

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
Departamento de Ingeniería Comercial

"Estrategias de segmentación de microclientes en el canal tradicional de bebestibles – El caso de canal tradicional multicategoría de Coca-Cola Andina en Chile"

Memoria presentada por

Constanza Pérez Villalba

Como requisito para optar al Título de

INGENIERO COMERCIAL

Director de Memoria: **Dr. Pablo Isla**

21 de Enero, 2026

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN Y CONFIDENCIALIDAD DE MONOGRAFÍA A REPOSITORIO ACADÉMICO

1.- IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJO ACADÉMICO

Tipo de monografía (marcar una opción): ☒ Memoria o trabajo de título; ☐ Tesis de Postgrado;

Título del trabajo: Estrategias de segmentación de microclientes en el canal tradicional de bebestibles – El caso de canal tradicional multicategoría de Coca-Cola Andina en Chile.

Nombre del candidato(a): Constanza Pérez Villalba

Carrera / Grado: Ingeniería Comercial

Campus: Santiago Vitacura ; **Departamento**: Ingeniería Comercial

2.- VALIDACIÓN DEL PROFESOR GUÍA/DIRECTOR DE TESIS

Yo, Pablo Isla Madariaga , en mi calidad de profesor(a) guía/director(a) del trabajo académico mencionado anteriormente **DEJO CONSTANCIA** que:

- He revisado esta versión del documento y corresponde a la versión final aprobada del trabajo.
- El trabajo cumple con los requisitos académicos y de formato establecidos por la institución

3.- EVALUACIÓN DE CONFIDENCIALIDAD POR PROPIEDAD INDUSTRIAL

☒ El trabajo **NO contiene información que amerite confidencialidad** y puede ser publicado de inmediato en repositorio con acceso abierto.

☐ El trabajo **CONTIENE** información con potenciales implicancias de propiedad industrial o intelectual y requiere un periodo de confidencialidad (embargo) por:

☐ 6 meses; ☐ 12 meses; ☐ 2 años; ☐ 3 años; ☐ 5 años; ☐ 10 años

Fundamentación de la necesidad de confidencialidad (obligatorio si se solicita embargo):

4.- FIRMAS

Profesor(a) guía o director(a) de memoria o tesis:

Fecha: ; **Firma:** _____

Estudiante o Candidato(a):

Fecha: 05-03-2026 ; **Firma:** _____

Este formulario debe ser insertado como página 2 de la memoria o tesis, completado y firmado por estudiante y profesor(a) antes de la entrega en portal PRISMA de Biblioteca USM.

TITULO DE MEMORIA:

"Estrategias de segmentación de microclientes en el canal tradicional de bebestibles – El caso de canal tradicional multicategoría de Coca-Cola Andina en Chile"

AUTORA:

Constanza Pérez Villalba

TRABAJO DE MEMORIA, presentando en cumplimiento parcial de los requisitos para el Título de Ingeniero Comercial de la Universidad Técnica Federico Santa María.

Observaciones: _____

_____

Dr. Pablo Isla ……..……..

Dr. Correferente Interno .....

Santiago, Enero 2025

Todo el contenido, análisis, conclusiones
y opiniones vertidas en este estudio son
de mi exclusiva responsabilidad.

Nombre: ……

Firma: …….

Fecha: ……

Agradecimientos

Agradezco profundamente a mi familia por el apoyo constante, la comprensión y la paciencia demostrada a lo largo de todos estos años de proceso académico. Su confianza en mí y su respaldo fueron fundamentales para lograr mantener la motivación y constancia necesarias para culminar con cada una de las barreras y etapas desarrolladas durante mi estadía en esta universidad.

Asimismo, expreso mi sincero agradecimiento a mi profesor guía, Pablo Isla, por su paciencia, dedicación, orientación y constante acompañamiento durante el desarrollo de esta tesis. Su continua guía, genuina preocupación y retroalimentación fueron claves para lograr avanzar en el proceso mediante el correcto enfoque del estudio.

Finalmente, agradezco a Coca-Cola Andina, en particular al equipo que forma parte del Canal Tradicional Multicategoría, por la buena disposición y las facilidades otorgadas para la realización de esta investigación. Esta colaboración no solo permitió enriquecer el contenido de este trabajo, sino que también constituyó una valiosa instancia de aprendizaje, contribuyendo de manera significativa a la adquisición de conocimientos y experiencias esenciales para mi desarrollo profesional y desempeño en la industria.

Índice

I. Resumen Ejecutivo 9

II. Introducción 10

III. Problemática 11

III.1. Industria de bebestibles en el mundo 11

III.2. Industria de bebestibles por categoría en Chile 15

III.3. Canales de distribución de bebestibles en Chile 27

III.4. Principales operadores en el mercado de bebestibles en Chile 43

IV. Marco Teórico 67

IV.1. Definiciones Segmentación de Mercado 67

IV.2. Niveles de Segmentación en el Mercado 69

IV.3. Modelos de preferencias del mercado 70

IV.4. Variables de segmentación de mercado 71

IV.5. Selección de segmentos del mercado 72

IV.6. Proceso de segmentación de mercados en una empresa 73

IV.7. Relevancia estrategias microsegmentación o segmentación microclientes 75

V. Objetivos y Metodología 76

V.1. Objetivo general 76

V.2. Objetivos Específicos 76

V.3. Metodología 77

VI. Desarrollo 77

VI.1. Canal Tradicional Multicategoría en Coca-Cola Andina Chile 77

VI.2. Origen y evolución del área multicategoría 78

VI.3. Modelo de atención y estructura comercial de Canal Tradicional Multicategoría 79

VI.4. Oportunidad de segmentación de microclientes en Canal Tradicional Multicategoría 83

VI.5. Análisis de resultados de segmentación de Microclientes en Canal Tradicional Multicategoría 87

VII. Conclusiones 94

VIII. Referencias 95

Índice de Figuras

Figura III.1. a. Crecimiento en valor del mercado de bebestibles sin alcohol a nivel mundial. 11
Figura III.1. b. Tamaño del mercado de bebidas no alcohólicas en Asia Pacífico, desde 2024 hasta 2034 (miles de millones de USD). 12
Figura III.1. c Participación del mercado de bebestibles no alcohólicos por región, 2024. 13
Figura III.1. d. Tamaño del mercado global de bebidas alcohólicas por año, 2024–2032. 13
Figura III.1. e. Tamaño del mercado de bebidas alcohólicas en Asia Pacífico, 2024 (USD miles de millones) 14
Figura III.2. a. Participación del mercado en valor de las principales categorías de bebestibles sin alcohol en Chile. 16
Figura III.2. b. Participación del mercado en valor de las principales marcas de bebidas gaseosas en Chile. 16
Figura III.2. c. Principales marcas y formatos de bebidas gaseosas en Chile. 17
Figura III.2. d. Participación del mercado en valor de las principales marcas de aguas plain en Chile. 17
Figura III.2. e. Principales marcas y formatos de aguas plain en Chile. 18
Figura III.2. f. Participación del mercado en valor de las principales marcas de aguas saborizadas en Chile. 18
Figura III.2. g. Principales marcas y formatos de aguas saborizadas en Chile. 19
Figura III.2. h. Participación del mercado en valor de las principales marcas de jugo en Chile. 19
Figura III.2. i. Principales marcas y formatos de jugos en Chile. 20
Figura III.2. j. Participación del mercado en valor de las principales marcas de hidratación en Chile. 21
Figura III.2. k. Principales marcas y formatos de hidratación en Chile. 21
Figura III.2. l. Participación del mercado en valor de las principales marcas de energéticas en Chile. 22
Figura III.2. m. Principales marcas y formatos de energéticas en Chile. 22
Figura III.2. n. Principales marcas y formatos de té y cafés RTD en Chile. 23
Figura III.2. o. Participación del mercado en volumen de las categorías de bebestibles alcohólicos en Chile, 2018. 24
Figura III.2. p. Principales marcas y formatos de cervezas en Chile. 25
Figura III.2. q. Principales marcas y formatos de vinos en Chile. 25
Figura III.2. r. Principales marcas y formatos de espirituosos en Chile. 27

Figura III.3. a. Participación en valor del mercado de bebidas sin alcohol por canales de distribución en Chile, 2024. 28
Figura III.3. b. Ejecución comercial de supermercados. 29
Figura III.3. c. Principales operadores en supermercados, en Chile. 29
Figura III.3. d. Ejecución comercial de tiendas de autoservicio. 30
Figura III.3. e. Principales operadores en tiendas de autoservicio, en Chile. 31
Figura III.3. f. Ejecución comercial de tiendas de conveniencia. 31
Figura III.3. g. Principales operadores en tiendas de conveniencia, en Chile. 32
Figura III.3. h. Ocasiones de consumo en hoteles. 33
Figura III.3. i. Principales operadores en hotelería, en Chile. 33
Figura III.3. j. Ejecución comercial de restaurantes y cafés. 34
Figura III.3. k. Principales operadores en restaurantes y cafés, en Chile. 35
Figura III.3. l. Ejecución comercial de bares. 36
Figura III.3. m. Reconocidos bares o barrios de bares, en Chile. 36
Figura III.3. n. Ejecución comercial de botillerías. 38
Figura III.3. o. Exterior de botillerías en Chile. 38
Figura III.3. p. Ejecución comercial de almacenes y minimarkets de barrio. 39
Figura III.3. q. Almacenes y minimarkets de barrio, en Chile. 40
Figura III.3. r. Ejecución comercial de fiambrerías y panaderías. 41
Figura III.3. s. Fiambrerías y panaderías de barrio, en Chile 41
Figura III.3. t. Kioscos, en Chile 42
Figura III.4. a. Acciones comunicacionales de Coca-Cola Company. 44
Figura III.4. b. Acciones comunicacionales de PepsiCo. 45
Figura III.4. c. Acciones comunicacionales de Monster Beverage Corporation 46
Figura III.4. d. Acciones comunicacionales de Red Bull GmbH. 47
Figura III.4. e. Acciones comunicacionales de Score Energy Drink. 48
Figura III.4. f. Acciones comunicacionales de Suerox por Genomma Lab Internacional. 49
Figura III.4. g. Acciones comunicacionales de CCU en bebidas gaseosas y cervezas. 50
Figura III.4. h. Acciones comunicacionales de AB InBev. 52
Figura III.4. i. Acciones comunicacionales de Viña Concha y Toro. 53
Figura III.4. j. Acciones comunicacionales de Viña Santa Rita. 54
Figura III.4. k. Acciones comunicacionales de VSP Wine Group 55
Figura III.4. l. Acciones comunicacionales de Viña Undurraga. 56
Figura III.4. m. Acciones comunicacionales de CAPEL. 57
Figura III.4. n. Acciones comunicacionales de CPCh. 58
Figura III.4. o. Acciones comunicacionales de Diageo. 59
Figura III.4. p. Acciones comunicacionales de Pernod Ricard. 60
Figura III.4. q. Acciones comunicacionales de Brown-Forman. 61
Figura III.4. r. Licitación de regiones de Chile para Coca-Cola Embonor y Embotelladora Andina S.A. 62

Figura III.4. s. Camión de distribución de embotelladoras Andina y Embonor. 64
Figura III.4. t. Camión de distribución de CCU. 66
Figura III.4. u. Resumen de las principales distribuidoras y/o embotelladoras y las marcas más relevantes que distribuyen. 67
Figura IV.3. a. Modelos básicos de preferencia de mercado. 71
Figura IV.4. a. Distribución de clientes y volumen de ventas por oficina segmentación micro clientes. 85
Figura IV.4. b. Nueva estructura Canal Tradicional Multicategoría 86
Figura IV.5. a. Cinco modelos de selección de segmento objetivo 73
Figura IV.6. a. Proceso de definir mercados y comprender el valor del desarrollo de segmentos. 74
Figura VI.2. a. Segmentación de comunas por oficina dentro de unidad de negocios multicategoría. 79
Figura VI.3. a. Distribución de clientes y volumen de ventas por oficina. 82
Figura VI.3. b. Estructura Canal Tradicional Multicategoría 83
Figura VI.5. a. Evolución del volumen de ventas mensuales en categoría NARTD con y sin microsegmentación (2024–2025). 88
Figura VI.5. b. Evolución de los clientes con compra mensuales en categoría NARTD con y sin microsegmentación (2024–2025). 89
Figura VI.5. c. Evolución del volumen de ventas mensuales en categoría cervezas con y sin microsegmentación (2024–2025). 90
Figura VI.5. d. Evolución de clientes con compra mensuales en categoría cervezas con y sin microsegmentación (2024–2025). 91
Figura VI.5. e. Evolución del volumen de ventas mensuales en categoría licores con y sin microsegmentación (2024–2025). 92
Figura VI.5. f. Evolución del clientes con compra mensuales en categoría licores con y sin microsegmentación (2024–2025). 93

Resumen Ejecutivo

En Chile, el mercado de bebestibles se caracteriza por ser altamente dinámico y competitivo, lo que obliga a los distintos operadores a adaptar de manera continua sus estrategias comerciales para responder a los cambios en el comportamiento del consumidor y a la evolución de las distintas categorías, El Canal Tradicional cumple un rol fundamental en la industria al concentrar una gran proporción del volumen comercializado, además agrupa una amplia diversidad de tipos de negocios, por lo que se hace clave una ejecución comercial y un modelo de negocio que permitan desarrollar al máximo las distintas ocasiones de consumo. Los operadores de la industria incluyen compañías que se dedican a la producción, estrategia de marcas y/o distribución, cada uno cumple un rol específico dentro de la cadena de valor, donde las distribuidoras y embotelladoras son responsables de asegurar la cobertura y llegada de los productos a nivel nacional. Dado que la industria presenta altos niveles de cobertura, las estrategias de segmentación surgen como una alternativa relevante para sostener el crecimiento, permiten enfocar recursos y estrategias en conjuntos de clientes con oportunidades de crecimiento. En este escenario, el Canal Tradicional Multicategoría de Coca-Cola Andina en Chile, enfrenta el desafío de gestionar una cartera amplia de clientes, donde la segmentación de microclientes, permite reducir brechas de volumen y aumentar la cobertura de clientes con compra, posicionando la microsegmentación como una herramienta estratégica clave para la industria de bebestibles chilena.

I. Introducción

La industria de bebestibles alcohólicos y no alcohólicos desempeña un rol relevante dentro del consumo masivo a nivel mundial, caracterizándose por su alta competitividad y constante evolución. En este informe, se contextualiza la industria a nivel global, identificando las principales tendencias de mercado que han impulsado su crecimiento y desarrollo, las cuales se replican en el mercado chileno y configuran el escenario en el que operan las principales empresas actualmente.

En este documento, con el fin de comprender la diversidad de la industria de bebestibles en Chile, se detallan las distintas categorías que conforman el mercado, tanto alcohólicas como no alcohólicas. Para cada categoría se presenta su definición, las principales tendencias de consumo basadas en la evolución del comportamiento del cliente final, así como las marcas más relevantes y su participación dentro del mercado.

Posteriormente, se describen los principales canales de distribución utilizados en la comercialización de bebestibles en el mercado chileno, junto con los tipos de negocios que los componen y sus principales diferencias. Se especifican las distintas ocasiones de consumo a las que se orienta cada canal, además de la ejecución comercial requerida para conectar con el cliente objetivo. En particular, se destaca el rol del canal tradicional, compuesto por botillerías, minimarkets y almacenes, debido a su alta participación en el volumen total comercializado.

Más adelante, se exponen los principales propietarios de las marcas más relevantes comercializadas en el mercado de bebestibles en Chile, explicando sus estrategias de crecimiento, modelo de negocio y marcas asociadas. Se distingue entre aquellas compañías que se enfocan exclusivamente en la gestión de marca en base a las estrategias de marketing orientadas al consumidor final, y aquellas que, también participan directamente en la producción y/o distribución de los productos. Asimismo, se describe el rol de las principales embotelladores y distribuidores quienes son responsables de la cobertura a nivel nacional y de la gestión de portafolios de las marcas que tercerizan la distribución y/o producción.

Luego de aquello, se presenta la definición de segmentación de clientes, las principales estrategias asociadas y el detalle de su aplicación en el ámbito comercial, donde se desarrolla el concepto de segmentación de microclientes, estrategia intermedia entre segmentación tradicional y marketing uno a uno, orientada a agrupar clientes con comportamientos similares para optimizar la asignación de recursos comerciales y buscar oportunidades de crecimiento a partir del desarrollo de necesidades existentes no plenamente cubiertas. Se identifica la relevancia de esta segmentación sobre todo en mercados que han alcanzado altos niveles de cobertura, como es el caso de la industria de bebestibles en Chile.

Finalmente, en este trabajo de investigación, se propone al análisis de la estrategia de segmentación de microclientes en la industria de bebestibles, aplicadas al caso del Canal Tradicional Multicategoría de Coca-Cola Andina en Chile, canal que atiende exclusivamente a clientes que cuentan con patente de alcohol en la

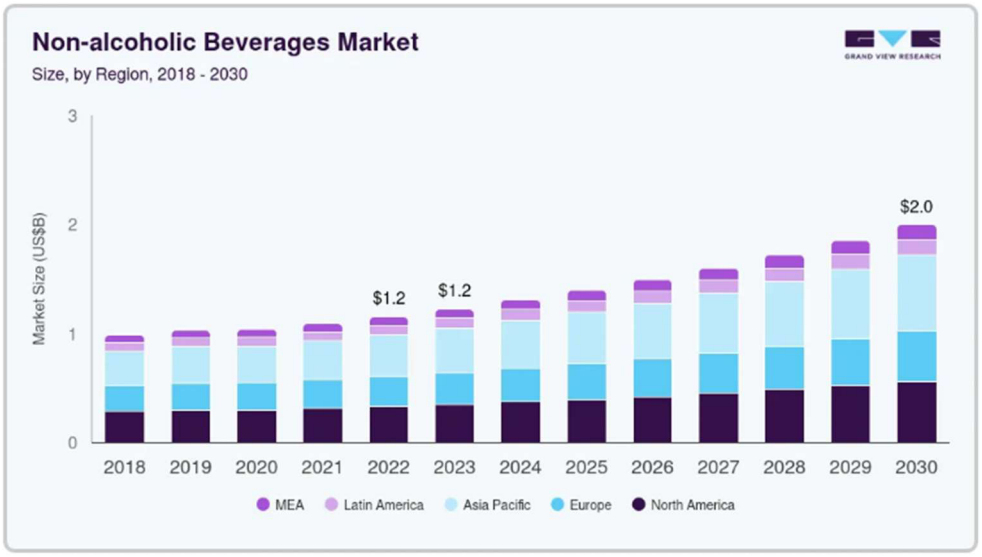
ciudad de Santiago, en su mayoría botillerías. A través del estudio del caso, se busca comprender las oportunidades y desafíos asociados a la gestión de estos clientes, así como analizar el rol de la microsegmentación dentro del desempeño comercial, aportando evidencia empírica que pueda servir como referencia para la gestión estratégica de la industria.

II. Problemática

II.1. Industria de bebestibles en el mundo

La industria de bebidas no alcohólicas a nivel mundial representa un segmento de gran magnitud y con un importante crecimiento en los últimos años. El mercado global de bebidas no alcohólicas en 2023 se estima en USD 1.223,93, además se proyecta que alcance los USD 1.997,25 mil millones hacia 2030, considerando una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) de 7,4 % entre 2024 y 2030 (Grand View Research, 2024; véase Figura III.1.a). La expansión del mercado se relaciona principalmente con cambios en el comportamiento del consumidor más joven, donde existe un mayor interés por la salud, la hidratación y el medio ambiente. Esta evolución del mercado también se relaciona con la creciente diversificación del portafolio de productos, donde existe un portafolio cada vez más diverso que incluye bebidas carbonatadas con y sin azúcar, agua embotellada, agua saborizada, bebidas isotónicas, bebidas energéticas, sueros jugos, entre otros.

Figura III.1. a. Crecimiento en valor del mercado de bebestibles sin alcohol a nivel mundial.

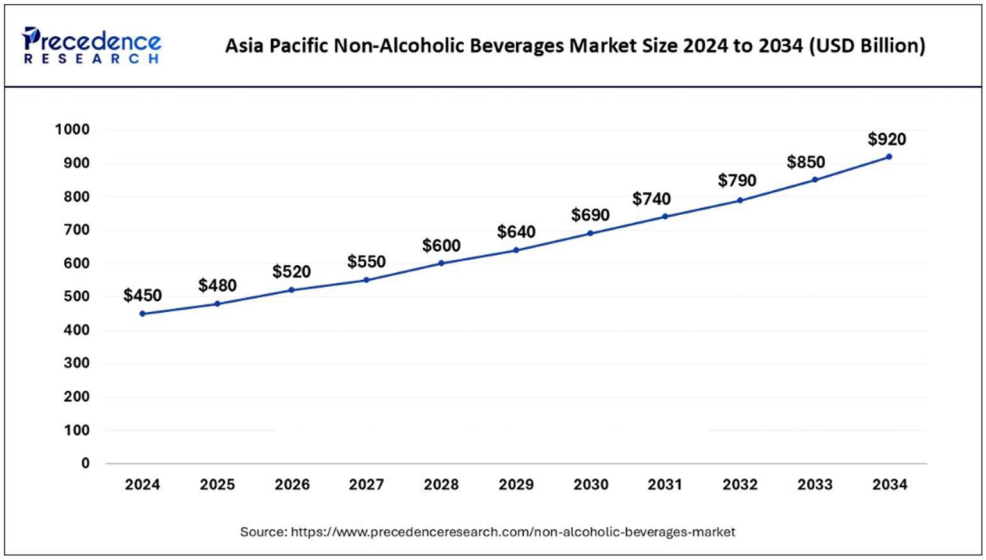


Fuente: Grand View Research, 2024.

Dentro del mercado no alcohólico de bebestibles en 2024, la región de Asia-Pacífico se destaca como la zona con mayor participación en la industria, ya que representa cerca del 34 % del mercado global (Precedence Research, 2024; véase Figura III.1.b). Esta posición de dominio se explica por países en desarrollo como China, India, Tailandia y Malasia que impulsan el mercado regional por factores demográficos, principalmente por la

alta población y creciente ingreso disponible, lo que ha facilitado la penetración de nuevas categorías en mercados emergentes y el impulso del consumo de bebidas empaquetadas e impulsivas. En China, país que destaca como el de mayor aportante tanto en volumen como en crecimiento dentro de zona, el incremento se debe al aumento de consumo de agua embotellada, té listo para beber y bebidas energéticas gracias al rápido crecimiento de la clase media, quienes priorizan su salud y cuentan con un gran conocimiento de la tecnología.

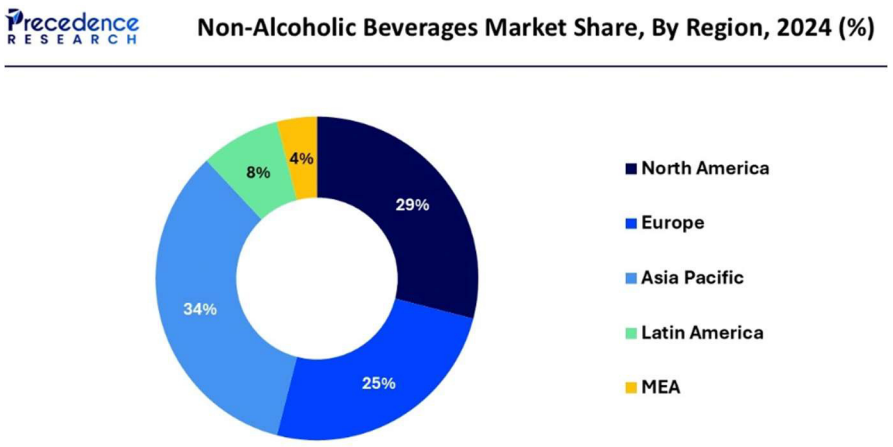
Figura III.1. b. Tamaño del mercado de bebidas no alcohólicas en Asia Pacífico, desde 2024 hasta 2034 (miles de millones de USD).



Fuente: (Precedence Research, 2024)

En el contexto de la industria no alcohólica de bebestibles, la región de Norteamérica, zona que representa el 29% del mercado global en 2024, proyecta un crecimiento significativo durante el periodo 2023-2030 (Precedence Research, 2024; véase Figura III.1.c). A pesar de que los impuestos a los productos azucarados establecidos por los gobiernos por el aumento continuo de población que sufre de obesidad en Estados Unidos y México limitan la demanda de bebidas gaseosas azucaradas, la creciente preocupación por la salud y la creciente demanda de bebidas funcionales, jugos naturales e infusiones impulsan la demanda en la zona ya que sus habitantes a medida que aumentan en ingresos disponibles evolucionan hacia preferencias alimentarias más saludables.

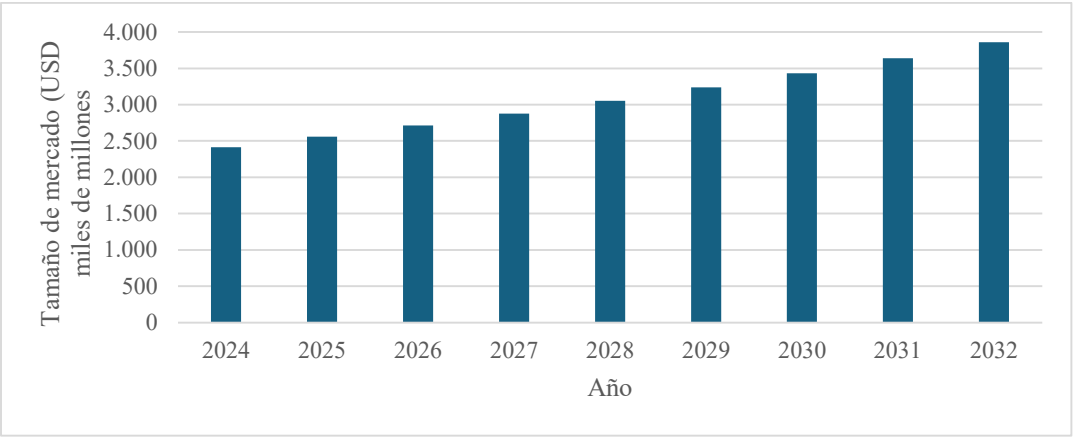
Figura III.1. c Participación del mercado de bebestibles no alcohólicos por región, 2024.



Fuente: Precedence Research, 2024

En cuanto al mercado de bebestibles alcohólicos, este tiene una gran relevancia mundial, pues presenta una trayectoria de crecimiento estable. El mercado global de bebidas alcohólicas en 2024 alcanza los USD 2.413,8 mil millones, y proyecta llegar hasta USD 3.866,1 mil millones en 2032, con una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) de 6,04 % entre 2025 y 2032 (Fortune Business Insights, 2025) (Ver Figura III.1.d). Existe una tendencia hacia un consumo moderado de bebidas alcohólicas, comportamiento que restringe el crecimiento del mercado, lo que se asocia a consumidores cada vez más conscientes de su salud, segmento donde crece el interés por bebidas sin alcohol o con bajo contenido de este, de hecho, el consumo global de espíritus no alcohólicos o bajos en alcohol aumenta en más del 70% en 2024. Lo anterior, resalta la importancia de la innovación dentro del mercado pues es un elemento clave para responder a nuevas preferencias, manteniendo cautivo al público objetivo.

Figura III.1. d. Tamaño del mercado global de bebidas alcohólicas por año, 2024–2032.

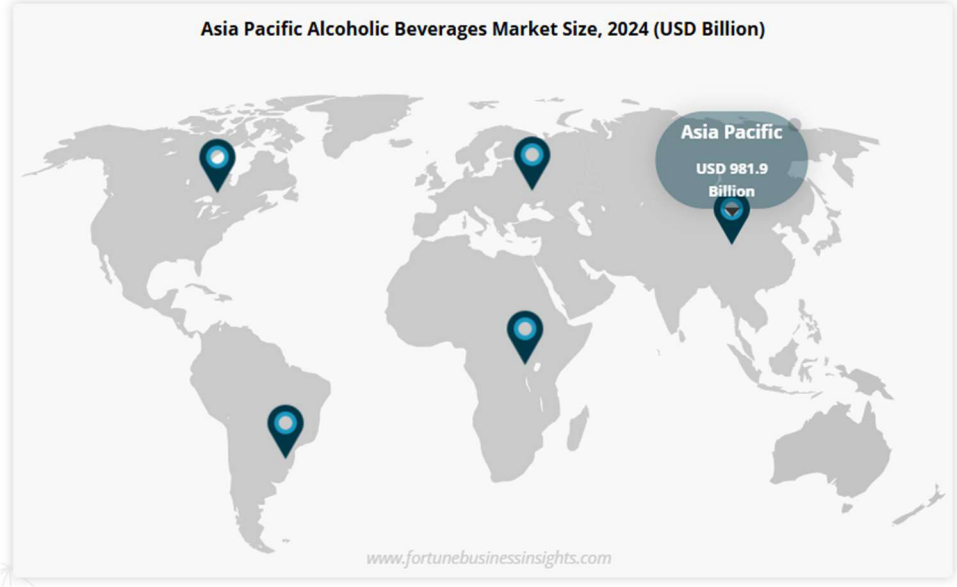


Fuente: Elaboración propia, a partir de datos de Fortune Business Insights, 2024.

La principal oportunidad de crecimiento en el mercado de bebidas alcohólicas se encuentra en la diversificación del portafolio, donde los consumidores buscan productos de gama media-alta, de mayor calidad o con atributos diferenciadores, evidenciando que el mercado atraviesa un proceso de premiumización, en el cual las alternativas de alto valor, artesanales y bajas en alcohol adquieren cada vez mayor relevancia (Fortune Business Insights, 2025). En este contexto, aparecen nuevos actores que participan de forma relevante como las bebidas híbridas listas para beber (RTD). Al mismo tiempo que los actores tradicionales amplían su oferta, en la categoría de vinos, líquidos que se obtienen de la fermentación de la uva, se observa un crecimiento de demanda en opciones premium, orgánicas y naturales. En la categoría de cervezas, bebidas resultado de la fermentación de cebada con adición de lúpulo, predomina el interés por alternativas artesanales. Por último, en la categoría de espirituosos, destilados derivados de la fermentación de diversos azúcares, los consumidores cada vez privilegian más los productos de mayor calidad.

En el mercado de bebestibles alcohólicos a nivel global, la zona de Asia-Pacífico es un actor central, dado que esta región, en 2024, domina el mercado mundial con una participación en volumen del 40,68 % (Fortune Business Insights, 2025; véase Figura III.1.e). El liderazgo se explica por factores estructurales como la urbanización y el aumento de los ingresos, además están ampliando significativamente el número de consumidores mayores de edad, lo que crea una mayor base de consumidores de bebidas alcohólicas. Dentro la industria en esta zona se observa que en volumen un 61,2% corresponde a categoría de cervezas y el resto a vinos y espirituosos, donde se reafirma la tendencia global hacia productos más sofisticados, especialmente en segmentos como whisky (Mordor Intelligence, 2024).

Figura III.1. e. Tamaño del mercado de bebidas alcohólicas en Asia Pacífico, 2024 (USD miles de millones).



Fuente: Fortune Business Insights, 2025.

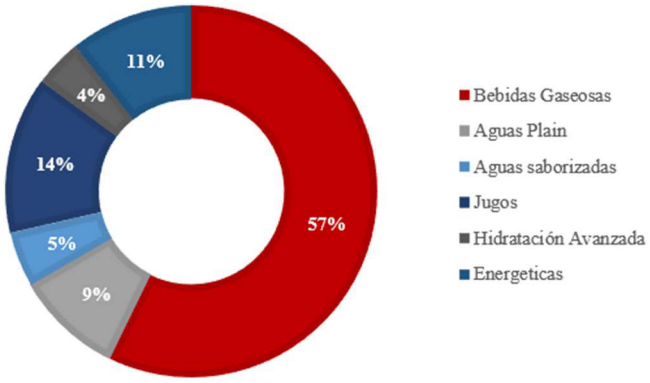
Por su parte, Norteamérica mantiene un rol protagónico dentro de la industria de bebidas alcohólicas. En 2024, la región se consolida como la más grande en valor dentro del mercado. La zona se posiciona como un referente en innovación, es más, las propuestas que surgen desde este territorio se expanden al resto del mundo, lo cual ocurre en el caso de los nuevos formatos de bebidas listas para beber (RTD) y la diversificación de bebidas espirituosas hacia la premiumización de la categoría. A nivel de consumidor estas tendencias se relacionan con el alto poder adquisitivo de los norteamericanos y la madurez del mercado.

II.2. Industria de bebestibles por categoría en Chile

La industria de bebidas no alcohólicas en Chile constituye un segmento relevante dentro del consumo masivo nacional. Este mercado muestra un crecimiento sostenido en los últimos seis años, de hecho, entre 2017 y 2023 se registra un incremento tanto en volumen como en valor de 18% y 39% (Blumos, 2025). El aumento de este mercado está influenciado por cambios en los hábitos de consumo de los chilenos hacia productos asociados a salud y bienestar, además del aporte clave de las innovaciones en formatos, funcionalidad y experiencia para combatir la saturación del mercado. De todas formas, surgen oportunidades para la industria, la saturación de algunas categorías y la alta competencia implican la necesidad de eficiencia y optimización de procesos para lograr mejores márgenes y la reciente evolución regulatoria en torno al etiquetado que conduce a desarrollar formulaciones más saludables y estrategias de marketing responsables con la salud de las personas.

En Figura III.2.a se presenta la participación en valor de las principales categorías de bebestibles sin alcohol en Chile durante el año 2024. Los resultados evidencian que la categoría de bebidas gaseosas concentra la mayor participación del mercado, alcanzando un 57 % del valor total, lo que confirma su posición predominante dentro de la industria. En segundo lugar, se ubica la categoría de jugos, con un 14 % de participación, seguida por las bebidas energéticas, que representan un 11 % del mercado. El resto de las categorías, cuentan con participaciones menores.

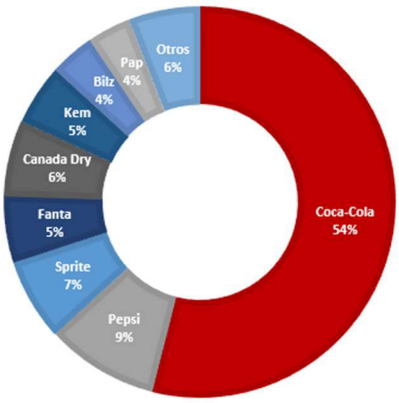
Figura III.2. a. Participación del mercado en valor de las principales categorías de bebestibles sin alcohol en Chile.



Fuente: Elaboración propia, a partir de datos de Nilsen, 2025.

En el mercado de la industria de bebestibles no alcohólicos en Chile, las **bebidas gaseosas** que corresponden a refrescos con dióxido de carbono disuelto, saborizados que pueden o no contener azúcar, son la categoría más relevante. En la canasta de alimentos, es el tercer producto con mayor importancia ya que una familia gasta en promedio $11.657 y consume 26 litros al mes en bebidas gaseosas (Silva & Durán, 2014). En los últimos años, se evidencia un giro estructural hacia alternativas del segmento de menor contenido calórico, de hecho, en Chile cerca del 25 % de las gaseosas vendidas son libres o bajas en azúcar, muy por sobre el promedio de Latinoamérica de 6%. (CCU, 2021). Dentro de esta categoría destacan como principales marcas Coca-Cola, Pepsi, Sprite, Fanta, Canada Dry, Kem, Bilz y Pap (Ver Figura III.2.b y Figura III.2.c).

Figura III.2. b. Participación del mercado en valor de las principales marcas de bebidas gaseosas en Chile.



Fuente: Elaboración propia, a partir de datos de Nilsen, 2025.

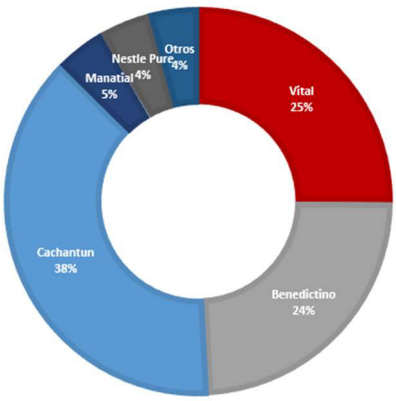
Figura III.2. c. Principales marcas y formatos de bebidas gaseosas en Chile.



Fuente: Elaboración propia a partir de imágenes obtenidas de las páginas web de Coca-Cola y de CCU, Dic 2025.

En relación con cambio de comportamiento de los consumidores chilenos hacia productos más saludables, entre 2014 y 2018, el consumo de bebidas carbonatadas medido en litros per cápita ha disminuido en 17% (Cárdenas, 2019). En contraste con la perdida de volumen de estos bebestibles, **aguas plain**, categoría que corresponde a aguas embotelladas, con o sin gas, sin saborizantes ni endulzantes añadidos, ha mostrado un crecimiento significativo, el consumo de agua embotellada en Chile pasó de 18 a 38 litros per cápita entre 2008 y 2018, lo que corresponde a un alza de 111% (Cárdenas, 2019). Estudio de la Universidad de Chile (2021) confirma un consumo promedio de al menos 38 litros de agua embotellada al año por persona en el país, lo que corrobora la relevancia de esta categoría en los patrones de hidratación. Entre las marcas representativas de aguas plain, se encuentran Vital, Benedictino, Cachantun, Manantial, y Nestlé Pure Life (Ver Figura III.2.d y Figura III.2.e).

Figura III.2. d. Participación del mercado en valor de las principales marcas de aguas plain en Chile.



Fuente: Elaboración propia, a partir de datos de Nilsen, 2025.

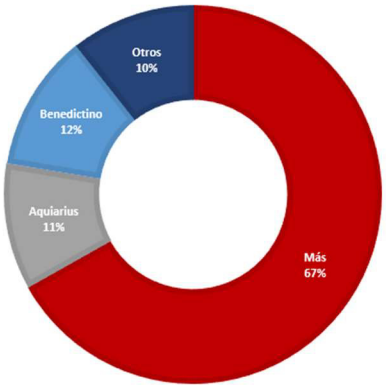
Figura III.2. e. Principales marcas y formatos de aguas plain en Chile.



Fuente: Elaboración propia a partir de imágenes obtenidas de las páginas web de Coca-Cola y de CCU, Dic 2025.

En el mercado de bebestibles no alcohólicos en Chile también participa la categoría de **aguas saborizadas**, bebidas elaboradas a base de agua, con o sin gas, a las que se incorporan esencias o sabores de frutas. Este tipo de producto se posiciona como una alternativa con sabor, pero percibida como más ligera y saludable frente a los refrescos tradicionales. En Chile, esta categoría se inserta dentro del segmento de bebidas bajas en azúcar y con perfil más saludable, la asociación a atributos orientados al bienestar son el principal motivo por el cual la industria en 2022 tiene un crecimiento de 1,3 veces en volumen (La Cuarta, 2022). Entre las marcas más vendidas de esta categoría destacan Más, Aquarius y Benedictino Sabores (Ver Figura III.2.f y Figura III.2.g).

Figura III.2. f. Participación del mercado en valor de las principales marcas de aguas saborizadas en Chile.



Fuente: Elaboración propia, a partir de datos de Nilsen, 2025.

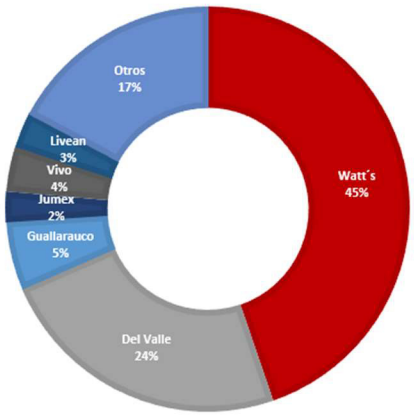
Figura III.2. g. Principales marcas y formatos de aguas saborizadas en Chile.



Fuente: Elaboración propia a partir de imágenes obtenidas de las páginas web de Coca-Cola y de CCU, Dic 2025.

Bajo la categoría de **jugos** en Chile, dentro de la industria de bebestibles no alcohólicos, se agrupan bebidas de fruta 100%, néctares y bebidas con contenido parcial de fruta. Este segmento ha mostrado un gran dinamismo, pues el valor de la industria alcanza los USD 762,4 millones en 2024, lo que refleja su relevancia dentro del mercado de bebidas sin alcohol. Se proyecta un crecimiento a una tasa compuesta anual de 12,1 % entre 2025 y 2034, impulsado por productos como jugos naturales, orgánicos, sin azúcar o elaborados con fruta real, los cuales responden a la preferencia del consumidor por opciones percibidas como más saludables, estas alternativas además de destacar por su sabor destacan por su aporte de antioxidantes y nutrientes esenciales, evitando el uso de frutas con fertilizantes y pesticidas en el caso de las líneas orgánicas (EMR Claight, 2022). De la misma forma el desarrollo de sabores innovadores ha permitido atraer consumidores que buscan propuestas más exóticas o diferentes a las tradicionales. Dentro de esta categoría destacan como las marcas más relevantes Watt's, Del Valle, Guallarauco, Jumex, Vivo y Livean (Ver Figura III.2.h y Figura III.2.i).

Figura III.2. h. Participación del mercado en valor de las principales marcas de jugo en Chile.



Fuente: Elaboración propia, a partir de datos de Nilsen, 2025.

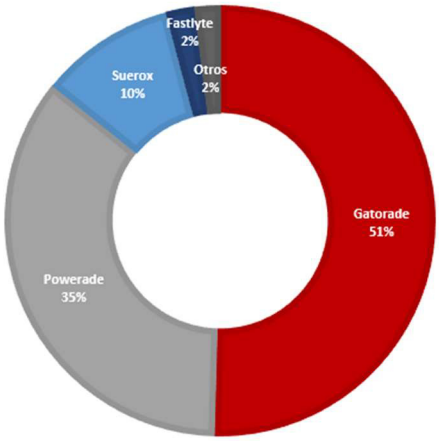
Figura III.2. i. Principales marcas y formatos de jugos en Chile.



Fuente: Elaboración propia a partir de imágenes obtenidas de las páginas web de Coca-Cola, de CCU y de Jumex, Dic 2025.

El segmento de **hidratación avanzada,** dentro de la industria chilena de bebestibles no alcohólicos, agrupa tanto las bebidas deportivas isotónicas, formuladas para favorecer la reposición de líquidos, electrolitos y minerales perdidos durante la actividad física, con marcas como Powerade y Gatorade. Como las soluciones electrolíticas de rehidratación con fórmulas de reposición de minerales avanzada, entre las que destacan marcas como SueroX, Fastlyte y Electrolit (Ver Figura III.2.j y Figura III.2.k). En Sudamérica, al igual que en Chile, el mercado presenta cambios impulsados por una mayor conciencia respecto del fitness, la evolución de las regulaciones alimentarias y el continuo patrocinio de eventos deportivos. En 2024, las bebidas isotónicas representaron el 84,29 % del mercado sudamericano de bebidas deportivas, siendo las bebidas funcionales con soluciones de hidratación cada vez más especializadas las que cuentan con el mayor potencial de crecimiento, proyectadas a crecer a una tasa compuesta anual de 5,72 % hacia 2030 (Mordor Intelligence, 2024). Al mismo tiempo los proveedores en respuesta a las nuevas preferencias del están incorporando sabores locales, reformulaciones y etiquetados más claros.

Figura III.2. j. Participación del mercado en valor de las principales marcas de hidratación en Chile.



Fuente: Elaboración propia, a partir de datos de Nilsen, 2025.

Figura III.2. k. Principales marcas y formatos de hidratación en Chile.

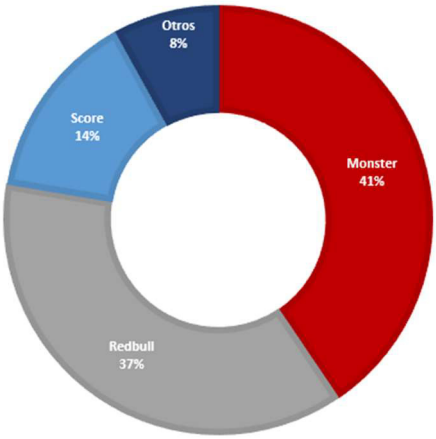


Fuente: Elaboración propia a partir de imágenes obtenidas de las páginas web de Coca-Cola, de CCU y de Suerox, Dic 2025.

Las **bebidas energéticas** son productos no alcohólicos formulados para aumentar el estado de alerta y la sensación de energía, generalmente mediante ingredientes como cafeína, taurina y azúcares o endulzantes. Este mercado ha experimentado un crecimiento sostenido en los últimos años, impulsado por su creciente popularidad entre jóvenes trabajadores y estudiantes que se ven inmersos ritmos de vida acelerados, jornadas exigentes y la necesidad de mejorar el rendimiento físico y mental, como también en consumidores vinculados a la vida nocturna ocasión de consumo donde se ha popularizado la mezcla con alcohol en tragos preparados como el "Tropical Gin" (Peña, 2025). Según un estudio realizado en Chile en 2022 por la Corporación Nacional de Consumidores y Usuarios (CONADECUS), el consumo per cápita mensual de bebidas energéticas en personas de entre 14 y 30 años aumenta notablemente entre 2010 y 2020 pasando de 0.4 a 3.6 litros, es decir,

un aumento de nueve veces, lo que corrobora el crecimiento de la categoría. Los principales actores dentro de esta categoría son Monster, Redbull y Score (Ver Figura III.2.l y Figura III.2.m).

Figura III.2. l. Participación del mercado en valor de las principales marcas de energéticas en Chile.



Fuente: Elaboración propia, a partir de datos de Nilsen, 2025.

Figura III.2. m. Principales marcas y formatos de energéticas en Chile.



Fuente: Elaboración propia a partir de imágenes obtenidas de las páginas web de Coca-Cola, de CCU y de Score, Dic 2025.

Los **tés y cafés listos para beber** son bebidas preparadas a base de té o café, envasadas y listas para su consumo inmediato insertas en la industria de bebestibles no alcohólicos. Esta categoría incluye marcas como Lipton Ice Tea, Nestea y cafés fríos de marcas internacionales como Starbucks (Ver Figura III.2.n). Aunque su participación actual en el mercado es poco significativa en comparación con otras categorías, en Chile representan un segmento con alto potencial de crecimiento, impulsado por consumidores que llevan estilos de vida cada vez más acelerados, quienes están en constante movimiento y quieren beber café sin esperar a que baje la temperatura (Maldonado, 2025).

Figura III.2. n. Principales marcas y formatos de té y cafés RTD en Chile.

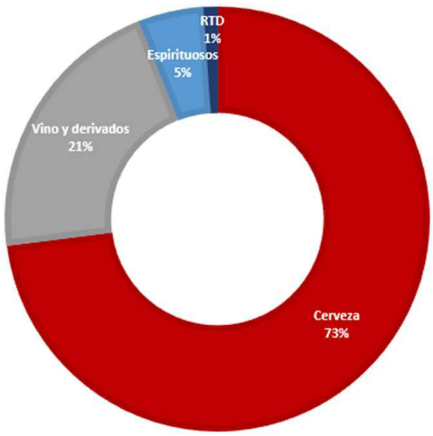


Fuente: Elaboración propia a partir de imágenes obtenidas de las páginas web de CCU, de Nescafé y de Starbucks, Dic 2025.

El mercado de bebidas alcohólicas en Chile, al igual que el de bebidas no alcohólicas, posee una gran relevancia dentro del consumo masivo nacional, alcanzando un valor estimado de USD 5,12 mil millones en 2024, donde el volumen total de consumo ha disminuido ligeramente pero el valor total del mercado ha aumentado debido a la preferencia por productos de gama alta (EMR Claight, 2023). La evolución reciente de esta industria en Chile está influenciada por diferentes cambios en los hábitos de consumo, el aumento de ingresos y la mejora económica de la última década han impulsado la aparición de un consumidor más gourmet, dispuesto a invertir en productos premium o con mayor grado de innovación, como cervezas artesanales, RTD de pisco y diversas propuestas de espirituosos. Paralelamente, los consumidores jóvenes han reducido su ingesta de alcohol disminuyendo alrededor de un 30 % entre 2019 y 2020, con un consumo estimado de 6,8 litros per cápita, motivados por estilos de vida más saludables y por la preferencia por bebidas de menor graduación o libres de alcohol (AFLECHI, 2020). En esta misma línea de preocupación por la salud, se observa una inclinación hacia alternativas de menor aporte calórico, como espumantes, lo que refleja una transición del mercado hacia opciones más ligeras.

En Figura III.2.o, la Asociación de Fabricantes de Licores de Chile (2018) presenta la participación en volumen que alcanzan las principales categorías de la industria de bebestibles alcohólicos en Chile, donde se observa que la cerveza, es la con mayor peso con un 71% del total del volumen comercializado.

Figura III.2. o. Participación del mercado en volumen de las categorías de bebestibles alcohólicos en Chile, 2018.



Fuente: Elaboración propia, a partir de datos de AFLECHI, 2018.

La **cerveza** es la categoría más relevante dentro del mercado de bebestibles alcohólicos en Chile; de hecho, la industria cervecera representa alrededor del 1,6 % del PIB nacional (La Tercera, 2025). El consumo de cerveza ha mostrado un crecimiento significativo, aumentando un 81 % entre 2005 y 2024, alcanzando al año un promedio de 54,4 litros por persona, donde los adultos de 35 a 49 años aumentaron su participación, mientras que los menores de 35 redujeron su consumo (El Mostrador, 2025). El alto volumen que alcanza la categoría se relaciona con la accesibilidad al producto por gran parte de la población y la graduación alcohólica baja que facilitan una mayor frecuencia de consumo.

En cuanto a preferencias en el mercado cervecero chileno, se observa que las lager industriales tradicionales siguen concentrando la mayor parte del consumo, debido a su amplia distribución, precios accesibles y perfiles de sabor suaves de gusto masivo. Mientras que las cervezas artesanales de bajo volumen han mostrado un crecimiento destacado con más de 300 cervecerías activas en el país, dando respuesta a esos consumidores que buscan mayor variedad, calidad y experiencias sensoriales diferenciadas (El Mostrador, 2025). Si bien las preferencias son tan diversas como los estilos disponibles, algunas de las marcas más reconocidas dentro del mercado nacional son Becker, Báltica, Escudo, Dorada, Heineken, Sol, Corona y Patagonia (Ver Figura III.2.p).

Figura III.2. p. Principales marcas y formatos de cervezas en Chile.



Fuente: Elaboración propia a partir de imágenes obtenidas de las páginas web de Coca-Cola y de CCU, Dic 2025.

La categoría de **vinos** y derivados de uva fermentada es un componente central de la industria alcohólica en Chile, la cual sustenta una tradición vitivinícola de largo plazo. Durante 2024, la producción nacional experimenta una marcada contracción, debido a condiciones climáticas adversas que afectaron el rendimiento en distintas zonas productoras (Vinetur, 2024). Sin embargo, esta disminución productiva no redujo la importancia del consumo interno y la relevancia del segmento ya que el mercado del vino en Chile alcanza un valor aproximado de USD 3.80 mil millones en 2024. Algunos de actores más reconocidos en esta industria son Viña Concho y Toro, Viña Undurraga, Viña Santa Rita, Viña Errázuriz y Viña Cousiño Macul (Ver Figura III.2.q).

Figura III.2. q. Principales marcas y formatos de vinos en Chile.



Fuente: Elaboración propia a partir de imágenes obtenidas de las páginas web de Coca-Cola. de CCU y Viña Concha y Toro, Dic 2025.

En términos de consumo en el mercado vitivinícola chileno, en 2021 el consumo per cápita alcanza los 10.6 litros, lo que representa un incremento del 8,58 % respecto de 2020. La tendencia del mercado vinícola chileno según el estudio "Radiografía al consumo de bebidas alcohólicas de los chilenos" realizado por Activa Chile y AIM Chile (2024), muestra un alto interés por parte de los consumidores en aprender más sobre el vino, con un 64% de encuestados declarando querer profundizar en sus conocimientos, Asimismo, un 75% considera que existe un vino para cada ocasión, lo que revela oportunidades para ampliar los momentos de consumo. Sin embargo, la frecuencia de consumo sigue siendo baja, ya que solo entre 13 % y 16 % de los consumidores afirma beber vino varias veces a la semana (Vinetur, 2024).

La categoría de **espirituosos**, donde se incluye bebidas destiladas como pisco, whisky, ron, vodka, ginebra y otros licores, a pesar de ser parte de la industria de bebestibles alcohólicos en Chile, presenta una menor participación en volumen en comparación con la cerveza y el vino. De acuerdo con lo indicado en "Radiografía al consumo de bebidas alcohólicas de los chilenos", realizada por Activa Chile y AIM Chile (2024), dentro de quienes consumen alcohol habitualmente en el país, un 18,5 % declara consumir pisco y un 16,1 % whisky de forma regular, lo que confirma su menor participación en la industria. En relación con el desarrollo del mercado en Chile, el segmento de espirituosos no muestra un crecimiento en volumen, pero evidencia una expansión en valor, asociada a cambios en el comportamiento del consumidor donde crece la preferencia por productos de mayor calidad y posicionamiento premium, privilegiando atributos como origen, marca, experiencia y sofisticación por sobre el consumo excesivo (Colombara, 2024).

Dentro de los espirituosos más representativos de Chile, el pisco, aguardiente de uva con denominación de origen chilena, destaca por su fuerte arraigo cultural. El consumo per cápita de pisco alcanza aproximadamente 2,2 litros anuales, lo que refleja su relevancia en el mercado interno (Banfi, 2015). Entre las marcas más reconocidas se encuentran Pisco Capel, Alto del Carmen, Monte Fraile, Mistral y Waqar. Junto al pisco, los destilados importados como el whisky, el ron y el vodka también forman parte de las preferencias de consumo en Chile, aunque con una participación menor, donde destacan marcas internacionales como Johnnie Walker, Jack Daniel's, Chivas Regal, Havana Club, Absolut y Smirnoff (Ver Figura III.2.r).

Figura III.2. r. Principales marcas y formatos de espirituosos en Chile.



Fuente: Elaboración propia a partir de imágenes obtenidas de las páginas web de Coca-Cola y de CCU, Dic 2025.

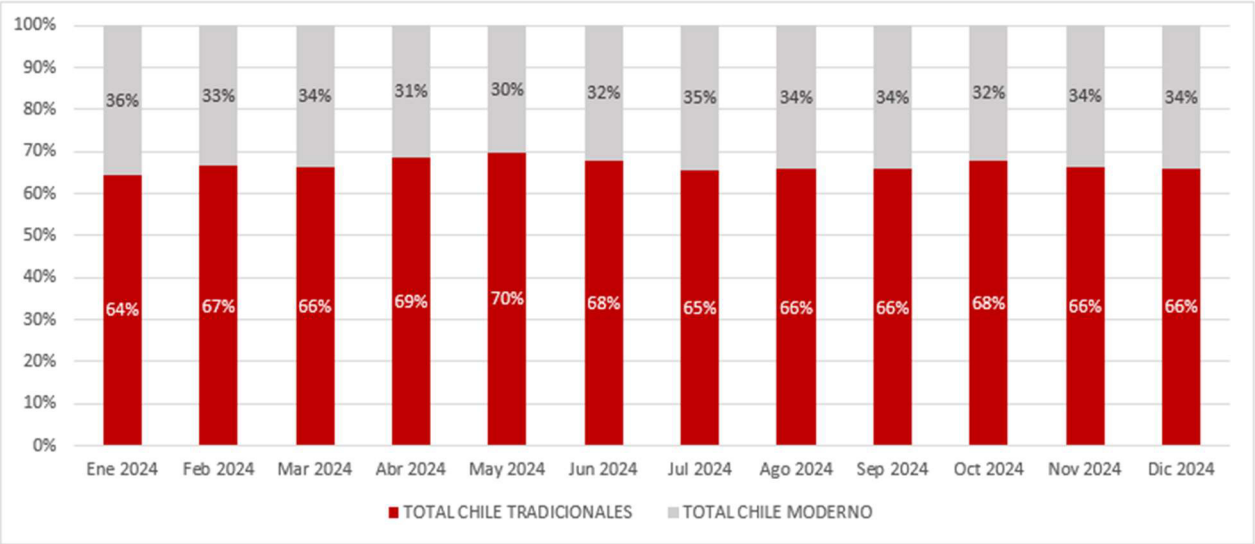
Un rasgo característico del consumo nacional es el cruce entre espirituosos y bebidas gaseosas, donde nacen combinaciones como la piscola y la wiscola, además del uso de espirituosos en tragos preparados, esta complementariedad entre categorías refuerza la importancia del mercado total de bebestibles en Chile, donde los segmentos o marcas no solo compiten entre sí, sino que también se acompañan y potencian en distintos contextos de consumo.

II.3. Canales de distribución de bebestibles en Chile

En el mercado chileno de bebestibles, los canales de distribución corresponden a las distintas vías y formatos comerciales a través de los cuales fabricantes, embotelladores y distribuidores hacen llegar sus productos al consumidor final. Estos canales cumplen un importante rol dada la naturaleza del mercado donde prima la alta rotación de productos, la necesidad de disponibilidad continua y la demanda de una correcta ejecución en el punto de venta. El comportamiento del consumidor en el punto de venta reafirma esta relevancia, ya que la decisión de compra suele ser inmediata y se basa en las alternativas visibles y disponibles en el lugar de compra, dejando fuera aquellos productos que no se encuentran presentes o a la vista. En Chile, la industria se organiza principalmente en tres canales de comercialización: el Canal Tradicional, el Canal Moderno y el Canal Horeca, siendo los dos primeros canales los que concentran la mayor cantidad de volumen de la industria.

La distribución del mercado de bebestibles sin alcohol, categoría más relevante en términos de volumen para la industria, evidencia la importancia en Chile del Canal Tradicional y del Canal Moderno. El primero concentra más del 60 % del total, mientras que el segundo alcanza una participación cercana al 30 %, consolidando a ambos como los principales pilares de la estructura para disponibilizar productos (Ver Figura III.3.a).

Figura III.3. a. Participación en valor del mercado de bebidas sin alcohol por canales de distribución en Chile, 2024.



Fuente: Elaboración propia, a partir de datos de Nilsen, 2025.

En el **Canal Moderno** se encuentran aquellos establecimientos cuya metodología de compra se basa en el autoservicio, donde el consumidor recorre el local y selecciona el mismo los productos que requiere sin la necesidad de involucrar intermediarios, siendo un modelo que engloba la comercialización de productos de manera masiva en un local (CityTroops FSM, 2025). Dentro de este canal se incluyen supermercados, tiendas de autoservicio y tiendas de conveniencia como las ubicadas en petroleras, entre otros, las cuales pueden contar o no con patente de alcohol, lo que condiciona la disponibilidad de ciertas categorías y las ocasiones de consumo a las que se orientan (Quinteros, 2018).

Los **supermercados** corresponden a establecimientos de autoservicio a gran escala que cuentan con tres o más carriles de salida, amplia superficie de venta y una gran variedad de productos para el consumo masivo, donde se incluyen bebestibles con y sin alcohol, dependiendo de si estas cuentan o no con patentes para la venta de alcohol (Quinteros, 2018). Este formato concentra compras de volumen, es decir, de abastecimiento, ya que los consumidores lo utilizan para realizar compras mensuales o semanales del hogar, lo que explica la mayor relevancia de formatos familiares, packs y promociones por varias botellas, dentro de este tipo de negocio.

En relación con la ejecución comercial de los supermercados, destacan dinámicas competitivas en las que se potencian las promociones temporales y el uso de exhibiciones secundarias que llamen la atención, como cabeceras o activaciones específicas, las cuales permiten otorgar mayor visibilidad a los productos al asociarlos a distintas ocasiones de consumo. La ejecución en sala se encuentra fuertemente asociada a la planificación promocional, la negociación de espacios en sala y la consistencia en la exhibición, pues luego el comprador se encuentra tomando la decisión frente a múltiples alternativas en el punto de venta (Ver Figura III.3.b). En este escenario, la excelencia en la ejecución en sala se convierte en uno de los procesos más relevantes del Canal

Moderno, ya que permite a las marcas diferenciarse de la competencia y conectar de manera más efectiva con los consumidores (CityTroops FSM, 2025).

Figura III.3. b. Ejecución comercial de supermercados.



Fuente: Elaboración propia a partir de fotografías originales y obtenidas de páginas web, Dic 2025.

El análisis de tendencias del consumo masivo en Chile, elaborado por TrendTIC (2024), basado en datos de Nielsen, indica que el consumo en supermercados ha experimentado una contracción, la cual se debe principalmente a una disminución de compras presenciales. Sin embargo, este modelo continúa siendo relevante para el mercado de bebestibles, lo que se corrobora con el reporte del USDA (2019) sobre el retail de alimentos y bebidas en Chile, el cual señala que los supermercados concentran aproximadamente el 62 % de la participación del total de ventas minoristas del sector, donde se incluye una proporción significativa de bebestibles.

En Chile, las principales empresas operadoras del Canal Moderno en supermercados son Walmart Chile, a través de cadenas de Líder; Cencosud, con tiendas Jumbo y Santa Isabel; y SMU quienes tiene como empresas operadoras a Unimarc y Mayorista 10 (Ver Figura III.3.c).

Figura III.3. c. Principales operadores en supermercados, en Chile.



Fuente: Elaboración propia a partir de fotografías originales y obtenidas de páginas web, Dic 2025.

Son consideradas dentro del Canal Moderno como **tiendas de autoservicio** aquellos locales que son de menor tamaño que los supermercados, generalmente con hasta dos carriles de salida, los cuales también operan bajo el principio de autoservicio y procesos formales de retail, donde el consumidor selecciona de forma directa los productos (Quinteros, 2018). La ocasión de consumo asociada a estas tiendas es la reposición rápida cubriendo necesidades planificadas a corto plazo, donde la compra se encuentra entre la compra diaria del canal tradicional y la compra de abastecimiento propia del supermercado, cubriendo situaciones en las que el consumidor identifica una necesidad próxima, como reponer para el consumo del día o de la semana o anticipa consumos próximos.

Al comparar la ejecución comercial de una tienda de autoservicio con la de un supermercado, se encuentra un modelo similar en estandarización de ejecución en sala, aunque a una menor escala y con una oferta restringida de productos (Ver Figura III.3.d). La menor variedad de productos ocurre principalmente por las limitaciones de espacio, al tener menos disponibilidad física, las marcas líderes del mercado adquieren mayor protagonismo en términos de visibilidad y presencia, pues se les da prioridad a aquellos productos con mayor frecuencia de venta. En este tipo de establecimientos, el objetivo a desarrollar con la correcta ejecución en sala es lograr una alta rotación de productos, gracias a una correcta exhibición en sala y a la disponibilidad permanente de bebidas frías.

Figura III.3. d. Ejecución comercial de tiendas de autoservicio.



Fuente: Elaboración propia a partir de fotografías originales y obtenidas de páginas web, Dic 2025.

En Chile, las tiendas de autoservicio son operadas por las mismas empresas que participan en el canal de supermercados, aunque a través de otros formatos (Troncoso, 2025). Así, SMU opera establecimientos como Unimarc Vecino, Cencosud participa mediante formatos pequeños de Santa Isabel y Walmart Chile lo hace a través de Líder Express (Ver Figura III.3.e).

Figura III.3. e. Principales operadores en tiendas de autoservicio, en Chile.



Fuente: Elaboración propia a partir de fotografías originales y obtenidas de páginas web, Dic 2025.

Como último subgrupo dentro del Canal Moderno se encuentran las **tiendas de conveniencia**, estas son establecimientos de autoservicio orientados a compras rápidas y de alta frecuencia que pueden dividirse por su localización, en tiendas de conveniencia ubicadas en la calle, enfocadas en zonas de alto tránsito, y en tiendas adosadas a estaciones de servicio (Doberti, 2025). Los mayores beneficios asociados a este formato de atención es la cercanía, la rapidez en el proceso de compra y la amplitud de sus horarios de atención, siendo el enfoque de los establecimientos las compras al paso de consumo inmediato, lo que las vincula directamente con ocasiones de consumo de trayectos urbanos y pausas laborales.

En las tiendas de conveniencia, la ejecución comercial debe priorizar la disponibilidad de productos fríos, la visibilidad en zonas cercanas a la caja y la asociación de los productos con momentos específicos del día, como desayuno, snack o consumo nocturno (Ver Figura III.3.f). En este formato, se prioriza la conveniencia y la rapidez en la compra por sobre el precio, siendo diferente el comportamiento del consumidor que en supermercados y tiendas de autoservicio. Las tiendas presentan un surtido más acotado, enfocándose en productos individuales de alta rotación, donde las opciones frías de consumo inmediato cumplen un rol central.

Figura III.3. f. Ejecución comercial de tiendas de conveniencia.



Fuente: Elaboración propia a partir de fotografías originales y obtenidas de páginas web, Dic 2025.

El formato de tiendas de conveniencia en Chile es operado por distintos actores, entre ellos destacan Pronto Copec, perteneciente a Copec, y Upa!, asociado a Shell Chile, ambos vinculados a estaciones de servicio. De la misma forma, adquieren relevancia cadenas como OXXO, perteneciente al grupo FEMSA, y Spid. desarrollado por Cencosud, que se caracterizan por ubicarse principalmente en zonas urbanas de alto flujo de personas (Ver Figura III.3.g).

Figura III.3. g. Principales operadores en tiendas de conveniencia, en Chile.



Fuente: Elaboración propia a partir de fotografías originales y obtenidas de páginas web, Dic 2025.

El **Canal Horeca** corresponde a aquellos establecimientos en los que el consumo se realiza dentro del mismo punto de venta, a diferencia de los Canales Moderno y Tradicional, donde el consumo ocurre fuera del local (ELIS, 2025). En este canal, la decisión de consumo no ocurre frente a una góndola con múltiples alternativas, sino que cuenta con un intermediario que puede ser la carta, la recomendación del garzón y la recomendación del establecimiento. Dentro de esta categoría se incluyen hoteles, restaurantes, bares y cafeterías, los cuales, dependiendo de su naturaleza, pueden contar o no con patente de alcohol.

En Chile, el Canal Horeca es considerado complementario dentro de la industria de bebestibles, ya que presenta una menor participación en volumen en comparación con otros canales; sin embargo, es altamente relevante para el posicionamiento de las diferentes marcas. Pues cumple un rol referencial para resto de canales, muchas de las preferencias, innovaciones y tendencias de consumo que se introducen en el Canal Horeca posteriormente se trasladan al resto de los canales. Asimismo, el consumo en esta categoría está estrechamente asociado a la experiencia, lo que permite a las marcas posicionarse en ocasiones de consumo específicas sin competir exclusivamente en base al precio.

Los **hoteles** forman parte del Canal Horeca y se caracterizan por ofrecer servicios de alojamiento junto con consumo de alimentos y bebestibles dentro del mismo establecimiento, donde estos últimos cumplen un rol complementario. Las ocasiones de consumo en hotelería se asocian principalmente a desayunos, almuerzos, cenas, consumo nocturno, consumo dentro de la habitación y eventos corporativos. En este formato, los bebestibles llegan al consumidor a través de diferentes puntos de atención dentro del mismo recinto, como

restaurantes internos, bares del hotel, minibares en habitaciones y servicios asociados a eventos (Ver Figura III.3.h). En todas las ocasiones mencionadas, el formato de consumo inmediato es el más comercializado, dado que los productos adquiridos son consumidos en el momento.

Figura III.3. h. Ocasiones de consumo en hoteles.



Fuente: Elaboración propia a partir de fotografías originales y obtenidas de páginas web, Dic 2025.

En hotelería, se observa que la elección del bebestible a consumir cuenta con la intervención de distintos actores, como la carta, la atención del garzón y la experiencia ofrecida. En base a lo anterior, la ejecución comercial correcta se centra en la inclusión de marcas en la carta, acuerdos de exclusividad, capacitación del personal de servicio, activaciones en el punto de consumo y acuerdos comerciales de largo plazo. Finalmente, las promociones por precio pasan a segundo plano resaltando la asociación y memoria del consumidor con el producto en ocasiones específicas.

Entre los principales operadores del segmento hotelero en Chile se encuentran tanto cadenas internacionales como nacionales. A nivel internacional, destacan Marriott International y Accor, presentes en el país a través de marcas como Ibis, Novotel y Pullman. Mientras que, en el ámbito local, lideran cadenas nacionales como Enjoy y Diego de Almagro, las cuales cuentan con presencia a lo largo de todo el territorio nacional (Ver Figura III.3.i).

Figura III.3. i. Principales operadores en hotelería, en Chile.



Fuente: Elaboración propia a partir de fotografías originales y obtenidas de páginas web, Dic 2025.

Los restaurantes y cafés también son incluidos dentro del Canal Horeca, también corresponden a establecimientos donde el consumo se realiza dentro del local. En estos puntos de venta, los bebestibles cumplen un rol de acompañamiento de la oferta gastronómica, siendo las ocasiones de consumo asociadas los desayunos, almuerzos, onces, cenas y encuentros sociales, variando según el tipo de negocio. La venta de bebidas alcohólicas está condicionada a la obtención de la patente de alcoholes, mientras que los bebestibles sin alcohol se encuentran presentes en la mayoría de los locales. Basado en las ocasiones de consumo descritas, el formato más consumido por el segmento es el formato de consumo inmediato o bebidas post mix (bebidas carbonatadas sin alcohol que se elaboran en el punto de consumo, mediante un sistema de dispensado que mezcla jarabe concentrado, agua potable y dióxido de carbono) donde locales requieren asegurar la disponibilidad de las marcas líderes, ya que la ausencia del producto puede afectar directamente la experiencia del consumidor, por ende, la venta de alimentos.

La decisión de consumo en restaurantes y cafés no se produce frente a una góndola, sino que está intervenida por la recomendación del garzón o barista, quienes influyen en la elección del consumidor dentro de un portafolio de productos previamente definido por el establecimiento en una carta. Considerando lo anterior, la ejecución comercial en estos locales se basa en la presencia del producto en carta, el maridaje correcto con alimentos, los acuerdos de exclusividad con proveedores, la capacitación del personal de servicio y la disponibilidad constante de productos fríos (Ver Figura III.3.j).

Figura III.3. j. Ejecución comercial de restaurantes y cafés.



Fuente: Elaboración propia a partir de fotografías originales y obtenidas de páginas web, Dic 2025.

Dentro de la estructura del Canal Horeca, los restaurantes y cafés pueden clasificarse entre cadenas y locales independientes. Las primeras cuentan con múltiples locales a nivel nacional, suelen ubicarse en centros comerciales y se caracterizan por cartas estandarizadas y acuerdos comerciales de exclusividad con proveedores, los cuales se deben cumplir en toda la red. En contraste, los locales independientes suelen operar uno o pocos puntos de venta por lo que presentan menor estandarización y poder de negociación, lo que limita la posibilidad de establecer acuerdos exclusivos con proveedores. En Chile, entre los principales operadores de cadenas de restaurantes y cafés se encuentran McDonald's, Burger King Starbucks, Juan Valdez Café y

Dunkin'. Además, se cuenta con una amplia base de locales independientes, parte relevante del ecosistema en el país (Ver Figura III.3.k).

Figura III.3. k. Principales operadores en restaurantes y cafés, en Chile.



Fuente: Elaboración propia a partir de fotografías originales y obtenidas de páginas web, Dic 2025.

Los **bares** son establecimientos pertenecientes al Canal Horeca que se enfocan en la venta y consumo de bebidas alcohólicas dentro del propio local, siendo obligatoria la obtención de la patente de alcoholes para su operación. En este formato, la oferta de alimentos cumple un rol complementario, predominando preparaciones diseñadas para acompañar el consumo de bebidas, las cuales suelen ser opciones de rápida elaboración y bajo nivel de complejidad, como tablas, papas fritas, hamburguesas, entre otros. Los bebestibles sin alcohol desempeñan igualmente un rol complementario, principalmente como mezcladores en la preparación de tragos o como alternativas de consumo para determinados clientes. A diferencia de la mayoría de los restaurantes y cafeterías, los bares presentan horarios de funcionamiento nocturnos, extendiéndose desde la tarde hasta altas horas de la noche, lo que concentra las ocasiones de consumo relacionadas a encuentros sociales, ocio nocturno y actividades de entretenimiento (García, 2023).

La decisión de consumo en estos locales se encuentra influida por las opciones disponibles en la carta, la experiencia ofrecida por el local y la recomendación del bartender o garzón, quienes cumplen un importante rol como asesores. Desde la ejecución comercial, el desempeño de los distintos bebestibles en cada bar depende de su presencia en la carta de tragos, su inclusión en las propuestas de mixología, su consideración en opciones de eventos y la aplicación de promociones asociadas a horarios específicos, como los “Happy Hours” (Ver Figura III.3.l). En los bares, el precio del producto no determina la elección, ya que el consumidor le entrega un mayor valor a la experiencia, aun cuando los mismos productos puedan encontrarse a un menor precio en otros canales de venta.

Figura III.3. l. Ejecución comercial de bares.



Fuente: Elaboración propia a partir de fotografías originales y obtenidas de páginas web, Dic 2025.

En Chile, el segmento de bares está conformado por una amplia diversidad de operadores que suelen presentar una concentración geográfica en zonas específicas de Santiago donde el consumidor se acerca para disfrutar la vida nocturna, como Barrio Italia, Bellavista, Orrego Luco, entre otras (Chile Travel, 2025). Dentro de los bares más reconocidos a nivel nacional se encuentran Hard Rock Cafe, Bar Nacional, Teclados, Barba Azul, entre otros (Ver Figura III.3.m).

Figura III.3. m. Reconocidos bares o barrios de bares, en Chile.



Fuente: Elaboración propia a partir de fotografías originales y obtenidas de páginas web, Dic 2025.

El **Canal Tradicional** se compone por establecimientos de venta directa al público donde la atención se realiza a través de un vendedor detrás del mostrador para el posterior consumo fuera del local. Este modelo presenta un carácter transaccional e interpersonal, ya que el consumidor interactúa directamente con quien atiende, siendo este capaz de influir en la decisión final de compra (CityTroops FSM, 2025). Dentro de este canal se incluyen tanto locales con venta de alcohol, como botillerías y minimarkets con patente de alcohol y otros establecimientos sin permiso para la venta bebidas alcohólicas, como almacenes de barrio, fiambrerías, panaderías, kioscos, entre otros (Quinteros, 2018). En particular, el Canal Tradicional concentra en su mayoría compras de reposición y consumo inmediato, relacionadas con la cercanía al hogar o lugar de trabajo y a la necesidad de resolver el consumo en un corto plazo, a diferencia del Canal Moderno, que se orienta principalmente a compras de abastecimiento.

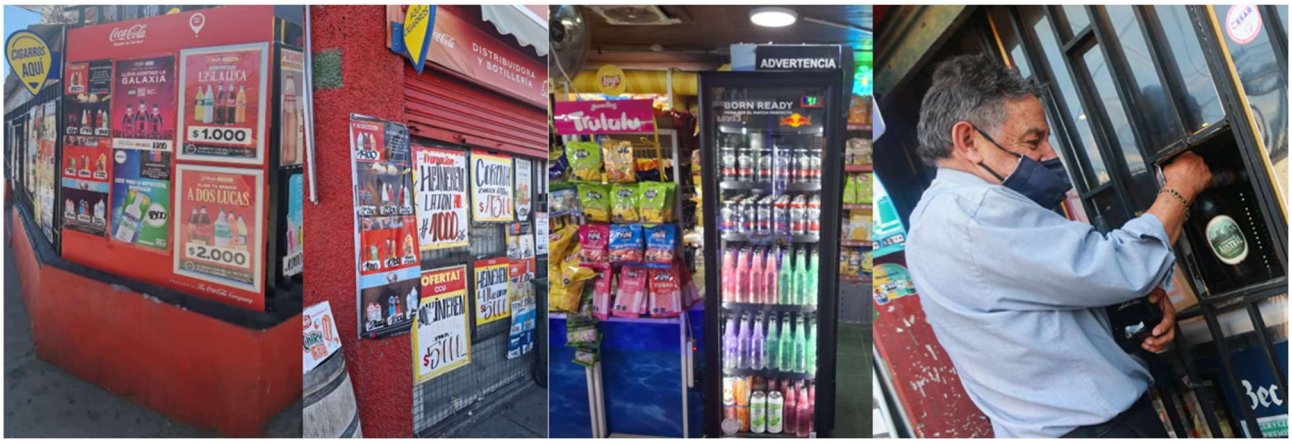
En la ejecución comercial del Canal Tradicional, el foco es destacar por sobre el resto en el punto de venta, a través de una adecuada gestión de inventario y la incorporación de equipos de frío que aseguren la disponibilidad de productos a temperatura de consumo, esto permite aumentar la rotación y reposición de los bebestibles, lo que, se traduce en mayores volúmenes de venta para el local (Quinteros, 2018). A diferencia del Canal Moderno, en este canal es posible materializar con mayor rapidez nuevas estrategias pues su carácter más informal facilita la competencia principalmente vía precios y márgenes, simplificando el diseño e implementación de estrategias comerciales y de ejecución en el punto de venta (CityTroops FSM, 2025).

En los últimos años, el Canal Tradicional presenta tasas de crecimiento constantes superiores al 6 %, alcanzando una participación cercana al 25 % del total de las compras del mercado minorista. Este aumento se intensifica tras la pandemia de Covid-19, donde el crecimiento del canal registrado es de un 27 % aproximado, respecto al año anterior (Quinteros, 2018). La expansión de este canal responde a consumidores que valoran la rapidez, la accesibilidad y la cercanía (Revista Emprende, 2025). Bajo estas condiciones, el Canal Tradicional se consolida como uno de los segmentos con mayor dinamismo en Chile y como una de las principales oportunidades de crecimiento para la industria de bebestibles, lo que refuerza la importancia de desarrollar estrategias comerciales especializadas buscando apoyar a estos puntos de venta en el crecimiento de sus negocios, contribuyendo así al desarrollo de la industria en su conjunto.

Las **botillerías** son establecimientos que forman parte del Canal Tradicional, cuyo principal foco es la venta de bebidas alcohólicas envasadas para su consumo posterior, siendo obligatoria la obtención de patente de alcohol para su funcionamiento. Sin embargo, en estos locales también comercializan bebestibles sin alcohol, ya sea para consumo directo o como mezcla con bebidas alcohólicas. Las ocasiones de consumo asociadas a este formato son en su mayoría compras de reposición de corto plazo, vinculadas a reuniones sociales, consumo en el hogar y para fines de semana, donde los productos más comercializados son cervezas, bebidas gaseosas, vinos y espirituosos.

La mayoría de las botillerías se encuentran enrejadas, debido a que comercializan productos de alto valor y cuentan con horarios de atención nocturnos, lo que las expone a mayores riesgos de robos. En algunos casos, las rejas se utilizan de manera permanente, mientras que en otros solo durante algunos horarios de la noche, en ambas modalidades, el acceso del cliente al interior del local se ve limitado. Como consecuencia, el rol del dependiente, quien se encuentra tras el mostrador, adquiere una gran relevancia, ya que él ofrece los productos, orientando la compra e influyendo directamente en la decisión del consumidor. Al eliminar la posibilidad de que el cliente recorra góndolas o equipos de frío comparando alternativas, se modifica la ejecución del punto de venta, por ende, para incentivar la compra de un producto por sobre otro, resulta clave la visibilidad de marca, a través del material instalado en rejas o muros y mediante la correcta exhibición en equipos de frío o en el mostrador, donde la ubicación y disponibilidad son determinantes (Ver Figura III.3.n).

Figura III.3. n. Ejecución comercial de botillerías.



Fuente: Elaboración propia a partir de fotografías originales, Dic 2025.

El segmento de botillerías en Chile está compuesto en gran parte por operadores independientes, lo que otorga a cada local un alto grado de autonomía en la gestión diaria (Ver Figura III.3.n). Por esta razón, para lo proveedores es muy importante la fidelización del punto de venta por lo que invierten activamente en este canal, mediante la instalación de equipos de frío, góndolas para alcoholes, mesones y fachadas con sus marcas, buscando asegurar presencia preferente y potenciar la rotación de productos.

Figura III.3. o. Exterior de botillerías en Chile.



Fuente: Elaboración propia a partir de fotografías originales, Dic 2025.

Dentro del Canal Tradicional se encuentran los **Almacenes de Barrio y Minimarkets**, estos son establecimientos de venta directa al público, generalmente atendidos tras un mostrador donde se comercializa principalmente abarrotes y bebestibles sin alcohol destinados al consumo posterior. Algunos minimarkets cuentan con patente de alcohol; sin embargo, se diferencian de las botillerías por venta predominante de productos de abarrotes y bebidas no alcohólicas. Este tipo de negocios se caracterizan por ser a pequeña escala, mantener gran cercanía con el consumidor y contar con una alta frecuencia de visitas. Las ocasiones de consumo a las que responden son en su mayoría de reposición diaria, consumo inmediato y compras de rápidas

para el hogar, como la compra de una bebida para el almuerzo o la cena, donde se privilegian la proximidad y la atención por sobre el precio.

Desde la perspectiva de la ejecución en el punto de venta, los almacenes de barrio y minimarkets presentan una operación simple y flexible, donde la disponibilidad de productos fríos, la gestión de inventario y la relación directa con el cliente son elementos centrales. Dado el tamaño reducido de estos locales, la exhibición se encuentra condicionada por el espacio disponible, por lo que la visibilidad de marcas líderes, la rapidez en la atención y, la oferta de productos fríos influye directamente en la decisión de compra del consumidor (Ver Figura III.3.p).

Figura III.3. p. Ejecución comercial de almacenes y minimarkets de barrio.



Fuente: Elaboración propia a partir de fotografías originales y obtenidas de páginas web, Dic 2025.

Al igual que en el caso de botillerías, la mayoría de los almacenes de barrio y minimarkets corresponde a operadores independientes, lo que refuerza la importancia de la fidelización del punto de venta por parte de los proveedores (Ver Figura III.3.q). En su mayoría, son negocios familiares que adaptan parte de sus viviendas para el comercio minorista, operando en superficies reducidas que no superan los 20 m² (Diario Financiero, 2023). Por esta razón, los proveedores buscan fortalecer su relación con estos locales mediante acciones que son valoradas por el almacenero, como el embellecimiento del punto de venta de la mano con la mejora de la visibilidad de sus marcas, a través de la instalación de equipos de frío, material publicitario y mejoras en los espacios de exhibición.

Figura III.3. q. Almacenes y minimarkets de barrio, en Chile.



Fuente: Elaboración propia a partir de fotografías obtenidas de páginas web, Dic 2025.

Dentro del Canal Tradicional existen otros tipos de negocios en los que los bebestibles cumplen un rol secundario como producto de acompañamiento de la compra principal. Este es el caso de las **Fiambrerías**, establecimientos especializados en productos cárnicos y lácteos, así como de las **Panaderías,** donde se comercializan productos de elaboración propia como panes, tortas y pasteles. En estos formatos, las ocasiones de consumo asociadas a los bebestibles se relacionan principalmente con el acompañamiento de alimentos y con compras de reposición de corto plazo para el hogar, especialmente en horarios de desayuno y once, donde destaca el consumo de categorías como bebidas gaseosas, aguas y jugos.

En estos formatos, existe una alta frecuencia de visita y un surtido acotado de bebestibles, dado que el foco principal del negocio es la venta de alimentos y el tamaño del local es reducido. En este escenario, la decisión de adquirir un bebestible suele estar inducida por la compra principal de alimentos, por lo que la visibilidad del producto adquiere un rol clave. Debido a ello se utilizan distintos formatos de exhibición orientados a captar la atención del consumidor, como muebles de panadería que incorporan espacios superiores para posicionar jugos y así incentivar el cruce de categoría (Ver Figura III.3.r). También es relevante la ubicación de productos en equipos de frío visibles desde el mostrador, pues esto incrementa la probabilidad de compra impulsiva.

Figura III.3. r. Ejecución comercial de fiambrerías y panaderías.



Fuente: Elaboración propia a partir de fotografías obtenidas de páginas web, Dic 2025.

En panaderías y fiambrerías, como en el resto del canal tradicional, la decisión de compra cuenta con la intervención directa de una persona que atiende al cliente, quien puede sugerir productos. En estos formatos la mayoría de los locales corresponde a operadores independientes; sin embargo, en estos casos suele existir un mayor nivel de inversión que en almacenes de barrio, dado que requieren equipos especializados para mantener refrigerados los productos cárnicos o para la elaboración de pan y pasteles, donde los proveedores buscan fidelizar al a través de una propuesta de valor en el punto de venta reforzando la preferencia por determinadas marcas (Ver Figura III.3.s).

Figura III.3. s. Fiambrerías y panaderías de barrio, en Chile.



Fuente: Elaboración propia a partir de fotografías originales y obtenidas de páginas web, Dic 2025.

Los **Kioscos** son puntos de venta de muy pequeña escala, que se caracterizan por una alta frecuencia de visitas y por atender principalmente ocasiones de consumo de paso. Dentro de los productos que ofrecen se suelen incluir golosinas, alimentos, bebidas y cigarrillos, orientado a responder a las necesidades del consumidor en trayectos urbanos, momentos de recreación y compras por impulso (El Cronista, 2012). No

todos los kioscos comercializan bebestibles, de hacerlo se limitan exclusivamente a las opciones sin alcohol. Debido al pequeño espacio disponible que poseen, dentro de los bebestibles ofertados predominan las marcas líderes del mercado, ya que los operadores buscan priorizar productos de alta rotación, evitando destinar espacio y capital en artículos con bajo desempeño.

Considerando que este formato está fuertemente asociado a la compra por impulso, la presencia de una persona que atiende y entrega los productos es clave, ya que define qué artículos estarán disponibles para la venta e influye directamente en la decisión del consumidor. En relación, con la ejecución del punto de venta, no todos los kioscos cuentan con electricidad, por ende, con equipos de frío, aquellos que los poseen suelen ser pequeños y con limitada visibilidad de producto. En muchos casos, los bebestibles fríos se mantienen en cajas de plumavit con hielo. Los factores más relevantes para la ejecución de estos locales son la ubicación del kiosco, la disponibilidad de productos fríos, el precio y la rapidez.

En el caso de los kioscos en Chile, al igual que en el resto del Canal Tradicional, la mayoría de los locales corresponde a operadores independientes, caracterizados por una inversión limitada en infraestructura (Ver Figura III.3.t). Estos puntos de venta se pueden instalar tanto en bienes nacionales de uso público, como calles y plazas, como en propiedades privadas, como colegios u otros puntos de alto tránsito peatonal (BCN,1994).

Figura III.3. t. Kioscos, en Chile.



Fuente: Elaboración propia a partir de fotografías originales y obtenidas de páginas web, Dic 2025.

II.4. Principales operadores en el mercado de bebestibles en Chile

Dentro del mercado chileno de bebestibles, tanto en la categoría de productos alcohólicos como analcohólicos, participan empresas que cumplen el rol de propietarios de marcas, las cuales cuentan con los derechos de uso, explotación comercial y desarrollo estratégico de dichas marcas en el mercado. En una parte significativa de los casos, los propietarios de las marcas no coinciden con las empresas que llevan a cabo la producción ni la distribución física de los productos, funciones que suelen ser delegadas a embotelladores, fabricantes locales o distribuidores autorizados.

Los propietarios de marca tienen como función definir el posicionamiento, la identidad y la propuesta de valor de cada marca, así como diseñar las estrategias de marketing orientadas a su desarrollo y fortalecimiento en el mercado (Kotler & Keller, 2016). Es por ello que su rol se centra en la generación de demanda y construcción de marca, mediante acciones comunicacionales destinadas a estimular la preferencia del consumidor final. A continuación, se describen las principales empresas que actúan como propietarias de las marcas más relevantes dentro del mercado nacional de bebestibles.

The Coca-Cola Company se origina a partir de la compra del negocio desarrollado por el Dr. John Stith Pemberton, farmacéutico de la ciudad de Atlanta, por parte de Asa Griggs Candler, proceso que da lugar a la fundación de la compañía en el estado de Georgia (Coca-Cola Europacific Partners, 2023). En sus inicios, el negocio desarrollado por Pemberton consiste en la creación y comercialización de la bebida Coca-Cola, la cual comienza su venta como un tónico medicinal; sin embargo, con el tiempo, la marca evoluciona hasta integrarse al mercado de bebidas, pasando de un producto de alcance local a un bien de consumo masivo dentro de la industria, lo que permite la consolidación inicial de The Coca-Cola Company como un actor relevante del sector (Coca-Cola Company, s. f.).

La estrategia de crecimiento en las últimas décadas de The Coca-Cola Company ha estado fuertemente vinculada a una política de adquisiciones y alianzas estratégicas, pues esta expansión se ha sustentado con la introducción de nuevos productos y la adquisición de marcas relevantes para la adaptación a los cambios de preferencias en los consumidores. Como resultado de esta estrategia, la empresa cuenta actualmente con un portafolio que supera las 200 marcas, abarcando diversas categorías como aguas, jugos, gaseosas, bebidas deportivas y bebidas energéticas, lo que ha permitido ampliar su alcance y disminuir el riesgo asociado a la dependencia de una sola categoría de producto.

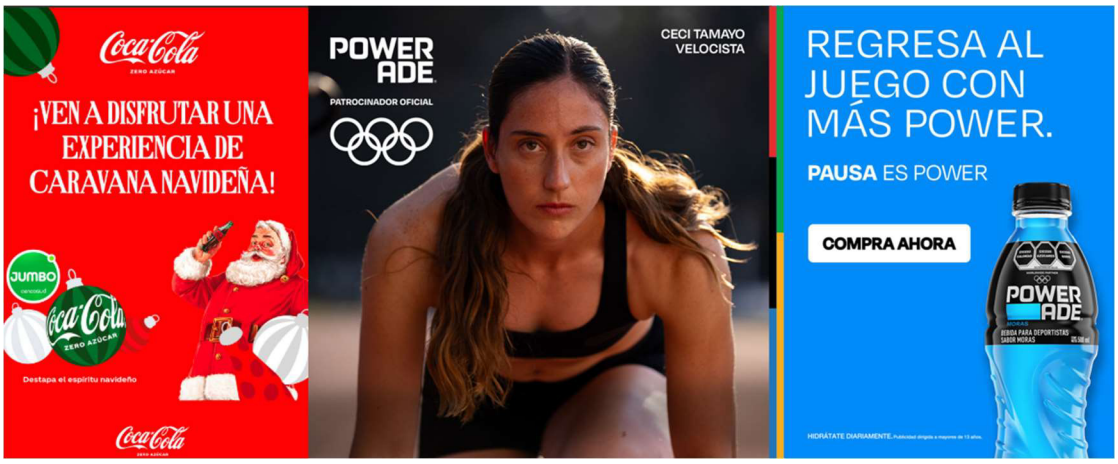
Entre los acontecimientos más relevantes en la expansión de The Coca-Cola Company, se encuentra la adquisición de los derechos de Fanta en 1946 y la posterior introducción de Sprite durante la década de 1960, acciones que permitieron a la compañía consolidar su liderazgo a nivel mundial dentro del segmento de bebidas gaseosas (The Coca-Cola Company, s. f.). Posteriormente, en 1999, la empresa contina su expansión mediante la adquisición del 50 % de Inka Kola, incorporando los derechos de marca y distribución internacional de esta marca (Ledesma, 2022). Además, la compañía, crece hacia otras categorías, gracias a la compra del 100 % de

Jugos del Valle en 2006 (La Vanguardia, 2006) y la incorporación de Energy Brands (Glacéau) en 2007, lo que fortalece su presencia en el segmento bebestibles no gaseosos. En la industria chilena, la adquisición de la marca Benedictino en 2007 refuerza su participación en el mercado de aguas. Por último, en 2014, la compañía concreta una alianza estratégica mediante una participación minoritaria en Monster Beverage Corporation, lo que le permite posicionarse en el mercado de bebidas energéticas.

El modelo de negocio actual de The Coca-Cola Company implica que la compañía no produce ni distribuye directamente los productos finales que comercializa en los distintos mercados del mundo. Su operación se basa en la producción de jarabes o concentrados, los cuales son vendidos a embotelladores autorizados, en Chile Coca-Cola Andina y Coca-Cola Embonor, quienes tienen como rol fabricar, envasar y distribuir las bebidas terminadas en cada mercado (Quartr, s. f.). Este sistema ha permitido la expansión global de la compañía ya que facilita la presencia internacional manteniendo el control estratégico sobre los productos.

En el actual mercado chileno, The Coca-Cola Company se encuentra a cargo de entregar los lineamientos para lograr el posicionamiento deseado en marcas como Coca-Cola, Fanta, Sprite, Schweppes, Del Valle, Vital, Benedictino, Aquarius, Powerade y Fastlyte (The Coca-Cola Company, s. f.). Mantiene su rol como propietario de marca preocupado de las propuestas de valor y de las acciones comunicacionales de cada marca mientras que la producción y distribución se realizan a través de los embotelladores autorizados (Ver Figura III.4.a).

Figura III.4. a. Acciones comunicacionales de Coca-Cola Company.



Fuente: Elaboración propia a partir de imágenes oficiales de The Coca-Cola Company, Dic 2025.

Los inicios de **PepsiCo** ocurren en 1898, cuando Caleb Bradham reformula una bebida conocida inicialmente como Brad's Drink, la cual pasa a denominarse Pepsi-Cola. La popularidad de esta nueva bebida lleva a Bradham, en 1902, a registrar la marca y a fundar Pepsi-Cola Company, marcando el inicio de la empresa dentro de la industria de bebidas (Pepsi, s. f.).

La estrategia de crecimiento de PepsiCo, al igual que en el caso de The Coca-Cola Company, se asocia a la expansión mediante adquisiciones y fusiones; sin embargo, en este caso el proceso no se limita únicamente a la industria de bebestibles, sino que también se incorpora al sector de alimentos. En 1965, Pepsi-Cola se fusiona con Frito-Lay, Inc, con lo que dan origen a PepsiCo. Posteriormente, en 2001, la compañía adquiere Quaker Oats Company, lo que le permite incorporar a su portafolio la marca Gatorade, bebida deportiva adquirida por Quaker en 1983, esta operación fortalece la posición de PepsiCo en el mercado de bebidas analcohólicas entrando a competir en el segmento de isotónicos (González, 2000).

PepsiCo ha consolidado un portafolio diversificado que incluye marcas de alto reconocimiento a nivel mundial. En el ámbito de los bebestibles, la compañía es actualmente propietaria de marcas como Pepsi, 7Up, Mountain Dew, Gatorade, Aquafina y Lipton, las cuales le han permitido participar en distintas categorías de la industria, manteniendo estrategias de desarrollo diferenciadas para cada marca, en función del segmento de consumidores al que se dirigen (Central Bottling Company, s. f.).

En cuanto al modelo de negocios en bebestibles, PepsiCo no produce ni distribuye directamente todos sus productos pues opera a través de socios locales, pero se hace cargo de las acciones comunicacionales de cada marca de la que es dueño (Ver Figura III.4.b). En el caso de Chile, Compañía Cervecerías Unidas (CCU) actúa como el distribuidor oficial del negocio, encargándose de la producción, comercialización y distribución de marcas como Pepsi, 7Up y Gatorade (Tapia, 2013).

Figura III.4. b. Acciones comunicacionales de PepsiCo.



Fuente: Elaboración propia a partir de imágenes oficiales de PepsiCo, Dic 2025.

Monster Beverage Corporation inicia su historia en el año 1935, cuando Hubert Hansen y sus hijos fundaron Hansen's Fruit and Vegetable Juices. Empresa que en sus inicios se dedica a la producción de jugos de frutas y vegetales, desarrollándose dentro de la industria de bebestibles analcohólicos. Hacia finales de la década de 1990, la compañía quiebra ya que no logra adaptarse a los cambios del mercado. Posteriormente, en 1992, los empresarios Rodney Sacks y Hilton Schlosberg identifican una oportunidad de relanzamiento y adquieren la empresa, con el objetivo de reorientar su propuesta de valor hacia nuevas demandas del mercado (Coca-Cola Europacific Partners, 2025).

En el año 2002, se comienza a desarrollar un producto orientado a proporcionar energía, esfuerzo que culmina en 2003 con el lanzamiento de Monster Energy. A partir de esta implementación comercial, la empresa inicia un proceso de crecimiento dentro de la categoría de bebidas energéticas. En 2004, Monster pone en marcha una estrategia de crecimiento y posicionamiento de marca a través del patrocinio deportivo, vinculándose a disciplinas como skateboard, motocross, surf, snowboard, entre otras, las cuales son asociadas a conceptos de fuerza, rebeldía y energía; valores claves para conectar con el consumidor objetivo (Coca-Cola Europacific Partners, 2024). Posteriormente, en 2015, The Coca-Cola Company adquiere un 16,7 % de participación en Monster Beverage Corporation, estableciendo una alianza estratégica que impulsa su crecimiento a nivel global y facilitando su expansión internacional.

En el mercado chileno, Monster Beverage Corporation actúa como propietario de la marca Monster Energy, liderando las acciones estratégicas dirigidas al consumidor final y desarrollando la categoría de bebidas energéticas mediante la introducción de nuevos sabores (Ver Figura III.4.c). Sin embargo, la producción y distribución de sus productos se realiza a través de embotelladoras Coca-Cola Andina y Coca-Cola Embonor.

Figura III.4. c. Acciones comunicacionales de Monster Beverage Corporation



Fuente: Elaboración propia a partir de imágenes oficiales de Monster Beverage Corporation, Dic 2025.

El origen de **Red Bull GmbH** ocurre en la década de 1970, cuando Chaleo Yoovidhya, farmacéutico y empresario tailandés, desarrolla un tónico denominado Krating Daeng, formulado para trabajadores de largas jornadas que requerían un refuerzo de energía. En 1982, durante un viaje de negocios a Tailandia, Dietrich Mateschitz, empresario austriaco, conoce este producto y propone una asociación con el objetivo de adaptar la fórmula al gusto occidental, y desarrollar una nueva identidad de marca (Emprendedor, 2023). Como resultado de esta iniciativa, en 1984 se funda Red Bull GmbH, la constitución de la empresa se realiza mediante una asociación de ambas partes, donde Chaleo Yoovidhya mantiene el 52 % de participación, mientras que Dietrich Mateschitz adquiere el 48 %. En 1987 se lanza la primera bebida bajo la marca Red Bull marcando el inicio de su participación dentro de la categoría de bebidas energéticas.

Desde una perspectiva estratégica, Red Bull, de forma similar a Monster Energy, ha desarrollado un posicionamiento de marca fuertemente vinculado al deporte, especialmente en disciplinas asociadas a situaciones extremas y al alto rendimiento, tales como ciclismo de montaña y motociclismo (Di Gennaro,

2025). Además, la compañía cuenta con equipos de fútbol y con la escudería Red Bull Racing, lo que ha reforzado la asociación de la marca con valores como la aventura, la energía y un estilo de vida activo.

En el mercado chileno, Red Bull GmbH participa como propietaria de la marca Red Bull, la cual desempeña un rol relevante dentro del segmento de bebidas energéticas. El producto es importado, pues las principales plantas de producción se ubican en Austria, Suiza y Estados Unidos (Red Bull, s. f.). Su comercialización y distribución se realiza a través de CCU, lo que permite a la compañía concentrarse en el desarrollo estratégico y comunicacional de la marca, mientras delega la ejecución operativa en socios locales (Ver Figura III.4.d).

Figura III.4. d. Acciones comunicacionales de Red Bull GmbH.



Fuente: Elaboración propia a partir de imágenes oficiales de Red Bull GmbH, Dic 2025.

La historia de **Jumex** inicia en la década de 1960, específicamente en el año 1961, cuando la empresa es fundada bajo el nombre de Empacadora de Frutos y Jugos, S.A. En sus orígenes, la compañía cuenta con una estructura reducida, compuesta por no más de 20 trabajadores, quienes se dedican a la extracción de jugos y la producción de néctares (Flores, 2023). Posteriormente, la empresa logra consolidar una posición dentro de la industria, destacando por su propuesta de comercializar jugos en envases de lata de color azul, lo que permite diferenciar la marca y fortalecer su posicionamiento. A lo largo de su historia, la compañía ha desarrollado una política de crecimiento a través de la expansión a distintos países, hoy cuenta con actividad en más de 40 países a nivel mundial (Grupo Jumex, s. f.).

En el mercado chileno de bebestibles, Jumex cuenta con un modelo de negocio en el cual actúa como propietario de la marca de jugos Jumex, la cual ha desarrollado un rol relevante dentro del segmento de consumo inmediato de jugos. Su presencia en el mercado nacional se articula a través de la importación de productos elaborados en México, los cuales son distribuidos mediante operadores autorizados, lo que le permite alcanzar distintos canales y puntos de venta (Flores, 2023).

La idea de **Score Energy Drink** se origina a partir de una ocurrencia del chileno Patricio Pinto durante su estadía en Europa. A partir de esta experiencia, surge el proyecto de desarrollar una bebida energética que combine estándares productivos europeos con un foco comercial en el mercado chileno (Arenas, 2025). La

marca inicia su proceso de comercialización en Chile en el año 2012, período en el cual logra vender aproximadamente un millón de latas, marcando sus inicios dentro del segmento de bebidas energéticas en el país.

La estrategia de crecimiento de Score está orientada a una expansión geográfica progresiva, con el objetivo de consolidarse como una marca regional. Luego de su consolidación en el mercado chileno, la empresa inicia, en 2024, su ingreso al mercado peruano, y proyecta durante el primer semestre de 2025 su expansión hacia Brasil (Arenas, 2025). Paralelamente, la compañía ha buscado ampliar su crecimiento mediante la diversificación del portafolio, incorporándose en 2024 al segmento de aguas plain formato individual de la industria chilena a través del lanzamiento de agua en lata, donde la ventaja competitiva que se busca resaltar, frente a las alternativas existentes en el mercado, son la reciclabilidad total del envase y la reducción del uso de microplásticos.

En cuanto a su metodología de trabajo, Score Energy Drink es propietaria de la marca Score Energy y opera bajo un modelo productivo internacional (Emol, 2025). Los concentrados son fabricados en una planta especializada en Alemania, mientras que las etapas posteriores de producción se realizan en Austria y Polonia. Lo anterior, se complementa con la externalización de servicios de transporte gracias a mayoristas y pequeños distribuidores. Este modelo permite a la empresa mantener autonomía operativa, continuando con el desarrollo publicitario de la marca, y escalar su presencia en distintos mercados (Ver Figura III.4.e).

Figura III.4. e. Acciones comunicacionales de Score Energy Drink.



Fuente: Elaboración propia a partir de imágenes oficiales de Score Energy Drink, Dic 2025.

Suerox surge en **Genomma Lab Internacional**, empresa mexicana fundada en 1996, la cual es parte de la industria farmacéutica y de cuidado personal. La creación de esta marca se vincula directamente con la motivación del fundador de la compañía, Rodrigo Herrera Aspra, quien impulsa, desde un interés personal, el desarrollo de un producto orientado a la hidratación (El Financiero, 2025).

Desde una perspectiva estratégica, mediante la incorporación de Suerox la compañía busca una expansión mediante diversificación, pues permite que Genomma Lab ingrese al mercado de bebidas de hidratación, aprovechando el posicionamiento y el conocimiento de la compañía en materia de salud del consumidor. Actualmente, Genomma Lab cuenta con presencia en 15 países, en Latinoamérica ha logrado posicionar a Suerox como una marca relevante dentro de su categoría (Suerox, s. f.).

En cuanto a su metodología de trabajo, Genomma Lab Internacional actúa como propietario de la marca Suerox, concentrando la estrategia de marca y producción principal en una planta ubicada en Toluca, México (Ver Figura III.4.f). La comercialización y distribución del producto se realiza a través de una amplia red de distribuidores y mayoristas.

Figura III.4. f. Acciones comunicacionales de Suerox por Genomma Lab Internacional.



Fuente: Elaboración propia a partir de imágenes oficiales de Genomma Lab Internacional, Dic 2025

Compañía Cervecerías Unidas (CCU) tiene sus inicios en 1850, con la fundación de la primera fábrica de cervezas en Chile, ubicada en Valparaíso y creada por Joaquín Plagemann (CCU, s. f.). Posteriormente, tras un proceso de asociaciones entre diversas plantas cerveceras a nivel nacional, en 1902 se constituye como una sociedad anónima bajo el nombre de Compañía Cervecerías Unidas S.A., marcando el inicio institucional de la empresa como actor relevante en la industria cervecera chilena.

Si bien CCU cumple varios roles en la industria como propietario de marcas, productor y distribuidor, al analizar su estrategia de crecimiento desde la perspectiva de los derechos de marca, esta se ha vinculado principalmente a la incorporación de productos y al desarrollo de asociaciones estratégicas, especialmente en los segmentos de cervezas y bebestibles sin alcohol. De esta forma, la compañía ha evolucionado desde una empresa originalmente cervecera hacia un actor que participa de manera activa en la industria de bebestibles en general.

Entre los hitos más relevantes del proceso de crecimiento de CCU en el segmento de cervezas se encuentra lo ocurrido en 1916, cuando la compañía se consolida como el principal productor cervecero en Chile tras la incorporación de las fábricas Ebner de Santiago, Anwandter de Valdivia y Compañía Cervecera La Calera. Posteriormente, la empresa continúa fortaleciendo su portafolio cervecero mediante la adquisición del 50 % de Cervecería Austral S.A. en el año 2000 y del 50 % de Compañía Cervecera Kunstmann en 2002, ampliando su presencia en el segmento de cervezas de especialidad. Finalmente, en 2003, se incorpora Heineken N.V. a la propiedad de CCU, reforzando su posicionamiento dentro de la industria cervecera (CCU, 2025).

De forma paralela a la diversificación en la industria cervecera de CCU, la empresa ha impulsado su crecimiento en el segmento de bebestibles analcohólicos mediante la incorporación de marcas y el desarrollo de asociaciones estratégicas. En este contexto, en 1916, la compañía ingresa al negocio de las bebidas gaseosas a través de la marca Bilz, originalmente introducida al mercado nacional en 1905 por la empresa Ebner (CCU, 2024). Posteriormente, durante la década de 1960, CCU ingresa a la categoría de aguas plain y saborizadas mediante la adquisición de la marca Cachantun. Más adelante, a fines de 2006, CCU y Watt's S.A. constituyen un joint venture para la elaboración, producción y comercialización de néctares de fruta, jugos, bebidas de fruta y otros productos, dando origen a la sociedad Promarca, de propiedad compartida en partes iguales (Watt's, s. f.). Finalmente, en 2016, CCU adquiere, a través de una filial, el 100 % de las acciones de Manantial S.A., compañía líder en la producción y distribución de agua purificada a domicilio (BSVV, 2016).

En la actualidad, CCU opera como una empresa con presencia en Chile, Argentina, Bolivia, Colombia, Paraguay y Uruguay, contando con más de 130 marcas en Chile y más de 180 marcas a nivel regional. La compañía produce y distribuye directamente aquellas marcas sobre las cuales posee la propiedad intelectual, además deber de desarrollar la imagen de estas mediante planes comunicacionales destinados al consumidor final (Ver Figura III.4.g). Adicionalmente, cuenta con acuerdos comerciales para la producción y distribución de marcas de terceros, aspecto que será abordado posteriormente.

Figura III.4. g. Acciones comunicacionales de CCU en bebidas gaseosas y cervezas.



Fuente: Elaboración propia a partir de imágenes oficiales de CCU, 2025.

Anheuser-Busch InBev N.V./S.A. (AB InBev) es una empresa multinacional de origen belga-brasileño, su central se encuentra Lovaina, Bélgica. El origen de la compañía se relaciona con las cervecerías más antiguas del mundo, entre ellas destaca la cervecería Deen Horn, cuya primera producción se remonta al año 1240, de donde surge la marca Leffe, creada por monjes en un monasterio ubicado en la provincia de Namur, al sur de Bélgica (Abadica, s. f.).

AB InBev se ha consolidado a partir de una estrategia de crecimiento basada en la integración de múltiples cervecerías y grupos empresariales de distintas regiones, lo que le ha permitido posicionarse como el mayor fabricante de cerveza del mundo, concentrando el 25 % de la producción global y operando en más de 50 países (InvestChile, 2022). Dentro de este proceso de desarrollo destacan hitos relevantes, como la creación de AmBev en 1999, que luego integra a dos de las mayores cerveceras de Brasil, Antárctica, fundada en 1882 y Brahma, creada en 1888. Posteriormente, en 2004, AmBev se fusiona con Interbrew, dando origen a InBev, pasando a convertirse en la cervecera más importante del mundo, con una gran presencia en Europa y Sudamérica.

Posteriormente, Anheuser-Busch, empresa fundada en 1860 en Estados Unidos y conformada por cervecerías de ese país y de Canadá, se fusiona en 2008 con InBev, dando origen a AB InBev. Durante 2006, el grupo ha incorporado a la cervecera china Fujian Sedri para así poder acceder al mercado asiático. Por último, en 2015, AB InBev adquiere gran parte de SABMiller, empresa sudafricana consolidando su posición de liderazgo a nivel mundial (Abadica, s. f.).

En términos de portafolio, AB InBev combina una estrategia global de marcas con una estrategia de adaptación local del portafolio, lo que permite ajustar la oferta a los distintos gustos y preferencias de cada mercado y consolidar marcas a nivel mundial. Dentro de sus marcas globales se encuentran Budweiser, Corona, Stella Artois y Becker, entre otras. En cuanto a las marcas de carácter nacional o regional, la compañía cuenta, Brahma, Quilmes, Michelob, Pilsen, Modelo, entre otras (Ortega, s. f.).

AB InBev se encuentra presente en el mercado chileno desde el año 1991, donde la compañía mantiene la propiedad y producción de sus marcas, elaborando localmente la mayoría de sus cervezas, con excepción de Modelo, que es importada desde México (Ver Figura III.4.h). La distribución de sus productos se realiza a través de una distribuidora autorizada, lo que permite a AB InBev concentrar el control productivo de sus marcas y gestión estratégica de estas, mientras delega la gestión logística y comercial en Coca-Cola Andina y Coca-Cola Embonor, socios que cuentan con un modelo operativo consolidado.

Figura III.4. h. Acciones comunicacionales de AB InBev.



Fuente: Elaboración propia a partir de imágenes oficiales de AB InBev, Dic 2025

Los inicios de la **Viña Concha y Toro** ocurren en 1883 donde Melchor Concha y Toro, luego de importar cepas francesas provenientes de la región de Burdeos, invertir en maquinaria para la vinificación y construir bodegas destinadas a la guarda de vinos, funda la viña en la zona de Pirque (Concha y Toro, s. f.). Posteriormente, en 1933, la viña se constituye como sociedad anónima, consolidándose como un actor influyente dentro del mercado nacional del vino (Viña CYT, s. f.).

El crecimiento de la viña Concha y Toro se ha estructurado en base al desarrollo de marcas, junto con un fuerte énfasis en la calidad y el reconocimiento internacional de sus vinos. En 1966 la compañía lanza Casillero del Diablo, marca con la que se inicia la elaboración de vinos de mayor complejidad. Posteriormente, en 1987, se lanza Don Melchor, el primer vino ícono de la industria chilena (Viña CYT, s. f.). En la actualidad, la viña cuenta con un portafolio de marcas de alto reconocimiento, abarcando distintos segmentos del mercado, que incluye etiquetas como Casillero del Diablo, Frontera, Marqués de Casa Concha, Don Melchor, Amelia, The Master y Carmín de Peumo, entre otras (Concha y Toro, s. f.).

En términos de operación productiva, durante la década de 1990 la viña Concha y Toro inicia un proceso de adquisición de viñedos y terrenos en Chile, lo que le permite lograr la mayor diversidad de valles y viñedos dentro de la industria vitivinícola. En la actualidad, no solo mantiene actividad en territorio chileno, sino que ha ampliado su patrimonio a viñedos en Argentina y Estados Unidos, en los cuales se produce una amplia variedad de uvas. En el mercado chileno, la viña desarrolla operaciones en 5 puntos: Concha y Toro, Don Melchor, Cono Sur, Viña Maipo y Almaviva (Viña CYT, s. f.). Asimismo, la viña concentra de forma articulada la propiedad de las marcas, producción y la distribución, lo que le permite gestionar de forma directa el ciclo completo del negocio (Ver Figura III.4.i).

Figura III.4. i. Acciones comunicacionales de Viña Concha y Toro.



Fuente: Elaboración propia a partir de imágenes oficiales de Viña Concha y Toro, Dic 2025.

Los inicios de la **Viña Santa Rita** ocurren en el año 1880, fundada Don Domingo Fernández Concha, en el sector de Alto Jahuel, en el Valle del Maipo. Desde sus inicios, la viña se orienta a la producción de vinos de calidad, introduciendo finas cepas francesas e incorporando enólogos de origen francés (Viña Santa Rita, 2024).

A lo largo del tiempo, la estructura de propiedad de la Viña Santa Rita experimenta algunas transformaciones. En 1980, el Grupo Claro y la empresa Owens Illinois adquieren parte del patrimonio de la compañía, en este año la viña se constituye como una sociedad de responsabilidad limitada. Posteriormente, en 1988, el Grupo Claro asume la propiedad total de la compañía al adquirir la participación de Owens Illinois. En 1991 la empresa se transforma en una sociedad anónima abierta, consolidando su estructura financiera. Más adelante, en 1997, comienza la producción de la viña fuera de Chile, al fundar la Viña Doña Paula S.A. en Argentina, con el principal objetivo de la consolidación de exportación de vinos (Viña Santa Rita, 2024).

El crecimiento de Viña Santa Rita se ha sustentado en el desarrollo y fortalecimiento de marcas. En 1982, se lanza la línea 120, que en la actualidad es una de las marcas más reconocidas del portafolio. En 1987, la viña adquiere la marca Carmen, de alto prestigio en el mercado nacional. Luego en 1989 se produce la primera cosecha del vino ícono Casa Real Reserva Especial. Por último, en 2009, la compañía amplia su propuesta hacia la sustentabilidad mediante la creación de Nativa Eco Wines S.A., orientada a la producción de vinos orgánicos (Viña Santa Rita, 2024). En relación con el portafolio de productos actual, la viña es propietaria de una amplia variedad de etiquetas, entre las que destacan, además de las ya mencionadas, Carmen, Casa Real, Medalla Real, Medalla Real Gran Reserva, Bodega Uno, Floresta, Triple Sec y 3 Medallas, entre otras, logrando un posicionamiento diversificado dentro del mercado vitivinícola (Viña Santa Rita, s.f.).

En el modelo de negocio actual, la Viña Santa Rita cuenta con la propiedad de sus marcas y el control de su producción, para lo cual dispone de viñedos, plantas productivas, plantas de envasado y bodegas ubicadas en Chile y Argentina (Ver Figura III.4.j). En total, la superficie asociada a la viña es de aproximadamente 12.944 hectáreas, de las cuales 3.307 hectáreas se encuentran plantadas, distribuidas en 10 valles vitivinícolas (Viña Santa Rita, 2024). En cuanto a la comercialización en el mercado nacional, en 2021 Viña Santa Rita

terceriza la comercialización y distribución con Coca-Cola Andina y Coca-Cola Embonor, reconocidas embotelladoras encargadas de asegurar la presencia de sus productos a nivel nacional.

Figura III.4. j. Acciones comunicacionales de Viña Santa Rita.



Fuente: Elaboración propia a partir de imágenes oficiales de Viña Santa Rita, Dic 2025.

El origen de **VSP Wine Group** se relaciona a dos hitos relevantes de la industria vitivinícola chilena. En 1865, José Gregorio Correa Albano constituye Viña San Pedro en la Región del Maule, mientras que, en 1874, Francisco de Rojas crea Viña de Rojas, actualmente conocida como Viña Tarapacá, en la Región Metropolitana. Más adelante, en el año 2008, se concreta la fusión entre Viña San Pedro y Viña Tarapacá, dando origen a la Viña San Pedro Tarapacá S.A., también denominada VSP Wine Group, manteniendo cada viña su identidad y carácter enológico independiente. Posteriormente, se incorporan al grupo varias viñas de menor tamaño, tales como Viña Leyda y Viña Santa Helena, lo que permite diversificar el portafolio de marcas (VSPT Wine Group, 2024).

La conformación de VSP Wine Group permite estructurar un grupo vitivinícola de mayor escala. En 2018, mediante una Oferta Pública de Acciones, CCU S.A. adquiere el 83,01 % de las acciones de la compañía, mientras que la empresa china Yanghe Distillery Co. adquiere una participación del 12,5 %. Posteriormente, CCU S.A. aumenta su participación accionaria, alcanzando el 84,70 % del total de las acciones, consolidando de esta forma el control del grupo (VSPT Wine Group, 2024).

En términos de portafolio de marcas, VSP Wine Group dispone de una oferta amplia, formada por etiquetas pertenecientes a las distintas viñas que conforman el grupo. De Viña San Pedro destacan marcas como Altair, Cabo de Hornos, Sideral y Castillo de Molina; mientras que de Viña Tarapacá sobresalen sus etiquetas Roja, Negra y Azul. Viña Leyda participa con diversas series como Misiones de Rengo, Cuvée, Gran Reserva Black, Misión y su línea Sparkling. Por su parte, Viña Santa Helena aporta marcas como Alpaca, junto con sus líneas Reserva y Gran Reserva. En la categoría de espumantes, Viñamar de Casablanca destaca con variedades como Tradicional, Extra Brut, Rosé, Moscato, Brut, Brut Unique, Brut Rosé e ICE. Adicionalmente, el grupo participa en la categoría de cócteles de mediante la marca Manquehuito (VSPT Wine Group, 2024).

En la actualidad, VSP Wine Group cuenta con operaciones en Chile y Argentina, donde se hace cargo de las actividades de producción, comercialización, estrategias comerciales, distribución y exportación de

productos vitivinícolas (Ver Figura III.4.k). El grupo está compuesto por seis bodegas en Chile: San Pedro, Tarapacá, Leyda, Santa Helena, Misiones de Rengo y Viñamar de Casablanca y dos bodegas en Argentina: La Celia y Graffigna. En apoyo a estas operaciones, Comercial CCU presta servicios de venta, mientras que Transportes CCU se encarga de las labores acarreo, distribución y bodegaje a lo largo de todo Chile (VSPT Wine Group, 2024).

Figura III.4. k. Acciones comunicacionales de VSP Wine Group



Fuente: Elaboración propia a partir de imágenes oficiales de VSP Wine Group, Dic 2025.

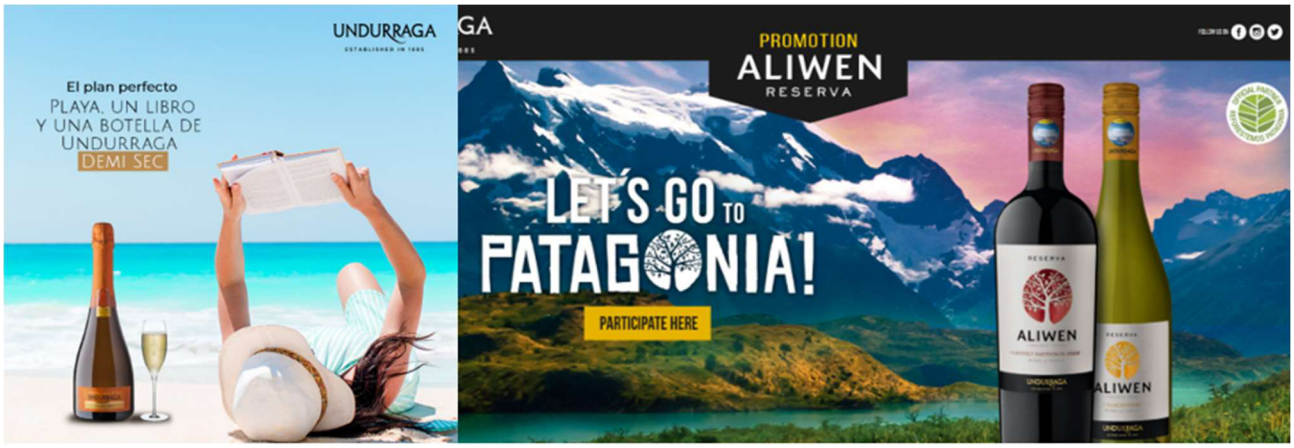
La **Viña Undurraga** tiene sus orígenes entre los años 1879 y 1883, período en el cual Francisco Undurraga comienza a planificar un proyecto vitivinícola que culmina con la fundación oficial de la viña en 1885. El primer campo fue denominado Fundo Santa Ana, ubicado en la zona de Talagante (Viña Undurraga, s.f.). Posteriormente, en 1903, Viña Undurraga se convierte en la primera viña chilena en exportar a Estados Unidos, demostrando su interés en la exportación. Con el transcurso de los años, el crecimiento de la viña ha estado orientado al desarrollo de nuevas categorías en segmentos de mayor valor, de hecho, en 1975 inicia la producción de espumantes. Posteriormente, durante el 2024, la compañía concreta la adquisición de VFC Wines, holding vitivinícola que controla a Viña Bouchon y Viña Bisquertt, para reforzar su presencia en los segmentos premium (Colombara, 2024).

En términos de diversidad de productos y marcas, en la actualidad la Viña Undurraga es propietaria de un portafolio amplio, orientado a distintos segmentos de precio. Dentro de la categoría de espumantes destaca Undurraga Espumantes; en la línea de varietales cuenta con la marca U; en vinos de reserva, existen marcas como Aliwen; mientras que en vinos gran reserva se presentan las marcas Sibaris y Aliwen Gran Reserva; por último, en el segmento premium y ultra premium poseen etiquetas como T.H. Terroir Hunter; Extinto, Trama, Cauquenes y Vigno (Viña Undurraga, s.f.).

Respecto al modelo de negocio, la Viña Undurraga posee fundos en distintos valles vitivinícolas de Chile, incluyendo los fundos Lomas de Leyda, Santa Ana, Codigua, Cauquenes y San Cayetano. La viña dispone de dos bodegas de vinificación, con una capacidad total aproximada de 23 millones de litros, una se encuentra ubicada en Quinta de Tilcoco, en la Región de O'Higgins, y la principal en el Fundo Santa Ana, en la Región

Metropolitana, donde se concentran los procesos de fermentación, elaboración, envejecimiento y embotellado de vinos tranquilos y espumantes (Viña Undurraga, s.f.). Asimismo, mantiene bodegas subterráneas históricas, que datan del siglo XIX, utilizadas para el envejecimiento de vinos de categoría reserva. En cuanto a la comercialización, los productos de Viña Undurraga son distribuidos en el mercado chileno de manera exclusiva por el distribuidor DESA, encargado de asegurar la cobertura a nivel nacional, mientras que la estrategia de marca la mantiene esta viña a su cargo (Viña Undurraga, s.f.) (Ver Figura III.4.l)

Figura III.4. l. Acciones comunicacionales de Viña Undurraga.



Fuente: Elaboración propia a partir de imágenes oficiales de Viña Undurraga, Dic 2025.

La **Cooperativa Agrícola Pisquera Elqui Limitada (CAPEL)** se funda el año 1938, en la comuna de Paihuano, como respuesta a las graves consecuencias que la depresión económica mundial de la época generó en la agricultura de la zona. Inicialmente, 15 productores de uva del Valle de Elqui deciden asociarse con el objetivo de enfrentar de manera conjunta estas dificultades económicas. A lo largo del tiempo, CAPEL ha logrado mantener un crecimiento sostenido bajo este modelo asociativo, conservando su estructura organizacional, en la cual cada cooperado posee un voto, sin importar su tamaño productivo. En la actualidad, la cooperativa cuenta con 1.227 asociados, distribuidos en los valles de Huasco, Elqui, Limarí y Choapa, ubicados en las regiones de Atacama y Coquimbo (Pérez, 20217).

Desde una perspectiva de crecimiento, CAPEL ha impulsado su desarrollo mediante el fortalecimiento de la calidad de sus productos, lo que ha incluido el reposicionamiento de marcas tradicionales como Alto del Carmen y Capel (Ride, 2025). Asimismo, ha impulsado estrategias de diversificación, donde la cooperativa ha ampliado su portafolio hacia nuevas marcas y categorías de bebestibles alcohólicos, incorporando en la categoría de piscos marcas como Monte Fraile, Artesanos de Cochiguaz y Brujas de Salamanca; espumantes como Myla y Sensus; vinos como Prologo y Grosso; cócteles como Estrella de Elqui, Capel Sour y Capel Coladas; y ron bajo la marca Maddero (Capel, s.f). Este proceso ha permitido consolidar una oferta diversa, reduciendo la dependencia de una sola categoría de producto.

En cuanto al modelo de negocio, CAPEL es propietaria y productora de las marcas mencionadas, contando con más de nueve plantas procesadoras distribuidas en su zona de origen (Figura III.4.m). En el caso de la distribución de sus productos se realiza a través de Coca-Cola Andina y Coca-Cola Embonor, distribuidoras externas que permiten alcanzar cobertura a nivel nacional (Moreno, 2011).

Figura III.4. m. Acciones comunicacionales de CAPEL.



Fuente: Elaboración propia a partir de imágenes oficiales de CAPEL, Dic 2025.

La **Compañía Pisquera de Chile (CPCh)** se constituye en el año 2005 como resultado de una alianza entre CCU y Cooperativa Agrícola Control Pisquero de Elqui y Limarí Ltda. (CCP). Esta última corresponde a la cooperativa pisquera más antigua de Chile, fundada en mayo de 1933 por agricultores del Valle del Elqui (CPCh, s.f). En sus inicios, la cooperativa agrupa exclusivamente a productores de dicho valle, posteriormente amplia su base de cooperados hacia el Valle del Limarí (Coperativa Control Pisquero, s.f).

En relación con el portafolio de productos, CPCh participa actualmente en el mercado de bebestibles alcohólicos a través de diversas marcas de pisco, entre las que destacan Mistral, Tres Erres, Horcón Quemado y Campanario. Adicionalmente, la compañía actúa en el segmento de cócteles mediante marcas como Campanario Sour, Campanario Coladas y Andino Sour. Por último, en la categoría de ron cuenta con las marcas Sierra Morena y Cabo Viejo, configurando una oferta diversificada dentro de la industria (CPCh, s.f).

Respecto al modelo de negocio, la constitución de CPCh en 2005 permite unir las capacidades de CCP en relación a estrategia de marcas, extracción, producción y envasado de pisco y las capacidades en logística y comerciales ya desarrolladas por CCU dando origen a una estructura con todos los recursos necesarios para lograr el correcto posicionamiento de productos a nivel nacional (Ver Figura III.4.n). La compañía cuenta con cinco plantas productivas ubicadas en la Región de Coquimbo, específicamente en Ovalle, Pisco Elqui,

Salamanca, Monte Patria y Sotaquí, las cuales cumplen funciones diferenciadas en vinificación, destilación y envasado (Bohle, 2021).

Figura III.4. n. Acciones comunicacionales de CPCh.



Fuente: Elaboración propia a partir de imágenes oficiales de CPCh, Dic 2025.

Diageo se constituye formalmente como compañía en 1997, a partir de la fusión entre Grand Metropolitan y Guinness, de esta forma se consolidan bajo solo una estructura corporativa múltiples marcas líderes de la industria de bebidas espirituosas. El posicionamiento logrado se sustenta en hitos asociados a algunas de las marcas más relevantes, cuyo origen es anterior a la creación de la compañía. En 1820, John Walker establece un negocio de comestibles en Escocia, donde comienza a mezclar whiskies logrando un gran éxito comercial. Posteriormente, en 1830, Charles Tanqueray inicia la destilación de gin en el distrito de Bloomsbury, de Londres desarrollando un gran producto. Más adelante, en 1866, Pyotr Smirnoff funda una destilería en Rusia, desarrollando un proceso innovador de filtrado con carbón para la elaboración su vodka. En 1974 se lanza Baileys Original, licor de crema irlandesa, considerado como uno de los lanzamientos de nuevos productos más exitosos de la industria. Finalmente, en 2015, Diageo adquiere la propiedad de Tequila Don Julio, fortaleciendo su posición en los segmentos de tequila premium y súper premium (Diageo, s.f.).

En relación con el portafolio de marcas, Diageo es propietaria de una amplia gama de bebidas espirituosas de alto reconocimiento internacional, lo que permite que la compañía participe en múltiples segmentos de valor dentro del mercado global de bebidas alcohólicas. En la categoría de whisky, destacan marcas como Johnnie Walker y White Horse; en gin, Gordon's y Tanqueray; en licores, Baileys; en vodka, Smirnoff y en tequila, Don Julio (Diageo Bar Academy, s. f.).

Respecto de la metodología de operación de Diageo, esta empresa comercializa en más de 180 países y cotiza en las bolsas de Nueva York y Londres. La compañía es responsable de la propiedad de sus marcas, así como de los procesos de destilación, elaboración y embotellado de sus productos (Ver Figura III.4.o). En el mercado chileno, la distribución de sus marcas se realiza a través de distribuidoras autorizadas, específicamente Coca-Cola Andina y Coca-Cola Embonor, las cuales se encargan de la llegada de los productos a los distintos canales de comercialización, mientras Diageo mantiene el control estratégico y el desarrollo de marca de su portafolio (Diageo, s.f.).

Figura III.4. o. Acciones comunicacionales de Diageo.



Fuente: Elaboración propia a partir de imágenes oficiales de Diageo, Dic 2025.

El origen de **Pernod Ricard** ocurre en el año 1975, cuando se concreta la fusión entre Pernod y Ricard, dos compañías francesas de bebidas espirituosas a base de anís. Pernod tiene sus inicios en 1805, mientras que Ricard fue creada en 1932, su unión da origen a uno de los principales grupos mundiales de la industria.

El crecimiento de Pernod Ricard se vincula a la adquisición de nuevas marcas y compañías. Entre los principales hitos de este proceso destaca, en 1988, la adquisición de Irish Distillers, principal productor de whisky irlandés y propietario de la marca Jameson. Posteriormente, en 1993, se constituye una empresa conjunta entre Pernod Ricard y la compañía cubana Cuba Ron, destinada a la comercialización del ron Havana Club. En 2001, la adquisición de Seagram permite incorporar a la compañía marcas como Chivas Regal, The Glenlivet, Royal Salute y Martell. Más adelante, en 2008, Pernod Ricard concreta la adquisición de Vin & Sprit, propietario de Absolut Vodka (Pernod Ricard, s. f.).

En términos de portafolio de marcas, Pernod Ricard es propietaria de una amplia gama de bebidas que permite diversificar la oferta posicionándose en distintos segmentos de la industria de espirituosos. En la categoría de whisky, destacan marcas como Ballantine's y Chivas Regal; en vodka, Absolut; en gin, Beefeater; en licores, Ramazzotti; y en ron, Havana Club, entre otras (Pernod Ricard, s. f.).

Pernod Ricard cuenta con un modelo de negocio en el cual las empresas de marca son responsables de definir y desarrollar la estrategia global de sus respectivos productos, así como de ejecutar los procesos de producción y la gestión de sus instalaciones industriales (Ver Figura III.4.p). Entre estas empresas se encuentran: Chivas Brothers, Irish Distillers, Martell Mumm Perrier-Jouët, The Absolut Group, Havana Club International y North American Distillers. En el mercado chileno, desde el año 2011, la distribución de los productos de Pernod Ricard se encuentra a cargo de Compañía Pisquera de Chile S.A., donde CCU cuenta con

el servicio de distribución, lo que permite a la compañía aprovechar el conocimiento de terceros del mercado local para asegurar una correcta distribución y una adecuada ejecución en los distintos puntos de venta (CCU, 2024).

Figura III.4. p. Acciones comunicacionales de Pernod Ricard.



Fuente: Elaboración propia a partir de imágenes oficiales de Pernod Ricard, Dic 2025.

Brown-Forman sitúa su origen en el año 1870, cuando George Garvin Brown funda JTS Brown & Brother, convirtiéndose en la primera empresa en comercializar whisky en botellas de vidrio selladas. Posteriormente, en 1890, Brown se asocia con George Forman, dando origen a la compañía Brown-Forman. En 1933, la compañía realiza su primera emisión pública de acciones, asentando su proyección a largo plazo (Brown-Forman, s. f.).

Brown-Forman en busca del crecimiento constante, a lo largo del tiempo ha incorporado selectivamente diferentes marcas para lograr la expansión hacia nuevas categorías. En 1956, la compañía amplia su portafolio mediante la adquisición de la destilería Jack Daniel's, ubicada en Lynchburg. Más adelante, en 1965, Brown-Forman se asocia con Korbel California Champagne, diversificando su oferta hacia la categoría de espumantes. En 1971 establece una alianza con la destilería canadiense Canadian Mist, convirtiéndose en la primera ocasión en que la empresa produjo una marca fuera de su país de origen. Más recientemente, en 2022, se incorpora al portafolio las marcas Gin Mare y Diplomático, reforzando su presencia en las categorías de gin premium y ron. Este mismo año la compañía se une a Coca-Cola Company para desarrollar un producto en conjunto, este es un mixer RTD que mezcla Jack Daniel's y Coca Cola (Brown-Forman, s. f.).

Respecto de su modelo de negocio, Brown-Forman mantiene la propiedad de sus marcas y el control de sus procesos productivos (Figura III.4.q). En el mercado chileno, la distribución de la mayor parte de su portafolio se realiza a través de DESA, mientras que el producto Jack & Coke es distribuido por Coca-Cola Andina y Coca-Cola Embonor, debido a la asociación entre compañías para la elaboración del producto (Guía Horeca, s.f).

Figura III.4. q. Acciones comunicacionales de Brown-Forman.



Fuente: Elaboración propia a partir de imágenes oficiales de Brown-Formna, Dic 2025.

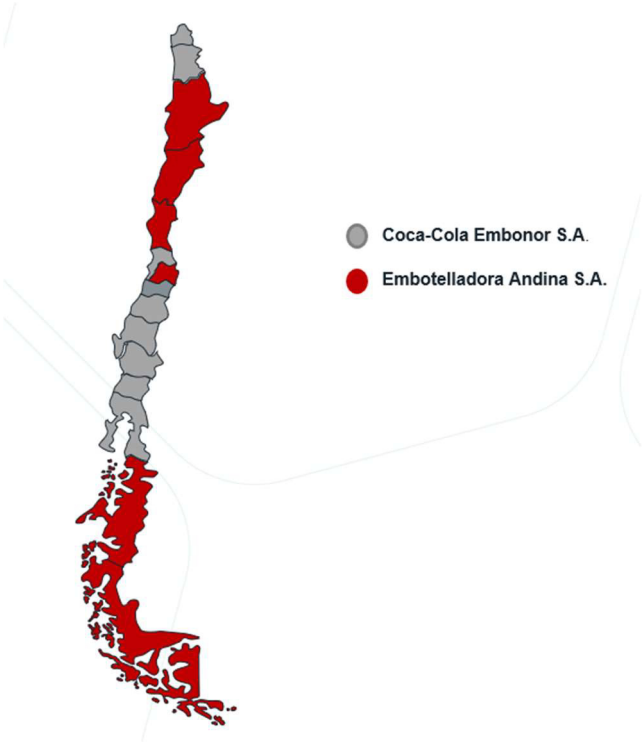
Dentro del mercado chileno de bebestibles, tanto en la categoría de productos alcohólicos como analcohólicos, se cuenta no tan solo con las empresas que participan como propietarias de marcas, sino que también existen compañías cuyo rol principal es la distribución física y/o producción de los productos. Estas empresas están a cargo de funciones clave como logística, almacenamiento y entrega de los bebestibles a los distintos puntos de venta. En algunos casos, la misma empresa que posee la propiedad de la marca también gestiona su producción y distribución. Sin embargo, en una parte relevante del mercado, el propietario de la marca no coincide con la empresa distribuidora. El dueño de la marca se concentra en generar la demanda del consumidor final, a través de estrategias comerciales y de marketing, mientras que la empresa distribuidora se encarga de asegurar la correcta ejecución y disponibilidad del producto en el punto de venta, permitiendo que el local cuente con el producto una vez el consumidor se acerque a realizar la compra.

El papel de los distribuidores en la industria de bebidas es fundamental para asegurar que los productos lleguen desde los centros de producción y/o distribución hasta el punto de consumo. Las funciones que cumplen estas empresas abarcan el transporte desde plantas productivas o centros de distribución, la gestión de inventarios y el abastecimiento de clientes. Adicionalmente, cuentan con un área comercial, compuesta por equipos de ventas quienes están a cargo de la toma de pedidos y la relación con los clientes. A ello se suman labores de postventa y ejecución en el punto de venta, donde se debe considerar la logística de instalación y chequeo de equipos de frío. A continuación, se describen las principales empresas que actúan como distribuidores de las marcas más relevantes del mercado.

En Chile, la comercialización y distribución de las marcas registradas por The Coca-Cola Company, Monster Energy Drinks, Cervecería AB InBev, Diageo, Cooperativa Capel y Viña Santa Rita S.A. se desarrolla gracias a dos empresas embotelladoras: **Coca-Cola Embonor S.A**. y **Embotelladora Andina S.A.**, esta última también denominada Coca-Cola Andina. Ambas compañías operan bajo licitaciones que les otorgan el derecho y la responsabilidad de atender distintas regiones del país.

En el caso de Coca-Cola Embonor, corresponde a una sociedad anónima abierta con operaciones tanto en Chile como en Bolivia. Específicamente en el territorio chileno, atiende las regiones de Arica y Parinacota, Tarapacá, Valparaíso, Libertador General Bernardo O'Higgins, Maule, Biobío, Ñuble, La Araucanía, Los Ríos y Los Lagos, concentrando aproximadamente el 37 % del volumen total de productos Coca-Cola comercializados a nivel nacional (Embonor, 2024). Por su parte, Coca-Cola Andina mantiene operaciones en determinados territorios de Argentina, Brasil y Chile, además de cubrir la totalidad del territorio de Paraguay. En el territorio nacional, Coca-Cola Andina cuenta con licencia en la Región Metropolitana; la provincia de San Antonio, en la Región de Valparaíso; la provincia de Cachapoal, incluyendo la comuna de San Vicente de Tagua-Tagua, en la Región del Libertador Bernardo O'Higgins; así como las regiones de Antofagasta, Atacama, Coquimbo, Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo y Magallanes y de la Antártica Chilena, concentrando la mayor parte del volumen de productos Coca-Cola, con un 63 % aproximadamente (Coca-Cola, 2024) (Ver Figura III.4.r).

Figura III.4. r. Licitación de regiones de Chile para Coca-Cola Embonor y Embotelladora Andina S.A.



Fuente: Elaboración propia, a partir de datos de Embonor y Coca-Cola Andina, 2024.

La trayectoria histórica de Coca-Cola Embonor, se inicia en el año 1962, cuando la compañía nace bajo la denominación de Embotelladora Arica, con licencia para elaborar y distribuir productos de The Coca-Cola Company en las ciudades de Arica e Iquique. Un hito relevante en su proceso de expansión ocurre en 1995, cuando la empresa adquiere las franquicias y activos de embotellado de Embotelladoras Bolivianas Unidas en las ciudades de La Paz, Cochabamba y Oruro. Posteriormente, en 1997, la compañía se incorpora a la Bolsa

de Comercio de Santiago. En el año 2000, consolida su identidad operativa al adoptar su actual denominación, Coca-Cola Embonor S.A. (Embonor, 2024).

Por su parte, Coca-Cola Andina, inicia sus operaciones en 1946, año en que obtiene la licencia para producir y distribuir productos de The Coca-Cola Company en Chile. En 1955, la compañía comienza a cotizar en la Bolsa de Comercio de Santiago. Posteriormente, expande sus operaciones a nivel internacional mediante la adquisición de una embotelladora en Brasil en 1994 y, en 1996, de una embotelladora en Argentina. En el año 2012, se fusiona con Coca-Cola Polar, integrando territorios de Paraguay, Argentina y Chile, lo que consolida su posición dentro del sistema de embotellado en América del Sur (Coca-Cola, 2024).

Dentro del portafolio de bebestibles sin alcohol que son producidas y distribuidas en Chile por las embotelladoras Coca-Cola Embonor y Coca-Cola Andina se encuentran todas las marcas de The Coca-Cola Company en Chile. En la categoría de bebidas gaseosas, se comercializan las marcas Coca-Cola, Fanta, Sprite, Inca Kola y Schweppes. En el segmento de aguas, se ofrece agua mineral Vital, agua purificada Benedictino y aguas saborizadas de Benedictino, Aquarius y Vitamin Water. El portafolio de jugos está compuesto por las marcas Andina del Valle, Kapo, AdeS y Guallarauco. Asimismo, en la categoría de bebidas isotónicas y sueros, la compañía distribuye Powerade y Fastlyte. Mientras que en el segmento de bebidas energéticas se incluye la marca Monster.

Por otra parte, en el segmento la industria de bebidas con alcohol, ambas embotelladoras participan en la comercialización y distribución de productos pertenecientes a distintas compañías del sector. Desde el año 2018, distribuyen marcas del portafolio de Diageo, tales como Buchanan’s, Johnnie Walker, Smirnoff, Gordon’s y Baileys. A partir de 2019, incorporan productos de Capel, donde se incluyen marcas como Capel, Alto del Carmen, Monte Fraile y Maddero. Desde el año 2020, comercializan cervezas de Cervecería Chile S.A., filial de AB InBev, entre las que se encuentran marcas como Báltica, Becker, Modelo, Cusqueña, Stella Artois y Corona. Finalmente, desde 2021, distribuyen productos de Viña Santa Rita S.A., portafolio diverso compuesto por etiquetas como 120, Carmen, Doña Paula, Bodega Uno y Cabernario.

El modelo de funcionamiento del negocio de Coca-Cola Embonor S.A. y Embotelladora Andina S.A. se articula gracias a áreas comerciales, operativas y logísticas. Ambas compañías cuentan con fuerzas de venta organizadas en áreas comerciales responsables de la gestión de clientes, la negociación y la ejecución de estrategias comerciales. Asimismo, disponen de áreas de almacenamiento que se encuentran a cargo de bodegas y centros de distribución, junto con áreas de acarreo y distribución que operan mediante flotas de camiones, lo que permite asegurar el abastecimiento a lo largo del territorio nacional.

En Chile, ambas compañías cuentan con diferentes formas de venta: presencial, telefónica y digital. La venta presencial se efectúa mediante vendedores que visita directamente a los clientes, mientras que la venta telefónica se gestiona a través de call centers con el objetivo de llegar a clientes que no requieren visitas presenciales frecuentes. Adicionalmente, en formato digital operan plataformas en modalidad B2C, a través

del sitio web de MiCoca-Cola, el cual permite atender directamente a consumidores finales. También operan plataformas en el formato B2B, diseñadas para la autoatención de puntos de ventas (Embonor, 2024).

En términos de infraestructura, ambas embotelladoras comparten cuatro plantas productivas; adicionalmente, Coca-Cola Embonor S.A. dispone de 29 centros de distribución, propios o arrendados, mientras que Embotelladora Andina S.A. cuenta con 23 centros de distribución (Coca-Cola, 2024). En cuanto al método de distribución, Coca-Cola Embonor utiliza una flota promedio mensual de 160 camiones rampla tercerizados para el traslado de productos desde las plantas productivas hacia los centros de distribución y entre estos a nivel nacional, además de una red promedio de 565 camiones tercerizados destinados a la entrega directa de productos a los clientes (Embonor, 2024, véase Figura III.4.s).

Figura III.4. s. Camión de distribución de embotelladoras Andina y Embonor.



Fuente: Embonor, 2024.

Si bien **CCU** ha sido mencionada previamente en relación con la propiedad de marcas en la industria de bebestibles chilena, se debe profundizar en su participación como productor y distribuidor de marcas propias y de terceros. CCU es una empresa que cuenta con operaciones en Chile, Argentina, Bolivia, Colombia, Paraguay y Uruguay. La compañía participa en la industria cervecera desde el año 1916. Tiene presencia en el mercado de bebidas analcohólicas con marcas propias y desde 1959 con la producción bajo licencia de Pepsi-Cola, ampliando posteriormente su portafolio en el segmento mediante asociaciones y acuerdos con empresas vinculadas a aguas minerales, néctares y energéticas. En el segmento de espirituosos, CCU opera desde el año 2005, tras la asociación con la Compañía Pisquera de Chile S.A (CPCh). Posteriormente, diversifica su participación en este mercado, a través de la distribución los productos de Pernod Ricard. Finalmente, ingresa al mercado vitivinícola desde el año 2018, a través de la adquisición de acciones de la compañía VSP Wine Group (CCU, 2024).

Dentro del portafolio de cervezas producidas y distribuidas, CCU cuenta con un amplio conjunto de marcas como Cristal, Escudo, Royal Guard, Morenita, Dorada, Stones, Heineken, Sol, Coors, Patagonia, entre otras. En el mercado de bebidas gaseosas, la compañía produce y distribuye marcas de su propiedad, tales como Bilz, Pap, Kem, y Nobis. Asimismo, produce y distribuye, bajo licencia de PepsiCo, las marcas Pepsi, 7Up, Gatorade, Gatorlit, Rockstar y Lipton Ice Tea. Bajo licencia suscrita con Schweppes Holdings Limited, produce y distribuye las marcas Crush y Canada Dry. En la categoría de jugos, la compañía cuenta con la marca Watt's. Adicionalmente, distribuye Red Bull, marca consolidada en el segmento de energéticas. Por último, en el segmento de aguas, la empresa cuenta con aguas purificadas como Nestlé Pura Vida y Manantial; aguas minerales como Cachantún y aguas saborizadas como MAS y Woman (CCU, 2024).

En las categorías de pisco y cócteles, CPCh posee un portafolio que integra tanto la producción como la distribución de marcas como Mistral, Campanario, Horcón Quemado, Control Valle del Encanto, Tres Erres, Espíritu de Los Andes, La Serena, Hard Fresh, Iceberg, Ruta Cocktail, Sabor Andino Sour y La Pizka. Asimismo, gracias al acuerdo con Pernod Ricard se cuenta con la distribución de marcas como Havana Club, Jameson, Ballantine's, Absolut, Chivas Regal, Beefeater y Ramazzotti, entre otros. Finalmente, en la categoría de vinos, la compañía distribuye diversas etiquetas, dentro de las que destacan Altair, Cabo de Hornos, Sideral, 1865, Castillo de Molina, Épica y Gato, entre otras (CCU, 2024).

La operación productiva de CCU en Chile se estructura a través de un conjunto de filiales mediante las cuales la compañía abarca directamente las actividades productivas y comerciales en el país. A través de Cervecería CCU, la compañía cuenta con dos plantas productivas ubicadas en las ciudades de Santiago y Temuco, siendo esta última una planta mixta destinada a la elaboración de cervezas y bebidas no alcohólicas. Adicionalmente, CCU cuenta con otras plantas cerveceras, entre las que destacan la ubicada en Valdivia, operada a través de Cervecería Kunstmann S.A. y la localizada en Punta Arenas, gestionada por Cervecería Austral S.A. En estas instalaciones se elabora un amplio portafolio de cervezas bajo marcas propias, las cuales se comercializan en distintos formatos, tales como botellas de vidrio retornables y no retornables, latas de aluminio y barriles de acero inoxidable.

En el segmento de bebidas analcohólicas, la compañía opera a través de su filial Embotelladoras Chilenas Unidas S.A., la cual cuenta con tres plantas productivas, una ubicada en la ciudad de Antofagasta y dos en la ciudad de Santiago. Asimismo, mediante su filial Aguas CCU, la empresa embotella aguas purificadas, saborizadas y minerales en sus plantas ubicadas en Coinco y Casablanca. Por otra parte, en el segmento de bebidas alcohólicas, la compañía opera, a través de la filial CPCh, cinco plantas productivas ubicadas en la IV Región, destinadas a la elaboración de piscos y mediante VSP Wine Group, gestiona tres plantas productivas vitivinícolas localizadas en Molina, Isla de Maipo y Totihue (CCU, 2024).

En relación con la operación logística y comercial, CCU dispone de una red de 25 centros de distribución propios y 4 centros arrendados, ubicados a lo largo de todo Chile. La gestión de ventas se realiza principalmente

a través de Comercial CCU, entidad responsable de la atención de clientes mediante una fuerza de ventas presencial. La atención digital ocurre a través de La Barra S.A., filial encargada de la venta directa a consumidores finales mediante su portal. Por su parte, Transportes CCU tiene a su cargo la distribución de los productos en las distintas zonas del país (CCU, 2024) (Ver Figura III.4.t).

Figura III.4. t. Camión de distribución de CCU.



Fuente: CCU, 2024.

Además de las grandes embotelladoras y distribuidoras mencionadas, existen en el mercado chileno otras empresas distribuidoras de menor tamaño que participan principalmente en el Canal Tradicional y Horeca. Estas empresas cuentan con menor capacidad operativa y logística, suelen contar con portafolios de productos más acotados y una menor cobertura geográfica. DESA, es uno de estos casos, la empresa se localiza en la comuna de Lampa, en la Región Metropolitana, su operación se enfoca exclusivamente en la distribución de productos con contenido alcohólico. dentro de su portafolio se incluyen productos de Viña Undurraga, la marca Jack Daniel's, entre otros.

En Figura III.4.u, se presenta una síntesis de la información clave de las principales distribuidoras y/o embotelladoras en el mercado de bebestibles chileno, sobre las marcas más relevantes de las cuales están a cargo de la entrega de producto en el punto de venta, con el objetivo de visualizar de manera clara y ordenada la cobertura y la estructura de distribución de las distintas compañías responsables de este servicio dentro de la industria de bebestibles chilena.

Figura III.4. u. Resumen de las principales distribuidoras y/o embotelladoras y las marcas más relevantes que distribuyen.



Fuente: Elaboración propia a partir de imágenes oficiales de Coca-Cola Embonor, Coca-Cola Andina, CCU y otros, Dic 2025.

III. Marco Teórico

III.1. Definiciones Segmentación de Mercado

Smith (1956), es el primero en introducir formalmente el concepto de segmentación de mercado, el cual se ha convertido en un elemento central de la teoría del marketing actual. Smith indica que "La segmentación de mercado consiste en ver mercados heterogéneos como pequeños mercados homogéneos, en respuesta a preferencias que difieren unas de otras, atribuibles a los deseos de los consumidores de una satisfacción más precisa de sus variantes necesidades."

Posteriormente a la introducción del concepto de segmentación de mercados por Smith, la mayor parte del trabajo desarrollado en este ámbito se ha centrado en determinar qué bases o variables son las adecuadas para realizar una segmentación, para lo cual se han propuesto diversos enfoques orientados a comprender el comportamiento del mercado, que permitan dividir la industria en grupos más pequeños y relativamente homogéneos. Entre las variables más utilizadas se encuentran el tamaño, volumen de compra, las características del cliente, los atributos del producto, los beneficios buscados, la calidad del servicio y el comportamiento de compra.

Al revisar definiciones propuestas por autores contemporáneos influyentes en el ámbito del marketing, destacan Malcolm McDonald y Ian Dunbar (2012), quienes, de forma similar a lo planteado inicialmente por Smith, definen la segmentación de mercados como "El proceso de dividir a los clientes, o clientes potenciales, dentro de un mercado en diferentes grupos o segmentos, dentro de los cuales los clientes comparten un nivel similar de interés en el mismo, o en un conjunto comparable, de necesidades satisfechas por una propuesta de marketing diferenciada".

McDonald y Dunbar (2012) plantean que, en los mercados actuales, los clientes ya no se conforman con desempeñar un papel secundario en las decisiones de marketing, se están volviendo cada vez más alfabetizados en marketing y más conscientes de las alternativas disponibles. Ellos indican que debido al papel clave de los clientes en la industria, estos se segmentan a sí mismos, lo que refuerza la importancia de que las empresas comprendan en profundidad las motivaciones de compra de sus clientes. En base a lo anterior, estos autores plantean que, para alcanzar el éxito en el mercado, las organizaciones deben focalizarse en entender qué necesidades buscan satisfacer los clientes para poder llegar de la forma correcta a estos.

Philip Kotler y Kevin Lane Keller (2006), autores reconocidos a nivel mundial en el ámbito de la segmentación de mercados, corroboran lo planteado por los autores mencionados, ya que definen la segmentación como "El proceso de dividir un mercado heterogéneo en grupos homogéneos de consumidores que presentan necesidades y comportamientos similares". Desde su perspectiva, dado que los mercados no son homogéneos, resulta inviable que una empresa establezca contacto efectivo con todos los clientes mediante una única estrategia, sobre todo en mercados amplios, grandes y diversos. En consecuencia, para el adecuado desarrollo de sus estrategias, las empresas deben identificar con claridad los segmentos del mercado a los cuales se dirigirán, para lo cual requieren identificar y analizar el perfil de distintos grupos de compradores con necesidades y preferencias diferenciadas. Asimismo, los autores destacan la importancia de la actualización de los modelos de segmentación, donde las empresas deben analizar periódicamente sus estrategias de segmentación debido a que los segmentos cambian a lo largo del tiempo.

Kotler y Keller (2006) indican que una segmentación de mercado debe ser eficaz, es decir, para que un segmento resulte útil en la toma de decisiones, este debe ser medible, donde el tamaño, poder adquisitivo y características del segmento deben ser susceptibles de medición. Asimismo, debe ser sustancial, ya que el segmento deberá ser lo suficientemente grande y rentable como para que valga la pena atenderlo. Además, el segmento debe ser accesible, debe existir la posibilidad real de alcanzar el segmento y de atenderlo de manera eficaz. También debe ser diferenciable, lo que implica que sea conceptualmente distinguible y que responda de forma distinta a los diversos programas y elementos de marketing. Finalmente, el segmento debe ser procesable, es decir, que sea posible formular y ejecutar programas de marketing efectivos que permitan atraerlo y atenderlo de manera competitiva y rentable.

III.2. Niveles de Segmentación en el Mercado

Philip Kotler y Kevin Lane Keller (2006) plantean que las empresas pueden adoptar distintos niveles de segmentación en función de su capacidad de especificidad y el grado de heterogeneidad del mercado, donde sus estrategias pueden ordenarse desde las más generales hasta las más detalladas, A continuación, se describen los niveles de segmentación del mercado propuestos por los autores:

- **Marketing Masivo:** Se caracteriza por la producción, distribución y promoción de un mismo producto para todos los compradores por igual, alcanzando el mercado potencial más amplio posible, lo que permite reducir costos y favorecer precios más bajos o mayores márgenes de ganancia. No obstante, diversos detractores señalan que la creciente diversificación de los mercados ha dificultado la efectividad de este enfoque, llegando incluso a considerarlo en plena agonía. En la actualidad la mayoría de las empresas ha optado por el micromarketing que se desarrolla en los distintos niveles que se describen a continuación.
- **Marketing de Segmentos:** Se basa en la identificación de grupos de consumidores que comparten necesidades y deseos similares. Este enfoque presenta más ventajas que el marketing masivo, ya que la empresa diseña, da a conocer, entrega el producto y fija precios de modo de satisfacer a un mercado específico, ajustando de mejor manera sus programas y actividades de marketing frente a la oferta de los competidores. Aun así, se debe tener cuidado con segmentos ficticios, donde no todos sus miembros quieren exactamente el mismo producto, es por ello por lo que se deben incluir ofertas flexibles, estas cuentan con una solución básica que incorpora los elementos del producto que valoran todos los miembros de un segmento y opciones discrecionales que valoran determinados miembros del segmento.
- **Marketing de Nichos:** Corresponde a un grupo de consumidores más delimitado que busca un mismo conjunto de beneficios y que se identifica a partir de la división de un segmento en subsegmentos más específicos. Un nicho es atractivo cuando sus integrantes tienen un conjunto de necesidades específicas donde están dispuestos a pagar un precio especial a la empresa que mejor satisfaga sus necesidades. Además, suele caracterizarse por una menor probabilidad de atraer a numerosos competidores y por presentar un potencial relevante en términos de tamaño, utilidades y crecimiento. A diferencia de los segmentos que tienden a atraer a varios competidores, los nichos al ser más reducidos solo captan la atención de uno o dos competidores.
- **Marketing Local:** Se refiere a programas que se diseñan a la medida de las necesidades y los deseos de los grupos de consumidores locales, tales como áreas comerciales o barrios. Las actividades de marketing se concentran en interactuar de manera estrecha y personal con los consumidores tanto como sea posible. Un elemento relevante del marketing local es el marketing de experiencias, el cual promueve un producto o servicio no solo a través de la comunicación de sus características o ventajas, sino que también mediante la generación de experiencias interesantes y únicas.

- **Marketing Especializado:** es el último nivel de segmentación, también denominado "segmentos de uno", "marketing personalizado" o "marketing de uno a uno". Muchas empresas ofrecen a los consumidores un sistema interactivo que les permite diseñar sus propios productos y servicios al seleccionar atributos, componentes y opciones. La selección del cliente se transmite al sistema de producción del proveedor, que pone en marcha el proceso de adquisición de material necesario, montaje y entrega. Una empresa está personalizada cuando esta es capaz de responder a iniciativas de clientes individuales que definen sus productos y servicios. Se debe considerar que el marketing personalizado no es aplicable a todas las empresas.

III.3. Modelos de preferencias del mercado

Kotler y Keller (2006) reconocen que los mercados de consumo se pueden segmentar a partir de dos bases fundamentales: las características descriptivas de los consumidores y las preferencias de estos. Sin importar el esquema de segmentación que se utilice, los autores relatan que, al realizar la agrupación, la clave es que el programa de marketing se ajuste de forma rentable a las diferencias de los consumidores.

Al identificar segmentos con base en las preferencias de los consumidores, según Kotler y Keller (2006), se pueden establecer mercados con tres patrones diferentes (Ver Figura IV.3.a):

- **Preferencias Homogéneas:** Mercado en el que prácticamente todos los consumidores presentan las mismas inclinaciones, donde no se reflejan segmentos naturales. Se puede inferir que las marcas ofrecidas serán similares entre si ya que la diferencia no es valorizada por el consumidor por lo que no vale la pena ofertar algo que se destaque frente al resto.
- **Preferencias Dispersas:** Mercado en el que las elecciones de los consumidores están un tanto dispersas, lo que indica que los gustos varían considerablemente entre los clientes. Las marcas de estos mercados presentan grandes diferencias entre si con lo que buscan adaptarse a la gama de inclinaciones de los demandantes.
- **Preferencias Agrupadas:** Mercado que presenta grupos de inclinaciones diferentes, denominados segmentos naturales del mercado, donde las diferentes marcas pueden decidir posicionarse en el centro, con la esperanza de atraer a todos los grupos, posicionarse en el segmento de mercado más amplio o desarrollar distintas marcas para posicionarlas en cada uno de los segmentos.

Figura IV.3. a. Modelos básicos de preferencia de mercado.



Fuente: Elaboración propia, a partir de información de Kotler & Keller, 2006.

III.4. Variables de segmentación de mercado

Según Philip Kotler y Kevin Lane Keller (2006), las principales variables de segmentación aplicadas a los mercados de consumo son las geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales, las cuales permiten clasificar a los consumidores en grupos con características y comportamientos similares. Estas variables pueden emplearse de manera independiente o combinarse entre sí, con el fin de lograr una comprensión más precisa del mercado.

- **Segmentación Geográfica:** Se caracteriza por dividir el mercado en distintos territorios, tales como naciones, estados, regiones, municipios, ciudades o barrios. Una vez realizada esta clasificación, las empresas pueden optar por operar en una o varias áreas específicas, o bien actuar en todas ellas prestando especial atención a las variaciones de cada localidad. De todas formas, algunos enfoques combinan la información geográfica con variables demográficas, lo que permite conseguir descripciones más detalladas de los consumidores.
- **Segmentación Demográfica:** Consiste en dividir el mercado en distintos grupos a partir de variables como la edad, el tamaño familiar, el ciclo de vida familiar, el sexo, los ingresos, la ocupación, el nivel educativo, la religión, la raza, la generación, la nacionalidad y la clase social. Este tipo de segmentación es ampliamente reconocido como un medio eficaz para identificar diferentes grupos de consumidores, dado que las necesidades, los deseos y las preferencias hacia productos o marcas están estrechamente ligadas a las características demográficas.
- **Segmentación Psicográfica:** Divide a los consumidores en grupos diferentes de acuerdo con su estilo de vida, sus rasgos de personalidad o sus valores. Las personas del mismo grupo demográfico en ocasiones presentan perfiles psicográficos muy dispares, es por ello por lo que al utilizar estos en conjunto se entiende mejor a los consumidores.
- **Segmentación Conductual:** Agrupa a los compradores en función de su comportamiento al momento de tomar decisiones de compra. Para ello, se consideran variables como los beneficios buscados, la

frecuencia de compra, el nivel de conocimiento de los productos, el grado de lealtad, la actitud frente a la oferta, entre otros factores relacionados con los hábitos del consumidor.

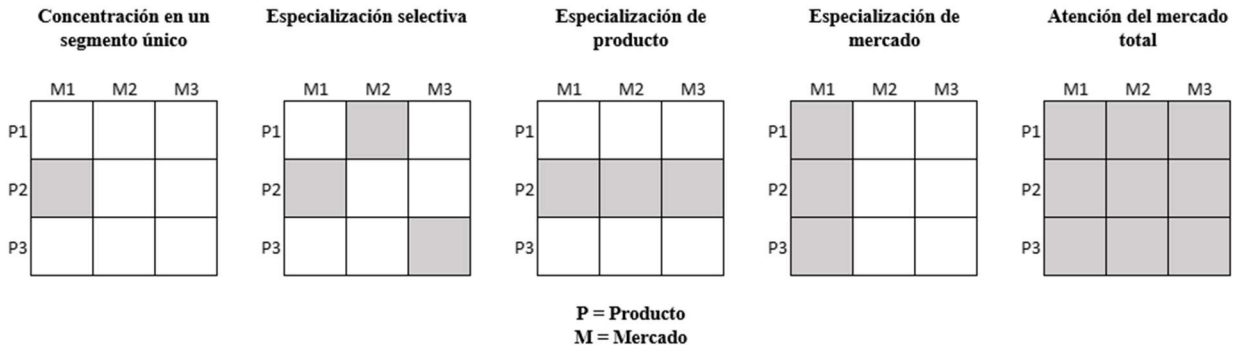
III.5. Selección de segmentos del mercado

Previo a la selección de los segmentos de mercado objetivo, las empresas deben valorar las distintas alternativas disponibles, considerando principalmente dos factores clave. En primer lugar, el atractivo general del segmento, el cual se analiza a partir de variables como volumen, tasa de crecimiento, nivel de rentabilidad, economías de escala y grado de riesgo asociado. En segundo lugar, se deben considerar los objetivos y recursos de las empresas, evaluando si resulta razonable invertir en un determinado segmento en función de sus metas estratégicas, competencias y capacidades disponibles. Kotler y Keller (2006) señalan que existen 5 estrategias de selección del segmento de mercado objetivo (Ver Figura IV.5.a.):

- **Concentración en un segmento único**: Gracias a la técnica de focalización, las empresas logran un mayor conocimiento de las necesidades de su segmento objetivo y pueden alcanzar una presencia sólida en el mercado con un solo tipo de producto. Este enfoque permite, reducir costos, debido a la especialización en la producción, la distribución y la promoción. Sin embargo, la concentración implica ciertos riesgos, ya que, si el segmento elegido fracasa o se ve invadido por la competencia, las empresas pueden no contar con alternativas suficientes para mantener su estabilidad y continuidad en el mercado.
- **Especialización selectiva:** En esta estrategia, las empresas seleccionan varios segmentos de mercado que resultan atractivos y adecuados a sus objetivos, diseñando para cada uno de ellos un producto específico. Debido a ello, no es necesaria la existencia de sinergias entre estos grupos; sin embargo, cada segmento debe ser rentable de manera independiente. La especialización en múltiples segmentos ofrece como principal ventaja la diversificación del riesgo.
- **Especialización del producto:** Bajo esta modalidad, las empresas fabrican un solo producto que vende a diferentes segmentos. El riesgo que conlleva esta estrategia es que el producto puede quedar totalmente obsoleto o fuera de precio ante la aparición de nuevas tecnologías o nuevos competidores con una capacidad productiva que les permita tener menores costos sin perder la calidad del producto.
- **Especialización de mercado:** En estos casos. las empresas se concentran en satisfacer un amplio conjunto de necesidades de un solo grupo determinado de consumidores mediante diversas opciones de producto. El principal riesgo de este enfoque radica en depender de un solo segmento, pues si este enfrenta recortes presupuestarios o disminuye considerablemente en tamaño, la empresa no dispone de alternativas para compensar y mantenerse en pie.
- **Cobertura total del mercado:** En esta estrategia, las empresas tienen como objetivo atender a todos los segmentos del mercado ofreciendo la totalidad de los productos que estos necesiten. Solo las grandes empresas cuentan con la capacidad para adoptar este modelo. La cobertura total puede llevarse

a cabo mediante el marketing indiferenciado o a través del marketing diferenciado. El marketing indiferenciado supone que la empresa no considera las diferencias existentes entre los distintos segmentos y se dirige a todo el mercado con una oferta única, mientras que el marketing diferenciado supone que la empresa opera en varios segmentos del mercado, diseñando ofertas adaptadas a cada uno de ellos.

Figura IV.5. a. Cinco modelos de selección de segmento objetivo



Fuente: Elaboración propia, a partir de información de Kotler & Keller, 2006.

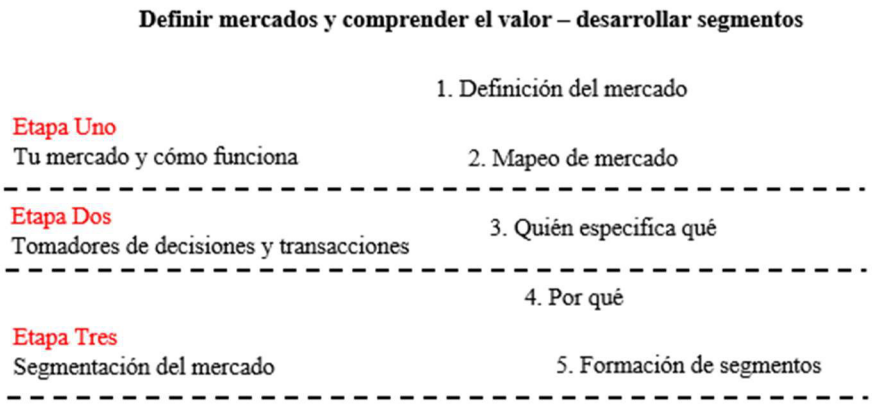
III.6. Proceso de segmentación de mercados en una empresa

Para McDonald y Dunbar (2012), la segmentación de mercados cumple un rol fundamental dentro de la empresa, en la medida en que constituya una base clave para el desarrollo de un marketing exitoso, alineado con la estrategia corporativa. Para ello, la organización debe reconocer la segmentación como un elemento central, cuyo grado de relevancia depende de dos determinantes. En primer lugar, de la importancia que la dirección asigne a la contribución del marketing dentro de la estrategia corporativa, lo cual depende del posicionamiento de marketing al interior de la organización. En segundo lugar, depende de la importancia que se le otorgue a la segmentación de mercados, dentro área de marketing, al momento de formular la estrategia del área. Ambos factores determinan el grado en que la empresa utiliza la segmentación como una herramienta estratégica para comprender el mercado y generar ventajas competitivas a lo largo del tiempo.

Según lo señalado por McDonald y Wilson (2011), una vez que la empresa decide llevar a cabo un proceso de segmentación de mercado, ya que comprende que esta metodología constituye el medio a través del cual puede obtener una ventaja diferencial frente a sus competidores, se comienza con el proceso de desarrollo de segmentos que consta de 5 etapas. En primer lugar, es necesario definir el mercado e identificar a los tomadores de decisiones, esto implica tener claridad sobre el mercado y comprender cómo funciona. En segundo lugar, deben describir a estos tomadores de decisiones, para lo que se enumeran las distintas combinaciones de compra que se producen, considerando qué se compra, dónde, cuándo y cómo. En tercer lugar, es fundamental identificar quiénes son los clientes para cada una de estas combinaciones de compra. En cuarto lugar, se requiere identificar las razones de compra, especialmente los beneficios buscados. Finalmente, en quinto lugar,

es necesario buscar grupos con necesidades similares, los cuales constituyen los segmentos finales de mercado (Ver Figura IV.6.a).

Figura IV.6. a. Proceso de definir mercados y comprender el valor del desarrollo de segmentos.



Fuente: Elaboración propia, a partir de información de McDonald & Wilson, 2011,

En la **fase 1** de la segmentación de mercados se agrupan las 2 primeras etapas, donde se busca definir el mercado y cómo funciona. Se inicia estableciendo el alcance del mercado mediante la especificación del área geográfica cubierta por dicho proyecto y mediante la comprensión clara, desde la perspectiva del cliente, de la industria, en el que los productos o servicios se enfrentan con los del resto de competidores. Una clara delimitación geográfica permite dimensionar el mercado, identificar las localidades en las que deben comprender las dinámicas de la industria para luego desarrollar los objetivos y las estrategias de marketing adecuadas para esas localidades.

Una vez definido el mercado en términos de necesidades, es necesario elaborar un mapa de mercado, cuyo objetivo es definir quién es el cliente. Una forma de establecer al cliente objetivo es mediante la identificación del lugar de la toma decisiones relativas, para lo cual se traza un mapa de mercado que permite definir la cadena de distribución y de generación de valor entre los usuarios finales y los proveedores de los productos o servicios incluidos dentro del alcance del proyecto de segmentación, encontrando a los tomadores de decisiones.

En la **fase 2**, correspondiente a la etapa 3 del proceso, se describe cómo los tomadores de decisiones se comportan realmente en el mercado y las transacciones que realizan. En esta fase, se selecciona una muestra representativa de los distintos tomadores de decisiones, lo que permite identificar las características y propiedades de las compras sobre las cuales se toman decisiones, junto con los atributos del cliente que permiten describir a dichos tomadores de decisiones. A partir de la observación del comportamiento de compra y de la comprensión de los componentes clave de dicho comportamiento, se dispone de una base sólida para desarrollar una comprensión detallada de sus motivaciones. Por ello, esta etapa es importante para la fase siguiente del proceso de segmentación, en la cual se analiza por qué los tomadores de decisiones seleccionan

determinados productos y servicios. Este análisis, es la base sobre la cual se forman los segmentos, ya que implica identificar todas las combinaciones de compra que se producen en el mercado, considerando las características que para los distintos clientes son clave al momento de decidir entre ofertas competidoras.

La **tercera fase**, agrupa las etapas 4 y 5 del proceso, se centra en analizar las razones que subyacen al comportamiento de los clientes en el mercado, respondiendo a la pregunta "¿por qué?", para luego identificar los segmentos de mercado a partir de dicho análisis de necesidades. Dado que ningún mercado es totalmente homogéneo, sino que está conformado por un conjunto de diversas combinaciones de compra, resulta necesario en esta etapa establecer un proceso que permita agrupar o clusterizar las muestras representativas seleccionadas en la fase anterior que comparten necesidades similares creando segmentos. Asimismo, en esta fase se debe verificar si los segmentos resultantes son lo suficientemente grandes como para justificar un tratamiento diferenciado, si son efectivamente distintos de otros segmentos, si han sido descritos con el nivel de detalle necesario para permitir que los clientes sean alcanzados mediante los métodos de comunicación de la organización y definir si la empresa está dispuesta a realizar los cambios necesarios para satisfacer las necesidades de los segmentos identificados.

III.7. Relevancia estrategias microsegmentación o segmentación microclientes

Para McDonald y Dunbar (2012), la segmentación de mercados no debe limitarse a niveles amplios, sino que puede profundizarse hasta la identificación de microsegmentos, combinaciones específicas de comportamiento, volumen y valor del cliente. Por su parte, Kotler y Keller (2006) conciben la microsegmentación como un nivel intermedio de segmentación, en el cual se identifican grupos más pequeños de clientes, lo que permite diferenciar subgrupos relevantes dentro de un segmento previamente definido, sin llegar a constituir nichos ni estrategias uno a uno. Los autores mencionados reconocen en la microsegmentación una estrategia que permite focalizarse en grupos de clientes diferenciados, sin perder la rentabilidad y proyección de crecimiento, facilitando una asignación eficiente de los recursos en las estrategias comerciales.

La microsegmentación consiste en dividir un grupo previamente segmentado en subgrupos más pequeños, cuyos integrantes comparten características, comportamientos y/o necesidades. Para ello, se emplean criterios de segmentación similares a los utilizados en la segmentación inicial con un mayor nivel de detalle. Entre los criterios que se suelen utilizar se encuentran la ubicación geográfica, las variables demográficas, el comportamiento del consumidor, el valor potencial del cliente, los factores psicográficos, entre otros.

Por lo general, los microsegmentos no representan un volumen significativo dentro del mercado, por lo que suelen constituir grupos que reciben escasa atención por parte de las empresas. No obstante, estos grupos se caracterizan por presentar necesidades insatisfechas y mostrar una mayor disposición a consumir productos o servicios diseñados a su medida, e incluso a pagar un precio superior por ellos, es por ello que representan una

cuota de mercado atractiva para impulsar el crecimiento. En base a lo anterior, uno de los factores más relevantes en el diseño de estrategias orientadas a microsegmentos es la especialización, ya que resulta necesario desarrollar productos o servicios diferenciados que atraigan a estos consumidores dispuestos a valorar propuestas que satisfagan de manera específica sus requerimientos (Predoiu, 2025).

Una vez identificados los microsegmentos, las organizaciones deben diseñar estrategias orientadas a establecer relaciones más efectivas y personalizadas con los consumidores, sin perder de vista la maximización del valor para el negocio. En este sentido, la microsegmentación de un mercado aporta una serie de ventajas estratégicas para estas organizaciones (Predoiu, 2025).:

- **Identificar y satisfacer las necesidades de un segmento específico del mercado**: A través de estudios de mercado detallados, es posible que las compañías detecten nichos desatendidos y oportunidades de negocio que no han sido previamente explotadas.
- **Personalizar la estrategia de marketing**: Al contar con un perfil preciso del consumidor, resulta más sencillo para las firmas diseñar e implementar acciones de marketing específicas y coherentes, lo que incrementa su eficacia y contribuye a mejorar el retorno de la inversión.
- **Usar eficientemente los recursos:** La mejor comprensión de las características y necesidades de cada microsegmento ayuda a las organizaciones a definir prioridades estratégicas y a asignar recursos de manera más adecuada en función de los objetivos planteados.
- **Aumentar el índice de fidelización**: La oferta de productos o servicios más personalizados mejora la satisfacción del cliente, fortalece su identificación con la marca, lo que favorece la lealtad a largo plazo con las firmas.

IV. Objetivos y Metodología

IV.1. Objetivo general

El presente informe busca conocer las principales estrategias de segmentación de micro clientes utilizadas en la industria de bebestibles, aplicadas al caso de canal tradicional multicategoría de Coca-Cola Andina en Chile, con el fin de comprender su contribución a la gestión comercial.

IV.2. Objetivos Específicos

1. Caracterizar la industria de bebestibles alcohólicos y no alcohólicos en Chile, identificando sus principales categorías, canales de distribución y operadores.
2. Identificar las principales estrategias de segmentación de clientes, considerando enfoques aplicables a microclientes.
3. Identificar los principales elementos del caso.
4. Analizar las principales dinámicas y desafíos del caso de estudio.

5. Proponer y evaluar lineamientos para la segmentación de microclientes.

IV.3. Metodología

El presente documento se desarrolla bajo un enfoque cualitativo descriptivo y cuantitativo exploratorio, orientado al estudio de las estrategias de segmentación de microclientes en la industria de bebestibles, aplicadas al caso del Canal Tradicional Multicategoría de Coca-Cola Andina en Chile. El diseño metodológico corresponde a un estudio de caso, permitiendo analizar en profundidad un fenómeno específico.

En una primera etapa, se realiza una revisión cualitativa de la literatura relacionada con segmentación de mercados, microsegmentación, gestión comercial y descripción del mercado de bebestibles, con el fin de establecer las bases que sustentan la investigación y contextualizar el análisis del caso.

Posteriormente, se desarrolla la etapa cuantitativa exploratoria. Para ello, se lleva a cabo un análisis comparativo de los resultados del caso de estudio, utilizando información interna del Canal Tradicional Multicategoría de Coca-Cola Andina. El análisis considera datos comerciales de períodos previos y posteriores a la implementación de la estrategia, incorporando variables como volumen de ventas y cantidad de clientes con compra, detalladas por categoría.

V. Desarrollo

V.1. Canal Tradicional Multicategoría en Coca-Cola Andina Chile

El Canal Tradicional Multicategoría constituye una de las unidades de negocio que conforman la operación de Coca-Cola Andina en Chile, empresa embotelladora y distribuidora cuyo funcionamiento general y portafolio de marcas ya ha sido descrito previamente. Esta unidad de negocio se caracteriza por atender exclusivamente a clientes del Canal Tradicional que cuentan con patente de alcohol de Santiago, los cuales corresponden, en su mayoría, a botillerías, licorerías y minimarkets con la autorización para ello. La principal diferencia que distingue a este segmento del resto del Canal Tradicional es que, no solo se debe gestionar el portafolio de bebidas sin alcohol sino también el de bebidas alcohólicas, lo que implica la incorporación en la operación y estrategia de socios como AB InBev en cervezas, Capel en piscos, Diageo en espirituosos y Viña Santa Rita en vinos.

El Canal Tradicional Multicategoría representa un segmento altamente relevante para la empresa debido a su potencial de crecimiento y al desarrollo de un portafolio diversificado. De manera específica, en 2025 representa el 30,8 % del volumen total del Canal Tradicional, atendiendo a cerca de 4.200 clientes, lo que equivale al 15 % del total de clientes del Canal. A diferencia del resto, el crecimiento de este segmento está condicionado por la disponibilidad de patentes de alcohol, cuya emisión depende de las municipalidades y del número de habitantes por zona, lo que limita la incorporación de nuevos clientes. Pese a esta restricción, esta

área comercial, ha logrado concentrar un crecimiento en volumen, registrando un aumento del 2,1 % en 2025 respecto al año anterior, reforzando su relevancia dentro de la estrategia comercial de Coca-Cola Andina en Chile.

El propósito del Canal Multicategoría es posicionarse como el principal socio estratégico en el desarrollo multicategoría de sus clientes, a través de un equipo experto en cada una de las categorías del portafolio. Para ello, el área se enfoca en estandarizar el conocimiento técnico y comercial de sus equipos, generar valor en la gestión de la fuerza de ventas y fortalecer los roles medios, empoderándolos en la ejecución de la estrategia comercial.

V.2. Origen y evolución del área multicategoría

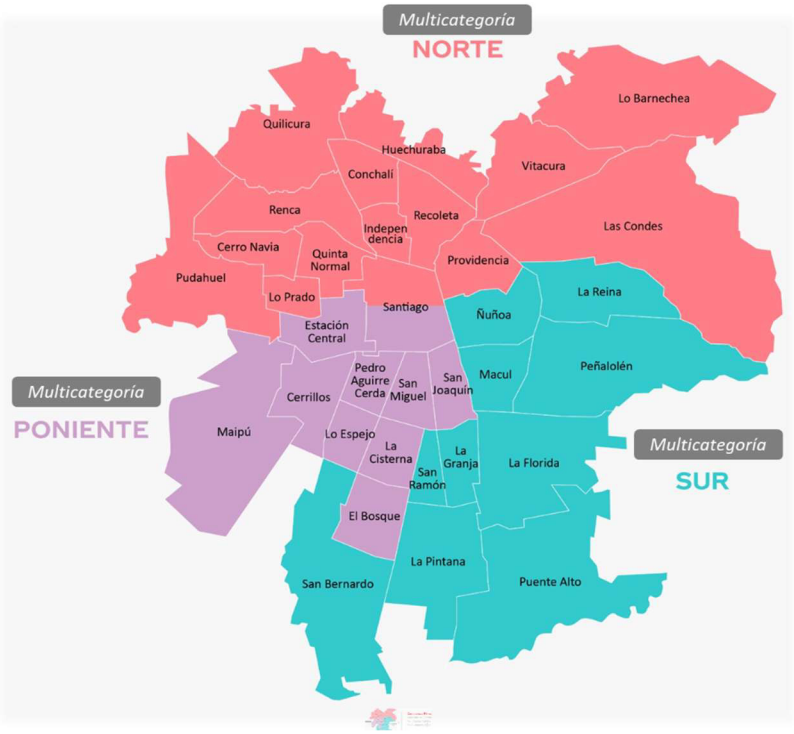
La unidad de negocio multicategoría se crea hace aproximadamente dos años con el objetivo de establecer una atención diferenciada dentro del Canal Tradicional en Santiago. Esta nueva estructura ha permitido conformar equipos de trabajo con perfiles especializados, tanto en bebidas no alcohólicas como en las distintas categorías alcohólicas que comercializa la embotelladora. Asimismo, esta área se orienta al desarrollo integral de los clientes, mediante asesorías al cliente respecto al mercado, ventas y portafolio de productos, gracias al conocimiento de comportamiento de consumidores, tendencias de mercado y las características de cada producto.

Previamente, el Canal Tradicional de Santiago se estructuraba en tres unidades de negocio: Norte, que operaba desde el centro de distribución de Renca; Sur, con operación desde el centro de distribución de Puente Alto; y Poniente, que operaba desde el centro de distribución de Maipú. Estas unidades atendían indistintamente a clientes con y sin patente de alcohol, distribuidos territorialmente. Dado que los clientes con patente representaban aproximadamente el 15 % del total, la fuerza de ventas no desarrollaba una gestión especializada para este segmento, ya que constituía una proporción menor dentro de las visitas mensuales.

En el año 2023, la compañía decide separar del resto del canal, a los clientes con patente de alcohol de Santiago y consolidarlos en una nueva unidad de negocio denominada Canal Tradicional Multicategoría, centralizando la operación de fuerza de ventas en las oficinas de Carlos Valdovinos, lo que permite crear un enfoque exclusivo de gestión comercial en este segmento de clientes.

En la actualidad, el Canal Tradicional Multicategoría se organiza en tres oficinas que operan desde dicho centro y distribuyen territorialmente la atención de los clientes. Multicategoría Norte atiende comunas como Huechuraba, Quilicura, Recoleta, Las Condes y Providencia. Multicategoría Sur cubre comunas como Puente Alto, San Bernardo, Macul, Peñalolén y La Florida. Multicategoría Poniente atiende comunas como Maipú, Estación Central, Cerrillos, San Miguel y San Joaquín, entre otras (Ver Figura VI.2.a)

Figura VI.2. a. Segmentación de comunas por oficina dentro de unidad de negocios multicategoría.



Fuente: Elaboración propia con base en datos internos de Coca-Cola Andina, 2025.

V.3. Modelo de atención y estructura comercial de Canal Tradicional Multicategoría

Dada la amplitud del portafolio y la diversidad de socios comerciales con que cuenta Coca-Cola Andina, es muy complejo que un solo vendedor pueda gestionar de manera efectiva todas las categorías con el mismo nivel de profundidad. Por esta razón, la unidad de negocio cuenta con **Vendedores Exclusivos (EXC)** por categoría, estructurados en cuatro rutas de mercado (RTM):

- NARTD: Non Alcoholic Ready To Drink
- Cervezas
- Licores
- Vinos

Cada vendedor gestiona, en promedio, alrededor de 120 clientes semanales, con visitas presenciales de uno a dos días por semana por cliente. La compra debe realizarse el día de la visita y la entrega se efectúa en un plazo de 48 horas.

Desde la perspectiva del cliente, el servicio se estructura de manera tal que con cada punto de venta interactúan cuatro vendedores de Coca-Cola Andina, cada uno a cargo de un portafolio de productos diferente. Si bien todos visitan al mismo cliente, cada vendedor cumple un rol específico, con metas, estrategias y actividades propias de su categoría. Este modelo de atención implica en una coordinación permanente entre

los distintos vendedores, quienes deben trabajar de manera alineada y colaborativa, operando como una cuadrilla, con el objetivo de maximizar el desarrollo del cliente y fortalecer la preferencia por la compañía frente a la competencia. A continuación, se detallan las principales actividades que desarrolla cada tipo de vendedor según su categoría:

- **Vendedores NARTD**: Son responsables de la gestión de ventas de bebestibles no alcohólicos, de los productos congelados de Guallarauco, y de la categoría Alcoholic ready-to-drink (ARTD), que incluye mezclas de bebidas con alcohol como Jack & Coke y Absolut & Sprite. Entre sus principales funciones se encuentra el cumplimiento de los objetivos en volumen definidos para el mes, así como las metas de cobertura establecidas. Asimismo, se deben asegurar que exista una correcta ejecución de estas categorías en el punto de venta, lo que incluye la implementación de acciones comerciales y material publicitario, la adecuada marcación y adherencia a precios, la correcta instalación y orden de los equipos de frío asociados a la categoría, y la asesoría al cliente para garantizar una correcta rotación mediante exhibición y ejecución de los productos.
- **Vendedores de Cervezas:** Son los que administran el portafolio de AB InBev y tienen como principales funciones el cumplimiento de los objetivos de la compañía en términos de volumen y cobertura de cervezas. Para ello, resulta clave el aumento de la cantidad de productos por cliente, o SKU por punto de venta (SKU x PDV), pues compiten en un mercado altamente diversificado y sin una marca con participación dominante, mediante esta estrategia se amplía la cobertura y se captura mayor participación de mercado. Además, se deben asegurar de la correcta ejecución de material que impulsa la rotación y visibilidad de las marcas, la instalación y mantención de equipos de frío, y la adecuada marcación de precios promocionales.
- **Vendedores de Licores:** Responsables de gestionar el portafolio de bebidas espirituosas, que incluye a los socios Capel y Diageo, asegurando en ambos casos el cumplimiento de los objetivos mensuales de volumen y cobertura. Asimismo, deben desarrollar y defender las categorías clave para cada socio, siendo pisco para Capel y whisky para Diageo. Dentro de sus responsabilidades se encuentra asegurar una adecuada visibilidad de los productos en góndola mediante la correcta formación de bloques, así como garantizar la correcta ejecución del material promocional que permita destacar los productos y apoyar su rotación. Adicionalmente, deben promover el cruce de categorías con bebestibles no alcohólicos en los puntos de venta, estrategia que busca impulsar la rotación conjunta y maximizar las oportunidades de venta en cada cliente.
- **Vendedores de Vinos:** Son los encargados de administrar el portafolio de vinos de la Viña Santa Rita, asegurando el cumplimiento de las metas mensuales de volumen y cobertura. Para ello, requieren un alto nivel de conocimiento técnico de cada producto, debido a la diversidad y especificidad del portafolio. Ellos cumplen un rol asesor frente al cliente, impulsando la correcta ejecución de bloques

por categoría e implementando acciones publicitarias y de merchandising orientadas a la fidelización del cliente y al aumento de la rotación de los productos.

El funcionamiento coordinado de las rutas de vendedores requiere de una supervisión permanente, esta labor recae en los **Jefes de Ventas (JV)**, quienes lideran equipos de vendedores organizados por categoría y por oficina. El Canal Tradicional Multicategoría cuenta con un total de 12 Jefes de Ventas. En la categoría NARTD, existen tres jefes de ventas, uno por cada oficina, estructura que se replica de manera similar en las categorías de cervezas, licores y vinos. Los Jefes de Venta deben desarrollar, acompañar, escuchar y entregar herramientas a sus equipos de vendedores. Asimismo, deben dar seguimiento continuo y gestionar el cumplimiento de los objetivos comerciales, dirigiendo al equipo en la ejecución de la estrategia y enfocándose en el logro de metas diarias y semanales, motivando y controlando permanentemente a los vendedores. Finalmente, también les corresponde la resolución de reclamos, así como la atención de clientes de mayor complejidad.

Adicionalmente a los vendedores, quienes mantienen un contacto directo diario con los clientes, existen los **Desarrolladores (DS)**, quienes son responsables de la gestión de los clientes de mayor volumen en cada oficina. Estos cuentan con una cartera más reducida de clientes de mayor tamaño, dado que las visitas y negociaciones requieren mayor tiempo y profundidad. Asimismo, disponen de mayor flexibilidad en la frecuencia de visitas y en el ingreso de pedidos, además de condiciones comerciales diferenciadas que facilitan negociaciones asociadas a mayores volúmenes de compra.

En el Canal Tradicional Multicategoría existen dos tipos de Desarrolladores, aquellos que gestionan conjuntamente las categorías NARTD y Cervezas, y aquellos que administran la categoría de licores, agrupando Capel y Diageo. En las oficinas Multicategoría Norte y Sur se cuenta con dos desarrolladores para NARTD y Cervezas y un desarrollador de licores, mientras que en la oficina Multicategoría Poniente existe un solo desarrollador por categoría, debido a la menor concentración de clientes de gran volumen. En este rol se espera un mayor nivel de conocimiento técnico de las categorías y habilidades de negociación y persuasión en comparación a los vendedores, dado que estos profesionales tienen una gran responsabilidad al gestionar los clientes que concentran la mayor proporción del volumen de la unidad de negocios.

En Figura VI.3.a se presenta la distribución de cantidad de clientes y volumen de ventas total 2025 por oficina, diferenciando el tipo de atención entre Vendedores Exclusivos (EXC) y Desarrolladores (DS). Estos datos corroboran que, en todas las oficinas de Multicategoría, la atención realizada por Vendedores Exclusivos concentra la mayor cantidad de clientes, mientras que los Desarrolladores gestionan una cartera significativamente menor que acumula una proporción relevante del volumen total.

Figura VI.3. a. Distribución de clientes y volumen de ventas por oficina.

Oficina	Tipo de atención	Clientes	Volumen
Multicategía Norte	EXC	91,5%	66,2%
	DS	8,5%	33,8%
Multicategía Poniente	EXC	94,5%	70,4%
	DS	5,5%	29,6%
Multicategía Sur	EXC	89,6%	59,2%
	DS	10,4%	40,8%

Fuente: Elaboración propia con base en datos internos de Coca-Cola Andina, 2025.

Los Jefes de Ventas y los Desarrolladores reportan directamente a los **Jefes Comerciales**, la estructura cuenta con uno por cada oficina. A diferencia del Jefe de Ventas, cuyo foco principal se centra en la implementación operativa de las estrategias comerciales, el Jefe Comercial cumple un rol más estratégico, orientado a la definición, supervisión y aseguramiento del cumplimiento de dichas estrategias. Asimismo, es responsable de potenciar las habilidades de los desarrolladores y de coordinar las condiciones necesarias con otras áreas de la organización, como crédito y distribución, para garantizar una adecuada ejecución en el punto de venta.

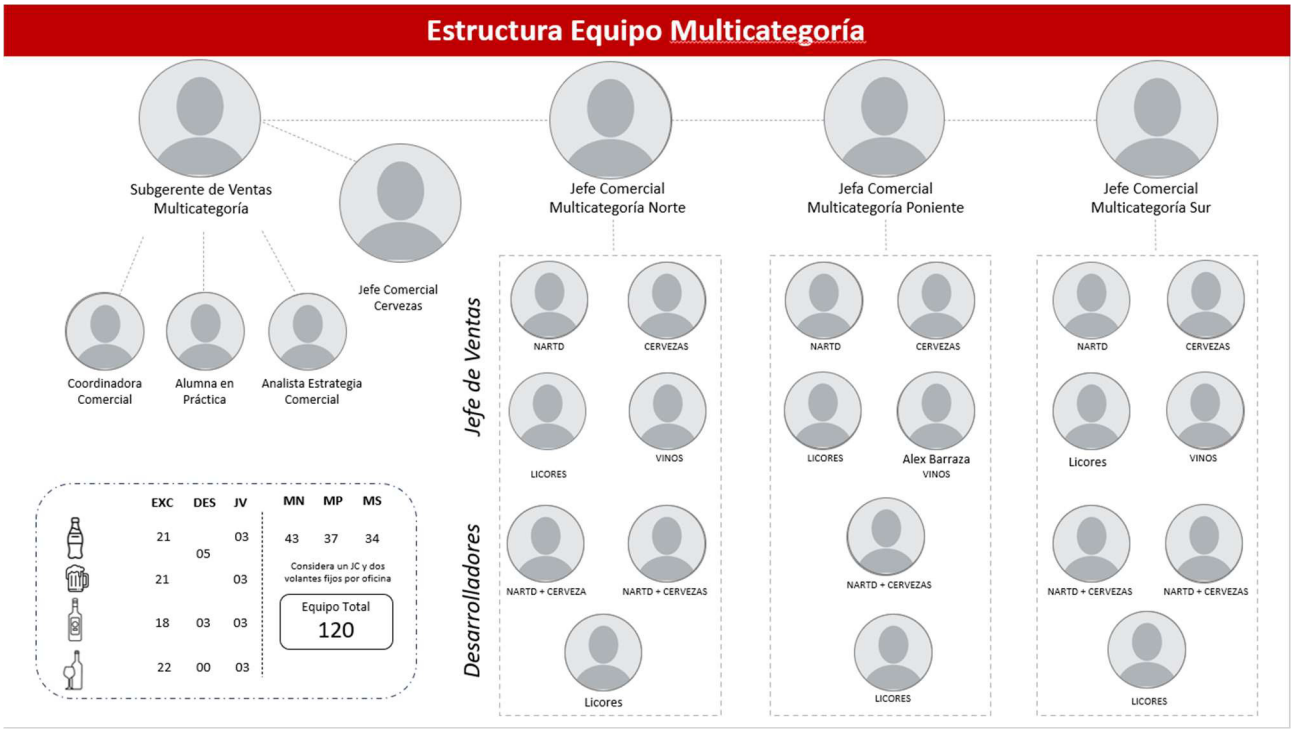
De manera excepcional, existe un Jefe Comercial exclusivo para la categoría de cervezas, quien trabaja con las tres oficinas del Canal Multicategoría. Este rol se debe al alto dinamismo del mercado de cervezas, es quien actúa como enlace directo con AB InBev, funcionando como interlocutor entre la fuerza de ventas y la compañía cervecera. Su responsabilidad principal es transmitir la información del mercado a las áreas de marketing de AB InBev, permitiendo una respuesta ágil ante cambios en precios, lanzamiento de innovaciones y ejecución de acciones comerciales, para si mantener la competitividad en el mercado.

Como soporte operativo a la labor que hace día a día la fuerza de ventas, el área de multicategoría cuenta con una **Coordinadora Administrativa**, una **Analista Comercial** y una **Practicante**, quienes apoyan en tareas administrativas, análisis de datos, ejecución y seguimiento de indicadores.

Finalmente, toda la estructura se encuentra bajo la supervisión del **Subgerente** de la unidad de negocio, responsable de liderar la operación completa, monitorear indicadores clave de desempeño, definir estrategias para cumplir con los objetivos comerciales, coordinar con áreas como finanzas y operaciones, levantar oportunidades para facilitar el día a día de la fuerza de venta y proponer mejoras en procesos y uso de herramientas.

De manera resumida, con el fin de facilitar la comprensión de la jerarquía de los cargos más relevantes se presenta en la estructura del Canal Multicategoría en Figura VI.3.b.

Figura VI.3. b. Estructura Canal Tradicional Multicategoría



Fuente: Elaboración propia con base en datos internos de Coca-Cola Andina, 2025.

V.4. Oportunidad de segmentación de microclientes en Canal Tradicional Multicategoría

Coca-Cola Andina es un distribuidor con una estrategia de cobertura total del mercado, orientada a llegar a la mayor cantidad de clientes posibles y atender sus necesidades de manera transversal. La estructura del Canal Tradicional Multicategoría permite abordar un segmento específico del mercado, donde ya se observan diversas instancias de segmentación con el fin de dar un servicio aún más dedicado. En primer lugar, existe una segmentación geográfica, tanto a nivel nacional como a nivel local, ya que este Canal solo se enfoca en Santiago y se subdivide en oficinas agrupando diferentes comunas dentro de Santiago. En segundo lugar, se identifica una segmentación basada en las características del cliente, considerando exclusivamente a aquellos pertenecientes al Canal Tradicional que cuentan con patente de alcohol. Pese a estas segmentaciones iniciales, la unidad de negocio gestiona más de 4.000 clientes, lo que representa una cartera amplia y heterogénea.

De acuerdo con los autores revisados, cuyo aporte en materias de marketing y segmentación es ampliamente reconocido, las oportunidades de crecimiento en compañías que ya han alcanzado altos niveles de cobertura de mercado no se encuentran necesariamente en la incorporación de nuevos clientes, sino que en la identificación de segmentos rentables que presentan comportamientos y necesidades similares, con lo que pueden ser agrupados de manera conjunta. En muchos casos, estos segmentos no están siendo plenamente

abordados por la oferta actual de productos y servicios, lo que genera necesidades insatisfechas y oportunidades de desarrollo para todos los actores del mercado.

Dentro del Canal Multicategoría, la segmentación de microclientes se presenta como una alternativa adecuada, ya que permite identificar oportunidades de crecimiento dentro de un segmento existente, sin la necesidad de llegar a estrategias de marketing uno a uno, lo que suele resultar poco rentable y de difícil implementación en operaciones comerciales a gran escala como lo es la embotelladora.

En el Canal Tradicional Multicategoría, la mayor parte de los clientes potenciales ya se encuentran incorporados a la cartera de la compañía, Si bien todos los clientes reciben atención comercial, no todos son desarrollados con el mismo nivel de profundidad estratégica, lo que evidencia la existencia de oportunidades de crecimiento dentro del mercado ya atendido, más que en la incorporación de nuevos puntos de venta.

Los clientes del Canal Multicategoría presentan distintos volúmenes de compra o facturación. Aquellos de mayor tamaño son gestionados por Desarrolladores, mientras que el resto de la cartera es atendido por Vendedores Exclusivos, quienes administran principalmente clientes de tamaño mediano, junto con una proporción menor de clientes pequeños. Dado que los clientes medianos representan la mayor cantidad dentro de las carteras y cuentan con una mayor capacidad de compra y bodegaje, la gestión diaria de los vendedores tiende a concentrarse en este segmento, aplicando un enfoque homogéneo que no distingue de manera clara las particularidades de los clientes de menor tamaño. Este comportamiento se ve reforzado por un sistema de remuneración orientado al cumplimiento de metas de volumen por categoría, más que a indicadores asociados al desarrollo de cartera, donde los clientes medianos permiten alcanzar de forma más eficiente los objetivos comerciales de corto plazo, reduciendo el incentivo para destinar tiempo y recursos a clientes pequeños, cuyo aporte en volumen es menor y cuyo desarrollo requiere un esfuerzo adicional.

Dado que el Canal Tradicional multicategoría enfrenta restricciones estructurales para la incorporación de nuevos clientes, debido a la limitada disponibilidad de patentes de alcohol otorgadas por las municipalidades, el crecimiento del área debe orientarse necesariamente hacia el desarrollo de la cartera existente. En base a lo anterior, los clientes de menor tamaño, que están recibiendo una atención comercial deficiente debido a su menor capacidad de compra, almacenamiento y financiamiento, se transforman en un grupo estratégico relevante. Si bien estos clientes resultan menos atractivos desde una lógica a corto plazo de cumplimiento inmediato de objetivos de volumen, concentran un potencial de crecimiento que no ha sido plenamente aprovechado. Esta situación genera el escenario ideal para proponer una segmentación de microclientes, que permita diferenciar su gestión, focalizar recursos y diseñar estrategias específicas orientadas a su desarrollo, contribuyendo así al crecimiento del área a largo plazo.

Para la implementación de esta propuesta se plantea una reestructuración de las rutas de venta existentes, incorporando un nuevo rol denominado **Vendedor Micro (MIC)**. La principal responsabilidad de este rol es la atención de aquellos clientes que representan el menor porcentaje de la facturación total de cada oficina.

Dichos clientes se caracterizan por presentar una menor capacidad de compra y de almacenamiento, limitaciones en sus condiciones de pago, ausencia de líneas de crédito y dificultades en la gestión de su propio negocio o un menor nivel de conocimiento comercial.

Para la elección de los clientes que conforman las rutas de los vendedores micro, se realiza un proceso de segmentación a partir de las rutas existentes de los vendedores tradicionales, identificando aquellos clientes que han presentado la menor facturación durante los últimos meses. La nueva estructura considera la incorporación de dos tipos de Vendedores Micro:

- **Vendedor Micro NARTD y Cervezas (MIC N+C):** Encargado de la venta de bebidas no alcohólicas, productos congelados de Guallarauco, ARTD y cervezas
- **Vendedor Micro Licores (MIC L)**: Focalizado en licores de Capel y Diageo.

En Figura IV.4.a se presenta la distribución de la cantidad de clientes y del volumen total de ventas correspondiente al año 2025 por oficina, de acuerdo con el plan de segmentación de microclientes, diferenciando entre Vendedores Exclusivos (EXC), Vendedores Micro (MIC) y Desarrolladores (DS). Permite corroborar que los clientes identificados como micro concentran una pequeña proporción de facturación dentro de la unidad de negocios de multicategoría.

Figura IV.4. a. Distribución de clientes y volumen de ventas por oficina segmentación micro clientes.

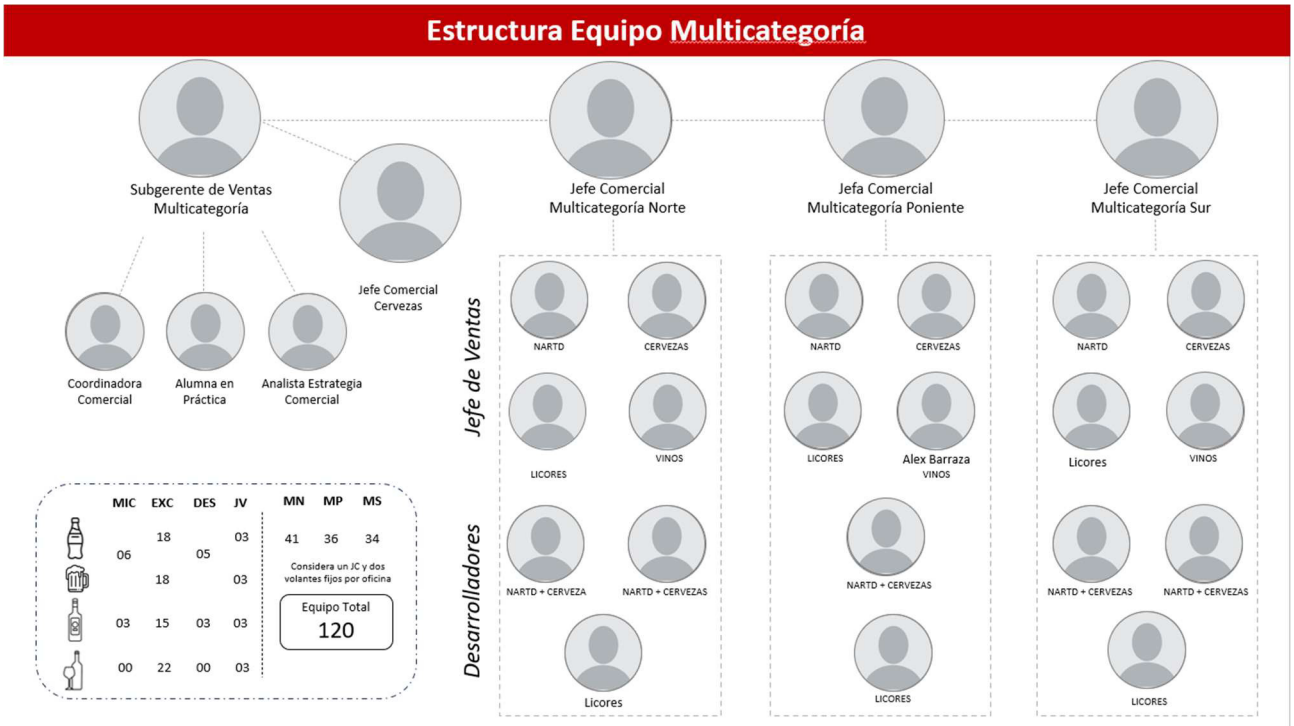
Oficina	Tipo de atención	Clientes	Volumen
Multicategía Norte	EXC	69,2%	64,0%
	MIC	22,6%	2,2%
	DS	8,2%	33,9%
Multicategía Poniente	EXC	67,6%	65,4%
	MIC	27,0%	5,0%
	DS	5,3%	29,6%
Multicategía Sur	EXC	59,0%	56,3%
	MIC	30,7%	2,9%
	DS	10,4%	40,8%

Fuente: Elaboración propia con base en datos internos de Coca-Cola Andina, 2025.

La distribución de los vendedores micro por oficina considera un total de tres por cada una: uno con foco en la gestión de la categoría de licores y dos destinados a las categorías NARTD y Cervezas. Este modelo de atención no se implementa en la categoría de vinos, dado que corresponde al socio incorporado más recientemente cuyo portafolio se está comenzando a desarrollar en todos los clientes y no se cuenta con una cantidad suficiente de clientes con tal diferencia de facturación que justifique la aplicación de este esquema de segmentación.

En Figura IV.4.b se presentan las modificaciones en la estructura del Canal Tradicional Multicategoría, que representa la implementación del modelo de segmentación de micro clientes,

Figura IV.4. b. Nueva estructura Canal Tradicional Multicategoría



Fuente: Elaboración propia con base en datos internos de Coca-Cola Andina, 2025.

Entre los principales beneficios del modelo se encuentra que el vendedor micro tiene que atender de forma permanente al mismo tipo de cliente, lo que facilita la especialización, el desarrollo de habilidades y una ejecución alineada con las necesidades de este tipo de punto de venta. De la misma forma, al no contar con clientes medianos con mayor capacidad de compra que podrían permitirle alcanzar las metas de volumen de manera más rápida, el vendedor se ve forzado a potenciar a los microclientes para cumplir sus objetivos.

La segmentación propuesta no solo es la redistribución de clientes dentro de las rutas de venta, sino que considera la incorporación de herramientas que permitan una gestión comercial acorde a las características de los microclientes. Como parte de la propuesta, se incorporan instancias de capacitación dirigidas tanto a los Vendedores Micro como al resto del equipo comercial, para fortalecer las competencias del área y ofrecer una atención alineada con la realidad del segmento. Las capacitaciones tienen como objetivo profundizar en la comprensión de las características únicas de los microclientes, quienes en muchos casos se encuentran en etapas iniciales de desarrollo de su negocio o enfrentan limitaciones operativas que afectan su desempeño comercial.

Asimismo, se incorporan herramientas comerciales diferenciadas para los clientes de la microsegmentación, tales como escalones de descuento con menores volúmenes mínimos de compra, especialmente en la categoría

de cervezas. Esta medida permite que los microclientes sean más competitivos en precios, reduciendo la brecha frente al resto de botillerías de mayor tamaño y fomentando una relación comercial donde el punto de vista se siente favorecido.

Adicionalmente, se consideran descuentos específicos para productos no manejantes, estos son descuentos para clientes específicos que no han adquirido el producto en al menos los últimos tres meses. Estas acciones, aplicadas de manera focalizada a clientes específicos, se utilizan con mayor frecuencia en las categorías NARTD y Licores, con el objetivo de ampliar la diversidad del portafolio, visibilizando una mayor cantidad de productos dentro de este segmento de clientes

Finalmente, se redefine la frecuencia de visita de los clientes atendidos por los Vendedores Micro, estableciendo una atención semanal o quincenal, en contraste con el modelo tradicional que contempla visitas de una o dos veces por semana. Esta variación considera la menor capacidad de compra y rotación de productos, donde la visita no tan frecuente es más eficiente tanto para el cliente como para la fuerza de ventas.

V.5. Análisis de resultados de segmentación de Microclientes en Canal Tradicional Multicategoría

A continuación, se presenta evidencia empírica obtenida antes y después de la implementación de la segmentación de microclientes en el Canal Tradicional Multicategoría, con el objetivo de comprender el efecto real de esta estrategia en el desempeño de estos clientes. El análisis se basa en información comercial, considerando variables como evolución del volumen de ventas, variación del volumen, cantidad de clientes con compra y variación de clientes con compra. Estos indicadores se revisan para las tres categorías en las que se implementa la estrategia de microsegmentación, es decir, NARTD, cervezas y licores, lo que permite evaluar el impacto de la segmentación en cada una de ellas.

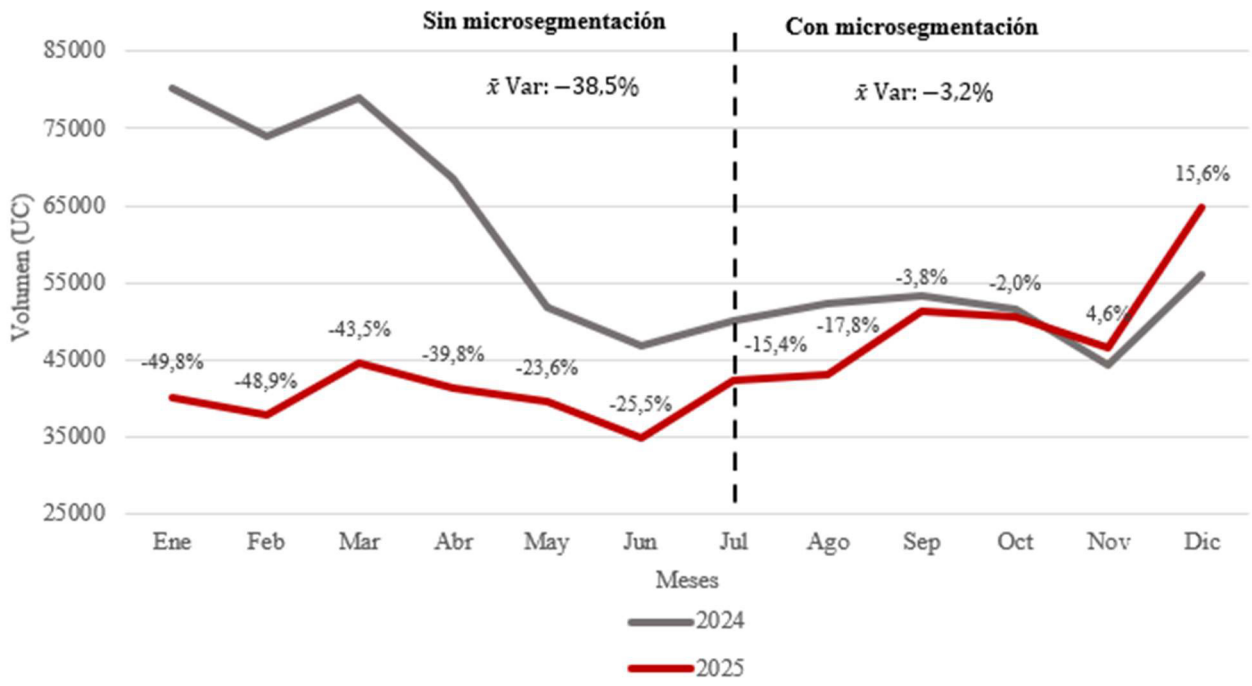
Con el fin de facilitar la correcta interpretación de los resultados, se definen los principales indicadores y acrónimos utilizados en las próximas figuras:

- **Vol (UC):** Corresponde al volumen vendido a los clientes microsegmentados, medido en UC, unidad de medida interna utilizada por Coca-Cola Andina. Cabe señalar que el factor de conversión a litros no se detalla para resguardar información que podría ser extrapolada al mercado.
- $\bar{x}$ **Var:** Corresponde al promedio de la variación, calculado con los datos del mismo mes del año 2025 y el año 2024, ya sea en términos de volumen de ventas o de cobertura de clientes, considerando un rango determinado de meses.

Los datos correspondientes a la categoría **NARTD** evidencian importantes diferencias en el comportamiento del volumen de ventas antes y después de la implementación de la estrategia de microsegmentación. Durante los primeros seis meses del período analizado, en los cuales aún no se aplicaba

la estrategia, se observa una caída considerable del volumen en comparación con el mismo período del año anterior. En contraste, durante los últimos seis meses, una vez implementada la microsegmentación, la diferencia de volumen respecto al año previo se reduce de manera significativa. En base a lo anterior, la variación promedio del volumen antes de la microsegmentación alcanzaba un –38,5 %, mientras que posterior a la implementación de la estrategia esta disminuyó a –3,2 %, reflejando una mejora en el desempeño de estos clientes (Ver Figura VI.5.a).

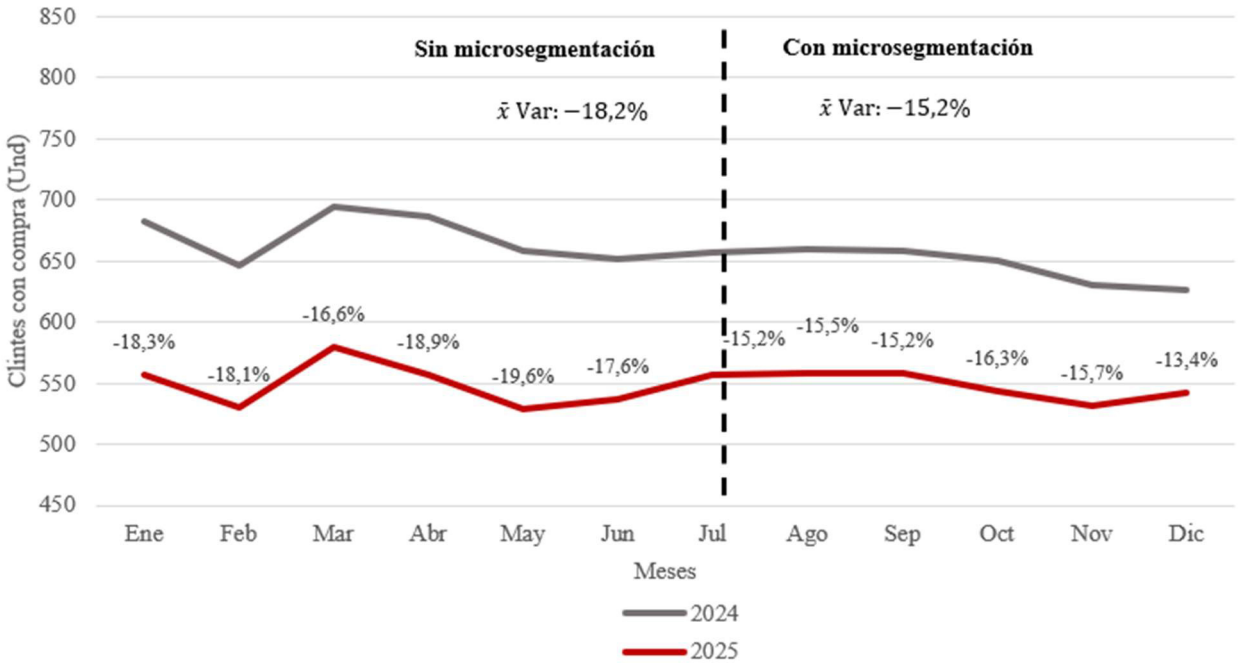
Figura VI.5. a. Evolución del volumen de ventas mensuales en categoría NARTD con y sin microsegmentación (2024–2025).



Fuente: Elaboración propia con base en datos internos de Coca-Cola Andina, 2025.

En relación con la cantidad de clientes con compra activa, se observa una tendencia similar, aunque de menor magnitud, evidenciando una mejora moderada tras la implementación de la microsegmentación. La variación promedio previa a la aplicación de la estrategia fue de –18,2 %, mientras que posteriormente se redujo a –15,2 %. Los valores obtenidos para el segundo semestre de 2025 continúan siendo inferiores a los niveles alcanzados el año anterior, pero reflejan una disminución en la brecha, gracias a un desempeño menos negativo en comparación con el período previo (Ver Figura VI.5.b).

Figura VI.5. b. Evolución de los clientes con compra mensuales en categoría NARTD con y sin microsegmentación (2024–2025).

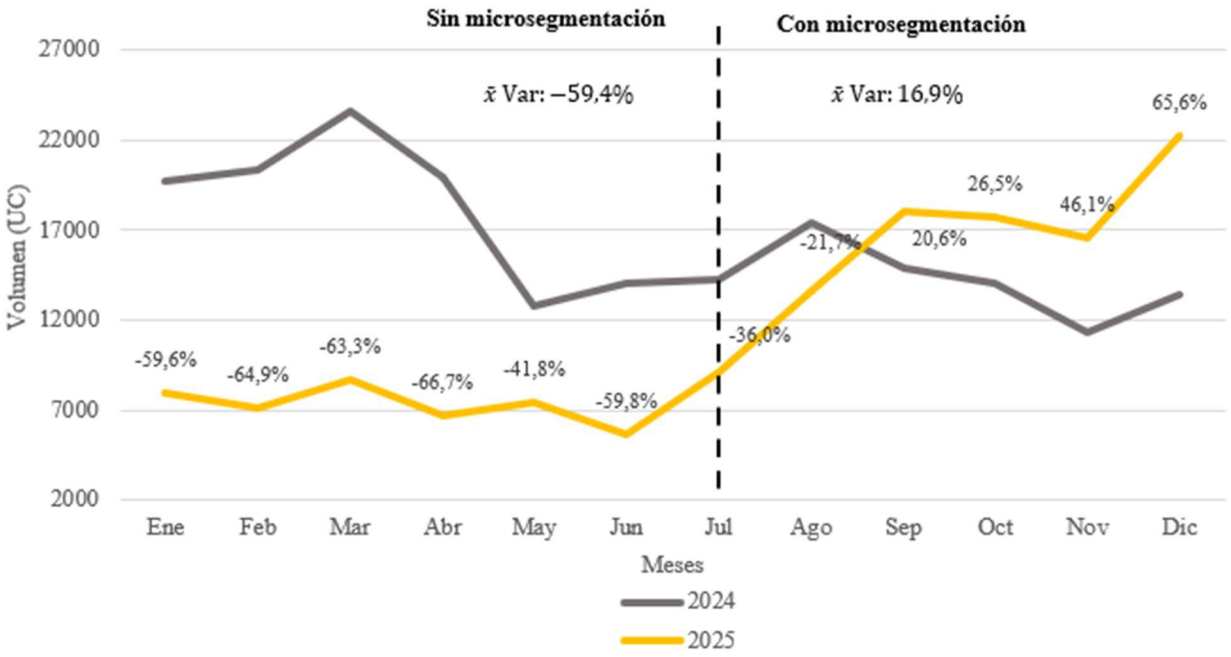


Fuente: Elaboración propia con base en datos internos de Coca-Cola Andina, 2025.

Al analizar de manera conjunta ambos resultados en la categoría NARTD, se puede inferir que la estrategia de microsegmentación, a través de la atención especializada y focalizada, aporta a la mejora en el desempeño de los clientes pertenecientes a este segmento, reduciendo la brecha de volumen respecto al año anterior. Si bien la estrategia no tiene como efecto principal la recuperación de clientes que dejaron de comprar, permite potenciar a aquellos que, a comienzos del período analizado, presentaban volúmenes de compra considerablemente menores, favoreciendo así su desarrollo dentro del canal.

Los datos correspondientes a la categoría de **cervezas** evidencian de manera aún más marcada el cambio en la dinámica comercial de los clientes microsegmentados tras la implementación de la estrategia. En términos de volumen de ventas, la variación promedio previa a la microsegmentación presentaba un resultado negativo de –59,4 %, mientras que posterior a su aplicación se observa una variación positiva de 16,9 %. Al analizar la evolución mensual, se observa que durante el primer semestre del 2025 las ventas se sitúan por debajo del año anterior; sin embargo, en los seis meses posteriores a la implementación, la brecha se reduce significativamente, llegando incluso a superar los volúmenes del mismo mes del año previo entre septiembre y diciembre (Ver Figura VI.5.c).

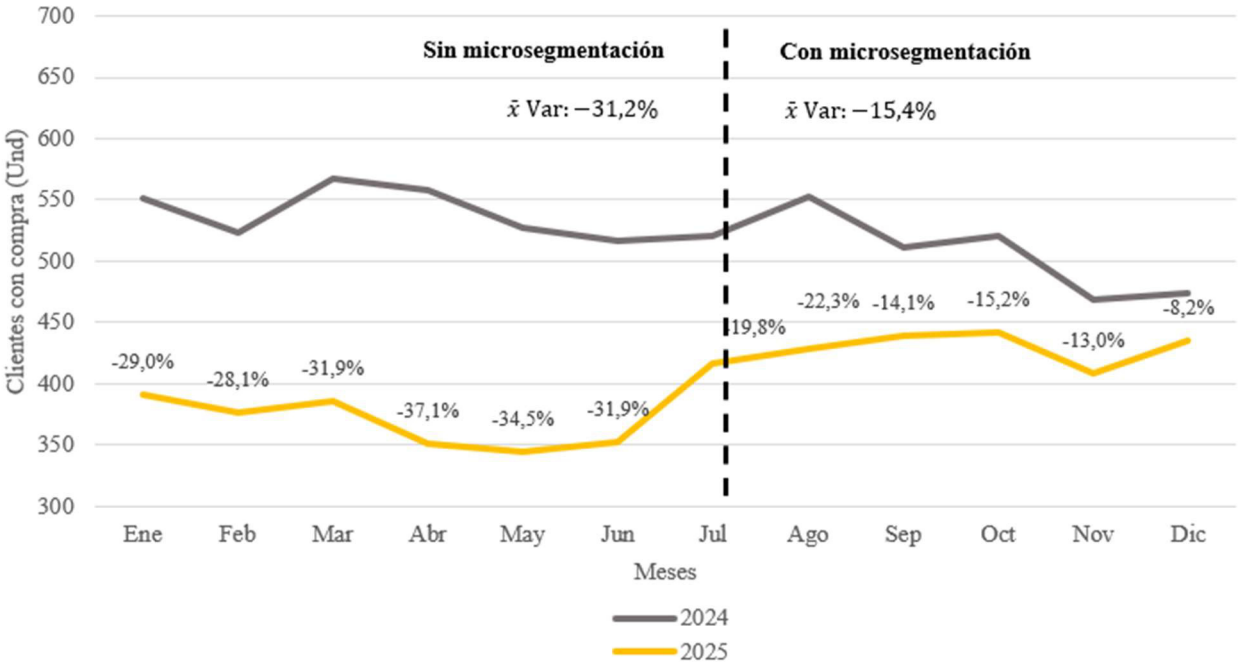
Figura VI.5. c. Evolución del volumen de ventas mensuales en categoría cervezas con y sin microsegmentación (2024–2025).



Fuente: Elaboración propia con base en datos internos de Coca-Cola Andina, 2025.

La cantidad de clientes con compra activa no logra revertir la variación a valores positivos, pero evidencia una mejora importante. La variación promedio de clientes con compra pasa de –31,2 % antes de la microsegmentación a –15,4 % posterior a su implementación, lo que representa una mejora de mayor magnitud que la observada en la categoría NARTD (Ver Figura VI.5.d).

Figura VI.5. d. Evolución de clientes con compra mensuales en categoría cervezas con y sin microsegmentación (2024–2025).

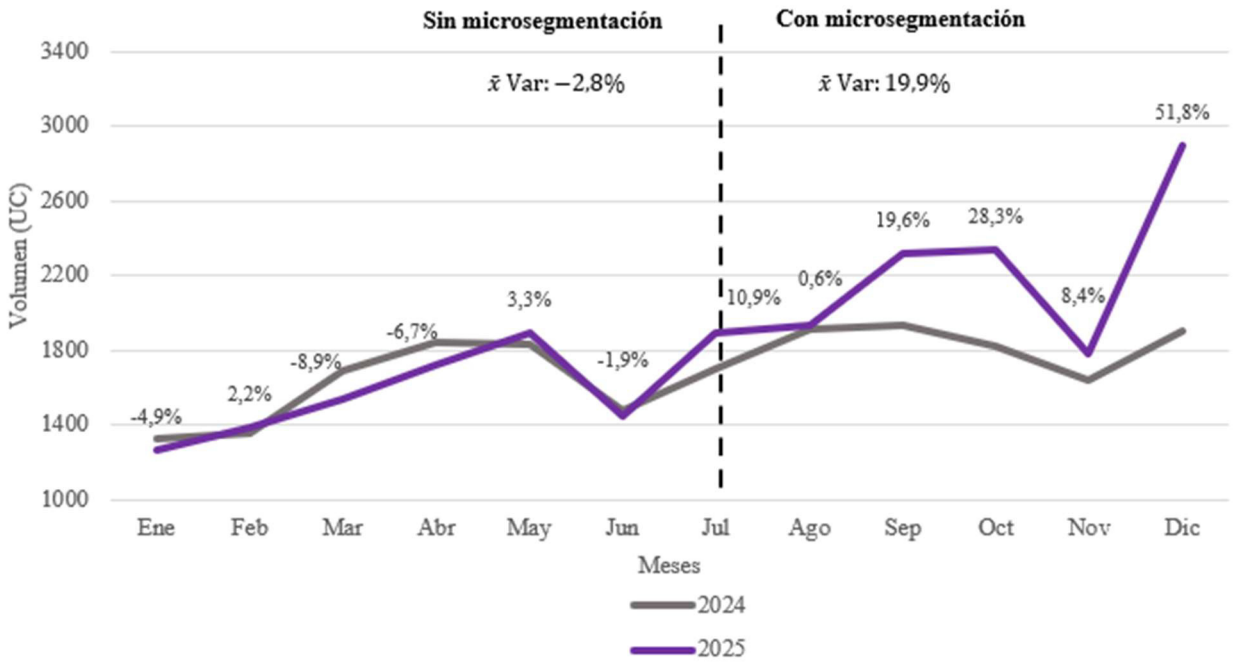


Fuente: Elaboración propia con base en datos internos de Coca-Cola Andina, 2025.

En este sentido, mientras que en la categoría NARTD el impacto de la microsegmentación se manifiesta principalmente en la reducción de la brecha de volumen, en la categoría de cervezas la estrategia presenta resultados aún más favorables para los clientes microsegmentados, logrando alcanzar variaciones promedio positivas en volumen y reduciendo de manera significativa la brecha asociada a los clientes con compra activa. Esta diferencia puede atribuirse, a la mayor efectividad de las acciones comerciales implementadas en la categoría de cervezas, especialmente aquellas vinculadas a políticas de precios, que facilitan el acceso de los microclientes a condiciones comerciales más competitivas.

En el caso de la categoría de **licores**, los datos muestran que, durante el período previo a la implementación del modelo de microsegmentación, se registra una variación negativa en el volumen de ventas en comparación con el año anterior. No obstante, tras la aplicación de la estrategia, se observa un cambio significativo en su desempeño, logrando cerrar los últimos seis meses con un crecimiento positivo en la variación de volumen respecto al año anterior. Al comparar las variaciones promedio de volumen, se evidencia que durante los primeros meses la categoría presenta un valor de –2,8 %, mientras que en los últimos meses esta aumenta a 19,9 %, con cada mes superando el volumen del mismo período del año anterior, comportamiento que no se observa en ninguna de las otras categorías analizadas (Ver Figura VI.5.e).

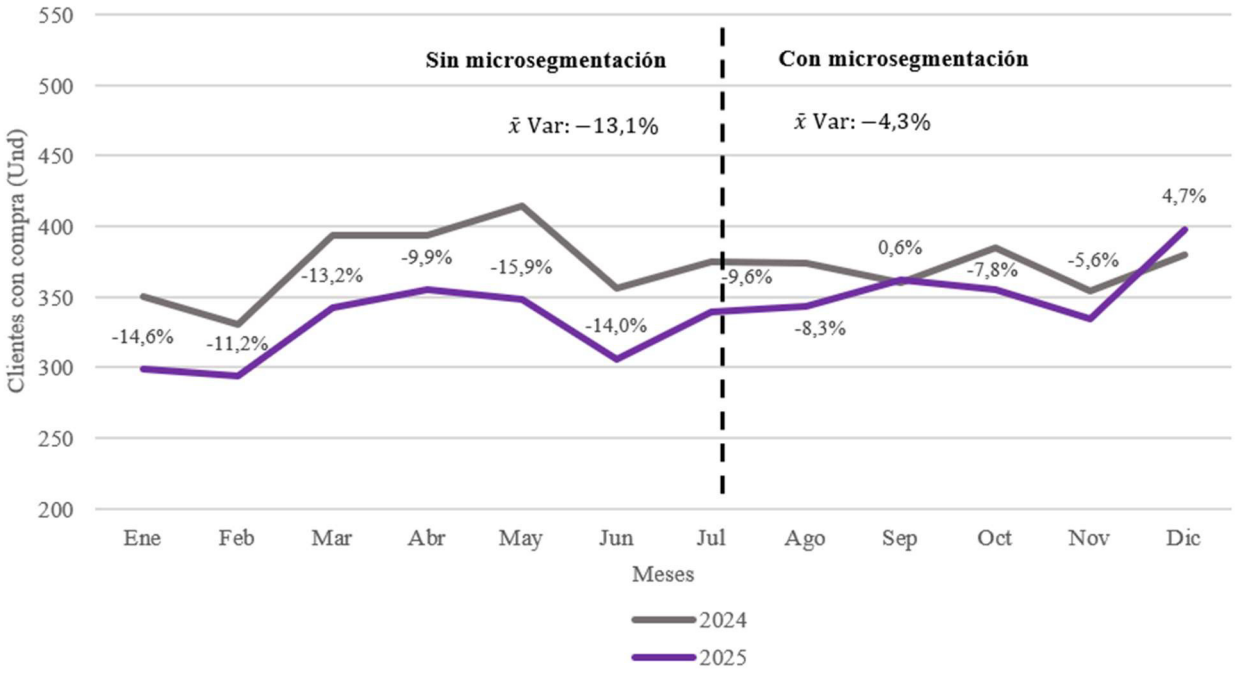
Figura VI.5. e. Evolución del volumen de ventas mensuales en categoría licores con y sin microsegmentación (2024–2025).



Fuente: Elaboración propia con base en datos internos de Coca-Cola Andina, Dic 2025.

En relación con la cantidad de clientes con compra activa se observa una reducción en la brecha respecto a resultados de 2024. En los primeros meses, donde no existía la estrategia, la variación promedio de clientes con compra es de –13,3 %, mientras que en los últimos meses esta disminuye a –4,3 %. Si bien no se alcanza un valor promedio positivo, la categoría de licores es la única que logra registrar meses con variaciones positivas en clientes con compra, específicamente en los meses de septiembre y diciembre (Ver Figura VI.5.f).

Figura VI.5. f. Evolución de clientes con compra mensuales en categoría licores con y sin microsegmentación (2024–2025).



Fuente: Elaboración propia con base en datos internos de Coca-Cola Andina.

Los resultados en términos de volumen de ventas y de clientes con compra activa, evidencian un desempeño favorable de la categoría de licores en ambas variables. Esta categoría presenta una base menor de volumen y de clientes en comparación con NARTD y cervezas, lo que implica un mayor margen de crecimiento potencial, el cual puede inferirse en parte capturado.

Finalmente, el análisis conjunto de las tres categorías, NARTD, cervezas y licores, permite evidenciar una mejora consistente en el desempeño de los clientes microsegmentados durante los últimos seis meses del 2025, período en el cual se implementa la estrategia, en comparación con los primeros seis meses del año. Si bien no en todos los casos se alcanzan variaciones positivas, en las tres categorías se observa una reducción significativa de las brechas respecto al año anterior, tanto en volumen como en clientes con compra activa. Es por ello que la microsegmentación contribuye de manera efectiva al desarrollo de un segmento previamente desatendido.

VI. Conclusiones

La industria de bebestibles alcohólicos y no alcohólicos se caracteriza por su alta relevancia dentro del consumo masivo en Chile, configurándose como un mercado altamente competitivo y dinámico. Esta industria presenta una amplia diversidad de categorías, en las cuales comprender la evolución del comportamiento del consumidor resulta fundamental para la sostenibilidad y competitividad. Aquellos operadores que han logrado interpretar de manera oportuna los cambios en las preferencias, hábitos y ocasiones de consumo son quienes se mantienen y consolidan en el mercado. La industria cuenta con operadores de gran presencia y capacidad, las cuales están a cargo de la producción y distribución de las marcas lideres de mercado.

El canal tradicional desempeña un rol relevante en el mercado de bebestibles chileno, concentrando más del 60 % de la comercialización de bebidas no alcohólicas en el país. La correcta ejecución comercial en este canal es un factor clave, al igual que la adecuada comprensión de las distintas ocasiones de consumo a las que se orienta cada tipo de negocio. Es necesario contar con un enfoque de gestión específico, que adapte las estrategias comerciales a las características del canal y a la diversidad de negocios que lo componen.

La recopilación de información teórica permite establecer que, en mercados con altos niveles de cobertura, las estrategias de segmentación resultan fundamentales para sostener el crecimiento, ya que facilitan la identificación y el desarrollo de clientes a través de propuestas de valor diferenciadas de manera rentable. Para lo cual, la segmentación de microclientes es una alternativa intermedia entre la segmentación tradicional y el marketing uno a uno, que permite agrupar clientes con comportamientos y necesidades similares, optimizar el uso de los recursos comerciales y potenciar segmentos que previamente no habían sido abordados de forma estratégica.

Se analizaron los principales desafíos del caso de estudio, donde se comprende que el Canal Tradicional Multicategoría de Coca-Cola Andina presenta una estructura comercial compleja, con múltiples categorías y distintos tipos de atención. Esta estructura ha logrado alcanzar una amplia cobertura del mercado, sin embargo, cuenta con desafíos asociados a la gestión diferenciada de clientes con distintos niveles de compra, particularmente en el segmento de menor facturación. Además, enfrenta restricciones estructurales para la incorporación de nuevos clientes, lo que limita las alternativas de crecimiento basadas en la expansión de la cartera. En base a lo anterior, se identifica que el modelo de atención vigente concentra los esfuerzos comerciales en clientes medianos y grandes, lo que ha derivado en que los microclientes, pese a estar incluidos dentro de la cartera activa, reciban una atención limitada y poco diferenciada.

Los resultados obtenidos tras la implementación del modelo de microsegmentación de clientes en el Canal Tradicional Multicategoría de Coca – Cola Andina evidencian una mejora sostenida en el desempeño de los microclientes, manifestada principalmente en la reducción de las brechas de volumen y en el aumento de la cobertura de clientes con compra. Si bien el impacto de la estrategia presenta diferencias según la categoría analizada, en conjunto confirma que la microsegmentación contribuye de manera efectiva al desarrollo de un

segmento previamente subatendido. De este modo, se valida la utilidad del modelo como herramienta para impulsar el crecimiento dentro de la industria de bebestibles chilena.

VII. Referencias

Abadica. (s. f.). *Productos casa cervecera: AB InBev*. https://www.abadica.com/productos-casa-cervecera/ab-inbev/

Activa Chile & AIM Chile. (2024). *Radiografía al consumo de bebidas alcohólicas de los chilenos*. https://aimchile.cl/radiografia-al-consumo-de-bebidas-alcoholicas-de-los-chilenos-el-725-declara-beber-habitualmente-y-el-37-lo-hizo-antes-de-los-18-anos/

AFLECHI. (2018). *Consumo total de bebidas con alcohol en Chile*. AFLECHI. http://www.aflechi.cl/wp-content/uploads/2021/06/EMI-Consumo-Total-de-Bebidas-con-Alcohol-en-Chile_Julio2020FINALPUBLICO.pdf

Arenas, V. (2025). *Score Energy Drink: la energética que se produce en Europa, se comercializa en Chile y ahora quiere expandirse a Latinoamérica*. Forbes Chile. https://forbes.cl/negocios/2025-04-30/score-energy-drink-la-energetica-que-se-produce-en-europa-se-comercializa-en-chile-y-ahora-quiere-expandirse-a-latinoamerica

Banfi, S. (2015). *El mercado del pisco en Chile . Oficina de Estudios y Políticas Agrarias (ODEPA).* https://www.odepa.gob.cl/wp-content/uploads/2015/06/Pisco2015.pdf

Bohle, C. (2021). *Los planes de la firma dueña de Mistral para reforzar presencia del pisco*. Diario Financiero. https://www.df.cl/empresas/industria/los-planes-de-la-firma-duena-de-mistral-para-reforzar-presencia-del

Brown-Forman. (s. f.). *History timeline*. https://www.brown-forman.com/history-timeline

BSVV. (2016). *CCU S.A. adquirió el 100% de las acciones de Manantial S.A.* https://www.bsvv.cl/noticia/ccu-s-a-adquirio-el-100-de-las-acciones-de-manantial-s-a/

Blumos. (2025). *Consumo de bebidas en Chile: oportunidades de mercado*. https://blumos.cl/consumo-de-bebidas-en-chile-oportunidades-de-mercado/

BCN. (1931). *Decreto con fuerza de ley N.º 30, fija texto refundido de la ley sobre alcoholes (Ley N.º 17.105).* https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=2525

Cárdenas, L. (2019). *Chilenos quieren verse y sentirse bien: consumo de agua embotellada aumenta 111% en la última década y bebidas gaseosas caen. La Tercera*. https://www.latercera.com/la-tercera-pm/noticia/chilenos-quieren-verse-y-sentirse-bien-consumo-de-agua-embotellada-aumenta-111-en-ultima-decada-y-bebidas-gaseosas-caen/695556/

CCU. (2021). *Chile lidera el consumo de bebidas sin azúcar en América Latina y equipara a EE. UU.* https://www.ccu.cl/chile-lidera-el-consumo-de-bebidas-sin-azucar-en-america-latina-y-equipara-a-ee-uu/

CCU. (2024). *Memoria integrada 2024*. https://www.ccu.cl/publicaciones/memoria-integrada-2024/

CCU. (2025). *Los hitos que marcaron el camino hacia la multicategoría*. https://www.ccu.cl/los-hitos-que-marcaron-el-camino-hacia-la-multicategoria/

CCU. (s. f.). *Nuestra historia*. https://www.ccu.cl/nuestra-historia/

Central Bottling Company. (s. f.). *PepsiCo*. https://cbc.co/pepsico/

Chile Travel. (2025). *Barrios y actividades para disfrutar de la vida nocturna en Santiago*. https://chile.travel/diario-de-viajes/barrios-y-actividades-para-disfrutar-de-la-vida-nocturna-en-santiago/

Citytroops FSM. (2025). *Canal tradicional vs. canal moderno: diferencias y cómo optimizarlos para una ejecución perfecta.* CityTroops Blog. https://blog.citytroops.com/es/canal-tradicional-y-canal-moderno-diferencias-y-ejecucion-perfecta/

Coca-Cola Andina. (2024). *Memoria integrada 2024*. https://koandina-prod-files-bucket.s3.amazonaws.com/wp-content/uploads/2025/09/02202212/Memoria-Integrada-2024-ESP.pdf

Coca-Cola Europacific Partners. (2023). *Asa Griggs Candler: el hombre que transformó Coca-Cola en un fenómeno mundial*. https://www.cocacolaep.com/es/al-dia/blog-rojo-y-en-botella/asa-griggs-candler-el-hombre-que-transformo-coca-cola-en-un-fenomeno-mundial/

Coca-Cola Europacific Partners. (2024). *Meet the brands: Monster*. https://www.cocacolaep.com/news-and-stories/meet-the-brands-monster/

Coca-Cola Europacific Partners. (2025). *Unleash the Beast: la historia de Monster Energy*. https://www.cocacolaep.com/es/al-dia/blog-rojo-y-en-botella/unleash-beast-historia-monster-energy/

Colombara, C. (2024). *Consumo de bebidas alcohólicas muestra leve tendencia a la baja. LUN Mercado Mayorista*. https://mercadomayorista.lun.com/especial-licores-de-seleccion/2024/07/29/consumo-de-bebidas-alcoholicas-muestra.html

Colombara, C. (2024). *Una estratégica movida en la industria de vinos*. LUN Mercado Mayorista. https://mercadomayorista.lun.com/licores/2024/08/05/una-estrategica-movida-en-la-industria.html

Concha y Toro. (s. f.). *Descubre nuestros vinos*. https://conchaytoro.com/descubre-vinos/

Concha y Toro. (s. f.). *Nuestro legado*. https://conchaytoro.com/nuestro-legado/

Cooperativa Capel. (s. f.). *Pisco*. https://www.cooperativacapel.cl/marcas/pisco

Cooperativa Control Pisquero. (s. f.). *Historia*. https://cooperativacontrolpisquero.cl/historia/

Corporación Nacional de Consumidores y Usuarios (CONADECUS). (2022). *El consumo de bebidas energéticas en Chile: tendencias, riesgos y datos clave.* https://daemvillarrica.cl/blog/post/28437/el-consumo-de-bebidas-energeticas-en-chile-tendencias-riesgos-y-datos-clave/

CPCH. (s. f.). *Quiénes somos*. https://cpch.cl/quienes-somos/

CPCH. (s. f.). *Nuestras Marcas*. https://cpch.cl/nuestras-marcas/

Diageo. (s. f.). *Our history*. https://www.diageo.com/en/our-business/our-history

Diageo Bar Academy. (s. f.). *Nuestras marcas*. https://www.diageobaracademy.com/es-lac/home/nuestras-marcas

Diario Financiero. (2023). *Almacenes de Barrio: Fuertes en ventas. Débiles en gestión.* https://www.df.cl/noticias/site/docs/20231207/20231207133332/suplemento_20231211.pdf

Di Gennaro, A. (2025). *La estrategia de marketing de Red Bull*. Storimake. https://storimake.com/estrategia-marketing-red-bull

Doberti, M. (2025). *Se acelera la carrera por dominar el mercado de las tiendas de conveniencia*. Diario Financiero – Señal DF. https://www.df.cl/senal-df/se-acelera-carrera-por-dominar-el-mercado-de-las-tiendas-de-conveniencia

ELIS. (2025). *¿Qué es el canal HORECA y por qué es tan importante?* https://es.elis.com/es/blog/canal-horeca

El Cronista. (2012). *Los kioscos son los comercios minoristas que más venden*. https://www.cronista.com/negocios/los-kioscos-son-los-comercios-minoristas-que-mas-venden/

El Financiero. (2025). *Un suerito para el calor o la cruda: ¿Quién es el 'Tiburón' dueño de Suerox?*. https://www.elfinanciero.com.mx/food-and-drink/2025/05/19/quien-es-el-empresario-mexicano-de-shark-tank-que-es-dueno-de-suerox/

El Mostrador. (2025). *Crecimiento del consumo y diversidad cervecera en Chile: lager y marcas propias lideran el mercado*. https://www.elmostrador.cl/revista-jengibre/2025/08/30/crecimiento-del-consumo-y-diversidad-cervecera-en-chile-lager-y-marcas-propias-lideran-el-mercado/

Embonor. (2024). *Memoria Embonor 2024*. https://www.embonor.cl/wp/wp-content/uploads/2021/05/Memoria_Embonor-2024.pdf

Emol. (2025,). *Score Energy: La bebida energética chilena fabricada en Europa que compite contra las gigantes del mundo*.https://www.emol.com/noticias/Economia/2025/01/27/1155259/fundador-bebida-energetica-score-empresario.html. https://www.emol.com/noticias/Economia/2025/01/27/1155259/fundador-bebida-energetica-score-empresario.html

Emprendedor. (2023). *Dueños de Red Bull suman 8,000 mdd a su fortuna, más que cualquier otra familia de multimillonarios en Asia*

https://emprendedor.com/duenos-de-red-bull-familia-yoovidhya-mateschitz-fortuna-millones-de-dolares-ganancias-dinastia-rica-asia/

EMR Claight. (2022). *Mercado de refrescos en Chile*. Mercado de Expertos. https://www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-de-refrescos-en-chile

EMR Claight. (2023). *Mercado de bebidas alcohólicas en Chile*. Mercado de Expertos. https://www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-de-bebidas-alcoholicas-en-chile

Flores, M. (2023). *Quién es el dueño de Jumex y cuánto dinero gana al año con sus productos*. Infobae. https://www.infobae.com/mexico/2023/11/25/quien-es-el-dueno-de-jumex-y-cuanto-dinero-gana-al-ano-con-sus-productos/

Fortune Business Insights. (2025). *Alcoholic beverages market size, share & industry analysis*. https://www.fortunebusinessinsights.com/es/alcoholic-beverages-market-107439

García, C. (2023). *La restauración se adapta a nuevos momentos de consumo en un escenario de bolsillos ajustados*. Kantar. https://www.kantar.com/es/Inspiracion/Gran-Consumo/La-restauracion-se-adapta-a-nuevos-momentos-de-consumo-en-un-escenario-de-bolsillos-ajustados

González, E. (2000). *PepsiCo paga 2,5 billones por Gatorade y reduce el dominio de Coca-Cola*. El País. https://elpais.com/diario/2000/12/05/economia/975970807_850215.html

Grand View Research. (2024). *Non-alcoholic beverage market size, share & trends analysis report*. https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/nonalcoholic-beverage-market

Grupo Jumex. (s. f.). *Marcas*. https://www.grupojumex.mx/marcas

Guía Horeca Chile. (s. f.). *DESA*. https://www.cguiahoreca.cl/?id=1250&id_Ficha=13235

InvestChile. (2022). *Cervecería AB InBev y su producción sustentable en Chile*. https://blog.investchile.gob.cl/bloges/cerveceria-ab-inbev-y-su-produccion-sustentable-en-chile

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson Education.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de marketing* (12.ª ed.). Pearson Educación. https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14585/mod_resource/content/1/libro%20direccion-de-marketing%28kotler-keller_2006%29.pdf

La Cuarta. (2022). *Mercado de las gaseosas sin azúcar en Chile: suben como burbujas*. https://comerciante.lacuarta.com/noticias/tema-central/mercado-de-las-gaseosas-sin-azucar-en-chile-suben-como-burbujas.html

La Tercera. (2025). *Del bar a la economía: industria cervecera representa 1,6% del PIB nacional*. https://www.latercera.com/branded/noticia/del-bar-a-la-economia-industria-cervecera-representa-16-del-pib-nacional/

La Vanguardia. (2006). *Coca-Cola adquiere la mexicana Jugos del Valle por 290 millones de euros*. https://www.lavanguardia.com/economia/20061220/51297543265/coca-cola-adquiere-la-mexicana-jugos-del-valle-por-290-millones-de-euros.html

Ledesma, J. (2022). *La increíble historia de Inca Kola, la gaseosa peruana de culto que le ganó a Coca-Cola y la obligó a pagar millones*. El Cronista. https://www.cronista.com/apertura/empresas/la-increible-historia-de-inca-kola-la-gaseosa-peruana-de-culto-que-le-gano-a-coca-cola-y-la-obligo-a-pagar-millones/

Maldonado, L. A. (2025). *Así avanza el crecimiento del café listo para consumir*. Perfect Daily Grind. https://perfectdailygrind.com/es/2025/03/21/asi-avanza-crecimiento-cafe-listo-para-consumir/

McDonald, M., & Dunbar, I. (2012). *Market segmentation: How to do it and how to profit from it* (4th ed.). John Wiley & Sons. https://books.google.cl/books?id=KUpGEAAAQBAJ

McDonald, M., & Wilson, H. (2011). *Marketing plans: How to prepare them, how to use them* (7th ed.). John Wiley & Sons. https://cdn.oujdalibrary.com/books/104/104-marketing-plans-how-to-prepare-them-how-to-use-them-(www.tawcer.com).pdf

Mordor Intelligence. (2024). *Alcoholic beverages market size, share, trends & growth analysis*. https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/alcoholic-beverages-market

Mordor Intelligence. (2024). *South America sports drink market size, share & growth analysis*. https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/south-america-sports-drink-market

Moreno, V. (2011). *La apuesta premium con que planea crecer Capel*. La Tercera. https://www.latercera.com/noticia/la-apuesta-premium-con-que-planea-crecer-capel/

Ortega, P. (s. f.). *AB InBev: la mayor cervecera del mundo*. Loopulo. https://loopulo.com/conocer/ab-inbev-la-mayor-cervecera-del-mundo/

Pepsi. (s. f.). *The history of Pepsi*. https://pepsibrattleboro.com/the-history-of-pepsi/

Peña, F. (2025). *Cultura del rendimiento: el riesgo invisible de las bebidas energéticas*. Universidad de Chile. https://quimica.uchile.cl/noticias/234135/cultura-del-rendimiento-el-riesgo-invisible-de-las-bebidas-energeticas

Pérez, C.(2017). *Historia de la Cooperativa Capel, la que ha logrado mantenerse en el mercado nacional*. Elqui Global. https://www.elquiglobal.cl/historia-de-la-cooperativa-capel-la-que-ha-logrado-mantenerse-en-el-mercado-nacional/

Pernod Ricard. (s. f.). *Our history*. https://www.pernod-ricard.com/en/our-group/our-history

Pernod Ricard. (s. f.). *Brand.* https://www.pernod-ricard.com/en/brands

Pernod Ricard. (s. f.). *Locations.* https://www.pernod-ricard.com/en/locations#how-we-operate-3763

Precedence Research. (2024). *Non-alcoholic beverages market size, share, growth & trends*. https://www.precedenceresearch.com/non-alcoholic-beverages-market

Predoiu, O.(2025). *Customer micro-segmentation: Definition, examples, and benefits*. Omniconvert. https://www.omniconvert.com/blog/customer-micro-segmentation/

Quartr. (s. f.). *The Coca-Cola Company: From soda to global beverage leader*. https://quartr.com/insights/company-research/the-coca-cola-company-from-soda-to-global-beverage-leader

Quinteros, I. (2018). *Estimación de efecto de variables tácticas y desarrollo de modelo predictivo de participación de mercado en una empresa de bebestibles*. Universidad de Chile. https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/151979

Red Bull. (s. f.). *Where is Red Bull Energy Drink produced?* https://www.redbull.com/mx-es/energydrink/questions/where-is-red-bull-energy-drink-produced

Revista Emprende. (2025). *Canal tradicional: El canal tradicional se transforma sin perder su rol protagónico en la economía chilena*. https://revistaemprende.cl/canal-tradicional-minimarkets-chile-tecnologia-retail-2025/

Ride, M. (2025, 6 de diciembre). *La revolución silenciosa de Capel: diversificación, premios y el rol clave de Juan Staudt*. El Mostrador. https://www.elmostrador.cl/revista-jengibre/gastronomia/2025/12/06/la-revolucion-silenciosa-de-capel-diversificacion-premios-y-el-rol-clave-de-juan-staudt/

Silva, P, & Durán, S. (2014). *Bebidas azucaradas: más que un simple refresco*. IPSUSS. https://ipsuss.cl/analisis-y-estudios/obesidad/bebidas-azucaradas-mas-que-un-simple-refresco

Smith, W. (1956), "*Product Differentiation and Market segmentation as Alternative*

Marketing Strategies," Journal of Marketing.

Suerox. (s. f.). *¿Cuál es la historia detrás de esta bebida con electrolitos?*. https://suerox.com/historia-suerox-bebida-con-electrolitos

Tapia, M. (2013). *CCU amplía alianza con PepsiCo y prevé sumar más marcas*. Economía y Negocios. http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=113771

The Coca-Cola Company. (s. f*.). Nuestras Marcas*. https://www.coca-cola.com/cl/es/brands

The Coca-Cola Company. (s. f.). *Nuestra historia*. https://www.coca-cola.com/es/es/social/nuestra-historia

The Coca-Cola Company. (s. f.). The birth of a refreshing idea. https://www.coca-colacompany.com/about-us/history/the-birth-of-a-refreshing-idea

TrendTIC. (2024). *Estudio sobre tendencia del consumo masivo en Chile 2023, revela una agudización en la caída del consumo, con mayor impacto en la compra presencial en supermercados*. TrendTIC. https://www.trendtic.cl/2024/03/estudio-sobre-tendencia-del-consumo-masivo-en-chile-2023-revela-una-agudizacion-en-la-caida-del-consumo-con-mayor-impacto-en-la-compra-presencial-en-supermercados/

Troncoso, J. (2025). *Chilenos se inclinan por supermercados más pequeños y con buena ubicación*. Diario Financiero. https://www.df.cl/empresas/retail/chilenos-se-inclinan-por-supermercados-mas-pequenos-y-con-buena-ubicacion

Universidad de Chile. (2024). *Estudio U. de Chile cuantificó microplásticos en aguas embotelladas*. https://uchile.cl/noticias/212987/estudio-u-de-chile-cuantifico-microplasticos-en-aguas-embotelladas

U.S.D.A., Foreign Agricultural Service. (2019). *Retail foods sector report: Santiago, Chile*. https://agriexchange.apeda.gov.in/MarketReport/Retail_Foods_Santiago_Chile_5-23-2019.pd

Vinetur. (2024). *Informe mercado del vino en Chile 2024*. Vinetur. https://www.vinetur.com/documentos/article/88702/Informe%20Mercado%20Vino%20Chile%202024_.pdf

Viña CYT. (s. f.). *Historia.* https://vinacyt.com/nuestra-empresa/historia/

Viña CYT. (s. f.). *Orígenes*. https://vinacyt.com/familia-de-vinas/origenes/

Viña Santa Rita. (2024). *Memoria Viña Santa Rita 2024*. https://www.santarita.com/wp-content/uploads/2025/03/MVSR-2024.pdf

Viña Santa Rita. (s. f.). Nuestros *Vinos*. https://www.santarita.com/vinos/

Viña Undurraga. (s. f.). *Bodegas*. https://undurraga.cl/bodega/

Viña Undurraga. (s. f.). *Fundos*. https://undurraga.cl/fundos/

Viña Undurraga. (s. f.). *Nuestra historia*. https://undurraga.cl/nuestra-historia/

Viña Undurraga. (s. f.). *Varietales*. https://undurraga.cl/varietales/

VSPT Wine Group. (2024). *Memoria anual 2024*. https://vsptwinegroup.com/cms/wp-content/uploads/2025/12/VSPT-MEMORIA-ANUAL-2024.pdf

Watt's. (s. f.). *Empresas relacionadas*. https://www.watts.cl/nuestra-empresa/empresas-relacionadas