



# **“COLLECTIVE WINES”**

## **Parte II**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

**Alumno: Nathalia Salazar Garofalo**

**Profesor Guía: Claudio Dufeu**

**Santiago, julio 2016**



## RESUMEN EJECUTIVO

Collective Wines atiende las necesidades del nuevo consumidor de vinos chileno con una variada oferta de más de 240 tipos, en compañía de atención especializada enfocada a apoyar al cliente en la selección del vino de acuerdo al momento de consumo, ofreciendo una instancia para adentrarse en el mundo del vino. La comercialización se realizaría a través de tiendas física y el canal On Line.

Se alcanza el punto de equilibrio de la empresa cuando se comercializan 17.172 unidades o botellas de vino anuales a un precio promedio de \$ 9.789 brutos. Se obtiene un margen de 44% y una utilidad neta al 5 año de un 20%. El VAN obtenido asciende a \$212.953.166 y una TIR del 68%, considerando una tasa de descuento del 14,21%.

Se determina que el financiamiento de la inversión inicial y el capital de trabajo se realizará en su totalidad con fondos propios, ascendiendo a un total de \$57.206.895. Se estima financiar el crecimiento de la compañía con fondos de inversionistas a los que se ofrece un atractivo retorno de 19,47%.

El equipo gestor está conformado por dos expertos enólogos y dos MBA de la Universidad de Chile con un interés en común: la pasión por el vino y por compartir su conocimiento.

## TABLA DE CONTENIDO

I.	OPORTUNIDAD DE NEGOCIO .....	7
1.	IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA .....	7
2.	VISIÓN .....	7
3.	MISIÓN .....	7
4.	PRODUCTOS Y SERVICIOS.....	7
5.	NECESIDADES QUE ATIENDE .....	7
6.	MERCADO OBJETIVO .....	7
II.	ANÁLISIS DE INDUSTRIA, COMPETIDORES, CLIENTES Y TAMAÑO DE MERCADO .....	8
1.	ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA .....	8
2.	MACROSEGMENTOS .....	8
3.	ENTORNO DE LA INDUSTRIA Y DE FUERZAS COMPETITIVAS .....	8
4.	TAMAÑO DEL MERCADO.....	8
5.	COMPETIDORES.....	8
6.	CLIENTES.....	8
III.	MODELO DE NEGOCIO, FODA Y ESTRATEGIA.....	9
1.	Modelo CANVAS Collective Wines .....	9
2.	ANALISIS FODA .....	9
3.	RECURSOS, CAPACIDADES Y COMPETENCIAS .....	9
4.	VENTAJA COMPETITIVA.....	9
5.	ESTRATEGIA.....	9
IV.	PLAN DE MARKETING .....	10
1.	Objetivos, Estrategia y Tácticas de Marketing .....	10
2.	Estrategia de Segmentación.....	10
3.	Estimación de la Demanda .....	10
4.	Estimación de Participación de Mercado.....	10
5.	Marketing Mix .....	10
V.	PLAN DE OPERACIONES.....	11



1.	Estrategia de Operaciones .....	11
2.	Equipamiento y layout de tiendas.....	11
3.	Procesos y Rol de las Personas.....	12
4.	Ubicación Geográfica .....	13
VI.	GESTIÓN DE PERSONAS.....	14
1.	Estructura Organizacional .....	14
2.	Plan de Incentivos .....	16
VII.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN .....	17
1.	Estrategia de Desarrollo .....	17
2.	Avances y requerimientos de recursos .....	17
3.	Carta Gant .....	18
VIII.	PLAN FINANCIERO .....	19
1.	Supuestos .....	19
2.	Estado de Resultados .....	19
3.	Flujo Financiero .....	20
4.	Requerimientos de Capital.....	21
a)	Bienes de Capital .....	21
b)	Gastos de Operación .....	21
5.	Evaluación Financiera del Proyecto sin Deuda.....	21
a)	Tasa de descuento.....	21
b)	Indicadores de la empresa .....	22
c)	Análisis del Punto de Equilibrio.....	22
d)	Valor terminal.....	23
e)	Análisis de sensibilidad.....	23
f)	Propuesta al Inversionista.....	24
IX.	RSE y SUSTENTABILIDAD .....	25
1.	Mapa de Stakeholders.....	25
2.	Valores éticos del negocio.....	25
3.	Determinación de impactos sociales, ambientales y económicos.....	25
X.	RIESGOS CRÍTICOS .....	27
1.	Riesgos Críticos.....	27



2.	Plan de Mitigación de Riesgos.....	28
XI.	CONCLUSIONES.....	29
XII.	BIBLIOGRAFÍA.....	30
XIII.	ANEXOS.....	32
1.	Flujo de Proceso de Ventas.....	32

## TABLAS E IMÁGENES

Imagen 1: Estructura Organizacional .....	14
Imagen 2: Punto de Equilibrio .....	23
Imagen 3: Mapa de Stakeholders.....	25
Tabla 1: Carta Gantt .....	18
Tabla 2: Estimación de Crecimiento .....	19
Tabla 3: Estado de Resultados.....	20
Tabla 4: Flujo de Caja .....	20
Tabla 5: Plan de CAPEX.....	21
Tabla 6: Plan de OPEX .....	21
Tabla 7: Tasa de Descuento.....	22
Tabla 8: Indicadores de la Empresa.....	22
Tabla 9: Análisis de sensibilidad .....	23
Tabla 10: Impactos Sociales, Ambientales y Económicos .....	26
Tabla 11: Plan de Mitigación de Riesgos .....	28

## PLAN DE NEGOCIOS - COLLECTIVE WINES

### I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Chile ha sido históricamente un país productor de vino de alta calidad, el consumidor local tradicionalmente habituado a consumir buen vino a bajo precio, en los últimos años ha dado un vuelco a sus predilecciones de consumo optando por alternativas más excelsas y de mayor precio promedio, diversificando el origen de las cepas que consume, ampliando las ocasiones en las que consume vino, así como incrementando su avidez por conocer el mundo del vino.

#### 1. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

Collective Wines llevará a sus clientes un oferta diversa de vinos premium chilenos e internacionales, a través de una propuesta innovadora que se destaca por su aproximación pedagógica y de acompañamiento en el momento de compra. Ofrecerá sus servicios a través de una tienda física y un canal on line.

#### 2. VISIÓN

Ser un referente en la industria del retail de vinos premium, nacionales e internacionales y orgánicos.

#### 3. MISIÓN

Acompañar a nuestros clientes en el descubrimiento del mundo del vino, a través de una experiencia de compra única, con una marcada connotación cultural, bajo una filosofía pedagógica.

#### 4. PRODUCTOS Y SERVICIOS

El producto de venta principal será vino embotellado de distintas marcas, variedades y cepas acompañado de alimentos complementarios como quesos y charcutería, así como accesorios. Adicionalmente, se ofrecerán servicios como catas, maridajes y otros eventos, que permitirán al consumidor acercarse a la cultura vitivinícola.

#### 5. NECESIDADES QUE ATIENDE

El chileno sacrifica el volumen por la calidad, demandando vinos de mayor valor, busca espacios en los que pueda encontrar productos Premium y acercarse al mundo vitivinícola. La propuesta de valor de Collective Wines está orientada a este consumidor.

#### 6. MERCADO OBJETIVO

El foco se ha definido en personas a partir de 25 años de grupos socioeconómicos ABC1 y C2 de la región Metropolitana de Santiago.



## **II. ANÁLISIS DE INDUSTRIA, COMPETIDORES, CLIENTES Y TAMAÑO DE MERCADO**

### **1. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA**

Vinos de Chile, 2015 señala que el tamaño del mercado local de vinos asciende a un valor de \$577, 5 mil millones de pesos, con un consumo promedio per cápita más bajo que otros productores del mundo. Se ratifica que las tendencias 2011 -2015 reflejan: Crecimiento en el mercado total de vinos, Crecimiento de los vinos más finos y crecimiento del mercado de los espumantes.

### **2. MACROSEGMENTOS**

Un 48% de los vinos en Chile se comercializa a través de supermercados; el canal tradicional que incluye botillerías y tiendas especializadas representan un 32%, los restaurants se adjudican un 17% del mercado y la venta online solo el 3% del total del volumen (Vinos de Chile, 2011).

### **3. ENTORNO DE LA INDUSTRIA Y DE FUERZAS COMPETITIVAS**

El análisis de la industria se realiza a través de un análisis PESTEL y el de las Fuerzas Competitivas a través del modelo de Michael Porter, detallado en el la Parte I del Plan de Negocios.

### **4. TAMAÑO DEL MERCADO**

Entendiendo que se iniciará la operación en una tienda en el Barrio Italia, el mercado es definido en función a los residentes mayores de 25 años en las zonas aledañas al Barrio Italia en las comunas de Ñuñoa y Providencia y tomando en consideración la población flotante que visita diariamente el sector, filtrando aquellos que consumen vinos finos (mayores a \$5.000). Posteriormente, se determinó el volumen que se puede comercializar a través del canal tradicional y canal on line. Ver anexo 3 para Estimaciones de Mercado potencial en Tienda Especializada y Canal On Line, así como la estimación del mercado potencial en valores.

### **5. COMPETIDORES**

Los competidores más importantes del mercado son tiendas especializadas como El Mundo del Vino, La Vinoteca, Snatiago Wine Club, el Club de Los Amantes del Vino y tiendas On Line como Hello Wine, Bebe Vinos, Outlet del Vino, entre otros.

### **6. CLIENTES**

Se define como clientes a personas mayores de 25 años de grupos socio económico ABC1 y C2 con los siguientes perfiles: Sofisticado Sibarita: Ávido de nuevas cepas y exposición al mundo del vino. Dinámico y Natural: Interesado en el consumo de productos saludables y orgánicos. Extranjeros - turistas: interesados en la compra de vino chileno en un lugar que les permita conocer y exponerse a la cultura chilena.

Mayor detalle sobre la industria se encuentra en la Parte I del Plan de Negocios.



### **III. MODELO DE NEGOCIO, FODA Y ESTRATEGIA**

#### **1. Modelo CANVAS Collective Wines**

Una descripción detallada del modelo de negocios bajo la estructura CANVAS, se detalla en la primera parte del Plan de Negocios.

#### **2. ANALISIS FODA**

Las fortalezas del modelo de negocio guardan relación con la capacidad de brindar atención personalizada y experta, así como un amplio portafolio de productos. La debilidad más relevante es el desconocimiento de la marca Collective Wines. Como oportunidad de escalamiento del negocio es interesante y como amenazas principales se ha mapeado la vulnerabilidad ante variaciones del tipo de cambio.

#### **3. RECURSOS, CAPACIDADES Y COMPETENCIAS**

- Recursos: El recurso principal con el que contará el negocio es su tienda física, una página online constantemente actualizada en contenidos y alusión al portafolio.
- Capacidades: alto nivel de especialización en la atención.
- Competencias: Experiencia en marketing en el canal tienda especializada y conocimiento del entorno vitivinícola para ofrecer a los clientes.

#### **4. VENTAJA COMPETITIVA**

Las fuentes de ventaja competitiva más destacadas del negocio radican en la capacidad de ofrecer asesoría especializada y personalizada asociada a momentos de consumo, un distintivo punto de venta con ubicación privilegiada en un barrio de prestigio gastronómico y finalmente, la conformación de un círculo de aprendizaje y social en el que se resaltan las experiencias sensoriales asociadas al mundo del vino.

#### **5. ESTRATEGIA**

La estrategia de entrada al mercado están enfocada en la diferenciación. El crecimiento del modelo de negocios vendrá dado por la expansión en otras locaciones de Santiago y fortalecimiento del canal de ventas online. Y la estrategia de salida, se reduce a la venta del negocio después de tres años de mal desempeño de los indicadores críticos del negocio.

Se expanden los contenidos generales de esta sección en la Parte I del Plan de Negocios.

## IV. PLAN DE MARKETING

### 1. Objetivos, Estrategia y Tácticas de Marketing

Los objetivos de marketing de los primeros cinco años se han estructurado en función a dos variables fundamentales: Ventas por metro cuadrado y número de clientes que compran. El primer año se enfoca en el posicionamiento de la tienda física en el Barrio Italia y la conquista de las redes sociales. El año dos se plantea lanzar el canal de ventas on line. El año tres y cuatro se enfoca en fidelizar a los clientes y ampliar las redes con stakeholders críticos como Viñas independientes y el año cinco el objetivo es lograr alianzas estratégicas a través de la participación en eventos de gran escala.

### 2. Estrategia de Segmentación

La segmentación de los clientes se ha desarrollado en función de variables demográficas como edad y grupo socioeconómico y variables conductuales que relacionan con hábitos de consumo.

### 3. Estimación de la Demanda

El establecimiento de la demanda se ha determinado considerando la demanda que los competidores actuales satisfacen y capacidad de los locales de ventas.

### 4. Estimación de Participación de Mercado

Se estima lograr el primer año una participación de mercado del 14% y a medida que se avanza con la estrategia de crecimiento, alcanzar un 29% del mercado objetivo.

### 5. Marketing Mix

Producto / Servicios: El portafolio estará constituido por 240 vinos nacionales, importados de cepas tradicionales y orgánicas. Se ofrecerán degustaciones in situ, cursos de maridaje y acompañamiento en eventos corporativos.

Estrategia de Precios: se fija en función a dos variables, el margen promedio por proveedor y disposición a pago de los clientes.

Estrategia de Distribución – Plaza: se define como plaza la tienda en el Barrio Italia.

Estrategia de Promoción y Ventas: A través de canales tradicionales como revistas, adicionando una agresiva estrategia de posicionamiento en redes sociales y emails directos a los clientes. Asimismo se potenciará la fidelización de los clientes a través de actividades desarrolladas por el Collective Wines Circle.

Mayor detalle sobre el Plan de Marketing se detalla en la Parte I del Plan de Negocios.

## V. PLAN DE OPERACIONES

### 1. Estrategia de Operaciones

Diseñar e implementar procesos óptimos, eficientes y coordinados para ofrecer el producto y servicios que el cliente espera en alineación a nuestra propuesta de valor.

### 2. Equipamiento y layout de tiendas

El local ideal para la tienda de vinos es uno con mucha profundidad para garantizar una amplia exposición lineal de los vinos, estructurada en secciones diferenciadas para vinos tintos, blancos (nacionales e importados) y espumantes. Una sección de la tienda estará destinada a complementarios y accesorios.

Al centro un largo mesón permitirá a los clientes degustar cómodamente los productos antes de comprar, si así lo desean. La caja estará ubicada al fondo de la tienda invitando al cliente a recorrer la tienda en su totalidad antes de pagar.

La iluminación deberá segmentarse en dos tipos, la de zona de exposición de los vinos, que debe ser tenue con el fin de proteger las propiedades del vino y la zona de la caja se iluminará más empleando una luz más cálida y acorde a la estética del resto de la tienda.

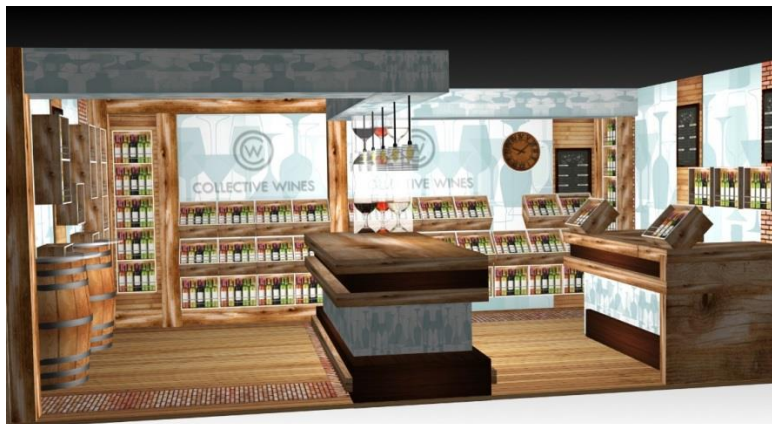
El concepto central de la tienda evocará minimalismo y calidez, haciendo alusión a los valles del mundo que alimentan el portafolio que ofrecemos en tienda.

La exhibición de las botellas se hará en muebles de madera a distintas alturas, siempre al alcance del usuario, las botellas de vino estará preferiblemente dispuesta de forma inclinada.

El lineal debe ayudar a atraer la atención del cliente sobre los productos, debe ofrecer el distinto vino y provocar el acto de compra de los clientes, por tal motivo los vinos deben ser ubicados por cepa según el interés de venta en los siguientes niveles:

- ✓ Inferior o nivel de suelo (70-80 cm del suelo), representarán en 13% de las ventas.
- ✓ Medio (80-120cm del suelo), representará el 26% de las ventas.
- ✓ Nivel Superior, nivel de los ojos (120 -170cm del suelo), representa el 52% de las ventas.
- ✓ Techo o nivel de cabeza (más de 170 cm), representa el 9% de las ventas.

A continuación presentamos el layout y diseño de las tiendas CW:



### 3. Procesos y Rol de las Personas

Los procesos críticos y roles son descritos a continuación.

**Gestión de Inventario:** Tiene como objetivo determinar la cantidad de existencias que deben estar disponibles para cubrir las necesidades de venta de la tienda y buscar un equilibrio para evitar sobre stocks o quiebres de inventario. La mercancía es comprada a diferentes proveedores entre ellos los distribuidores, viñas independientes y viñas extranjeras. Serán destinadas a la venta sin pasar por proceso de transformación, este es vino embotellado de 750 cc de diferentes marcas, cepas y orígenes.

Con el objeto de reducir los costos de almacenamiento se administrarán los inventarios manejando stocks mínimos y máximos, considerando la siguiente distribución de los stocks: 60% de Gran Reserva y Premium, 30% de vinos reserva y 10% vinos importados.

Con el fin de garantizar el control del inventario y analizar su rotación para futuras compras, se efectuará el inventario mensual de las existencias involucrando a todos los colaboradores de la tienda; este proceso se llevará al final de cada mes.



Este proceso será liderado por el Gerente de Operaciones.

**Compra de la mercancía:** Los Administradores de las tiendas revisan en el sistema de Gestión de Inventario las existencias disponibles e identifican los productos que tengan stock mínimo para proceder a elaborar sus pedidos al Gerente de Operaciones.

El Gerente de Operaciones revisa el stock disponible en almacén y en las demás tiendas, identificando oportunidades de reubicación de mercancía y genera las órdenes de compra a los proveedores según corresponda.

El proveedor debe suministrar el producto y emitir la factura; si el proveedor contactado no tiene disponibilidad, se debe consultar a un proveedor alternativo. Los Administradores de las tiendas reciben los pedidos y lo validan con la solicitud realizada, haciendo ingreso de la mercancía recibida en el sistema y reportando al Gerente de Operaciones conformidad del pedido.

**Servicio al cliente - Venta:** El cliente llega a la tienda y es abordado por un Asesor Especialista si requiere asesoría, el asesor identifica el tipo de acompañamiento que el cliente requiere guiándole en la compra, ofreciendo un vino y complementarios acorde a sus necesidades y presupuesto (ver anexo 3).

El cliente pasa a la caja, paga el producto y se entrega la tarjeta informativa correspondiente al vino que lleva.

Mientras el cliente paga, una pantalla táctil frente a la caja le consulta sobre la experiencia de compra, evaluación del asesor especializado, servicio en caja y deseo de enrolarse en el Collective Wine Circle.

#### **4. Ubicación Geográfica**

La ubicación de la primera tienda sería en la Región Metropolitana, específicamente en el Barrio Italia caracterizado por ser un barrio cosmopolita, bohemio y asociado a gastronomía, innovación y sustentabilidad. En esta sede se ubicará la oficina administrativa y bodega principal.

Las subsiguientes aperturas señaladas en el plan de crecimiento / expansión se ubicarían en el Barrio Lastarria y BellaVista respectivamente.

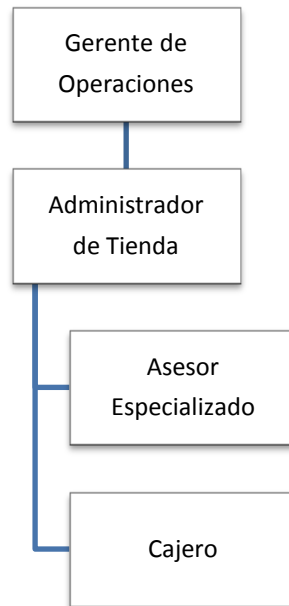
## VI. GESTIÓN DE PERSONAS

### 1. Estructura Organizacional

La estructura Organizacional de los colaboradores de Collective Wines se presenta en el siguiente organigrama y descripción de cargo en el que se detallan responsabilidades.

La estructura está liderada por un Gerente de Operaciones que se encarga de la consolidación y alineación de las gestiones de la tienda. En el modelo simplificado que se muestra a continuación se considera a la organización en etapa inicial, con la apertura de la primera tienda en el Barrio Italia.

*Imagen 1: Estructura Organizacional*



*Fuente: Elaboración Propia*

La descripción detallada de roles y perfiles:

Nombre del Cargo	Gerente de Operaciones
<b>Subordinados</b>	Gerente de Operaciones, Administrador de Tienda y Representantes de empresas que brindan servicios de nómina, legal, contabilidad, Community Management y Contenidos.
<b>Responsabilidades</b>	1) Administrar, liderar, coordinar, controlar y gestionar las funciones de planeamiento estratégico de ventas y marketing para el canal tradicional y canal On line. 2) Establecer las políticas de operaciones del negocio, alineado a todas las áreas de la empresa con el fin de lograr los objetivos planteados.



	<ol style="list-style-type: none"> <li>3) Determinar los niveles, cargos y funciones en cada una de las áreas.</li> <li>4) Control Financiero y administración de inversiones.</li> <li>5) Desarrollar análisis de mercado, definiendo clientes objetivo y estrategias de atracción.</li> <li>6) Definición del portafolio de productos.</li> <li>7) Administración de relaciones con stakeholders críticos en la industria vitivinícola.</li> <li>8) Planificación de Eventos.</li> <li>9) Administrar la cadena de suministro de la organización.</li> <li>10) Establecer relaciones de valor y largo plazo con proveedores locales y foráneos que maximicen la rentabilidad del negocio. Identificando potenciales oportunidades de negociación.</li> <li>11) Velar por el cumplimiento de las políticas de compras e inventario de la organización.</li> </ol>
<b>Competencias y Habilidades</b>	Profesional del área de administración de negocios con más de 10 de años experiencia. Competencias: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Liderazgo de equipos.</li> <li>✓ Pensamiento Estratégico y analítico.</li> <li>✓ Habilidades de negociación.</li> <li>✓ Comunicación efectiva.</li> </ul> Conocimientos: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Conocimiento sobre la industria vitivinícola</li> <li>✓ Redes de contacto en la industria</li> </ul>

<b>Nombre del Cargo</b>		<b>Administrador de Tienda</b>
<b>Subordinados</b>	Asesor Especializado y Cajero	
<b>Responsabilidades</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Garantizar la implementación de la estrategia de marketing en el punto de venta.</li> <li>2) Logro de los objetivos de ventas establecidos en el presupuesto.</li> <li>3) Garantizar niveles de stock óptimos en tiendas.</li> <li>4) Velar por el mantenimiento de altos niveles de satisfacción al cliente en el punto de venta, en alineación a pilares de atención al cliente de la organización.</li> <li>5) Gestión del equipo de trabajo.</li> <li>6) Identificar oportunidades de negocio y mejora en el punto de venta.</li> </ol>	
<b>Competencias y Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Liderazgo de equipos</li> <li>✓ Atención al cliente</li> <li>✓ Comunicación efectiva</li> <li>✓ Autogestión</li> </ul> Conocimientos: Ventas y administración de puntos de venta.	



Nombre del Cargo		Asesor Especializado
Subordinados	N/A	
Responsabilidades		<ol style="list-style-type: none"><li>1) Ofrecer a los clientes / consumidores una diferenciada experiencia de compra fundamentada en un profundo conocimiento del producto y su ecosistema, siempre alineada a la necesidad del cliente.</li><li>2) Fomentar compras cruzadas de vinos, productos complementarios y accesorios, así como la compra por impulso.</li><li>3) Cumplir con el plan de capacitación continua.</li></ol>
Competencias y Habilidades		<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Atención al cliente</li><li>✓ Comunicación efectiva</li><li>✓ Relacionamiento</li><li>✓ Influencia</li><li>✓ Negociación</li></ul> Conocimientos: Técnico vitivinícola con al menos un año de experiencia.

Nombre del Cargo		Cajero
Subordinados	N/A	
Responsabilidades		<ol style="list-style-type: none"><li>1) Ofrecer al cliente atención de alta calidad, ofreciendo recomendaciones para: adherirse al programa de fidelización y visitar nuestro portal e-commerce.</li><li>2) Garantizar la eficiente facturación de productos en caja.</li><li>3) Responsable de los resultados del cuadro diario de caja.</li><li>4) Fomentar compra por impulso en caja.</li><li>5) Cumplir con el plan de capacitación continua.</li></ol>
Competencias y Habilidades		<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Atención al cliente</li><li>✓ Relacionamiento</li><li>✓ Influencia</li></ul> Conocimientos: N/A

## 2. Plan de Incentivos

El plan de incentivos para los empleados representa un 3% de los costos variables de ventas y responden al cumplimiento de metas de ventas mensuales establecidas. Para recibir el incentivo es necesario lograr el 95% del target de venta mensual; el tope del incentivo se alcanza al 120% de cumplimiento. Los incentivos serán pagos junto al pago del salario del mes.



## VII. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

### 1. Estrategia de Desarrollo

A continuación se exponen los hitos relevantes a alcanzar durante la implementación del proyecto.

#### Fase 1: Puesta en Marcha.

- ✓ Adquisición de la patente para comercializar bebidas alcohólicas en la comuna de Providencia.
- ✓ Incluye la constitución de la sociedad comercial Collective Wines SRL, así como la creación del dominio en la red CollectiveWines.cl.
- ✓ Arriendo de local comercial.
- ✓ Establecimiento de acuerdos comerciales con proveedores: viñas independientes y distribuidores, nacionales e internacionales.

#### Fase 2: Preparación de actividad comercial

- ✓ Adquisición de mobiliario y refrigeradores.
- ✓ Remodelación de local, incluyendo adecuación al layout, decoración, luces, accesorios, diseñados. La supervisión de la obra será uno de los elementos críticos en esta fase.
- ✓ Selección y Capacitación de personal.
- ✓ Gestión de Órdenes de compra de inventario a proveedores nacionales e internacionales.
- ✓ Obtención de permisología para apertura del local por instituciones municipales (adicionales a la patente).

#### Fase 3: Lanzamiento

- ✓ Diseño de Campaña en Medios y evento de apertura.
- ✓ Implementación de Campaña en Medios digitales e impresos.
- ✓ Planificación de Evento de Inauguración: definición de invitados especiales y despliegue para cata de apertura.

### 2. Avances y requerimientos de recursos

Durante la **fase 1** el objetivo primario será la adquisición de la patente de comercialización de bebidas alcohólicas, Providencia establece restricciones para el número de patentes permitidas, por tanto es necesario adquirir una patente comercial existente. Será necesario contar la asesoría de un abogado y contador para las gestiones correspondientes a: ajustes en la constitución de sociedad, inscripción en Registro de Comercio, publicación en el Diario Oficial, Iniciación de Actividades y obtención del RUT (Rol Único Tributario), Documentos Tributarios, Solicitud de Permisos, Registro de la marca.



Una vez se cuente con este requerimiento, se procederá a arrendar el local que cumpla con los requisitos de ubicación y precio deseados. Adicionalmente, es necesario destinar recursos para la creación del dominio web.

Recursos serán requeridos para sostener reuniones con proveedores estratégicos y garantizar el cierre de negociaciones y acuerdos comerciales.

En la **fase 2**, se contratará a un diseñador de interiores para implementar el concepto que se ha definido para la tienda en el local identificado. Se cotizará con mueblerías el diseño de los exhibidores. Por otra parte, el socio especialista en el área de Recursos Humanos, se dedicará a la selección del personal de tienda.

En la **fase 3**, el socio especialista en el área de marketing se encargará del diseño en contenidos y la estrategia de apertura, requiriéndose el empleo de recursos para la implementación de la campaña en medios, participación de KOL y la cata de apertura.

### 3. Carta Gant

Se plantea la siguiente Carta Gant para la apertura del primer local comercial, considerando las fases de desarrollo anteriormente expuestas.

Tabla 1: Carta Gantt

	Fecha de Inicio	Fecha Final	% de Cumplimiento	Semanas															
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
<b>Fase 1: Puesta en Marcha.</b>	<b>Sem 1</b>	<b>Sem 3</b>	<b>0%</b>																
Adquisición de la patente para comercializar bebidas alcohólicas en la comuna de Providencia.			0%																
Constitución de la sociedad comercial.			0%																
Creación del dominio en la red CollectiveWines.cl.			0%																
Arrendamiento de local comercial.			0%																
Establecimiento de acuerdos comerciales con proveedores.			0%																
<b>Fase 2: Preparación de actividad comercial</b>	<b>Sem 7</b>	<b>Sem 12</b>	<b>0%</b>																
Diseño de Interiores.			0%																
Adquisición de mobiliario y refrigeradores.			0%																
Remodelación de local.			0%																
Selección y Capacitación de personal.			0%																
Gestión de Órdenes de compra de inventario a proveedores nacionales e internacionales.			0%																
Obtención de perisología para apertura del local por instituciones municipales (adicionales a la patente).			0%																
<b>Fase 3: Lanzamiento</b>	<b>Sem 9</b>	<b>Sem 16</b>	<b>0%</b>																
Diseño de Campaña en Medios y evento de apertura / Planificación de Inauguración.			0%																
Implementación de Campaña en Medios digitales e impresos.			0%																
Evento de Inauguración: definición de invitados especiales y despliegue para cata de apertura.			0%																

Fuente: Elaboración Propia

## VIII. PLAN FINANCIERO

### 1. Supuestos

- ✓ Crecimiento y Penetración de Mercado:

A continuación se presenta la estimación de escalamiento del negocio durante los primeros 5 años de operación, fundamentadas en el incremento de ventas por metro cuadrado de la tienda hasta llegar a un 29% de penetración del mercado objetivo. Lograremos ventas comparables con nuestros competidores en el cuarto año de gestión, al lograr valores de venta por metro cuadrado equivalentes a \$440.000/mt2 mensuales.

*Tabla 2: Estimación de Crecimiento*

	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
<b>Venta Bruta Anual</b>	105,344,102	158,016,152	221,222,613	265,467,136	292,013,850
<b>Venta Bruta Mensual</b>	8,778,675	13,168,013	18,435,218	22,122,261	24,334,487
<b>Ventas Brutas * Mts 2</b>	175,574	263,360	368,704	442,445	486,690
<b>Mercado</b>	726,903,311	790,870,802	860,467,433	936,188,567	1,018,573,161
<b>Penetración del Mercado</b>	14%	20%	26%	28%	29%

Adicionalmente se contempla un crecimiento en la perpetuidad del 3%.

- ✓ No se incurre en deuda.
- ✓ Estimaciones con precios reales, sin ajuste por inflación.
- ✓ Los gastos de depreciación de activos se han estimado en 3 años para equipos y 5 años para bienes muebles.
- ✓ Los salarios administrativos y operativos se han estimado para tres empleados durante los cinco primeros años.

### 2. Estado de Resultados

A continuación se presenta el Estado de Resultados Proyectado a 5 años, correspondiente a la apertura del primer local de Collective Wines en el Barrio Italia.



**Tabla 3: Estado de Resultados**

	1	2	3	4	5
<b>Ventas Netas</b>					
Total Ventas	105,344,102	158,016,152	221,222,613	265,467,136	292,013,850
<b>Costos Variables</b>					
Costo de las Mercaderías Vendidas	(56,226,060)	(84,339,090)	(118,074,726)	(141,689,671)	(155,858,638)
Costos Variables de Venta	(3,160,323)	(4,740,485)	(6,636,678)	(7,964,014)	(8,760,415)
Total Costos Variables	(59,386,383)	(89,079,575)	(124,711,404)	(149,653,685)	(164,619,054)
<b>Contribucion Variable</b>	45,957,719	68,936,578	96,511,209	115,813,451	127,394,796
Margen de Contribucion	44%	44%	44%	44%	44%
<b>Costos Fijos</b>					
Técnicos y de Operaciones	(1,380,000)	(1,380,000)	(1,380,000)	(1,380,000)	(1,380,000)
Comercialización y Ventas	(29,394,636)	(29,394,636)	(29,394,636)	(29,394,636)	(29,394,636)
Administración y Dirección	(27,004,200)	(27,004,200)	(27,004,200)	(27,004,200)	(27,004,200)
Depreciación	(3,133,333)	(3,133,333)	(3,133,333)	(3,133,333)	(3,133,333)
Total Costos Fijos	(60,912,169)	(51,492,169)	(51,492,169)	(51,492,169)	(51,492,169)
Total Costos Fijos / Ventas	58%	33%	23%	19%	18%
<b>Resultado antes de Impuestos</b>	(14,954,451)	17,444,408	45,019,040	64,321,281	75,902,626
Impuesto a las Ganancias	-	(3,924,992)	(10,129,284)	(14,472,288)	(17,078,091)
<b>Resultado Neto</b>	(14,954,451)	13,519,417	34,889,756	49,848,993	58,824,535
Resultado Neto / Ventas	-14%	9%	16%	19%	20%

Fuente: Elaboración Propia

### 3. Flujo Financiero

La siguiente tabla muestra los ingresos y gastos proyectados a 5 años con sus respectivos flujos, incluyendo la inversión inicial en el periodo 0.

**Tabla 4: Flujo de Caja**

	0	1	2	3	4	5	Perpetuidad
Resultado Neto		(4,275,615)	7,984,966	34,889,756	49,848,993	58,824,535	
Depreciac + Depreciación		3,133,333	3,133,333	3,133,333	3,133,333	3,133,333	
Inversionε - Inversiones en Activos Fijos	(24,400,000)	-	(500,000)	(9,900,000)	(500,000)	(500,000)	
Variación +/- Variacion del Capital de Trabajo		(23,615,889)	(18,667,024)	(12,728,385)	(8,571,338)	(6,077,110)	
Flujo de Fondos	(24,400,000)	(24,758,170)	(8,048,725)	15,394,704	43,910,988	55,380,758	445,111,641
Flujo de Fondos Libre Acumulado		(23,161,738)	(32,806,895)	7,345,979	59,305,692	99,291,746	
Valor Terminal						389,730,882	389,730,882

Fuente: Elaboración Propia



#### 4. Requerimientos de Capital

Esta sección contempla la proyección de inversiones en bienes de capital y gasto de operación durante los primeros cinco años de operación.

##### a) Bienes de Capital

Tabla 5: Plan de CAPEX

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Informática y Comunicaciones</b>						
Computadores y caja registradora	5,000,000	-		5,000,000		
Telefonos	1,400,000	-		1,400,000		
Total Tecnologías de Inform. y Comunic.	6,400,000	-	-	6,400,000	-	-
Depreciación (3 años)		2,133,333	2,133,333	2,133,333	2,133,333	2,133,333
Total Tec. de Info y Com Neto Acumulado	6,400,000	4,266,667	2,133,333	6,400,000	4,266,667	2,133,333
<b>Muebles y útiles</b>						
Muebles y Útiles Local	5,000,000	-				
Patente	10,000,000					
Remodelación Local	3,000,000					
Depreciación (5 años)	-	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000
Total Muebles y Útiles Neto Acumulado	18,000,000	17,000,000	16,000,000	15,000,000	14,000,000	13,000,000
<b>Total Activos</b>	<b>24,400,000</b>	<b>21,266,667</b>	<b>18,133,333</b>	<b>21,400,000</b>	<b>18,266,667</b>	<b>15,133,333</b>

Fuente: Elaboración Propia

##### b) Gastos de Operación

Tabla 6: Plan de OPEX

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Activos Corrientes</b>						
Caja y Bancos	5,000,000	9,897,731	14,846,596	20,785,234	24,942,281	27,436,509
Inventarios	8,982,813	8,982,813	13,474,219	18,863,907	22,636,689	24,900,357
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>13,982,813</b>	<b>18,880,543</b>	<b>28,320,815</b>	<b>39,649,141</b>	<b>47,578,969</b>	<b>52,336,866</b>
<b>Pasivos Corrientes</b>						
Total Proveedores	8,982,813	8,982,813	13,474,219	18,863,907	22,636,689	24,900,357
Sueldos y Jornales a Pagar	2,250,000	27,000,000	27,000,000	27,000,000	27,000,000	27,000,000
Otros Pasivos Corrientes	1,596,432	6,513,619	6,513,619	6,513,619	6,513,619	6,513,619
<b>Total Pasivos Corrientes</b>	<b>12,829,245</b>	<b>42,496,432</b>	<b>46,987,839</b>	<b>52,377,526</b>	<b>56,150,308</b>	<b>58,413,977</b>
<b>Variación Capital de Trabajo</b>	<b>1,153,568</b>	<b>(23,615,889)</b>	<b>(18,667,024)</b>	<b>(12,728,385)</b>	<b>(8,571,338)</b>	<b>(6,077,110)</b>

Fuente: Elaboración Propia

#### 5. Evaluación Financiera del Proyecto sin Deuda

##### a) Tasa de descuento

En la siguiente tabla se evidencian los supuestos para el cálculo de la tasa de descuento para nuestros flujos financieros.

La fórmula a emplear es  $Td = Rf + \beta * (Rm - Rf) + Premio\ por\ Liquidez$ , donde  $Td$  es la tasa de descuento esperada,  $Rf$  es la tasa libre de riesgo,  $\beta$  es el beta de la industria,  $Rm - Rf$  es la prima por riesgo de mercado.

*Tabla 7: Tasa de Descuento*

<b>Tasa de Descuento CAPM - sin deuda</b>	
Beta de la Industria – Beverage Alcoholic (Damodaran – Emerging Markets)	0,96
Tasa Libre de Riesgo – Banco Central Tasa de Bonos en Pesos	3,53%
Riesgo de Mercado	8,0%
Premio por Liquidez	3,0%

*Fuente: Elaboración Propia*

$$Td = 3,53\% + (0,96 * (8,0\% - 3,53\%)) + 3\%$$

$$Td = 14,21\%$$

En este sentido, la tasa de descuento a emplear para descontar los flujos es de 14,21%.

**b) Indicadores de la empresa**

*Tabla 8: Indicadores de la Empresa*

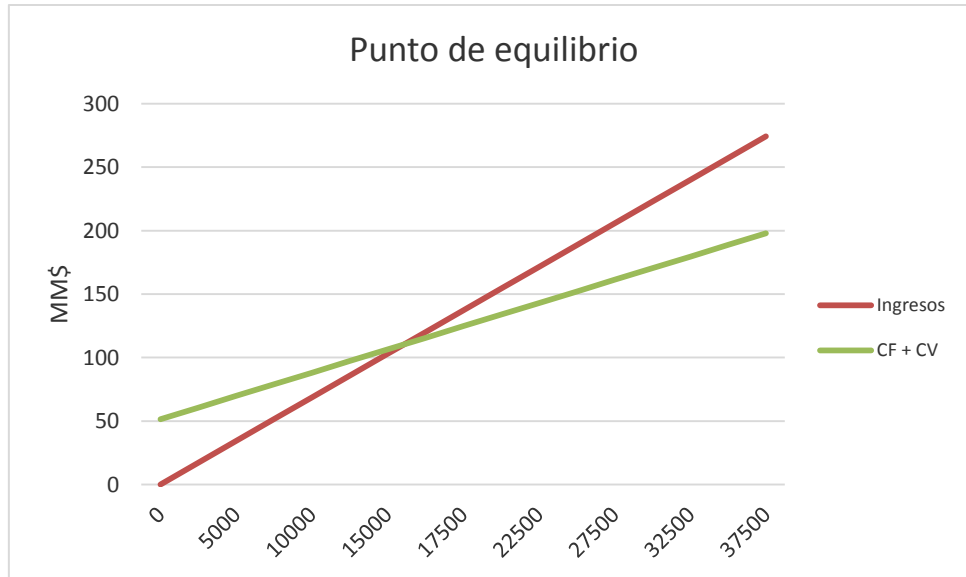
<b>Indicadores de la empresa</b>	
Tasa de Descuento	14,21%
VAN (\$CLP M)	\$212,953,166
TIR	68%
Payback	3 años

*Fuente: Elaboración Propia*

**c) Análisis del Punto de Equilibrio**

El punto de equilibrio se alcanza en el tercer año con la venta de 17.172 unidades. Punto en el que los ingresos se igualan a los Costos Totales (Fijos + Variables).

Imagen 2: Punto de Equilibrio



Fuente: Elaboración Propia

**d) Valor terminal**

Considerando la proyección de flujos en la perpetuidad y descontándolo a la tasa de descuento de 14,21%, obtenemos un valor terminal del proyecto de \$ **389.730.882**.

**e) Análisis de sensibilidad**

Uno de los análisis más relevantes en la evaluación financiera es el análisis de sensibilidad, en este caso se seleccionó como variable crítica el volumen.

Tabla 9: Análisis de sensibilidad

Escenarios		
	Pesimista	Optimista
Volúmen	-3%	3%
<b>VAN</b>	<b>\$73,966,191</b>	<b>\$421,163,910</b>
<b>TIR</b>	<b>54%</b>	<b>113%</b>
<b>Recupero</b>	<b>4</b>	<b>2</b>

Fuente: Elaboración Propia

La variable de mayor importancia en el negocio es la variación del volumen de ventas, 3% de ventas por encima del mercado duplica el VAN del proyecto, aumenta significativamente su TIR y reduce el payback a dos años.



#### f) Propuesta al Inversionista

**Estrategia de Financiamiento:** Se determinó que la inversión inicial y capital de trabajo del proyecto se realizará con fondos propios de los socios.

**Oferta para el inversionista:** En base a la metodología de Capital Venture se ha determinado la siguiente oferta para inversionistas que estén interesados en el proyecto al quinto año, con el objeto de obtener un aumento de capital para la apertura de la segunda tienda.

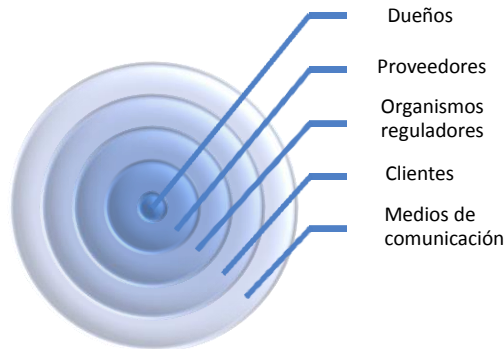
- ✓ Aumento de Capital: \$212 MM equivalente al VAN del proyecto
- ✓ Aporte de inversionista: \$170 MM
- ✓ Aporte de fundadores: \$42 MM
- ✓ Uso de Fondos: Apertura de nueva tienda
- ✓ Propiedad para inversionista: 32%
- ✓ Valorización Pre-Money: \$319 MM
- ✓ Valorización Post-Money: \$531 MM
- ✓ La oferta para el inversionista permite alcanzar un TIR para el inversionista de 19,47%



## IX. RSE y SUSTENTABILIDAD

### 1. Mapa de Stakeholders

*Imagen 3: Mapa de Stakeholders*



*Fuente: Elaboración Propia*

### 2. Valores éticos del negocio.

Los valores éticos del negocio de Collective Wines, son el resultado de los valores compartidos por los miembros que conforman el equipo de trabajo.

- ✓ **Honestidad:** es parte fundamental de nuestra propuesta que busca entregar información veraz y oportuna a nuestros clientes.
- ✓ **Respeto:** siempre nos respetaremos entre nosotros, como así mismo respetaremos a nuestros clientes, proveedores, colaboradores y medio ambiente.
- ✓ **Compromiso:** comprometidos con nuestros clientes para hacer realidad nuestra propuesta de valor
- ✓ **Colaboración:** formaremos relaciones de colaboración y de largo plazo con nuestros stakeholders
- ✓ **Amabilidad:** Somos un equipo especializado en atención al cliente, de actitud amable y afectuosa.
- ✓ **Inclusividad:** Queremos ser una ventana abierta para aquellos viñateros independientes y de esta forma poder mostrar las bondades de sus vinos en nuestra tienda.

Adicionalmente buscamos cumplir nuestro rol de buen ciudadano empresarial, reciclando nuestros residuos plásticos, papeles y vidrio. Así como también haciendo uso eficiente de los recursos hídricos y energéticos mediante sencillas medidas domésticas.

### 3. Determinación de impactos sociales, ambientales y económicos.

A continuación se muestra un cuadro con el detalle de los impactos sociales, ambientales y económicos del negocio:

Tabla 10: Impactos Sociales, Ambientales y Económicos

Grupo de interés	Subgrupo	Impacto social	Impacto Ambiental	Impacto Económico
<b>Dueños</b>		Cumplir con la misión, visión y valores teniendo como objetivo maximizar los beneficios	Negocio basado en el uso racional de los recursos ambientales	Rentabilidad del negocio
<b>Clientes</b>		Nueva propuesta de valor asociada a productos y servicio diferenciado		Optimizar el ratio costo/beneficio de los productos que adquieren.
<b>Proveedores</b>	Viñas independientes	Ser una tienda que les dé la oportunidad a viñas pequeñas de dar a conocer sus vinos		Mejor rentabilidad al comprar en forma directa al productor
	Distribuidores	Mantener relaciones transparentes, evitando abusos de poder		Cumplir con los plazos de pago establecidos.
<b>Empleados</b>		Entregar la oportunidad a los trabajadores de apostar por un trabajo distinto con propuesta de valor diferenciada, aceptamos la diversidad y no discriminación.		Lograr engagement con la empresa, dada la preocupación permanente por su capacitación continua. Logros económicos para el empleado.
<b>Competidores</b>	La Vinoteca. Stgo Wine Club entre otros	Para ellos constituye una presión por el ingreso de nueva competencia al mercado. Competencia leal y transparente.		El ingreso de un nuevo competidor ampliara la oferta, puesto que estamos enfocados en un público distinto que busca una experiencia diferente de servicio, además que el mercado está en crecimiento en este segmento.
<b>Asociaciones de la Industria</b>		Colaboración con las asociaciones por el bien de la industria y sus actores.		Colaboración con los competidores para hacer crecer más el mercado.
<b>Gobierno y organismos reguladores</b>	SAG; Municipalidad de Providencia	Colaboración para lograr un clima de confianza y transparencia ante la comunidad.		Trabajo conjunto para hacer crecer la economía.
<b>Medios de comunicación</b>	Página web, redes sociales, Facebook. KOL.	Permiten la difusión, conocimiento y posicionamiento de la tienda Collective Wines		Permitirán dar a conocer la tienda, recibir feedback por parte de los clientes y serán una buena vitrina para mostrar lo que se hace. Generan opiniones.

## **X. RIESGOS CRÍTICOS**

### **1. Riesgos Críticos**

#### **a) Riesgos Internos**

Los siguientes son los riesgos internos que consideramos críticos:

**Riesgo de Insolvencia:** no tener flujo de caja suficiente disponible óptimo para poder hacer un uso eficiente de los recursos para lograr sostenibilidad y sustentabilidad del negocio.

**Riesgo en selección del capital humano:** dado que es un negocio de servicios, dependemos de las personas que seleccionemos para los diferentes cargos. La calidad de su trabajo, capacidad de aprendizaje, conocimiento del mundo del vino y atención del cliente.

**Riesgo de estabilidad del negocio:** como en todos los negocios de servicios, tenemos que asegurarnos de tener un portafolio de productos diferenciado y que nos permita márgenes holgados del negocio.

**Riesgo derivado de estudio deficiente de mercado:** Un estudio inadecuado del mercado puede contribuir a subestimar la competencia.

#### **b) Riesgos Externos**

**Riesgo de falta de clientes:** El Barrio Italia tiene por el momento un flujo inestable de clientes, siendo algunos días de la semana de muy alto tráfico y otros de menor flujo. Lo que claramente impacta uno de los factores críticos del negocio que son sus ventas por metro cuadrado.

**Riesgos de crisis económica del país:** Como el vino no es un producto de primera necesidad, muchos consumidores podrían dejar de comprar en tiendas especializadas y preferir canales de venta masivos y más baratos como es el caso de los supermercados que igual ofrecen una amplia variedad de productos a precios más económicos.

**Riesgos regulatorios:** Cambio en los aranceles o impuestos a las bebidas alcohólicas.

**Riesgos en la tasa de cambio:** Alzas del dólar provocarían un aumento de los costos al momento de importar productos desde Oceanía.

**Riesgos asociados al mercado.** Tendencia a la disminución del consumo de bebidas alcohólicas en general.



## 2. Plan de Mitigación de Riesgos

Se presentan a continuación los planes establecidos para minimizar o mitigar los riesgos identificados:

*Tabla 11: Plan de Mitigación de Riesgos*

	Riesgos	Impacto	Plan de Mitigación
<b>Internos</b>	Insolvencia	Mantención del negocio	Control permanente de la operación y flujo de caja del proyecto
	Incorrecta selección del equipo humano	Mala atención del cliente y baja fidelización	Establecimiento de perfiles claros para cada cargo a seleccionar en caso de contratación y/o reemplazo
	Estabilidad del negocio	Disminución de las ventas	Control permanente del inventario y de satisfacción del cliente que permita conocer tendencias de consumo de tal forma de ir ajustando el portafolio según necesidades.
	Estudio deficiente de mercado	Subestimación de la competencia	Benchmarking permanente.
<b>Externos</b>	Falta de clientes	Impacto negativo en ventas por metro cuadrado	Potenciar el canal on line y fidelización de clientes
	Cambio en la regulación	Aparición de nuevas restricciones normativas y legales que puedan afectar la venta y consumo de vino	Contar con asesoría legal para comprender las nuevas normativas y buscar acomodar la estrategia y productos según situación que aplique.
	Alzas en las tasas de cambio	Alza en el precio de los productos importados	Disminuir productos importados del portafolio
	Cambio en el mercado del consumo de vino	Tendencia a la disminución del consumo de bebidas alcohólicas	Mantener un variado portafolio de productos y complementarios.
	Crisis económica	No poder conseguir suficientes clientes y cumplir con proyecciones de ingreso por tanto con obligaciones financieras.	Potenciar nuestro plan de fidelización a través de Collective Wines Circle, de tal forma de mantener cautivos a nuestros clientes y una base de ingresos vía suscripción.

*Fuente: Elaboración Propia*

## XI. CONCLUSIONES

- ✓ El modelo de negocios de Collective Wines toma ventaja del cambio en las preferencias del chileno que consume vino. Que demuestra una mayor valoración de la calidad sobre el precio, así como la exposición a una diversidad más amplia de momentos de consumo y necesidad de mantenerse informado sobre las tendencias del mercado.
- ✓ El potencial de escalamiento de plan de negocios propuesto se encuentra en la implementación de una estrategia de marketing agresiva que posicione la tienda y posteriormente logre generar y fortalecer en el tiempo relaciones de valor con stakeholders críticos. Adicionalmente la apertura de nuevas sucursales y de la consolidación del canal online serán las bases para el crecimiento en el largo plazo.
- ✓ Se concluye que el proyecto es viable con un valor del VAN positivo y una TIR del 68%, con un período conservador de retorno al tercer año de la operación. Su estabilidad y sostenibilidad en el tiempo está intrínsecamente ligada al volumen de ventas, que resultó la variable más determinante en el análisis de sensibilidad de indicadores críticos, por lo que la fidelización y captación de clientes es una de las variables críticas a monitorear.
- ✓ Finalmente, Collective Wines a través de su equipo gestor viene a enriquecer el ecosistema que gira al entorno vitivinícola chileno que encuentra su consolidación en el crecimiento y diversificación de la demanda interna de productos de alta calidad.

## XII. BIBLIOGRAFÍA

- Adimark. (2015). *Estudio 3D, Marcas y Estilos de Vida de los Chilenos*. Santiago: Adimark.
- Anderson, Sweeney, & Williams. (2012). *Estadística para Negocios y Economía*. México, D.F.: Cengage Learning.
- Araneda, R. (2013, Mayo 19). Vinos premium ya explican 20% del consumo en Chile. (D. L. Tercera, Interviewer)
- Castañeda, L., & Rossi, P. (2015, Octubre 15). *Economía y Negocios Online*. Retrieved Febrero 2016, from Economía y Negocio.cl:  
<http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=189906>
- Chile Atiende Pymes. (2015, Septiembre 01). *ChileAtiende*. Retrieved Febrero 2016, from ChileAtiende.gov.
- Durante, N. (2015, Mayo 09). *La Tercera*. Retrieved Enero 2016, from LaTercera.com:  
<http://www.latercera.com/noticia/negocios/2015/05/655-628883-9-ventas-por-internet-en-chile-se-multiplican-21-veces-en-ultima-decada.shtml>
- Flores, D. (2014, Mayo 20). *Carretes.cl*. Retrieved Febrero 16, 2016, from Carretes.cl:  
<http://carretes.cl/2014/05/20/cuales-son-los-tragos-mas-comprados-por-los-chilenos/>
- Herrera, L. y. (2005, Junio). *Crowe Hrowath*. Retrieved Enero 2015, from Crowe Hrowath:  
[https://www.crowehorwath.net/uploadedfiles/cl/services/audit/ifrs-activos\\_biologicos.pdf](https://www.crowehorwath.net/uploadedfiles/cl/services/audit/ifrs-activos_biologicos.pdf)
- Hopkins, W. R. (s.f.). Recuperado el 25 de Diciembre de 2014, de Editec:  
<http://www.editec.cl/mchilena/sep2003/Articulo/desarrollo.htm>
- IFRS Foundation . (2010). El Marco Conceptual para la Información Financiera. In IFRS, *El Marco Conceptual para la Información Financiera* (pp. A19 -A54). Londres: IFRS Foundation.
- IFRS Foundation. (2012). *IFRS*. Retrieved Enero 2015, from IFRS:  
<http://www.ifrs.org/IFRSs/Documents/Spanish%20IAS%20and%20IFRSs%20PDFs%202012/IAS%2041.pdf>
- INN. (2006). *Encuesta de Presupuestos Familiares*. Santiago: INN.
- Jara, T. (2015). Modelo cooperativista: ¿Es Válido para la industria del vino chileno? Santiago, Santiago, Chile.



- Mujer y Estilo. (2015, Octubre 23). *Mujer y Estilo*. Retrieved Febrero 25, 2016, from Mujer y Estilo.cl: <http://www.mujeryestilo.cl/chardonnay-merlot-y-carmenere-son-las-cepas-preferidas-por-la-mujer-chilena/>
- Palencia - Leffers, O. (2008). *EHU*. Retrieved Enero 2015, from EHU: <http://www.ehu.eus/zer/hemeroteca/pdfs/zer24-17-palencia.pdf>
- Palma Arandeda, D. (2013, Junio 11). *MODELACIÓN DE PREFERENCIAS EN CONSUMIDORES DE VINO*. Santiago, Santiago, Chile.
- Press Release Wine Business . (2016, February 9). *Wine Business.com*. Retrieved February 18, 2016, from Wine Business.com: <http://www.winebusiness.com/news/?go=getArticle&dataid=164519>
- Rioseco, F. (2011, Julio). *Llegar y auditar*. Retrieved Enero 2015, from Universidad Alberto Hurado - Facultad de Economía y Negocios: <http://fen.uahurtado.cl/2011/articulos/observatorio-economico/llegar-y-auditar/>
- Sernatur. (2015, Enero 07). *SERNATUR*. Retrieved Enero 2016, from SERNATUR.cl: <http://www.sernatur.cl/gobierno-destaca-alza-en-visitas-de-turistas-extranjeros-en-2014-que-refleja-positivo-impacto-del-plan-de-reforzamiento-de-la-inversion/>
- Verbraak, J. (2015, Octubre 10). *Mercado Vitivinícola*. (C. G. Yáñez, Interviewer)
- Villalobos, F. (2015, abril). *EMOL. Economía*. Retrieved Enero 2016, from EMOL. Economía: <http://www.emol.com/noticias/economia/2015/04/02/711051/licores-y-vinos-de-lujo-en-chile.html>
- Vinos de Chile. (2011). *Estrategia 2020*. Santiago: Vinos de Chile.
- Vinos de Chile, A. (2015). *VENTAS DE VINO Y ESPUMANTE MERCADO DOMESTICO Cifras Nielsen 2011-2015*. Santiago: Vinos de Chile.
- Widgodsky, T., Martínez, A., & Sepúlveda, R. (2008, Mayo). *Caso Viña Concha y Toro - Modelo de Internacionalización*. Santiago, Santiago, Chile.

### XIII. ANEXOS

#### 1. Flujo de Proceso de Ventas

