que existe hoy en el mercado de los gin nacionales artesanales, en promedio fluctúan cercano al precio señalado por lo que se puede considerar un precio competitivo dentro de este mercado.

### 9.2.3. Plaza

Hoy la empresa externaliza la distribución y comercialización de los productos de la marca a través de la distribuidora Premium Brands y su página web. Esta cobra un margen entre el 23% a 35% de la venta del producto y la razón para utilizar el distribuidor es que, ellos invierten para participar en los distintos canales en donde se venden estos productos como por ejemplo los supermercados que cobran por estar dentro de sus estanterías y, pensando en que la empresa es considerada PYME o artesanal, no le es conveniente hacer este tipo de gasto y/o inversión.

Se espera que para este nuevo producto se mantenga esta externalización, eso sí que se solicitará a este distribuidor que los esfuerzos se enfoquen en los canales de ventas Off Trade, como supermercados y tiendas especializadas presenciales o web, además de la venta por la página web de la empresa, de la que estará igualmente a cargo la distribuidora, debido a que son los canales preferidos de las personas que les gusta comprar bebidas espirituosas, como el gin, de calidad premium.

### 9.2.4. Promoción

Para poder dar a conocer el producto y la propuesta de valor que ofrece, se efectuará una estrategia de promoción en conjunto con la distribuidora, la que se hará en base a publicidad y un Brand Manager.

Para lograr alcanzar este objetivo, se utilizarán medios digitales como las redes sociales y Google Ads, debido a que el mundo digital que se vive hoy en día, gran parte de la población se encuentra conectada a internet, y especialmente el segmento definido para el producto.

Los medios que se utilizarán y la forma, es como sigue:

- **Redes Sociales:** Se emplearán las redes sociales Facebook e Instagram, ambas plataformas consideradas con la mayor porción de usuarios en el país, con una cantidad de usuarios estimada en 12.000.000 personas en Facebook y 8.200.000 personas en Instagram. Abrir cuentas en ambas plataformas es gratis y se utilizarán con el fin de dar a conocer el gin publicando fotos y datos sobre sus características como, su elaboración (composición, ingredientes, etc.) y sugerencias acerca de las mejores formas de beberlo. Además, dentro de estas plataformas invitan a consumir el producto con distintos tipos de ofertas y por otro lado se espera que ambas actualicen sus datos por lo menos una vez a la semana. (44)



- **Google Ads:** Esta es una plataforma por pago por click que utiliza Google. Con esta se busca aumentar los clientes de la empresa a través de anuncios dentro del motor de búsqueda de Google, destacando que Google es el buscador más utilizado en el mundo con 90% de las búsquedas a nivel web. El costo depende de la campaña a utilizar, las que pueden ser estrategias del tipo inbound, en donde el usuario busca nuestro producto directamente, y del tipo outbound que muestran al usuario nuestro producto sin que él haya hecho la búsqueda directa. Para poder realizar estas campañas se requiere del uso de palabras claves de búsqueda. En un principio, para el producto ofrecido, se usarán las palabras como “Gin”, “Artesanal”, “Destilado”, “Nacional” y “Premium”, las que se irán modificando, dependiendo de cómo avance la campaña en el tiempo. (45)
- **Brand Manager:** Estará encargado de gestionar todo lo que tiene relación a la marca y la promoción de esta, comentada anteriormente, teniendo además a su cargo las eventuales exposiciones y ferias en donde se pueda exhibir el producto, todo esto con la finalidad de llegar a aumentar las ventas. Esta persona se contratará en conjunto con la empresa distribuidora.

## 10. EVALUACIÓN ECONOMICA

Aquí se desarrolla la evaluación económica del proyecto, en donde se estiman los ingresos, los costos, la inversión y la tasa de interés pertinente, para finalmente determinar un flujo de caja y sus indicadores (VAN, TIR y PAYBACK), que permita ver cuan viable y rentable es este proyecto.

Dentro de la estimación de los ingresos y los costos, se comenzará estableciendo los supuestos que se tendrán en cuenta para el cálculo.

### 10.1. Ingresos

Aquí se estiman los ingresos que se espera generar en los primeros años de vida del proyecto, los cuales se obtendrán a través de la venta de la botella de 700mL de gin.

Para lo anterior, se trabaja en base a los 4 primeros años de venta del producto, bajo el supuesto de que la empresa espera ventas para el primer año de 8.000 botellas, con un crecimiento anual, del año 2022 a 2023, de 12,34%; del año 2023 a 2024, de 10,99% y del año 2024 a 2025, de 9,9%, tasas de crecimiento obtenidas en la proyección realizada en la sección 9.1.1. sobre segmentación.

En cuanto a la cantidad de botellas iniciales, se definió en conjunto con la empresa, teniendo presente como objetivo llegar a lo menos a una venta de 850 [9 litre cases] en el año 2025, lo que equivale al 5% del total de consumo de gin premium estimado para el país a este año.

Los ingresos para estos efectos serán estimados de manera anual.

En la Tabla 10 se observa el crecimiento de botellas por cada año de estudio, llegando a 10.962 botellas en el año 4 y, tal como se señalaba, un 5% del consumo total de gin premium en el país.

**Tabla 10: Ingresos estimado hasta el año 2025**

Ítem	2022	2023	2024	2025
Botellas	8.000	8.988	9.975	10.962
9 litre cases	622	699	776	852
Ingresos CLP	\$ 106.259.136	\$ 119.382.140	\$ 132.491.860	\$ 145.601.581

*Fuente: Elaboración Propia*

Teniendo ya la cantidad de botellas que se espera vender en los primeros años de funcionamiento, se calculan los ingresos, los que se obtienen de multiplicar la cantidad de botellas vendidas por el precio, definido en el marketing mix, el que asciende a \$19.990 como precio venta público.

Ahora, cabe precisar que, para poder utilizar este precio en la estimación, para el flujo de caja, se calcula el precio neto, es decir se descuenta el 19% del IVA (Impuesto al Valor Agregado) y el 31,5% del ILA (Impuesto a la Ley de Alcoholes), llegando a un valor

neto de \$13.283 por botella. Teniendo este precio neto, se estiman los ingresos en los 4 primeros años de venta del producto. En la Tabla 10 se aprecia los ingresos en CLP de la estimación.

## **10.2. Costos**

Aquí se estiman los costos que tendrá el proyecto, que componen el flujo de caja, los que provienen básicamente de la información entregada por la empresa, y en menor medida de datos obtenidos de fuentes secundarias, considerando los recursos básicos para la operación del proyecto.

Dentro de la estructura de costos, es posible distinguir los costos de fabricación, los gastos operacionales y otros.

Para determinar los costos, en este proyecto, se partirá del supuesto de una receta estándar que se compone de 6 botánicos, como mínimo, y esta receta solo servirá para este estudio en particular por cuanto, la receta de gin que finalmente se elaborará, se realizará en conjunto a expertos del ramo, en la etapa de inversión, por lo cual la que aquí se presenta no será la receta definitiva del producto, pero sí una estimación muy cercana.

Esta estimación se hará de forma unitaria, por botella, con el fin de facilitar los análisis de sensibilidad que se abordarán al final de la etapa de evaluación.

### **10.2.1. Costos Variables**

Estos son los costos que dependen de la cantidad de botellas que se produzcan y comercialicen, aquí se encuentra la materia prima, los insumos secos y el costo por distribución.

#### **10.2.1.1. Materia Prima**

Para producir las botellas de 700mL de gin, hay que estimar la cantidad de alcohol etanol de 96%, agua para rectificar la graduación alcohólica a 40%, la leña y los botánicos que se usarán en la receta como materia prima del producto en el periodo de evaluación.

- **Alcohol y agua:** Primero se estima la cantidad de alcohol, leña y agua necesarios para este proyecto, lo que se realiza a través de una fórmula que permite ver el volumen que se necesita para el cambio de graduación del alcohol de 96% a 40%, que es lo que se desea obtener (como proceso ideal). El cálculo se encuentra en el *Anexo I* y las cantidades finales se registran en la Tabla 11. Teniendo ya la cantidad de volumen, se obtienen los precios del alcohol y la leña que se observan hoy en día, y con esto, el costo total que tendrían estos insumos para el proyecto. Los precios se visualizaron y consultaron en distintos distribuidores en el país. Cabe hacer presente que es posible importar estos insumos, pero debido a la contingencia sanitaria que vive el mundo no se pudo tener acceso a la

información, como se requería, y si es realmente factible debido a la crisis importar estos productos al país, por lo cual no fue posible precisar el valor de importación.

Algunos ejemplos de estos insumos, con sus precios, se encuentran en el Anexo J.

**Tabla 11: Litros de alcohol y agua para elaboración de las botellas**

Insumo	Litros 2022	Litros 2023	Litros 2024	Litros 2025
Alcohol 96%	2.334	2.622	2.910	3.198
Agua	3.267	3.671	4.074	4.477

Fuente: Elaboración Propia

En la Tabla 12 se detallan el costo total de alcohol y el costo total por leña para los 4 años estimados. En cuanto al costo total del agua, no se estimó ya que éste formará parte del costo de envasado.

**Tabla 12: Costo de alcohol y leña en el periodo de evaluación**

Insumo	CLP/L	2022	2023	2024	2025
Alcohol 96%	\$ 1.490	\$ 3.477.660	\$ 3.906.780	\$ 4.335.900	\$ 4.765.020
Leña	\$ 228	\$ 532.152	\$ 597.816	\$ 663.480	\$ 729.144

Fuente: Elaboración Propia

- **Botánicos:** Para poder elaborar la receta, con el propósito de la evaluación económica de este proyecto, se seleccionaron botánicos utilizados en una receta de gin estándar y se consideran otros botánicos nacionales que podrían formar parte de la receta final. En la Tabla 13 se encuentra el detalle de la receta, en cuanto a botánicos, con la cantidad necesaria de insumo por litro de alcohol.

**Tabla 13: Receta para evaluación económica**

Insumo	gr/L <sup>14</sup>
Baya de enebro	22,5
Semillas Cilantro	11,5
Canela	2,5
Manzanilla	2,5
Boldo	2,5
Cascara de limón	0,25
Cardamomo	0,25

Fuente: Elaborado en base a información de la empresa y web

<sup>14</sup> Kilogramos por litros de alcohol

Una vez obtenida la receta para la evaluación, se procedió a calcular los costos anuales que tendrían estos botánicos para el proyecto. Para esto se obtuvieron los precios por kilogramo de los insumos, los que fueron entregados por la empresa y también por consultas a distintos distribuidores a través de la web, con lo cual se determinó el costo total anual por insumo. El detalle de estos costos se registra en la Tabla 14.

**Tabla 14: Costo total botánicos para el periodo de evaluación**

Insumo	CLP/Kg	2022	2023	2024	2025
Baya de enebro	\$ 16.807	\$ 882.605	\$ 991.513	\$ 1.100.420	\$ 1.209.328
Semillas Cilantro	\$ 2.688	\$ 72.155	\$ 81.058	\$ 89.962	\$ 98.865
Canela	\$ 10.076	\$ 58.791	\$ 66.046	\$ 73.300	\$ 80.555
Manzanilla	\$ 9.235	\$ 53.888	\$ 60.537	\$ 67.187	\$ 73.836
Boldo	\$ 5.286	\$ 30.842	\$ 34.648	\$ 38.454	\$ 42.259
Cascara de limón	\$ 8.395	\$ 4.898	\$ 5.503	\$ 6.107	\$ 6.712
Cardamomo	\$ 47.311	\$ 27.606	\$ 31.012	\$ 34.419	\$ 37.825

*Elaborado en base a información de la empresa y web*

### 10.2.1.2. Insumos secos

Los que se denominan insumos secos son todos aquellos que no tienen relación con la producción de la bebida, dentro de los cuales se encuentran, la botella, los tapones, las cápsulas (cabe señalar que el tapón más la cápsula es el corcho), etiqueta y la caja para 6 botellas. Estos se diseñarán en el periodo 0 (año 2021) del proyecto, en la etapa de inversión. También se verá el costo de envasado que tienen los insumos secos y se adicionará dentro de este el costo del agua para bajar la graduación. Estos costos se encuentran detallados en la Tabla 15.

**Tabla 15: Costo insumos secos para el periodo de evaluación**

Insumo	CLP/Botella	2022	2023	2024	2025
Botella	\$ 450	\$ 3.600.000	\$ 4.044.600	\$ 4.488.750	\$ 4.932.900
Tapones y Capsulas	\$ 320	\$ 2.560.000	\$ 2.876.160	\$ 3.192.000	\$ 3.507.840
Caja	\$ 67	\$ 536.000	\$ 602.196	\$ 668.325	\$ 734.454
Etiqueta	\$ 350	\$ 2.800.000	\$ 3.145.800	\$ 3.491.250	\$ 3.836.700
Envasado	\$ 110	\$ 880.000	\$ 988.680	\$ 1.097.250	\$ 1.205.820

*Fuente: Elaborado en base a información de la empresa*

### 10.2.1.3. Flete

Aquí se estima el costo del transporte necesario tanto de la materia prima y de los insumos, que intervienen en la producción, como el traslado de los productos a la bodega y a la envasadora.

Este cálculo se realizó por botella, con precios que maneja actualmente la empresa en relación con este servicio.

En la Tabla 16 se detallan los costos que se tendrán en cuenta para la evaluación.

**Tabla 16: Costo anual de flete**

Ítem	2022	2023	2024	2025
Flete	\$ 1.200.000	\$ 1.348.200	\$ 1.496.250	\$ 1.644.300

*Fuente: Elaborado en base a información de la empresa*

### 10.2.1.4. Distribuidora

Como se indicó en la sección 9.2.3, la distribución y comercialización del producto estará a cargo de una distribuidora, Premium Brands, que lleva años trabajando como distribuidor oficial de la empresa. Esta cobra por sus servicios entre un 23% a un 30% de los ingresos por botella.

Para el caso del proyecto, al ser un nuevo producto que se considera innovador hoy en día, el costo a considerar equivale al 23% del ingreso por botella, y se tomará la cota más baja de estas tasas, como una manera de promover la venta de este producto en los primeros años de vida de este proyecto. En los períodos posteriores a la evaluación, este porcentaje podría variar.

En la Tabla 17 se encuentran los costos asociados a la distribuidora, durante los años de evaluación.

**Tabla 17: Costo de distribuidora para el periodo de evaluación**

Ítem	Margen	2022	2023	2024	2025
Distribuidor	23%	\$ 24.439.601	\$ 27.457.892	\$ 30.473.128	\$ 33.488.364

*Fuente: Elaborado en base a información de la empresa*

### 10.2.2. Costos Fijos

Ahora se verán los costos fijos que existen en el proyecto, los que se podrían definir como constantes, ya que no van en función de la producción ni de los ingresos que obtengan, los cuales la empresa tendrá que desembolsar independiente de la cantidad producida.

Los primeros a considerar, son los relacionados a los trabajadores que se contratarán durante los 4 periodos, a saber:

- **Enólogo:** Hoy la empresa cuenta con un enólogo que está a cargo de la producción, pero para este proyecto se necesitará uno con dedicación exclusiva, el que además trabajará con un ayudante de destilería, los que estarán 100% enfocados en este proyecto. En el cálculo de la renta están considerado ambos trabajadores en la sección Enólogo de la Tabla 18.
- **Administrador proyecto Gin:** Esta persona estará encargada de toda la parte administrativa que exige el proyecto gin.
- **Brand Manager:** Como se vio en la sección 9.2.4, tendrá como función aumentar las ventas del nuevo producto, gestionando la marca, encargándose de la promoción del producto, como los medios que ocupará dentro de los cuales puede considerar, páginas web, redes sociales, publicidad, ferias y otros. La renta del Brand Manager será pagada por la empresa y por la distribuidora haciéndose cargo de la mitad de dicha renta cada uno de ellos y el contrato de esta persona lo harán en conjunto.

En la Tabla 18, se encuentran detallados los costos de estos trabajadores.

**Tabla 18: Trabajadores necesarios y renta para el periodo de evaluación**

Trabajador	CLP mensual <sup>15</sup>	Detalle
<b>Enólogo</b>	\$ 1.500.000	Este trabajará en conjunto a un ayudante, estará 100% enfocado en el proyecto del gin
<b>Brand Manager Proyecto Gin</b>	\$1.000.000	Se contratará en conjunto con la distribuidora con el fin aumentar las ventas
<b>Administrador proyecto Gin</b>	\$500.000	Encargado de la parte administrativa del proyecto Gin

*Fuente: Elaborado en base a información de la empresa*

Cabe señalar que esta cantidad de trabajadores es considerada suficiente para el horizonte de años de evaluación del proyecto, después de este periodo de tiempo la cantidad de trabajadores podría aumentar.

Los segundos costos fijos con que cuenta el proyecto, se clasifican como gastos generales como el alquiler y otros, dentro de los cuales se pueden mencionar:

- **Arriendo de destilería y otros:** La empresa arrienda la destilería y los alambiques para producir el alcohol, en estos costos están considerados, además, el pago de contribuciones, gastos menores y todo lo que se utiliza dentro de la destilería como luz, agua (no para la rectificación), etc.
- **Arriendo Bodegas:** La empresa arrienda las bodegas en donde almacenar sus botellas u otro tipo insumos.
- **Mantenición:** Al año hay que realizar mantención a los alambiques y las distintas herramientas que se encuentran en la destilería.

<sup>15</sup> Estos valores se reajustaron por IPC para los periodos de evaluación, tomando como base lo que históricamente registra el INE en este indicador.

- Publicidad web: La empresa contratará los servicios de una empresa de marketing web para la publicidad online a través de Google ads, el Brand Manager estará a cargo y se relacionará con esta con la finalidad de mejorar las ventas.

Los costos de estos gastos generales se encuentran detallados en la Tabla 19.

**Tabla 19: Costos fijos varios**

Ítem	CLP/anual
Arriendo y otros en destilería	\$ 1.800.000
Arriendo bodegas	\$ 2.400.000
Mantenición	\$ 1.000.000
Publicidad	\$ 1.559.880

Fuente: Elaborado en base a información de la empresa

### 10.2.3. Margen de contribución por botella

El margen de contribución es la diferencia entre el volumen de ventas y los costos variables o el beneficio sin contar los costos fijos, y este primer acercamiento permite determinar si es posible financiar los costos fijos de un proyecto y si se pueden obtener, además, beneficios del mismo.

Ya teniendo los ingresos y los costos, se estiman los márgenes de contribución por botella para poder ver en primera instancia si el proyecto obtiene ganancias durante el periodo de evaluación.

Como se observa en la Tabla 20, el margen de contribución por botella, en todos los periodos de evaluación, es mayor al costo fijo, entendiéndose con esto que los ingresos superan a los gastos y por lo tanto se obtienen ganancias de este producto.

**Tabla 20: Margen de contribución por botella**

Ítem	2022	2023	2024	2025
Ingreso por botella	\$ 13.283	\$ 13.283	\$ 13.283	\$ 13.283
Costos variables por botella	\$ 5.145	\$ 5.144	\$ 5.144	\$ 5.144
Costos fijos por botella	\$ 5.345	\$ 4.862	\$ 4.477	\$ 4.164
<b>Margen de contribución por botella</b>	<b>\$ 8.138</b>	<b>\$ 8.139</b>	<b>\$ 8.139</b>	<b>\$ 8.139</b>
<b>Margen de contribución % por botella</b>	<b>61,27%</b>	<b>61,27%</b>	<b>61,27%</b>	<b>61,27%</b>

Fuente: Elaboración Propia

Los resultados de margen obtenidos son consistentes con los márgenes que la empresa ha presentado históricamente en el resto de sus productos.



### **10.3. Inversión**

Al considerar la inversión, se debe tener en cuenta las fuentes de financiamiento que tendrá la misma, dentro de las cuales se pueden encontrar distintas alternativas.

En el contexto del proyecto en estudio, se trabajará bajo el supuesto de que el 100% de los recursos necesarios para su financiamiento provienen del propio capital de la empresa y de aportes de los accionistas, por lo cual no se adquirirá deuda con terceros. Lo anterior, se fundamenta en la factibilidad de la introducción del nuevo producto para lo cual ya tenían contemplados los recursos.

Ahora bien, como se vio en la sección 8.1.3. el gin se prepara a través de una destilación del alcohol, con botánicos para poder aromatizar y saborizar el alcohol, lo que se puede realizar por una maceración, una infusión directa o por extracción por vapor. Para este estudio se pretende realizar por maceración, motivo por el cual se necesita invertir en un macerador.

También hay que diseñar el packaging, que tendrá el producto, lo que se puede realizar dentro o fuera del país. La empresa ya ha desarrollado este proceso con anterioridad, por lo tanto, se usarán las mismas entidades que han estado a cargo del packaging de los otros productos de la empresa, al igual que el registro de la marca que tendrá el producto en estudio.

Por último, como inversión se considerará, también, la receta que será elaborada por los directores de la empresa, expertos en destilados, en conjunto a un maestro destilador extranjero el que cuente con conocimientos y experiencia de la bebida a producir, con la finalidad de lograr una receta innovadora.

Según lo indicado anteriormente, en la inversión se pueden distinguir los siguientes activos:

- Diseño del packaging
- Receta
- Macerador
- Registro de Marca

El costo total de la inversión se estima en \$35.773.103, el que se compone de \$18.000.000 equivalente al costo del macerador, \$14.799.313 correspondiente al diseño del packaging, \$2.843.800 para la receta y \$129.990 el registro de la marca. Lo anterior de acuerdo con información entregada por la empresa de cotizaciones que han efectuado. Algunas de estas se encuentran en *Anexo J*.

### **10.4. Depreciación**

Cabe precisar que, en el cálculo de los costos, además de los costos de fabricación, gastos operacionales y otros, debe considerarse en la composición del flujo de caja los impuestos, los que a su vez requerirán el cálculo de la depreciación, que sí bien no es un fondo efectivo de desembolso, se utiliza en términos contables para el

cálculo del impuesto a pagar, el que sí tiene incidencia en la determinación del flujo de caja.

El criterio a usar es el de una depreciación en línea recta o lineal del macerador, para los años de evaluación, aun cuando existen otros como el de unidad de producción y los métodos que contempla la legislación tributaria como incentivo a las pymes como lo es la depreciación instantánea, así como también se tiene la depreciación acelerada.

Se utilizará la metodología señalada pensando en que puede ser más conservadora al momento de evaluar el proyecto, en comparación a otros tipos de depreciación, y todo esto considerando finalmente que este ajuste contable no tenga una incidencia significativa en los flujos a estimar.

$$\text{Depreciación} = \frac{18.000.000}{4} = 4.500.000$$

### 10.5. Capital de trabajo

Correspondiente al conjunto de recursos necesarios para la operación del proyecto. En este caso, para poder estimar el capital necesario que permita la realización del proyecto, se debe tener el producto para la venta, el primer año en que se deben comenzar a generar flujos, esto es el año 2022, para lo cual se necesita trabajar de forma desfasada debido a que, la producción de gin antes de su comercialización cuenta con un periodo producción de meses, como se vio en la sección 8.1.3., y se tomará como supuesto 6 meses de producción.

Para lograr este objetivo es necesario cubrir los costos de los periodos de producción desfasados, es decir los 6 meses anteriores a la generación de los ingresos y el primer mes de venta que permitirá poder seguir cubriendo los costos del proyecto a través de los ingresos.

En el *Anexo K* se encuentra la estimación del flujo mensual del primer año, es por esto, que el capital de trabajo será los 7 meses de costos fijos, el costo de materia prima, flete y parte de los insumos secos, el valor total estimado asciende a \$26.841.921, monto que se espera recuperar en el último periodo de ventas.

### 10.6. Tasa de descuento

Como se trabaja en base al supuesto de que la inversión viene completamente de recursos de la empresa y/o de sus accionistas, la tasa de descuento se estimará en base a la fórmula de CAPM, la que relaciona la rentabilidad de un activo financiero con el riesgo que tendría este en el mercado.

La fórmula de la CAPM es la siguiente:

$$CAPM = r_f + \beta(E(r_m) - r_f)$$

En donde:

- $r_f$ : Esta es la tasa libre de riesgo, se obtendrá del promedio de la tasa de interés de los bonos emitidos por el Banco central a 5 años, registrada en el año 2020, para este caso será de 1,94%. (46)
- $\beta$ : Para la estimación del Beta se utilizará la del mercado de bebidas alcohólicas publicado por Aswath Damodaran, experto en evaluación y finanzas corporativas, con un valor de 0,91. (47)
- $E(r_m)$ : Esta es la rentabilidad esperada del mercado. Para estimar este valor se toma como base el rendimiento que tuvo el IPSA en los últimos 5 años, al igual que el número de periodos de evaluación del proyecto, para lo cual se toma el valor observado en el periodo del mes de diciembre del 2015 y el de diciembre del 2020, con lo que se obtiene un resultado de 13,5%. (48)

Con los datos señalados se calcula el siguiente valor para el CAPM que corresponderá a la tasa de descuento para el proyecto:

$$CAPM = 1,94\% + 0,91(13,5\% - 1,94\%) = 12,46\%$$

### 10.7. Flujo de caja

Constituye uno de los elementos más importantes del estudio de este proyecto y teniendo ya definidas y estimadas todas las variables necesarias para la composición del flujo de caja, se procede a su construcción.

Cabe mencionar que la tasa de impuesto a las utilidades a considerar es el Impuesto de Primera Categoría contemplado en la Ley de Impuesto a la Renta, que rige actualmente correspondiendo una tasa de 27%, tasa que se observa desde el año 2019. (49)

Como resultado de este flujo, se espera obtener los indicadores financieros de VPN, TIR y el Payback para el proyecto, con el fin de evaluar su rentabilidad y conveniencia de implementación, y además en base a este flujo, es posible llevar a cabo el análisis de sensibilidad.

En la Tabla 21 se encuentra el detalle del flujo de caja obtenido, en donde se consignan los flujos hasta el año 2025, de acuerdo a los datos estimados anteriormente, y en el que es posible observar que desde el año 2024 ya genera flujos acumulados mayores que cero por lo que el proyecto, a ese periodo, ya se encuentra con la inversión pagada. Se aprecia, además, que tiene flujos acumulados positivos hasta el último periodo de evaluación, lo que se podría interpretar o significar una fuente adicional de ingresos para la empresa.

**Tabla 21: Flujo de caja esperado**

Flujo de Caja	2021	2022	2023	2024	2025
Ingresos		\$ 106.259.136	\$ 119.382.140	\$ 132.491.860	\$ 145.601.581
Costos variables		\$ -41.156.199	\$ -46.238.441	\$ -51.316.181	\$ -56.393.922
<b>Margen de Contribución</b>		<b>\$ 65.102.937</b>	<b>\$ 73.143.698</b>	<b>\$ 81.175.679</b>	<b>\$ 89.207.660</b>
Costos Fijos		\$ -42.759.880	\$ -43.695.880	\$ -44.656.216	\$ -45.641.521
Depreciación		\$ -4.500.000	\$ -4.500.000	\$ -4.500.000	\$ -4.500.000
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		<b>\$ 17.843.057</b>	<b>\$ 24.947.818</b>	<b>\$ 32.019.463</b>	<b>\$ 39.066.139</b>
Impuestos		\$ -4.817.625	\$ -6.735.911	\$ -8.645.255	\$ -10.547.858
<b>Utilidades después de impuestos</b>		<b>\$ 13.025.432</b>	<b>\$ 18.211.907</b>	<b>\$ 23.374.208</b>	<b>\$ 28.518.281</b>
Depreciación		\$ 4.500.000	\$ 4.500.000	\$ 4.500.000	\$ 4.500.000
Inversión	\$ -35.773.103				
Capital de Trabajo	\$ -26.841.921				
Recuperación Capital de Trabajo					\$ 26.841.921
<b>Flujo de caja</b>	<b>\$ -62.615.024</b>	<b>\$ 17.525.432</b>	<b>\$ 22.711.907</b>	<b>\$ 27.874.208</b>	<b>\$ 59.860.203</b>
<b>Flujo de caja Acumulado</b>	<b>\$ -62.615.024</b>	<b>\$ -45.089.592</b>	<b>\$ -22.377.685</b>	<b>\$ 5.496.523</b>	<b>\$ 65.356.726</b>
<b>VPN</b>	<b>\$ 27.948.127</b>				

Fuente: Elaboración Propia

A partir de los flujos de caja se procede a determinar los indicadores que se derivan del mismo.

En Tabla 22 se registran los indicadores que se obtienen del flujo de caja definido, en donde se advierte que el criterio del VPN resulta positivo, es decir, mayor a cero indicando con esto que el proyecto es viable por lo que sí debe realizarse. El proyecto, entonces, bajo este indicador, es conveniente en el periodo de evaluación descrito.

**Tabla 22: Indicadores flujo de caja**

Indicadores	Valor
<b>VPN</b>	\$27.948.127
<b>TIR</b>	28,4%
<b>Payback</b>	2,8

Fuente: Elaboración propia

Ahora, analizando la Tasa Interna de Retorno (TIR) del proyecto, se aprecia en la misma Tabla 22, que esta llega a un 28,4%, valor positivo mayor a cero y al ser comparada con la tasa de descuento definida, se obtiene que es mayor, por lo que considerando esta herramienta se determina que el proyecto es viable para su implementación.

Por último, al ver el Período o Plazo de Recuperación (PAYBACK), considerado como el tiempo de retorno desde la inversión inicial hasta el momento que los rendimientos acumulados se tornan iguales al valor de esa inversión, como se ve en la Tabla 22, el tiempo cuando se recupera el dinero que se invirtió en el proyecto es de 2,8 años, un periodo que la empresa encuentra más que razonable teniendo en cuenta el tipo de proyecto.

### **10.7.1. Análisis de sensibilidad**

El análisis de sensibilidad tiene como objeto realizar un examen de la variación de alguno de los valores dentro de las variables claves contempladas para el proyecto, modificando una y dejando el resto de las otras constantes, lo que podría derivar en desviaciones de consideración en la medición de los resultados, permitiendo entonces estimar distintos escenarios y ver cuán firme es el proyecto en estos escenarios diferentes, revelando así el efecto que tendrá en la rentabilidad, la variación de estas variables relevantes.

Ya con un Flujo de caja definido y sus respectivos indicadores de evaluación del proyecto, se analizan los distintos escenarios para algunas variables que podrían ser interesantes estudiar.

#### **10.7.1.1. Sensibilización Ventas**

La primera será un cambio en la función de ventas, para lo cual se utilizará la proyección del consumo de gin de calidad premium en el país, realizada en la sección 9.1.1., de la que se tomarán tres posibles escenarios, el esperado sin variación en los ingresos, el pesimista en donde los crecimientos de venta tomarán el límite de confianza inferior de la proyección realizada, con un crecimiento del año 2022 a 2023 de 0,30%; del año 2023 a 2024 de -1,38% y del año 2024 a 2025, de -2,99%, y el optimista en donde el crecimiento de las ventas tomarán el límite de confianza superior con un crecimiento del año 2022 a 2023 de 17,09%; del año 2023 a 2024 de 15,17% y del año 2024 a 2025 de 13,63%. En el *Anexo L* se muestran estas variaciones

Como se observa en la Tabla 23, de los tres escenarios señalados, ninguno muestra un VPN y una TIR menores que 0, dando a entender que el proyecto mientras cuente con ventas igual al comportamiento del mercado en los periodos evaluados, generará beneficios para la empresa, pensando que las ventas de botellas de gin, que es el producto, es el único concepto de ingreso con que cuenta el proyecto.

Ahora, viendo el efecto cuando se aumenta la cantidad de botellas vendidas, en comparación a la contracción, la variación que experimenta es menor, lo que se explica por el aumento de la producción y venta de las botellas de gin, por cuanto es directamente proporcional a los costos variables que componen ésta.

**Tabla 23: Escenarios con variación de ventas**

Escenarios Ventas	VPN	TIR
<b>Pesimista</b>	\$ 2.602.762	14,17%
<b>Esperado</b>	\$ 27.948.127	28,40%
<b>Optimista</b>	\$ 37.944.654	33,13%

*Fuente: Elaboración propia*

### 10.7.1.2. Sensibilización Costos Variables

Ahora se analizará cómo cambia la evaluación del proyecto con una variación en los costos variables, lo que puede deberse a una receta que cuente con distinta cantidad de botánicos, cambio en el precio del alcohol, mayor cantidad de alcohol necesario, cambio en el precio de insumos secos o aumento en el porcentaje de margen para la distribuidora.

Para este análisis se tomarán tres casos, el esperado sin variación en los costos, el pesimista con un aumento del 25% de los costos variables anuales sumando todos los descritos y el favorable con una disminución del 25% de los costos variables anuales.

Se observar en la Tabla 24, que tanto el VPN como la TIR, en los 3 escenarios propuestos, es mayor a cero y en el caso de la TIR es mayor a la tasa de descuento aplicada, ante un aumento en este parámetro, lo que permite concluir que el proyecto podría realizarse, aunque exista un aumento del 25% de sus costos variables.

También se advierte que el proyecto es bastante sensible a una variación positiva, es decir cuando disminuyen los costos variables, ya que como se puede ver en el caso optimista el VPN y la TIR tienen un aumento significativo.

**Tabla 24: Escenarios con variación de costos variables**

Escenarios Costos Variables	VPN	TIR
<b>Pesimista</b>	\$1.578.264	13,39%
<b>Esperado</b>	\$27.948.127	28,40%
<b>Optimista</b>	\$54.317.990	42,66%

*Fuente: Elaboración propia*

### 10.7.1.3. Sensibilización Costos Fijos

Por último se analizará el cambio de la evaluación cuando existe una variación en los costos fijos, lo que podría presentarse por algún cambio en los trabajadores necesarios, podrían requerirse más o menos; modificación en sus remuneraciones, por variación en los costos de mantención, el de las bodegas o el arriendo de la destilería, y al igual que los casos anteriores, se abordarán tres posibles escenarios, el esperado con ningún cambio, el pesimista con un aumento en el 25% de los costos fijos anuales y el favorable con una disminución en un 25% de éstos.

Es posible observar en la Tabla 25, que al igual que en los costos variables, en los 3 escenarios propuestos se cuenta con un VPN y una TIR mayor a cero, por lo que un aumento del 25% de los costos fijos totales no son un impedimento para poder llevar a cabo el proyecto. También se puede advertir que la variación de los costos fijos tiene menos incidencia si se compara a la variación que experimentan los costos variables, lo cual es congruente con el tipo de producto que se desea vender.

**Tabla 25: Escenarios con variación de costos fijos**

Escenarios Costos Fijos	VPN	TIR
<b>Pesimista</b>	\$3.766.273	14,64%
<b>Esperado</b>	\$27.948.127	28,40%
<b>Optimista</b>	\$52.129.981	41,81%

*Fuente: Elaboración propia*

El estudio de sensibilidad se aplicó considerando la variación de un solo parámetro del proyecto. También es posible ver la sensibilización de más de una variable, en forma simultánea, pero, dada las características del proyecto, los resultados obtenidos son muy concluyentes e indican la tendencia que se podría experimentar al sensibilizar más de una variable.

## 11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Como etapa final del trabajo de memoria, se presentan las principales conclusiones y aprendizajes que se alcanzaron del estudio que se llevó a cabo, destacando los principales resultados que se obtuvieron, en cada una de las etapas del trabajo.

También se realizan algunas recomendaciones y comentarios finales, que se desprenden del proyecto, en base a los investigado hasta la fecha.

### 11.1. Conclusiones

Se logró entender, de manera general, como es una empresa productora y comercializadora de bebidas espirituosas artesanales, los productos que estas manejan, el mercado del pisco en donde se encuentra inserta la empresa y las inquietudes que nacen dentro de ellas para poder seguir creciendo, justamente una de estas es la que genera el estudio de memoria.

Este crecimiento que buscaba la empresa y los meses ociosos con que contaba durante el año, debido a la producción estacional, llevó a que el propósito de la memoria se guiara a través de la incorporación de un nuevo producto a la empresa, pero para esto se necesitaba saber cuál era el producto y como se insertaría este en el mercado, por lo cual el objetivo general que guio el trabajo de memoria fue “seleccionar un nuevo producto para la cartera de la empresa y diseñar la estrategia y plan comercial para su incorporación en el mercado”.

Para cumplir con el objetivo definido, se realizó una investigación de mercado de los tres posibles productos a ingresar, a saber, el whisky, el vodka y el gin, en donde se investigaron distintos factores tanto del producto en sí, la oferta y la demanda, llegando a entender los principales atributos que componen la oferta local y el comportamiento en el consumo de estos productos, en el mercado interno, y todo esto llevó a concluir lo siguiente en torno a dichos productos:

- Whisky: Existe un aumento en su consumo en los últimos años y se espera que siga creciendo, además, en el mercado local, se encuentra una gran variedad de este producto. Del proceso de investigación se concluyó que el factor más importante es la marca y el origen de dónde se produce.
- Vodka: El consumo ha ido a la baja en los últimos años y en el mercado local existe una oferta limitada, enfocada en los productos de baja calidad. Del proceso investigación se concluyó que su factor principal en el mercado local es el bajo precio y el corto tiempo de producción.
- Gin: Existe un boom en el país sobre esta bebida, desde el año 2017, con un aumento tanto en su consumo y como en la oferta de productos locales. Del proceso de investigación, se concluyó que su principal factor es lo flexible que es como destilado ya que permite agregar elementos innovadores en su elaboración, que le dan un valor agregado como



destilado y además se añade el bajo tiempo que lleva su producción en comparación a otros destilados.

Contando con toda esa información se procedió a definir el destilado a producir, uno de los principales objetivos de este trabajo de investigación, el que a través de una justificación cualitativa y cuantitativa de la investigación se definió cuál sería la mejor oportunidad de negocio para la empresa, lo que se realizó por medio de una matriz de priorización, concluyendo que la mejor opción de destilado, con una valorización total del destilado de 2,44 en la matriz realizada, era el Gin.

A partir de la decisión del destilado se realiza una segunda investigación más específica al producto, esta permitió poder definir el plan de marketing, realizando como primera etapa la estructura STP, en donde se proyectó el consumo de gin y el consumo de gin premium, llegando en el año 2025 a los 82.600 [9 litre cases] en el caso del consumo de gin y a los 17.000 [9 litre cases] en el gin premium. Teniendo estos datos y con las investigaciones previas, se concluye que el segmento target sería el de trabajadores entre los 26 a 54 años que consumen destilados premium, en particular gin, y con una estrategia de posicionamiento enfocada en visibilizar la calidad y la experiencia que contaba la empresa.

Como segunda parte del plan de marketing, se definió el marketing mix en donde se concluyó que:

- El producto sería un gin artesanal elaborado a base de botánicos nacionales.
- El precio de venta público ascendería a \$19.990, precio competitivo en este mercado.
- Una plaza que depende de la distribuidora enfocada en los canales off trade, como supermercados y tiendas especializada, tanto presencial como online.
- Una estrategia de promoción realizada en conjunto a la empresa distribuidora, la que estará enfocada fuertemente en publicidad por medios web y con un Brand Manager que se hará cargo de ésta y de otras estrategias para impulsar la marca.

Por último, se realizó una evaluación económica de la estrategia propuesta a través de un flujo de caja para el proyecto, aquí se tenía el objetivo de llegar a un 5% de consumo de gin premium en el país en el año 2025, obteniéndose indicadores como el de VPN de \$27.948.127 y una TIR de 28,4% concluyendo por ambos indicadores mostrados, que el proyecto es rentable y que significarán beneficios económicos para la empresa, por lo que es viable y debería implementarse su realización o ejecución y, como una manera de incorporar la componente riesgo a los valores estimados para el proyecto, se llevó a efecto un análisis de sensibilidad en torno a una variación de las venta de botellas de gin (por el lado de los ingresos que se reciben por el proyecto), los costos variables y costos fijos, sensibilizando cada una de estas variables en tres posibles escenarios, a saber el optimista, el esperado y el pesimista. Aquí se pudo concluir que el

proyecto es más sensible a los costos variables, lo que es congruente con el tipo de producto que se desea producir y comercializar.

## **11.2. Recomendaciones y comentarios finales**

Una vez concluido el estudio expuesto en la presente memoria, y de los objetivos generales y específicos planteados, es posible señalar que se cumple la viabilidad del proyecto, motivo por el cual, se sugiere su realización. Dentro de las razones que justifican esta sugerencia es posible mencionar:

- Según los resultados obtenidos se advierte una oportunidad de negocio, con mayor razón, considerando que la inversión inicial no es de un monto tan elevado, en relación con las operaciones de la empresa.
- La sociedad ya cuenta con instalaciones que no se estaban aprovechando al máximo su capacidad, dada la estacionalidad en sus operaciones, disminuyendo de esta manera el costo de mantener esta capacidad ociosa.
- La empresa, desde que se concibió, se ha dedicado al rubro de destilados por lo que tiene el conocimiento, la experiencia y el personal capacitado en esta área, lo que constituye una ventaja comparativa en un mercado que está en crecimiento e innovando.
- Adquiere relevancia sugerir invertir e introducir el producto al mercado teniendo en consideración el boom que está experimentando este tipo de productos y la existencia y posibilidad de distintos canales de distribución (los que a su vez están invirtiendo para así prestar un mejor servicio agregando un valor adicional al producto).

Ahora bien, si se desea exportar el producto se debe tener en cuenta la realización de una investigación complementaria para poder adecuarse mejor a los estándares internacionales, en torno a esta bebida, como lo es el caso de la botella a utilizar la que en los mercados internacionales como USA comúnmente tienen un volumen de 750mL y no de 700mL como la propuesta en este estudio, la que adecua más al mercado local.

Finalmente, no se puede obviar el contexto en el que se están moviendo las economías de los distintos países, dada la crisis sanitaria que se está enfrentando a nivel mundial, la que se prolonga desde hace un año aproximadamente, y, haciendo abstracción de todo lo que esto significa y conlleva, es posible destacar que aún bajo estas condiciones, el consumo de este tipo de productos, que si bien ha disminuido, no se ha visto tan mermado como sí ha ocurrido con productos y servicios de otros sectores industriales, que no son de primera necesidad, en virtud de lo cual, aun considerando esta situación tan adversa, y situándose sólo en el marco que desenvuelve al presente trabajo, el aspecto económico/financiero, conviene la implementación del proyecto en estudio.



## 12. BIBLIOGRAFIA

1. Verema. **Historia de la destilación. Origen de los licores y destilados.** Verema. [En línea] 13 de Junio de 2012. [Citado el: 24 de Julio de 2020.] <https://www.verema.com/blog/licores-destilados/979233-historia-destilacion-origen-licores-destilados>.
2. Chileestuyo. **Pisco chileno: Un viaje al pasado entre cepas, aromas y sabores.** [En línea] 14 de Mayo de 2020. [Citado el: 22 de Julio de 2020.] <https://www.chileestuyo.cl/pisco-chileno-un-viaje-al-pasado-entre-cepas-aromas-y-sabores/>.
3. Economía y Negocios Online. **Pisco chileno es elegido el mejor destilado blanco del mundo.** [En línea] 08 de Abril de 2014. [Citado el: 15 de Junio de 2020.] <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=118633#:~:text=Waqar%20ya%20hab%C3%ADa%20sido%20distinguido,UU..>
4. Research and Markets. **Global 2017 Report on Craft Spirits 2014-2017 & Forecasts to 2025 - Focus on Whiskey, Vodka, Gin, Rum, Brandy, Liqueur.** [En línea] 24 de Noviembre de 2017. [Citado el: 20 de Julio de 2020.] <https://www.globenewswire.com/news-release/2017/11/24/1205749/0/en/Global-2017-Report-on-Craft-Spirits-2014-2017-Forecasts-to-2025-Focus-on-Whiskey-Vodka-Gin-Rum-Brandy-Liqueur.html>.
5. Buzzetti, Carolina. **Evolución de la producción y mercado del Pisco: noviembre 2017.** s.l. : ODEPA, 2017.
6. Emol. **Chile cuadruplica a Perú en consumo de pisco: Dos litros per cápita versus medio litro al año.** [En línea] 01 de Marzo de 2018. [Citado el: 1 de Junio de 2020.] <https://www.emol.com/noticias/Economia/2018/03/01/896956/Chile-cuadruplica-a-Peru-en-consumo-de-pisco-Dos-litros-per-capita-versus-medio-litro-al-ano.html>.
7. América Retail. **Chile: Los chilenos cada vez más prefieren piscos premium.** [En línea] 16 de Mayo de 2017. <https://www.america-retail.com/chile/chile-los-chilenos-cada-vez-mas-prefieren-piscos-premium/>.
8. elDía. **Industria pisquera acumula pérdidas de hasta un 70% en ventas desde octubre.** [En línea] 24 de Abril de 2020. [Citado el: 12 de Junio de 2020.] <http://www.diarioeldia.cl/economia/industria-pisquera-acumula-perdidas-hasta-70-en-ventas-desde-octubre>.
9. Grand View Research. **Whiskey Market Size, Share & Trends Analysis Report By Product (Malt, Wheat, Rye, Corn, Blended), By Quality (Premium, High-end Premium, Super Premium), By Region, And Segment Forecasts, 2019 - 2025.** [En línea] Febrero de 2019. [Citado el: 20 de Julio de 2020.] <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/whiskey-market>.
10. ODEPA. **Boletín de Cereales. 2020.**

11. Statista. **Vodka worldwide market.** [En línea] Mayo de 2020. [Citado el: 20 de Julio de 2020.] <https://www.statista.com/outlook/10020200/100/vodka/worldwide#market-marketDriver>.
12. Research and Market. **Worldwide Gin Market Insights 2020-2024 - Rising Demand in Developing Countries due to Increasing Disposable Income.** [En línea] 25 de Febrero de 2020. [Citado el: 20 de Julio de 2020.] <https://www.prnewswire.com/news-releases/worldwide-gin-market-insights-2020-2024---rising-demand-in-developing-countries-due-to-increasing-disposable-income-301010747.html>.
13. Statista. **Gin worldwide.** [En línea] 2020. [Citado el: 20 de Julio de 2020.] <https://www.statista.com/outlook/10020400/100/gin/worldwide>.
14. The Label. **Estos son los Gin Chilenos que tienes que conocer.** [En línea] 5 de Junio de 2020. [Citado el: 25 de Septiembre de 2020.] <https://www.thelabel.cl/estos-son-los-gin-chilenos-que-tienes-que-conocer/>.
15. La Tercera. **Más allá del pisco: Destilados made in Chile.** [En línea] 7 de Febrero de 2020. [Citado el: 26 de Septiembre de 2020.] <https://www.latercera.com/tendencias/noticia/mas-alla-del-pisco-destilados-made-in-chile/1002192/>.
16. Malhotra, Naresh. *Investigación de Mercados.* s.l. : Pearson Education, 2008.
17. Universidad Internacional de Valencia. **Análisis estratégico: 4 pasos y 3 niveles.** [En línea] 12 de Enero de 2019. [Citado el: 2 de Noviembre de 2020.] <https://www.universidadviu.com/analisis-estrategico-4-pasos-y-3-niveles/>.
18. BETANCOURT QUINTERO, Diego. **Cómo hacer una matriz de priorización. *Ingenio Empresa.*** [En línea] 24 de Noviembre de 2018. [Citado el: 18 de Noviembre de 2020.] [www.ingenioempresa.com/matriz-de-priorizacion](http://www.ingenioempresa.com/matriz-de-priorizacion).
19. MarketingBRANDING. **La Estructura STP o Marketing Estrategico.** [En línea] 21 de Diciembre de 2013. [Citado el: 24 de Julio de 2020.] <https://www.marketing-branding.com/la-estructura-stp-o-marketing-estrategico/>.
20. KOTLER, PHILIP y ARMSTRONG, GARY. *Marketing, Versión para Latinoamérica.* Mexico : PEARSON EDUCACIÓN, 2007.
21. TIBCO. **Tasa de crecimiento anual compuesta.** [En línea] [Citado el: 5 de Octubre de 2020.] [https://docs.tibco.com/pub/spotfire\\_web\\_player/6.0.0-november-2013/ES/WebHelp/GUID-5C40D927-A3E6-4139-A935-1AFA7DE161F5.html](https://docs.tibco.com/pub/spotfire_web_player/6.0.0-november-2013/ES/WebHelp/GUID-5C40D927-A3E6-4139-A935-1AFA7DE161F5.html).
22. Economipedia. **Valor actual neto (VAN).** [En línea] [Citado el: 5 de Octubre de 2020.] <https://economipedia.com/definiciones/valor-actual-neto.html>.
23. —. **Tasa interna de retorno (TIR).** [En línea] [Citado el: 5 de Octubre de 2020.] <https://economipedia.com/definiciones/tasa-interna-de-retorno-tir.html>.

24. El Conocedor. **La elaboración del whisky.** [En línea] 20 de Septiembre de 2018. [Citado el: 1 de Octubre de 2020.] <https://revistaelconocedor.com/la-elaboracion-del-whisky/>.
25. INGENIERÍAQUÍMICA.NET. **Elaboración del Whisky.** [En línea] 20 de Marzo de 2019. [Citado el: 1 de Octubre de 2020.] <https://www.ingenieriaquimica.net/articulos/434-elaboracion-del-whisky>.
26. Valero, Liz. **Elaboración del Vodka. DRINKS&CO.** [En línea] 16 de Julio de 2020. [Citado el: 2 de Octubre de 2020.] <https://www.drinksco.es/blog/elaboracion-vodka-1693824>.
27. MORETTI. **Técnicas de destilación de gin. MORETTI.** [En línea] [Citado el: 29 de Diciembre de 2020.] <https://destileriamoretti.com/tecnicas-destilacion-gin/>.
28. Reyes, José Ignacio. **Llega Carpintero Negro, un gin único en su especie. s.l. : THELABEL, 17 de Julio de 2020.**
29. **Ahora el gin se hace en Chile.** Wallace, Catalina. s.l. : EL MERCURIO WIKÉN, 2020.
30. Urquieta, Loreto. **Descubre el misterio que esconde el nuevo gin Dr. Masker. THE LABEL.** [En línea] 31 de Julio de 2020. [Citado el: 1 de Octubre de 2020.] <https://www.thelabel.cl/descubre-el-misterio-que-esconde-el-nuevo-gin-dr-masker/>.
31. Observatorio Chileno de Droga. **Décimo Tercer Estudio Nacional de Drogas en Población General de Chile, 2018.** s.l. : SENDA, 2018.
32. INE. **CENSO 2017. 2017.**
33. Comunidad Económica Europea. **Reglamento (CE) n° 110/2008 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 15 de enero de 2008 , relativo a la definición, designación, presentación, etiquetado y protección de la indicación geográfica de bebidas espirituosas y por el que se deroga el Reglament. EUR-Lex.** [En línea] 15 de Enero de 2008. [Citado el: 17 de Diciembre de 2020.] <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/es/TXT/?uri=CELEX%3A32008R0110>.
34. Castillo, Toni. **Las cuatro denominaciones que tiene la ginebra en la UE. Ginebras.net.** [En línea] 23 de Junio de 2011. [Citado el: 17 de Diciembre de 2020.] <http://www.ginebras.net/articulo/las-cuatro-denominaciones-que-tiene-la-ginebra-en-la-ue>.
35. ANDREA. **LOS DIFERENTES TIPOS DE GINEBRA. Gastronomía Insólita.** [En línea] 17 de Julio de 2020. [Citado el: 17 de Diciembre de 2020.] <https://gastronomiainsolita.com/tipos-y-clasificaciones-de-ginebra/>.
36. Productos Gourmet. **Los diferentes tipos y clasificaciones de la ginebra. Productos Gourmet.** [En línea] [Citado el: 17 de Diciembre de 2020.]

<https://productosgourmet.online/blog/los-diferentes-tipos-clasificaciones-la-ginebra/>.

37. García, Ivan. **Definición de Packaging** . *Economía Simple*. [En línea] 7 de Noviembre de 2017. [Citado el: 22 de Diciembre de 2020.] <https://www.economiasimple.net/glosario/packaging>.

38. Cuneo, Liz. **Why beverage packaging matters**. *Packaging Strategies*. [En línea] 11 de Diciembre de 2015. [Citado el: 22 de Diciembre de 2020.] <https://www.packagingstrategies.com/articles/88492-why-beverage-packaging-matters>.

39. CutSheetLabels. **Understanding Liquor Labeling Requirements**. *CutSheetLabels*. [En línea] 9 de Octubre de 2018. [Citado el: 22 de Diciembre de 2020.] <https://cutsheetlabels.com/blog/understanding-liquor-labeling-requirements/>.

40. Hughes Enterprises. **How Product Packaging Affects Consumer Buying Decisions**. *Hughes Enterprises*. [En línea] [Citado el: 22 de Diciembre de 2020.] <https://www.hughesent.com/blog/packaging-affects-consumer-buying-decision/>.

41. Cortés, Guillermo. **¿Conoce la diferencia entre los canales on-trade y off-trade?** *InformaBTL*. [En línea] 5 de Diciembre de 2017. [Citado el: 22 de Diciembre de 2020.] <https://www.informabtl.com/conoce-la-diferencia-entre-los-canales-on-trade-y-off-trade/>.

42. Banco Central de Chile. **MERCADO LABORAL: HECHOS ESTILIZADOS E IMPLICANCIAS MACROECONÓMICAS**. *Banco Central de Chile*. [En línea] Diciembre de 2018. [Citado el: 20 de Marzo de 2021.] [https://www.bcentral.cl/c/document\\_library/get\\_file?uuid=5282859d-ec41-bd4d-cefa-95c2bd348472&groupId=33528](https://www.bcentral.cl/c/document_library/get_file?uuid=5282859d-ec41-bd4d-cefa-95c2bd348472&groupId=33528).

43. Centro de Microdatos Universidad de Chile. **Encuesta de Ocupación y Desocupación en la Región Metropolitana, septiembre 2020**. 2020.

44. Simon, Kemp. **Digital 2020: Chile**. 2020.

45. Kolau. **Cómo funciona Google Ads(Adwords)**. *Kolau*. [En línea] [Citado el: 26 de Diciembre de 2020.] <https://www.kolau.es/adwords/como-funciona-google-adwords>.

46. Banco Central de Chile. **Tasas de Interés**. *Banco Central de Chile*. [En línea] [Citado el: 2 de Enero de 2021.] [https://si3.bcentral.cl/Siete/ES/Siete/Cuadro/CAP\\_TASA\\_INTERES/MN\\_TASA\\_INTERES\\_09/TMS\\_15/T311?cbFechaInicio=2016&cbFechaTermino=2020&cbFrecuencia=MONTHLY&cbCalculo=NONE&cbFechaBase=](https://si3.bcentral.cl/Siete/ES/Siete/Cuadro/CAP_TASA_INTERES/MN_TASA_INTERES_09/TMS_15/T311?cbFechaInicio=2016&cbFechaTermino=2020&cbFrecuencia=MONTHLY&cbCalculo=NONE&cbFechaBase=).

47. Damodaran, Aswath. **Betas by Sector (US)**. [En línea] Enero de 2020. [Citado el: 02 de Enero de 2021.] [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html).

48. Investing.com. **S&P CLX IPSA(SPIPSA)**. *Investing.com*. [En línea] 30 de Diciembre de 2020. [Citado el: 2 de Enero de 2021.] <https://es.investing.com/indices/ipsa-historical-data>.
49. SII. **IMPUESTOS DIRECTOS. SII**. [En línea] 18 de Diciembre de 2015. [Citado el: 3 de Enero de 2021.] [https://www.sii.cl/aprenda\\_sobre\\_impuestos/impuestos/imp\\_directos.htm](https://www.sii.cl/aprenda_sobre_impuestos/impuestos/imp_directos.htm).
50. CONASET. **Alcohol y Conducción**. *CONASET*. [En línea] [Citado el: 10 de 12 de 2020.] <https://www.conaset.cl/alcohol-y-conduccion/>.
51. Banco Mundial. **Chile Panorama general**. *Banco Mundial*. [En línea] 16 de Abril de 2020. [Citado el: 11 de Noviembre de 2020.] <https://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview>.
52. CNN CHILE. **Chile superó en un 40% el promedio mundial de consumo de alcohol**. *CNN CHILE*. [En línea] 9 de Mayo de 2019. [Citado el: 25 de Noviembre de 2020.] [https://www.cnnchile.com/pais/chile-supero-40-porciento-promedio-mundial-consumo-alcohol\\_20190509/](https://www.cnnchile.com/pais/chile-supero-40-porciento-promedio-mundial-consumo-alcohol_20190509/).
53. MINSAL. *Encuesta Nacional de Salud. 2016-2017*.
54. Lop, Raquel. **Foodtech: alimentos creados con Inteligencia Artificial**. *innovacion.cl*. [En línea] 14 de Noviembre de 2019. [Citado el: 29 de Noviembre de 2020.] <http://www.innovacion.cl/caso/foodtech-alimentos-inteligencia-artificial/>.
55. Expande Online. **eCommerce Chile: Crecimiento Histórico e Influencia del Covid-19**. *Expande Online*. [En línea] [Citado el: 29 de Noviembre de 2020.] <https://expandeonline.cl/blog/ecommerce-chile/>.
56. IWSR. *Domestic Volume Report 2018 All Categories Chile*. 2018.
57. MarketingDirecto.com. **Marketing Digital: Inversión en publicidad digital protagonizará vigoroso crecimiento en 2021**. *MarketingDirecto.com*. [En línea] 25 de Noviembre de 2020. [Citado el: 2020 de Diciembre de 2020.] <https://www.marketingdirecto.com/digital-general/digital/inversion-publicidad-digital-dara-fortisimo-brinco-2021>.
58. Orús, Abigail. **Porcentaje del gasto publicitario en el mundo por medio de comunicación en 2019**. *Statista*. [En línea] 28 de Septiembre de 2020. [Citado el: 19 de Diciembre de 2020.] <https://es.statista.com/estadisticas/636798/distribucion-del-gasto-publicitario--por-medio/>.
59. Sapag, Nasir y Sapag, Reinaldo. *PREPARACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS*. s.l. : McGRAW-HILL, 1991.
60. PAVON TURENNE, Alejandra. *Diseño de un plan de negocios para la incorporación de Nescafé® frío en Chile* [en línea]. Santiago, Chile: Universidad de Chile - Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, 2013. Disponible en < <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/112535>>



61. ARMIJO NÚÑEZ, Camila. *Diseño de un plan de negocio para una empresa de venta de ropa plus size* [en línea]. Santiago, Chile: Universidad de Chile - Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, 2019. Disponible en < <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/171104>>




62. GARCÍA RIQUELME, Paula. *Incorporación de nuevo producto para una empresa elaboradora de cereales premium mediante análisis conjunto* [en línea]. Santiago, Chile: Universidad de Chile - Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, 2016. Disponible en < <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/144493>>

### 13. ANEXO

#### Anexo A: Principal oferta de Whisky en Chile

Dueño	Marcas	Origen	Tipo	Calidad	Precio
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Johnnie Walker</li> <li>- Vat 69</li> <li>- White Horse</li> <li>- J&amp;B</li> <li>- Old Parr</li> <li>- Windsor</li> <li>- Crown Royal</li> <li>- Buchanan's</li> <li>- Sandy MacDonald</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- US Whiskey</li> <li>- Scotch Whiskey</li> <li>- Otro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Blended Scotch</li> <li>- Bourbon</li> <li>- Malt Scotch</li> <li>- Otros Whisky</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Premium</li> <li>- Estándar</li> <li>- Baja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Premium: \$22.000 a \$190.000</li> <li>- Estándar: \$9.000 a \$15.000</li> <li>- Baja: \$5.000 a \$6.900</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chivas Regal</li> <li>- Ballantine's</li> <li>- Jameson</li> <li>- The Glenlivet</li> <li>- Royal Salute</li> <li>- 100 Pipers</li> <li>- Passport</li> <li>- Something Special</li> <li>- Blender's Honey</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Irish Whiskey</li> <li>- Scotch Whiskey</li> <li>- Otro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Blended Scotch</li> <li>- Blended Irish</li> <li>- Malt Scotch</li> <li>- Otros Whisky</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Premium</li> <li>- Estándar</li> <li>- Baja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Premium: \$16.000 a \$250.000</li> <li>- Estándar: \$10.000</li> <li>- Baja: \$5.000</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jack Daniel's</li> <li>- Woodford Reserve</li> <li>- Early Times</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- US Whiskey</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bourbon</li> <li>- Tennessee</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Premium</li> <li>- Estándar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Premium: \$20.000 a \$30.000</li> <li>- Estándar: \$8.000</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Glenfiddich</li> <li>- Grant's</li> <li>- Tullamore D.E.W</li> <li>- Monkey Shoulder</li> <li>- The Balvenie</li> <li>- Clan MacGregor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Scotch Whiskey</li> <li>- Irish Whiskey</li> <li>- Canadian Whiskey</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Blended Scotch</li> <li>- Blended Irish</li> <li>- Malt Scotch</li> <li>- Otros Whisky</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Premium</li> <li>- Estándar</li> <li>- Baja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Premium: \$25.000 a \$80.000</li> <li>- Estándar: \$8.000</li> <li>- Baja: \$6.000</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gran Par</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Otro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Otros Whisky</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Baja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Baja: \$5.000</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- William Lawson</li> <li>- Dewar's</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Scotch Whiskey</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Blended Scotch</li> <li>- Blended Irish</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Premium</li> <li>- Estándar</li> <li>- Baja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Premium: \$20.000 a \$40.000</li> <li>- Estándar: \$8.000</li> <li>- Baja: \$5.000</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wattson's</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Otro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Otros Whisky</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Baja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Baja: \$5.000</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wild Turkey</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- US Whiskey</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bourbon</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Premium</li> <li>- Estándar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Premium: \$20.000</li> <li>- Estándar: \$14.000</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jim Beam</li> <li>- Maker's Mark</li> <li>- Knob Creek*</li> <li>- Suntory Whisky</li> <li>- Laphroaig</li> <li>- Ardmore</li> <li>- Bowmore</li> <li>- Auchentoshan</li> <li>- Canadian Club</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- US Whiskey</li> <li>- Scotch Whisky</li> <li>- Canadian Whisky</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Blended Scotch</li> <li>- Bourbon</li> <li>- Malt Scotch</li> <li>- Canadian Whisky</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Premium</li> <li>- Estándar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Premium: \$18.000 a \$200.000</li> <li>- Estándar: \$10.000</li> </ul>
<p>Artesanal Nacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Millakorü</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Otro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Otros Whisky</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Premium</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Premium: \$23.400</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Famous Grouse</li> <li>- The Macallan</li> <li>- Highland Park</li> <li>- The Glenrothes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Scotch Whisky</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Blended Scotch</li> <li>- Malt Scotch</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Premium</li> <li>- Estándar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Premium: \$40.000 a \$450.000</li> <li>- Estándar: \$ 10.000</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fireball</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Canadian Whisky</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Canadian Whisky</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estándar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estándar: \$11.000</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Label 5</li> <li>- Sir Edward's</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Scotch Whisky</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Blended Scotch</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estándar</li> <li>- Baja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estándar: \$8.000</li> <li>- Baja: \$ 5.000</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Glenlassie</li> <li>- Tomatin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Scotch Whisky</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Malt Scotch</li> <li>- Blended Scotch</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Premium</li> <li>- Baja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Premium: \$25.000 a \$45.000</li> <li>- Baja: \$6.500</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bruce Douglas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Scotch Whisky</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Blended Scotch</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Baja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Baja: \$5.000</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dalmore</li> <li>- John Barr</li> <li>- Jura</li> <li>- Whyte &amp; Mackay</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Scotch Whisky</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Blended Scotch</li> <li>- Malt Scotch</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Premium</li> <li>- Estándar</li> <li>- Baja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Premium: \$25.000 a \$85.000</li> <li>- Estándar: \$8.000 a \$12.000</li> <li>- Baja: \$5.500</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evan Williams</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- US Whiskey</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bourbon</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estándar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estándar: \$ 12.000</li> </ul>

<b>LVMH</b>	- Glenmorangie	- Scotch Whisky	- Malt Scotch	- Premium	- Premium: \$33.000 a \$150.000
	- Glenfarclas	- Scotch Whisky	- Malt Scotch	- Premium	- Premium: \$25.000 a \$70.000
<b>White Oak</b> DISTILLERY	- Akashi	- Otro	- Blended	- Premium	- Premium: \$40.000
 <b>MARS WHISKY</b>	- Iwai	- Otro	- Blended	- Premium	- Premium: \$45.000 a \$66.000
	- Ardbeg	- Scotch Whisky	- Blended Scotch	- Premium	- Premium: \$60.000 a \$80.000

*Fuente: Elaboración Propia en base a los datos de IWSR, web de las empresas oferentes, web de distribuidores oficiales, web supermercados y web de tiendas especializada en destilados*

## Anexo B: Principal oferta de Vodka en Chile

Dueño	Marcas	Tipo	Calidad	Precio
 <b>BACARDI.</b> ESTD CUBA 1862	- Eristoff - Grey Goose	- Flavoured Vodka - Traditional Vodka	- Premium - Baja	- Premium: \$26.000 a \$100.000 - Baja: \$3.000 a \$5.500
 SPI Group	- Stolichnaya	- Flavoured Vodka - Traditional Vodka	- Premium - Estándar	- Premium: \$38.000 a \$48.000 - Estándar: \$7.000 a \$13.000
 Pernod Ricard	- Absolut - Wyborowa	- Flavoured Vodka - Traditional Vodka	- Premium - Estándar - Baja	- Premium: \$25.000 a \$28.000 - Estándar: \$8.000 a \$12.000 - Baja: \$3.800
 <b>BARTEX</b> WINE & SPIRITS	- Vodka PL	- Flavoured Vodka - Traditional Vodka	- Baja	- Baja: \$3.000 a \$4.000
 <b>CAMPARI</b>	- Skyy	- Flavoured Vodka - Traditional Vodka	- Estándar	- Estándar: \$7.000 a \$11.000
<b>DIAGEO</b>	- Smirnoff - Ciroc	- Flavoured Vodka - Traditional Vodka	- Premium - Baja	- Premium: \$27.000 a \$35.000 - Baja: \$5.500 a \$6.500
 Capel.	- OZ	- Flavoured Vodka - Traditional Vodka	- Baja	- Baja: \$3.600
 <b>MITJANS</b> DESDE 1910	- Ustinov	- Flavoured Vodka - Traditional Vodka	- Baja	- Baja: \$2.600 a \$4.500

	- Finlandia	- Flavoured Vodka - Traditional Vodka	- Estándar	- Estándar: \$9.000 a \$12.000
	- Jelzin	- Traditional Vodka	- Baja	- Baja: \$2.500 a \$4.000
Artesanal Nacional	- Sirena	- Traditional Vodka	- Premium	- Premium: \$22.900
	- Danzka	- Flavoured Vodka - Traditional Vodka	- Baja	- Baja: \$6.500
	- Russian Standard - Zubrowka - Gancia*	- Flavoured Vodka - Traditional Vodka	- Estándar	- Estándar: \$10.000 a \$15.000
LVMH	- Belvedere	- Flavoured Vodka - Traditional Vodka	- Premium	- Premium: \$32.000 a \$45.000
	- Sobieski	- Flavoured Vodka - Traditional Vodka	- Baja	- Baja: \$4.500 a \$5.000
	- Crystal Head	- Traditional Vodka	- Premium	- Premium: \$55.000 a \$75.000
	- Gorbatschow	- Traditional Vodka	- Estándar	- Estándar: \$7.500

	- Spirit	- Flavoured Vodka	- Baja	- Baja: \$4.000
	- Gordons	- Traditional Vodka	- Baja	- Baja: \$5.300
	- Borzoi	- Traditional Vodka	- Baja	- Baja: \$5.300
	- Xenia	- Flavoured Vodka - Traditional Vodka	- Estándar	- Estándar: \$7.700 a \$9.800
	- Prairie	- Traditional Vodka	- Premium	- Premium: \$28.000
	- Russian Rye	- Traditional Vodka	- Baja	- Baja: \$4.000



*Fuente: Elaboración Propia en base a los datos de IWSR, web de las empresas oferentes, web de distribuidores oficiales, web supermercados y web de tiendas especializada en destilados*

## Anexo C: Principal oferta de Gin en Chile

Dueño	Marcas	Calidad	Precio
 <b>BACARDI.</b> <small>ESTD CUBA 1862</small>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bombay</li> <li>- Bosford*</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Premium</li> <li>- Estándar</li> <li>- Baja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Premium: \$28.000 a \$35.000</li> <li>- Estándar: \$9.000 a \$15.000</li> <li>- Baja</li> </ul>
 Pernod Ricard	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beefeater</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estándar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estándar: \$11.000 a \$14.000</li> </ul>
<b>DIAGEO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gordon´s</li> <li>- Tanqueray</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Premium</li> <li>- Estándar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Premium: \$28.000 a \$31.000</li> <li>- Estándar: \$7.000 a \$12.000</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hendrick´s</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Premium</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Premium: \$24.000 a \$33.000</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lordson</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Baja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Baja: \$6.000</li> </ul>
 <b>MITJANS</b> <small>DESDE 1910</small>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Boolton</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Baja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Baja: \$5.000</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Broker´s</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estándar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estándar: \$10.000</li> </ul>
 <i>González Byass</i> <small>DESDE 1845</small> Família de Vino	<ul style="list-style-type: none"> <li>- London No.1</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Premium</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Premium: \$35.000 a \$40.000</li> </ul>



	- Mare	- Premium	- Premium: \$30.000 a \$37.000
	- Bulldog	- Premium	- Premium: \$20.000 a \$23.000
Artesanal Nacional	- Provincia - PROA - Quintal - Feroz - Bicho Raro - Pajarillo - Carpintero Negro - Lüykün - Sicario - Last Hope - Dr. Masker - Tepaluma - Guayabera	- Premium	- Premium: \$16.000 a \$30.000 - Estándar: \$14.990
	- Bloom - Greenall's - Opihr	- Premium - Estándar	- Premium: \$25.000 a \$30.000 - Estándar: \$11.000
	- Príncipe de los Apóstoles	- Premium	- Premium: \$22.000
	- Masters	- Estándar	- Estándar: \$11.000
	- Larios	- Estándar - Baja	- Estándar: \$10.000 - Baja: \$6.500
	- Martin Miller's	- Premium	- Premium: \$18.000 a \$30.000
	- Luxardo Dry	- Premium	- Premium: \$15.000 a \$20.000

	- Botanist	- Premium	- Premium: \$38.000
	- Fifty Pounds	- Premium	- Premium: \$31.000 a \$37.000
	- Hayman´s	- Premium	- Premium: \$20.000 a \$24.000
	- Barbers	- Premium	- Premium: \$20.000 a \$25.000
	- Monkey 47	- Premium	- Premium: \$54.000
	- La República	- Estándar	- Estándar: \$12.000 a \$15.000
	- Haymans	- Premium	- Premium: \$20.000
	- Citadelle	- Premium	- Premium: \$20.000
	- Mombasa	- Premium	- Premium: \$30.000

	- MOM	- Premium	- Premium: \$23.000 a \$30.000
--	-------	-----------	--------------------------------

*Fuente: Elaboración Propia en base a los datos de IWSR, web de las empresas oferentes, web de distribuidores oficiales, web supermercados y web de tiendas especializada en destilados*

## **Anexo D: Encuesta de mercado**

### **Pregunta 1:**

¿Indique su rango de edad?

18-24 años

25-34 años

35-44 años

45-54 años

Mas de 54 años

### **Pregunta 2:**

¿Indique su género?

Femenino

Masculino

Prefiero no decirlo

### **Pregunta 3:**

¿Ocupación?

Empleado

Desempleado

Trabajador Independiente

Estudiante

Jubilado

### **Pregunta 4:**

¿Te consideras consumidor de destilados?

Si

No

### **Pregunta 5:**

¿Cuál de estos 3 destilados prefieres?

Whisky

Gin

Vodka

Las siguientes preguntas se hacen en base a los 3 destilados de la Pregunta 5 por lo que se pondrá WVG para referirse a los 3 destilados

### **Pregunta 6:**

¿Con qué frecuencia consumes WVG ahora?

Diariamente

Semanalmente

Mensualmente

Rara vez consumo

Nunca

**Pregunta 7:**

¿Con qué frecuencia consumías WVG electo antes de la crisis sanitaria?

Diariamente

Semanalmente

Mensualmente

Rara vez consumo

Nunca

**Pregunta 8:**

¿En qué tipo de circunstancias bebes WVG?

Juntas sociales

Pub y/o Restoranes

Solo en casa

Otro

**Pregunta 9:**

¿En qué lugar comprarías WVG hoy?

Supermercado (físico o web)

Tiendas especializadas (físico o web)

Botillería

Pub o restoranes

Otro

**Pregunta 10:**

¿En qué lugar comprabas WVG antes de la crisis sanitaria?

Supermercado (físico o web)

Tiendas especializadas (físico o web)

Botillería

Pub o restoranes

Otro

**Pregunta 11:**

¿Cuánto sueles pagar por este producto?

\$2.000 a \$4.900

\$5.000 a \$6.900

\$7.000 a \$9.900

\$10.000 a \$14.900

\$15.000 a \$19.900

Mas de \$20.000

**Pregunta 12:**

¿Para ti que identifica un buen WVG?

Marca  
Precio  
Origen  
Tipo de destilado electo  
Otro

**Pregunta 13:**

¿Has tomado o estarías dispuesto a tomar un WVG de carácter nacional?

Si

No

**Pregunta 14:**

¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por una botella de WVG chileno de calidad Premium?

\$2.000 a \$4.900

\$5.000 a \$6.900

\$7.000 a \$9.900

\$10.000 a \$14.900

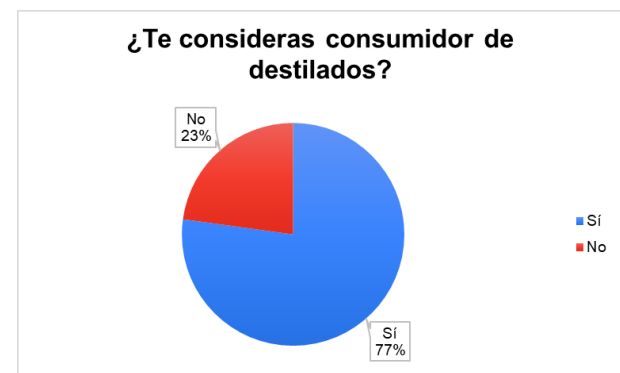
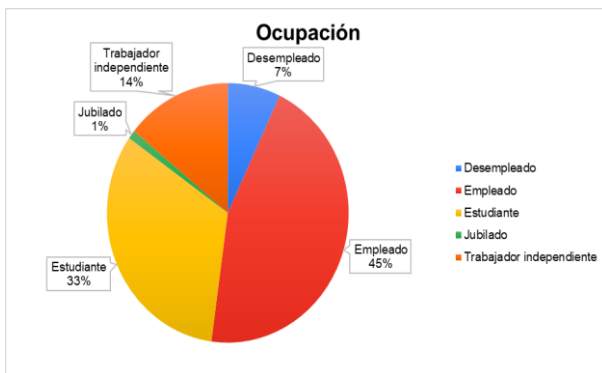
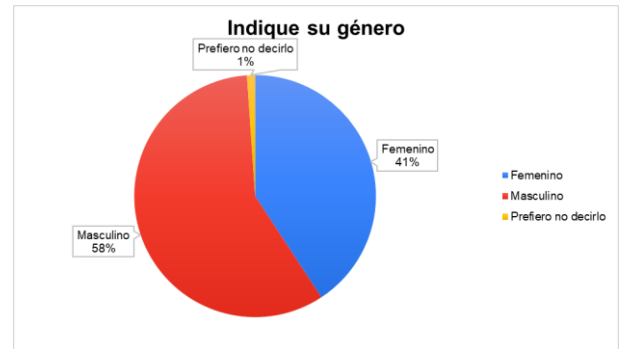
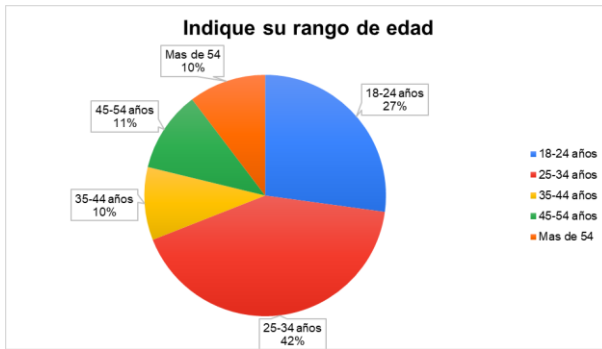
\$15.000 a \$19.900

Mas de \$20.000

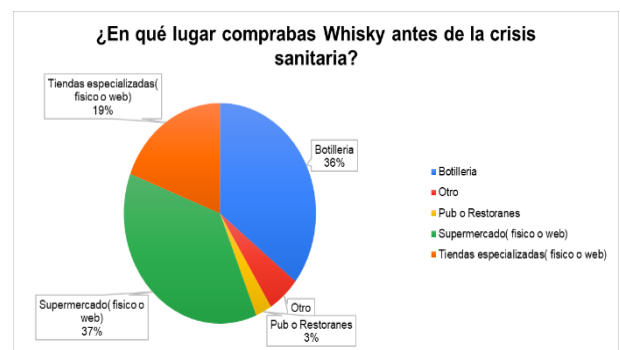
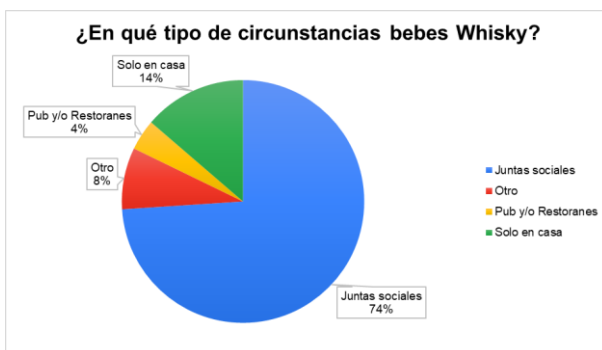
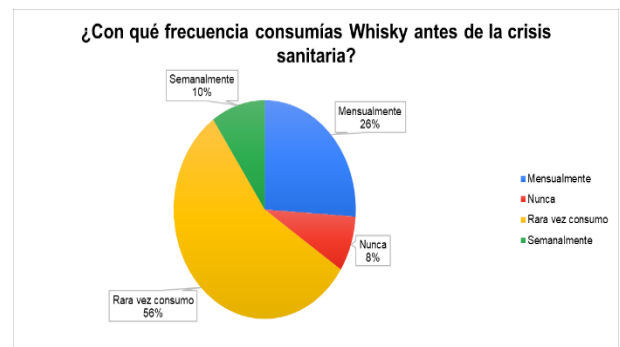
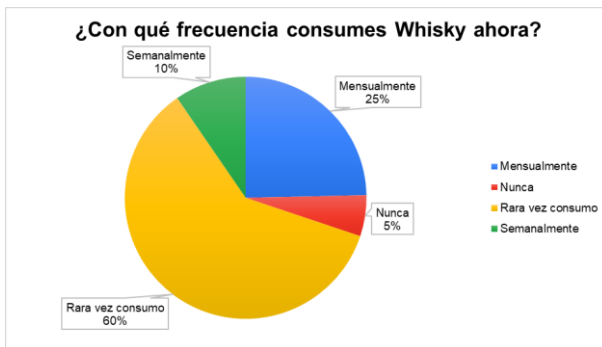
**Pregunta 15:**

¿Por qué?

## Anexo E: Resultados Encuesta



## Resultados preguntas whisky





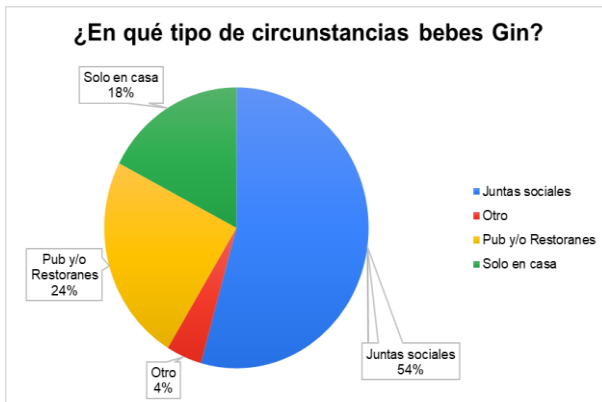
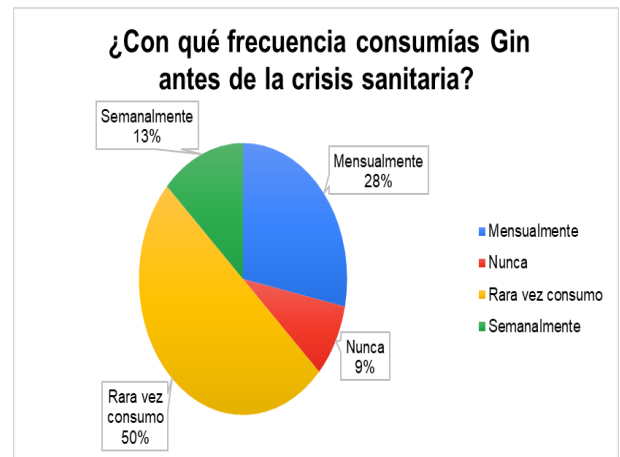
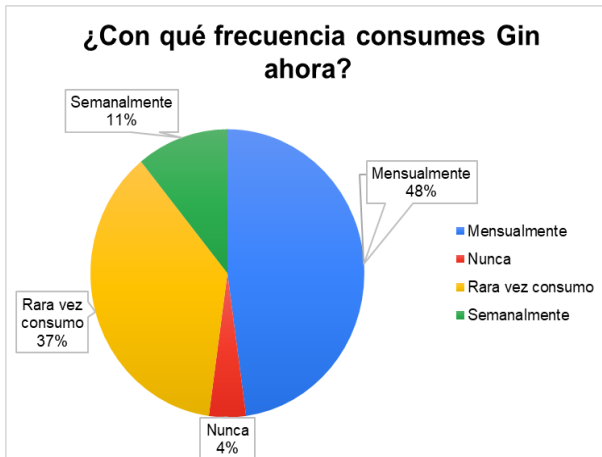
## Resultados preguntas vodka







## Resultados preguntas gin



## Anexo F: Detalle matriz de priorización

		Whisky	Vodka	Gin
Criterio	Relevancia			
<b>1.- Tiempo de Producción</b>	Alta	3 años mínimo	El tiempo depende de la receta, pero como mínimo semanas	El tiempo depende de la receta, pero como mínimo semanas o meses
<b>2.- Regulaciones</b>	Media	-En Chile: Ley N°18.455 -Internacional: Cuenta con Denominación de Origen al Scotch Whisky y el Bourbon	-En Chile: Ley N°18.455 -Internacional: No cuenta	-En Chile: Ley N°18.455 -Internacional: No cuenta
<b>3.- Consumo nacional anual aproximado 2017</b>	Media	1.100.000 [9 litre cases]	427.250 [9 litre cases]	32.250 [9 litre cases]
<b>4.- Oferta en Chile</b>	Alta	Existe una amplia variedad de productos en el país, con más de 77 marcas enfocada en la calidad estándar y premium	Existe una oferta limitada en el país del producto en comparación a otros destilados, se especializan en marcas de calidad baja y estándar	Existe una amplia oferta de este producto en el país, esta se enfoca principalmente en la de calidad estándar y premium
<b>5.- Marcas Nacionales</b>	Media	Existe solo una marca artesanal nacional	Existe solo una marca artesanal nacional	Mas de 10 marcas elaboradas de manera artesanal nacional
<b>6.- CAGR 2010 a 2017</b>	Media	13%	2%	12%
<b>7.- CAGR 2010 a 2017 por Calidad</b>	Alta	-Premium: 18,51% -Estándar: 12,26% -Baja: 12,52%	-Premium: 5,61% -Estándar: -0,9% -Baja: 3,17%	-Premium: 91,66% -Estándar: 11,5% -Baja: 6,64%
<b>8.- Preferencia en encuesta de mercado de los que se consideran consumidores de destilados</b>	Alta	41%	30%	29%
<b>9.- Dispuesto a probar destilado nacional premium encuesta de mercado</b>	Alta	-Sí: 86% -No: 14%	-Sí: 91% -No: 9%	-Sí: 96% -No: 4%
<b>10.- Cuanto estaría dispuesto a pagar por una botella nacional de calidad premium encuesta de mercado</b>	Media	-\$2.000 a \$4.000: 3% -\$5.000 a \$6.990: 2% -\$7.000 a \$9.990: 15% -\$10.000 a \$14.990: 38% -\$15.000 a \$19.990: 23% -Mas de \$20.000: 19%	-\$2.000 a \$4.000: 2% -\$5.000 a \$6.990: 32% -\$7.000 a \$9.990: 43% -\$10.000 a \$14.990: 15% -\$15.000 a \$19.990: 6% - Mas de \$20.000: 2%	-\$2.000 a \$4.000: 6% -\$5.000 a \$6.990: 9% -\$7.000 a \$9.990: 22% -\$10.000 a \$14.990: 33% -\$15.000 a \$19.990: 26% - Mas de \$20.000: 4%

## **Anexo G: Detalle Análisis PEST**

### **Factores Políticos**

En Chile la situación política hoy se encuentra en una etapa de cambios desde la agitación social en 2019, por lo que las políticas han estado más enfocadas en el bienestar social y se ha dejado de lado o tal vez postergado algunas políticas de inversión. No obstante, lo anterior, el comportamiento histórico del país y la tendencia política-económica existente, podría definirse como de libre mercado, con enfoque en la empresa privada, así como en la inversión nacional y extranjera.

Pensando ahora en las regulaciones existente en el mercado de las bebidas espirituosas en el país, están definidas por las siguientes leyes:

- **Ley 18.455:** La producción, elaboración, comercialización, exportación e importación de alcoholes etílicos, bebidas alcohólicas, subproductos alcohólicos y vinagres, se regulan en Chile por esta ley, la que ha tenido muchas modificaciones desde su promulgación, esto en el año 1985.
- **Ley 19.925:** El expendio de bebidas alcohólicas, las medidas de prevención y rehabilitación del alcoholismo, y las sanciones son regulados bajo el marco de esta ley en Chile, promulgada en 2003 y publicada en 2004.

Además, hay que considerar que en Chile el gobierno se encuentra realizando medidas políticas que buscan disminuir el consumo excesivo de alcohol de los chilenos ya que, su consumo, es una de las primeras causas de los accidentes fatales de tránsito y de violencia doméstica en el país. **(50)**

Es por esto por lo que el factor político no presenta dificultades al momento del desarrollo del proyecto ya que esta se encuentra bastante avanzada y regulada, centrándose las medidas del gobierno en el consumo excesivo de alcohol y no del consumo mesurado.

### **Factores Económicos**

Chile es considerado como uno de los países con más rápido crecimiento económico en Latinoamérica, esto sustentado por un marco económico existente sólido, ahora bien, desde el año 2019, debido a la agitación social, el crecimiento en el país se ha reducido, provocando que el crecimiento del PIB el año 2019 solo creciera en 1,1%, muy por debajo a lo ocurrido en el año 2018 que mostró un crecimiento de 3,9% y que la tasa de desempleo en 2019 aumentara en un 0,3% en comparación a 2018, llegando a un nivel de 7,4%, lo que ha llevado a que el gasto público cambie, con un aumento en el gasto social. **(51)**

Ubicándose, ahora, en el año 2020, es posible señalar que se está en presencia de una de las crisis sanitarias más importante de la historia del mundo, la cual ha afectado a todo el globo cambiando, de manera muy impetuosa y radical, el diario vivir de las personas, la que se comenzó a gestarse en Chile a mediados del mes de marzo de 2020 y en otros países del mundo, como en el continente europeo, a fines del año 2019. Esto ha generado una incertidumbre en todos los ámbitos, especialmente el económico,

afectando así a todos los tipos de mercados en el mundo. Debido a esta crisis, en el país, se han tomado medidas que han impactado al comercio nacional.

En septiembre del mismo año, el país comenzó dando los primeros pasos de aperturas y medidas menos restrictivas, catalogados de alguna manera como la nueva normalidad, lo que en todo caso se ha advertido de manera flexible dado el comportamiento en las curvas de contagio, observando en algún momento que se ha retrocedido en estas medidas. El efecto de esta emergencia sanitaria ha sido tan determinante, en los distintos ámbitos a nivel mundial, que se está trabajando intensamente para erradicarla y ya situándose a comienzos del año 2021, se están aplicando las primeras vacunas, por lo que se espera que en el corto/mediano plazo vuelva definitivamente la tan ansiada normalidad, lo anterior de acuerdo con la información que diariamente se está recibiendo de los distintos medios informativos.

De lo anterior, se deduce que hoy en día existen problemas en el factor económico, pero con posibilidades de mejorar en el mediano plazo.

### **Factores Sociales**

En Chile el consumo de alcohol ha ido en aumentado a través de los años y se espera siga incrementándose en los próximos. Según un estudio realizado por la revista The Lancet en 2017, el país superó en 40% el promedio mundial en la ingesta de bebidas alcohólicas y, además, en la Encuesta Nacional de Salud realizada por el MINSAL se revela que en Chile 1 de cada 10 personas consume alcohol a niveles riesgosos, considerada una cifra muy elevada para el país. **(52) (53)**

Por otra parte, se observa que en el país se está experimentado un cambio en el comportamiento del consumo de destilados, con una clara tendencia en otros tipos de destilados, a saber, ya no solo el pisco debido principalmente a la existencia de nuevos nichos de adulto-joven que buscan beber destilados distintos como lo son el gin y whisky, ambos, aumentando su consumo a través de los años.

Por lo expuesto, es posible señalar que es este un factor muy importante a tener en cuenta al momento del análisis ya que, si bien en el país existe una muy buena aceptación a las bebidas alcohólicas en general, se desea disminuir el consumo de estas dado los problemas de salud pública que podría generar su consumo excesivo.

### **Factores Tecnológicos**

La industria de bebidas alcohólicas en el país y el mundo en general se encuentra muy desarrollada, en particular en el país la del pisco, cerveza y vino, es por esto que, los factores tecnológicos en esta industria cobran una gran relevancia puesto que permiten diferenciar el producto en el mercado, ya sea una tecnología enfocada en la parte productiva como también en la distribución y venta, en donde ha habido un gran avance y la introducción de nuevas tecnologías.

Gracias al e-Commerce, muy de moda en estos días, la industria de bebidas alcohólicas ha podido aumentar su consumo y ha podido darles un valor agregado a sus productos a través de tecnologías, enfocadas a la cadena de valor y la distribución.

Ejemplos de estos es que en Chile existen alimentos desarrollados a través de la inteligencia artificial y que las ventas por internet el 2019 representaron un 7,4% de las ventas totales subiendo en 1,6% con respecto a 2018 y se espera que el año 2020 esta cifra sea mucho mayor (impulsado por la crisis sanitaria que se vive, la que ha permitido que se incremente la compra/venta de productos a través de distintas plataformas). **(54)**  
**(55)**

Hoy en día, el valor de la tecnología pasa a ser un factor muy importante en el mercado de las bebidas alcohólicas, debido a, las nuevas tecnologías que se han ido desarrollando e introduciendo al mercado las que, además, permiten agregar un mayor valor al producto, tanto en lo referido a la producción como en su comercialización.

### **Anexo H: Consumo de gin proyectado en 000's 9 litre cases**

<b>Año</b>	<b>Consumo total</b>	<b>Consumo calidad premium</b>	<b>Límite de confianza superior calidad premium</b>	<b>Límite de confianza inferior calidad premium</b>
2017	32,25	4,75	4,75	4,75
2018	37,94	6,28	7,06	5,50
2019	44,31	7,81	9,49	6,13
2020	50,69	9,34	12,10	6,58
2021	57,06	10,87	14,87	6,87
2022	63,43	12,40	17,78	7,02
2023	69,81	13,93	20,82	7,04
2024	76,18	15,46	23,98	6,94
2025	82,55	16,99	27,25	6,73

### **Anexo I: Calculo de volumen de alcohol y agua necesario**

Se desea producir en el primer año de venta, 8.000 botellas de 700mL equivalente a 5.600L de gin de 40%, para poder ver la cantidad de alcohol etanol de 96% y agua necesaria para rectificar la graduación alcohólica a 40%, se calculará de la siguiente forma:

Se trabajará como un proceso ideal sin residuos por lo que el volumen de etanol 96% viene dado por la siguiente formula:

$$C_i * V_i = C_f * V_f$$

En donde:

- $C_i$  es la graduación alcohólica inicial
- $V_i$  es el volumen inicial
- $C_f$  es la graduación alcohólica inicial
- $V_f$  es el volumen final

Para este caso buscamos el  $V_i$  que serían los litros de etanol de 96% necesarios para las 8.000 botellas, por lo que al reemplazar los valores obtenemos lo siguiente:

$$V_i = \frac{40\% * 5.600}{96\%} = 2.334$$

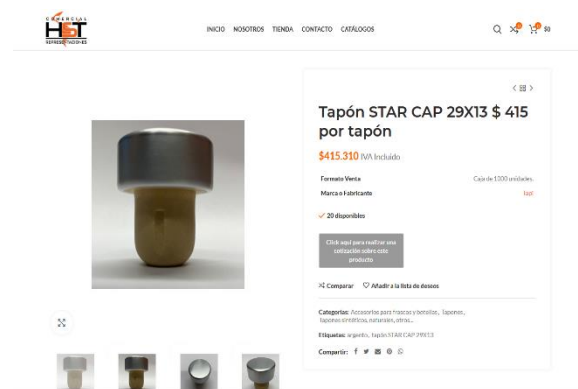
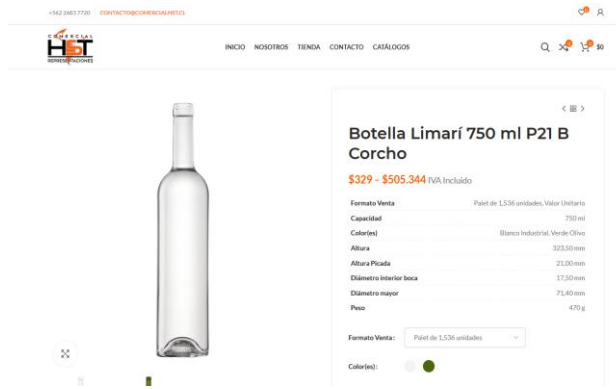
Ya teniendo el alcohol etanol de 96% necesario, 2.334L, se obtiene la cantidad de agua, esta sería el complemento para llegar a los 5.600L que necesitamos para las botellas por lo que se tienen 3.267L de agua, este proceso se repite para todos los años de estudio.

# Anexo J: Ejemplos de costos

## Materia prima



## Insumos secos



## Cotización Macerador

### MACERADOR EN ACERO INOXIDABLE

**1 Estanque MACERADOR de 20.000 L., fabricado en Acero Inoxidable AISI 304L, Con 2 Chaquetas de Refrigeración, con Fondo cónico con salida lateral, Con Patas.**

#### Detalle:

- 1 Cuerpo cilíndrico fabricado en AISI 304L Terminación exterior 2B.
  - Diámetro interior = 2.600 mm.
  - Alto Manto = 3.750 mm.
  - Alto Patas = 1.950 mm.
  - Alto Total = 6.550 mm.
  - Capacidad útil = 20.000 L.
- Techo superior cónico centrado de 17º centrado de 2 mm de espesor en AISI 304L, 2B.
- Manto:
  - o 1 Virola superior de alto 750 mm en 2 mm de espesor en AISI 304L, 2B.
    - Sin Chaqueta de Refrigeración.
  - o 1 Virola intermedia de alto 1.500 mm en 2 mm de espesor en AISI 304L, 2B.
    - Con 1 Chaqueta de Refrigeración de 8 m2 de alto 1.000 mm en 1 mm de espesor. En Todo el Manto. Tipo estampada modelo AGRIMAT. Con 2 entradas y Salidas de niple 1".
  - o 1 Virola inferior de alto 1.500 mm en 2 mm de espesor en AISI 304L, 2B.
    - Con 1 Chaqueta de Refrigeración de 8 m2 de alto 1.000 mm en 1 mm de espesor. En Todo el Manto. Tipo estampada modelo AGRIMAT. Con 2 entradas y Salidas de niple 1".
- Fondo inferior tipo cónico DESCENTRADO de 27º, de 3 mm de espesor en AISI 304L, 2B.
  - o 5 Patas tipo Cilíndricas de 8" SCH 40 y de alto 1.900 mm, con Ponchos en 3 mm de espesor en AISI 304L. Con Arrostramientos entre Patas de Cañerías de 4" SCH 40. En AISI 304. Con Discos Bases tipo fijos de 12 mm. Con Pernos de Anclaje de 3/4" x 8". En AISI 304.
- 1 Sistema de Colador Interior a dos tercios del Manto Cilíndrico, de Plancha perforada de 2 mm de espesor en AISI 304. Con tramos desmontables.

- Accesorios incluidos:
  - o 1 Portalón circular en techo de 400 mm.
  - o 1 Portalón Rectangular en Fondo de 440x550 mm.
  - o **1 Sistema de Accionamiento Hidráulico con un Cilindro y Bomba individual, con Mango manual. Para Accionar el Portalón anterior.**
  - o 1 Válvula de venteo DN 80 de acero inoxidable.
  - o 1 Copla de 1/2" con tapón para gas inerte.
  - o 1 Salida Parcial DN 50 con Válvula de Mariposa.
  - o 1 Salida Total DN 80 con Válvula de Mariposa.
  - o 1 Tomamuestra.
  - o 4 Niples de 1" para entradas y salidas de las Chaquetas de Refrigeración.
  - o 1 Termómetro de Esfera.
  - o 1 Placa de identificación.

Items adicionales incluidos:

- Preparación de Planos de Diseño antes de fabricar.
- Prueba de Tintas Penetrantes a soldaduras.

Se incluye:

- Costos de Materiales e insumos para su fabricación.
  - Costos Mano de Obra en nuestra fábrica en Santiago.
  - 1 Transporte del Estanque a su bodega en zona de Ovalle.
- Con Mano de Obra para su Instalación.

**Valor Unitario = \$ 18.000.000 + IVA**

**CONDICIONES DE LA VENTA**

Precios	Más IVA
Forma de pago	30 % con la Orden, 50% antes del despacho, 20% a 30 días de la entrega
Plazo de Entrega	A Acordar, en su bodega Zona de Ovalle
Validez de la oferta	10 días. Vencido este plazo rogamos consultar.

## Cotización Packaging



Branding y Packaging Nuevo Producto Masivo Waqar

12 de julio de 2018

Pisco Waqar  
Nro. de Acuerdo: xxx

### Alcance del Proyecto

Diseño de packaging para nueva marca masiva que se incorporará al portafolio de productos de Pisco Waqar de acuerdo a especificaciones y requerimientos específicos detallados más adelante en el presente documento.

Este documento considera también un proyecto de Branding para la marca, también detallado más adelante.

Se trabajará bajo la hipótesis de que la estrategia de marca y el posicionamiento del producto han sido definidos con anterioridad por parte del cliente.

**Se ha estimado la asignación de un equipo senior al proyecto, con la participación ejecutiva de un socio de la agencia.**

Dada la importancia estratégica de la marca, se trabajará con entregables flexibles para adaptarse a los requerimientos que tendrá la misma a lo largo del proceso (en términos de iteraciones, modificaciones, etc.).

### Objetivos

Serán establecidos una vez se haga entrega formal del Brief del proyecto.

### Requerimientos

- Desarrollo de Etiqueta Frontal y/o decorado en botella en formato por definir (01 sku)
- Contraetiqueta y cápsula/collarín/cierre (01 sku)
- Estuchería (01 sku)
- Branding (Alcance y entregables detallados más adelante en el presente documento)

YG DESIGN.



## Branding y Packaging Nuevo Producto Masivo Waqar

### Honorarios Estimados

Packaging Nueva Línea Masiva Waqar	USD \$22,875
Branding Nueva Línea Masiva Waqar	USD \$19,430
<b>Total estimado por el desarrollo del proyecto</b>	<b>USD \$42,305</b>
Descuento por Primer Proyecto (9%)*	USD \$3,807
<b>VALOR FINAL</b>	<b>USD \$38,498</b>

\*Descuentos y bonificaciones se aplican al finalizar el proyecto y solo en caso de finalizar la totalidad de las fases con YG Design

Valor Hora Agencia (Aplica en caso de Solicitudes Adicionales) USD \$70  
Dichos honorarios no podrán ser modificados, salvo acuerdo escrito de ambas partes.

### Forma de Pago:

A convenir.

### Consideraciones importantes:

Brief formal y referencias a ser entregado por el cliente antes de comenzar el trabajo.

YG DESIGN

### **Anexo K: Supuesto para el Capital de trabajo**

Usando el supuesto de 6 meses para la producción de gin, ventas que cumplan lo esperado se obtiene el siguiente flujo mensual para la obtención del capital de trabajo:

Flujo de Caja	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos							\$ 17.768.889	\$ 17.768.889	\$ 17.768.889	\$ 17.768.889	\$ 17.768.889	\$ 17.768.889
Costos variables	\$ -6.340.598					\$ -5.188.000	\$ -9.274.844	\$ -4.086.844	\$ -4.086.844	\$ -4.086.844	\$ -4.086.844	\$ -4.086.844
Costos Fijos	\$ -2.350.000	\$ -2.350.000	\$ -2.350.000	\$ -2.350.000	\$ -2.350.000	\$ -3.563.323	\$ -3.563.323	\$ -3.563.323	\$ -3.563.323	\$ -3.563.323	\$ -3.563.323	\$ -3.563.323
Utilidad antes de impuestos	\$ -8.690.598	\$ -2.350.000	\$ -2.350.000	\$ -2.350.000	\$ -2.350.000	\$ -8.751.323	\$ 4.930.721	\$ 10.118.721	\$ 10.118.721	\$ 10.118.721	\$ 10.118.721	\$ 10.118.721

### **Anexo L: Tasa de crecimiento ventas casos optimista y pesimista 000s 9 litre cases**

De acuerdo con los valores determinados en la sección 9.1.1. en concordancia con el Anexo H, se obtienen las siguientes variaciones en 000s 9 litre cases:

Años	Variación de consumo límite superior	Porcentaje de variación
2022 a 2023	3,04	17,09%
2023 a 2024	3,16	15,17%
2024 a 2025	3,27	13,63%

Años	Variación de consumo límite inferior	Porcentaje de variación
2022 a 2023	0,02	0,30%
2023 a 2024	-0,10	-1,38%
2024 a 2025	-0,21	-2,99%