



“COLLECTIVE WINES”

Parte I

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

Alumno: Carmen Gloria Yáñez González
Profesor Guía: Claudio Dufeu

Santiago, julio 2016

RESUMEN EJECUTIVO

El consumidor chileno ha experimentado en los últimos años cambios en los hábitos de consumo de bebidas alcohólicas. Es inteligente, sofisticado y ávido de información, persigue productos de calidad que le permitan exponer su paladar a nuevas experiencias, expande los momentos de consumo a la socialización en casa con amigos y familia y se involucra en actividades de esparcimiento asociadas a continuar desarrollando su conocimiento del mundo del vino.

Un estudio de Adimark del año 2015 reveló una tendencia a la baja en el consumo de bebidas alcohólicas, siendo la única que crece la categoría de vinos, que se ha incrementado en los últimos dos años más de un 10%.

En este contexto, se detecta la oportunidad de ofrecer al consumidor de vinos Premium la propuesta de valor de Collective Wines que tiene como objetivo el acompañamiento al cliente en el descubrimiento del mundo del vino a través de una experiencia de compra única, con una marcada connotación cultural y bajo una filosofía pedagógica.

Collective Wines posee una oferta variada de vinos de más de 240 tipos, cursos de catas y maridajes, perfectos alimentos complementarios y accesorios, acompañados de una atención especializada con foco en el momento de consumo. El modelo de negocios contempla la comercialización a través de dos canales, el canal tradicional a través de una tienda física y el canal On Line.

El objetivo es instalar la primera tienda física en el Barrio Italia entre las calles Caupolicán y Santa Isabel, considerando este como un polo gastronómico y cultural clave de la ciudad. El crecimiento en el canal tradicional tendría lugar después del quinto año de operación en Barrio Lastarria y Barrio Bellavista.

El equipo gestor está conformado por dos enólogos y dos profesionales del área de la administración cuyo interés en común es 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	8
4.	PRODUCTOS Y SERVICIOS.....	8
5.	NECESIDADES QUE ATIENDE	8
6.	MERCADO OBJETIVO	8
II.	ANÁLISIS DE INDUSTRIA, COMPETIDORES, CLIENTES Y TAMAÑO DE MERCADO	9
1.	ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	9
2.	ACTORES CLAVES DE LA INDUSTRIA.....	10
3.	MACROSEGMENTOS	10
4.	ENTORNO DE LA INDUSTRIA - ANÁLISIS PESTEL	11
a)	Entorno Legal	11
b)	Entorno Económico.....	12
c)	Entorno Social	12
d)	Entorno Tecnológico	13
5.	TENDENCIAS DE LA INDUSTRIA	13
6.	FUERZAS COMPETITIVAS DEL SECTOR (ANÁLISIS PORTER).....	14
a)	Rivalidad existente entre los competidores de la industria.....	14
b)	Amenaza de nuevos participantes	14
c)	Poder de negociación de los proveedores.....	15
d)	Poder de negociación de los clientes.....	15
e)	Amenaza de productos sustitutos.....	15
7.	TAMAÑO DEL MERCADO.....	16
8.	COMPETIDORES.....	18
a)	Identificación y Caracterización de los competidores	18
b)	Mapa de Posicionamiento Relativo.....	20



c)	Fortalezas y debilidades de los competidores	21
9.	CLIENTES.....	21
a)	Caracterización de los clientes.....	21
III.	MODELO DE NEGOCIO, FODA Y ESTRATEGIA.....	23
1.	Modelo CANVAS Collective Wines	23
a)	Propuesta de Valor.....	23
b)	Canales de Distribución.....	24
c)	Relaciones con los clientes.....	24
d)	Modelo de flujo de ingresos.....	24
e)	Recursos Claves	24
f)	Actividades Claves.....	25
g)	Asociaciones Claves.....	25
h)	Estructura de Costos	26
2.	ANALISIS FODA	26
3.	CADENA DE VALOR.....	27
4.	RECURSOS, CAPACIDADES Y COMPETENCIAS	28
5.	VENTAJA COMPETITIVA.....	29
6.	ESTRATEGIA.....	29
a)	Estrategia de Entrada	29
b)	Estrategia de Crecimiento	30
c)	Estrategia de Salida	30
IV.	PLAN DE MARKETING	31
1.	Objetivos, Estrategia y Tácticas de Marketing	31
2.	Estrategia de Segmentación.....	33
3.	Estimación de la Demanda.....	33
4.	Estimación de Participación de Mercado.....	33
5.	Número de Clientes.....	33
6.	Estrategia de Posicionamiento.....	34
7.	Marketing Mix	34
a)	Producto / Servicios	34
b)	Estrategia de Precios	37



c)	Estrategia de Distribución - Plaza.....	38
d)	Estrategia de Promoción y Ventas	38
e)	Presupuesto de Marketing.....	40
V.	PLAN DE OPERACIONES.....	41
1.	Estrategia de Operaciones	41
2.	Equipamiento y layout de tiendas.....	41
3.	Procesos y Rol de las Personas.....	41
4.	Ubicación Geográfica	41
VI.	GESTIÓN DE PERSONAS.....	42
1.	Estructura Organizacional	42
2.	Plan de Incentivos	42
VII.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	43
VIII.	PLAN FINANCIERO	44
1.	Supuestos	44
2.	Estado de Resultados	44
3.	Flujo Financiero	44
4.	Requerimientos de Capital.....	44
5.	Evaluación Financiera del Proyecto sin Deuda.....	44
a)	Análisis del Punto de Equilibrio.....	44
b)	Valor terminal.....	45
c)	Análisis de sensibilidad.....	45
d)	Propuesta al Inversionista.....	45
IX.	RSE y SUSTENTABILIDAD	46
1.	Mapa de Stakeholders.....	46
2.	Valores éticos del negocio.....	46
3.	Determinación de impactos sociales, ambientales y económicos.....	46
X.	RIESGOS CRÍTICOS	47
1.	Riesgos Críticos.....	47
XI.	CONCLUSIONES	48
XII.	BIBLIOGRAFÍA	49
XIII.	ANEXOS	51



1. Encuesta en Puntos de Venta (a) 51

TABLAS E IMÁGENES

Imagen 1: Tendencia Consumo de Bebidas Alcohólicas 9

Imagen 2: Tendencia Consumo de Vino..... 10

Imagen 3: Actores Claves de la Industria 10

Imagen 4: Mapa de posicionamiento relativo 20

Imagen 5: Modelo CANVAS..... 23

Imagen 6: Cadena de Valor de CW..... 27

Imagen 7: Mapa de Stakeholders..... 46

Tabla 1: Habitantes y población flotante en Ñuñoa y Providencia por GSE 12

Tabla 2: Resumen Análisis Porter..... 16

Tabla 3: Estimación Mercado Potencial Tienda Especializada 17

Tabla 4: Estimación Mercado Potencial Canal Online..... 17

Tabla 5: Estimación Mercado Potencial en Valores 17

Tabla 6: Fortalezas y Debilidades de Competidores 21

Tabla 7: Análisis FODA..... 26

Tabla 8: Objetivos, Estrategia y Tácticas de Marketing 31

Tabla 9: Penetración de Vino Fino y Súper Fino en el Mercado 34

Tabla 10: Portafolio de Productos..... 34

Tabla 11: Márgenes Promedio según proveedor..... 37

Tabla 12: Disposición a Compra según precio..... 37

Tabla 13: Presupuesto de Marketing 40

PLAN DE NEGOCIOS PARTE I - COLLECTIVE WINES

I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Chile es un país reconocido mundialmente por la producción y exportación de vinos de alta calidad; en este contexto el consumidor chileno ha experimentado en los últimos años cambios en su hábito de consumo, alineados a las tendencias de otros países de América, Europa y Oceanía. El nuevo consumidor es inteligente, sofisticado y ávido de información; busca vinos premium, orgánicos provenientes de viñas sustentables, que le permitan exponer su paladar a nuevas experiencias; extiende los momentos de consumo a la socialización en casa con amigos, familia y se involucra en actividades de esparcimiento asociadas a continuar desarrollando su conocimiento en la materia.

1. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

Collective Wines ofrecerá, a través de un concepto innovador, con una filosofía en la que conviven aspectos pedagógicos, sustentabilidad y foco en el consumidor, una poderosa experiencia de compra. La oferta de CW involucra vinos premium chilenos, orgánicos y los más excelsos vinos internacionales, de Europa y Oceanía, en mezcla con perfectos complementarios por cepa para crear una ideal ocasión de consumo.

La experiencia de compra en tienda involucra la asesoría especializada en la selección del producto de acuerdo al momento de consumo, degustaciones / catas y la recomendación de productos complementarios. En cuanto al canal de ventas Online el consumidor podrá solicitar y recibir en casa los vinos de su preferencia e incluso consultar a nuestros expertos sommeliers recomendaciones de acuerdo al momento de consumo, obteniendo el producto el mismo día de su pedido. La propuesta se complementa con la oportunidad de formar parte del Collective Wine Circle garantizando la recepción de productos premium de la bodega CW y participación en eventos especiales.

Hoy en Chile existen fuertes y consolidados competidores que exploran la comercialización de vinos con un foco en el producto; nuestra propuesta está enfocada en el consumidor que desea continuar adentrándose en el selecto mundo del vino, con un enfoque pedagógico que les acompaña su descubrimiento.

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 ofrecido será principalmente vino embotellado de distintas marcas, variedades y cepas. Al ser tiendas especializadas en vino se ofrecerá un trato personalizado en términos de asesoría al cliente, por tanto los vendedores serán Asesores Especializados en los productos, su historia y todo lo referente a la cultura del vino.

El asesor de tienda deberá ser capaz de identificar las necesidades del cliente con el fin de transferir conocimiento respecto a maridaje, datos sobre el origen del vino, de la viña, su conservación, la temperatura de servicio y hasta el descorche de la botella. La propuesta de servicios se complementará con la organización de eventos especiales para fomentar el conocimiento de la cultura vitivinícola y momentos de consumo a través de maridajes grupales, maridajes in situ y eventos corporativos.

Se ofrecerá adicionalmente un portafolio de alimentos complementarios como quesos y charcutería, así como accesorios (copas, descorchadores, corta gotas, entre otros).

5. NECESIDADES QUE ATIENDE

El consumo de vinos de mayor precio está asociado a consumidores con mayores conocimientos del producto y sus aristas, y el chileno ha ido progresivamente interesándose más en este segmento, privilegiando la calidad e invirtiendo más en un vino de rango superior (Araneda, 2013). El chileno sacrifica el volumen por la calidad, demandando vinos de mayor valor.

Con fundamento en los insights actuales del consumidor, se ha definido una propuesta que ofrece una amplia gama de vinos premium nacionales e internacionales de orígenes exóticos, no explorados aun en el mercado, así como complementarios que dotan de valor a la experiencia de compra del consumidor chileno moderno.

6. MERCADO OBJETIVO

Deseamos enfocarnos en consumidores de vino interesados en disfrutar de una experiencia de compra y consumo innovadora. Categorizamos a estos consumidores como personas jóvenes y adultos contemporáneos, a partir de 25 años, deseosos de adentrarse en el mundo del vino en colaboración con expertos, son sibaritas, ávidos de conocimiento sobre lo autóctono y sobre otras culturas, abiertos a nuevas experiencias que les permitan conectarse con personas que compartan sus mismos intereses.

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. Adicionalmente, a través de la plataforma Online, el consumidor podrá realizar sus compras y mantenerse conectado con la tienda, estar informado de promociones especiales, recibir invitaciones a eventos y sugerencias de la semana.

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

1. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

Vinos de Chile estima que el mercado total nacional de vinos, incluidos los vinos espumantes, alcanzó un tamaño de 241 millones de litros en volumen de ventas y de un valor de \$577, 5 mil millones de pesos ó 883 MM de dólares (Vinos de Chile, 2015).

De acuerdo a estudios de comparación de consumo realizados por Vinos de Chile, nuestro país, en comparación con otros países productores de vino, tiene un consumo per cápita muy bajo. Los chilenos consumen 13 litros en promedio por persona. En cambio, otros países productores duplican esta cifra como es el caso de Argentina (26), España (20) o Australia (23) (Vinos de Chile, 2011).

El Estudio Chile3D de GfK Adimark 2015, revela una tendencia a la baja en el consumo de bebidas alcohólicas, siendo la única que crece la categoría de vinos, que se ha incrementado en los últimos 2 años más de 10%, esto pese a la disminución del crecimiento que vive el país, las nuevas políticas tributarias para los licores y la ley Emilia. La Asociación de Marcas de Lujo estima que el segmento de vinos y licores ultra premium, aquellos con un valor superior a \$20 mil por botella, anotarán un crecimiento del 15% para este año.

Imagen 1: Tendencia Consumo de Bebidas Alcohólicas



Fuente: Estudio Chile3D de GfK Adimark 2015

Por otra parte, el estudio de mercado de Nielsen (Vinos de Chile, 2015) ratifica que entre las principales tendencias del período 2011 -2015 se encuentran las siguientes: 1) Ha tenido lugar un leve



crecimiento en la “torta” total, tanto en volumen como valor, 2) Gran expansión del consumo de vinos finos en relación a los vinos masivos y 3) Explosivo crecimiento de los espumantes.

Imagen 2: Tendencia Consumo de Vino

	VOLUMEN (MM LITROS)			VALOR (MM PESOS)			
	2011	2015	Var% 2011-2015	2011	2015	Var% 2011-2015	Var% Real 2011-2015 (3)
VINOS TOTAL MERCADO (1)	221,1	224,8	1,7%	412.769	497.639	20,6%	5,6%
Finos + Súper Finos	41,1	50,9	23,9%	161.658	233.524	44,5%	26,5%
Corrientes + Masivos	180,0	173,9	-3,4%	251.111	264.113	5,2%	-7,9%
ESPUMANTES TOTAL MERCADO (2)	11,8	15,8	33,7%	58.531	79.846	36,4%	19,5%
TOTAL VINOS + ESPUMANTES	232,9	240,6	3,3%	471.300	577.485	22,5%	7,3%

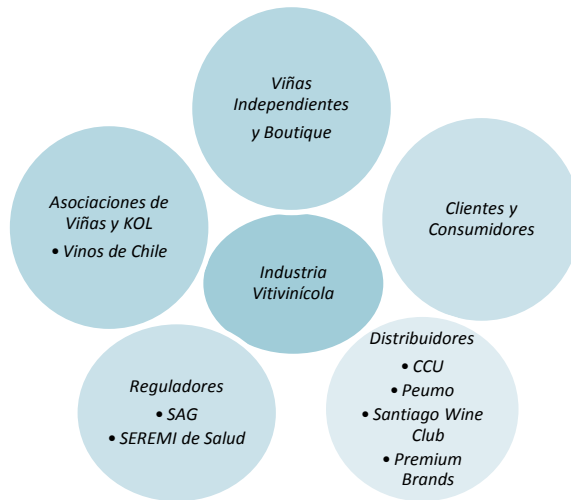
Fuente: En base a cifras Nielsen Chile y estimación Vinos de Chile. (1) En el mercado de vinos, se estima que las cifras Nielsen muestrean un 62% del total del mercado. (2) En el mercado de espumantes, Nielsen sólo mide el canal supermercados, y se estima sería aproximadamente un 30% del total ventas. (3) Variación IPC acumulado 2011-2015 14,2%.

Fuente: Estudio Nielsen 2015

2. ACTORES CLAVES DE LA INDUSTRIA

En la industria del vino interactúan actores diversos reflejados en la siguiente gráfica:

Imagen 3: Actores Claves de la Industria



Fuente: Elaboración Propia

3. MACROSEGMENTOS

De acuerdo al análisis de Estrategia 2020 Mercado interno (Vinos de Chile, 2011) la industria vitivinícola se caracteriza por la comercialización a través de los siguientes macrosegmentos:



- Supermercados: Corresponde a los grandes retailers, un 48% de las ventas de vinos en valores tiene lugar en supermercados de las principales cadenas: (Jumbo (CENCOSUD), Líder (Walmart) y Unimarc (SMU).
- Tradicional: representado por almacenes, tiendas especializadas y botillerías que en total representan el 32% del mercado en valores.
- Restaurants: que se adjudican el 17% de las ventas en valores.
- Venta Online: Capturando al 2011 solo 3% de las ventas en valores de vino.

4. ENTORNO DE LA INDUSTRIA - ANÁLISIS PESTEL

a) Entorno Legal

De acuerdo a la Ley 19.925 se debe considerar la obtención de las patentes para la instalación de un local que permita la venta de bebidas alcohólicas, pero que además permita el consumo en la tienda, y son las que se mencionan a continuación:

- Depósito de bebidas alcohólicas para ser consumidas fuera del local de venta o de sus dependencias y cuyo valor es de 1 UTM y
- Cantinas, bares, pubs y tabernas con expendio de bebidas alcohólicas y venta de comida rápida, cuyo valor es de 2 UTM.

Para poder optar a este tipo de patentes, primero se debe tramitar el certificado de uso de suelos en la municipalidad correspondiente, donde se acredita que el establecimiento comercial está desarrollando una actividad dentro de las áreas permitidas para esa actividad puntual. Esto tiene algunas limitaciones dado que la patente de alcohol concentra restricciones que otras patentes no tienen, como sería no estar ubicado a menos de 200 metros de colegios, comisarías, hospitales, etc., adicionalmente, existe un número restringido de estas patentes por comuna.

Autorización de local de venta de alimentos:

Trámite a través del cual se obtiene la autorización sanitaria requerida para el funcionamiento de todas las instalaciones que producen, elaboran, preservan, envasan, almacenan, distribuyen o expenden alimentos. La Seremi de Salud puede fiscalizar el cumplimiento de la legislación vigente, inspeccionando el establecimiento en los días posteriores al ingreso de la solicitud. Al momento de presentar la solicitud, el local debe estar completamente habilitado, en condiciones reglamentarias mínimas (Chile Atiende Pymes, 2015)

Ley de Tolerancia Cero (20.580):

Esta es una ley que se promulgó en marzo del año 2012 y que aumentó las sanciones por manejo en estado de ebriedad y bajo la influencia del alcohol para los conductores. La cual ha tenido un negativo impacto para los empresarios del rubro de restaurants, bares y pubs, quienes han sufrido grandes pérdidas. En conclusión podríamos mencionar que el entorno Legal nos impacta NEGATIVAMENTE.

b) Entorno Económico

Chile es uno de los países que refleja la mayor estabilidad económica de toda América Latina, participando como integrante, desde el 2010 de la OCDE y desde el 2012 como miembro de la Alianza del Pacífico (conformado por México, Perú, Colombia y Chile), es considerada como la octava economía del mundo.

Pese a que el FMI proyecta un crecimiento de la economía chilena apenas de un 2,1%, para este año 2016, Chile sigue liderando el ranking en América Latina en ingresos per cápita, llegando a los US\$23.564 en 2015 (Castañeda & Rossi, 2015).

La alta integración económica que tiene Chile con los demás países del mundo y el desarrollo económico que ha logrado, resulta un destino muy atractivo tanto para inversionistas como para turistas lo que genera mayor multiculturalidad, permitiendo establecer como un segmento objetivo potente al inmigrante extranjero. Por lo tanto para nuestra empresa el entorno económico tiene un impacto POSITIVO.

c) Entorno Social

Las proyecciones constatan además que Chile es un país que transita hacia el envejecimiento, ya que en los últimos años ha aumentado la población adulta mayor (de 60 años o más). Los cambios tecnológicos, la globalización y la diversidad están haciendo que los estilos de vida también cambien. El año 2014 según el SERNATUR, Chile registró un aumento en el turismo del 14% en relación al año anterior (Sernatur, 2015)

Más del 40% de los turistas que llegan al país visitan la ciudad de Santiago. Esto resulta importante al momento de plantear como parte del segmento objetivo a los turistas extranjeros. Esta realidad se traduce en la conformación de casi 1.000.000 de visitantes al Barrio Italia y sus alrededores.

A continuación las estimaciones 2016 de habitantes para Santiago y específicas en las comunas de Ñuñoa y Providencia de acuerdo al Instituto Nacional de Estadística, así como la estratificación por Grupo Socioeconómico.

Tabla 1: Habitantes y población flotante en Ñuñoa y Providencia por GSE

	Santiago	Ñuñoa	Providencia
Habitantes Total	7.314.176,00	225.109,00	149.165,00
Mujeres y Hombres + 25 años	5.531.038,00	195.717,00	132.272,00
Target Grupo Socio - Económico			
ABC1 y C2	29,80%	63,80%	74,20%
Total Habitantes ABC1 y C2	1.648.249,32	117.821,63	98.145,82

Fuente: Proyecciones INE 2016.

Un estudio realizado por Chile 3D el año 2015, donde se evaluaron los hábitos de la sociedad chilena en relación al consumo de bebidas alcohólicas, identificó que los hombres beben más que las mujeres



y que los jóvenes entre las 25 a 44 años beben más cantidad que los adultos. Según grupos socioeconómicos, los que consumen más bebidas alcohólicas son los que pertenecen a los GSE ABC1 y C2. En cuanto al consumo de vino, el 44% de los encuestados consumió vino en las últimas dos semanas y el consumo de vino aumenta con la edad, personas entre los 45 y 74 años de edad son las que consumen notoriamente más, principalmente de los grupos socioeconómicos ABC1 y C2.

Gracias a los datos anteriormente mencionados vemos que existe una oportunidad para Collective Wines, no sólo por el aumento del turismo en Santiago, sino también por la tendencia del consumidor santiaguino adulto de alto GSE a consumir vino en lugar de otras bebidas alcohólicas.

Por todo lo anteriormente expuesto para nuestra empresa el impacto del entorno social es POSITIVO.

d) Entorno Tecnológico

La agencia de medios UM Chile lanzó Wave 7, el estudio anual más importante sobre el impacto de social media en Latinoamérica y el mundo. En su última versión, la investigación mostró que el crecimiento local del uso de redes sociales continúa en aumento y Chile es protagonista con un 78,6% comparado con el uso a nivel global (68,3%), lo que demuestra la importancia e influencia que tiene este medio para la sociedad actual. También se destaca el aumento en las compras online, las ventas por internet en Chile se multiplicaron 21 veces en la última década (Durante, 2015) .

El uso de las redes sociales como medio para llegar a los consumidores finales es cada vez más común, no sólo por ser una plataforma bastante más económica que otras, sino también debido al alto porcentaje de la población que hace uso de éstas.

Esta tendencia beneficia enormemente a la tienda especializada de vinos ya que facilita la comunicación con sus clientes no solo a través de su tienda física. La tienda online es un medio para vender, informar, publicitar, dar a conocer promociones o beneficios para los clientes, pero lo más relevante es dar a conocer nuestra marca y propuesta de valor. Por lo tanto la variable entorno tecnológico nos impacta POSITIVAMENTE.

5. TENDENCIAS DE LA INDUSTRIA

La tendencia mundial hacia el consumo de vinos finos de mayor calidad y diferenciación y decreciente en el consumo de vinos corrientes, hace que la innovación se constituya en la principal fuente de ventaja competitiva en esta industria (Vinos de Chile, 2011).

Por otra parte un estudio realizado por Wine Market Council revela que los Millennials- generaciones nacidas entre 1980 y fines de 1990- son los mayores bebedores de vino, con cerca del 42% del consumo a nivel mundial. De acuerdo con los datos de este informe, cerca del 17% de los Millennials gastaron más de US\$ 20- unos \$14.000 mil chilenos- en una botella de vino durante el mes pasado (Press Release Wine Business , 2016).



6. FUERZAS COMPETITIVAS DEL SECTOR (ANALISIS PORTER)

A continuación se presenta el análisis de atractivo de la industria del retail de vinos en la Ciudad de Santiago de Chile con base en las cinco fuerzas de Porter:

a) Rivalidad existente entre los competidores de la industria

Se identifica como competidores a las grandes tiendas de supermercados, las cuales cuentan con una variada oferta de vinos principalmente chilenos, de diversas cepas y ensamblajes en un amplio rango de precios. Estas tiendas cuentan con economías de escala lo que facilita la variedad y precios que pueden ofrecer, el 48% de las ventas de vinos tuvieron lugar en supermercados de las principales cadenas.

Pese a encontrar una gran cantidad de productos, los consumidores adicionalmente buscan una experiencia de compra donde puedan ser asesorados por personal experto, con el fin de hacer una compra inteligente, servicio que las grandes cadenas no ofrecen y que abren espacio para tiendas especializadas.

Entre los puntos de venta especializados se encuentran El Mundo del Vino, El Club de los Amantes del Vino, La Vinoteca y Santiago Wine Club que cuentan con personal capacitado dispuesto a acompañar al cliente potenciando el proceso de compra, la estimación de compra de vino en este canal para Latinoamérica es del 32%, este incluye botillerías (Vinos de Chile, 2011).

Se abre un nuevo espectro de compra a través de canales On Line, que no supera el 3% del mercado entre los cuales, en adición a los supermercados y los canales e-commerce de las viñas, tienen presencia tiendas On Line como Bebe Vinos y Vinos Wine, Hello Wine, Outlet del Vino, Urbano Vinos, Venta Vinos, La Vinoteca, entre otros.

Las barreras de la industria son bajas, ya que no se requiere gran inversión de activos especializados para el funcionamiento, por lo que si un participante desea salir de la industria podría fácilmente hacerlo.

La rivalidad entre los competidores es elevada, diversificando los canales de comercialización para lograr mayores cuotas de mercado y en ocasiones operando como competidores directos en el retail de vinos y proveedores. Por los racionales antes expuestos se considera que esta fuerza es **media**.

b) Amenaza de nuevos participantes

Las barreras de ingreso a esta industria son bajas ya que no se requieren grandes inversiones en infraestructura ni en activos especializados. No hay barreras de entrada altas con respecto a promoción y publicidad.

Pese a ello, los nuevos entrantes se enfrentan a las grandes cadenas de supermercado que representan el mayor porcentaje de ventas de vino.



En base a estos antecedentes es posible concluir que esta fuerza es **media**.

c) Poder de negociación de los proveedores

La producción de vino en Chile está dominada por cuatro grandes viñas, que constituyen un oligopolio, representando más del 85% del mercado: San Pedro Tarapacá 23%, Santa Rita 29%, Concha y Toro 31%, Santa Carolina 2%, y otras solo 15% formadas por medianas y pequeñas viñas boutique y productores del tipo “garage” (Jara, 2015).

Existen grandes distribuidores de licores y vinos a nivel nacional como Santiago Wine Club, que adicionalmente cuenta con tiendas especializadas: DESA, Comercial Peumo, CCU y Premium Brands entre otras.

Los proveedores y las grandes viñas operan bajo una modalidad de exclusividad en la que se generan acuerdos comerciales en los que las distribuidoras de forma exclusiva se hacen cargo del marketing y posicionamiento de los vinos en el mercado, siendo la única opción para compra de vinos nacionales los grandes distribuidores que definen sus precios por lista y sin negociación o comprar a las viñas directamente cepas de años anteriores (Verbraak, 2015). Sin embargo, existen un gran número de viñas pequeñas que distribuyen sus vinos de manera independiente y buscan insertar estos en el mercado nacional. Hoy en día, todas las viñas buscan potenciar sus vinos premium para generar mayor rentabilidad a partir de ellos y la mejor manera de hacerlo es a través de la venta de este tipo de vinos en el canal de tiendas especializadas.

En base a estas particularidades se considera del poder de esta fuerza **media**.

d) Poder de negociación de los clientes

Los clientes de esta industria tienen bajos costos de cambio ya que tienen diferentes opciones para adquirir estos productos. Actualmente en Chile los compradores buscan incrementar la información base para la decisión de compra, lo que se traduce en mayor exigencia en el nivel de la asesoría.

El precio es un elemento determinante al momento de la compra.

Considerando estos factores, el poder de negociación de los clientes es **alto**.

e) Amenaza de productos sustitutos

En esta industria existen varios productos sustitutos los cuales se encuentran dentro de la categoría de bebidas alcohólicas, de acuerdo al estudio 3D Adimark 2015 (Adimark, 2015), la cerveza es consumida por un 74% de los encuestados, seguido por vino con un 44% luego, ron con un 31% y pisco con un 18%. Siendo estas bebidas las que más pueden limitar los rendimientos potenciales de la industria. Si se analiza el poder competitivo que tienen los productos sustitutos con respecto al vino, dado que este se comercializa como una bebida de un estilo de vida elevado, con un estrecho vínculo con la comida, se podría decir que la fuerza competitiva de los sustitutos es **baja** para su



grupo de clientes frecuentes, a quienes les gusta acompañar la buena mesa con vino. Sin embargo, no ocurre lo mismo con otros segmentos menos frecuentes para quienes la tendencia al cambio de bebida es mayor.

De acuerdo a este análisis, la amenaza de los sustitutos es **baja**.

Tabla 2: Resumen Análisis Porter

5 Fuerzas de Porter	Baja	Media	Alta
Poder de Negociación de los Clientes			X
Poder de Negociación de los Proveedores		X	
Amenaza de Nuevos Entrantes		X	
Amenaza de Sustitutos	X		
Rivalidad entre Competidores		X	

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a lo revisado en las 5 Fuerzas de Porter, vemos que la industria de las tiendas especializadas de vino es Poco Atractiva; sin embargo, se considera que la propuesta diferenciadora de Collective Wines, alineada a las nuevas tendencias de mercado, tiene un espacio y oportunidades de capturar el interés de consumidores y compradores cautivos.

7. TAMAÑO DEL MERCADO

El tamaño del mercado está calculado en relación al número de residentes mayores de 25 años en las zonas aledañas al Barrio Italia en las comunas de Ñuñoa y Providencia, a 5 minutos de distancia en auto de la calle Caupolicán, así como tomando en cuenta la población flotante que visita diariamente el sector; en base a este número, se realizó el cálculo de tamaño de mercado considerando la penetración del consumo de vino finos y súper finos, es decir, aquellos que superan los \$5.000 de precio promedio, que de acuerdo a la última encuesta de Nielsen (Vinos de Chile, 2015) asciende 46,9% del 44% total de consumo de vino a nivel nacional.

Entendiendo que el 32% de la compra total de vinos se realiza en el canal tradicional, es decir, Tiendas especializada y Botillerías, se asume que el vino corriente es adquirido mayoritariamente en botillerías y que el segmento de vinos finos y súper finos se adquiere a través de tiendas especializadas, por lo que se tamiza también con el 46,9% el total comprado en el canal tradicional.

Tabla 3: Estimación Mercado Potencial Tienda Especializada

Estimación de Mercado Potencial - Canal Tienda Especializada	
Total Población Nuñoa - Providencia + Población Flotante	1.374.274
Población Mayor 25 años (Nuñoa - Providencia - Población Flotante)	1.327.989
ABC1 C2 (Nuñoa - Providencia - Población flotante)	513.967
Área de Influencia a 5 min	321.845
Consumidores de vinos finos y súper finos – (44%)	106,062
Compradores de vino en Tienda Especializada – (32% * 46,9%)	33.940

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4: Estimación Mercado Potencial Canal Online

Estimación de Mercado Potencial - Canal On Line	
Total Población Santiago	7.314.176
Población Mayor 25 años (Santiago)	5.531.038
ABC1 C2 (Santiago)	1.648.249
Consumidores de vino - Penetración – (44%)	340.133
Compra de vino On Line – (3%*46,9%)	10.204

Fuente: Elaboración Propia

Considerando el mercado potencial antes expuesto y en función al ticket promedio de compra en puntos de venta obtenida en estudio propio en Enero 2016, que asciende a \$ 16.467 (ver anexo 1) por compra, obtenemos los siguientes valores potenciales de mercado:

Tabla 5: Estimación Mercado Potencial en Valores

Estimación Tamaño de Mercado Potencial Valores (\$)				
	RM	Nuñoa	Providencia	Flotantes
Tienda Especializada - Ventas Totales	-	128.116.844	106.721.770	324.039.129
On Line - Ventas Totales	168.025.569	-	-	-
Total Ventas	168.025.569	128.116.844	106.721.770	324.039.129
Total Ventas Anuales	726.903.311			

Fuente: Elaboración Propia



8. COMPETIDORES

a) Identificación y Caracterización de los competidores

Nuestra propuesta tiene como principales competidores a las denominadas “Tiendas Especializadas” dentro de las cuales se encuentran las siguientes:

El Mundo del Vino.



En esta tienda es posible encontrar vino y también literatura al respecto como guías y accesorios, siendo una de las tiendas más reconocidas en su rubro a nivel Latinoamericano. Cuenta con 3 locales en la zona oriente de Santiago y 1 local en la Ciudad de Talca. Fue fundada en 1998 por socios chilenos y franceses que fueron pioneros en la promoción de la cultura y pasión por el vino. La especialización de su fuerza de ventas, es uno de los pilares fundamentales

de sus tiendas. Su misión es “ser la mejor cadena de tiendas especializada en vinos, licores y champagne, promoviendo y difundiendo la cultura ligada a la industria, y respetando nuestros pilares fundamentales de servicio de excelencia”. Su oferta consiste en vinos chilenos e importados de Francia e Italia. El Club Placeres es una extensión de la tienda y también un punto de encuentro. Tienen 4000 socios con suscripciones que van desde los \$17.490 a \$55.990 mensuales.

Santiago Wine Club. Cuenta con tres tiendas especializadas en vinos de viñas independientes, vinos de terrior y autor. Una de ellas en el Barrio Lastarria en Santiago y en regiones, Temuco y Valdivia. Fue fundada por un equipo Franco-chileno altamente especializado, con experiencia en la industria



vitivinícola desde hace varios años tanto en Europa como en Chile. Su principal propuesta consiste en informar al consumidor y guiar su compra acompañado de precios asequibles. Tienen un club de socios al cual es posible acceder sin costo de inscripción y que le permite a sus miembros tener descuentos y participar de catas privadas entre otras actividades. Su oferta consiste en vinos chilenos e importados de Argentina, Uruguay, España y Francia. Su sitio también permite la compra on line de vino.



COLLECTIVE WINES

CAV o también llamado “Club de Amantes del Vino” es una tienda especializada en vino donde es posible encontrar los mejores vinos de su tipo en Chile y clases con expertos. Cuenta con 3 puntos de venta en la zona oriente de Santiago y un restaurante. Se fundó el año 1997 y cuenta con 17 mil socios. Sus suscripciones van desde los \$22.490 a \$ 45.690 mensuales, incluyendo la revista La CAV, la cual es la más antigua en el mercado chileno de las publicaciones orientadas al consumidor final.



La Vinoteca. Esta empresa que cuenta con cuatro puntos de venta en Chile, en Santiago en las comunas de Vitacura y Providencia, en el casino Monticello y en Viña del Mar. Es una empresa con más de 20 años de experiencia. Dentro de su oferta se encuentran vinos chilenos, cervezas y licores del mundo, también accesorios y alimentos complementarios como quesos y charcutería. Su misión es convertirse a través del servicio, en la mejor tienda especializada de vinos del país, basados en el compromiso de transmitir la esencia que conforma la cadena de valor de las viñas.

Dado que nuestra propuesta también considera la venta on line de vinos, a continuación se mencionan a los principales competidores de este canal.

HELLOWINE

Es un sitio web para la venta de vinos que nació el año 2013 de la inquietud de captar consumidores entre 25 y 35 años, que muchas veces se sienten intimidados por esa aura algo acartonada que con frecuencia ronda al vino. El Club entrega una caja mensual, con botellas de 375 ml, con distintos temas según el mes. Cuentan con 5 mil socios, las suscripciones van desde los \$9.990 y \$10.990 mensuales en ambas se ofrece, además, la revista Salú. Dentro de su oferta de vinos están los nacionales e internacionales de Argentina, Italia y Francia.



BB Vinos.com

Sitio web y distribuidora de vinos, piscos, whiskies y licores, también ofrecen vinos importados de USA, Argentina, España, Francia, Italia, Australia y Nueva Zelanda. También cuentan con un Club de Socios “Oros de Chile”, mediante el cual sus suscriptores acceden a ediciones limitadas y descuentos especiales.



COLLECTIVE WINES

OUTLET DEL VINO. Es una tienda virtual que pone a disposición de los consumidores, partidas de vinos finos de calidad a precios de outlet hasta agotar stock. También constituye un canal de ventas directo en internet donde las viñas nacionales comercializan sus excedentes de exportación.

VINOS WINE. Es una tienda virtual cuya oferta está constituida por vinos de Chile, licores, cerveza y champagne entre otros. También es distribuidora de algunas viñas.

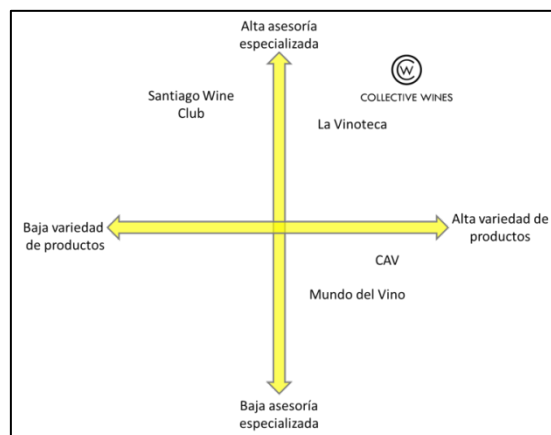
URBANO VINOS. Sitio que vende vinos chilenos, saldos de exportación y cervezas Premium.

En base al análisis realizado, los competidores más cercanos a Collective Wines son Santiago Wine Club y La Vinoteca, fundamentalmente por su ubicación en locaciones que constituyen polos gastronómicos, la atención especializada que guía la compra de los consumidores es cercana y de alto nivel y finalmente el modelo de negocios incluye la venta de alimentos complementarios.

b) Mapa de Posicionamiento Relativo

Los ejes considerados resultan de la evaluación de los competidores en función de los atributos más representativos para la compra en tienda especializada como lo son la asesoría especializada al momento de la compra y la diversidad del portafolio de productos ofrecidos.

Imagen 4: Mapa de posicionamiento relativo



Fuente: Elaboración Propia

En el cuadrante de alta variedad de productos y baja asesoría especializada se encuentran el Club de los Amantes del Vino (CAV) y El Mundo del Vino constituyen grandes cadenas de venta de vino, cuentan con una fuerza laboral que si bien acompaña el proceso de compra tiene un conocimiento promedio y no entregan información sobre ideales momentos de consumo, cepas, terroirs y maridaje.

Por otra parte, en el cuadrante de alta asesoría especializada y baja variedad de productos está posicionado Santiago Wine Club, una pequeña tienda en el corazón del Barrio Lastarria atendida por



su propio dueño, especialista en la industria vitivinícola. Por temas de espacio la tienda en Santiago ofrece una acotada oferta de productos.

Finalmente, en el cuadrante de alta asesoría especializada y alta variedad de productos, se encuentra presente La Vinoteca, en esta cadena de cuatro tiendas el personal que brinda asesoría en el piso de ventas está capacitada para un acompañamiento de alto nivel sobre el producto y momentos de consumo, destacados también en términos de atención al cliente.

En Collective Wines deseamos ubicarnos en este cuadrante aportando en la experiencia de compra a través de un concepto innovador, con foco en el consumidor, bajo una filosofía en la que conviven aspectos pedagógicos, de sustentabilidad, fundamentada en la asesoría especializada de alto nivel para la selección del producto, de acuerdo al momento de consumo y los correspondientes productos complementarios, así como degustaciones y catas, ofreciendo un amplio portafolio de vinos chilenos y Premium importados.

c) Fortalezas y debilidades de los competidores

De acuerdo al análisis de los competidores y la propuesta de valor que cada uno de ellos ha definido, hemos determinado los factores de éxito para una tienda especializada de vinos y en función a ello hemos evaluado el perfil de la competencia.

Tabla 6: Fortalezas y Debilidades de Competidores

Factores Críticos de éxito	Mundo del Vino	CAV	La Vinoteca	Santiago Wine Club	Collective Wines
Precios	2	2	2	3	3
Variedad de Productos	3	3	3	2	2
Planes de Fidelización	3	3	2	1	2
Asesoría Especializada	1	2	2	2	3
Reputación	3	3	3	2	1
Total Ponderación	12	13	12	10	11

Fuente: Elaboración Propia

9. CLIENTES

a) Caracterización de los clientes

Macro segmentación:

Personas mayores de 25 años de edad que valoran salir de la rutina disfrutando de un barrio con personalidad cultural propia, donde conviven elementos tradicionales chilenos y en armonía con diseño de innovación, el encanto de lo antiguo y la alta gastronomía.



COLLECTIVE WINES

Micro Segmentación:

Personas mayores de 25 años de grupos socio económico ABC1 y C2 con los siguientes perfiles:

- Sofisticado Sibarita: Busca nuevos sabores, experiencias y conocimientos. Consume cepas finas y súper finas, destacadas locales e internacionales.
- Dinámico y Natural: Interesado en el consumo de productos sustentables, saludables y orgánicos. Tiende a consumir vinos orgánicos, biodinámicos, sustentables y veganos / vegetarianos.
- Extranjeros - turistas: interesados en conocer un rincón autóctono, que bajo una mirada experta les asesore en la compra de vino chileno para llevar de vuelta a sus lugares de origen.

III. MODELO DE NEGOCIO, FODA Y ESTRATEGIA

1. Modelo CANVAS Collective Wines

Imagen 5: Modelo CANVAS

ASOCIACIONES CLAVES	ACTIVIDADES CLAVES	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONES CLIENTES	SEGMENTOS CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> Distribuidores nacionales e Internacionales de vino. Viniferas Independientes. KOL esfera vitivinícola (enólogos, someliers destacados). Proveedores de complementarios (alimentos y accesorios) Medios de comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> Compras. Inventario Formación continua de personal. Atención al cliente: tienda y canal On Line Distribución. Gestión de Collective -Wine Circle Organización de eventos. Actualización portal web 	<ul style="list-style-type: none"> Experiencia de compra innovadora. Atención personalizada y experta. Portafolio internacional Premium. Posibilidad de consumo en tienda. Entrega en 24 horas de pedido en domicilio. Sociabilización en el entorno del mundo del vino. 	<ul style="list-style-type: none"> Captación de Clientes: Imagen de la tienda y diseño innovador . Foco pedagógico y cercano en atención al cliente. Fidelización: Collective Wine Circle – Servicios especiales y eventos para clientes frecuentes. Estimulación de la venta: Degustaciones en la tienda de vinos y alimentos complementarios 	<p>Apuntamos a tres segmentos de clientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Sofisticado - sibarita Busca nuevos sabores, experiencias y conocimientos. - Consume cepas Premium, internacionales y destacadas locales. ✓ Dinámico y Natural Interesado en el consumo de productos sustentables, saludables y orgánicos. Tiende a consumir vinos orgánicos, biodinámicos y ecológicos. ✓ Extranjeros - turistas: Interesados en conocer un rincón autóctono, que bajo una mirada experta les asesore en la compra de vino chileno para llevar de vuelta a sus lugares de origen. Personas mayores de 25 años grupos socio económicos ABC1 y C2.
	<p>RECURSOS CLAVES</p> <ul style="list-style-type: none"> Tienda Recursos Humanos Recursos Financieros Plataforma Web / Aplicación Reputación y posicionamiento 		<p>CANALES</p> <ul style="list-style-type: none"> Tienda especializada. Plataforma Web. 	
ESTRUCTURA DE COSTOS		FLUJO DE INGRESOS		
<ul style="list-style-type: none"> Local Productos Recurso Humano Bodegaje Agencia de Aduanas Portal Web - E- Commerce Servicios Básicos 		<ul style="list-style-type: none"> Venta Directa de Vino Venta On Line de Vino Venta de Complementarios (Alimentos y accesorios) Suscripción a Collective Wine Circle. Servicios: Catas / Degustaciones / Eventos Corporativos 		

Fuente: Elaboración Propia

En este modelo de negocios están los aspectos claves que se han determinado como relevantes, lo descrito en este modelo es resultado de nuestra investigación de mercado, análisis de la competencia y entrevista con actores claves de la industria.

a) Propuesta de Valor

“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 y sustentable”.

Los factores esenciales que sustentan la propuesta de valor son el ofrecimiento de una experiencia de compra innovadora a través de atención pedagógica, personalizada y experta en el producto y momentos de consumo; con un amplio portafolio de vinos nacionales e internacionales Premium (finos y súper finos). Se abre la alternativa de consumo y cata en la tienda, creando un ambiente para la sociabilización en torno del mundo del vino o el despacho al hogar empleando la plataforma web.

b) Canales de Distribución

- Directo: A través de una tienda especializada en el Barrio Italia entre las Calles Caupolicán y Santa Isabel.
- Sitio Web: A través del cual se hará la venta y despacho a domicilio en la región Metropolitana en 24 horas.

c) Relaciones con los clientes

- Captación de Clientes: Imagen de la tienda y diseño innovador que invita a disfrutar de una experiencia diferente a lo que ofrece el Barrio Italia (no hay tiendas especializadas de vino). Invitación a la sesión inaugural con degustación de vinos internacionales, así como sesiones mensuales con chefs para maridajes y expertos enólogos pertenecientes a viñas que forman parte de nuestro portafolio.
- Fidelización: Implementación del Collective Wine Circle que ofrece descuentos especiales en productos y en la participación de eventos especiales organizados mensualmente. Asimismo, con la suscripción al plan de fidelización tendrán la oportunidad de recibir mensualmente botellas de las mejores cosechas y vinos galardonados, seleccionados por los enólogos expertos de CW.
- Estimulación de la venta: Degustaciones en la tienda de vinos y alimentos complementarios, fomentando la educación gastronómica y potenciando la compra de productos nuevos para el consumidor. Ejemplo: Queso de cabra con Sauvignon Blanc.

d) Modelo de flujo de ingresos

Los ingresos provienen de la venta de productos y servicios listados a continuación:

- Venta Vino y complementarios, en tienda y canal On Line: Los precios de los vinos serán calculados en relación a los acuerdos comerciales establecidos con los distribuidores nacionales, así como en asociación al costo de importación del portafolio internacional. A la venta On line se agrega un recargo por envío en función a la proximidad de la tienda.
- Suscripción a Collective Wine Circle: Se recibirán mensualmente ingresos por la suscripción de clientes frecuentes a quienes se despacharán vinos a domicilio.
- Servicios: Catas / Degustaciones / Eventos Corporativos: Respecto al precio de los servicios, serán fijados en función a la dimensión del evento, número de participantes, locación e invitados especiales.

e) Recursos Claves

- Tienda: La ubicación de la tienda o punto de venta es crítica para el éxito del negocio, pues de ella dependerá el flujo de clientes que tenga Collective Wines.



- Recursos Humanos: Personal capacitado con amplio conocimiento vitivinícola y con fuerte foco en atención al cliente.
- Recursos Financieros: Capital de trabajo para arrendar el local y bodega, remodelación de la tienda, contrato de recursos humanos, compra de inventario y demás gastos de puesta en marcha para crecer escalonadamente en el futuro.
- Plataforma Web / Aplicación móvil: que permita la interacción con los clientes y consumidores a través de la red, así como canal de ventas. El sitio web también será habilitado para ser navegado en teléfonos móviles.
- Reputación y posicionamiento: Construcción de redes de contactos en el selecto mundo vitivinícola chileno e internacional, logrando posicionamiento con grupos de interés clave en el rubro.

f) Actividades Claves

- Compras: Gestión estratégica de compras a proveedores locales considerando volúmenes y diversidad de vinos premium. En relación a los proveedores internacionales, administrando elementos críticos como fluctuaciones de tipo de cambio, regulaciones arancelarias, tiempo y fletes.
- Inventario: Administración de sistema de inventario que sirva de input para compras nacionales e importaciones, manteniendo niveles de stock y rotación óptimos.
- Formación continua de personal: Siendo la atención especializada uno de los pilares de la propuesta de valor, la formación del recurso humano que brindará servicio en el piso de venta debe ser permanente y liderada por el equipo de enólogos expertos que se encargan de evaluar las necesidades de los clientes adecuando la oferta en función de ello.
- Atención al cliente tienda y canal On Line: Desarrollo de una cultura organizacional enfocada en el cliente y el apoyo al proceso de compra bajo un modelo pedagógico y cercano.
- Distribución: Gestionar relaciones con una empresa de distribución que permita el cumplimiento de nuestra promesa de entrega del producto en 24 horas.
- Gestión de Collective -Wine Circle: Administración de plataforma para envío de los vinos a domicilio y actividades que permitan la fidelización de los clientes tales como la organización de eventos especiales
- Actualización portal web: Administración y actualización permanente de la plataforma y su contenido, así como de la aplicación para compras y pagos.

g) Asociaciones Claves

- Distribuidores nacionales e internacionales de vinos: La mayoría de las viñas en Chile venden sus vinos a través de distribuidores, por lo tanto se establecerán contratos para la adquisición de vinos nacionales con: DESA Distribución y Excelencia S.A; Comercial Peumo Limitada; CCU; Premium Brands y Santiago Wine Clubs entre otras. Para el caso de los vinos importados se contactarán en forma directa a cada una de las viñas que nos proveerán de los vinos, para la importación y flete marítimo de los vinos se trabajará con la Agencia de Aduanas Mewes.



- Viñas Independientes: Se establecerá contacto directo con algunas viñas que venden sus vinos sin intermediarios, especialmente Viñas de Autor o viñas boutique.
- Key Opinion Leader, desempeñan un papel crucial en la diseminación de la información y pueden influir sobre las ideas, opiniones y conductas de sus colegas, por ello es muy importante dar a conocer Collective Wines dentro del selecto mundo de enólogos y sommeliers.
- Proveedores de complementarios (alimentos y accesorios). Se establecerán contratos con productores de alimentos complementarios al consumo de vinos como quesos y chutneys así como accesorios, ejemplo Copas Riedel.
- Medios de Comunicación: Es de suma importancia que Collective Wines aparezca en los medios como una alternativa excelente al momento de la adquisición de vinos Premium, para ello se establecerá un plan de comunicaciones, utilizando medios escritos como revistas especializadas como por ejemplo Vitis Magazine y sitios web de directa relación con el mundo del vino.

h) Estructura de Costos

Los costos claves de la empresa son los siguientes:

- Arriendo de local y servicios básicos (agua, luz, gas, seguridad).
- Costo de productos: vinos, alimentos y accesorios
- Recursos Humanos: Administrativo y personal de ventas
- Bodegaje: Arriendo de bodega para almacenamiento de los vinos
- Agencia de Aduanas para la internación y flete de los vinos importados
- Plataforma web E- Commerce: personal para administración y mantención del sitio.

2. ANALISIS FODA

Tabla 7: Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
Asesoría Especializada	Estrechos márgenes de ganancia
Foco Pedagógico	Conocimiento limitado de la marca CW
Importante variedad de vinos nacionales e importados	Poder de negociación con proveedores limitado
Oferta única de alimentos/comidas y accesorios complementarios	
Ubicación estratégica	
Oportunidades	Amenazas
Mercado creciente de consumo de vinos finos y súper finos.	Tipo de Cambio



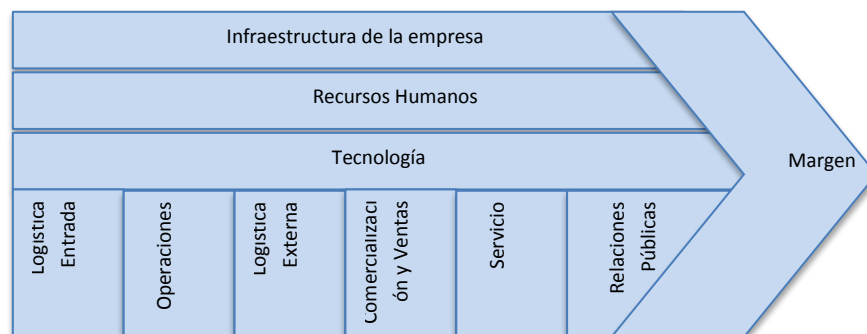
Negocio con posibilidades de escalar en nuevas ubicaciones y polos gastronómicos y culturales	Instalación de competidor en el mismo barrio
No existe una propuesta en el mercado que desarrolle en profundidad la oferta complementaria al vino	Contratos de exclusividad de viñas con ciertos distribuidores, quienes a su vez también son puntos de venta especializada.
La exportación del portafolio al resto de Latinoamérica	El acceso a patentes para venta de alcohol son cada día más restrictivas.

Fuente: Elaboración Propia

Del Análisis FODA podemos concluir que el modelo de negocios cuenta con fortalezas basadas en capacidades estratégicas intangibles como la atención personalizada y experta y tangibles como el portafolio único de productos que se van a ofrecer, el negocio cuenta con las debilidades propias de un negocio nuevo sin reconocimiento ni posicionamiento y cuyos márgenes de ganancia en un principio al menos deberían ser estrechos para poder ingresar a un mercado altamente competitivo. Por otra parte las oportunidades son interesantes, la posibilidad de escalar a otros puntos de venta en Santiago o regiones, es una posibilidad cierta considerando lo que actualmente ha realizado la competencia más directa. Respecto de las amenazas, para apalear un alza del dólar, podríamos modificar la estructura del portafolio, dando mayor énfasis a productos nacionales, respecto de la gestión con proveedores se profundizarán las relaciones con pequeñas viñas independientes que desean vender sus vinos en forma directa a la tienda especializada.

3. CADENA DE VALOR

Imagen 6: Cadena de Valor de CW



Fuente: Elaboración Propia

Actividades Primarias. Son todas aquellas actividades que están directamente relacionadas con la producción del bien o servicio entregado

- Logística Entrada: Es el primer eslabón de la cadena y en nuestro modelo corresponde a la compra y almacenamiento del vino, accesorios y otros alimentos, también se considera el control de inventarios y programación de los repartos de las ventas por canal on line.



- Operaciones: Esta actividad contempla el manejo y administración de la tienda física y on line y la organización de actividades de promoción entre otras.
- Logística Externa: Actividades relacionadas con la distribución física del producto hacia el cliente, procesamiento de pedido y programación. Además contempla el manejo de las relaciones con proveedores, viñas boutique nacionales y viñas extranjeras.
- Comercialización y Ventas: Se realizarán actividades para dar a conocer y promocionar la tienda y los productos que ofrecemos, buscando establecer una base de datos de clientes para poder fidelizarlos e incorporarlos a nuestro selecto círculo: Collective Wine Circle. Se utilizarán medios especializados como revistas relacionadas al mundo del vino, redes sociales y pagina web.
- Servicio: El servicio es uno de los aspectos más relevantes de este negocio, estaremos buscando siempre la satisfacción de nuestros clientes, monitoreando en forma permanente su opinión sobre el servicio y los productos que compra.
- Relaciones Públicas y Reputación: Desarrollo de una estrategia de relacionamiento con expertos en la industria vitivinícola que convierte a Colective Wines en una referencia en términos de conocimiento a disposición de sus clientes.

Actividades de Apoyo: Estas actividades dan soporte a las actividades primarias y a su vez se otorgan apoyo entre sí.

- Infraestructura de la empresa: En una primera etapa el alcance es de una tienda en el Barrio Italia. Luego en función de las ventas y crecimiento se espera abrir otras tiendas en lugares estratégicos de Santiago.
- Recursos Humanos: La tienda contará con un administrador y será atendida por un vendedor altamente capacitado que guiará la compra de acuerdo a la ocasión de consumo, así como las degustaciones y catas de vino en la tienda.
- Desarrollo de Tecnología: Será necesario desarrollar una plataforma web robusta que permita la realización de transacciones comerciales seguras y una comunicación permanente con nuestros clientes.

4. RECURSOS, CAPACIDADES Y COMPETENCIAS

A continuación se analiza a través del modelo VRIO en que medida los recursos que poseerá la Tienda Especializada en Vino le ayudará a su posicionamiento y a su nivel de diferenciación frente a la competencia.

Valioso: Brindar asesoría especializada de alto nivel que le permita conocer acerca del vino de distintos orígenes, cepas y maridaje, generando una experiencia de compra única.

Raro: Ofrecer la oportunidad de degustar el vino como fase previa a la compra y ofrecimiento de productos complementarios de acuerdo a la ocasión de consumo.



Inimitable: Know-how y la experiencia de los asesores y equipo gestor, brindando a los clientes conocimiento acerca de los atributos de cada uno de los vinos y productos complementarios de la tienda.

Organización: La organización se constituirá por personal calificado que reúna las competencias para desempeñar roles estratégicos, de gestión y servicio para entregar a los clientes la propuesta de valor.

- **Recursos:** Tienda en el Barrio Italia ubicada en la intersección de las Comunas de Ñuñoa y Providencia. La cual será remodelada y diseñada bajo un concepto totalmente distinto a la competencia, será un ambiente que invite a los clientes a comprar y degustar en la misma tienda. Los colores serán cálidos y el layout permitirá la mezcla perfecta entre vinos y complementarios. Por otra parte el recurso humano que atenderá la tienda será personal altamente calificado.
- **Capacidades:** Buscamos generar una experiencia totalmente diferente para el cliente, quien se sentirá atraído por nuestro equipo humano y por la variedad y calidad de nuestros productos.
- **Competencias:** Nuestras competencias están relacionadas con la vasta experiencia del equipo gestor de este proyecto, dos enólogos con más de 15 años en la industria, uno de ellos enfocado en la elaboración de vinos y ensamblajes y el otro en el management y marketing de vinos.

5. VENTAJA COMPETITIVA

Las fuentes de ventaja competitiva que identificamos para Collective Wines son:

- Asesoría especializada y personalizada provista por personal de alta calificación y orientación al servicio, enfocada en el momento de consumo y fomentando la venta cruzada de productos complementarios.
- Distintivo punto de venta, ubicado en uno de los polos gastronómicos de mayor auge en la ciudad de Santiago.
- Conformación de un círculo inclusivo de expertos y clientes que transforman el consumo del vino en una actividad social y de aprendizaje, que trasciende al consumo, a través de la promoción de eventos especiales.

6. ESTRATEGIA

a) Estrategia de Entrada

La estrategia de entrada para Collective Wines, de acuerdo a las estrategias genéricas de Porter, es la **diferenciación**; dado que tendremos solo un punto de venta, competiremos con las filiales de cadenas y tiendas especializadas pequeñas que se encuentran cerca del sector.



IncurSIONaremos bajo el esquema de desarrollo propio que pasará por el arriendo de una casa espaciosa para remodelación de acuerdo al layout diseñado, así como de espacios de almacenamiento, adquisición de inventarios de vinos y complementarios, sistemas de inventario y ventas, desarrollo de plataforma web para venta Online así como la contratación y capacitación del personal en el modelo de servicios de Collective Wines.

b) Estrategia de Crecimiento

La estrategia de crecimiento se fundamenta en la apertura de al menos tres tiendas especializadas en Santiago, en base a un correcto análisis de potencialidad del mercado.

El posicionamiento de Collective Wines en el entorno vitivinícola como eje de conocimiento experto al servicio de los consumidores, será uno de los elementos críticos en la estrategia de crecimiento, separándonos de la competencia, esto permitirá ofrecer a los clientes en todos los puntos de venta un servicio que trascienda a la compra, transformando su contacto con la tienda, y sus canales alternativos de venta, en una experiencia social que gira en torno al consumo de vino. Este factor se potenciará a través de una estrategia de relacionamiento con KOLs en la industria, su invitación como speakers a nuestros eventos y la participación en eventos claves que marcan las tendencias en el mercado de referencia.

El fortalecimiento del canal Online será un crítico pilar en la estrategia de crecimiento, que permitirá tener presencia en otros mercados de Latinoamérica, ofreciendo el atractivo portafolio de vinos chilenos y la más selecta gama de vinos Europeos y de Oceanía de Collective Wines.

c) Estrategia de Salida

En el supuesto de que la cadena de tiendas exhiba indicadores de desempeño desfavorables, se segmentará la modalidad de prestación de servicio, cerrando las tiendas poco rentables y manteniendo en estas locaciones servicios de entrega y compra a través del canal online, esto con el objeto de no perder el mercado capturado.

Se ofrecería la compañía para venta después de tres años de desempeño debajo de las expectativas de crecimiento planteadas.

IV. PLAN DE MARKETING

1. Objetivos, Estrategia y Tácticas de Marketing

En la tabla 8 se exponen los objetivos de marketing establecidos para los primeros 5 años, en función a las variables críticas: Ventas por metro cuadrado y número de clientes que compran.

Tabla 8: Objetivos, Estrategia y Tácticas de Marketing

Fase	Objetivos	Estrategia	Táctica
Año 1	1) Alcanzar ventas por metro cuadrado de \$175.574 mensuales 2) Clientes que compran diariamente 25. 3) Capturar 14% de Market Share	Dar a conocer la tienda CW en el Barrio Italia e inmediaciones	Invitación a catas mensuales
		Generar relaciones con líderes de opinión.	Distribución de flyers
			Publicación en revista Vitis Magazine
			Invitar trimestralmente líderes de opinión a la tienda para degustación de vinos de autor de pequeñas viñas y de nuevos vinos importados
			Lanzamiento de página Web y redes sociales
		Desarrollo de contenido para página Web y redes sociales	
Mantenimiento de página Web			
Año 2	1) Alcanzar ventas por metro cuadrado de \$263.360 mensuales 2) Clientes que compran diariamente 38. 3) Capturar 20% de Market Share	Implementación de Plan de Fidelización - Collective Wine Circle	Diseño tarjeta electrónica Collective Wines
		Fortalecimiento de posición redes sociales	E-Mail Marketing con el pack del mes (recomendaciones de cepas y maridaje)
			Desarrollo de contenido para página Web y redes sociales
		Lanzamiento de portal de compra Online	Adecuación de página para compras Online
			Mantenimiento de página Web
		Fortalecer el posicionamiento de la tienda en Barrio Italia	Invitación a catas mensuales
			Publicación en revista Platos y Copas
			Distribución de flyers
Invitar trimestralmente líderes de opinión a la tienda para degustación de vinos de autor de pequeñas viñas y de nuevos vinos importados			



Año 3	1) Alcanzar ventas por metro cuadrado de \$368.704. mensuales 2) Clientes que compran diariamente 53. 3) Capturar 26% de Market Share	Fortalecimiento del Plan de Fidelización - Collective Wine Circle	E-Mail Marketing con el pack del mes (recomendaciones de cepas y maridaje)
		Fortalecimiento de posición redes sociales	Desarrollo de contenido para página Web y redes sociales
		Fortalecimiento de canal Online	Mantenimiento de página Web
		Fortalecer el posicionamiento de la tienda en Barrio Italia	Invitación a catas mensuales
			Publicación en revista Placeres
			Distribución de flyers
Invitar trimestralmente líderes de opinión a la tienda para degustación de vinos de autor de pequeñas viñas y de nuevos vinos importados			
Alianzas estratégicas con el Movimiento de Viñas Independientes y Vignadores de Carignan	Stand en eventos		
Año 4	1) Alcanzar ventas por metro cuadrado de \$442.445. mensuales 2) Clientes que compran diariamente 64. 3) Capturar 28% de Market Share	Fortalecimiento del Plan de Fidelización - Collective Wine Circle	E-Mail Marketing con el pack del mes (recomendaciones de cepas y maridaje)
		Fortalecimiento de posición redes sociales	Desarrollo de contenido para página Web y redes sociales
		Fortalecimiento de canal Online	Mantenimiento de página Web
			Implementar el asesor on line
			Publicación en revista Platos y Copas
			Distribución de flyers
Invitar trimestralmente líderes de opinión a la tienda para degustación de vinos de autor de pequeñas viñas y de nuevos vinos importados			
Alianzas estratégicas con el Movimiento de Viñas Independientes y Vignadores de Carignan	Stand en eventos		
Año 5	1) Alcanzar ventas por metro cuadrado de \$486.690. mensuales 2) Clientes que compran diariamente 70. 3) Capturar 29% de Market Share	Fortalecimiento del Plan de Fidelización - Collective Wine Circle	E-Mail Marketing con el pack del mes (recomendaciones de cepas y maridaje)
		Fortalecimiento de posición redes sociales	Evento Quienqueno - Proveedores y clientes miembros de CW Circle
			Desarrollo de contenido para página Web y redes sociales
		Fortalecimiento de canal Online	Mantenimiento de página Web
			Implementar el asesor on line
			Publicación en revista Platos y Copas
Distribución de flyers			
Alianzas estratégicas con el Movimiento de Viñas Independientes y Vignadores de Carignan	Stand en eventos		



2. Estrategia de Segmentación

La estrategia de segmentación consistirá en un marketing diferenciado en base a la identificación de tres segmentos de clientes frente a los cuáles enfocaremos nuestros esfuerzos publicitarios; a través de esta estrategia llevaremos a los locales la propuesta de valor caracterizada por un portafolio variado de productos y asesoría especializada.

Segmentación demográfica: Personas mayores de 25 años de edad que habitan, frecuentan o visitan las comunas de Ñuñoa y Providencia, que pertenecen a los estratos socioeconómicos ABC1 y C2.

Segmentación Conductual: Asociada al estilo de vida de los clientes. Se identifican clientes *Sibaritas* que están en búsqueda de nuevos sabores, experiencias y conocimientos; *Dinámico y Natural* interesados en el consumo de productos sustentables, saludables y orgánicos y, *Turistas* que buscan asesoría en la compra de vino chileno para llevar de vuelta a sus lugares de origen.

3. Estimación de la Demanda

El establecimiento de la demanda se hará tomando en consideración dos variables: demanda de la competencia y capacidad de los locales CW.

Demanda de la competencia: Se tomará como referencia la demanda que tienen actualmente los dos competidores más directos Santiago Wine Club y la Vinoteca, luego de entrevistas en terreno se identificó que la cantidad aproximada de clientes que atienden diariamente es de 110 personas, con una tasa promedio de compra de 73%, lo que equivale a 80 clientes.

Siendo una empresa nueva con una marca no conocida, hemos penalizado en 60% la cantidad de clientes de clientes diarios que visitarían la tienda y manteniendo la premisa de 73% de compra, lo que equivale a 25 compradores diarios.

4. Estimación de Participación de Mercado

Se competirá con tiendas especializadas, viñas y competidores en canal on line.

Se espera contar con una participación inicial en el mercado de 14% se propone incrementar la participación a través actividades de marketing hasta llegar al 29% y, posteriormente crecer a través de la apertura de nuevas tiendas en el Barrio Lastarria y Barrio Bellavista.

5. Número de Clientes

De acuerdo Chile 3D el año 2015, el 44% de la población chilena consume vino al menos una vez a la semana y el 46,9% de estos consume vinos finos y súper finos (Nilsen, 2015) lo que representa un consumo de 21% de este tipo de vinos sobre el total de la oferta. Tomando en consideración las variables demográficas y socioeconómicas, el número de clientes potenciales en la Región Metropolitana es de 340.133 personas, de éstos solo 106.062 personas serían clientes potenciales



del canal directo a través de la tienda especializada al residir, frecuentar o visitar las comunas de Nuñoa y Providencia.

Tabla 9: Penetración de Vino Fino y Súper Fino en el Mercado

Penetración de Vino en el mercado	21%			
Ubicación	Santiago	Nuñoa	Providencia	Flotantes
Total personas ABC1 y C2	1.648.249	117.822	98.146	298.000
Total Consumidores de Vino ABC1 y C2	340.133	24.314	20.253	61.495
	106.062			

Fuente: Elaboración Propia

6. Estrategia de Posicionamiento

Para personas mayores de 25 años que gustan del vino y están interesados en aprender sobre la cultura del vino, la cadena de tiendas especializadas CW convierte el proceso de compra de sus clientes en una experiencia única, a través de la asesoría integral personalizada acorde a las ocasiones de consumo, transfiriéndoles conocimiento sobre dicha cultura y el mundo vitivinícola.

Se pretende alcanzar el liderazgo en el mercado objetivo a través del ataque a los puntos más débiles de la competencia y los vacíos que deja en el consumidor. Por tal motivo la cadena CW ofrecerá asesoría integral durante todo el proceso de compra, siendo esta más completa que la de su competencia.

7. Marketing Mix

A continuación procederemos a definir el producto / servicios, la estrategia de precios, distribución y promoción para la cadena especializada en vinos con el fin de posicionarla en el mercado objetivo.

a) Producto / Servicios

Portafolio de Vinos El portafolio estará constituido por 240 vinos de diversas cepas y orígenes de acuerdo a lo especificado a continuación:

Tabla 10: Portafolio de Productos

	Tintos	Blancos	Espumantes	Orgánicos / Biodinámicos	Total	Peso Relativo
Nacionales	143	20	31	10	204	85%
Importados	9	18	5	4	36	15%
Total	152	38	36	14	240	
Peso Relativo	63%	16%	15%	6%		

Fuente: Elaboración propia



Premium chilenos. La propuesta considera la venta de vinos premium pertenecientes a viñas con alto posicionamiento en el top of mind del consumidor chileno como Concha y Toro, San Pedro, Lo Errazuriz y otras con vinos altamente premiados como William Frebre Franq, Viña Aquitania y Botalcura La Porfia. En adición se incluirán vinos pertenecientes a la Agrupación de Viñas Boutique de Chile que es una agrupación que reúne a una selección exclusiva de vinos elaborados únicamente por Viñas Boutiques y/o vinos de enólogos independientes, lo que han designado como Vinos de Autor, tales como Portal del Alto; Laura Hartwig; Lagar de Bezana, Loma Larga, Calyptra y El Huique entre otras, también se consideran otras que no sean parte de la Agrupación pero cuenten con características similares como Viña Casa Marin.

Vinos orgánicos y Biodinámicos. Se considera trabajar con Viñas sustentables, productores de vinos orgánicos, tales como: Viña Matetic; Santa Emiliana; Casa Lapostolle; Cono Sur y Viña Carmen. Todas ellas cuentan con al menos una línea de vinos que cumple con estas características.

Vinos internacionales. En una primera etapa se importarán Vinos de Australia de las Viñas Yalumba, Henschke, Pewsey Valley Leeuwin Estate y Vasse Felix desde Nueva Zelanda de las Viñas Wairau River; Urlar; Nautilus Estate; Craggy Range y Fleton Road entre otras. También se considera importar vinos desde Sudáfrica, Estados Unidos e Italia.

Destilados y cervezas artesanales premium: pisco, gin, vodka y cervezas artesanales reconocidas.

Accesorios:

✓ **Copas**

Las copas que ofreceremos a nuestro público son de calidad y con vasta variedad; Copas para servir Champagne/Sparkling, vinos blancos, Pinot Noir, vinos tintos y vinos dulces o licores.

✓ **Decantadores**

✓ **Otros**

Tapones para champagne/Sparkling (una vez que la botella ya se abrió)

Enfriadores de botellas o cubetas.

Sacacorchos

Bombas de vacío

Termómetros para servir el vino a temperaturas específicas

Productos con nuestra marca:

✓ Delantales

✓ Corta gotas

✓ Bolsas reciclables

✓ Sacacorchos

✓ Poleras

✓ Sombreros

✓ Picnic kits



Alimentos complementarios:

- ✓ Quesos: cabra, vaca, oveja (suaves y duros) importados y nacionales.
- ✓ Conservas; chutneys, terrines, pates.
- ✓ Aceite de Oliva.
- ✓ Aceto Balsámico.
- ✓ Aceitunas.
- ✓ Dulce de membrillo.
- ✓ Carnes secas: salames, prosciutto, chorizo, jamón serrano.
- ✓ Chocolates.
- ✓ Frutos secos; almendras, nueces, pistachos y damascos.

Productos Varios:

- ✓ Tablas para servir quesos
- ✓ Cuchillos de queso
- ✓ Libros asociados al vino y de cocina.

Servicios:

- ✓ Degustaciones in Situ

Se llevaran a cabo degustaciones guiadas, en las que el consumidor aprenderá de una región en particular y tendrá la oportunidad de degustar los vinos que vienen de esa región y sub-regiones. Serán invitados mensualmente enólogos de distintas vinas para compartir su experiencia trabajando para vinas pequeñas y de sus vinos.

- ✓ Cursos de Maridaje

Los cursos de maridaje serán interactivos, se escogerá un menú por curso y se asignarán vinos de acompañamiento. Los clientes podrán degustar y aprender acerca de los vinos y de cómo preparar comidas distintas y exquisitas en un ambiente entretenido. Se ofrecerán noches españolas, neozelandesas, francesas, asiáticas, indias, mexicanas, inglesas, sin faltar las chilenas.

- ✓ Eventos Corporativos

Se ofrecerán a empresas una actividad que se ha denominado Wine Options en la que se crean grupos, grandes o pequeños las personas se sientan y degustan vinos a ciegas, les aplicamos un cuestionario, al final quien termine con más puntos gana. Después de la degustación se ofrecen canapés y se termina con una oferta exclusiva de los vinos degustados durante la sesión.

Adicionalmente, formará parte de la oferta degustaciones en general, se escoge un grupo de vinos interesantes, se sirve la degustación y luego se ofrece su venta.

Fundamentaremos la estructura del negocio en el conocimiento de dos enólogos con amplia trayectoria en el mercado chileno, europeo y de Oceanía.

b) Estrategia de Precios

- Margen Promedio por proveedor

El precio se establece de acuerdo a los precios del mercado, ubicándonos 5% en promedio debajo de la competencia. La fijación de precio se realiza de acuerdo al proveedor que supe del producto y el markup apropiado para competir en el mercado.

Tabla 11: Márgenes Promedio según proveedor

Proveedor	Margen Promedio	Cantidad de Vinos en Portafolio
Distribuidora (DESA, CCU, Miguel Torres, Comercial Peumo, Santiago Wine Club)	20%	86
Viñas Boutique	60%	118
Viñas Internacionales	40%	36
Total		240

Fuente: Elaboración Propia

- Estudio de Mercado

De acuerdo al estudio de mercado realizado en el marco del plan de negocios (ver anexo 1) en el que se entrevistó a 90 personas en el Barrio Italia, el 74% estaría dispuesto a consumir vinos con un precio entre \$5.000 - \$10.000 por botella y un 23% entre \$ 10.000 – \$15.000, solo un 3% estaría dispuesto a comprar vinos con un precio superior a \$15.000. La consulta fue realizada en forma abierta y sin considerar la compra de vino en tienda especializada, lo cual da indicios de que se pueden establecer precios superiores, dada la propuesta de valor de la tienda.

A continuación se expone la distribución de precios para los 240 tipos de vino que se ofrecerán en la tienda, en asociación a las preferencias del consumidor. El precio promedio por botella en este escenario asciende a \$7.018 neto o \$9.789 bruto.

Tabla 12: Disposición a Compra según precio

Rango de Precio de Venta	Disposición a Compra	Cantidad de vinos en portafolio
\$5.000 - \$10.000	74%	178
\$10.000 - \$15.000	23%	55
>\$15.000	3%	7
	100%	240

Fuente: Elaboración Propia



c) Estrategia de Distribución - Plaza

De acuerdo a la estrategia de segmentación de clientes se ha definido como punto de partida para el establecimiento de la primera tienda CW, el Barrio Italia principalmente por el flujo de personas en búsqueda de una propuesta de productos y servicios innovadores asociados a la gastronomía y diversidad cultural.

Posteriormente, se pretende expandir el negocio en el Barrio Lastarria y al Barrio Bellavista.

d) Estrategia de Promoción y Ventas

La estrategia de promoción tiene como objetivo principal comunicar y dar a conocer al mercado objetivo a las tiendas CW, destacando el producto y la asesoría especializada como parte de la experiencia de servicio.

Promoción

- Sitio Web y Redes Sociales

Se diseñará una página web para promocionar los locales, horarios de atención, fecha y horarios de eventos especiales del Collective Wines Circle, arribos de nuevos productos (nacionales e importados) con el fin de ofrecer una experiencia interactiva.

La página ofrecerá la oportunidad de adquirir los productos, con compromiso de entrega en 24 horas, asimismo, hacer consultas a los expertos sommeliers para asesoría en ocasión de consumo, compartir comentarios / sugerencias, alimentando el fan page de Facebook y Twitter.

A continuación una muestra del portal web:



- Email Marketing

Una vez consolidada una base de datos de clientes, se enviarán emails informativos con mensajes promocionales que incluyan ofertas e invitaciones a eventos especiales. Se enviarán mensajes de



COLLECTIVE WINES

felicitación en fechas especiales, incluida la fecha en la que se hizo cliente de la tienda, ofreciendo descuentos.

- **Empaque del producto y tarjeta informativa**

Con el empaque del producto referimos a la bolsa en la que los clientes llevarán o recibirán las botellas compradas en CW. Esta, en alineación a la cultura de sostenibilidad de la compañía, deberá ser de un material reciclable y amigable con el medio ambiente, resistente y que destaque el logotipo de la marca.



Adicionalmente, con la compra de cada botella el cliente llevará una tarjeta de recomendación de consumo con la identificación CW, en la que se indica: origen, valle, cepa, temperatura ideal del servicio, maridaje, condiciones de almacenamiento, entre otros.

- **Publicaciones en Revistas Especializadas**

Se realizarán promociones a través de medios impresos en revistas como Platos y Copas, Vitis Magazine, Placeres y ONWINE

- **Collective Wine Circle – Programa de Fidelización**

Se creará un grupo a través de Facebook y para eventos especiales con nuestros clientes, en los que puedan interactuar, compartir conocimientos sobre el vino y la cultura vitivinícola.

A este grupo de clientes se les ofrecerá la oportunidad de recibir mensualmente por el fee de \$15.000 un par de botellas premium o por \$20.000 una trilogía de la selecta cava de CW, siempre acompañada de una receta o producto específico, sugerido por nuestros sommeliers.

Una vez a la semana se ofrecerá una cata / maridaje cerrados para grupos entre 8 a 10 personas en la tienda ubicada en el Barrio Italia, en compañía de chefs y sommeliers de renombre.

- **Ventas**

La venta se realizará en primer lugar a través de la tienda especializada, donde atenderemos a nuestros clientes desde las 12:00 am hasta las 21:00 p.m. empleando mecanismos de pago comunes como red compra y tarjetas de crédito. La tienda será un espacio de diseño innovador que plasmará la propuesta de valor y posicionará la marca.



El canal Online es una alternativa de compra para los clientes, quienes pueden adquirir los productos desde el portal e-commerce y pagar a través de tarjeta de crédito, con despacho al domicilio dentro de la zona metropolitana en 24 horas. El costo de envío será incluido en la boleta, dependiendo de la comuna.

e) Presupuesto de Marketing

Se expone a continuación el presupuesto de marketing para los primeros 5 años de gestión en el negocio, asociados a las actividades de marketing propuestas.

Tabla 13: Presupuesto de Marketing

Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
Táctica	Total (\$)	Táctica	Total (\$)	Táctica	Total (\$)	Táctica	Total (\$)	Táctica	Total (\$)
Invitación a catas mensuales	240,000	Diseño tarjeta electrónica Collective Wines	100,000	E-Mail Marketing con el pack del mes (recomendaciones de cepas y maridaje)	600,000	E-Mail Marketing con el pack del mes (recomendaciones de cepas y maridaje)	600,000	E-Mail Marketing con el pack del mes (recomendaciones de cepas y maridaje)	600,000
Distribución de flyers	600,000	E-Mail Marketing con el pack del mes (recomendaciones de cepas y maridaje)	300,000	Desarrollo de contenido para página Web y redes sociales	600,000	Desarrollo de contenido para página Web y redes sociales	1,200,000	Evento Quienqueno - Proveedores y clientes miembros de CW Circle	1,000,000
Publicación en revista Vitis Magazine	300,000	Desarrollo de contenido para página Web y redes sociales	400,000	Mantenimiento de página Web	1,500,000	Mantenimiento de página Web	1,500,000	Desarrollo de contenido para página Web y redes sociales	600,000
Invitar trimestralmente líderes de opinión a la tienda para degustación de vinos de autor de pequeñas viñas y de nuevos vinos importados	240,000	Adecuación de página para compras On line	500,000	Invitación a catas mensuales	720,000	Implementar el asesor on line	200,000	Mantenimiento de página Web	1,500,000
Construcción de Página Web	1,000,000	Mantenimiento de página Web	1,500,000	Publicación en revista Placeres	450,000	Publicación en revista Platos y Copas	600,000	Implementar el asesor on line	150,000
Desarrollo de contenido para página Web y redes sociales	600,000	Invitación a catas mensuales	720,000	Distribución de flyers	300,000	Distribución de flyers	300,000	Publicación en revista Platos y Copas	450,000
Mantenimiento de página Web	1,375,000	Publicación en revista Platos y Copas	300,000	Invitar trimestralmente líderes de opinión a la tienda para degustación de vinos de autor de pequeñas viñas y de nuevos vinos importados	240,000	Invitar trimestralmente líderes de opinión a la tienda para degustación de vinos de autor de pequeñas viñas y de nuevos vinos importados	200,000	Distribución de flyers	600,000
		Distribución de flyers	600,000	Stand en eventos	500,000	Stand en eventos	500,000	Stand en eventos	500,000
		Invitar trimestralmente líderes de opinión a la tienda para degustación de vinos de autor de pequeñas viñas y de nuevos vinos importados	200,000						
	4,355,000		4,620,000		4,910,000		5,100,000		5,400,000

Fuente: Elaboración Propia

V. PLAN DE OPERACIONES

1. Estrategia de Operaciones

La Estrategia de Operaciones de CW consiste en la implementación de procesos eficientes y óptimos que permitan ofrecer los productos y servicios que requiere el cliente alineados con la propuesta de Valor.

2. Equipamiento y layout de tiendas

La tienda CW tendrá una gran profundidad para garantizar una amplia exposición lineal de los vinos, estructurada en secciones diferenciadas para vinos ordenados por tipo y origen acompañado de accesorios y alimentos complementarios, contará con un mesón central que permitirá el descorche de vinos y su degustación respectiva.

3. Procesos y Rol de las Personas

Los roles más críticos para una óptima gestión de la tienda son los que se presentan a continuación:

Gestión de Inventario: Crítica operación a cargo del Gerente de Operaciones de la tienda, cuyo objetivo es determinar la cantidad de existencias que deben estar disponibles para cubrir las necesidades de venta de la tienda y buscar un equilibrio para evitar quiebres o sobre stock. Los vinos serán comprados a distribuidores, viñas independientes chilenas y viñas extranjeras.

Compra de la mercancía: El administrador de la tienda hace un chequeo permanente para revisión de stock de la tienda para hacer sus pedidos.

Servicio al cliente - Venta: Un Asesor Especialista atiende al cliente si éste requiere asesoría, identificando 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).

4. Ubicación Geográfica

La primera tienda se instalará en el Barrio Italia entre las comunas de Ñuñoa y Providencia, lugar que se caracteriza por ser un barrio asociado a la gastronomía y diseño, visitado por personas que están en busca de nuevas experiencias. En este local se ubicará la oficina administrativa y bodega principal.

Las próximas aperturas de tiendas CW descritas en el plan de crecimiento a partir del quinto año se ubicaran en los Barrios Bellavista y Lastarria respectivamente.

Mayores detalles del Plan de Operaciones se encuentran en la Parte II del Plan de negocios.

VI. GESTIÓN DE PERSONAS

1. Estructura Organizacional

La estructura Organizacional de Collective Wines para su primera tienda está conformada por 4 colaboradores, liderado por el Gerente de Operaciones, de quien depende el administrador de la tienda, asesor especializado y cajero. El organigrama y la descripción de cada uno de los cargos se detallan en la Parte II del Plan de Negocios.

2. Plan de Incentivos

Se entregará un incentivo a los colaboradores en respuesta al cumplimiento de metas de ventas mensuales establecidas, el cual representa un 3% de los costos variables de ventas. Para lograr recibir el incentivo es necesario lograr el 95% del target de venta mensual; el tope del incentivo se alcanza al 120% de cumplimiento.

VII. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

El Plan de implementación se resume en 4 fases que son los hitos relevantes a alcanzar durante la implementación del proyecto.

Fase 1. Puesta en Marcha. En esta fase se considera la adquisición de las patentes para la venta de bebidas alcohólicas y consumo en tienda, la constitución de sociedad, el arriendo del local comercial y el establecimiento de acuerdos comerciales con las viñas nacionales, distribuidores y viñas internacionales.

Fase 2. Preparación de Actividad Comercial. En esta etapa se remodelará el local, se comprarán los muebles, accesorios e iluminación. También en esta etapa se seleccionará y capacitará al personal que trabajará en la tienda y se emitirán las primeras órdenes de compra para surtir la tienda de los vinos, alimentos complementarios y accesorios para la venta.

Fase 3. Lanzamiento. En esta etapa se diseñará la campaña en los medios digitales e impresos y se organizará el evento de apertura.

El detalle de las fases de implementación y carta Gantt del Plan de Implementación, se encuentran en la Parte II del Plan de Negocios.

VIII. PLAN FINANCIERO

1. Supuestos

- ✓ 29% de Penetración de Mercado al quinto año de operación del negocio
- ✓ Ventas comparables con nuestro competidos más directo al cuarto año de gestión, logrando valores de venta por metro cuadrado equivalentes \$440.000/mes.
- ✓ Crecimiento en la perpetuidad del 3%.
- ✓ No se incurre en deuda.
- ✓ Estimaciones con precios reales, sin ajuste por inflación.
- ✓ La tasa de descuento a emplear para descontar los flujos es de 14,21%.

2. Estado de Resultados

En el estado de resultados que se detalla en la Parte II del Plan de negocios, se presenta el aumento esperado de las ventas los primeros 5 años equivalentes a un 50% para el primer periodo, 40% para el segundo, 20% para el tercero y 10 % para el último periodo, con un margen de contribución mantenido por los primeros 5 años en un 44% para terminar al quinto año con un ratio de 20% de resultado neto sobre las ventas.

3. Flujo Financiero

El Flujo de caja muestra una inversión inicial de \$24.400.000 con una variación del capital de trabajo que va de desde los 23 millones a los 7 en el quinto año. Un valor terminal de la empresa de \$389.730.882.

4. Requerimientos de Capital

La inversión en bienes de capital (Plan de CAPEX) para los primeros 5 años, muestra su valor más alto al año 0 con \$24. 400.00, cuyo monto está dado principalmente por la obtención de las patentes y modificación del mobiliario de la tienda. Los gastos de depreciación de activos se han estimado en 3 años para equipos y 5 años para bienes muebles. Respecto de los gastos operacionales (Plan de OPEX) la cuenta de Proveedores y de Remuneraciones son aquellas de mayor peso.

5. Evaluación Financiera del Proyecto sin Deuda

a) 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).



b) 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**.

c) Análisis de sensibilidad

Consideramos como la variable de mayor importancia en el negocio 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.

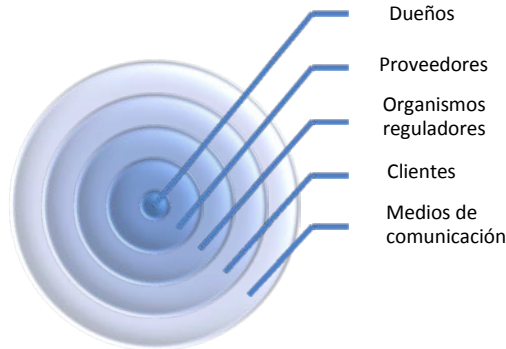
d) Propuesta al Inversionista

Como propuesta al inversionista se ofrecerá el proyecto al quinto año de operación en el cual se requiere de un aumento de capital de \$212MM, con el objetivo de realizar la apertura de la segunda tienda CW. Se ofrecerá un 32% de propiedad para el inversionista y esta oferta le permitirá alcanzar una TIR de un 19,47% valor superior a la tasa de descuento del 14,2%. Mayores detalles de la propuesta al inversionista es posible ver en la Parte II del Plan de Negocios.

IX. RSE y SUSTENTABILIDAD

1. Mapa de Stakeholders

Imagen 8: 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
- ✓ Respeto
- ✓ Compromiso
- ✓ Colaboración
- ✓ Amabilidad
- ✓ Inclusividad

Por otra parte haremos uso eficiente de los recursos hídricos y energéticos mediante sencillas medidas domésticas.

3. Determinación de impactos sociales, ambientales y económicos.

En la parte II del Plan de Negocios se detallan cada uno de los grupos de interés con su impacto social, ambiental y económico.

X. RIESGOS CRÍTICOS

1. Riesgos Críticos

a) Riesgos Internos

Consideramos los siguientes como riesgos internos del negocio:

Riesgo de Insolvencia: el cual es posible mitigar mediante un control permanente de la operación y flujo de caja del proyecto.

Riesgo en selección del capital humano, el cual es posible mitigar mediante la definición de perfiles claros para cada cargo a seleccionar.

Riesgo de estabilidad del negocio, para disminuir su impacto debemos asegurarnos de tener un portafolio de productos diferenciado y que nos permita márgenes holgados del negocio.

Riesgo derivado de estudio deficiente de mercado, para mitigar este riesgo hay que hacer benchmarking permanente del mercado.

b) Riesgos Externos

Riesgo de falta de clientes: para mitigar este riesgo es necesario potenciar el canal on line y la fidelización de los clientes.

Riesgos de crisis económica del país: el cual es posible mitigar mediante el fortalecimiento de Collective Wine Circle, el cual nos permitirá mantener cautivos a nuestros clientes y mantener una base de ingresos vía suscripción.

Riesgos de cambios regulatorios, hay que mantenerse al tanto de las nuevas normativas y adaptar la estrategia según necesidades del mercado.

Riesgos en la tasa de cambio: Si hay un aumento en las tasas o del dólar, disminuiríamos drásticamente los vinos importados del portafolio.

Riesgos asociados a cambios en el gusto del consumidor, para mitigar este riesgo es necesario mantener un portafolio de productos, alimentos complementarios y servicios variados.

Más detalles de los riesgos críticos del negocio se encuentran en la Parte II de este Plan de Negocios.

XI. CONCLUSIONES

- ✓ La implementación de una tienda para la venta especializada en vinos en el Barrio Italia, es una opción viable dadas las tendencias crecientes de consumo de vino en los últimos años. Esto se refleja en la apertura reciente de más de tres tiendas a nivel nacional (Vinomio y dos sucursales de La CAV en regiones).
- ✓ La tendencia de crecimiento es aún más fuerte en el segmento de vinos finos y súper finos, que se han definido como protagonistas del portafolio de CW.
- ✓ El potencial de escalamiento de plan de negocios propuesto se encuentra en la apertura de nuevas sucursales y de la consolidación del canal online, dependiendo del posicionamiento de la marca CW.
- ✓ El elemento diferenciador de Collective Wines sobre la competencia radica en la atención especializada y ajustada a la ocasión de consumo, que deriva de la vasta experiencia de su equipo gestor.
- ✓ Las actividades de marketing serán claves para dar a conocer el negocio. La presencia en redes sociales, web page, así como participación en eventos de la industria vitivinícola permitirán el contacto permanente con los clientes, distribuidores y viñas.
- ✓ La realización de actividades de marketing según canal, ya sea tienda o canal on line son claves para la obtención del cumplimiento de las metas de ventas, de la misma forma que la fidelización de nuestros clientes a través de Circulo CW nos permitirá mitigar el riesgo más relevante de este negocio que es la falta de clientes en la tienda física.

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
- 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.es/zer/hemeroteca/pdfs/zer24-17-palencia.pdf>
- Palma Araneda, 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 Hurtado - 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. Encuesta en Puntos de Venta (a)

ENTREVISTA

Introducción: Buenos días (tardes), mi nombre es _____ soy estudiante y me encuentro realizando un estudio sobre Consumo de Vino para la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile. ¿Dispone de un par de minutos para responder algunas preguntas?

Sección 1: Consumo de Vino

1. ¿Con qué frecuencia consume vino?

- a. Al menos 1 vez al mes ()
- b. 2- 3 veces al mes (solo los fines de semana) ()
- c. 1 vez a la semana ()
- d. 2- 3 veces por semana ()
- e. 4- 5 veces por semana ()
- f. Todos los días ()

2. ¿Cuándo consume vino, cuánto suele consumir? (marcar con x)

- a. 1 copa ()
- b. 2 copas ()
- c. 3 ()
- d. 4 Copas ()
- d. Más, cuantas más ()

3. ¿Qué tipo de vinos suele consumir? (organizar en prioridad) tal vez aquí agregar nacionales o importados?, Varietales o reserva? Luego los tipos

Origen

- a. Nacionales ()
- b. Importados ()

Años de guarda / Proceso de producción

- a. Varietales



COLLECTIVE WINES

- b. Reserva
- c. Orgánicos / Biodinámicos

Tipos

- a. Tinto ()
- b. Blanco ()
- c. Espumante ()
- e. Otro _____ ()

Sección 2: Compra de vino

1. ¿Con qué frecuencia compra vino?

- a. Menos de 1 vez al mes
- b. Al menos 1 vez al mes
- c. 2- 3 veces al mes
- d. 1 vez a la semana
- e. Más de una vez por semana

2. ¿Cuánto gastó en esta compra? Valor total por compra. \$ _____

3. ¿Cuántas botellas compró? _____

4. ¿Adquirió algún accesorio o producto diferente al vino? _Si _____ No _____

¿Cuál? _____

5. ¿Dónde suele comprar vino? (organizar en prioridad)

- a. Supermercado ()
- b. Tienda Especializada ()
- c. Botillería ()
- d. Internet ()
- e. Suscripción ()

6. ¿Qué le motiva a comprar en esta tienda especializada de vinos? (señalar con X las valoradas – se permiten múltiples opciones)

- a. Que el lugar sea cercano a casa ()
- b. Variedad de productos ()



- c. Precios ()
- d. Recibir beneficios por ser comprador frecuente ()
- e. Contar con asesoría especializada ()
- f. Otro _____

Análisis de Encuesta en Puntos de Ventas (b)

Sección 1

1. ¿Con qué frecuencia consume vino?

Opción	Descriptor	Total		
		Frecuencia	f%	f acum %
a	Al menos una vez al mes	18	20%	20%
b	2-3 veces al mes	14	16%	36%
c	1 vez a la semana	19	21%	57%
d	2-3 veces por semana	26	29%	86%
e	4-5 veces por semana	8	9%	94%
f	Todos los días	5	6%	100%
		90	100%	

2. ¿Cuándo consume vino, cuánto suele consumir?

Opción	Descriptor	Total		
		Frecuencia	f%	f acum %
a	1 Copa	22	24%	24%
b	2 copas	41	46%	70%
c	3 copas	16	18%	88%
d	4 copas	10	11%	99%
e	Más	1	1%	100%
		90	100%	

3. ¿Qué tipo de vinos suele consumir?

Opción	Descriptor	Total		
		Frecuencia	f%	f acum %
a	Nacionales	88	98%	98%
b	Importados	0	0%	98%
c	Ambos	2	2%	100%
		90	100%	



Opción	Descriptor	Total		
		Frecuencia	f%	f acum %
a	Varietales	15	17%	21%
b	Reservas	61	68%	79%
c	Orgánicos / Biodinámicos	7	8%	90%
d	Varietales + Reservas	4	4%	97%
e	Reservas + Orgánicos / Biodinámicos	2	2%	100%
f	Todos	1	1%	100%
		90	100%	

Opción	Descriptor	Total		
		Frecuencia	f%	f acum %
a	Tinto (solo)	63	70%	70%
e	Blanco (solo)	9	10%	80%
f	Espumante (solo)	4	4%	84%
b	Tinto y Blanco	4	4%	89%
c	Tinto y Espumante	3	3%	92%
d	Todos	5	6%	98%
	Blanco y Espumante	2	2%	100%
		90	100%	

Sección 2

1. ¿Con qué frecuencia compra vino?

Opción	Descriptor	Total		
		Frecuencia	f%	f acum %
a	Menos de 1 vez al mes	12	13%	13%
b	Al menos 1 vez al mes	43	48%	61%
c	2-3 veces al mes	23	26%	87%
d	1 vez a la semana	8	9%	96%
e	Más de una vez por semana	4	4%	100%
		90	100%	

2. ¿Cuánto gastó en esta compra? Valor total por compra.

Opción	Descriptor	Total		
		Frecuencia	f%	f acum %
a	Más de \$20.000	0	0%	0%
b	Entre \$15.000 - \$20.000	0	0%	0%
c	Entre \$10.000 - \$15.000	11	12%	12%
d	Entre \$5.000 - \$10.000	67	74%	86%
e	Menos de \$5.000	13	14%	100%
		90	100%	



3. ¿Cuántas botellas compró?

Opción	Frecuencia	f%	f acum %
1	21	23%	23%
2	48	54%	77%
3	12	13%	90%
4	2	3%	92%
5	5	5%	97%
10	2	3%	100%
	90	100%	

4. ¿Adquirió algún accesorio o producto diferente al vino?

Opción	Frecuencia	f%	f acum %
Si	28	31%	31%
No	62	69%	100%
	90	100%	

5. ¿Dónde suele comprar vino?

Opción 1	Descriptor	Total		
		Frecuencia	f%	f acum %
a	Supermercado	44	49%	49%
b	Tienda Especializada	33	37%	86%
c	Botillería	6	7%	92%
d	Internet	4	4%	97%
e	Suscripción	3	3%	100%
		90	100%	

6. ¿Qué le motiva a comprar en esta tienda especializada de vinos?

Opción	Descriptor	Total	
		Frecuencia	f%
b	Variedad de productos	39	37%
a	Que el lugar sea cercano a casa	23	22%
e	Recibir beneficios de Comprador frecuente	17	16%
f	Contar con asesoría especializada	7	7%
c	Precios	9	9%
d	Que pueda consumir en la tienda	9	9%
g	Que pueda degustar antes de comprar	0	0%
h	Otro	1	1%
		105	100%