



UNIVERSIDAD DE VALPARAISO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

Titulo

DESARROLLO DE ESTRATEGIA DE PORTAFOLIO MULTICATEGORIA NACIONAL E
INTERNACIONAL EN EL MERCADO DE BEBIDAS ALCOHOLICAS A TRAVES DE LA
CATEGORIA CERVEZAS

Autor

GERARDO CESAR ORTIZ GOMEZ

INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL PRESENTADO A LA CARRERA DE
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES DE LA UNIVERSIDAD DE
VALPARAISO PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO EN NEGOCIACIONES
INTERNACIONALES, TITULO PROFESIONAL DE ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS
INTERNACIONALES

PROFESOR GUIA: ANDRÉS BERNAL TOBAR

Viña del Mar, Octubre de 2017

AGRADECIMIENTOS

A mi Padres, por ser el pilar de mi vida y permitirme llegar tan lejos como quise.

A mis Hermanos, por guiarme y siempre asegurar que estaba dando el paso correcto.

A mi amada Esposa, quién ha sido mi soporte y guía en estos últimos 10 años... y al futuro.

A mis hijos, mi razón de vivir, que me animan a diario a seguir avanzando.

RECONOCIMIENTOS

Agradezco a la Cooperativa Agrícola Elqui, el tiempo y disposición para poder elaborar este estudio, el cual busca evidenciar oportunidades dentro de la gran industria de las bebidas alcohólicas en el país. La cooperativa es una gran organización, la cual busca en su existencia ser una institución de negocio y soporte integral, brindando apoyo y garantizando sustentabilidad a más de mil afiliados cooperados, que desde el complejo y desafiante mundo agrícola, pueden optar a mantener ingresos estables año a año con la cosecha, producción y comercialización de Pisco, uno de nuestros destilados más representativos de nuestro país y famosos a nivel mundial.

RESUMEN

El estudio realizado en Cooperativa Agrícola Elqui, a presentarse a continuación, se basa en la oportunidad que puede existir en la industria nacional de Bebidas Alcohólicas, observando y entendiendo el comportamiento general y particular de las categorías participantes, que siendo parametrizadas por tipos de bebidas, volúmenes, valor, segmentos y procedencia, puedan generarle valor a la empresa en términos de ingresos, crecimiento, tamaño, importancia y sostenibilidad en el largo plazo. Entendiendo el contexto actual de la industria, en donde históricamente siempre fue dominada por grandes firmas controladoras, tanto nacionales como internacionales, que con un gran potencial de distribución montaron una red logística siempre en su categoría principal, con el pasar de los años han surgido oportunidades que (enfocadas desde la multi-categoría y una buena red de distribución) puedan generar una propuesta integral de valor hacia el mercado.

Cooperativa Agrícola Elqui, en su contexto, siempre ha sido relevante desde su portafolio de productos, reconocido a nivel nacional e internacionalmente, pero ¿cuál es el contexto industria y qué oportunidades existen para entrar en el rol de la multi-categoría, entregando un servicio de calidad y con un gran alcance de distribución?

Trataremos de dar respuesta a estas interrogantes.

ABSTRACT

The study made at Cooperativa Agrícola Elqui, to be presented below, is based on the opportunity that may exist in the national Alcoholic Beverages industry, observing and understanding the general and particular behavior of the participating categories, which are parameterized by types of beverages, volumes, value, segments, alcoholic strengths and origin, can generate value to the company in terms of income, growth, size, importance and sustainability in a long term strategy. Understanding the current context of the industry, where historically it has always been dominated by large national and international controlling firms, which with a great distribution potential set up a logistics network always in its main category, over the years opportunities have arisen that, focused from the multi-category and a good distribution network can generate an integral proposal of value towards the market.

Cooperativa Agrícola Equi, in its context, has always been relevant from its product portfolio, recognized nationally and internationally, but what is the industry context and what opportunities exist to enter into the role of the multi-category, delivering a service of quality and with a wide range of distribution?

We will try to answer these questions.

INTRODUCCIÓN

El contenido del trabajo a presentarse a continuación tiene como objetivo demostrar la existencia de una oportunidad para la Cooperativa Agrícola Elqui, un actor relevante en la industria de los destilados nacionales de enfrentar el desafío de extender su portafolio a nuevas categorías no de su *expertise*, con el objetivo de construir un portafolio ganador en la industria y lograr ser un *player* relevante en el mercado. A medida que vayamos profundizando el contenido de este trabajo podremos entender una propuesta concreta de penetración en una categoría específica, la cual de acuerdo al trabajo de investigación y análisis tiene diversos potenciales que contribuirían de manera integral al desarrollo de la cooperativa. Si bien el objetivo de este estudio no es profundizar en el portafolio dominante o *core business*, será igualmente analizado para entender el contexto de este destilado dentro de la industria de bebidas alcohólicas.

1- Cooperativa Agrícola Elqui Limitada.

“La Cooperativa Agrícola Elqui es una organización de 1.227 agricultores de la Región de Atacama y Coquimbo, los cuales en su fundación en 1938, buscaron aliarse para lograr compartir competitividad y hacer frente a la adversidad económica que radicaba en aquel entonces.

En la actualidad mantiene la misma organización en la toma de decisiones: Un cooperado equivale a un voto, independiente de la cantidad de hectáreas que posea.

Hoy, después de más de 75 años sigue siendo un actor relevante en el mercado, con un portafolio de destilados y licores líder en el mercado. Misión: Producir y comercializar pisco, vinos y productos saludables en base a uva pisquera así como otros bebestibles, aplicando las mejores prácticas de gestión asegurando la calidad, sustentabilidad y satisfacción de sus clientes, consumidores y cooperados.

Misión: Liderar y trascender en la elaboración y comercialización de productos en base a uvas pisqueras, así como otros bebestibles, aplicando las mejores prácticas de gestión, para asegurar la lealtad de sus cooperados, clientes, consumidores, colaboradores, proveedores y la comunidad.

Visión: Ser protagonista de los gratos momentos, líder en Chile y con participación creciente en el mundo. Nuestros lineamientos estratégicos estar orientados a entregar mayores beneficios a los cooperados, con un crecimiento sustentable y de calidad.”¹

¹ Cooperativa Agrícola Elqui. (2011). Historia. 1-10-2017, de Cooperativa Capel Sitio web: <http://www.cooperativacapel.cl/historia/>

2- Planteamiento del problema

La Cooperativa en los últimos años ha sido principal testigo de cómo el tamaño del negocio en el cual participa ha ido cediendo terreno frente al ingreso de nuevas marcas y desarrollo de otras categorías dentro de la industria de Bebidas Alcohólicas. Históricamente la Cooperativa gozaba del liderazgo absoluto del mercado nacional de Piscos (59,5% en 2008), pero también el ingreso de nuevos participantes nacionales y extranjeros a la categoría, además del desarrollo de subcategorías provenientes del pisco y de un marcado cambio desde los productos pisqueros que entregan una propuesta de valor más exequible al segmento masivo de consumidores, migrando éste mismo hacia un polo mucho más Premium.

En palabras del Director de Marketing de la Cooperativa, Francisco Espinosa *“en los últimos años hemos visto un comportamiento en la industria del pisco muy similar a lo que ocurre en otras categorías en términos de la “premiunización” de los productos. Esto quiere decir que se está trasladando el consumo de productos básicos a otros de mayor Valor”*.² Podemos inferir que la Cooperativa está inserta en una industria muy competitiva, dinámica y siempre afecta a nuevos ingresantes por lo cual existe plenamente un desafío de crecimiento en la multi-categoría y en generar una propuesta atractiva al comercio y consumidores finales con un portafolio completo.

En palabras del Gerente Comercial, Salvador Ruiz-Tagle, comenta lo siguiente:

“La categoría Pisco es madura en el mercado nacional, sin duda que existe aún mucho por mejorar y profundizar desde los piscos y cócteles preparados, se ha “premiunizado” la categoría y está enfrentada en una disputa contra grandes competidores del rubro y también con spirits de renombre mundial y además estos conglomerados mundiales han escogido a partners nacionales con un gran poder de distribución. Si queremos en definitiva fortalecer nuestro core business y darle continuidad en el tiempo, sobre todo pensando en nuestro rol como ejecutivos y el soporte declarado (en nuestra misión) a nuestros dueños cooperados, debemos entender cómo fortalecer el rol de nuestro portafolio, a través de una penetración a otras categorías de alto volumen, todo soportado en una red de distribución potente y creíble, para capitalizar crecimientos y eficiencias en el mediano y largo plazo”.³

² El mostrador. (2017). Estrategia cooperativa en medio de la competitividad. 1-10-2017, de El Mostrador Sitio web: <http://www.elmostrador.cl/agenda-pais/vida-en-linea/2017/05/03/foro-liderazgo-la-estrategia-de-cooperativa-capel-en-medio-de-la-competitiva-y-creciente-industria-del-pisco-en-chile/>

³ Entrevista (Junio 2017). Entrevista a Referentes del área comercial. Entrevista elaboración propia, 0, 6.

Además de identificar un problema desde el punto de vista del portafolio, existen también amenazas de competidores directos e indirectos, desde el punto de vista de la distribución. Esto dado que para poder incorporar marcas desde otras categorías o inclusive desde el extranjero, la red de distribución poseída por la empresa debe ser sólida. Sin duda éste punto se vuelve tan relevante como el de la definición de portafolio de productos, dado que hoy los principales actores de la industria están configurados de esta forma. En la actualidad, la propuesta de los operadores comerciales del mercado nacional, además de contar con marcas propias (de liderazgo en su *core Business*) se complementan con socios estratégicos multinacionales. El gran ejemplo es Comercial CCU, grupo controlado por el Grupo Luksic, el cual tiene un amplio portafolio multi-categoría, que lo convierte en el mayor operador comercial del mercado nacional.

“CCU es el mayor cervecero chileno, el segundo mayor productor de bebidas gaseosas en Chile, el mayor productor de aguas y néctares en Chile, y el mayor productor de pisco. Es el segundo cervecero en Argentina, y participa en la industria de cerveza, aguas y bebidas en Uruguay, Paraguay y Bolivia, y en la industria de cerveza en Colombia. Es uno de los mayores productores de vino en Chile, y el segundo mayor exportador de vinos chilenos.

Los principales contratos de licencia, distribución y/o joint ventures de la Compañía incluyen Heineken Brouwerijen B.V., Anheuser-Busch Incorporated, PepsiCo Inc., Seven-up International, Schweppes Holdings Limited, Société des Produits Nestlé S.A., Pernod Ricard Chile S.A., Watt´s S.A., y Coors Brewing Company.”⁴

CCU es el competidor más amenazante para la Cooperativa, dado que tiene participación multi-categoría y además una potente red de distribución controlada / directa en el territorio Nacional, gran atributo diferenciador.

En definitiva, el mercado de las bebidas alcohólicas posee muchas variables, las cuales para lograr el éxito en la estrategia, se deben tener fortalezas operativas clave y un portafolio de productos capaz de consolidarse en el mercado objetivo.

⁴ CCU. (2017). Quienes Somos. 01-10-2017, de Comercial CCU Sitio web: <http://www.ccu.cl/quienes-somos/>

3- Objetivos del Trabajo

Objetivo General:

A través de este trabajo se pretende comprender si la Cooperativa Agrícola Elqui puede expandir su portafolio a otras categorías dentro de la canasta de bebidas alcohólicas nacional. Se define como categoría objetivo la de cervezas, mediante un *partner* internacional.

Objetivos Específicos:

- 1) Identificar la situación histórica y actual de la Cooperativa.
- 2) Identificar su contexto de multi-categoría.
- 3) Diagnosticar su portafolio actual.
- 4) Investigar sobre la canasta de bebidas alcohólicas y profundizar en cerveza
- 5) Desarrollar una propuesta para asegurar el éxito y continuidad de la Cooperativa en el mercado, a través de un portafolio de cervezas internacional.

4- Cuestionamientos

- 1) ¿Cuál es la situación del portafolio actual de cooperativa agrícola Elqui dentro del contexto actual de la categoría pisco?
- 2) ¿Existe espacio en la Industria de bebidas alcohólicas para que la cooperativa participe?
- 3) ¿Cómo se puede asegurar sostenibilidad a la cooperativa, en su rol de asegurar calidad y continuidad para sus cooperados?
- 4) ¿Qué riesgos asociados o desventajas existen?

5- Hipótesis

Cooperativa agrícola Elqui puede fortalecer su portafolio de productos, para lograr consolidarse dentro del rubro de la multi-categoría. Esto dado que tiene un portafolio robusto de marcas en su categoría dominante Pisco, lo cual permitiría complementar de forma importante su estrategia comercial y lograr ser un actor relevante en el mercado. Además cuenta con una red de distribución robusta, lo cual lograría inclusive mostrar a la cooperativa como un comercializador potente frente a sus rivales en el mercado. Para lograr lo propuesto, el camino debe iniciarse a través de una consolidación en el rubro de las cervezas, el cual deja espacios para crecer en el mercado interno.

6- Justificación

Las tres principales justificaciones existentes para avanzar con este trabajo están en:

- 1) El origen de esta cooperativa busca dentro de sus pilares estratégicos entregarles un mejor pasar a los cooperados y darles sostenibilidad en el tiempo. Proviene de sectores socioeconómicos no acomodados, todos son agricultores que con mucho esfuerzo y dedicación diaria logran sacar adelante cosechas de uva pisquera en un 95% (5% restante en otras frutas o verduras dadas en la zona) las cuales son compradas en un 100% por la cooperativa. Se destinan a producción de pisco y otros derivados de uva pisquera. Los cooperados aseguran su ingreso vendiendo la uva y además recibiendo una vez al año la repartición de utilidades post ejercicio año. Con un portafolio mayor de productos, esta utilidad y beneficio a los cooperados puede aumentar significativamente, dependiendo de los objetivos de volumen en nuevos negocios.
- 2) La inquietud de la alta gerencia en despejar las dudas frente a una profundización mayor por parte de la cooperativa hacia el portafolio multi-categoría, enfocándose en la categoría cervezas para acceder a un mercado muy potente en volumen, valor, rentabilidad y competitividad en el mercado nacional.
- 3) El riesgo existente que sociedades anónimas competidoras en este rubro, poderosas en recursos, ya fortalecidas desde la estrategia de portafolio y con una amplia red de distribución, no le permitan a la cooperativa crecer o mantener la posición competitiva de su *Core Business*, generando potenciales decrecimientos en los ingresos por venta y volúmenes de producción. Esto en el mediano plazo podría afectar la continuidad de la cooperativa.

7- Marco Teórico

Diversas pueden ser las fuentes de inspiración que permitan sustentar desde la teoría a este trabajo investigativo comercial. Este trabajo se presenta como una oportunidad real para una empresa nacional, relevante en su categoría dominante, de mucha trayectoria, con un pasado robusto y probablemente cumple hasta el día de hoy un rol de piedra angular en el desarrollo y auge del consumo masivo de alcoholes bebestibles nacionales, para entrar a jugar un partido no simple, no fácil. Sabemos y hemos sido testigos fieles de como en el mercado del consumo masivo las grandes marcas globales y grandes locales han ido generando integración horizontal inclusive, con tal de lograr dominar el atractivo mercado chileno. ¿A qué se enfrenta esta empresa en virtud de declarar estratégicamente cumplir un rol en el mercado, el cual no ha logrado resolver hasta ahora? Diversos son los motivos que pueden generar esta inquietud, pero el principal radica en la forma en que los ejecutivos a cargo del proyecto le dan sostenibilidad a un grupo no menor de personas no expertas en materia de negocios y comercial, los cuales descansan en el criterio y trabajo esmerado de los ejecutivos por brindar soluciones de largo aliento para garantizar la continuidad de esta empresa, diferente en su concepción, grandiosa en su forma. Dado lo anterior, la propuesta de este trabajo investigativo (que busca orientar las decisiones estratégicas de esta empresa) se basará en diagnosticar la situación actual global, identificar del portafolio actual comercializado y en virtud de localizar las oportunidades del planteamiento anterior, el estudio se basará en definir el marco teórico en 4 pilares o variables clave para lograr tener una vista lógica y sistemática en la identificación del problema y la propuesta de resolución. El primer pilar será abordado desde el diagnóstico del portafolio actual de la Cooperativa, en dónde construiremos la Matriz BCG con el fin de entender la situación actual del portafolio y entender si se está enfrentando a “enfermedades”. El segundo pilar será desarrollado desde el análisis de oportunidades de Crecimiento, a través de la Matriz Igor Ansoff. El tercer pilar de análisis es el de atractivo de la Industria y nos basaremos en la matriz de las 5 Fuerzas de Michael Porter, con el fin de lograr determinar la industria en la que la Cooperativa pretender participar, expandiendo el análisis a otras relevantes. Finalmente, según los datos recabados se elaborará una propuesta de profundización de portafolio de acuerdo a los datos obtenidos y racionales inferidos.

8- Marco Metodológico

El marco metodológico escogido para elaborar el estudio correspondiente, será realizado mediante un método de estudio de datos por investigación descriptiva, provenientes de fuentes de información secundaria, originales de la cooperativa. Además, contaremos con datos importantes relevados del mercado por compañías expertas en la materia, certificadas y reconocidas a nivel mundial.

El método de análisis consiste en elaborar informes gráficos con tendencias y evolución de comportamientos de volúmenes de venta, facturación, participación, tamaños de mercado, categorías, segmentos, todos en orden de magnitud general / global, para luego profundizar en los aspectos específicos, en referencia a los pasos lógicos de la investigación.

Con la información recabada, tabulada de forma gráfica, se pretende elaborar un diagnóstico robusto en cuanto a la situación actual de la empresa en cuestión. Con este diagnóstico determinaremos mediante diversas herramientas de evaluación (portafolio e industria), cuál es el contexto del portafolio actual de la cooperativa y si existen oportunidades concretas de desarrollar una nueva categoría *no core*, que genere valor, competitividad y robustezca la propuesta comercial de la cooperativa hacia el futuro.

CAPITULO I: ANTECEDENTES DEL TRABAJO

1.1- Antecedentes Empresa

“En 1938 en el Valle de Elqui, durante la Depresión Mundial de 1929, la sobreproducción de uvas en el país golpea duramente a pequeñas industrias y talleres artesanales de destiladores pisqueros. La necesidad de asociar a los destiladores en una misma entidad, para obtener menores costos y mejores precios de venta de sus productos, se visualizaba como la única opción para resistir el grave retroceso que experimentaba la economía.

Así nace la Sociedad de Destiladores de Elqui. De la unión de 30 actores reunidos en la localidad de Paihuano, que aprovechando las ventajas que la Ley 4.531 ofrecía para el fomento de la asociatividad y el reconocimiento legal que el DFL 181 de 1931 otorgó a la Denominación de Origen Pisco, al poco tiempo pasaron a constituir una Cooperativa Agrícola.

Este es el origen de la Cooperativa Agrícola Elqui Limitada, cuya sigla actual es Capel y data de la reforma al Estatuto social efectuada en 1964.

Hoy, a más de 75 años después de la primera asociación, el espíritu que motivó a sus fundadores continúa preservándose entre los más de 1.227 viticultores pisqueros que poseen y dan vida a la Cooperativa.

Las dos modestas plantas con que se inició la producción han sido reemplazadas por nueve plantas receptoras de uva que cubren los valles pisqueros de: Copiapó, Huasco, Elqui, Limarí y Choapa, con una capacidad de molienda de más de 200 millones de kilos anuales.

Con el objeto de diversificar la producción y otorgar una alternativa de destino a la materia prima proporcionada por los cooperados, el año 1999 se instaló la planta de mostos en la Chimba, con tecnología de punta, llegando a ser la más moderna de Sudamérica.

Actualmente, Cooperativa Capel es el principal productor de mosto del país, el que es destinado en su totalidad a la exportación en mercados norteamericanos y japoneses.

Consciente de las nuevas tendencias en el mercado de bebidas alcohólicas, marcadas por una demanda de mayor calidad, variedad y productos acordes a diversas instancias de consumo, Cooperativa Capel ha debido ampliar su oferta de productos incorporando cócteles preparados, piscos más sofisticados, ron, vodka, espumantes y bebidas energéticas. Todo ello, con el objetivo de convertirse en una empresa global de bebestibles de primera categoría.

Este último esfuerzo por mejorar la calidad del destilado, ha contribuido también a potenciar la imagen del pisco chileno en el extranjero, una tarea que la cooperativa se ha propuesto no sólo a nivel de marca, sino que como industria. Su incorporación al programa Pisco Spirits, tiene como objetivo colaborar junto con los demás actores de la industria en el posicionamiento del Pisco chileno como un producto Premium, tanto en Chile como en el mundo entero.

Con todos estos nuevos productos, y como una forma de responder a sus cooperados y consumidores, la Cooperativa hoy camina con un horizonte claro: Avanzar para seguir haciendo historia.”⁵

Visión

La cooperativa, protagonista de los gratos momentos, líder en Pisco en Chile y el mundo, trascendiendo en las futuras generaciones.

Misión

Liderar y trascender en la **elaboración y comercialización de productos en base a uvas pisqueras, así como otros bebestibles, aplicando las mejores prácticas de gestión**, para asegurar la lealtad de sus cooperados, clientes, consumidores, colaboradores, proveedores y la comunidad.

6

La cooperativa pertenece en su totalidad a 1.227 cooperados que habitan en las regiones de Atacama y Coquimbo. Además cuenta con las siguientes empresas relacionadas:

Viña Francisco de Aguirre S.A.

Cooperativa de Ahorro y Crédito Valles de Chile, “Chilecoop”

Sociedad de Promoción Agrícola Limitada, “Soproal”

Empresa de Servicios El Auqui Limitada.

⁵ Cooperativa Agrícola Elqui. (2011). Quienes Somos. 1-10-2017, de Cooperativa Capel Sitio web: <http://www.cooperativacapel.cl/quienes-somos-2/>

⁶ Extracto Presentación estratégica 2016 – Alineación corporativa.

El órgano supremo de la cooperativa es la Asamblea de Socios. Para este efecto, los cooperados se reúnen al menos una vez al año para conocer el avance de su cooperativa en Juntas Generales de Socios, en las que deciden sobre los aspectos más relevantes de la empresa. A diferencia de las sociedades anónimas, en las Asambleas de Socios de las cooperativas, un socio es un voto, independientemente del número de cuotas de participación con las que cuente, entendiéndose que el corazón de las cooperativas es la economía solidaria sin fines de lucro. De la reunión anual, los socios eligen a sus representantes en el Consejo de Administración y en la Junta de Vigilancia.

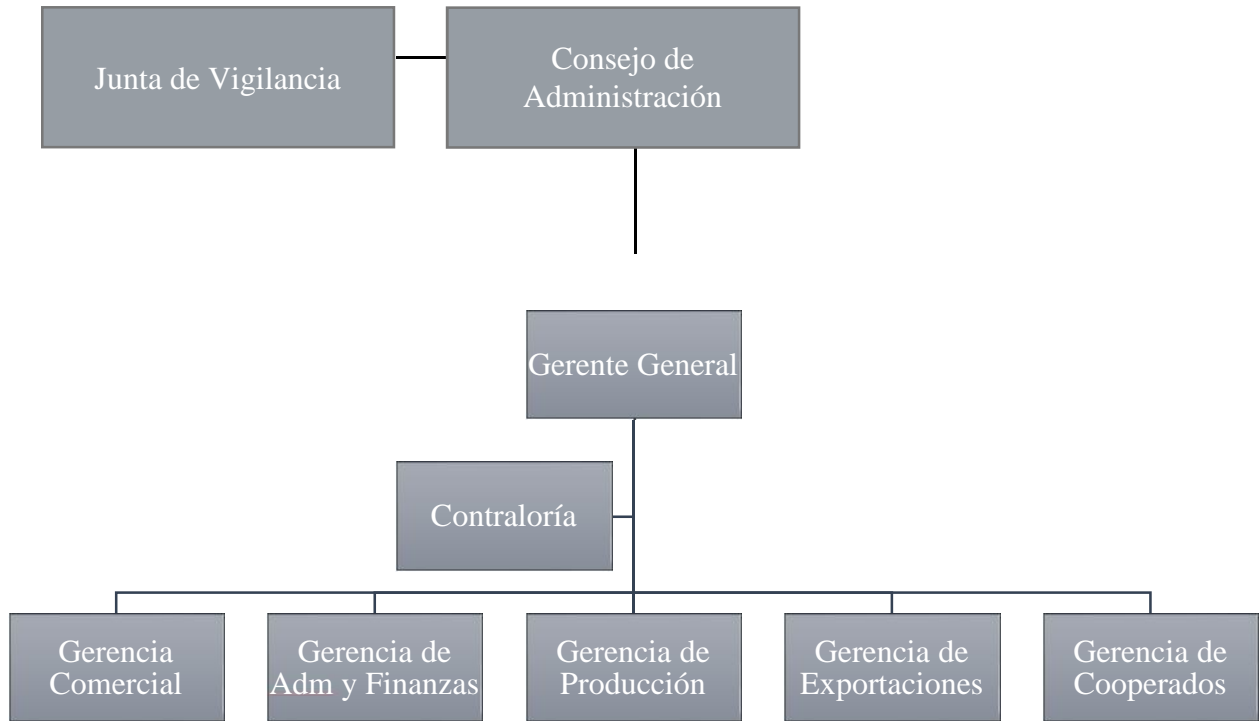
Consejo de Administración: es el órgano que tiene a su cargo la dirección superior de los negocios sociales y que ejerce colectivamente a través de sus nueve integrantes que se reúnen en sesiones ordinarias y extraordinarias. Duran tres años en sus funciones y se renuevan por parcialidades.

Junta de Vigilancia: es el órgano encargado de examinar la contabilidad, inventario, balance y estados financieros de la Cooperativa y está integrado por tres miembros que duran un año en sus funciones.

El Gerente General, que es nombrado por el Consejo de Administración, es el ejecutor de sus acuerdos y órdenes, y representa legalmente a la Cooperativa.

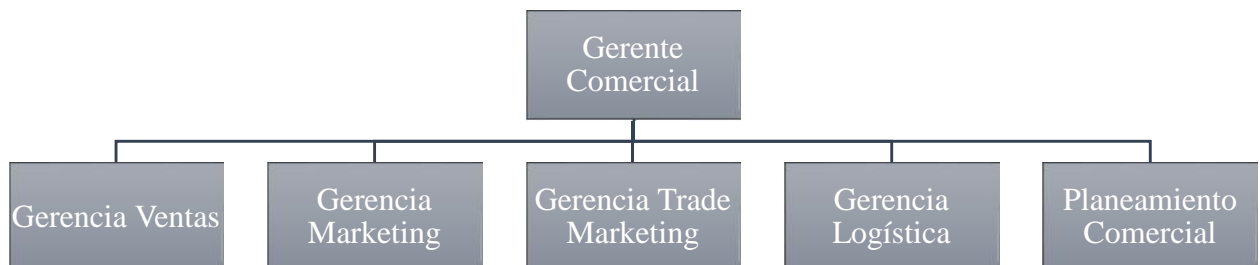
Las Cooperativas en Chile, son fiscalizadas por el Departamento de Cooperativas, dependiente del Ministerio de Economía; sin perjuicio de someter sus estados financieros a la revisión de auditores externos independientes designados por la Junta de Socios.

1.2- Organigrama Cooperativa



Fuente: Elaboración propia ⁷

1.2.1- Organigrama Gerencia Comercial



Fuente: Elaboración propia ⁸

⁷ Cooperativa Capel. (2016). Memoria Anual 2016. Vicuña: Propio.

⁸ Cooperativa Capel. (2016). Memoria Anual 2016. Vicuña: Propio.

1.3- Portafolio de Productos Cooperativa⁹

El portafolio de productos de la Cooperativa es bastante extenso, el cual está centrado en productos provenientes de Uva Pisquera, de los cuales los más importantes son:

PISCOS PUROS

Las marcas Capel, Alto del Carmen, Artesanos del Cochiguaz y Monte Fraile son de las más reconocidas y preferidas por los consumidores a nivel nacional. Capel, en su lema “lo Auténtico del Pisco”, data desde 1964 y hasta estos días, sigue acompañando a los consumidores en diversos momentos. Capel es el emblema, el pisco de Chile, con el mayor *awareness* Nacional e Internacional.



PISCOS COCKTAIL

Esta Subcategoría del pisco surge como una solución frente a la principal necesidad de los consumidores a degustar y consumir de esta clásica preparación en la comodidad de los hogares, ya preparado. Las marcas ofrecidas están dentro del *range* de productos de Capel y Artesanos del Cochiguaz.



⁹ Cooperativa Agrícola Elqui. (2011). Línea de Negocios. 1-10-2017, de Cooperativa Capel Sitio web: <http://www.cooperativacapel.cl/tester/>

ESPUMOSOS

Los espumosos, espumantes, son parte también del portafolio de la Cooperativa. Esto impulsado por la posibilidad de aumentar la diversificación en la producción y procesamiento de la Uva pisquera. Tienen 2 marcas, Sensus y Viña Francisco de Aguirre para penetrar en un mercado creciente, que bordea el millón de cajas en su industria.



OTROS DESTILADOS

La Cooperativa, ya hace años exploró la vía de la multi-categoría. Desde el año 2005 cuenta dentro de su línea de productos con la marca Maddero, la cual nace en plena época la crisis del pisco, la cual buscó capitalizar la oportunidad de entrar en la creciente categoría del Ron en aquel entonces.



Adicionalmente, la Cooperativa cuenta con una marca de Vodka, la marca Oz, que pelea en los segmentos de bajo valor.



VINOS

Actualmente la Cooperativa mantiene un portafolio de vinos de mesa, formatos cooler y vino tranquilo Late Harvest.



CERVEZAS

Desde el año 2013 la Cooperativa comercializa cervezas importadas. La marca Bear Beer proveniente de Dinamarca, compite en el segmento de precio. Su volumen de venta es discreto y posee buena percepción por los consumidores que la conocen.



CAPITULO II: MARCO TEORICO

2.1- Estrategias de crecimiento por diversificación

“Una estrategia de crecimiento por diversificación se justifica si el sector industrial, en el cual se inserta la empresa, no representa ninguna o muy pocas oportunidades de crecimiento o de rentabilidad, ya sea porque la competencia ocupa una posición demasiado fuerte, ya sea porque el mercado de referencia está en declive. Una estrategia de diversificación implica la entrada en productos mercados nuevos para la empresa. Como tal este tipo de estrategia de crecimiento es más arriesgado, ya que el salto a lo desconocido es más importante”¹⁰.

“El concepto de diversificación de Ansoff (1957, 1976) enfatiza la entrada de las empresas en nuevos mercados con nuevos productos, es decir, su énfasis está en el acto de diversificación más que en el estado de diversidad (Ramanujam y Varadarajan, 1989). Por su parte definen la diversificación como “la entrada de una empresa o unidad de negocio en nuevas líneas de actividad, bien mediante procesos de desarrollo interno de negocios o mediante fusiones y adquisiciones, lo que conlleva cambios en su estructura administrativa, en sus sistemas y en otros procesos de dirección”. Según estos 2 autores, desde esta perspectiva las extensiones de las líneas de productos no caen bajo esta dinámica de la diversificación y lo describen bajo el término de “diversidad” para señalar el grado en que las empresas están activas simultáneamente en otros negocios diferentes. Dentro de esta misma línea también podemos incluir a Rumelt (1974), para quien la diversificación tiene como significado a una “entrada hacia nuevas actividades de mercado y producto”, que requieren un apreciable incremento en la potencial competencia directiva dentro de la empresa. Finalmente, una definición de naturaleza dimensional del fenómeno de la diversificación que ha intentado captar conjuntamente los objetivos de la diversificación, su dirección y los medios por los cuales se alcanza ha sido la propuesta por Booz, Allen y Hamilton (1982), para quienes la diversificación es un medio de ampliar la base de un negocio para alcanzar un mejor crecimiento y/o reducir el riesgo global. Esta diversificación afecta a todas las inversiones excepto a aquellas que aspiran a apoyar directamente la competitividad de los negocios

¹⁰ Lambin. (1995). Marketing Estratégico. 1-10-2017, de McGraw-Hill Sitio web: <http://www.puromarketing.com/27/4031/el-marketing-estrategico.html>

existentes, también puede tomar la forma de inversiones que tratan nuevos productos, servicios, segmentos de clientes o mercados geográficos; y por último puede lograrse mediante diferentes métodos que incluyen el desarrollo interno, las adquisiciones, las joint ventures, los acuerdos de licencias, etc. La siguiente clasificación puede darse para las estrategias de diversificación haciendo hincapié en el crecimiento, ya que según García no siempre este tipo de estrategia busca este objetivo.

2.1.1- Diversificación Concéntrica

En una estrategia de diversificación concéntrica la empresa sale de su sector industrial y comercial y busca añadir actividades nuevas, complementarias de las actividades existentes en el plano tecnológico y/o comercial. El objetivo es pues beneficiarse de los efectos de sinergia debidos a la complementariedad de las actividades y extender así, el mercado potencial de la empresa. Normalmente este tipo de estrategia debe tener como resultado atraer nuevos grupos de compradores. En palabras sencillas, la diversificación concéntrica consiste en la adición de productos nuevos, pero relacionados de dentro de la industria.

2.1.2- Diversificación Pura

En una estrategia de diversificación pura, la empresa entra en actividades nuevas sin relación con sus actividades tradicionales, tanto en el plano tecnológico como el comercial. El objetivo es orientarse hacia campos completamente nuevos a fin de rejuvenecer la cartera de actividades. Las estrategias de diversificación son muy arriesgadas y complejas, ya que conducen a la empresa a terrenos completamente nuevos para ella. El éxito de una operación de diversificación exige recursos importantes, tanto humanos como financieros.

2.1.3- Diversificación Horizontal

La Diversificación Horizontal consiste en añadir productos o servicios nuevos no relacionados a los clientes actuales. Se basa en el hecho de que debe conocer bien a sus clientes actuales para poder aplicarse y por este mismo hecho no es tan arriesgada como la de conglomerado. La estrategia de diversificación horizontal puede aplicarse cuando:

- Los ingresos derivados de los productos o servicios presentes de la organización subieran significativamente gracias al aumento de productos nuevos no relacionados.
- Cuando la organización compite en una industria muy competitiva y/o sin crecimiento como los señalan los bajos márgenes de utilidad y rendimiento de la industria.
- Cuando los canales de distribución presentes en la organización se pueden aprovechar para comercializar productos nuevos a los clientes presentes.
- Cuando los productos nuevos tienen patrones contra-cíclicos de ventas en comparación con los productos presentes en la organización.

2.2- Estrategias Competitivas de Lambin

2.2.1- de Líder

La empresa líder es aquella que ocupa la posición dominante y es reconocida como tal por sus competidores. El líder es a menudo un polo de referencia que las empresas rivales se esfuerzan en atacar, imitar o evitar.

2.2.2- Desarrollo de demanda primaria

La estrategia más natural que pone de relieve la responsabilidad del líder es la de desarrollar la demanda global, intentando descubrir nuevos usuarios del producto o de promover nuevos usos de productos existentes, o bien de aumentar las cantidades utilizadas por ocasión de consumo. Así la empresa líder puede ampliar el mercado en el cual participa lo que será en definitiva, beneficioso para el conjunto de competidores existentes. Este tipo de estrategia se observa principalmente en las primeras etapas del ciclo de vida de un producto, cuando la demanda global es ampliable y la tensión entre competidores es débil, debido al elevado potencial de crecimiento de la demanda global.

2.2.3- Estrategia defensiva

Una segunda estrategia propia de la empresa que mantiene una cuota de mercado elevada es una estrategia defensiva: proteger la cuota de mercado constriñendo la acción de los competidores más

peligrosos. Esta estrategia es a menudo utilizada por la empresa innovadora que, una vez abierto el mercado, se ve atacado por competidores imitadores.

2.2.4- Estrategia ofensiva

Extender la participación de mercado mediante una estrategia ofensiva es otra alternativa que se le presenta a la empresa dominante. El objetivo, es beneficiarse al máximo de los efectos de la experiencia en el mercado y lograr así mejorar la rentabilidad del negocio. Esta estrategia se apoya en la hipótesis de la existencia de una relación entre participación en el mercado y rentabilidad.

2.2.5- Estrategia de Des-marketing

Una cuarta estrategia a considerar por una empresa dominante es reducir su participación en el mercado, con el fin de evitar las acusaciones de monopolio o de cuasi monopolio. Varias posibilidades pueden ser consideradas. En primer lugar, practicar los principios del des-marketing, con el fin de reducir el nivel de la demanda sobre algunos segmentos por medio de aumentos de precio, de una disminución de los servicios ofrecidos y de los esfuerzos de publicidad y de promoción. Otra estrategia será la de diversificación hacia productos o mercados diferentes de aquellos en los que la empresa ostenta una posición dominante. Por último en una perspectiva diferente, una tercera estrategia es la de marketing circular o de las relaciones exteriores, cuyo objetivo es valorar el papel social de la empresa frente a sus diferentes públicos.

2.2.6- Estrategia de retador

La empresa que no domina un producto mercado puede elegir, bien atacar al líder y ser su retador o adoptar un comportamiento de seguidor alineándose con las decisiones tomadas por la empresa dominante. Las estrategias del retador son estrategias agresivas, cuyo objetivo declarado, es ocupar la posición del líder.

2.2.7- Estrategia de seguidor

El seguidor es el competidor que, no disponiendo más que de una cuota de mercado reducida, adopta un comportamiento adaptativo alineando sus decisiones sobre las decisiones tomadas por la competencia. En vez de atacar al líder, estas empresas persiguen un objetivo de “coexistencia pacífica” y de reparto consciente del mercado, alineando su actitud a la del líder reconocido en el mercado. Este tipo de comportamiento se observa principalmente en los mercados de oligopolio donde las posibilidades de diferenciación son escasas.

2.2.8- Estrategia de Especialista

La empresa que se especializa se interesa en uno o varios segmentos y no por la totalidad del mercado. Esta estrategia competitiva es una de las estrategias básicas definidas anteriormente: la estrategia de concentración. La clave de esta estrategia es la concentración de un nicho. El problema al que está confrontada la empresa que busca especializarse, es descubrir la característica o el criterio a partir del cual, construir la especialización. Este criterio puede referirse a una característica técnica del producto, a una cualidad distintiva concreta o a cualquier elemento del esfuerzo de marketing.

CAPITULO III: MARCO METODOLOGICO DEL ESTUDIO

La investigación realizada en este trabajo está hecha con clases de datos secundarios, pues se utilizaron estadísticas de venta en volumen, facturación y portafolio internos de la Cooperativa. Otra clase de datos secundarios de fuente externa, fueron obtenidos de empresas especialistas en mercados, también contenidos en este trabajo, además de referencias citadas de autores de estudios globales, rankings mundiales y otros datos relevantes para complementar el análisis.

Primero se profundizará en los resultados de la Cooperativa en términos históricos, para poder entender el contexto de esta empresa y desprender diagnósticos de su situación. Estos diagnósticos nos permitirán entender desde la evolución de los resultados total cooperativa, por canales de distribución, categorías y marcas. El foco crítico será el análisis de los datos principalmente en la categoría pisco, la cual es el principal en el foco de la empresa.

Entendiendo qué ocurre con la categoría piscos, en resultados internos y de mercado, podremos diagnosticar el portafolio para entender qué caminos debemos seguir, en virtud de cumplir con las inquietudes de la gerencia y dilucidar un camino concreto hacia la multi-categoría, con foco en las cervezas. Esto con el fin de capitalizar una oportunidad importante de hacer alianza con una marca internacional, para competir en el mercado nacional.

Analizados los resultados, se procederá a analizar la situación de la industria de bebidas alcohólicas, con lo que podremos entender la magnitud de los negocios, qué ocurre con los segmentos y detectar en concreto la oportunidad de ingresar a la categoría cervezas, validando su atractivo.

Finalmente terminaremos con la propuesta comercial, para lograr una estrategia exitosa y sostenible para la cooperativa y sus cooperados. Además de lograr asegurar un plan robusto para el ingreso de una nueva marca internacional al portafolio nacional.

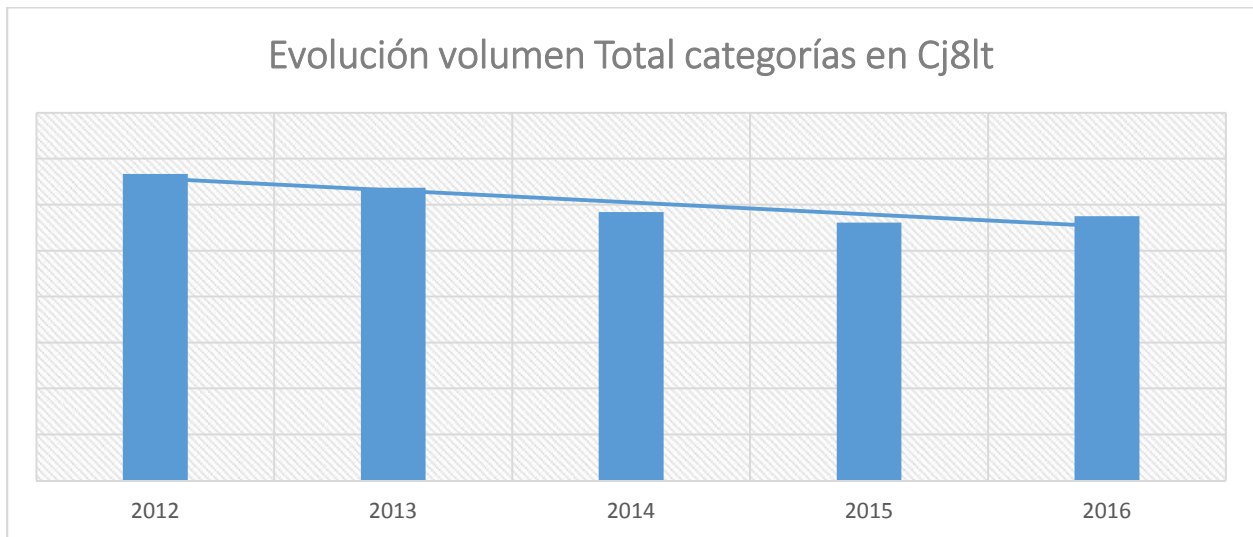
3.1- Investigación de datos internos de la cooperativa

Como ya hemos revisado en este trabajo, sabemos que la cooperativa tiene su origen en la producción y comercialización de productos provenientes de uva pisquera, para lograr darles sostenibilidad a los agricultores dueños de esta gran empresa. Esto hace que los productos piscos sean los del *expertise* en desarrollo, producción, venta y posicionamiento en el mercado.

También sabemos que la cooperativa ya hace más de 10 años comercializa vinos en formato tetra para el mercado nacional, además de comenzar desde el año 2005 a producir y envasar ron, el cual desde el año 2002 casi hizo quebrar a la cooperativa * (memoria capel 2009). Dado este escenario la cooperativa definió entrar en esta creciente categoría en aquel entonces, sumando desde el año 2010 espumante de uva pisquera y ya en 2012, incorpora cervezas del segmento valor a su portafolio.

Revisamos el resultado en volumen y facturación para entender qué ha ocurrido desde el año 2012 a la fecha con la facturación y mix por negocios.

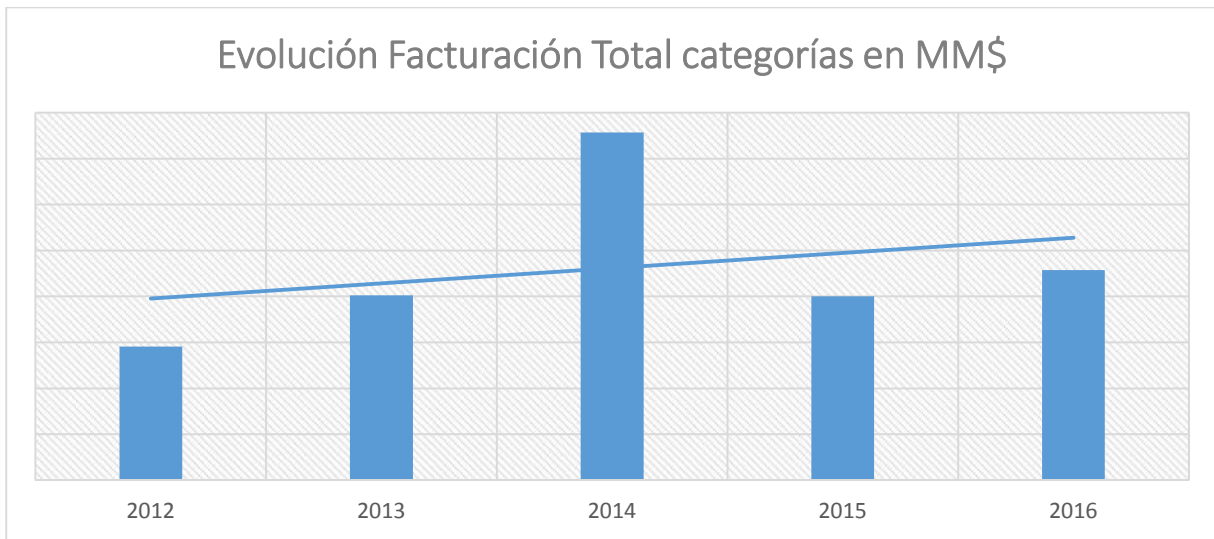
Cuadro 1- Evolución Volumen total categorías (en Cajas de 8 litros)



Fuente: elaboración propia desde data Interna Cooperativa – 2012 - 2016

En el volumen histórico, que cae en promedio lineal -3,6%, podemos apreciar una caída constante hasta el año 2015. El año 2016 logra revertirse pero no consigue los niveles históricos.

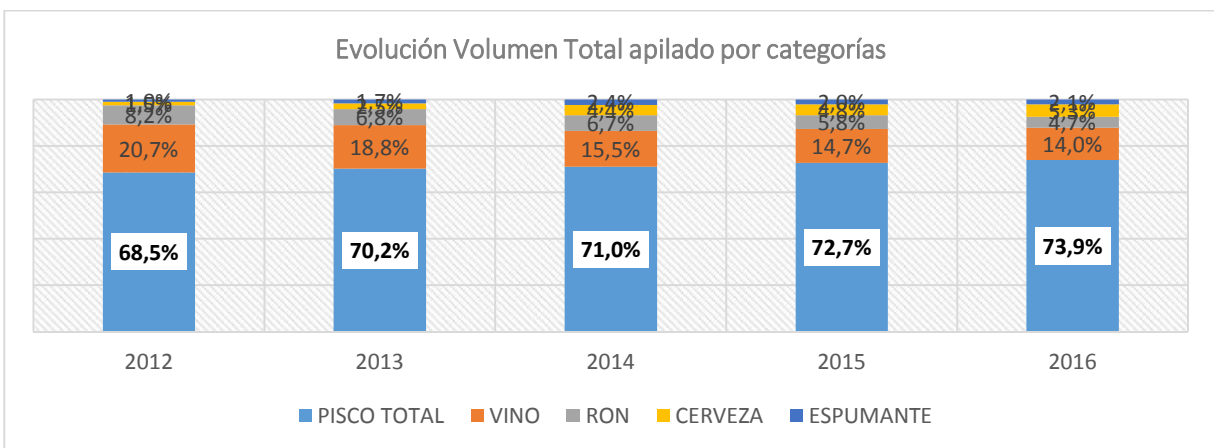
Cuadro 2- Evolución Facturación total categorías



Fuente: elaboración propia desde data Interna Cooperativa – 2012 – 2016

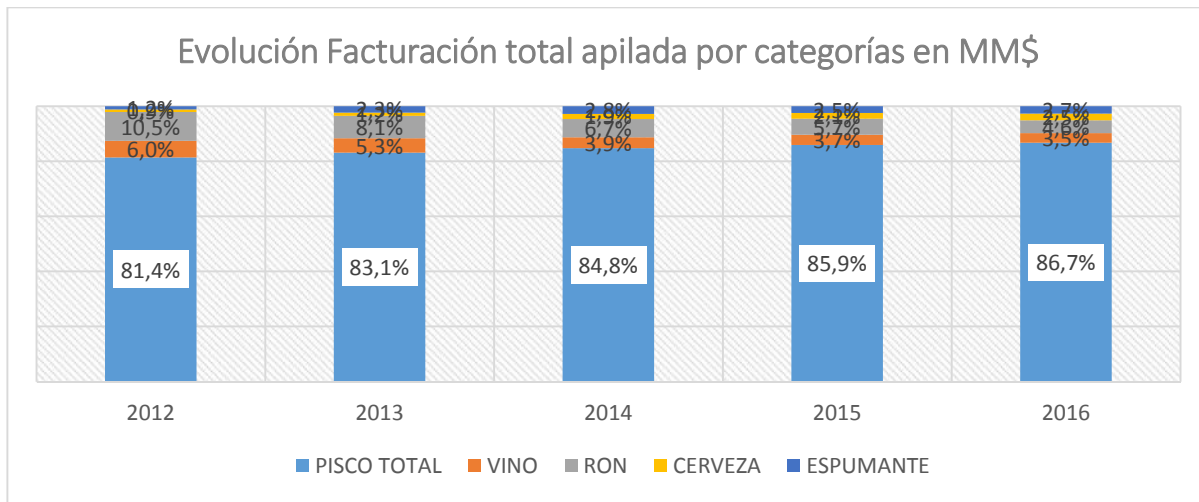
En el comportamiento de la facturación histórica, que crece en promedio 3,6% aislando el efecto 2015, (con efecto 2015 igual es positivo +1%) podemos apreciar un alza constante hasta el año 2014. Luego el año 2015 tiene una fuerte caída, dado principalmente el superávit de facturación del 2014, el cual estuvo marcado por la venta previa al alza impositiva a los alcoholes, impuesta por el Gobierno en Octubre 2014.

Cuadro 4- Evolución volumen apilado por categorías



Fuente: elaboración propia desde data Interna Cooperativa – 2012 – 2016

Cuadro 3- Facturación apilada por categorías



Fuente: elaboración propia desde data Interna Cooperativa – 2012 - 2016

Si comparamos el mix apilado de categorías en volumen y valor, podemos ver primero que la categoría pisco total es la más importante en ambos KPI's, pero la facturación tiene un mix mayor al de volumen. Esto hace que el efecto pisco dentro del resultado total de la cooperativa sea fundamental para el cumplimiento del ejercicio de cada año.

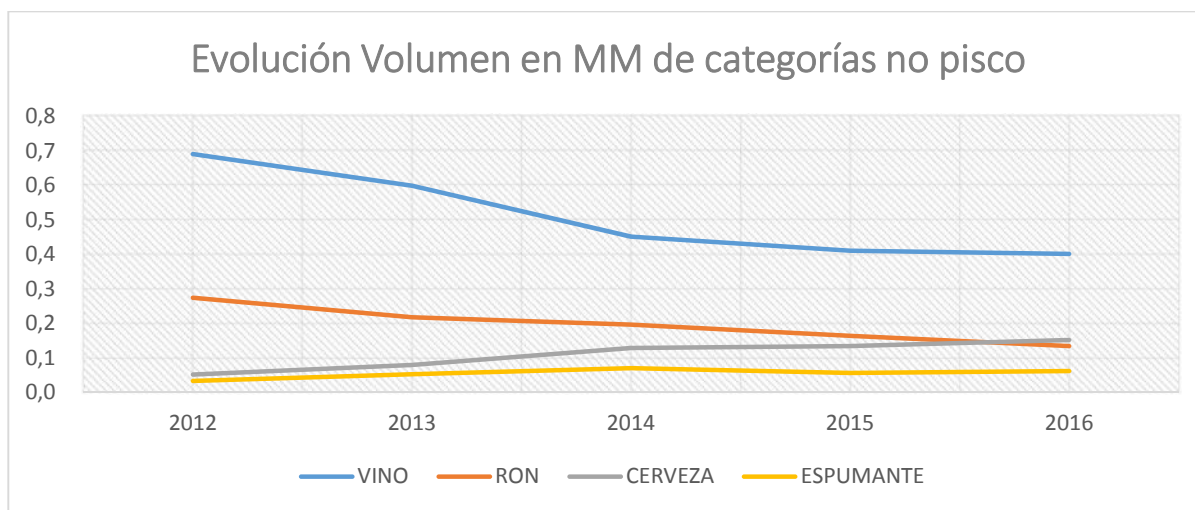
Si bien en ambos comparativos de mix, el pisco tiene y va tomando protagonismo en el tiempo (siendo relativamente importante el comportamiento de las otras categorías manejadas por la cooperativa por su bajo peso en valor y volumen) la gran problemática es la caída constante del volumen de pisco en el tiempo.

A continuación veremos la evolución de las otras categorías manejadas por la cooperativa. Si bien la cooperativa ya está inserta en el rubro multi-categoría éste no está del todo desarrollado, pues el peso relativo en cada categoría a nivel mercado es incipiente en el caso de espumantes (6 puntos estimados)¹¹, en ron algo más relevante (10,2 puntos)¹² pero en una categoría cayendo fuerte en volumen mercado, cerveza que aún no es parte ni siquiera de la muestra estadística por los bajos volúmenes, finalmente vino que el formato tetra es el más pequeño de la categoría. Para la cooperativa, estas representan solamente el 15% restante del total facturado.

¹¹ Nielsen Retail Index – 2015 Sabine Report

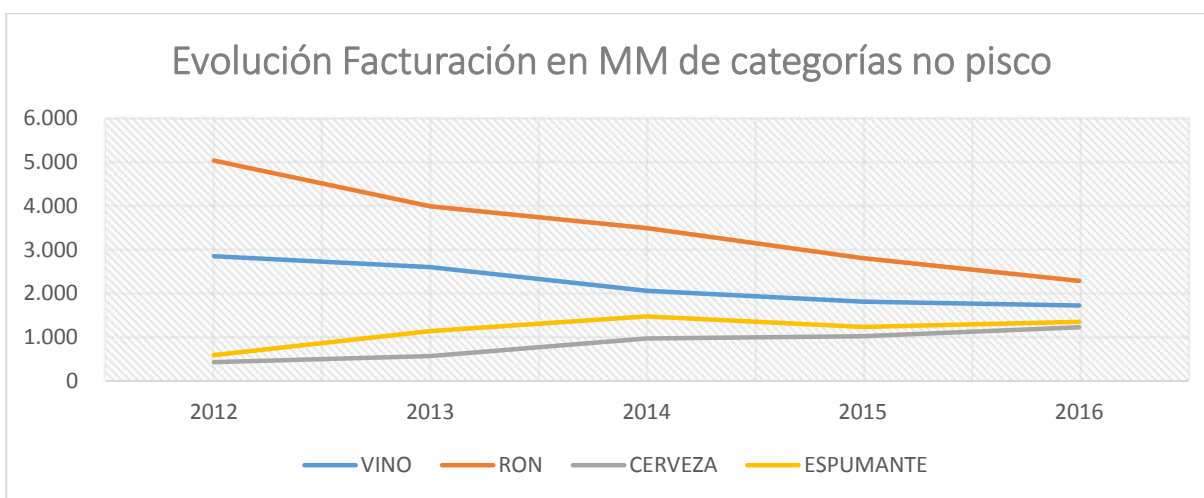
¹² Nielsen Retail Index – 2016

Cuadro 5- Evolución volumen categorías no pisco



Fuente: elaboración propia desde data Interna Cooperativa – 2012 – 2016

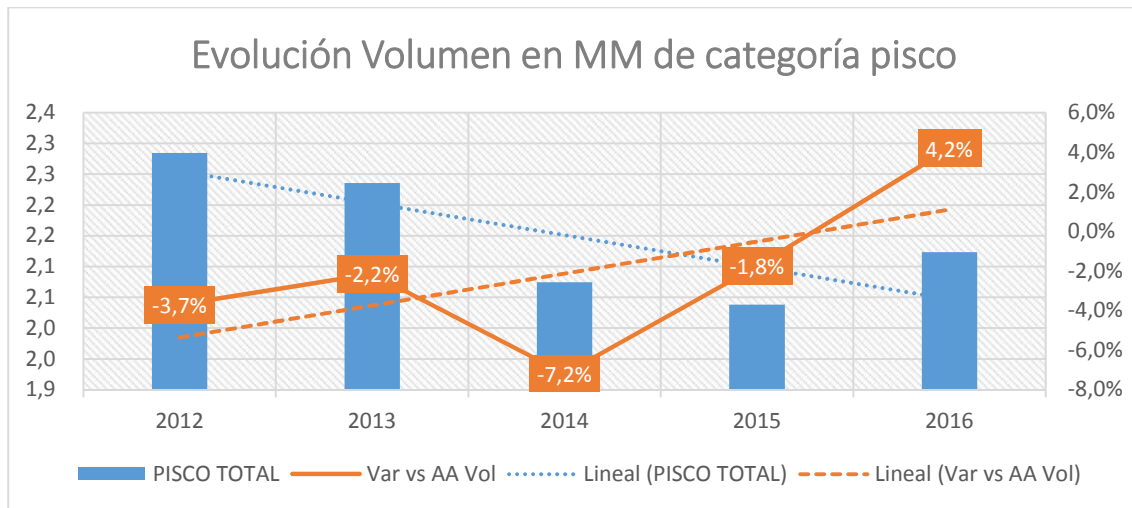
Cuadro 6- evolución facturación categorías no pisco



Fuente: elaboración propia desde data Interna Cooperativa – 2012 - 2016

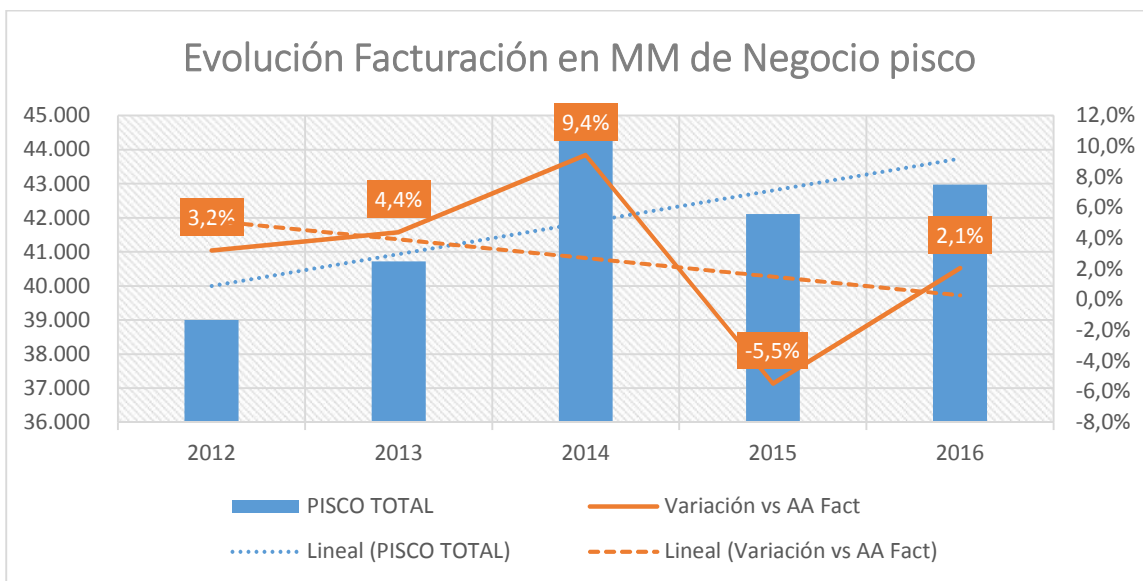
Hechos destacables son la caída del volumen y facturación de la categoría ron en el volumen interno. A posterior se validará en el análisis de la canasta de bebidas alcohólicas que es un efecto total industria la caída del ron. Los otros negocios cerveza y espumante tienen crecimientos promedio total discretos.

Cuadro 7- Evolución volumen y variación pisco



Fuente: elaboración propia desde data Interna Cooperativa – 2012 - 2016

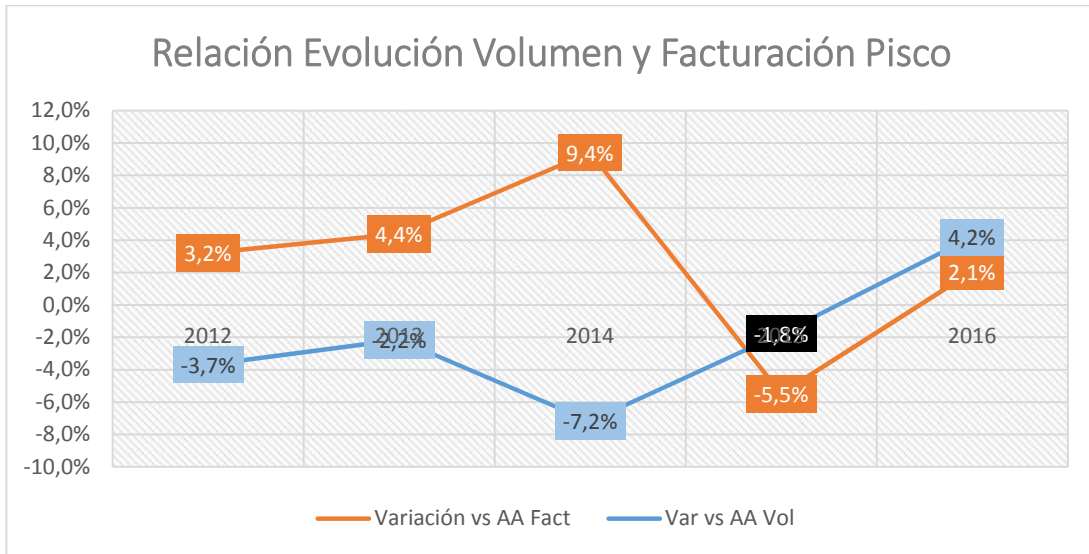
Cuadro 8- Evolución facturación y variación pisco



Fuente: elaboración propia desde data Interna Cooperativa – 2012 - 2016

De acuerdo a lo observado en el cuadro # y el cuadro #, vemos que el volumen de pisco tiene una caída constante en el tiempo, logrando revertirse solamente en el año 2016. No así la facturación, la cual tiene crecimientos constantes hasta el 2014, salvo por la caída el 2015 por el superávit de facturación ya comentado anteriormente.

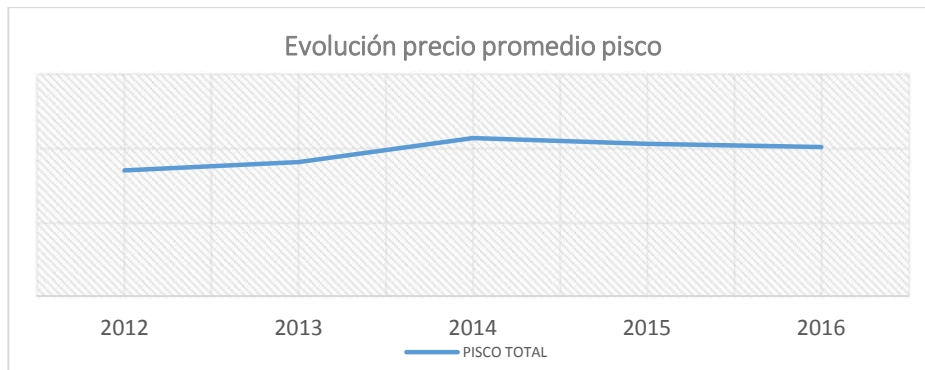
Cuadro 9- Relación de variaciones



Fuente: elaboración propia desde data Interna Cooperativa – 2012 - 2016

En consecuencia, lo que vemos en el cuadro 9, la relación entre la variación del volumen y la facturación son prácticamente opuestas, salvo por el año 2016. Esto nos muestra que en la torta de volumen, nuestro negocio se hace más pequeño, pero de mejor calidad por un aumento en los precios de la categoría.

Cuadro 10 - evolución precios promedio categoría pisco



Fuente: elaboración propia desde data Interna Cooperativa – 2012 - 2016

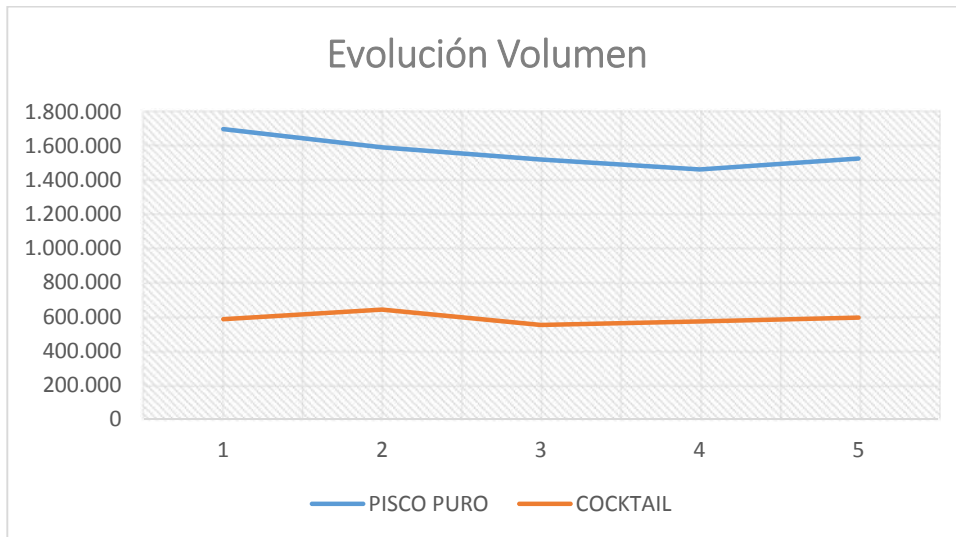
En rigor, la categoría pisco total, en el resultado interno:

- Se hace más cara, pero mejora el ingreso
- Empeora el volumen y achica la torta

Este último punto, es complicado pues las estrategias absolutas de aumento de precio, señalan un camino a la pérdida de volumen por distorsión en el valor percibido de la categoría en el mercado, habiendo un efecto directo en la participación de mercado.

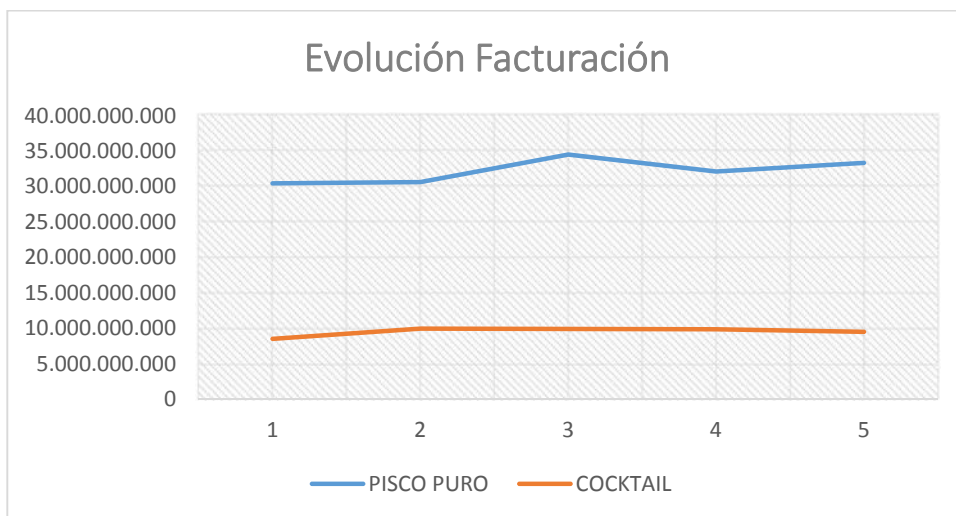
Si hacemos el zoom en el pisco, abierto en sus 2 subcategorías, puros y cocktail, además de abrirlos por marcas, vemos lo siguiente:

Cuadro 11- Evolución volumen por tipos de Piscos



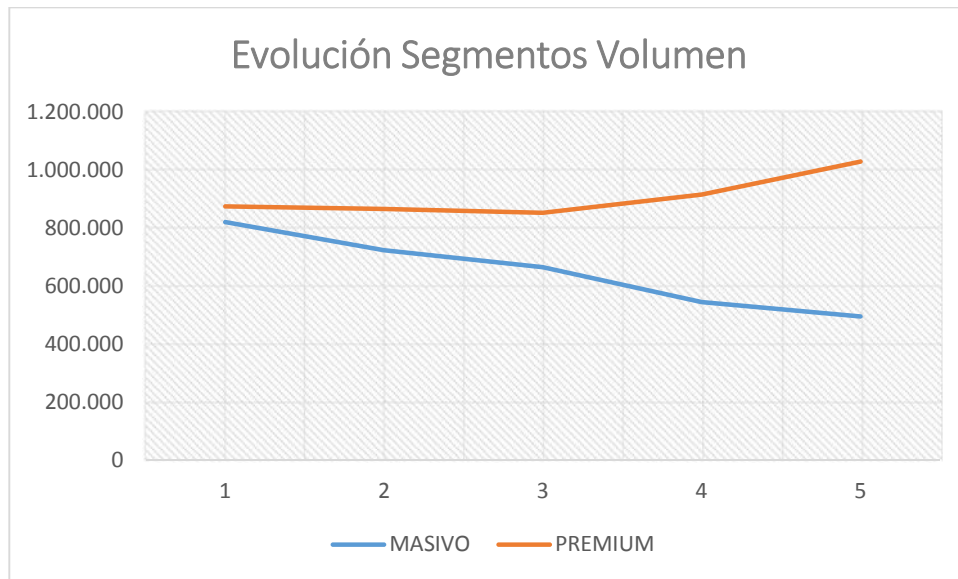
Fuente: elaboración propia desde data Interna Cooperativa – 2012 - 2016

Cuadro 12- Evolución facturación por tipos de Piscos



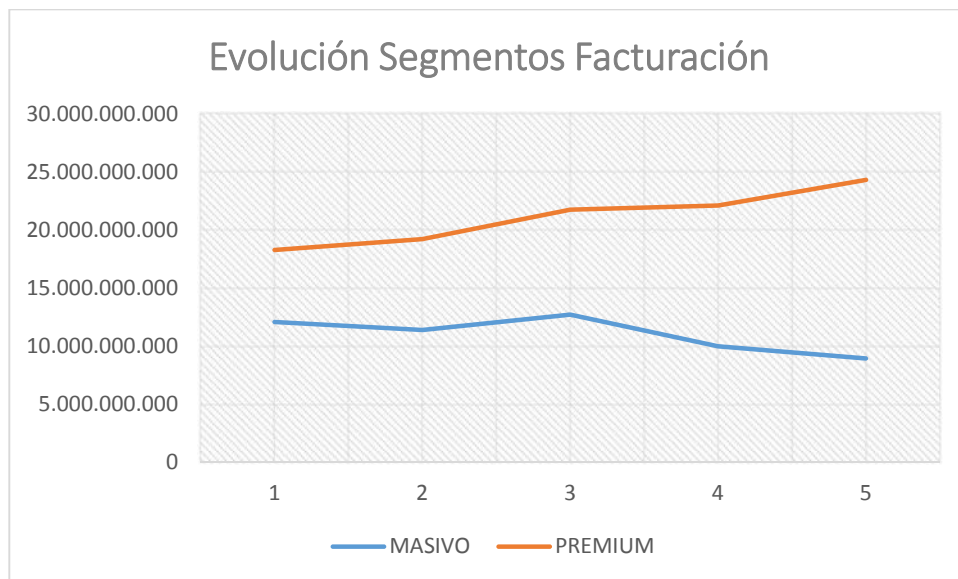
Fuente: elaboración propia desde data Interna Cooperativa – 2012 - 2016

Cuadro 13 - Evolución volumen por tipos de piscos puros



Fuente: elaboración propia desde data Interna Cooperativa – 2012 - 2016

Cuadro 14 - Evolución facturación por tipos de piscos puros



Fuente: elaboración propia desde data Interna Cooperativa – 2012 – 2016

En términos generales, el comportamiento de los tipos de piscos y los segmentos están alineados tanto a la situación de menor volumen y mejor facturación. El segmento masivo viene decayendo tanto en volumen como facturación, dándole espacio al segmento Premium para crecer en ambos ítems. La subcategoría cocktail tiene crecimientos discretos.

Cuadro 15- Evolución volumen por Marca y Segmentos

Marcas / Segmentos	2013 vs AA	2014 vs AA	2015 vs AA	2016 vs AA
MASIVOS	-11,8%	-8,1%	-18,0%	-9,1%
Capel	-11,3%	-3,6%	-22,3%	-15,6%
Artesanos del Cochiguaz	-11,5%	-17,7%	-5,6%	6,0%
Limarí	-53,5%	-74,2%	-98,7%	-100,0%
PREMIUM + ULTRA	-1,0%	-1,5%	7,3%	12,3%
Alto del Carmen	-0,5%	-1,2%	7,1%	12,4%
Capel doble Destilado	-17,3%	-13,6%	17,7%	9,9%
Alto del Carmen Teom	0,0%	218,1%	0,5%	24,4%
Monte Fraile	0,0%	-22,1%	55,4%	1,7%
COCKTAIL	9,7%	-13,8%	3,7%	3,7%
Capel Sour y Ice	12,2%	-14,6%	12,8%	9,5%
Artesanos Sour	5,5%	-11,8%	-14,4%	-11,9%
Cremita	-27,3%	-39,6%	-23,3%	16,8%

Fuente: elaboración propia desde data Interna Cooperativa – 2012 - 2016

Cuadro 16- Evolución Facturación por Marca y Segmentos

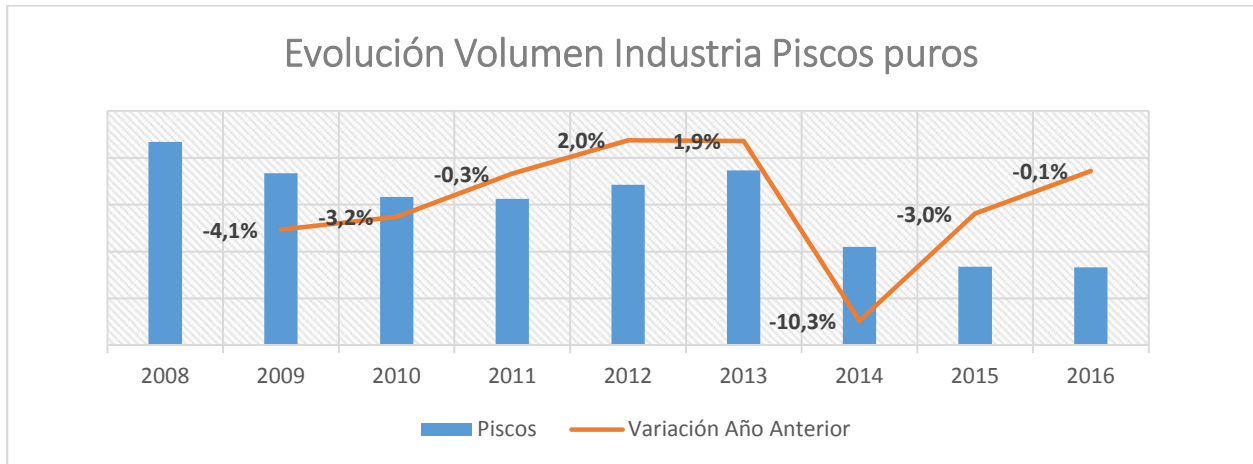
Marcas / Segmentos	2013 vs AA	2014 vs AA	2015 vs AA	2016 vs AA
MASIVOS	-5,9%	11,8%	-21,6%	-10,3%
Capel	-6,5%	16,8%	-25,3%	-15,1%
Artesanos del Cochiguaz	-2,9%	0,5%	-10,3%	1,6%
Limarí	-49,5%	-74,4%	-98,7%	-100,0%
PREMIUM + ULTRA	5,4%	13,1%	1,8%	9,8%
Alto del Carmen	5,7%	13,7%	1,5%	9,9%
Capel doble Destilado	-10,7%	-5,7%	10,8%	10,2%
Alto del Carmen Teom	0,0%	219,1%	-16,2%	12,4%
Monte Fraile	0,0%	-19,0%	40,3%	-3,7%
COCKTAIL	16,8%	-0,4%	-0,7%	-3,2%
Capel Sour y Ice	18,8%	-1,6%	5,5%	1,7%
Artesanos Sour	14,3%	3,7%	-14,8%	-17,7%
Cremita	-21,2%	-30,7%	-7,8%	15,8%

Fuente: elaboración propia desde data Interna Cooperativa – 2012 - 2016

3.2- Investigación de datos de mercado piscos

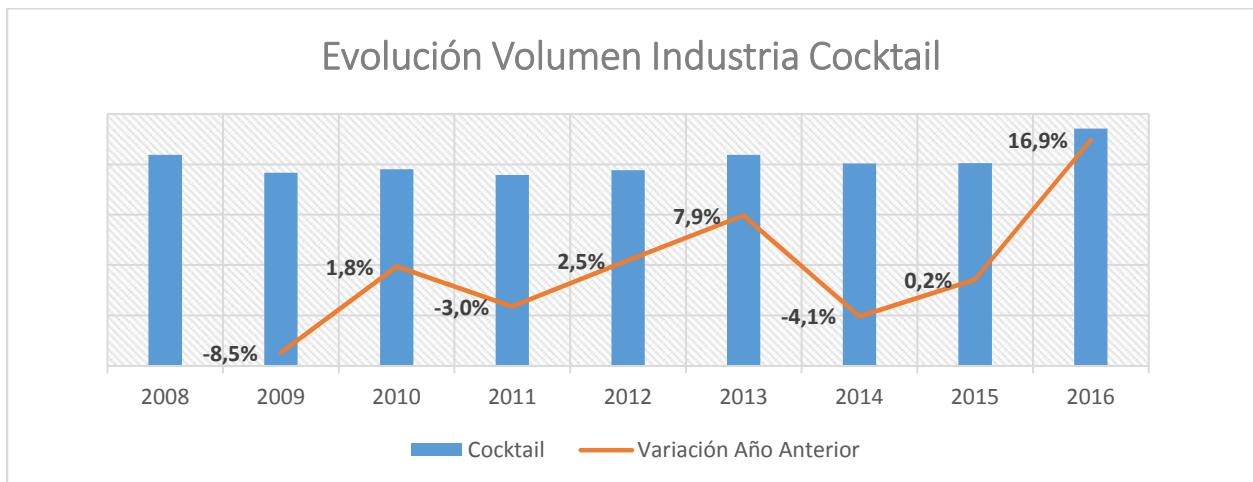
Entendiendo que en términos de volumen y facturación, la importancia que tiene en términos de mix y foco estratégico histórico, analizaremos la situación de mercado de los piscos. Con esto lograremos generar una radiografía más completa de lo que ha pasado con la categoría en el total de fabricantes y su evolución en el tiempo.

Cuadro 17- Evolución histórica volumen industria piscos puros



Fuente: Elaboración propia desde Nielsen Retail Index NRI

Cuadro 18- Evolución histórica volumen industria cocktail

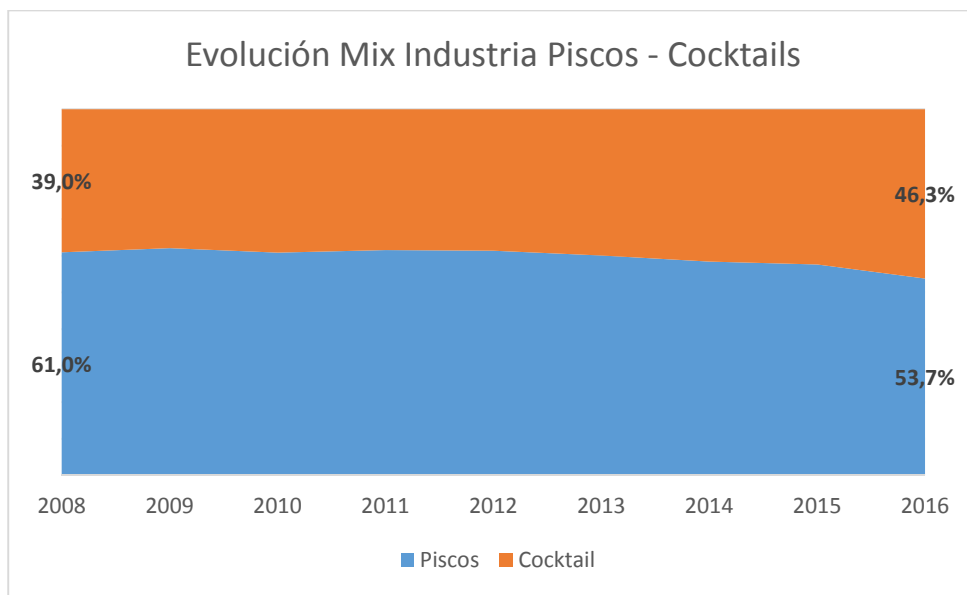


Fuente: Elaboración propia desde Nielsen Retail Index NRI

Como podemos ver en el cuadro 17, la evolución de la categoría total pisco puro tiene decrecimientos sostenidos en el tiempo. Si hacemos el ejercicio de sumar los volúmenes del período 4 años 2009 – 2012 y compararlo con los 4 años siguientes 2013 – 2016, la caída de la categoría a nivel industria es de un -6,9%.

Si hacemos el mismo ejercicio con el pisco cocktail, que ya tiene un tratamiento como si fuera una categoría prácticamente independiente del pisco puro, el escenario es diferente, pues la tendencia en el tiempo es creciente, sobre todo en los últimos períodos. Si hacemos el ejercicio de sumar los volúmenes del período 4 años 2009 – 2012 y compararlo con los 4 años siguientes 2013 – 2016, el crecimiento de la categoría a nivel industria es de un 10%.

Cuadro 19- Evolución Mix Industria piscos y cocktail



Fuente: Elaboración propia desde Nielsen Retail Index NRI

Como podemos ver en la evolución del mix de piscos con cocktail, este último ya tiene prácticamente el mismo peso en volumen dentro de la canasta de bebidas alcohólicas. Esto representa un gran desafío para la cooperativa, pues el volumen de cocktail interno de la cooperativa es mucho más bajo que el potencial de la subcategoría en la industria o canasta de bebidas alcohólicas.

Cuando analizamos la situación de los competidores, el contexto de la industria pisco es la siguiente:

Cuadro 20- Principales fabricantes y marcas pisco puro



Fuente: elaboración propia

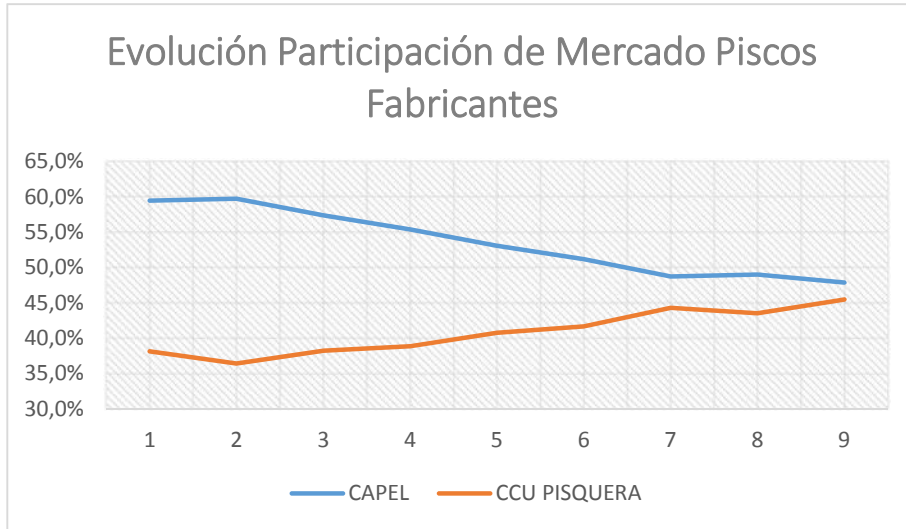
Cuadro 21- Principales fabricantes y marcas cocktail



Fuente: elaboración propia

Los 2 fabricantes principales de la categoría pisco y cocktail más grandes son Cooperativa Agrícola Elqui y Comercial CCU, a través de su Filial Pisquera Chile. Ambas tienen en promedio el 95% del peso total de la industria pisco.

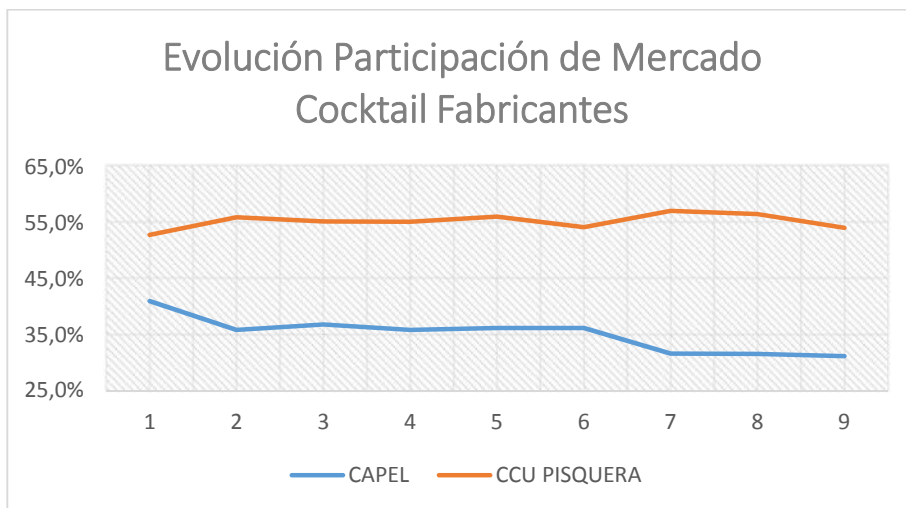
Cuadro 22- Evolución participación Fabricantes relevantes



Fuente: Elaboración propia desde Nielsen Retail Index NRI

En el caso de cocktail, también ambas empresas son las dominantes en participación, pero con un menor alcance, solamente el 90%. Principalmente por la irrupción de nuevos fabricantes.

Cuadro 23- Evolución participación Fabricantes relevantes



Fuente: Elaboración propia desde Nielsen Retail Index NRI

Cuadro 24- Evolución participación por marcas y fabricantes piscos

Comercializador	Marca	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Comercial CCU	Mistral	18,2%	18,4%	20,9%	22,7%	24,7%	26,6%	29,9%	30,6%	32,3%
Cooperativa	Alto Del Carmen	19,5%	19,9%	20,1%	19,7%	23,7%	24,7%	24,5%	26,2%	27,1%
Cooperativa	Capel	28,1%	28,5%	27,2%	25,6%	19,1%	17,2%	16,2%	14,9%	13,2%
Cooperativa	Artesanos	10,9%	10,5%	9,3%	9,2%	9,9%	9,1%	7,9%	7,9%	7,5%
Comercial CCU	Campanario	11,2%	11,0%	10,7%	9,7%	9,5%	9,2%	8,6%	8,2%	7,1%
VCT - PEUMO	Mal Paso	0,0%	0,0%	0,0%	0,5%	0,8%	1,1%	1,8%	2,5%	3,2%
Comercial CCU	La Serena	3,7%	3,9%	4,1%	3,8%	3,8%	4,1%	4,8%	3,4%	3,1%
DESA	Bauza	1,8%	2,9%	3,6%	4,9%	5,0%	5,7%	4,4%	3,9%	2,4%
Comercial CCU	R.R.R.	0,3%	0,2%	0,5%	0,7%	0,5%	0,3%	0,2%	0,1%	1,6%
Comercial CCU	Horcon Quemado	0,1%	0,1%	0,1%	0,2%	0,4%	0,5%	0,7%	1,1%	1,2%
Comercial CCU	Control	0,4%	0,3%	0,1%	0,1%	0,3%	0,3%	0,1%	0,1%	0,2%
Cooperativa	Limari	0,9%	0,8%	0,7%	0,8%	0,3%	0,3%	0,1%	0,0%	0,0%
Comercial CCU	Ruta Norte	4,3%	2,6%	1,9%	1,7%	1,7%	0,7%	0,1%	0,0%	0,0%

Fuente: Elaboración propia desde Nielsen Retail Index NRI

Cuadro 25- Evolución participación por marcas y fabricantes cocktails

Comercializador	Marca	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Comercial CCU	Campanario sour	35,9%	42,2%	41,8%	42,6%	42,6%	41,3%	42,2%	41,7%	38,6%
Cooperativa	Capel sour	32,4%	27,0%	28,2%	28,4%	26,6%	27,0%	23,0%	23,2%	24,8%
Comercial CCU	Mistral Ice	0,1%	2,6%	5,3%	6,1%	6,6%	7,1%	9,0%	9,7%	10,0%
Otros Distri	Secreto Peruano	0,6%	0,7%	0,5%	0,4%	0,2%	0,7%	1,1%	1,8%	7,4%
Cooperativa	Artesanos sour	8,5%	8,7%	8,5%	7,3%	9,4%	9,0%	8,6%	8,3%	6,3%
Comercial CCU	Sierra Morena Ice	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,1%	1,6%	2,1%	2,6%	2,7%
Comercial CCU	Ruta Norte Sour	16,6%	11,1%	8,1%	6,5%	5,8%	4,2%	3,7%	2,5%	2,2%

Fuente: Elaboración propia desde Nielsen Retail Index NRI

En general, la participación de mercado en la categoría piscos de la cooperativa, decae constantemente desde el año 2008. De igual forma la cooperativa mantiene la primera participación, la cual se está defendiendo estratégicamente mediante el fortalecimiento de la marca Capel, marca insigne de la categoría en la industria. En octubre del año 2016 se relanzó la marca con una nueva imagen, lo cual se espera que genere en el mediano plazo mejores índices de percepción y salud de marca, yendo a recuperar los 19 – 20 puntos de participación mantenidos hasta el 2012 ¹³ En el caso del cocktail, la cooperativa nunca tuvo liderazgo pues esta categoría fue desarrollada y liderada por Pisquera CCU desde sus inicios. Capel tiene grandes oportunidades de desarrollar esta categoría, si bien se trabaja en un plan de desarrollo, no es el foco prioritario de

¹³ Plan Estratégico UVAS Capel – 10-2016

la cooperativa, pues con los kilos de uva cosechados por nuestros cooperados, se asegura la producción medianamente correcta de los piscos puros y cocktails proyectados.

3.3- Análisis situación de portafolio Cooperativa

Sabemos que la cooperativa participa en las siguientes categorías, ordenadas de mayor a menor importancia por volumen: Piscos totales (puros + cocktail); Vino (tetras); Ron (Masivo); Cerveza (Bajo precio) Espumantes (de uva pisquera) Para dilucidar en qué situación se encuentran los productos de la cooperativa en el mercado, determinaremos a través de la matriz BCG. La matriz BCG lo que determina es un posicionamiento matricial del portafolio, los ubica en 4 cuadrantes que se construyen desde el cruce entre la participación relativa del mercado con el crecimiento del mercado.

Cuadro 26- Datos preliminares para armar la matriz BCG

Categoría	Volumen 2016	Participación		Crecimiento Mercado
		SOM 2016	Relativa	
PISCO	1.526.921	47,87%	1,5	-2,30%
COCKTAIL	595.803	31,19%	0,7	16,90%
RON	134.035	10,64%	0,2	-19,80%
ESPUMANTE	61.558	6,00%	0,1	15,00%
CERVEZA	152.269	0,10%	0,0	9,70%
VINO	401.627	2,80%	0,1	4,80%

Fuente: elaboración propia con datos internos Cooperativa + NRI Nielsen

Con los datos recopilados en el cuadro 26, se armó la matriz, la cual nos clasifica el portafolio de acuerdo a 4 cuadrantes:

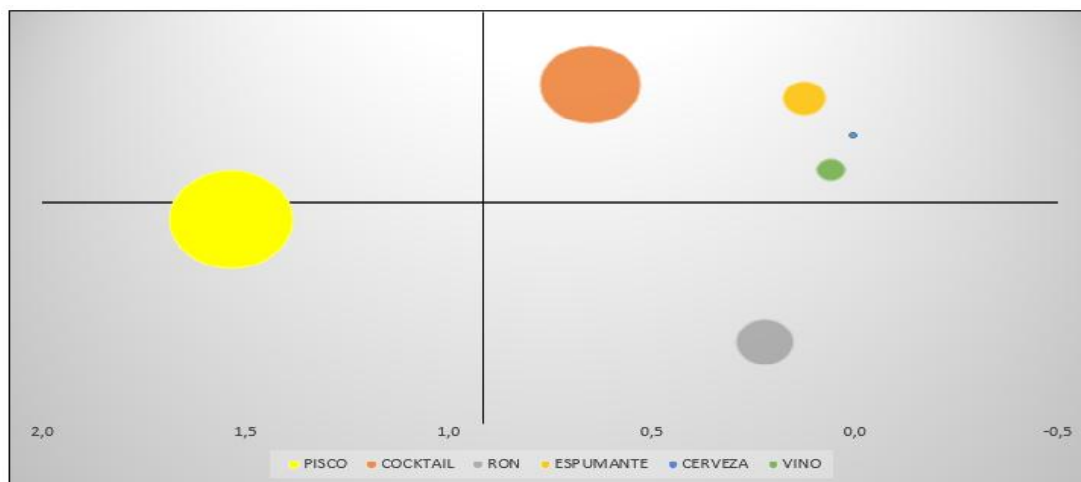
Crecimiento Mercado	Estrella	Interrogación
	Vaca Lechera	Perro
	Participación Relativa Mercado	

Fuente: elaboración propia ¹⁴

Cuadro 27- Descripción cuadrantes BCG

<p>Generadores de ingresos (con cierta inversión).</p> <p>Son las unidades primarias en las que la empresa debe invertir su dinero</p> <p>Se espera que lleguen a ser vacas</p>	<p>Requieren una consideración, son de mayor riesgo</p> <p>Reducida participación de mercado y están en mercados de rápido crecimiento</p> <p>Potencial para ganar participación de mercado y convertirse en una estrella.</p>
<p>Rentables y deben ser “ordeñadas” para proporcionar tanto dinero como sea posible.</p> <p>Se dan generalmente en grandes corporaciones o unidades de negocios.</p> <p>Alta innovación en nuevos productos o procesos.</p> <p>Potenciales nuevas estrellas.</p>	<p>Baja participación de mercado en comparación con los competidores.</p> <p>Operan en un mercado de crecimiento lento.</p> <p>En general, no vale la pena invertir en ellos.</p>

Cuadro 28- Matriz BCG portafolio Cooperativa



Fuente: Elaboración Propia en Excel

¹⁴ Gerardo Castillejo. (2006). Marketing Internacional. Clase de Marketing Internacional, 1, 116. 1-20-2017, De Marketing Internacional Base de datos.

De acuerdo a los datos reales, tenemos dentro de la matriz la siguiente situación de acuerdo a la dispersión de los datos:

<p style="text-align: center;">ESTRELLAS</p> <p>Ninguna categoría se encuentra en esta situación.</p> <p>Se debe trabajar en moverlas hacia este cuadrante.</p>	<p style="text-align: center;">INTERROGANTES</p> <p>Cocktail; Cerveza; Vino; Espumante</p> <p><u>Estrategia:</u> Desarrollar el mercado de cocktail y Espumante. Penetrar el mercado de cervezas Vino no se desarrolla por baja rentabilidad</p>
<p style="text-align: center;">VACAS LECHERAS</p> <p>Piscos puros</p> <p><u>Estrategia:</u> Desarrollo de productos de innovación Nuevas marcas</p>	<p style="text-align: center;">PERROS</p> <p>Ron</p> <p><u>Estrategia:</u> Mantener por el momento.</p>

De acuerdo a lo observado en el análisis BCG, la situación del portafolio actualmente no demuestra un comportamiento “anémico”, si se puede inferir que al tener tantas interrogantes, es posible que si no se desarrollan bien caigan al cuadrante perro. Es importante entender que para la cooperativa el foco son los piscos totales, por lo cual la sugerencia de mover el cocktail hacia el cuadrante estrella si se está trabajando, pero actualmente se debe resolver primero la situación de disponibilidad de materias primas para aumentar los volúmenes esperados.

La categoría cerveza, al no ser dependiente de uva, no existe problema en trabajar en su desarrollo, pero primero debemos entender cuál es el camino correcto para resolver la penetración a este mercado, motivo esencial de este trabajo, también de acuerdo a la posición actual en la matriz.

3.4- Modelo de Distribución Logística Cooperativa

El modelo de distribución de la Cooperativa ha sufrido diversos cambios durante su historia. Este hecho no es menor, pues específicamente el territorio nacional posee diversas complejidades desde el punto de vista abastecimiento. En contexto, el hecho que el mercado de bebidas alcohólicas en Chile esté regulado por ley (el expendio de bebidas alcohólicas se permite solo al comercio con su debida patente)¹⁵ hace que los puntos de venta de alcoholes se agrupen en cantidades mucho menores que el resto del comercio.

Cuadro 29- Proporción de puntos de venta con y sin patentes de alcohol



Fuente: Nielsen Market Research Status 2016

Esto sumado a una accidentada geografía desde Norte a Sur, también generó con el pasar de los años dependencia en mayoristas con distribución locales (regionales), los cuales lograron sinergizar la masa crítica a través de una estrategia no focalizada de multi-categoría, tanto los puntos de venta con patente como los sin patente. Eso sí con bebidas analcohólicas (gaseosas, jugos, aguas), inclusive algunos pasando a otras industrias (alimentos, aseo, etc.).

¹⁵Ministerio del Interior Chile. (19-ENE 2004). LEY 19925 19-ENE 2004. 1-10-2017, de Biblioteca del Congreso Nacional Sitio web: <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=220208>

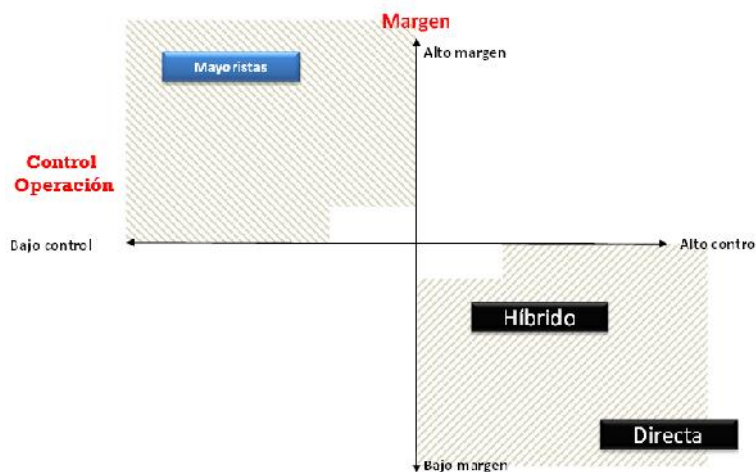
¿Cuál fue el resultado de esto? Los fabricantes de la industria que por volumen, no lograron la masa crítica a nivel regional, se hicieron dependientes de estos mayoristas.

La Cooperativa ha ido migrando su modelo a una distribución más compleja. En los 2000's la Cooperativa ya contaba con centros de distribución en las regiones más importantes del país, pero siempre tuvo una alta dependencia en los mayoristas para lograr sus objetivos de venta mensuales y anuales. En el año 2014, se toma la decisión de migrar de este modelo de dependencia mayorista (distribución indirecta) a un fortalecimiento de la distribución directa (vendedores contratados por la Cooperativa), sumado a la creación de un nuevo canal de distribución, llamado “distribuidores híbridos”. Estos híbridos son *partners* del fabricante, y el objetivo es arrebatarle el negocio al mayorista mediante el soporte comercial, estratégico y de Trade marketing otorgado por los distintos fabricantes que optan por este modelo de distribución.

¿Qué es un distribuidor híbrido? Cumple el mismo rol del mayorista con distribución, pero trabaja de forma exclusiva con la o las marcas *core* de los fabricantes.

¿Qué servicio promete el distribuidor híbrido? Un servicio de visibilidad de la venta por cada cliente atendido y control del mercado en definitiva, pues el mayorista no comparte su información detallada de las ventas por cliente y tampoco garantiza foco de los vendedores al producto de cada fabricante. Así el distribuidor híbrido se asocia con distintos fabricantes complementarios (no competencia) y construye un portafolio exclusivo, no gigantesco como el del mayorista con distribución.

Cuadro 30- Matriz de control y costo de Distribución



Fuente: Elaboración propia

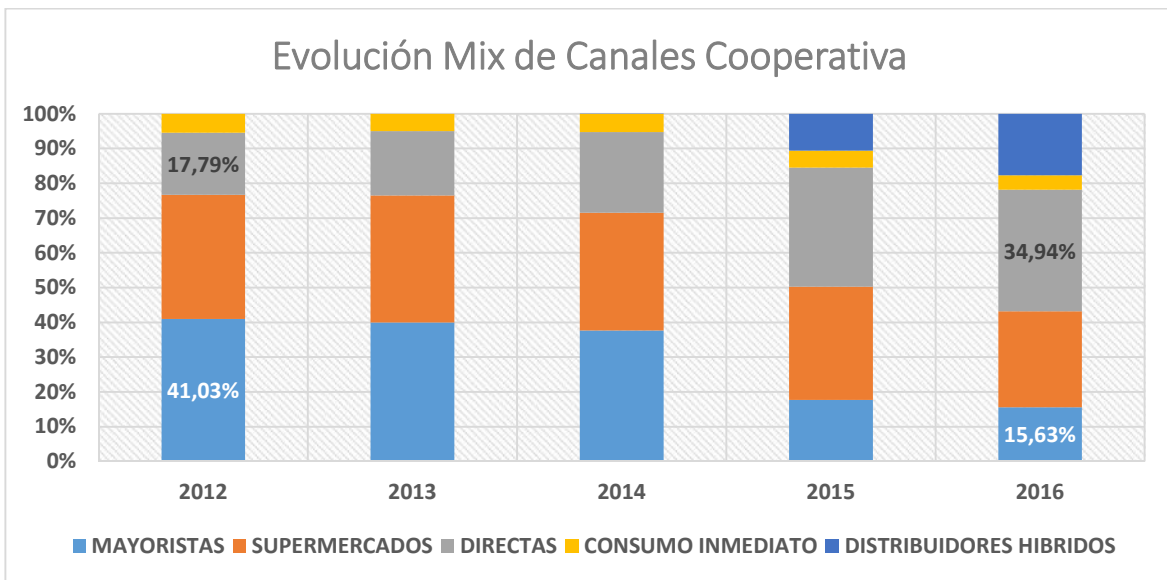
Cuadro 31- Comparativo estrategias de Distribución



Fuente: elaboración propia

La decisión de la Cooperativa, en virtud de las variables críticas del negocio, optó por migrar hacia la distribución directa e híbrida. Claramente el mayorista no debe dejar de existir, pero tampoco puede controlar el negocio.

Cuadro 32- Mix de canales cooperativa



Se aprecia en el cuadro anterior, como el mix de canales va migrando de un control mayorista, hacia un control de la directa y la distribución híbrida. A continuación veremos cuál es la descripción de cada canal de distribución:

Cuadro 33- Descripción canales Cooperativa

Canal Cooperativa	Canal Nielsen	Tipo de Comercio	Tipo de Consumo
MAYORISTAS	Tradicional	Abastecedores del tradicional	No inmediato
SUPERMERCADOS	Supermercados	Salas de Venta, grandes Retailers	No inmediato
DIRECTAS	Tradicional	Botillerías, almacenes con patente de alcohol	No inmediato
CONSUMO INMEDIATO	Consumo Local	Bares, Restaurants, Discos	Consumo Inmediato
DISTRIBUIDORES HIBRIDOS	Tradicional	Abastecedores del tradicional	No inmediato

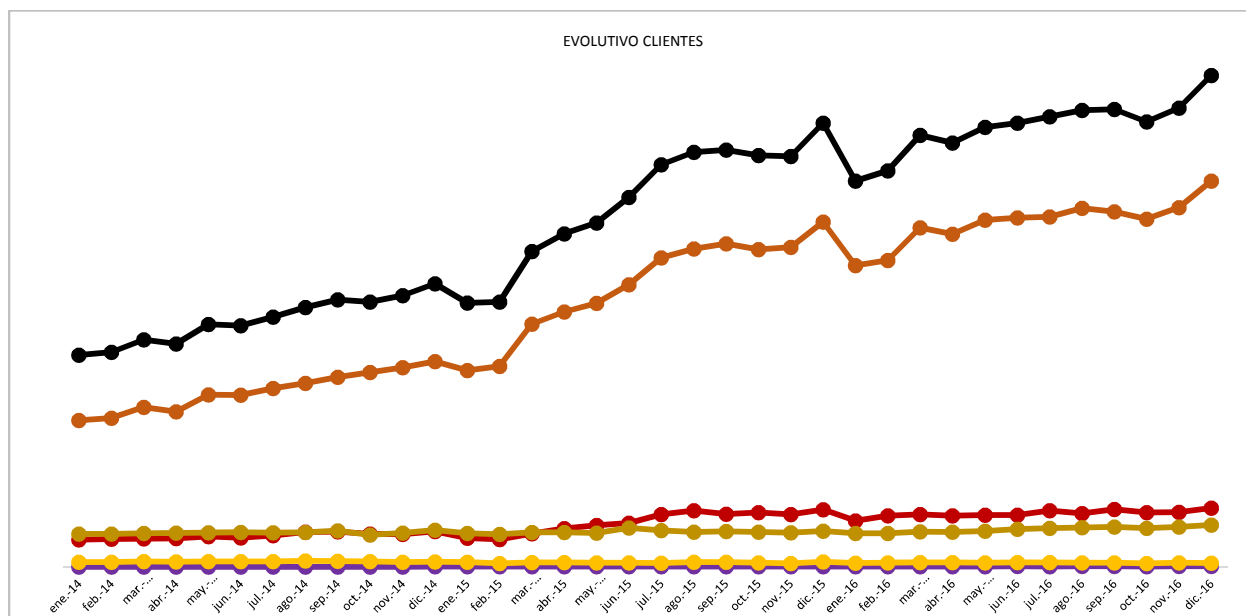
Fuente: elaboración propia

Cuadro 34- Evolución cobertura clientes por canal interno Cooperativa

Canal Cooperativa	2014	2015	2016
MAYORISTAS	140	120	100
SUPERMERCADOS	743	816	788
DIRECTAS	2.655	2.867	3.002
DIRECTAS DEL HIBRIDO	729	5.315	8.325
CONSUMO INMEDIATO	1.266	2.702	2.202

Fuente: elaboración propia

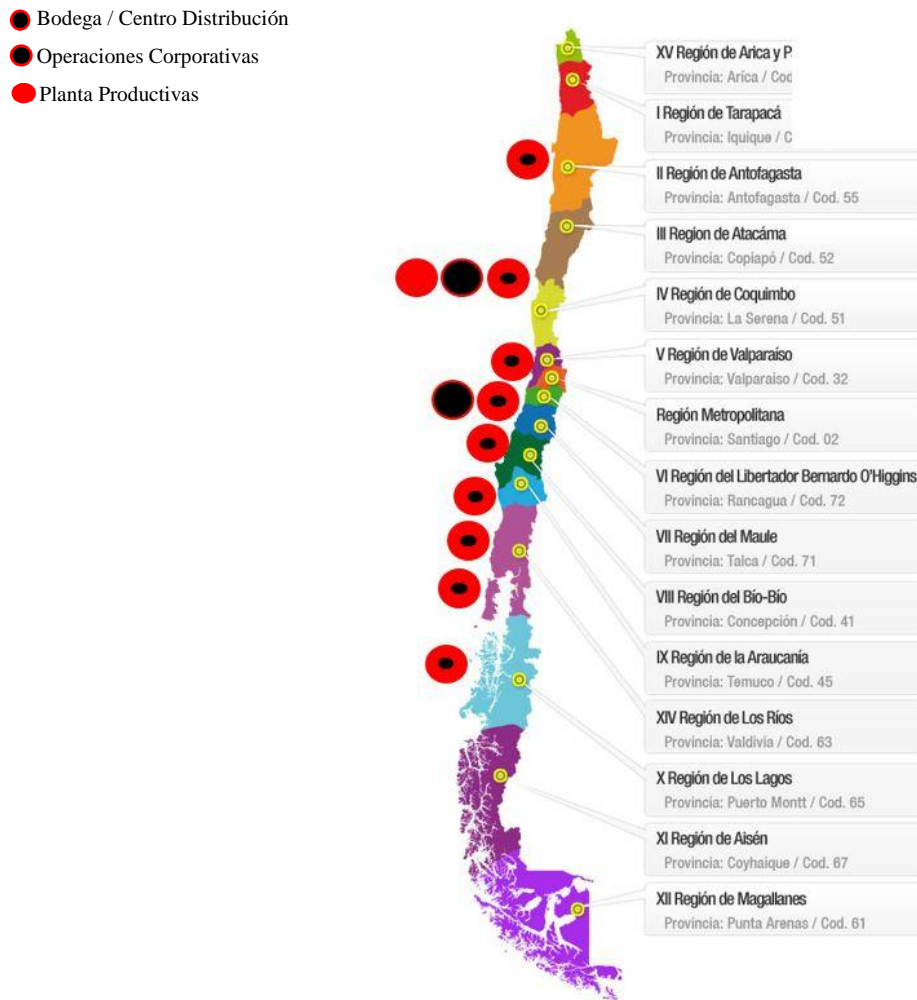
Cuadro 35- Evolución tendencial de cobertura



Fuente: “Route to Market Book” Planning.

El modelo híbrido logró hacer crecer la cartera de clientes para la Cooperativa en forma importante. Esto garantiza un mejor control de la estrategia comercial, una gran fortaleza si se quiere desafiar la industria de bebidas alcohólicas para aumentar las categorías y los volúmenes. Este factor para marcas que buscan representación en el territorio nacional es clave a la hora de decidir.

Cuadro 36- Presencia bodegas en el territorio nacional



Fuente: elaboración propia

3.5- Análisis FODA a la cooperativa y su entorno competitivo

El objetivo de este análisis es poner en evidencia las fortalezas y debilidades, para poder cruzarlas con las amenazas y oportunidades que se presentan en el contexto de la cooperativa y su entorno competitivo.

1) FORTALEZAS

- a. Cooperativa reconocida a nivel nacional y la más antigua. Trayectoria.
- b. Portafolio de marcas líderes en pisco.
- c. Procesos corporativos sólidos – Gobierno corporativo de alto nivel.
- d. Modelo de distribución controlada en todo el territorio nacional.
- e. Producto con Denominación de Origen, no cualquiera puede producir pisco.

2) DEBILIDADES

- a. Al ser cooperativa, no posee fuentes de capitales propios ni apalancamiento.
- b. Estrategia debe ser rentable en corto plazo.
- c. Costos de materia prima más caros que el mercado (beneficio a cooperados).
- d. Estrategia de portafolio 80% focalizada en Pisco. Multi-categoría discreta.

3) AMENAZAS

- a. Tamaño del mercado pisco se contrae en volumen, disminuye el consumo.
- b. Tamaño de mercado cocktail crece, pero no es la categoría potente de la cooperativa.
- c. Competidores de pisco con mayor poder de desarrollo de marcas menor costo.
- d. Principal competidor es sociedad anónima. (CCU de grupo Luksic).

4) OPORTUNIDADES

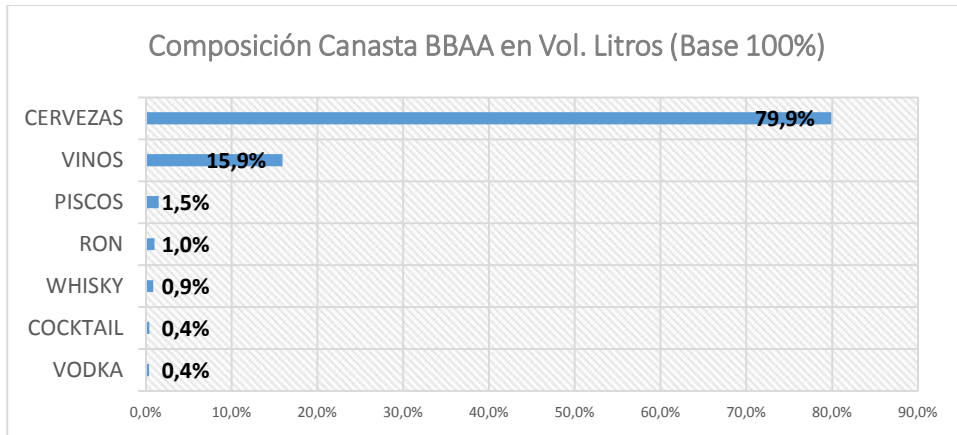
- a. Asegurar sostenibilidad a la cooperativa mediante estrategia multi-categoría.
- b. Lograr vender más pisco, con una propuesta de valor conjunta a otras marcas.
- c. Asociarse con fabricantes globales, con portafolios de renombre.
- d. Aumentar la facturación y el tamaño de la cooperativa en el mercado.
- e. Lograr potenciar la cooperativa en la región.

3.6- Investigación del entorno nacional: Industria bebidas alcohólicas

Profundizaremos la investigación de la canasta de bebidas alcohólicas (BBAA), para lograr determinar la oportunidad de penetración por parte de la cooperativa en otras categorías.

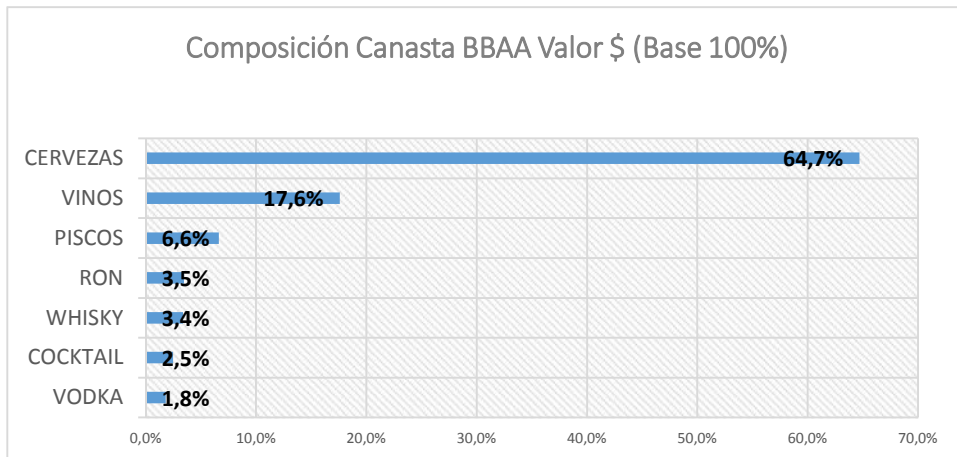
La canasta de bebidas alcohólicas en Chile se compone de 7 categorías; cervezas, piscos, cocktail (listo para servir), vinos, whisky, ron, vodka. Estas categorías agrupan todas las marcas y fabricantes que componen la industria actualmente, en volumen representativo.

Cuadro 37 Composición Canasta BBAA YTD 2017 en volumen.



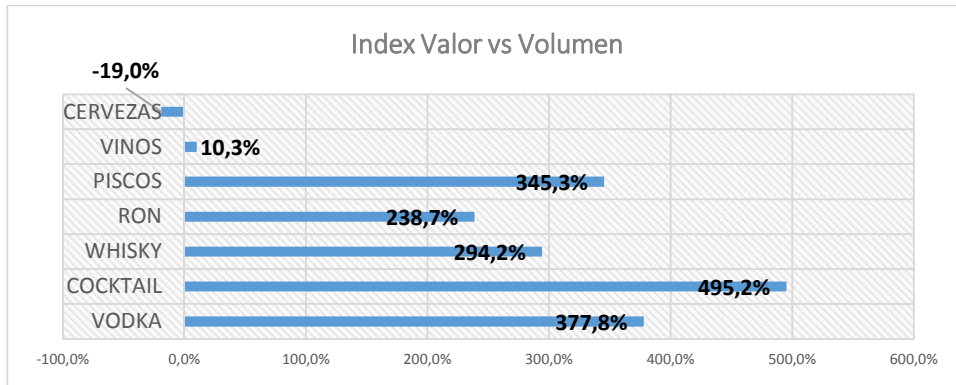
Fuente: Elaboración propia desde Nielsen Retail Index NRI

Cuadro 38- Composición Canasta BBAA YTD 2017 en volumen.



Fuente: Elaboración propia desde Nielsen Retail Index NRI

Cuadro 39- Index valor / volumen.

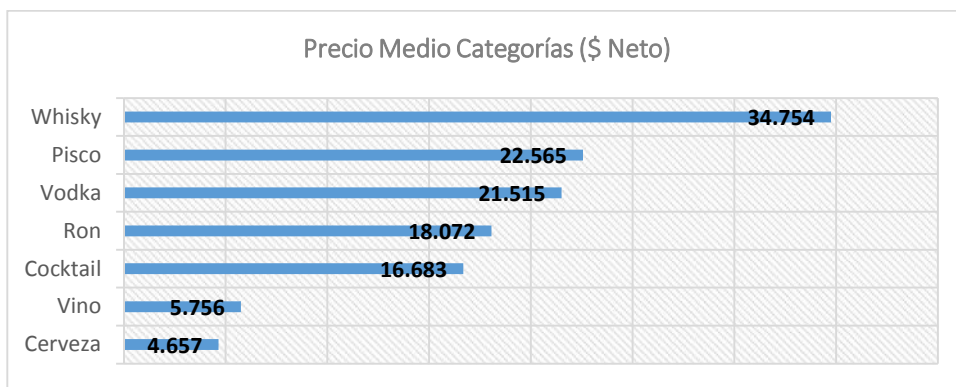


Fuente: Elaboración propia desde Nielsen Retail Index NRI

Como se puede apreciar en el Cuadro 37, la canasta de BBAA está dominada en un 79,9% por las cervezas, para ser luego seguida por los vinos, con un 17,6%. En total 2 categorías componen el 95,8% de la industria completa. Todo el resto de las categorías (agrupadas convencionalmente bajo el nombre de “Licores”) representan solamente el 4,2% restante. No obstante la situación en Valor (\$) es diferente pues, si bien mantienen proporción semejante, los negocios del portafolio de “licores” se hacen más atractivos en peso relativo, pasando a un 17,7% del total. De igual forma la cerveza y el vino tienen en conjunto un 82,3%.

Si esto lo llevamos a un index de valor vs Volumen, todas las categorías “licores”, incluido vinos, tienen un index positivo, salvo las cervezas, donde claramente el negocio es de muchísimo volumen, pero de menor valor. De todas maneras este comportamiento en las cervezas es normal, entendiendo la composición del precio promedio de las categorías.

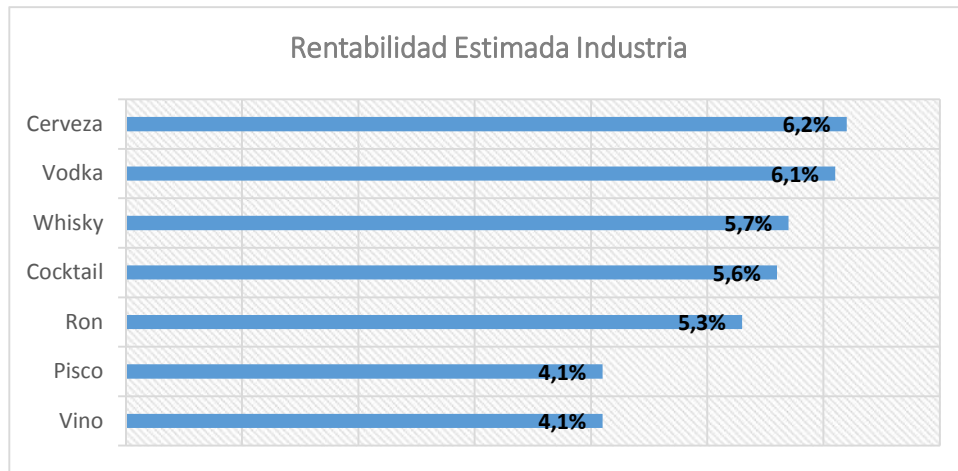
Cuadro 40- Composición del Precio Promedio por Caja Categorías



Fuente: Elaboración propia desde Nielsen Retail Index NRI

Al revisar el ranking de precios por categoría, las composiciones cambian drásticamente, pues los productos de mayor valor (relacionados con un menor volumen) tienen los precios más altos en la industria.

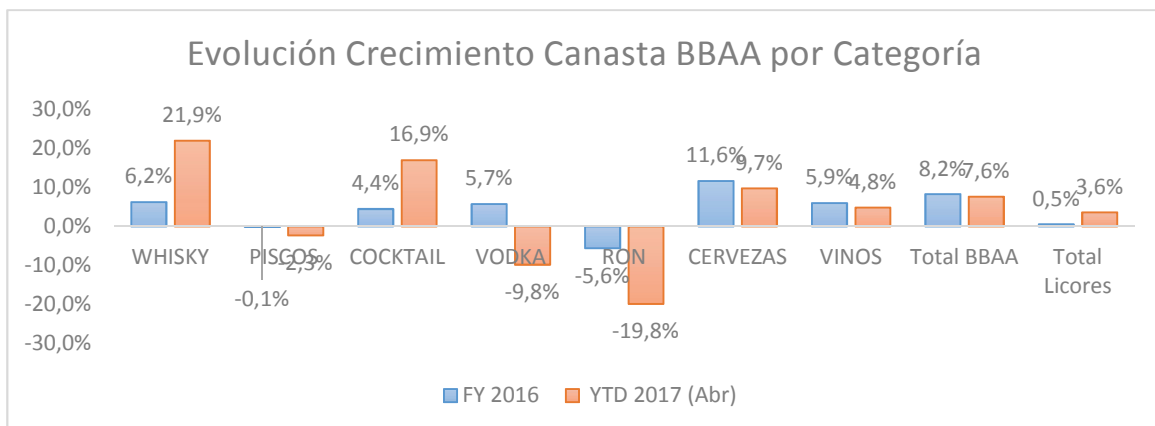
Cuadro 41- Estimación Rentabilidades de la Industria



Fuente: Elaboración propia desde Nielsen Retail Index NRI

Al margen de los precios medios de la industria, un factor crítico en la decisión ingresar o no en una u otra categoría es también la rentabilidad estimada global de las categorías en la industria. Como podemos observar en el cuadro 41, la rentabilidad de la categoría cerveza es alta en comparación con el resto de las otras.

Cuadro 42- Evolución crecimiento categorías total canasta



Fuente: Elaboración propia desde Nielsen Retail Index NRI

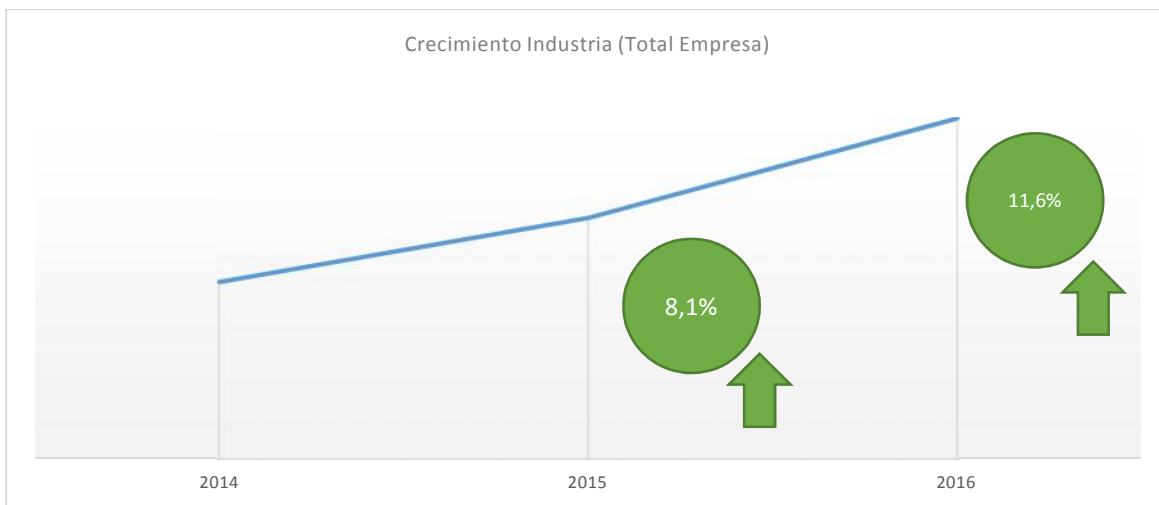
Al observar los valores expresados en el cuadro 42, vemos que en general la canasta total tiene crecimientos tanto en 2016 como en el acumulado 2017. En resumen las bebidas alcohólicas siguen creciendo en consumo y volumen. Las cervezas experimentan crecimientos considerables, perdiendo el doble dígito durante el año en curso, pero positivo dada la gran magnitud de volumen que éstas representan en la industria.

A continuación profundizaremos en la categoría Cervezas, para tener una visión completa sobre cómo está compuesta en el mercado nacional.

3.7- Composición Categoría Cervezas en el mercado nacional

Ya sabemos que de la canasta de BBAA, el 79,9% está constituido por el volumen de cerveza. Si observamos el comportamiento del volumen total categoría en el tiempo, se demuestra el constante crecimiento que demuestra año a año, desafiante al ser de gran volumen.

Cuadro 43- Evolución volumen Cervezas 2014 – 2016



Fuente: Elaboración propia desde Nielsen Retail Index NRI

En contexto, el consumo de cervezas en el mercado nacional sigue creciendo, lo cual hace que esta categoría sea relevante para entrar y participar como competidor. Ahora para entender cómo está compuesta la categoría de cervezas, quienes participan (fabricantes y marcas) cuál es la composición de sus segmentos, haremos un análisis de la Industria para determinar el atractivo

para la cooperativa, y recomendar cómo entrar a ser competidor, siguiendo con la construcción de su estrategia multi-categoría.

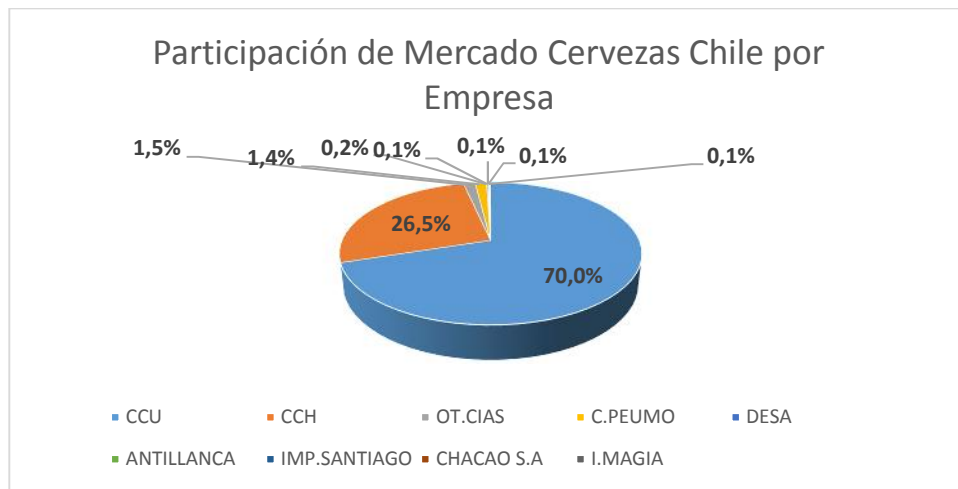
En el mercado nacional, la categoría de Cervezas está compuesta por diversos fabricantes. 3 Actores relevantes constituyen el 97,9% de la participación de mercado.

Cuadro 44- Mayores Participantes en la categoría



Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 45- Participación de Mercado Acumulada 2014 – 2016



Fuente: Elaboración propia desde Nielsen Retail Index NRI

En el gráfico anterior, vemos que la participación está dominada por 2 actores relevantes, lo sigue un tercero con mucho menor peso relativo. Luego de estos 3, la categoría se abre en muchos otros fabricantes, los cuales logran participaciones de, 0,1% en promedio cada una.

Cuadro 46- Mayores antecedentes de participantes relevantes

Operador	Portafolio	SOM	Distribución
COMERCIAL CCU		70 Pts	Directa
AB InBev		27 Pts.	Directa
PEUMO		1,4 Pts.	Mixta
DESA Distribución y Explotación S.A.		0,4 Pts.	Mixta
Otros		1 Pts.	Indirecta

Fuente: Elaboración propia desde Nielsen Retail Index NRI

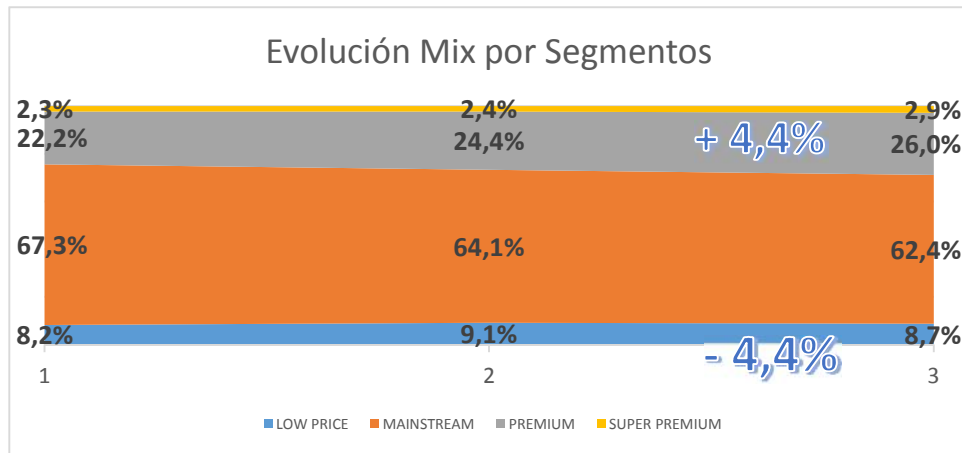
La categoría cervezas se divide en 4 segmentos, los cuales son los siguientes:

Cuadro# Segmentos

Segmento	Descripción	Crec. Vol vs AA
LOW PRICE	Volumen de precio bajo	6,3%
MAINSTREAM	Volumen masivo	8,0%
PREMIUM	Volumen de precio intermedio - alto	18,4%
SUPER PREMIUM	Volumen de precio alto	33,5%

Fuente: Elaboración propia desde Nielsen Retail Index NRI

Cuadro 47- Evolución Mix de segmentos categoría cerveza



Fuente: Elaboración propia desde Nielsen Retail Index NRI

De acuerdo a lo observado en el cuadro 47, podemos ver cómo ha ido migrando el volumen masivo (entre segmentos *low Price* y *mainstream*) hacia el de mayor valor. Esto está alineado con lo que ocurre como contexto general en la industria. En términos de volumen, los segmentos Premium (+18,4) y Super Premium (+33,5) son los que más crecen de un año a otro (2016 vs 2015).

*“El consumidor está buscando una retribución mayor en sus bienes de consumo, lo vemos en todas las categorías. La cerveza no está exenta de este comportamiento y es por eso que debemos evaluar una profundización del portafolio, pues es de mucho volumen a un buen precio promedio”*¹⁶ Dice Salvador Ruiz-Tagle, Gerente Comercial de la Cooperativa.

3.7.1- Marcas relevantes de la industria

Cuadro 48- Evolución marcas por Fabricante en volumen

Fabricante	Q Marcas	2014	2015	2016	Total periodo	Crec. 15 vs 14	Crec. 16 vs 15
CCU	22	2.742.189	2.920.769	3.198.377	8.861.335	6,5%	9,5%
CCH	19	1.007.350	1.106.150	1.246.453	3.359.953	9,8%	12,7%
C.PEUMO	5	49.236	62.022	70.664	181.921	26,0%	13,9%
ANTILLANCA	1	3.035	5.609	6.981	15.625	84,8%	24,5%
IMP.SANTIAGO	1	3.459	4.532	4.978	12.968	31,0%	9,8%
CHACAO S.A	2	5.202	2.829	0	8.032	-45,6%	-100,0%
I.MAGIA	1			6.889	6.889	0,0%	0,0%
CERV.ARTESANAL	2	1.047	755	3.008	4.810	-27,9%	298,3%
DESA	1	500	548	650	1.697	9,6%	18,6%
EMB.POLAR	1	629	412	280	1.321	-34,6%	-32,0%
GUAYACAN	1			141	141	0,0%	0,0%
SZOT	1			75	75	0,0%	0,0%
Total general	57	3.812.647	4.103.625	4.538.493	12.454.766	8,1%	11,6%

Fuente: Elaboración propia desde Nielsen Retail Index NRI

En el cuadro 48 se muestra que el total de marcas que participan en la industria son 57. Al menos éstas marcan en la encuesta del Auditor de datos de participación Nielsen. Del total de marcas, si filtramos solamente las que hacen el 98,5% de la participación de mercado, el análisis se acota a lo siguiente:

¹⁶ Entrevista (Junio 2017). Entrevista a Referentes del área comercial. Entrevista elaboración propia, 0, 6.

Cuadro 49- Evolución marcas relevantes por Fabricante en volumen

Fabricante	Q Marcas	2014	2015	2016	Total periodo	Crec. 15 vs 14	Crec. 16 vs 15
CCU	10	2.738.692	2.910.457	3.173.664	8.822.813	6,3%	9,0%
CCH	7	990.211	1.097.942	1.238.382	3.326.535	10,9%	12,8%
C.PEUMO	2	44.100	54.424	61.071	159.595	23,4%	12,2%
Total general	19	3.773.003	4.062.823	4.473.117	12.308.943	7,7%	10,1%

Fuente: Elaboración propia desde Nielsen Retail Index NRI

Las marcas que componen el 98,5% de la participación son 19, las cuales están concentradas en los 3 principales fabricantes de la industria. Los crecimientos del total industria versus los de este grupo de marcas “relevantes” se mantiene prácticamente igual, bajando discretamente, muy influenciado por las nuevas marcas que hoy están alojadas en el segmento Premium y Super Premium.

Cuadro 50- Evolución segmentos de marcas relevantes por volumen

Fabricante	Q Marcas	2014	2015	2016	Total periodo	Crec. 15 vs 14	Crec. 16 vs 15
LOWPRICE	2	309.966	368.504	389.879	1.068.348	18,9%	5,8%
MAINSTREAM	6	2.598.760	2.686.662	2.883.744	8.169.166	3,4%	7,3%
PREMIUM	9	819.084	950.405	1.127.391	2.896.879	16,0%	18,6%
SUPER PREMIUM	2	45.193	57.252	72.104	174.549	26,7%	25,9%
Total general	19	3.773.003	4.062.823	4.473.117	12.308.943	7,7%	10,1%

Fuente: Elaboración propia desde Nielsen Retail Index NRI

Se puede apreciar en el cuadro 50 que las marcas participantes en los segmentos Premium y Super Premium crecen a tasas importantes contra período anterior, no obstante los segmentos de bajo precio y masivos si bien crecen, tienen tibios aumentos sobretodo en el último período comparado.

En el cuadro siguiente veremos en una sola vista por fabricante, marca y segmento, cuál es la situación de la participación de mercado versus los crecimientos que están experimentando las marcas. Con esto determinaremos cuál es la situación del portafolio de los fabricantes & marcas relevantes de la industria de la cerveza en el país.

Cuadro 51- Evolución Participación y Crecimientos marcas relevantes por volumen

Fabricante	Q Marcas	Part. Mdo 15	Part. Mdo 16	Diferencia PP	Crec. 15 vs	
				Mdo	14	Crec. 16 vs 15
CCU	10	69,8%	68,5%	-1,2%	6,3%	9,0%
LOWPRICE	1	3,9%	4,2%	0,3%	28,5%	18,3%
C.DORADA 6.0	1	3,9%	4,2%	0,3%	28,5%	18,3%
MAINSTREAM	4	51,6%	49,3%	-2,3%	1,5%	6,1%
CRISTAL	1	26,1%	24,4%	-1,6%	4,8%	4,0%
ESCUDO	1	23,0%	22,3%	-0,7%	-2,0%	7,5%
M. MORENITA	1	1,9%	1,8%	-0,1%	-4,1%	6,3%
STONES	1	0,6%	0,8%	0,2%	26,3%	49,4%
PREMIUM	4	13,3%	13,9%	0,6%	20,0%	16,2%
AUSTRAL	1	0,8%	0,7%	0,0%	3,0%	6,4%
HEINEKEN	1	7,0%	6,6%	-0,4%	8,8%	4,4%
ROYAL	1	4,5%	5,1%	0,6%	31,0%	24,8%
SOL	1	1,0%	1,5%	0,5%	138,6%	70,3%
SUPER PREMIUM	1	1,0%	1,2%	0,2%	34,9%	27,4%
KUNSTMANN	1	1,0%	1,2%	0,2%	34,9%	27,4%
CCH	7	26,3%	26,7%	0,4%	10,9%	12,8%
LOWPRICE	1	4,9%	4,3%	-0,7%	12,2%	-4,0%
BALTICA	1	4,9%	4,3%	-0,7%	12,2%	-4,0%
MAINSTREAM	2	12,8%	13,0%	0,1%	11,6%	12,1%
BECKER	1	12,4%	12,6%	0,2%	10,9%	12,8%
QUILMES	1	0,4%	0,4%	-0,1%	35,9%	-6,4%
PREMIUM	3	8,2%	9,1%	0,9%	9,1%	23,6%
C.BUDWEISER	1	0,7%	1,3%	0,6%	-14,4%	110,8%
CORONA	1	5,4%	5,7%	0,3%	10,9%	16,2%
STELLA ARTOIS	1	2,1%	2,1%	0,0%	14,8%	13,1%
SUPER PREMIUM	1	0,4%	0,4%	0,0%	7,6%	21,6%
PACENA	1	0,4%	0,4%	0,0%	7,6%	21,6%
C.PEUMO	2	1,3%	1,3%	0,0%	23,4%	12,2%
PREMIUM	2	1,3%	1,3%	0,0%	23,4%	12,2%
CUSQUENA	1	0,4%	0,4%	0,0%	20,5%	15,2%
MILLER	1	0,9%	0,9%	0,0%	24,7%	10,9%
Total general	19	97,4%	96,6%	-0,8%	7,7%	10,1%

Fuente: Elaboración propia desde Nielsen Retail Index NRI

CCU:

Su portafolio crece menos que el total industria (representativa) y pierde participación como fabricante. Si miramos los números por segmento, vemos que el de bajo precio crece en volumen y gana participación, pero no alineado al comportamiento del total industria, por lo tanto está vendiendo más volumen de menor *profit*. El segmento masivo tiene ciertos problemas, pues cede participación y logra crecer, pero recupera caídas del período anterior. Las 2 marcas líderes del mercado, Cristal y Escudo están en una situación compleja, sobretodo la primera. Cristal crece menos que el total masivo y pierde participación. El portafolio Premium también crece bajo el total segmento, con crecimientos discretos de participación de mercado, inclusive la marca Heineken (muy relevante en nuestro estudio) pierde participación y anota crecimientos muy bajos respecto al segmento total. Su portafolio Super Premium si tiene números exitosos, que si bien en términos de participación son bajos, los crecimientos de la marca son muy por sobre el total segmento.

CCH (ABInbev):

En general este fabricante tiene tasas de crecimiento por sobre el total industria (representativa). Entendiendo también su posición de seguidor del líder del mercado, tener crecimientos en volumen no es de extrañar si tiene también bastante por abarcar. Sus crecimientos por segmento en volumen son superiores al total, salvo el bajo precio que decrece, pero recupera en el total volumen, por lo cual su ecuación de negocio está siendo mejor, pues está vendiendo más volumen de mejor calidad en *profit*. Poseen la tercera marca más grande del mercado, Becker, la cual está en una situación de crecimiento en volumen del segmento masivo, con mantención de participación. Su participación de mercado total crece discretamente.

PEUMO (VCT):

Como tercer fabricante, mantiene sus números de participación de mercado, posee una marca potente a nivel mundial, Miller de Molson Coors y Grolsch de Diageo, pero en el mercado nacional sus números de participación son discretos. En general crece a ritmo de industria.

Cuadro 52- Origen productivo y procedencia marcas relevantes por volumen

Operador	Marca	Segmento	Segmento	Origen / Producción
C.PEUMO	CUSQUENA	PREMIUM	PREMIUM	Importada / Extranjera
	MILLER	PREMIUM	PREMIUM	Importada / Extranjera
CCH	BALTICA	LOWPRICE	LOWPRICE	Nacional / Producción Local
	BECKER	MAINSTREAM	MAINSTREAM	Nacional / Producción Local
	C.BUDWEISER	PREMIUM	PREMIUM	Importada / Extranjera
	CORONA	PREMIUM	PREMIUM	Importada / Extranjera
	PACENA	SUPER PREMIUM	SUPER PREMIUM	Importada / Extranjera
	QUILMES	MAINSTREAM	MAINSTREAM	Importada / Extranjera
	STELLA ARTOIS	PREMIUM	PREMIUM	Extranjera / Producción Local
CCU	KUNSTMANN	SUPER PREMIUM	SUPER PREMIUM	Nacional / Producción Local
	AUSTRAL	PREMIUM	PREMIUM	Nacional / Producción Local
	C.DORADA 6.0	LOWPRICE	LOWPRICE	Nacional / Producción Local
	CRISTAL	MAINSTREAM	MAINSTREAM	Nacional / Producción Local
	ESCUDO	MAINSTREAM	MAINSTREAM	Nacional / Producción Local
	HEINEKEN	PREMIUM	PREMIUM	Extranjera / Producción Local
	M. MORENITA	MAINSTREAM	MAINSTREAM	Nacional / Producción Local
	ROYAL	PREMIUM	PREMIUM	Nacional / Producción Local
	SOL	PREMIUM	PREMIUM	Extranjera / Producción Local
	STONES	MAINSTREAM	MAINSTREAM	Nacional / Producción Local

Fuente: Elaboración propia

En general en el mercado nacional la producción local es dominante, tanto para marcas nacionales como globales, pero la importación juega un rol muy relevante sobre todo para los retadores y los fabricantes de menor tamaño.

3.7.2- Situación de Precios en el Mercado

La categoría cerveza en términos generales, es muy dinámica en términos de políticas de precio al consumidor, los fabricantes se enfrentan constantemente en el canal Supermercados, con activaciones promocionales que se mantienen en una pauta de 15% - 23% - 31% de descuento en los días de mayor tráfico de compradores/consumidores en las tiendas de este canal de tipo retail.

La guerra de precios es bastante intensa, la posición dominante que defiende CCU contra ABInbev se traduce en una batalla difícil de seguir, dado que los recursos económicos de estas multinacionales son amplios.

“CCH está presente en Chile desde el año 91, su origen y razón de ser fue presionar a CCU en su mercado de origen (Chile) a no expandirse a países aledaños, pues los puntos de participación en países como Argentina, Bolivia, Uruguay y Paraguay son muy valiosos para la contribución del cono sur e inclusive para todo el conglomerado Américas de ABInbev (ABInbev es líder en toda Sudamérica, salvo en Perú, Chile, Ecuador, Venezuela). CCU hizo bien el trabajo y logró expandirse a otras fronteras en el tiempo, pero descuidó su terreno de origen.

La oportunidad está precisamente ahí, pues nosotros podemos entrar a jugar un rol relevante con un portafolio de Cervezas Internacional, representando alguna marca de renombre mundial que esté dispuesta a luchar por la participación de mercado en este país. La situación es muy especial, en Chile somos altos consumidores de alcohol y eso hay que capitalizarlo en conjunto con un socio estratégico. Yo que trabajé en CCH 15 años, lo sé de primera fuente.” Dice Salvador Ruiz-Tagle, Gerente Comercial de la Cooperativa.¹⁷

Cuadro 53- Precio ponderado por marcas líderes en Canal Supermercados

Fabricante	MARCA 2	Segmento	Semana 30	Semana 31	Semana 32	Semana 33	Price Index vs PA	Price Index vs PA	Price Index vs PA
CCU	CRISTAL	MAINSTREAM	3.995	4.595	3.192	3.199	15%	-31%	0%
CCU	ESCUDO	MAINSTREAM	3.877	3.295	3.199	3.877	-15%	-3%	21%
CCU	HEINEKEN	PREMIUM	5.673	5.691	3.996	3.996	0%	-30%	0%
CCU	ROYAL	PREMIUM	4.119	4.121	3.891	3.895	0%	-6%	0%
CCH	BECKER	MAINSTREAM	3.199	3.199	2.459	2.677	0%	-23%	9%
CCH	BUDWEISER	PREMIUM	6.776	5.772	5.770	6.771	-15%	0%	17%
CCH	CORONA	PREMIUM	5.191	3.991	3.995	5.199	-23%	0%	30%

Fuente: Pricetrack Cervezas nielsen Scantrack

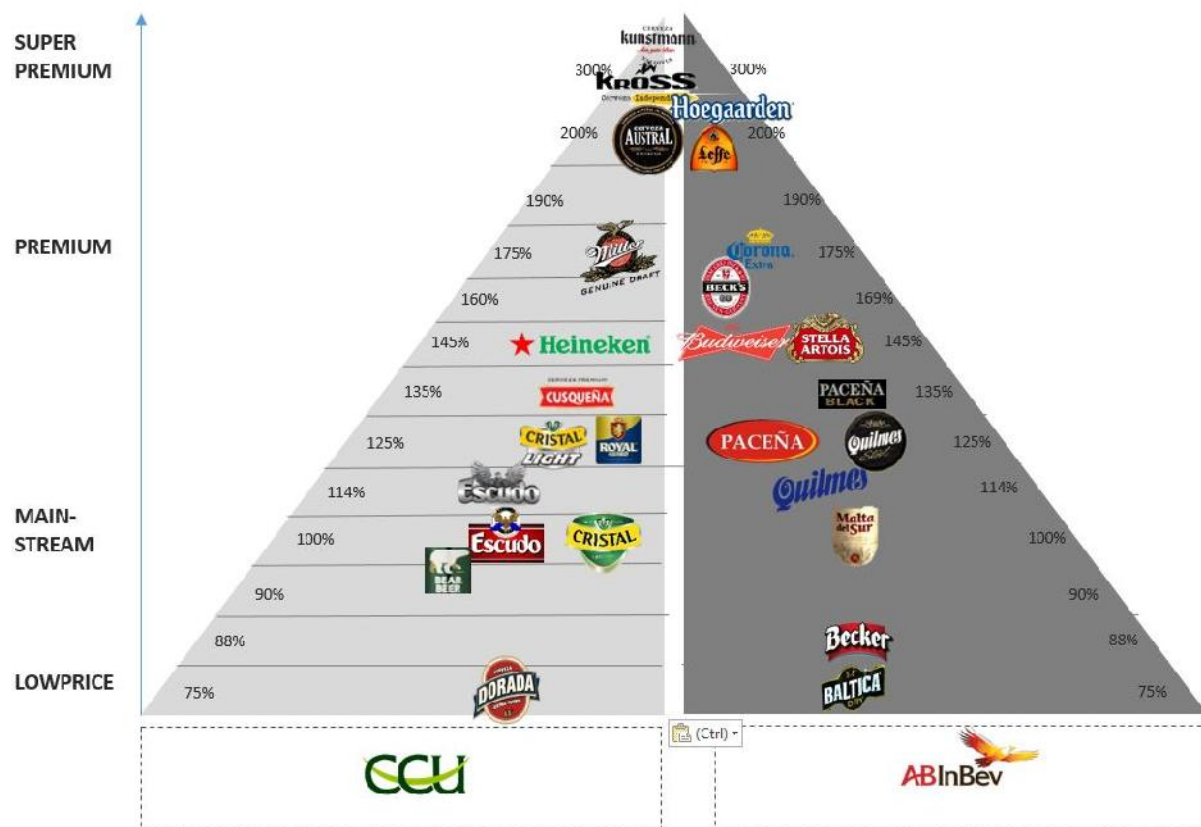
Como vemos en el cuadro de precios, la actividad promocional del canal está siempre observada a través de los precios al consumidor que se generan por diversas promociones en las grandes

¹⁷ Entrevista (Junio 2017). Entrevista a Referentes del area comercial. Entrevista elaboración propia, 0, 6.

cadena de retail. Éstas buscan constantemente estar activadas para mantener una propuesta agresiva en descuentos a consumidor, para lograr capitalizar mayores y mejores ingresos a costa de sus competidores y proveedores. El poder de negociación de las grandes cadenas es alto, pues saben de su importancia en volumen para la industria completa.

3.7.3- Contexto de Precios

Cuadro 54- Pirámide de posicionamiento de precios en el Mercado



Fuente: Elaboración propia desde Nielsen Retail Index NRI

Para construir la pirámide de posicionamiento de precios, siempre se fija al 100% al líder de la categoría, en este caso ya sabemos que es la marca Cristal. Se muestra en la pirámide cuál es la estrategia de precios por marca, lo cual nos sirve para armar el mapa de posicionamiento por precios en los segmentos. De entrar en la competencia de cervezas, esta matriz es clave para saber dónde se debe ingresar y cómo comunicar al consumidor la posición de valor.

3.7.4- Situación de la competencia en la Industria de bebidas alcohólicas

Parte del tema principal de este estudio, es validar la oportunidad de ingresar en la categoría dominante de volumen en la industria de BBAA nacional, que es cerveza. Si observamos nuevamente a los competidores dominantes del mercado, ellos no solamente participan en la categoría cervezas (salvo CCH ABInbev), sino que también poseen participación en otras categorías de alcoholes e inclusive en bebestibles analcohólicos (caso de CCU).

Cuadro 55- Participación por Facturación de los actores Relevantes del total Industria BBAA

<u>COVERAGE</u>	<u>RANKING</u>	<u>CORE B.</u>	<u>TOP LINE</u>
N A T I O N A L	1° 	BEERS	MMUSD\$1.200
	2° 	WINE	MMUSD\$100
	3° 	WINE	MMUSD\$92
	4° 	PISCO	MMUSD\$ 92
	5° 	SPIRITS	MMUSD\$ 70

Fuente: Elaboración propia desde FECU 2015

Vemos que CCU, líder en participación de mercado en la categoría cervezas, también se ubica en el primer lugar de facturación como “comercializador” de marcas extranjeras y locales, además de sus marcas propias, tanto en cerveza como en otras bebidas alcohólicas.

Cuadro 56- Actores relevantes de la Industria y su Portafolio por Categoría



Fuente: Elaboración propia desde FECU 2015

Evidentemente, el desafío de la multi-categoría debe estar presente en las proyecciones de cualquier participante de esta industria, dado que el crecimiento no está asegurado para todos, sino que para los que logren consolidar una estrategia global de portafolio. En este sentido la Cooperativa tiene mucho por donde abarcar, dado que su foco hasta la fecha ha estado puesto solo en su *core business*. Volviendo al contexto de la categoría cervezas, explicamos a continuación cómo está compuesto el mix de los canales de distribución formales, de acuerdo a los volúmenes históricos.

Cuadro 57- Mix Volumen por Canales de Distribución

Canal	Año			Total Acum.
	2014	2015	2016	
T.CHILE CONS.LOCAL	13,62%	12,46%	11,21%	12,36%
T.CHILE SUPERMERCADOS	34,03%	32,26%	33,99%	33,44%
T.CHILE TRADICIONAL	52,36%	55,27%	54,80%	54,21%
Total general	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Fuente: Elaboración propia desde Nielsen Retail Index NRI

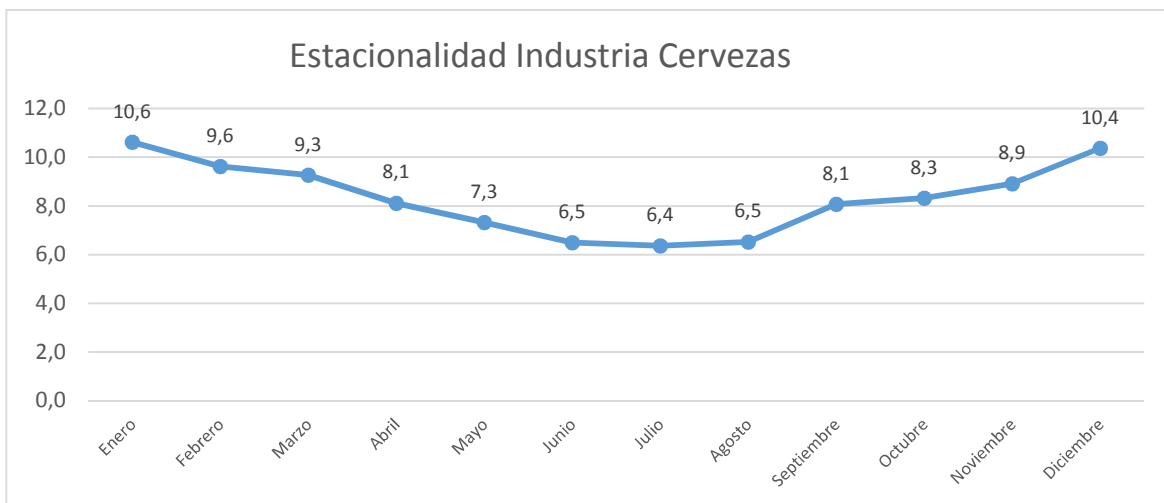
Cuadro 58- Descripción y alcance puntos por Canal de Distribución

Canal	Tipo de Comercio	Tipo de Consumo	Q Puntos Aprox.
CONS.LOCAL	Bares, Restaurants, Discos	Consumo Inmediato	5.000
SUPERMERCADOS	Salas de Venta, grandes Retailers	No inmediato	977
TRADICIONAL	Botillerías, almacenes con patente de alcohol	No Inmediato	25.700

Fuente: Elaboración propia desde Nielsen Cov. Estudio *Tailor made*

3.7.5- Estacionalidad de la categoría Cervezas.

Cuadro 59- Comportamiento mensual Industria Cervezas



Fuente: Elaboración propia desde Indst. Vol Nielsen

El consumo de cerveza tiene directa relación con uno de los atributos que este producto posee dentro de sus “*reason to be*”, la refrescancia y ser un agente efectivo contra la sed. Es por esto que el consumo de cerveza (que regularmente debe ser frío), aumenta en los meses de calor – época de verano – y disminuye notablemente en los meses de otoño e invierno. Adicionalmente, en la curva estacional se observa que el quiebre del bajo peso específico generado en los meses de invierno se produce en Septiembre, mes clave para todos los fabricantes de bebidas alcohólicas en el país, pues se celebran las fiestas patrias. Finalmente, el consumo de Diciembre es el segundo más alto pues, es el mes que por fiestas navideñas y de fin de año, el consumo explota de forma abrupta versus los meses anteriores.

3.8- Consumo Per cápita Cervezas

“Hoy alcanza en el país un promedio de 40 litros per cápita. Mientras, el mercado se ha expandido 54% en cinco años con mayor variedad de cervezas importadas y la irrupción de las artesanales”.

“Un mercado con más opciones y consumidores más curiosos”, así lo describe el analista de investigación de Euromonitor International, David Mackinson. “*Hace 10 años, la marca Cristal de CCU controlaba más de 2/3 del mercado, ahora en 2013 esa marca representa la mitad de ese espacio, que actualmente es ocupado por Escudo, otra marca de CCU que está creciendo fuertemente, como también Heineken, Stella Artois, Becker y Corona*”, detalla.

Es que se calcula que en Chile se consumen 200 millones de litros más de cerveza que hace diez años. Esto se debería a las fuertes transformaciones del mercado, incorporándose una gran variedad de importaciones, cervezas artesanales e incluso, sin alcohol.”¹⁸

Cuadro 60- Evolución consumo per cápita cervezas



Fuente: Nielsen / INE / FMI 20

De acuerdo a los volúmenes per cápita consumidos de cerveza en el país, además del aumento que ha tenido desde el 2012 hasta la fecha, podemos inferir que este comportamiento ha sido uno de los *drivers* que mantienen a la categoría creciendo constantemente. Además del volumen total, hemos ya apreciado anteriormente como los segmentos han ido evolucionando hacia el valor, desde los segmentos masivos hacia los Premium y Super Premium (artesanales).

¹⁸ CONADECUS. (Febrero 2010). Consumo Per Cápita de Cerveza Ha Crecido 65% en Última Década. 15-10-2017, de CONADECUS Sitio web: <http://www.conadecus.cl/conadecus/?p=7470>

Cuadro 61- ranking top 35 países / consumo per-cápita¹⁹

2015 Ranking	2014 Ranking	Country	Per-capita Beer Consumption				Total Consumption Volume (thousand kl)
			Consumption Volume (L)	633ml Bottle Equivalent	Comparison with Previous Year (bottles)	Volume Ratio (Japan = 1)	
1	1	Czech Republic	142.4	225.0	-0.3	3.4	1,930
2	2	Seychelles	114.6	181.0	0.0	2.7	11
3	4	Germany	104.7	165.4	0.1	2.5	8,450
4	3	Austria	104.7	165.4	-0.2	2.5	898
5	5	Namibia	102.7	162.2	-2.1	2.4	253
6	6	Poland	99.0	156.4	1.9	2.3	3,823
7	7	Ireland	97.5	154.1	0.8	2.3	457
8	8	Lithuania	97.1	153.4	0.9	2.3	280
9	9	Belize	94.7	149.6	1.5	2.2	34
10	12	Romania	92.1	145.5	9.7	2.2	1,797
11	10	Estonia	91.5	144.6	-3.2	2.2	120
12	11	Gabon	87.0	137.4	-3.0	2.1	150
13	13	Spain	82.8	130.9	3.5	2.0	3,821
14	18	Slovenia	81.2	128.3	6.5	1.9	168
15	16	Panama	80.1	126.6	-4.9	1.9	315
16	20	Slovakia	77.9	123.1	6.0	1.8	423
17	15	Finland	77.4	122.2	-1.8	1.8	426
18	14	Latvia	77.3	122.2	-1.4	1.8	152
19	21	Croatia	76.6	121.0	6.5	1.8	325
20	17	United States	75.4	119.1	-0.6	1.8	24,245
21	25	Bulgaria	72.4	114.5	4.2	1.7	518
22	19	Australia	72.4	114.3	-2.9	1.7	1,735
23	22	Belgium	71.0	112.2	-1.6	1.7	795
24	23	Netherlands	68.1	107.6	1.6	1.6	1,153
25	34	Iceland	67.8	107.1	9.5	1.6	22
26	26	Brazil	67.7	107.0	-0.9	1.6	9,283
27	27	United Kingdom	67.7	107.0	0.0	1.6	4,404
28	24	Venezuela	67.5	106.7	-5.1	1.6	2,101
29	30	New Zealand	66.9	105.7	-1.6	1.6	303
30	28	Congo	64.9	102.6	-2.6	1.5	300
31	33	Botswana	64.9	102.5	4.8	1.5	147
32	29	Hungary	64.6	102.0	2.1	1.5	637
33	31	Montenegro	60.7	95.9	-2.2	1.4	38
34	32	Denmark	60.6	95.8	-2.6	1.4	344
35	40	Russia	59.0	93.2	9.2	1.4	8,633
Reference							
46	45	South Korea	46.7	73.8	1.5	1.1	2,349
55	51	Japan	42.3	66.8	-0.5	1.0	5,380

Si bien el per-cápita de cervezas en el país es elevado, estamos muy por debajo de los países que mayor consumo de cerveza tienen. Si comparamos con los países latinoamericanos presentes en el ranking, Venezuela y Brasil poseen un 45% más de consumo.

¹⁹ Kirin Holdings Company. (2016). Kirin Beer University Report Global Beer Consumption by Country in 2015. 01 Octubre 2017, de Kirin Beer University Sitio web: http://www.kirinholdings.co.jp/english/news/2016/1221_01.html#table3

3.9- FODA a la categoría cervezas

Luego de exponer la investigación y análisis de los datos de la categoría, se elabora este análisis FODA para poner en evidencia las fortalezas, debilidades, las amenazas y oportunidades que se presentan de acuerdo a lo investigado y expuesto en este estudio de la categoría, junto con su entorno competitivo.

1) FORTALEZAS

- a. Industria de alto volumen y en crecimiento.
- b. categoría rentable.
- c. Producto de alta rotación y estacionalidad.
- d. Bajo costo de producción.

2) DEBILIDADES

- a. Bajo precio promedio.
- b. Alta exigencia logística.
- c. Vida útil expuesta por importaciones.

AMENAZAS

- d. Fácil ingreso de sustitutos locales y otras marcas globales.
- e. Categoría muy desarrollada a nivel mundial, riesgo de penetración extranjera.
- f. Producto sin denominación de origen, cualquiera puede producir y comercializar.

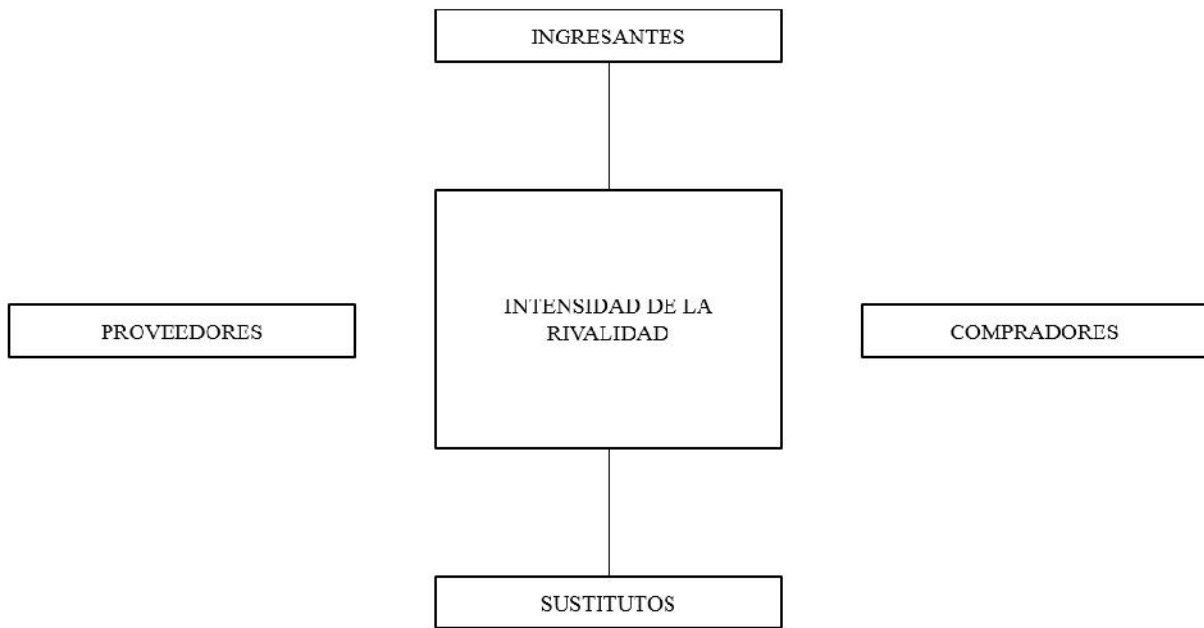
3) OPORTUNIDADES

- a. Brecha entre el consumo per-cápita nacional con el top 35 mundial.
- b. Expansión de los segmentos de alto valor y artesanales.
- c. Expectativa de capitalización de ingresos de mejor calidad por “premiunización”.

3.10- Análisis de atractivo de la industria cervezas

Mediante el análisis de las 5 fuerzas de Michael Porter²⁰, determinaremos el nivel de atractivo de la industria de cervezas, con el fin de complementar y facilitar la decisión gerencial de abrir el portafolio a multi-categoría en esta industria.

Cuadro 62- Diagrama de las 5 fuerzas de Michael Porter



Intensidad de la rivalidad

Alta. Dentro de la industria de las cervezas, tenemos dos competidores que tienen el 97% de participación del mercado (ABInbev CCH y CCU). Un tercer participante es PEUMO VCT con menor peso en participación. Esta categoría está muy marcada por la actividad promocional, principalmente por el canal compuesto por Retailers (Supermercados). Aunque este canal de distribución por definición es activo en intensidad promocional, especialmente la categoría cervezas activa por sobre los niveles de promoción promedio. Desde los fabricantes existe un impulso fuerte hacia este comportamiento, con tal de lograr mayor ticket de compra en los consumidores finales. Además en el canal tradicional se activan promociones al comerciante de

²⁰ Tomado de “How Competitive Forces Shape Strategy” Michael Porter (1979)

orma constante y bastante agresivas en descuento a los comerciantes, todo con el fin de lograr aumentos en la ventas de *sell-in* al mercado.

Presencia de Sustitutos

Media. Dentro de la canasta de bebidas alcohólicas, los sustitutos de las cervezas están ubicados dentro de la misma, dado que el gran atributo es que es un producto con graduación alcohólica. Como pudimos ver anteriormente en el cuadro # (tamaño categorías industria), el segundo mayor peso en volumen lo tiene el vino, luego los licores. No existe bebida alcohólica que tenga los mismos niveles de venta que la cerveza, dado que las ocasiones de consumo de los sustitutos son distintas. En el futuro podría verse un mayor aumento de bebidas alcohólicas de baja graduación, para beber en frío y envasadas por ejemplo la sidra, cervezas saborizadas, etc.

Poder de los Proveedores

Bajo. En términos generales, los proveedores de la industria de los líderes de la categoría son ellos mismos, es decir, están integrados hacia atrás e inclusive los que tienen licencias internacionales de producción en el territorio nacional reciben a los maestros cerveceros enviados por las centrales mundiales a producir. Los insumos, por ejemplo los lúpulos, son despachados directamente del extranjero. En el caso de los productores locales, los insumos (agua, grano [cebada, trigo, etc], lúpulo) son de fácil acceso. Existe flexibilidad de cambio de proveedores, a medida que se van complejizando las recetas puede haber una mayor dependencia.

Amenaza de Ingresantes

Media. La categoría cervezas en el mercado hoy en día está contextualizada en aspectos tales como el crecimiento acelerado del segmento Super Premium (cuadro #) esto por el aumento explosivo de marcas artesanales de cervezas, tanto importadas como nacionales. Además de ser una categoría absolutamente globalizada, dada la presencia de los grandes grupos cerveceros del mundo (ABInbev, Heineken, SAB Miller) de forma directa en el país. Esto habla de la potencia que tiene este mercado, dado el aumento del consumo per-cápita. ¿Por qué esto es una amenaza? Porque existe un *boom* creciente de marcas locales y está siempre presente la alternativa que las grandes marcas globales existentes en los portafolios de estos grupos globales (aún no presentes en Chile) entre en el mercado nacional, respaldado por una distribución potente en el país, además de contar

con sendos recursos económicos para armar y ejecutar planes estratégicos comerciales de forma acelerada. Un claro ejemplo es el Relanzamiento de la marca Budweiser, primero licenciada por CCU en Chile, desde el 01.10.2016 pasó a manos Cervecería Chile (globalmente es de ABInbev). “(...) planificaron en 1 año invertir un 10% de la facturación proyectada en el plan global de ventas y marketing. La inversión promedio de marketing en la canasta de bebidas alcohólicas es de un 5%, la misma situación de la marca Corona, la cual estaba licenciada por DESA, pasó a manos de Cervecería Chile en el año 2015, con una también potente inversión de marketing, la cual logró consolidar aún más los indicadores de Top of Mind y con el mayor Brand Health en el mercado nacional”.²¹

Poder de los Compradores

Medio. El poder que tienen los compradores es relativo al canal de distribución al que pertenezcan.

Cuadro 63- Poder de negociación de compradores

Canal de distribución	Tipo de Comercio	Tipo Consumo	Mix Canales	Importancia Vol	Poder de Compra	Exclusividad	Oferta
TRADICIONAL	Botillerías, almacenes con patente de alcohol	No inmediato	33%	2	1	1	3
SUPERMERCADOS	Salas de Venta, grandes Retailers	No inmediato	54%	3	3	1	3
CONSUMO INMEDIATO	Bares, Restaurants, Discos	Inmediato	12%	1	2	3	3

Medio. De los compradores segmentados por canal de distribución, los que tienen el mayor poder de negociación son los Supermercados, los cuales tienen un alto peso industria en la categoría (33%). Esto ocurre pues los supermercados son grande compradores de volumen, con un exitoso nivel de rotación, dado el formato de atención que tienen. Además los Supermercados cobran *rebates* a los proveedores, logrando que ellos paguen derechos por participar en sus cadenas. Otro canal de menor impacto en volumen, pero sí muy estratégico en términos de visibilidad y experiencia de marca, es el Consumo Inmediato. Este canal tiene la particularidad de cobrar altas sumas de dinero, con tal de ofrecer exclusividad de marca para activaciones y experiencia de

²¹ Fuente: Entrevista - elaboración propia 01-06-2017

marca. Es un canal muy estratégico para construir marca en los consumidores. El Canal tradicional es el canal donde el comprador no posee poder de negociación, dado que no están organizados como una sola fuerza de volumen. Eso si el nivel de servicio es importante para ellos y se quedarán con el oferente que mejor los atienda.

En resumen, obtenemos lo siguiente:

Fuerza	Intensidad
Intensidad de la rivalidad	Alta
Sustitutos	Media
Proveedores	Baja
Ingresantes	Media
Compradores	Media

Determinamos entonces, entendiendo también el contexto del volumen, el camino hacia los segmentos Premium y la oportunidad de desarrollar una categoría para diversificar portafolio, concluimos que si es relevante entrar a la competencia en la categoría cervezas.

Hoy en día, la marca que la cooperativa posee en su portafolio vende volúmenes discretos, sin aparecer aún auditado en las muestras estadísticas de participación de mercado. Esto nos hace reflexionar sobre cómo debemos enfrentar el ingreso de forma relevante en la categoría, con tal de lograr capitalizar volumen, participación de mercado y la rentabilidad esperada por el directorio de la cooperativa.

Haremos una serie de análisis para validar la estrategia de ingreso a esta categoría. Parte fundamental de este trabajo de investigación contempla analizar el entorno global del portafolio de cervezas, sus controladores y cuál es su relación con Chile.

CAPITULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

4.1- Contexto de marcas globales

Cuadro 64- El oligopolio de marcas de cerveza globales²²



Tal como se aprecia en el cuadro anterior, 5 son los grupos controladores globales de la gran cantidad de marcas presentes en el mundo. De estos grandes grupos, múltiples marcas están presentes en el territorio nacional, ya sea con los controladores instalados directamente en el país, o también con acuerdos de propiedad, licencia de producción, o simplemente mediante

²² Jeff Desjardins. (2016). These 5 Big Companies Control the World's Beer. 01 Octubre 2017, de Visual Capitalist
 Sitio web: <http://www.visualcapitalist.com/5-big-companies-control-worlds-beer/>

representaciones. Como logramos identificar en el capítulo anterior la oportunidad existe, pero el ingreso a la categoría tiene 2 caminos, uno moderado, con volúmenes que no representen participación mayor al 0,5%, o bien buscar una alianza con algunos de estos grupos controladores mundiales, los cuales no tengan presencia directa en el país. ¿Qué quiere decir esto? Pueden existir *traders* internacionales que revendan a distribuidores locales ciertas marcas en el país, las cuales no cuenten con un contrato de comercialización, solo de distribución y no exclusividad. Es el caso de algunas cadenas de Supermercados, las cuales importan directamente marcas ultra Premium directamente, ahorrándose el margen del intermediario y haciendo su negocio más rentable. Ahora al ser ellos cadenas que deben comercializar todo el portafolio disponible en el mercado, con su debida reserva de derecho a comercialización (sin exclusividades por ley de monopolios) no pueden otorgar exclusividad en servicio de distribución y venta a los *traders* o fabricantes directos. En rigor, ¿tiene oportunidad alguna de las controladoras globales no presentes (directamente) en el territorio nacional a entrar en el mercado local? La respuesta es sí.

4.2- Carlsberg Group

Carlsberg está dentro de los 5 grupos más grandes del mundo. El principal fuerte territorial de ventas, desarrollo y liderazgo lo tienen sus marcas en el viejo continente. Este grupo cervecero es oriundo de Dinamarca y se posiciona como el tercero más grande del mundo luego de la fusión global de ABInbev con SAB-Miller. Se fundó el año 1847 en Copenhague y posee un portafolio de más de 150 marcas de cervezas.²³

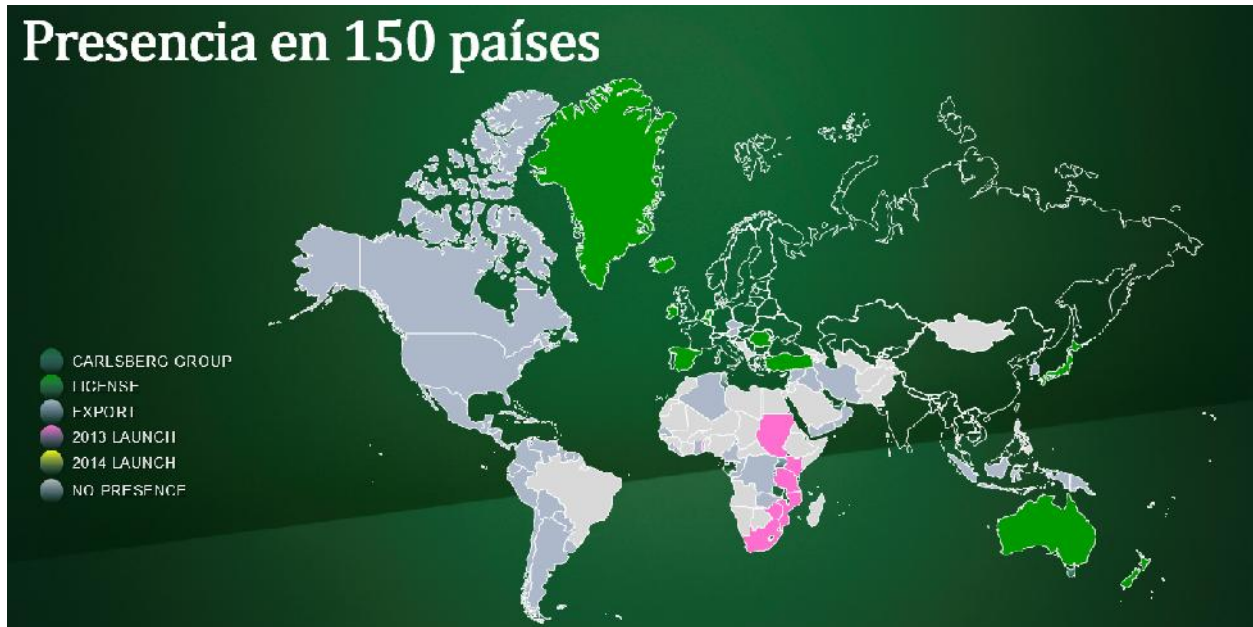


²³ Carlsberg Overview Presentation 2016

¿Por qué Carlsberg Group?

Carlsberg group se consolida el 2016 como la tercera cervecera del mundo, tiene presencia en 150 países, con distintos tipos de *route to market*. En Latinoamérica tienen solo presencia en los mercados por medio de importadores que venden de forma local en los países, con contratos de distribución pero no de exclusividad. Su presencia en Latinoamérica es muy baja, pudimos comprobar con los indicadores de participación de mercado que Carlsberg no está presente en las mediciones de participación de mercado en el territorio nacional.

Cuadro 65- Mapa de presencia Carlsberg en el mundo



Fuente: Carlsberg Overview Presentation 2016

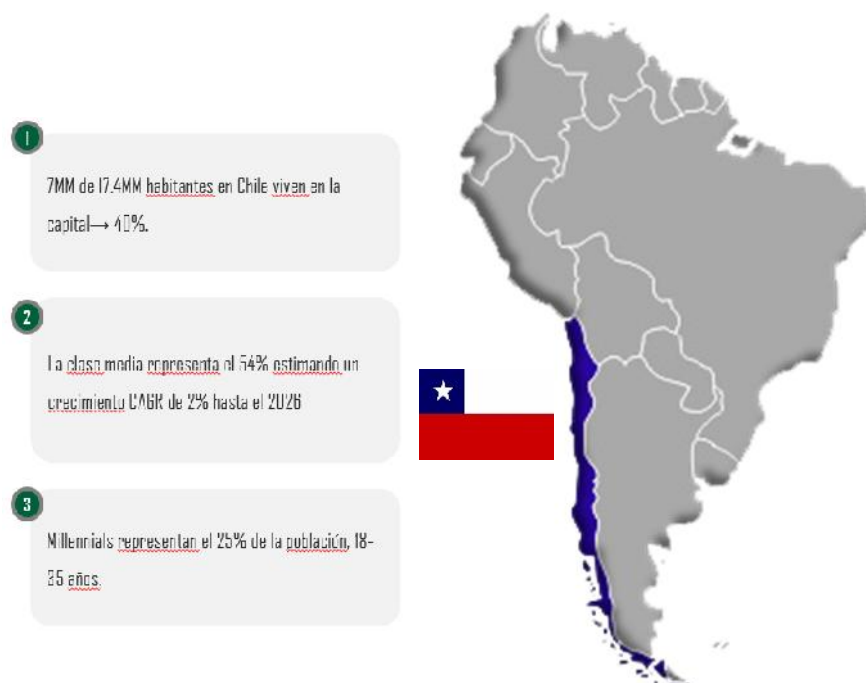
Carlsberg ha sondeado en Latinoamérica cómo ingresar en mercados que para ellos resulten atractivos. Por medio de estudios que ellos han realizado de este sector, concluyen que el nivel de intensidad de la industria en países como Argentina, Brasil, Chile y Colombia son bastante similares, con una diferencia, que a juicio de sus ejecutivos es determinante: el consumo per-cápita en Chile es menor al de Argentina, Brasil, Perú. Existen oportunidades de conquistar el *share of throat* de los consumidores nacionales y latinos en general. Pero su interés estaría en partir por Chile.

¿Cómo puede ocurrir esto? A través del plan estratégico que se recomienda a la cooperativa presentar a Carlsberg Group para ganar la licitación de un proyecto que Carlsberg Group ha patrocinado en continentes, países y capitales del mundo en las cuales no tienen presencia de forma estratégicamente directa. Este proyecto interno de Carlsberg Group se llama “Capitales”.

4.3- Proyecto Capitales

El proyecto “Capitales” tiene su origen en una investigación demográfica-social-económica-geopolítica realizada por un equipo multidisciplinario (que incluyó antropólogos, sociólogos, periodistas, economistas, artistas y ex políticos), en dónde lograron comprobar que en un determinado tiempo al futuro (30 años), solamente las capitales del mundo tendrán los niveles de población más altos que las regiones o provincias fuera del radio capital. Esto por estudios efectuados por Carlsberg en dónde simulan la migración de los quintiles más jóvenes, con inquietudes profesionales y con ganas de desarrollarse como profesionales, estudiosos, artistas, “seres humanos complejos y conectados”.

Cuadro 66- Contexto Nacional



Fuente: Carlsberg Overview Presentation 2016

4.3.1- Fuerzas del entorno

Cuadro 67- Factores externos

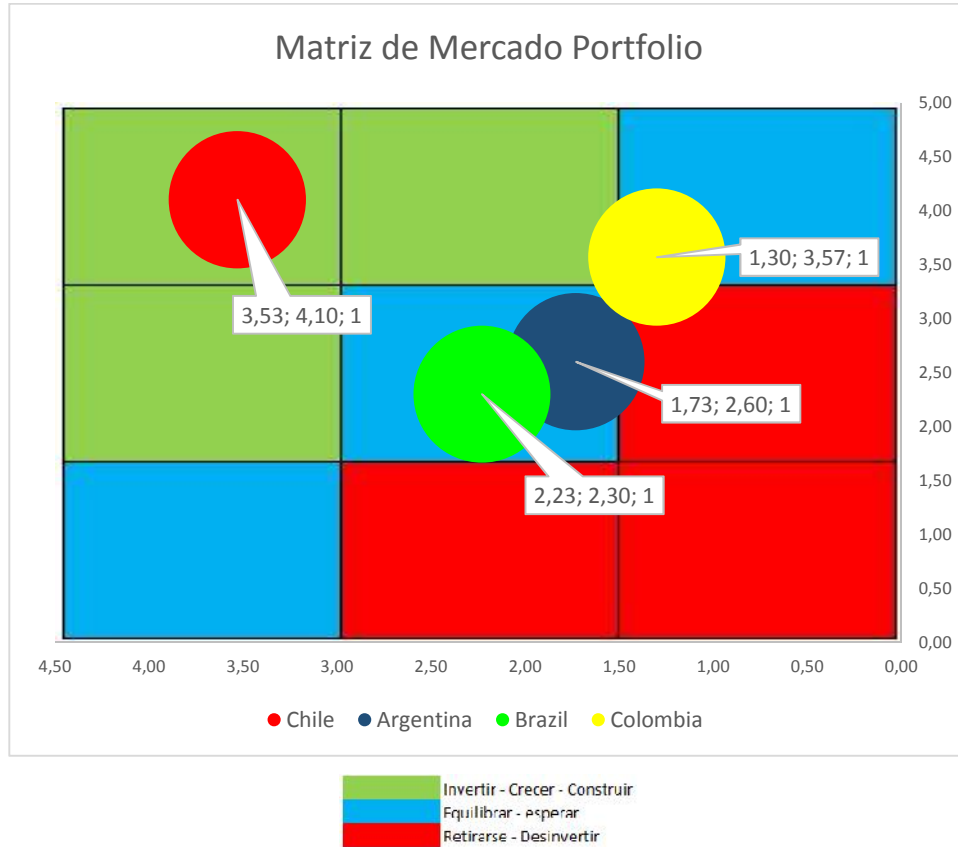


Fuente: Carlsberg Overview Presentation 2016

El equipo de Carlsberg group observa 4 pilares del entorno o de la estructura país del mercado en el cual desea ingresar. Busca lograr los equilibrios entre la competitividad, el marco legal, político y económico. Con estos 4 pilares balanceados, se asume que la estrategia de integración en un país determinado no debiese tener grandes riesgos de fracaso, salvo que las *performances* comerciales sean deficientes o bien el nivel de competitividad no permita el desarrollo de ésta. Como pudimos apreciar en el cuadro # (mapa de presencia), Carlsberg group tiene presencia histórica en Europa, siendo un jugador dominante en términos de participación de mercado, con marcas de alto valor, muy reconocidas y con consumidores fieles. El gran desafío para Carlsberg es resolver cómo enfrentar la entrada en el cono sur, sabemos que la convicción de esta gran firma está ya definida, por lo cual nos enfocaremos en establecer la estrategia de ingreso de este fabricante en el mercado nacional. Chile hoy en día es un *pivot* como país de ingreso y mercado de prueba. Este comportamiento en otras industrias dentro del consumo masivo ya se ha observado antes, lo cual confirma que Chile es un buen lugar para comenzar operaciones.

4.3.2- Detección de Mercados potenciales

Cuadro 68- Matriz de Mercado



Fuente: Elaboración propia desde paper Marketing Internacional – Prof. G. Castillejo

De acuerdo a la matriz presente en el cuadro 68, vemos que Chile como país está presente en los cuadrantes de inversión y crecimiento. Por otra parte, los mercados evaluados dentro del cono sur se ubican en el cuadrante de espera o equilibrio. Con esta información Calrsberg group puede estar seguro de entrar en el mercado nacional como punta de lanza y tener un buen termómetro del desarrollo del negocio, mientras que con el know-how regional que puede capitalizar en Chile, podría desarrollar paralelamente los análisis y exploración a los otros países target de Sudamérica. Sabemos que Brazil y Argentina son 2 potencias del consumo, con un per-cápita mayor al chileno y con un mayor nivel de habitantes. No obstante ya mencionamos que el desarrollo de la categoría en Chile tiene espacios, dado que el consumo per-cápita no está alineado con los niveles mundiales.

¿Qué alternativas de entrada al mercado nacional Carlsberg Group?

En términos generales, comprobamos con el análisis de atractivo de la industria cervecera nacional que Chile es un buen mercado para desarrollar una estrategia de entrada, en paralelo la cooperativa tiene una necesidad de desarrollar la multi-categoría en el mercado, focalizándose en la industria de las cervezas.

Cuadro 69- Atributos de la cooperativa como Distribuidor

ATRIBUTOS DISTRIBUIDOR	NIVEL		
	Fuerte	Normal	Débil
Conocimiento de Industria		1	
Participación en el Core	1		
Conocimiento Categoría		1	
Conocimiento específico			1
Tamaño Empresa		1	
Solidez financiera		1	
Capacidades operacionales		1	
Adaptabilidad Cadena suministro		1	
Procesos comerciales	1		
Procesos de Venta	1		
Tamaño red distribución	1		
TOTAL NIVEL	4	6	1

Fuente: elaboración propia

Cuadro 70- Atributos de Carlsberg group como empresa global

ATRIBUTOS EMPRESA GLOBAL	NIVEL		
	Fuerte	Normal	Débil
Marca Global	1		
Conocimiento de Marca			1
Nivel de inversión	1		
Marketing Global	1		
Estrategia comercial Global	1		
TOTAL NIVEL	4	0	1

Fuente: elaboración propia desde Carlsberg Insights Review 2016

Al analizar los cuadros anteriores, con los atributos de la marca global y del distribuidor local, se detecta un gran potencial por parte de Carlsberg para aportar a la cooperativa, y esta última posee las credenciales para dar satisfacción a los atributos requeridos para implementar el ingreso y lanzamiento de nuevas marcas de cerveza en este mercado.

4.3.3- Definiendo la forma de ingreso de Carlsberg al mercado nacional

Cuadro 71- Matriz CRCU



Fuente: Paper Marketing Internacional – Prof. G. Castillejo

La estrategia de entrada para el nuevo portafolio de productos al mercado nacional se define mediante un modelo “mixto” elaborado desde la matriz CRCU. La forma de comercialización será **mediante importación directa** desde Europa, por parte de la cooperativa. Esta última actuará como un **intermediario de importación** para Carlsberg group en el territorio nacional. Adicionalmente existirá un **contrato tipo**, que tiene validez como **acuerdo de exclusividad** para la cooperativa en comercialización y distribución en el territorio nacional. Toda esta operación, dado el interés del grupo extranjero en ingresar al mercado nacional, viene respaldada con un acuerdo de compras (importaciones) mínimas para sustentar el proyecto de irrupción en el mercado y como contraprestación “estratégica” al proyecto, se compromete una inversión pactada en euros, dividida en 2 partes. La primera como un porcentaje (%) de las compras realizadas y la segunda como una inversión 100% en marketing local.

4.3.4- Estrategia de Crecimiento en el mercado nacional

¿Cuál es la visión estratégica que la cooperativa debe tener dentro de su estrategia empresarial en la industria de bebidas alcohólicas? Reflexionaremos sobre los conceptos expuestos por el estratega Igor Ansoff²⁴ en el año 1957. Esta matriz, es una potente herramienta para determinar la dirección estratégica de crecimiento de una empresa, por tanto solamente es útil para aquellas empresas que se han fijado objetivos de crecimiento. Sabemos que la cooperativa tiene ansias de crecimiento en el mercado local, a través de una estrategia de portafolio multi-categoría, por lo cual veremos desde la matriz, el diseño estratégico del portafolio. Cabe señalar que el diagnóstico del portafolio actual de la cooperativa se realizó mediante la matriz de Boston Consulting Group.

Cuadro 72- Matriz Ansoff

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	PENETRACION DE MERCADO	DESARROLLO DE PRODUCTO
	NUEVOS	DESARROLLO DE MERCADO	DIVERSIFICACION

Fuente: Elaboración propia desde paper Marketing Internacional – Prof. G. Castillejo

Estrategia de penetración de mercados: esta primera opción consiste en ver la posibilidad de obtener una mayor participación de mercado trabajando con nuestros productos actuales en los mercados que operamos actualmente.

Estrategia de desarrollo de nuevos mercados: esta opción estratégica de la Matriz de Ansoff, plantea si la empresa puede desarrollar nuevos mercados con sus productos actuales. Para lograr

²⁴ Francisco Fano. (2012). Resucitando a H. Igor. Ansoff. 1-10-2017, de Mejora Competitiva.es Sitio web: <https://www.mejoracompetitiva.es/2012/06/resucitando-a-igor-ansoff-tres-claves-para-decidir-como-innovar/>

llevar a cabo esta estrategia es necesario identificar nuevos mercados geográficos, nuevos segmentos de mercado y/o nuevos canales de distribución.

Estrategia de desarrollo de nuevos productos: en esta opción estratégica, la empresa desarrolla nuevos productos para los mercados en los que opera actualmente. Los mercados están en continuo movimiento y por tanto en constante cambio, es totalmente lógico que en determinadas ocasiones sea necesario el lanzamiento de nuevos productos, la modificación o actualización de productos, para satisfacer las nuevas necesidades generadas por dichos cambios.

Estrategia de diversificación: por último en la estrategia de diversificación, es necesario estudiar si existen oportunidades para desarrollar nuevos productos para nuevos mercados. Esta estrategia es la última opción que debe escoger una empresa, ya que ofrece menor seguridad, puesto que cualquier empresa, cuanto más se aleje de su conocimiento sobre los productos que comercializa y los mercados donde opera, tendrá un mayor riesgo al fracaso.

Cuadro 73- Matriz Ansoff portafolio actual y futuro

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES		
	NUEVOS		

Fuente: Elaboración propia desde paper Marketing Internacional – Prof. G. Castillejo

Bajo estas definiciones, logramos despejar el camino sobre qué estrategia de crecimiento estamos tomando con la incorporación de un portafolio robusto en una categoría nueva para la cooperativa: **La diversificación concéntrica.** El resto del portafolio existente e innovación dentro de la categoría *core business* deben estar ubicados en los cuadrantes estratégicos de crecimiento por penetración y desarrollo de productos y mercados.

4.3.5- Segmentación del mercado

En el marco de la segmentación del mercado, es importante hacer una separación de 2 ámbitos que conciernen 2 formas distintas (complementarias) para lograr identificar en una primera fase los tipos de comercio y en paralelo los consumidores.

Cuadro 74- Segmentación del mercado

SEGMENTACION				
Canales de Distribución				Consumidor
Comercio Tradicional	Mayoristas	Consumo Inmediato	Supermercados	Marketing estratégico

Fuente: Elaboración propia

Ambos tipos de segmentación deben ser ejecutados para lograr en una primera fase abordar el mercado desde la “ocasión de consumo y calidad del comercio”, mientras que en paralelo se deben segmentar los consumidores potenciales, para determinar qué marcas / formatos son los que deben ingresar a competir en esta categoría.

Cuadro 75- Matriz de Segmentación por canal de distribución

	Comercio Tradicional	Consumo Inmediato	Mayoristas	Supermercados
TIPO DE COMERCIO	Almacenes Minimarkets Botillerías	Restaurants Bar Pub Discoteques	Locales de venta al por mayor	Salas de venta de los Grandes <u>Retailers</u>
OCASIÓN DE CONSUMO	Abierto a Público	Cena - Comida	Con distribución	<u>Hiper</u> (grandes)
	Atención por Reja	Bebedores	Con venta Mesón	Medianos
	Grandes Locales	Entretenimiento	Mixtos	Pequeños
CALIDAD DEL COMERCIO	Tiendas ORO			
	Tiendas PLATA			
	Tiendas BRONCE			

Fuente: Elaboración propia

Ocasión de consumo: Segmentar los tipos de comercio (asociados a cada canal de distribución) permiten diversas eficiencias, tanto desde el punto de vista operativo como de costos, pues permiten administrar el gasto de trade marketing de una forma dirigida. Es un error pensar en que por ejemplo, la ejecución de los puntos de venta debe ser idéntica, pues existen distintas realidades, desde la ubicación geográfica, tamaños, mix de productos, ventana horaria, etc.

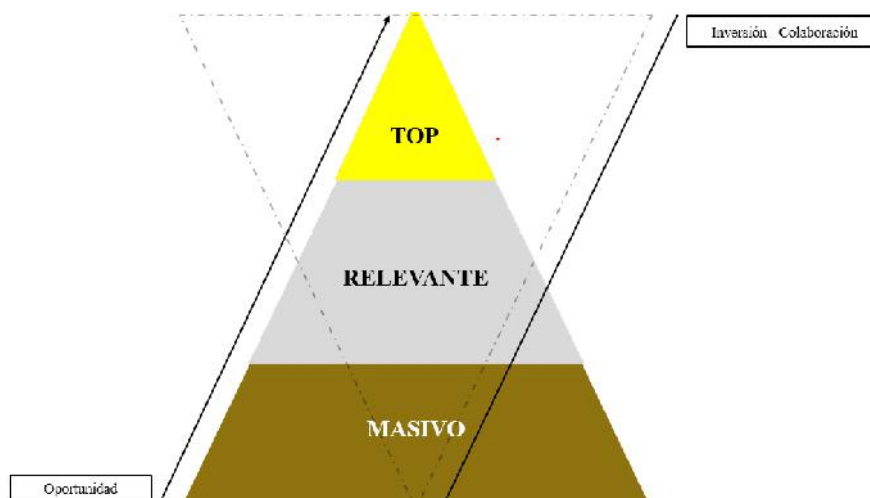
Cuadro 76- Resultados Segmentación por ocasión de consumo

	Comercio Tradicional		Consumo Inmediato		Mayoristas		Supermercados	
TIPO DE COMERCIO	Almacenes Botillerías	3.002	Restaurants Bar Discoteques	2.202	venta al por mayor	100	Salas de venta Grandes Retailers	788
OCASIÓN DE CONSUMO	Abierto a Publico	1.893	Cena - Comida	891	Con distribución	24	Hiper (grandes)	237
	Atención por Reja	765	Bebedores	787	Con venta Mesón	66	Medianos	388
	Grandes Locales	344	Entretenimiento	524	Mixtos	10	Pequeños	163

Fuente: elaboración propia

Calidad del Comercio: Segmentar los tipos de comercio por calidad, permite definir con precisión en qué puntos de venta queremos estar y de qué forma. Esto permite alocar de forma muy eficiente los presupuestos de marketing, desde la identificación del dónde se quiere comunicar o construir marca hacia los consumidores.

Cuadro 77- Racional de la segmentación por calidad



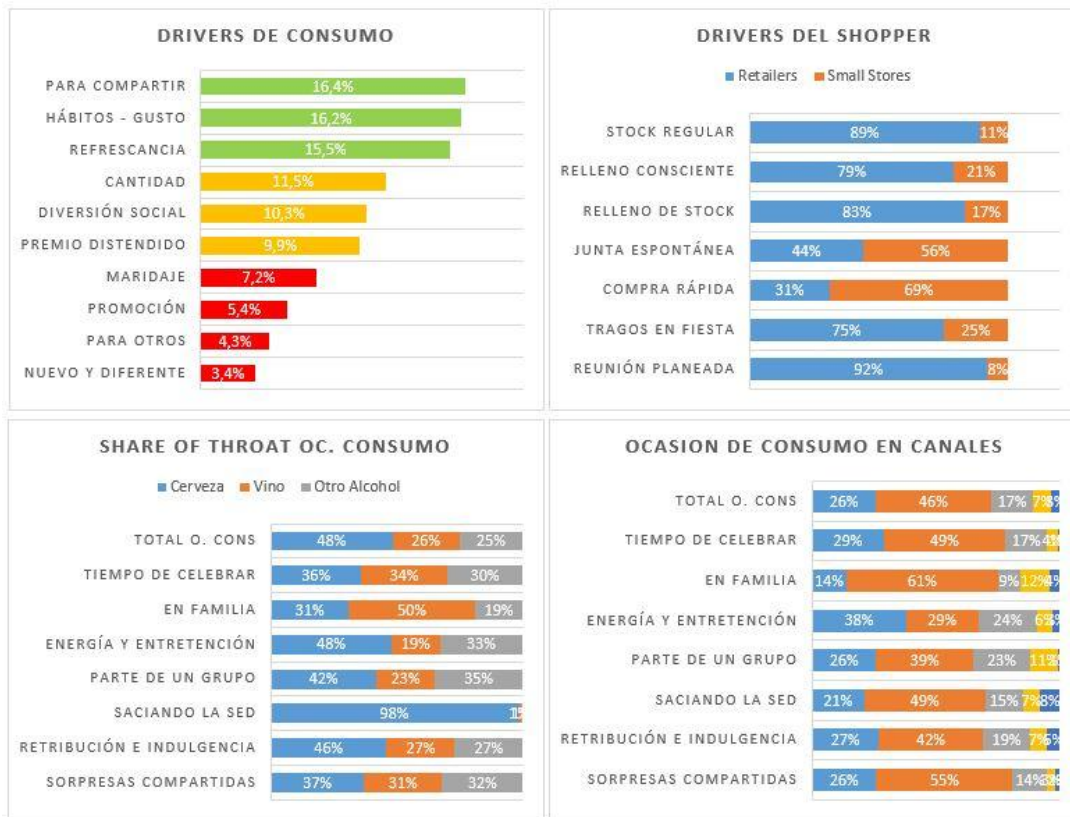
Fuente: elaboración propia

4.3.6- Segmentación del Consumidor potencial de cervezas

La propuesta del grupo extranjero Carlsberg contempla una estrategia de portafolio acorde a los espacios de desarrollo en la categoría disponibles, tanto en la pirámide de posicionamiento de precios, como en los consumidores globales de sus marcas, mediante los *insights* recopilados en los distintos mercados ya maduros con sus productos. El estudio de consumidor se enfoca en ir profundizando desde aspectos generales hacia específicos, basado en 4 aspectos:

- **Drivers del consumo:** Motivaciones generales del consumidor de cerveza
- **Drivers del Shopper:** Motivaciones generales del comprador de cerveza
- **Ocasión de consumo por bebida:** *Share of Throat* del consumidor de cerveza
- **Ocasión de consumo en el comercio:** dónde se aprovisiona para cumplir su ocasión

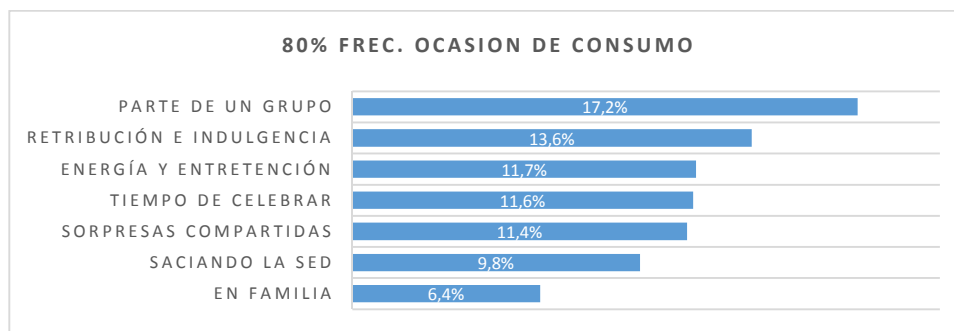
Cuadro 78- Drivers y ocasiones del consumidor



Fuente: Elaboración propia desde Insights Carlsberg group research book.

Una vez revisadas las variables y cruzadas entre sí, se puede concluir que las ocasiones más influenciadoras, por frecuencia, para el consumidor son:

Cuadro 79- Frecuencia ocasión de consumo



Fuente: Elaboración propia desde Insights Carlsberg group research book.

Como vemos, la frecuencia de las ocasiones de consumo importantes están concentradas en momentos variados, los cuales debemos analizar con qué marcas o segmentos de marca deben ser abordados, para lograr conectar con la demanda correcta.

Cuadro 80- Mapa del consumidor por ocasión

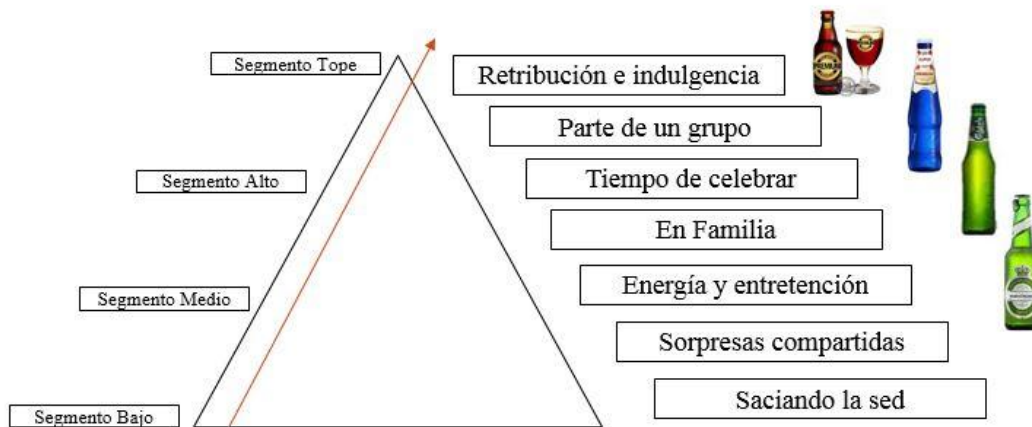
Ocasión de Consumo	Rango Etario	Situación de vida	Búsqueda	Afinidad al consumo
Sorpresas Compartidas	Desde 25	Joven profesional	Experiencias con sus amistades de toda la vida	Preceptivo a nuevas experiencias
Retribución e indulgencia	Desde 35	Profesional consolidado	Lograr objetivos personales	Disfrutar producto de alta gama y vivir experiencias acorde a su contexto
Saciando la sed	Transversal etaria con mayoría de edad	Indiferente	Refrescancia, acompañar el calor	Busca satisfacer su necesidad de hidratación con cerveza
Parte de un Grupo	desde 30	profesionales jóvenes con poder adquisitivo	Compartir y disfrutar con grupos selectos	Busca una marca amuleto para sus encuentros
Energía y Entretención	Desde 18 - 20	Mayor de edad reciente - Estudiante universitario	Experiencia en la vida nocturna	Disfrutar junto a una marca que lo acompañe en momentos festivos
En familia	Transversal etaria con mayoría de edad	Contexto de familia, compartir	Compartir y disfrutar con los cercanos	Festejar momentos o fechas importantes
Tiempo de Celebrar	Transversal etaria con mayoría de edad	Transversalidad, desde estudiantes hasta profesionales consolidados	busca influencia extrínseca en su entorno	Disfrutar junto a una marca que lo acompañe

Fuente: Elaboración propia desde Insights Carlsberg group research book.

4.3.7- Decisión de Productos

En el caso del cuadro 80, el mapeo de consumo sugiere de acuerdo a los atributos de los consumidores agrupados en las distintas ocasiones, ciertas tendencias marcadas con cuál es la experiencia y retribución que buscan de acuerdo al momento que transcurren. En función de tomar la decisión de qué productos deben ser comercializados para estos consumidores, una buena forma de lograr orientar la búsqueda es posicionando las ocasiones de consumo sobre la pirámide de segmentación de productos.

Cuadro 81- Ocasiones de consumo en la pirámide de Segmentos



Fuente: Elaboración propia

En la búsqueda de posicionar el mix de productos en cada ocasión potencial de consumo, podemos apreciar en el cuadro 81, que una vez ordenadas las ocasiones de menor a mayor segmento (desde el bajo hasta el tope), estas ocasiones de consumo tienden ir de los más masivo hasta lo más indulgente, en donde el consumidor espera una experiencia de alto valor y contenido, quedando claramente en lo más alto de la pirámide de segmentos de producto.

¿Por qué no está cubierto con un producto el segmento más bajo de la pirámide? Porque la cooperativa ya tiene un *player* en el segmento de bajo precio, el cual no entra dentro de este proyecto, pero si se continuará su comercialización como parte del portafolio multi-categoría que la cooperativa está buscando mediante estas alianzas.

Cuadro 82- Mix de Productos objetivo

SEGMENTO	Mainstream	Premium	Súper Premium	High end
LOOK				
NOMBRE	Mainstream Brand*	Carlsberg	S. Premium Brand*	High End Brand*
ORIGEN	Danesa	Danesa	Francesa	Belga
TARGET ETARIO	Desde 25	Desde 30	Desde 30	Desde 30
DESCRIPCION	Marca joven, asociada a eventos, música y explorar	Inspirada en la cultura Danesa marca feliz y probablemente la mejor del mundo	Cerveza de grano especial para maridajes y cenas finas	Segmento artesanal, última línea de indulgencia calidad y tradición
CANAL FOCO	Tradicional y Supermercado	Supermercado y Consumo Local	Consumo Local	Consumo Local y Boutiques





Fuente: Elaboración propia desde Insights Carlsberg group research book.

Finalmente la decisión de los productos a lanzar en el mercado nacional son 4, los cuales transitan el posicionamiento de segmentos desde el *mainstream* hasta el *high end*.

4.3.8- Estrategia de Precio

Identificadas las marcas y formatos a lanzar en el mercado, procedemos con el posicionamiento de precios de los productos seleccionados para competir en los distintos segmentos de valor y ocasiones de consumo. Es importante destacar que el posicionamiento es relativo al líder de la categoría, por lo cual siempre el posicionamiento será sobre la marca “Cristal”.

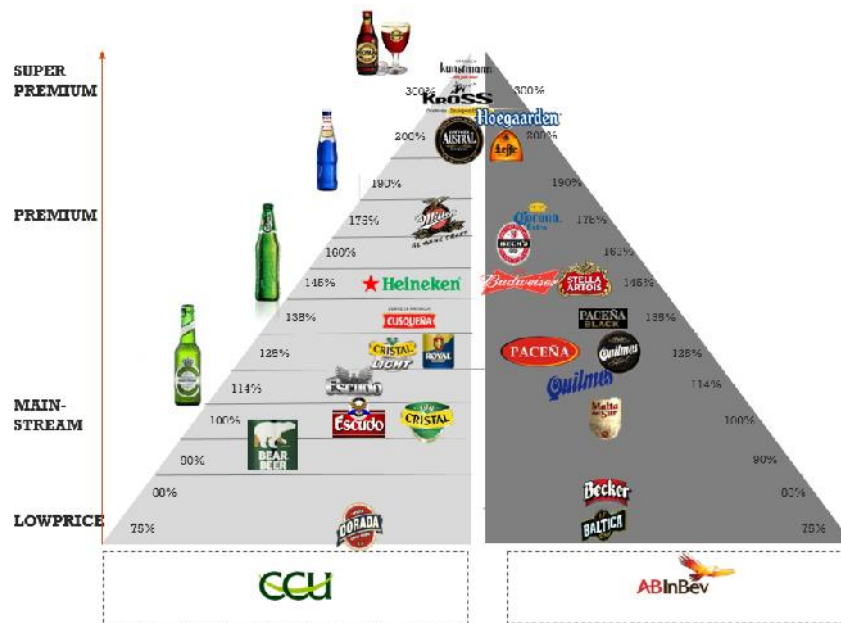
Cuadro 83- Estrategia de precio y activación

SEGMENTO	Mainstream	Premium	Súper Premium	High end
LOOK				
PUNTO PRECIO	INDEX	110% del Líder	140% del Líder	180% del Líder
ACTIVACION PROMOCIONAL	HIGH	40%	60%	100%
	LOW	60%	40%	0%
	INTENSIDAD	Media - Alta	Baja - Media	No se activa

Fuente: Elaboración propia.

Como vemos en el cuadro 84, el *index* del punto precio está posicionado desde un 110% sobre la marca líder. ¿Por qué no desde el 100%? Porque la estrategia de intensidad promocional desde la profundización de precios considera un mix de activación “*High*”, que quiere decir posicionamiento teórico y el “*Low*”, que es el posicionamiento activado, es decir, con pauta promocional de descuentos al consumidor. La estrategia de precios por producto considera un mix objetivo de “*High & Low*”, lo cual permite capitalizar volumen dado un nivel de precio inferior a la política regular. Cada producto tiene una tolerancia al mix de activación promocional de precios, pues no todas aceptan por doctrina de marca un precio menor al comunicado, pues el valor tiene directa relación con la construcción de marca.

Cuadro 85- Pirámide de posicionamiento de precios en el Mercado II



Fuente: Elaboración propia desde Nielsen Retail Index NRI

Qué desventajas podemos encontrar en la estrategia de precios? la categoría cervezas tiene un comportamiento dinámico en su política de precios a consumidor, principalmente reflejado en el canal Supermercados (ver cuadro # de intensidad promocional). Esto hace que el precio deba ser observado regularmente en publicaciones y activaciones, con el fin de estar constantemente construyendo la posición relativa al líder mediante ajustes en el precio de lista o bien mediante activaciones promocionales de corta, mediana o larga duración. El gran riesgo de este dinamismo

es el nivel de descuentos soportados por las cadenas de valor de cada producto, pues la erosión del ingreso por venta en el canal supermercados puede atentar contra la rentabilidad del producto.

Cuadro 86- Cadena de Valor teórica por Canal de distribución

	SUPER	TRAD	CONS. LOC
Ingresos			
Costos			
COSTO DE EXPLOTACION			
Logística			
Trade inversión	30%	2%	7%
Marketing			
COSTO MARGINAL			
Estructura			
Irrecuperable			
Incobrable			
COSTO COMERCIAL			
COSTO ADM			
COSTO TOTAL			
RESULTADO OFF			
Impuestos			
LINEA FINAL	5%	12%	15%

Fuente: Elaboración propia desde Memoria Capel 2015

Como se aprecia en el cuadro anterior, la activación promocional por canal depende siempre del cálculo de mix de activación promocional, definido por la cadena de valor.

4.3.9- Decisión de Plaza o Distribución

El mix de canales proyectado para el cumplimiento del proyecto debe estar alineado a los mix de industria para maximizar los volúmenes. De todas maneras el escenario realista de arranque de distribución es relativo a las fechas de incorporación a los distintos canales.

Cuadro 87- Oportunidad de ingreso a Canales

Canal de distribución	Mix Industria	Q Clientes	Flujo de Ingreso	Velocidad	Factor de Velocidad
TRADICIONAL	54,80%	11.327	Mediante Cobertura punto a punto	Rápida	Depende la fuerza de venta
SUPERMERCADOS	33,99%	788	Mediante incorporación por cadena	Lenta	Depende de los comités de incorporación
CONSUMO INMEDIATO	11,21%	2.202	Mediante Introducción en carta	Lenta	Depende de la exigencia del dueño

Fuente: Elaboración Propia

En definitiva, el ingreso de marcas nuevas al portafolio de la cooperativa y de igual forma al mercado nacional, debe tener una estrategia de inclusión y distribución en cada canal. No es factible tener distribución incompleta, pues cada canal cumple con un rol común y específico:

Supermercado: Rol de volumen, visibilidad, rotación. → Canal al menos 80% abastecido previo a lanzamiento de Marcas. No favorece en la rentabilidad final al tener costos de *trade* altos.

Tradicional: Rol de volumen, cobertura, ejecución. → Canal puede estar abastecido no en un 100%, pues la decisión de compra primero pasa por el tendero. En general se apalanca la negociación de ingreso en botillerías o almacenes con la disponibilidad y visibilidad en el canal Supermercados. Favorece la rentabilidad.

Consumo local: Rol de imagen, portafolio, construcción de marca. Por definición todas las marcas desean aspiracionalmente a estar bien ejecutadas en este canal, pues toda experiencia de marca y prueba de producto ocurre directamente en este canal. Favorece la rentabilidad, no el volumen.

4.4- Proyecciones del Proyecto

Cuadro 88- Proyección Inicial

VARIABLES	2018	2019	2020	2021	2022
Participación de Mercado	1,0%	1,5%	2,0%	2,5%	3,5%
Volumen Htls	84.301	130.245	178.870	230.296	332.086
Crecimientos	50,0%	54,5%	37,3%	28,8%	44,2%
Industria Htls	8.430.123	8.683.027	8.943.517	9.211.,5823	9.488.178
Crecimiento Industria CAGR	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%
Precio Promedio Htls	100.000	103.000	106.090	109.273	112.551
Tamaño Facturación	8.430.123.000	13.415.276.236	18.976.355.412	25.165.019.320	37.376.596.596

Fuente: Elaboración propia mediante estimaciones de participación de mercado

El proyecto de ingreso al mercado nacional tiene objetivos no menores en cuanto a expectativas de cumplimientos de participación de mercado. El volumen esperado desde esta participación es creciente en el tiempo y busca consolidar en 5 años 3,5 pts. de participación en la industria nacional. Esto se traduce en sendos ingresos para la cooperativa, dado que los factores de precio promedio son por sobre la industria (recordar que el precio promedio de la industria es \$4.657 x caja = \$58.212 x Htl.) este ingreso proyectado en 5 años equivale a un 35% del ingreso total cooperativa actual.*

Cuadro 89- Proyección Distribución

DISTRIBUCION CANALES	2018	2019	2020	2021	2022
TRADICIONAL	45%	70%	100%	100%	100%
SUPERMERCADO	90%	100%	100%	100%	100%
CONSUMO LOCAL	30%	50%	70%	90%	90%

Fuente: Elaboración propia mediante estimaciones de participación de mercado

El proyecto contemplaría en 3 años lograr un 96,7% de cobertura en los canales de distribución formal de la categoría, dada la velocidad de inclusión de cobertura punto a punto en cada canal de distribución.

CAPITULO V: CONCLUSIONES

Mediante este trabajo, se buscó identificar una oportunidad y demostrar concretamente el camino de ingreso en una categoría nueva para la cooperativa, la cual ha demostrado desde su necesidad de expansión por sostenibilidad para sus cooperados y por una inquietud de las gerencias controladoras de la estrategia, de profundizar la multi-categoría en su portafolio de productos.

Demostramos además la situación actual desde el portafolio *core business* qué posición en la matriz estratégica de portafolio BCG tienen hoy actualmente las marcas comercializadas por la cooperativa. Finalmente logramos demostrar de acuerdo a la situación de la industria de las bebidas alcohólicas, qué categorías tienen espacios para ingresar, dado su tamaño en volumen y nivel de participación de los fabricantes.

Pudimos establecer mediante el análisis de atractivo de la industria de Porter, que la categoría cervezas es relevante para ingresar. Está dominada por 2 actores robustos, uno de ellos que representa una real amenaza para la cooperativa dado su contexto empresarial (sociedad anónima controlada por un potente grupo económico local), su estrategia consolidada de portafolio multi-categoría (logrando ser líder en casi todas las categorías que participa dentro de la canasta de bebidas alcohólicas) y una potente distribución a nivel nacional. Hoy en día, la categoría cervezas tiene una alta presencia de marcas globales, las cuales cumplen un rol muy relevante desde los segmentos, por lo cual dar la pelea en esta categoría como un teórico nuevo ingresante requiere de un esfuerzo de portafolio global, de cara a lograr ser un *player* competitivo y relevante.

No podemos pensar en implementar un plan comercial estratégico sin considerar un estudio de posicionamiento de acuerdo a las necesidades plasmadas en las ocasiones de consumo de los “consumidores”, tampoco en una estrategia de ventas sin haber logrado segmentar el comercio por tipo de locales (ocasión de consumo o transacción) y por la calidad de cada uno de éstos, lo cual debemos agrupar en 3 grupos.

Sin duda que el ingreso a esta categoría es bastante atractivo, pues el hecho de mostrar una proyección simple en función de una participación de mercado relativamente moderada (que origina un volumen sobre la industria estimada) multiplicada por el precio promedio por hectólitro, nos demuestra una oportunidad de facturación “inorgánica” para la cooperativa muy importante. Toda esta investigación y análisis se presenta como una alternativa a optar a un mayor crecimiento en el largo plazo (5 años).

5.1- Limitaciones del estudio

No contar con los precios de entrega del producto nuevo a comprar, no permite estimar bien las cadenas de valor de la cooperativa, por lo cual se hizo toda la matriz de posicionamiento de precios desde el consumidor hacia atrás.

No fue posible, en virtud del punto anterior, resolver si la estrategia de precios de entrega (representado a cooperativa) se debe realizar como precio ponderado único o diferenciado por canal.

Todos los valores objetivos, tales como los KPI's del proyecto en términos de volumen, participación y distribución son estimados en base a una industria (volumen total fabricantes) con un 3% de crecimiento lineal. Esto hace que la proyección sea volátil al comportamiento total de la industria.

5.2- Recomendaciones

Se recomienda a la cooperativa profundizar un estudio de similares características, en función de los hallazgos de portafolio detectados en la Matriz BCG (Cuadro 28) para el portafolio de los piscos de tipo cocktail, los cuales están en una situación de interrogante. Esta categoría posee gran potencial de desarrollo en la industria, pues viene creciendo a doble dígito, comprobado en la investigación de la canasta global de bebidas alcohólicas. Además la participación de mercado que se posee en esta categoría es baja, pues al observar solamente los mix de volumen interno cooperativa, existe total desalineación a la industria.

Se recomienda al área de *Supply Chain* hacer un estudio de impacto operacional de acuerdo a las proyecciones de volumen nuevas de este portafolio de cervezas, pues el modelo de negocio contempla importación directa. Esto afecta a 2 líneas del estado de resultados de la cooperativa, primero el flujo de existencias, pues la rotación de cervezas puede ser de mayor velocidad que los piscos, además de generar un alto riesgo de castigos a producto por obsolescencia. Recordemos que las cervezas tienen fecha de consumo preferente y los piscos no, por lo cual debe existir una bajada operacional y culturar a los equipos de *Supply*. Segundo tener bien monitoreado el método de predicción de demanda, pues el volumen proyectado no siempre se habla con el real, sobre todo en fase de lanzamiento. Es recomendable manejar stocks de seguridad no elevados.

Se recomienda al área de Administración y Finanzas realizar en base a esta proyección incremental de volumen y facturación, hacer los cálculos correspondientes de los costos asociados a la mayor operatividad asociada al proyecto. Esto con el fin de lograr equilibrar las cadenas de valor internas, generar los costeos de producto correctamente (por unidades, no prorrateados) estimar las necesidades de flujos de caja o de capital para generar las compras de este volumen durante el tiempo.

Se recomienda al área de Producción hacer un estudio de impacto productivo, versus los volúmenes estimados de venta y gastos operacionales propios de la importación, para validar si es factible en el tiempo evaluar la producción local o envasado local.

Sin duda alguna fue bastante productiva la elaboración de este estudio, ya que permite tener observada una oportunidad de forma estratégica, con serias posibilidades de ser ejecutada si se implementa con precisión en el mercado.

BIBLIOGRAFIA

Memoria Capel 2014

Memoria Capel 2015

Memoria Capel 2016

Michael Porter “How Competitive Forces Shape Strategy” (1979)

Michael Porter, “Competitive Strategy” (1980)

H. Igor Ansoff “Strategies for Diversifications” Harvard Business Review (1957)

Michael Porter “Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance”. (1985)

Philippe Kotler “Dirección de Mercadotecnia” (1996)

Michael Porter “ Ser Competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones” Ed. Deusto

Prof. Ernst Eufert.. “Arte de Proyectar en Arquitectura” Ed.: Eduardo Gili.

Philippe Kotler. “Dirección de Mercadotecnia. 8va Edición”. Ed.: PHH Prentice may.

Jean Jaques Lambin “Marketing Estratégico” Tercera edición. Ed. Mc.graw Hill (1995)

Lamb – Hair- Daniel “Marketing” Onceava Edición Ed. South Western (2011)

Gerardo Castillejo “Paper Clases de Marketing Internacional” (2005)

Nielsen “Retail Index Reports” Bases de datos 2008 – 2015

Jorge Enrique Garcés Cano “Marketing: un paradigma balbuceado en un capitalismo mutando”

Francisco Javier Fano “Resucitando a H. Igor Ansoff” – Estrategias de Innovación.

Stanton – Etzel – Walker “Fundamentos del Marketing” Decimocuarta edición”2007”

Lambin – Galliucci- Sicurello “Dirección de Marketing, gestión estratégica y operativa del mercado” Mc Graw Hill. (2008)

Anton – Gutierrez “Concepto de marketing e implicaciones estratégicas”

Carlsberg Group , Overwivew presentation 2016.

Carlsberg Group . Insights Carlsberg group research book 2016