



UNIVERSIDAD DE CHILE

**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS
ESCUELA DE POSTGRADO**

**“Distribuidora Brindis 24/7”
PARTE I**

**ACTIVIDAD FORMATIVA EQUIVALENTE
PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
(MBA)**

Emilio Siegfried Castillo Aravena
PROFESOR GUÍA: Arturo Toutin

Antofagasta, Chile
2023

Contenido

Resumen Ejecutivo.....	4
1. Oportunidad de Negocio.....	5
2. Análisis del Mercado	7
2.1 Industria.....	7
2.2 Competidores	8
2.2.1 Mapa de Posicionamiento.....	9
2.3 Clientes	10
3.1 Descripción de la empresa	11
3.2 Modelo de negocios	12
3.3 Estrategia de Entrada y de crecimiento	17
4.1 Objetivos de marketing	19
4.2 Estrategia de segmentación	19
4.3 Estrategia de producto/servicio.....	23
4.4 Estrategia de Precio	24
4.5 Estrategia de Distribución.....	26
4.6 Estrategia de Comunicación y ventas.....	27
4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual	29
4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma	29
5.1 Estrategia	30
5.2 Flujo de Operaciones.....	30
5.3 Plan de Desarrollo	31
6.1 Gestión de recursos humanos.....	31
6.2 Estructura organizacional	31
6.3 Funciones.....	31
6.4 Costo anual del personal.....	31
7.1 Supuestos a considerar	32
7.2 Estimación de ingresos.....	32
7.3 Inversión y Depreciación	33

7.4 Estado de Resultados Anual.....	33
7.5 Inversión en capital de trabajo.....	33
7.6 Tasa de descuento	33
7.7 Flujo de Caja	34
7.8 Fuentes de financiamiento.....	34
7.9 Estado de situación financiera.....	35
7.10 Ratios Financieros.....	35
7.11 Análisis de Sensibilidad.....	36
7.12 Conclusiones financieras.....	36
8.1 Riesgos Externos: Análisis Pestel.....	36
8.2 Riesgos Internos.....	36
9.Propuesta para el inversionista.....	37
10. Conclusiones.....	37
11. Bibliografía	38
12. Anexos	40

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo se ha enfocado en el desarrollo de un proyecto de negocio para Brindis 24/7, una distribuidora de alcoholes y bebidas analcohólicas que busca ofrecer soluciones innovadoras. A lo largo del trabajo, se ha diseñado una propuesta de valor atractiva y rentable, y se han identificado las razones por las cuales los clientes elegirán esta opción.

Brindis 24/7 se ha posicionado como una alternativa única en el mercado, brindando a sus clientes la comodidad de realizar compras de manera rápida y sencilla a través de su plataforma web. Los clientes podrán acceder a un amplio catálogo de productos y realizar pedidos desde cualquier lugar y en cualquier momento, lo que les permitirá ahorrar tiempo y esfuerzo en comparación con las compras tradicionales.

Además, Brindis 24/7 se ha comprometido a ofrecer precios competitivos y garantizar la calidad de sus productos. Gracias a su enfoque en la gestión eficiente de proveedores y una cuidadosa selección de productos, los clientes pueden confiar en que obtendrán los mejores productos al mejor precio posible.

La distribuidora también destaca por su excelente servicio al cliente. A través de un equipo de vendedores capacitados y un soporte personalizado, Brindis 24/7 se asegura de que cada cliente reciba la atención y el asesoramiento necesario para satisfacer sus necesidades y preferencias.

Para llevar a cabo este proyecto es necesario una inversión de \$22.235.167, con una expectativa de recuperación al término de los 3 años. Para el quinto año del proyecto los socios obtendrán un total de utilidades acumuladas de \$101.432.532, TIR de 51,1%, y VAN positivo.

1. Oportunidad de Negocio

La distribución de bebidas en Chile ofrece una oportunidad de negocios atractiva debido al creciente mercado de bebidas alcohólicas en el país.

En primer lugar, existe una demanda continua de bebidas en diferentes segmentos de mercado, como bares, restaurantes, hoteles, clubes nocturnos y eventos especiales. Estos establecimientos dependen en gran medida de proveedores confiables que pueden abastecer sus necesidades de bebidas alcohólicas de alta calidad. Como distribuidora de alcoholes, tendrá la oportunidad de satisfacer esta demanda y establecer relaciones comerciales a largo plazo con clientes regulares.

Además, el consumo de bebidas alcohólicas es una parte arraigada de la cultura y las celebraciones en muchas sociedades. Las personas disfrutan de una amplia variedad de opciones, como vinos, cervezas, licores y destilados, lo que proporciona una oportunidad para ofrecer una gama diversa de productos a sus clientes. Al trabajar directamente con fabricantes y proveedores de renombre, podrá ofrecer un catálogo completo que se adapte a las preferencias y necesidades de sus clientes.

Otro aspecto importante es la evolución del mercado de los alcoholes en particular y bebidas en general. En los últimos años, ha habido un aumento en la demanda de bebidas artesanales y premium. Los consumidores están preparados para experimentar con nuevos sabores y marcas, lo que ha llevado a un crecimiento significativo en la industria de las bebidas alcohólicas. Como distribuidora, puede aprovechar esta tendencia ofreciendo una selección de productos exclusivos y de alta calidad que satisfagan las demandas de un mercado en constante evolución.

Se destaca también el turismo en Chile. El país atrae a millones de turistas cada año, y muchos de ellos buscan experimentar la cultura local a través de la gastronomía y las bebidas. Los bares, restaurantes y hoteles en destinos turísticos como Santiago, Valparaíso y Viña del Mar necesitan proveedores de confianza para abastecer sus necesidades de alcoholes. Como distribuidora, puede establecer relaciones comerciales estratégicas con establecimientos turísticos y capitalizar el creciente sector turístico en Chile.

Además, al establecer una distribuidora de alcoholes, podría beneficiarse de las economías de escala al comprar grandes volúmenes de productos directamente a los fabricantes. Esto puede permitirte obtener precios competitivos y aumentar tus márgenes de beneficio.

En el Diagnóstico Regional sobre Alcohol 2021 en Chile (Secretario Regional Ministerial SEREMI, 2022) se observó que la preferencia por el consumo de bebidas alcohólicas en el país alcanza al 48,9% de la población, y se estima que se consume en 1,6 días promedio a la semana. Euromonitor Consulting (2020) en su análisis del consumo de bebidas con alcohol en Chile durante 2018 refuerza el cambio en las preferencias de los consumidores hacia nuevos sabores como las bebidas espirituosas, la incorporación de nuevos productos como las cervezas artesanales, también como consecuencia del aumento de ingresos y una mejora económica desarrollaron un consumidor más gourmet dispuesto a invertir en productos más Premium, estas modificaciones en los hábitos de consumo promovieron el progreso de los canales de distribución aumentando lugares y oportunidades de consumo.

Además, considerando lo anteriormente expuesto se identifica Los clientes constituyen un mercado de 12.000.000.000 de pesos anual aproximadamente. Corresponde al consumo en las industrias de pubs, discotecas, restaurantes, hoteles, botillerías, se estimó que un 30% de este mercado se encuentra cautivo por las grandes empresas, vale decir, con contratos de venta directa, contratos de exclusividad de compra y otros amarres como son los contratos de comodato por facilitar mobiliario (coolers, mesas, letreros, arreglos en local, etc.) que son asociados a un cierto nivel de compra mensual. Por lo tanto, se estima que 8.400.000.000 de pesos anuales de este mercado son accesibles para ingresar, competir y capturar.

Industria	N	N%	Total
Pubs	31	10,7%	\$1,587,400,513
discotecas	9	3,1%	\$677,036,612
centros nocturnos	42	14,4%	\$1,217,347,820
restaurantes	68	23,4%	\$264,683,211
hoteles	32	11,0%	\$504,416,689
botillerias	94	32,3%	\$2,678,182,407
centros de evento	15	5,2%	\$164,334,887
TOTALES	291	100%	\$ 7,093,402,139

Tabla 1.1 Base datos clientes 2022. Elaboración propia

La tabla 1.1 muestra la base de datos clientes y ventas año 2022 de Distribuidora DeCastillo Considerando que la renovación de patentes de alcoholes para el primer semestre año 2023 fue de 716 patentes. Si extrapolamos esta cifra, considerando que los datos aportados por la tabla 1.1 corresponden al 40% del mercado, el 100% sería de \$17.453.181.895. Siendo un valor poco probable en base a la metodología usada, por lo que para efectos prácticos lo dejaremos en 12,000,000,000 mucho más conservador.

2. Análisis del Mercado

2.1 Industria

La industria de bebidas en Chile, específicamente en Antofagasta, se caracteriza por ser dinámica y diversa, abarcando una amplia gama de productos y categorías. Antofagasta, como una de las regiones más importantes del país en términos de actividad económica y desarrollo, alberga una variedad de empresas dedicadas a la producción, distribución y comercialización de bebidas.

En esta región, se pueden encontrar tanto grandes empresas nacionales e internacionales del sector como también emprendimientos locales y artesanales. Las principales categorías de bebidas presentes incluyen aguas embotelladas, refrescos, cervezas, vinos, licores y destilados. Además, hay una creciente demanda de bebidas saludables y naturales, como jugos y smoothies.

La industria de bebidas en Antofagasta se beneficia de la posición geográfica estratégica de la región, lo que facilita la importación y exportación de productos. Además, la región cuenta con una infraestructura sólida y una red de distribución eficiente, lo que permite que las empresas puedan satisfacer la demanda local y expandirse hacia otros mercados del país.

En términos de tendencias, se observa un creciente interés por parte de los consumidores en productos de calidad, innovadores y con valor agregado. Las empresas del sector están respondiendo a esta demanda mediante la introducción de nuevos sabores, opciones sin alcohol, productos orgánicos y opciones premium. También se está promoviendo una mayor conciencia sobre la sostenibilidad y la responsabilidad social corporativa, lo que impulsa a las empresas a implementar prácticas más sustentables en su cadena de valor.

En base a los estudios realizados por BCI Corredor de Bolsa (2023) sobre varias empresas del sector de bebidas, tanto a nivel nacional como internacional, como Embonor, CCU, Concha y Toro y Andina-B, se espera un crecimiento moderado de los volúmenes en comparación con el año anterior, debido a la menor liquidez en la economía chilena. Sin embargo, varias empresas del sector están incursionando en el mercado de productos Premium, lo que favorece el aumento del precio promedio en la industria. CCU, por ejemplo, busca mejorar sus márgenes a través de un crecimiento significativo en los volúmenes y su ingreso al sector de cervezas Premium, aprovechando las economías de escala, a pesar de la competencia feroz en el sector.

Tanto Andina como Embonor, al igual que en 2021, se beneficiarán de acuerdos de distribución de nuevos productos, especialmente gracias a su acuerdo con Viña Santa Rita, lo que impactará positivamente en su precio promedio. Por último, Concha y Toro continuará fortaleciendo su estrategia de impulsar marcas premium, evitando los costos adicionales de transporte y almacenamiento que han afectado su desempeño en períodos anteriores.

2.2 Competidores

En el Anexo 2.2.1 se presentan los competidores con mayor presencia en la ciudad en el sector de distribución de bebidas. Es importante destacar que, además de estas empresas, existen proveedores de gran tamaño que también pueden funcionar como competidores en el mercado. Es crucial tener en cuenta que estas empresas proveedoras pueden optar por optimizar sus operaciones y eventualmente prescindir de distribuidores externos.

En las condiciones actuales, existen oportunidades para competir en este mercado, ya que los competidores identificados en la tabla no tienen una diversificación significativa en su cartera de productos. Su enfoque se centra principalmente en las marcas y productos específicos que representan. Esta falta de diversificación puede representar una ventana de oportunidad para los distribuidores externos, que pueden ofrecer una variedad más amplia de bebidas para satisfacer las necesidades y preferencias cambiantes de los consumidores.

Además, es importante destacar que el mercado de bebidas es dinámico y está sujeto a tendencias y cambios constantes. Los distribuidores externos deben estar atentos a las demandas emergentes y las preferencias de los consumidores, así como a las innovaciones en el sector de las bebidas. Esto les permitirá adaptarse rápidamente y expandir su cartera de productos para mantenerse competitivos en el mercado.

Es fundamental que los distribuidores externos establezcan relaciones sólidas con los proveedores y busquen asociaciones estratégicas que les permitan acceder a productos exclusivos y mantener una ventaja competitiva. Al mismo tiempo, deben esforzarse por brindar un excelente servicio al cliente, ofreciendo entregas rápidas y confiables, así como soluciones personalizadas para satisfacer las necesidades individuales de los establecimientos de alimentos y bebidas.

2.3 Clientes

Una distribuidora de bebidas alcohólicas y analcohólicas que opera las 24 horas como se propone para Brindis 24/7, respetando el horario habilitado para la venta de bebidas alcohólicas, tiene un amplio espectro de clientes potenciales. Algunos de ellos incluyen:

- Bares y discotecas: los establecimientos de entretenimiento nocturno, como bares y discotecas, son clientes clave para una distribuidora de bebidas que opera las 24 horas. Estos negocios dependen de un suministro constante de bebidas para satisfacer la demanda de sus clientes durante toda la noche.
- Restaurantes y cafeterías: los restaurantes y cafeterías que operan durante la noche también pueden beneficiarse de una distribuidora de bebidas que esté disponible en horarios extendidos. Estos establecimientos pueden necesitar reponer sus existencias de bebidas para ofrecer a sus clientes una variedad de opciones durante toda la noche.
- Hoteles y resorts: los hoteles y resorts suelen contar con bares y restaurantes internos que necesitan un suministro constante de bebidas. Una distribuidora de bebidas que opere las 24 horas puede atender las necesidades de estos establecimientos y garantizar que tengan suficientes bebidas disponibles para sus huéspedes en cualquier momento.
- Eventos y celebraciones: empresas que organizan eventos y celebraciones, como bodas, fiestas corporativas, conciertos u otras reuniones sociales, pueden requerir servicios de distribución de bebidas durante la noche. Una distribuidora que opere las 24 horas puede brindarles la flexibilidad necesaria para satisfacer las necesidades específicas de estos eventos.
- Tiendas de conveniencia: las tiendas de conveniencia también pueden ser clientes potenciales, ya que pueden necesitar reponer sus existencias de bebidas durante las horas nocturnas. Estas tiendas suelen estar abiertas las 24 horas para atender a los clientes que necesitan comprar bebidas en horarios no convencionales.

Los estudios presentados por el Observatorio Nacional de Drogas - Gobierno de Chile (2021) para la región de Antofagasta exponen un aumento en los últimos años en el consumo de bebidas alcohólicas y bebidas energéticas, cuyos datos respecto a las personas encuestadas que afirmaron haber consumido alcohol, se exponen en el Anexo 2.3.1. Se toman estos dos valores de todos los expuestos en dicho estudio dado que se trata de categorías de productos que pueden ser comercializadas en Brindis 24/7.

Además de estos resultados, de los mismos estudios se puede extraer la conclusión de que la frecuencia de consumo de alcohol está directamente relacionada con el nivel de ingresos de las personas. En otras palabras, a medida que el ingreso aumenta, también aumenta la proporción de personas que consumen alcohol una o más veces a la semana.

Además, se observa una diferencia significativa en los patrones de consumo de alcohol entre los géneros. En los tramos de consumo mencionados, se constata que la participación de hombres que consumen alcohol con esta frecuencia supera a la de las mujeres. Estos hallazgos ponen de manifiesto la relación existente entre el consumo de alcohol, el nivel socioeconómico y el género en Chile. El hecho de que el consumo frecuente de alcohol esté más presente en personas con mayores ingresos puede deberse a diversos factores, como la disponibilidad económica para adquirir bebidas alcohólicas con regularidad y el acceso a entornos sociales donde el consumo de alcohol es más común. La diferencia de género observada en los tramos de consumo destaca la importancia de considerar las dinámicas de género en el análisis del consumo de alcohol. Estos resultados sugieren que existen diferencias en las pautas de consumo entre hombres y mujeres, lo que puede deberse a factores culturales, sociales y biológicos.

3. Descripción de la empresa y propuesta de valor

3.1 Descripción de la empresa

Brindis 24/7 se destaca por contar con fundadores que poseen una visión y comprensión profunda de la situación actual del mercado, lo que les permite desarrollar soluciones innovadoras. Uno de los fundadores, con más de 15 años de experiencia en el rubro de venta de alcoholes, aporta un sólido conocimiento del mercado y una extensa red de contactos con administradores y dueños de pubs, hoteles, restaurantes, discotecas, centros nocturnos y centros de eventos. Esta capacidad de relacionamiento resulta fundamental para el éxito de la distribuidora.

Además, el equipo cuenta con un profesional confiable, ingeniero informático, que posee amplios conocimientos en "react native" y JavaScript. Este miembro del equipo ha desarrollado previamente aplicaciones móviles y plataformas de internet, lo que refuerza la capacidad de la empresa para aprovechar las oportunidades digitales y desarrollar plataformas digitales efectivas.

La visión de Brindis 24/7 es posicionarse como la principal empresa distribuidora en la región de Antofagasta, destacándose por la calidad de su servicio y su flexibilidad

en la entrega. La misión de la empresa es brindar soluciones a los problemas de inventario de sus clientes, a través de una organización altamente comprometida y capacitada para satisfacer las necesidades de aquellos que han establecido una relación de fidelidad con la distribuidora.

Los valores fundamentales de la empresa son la integridad y la excelencia. Estos valores guían todas las acciones y decisiones de la distribuidora, asegurando que se mantenga un alto nivel ético en todas las interacciones con clientes, proveedores y empleados, y buscando constantemente la mejora y el perfeccionamiento en todos los aspectos de su operación.

Para identificar recursos y capacidades de la distribuidora se propone un análisis VRIO, Hitt et. al. (2016) afirma que al determinar si los recursos y capacidades son valiosos, raros, costosos de imitar y organizados de manera efectiva, se pueden conocer las ventajas competitivas y tomar decisiones estratégicas fundamentadas.

	RECURSOS			CAPACIDADES		
	Plataforma	Personas	Bodega	Manejo y optimización de inventario	Ofrecer variedad de productos	Logística
Valioso	(A): Reduce el costo de la fuerza de venta y mantiene la relación con el cliente	(A): Personas formadas en el rubo de venta de licores y logística	(A): Por su ubicación estratégica habilita la logística y la promesa de rapidez	(A):- Mantiene la relación con el cliente y la promesa de reducir sus costos.	(A): Simplifica un problema importante para el cliente en cuanto a la selección de proveedores	(A): Permite que la promesa de entrega rápida se cumpla
Raro	(M): Actualmente existen plataformas equivalentes pero no específicas	(A): Si en la medida que la estrategia de capacitación y la visión de la empresa lo definen	(M): Limitado por la ubicación, la capacidad de la misma hacen una barrera de entrada	(A): Hoy nadie ofrece este servicio	(A): Hoy no existe un proveedor multimarcas en el mercado, ya que esta fuertemente dominado por grandes marcas	(A): Porque esta asociada a las personas y a la ubicación de la bodega
Imitable	(A): Es fácil de imitar ya que la tecnología esta comoditizada	(B): Cada empresa tiene su propia cultura	(M): Es posible imitar pero no de fácil implementación y existen pocas opciones.	(B): Esta asociado a las personas y el algoritmo de análisis de la plataforma.	(B): Existen contratos de marca impiden que las empresas puedan vender otras marcas	(B): Es posible imitar la bodega pero no las capacidades de las personas
Organizado	(A): Sustentado en las personas alineadas con la visión y misión de la empresa (excelencia operativa)	(A): Sustentado en las personas alineadas con la visión y misión de la empresa (excelencia operativa)	(A): Sustentado en las personas alineadas con la visión y misión de la empresa (excelencia operativa)	(A): Sustentado en las personas alineadas con la visión y misión de la empresa (excelencia operativa)	(A): Sustentado en las personas alineadas con la visión y misión de la empresa (excelencia operativa)	(A): Sustentado en las personas alineadas con la visión y misión de la empresa (excelencia operativa)
	A Alto	M Medio		B Bajo		

Figura 3.2.1 Análisis VRIO de Brindis 24/7. Elaboración propia.

3.2 Modelo de negocios

Brindis 24/7 ofrece una propuesta de valor centrada en soluciones basadas en tecnología digital para sus clientes, con el objetivo de incrementar los beneficios económicos asociados a la venta y gestión de inventarios de bebidas. Como resultado,

la distribuidora se enfoca en generar y capturar valor a través de la venta eficiente de bebidas, optimizando tanto el tiempo como los costos.

Al utilizar el modelo Canvas, expuesto de manera gráfica en el Anexo 3.2.2, se pueden destacar los aspectos relevantes de los diferentes elementos del modelo de negocio de la distribuidora. Esto incluye:

- Segmentos de mercado: se identifican y segmentan los clientes objetivo de la distribuidora:
 - Pubs: locales demandados por personas entre 18 y 45 años en busca de ambientes acogedores para compartir y socializar, durante la tarde y noche.
 - Restaurantes: locales demandados por familias y grupos de amigos, en horarios punta de almuerzo (mediodía-tarde) y cena (tarde-noche).
 - Botillerías: con demanda día y noche, principalmente por personas jóvenes entre 18 y 50 años.
 - Discotecas: demandadas por personas jóvenes entre 18 y 35 años, los fines de semana en horario nocturno.
 - Hoteles: demanda de lunes a jueves por profesionales de empresas, fines de semana por familias en ocasiones especiales.
 - Centros nocturnos: demanda principalmente por hombres en horario nocturno los fines de semana.
 - Centros de eventos: demanda en fechas festivas ya sean particulares como matrimonios o bautizos, o del tipo institucional día del trabajo, fiestas patrias o fiestas de fin de año.
- Propuesta de valor: la propuesta de valor se basa en las soluciones que la empresa ofrece para mejorar la venta y gestión de inventarios principalmente del segmento mayorista, como minimizar las pérdidas de venta (evitar el quiebre de stock), respuesta inmediata ante situaciones imprevistas, recomendaciones para optimizar sus inventarios, variedad de productos y mejores precios con un mismo proveedor.
- Canales de distribución: se determinan los canales más eficientes para llegar a los clientes, ya sea a través de plataformas digitales, ventas directas o acuerdos con socios estratégicos, en este caso una plataforma de Internet, ya que son un medio de fácil acceso para los usuarios y es posible ver los resultados en tiempo real, facilitando la interacción con los clientes, además de una Aplicación móvil que entrega mayor visibilidad de la información con

el cliente, generando fidelización con el cliente y ahorro en costos de publicidad.

- Relación con los clientes: se propone establecer una relación sólida con los clientes a través de un excelente servicio al cliente, atención personalizada y el uso de tecnología para facilitar la comunicación y la gestión de pedidos, principalmente con la escucha Activa al cliente, la evaluación de experiencia de compra y el buzón de sugerencias en plataforma.
- Fuentes de ingresos: se identifican las diferentes fuentes de ingresos de la distribuidora, el margen sobre el costo, el ingreso por delivery (diferenciado por categorías de clientes, en precio de producto y despacho), la modalidad de pago mediante sistema Online (Redbanc - PayPal, transferencias) y de manera física o red compra, además se evaluará crédito para clientes específicos, plazo máximo 30 días.
- Actividades clave: se definen las actividades principales de la distribuidora:
 - Dar soporte técnico a la plataforma: principal activo a desarrollar, mantener y mejorar para satisfacer las necesidades de los clientes.
 - Interactuar con el cliente: mediante la implementación de Marketing relacional y digital se pretende mantener al cliente informado y al día con la información relevante para su negocio y el uso de la plataforma.
 - Mejorar el tiempo de respuesta: optimizar las rutas de transporte y el programar los despachos del día en base a sector y horario.
 - Mantener la cartera de clientes: implementar el servicio al cliente, para recoger feedback y atender sus requerimientos. Realizar visitas habituales para “tantear” en terreno el mercado. Manejar presupuesto para incentivos.
 - Interactuar con Competidores: mantener relaciones con competidores, intercambiando base de datos de clientes morosos de alto riesgo
 - Control de inventario: mantener actualizado el inventario real con el ofrecido por plataforma, manteniendo stock de seguridad para cubrir quiebres con puntos de reorden por sistema.
 - Manejo de Compras: identificar proveedores confiables y establecer relaciones sólidas con ellos. Implementar un sistema de gestión de inventario para realizar un seguimiento preciso de las existencias de bebidas. Usar herramientas y tecnologías de análisis de datos para pronosticar la demanda y optimizar los niveles de inventario. Negociar acuerdos favorables con proveedores para obtener precios competitivos

y plazos de entrega eficientes. Establecer procesos de compras eficientes y establecer políticas claras para agilizar las transacciones.

- Promociones: realizar análisis de mercado para identificar oportunidades de promoción y aumentar la demanda de productos. Diseñar estrategias de promoción efectivas que se alineen con los objetivos comerciales y el objetivo público. Utilizar canales de marketing digital y redes sociales para difundir las promociones de manera efectiva. Medir el impacto de las promociones mediante el seguimiento de las ventas, el tráfico del sitio web, las conversiones u otros KPI relevantes. Realizar un seguimiento de las promociones anteriores y analice los resultados para mejorar las estrategias futuras.
- Sistema de Medición y Retroalimentación: definir los KPI que son relevantes para el negocio, como las ventas totales, el margen de beneficio, la rotación de inventario, la tasa de satisfacción del cliente, entre otros. Implementar herramientas de seguimiento y análisis para recopilar datos relacionados con los KPI establecidos. Establecer un proceso regular de revisión de los KPIs y análisis de datos para identificar áreas de mejora y oportunidades de crecimiento. Realizar informes periódicos que resuman los resultados y proporcionen información útil para la toma de decisiones estratégicas. Utilizar la retroalimentación de los KPIs para ajustar las actividades clave y mejorar continuamente el desempeño operativo y financiero de la empresa.
- Recursos clave: se determinan los recursos necesarios para impulsar el modelo de negocio:
 - Plataforma: es el principal activo para distribuidora, medio en el cual interactúan y operan los clientes.
 - Activos físicos propios: vehículos de transporte (3 furgones con caja cerrada)
 - Externos: capacidad de financiamiento con proveedores y acreedores
 - Bodegas: capacidad de almacenamiento de productos, para dar respuesta inmediata al segmento con un nivel de stock alto.
 - Variedad de productos nacionales e importados: mantener una amplia selección de bebidas nacionales e importadas para satisfacer las preferencias y demandas de los clientes. Establecer alianzas estratégicas con proveedores locales e internacionales para asegurar un suministro constante y diverso de productos. Realizar investigaciones de

mercado y análisis de tendencias para identificar nuevas marcas y productos que sean relevantes y atractivos para los clientes. Actualizar periódicamente el catálogo de productos para ofrecer opciones exclusivas.

- Stock de seguridad: mantener un nivel adecuado de inventario de bebidas para evitar escasez y asegurar una disponibilidad constante para los clientes. Establecer un sistema de gestión de inventario que incluya la monitorización y reabastecimiento regular del stock de seguridad, utilizando técnicas de previsión de la demanda y análisis histórico de ventas para determinar los niveles óptimos de stock de seguridad. Establecer políticas y procedimientos para la reposición rápida de productos agotados o con bajo inventario. Implementar tecnologías y herramientas de seguimiento de inventario para optimizar la gestión de stock y reducir los costos asociados al almacenamiento excesivo.
- Alianzas clave: identificar y establecer alianzas estratégicas:
 - Empresas desarrolladoras soluciones tecnológicas digitales: las empresas desarrolladoras de plataformas son claves para entregar el producto en versión inicial, para el soporte de mantenimiento y las mejoras a la plataforma del e-commerce en versiones posteriores. Además de futuros gadgets que se requiera implementar. Para el proyecto se cuenta con la asociación de la empresa StrixSoft.
 - Empresas representantes de marca: generar acuerdos comerciales con las futuras empresas proveedoras que sean representantes de marcas es clave para tener una ventaja en el mercado, específicamente la obtención de descuentos sobre descuentos, obtención de notas de crédito por llegar a metas y cualquier tipo de aporte que sea catalogable como activo.
- Estructura de costos: se analizan y gestionan los costos asociados a las operaciones de la distribuidora:
 - Inversión: desarrollo de la plataforma, mercadería, vehículos de transporte, capital de trabajo.
 - Operativo: mantenimiento de la plataforma, analítica y marketing digital, remuneraciones del personal (atención al cliente y choferes).

3.3 Estrategia de Entrada y de crecimiento

La estrategia de crecimiento de la distribuidora se fundamenta en dos etapas clave: la penetración de mercado en el primer año y el crecimiento sostenido del segundo al quinto año.

Durante la etapa de penetración de mercado, que abarca el primer año de operaciones, la Distribuidora se enfoca en capturar una porción significativa del mercado de alcoholes, específicamente en botillerías, pubs y centros nocturnos. El objetivo para este primer año es lograr una participación del 7% del mercado, lo que se traduce en una venta anual estimada de alrededor de 588 millones de pesos.

La estrategia de entrada que se utilizara tiene enfoque en la diferenciación por servicio, Ya que no es posible entrar con precios más bajos que los principales competidores actuales establecidos. Aun así, estaremos a precios competitivos en el sentido de que quienes cumplen la función de distribuir son botillerías, con giro y patente asociados, las cuales les presentan limitaciones con los proveedores, ya que estos últimos tienen descuentos por giro/patente, siendo las de las botillerías inferiores a las de un distribuidor propiamente tal. Actualmente en Antofagasta no existen patentes de distribuidores de alcoholes exceptuando a los mismos productores con sus servicios logísticos

Igualmente, para alcanzar este objetivo, la estrategia de la Distribuidora se centra en ofrecer un servicio de menor costo en comparación con los competidores. Esto implica negociar precios preferenciales con los proveedores, optimizar la cadena de suministro y reducir los márgenes de beneficio para atraer a los clientes a través de precios competitivos. Además, se brinda un servicio eficiente de manejo de inventarios, lo que proporciona a los clientes una mayor seguridad en el abastecimiento de productos y una mejor gestión de sus existencias.

En la segunda etapa, que abarca desde el segundo hasta el quinto año, la estrategia se enfoca en mantener un crecimiento sostenido y consolidar la posición de la Distribuidora en el mercado. Para lograrlo, se implementan diversos elementos estratégicos:

1. Bajos costos de venta: la distribuidora se esfuerza por consolidar los bajos costos en los precios de sus productos. Esto implica aprovechar economías de escala, establecer alianzas estratégicas con proveedores confiables y buscar eficiencias en los procesos de adquisición y distribución. Además, se

comparten los beneficios obtenidos con los clientes, creando incentivos para que continúen eligiendo a la Distribuidora como su proveedor preferido.

2. **Fuerza de ventas:** a pesar de la creciente influencia de las plataformas digitales en el mercado, la Distribuidora reconoce la importancia del contacto directo con los clientes. Se entiende que el factor humano y las relaciones personales siguen siendo fundamentales en la industria de distribución de bebidas. Por lo tanto, se invierte en el desarrollo de una fuerza de ventas altamente capacitada y enfocada en brindar un servicio personalizado. Además, se aprovecha la tecnología para potenciar la fuerza de ventas, utilizando herramientas como chats en línea para mantener una comunicación cercana y efectiva con los clientes.
3. **Consolidación del segmento:** para fortalecer su posición en el segmento objetivo, la Distribuidora se centra en construir una marca sólida y en implantar los atributos distintivos de Brindis 24/7 en la mente de los clientes. Esto implica realizar acciones de marketing constantes y estratégicas, como campañas publicitarias, participación en eventos de la industria y colaboraciones con establecimientos clave del mercado objetivo. El objetivo es crear una imagen de confianza, calidad y servicio superior, demostrar fidelidad y preferencia en los clientes.
4. **Expansión de segmento:** además de consolidar su posición en el segmento de alcoholes y bebidas analcohólicas, la Distribuidora busca ampliar su oferta de productos y servicios hacia otros segmentos relacionados. Esto implica diversificar el catálogo de productos ofrecidos para incluir también otros productos complementarios, como abarrotos, productos de librería, snacks y alimentos para eventos, entre otros. Esta expansión permite aprovechar sinergias y captar una base de clientes más amplia, generar ingresos adicionales y reducir la dependencia de un solo segmento de mercado.

4. Plan de Marketing

El presente Plan de Marketing tiene como objetivo principal guiar y establecer las estrategias y acciones necesarias para potenciar a Brindis 24/7 en el mercado. La empresa se posiciona como un proveedor confiable y accesible de bebidas alcohólicas, ofreciendo un amplio catálogo de productos y servicios a sus clientes. Este plan se basa en un análisis profundo del entorno competitivo y del comportamiento del consumidor, logrando identificar oportunidades clave y definir una propuesta de valor diferenciada.

Se desarrollarán estrategias de marketing que se alinearán con los objetivos de la empresa y se adaptarán a las necesidades y preferencias de los clientes.

4.1 Objetivos de marketing

Los objetivos planteados en el plan de marketing están asociados a indicadores que permitan medir su cumplimiento, los dos objetivos centrales son:

- Ingresar capturando el 7% del mercado objetivo durante el primer año, y luego aumentar a razón de 2% anual. Indicador: porcentaje de participación en el mercado. Se sabe que este objetivo es bastante ambicioso para ingresar, pero de acuerdo con el análisis de sensibilidad es posible errar en un 60% y aun así el negocio sigue siendo viable hasta un mínimo de 2,751% de la cuota de mercado. Referencia Tabla 7.11.1.

% de participación en el mercado

$$= \frac{\text{ventas mensuales de Brindis 24/7}}{\text{ventas mensuales del mercado}} \times 100$$

- El 74,4% de los clientes (administradores) tienen edades en el rango de los 18-40 años, 20,5% entre 41-55 años y 5,1% son personas que fluctúan entre 56-60 años. Los clientes sobre los 40 años prefieren una atención directa en terreno, mientras que los más jóvenes tienen preferencia por la atención digital, existiendo excepciones como los administradores de pubs que tienen un perfil más social y directo. En base a esto necesario tener una mezcla de fuerza de venta con plataforma de venta. Por lo tanto, el objetivo es lograr que el 50% de las transacciones sean a través de la plataforma, al finalizar el primer año. Lo que estará sujeto a revisión ante cambios gustos y preferencias del segmento Indicador: porcentaje de transacciones realizadas a través de la plataforma respecto al total de transacciones.

% de transacciones via plataforma

$$= \frac{\text{transacciones por la plataforma}}{\text{transacciones totales}} \times 100$$

4.2 Estrategia de segmentación

Para segmentar el mercado objetivo de la distribuidora, se pueden utilizar diferentes criterios y variables demográficas, geográficas, psicográficas (estilo de vida)

y conductuales. Para este plan de marketing se elige la segmentación conductual, es decir, basada en el comportamiento de compra y consumo de los clientes. Para ello se analizan variables como la frecuencia de compra, el grado de fidelidad a la marca, la ocasión de consumo y el nivel de conocimiento del producto. Por ejemplo, se puede segmentar el mercado según la frecuencia de compra, enfocándose en consumidores frecuentes que buscan descuentos y promociones, o en consumidores ocasionales que buscan experiencias especiales para eventos específicos.

Como se identificaron en la elaboración del modelo Canvas, se diferencian los siguientes segmentos:

Pubs: alta demanda en horarios de tarde y noche, bebidas alcohólicas y complementarios principalmente, En promedio este tipo de negocio es homogéneo en cuanto a tamaño y equivale al 22,3% en ventas del total de mercado y en la cantidad de clientes (n) representa un 10,7%. A continuación, las características de un cliente promedio.

Cliente: Soc. Comercial Gastronómica FF Spa. (Pub Fogo)

Tipo: Minorista

Segmento: Pubs

Nivel crediticio: Alto

Tamaño: Medio-Grande

Antigüedad en el mercado: 6 años.

Productos demandados: Destilados (toda la variedad), bebidas formato 230 y 350 cc, energéticas, aguas formato 500 cc.

Botillerías: Con demanda día y noche, todo tipo de bebidas y complementarios. Las botillerías son abundantes en la ciudad de Antofagasta, siendo la de mayor (n) con 32,3% del segmento y un equivalente en ventas 37,8%. Las botillerías habitualmente no requieren créditos, y compran en efectivo para durar con stock entre 2-3 días (el reorden lo hacen 2 días a la semana). Los productos que más compran son cervezas y vinos de 1,5 lt. Una referencia tipo del segmento (ya que son muy homogéneos), sería:

Cliente: Botillería los gatos

Tipo: Mediano

Segmento: Botillería

Nivel crediticio: bajo

Tamaño: Mediano

Antigüedad en el mercado: 17 años

Productos demandados: Destilados (toda la variedad), bebidas todos los formatos, energéticas.

Centros nocturnos: Uno de los negocios más lucrativos del segmento, pueden llegar a marginar sobre el 500% de su costo de ventas y en cuanto al aporte en el mercado equivale 17,2%, siendo su aporte en cuanto a clientes en el mercado 14,4%.. Se caracterizan además por solicitar los destilados tradicionales, adquirir formatos poco frecuentes, como champagne de 175 cc o "coronitas", este segmento este concentrado en calle Condell de la ciudad. En este segmento destaca por volumen:

Cliente: Garrido hermanos Ltda. (Centro Nocturno-Chikas Bar)

Segmento: Centros nocturnos

Nivel crediticio: Bajo

Tamaño: Medio

Antigüedad en el mercado: 21 años

Productos demandados: Destilados (toda la variedad), bebidas formato lata 350, energéticas y formatos específicos como los mencionados en la descripción del segmento.

Discotecas: Es un segmento que viene hace un tiempo perdiendo fuerza en demanda, pasando de una época dorada de 17 Discoteques operativas, a solo 9 actualmente. En general es un segmento de alto riesgo, cuyo ciclo de vida es muy corto, donde la preferencia de los clientes ha ido cambiando hacia el segmento de pubs. Representan un 9,54% en cuanto a ventas en el mercado y un 3,1% respecto a la cantidad de clientes.

Cliente: Discoteca OVO

Nivel crediticio: Alto

Tamaño: Medio

Antigüedad en el mercado: 7 años

Productos demandados: Destilados (toda la variedad), bebidas formato 230 y 1500 cc, energéticas, aguas formato 500 cc.

Hoteles: Es un segmento que se concentra en los sectores centro y sur en su mayoría, y son uno de los segmentos de menor consumo, representan 7,11% de las

ventas del mercado y un 11% en cuanto a clientes (n). Los hoteles que tienen una mayor demanda de estos productos no solo tienen un bar para sus clientes, si no que consideran un restaurante, como es el caso de hotel terrado o Enjoy, el siguiente es un referente tipo del giro:

Cliente: Geotel

Nivel crediticio: Medio

Tamaño: Grande

Antigüedad en el mercado: 8 años

Productos demandados: Destilados (toda la variedad), bebidas formato lata 350.

Restaurantes: toda la semana, alta demanda en horarios pico durante todo el día, principalmente bebidas analcohólicas.

Centros de eventos: En centros de eventos, se aprecia mayor homogeneidad en cuanto a participación de segmento, tienen un aporte de 2,32% en ventas del mercado y un 5,2% en cuanto a representación de clientes. En particular este segmento tiene como cliente final matrimonios, fiestas varias y eventos realizados a empresas, como por ejemplo a las mineras. Debido a este tipo de atención trabajan en días y horarios "a pedido", a excepción de casos como comercial lo castillo que tiene contratos a largo plazo con mineras. Como referente por antigüedad destaca:

Cliente: Comercial Lo Castillo Ltda.

Nivel crediticio: Alto

Tamaño: Mediano

Antigüedad en el mercado: 16 años

Productos demandados: Destilados (toda la variedad), bebidas todos los formatos, aguas todos los formatos, energéticas.

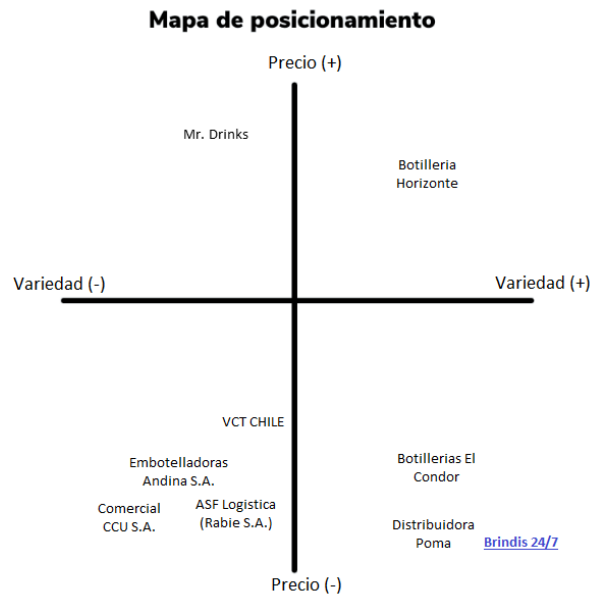


Figura 4.2.1 Mapa de Posicionamiento con Brindis 24/7. Elaboración propia.

4.3 Estrategia de producto/servicio

La distribuidora presentará una amplia variedad de bebidas alcohólicas y analcohólicas para satisfacer las necesidades y preferencias de sus clientes. En cuanto a las bebidas alcohólicas, se mostrarán opciones como cerveza, vino, ron, pisco, tequila, whisky, vodka, agua ardiente, gin, Cognac, vermouth, mezcal, Martini, jerez, fernet, champagne, chicha y pipeño (por temporada). Además, se destacarán licores dulces, entre los que se incluyen el amaretto, curazao, licor de chocolate, licor de plátano, triple sec, así como productos dulces únicos de marca como Bailey, Frangélico y Sheridan.

Cabe mencionar que se contará con una selección de al menos 2 a 3 marcas para cada tipo de destilado, con el objetivo de ofrecer una variedad de opciones para el cliente objetivo. Esto permitirá atender a diferentes gustos y preferencias, brindando una experiencia de compra personalizada.

En cuanto a las bebidas analcohólicas, se mostrarán productos de reconocidas marcas como Coca Cola (Fanta, Sprite, Coca Cola, Canada Dry) y CCU (Limón soda, Crush, Pepsi, Bilz, Pap). Estos productos están disponibles en diferentes formatos, como latas pequeñas (220cc-350cc), botellas de 1,5 litros y 3 litros. Además, se presentarán bebidas energéticas como Monster y Red Bull, así como aguas con y sin gas (benedictino, vital, Cachantun y Puyehue). También se mejorarán jarabes como granadina y goma, utilizados para la preparación de cócteles y bebidas mixtas. El listado de productos con sus respectivos precios se puede revisar en el anexo 4.3.1

La distribuidora se compromete a brindar un servicio eficiente y oportuno, garantizando el despacho de los productos el mismo día de la compra. Este servicio estará disponible tanto para clientes empresariales como para personas naturales que lo requieran. Es importante destacar que la distribuidora actuará como una extensión de la bodega para los locales nocturnos y de entretenimiento, que suelen contar con espacios reducidos para almacenar estos productos.

Dentro de nuestra propuesta ofrecemos asesoría con los pedidos a quienes nos lleguen a tomar como proveedor único, ya que implica poder hacer uso de la base de datos y estadística de compra del cliente para cumplir con este servicio de asesoría y propuesta de pedido. Para mitigar la volatilidad propia de la demanda, ofreceremos a estos clientes devolver la mercadería sobrante o de baja rotación para que puedan liberar espacio de bodega, a través de una nota de crédito que será pagada a 45-60 días.

El manejo de inventario esta soportado principalmente en las funciones de la plataforma, los clientes ingresaran su inventario por única vez, para luego registrar cuantos envases y de qué tipo de bebida fue consumida en su totalidad (esto puede ser semanal o mensualmente, dependerá del nivel de demanda del producto), también deben ingresar por única vez los productos que ha presentado quiebre o exceso de inventario. Con esta información la aplicación tiene la capacidad de predecir quiebres, identificar sobrestocks para tomar medidas mitigatorias que la empresa podrá gestionar de forma integrada observando los inventarios de todos los clientes, esto estará supervisado por la administración de la empresa y la fuerza de venta.

4.4 Estrategia de Precio

En la actualidad, la estrategia de fijación de precios se basa en dos parámetros fundamentales. En primer lugar, se establece un margen mínimo del 27% sobre las ventas. Dado que Brindis 24/7 cuenta con una amplia diversidad de productos y marcas, resulta complejo fijar precios individuales para cada uno de ellos. Sin embargo, este porcentaje puede ser mayor, en contraste con el segundo parámetro que es el precio ofrecido por la competencia.

Este margen se verá influenciado por la estrategia de precios, la cual se relaciona con una segmentación en función de la cantidad adquirida, tanto en un pedido específico como en el total mensual. Esta información será recopilada a través de la plataforma, lo que permitirá a los clientes visualizar sus estadísticas mensuales y verificar en qué categoría de descuento se encuentran en la actualidad. Estas estadísticas se

mantendrán en la plataforma, incluso si el cliente realiza compras a través de otros canales.

Para atender la sensibilidad al precio de los clientes, se aplican descuentos diferenciados en función de la cantidad requerida. Estos descuentos se utilizarán a pedidos unitarios (no serán permanentes) y se calcularán sobre el valor neto una vez realizada la compra. El propósito de esta modalidad es priorizar la entrega en un solo pedido de mayor volumen, en lugar de incurrir en mayores costos al despachar la misma cantidad en varios pedidos pequeños.

Además, se ofrecen descuentos por el total de compra mensual. A diferencia del descuento anterior, esta modalidad brinda al cliente la conveniencia de un descuento permanente durante 2 meses posteriores al registro de las compras de 1 mes. Este descuento acumulable se utilizará al valor neto y tiene como objetivo incentivar las compras con nuestro servicio en caso de que el cliente considere recurrir a otro proveedor.

Asimismo, se ofrecerá un descuento adicional del 5% a aquellos clientes que acepten el pedido sugerido mínimo generado por la plataforma. Este pedido sugerido será personalizado y se basará en las compras realizadas el mes anterior y los pedidos realizados fuera de horario o de urgencia. El descuento se utilizará una vez que el cliente acepte el pedido sugerido.

En total, los clientes podrán optar por un máximo de 15% de descuento, lo que reducirá el margen de ventas a un 12%.

Para los pedidos realizados fuera de horario o de urgencia, solo se utilizará un descuento máximo del 5%. Además, se cobrará un servicio de transporte adicional de \$2,500 en el sector sur y \$5,000 en el sector centro-norte, debido a la distancia de la bodega adaptada para este servicio.

La estrategia se centra en ofrecer a los clientes un mejor precio en comparación con las ventas tradicionales a través de vendedores. Esta diferencia de costos es fácilmente perceptible para aquellos que deseen comparar ambos sistemas.

En cuanto a los productos distribuidos mediante comercio electrónico, teniendo en cuenta el volumen y la variedad de productos que se comercializa, se tomará de referencia el precio del mercado tradicional. Se busca ser una alternativa más conveniente, siempre y cuando no se disminuya el margen de utilidad por ventas por

debajo del 15%, que es el margen promedio de un mayorista de bebidas alcohólicas y analcohólicas, siendo este el límite inferior.

En cuanto a los servicios extraordinarios, se cobrará un 5% sobre el valor total de las transacciones, con el cobro a cargo del vendedor. Existe un monto mínimo a cobrar según la distancia del tramo, siendo de \$4,990 para tramos cortos, \$7,990 para tramos medios y \$19,990 para tramos largos.

4.5 Estrategia de Distribución

La estrategia de distribución se ha establecido utilizando vehículos propios con el fin de garantizar la disponibilidad de este recurso clave, al menos en la fase inicial de crecimiento. Estos vehículos han sido seleccionados específicamente por sus características de ligereza y economía, lo cual asegura el cumplimiento de la promesa de marca. Además, esta elección permite agilizar las entregas y reducir el riesgo de cometer errores o retrasos.

La estrategia de distribución también tiene como objetivo posicionar la empresa como un proveedor confiable y creíble en el mercado. Al contar con vehículos propios, se transmite un mensaje de compromiso y responsabilidad hacia los clientes, ya que se tiene un mayor control sobre la calidad y puntualidad de las entregas. Esta confiabilidad es fundamental para generar una relación sólida con los clientes y construir una reputación positiva en el sector.

A medida que la empresa crezca, se evaluará constantemente la eficiencia y eficacia de la estrategia de distribución para adaptarla a las necesidades cambiantes del mercado y garantizar una operación óptima en términos de costos y satisfacción del cliente. Brindis 24/7 se compromete a brindar un servicio de distribución confiable, eficiente y de calidad que respalda la posición como una empresa confiable en el mercado.

Para días festivos o fuera de horario laboral, Los socios fundadores de la empresa cumplirán con la promesa de responder frente a urgencias, ya que la actual legislación permite que los dueños puedan trabajar en feriados irrenunciables, por ejemplo. como pedidos en festivos y horarios de madrugada, obedecen a una urgencia, se espera que la demanda corresponda a pocas unidades o cajas del producto, totalmente abordable bajo este mecanismo.

4.6 Estrategia de Comunicación y ventas

Como parte de su estrategia comunicacional, la distribuidora incorporará el uso de las redes sociales como Twitter, Facebook e Instagram para difundir las experiencias de sus clientes y posicionar la empresa en el segmento B2B. Además, la empresa aprovechará la presencia de su marca y logotipo en sus vehículos de transporte y dispensadores de desechos de botellas recicladas, con el objetivo de mostrar a la comunidad su compromiso con la economía circular.

El logotipo de la empresa, expuesto en diferentes usos en la Figura 4.6.1, resume los dos atributos esenciales que representa: la flexibilidad para responder a las necesidades de los clientes y la capacidad de solucionar problemas de stock en beneficio de los clientes.



Figura 4.6.1 Logo de Brindis 24/7 y aplicaciones. Elaboración propia.

En cuanto a las ventas, estas se realizarán directamente a través de la plataforma, ya sea en la página web o mediante la aplicación, eliminando así la figura del vendedor como intermediario en ese tipo de transacciones. La empresa pondrá énfasis en la atención al cliente y en el servicio post venta, contando con personal dedicado a resolver problemas y mantener informados a los clientes. Además, los fundadores se encargarán personalmente de establecer un calendario de visitas para mantener una relación cercana con los clientes a través del marketing relacional.

La distribuidora tiene como prioridad solucionar de manera rápida y oportuna cualquier inconformidad o fricción identificada en la interacción con sus clientes. Estas inconformidades, que están previamente definidas, podrán incrementarse con el tiempo, lo que permitirá generar estadísticas y establecer nuevas mejoras y cambios en las prioridades para resolverlas y así mantener la preferencia de los clientes por la

Distribuidora. Algunos ejemplos de estas inconformidades son la falta de productos, retrasos en las entregas, productos en mal estado o entregas incorrectas.

Para comunicar y generar confianza en los clientes, se utilizarán los siguientes medios:

- Comunicación directa: se realizarán presentaciones de ventas dirigidas directamente a los clientes del segmento que representa el mayor impacto y que abarca el 76,9% del mercado, como botillerías, pubs y centros nocturnos. Estos clientes no están integrados verticalmente y suelen buscar soluciones a través de plataformas.
- Comunicación de conceptos: se transmitirán de manera sencilla los conceptos clave de los productos, como la disponibilidad y la entrega oportuna, para consolidar la credibilidad de la plataforma. Esta comunicación se llevará a cabo de forma conjunta con la comunicación directa.
- Testimonios de clientes: en la plataforma se mostrarán testimonios de clientes que describirán su experiencia de uso y destacarán los beneficios de no perder ventas y márgenes por falta de stock, así como las ventajas adicionales en el caso de los Servicios extraordinarios, donde relatarán su experiencia en la obtención de ventas adicionales y una nueva fuente de liquidez.
- Soporte: se establecerá una alianza estratégica con la distribuidora más grande de la región, que será la primera oferente en la plataforma, así como la inclusión de otros clientes potenciales relevantes en volumen para conformar la oferta inicial. Se incentivará la boca a boca en el rubro para generar confiabilidad en la plataforma.
- Seguimiento en línea: se mantendrá información relevante en tiempo real, como el tiempo de traslado y la hora estimada de llegada, para que los clientes tengan certeza sobre el despacho y la entrega de sus pedidos.
- Fidelización a través de promociones: se implementará un sistema de acumulación de transacciones que se traducirá en descuentos en productos y/o servicios de flete, con el fin de fidelizar a los clientes y recompensar su lealtad.

Estos medios de comunicación y estrategias de fidelización se enfocan en brindar una experiencia satisfactoria a los clientes, resolver sus necesidades de manera efectiva y generar confianza en la distribuidora.

4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

El tamaño de mercado fue estimado utilizando los datos de compras de clientes contenidos en la base de datos de un distribuidor importante en la región. Se realizó un análisis de una muestra representativa, agrupando los niveles de compras anuales y eliminando los valores que podrían introducir sesgos. De esta manera, se obtuvo un valor representativo por segmento. Posteriormente, este valor se multiplicó por el total de patentes vigentes en la ciudad de Antofagasta para obtener una aproximación del tamaño total del mercado.

En función de lo expuesto en el punto 4.2, la distribuidora se enfocará en los negocios como pubs, centros nocturnos, botillerías y discotecas, los cuales representan en conjunto el 86,5% del mercado total. Además, se observa en el gráfico de la Figura 4.7.1, elaborado por la cámara de comercio, que las ventas en el canal online han experimentado un crecimiento constante con una variación positiva. Para este análisis, se tomará un escenario "pesimista" considerando un crecimiento semestral mínimo del 30,8% según la tabla.

El objetivo de la distribuidora es captar el 7% del mercado durante el primer año y aumentar esta cifra a razón de 2% x año, siendo 2do año 9%, 3er año 11%, 4to año 13% y 5to año 15%.

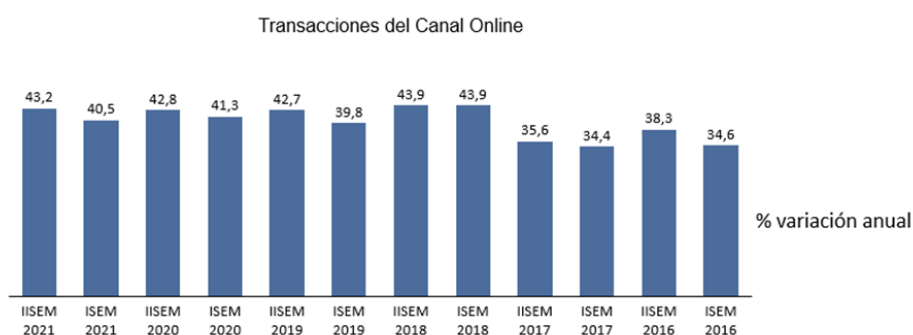


Figura 4.7.1 Transacciones Canal Online. Fuente: CNC (Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Chile, 2019).

4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma

El presupuesto de marketing anual proyectado es de 6.000.000 de pesos. Este presupuesto se destinará principalmente a actividades publicitarias relacionadas con la plataforma, así como a promociones realizadas directamente con cada cliente, con el apoyo de merchandising. Estas estrategias de marketing tienen como objetivo fortalecer

la presencia de la empresa y generar un mayor impacto en el objetivo público. Se expone en la Tabla 4.8.1.

Gastos de Administración	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Remuneración	47,280,000	46,611,000	72,568,020	76,893,613	101,079,150
Depreciación	-	-	-	1,348,333	1,348,333
Energía Eléctrica	2,400,000	2,400,000	2,400,000	2,400,000	2,400,000
Agua	1,200,000	1,200,000	1,200,000	1,200,000	1,200,000
Pago de Arriendo	12,000,000	12,000,000	12,000,000	12,000,000	12,000,000
Seguro Automotriz	1,800,000	1,800,000	3,600,000	3,600,000	5,400,000
Leasing	2,878,188	2,878,188	2,878,188	2,878,188	2,878,188
Gastos de comercialización	329,880	443,880	443,880	443,880	443,880
Petroleo	1,952,571	1,952,571	3,905,143	3,905,143	5,857,714
Gastos Marketing	6,000,000	6,000,000	6,000,000	6,000,000	6,000,000
Mantenimiento Flota	3,600,000	3,600,000	7,200,000	7,200,000	10,800,000
Total anual	79,440,639	64,011,000	91,768,020	97,441,946	123,427,483

Tabla 4.8.1 Presupuesto de Marketing. Elaboración propia.

5. Plan Operacional

El detalle de este capítulo se encuentra en la **Parte II**

5.1 Estrategia

Brindis 24/7 Implementará una estrategia de entrada buscando la diferenciación por un mejor servicio, enfocado en entregar mayor variedad y despachos eficientes. A largo plazo, se enfocará en costos, buscando optimizar los mismos con el “know how” adquirido en el transcurso del proyecto, además de que se visualiza un aumento progresivo de la demanda de productos, con lo cual, se accederá a más descuentos por parte de los proveedores.

Se buscará complementar además el portafolio de productos para adaptar la propuesta de mejor manera al enfoque de proveedor único, diversificando en productos complementarios como hielo, cigarros, vasos, entre otros.

5.2 Flujo de Operaciones

El flujo de la operación parte con el contacto con el cliente, a través de cualquiera de los canales de venta de la empresa (vendedor, plataforma, correo, teléfono, mensajería), la cual deriva en una orden de compra y eventual revisión de inventarios para corroborar disponibilidad. Después se procede a la facturación y adición a la planificación de ruta del día. Posterior a la entrega el servicio post venta se encarga de corroborar que todo haya salido bien contactando al cliente. Por lo anterior, actividades críticas a mencionar son el control de inventarios y la planificación de rutas.

5.3 Plan de Desarrollo

La flexibilidad y adaptabilidad son características clave del plan de desarrollo de Brindis 24/7, en gran parte por la alta volatilidad y cambios propios del mercado objetivo.

Dentro de los puntos mas importantes para este capítulo, esta el tener un control activo en cuanto a la investigación del mercado, controlar la alineación vertical y horizontal con los objetivos de la empresa, a través del uso de KPI. Mantener en constante chequeo la propuesta de valor, e ir mejorando los procesos para poder disminuir costos y tiempos.

6. Organización y Recursos Humanos

El detalle de este capítulo se encuentra en la **Parte II**

6.1 Gestión de recursos humanos

Primero que todo, los fundadores de la empresa cuentan con experiencia complementaria para llevar a cabo el proyecto. Emilio ha dedicado su vida laboral a la logística de productos alcohólicos por mas de 10 años, mientras que Juan Carlos una trayectoria en la gestión de los recursos humanos en una importante minera. La gestión de los RRHH tendrá como Core la excelencia en la atención de los clientes, con paquete de compensación acorde al mercado.

6.2 Estructura organizacional

A grandes rasgos, existirá un administrador general a cargo de la dirección de la empresa, una secretaria para apoyo administrativo y atención al cliente, y vendedores completando lo que vendrá a ser la fuerza de venta. Por otro lado, se contará con bodeguero, choferes y peonetas a cargo de la logística de entrega, como se expone en el Anexo 6.2.1.

6.3 Funciones

Las funciones de cada cargo se especifican en la **Parte II**.

6.4 Costo anual del personal

Los costos asociados al personal en el proyecto se detallan en la siguiente tabla.

Tabla 6.4.1 Costos de personal a 5 años. Elaboración propia.

Cargo	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Administrador General	10,800,000	11,124,000	11,457,720	11,801,452	12,155,495
Secretaria Administrativa	7,200,000	7,416,000	7,638,480	7,867,634	8,103,663
Bodeguero	6,000,000	6,180,000	6,365,400	6,556,362	6,753,053
Chofer1	6,600,000	6,798,000	7,001,940	7,211,998	7,428,358
Chofer2	-	-	7,001,940	7,211,998	7,428,358
Chofer3	-	-	-	-	7,428,358
Peoneta1	5,400,000	5,562,000	5,728,860	5,900,726	6,077,748
Peoneta2	-	-	5,728,860	5,900,726	6,077,748
Peoneta3	-	-	-	-	6,077,748
Vendedor1	11,280,000	9,531,000	10,822,410	12,221,358	11,182,874
Vendedor2	-	-	10,822,410	12,221,358	11,182,874
Vendedor3	-	-	-	-	11,182,874
Total anual	47,280,000	46,611,000	72,568,020	76,893,613	101,079,150

7. Plan Financiero

El detalle de este capítulo se encuentra en la **Parte II**

7.1 Supuestos a considerar

El punteo de este apartado se encuentra especificado en la **Parte II**

7.2 Estimación de ingresos

Se considera para la estimación 2 meses de formación, al inicio del proyecto, que implicará que no exista ingresos para ese periodo, posteriormente la liquidez provendrá del crédito directo con proveedores, quienes financiarán a 60-90 días las mercaderías, mientras que las cuentas por cobrar a clientes se harán efectivas al día y a 30 días.

Ingresos Mensuales	Mes1	Mes2	Mes3	Mes4	Mes5	Mes6
Ingreso por Ventas año 1		-	58,800,000	58,800,000	58,800,000	58,800,000
Ingreso por Ventas año 2	66,150,000	66,150,000	66,150,000	66,150,000	66,150,000	66,150,000
Ingreso por Ventas año 3	84,892,500	84,892,500	84,892,500	84,892,500	84,892,500	84,892,500
Ingreso por Ventas año 4	105,343,875	105,343,875	105,343,875	105,343,875	105,343,875	105,343,875
Ingreso por Ventas año 5	127,628,156	127,628,156	127,628,156	127,628,156	127,628,156	127,628,156

Mes7	Mes8	Mes9	Mes10	Mes11	Mes12
58,800,000	58,800,000	58,800,000	58,800,000	58,800,000	58,800,000
66,150,000	66,150,000	66,150,000	66,150,000	66,150,000	66,150,000
84,892,500	84,892,500	84,892,500	84,892,500	84,892,500	84,892,500
105,343,875	105,343,875	105,343,875	105,343,875	105,343,875	105,343,875
127,628,156	127,628,156	127,628,156	127,628,156	127,628,156	127,628,156

Tabla 7.2.1 Estimación de ingresos mes a mes. Elaboración propia.

7.3 Inversión y Depreciación

La inversión en activo fijo conlleva equipos de oficina, instrumentos digitales, y de iniciación de actividades como patentes. En el primer año se contará con un vehículo financiado con leasing, y se compraran al contado dos vehículos más en los años 3 y 5 para generar economía de escala. Este apartado queda valorizado en los Anexos 7.3.1 y 7.3.2.

7.4 Estado de Resultados Anual

EERR Cifras en Pesos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS	588.000.000	793.800.000	1.018.710.000	1.264.126.500	1.531.537.875
Costo de la mercadería	511.304.348	690.260.870	885.834.783	1.099.240.435	1.331.772.065
Total Costo de Ventas	511.304.348	690.260.870	885.834.783	1.099.240.435	1.331.772.065
Margen bruto	76.695.652	103.539.130	132.875.217	164.886.065	199.765.810
Remuneración	47.280.000	46.611.000	72.568.020	76.893.613	101.079.150
Depreciación	-	-	-	1.348.333	1.348.333
Luz	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000
Agua	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000
Pago de arriendo	12.000.000	12.000.000	12.000.000	12.000.000	12.000.000
Seguro Automotriz	1.800.000	1.800.000	3.600.000	3.600.000	5.400.000
Leasing	2.878.188	2.878.188	2.878.188	2.878.188	2.878.188
Gastos de comercialización	329.880	443.880	443.880	443.880	443.880
Petroleo	1.952.571	1.952.571	3.905.143	3.905.143	5.857.714
Gastos de Marketing	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000
Mantenimiento Flota	3.600.000	3.600.000	7.200.000	7.200.000	10.800.000
Total Costo de Adm y Ventas	79.440.639	78.885.639	112.195.231	117.869.157	149.407.266
Margen Operacional	-2.744.987	24.653.491	20.679.987	47.016.908	50.358.544
Utilidad antes de impuesto	-2.744.987	24.653.491	20.679.987	47.016.908	50.358.544
Impuesto a la renta	-	6.656.443	6.324.743	12.694.565	13.596.807
Beneficio tributario	-	-741.147	-	-	0
Utilidad / Pérdida del ejercicio	-2.744.987	18.738.195	14.355.244	34.322.343	36.761.737

Impuesto a la renta	27%
---------------------	-----

Tabla 7.4.1 Estados de Resultados Anuales. Elaboración propia.

7.5 Inversión en capital de trabajo

El capital de trabajo implica el financiar los dos primeros meses sin ingresos explicados anteriormente, que ascienden a \$13.240.107 pesos.

1er año	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 (inc imppto 37%)	-	-	40,278,000	80,556,000	80,556,000	80,556,000	80,556,000	80,556,000	80,556,000	80,556,000	80,556,000	80,556,000
Pago proveedores (inc. Imppto)	-	-	-	29,186,957	58,373,913	58,373,913	58,373,913	58,373,913	58,373,913	58,373,913	58,373,913	58,373,913
Total Gastos de Adm y Ventas	6,620,053	6,620,053	6,620,053	6,620,053	6,620,053	6,620,053	6,620,053	6,620,053	6,620,053	6,620,053	6,620,053	6,620,053
Margen Operacional	-6,620,053	-6,620,053	33,657,947	44,748,990	15,562,034	15,562,034	15,562,034	15,562,034	15,562,034	15,562,034	15,562,034	15,562,034
Deficit/superavit Operacional	-6,620,053	-13,240,107	20,417,840	65,166,830	80,728,864	96,290,898	111,852,931	127,414,965	142,976,999	158,539,032	174,101,066	189,663,100

Capital de trabajo	189,663,100
--------------------	-------------

Tabla 7.5.1 Tabla de Capital de Trabajo. Elaboración propia.

7.6 Tasa de descuento

Detalladas en tablas 7.7.1 y 7.7.2. En el Anexo 7.6.1 se especifica su cálculo.

7.7 Flujo de Caja

Datos Proyectados						
Flujo de Caja Proyecto	Año0	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Utilidad (pérdida) despues de Impuesto		-2,744,987	18,738,195	14,355,244	34,322,343	36,761,737
Depreciación (+)		-	-	-	1,348,333	1,348,333
Inversión Activo Fijo (-)	-8,995,060			-8,090,000		-8,090,000
Inversión Capital de Trabajo (-)	-13,240,107					-
Recuperación del Capital de Trabajo (+)						13,240,107
Valor desechos activos (+)						13,483,333
FLUJO NETO PURO ACTIVOS	-22,235,167	-2,744,987	18,738,195	6,265,244	35,670,676	56,743,510

Tasa de descuento	18.68%	VAN	\$29,133,740.90
		TIR	51.1%
		Payback	3

Tabla 7.7.1 Flujo de caja 5 años. Elaboración propia.

Datos Proyectados						
Flujo de Caja Proyecto	Año0	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Utilidad (pérdida) despues de Impuesto		-2,744,987	18,738,195	14,355,244	34,322,343	36,761,737
Depreciación					1,348,333	1,348,333
Inversión Activo Fijo (-)	-8,995,060			-8,090,000	-	-8,090,000
Inversión Capital de Trabajo (-)	-13,240,107				-	-
Valor presente flujos futuros						266,470,500
FLUJO NETO PURO ACTIVOS	-22,235,167	-2,744,987	18,738,195	6,265,244	35,670,676	296,490,570

Tasa de descuento	13.80%	VAN	\$150,023,919
		TIR	84%
		Payback	3

Tabla 7.7.2 Flujo de caja perpetuo. Elaboración propia.

7.8 Fuentes de financiamiento

Los montos importantes se obtendrán de crédito directo con proveedores, mientras que los fondos para iniciar se obtendrán a través de un 30% de los fundadores y 70% inversionistas externos.

7.9 Estado de situación financiera

	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Caja	\$189,663,100	\$186,918,112	\$205,656,307	\$212,833,929	\$229,995,101
existencias	\$25,565,217	\$34,513,043	\$44,291,739	\$54,962,022	\$66,588,603
Cuentas por Cobrar	\$ 255,652,174	\$345,130,435	\$442,917,391	\$ 549,620,217	\$ 665,886,033
Impuestos					
Total Activos Corrientes	\$470,880,491	\$566,561,590	692,865,437	817,416,168	962,469,737
Terrenos	-	-	-	-	-
Construcciones	-	-	-	-	-
Maquinarias y Equipos	\$6,157,910	\$6,157,910	\$14,247,910	14,247,910	22,337,910
Software y Licencias	1,218,575	1,218,575	1,218,575	1,218,575	1,218,575
Dep Acumulada					
Total Activos no Corrientes	7,376,485	7,376,485	15,466,485	15,466,485	23,556,485
Total Activos	478,256,976	\$573,938,075	708,331,922	832,882,653	986,026,222
Deudas Banco	-	-	-	-	-
Cuentas por Pagar	441,222,846	515,420,764	661,375,184	775,942,365	927,866,236
Provisiones y Retenciones					
Impuestos por pagar					
Total Pasivos Corrientes	441,222,846	515,420,764	661,375,184	775,942,365	927,866,236
Total Pasivos no corrientes	-	-	-	-	-
Total Pasivos	441,222,846	515,420,764	661,375,184	775,942,365	927,866,236
Capital Pagado	\$39,779,117	\$39,779,117	\$39,779,117	\$39,779,117	\$39,779,117
Utilidad (pérdida acumulada)					
Utilidad (pérdida ejercicio)	-2,744,987	18,738,195	14,355,244	34,322,343	36,761,737
Retiros			-7,177,622	-17,161,172	-18,380,869
Total Patrimonio	\$37,034,130	\$58,517,312	\$46,956,739	\$56,940,289	\$58,159,986
Total Pasivos y Patrimonio	478,256,976	573,938,076	708,331,923	832,882,654	986,026,222

Tabla 7.9.1 Estado de Situación Financiera. Elaboración propia.

7.10 Ratios Financieros

Liquidez	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capital de trabajo	29,657,645	51,140,826	31,490,253	41,473,803	34,603,501
Razón corriente	1.07	1.10	1.05	1.05	1.04
Test ácido	1.01	1.03	0.98	0.98	0.97
Razón corriente - Test ácido	0.06	0.07	0.07	0.07	0.07

Endeudamiento	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Deuda a patrimonio (leverage)	11.91	8.81	14.08	13.63	15.95
Deuda a activos	0.92	0.90	0.93	0.93	0.94
Deuda corto plazo a deuda total	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00

Actividad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rotación CxC	23	23	23	23	23
Periodo promedio de cobro (PPC)	15.65	15.65	15.65	15.65	15.65
Rotación de inventario	20	20	20	20	20
Edad promedio del inventario (EDI)	18	18	18	18	18
Ciclo operacional	33.65	33.65	33.65	33.65	33.65
Rotación de activo	1.23	1.38	1.44	1.52	1.55

Rentabilidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Margen de venta a venta	13.04%	13.04%	13.04%	13.04%	13.04%
Margen operacional a ventas	-0.47%	3.11%	2.03%	3.72%	3.29%
Margen neto a ventas	-0.47%	2.36%	1.41%	2.72%	2.40%
Rentabilidad sobre activos (ROAop)	-0.57%	4.30%	2.92%	5.65%	5.11%
Rentabilidad sobre patrimonio (ROE)	-6.90%	47.11%	36.09%	86.28%	92.41%

Tabla 7.10.1 Ratios Financieros. Elaboración propia.

7.11 Análisis de Sensibilidad

Se estima con variaciones anuales distintas a las proyectadas, permitiendo apreciar en cuanto porcentaje de error podemos operar con valores positivos.

Escenarios	Cuota de mercado					Resultados		
	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5	VAN	TIR	Payback
1	2,751%	9,000%	11,000%	13,000%	15,000%	\$0,00	18,7%	3
2	7,000%	2,969%	11,000%	13,000%	15,000%	\$0,00	18,7%	4
3	7,000%	9,000%	3,900%	13,000%	15,000%	\$0,00	18,7%	5
4	7,000%	9,000%	11,000%	4,975%	15,000%	\$0,00	18,7%	3
5	7,000%	9,000%	11,000%	13,000%	5,929%	\$0,00	18,7%	3
Error	60,697%	67,007%	64,542%	61,729%	60,471%			
	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5	VAN	TIR	Payback
Cuota de mercado	6,1%	7,9%	9,6%	11,4%	13,1%	\$18.911,84	18,7%	5
	7,0%	9,0%	11,0%	13,0%	15,0%			
Error	12,55%	12,55%	12,55%	12,55%	12,55%			

Tabla 7.11.1 Tabla de Sensibilidad. Elaboración propia.

7.12 Conclusiones financieras

Lo destacable en el análisis financiero recae en que es un negocio riesgoso desde el punto de vista financiero, altamente apalancado, y que requiere de mas de 5 años para que sea un negocio atractivo financieramente, pese a tener VAN positivo.

8. Riesgos

El detalle de este capítulo se encuentra en la **Parte II**

8.1 Riesgos Externos: Análisis Pestel

El análisis PESTEL concluye que no hay impedimentos para que Distribuidora de Alcoholes 24/7 entre al mercado, es más, se ve potenciado en el sentido que la actual coyuntura nacional genera preferencias en las plataformas digitales por sobre las empresas que funcionan con sala de venta, siendo un buen momento para comenzar la etapa de introducción generando un posicionamiento seguro.

8.2 Riesgos Internos

Los riesgos recaen principalmente en las actividades críticas del negocio, como lo es la gestión financiera, la logística de entrega, RRHH. Una mala gestión de estos puntos recaería en un deterioro en la propuesta de valor y en el éxito de Distribuidora 24/7.

9. Propuesta para el inversionista

El detalle de este capítulo se encuentra en la **Parte II**

La inversión requerida corresponde a \$22.235.167 (tabla 9.1). A los potenciales inversionistas se le ofrecerá financiar un 70% de este valor, mientras que los fundadores pondrán el restante 30% y el conocimiento para llevar a cabo el proyecto de manera eficaz, trabajando 24/7 en la administración y gestión.

Por este 70% de inversión se entregarán los derechos del 40% de la empresa, que podrá recuperar mediante retiros al cuarto año de transcurrido el proyecto.

	participación	inversión %	inversión \$
Socios fundadores	60%	30%	\$ 6,670,550
Inversionista	40%	70%	\$ 15,564,617

Tabla 9.3 elaboración propia

10. Conclusiones

En conclusión, el proyecto de Brindis 24/7, una distribuidora de alcoholes y bebidas analcohólicas basada en soluciones tecnológicas presenta una propuesta de valor innovadora y orientada a satisfacer las necesidades del mercado. A lo largo del desarrollo de este trabajo, se han abordado diversos aspectos relacionados con su planificación, operaciones y riesgos.

En cuanto a la planificación estratégica, se ha definido una visión clara del negocio y se han establecido objetivos claros y medibles. Además, se ha identificado el mercado objetivo, se ha estimado el tamaño del mercado y se ha planteado una estrategia de captación y retención de clientes.

Aún así, todos los esfuerzos por cumplir con la propuesta de valor, pese a tener VAN positivo, no se fundamentan al tener ganancias que, en valores absolutos, son bajas, por lo que el proyecto si bien viable, resulta poco atractivo.

11. Bibliografía

Banco Central Chile. (s.f.). *Expectativas Económicas*. Obtenido de [si3.bcentral.cl: https://si3.bcentral.cl/Siete/ES/Siete/Cuadro/CAP_EXP_ECO/MN_EXP_EC11/EXE_BCCH_01](https://si3.bcentral.cl/Siete/ES/Siete/Cuadro/CAP_EXP_ECO/MN_EXP_EC11/EXE_BCCH_01)

BCI Corredor de Bolsa. (2023). *Perspectivas 2023*. Obtenido de [www.bci.cl: https://www.bci.cl/equityresearch/sector-bebidas/](https://www.bci.cl/equityresearch/sector-bebidas/)

Bravo, C., Leal, E., & Toledo, L. (2004). Distribuidora de Vinos y Licores TOBRAL LTDA. *Magíster en Administración*. Santiago de Chile: Universidad de Chile.

Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Chile. (2019). *Indicador de venta del comercio canal online a través de tarjetas, crédito y débito en Chile, primer semestre 2019*. Departamento de Estudios CNC.

Euromonitor Consulting. (2020). *Análisis del consumo total de bebidas con alcohol en Chile 2018*. Santiago: Euromonitor International 2020.

Fondo Monetario Internacional. (08 de octubre de 2022). *Chile: Declaración al término de la misión del Artículo IV correspondiente a 2022*. Obtenido de [www.imf.org: https://www.imf.org/es/News/Articles/2022/10/28/chile-staff-concluding-statement-of-the-2022-article-iv-mission](https://www.imf.org/es/News/Articles/2022/10/28/chile-staff-concluding-statement-of-the-2022-article-iv-mission)

Hitt, M., Ireland, R., & Hoskisson, R. (2016). *Dirección Estratégica: Conceptos y Casos: Competitividad y Globalización*. Mexico: Cengage Learning.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de Marketing*. Mexico: Pearson Educación.

Kramer, M., & Porter, M. (2006). Estrategia y sociedad: el vínculo entre la ventaja competitiva y la responsabilidad social empresarial. *Harvard Business Review*, 84(12), 42-56.

Lay Bobadilla, P. F. (2021). Evaluación de factibilidad estratégica, técnica y económica de crear una empresa dedicada a la comercialización de bebidas alcohólicas y productos relacionados bajo el modelo de tienda oscura en el sector oriente de Santiago. *Tesis de Grado*. Santiago de Chile: Universidad de Chile.

Observatorio Nacional de Drogas - Gobierno de Chile. (2021). *Décimo Cuarto Estudio Nacional de Drogas en Población General, 2020*. Santiago, Chile: Ministerio del Interior y Seguridad Pública.

Ries, A., & Trout, J. (2002). *Posicionamiento: la batalla por su mente*. Mexico: McGraw-Hill.

Secretario Regional Ministerial SEREMI. (2022). *Diagnóstico Regional sobre Alcohol 2021*. Santiago de Chile: Ministerio de Salud de Chile.

12. Anexos

Anexo 1.1.1 Encuestas

Anexo 2: Encuesta realizada a influenciador y decidor de los segmentos

1.- Seleccione su rango de edad:

- | | | |
|--------------------------------|--------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> 18-24 | <input type="checkbox"/> 36-40 | <input type="checkbox"/> 51-55 |
| <input type="checkbox"/> 25-30 | <input type="checkbox"/> 41-45 | <input type="checkbox"/> 56-60 |
| <input type="checkbox"/> 31-35 | <input type="checkbox"/> 46-50 | <input type="checkbox"/> mayor a 60 años |

2.- ¿En qué segmento cataloga su empresa?

- | | |
|--------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Botillería | <input type="checkbox"/> Discoteques |
| <input type="checkbox"/> Pub | <input type="checkbox"/> Centro de eventos |
| <input type="checkbox"/> Restaurante | <input type="checkbox"/> Centro nocturno |
| <input type="checkbox"/> Hotel | |

3.- Si tuviese que priorizar 2 elementos para seleccionar y optar por un proveedor de bebidas alcohólicas y analcohólicas, ¿cuáles seleccionaría?

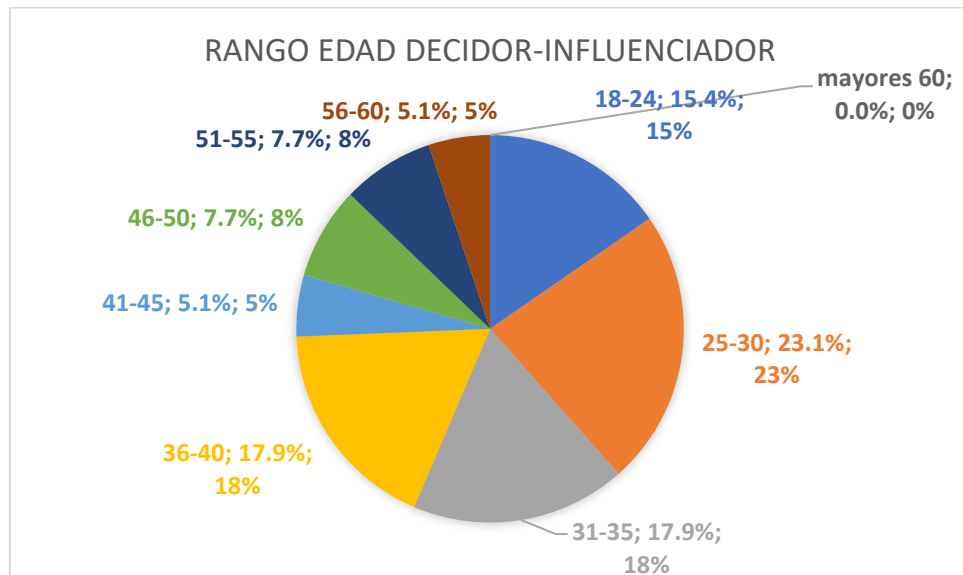
- Atención al cliente.
- Despacho oportuno.
- Que cuente con el stock que necesita.
- Precios bajos.
- Facilidad de la compra.
- Variedad de productos (rol de proveedor único).

4.- ¿Estaría dispuesto a cambiar su actual canal de compra a uno “online”, sin vendedores de por medio, si destaca en los atributos marcados en la pregunta 3? Si su respuesta es negativa especifique el motivo:

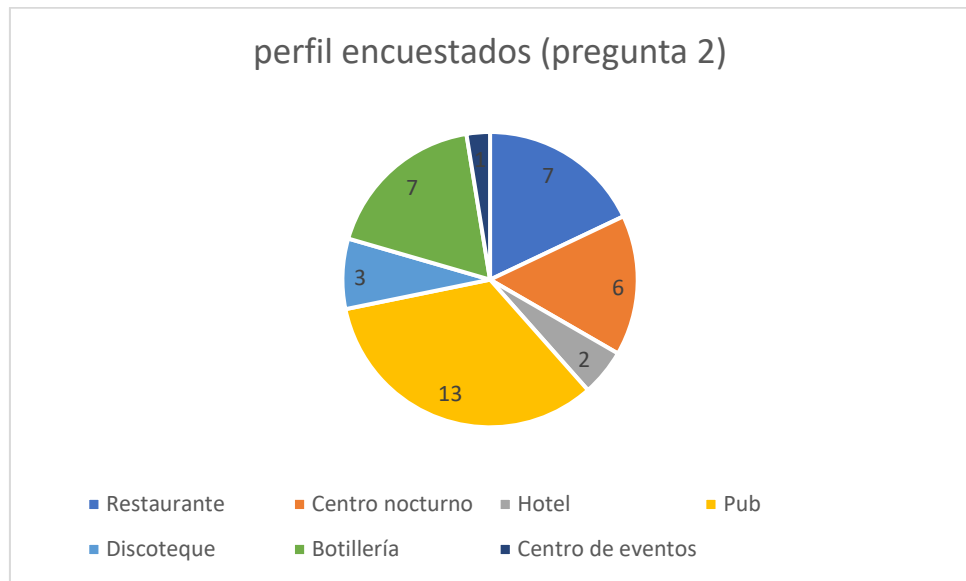
Resultados: (39 encuestas)

Pregunta 1:

Rango	N	%
18-24	6	15,4%
25-30	9	23,1%
31-35	7	17,9%
36-40	7	17,9%
41-45	2	5,1%
46-50	3	7,7%
51-55	3	7,7%
56-60	2	5,1%
mayores 60	0	0,0%
Total enc	39	

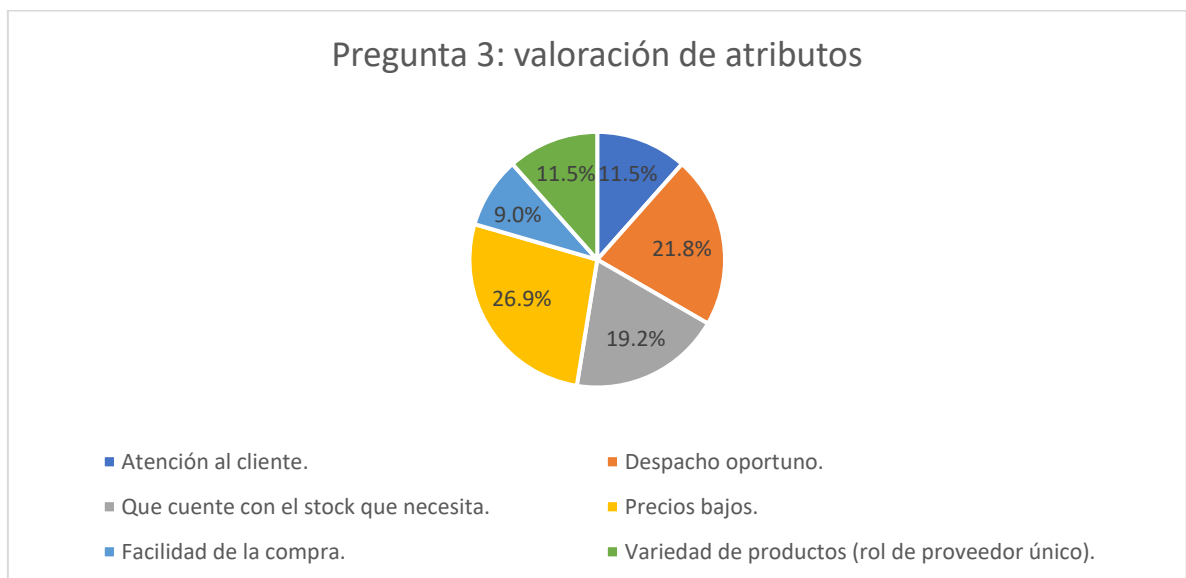


Pregunta 2:



Pregunta 3:

Elecciones (2 por encuestado)	N	%
Atención al cliente.	9	11,5%
Despacho oportuno.	17	21,8%
Que cuente con el stock que necesita.	15	19,2%
Precios bajos.	21	26,9%
Facilidad de la compra.	7	9,0%
Variedad de productos (rol de proveedor único).	9	11,5%



Pregunta 4:

87,2% (34 encuestados) aceptaría, mientras que un 7,7% (3 encuestados) insinúa que no, a menos que fuera una marca de renombre, y un 5,1% (1 encuestado) no lo haría porque el manejo de su negocio está bajo su control y no requiere de sistemas de soporte alguno.

formato encuesta y resultados sobre sobre stocks y quiebres

1.- ¿Cuál es su rubro?

- a. Restaurante
- b. Pubs
- c. Hotel
- d. Centro nocturno
- e. Otros, especifique

2.- ¿Cuál es el principal problema para gestionar su negocio?

- a. Prever la demanda
- b. Disponibilidad de Stock
- c. Acceso a crédito
- d. Tiempo de respuesta de proveedores
- e. Otros, especifique

3.- ¿Cómo resuelve hoy el problema de prever la demanda?

- a. Con Sobrestock
- b. No pierdo la venta, compro a un tercero más caro
- c. Tengo convenio con un tercero
- d. Pierdo la venta
- e. Otros, especifique

4.- ¿En qué meses ha incurrido en sobrestock en el último año?

5.- ¿El sobrestock que problemas le genera?

- a. Mayor espacio ocupado
- b. Riesgo de pérdidas, robos o daño
- c. Riesgo de obsolescencia
- d. Mayores costos de almacenamiento
- e. Otros, especifique

6.- ¿Visualiza algún beneficio en tener sobrestocks?

- a. Menor costo unitario
- b. No perder ventas
- c. Absorber la variabilidad
- d. Otros, especifique

7.- ¿En qué meses ha incurrido en quiebres de stock en el último año?

8.- ¿Cómo soluciona el problema de quiebre de stock?

- a. Compro en el supermercado
- b. Compro en una botillería
- c. Solicito préstamos a un competidor o negocio similar
- d. No lo soluciono, pierdo Venta
- e. Otros, especifique

9.- ¿Hasta cuánto estaría dispuesto a pagar por una solución para su quiebre de stock?

- a. 5% por sobre el valor de su costo
- b. 10% por sobre el valor de su costo
- c. 15% por sobre el valor de su costo
- d. 20% por sobre el valor de su costo
- e. 25% por sobre el valor de su costo

10.- ¿Con qué frecuencia se ha visto con ventas perdidas debido a quiebre de stock?

- a. 1 a 3 por año
- b. 1 por mes
- c. 1 a 3 por mes
- d. 1 por semana
- e. Otros, especifique

11.- En los meses que presenta quiebres de stock ¿Cuánto estima que representa en % de sus ventas totales del mes?

- a. $\leq 1\%$
- b. $1\% < x \leq 2,5\%$
- c. $2,5\% < x \leq 5\%$
- d. $5\% < x \leq 7,5\%$
- e. $7,5\% < x$

12.- ¿Cuánto estima que es el valor promedio en pesos de perder una venta?

- a. ≤ 2.500
- b. $2.500 < x \leq 3.500$
- c. $3.500 < x \leq 4.500$
- d. $4.500 < x \leq 5.500$
- e. $5.500 < x$

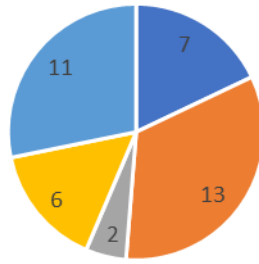
13.- ¿Cuánto margina en utilidad por ventas? (respuesta será confidencial)

- a. $\leq 5\%$
- b. $5\% < x \leq 30\%$
- c. $30\% < x \leq 35\%$
- d. $35\% < x \leq 50\%$
- e. $50\% < x$

Resultados encuestas

Encuesta realizada a una muestra de 39 empresas del mercado objetivo.

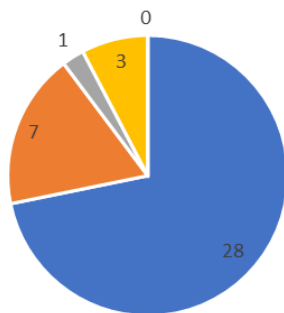
1.- ¿Cuál es su rubro?



- a. Restaurante
- b. Pubs
- c. Hotel
- d. Centro nocturno
- e. Otros, especifique

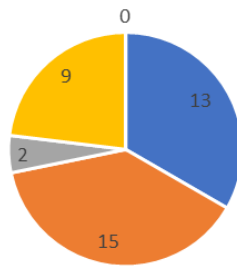
Se especifica en e) “Discotecas” con frecuencia 3, “Botillería” con frecuencia de 7, “Centro de eventos” con frecuencia de 1.

2.- ¿Cuáles son los principales problemas para gestionar su negocio?



- a. Prever la demanda
- b. Disponibilidad de Stock
- c. Acceso a crédito
- d. Tiempo de respuesta de proveedores
- e. Otros, especifique

3.- ¿Cómo resuelve hoy el problema de prever la demanda?

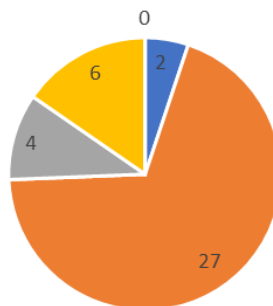


- a. Con Sobrestock
- b. No pierdo la venta, compro a un tercero más caro
- c. Tengo convenio con un tercero
- d. Pierdo la venta
- e. Otros, especifique

4.- ¿En qué meses ha incurrido en sobre stock en el último año?

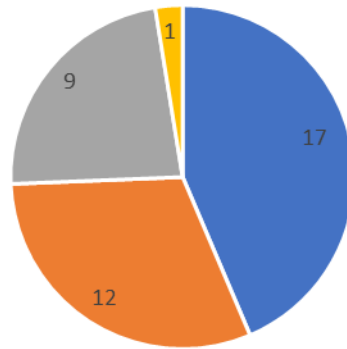
Resultado variable entre todos los encuestados, se identifica resultados cíclicos y contra cíclicos. El segmento de los pubs, discotecas y centros nocturnos presentan mayor frecuencia de sobrestock en los meses desde mayo a octubre, mientras que botillerías, hoteles y restaurantes los presentan entre noviembre a febrero.

5.- ¿El sobrestock que problemas le genera?



- a. Mayor espacio ocupado
- b. Riesgo de pérdidas, robos o daño
- c. Riesgo de obsolescencia
- d. Mayores costos de almacenamiento
- e. Otros, especifique

6.- ¿Visualiza algún beneficio en tener sobrestocks?



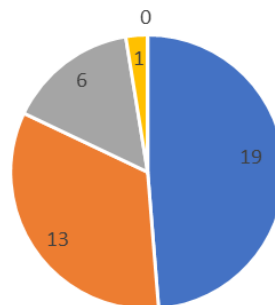
- a. Menor costo unitario
- b. No perder ventas
- c. Absorber la variabilidad
- d. Otros, especifique

Se especifica en d) "Anticipar periodo de bloqueo de crédito por proveedores"

7.- ¿En qué meses ha incurrido en quiebres de stock en el último año?

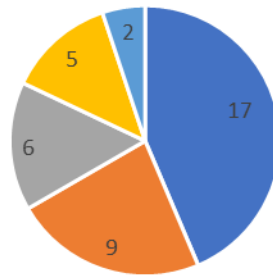
Al igual que en la pregunta 4, resultado variable entre todos los encuestados, se identifica resultados cíclicos y contra cíclicos.

8.- ¿Cómo soluciona su problema de quiebre de stock?



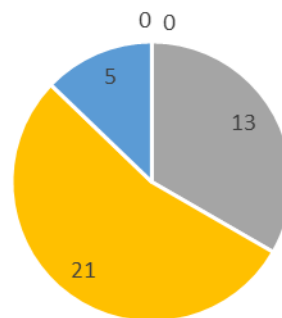
- a. Compro en el supermercado
- b. Compro en una botillería
- c. Solicito préstamos a un competidor o negocio similar
- d. No lo soluciono, pierdo Venta
- e. Otros, especifique

9.- ¿Hasta cuánto estaría dispuesto a pagar por una solución para su quiebre de stock?



- a. 5% por sobre el valor de su costo
- b. 10% por sobre el valor de su costo
- c. 15% por sobre el valor de su costo
- d. 20% por sobre el valor de su costo
- e. 25% por sobre el valor de su costo

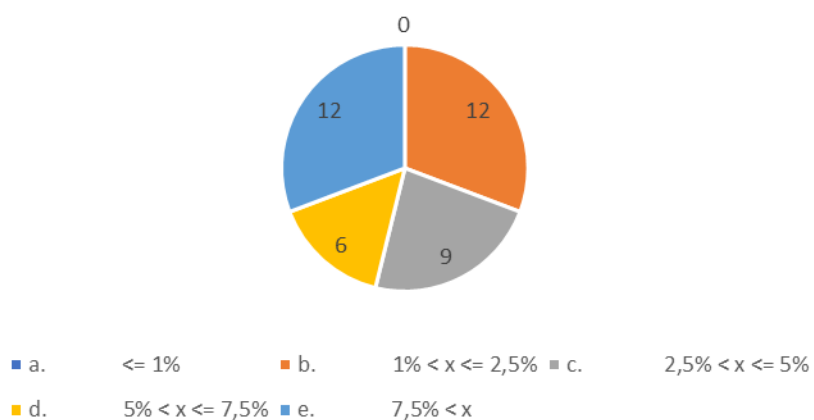
10.- ¿Con qué frecuencia se ha visto con ventas perdidas debido a quiebre de stock?



- a. 1 a 3 por año
- b. 1 por mes
- c. 1 a 3 por mes
- d. 1 por semana
- e. Otros, especifique

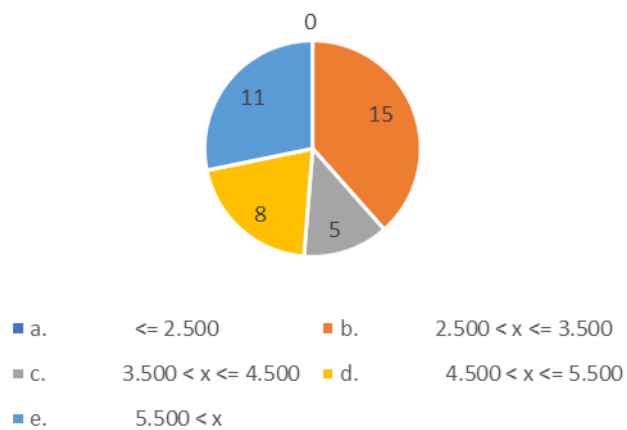
Se especifica en e) “vez que se abre”, “3 veces por semana”, “los martes, jueves y viernes (3 días)”, “en las quincenas y fines de mes”, “rara vez, pero casi siempre cerca de festivivos”.

11.- En los meses que presenta quiebres de stock
 ¿Cuánto estima que representa en % de sus ventas
 totales del mes?

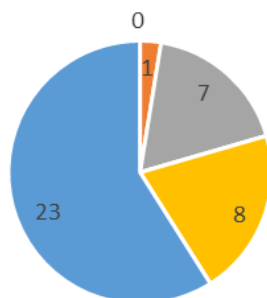


Haciendo el cruce por segmento seleccionado en pregunta 1, b) predomina botillerías, centro de eventos, hoteles. c) predomina restaurantes. d) predomina centros nocturnos e) predomina Pubs y Discoteques.

12.- ¿Cuánto estima que es el valor promedio en pesos de perder una venta?



13.- ¿Cuánto margen en utilidad por ventas? (respuesta será confidencial)



■ a. <= 5% ■ b. 5% < x <= 20% ■ c. 30% < x <= 35%
■ d. 35% < x <= 50% ■ e. 50% < x

Haciendo el cruce por segmento seleccionado en pregunta 1, c) predomina botillerías, d) predomina restaurantes. e) predomina el resto de los segmentos, algunos comentan fuera de encuesta que el margen es superior al 100%.

Anexo 2.2.1 Competidores fortalezas y oportunidades. Elaboración propia.

COMPETIDOR	PRODUCTOS	SEGMENTO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Distribuidora Poma	<ul style="list-style-type: none"> Bebidas Alcohólicas Bebidas Analcohólicas 	Mayorista	<ul style="list-style-type: none"> Precio mas conveniente entre los competidores. Variedad de marcas 	<ul style="list-style-type: none"> Tiempos de despacho largos, no posee bodegas estratégicas Stock limitado Su foco es oferta por liquidación Baja presencia de Mercado
Botillerias El Condor	<ul style="list-style-type: none"> Bebidas Alcohólicas Bebidas Analcohólicas 	Minorista	<ul style="list-style-type: none"> Segundo en mejor precio después de Poma Posicionado fuertemente en sector norte de Antofagasta con 3 locales Fuerte en stock de productos Variedad de marcas 	<ul style="list-style-type: none"> Despacho tercerizado Tiempos de entrega dependen de tercero Operan con márgenes poco claros ya que venden a menor precio del que compran No siempre cuentan con facturas para el cliente
Botilleria Horizonte	<ul style="list-style-type: none"> Bebidas Alcohólicas Bebidas Analcohólicas 	Minorista	<ul style="list-style-type: none"> Variedad de marcas Vehículo propio para entregas 	<ul style="list-style-type: none"> Precios Altos Poca presencia, poseen un solo local Baja disponibilidad de stock
Mr. Drinks	<ul style="list-style-type: none"> Bebidas Alcohólicas Bebidas Analcohólicas 	Minorista	<ul style="list-style-type: none"> Convenio con empresas delivery Mejor posicionamiento, con tres locales distribuidos en el Norte, Centro y Sur de la ciudad 	<ul style="list-style-type: none"> Precios Altos Su enfoque es el margen con minorista
Embotelladoras Andina S.A.	<ul style="list-style-type: none"> Marcas relacionadas con Coca Cola Representación de marca de Corona y Monster 	Mayorista	<ul style="list-style-type: none"> Bajos precios por ser productores e importadores directos Monopolio de marcas rentables Crédito de bajo riesgo con revisión financiera previa Entregas con vehículos propios y terceros Alta Presencia 	<ul style="list-style-type: none"> Baja disponibilidad para realizar entregas Entregan solo días Lunes, Miércoles y Sábados al segmento objetivo de Flexstock
Comercial CCU S.A.	<ul style="list-style-type: none"> Cervezas de Marca CCU, Cristal Cervezas importadas de marca Marcas como Redbull y Havana 	Mayorista	<ul style="list-style-type: none"> Bajos precios por ser productores e importadores directos Monopolio de marcas rentables Crédito de bajo riesgo con revisión financiera previa Entregas con vehículos propios y terceros Alta Presencia 	<ul style="list-style-type: none"> Baja disponibilidad de stock Entregas de 1 a 2 días después de la compra
VCT CHILE	<ul style="list-style-type: none"> Marcas de viña concha y toro (Exportación, Clos de Pirque) Cervezas importadas (Miller) Cervezas nacionales (Kross) 	Mayorista	<ul style="list-style-type: none"> Monopolio de marcas rentables Crédito de bajo riesgo con revisión financiera previa Entregas contrato con vehículos terceros confiables 	<ul style="list-style-type: none"> Baja disponibilidad de stock Entregas de 1 a 2 días después de la compra
ASF Logistica (rabie S.A.)	<ul style="list-style-type: none"> Bebidas Alcohólicas Bebidas Analcohólicas Surtido de productos perecibles y no perecibles, papelería, entre otros, 	Mayorista	<ul style="list-style-type: none"> Monopolio de marcas rentables Crédito de bajo riesgo con revisión financiera previa Entregas contrato con vehículos terceros confiables 	<ul style="list-style-type: none"> Baja disponibilidad de stock Entregas de 1 a 2 días después de la compra

Anexo 2.3.1 Evolución de prevalencias de consumo de alcohol y bebidas energéticas. Región de Antofagasta, 2008-2018

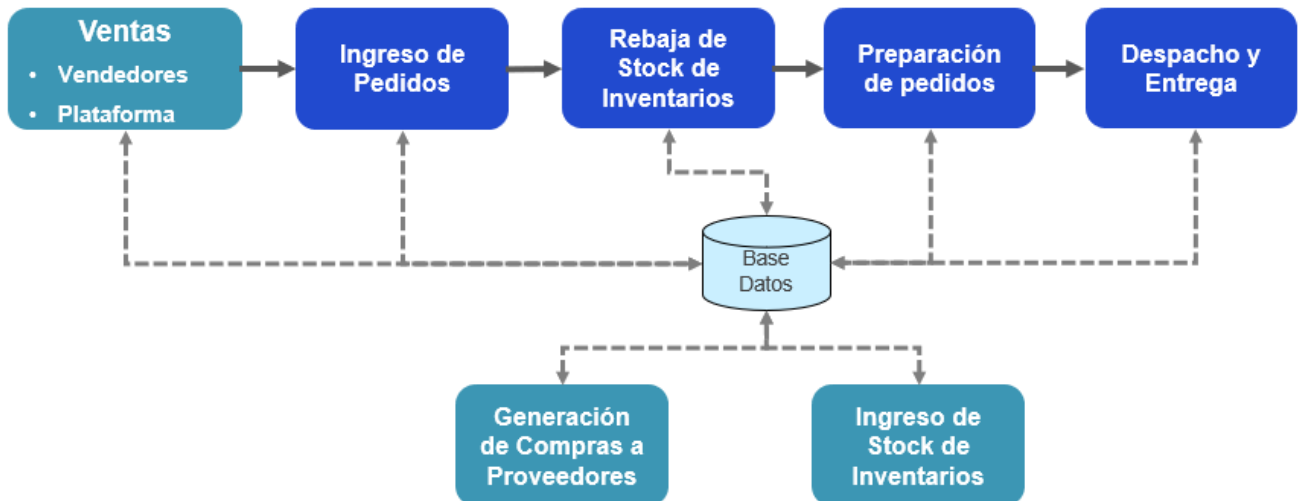
Prevalencias de consumo de alcohol (%)			
Serie	Vida	Último año	Último mes
1994	75,9	63,9	39,0
1996	81,9	63,4	42,2
1998	83,6	70,2	51,2
2000	86,1	74,7	56,1
2002	78,6	67,4	53,1
2004	80,5	69,7	52,4
2006	77,9	63,6	48,5
2008	75,3	60,6	42,7
2010	61,4	49,4	31,8
2012	80,9	62,5	45,1
2014	62,6	48,4	33,4
2016	62,9	50,3	35,6
2018	72,1	55,4	40,4

Prevalencias de consumo de bebidas energéticas (%)			
Serie	Vida	Último año	Último mes
2006	17,3	12,3	3,3
2008			
2010	13,3	9,6	5,6
2012	38,5	31,0	16,8
2014	36,5	25,4	14,1
2016	33,4	24,8	12,6
2018	40,1	29,6	14,1

Anexo 3.2.2 Modelo Canvas de Brindis 24/7. Elaboración propia.



Anexo 5.2.1 Flujo de las operaciones. Elaboración propia.



Anexo 4.3.1 Listado de productos y precios.

1.- Aguas

AGUA CACHANTUN PET 250 [CC],	250 ML.
AGUA MAS SIN GAS MANZANA,	1.5 LT.
AGUA MAS SIN GAS PERA,	1.5 LT.
AGUA MAS UVA,	1.5 LT.
AGUA MAS UVA 500CC,	500 ML.
AGUA PUYEHUE CON GAS B.VIDRIO 330ML,	330 CC.
AGUA PUYEHUE SIN GAS B.VIDRIO 330ML,	330 CC.
AGUA TONICA BRITVIC 160 ML X UNID,	160 GR.
AGUA TONICA BRITVIC 160ML X 4 BOTELLIN,	160 GR.
AGUA VITAL 990ML S/GAS,	1 LT.
AQUARIUS LIMON 1.5 L,	1.5 LT.
AQUARIUS LIMON 500 ML,	500 ML.
AQUARIUS MANZANA 1.5 LT,	1.5 LT.
AQUARIUS PERA 1.5 LT,	1.5 LT.
AQUARIUS UVA 1.5 LT,	1.5 LT.
AQUARIUS UVA 500 ML,	500 ML.
CACHANTUN C/G 1.6 LT,	1.5 LT.
CACHANTUN C/G 500 CC,	500 ML.
CACHANTUN GRANADA S/G 1.5 LITROS,	1.5 LT.
CACHANTUN S/G 1.6 LT,	1.5 LT.
CACHANTUN S/G 5 LT,	5 LT.
CACHANTUN S/G 500 CC, H	500 ML.

2.- Bebidas

AQUARIUS MANZANA 500 ML,	500 ML.
AQUARIUS PERA 500 ML,	500 ML.
AQUARIUS PIÑA 500 ML,	500 ML.
BEBIDA ALOE VERA SAVILA 500ML SAMMI,	500 ML.
BEBIDA CCU 500 CC,	500 ML.
BEBIDA CCU MINI,	296 CC.
BEBIDAS VARIOS SABORES FRUNA,	500 ML.
BILZ 500CC,	500 ML.
BILZ LATA 350 [CC],	350 ML.
BILZ MINI 250CC,	250 ML.
BILZ PET 1.5 [L],	1.5 LT.
BILZ PET 3 LT,	3 LT.
BILZ ZERO,	3 LT.
BOTELLA RETORNABLE,	0
CANADA DRY AGUA TONICA 250 ML,	250 ML.
CANADA DRY GINGER 500 CC,	500 ML.
CANADA DRY GINGER ALE 250ML, A	250 ML.
CANADA DRY GINGER ALE LATA 350 [CC],	350 ML.
CANADA DRY GINGER ALE PET 1.5 [L],	1.5 LT.
CANADA DRY GINGER ALE PET 3 LT,	3 LT.
COCA COLA LIFE PET 1.5 [L],	1.5 LT.
COCA COLA LATA 250 [CC],	250 ML.
COCA COLA LATA 350 [CC],	350 ML.
COCA COLA LIFE PET 250 CC,	250 ML.
COCA COLA LIGHT 591 ML,	590 GR.
COCA COLA LIGHT LATA 250 [CC],	250 ML.
COCA COLA LIGHT LATA 350 [CC],	350 ML.
COCA COLA LIGHT PET 1.5 [L],	1.5 LT.
COCA COLA LIGHT PET 2 LT,	2 LT.
COCA COLA LIGHT PET 3 LT,	3 LT.
COCA COLA LIGHT PET 500 CC,	500 ML.

COCA COLA PET 1.5 [L],	1.5 LT.
COCA COLA PET 250 CC,	250 ML.
COCA COLA PET 3 LT,	3 LT.
COCA COLA PET 591 CC,	590 GR.
COCA COLA ZERO 250 PET,	250 ML.
COCA COLA ZERO 3 LTS,	3 LT.
COCA COLA ZERO LATA 250 [CC],	250 ML.
COCA COLA ZERO LATA 350 [CC],	350 ML.
COCA COLA ZERO PET 1.5 [L],	1.5 LT.
COCA COLA ZERO PET 591 ML,	591 ML
CRUSH ORANGE 250CC MINI,	250 ML.
CRUSH ORANGE 500CC,	500 ML.
FANTA LATA 250 [CC],	250 ML.
FANTA LATA 350 [CC],	350 ML.
FANTA PET 1.5 [L],	1.5 LT.
FANTA PET 3 LT,	3 LT.
FANTA PET 591ML,	591 ML
FANTA ZERO 350ML,	350 ML.
KEM EXTREME 1.5 LT,	1.5 LT.
KEM LATA 350 [CC],	350 ML.
KEM MINI 250CC,	250 ML.
KEM PET 1.5 [L],	1.5 LT.
KEM PIÑA 500CC,	500 ML.
KEM PIÑA PET 3 LT,	3 LT.
LIMON SODA 500CC,	500 ML.
LIMON SODA LATA 350 [CC],	350 ML.
LIMON SODA MINI 250CC,	250 ML.
LIMON SODA PET 1.5 [L],	1.5 LT.
LIMON SODA PET 3 LT,	3 LT.
NORDIC GINGER ALE 3 LT,	3 LT.
NORDIC GINGER ALE PET 1.5 [L],	1.5 LT.
ORANGE CRUSH 3 LT,	3 LT.
ORANGE CRUSH LATA 350 [CC],	350 ML.
ORANGE CRUSH PET 1.5 [L],	1.5 LT.
PAP 500CC,	500 ML.

PAP LATA 350 [CC],	350 ML.
PAP MINI 250CC,	250 ML.
PAP PET 1.5 [L],	1.5 LT.
PAP PET 3 LT,	3 LT.
PAP ZERO,	3 LT.
PEPSI MINI 250 CC,	250 ML.
PEPSI PET 3 LT,	3 LT.
SEVEN UP 350,	350 ML.
SEVEN UP 500CC,	500 ML.
SEVEN UP PET 3 LT,	3 LT.
SPRITE LATA 250 [CC],	250 ML.
SPRITE LATA 350 [CC],	350 ML.
SPRITE PET 1.5 [L],	1.5 LT.
SPRITE PET 3 LT,	3 LT.
SPRITE PET 591ML,	591 ML
SPRITE ZERO LATA 350 CC,	350 ML.

3.- Energéticas

ENERGETICA MR BIG 600 ML,	600
ENERGETICA MR. BIG ENERGY DRINK 1.5 LTRS,	1.5 LT.
ENERGETICA MR. BIG ENERGY DRINK 2 LTRS,	2 LT.
MONSTER ENERGY + JUGO RIPPER 473 ML,	473 ML
MONSTER ENERGY 473.ML VERDE,	473 ML
MONSTER ENERGY LO-CARB 473ML AZUL,	473 ML
MONSTER ENERGY ULTRA BLANCA,	473 ML
RED BULL 250 [CC],	250 ML.
RED BULL 355 ML,	355 ML.
RED BULL SUGRAFREE, E	250 ML.
RED BULL THE BLUE EDITION SABOR ARANDANO 250 CC,	250 ML.
RED BULL THE RED EDITION SABOR CRANBERRY 250 CC,	250 ML.
RED BULL THE SILVER EDITION SABOR LIMA 250CC,	250 ML.

4.- Jugos

NECTAR ANDINA DURAZNO 1.5,	1.5 LT.
NECTAR ANDINA MANZANA 1.5,	1.5 LT.
NECTAR ANDINA NARANJA 1.5,	1.5 LT.
NECTAR DE PAPAYA SATURNO PUREZA DEL VALLE DEL ELQUI,	1 LT.
NECTAR SOPROLE DAMASCO PET 300 [CC],	300 ML.
NECTAR SOPROLE DURAZNO PET 1.5 [L],	1.5 LT.
NECTAR SOPROLE DURAZNO PET 300 [CC],	300 ML.
NECTAR SOPROLE FRUTOS ROJOS PET 300 [CC],	300 ML.
NECTAR SOPROLE MANZANA 200ML,	200 ML.
NECTAR SOPROLE MANZANA PET 1.5 [L],	1.5 LT.
NECTAR SOPROLE NARANJA PET 1.5 [L],	1.5 LT.
NECTAR SOPROLE NARANJA PET 300 [CC],	300 ML.
NECTAR SOPROLE PIÑA PET 1.5 [L],	1.5 LT.
NECTAR SOPROLE PIÑA PET 300 [CC],	300 ML.
NECTAR SOPROLE TETRA DAMASCO 1 [L],	1 LT.
NECTAR SOPROLE TETRA MANZANA 1 [L],	1 LT.
NECTAR SOPROLE TETRA NARANJA 1 [L],	1 LT.
NECTAR SOPROLE TETRA PIÑA 1 [L],	1 LT.
WATTS DURAZNO 1.5 LT,	1.5 LT.
WATTS MANZANA 1.5 LT,	1.5 LT.
WATTS NARANJA 1.5 LT,	1.5 LT.
WATTS TUTTIFRUTILLA 1.5 LT,	1.5 LT.

5.- Cervezas

BECKER 7 GRADOS LATA,	330 CC.
BECKER ICE LITRO DESECHABLE,	1 LT.
BECKER LITRO DESECHABLE,	1 LT.
CALAFATE ALE,	DISPLEY
CERCEZA STELLA ARTOIS LATA X UNID,	354 CC.
CERVAZA KROSS 5 750ML,	750 ML.
CERVEZA AREQUIPEÑA 330ML (X6),	PACK
CERVEZA AREQUIPEÑA 620 CC,	645 CC.
CERVEZA AUSTRAL CALAFATE 330CC,	330 CC.
CERVEZA AUSTRAL LAGER 330CC,	330 CC.
CERVEZA AUSTRAL PALE ALE X4 PATAGONIA,	330 CC.
CERVEZA AUSTRAL PATAGONA PALE ALE 330CC,	330 CC.
CERVEZA AUSTRAL YAGAN DARK ALE 330CC,	330 CC.
CERVEZA BALTICA LATA 350 [CC],	350 ML.
CERVEZA BARRIL DAB 5 LITROS,	5 LT.
CERVEZA BEAR BEER LATA 500CC,	500 ML.
CERVEZA BEAR BEER LATA 500CC X24,	500 ML.
CERVEZA BEAR BEER SIX PACK,	500 ML.
CERVEZA BEAR BEER X 6 LATA 330 CC,	330 CC.
CERVEZA BEAR BEER X UNID LATA 330 CC,	300 ML.
CERVEZA BECKER LATA 740CC,	740 CC
CERVEZA BECKER 740 CC,	ML
CERVEZA BECKER BLACKBEER LATA X 6 354CC,	350 ML.
CERVEZA BECKER BLACKBEER LATA X UNID. 354CC,	350 ML.
CERVEZA BECKER GRADO 7 PACK 8 X LATAS DE 354 CC,	354 CC.

CERVEZA BECKER ICE BEER SIX PACK X6,	PACK
CERVEZA BECKER ICEBEER X UNID LATA 350,	350 ML.
CERVEZA BECKER LATA 350 [CC],	350 ML.
CERVEZA BECKER MICHELADA LATA 354 X UNIDAD,	354 CC.
CERVEZA BECKER MICHELADA LATA 354CC PACK 8 UNID.,	354 CC.
CERVEZA BECKER PACK X 12 LATA 350 CC,	350 ML.
CERVEZA BECKER [LAT] 350 [CC] X 6,	PACK
CERVEZA BECKS GOLD X 6 BOTELLIN 330CC,	330 CC.
CERVEZA BECKS GOLD X UNID BOTELLIN 330CC,	330 CC.
CERVEZA BECKS IMPORTED X 6 BOTELLIN 330CC,	330 CC.
CERVEZA BECK'S 330CC,	330 CC.
CERVEZA BRAHMA LATA 350 [CC],	350 ML.
CERVEZA BUDWEISER 6 X LATA 355 CC,	PACK
CERVEZA BUDWEISER BOTELLIN 355 UND,	355 ML.
CERVEZA BUDWEISER LATA 355 CC,	355 ML.
CERVEZA BUDWEISER X 6 BOTELLIN 355 CC,	355 ML.
CERVEZA CARLSBERG 500 CC LATA,	500 ML.
CERVEZA CARLSBERG 500CC X 4,	500 ML.
CERVEZA CARLSBERG BOT 330 ML,	330 CC.
CERVEZA CARLSBERG BOTELLIN 330 ML X6 BOTELLIN,	PACK
CERVEZA CARLSBERG LATA 330 UND,	1 UNIDAD
CERVEZA COORS 1873 PREMIUN X6 BOTELLIN,	PACK
CERVEZA COORS LIGHT LATA X 6 355CC,	355 ML.
CERVEZA COORS LIGHT LATA X UNID.355 CC,	355 ML.
CERVEZA COORS LIGHT X6 BOTELLIN,	PACK
CERVEZA CORONA 355 [CC],	330 CC.

CERVEZA CORONA 355 [CC] X 6 [BOT],	PACK
CERVEZA CORONA 710,	700 ML.
CERVEZA CORONA LIGTH X 6 BOTELLIN 355ML,	355 ML.
CERVEZA CORONA X 12, O	355 ML.
CERVEZA CORONITA 207 CC,	200 ML.
CERVEZA CORONITA 207CC X 24 UNI,	200 ML.
CERVEZA CRISTAL BOTELLIN 355CC X6,	PACK
CERVEZA CRISTAL BOTELLIN X UNID 355CC,	355 ML.
CERVEZA CRISTAL CERO BOTELLIN 355 ML UND,	355 ML.
CERVEZA CRISTAL CERO BOTELLIN 355CC X 6,	355 ML.
CERVEZA CRISTAL CERO LATA 350 UNIDAD,	350 ML.
CERVEZA CRISTAL CERO LATA 350CC X6,	350 ML.
CERVEZA CRISTAL LATA 350 [CC],	350 ML.
CERVEZA CRISTAL LIGHT 350 CC X 6 LATA,	PACK
CERVEZA CRISTAL LIGHT 710ML,	700 ML.
CERVEZA CRISTAL LIGHT BOTELLIN UN,	355 ML.
CERVEZA CRISTAL LIGHT BOTELLINX6,	355 ML.
CERVEZA CRISTAL LIGHT LATA 350 CC,	350 ML.
CERVEZA CRISTAL [LAT] 350 [CC] X 6,	PACK
CERVEZA CUSQUEÑA 330 CC X 6 BOT.,	PACK
CERVEZA CUSQUEÑA 330 [CC],	330 CC.

CERVEZA CUSQUEÑA NEGRA X UNID 330CC,	330 CC.
CERVEZA CUSQUEÑA PREMIUN 620ML,	620 ML
CERVEZA DE TRIGO ERDINGER 330CC,	330 CC.
CERVEZA ESCUDO 330 CC,	330 CC.
CERVEZA ESCUDO 330 CC X 6 LATA,	PACK
CERVEZA ESCUDO BOTELLIN 355CC X6,	355 ML.
CERVEZA ESCUDO LATA X UNID. 470 ML,	440 ML.
CERVEZA ESCUDO NEGRA BOTELLIN X 6,	350 ML.
CERVEZA ESCUDO TRIPLE X,	3 KG.
CERVEZA ESCUDO X 6 LATAS 470 ML,	440 ML.
CERVEZA ESCUDO X UNID BOTELLIN,	355 ML.
CERVEZA GROLSCH BOT. 330 [CC],	330 CC.
CERVEZA GROLSCH SWINGTOP 450 CC.,	450 CC.
CERVEZA GROLSCH X 6 BOTELLIN 330CC,	330 CC.
CERVEZA HEINEKEN 6 X LATA 350 ML,	330 CC.
CERVEZA HEINEKEN BOTELLIN X6,	PACK
CERVEZA HEINEKEN LATA 350 ML,	330 CC.
CERVEZA HEINEKEN X UNID BOTELLIN 330,	330 CC.
CERVEZA IMPERIAL 330 CC,	330 CC.
CERVEZA IMPERIAL FOUR PACK 330 CC,	PACK
CERVEZA KROSS 5 AÑOS ANIVERSARIO, 330	330 CC.
CERVEZA KROSS GOLDEN,	330 CC.
CERVEZA KROSS GOLDEN 710ML,	750 GR.
CERVEZA KROSS GOLDEN X4,	330 CC.
CERVEZA KROSS MAIBOCK 330 CC,	330 CC.
CERVEZA KROSS MAIBOCK X 4 330CC BOTELLIN,	330 CC.
CERVEZA KROSS PILSNER 330CC UND,	330 CC.
CERVEZA KROSS PILSNER X 4 330CC,	330 CC.
CERVEZA KROSS STOUT 355CC UND,	355 ML.
CERVEZA KROSS STOUT X4 355ML,	355 ML.
CERVEZA KUNSTMAN BOCK X4,	330 CC.

CERVEZA KUNSTMANN GRAN TOROBAYO 480 ML,	480ML
CERVEZA KUNSTMANN LAGER DAS GUTE BIER 330CC,	330 CC.
CERVEZA KUNSTMANN LAGER SIN FILTRAR 330CC,	330 CC.
CERVEZA KUNSTMANN MIEL 330CC,	330 CC.
CERVEZA KUNSTMANN SIN ALCOHOL 330,	330 CC.
CERVEZA KUNSTMANN TOROBAYO 330CC,	330 CC.
CERVEZA KUNSTMANN TOROBAYO 330CC X4,	330 CC.
CERVEZA LEMON STONES X 6 LATA 350CC,	PACK
CERVEZA LEMON STONES X UNID BOTELLIN 355CC, LEMON	355 ML.
CERVEZA LEMON STONES X UNID. LATA 350 CC,	350 ML.
CERVEZA LEMON STONES X6 BOTELLIN 355CC,	PACK
CERVEZA MALTA MORENITA PACK X 6,	350 ML.
CERVEZA MALTA MORENITA X UNID LATA 350 CC, E	350 ML.
CERVEZA MILLER BOT. 355CC.,	355 ML.
CERVEZA MILLER BOT.355CC X 6,	PACK
CERVEZA MILLER LATA 350,	350 ML.
CERVEZA MILLER LATA 355CC X 6,	PACK
CERVEZA NEGRA MODELO 330 [CC] X 6 [BOT],	PACK
CERVEZA NEGRA MODELO 355 ML,	355 ML.
CERVEZA PACEÑA 350 CC X 6 BOTELLIN,	PACK
CERVEZA PACEÑA BLACK BOT 350CC X6,	350 ML.
CERVEZA PACEÑA BLACK BOT X UNID 350 CC,	350 ML.
CERVEZA PACEÑA BOT X UNID 350 CC,	350 ML.
CERVEZA PACEÑA ICE 330CC X UNIDAD,	330 CC.
CERVEZA PACEÑA ICE BOTELLIN 355ML X 6,	355 ML.
CERVEZA PACEÑA LATA 355CC X 6,	355 ML.
CERVEZA PACEÑA LATA X UNID 350 CC,	350 ML.

CERVEZA ROYAL GUARD 350 LATA,	350 ML.
CERVEZA ROYAL GUARD BLACK LABEL 355 [CC] X 6 [BOT],	PACK
CERVEZA ROYAL GUARD X 6 BOTELLIN,	355 ML.
CERVEZA ROYAL GUARD X6 LATA,	350 ML.
CERVEZA SIN ALCOHOL JEVER FUN BOTELLIN X 330 CC,	330 CC.
CERVEZA SOL 330 [CC],	330 CC.
CERVEZA SOL 330 [CC] X 6 [BOT],	PACK
CERVEZA STELLA ARTOIS 330 [CC],	330 CC.
CERVEZA STELLA ARTOIS 330 [CC] X 6 [BOT],	PACK
CERVEZA STELLA ARTOIS LATA X6,	354 CC.
CERVEZAS CARLSBERG LATA X 6,	330 CC.
CHICHA BARRIL 1LT,	1 LT.
CHICHA BARRIL 500 CC,	500 ML.
COOR LIGHT BOTELLIN 355ML,	355 ML.
CRISTAL BOTELLIN RETORNABLE500CC,	500 ML.
ESCUDO BOTELLIN RETORNABLE 500CC,	500 ML.
FCERVEZA LIEFMANS ON THE ROCKS 250ML,	250 ML.

6.- Champagne

CHAMPAGNE DE PIÑA AMBASSADOR 750 ML, A	750 ML.
CHAMPAGNE JAUME SERRA CAVA BRUT 750CC,	750 ML.
CHAMPAGNE MUMM DEMI SEC 750 [CC],	750 ML.
CHAMPAGNE MUMM EXTRA BRUT CUVEE RESERVE 750 ML,	750 ML.
CHAMPAGNE PIÑA BARON LACROIX UNDURRAGA 750 ML,	750 ML.
CHAMPAGNE RICCADONNA ASTI 750 CC,	750 ML.

CHAMPAGNE SUBERCASEAUX BRUT 375ML,	375 ML.
CHAMPAGNE SUBERCASEAUX BRUT 750 ML.,	750 ML.
CHAMPAGNE SUBERCASEAUX DEMI SEC 750,	750 ML.
CHAMPAGNE SUBERCASEAUX MOSCATO 750CC,	750 ML.
CHAMPAGNE VALDIVIESO BRUT 187.5CC,	187ML
CHAMPAÑA AMBASSADOR BRUT,	750 ML.
CHAMPAÑA AMBASSADOR DEMI SEC,	750 ML.
CHAMPAÑA BAMBIN PARTY APLLE SIN ALCOHOL 750 CC,	750 ML.
CHAMPAÑA BAMBIN PARTY PEACH SIN ALCOHOL 750 CC,	750 ML.
CHAMPAÑA BAMBIN PARTY RASBERRY SIN ALCOHOL 750 CC,	750 ML.
CHAMPAÑA BARON LACROIX BRUT,	750 ML.
CHAMPAÑA BARON LACROIX DEMI SEC,	750 ML.
CHAMPAÑA DE FRUTILLA AMBASSADOR 750 ML, A	750 ML.
CHAMPAÑA FESTILLANT SIN ALCOHOL POMELO,	750 ML.
CHAMPAÑA FRANCISCO DE AGUIRRE DEMI SEC 750CC,	750 ML.
CHAMPAÑA HENKELL BRUT 750 ML,	750 ML.
CHAMPAÑA HENKELL DOSAGE ZERO 200 CC,	200 ML.
CHAMPAÑA HENKELL ROSE DRY-SEC 200 CC,	200 ML.
CHAMPAÑA HENKELL ROSE DRY-SEC 750 ML,	750 ML.
CHAMPAÑA MARACUYA AMBASSADOR,	750 ML.
CHAMPAÑA MIONETTO EXTRA DRY 750 ML,	750 ML.
CHAMPAÑA VALDIVIESO BRUT 195 CC,	187ML
CHAMPAÑA VALDIVIESO BRUT 750 ML,	750 ML.
CHAMPAÑA VALDIVIESO BRUT ROSE 187 CC,	187ML
CHAMPAÑA VALDIVIESO DEMI SEC 375 ML,	375 ML.
CHAMPAÑA VALDIVIESO DEMI SEC 750 [CC],	750 ML.

CHAMPAÑA VALDIVIESO EXTRA BRUT 750 ML,	750 ML.
CHAMPAÑA VALDIVIESO MOSCATO DEMI SEC 750 ML,	750 ML.
CHAMPAÑA VALDIVIESO PETIT BRUT 187 CC,	187ML
ESPUMANTE SENSUS MOSCATEL 750 CC,	750 ML.
ESPUMANTE SENSUS ROSE 750CC,	750 ML.
MANQUEHUITO COOLER FRUTILLA,	800 CC
MANQUEHUITO COOLER PIÑA,	800 CC
NVY MARACUYA,	750 ML.
PONCHE COCTEL NVY ENVIA BERRIES,	750 ML.
VALDIVIESO PETIT BRUT ROSE,	187ML
VINO ESPUMANTE CONO SUR BRUT,	750 ML.
VINO ESPUMANTE SENSUS BRUT,	750 ML.
VINO ESPUMANTE SENSUS BRUT PARTY,	187ML
VINO ESPUMANTE SENSUS COCTEL KID ROYAL,	750 ML.

7.- Licores

ALTO DEL CARMEN D.O.C 40° 750ML,	750 ML.
AMARETTO CUSENIER 700 ML,	700 ML.
AMARETTO DISARONO,	750 ML.
AMARETTO DUVAL,	750 ML.
AMARGO ANGOSTURA ORANGE BITTERS 100ML,	100 CC.
AMARULA 750 [CC],	750 ML.
AMERICANO GANCIA 950 [CC],	950 ML.
APERITIVO APEROL 750 ML,	750 ML.
BITTER ARAUCANO 900CC,	900 ML.
BITTER CAMPARI 750 [CC],	750 ML.

CACHAZA 51 1 [L],	1 LT.
CACHAZA 61 970 CC,	970 ML
CAPEL MOAI RESERVADO 40° 750ML,	750 ML.
CHERRY - FRUTILLA, TRES PLUMA	700 ML.
CHOCOLAT ROYAL LICOR MARIE BRIZARD,	700CC
COLA DE MONO ARTESANOS DEL COCHIGUAZ 700 ML,	700 ML.
CURAZAO BLUE CUSENIER 700 ML,	700 ML.
CURAZAO BLUE MITJANS 750ML,	750 ML.
DRAMBUIE 750 [CC],	750 ML.
DU BOUCHET TRIPLE SEC,	1 LT.
DUVAL CURACAO BLUE,	700 ML.
FERNET BLANCA,	900 ML.
FERNET BRANCA 750 [CC],	750 ML.
FERNET BRANCA MENTA DISTILLERIE,	750CC
FERNET MITJANS 900 [CC],	900 ML.
FRANGELICO 750 [CC],	750 ML.
GIN BEEFEATER 24 JAMES BURROUGH,	75C
GOTAS DE AMARGO AROMATICAS VIRGILIO BRUSCO,	250 ML.
GRANADINA ROJA PACIFICO 645CC, I	645 CC.
KAHLUA 750 [CC],	750 ML.
LICOR ALTO DEL CARMEN CREMISSE 17°,	750 ML.
LICOR AMARETTO BOLS 700 [CC],	700 ML.
LICOR ANIS DEL MONO 750 [CC],	750 ML.
LICOR CAROLANS IRISH CREAM 700ML,	700 ML.
LICOR CHERRY DUVAL 750 [CC],	750 ML.

LICOR CREAM SHERIDANS 750,	750 ML.
LICOR CURACAO RED DUVAL, A	750 ML.
LICOR DE AMARETTO PACIFICO,	700 ML.
LICOR DE BANANA BOLS 700ML, S	700 ML.
LICOR DE CACAO BOLS 700 [CC],	700 ML.
LICOR DE CACAO DUVAL 750 CC,	750 ML.
LICOR DE CACAO MITJANS 750CC,	750 ML.
LICOR DE CAFE BOLS 700 [CC],	700 ML.
LICOR DE CAFE MITJANS 750 [CC],	750 ML.
LICOR DE CAFE PACIFICO,	645 CC.
LICOR DE CASSIS BOLS 700 [CC],	700 ML.
LICOR DE CASSIS DU BOUCHET,	750 ML.
LICOR DE CASSIS MITJANS 750CC,	750 ML.
LICOR DE CHOCOLATE BOLS,	700 ML.
LICOR DE CURAÇAO BLUE BOLS 700 [CC],	700 ML.
LICOR DE HIERBAS MEGA JEG 70 ML,	700 ML.
LICOR DE LIMON TRES PLUMAS 700ML,	700 ML.
LICOR DE MANZANILLA BOLS 700ML, S	700 ML.
LICOR DE MANZANILLA DUVAL 750 CC.,	750 ML.
LICOR DE MELON BOLS 700 [CC],	700 ML.
LICOR DE MENTA BOLS 700 [CC],	700 ML.
LICOR DE NARANJA MARIE BRIZARD PARFAIT AMOUR 700 ML,	700 ML.
LICOR DE TRIPLE SEC BOLS 700 [CC],	700 ML.
LICOR GALLIANO SAMBUCA 700 ML,	700 ML.
LICOR IRISH CREAM BAILEYS 750 [CC],	750 ML.

8.-Pisco

ALTO DEL CARMEN 35° 1LT,	1 LT.
BAUZA ICE,	275 CC
BOU BARROETA 50° LUXTELLE GRAN PISCO ENVEJESIDO EN ROBLE,	750 ML.
CAPEL 2D 350,	350 ML.
CAPEL 2D PETACA 190 CC,	190 CC
CAPEL 35 2D 500CC, DOBLE DEST	500 ML.
CAPEL CHIRIMOYA COLADA 700 [CC],	700 ML.
CAPEL DORADO 40° RESERVADO 350 ML,	350 ML.
CAPEL MANGO COLADA 700 [CC],	700 ML.
CAPEL MANGO SOUR 1LITRO,	1 LT.
CAPEL MANGO SOUR 700 [CC],	700 ML.
CAPEL PIÑA COLADA 700 [CC],	700 ML.
CAPEL SOUR 1LITRO,	1 LT.
CAPEL SOUR 700 [CC],	700 ML.
CAPEL SOUR DOBLE DESTILADO 750CC,	750 ML.
CAPEL SOUR PICA,	700 ML.
COCTEL CAPEL ICE CITRUS 290 CC X 4 UNID, A	PACK
COCTEL CAPEL ICE CITRUS 290 ML, A	UNI
COCTEL CAPEL ICE FRUTOS ROJOS 290 ML X 4 UNID, A	PACK
COCTEL CAPEL ICE MANDARIN 290 X 4 BOT.,	PACK
COCTEL CAPEL ICE MOJITO 290 CC X 4 BOT.,	296 CC.
COCTEL MISTRAL ICE BLEND 275 CC. X 4 UN.,	PACK
HORCON QUEMADO 46° 15 AÑOS PISCO ARTESANAL,	645 CC.
M FINCA ROTONDO MOSTO VEDE,	500 ML.
PACK PISCO ALTO 35° + RON MADDERO DORADO,	PACK
PISCO ALTO DEL CARMEN 35° 750 [CC] ESPECIAL,	750 ML.

PISCO ALTO DEL CARMEN 40° 350 CC,	350 ML.
PISCO ALTO DEL CARMEN 40° 750 [CC] RESERVADO,	750 ML.
PISCO ALTO DEL CARMEN 40° ENVEJECIDO 750 [CC],	750 ML.
PISCO ALTO DEL CARMEN DOBLE DESTILADO 40°,	750 ML.
PISCO ARTESANOS 35° 350 [CC],	350 ML.
PISCO ARTESANOS DEL COCHIGUAZ 35° 700 [CC],	700 ML.
PISCO CAPEL 2D 35° 750 CC,	750 ML.
PISCO CAPEL 33ª 700 [CC],	700 ML.
PISCO CAPEL 35° 350 ML,	350 ML.
PISCO CAPEL 35° PETACA 190 CC,	190 CC
PISCO CAPEL 35° 1 [L],	1 LT.
PISCO CAPEL 35° 700 [CC],	700 ML.
PISCO CAPEL 40° 700 [CC] RESERVADO,	700 ML.
PISCO CAPEL 40° DD TRANSPARENTE 750 ML,	750 ML.
PISCO CAPEL 40° GUARDA DD 750 ML,	750 ML.
PISCO ESPECIAL BAUZÁ 35° 750ML,	750 ML.

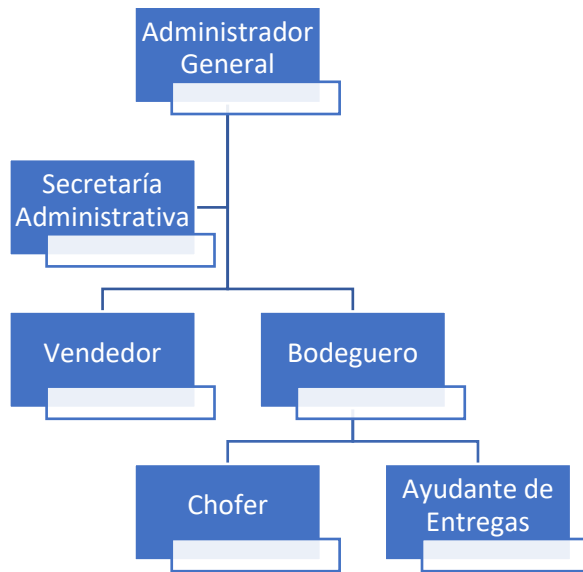
9. - RON

BACARDI BLANCO SUPERIOR 1.75LITROS,	1.75 LT.
BACARDI PIÑA COLADA 750 ML,	750 ML.
BOTELLIN RON DORADO,	296 CC.
HAVANA SELECCION DE MAESTRO,	750 ML.
RON ABUELO AÑEJO 1 LT,	1 LT.
RON ABUELO AÑEJO 1.75 L,	1.75 LT.
RON ABUELO AÑEJO 12 AÑOS 750CC,	750 ML.
RON ABUELO AÑEJO 7 AÑOS 1 LITRO,	1 LT.
RON ABUELO AÑEJO 750 [CC],	750 ML.
RON ABUELO PETACA 200 ML,	200 ML.
RON AÑEJADO CABO VIEJO 750 ML,	750 ML.
RON AÑEJO DOMINICAN FIESTA 40°,	750 ML.
RON ANGOSTURA CARIBEAN RUM 750ML,	750 ML.
RON APPLETON ESPECIAL 750 [CC],	750 ML.

RON BACARDI DAIQUIRI STRAWBERRY,	750 ML.
RON BACARDI DRAGON BERRY 750 ML,	750 ML.
RON BACARDI LIMON 750 [CC],	750 ML.
RON BACARDI MANGO FUSION 750 CC,	750 ML.
RON BACARDI MELON 750 ML,	750 ML.
RON BACARDI MOJITO,	750 ML.
RON BACARDI ORANGE 750 [CC],	750 ML.
RON BACARDI ORO 750 [CC],	750 ML.
RON BACARDI ORO PETACA 200 ML,	200 ML.
RON BACARDI PIÑA COLADA,	750 ML.
RON BACARDI RAZZ 750 [CC],	750 ML.
RON BACARDI SOLERA,	750 ML.
RON BACARDI UVA 750 CC, UVA	750 ML.
RON BARCELO AÑEJO 750 ML,	750 ML.
RON BARCELO BLANCO 750,	750 ML.
RON BARCELO DORADO 750 ML,	750 ML.
RON BLANCO COLUMBUS 700ML,	700 ML.
RON CACIQUE 500 EXTRA AÑEJO 750 [CC],	750 ML.
RON CACIQUE AÑEJO 750 [CC],	750 ML.
RON CARTAVIO BLACK 750 ML.,	750 ML.
RON CARTAVIO BLANCO 1 LITRO,	1 LT.
RON CARTAVIO BLANCO 750 CC,	700 ML.
RON CASTILLO GOLD 750 [CC],	750 ML.

Y

Anexo 6.2.1 Organigrama. Elaboración propia.



Anexo 7.3.1 Inversión. Elaboración propia.

INVERSIÓN	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Vehículos	-			8,090,000		8,090,000
Equipamiento Oficinas	1,359,880					
Gastos creación de empresa	200,000					
Patente	218,575					
Página Web	1,000,000					
Computador	1,679,850					
Tablet	1,017,000					
Celulares	617,760					
Impresora	568,470					
Escritorio mas Silla modelo 1	434,990					
Escritorio mas Silla modelo 2	219,980					
Estantería 1	169,990					
Estantería 2	89,990					
Gastos creación de empresa	200,000					
Patente	218,575					
Página Web	1,000,000					
Router oficina Giga Fibra	329,880					
Total anual	8,995,060	-	-	8,090,000	-	8,090,000

Anexo 7.3.2 Depreciación. Elaboración propia.

Depreciación	Valor de Adquisición	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Valor Residual
Vehículo 1			-	-	-	-	-	-
Vehículo 2	8,090,000					1,348,333	1,348,333	5,393,333
Vehículo 3	8,090,000							8,090,000
Total anual			-	-	-	1,348,333	1,348,333	13,483,333

Depreciación	Años depreciación	Valor Compra	Depreciación anual
Vehículo1	6	-	-
Vehículo2	6	8,090,000	1,348,333
Vehículo3	6	8,090,000	1,348,333

Anexo 7.6.1 Tabla de Cálculo de Tasa de Descuento. Elaboración propia.

Valor Per	Variable	Nombre	Valor 5 años	Consideración
	Rf	(1) Tasa libre de riesgo	6.78%	Considera BCP 5 años, fecha obtención Abril 2022
0.82	Bi	(2) Beta patrimonial sin deuda	0.82	Betas by sector (US) Farming/Agriculture (enero 2022)
7.2%	E(Rm)-Rf	(3) Premio por riesgo de mercado	7.20%	Country default spread and risk premiums (damodaran)
1.5%	PPL	Premio por liquidez	3.0%	Planes de negocio U de Chile
0.0%	PRSU	Premio por riesgo Start UP	3%	Planes de negocio U de Chile
6.4%	Rf	(4) Tasa libre de riesgo perpetuidad		PBC 10 años en pesos, fecha obtención 15 de octubre 2021

Tasa de descuento a 5 años	18.68%	$E(R_i) = R_f + B_i \times E(R_m) - R_f + PPL + PRSU$
Tasa de descuento a perpetuidad	13.80%	