



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

PLAN ESTRATÉGICO PARA UN NUEVO FORMATO DE VENTA DE VINO DE UNA
EMPRESA VITIVINÍCOLA A RESTAURANTES DE CHILE

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

FELIPE JAVIER LABRA ROJAS

PROFESOR GUÍA:
RICARDO LOYOLA MORAGA

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
CLAUDIO ORSINI GUIDUGLI
CLAUDIO PIZARRO TORRES

SANTIAGO DE CHILE
2019

**RESUMEN DE LA MEMORIA PARA
OPTAR AL TÍTULO DE:** Ingeniero Civil
Industrial

POR: Felipe Javier Labra Rojas

FECHA: 13/03/2019

PROFESOR GUÍA: Ricardo Loyola

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA VENTA DE UN NUEVO PRODUCTO DE UNA
EMPRESA VITIVINÍCOLA A RESTAURANTES DE CHILE**

Viña San Pedro y Tarapacá (VSPT), empresa chilena presente en el rubro vitivinícola, con presencia en más de 80 mercados en los cinco continentes, se ha planteado el desafío de desarrollar un nuevo formato de venta de vino en el mercado chileno.

La propuesta se basa en la implementación de un nuevo formato de vino para los restaurantes. El nuevo formato consiste en un barril de plástico, llamado key keg, el que se conecta a un dispensador de líquido, similar a los dispensadores de cerveza. El key keg es un barril desechable, que cuenta con una bolsa interior laminada dentro de un recipiente PET, este viene en formatos de 10, 20 y 30 litros, y puede mantener el vino en buen estado con el barril sellado alrededor de 12 meses.

Primero, se realizó una investigación exploratoria, donde se obtuvieron como principales elementos para generar un plan estratégico: la calidad del vino, potenciales clientes y forma de venta. Luego mediante un Análisis de Porter, en conjunto con la empresa, se evidenciaron los principales actores tales como los dueños o administradores de los restaurantes, los mozos y los clientes y competencias del formato.

En la segunda etapa, se utilizó una parte de la metodología de Design Thinking, principalmente la de diseño y testeo de clientes, donde a través de un video que presenta el formato de vino en barril, fue posible percibir opiniones de los clientes del restaurante. Además se recopiló información para identificar potenciales clientes y definir los atributos claves del nuevo formato.

Luego se analizó la información recopilada y se definió la propuesta de valor del producto: “nuevo formato en la industria chilena que permite mantener las principales características del vino, mejorar el servicio en el restaurante y disminuir sus costos en base a la logística de transporte” y se definió el segmento objetivo, restaurantes donde los integrantes de las familias pertenezcan a grupos etarios entre 20 a 39 años y que no se encuentren en un ambiente formal.

El flujo de caja a 4 años, con una tasa de descuento de 36.6% da como resultado un VAN de \$25.861.505 y un resultado operacional de 36%, porcentaje suficiente para ser aprobado como un nuevo proyecto en VSPT.

Finalmente la propuesta se basa en ofrecer la misma calidad de vino al cliente (dueño de restaurante), pero a mejor precio, ya que se tendrá un ahorro en cuanto a la logística de transporte que puede variar hasta un ahorro de 65%.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a mi familia papa, mama por enseñarme a siempre salir adelante sin importar lo que pase, a escuchar, a aprender, a leer y escribir. A decir las cosas cuando hay que decirlas y no guardarse nada. A ser respetuoso, a ser honesto y que por cada mal periodo siempre hay uno mejor. Por permitirme estudiar y ser mejor persona.

A Patín mi hermano, por ser el mejor vecino de segundo piso. A Kelley mi polola, por sacar lo mejor de mí día a día, escucharme y enseñarme. A mi hermano Jorge por su constante preocupación. A la luna por acompañarme a escribir la tesis.

A Charles, partner de tesis, la mejor decisión nuestros bloques protegidos para escribir. A Farigol por sus consejos. A Diegol por acompañarme desde el día 1 en este proceso.

A mi equipo, estadio y universidad, por el apoyo y permitirme ganar antes de terminar el proceso.

A mí.

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|--|-----------|
| CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN | 1 |
| 1. Antecedentes Generales | 1 |
| 1.1. Caracterización de la organización | 1 |
| 1.2. Servicios, clientes y usuarios | 2 |
| 1.3. Tendencias | 6 |
| 2. Objetivos | 9 |
| 2.1. Objetivo general | 9 |
| 2.2. Objetivos específicos | 9 |
| 2.3. Alcances | 9 |
| 3. Marco Teórico | 10 |
| 3.1. Innovación | 10 |
| 3.2. Design Thinking | 10 |
| 3.3. Fuerzas de Porter | 11 |
| 3.4. Investigación de Mercados | 12 |
| 3.5. Estrategia Comercial | 13 |
| 3.6. Business Model Canvas | 14 |
| 4. Metodología | 15 |
| | |
| CAPÍTULO 2: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN | |
| ACTUAL | 16 |
| 1. Mercado Global | 16 |
| 2. Mercado Chileno | 18 |
| 2.1. Viñas | 18 |
| 2.2. Fuerzas de Porter | 20 |

| | |
|---|-----------|
| CAPÍTULO 3: INVESTIGACIÓN DE MERCADO..... | 22 |
| 1. Definición del Problema | 22 |
| 2. Investigación Exploratoria..... | 23 |
| 2.1. Dueños o administradores | 23 |
| 2.2. Mozos | 25 |
| 2.3. Enólogo | 25 |
| 2.4. Director de viña Antawara | 26 |
| 3. Conclusiones de la Investigación de Mercado | 27 |
| | |
| CAPÍTULO 4: PROTOTIPO..... | 29 |
| 1. Identificación de Perfiles | 29 |
| 2. Investigación Descriptiva..... | 32 |
| 2.1. Encuesta..... | 32 |
| 2.2. Estudio de consumidores | 34 |
| 3. Testeo del prototipo | 35 |
| 3.1. Fase de testeo del prototipo | 35 |
| 3.2. Resultados..... | 37 |
| 3.3. Principales hallazgos..... | 39 |

| | |
|--|-----------|
| CAPÍTULO 5: DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA | 40 |
| 1. Canvas | 40 |
| 1.1. Segmentos de mercado | 40 |
| 1.2. Propuesta de valor | 40 |
| 1.3. Canales..... | 40 |
| 1.4. Relaciones con los clientes | 41 |
| 1.5. Fuentes de ingreso | 41 |
| 1.6. Recursos claves | 41 |
| 1.7. Actividades claves | 41 |
| 1.8. Sociedades claves | 42 |
| 1.9. Estructura de costos..... | 42 |
| 2. Marketing mix..... | 43 |
| 2.1. Producto | 43 |
| 2.2. Precio | 45 |
| 2.3. Plaza..... | 46 |
| 2.4. Promoción..... | 46 |
| | |
| CAPÍTULO 6: EVALUACIÓN DE FINANCIERA | 47 |
| 1. Inversión Inicial..... | 47 |
| 2. Estructura de Costos..... | 48 |
| 2.1. Costos directos por litro | 48 |
| 2.2. Gastos por litro | 49 |
| 3. Proyección de Ingresos | 49 |
| 4. Análisis de Sensibilidad..... | 51 |
| 5. Flujo de Caja | 55 |
| | |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 59 |
| | |
| BIBLIOGRAFÍA | 61 |
| | |
| ANEXOS | 63 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1. Crecimientos de volumen y valor (2016-2017), (Aduana, 2017)..... | 2 |
| Tabla 2. Capacidad de envasado bodegas VSPT (Viña San Pedro y Tarapaca, 2017) | 6 |
| Tabla 3. Exportaciones de espumante, en cajas de 9 litros (C9L), (Aduana, 2017)..... | 8 |
| Tabla 4. Aspectos relevantes administradores restaurantes..... | 24 |
| Tabla 5. Resultados pruebas de enología..... | 26 |
| Tabla 6. Principales conclusiones IM..... | 28 |
| Tabla 7. Incidencia de consumo en segmentos etarios (Fuente: Estudio de Consumidores, 2017)..... | 30 |
| Tabla 8. Frecuencias de consumo (Fuente: Estudio de Consumidores, 2017) | 31 |
| Tabla 9. Ocasiones en que se consume habitualmente vino. (Sargon, Estudio de consumidores, 2017)..... | 34 |
| Tabla 10. Resultados iteración 2 del prototipo. Fuente: Elaboración propia..... | 36 |
| Tabla 11. Resultados iteración 3 del prototipo. Fuente: Elaboración propia..... | 36 |
| Tabla 12. Número de veces que se menciona el concepto en el testeo..... | 37 |
| Tabla 13. Evaluación prototipo. Fuente: Elaboración propia. | 38 |
| Tabla 14. Situaciones evaluadas por cada grupo etario..... | 39 |
| Tabla 15. Costos asociados directamente al litro..... | 45 |
| Tabla 16. Gastos asociados al litro producido..... | 45 |
| Tabla 17. Inversión Inicial Accesorios LINDR..... | 47 |
| Tabla 18. Inversión Inicial Accesorios CELLI..... | 48 |
| Tabla 19. Costos directos por litro. Fuente: Elaboración propia.... | 49 |
| Tabla 20. Ingreso neto. Fuente: Elaboración propia..... | 50 |
| Tabla 21. Capacidades, matriz contenedor y barril. | 51 |

| | |
|--|----|
| Tabla 22. Ingresos asociados a un restaurante. | 52 |
| Tabla 23. Costos asociados a un restaurante..... | 52 |
| Tabla 24. Utilidades asociadas a la venta de un vino a un restaurante. Fuente: Elaboración propia..... | 52 |
| Tabla 25. Capacidad de los barriles con dos contenedores..... | 53 |
| Tabla 26. Utilidades asociadas a la venta de 2 vinos distintos con misma demanda a un restaurante. Fuente: Elaboración propia.... | 53 |
| Tabla 27. Utilidades asociadas a la venta de 3 vinos distintos con misma demanda a un restaurante. Fuente: Elaboración propia.... | 53 |
| Tabla 28. Volúmenes de venta por año. Fuente: Elaboración propia. | 55 |
| Tabla 29. Flujo de caja anual a 4 años. Fuente: Elaboración propia. | 56 |
| Tabla 30. VAN del proyecto. Fuente: Elaboración propia. | 56 |
| Tabla 31. Análisis de sensibilidad costos de transporte. Fuente: Elaboración propia..... | 57 |

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

| | |
|--|----|
| Ilustración 1. Misiones de Rengo Brut y Demisec | 3 |
| Ilustración 2. Proceso productivo VSPT, (Sostenibilidad, 2016)..... | 4 |
| Ilustración 3. Key Kegs | 7 |
| Ilustración 4. Keykeg conectado | 7 |
| Ilustración 5. Metodología | 15 |
| Ilustración 6. Clientes a nivel mundial de key keg para vino, (Key Keg, 2018)..... | 16 |
| Ilustración 7. Máquina llenado key keg | 17 |
| Ilustración 8. Flexi Tank | 18 |
| Ilustración 9. Sexo de la muestra (Fuente: Estudio de Consumidores, 2017) | 29 |
| Ilustración 10. Edades de la muestra (Fuente: Estudio de Consumidores, 2017) | 30 |
| Ilustración 11. Importancia de cualidades para servicio de venta de vino en restaurantes (Fuente: elaboración propia) | 32 |
| Ilustración 12. Importancia de cualidades para servicio de venta de vino en restaurantes, segunda característica (Fuente: Elaboración propia)..... | 33 |
| Ilustración 13. Barriles keykeg | 43 |
| Ilustración 14. Presentación producto..... | 43 |
| Ilustración 15. Adaptador y dispensador de vino | 44 |
| Ilustración 16. Dispensador de aire | 44 |

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

1. Antecedentes Generales

Se presentan los antecedentes para contextualizar el trabajo, datos generales de la empresa y tendencias que se relacionan con el trabajo a realizar.

1.1. Caracterización de la organización

- Objetivo, misión y visión

Viña San Pedro y Tarapacá (VSPT) es una empresa dedicada a la producción, distribución y venta de vino chileno cuyo objetivo es construir marcas globales, crecer rentablemente en el mercado, ser sustentables en el mercado y ser líderes en capital humano.

VSPT declara como misión lo siguiente: “Celebrando la vida, inspiramos experiencias”. Y su visión es: “Ser un grupo vitivinícola rentable, de escala mundial, basado en las fuerzas de nuestras marcas estratégicas y lideradas por la gestión innovadora y sustentable de un equipo humano de excelencia”.

- Contexto

Viña San Pedro Tarapacá (VSPT) es el resultado de la fusión de dos grupos vitivinícolas, San Pedro Wine Group y Viña Tarapacá en 2008. VSPT tiene operaciones en Chile y Argentina, desarrollando actividades que comprenden la producción, comercialización, distribución y exportación de productos vitivinícolas. El grupo está compuesto por 7 bodegas chilenas: San Pedro, Tarapacá, Leyda, Santa Helena, Misiones de Rengo, Viña Mar y Casa Rivas, y 2 argentinas: La Celia y Bodega Tamarí, actualmente los volúmenes de venta son sobre los 75.1 MMLT (Millones de litros) en exportaciones y sobre 68 MMLT en el mercado nacional ver en Anexo 1, evolución de las ventas en mercado nacional y exportaciones. (Viña San Pedro y Tarapaca, 2017)

En cuanto a la industria vitivinícola en Chile, a nivel nacional se exporta cerca del 80% de su producción, el restante 20% es comercializado en el mercado doméstico. Es por esto que VSPT divide su organigrama en exportaciones y mercado nacional. (Memoria VSPT, 2017)

La gran mayoría de las viñas exportadoras nacionales participan en Wines of Chile, organización que tiene entre sus objetivos promocionar el vino chileno en el ámbito nacional e internacional, los mercados definidos como prioritarios por Wines of Chile son: Estados Unidos, Canadá, Reino Unido, Brasil, Irlanda, Dinamarca y Asia.

1.2. Servicios, clientes y usuarios

Se identifican los principales productos que ofrece la organización y se describe en detalle el proceso productivo o de servicios, respaldados con evidencia o fuentes adecuadas.

VSPT es una empresa que se dedica a la venta de productos, en este caso vinos, el que se divide en dos tipos: mundial y nacional.

- **Industria mundial**

Según la última memoria emitida por la empresa VSPT, la Organización Internacional del Vino, estimó la producción mundial del año 2017 con una cifra cercana a los 246.7 millones de hectolitros, 8% menos que el año anterior. Europa sigue siendo el principal productor mundial con el 61% del total, donde Italia se sitúa como el principal productor del mundo con 39.3 millones de hL, seguido por Francia y luego España.

En América, Estados Unidos ocupa la cuarta posición a nivel mundial (23.3 millones de hL), Argentina séptimo con 11,8 millones de hL y Chile noveno con 9.5 millones de hL. Para Chile, se encuentran como mercados prioritarios: China, Estados Unidos, Brasil, Canadá y Reino Unido. (WoC, 2018)

En los últimos diez años, las exportaciones chilenas de vino envasado muestran una tendencia de crecimiento, alcanzando un promedio anual de expansión de 3.8% en cajas de 9 litros vendidas (Aduana, 2017). En cuanto al formato de vino, según cifras entregadas por Vinos de Chile se presentan los siguientes crecimientos:

Tabla 1. Crecimientos de volumen y valor (2016-2017), (***Aduana, 2017***)

| Formato | Volumen | Valor |
|------------------------------|---------|-------|
| Embotellado | 4.2% | 5.6% |
| Espumantes | 6.6% | 0.2% |
| Granel | 3% | 27.5% |
| Exportaciones Totales | 3.7% | 8.8% |

El aumento significativo del valor de vino en granel se debe a un aumento del precio promedio del litro de vino de 23.9% (WoC, 2018).

- Nacional

En Chile, la gran mayoría de las viñas nacionales participan de Vinos de Chile, la que tiene entre sus objetivos promocionar el vino chileno en el ámbito nacional e internacional. Actualmente, Vinos de Chile, tiene como objetivo mejorar la competitividad de la industria siguiendo los lineamientos del Plan Estratégico 2025, cuyo objetivo es consolidar a Chile en el principal productor de vinos Premium, sustentables y diversos, promoviendo la denominación de origen.

En cuanto al consumo promedio es de 13.1 litros per cápita anual, en los últimos años la categoría vinos masivos ha ido retrocediendo en favor de vinos de nivel Premium. Respecto a los formatos: 57.4% del consumo corresponde a botella, 40.6% vino en caja y 1.9% envases plásticos y latas. La composición de los vides de vinificación están divididos 74.7 % para cepas tintas y 25.6% para cepas blancas (Viña San Pedro y Tarapaca, 2017).

Durante 2015 y 2016, la empresa ha puesto foco en el desarrollo de la categoría Botellas Finas y por sobre todo las marcas Premium y Ultra Premium, donde en 2016 se logró un crecimiento de un 16.5% en esos segmentos (Sostenibilidad, 2016). Según AC Nielsen, la empresa obtuvo un liderazgo absoluto en la categoría, canal tradicional y mayorista¹, alcanzando un 32.4% de market share en volumen. El vino Gato, logró crecer un punto de participación en volumen en el segmento de marcas masivas en comparación a 2015, obteniendo el 15.1% de este segmento.

En la categoría de Espumantes, en 2015 y 2016² se mantuvieron los crecimientos registrados los años anteriores, esto gracias a que VSPT logró mediante el lanzamiento de Misiones de Rengo Espumante (variedades Brut y Demisec, ilustración 1) y Viñamar mantener su liderazgo en el segmento Premium.

Ilustración 1. Misiones de Rengo Brut y Demisec



¹ Canal Tradicional y Mayorista: Todos los puntos de venta habilitados que no incluye supermercados. Por ejemplo: botillerías, almacenes, etc.

² Según el último informe de sustentabilidad (2015-2016)

- Proceso productivo

El proceso productivo consta de 7 etapas, nombradas de esta manera por VSPT en su reporte de sostenibilidad (Sostenibilidad, 2016): Uva, Vendimia, Proveedores, Vinificación, Envasado, Transporte, Distribución y Venta.

Ilustración 2. Proceso productivo VSPT, (Sostenibilidad, 2016)



1. Uva: Acompañan el proceso productivo y no intervienen, logrando así un manejo racional de los agroquímicos. Es también un objetivo primordial respetar a las comunidades que ahí residen y preocuparse por el desarrollo y bienestar de sus trabajadores agrícolas.
2. Vendimia: Durante el proceso de vendimia se preocupan por la correcta manipulación de la uva, así como por las condiciones laborales de todos los trabajadores.
3. Proveedores: Son uno de los pilares del negocio y es prioridad ejercer prácticas justas con ellos y preocuparse por su desarrollo productivo.
4. Vinificación: Su constante búsqueda por la excelencia se extiende desde la elaboración del vino, hasta la revisión y control de la compra de los

insumos secos que se utilizarán en los distintos procesos productivos de su vinificación.

5. Envasado: Una vez realizado el pedido por parte de la unidad comercial y recibida el vino en la unidad enológica, la Gerencia de Operaciones es la responsable de envasar y embarcar el producto final, con todos los requerimientos de calidad y normativas necesarias.

6. Transporte:

Mercado Nacional: La distribución de los productos al interior del país se ejecuta a través de Transportes CCU Ltda., que posee una red de 23 centros de distribución que cubren desde Arica a Coyhaique con una plataforma operativa de excelencia y un equipo de personas altamente calificadas.

Mercado Internacional: La Gerencia de Operaciones de VSPT es responsable de coordinar la logística y distribución de los productos de la manera más rápida, segura y eficiente desde las plantas productivas hasta el puerto, donde se preocupan de que el vino llegue en óptimas condiciones para ser embarcado y que llegue al cliente final.

7. Distribución y venta: La comercialización del producto en los países de destino y a público es responsabilidad de sus clientes, distribuidores de vinos y licores que llevan vino a las diferentes partes del mundo.

Actividades de la empresa

- Agrícola

El objetivo del área es abastecer de la mejor calidad de uva posible, además se preocupan de buscar las prácticas más sustentables en el largo plazo. Y destacan con iniciativas como el cuidado del suelo, racionalizar el agua y monitoreo de plagas.

- Enología

Enología maneja el resultado de la gestión agrícola, incorporando la habilidad de los enólogos para finalmente producir un vino óptimo y que sea demandado por el mercado.

- Envasado

El proceso de envaso ocurre en las distintas bodegas de VSPT, el cual cuenta con 2 en Chile y 1 en Argentina, la capacidad de envasado actual del grupo es de 79.040 litros por hora, los detalles se encuentran en la tabla a continuación. (Memoria VSPT, 2017)

Tabla 2. Capacidad de envasado bodegas VSPT (*Viña San Pedro y Tarapaca, 2017*)

| Bodega | Molina | Isla de Maipo | La Celia (Argentina) |
|---|--------|---------------|----------------------|
| Capacidad máxima de envasado (litros/hora) | 65.54 | 9 | 4.5 |

- Distribución y Venta

Por último comienza la distribución y venta del vino, en Chile se ejecuta a través de Transportes CCU Ltda., el que posee una flota de vehículos de Arica a Coyhaique, en tanto la gerencia de operaciones de VSPT es el responsable de coordinar la logística y distribución de los productos desde las plantas hasta el puerto.

Sus principales productos son: Castillo de Molina, Gato, Gran reserva de Viña Tarapacá, Misiones de Rengo, Santa Helena, Manquehuito.

1.3. Tendencias

Existen tendencias en el mundo del vino, estas han sido presentadas en los últimos años por diferentes revistas o blogs especializadas como Wine Business o The Drink Business, estas tendencias incluyen diferentes mercados, productos y formatos de vino.

En cuanto a los mercados, uno de los que ha tomado un lugar importante es el mercado chino, la que ya ha tomado una reputación mundial por la importación de vino, pero se espera que las exportaciones de las bodegas aumenten en 2018 (The Drink Business, 2018).

Por otro lado, diferentes formatos como el vino en lata (wine-in-a-can) y el vino de barril (wine-on-tap) vienen tomando fuerza desde hace un tiempo, como lo mencionó The Wine Business en su artículo “The Kegging Revolution”, creando un formato más eficiente y generando a partir de esto una opción de calidad más asequible para opciones de mayor calidad, considerando por otro lado que su formato es más amigable con el medio ambiente. Este formato, wine on tap, lleva un tiempo en Europa, y en lugares como Londres o Irlanda, se ha visto como una buena opción. En cuanto a Sudamérica, según la página de Key Keg (<https://www.keykeg.com>, ilustración 3 y 4), especialistas en este tipo de barril, solo dos viñas en Sudamérica han solicitado este formato, vitivinícola Antawara SpA y viñedos Puertas Ltda, ambas chilenas.

Ilustración 3. Key Kegs



Ilustración 4. Keykeg conectado



Finalmente, otro de los productos relacionados al vino que está marcando tendencia es el crecimiento de los espumantes, como se puede ver en la tabla 3, obtenida del informe de estadísticas sobre vinos de Chile.

Tabla 3. Exportaciones de espumante, en cajas de 9 litros (C9L), (*Aduana, 2017*)

| Grupo Económico | 2017 | 2016 | 2015 | 2014 | 2013 |
|----------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Otro | 276.887 | 242.305 | 268.534 | 338.942 | 298.143 |
| CYT | 193.353 | 206.492 | 186.175 | 187.268 | 146.331 |
| Undurraga | 102.485 | 51.027 | 56.522 | 49.151 | 56.982 |
| VSPT | 85.196 | 130.038 | 68.980 | 18.415 | 18.634 |
| VSC | 12.271 | 28.918 | 9.692 | 9.971 | 15.127 |
| Total general | 670.191 | 658.779 | 589.903 | 603.747 | 535.217 |

Los espumantes van en alza en cuanto a la exportación desde el mercado chileno, la tabla mostrada anteriormente muestra la cantidad de cajas en formato de 9 litros que han sido exportadas en los últimos años desde las diferentes viñas o grupos vitivinícolas.

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Generar una estrategia comercial de un nuevo producto en el mercado local, barriles para vino en los restaurantes chilenos desde VSPT

2.2. Objetivos específicos

- Conocer el manejo actual de los vinos en los restaurantes chilenos.
- Realizar un estudio de mercado para el vino en barriles, en diferentes dimensiones: stakeholders, nivel de servicio, sustentabilidad y vino en copa.
- Establecer estándares de desempeño actuales en restaurantes para evaluar los resultados post producto.
- Identificar la percepción de los stakeholder (clientes, trabajadores y dueños/administradores de restaurantes) respecto del nuevo producto.
- Evidenciar los principales problemas de los restaurantes en cuanto a su actual sistema de vinos, sangría y espumante, en base a los testeos.
- Elaborar estrategia comercial para implementar el nuevo producto de vino en barril.
- Evidenciar los puntos a favor para el cliente con el nuevo formato.
- Evaluar económicamente el proyecto.

2.3. Alcances

El alcance de este trabajo de título en primer lugar se limita a realizar la investigación con la autorización de la VSPT en restaurantes de la región metropolitana.

Luego busca establecer estándares de calidad para el nuevo producto utilizado. Estándares de calidad se refiere a que debe cumplir la instalación de los barriles para que se puedan aprovechar en un 100% y aprovechar su característica de eco amigable, así buscar la forma de que los restaurantes se puedan hacer cargo del post uso de los barriles.

Por el lado del prototipado, realizar un testeo a un número de clientes acotado de restaurantes, mediante un prototipo no funcional para saber las reacciones de los distintos actores (mozos, clientes del restaurante). Es importante señalar que por temas de tiempo y recursos que se podrían requerir es posible que el prototipo funcional no esté listo, pero se entregarán recomendaciones en caso de que la empresa desee seguir con el proyecto.

Por último, la estrategia comercial será presentada a la viña señalando la definición de la propuesta, el posible segmento y el análisis económico del nuevo producto.

3. Marco Teórico

Dentro del siguiente marco conceptual se muestran los conceptos y herramientas que servirán para el desarrollo de la metodología y, con ello, lograr los objetivos del trabajo de título.

3.1. Innovación

Este concepto se puede definir como introducir un nuevo elemento con la intención de aportar valor, teniendo en cuenta un cambio y tomando una posición competitiva. Para la OCDE (2005) es “la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto, de un método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización en el lugar de trabajo o en las relaciones exteriores”.

La innovación no depende necesariamente de la tecnología, de hecho al considerar el proceso innovador se pueden concebir innovaciones económicas, sociales, tecnológicas, organizativas, estratégicas que se originan y desarrollan en muy distintos departamentos de una empresa. (Ortiz y Pedroza, 2006)

3.2. Design Thinking

Loockwood (2010) describe el Design Thinking como un proceso de innovación esencialmente centrado en el humano con énfasis en la observación, colaboración, visualización de ideas, prototipos y análisis de negocios, donde estos factores influyen en la estrategia e innovación del negocio.

El instituto de Diseño de la Universidad de Stanford en 2012 diseñó una guía que muestra los cinco pasos elementales de la metodología del Design Thinking los cuales están integrados por: empatizar, definir, idear, prototipar y evaluar.

- Fase 1: Empatizar

Es el elemento central del proceso de diseño porque es indispensable conocer a los usuarios para crear innovaciones significativas (González, 2012). Las cuestiones básicas para llevar a cabo este paso es observar y escuchar a las personas potenciales a convertirse en clientes, buscar hacer una conversación con estos y hacer preguntas esenciales ¿por qué? o ¿cómo? con la finalidad de encontrar necesidades y deseos que tal vez no se imaginaban.

- Fase 2: Definir

Esta etapa busca delimitar el problema para lograr una solución adecuada. Es indispensable tener claridad en el enunciado para poder transmitir la necesidad al equipo para tener clara la motivación durante el proceso.

- Fase 3: Idear

Se busca generar una cantidad importante de ideas para entregar conceptos que se puedan prototipar (González, 2012). Existen diversos métodos para lograr este

punto como la lluvia de ideas, mapas mentales e historias que permiten intercambiar roles y presentar mejor las ideas.

- Fase 4: Prototipar

Prototipar es el proceso en el que se desarrolla un modelo preliminar (Seidel y Fixson, 2011). Este paso es diferenciador en el Design Thinking para los negocios ya que se basa en crear elementos que permitan la interacción con las ideas o conceptos previamente creados que son susceptibles a evaluarse y que definan una experiencia en los usuarios. Los prototipos permiten crear una percepción que puede ser mejorada o bien eliminada antes de llegar a la implementación esto es fundamental para alcanzar la innovación.

- Fase 5: Evaluar

Es necesario probar el prototipo con el propósito de evaluar el trabajo realizado en las etapas previas. Lo relevante en esta etapa son los comentarios y experiencias de las personas con el diseño, quienes generaran las ideas para la mejora del prototipo antes de su lanzamiento en el mercado (Kelley, 2011). Algunas veces al evaluar, no solo se muestra los errores y aciertos de la solución al problema sino que entrega elementos que no habían sido considerados por lo que también es una etapa de aprendizaje (González, 2012).

3.3. Fuerzas de Porter

Las 5 fuerzas de Porter (Porter, 1979) son esencialmente un gran concepto de los negocios por medio del cual se pueden maximizar los recursos y superar a la competencia, cualquiera que sea el giro de la empresa. Las 5 fuerzas son:

- Poder de negociación de los proveedores. Proporciona a los proveedores de la empresa, las herramientas necesarias para poder alcanzar un objetivo, aumentando sus precios y ser menos concesivos.
- Poder de negociación de los compradores. Es el poder con el que cuentan los clientes o compradores en la industria para tener mejores precios y condiciones. Si los compradores están bien organizados, esto hace que sus exigencias sean cada vez más altas y que exijan incluso una reducción de precios notable.
- Amenaza en tus ingresos por productos sustitutos. Se refiere al potencial de empresas que producen o venden productos alternativos a los de la industria.
- Amenaza de la entrada de nuevos competidores. Se refiere a la entrada potencial a la industria de empresas que producen o venden el mismo tipo de producto.
- Rivalidad entre competidores. Hace referencia a la competencia directa con otras empresas de la industria que te dan el mismo producto

3.4. Investigación de Mercados

Se considera que el proceso de investigación de mercados consta de seis pasos (Malhotra, 2008).

1. Definición del problema. Se debe plantear el problema/oportunidad correctamente para guiarse en la dirección correcta hacia una resolución. Se debe considerar el propósito del estudio, la información antecedente, la información que se necesita y la forma en que se utilizará para la toma de decisiones. Para definir el problema/oportunidad, preguntarse dónde surge este, los problemas suelen surgir de necesidades.
La definición del problema supone hablar con quienes toman las decisiones, entrevistas con los expertos del sector, análisis de los datos secundarios y quizás, alguna investigación cualitativa, como las sesiones de grupo.
2. Desarrollo del enfoque del problema. Este incluye la formulación de un marco de referencia para situar el problema exactamente en donde se encuentra, modelos analíticos, preguntas de investigación e hipótesis, e identificación de la información que se necesita. Este proceso está guiado por conversaciones con los administradores y los expertos del área, análisis de datos secundarios, investigación cualitativa y consideraciones pragmáticas.
3. Formulación del diseño de investigación. Expone detalladamente los procedimientos necesarios para obtener la información requerida, y su propósito es diseñar un estudio que ponga a prueba las hipótesis de interés, determine las posibles respuestas a las preguntas de investigación y proporcione la información que se necesita para tomar una decisión. También es necesario diseñar un cuestionario y un plan de muestreo para seleccionar a los participantes del estudio. De manera más formal, la elaboración de un diseño de investigación incluye los siguientes pasos:
 - I. Definición de la información necesaria
 - II. Análisis de datos secundarios
 - III. Investigación cualitativa
 - IV. Técnicas para la obtención de datos cuantitativos (encuesta, observación y experimentación)
 - V. Procedimientos de medición y de escalamiento
 - VI. Diseño de cuestionarios
 - VII. Proceso de muestreo y tamaño de la muestra
 - VIII. Plan para el análisis de datos
4. Trabajo de campo o recopilación de datos. La recopilación de datos implica contar con personal o un equipo que opere ya sea en el campo, como en el caso de las encuestas personales, desde una oficina por teléfono (o computadora) o electrónicamente (por correo electrónico o Internet). La selección, capacitación, supervisión y evaluación adecuadas del equipo de campo ayuda a minimizar los errores en la recopilación de datos.

5. Preparación y análisis de datos. Incluye su revisión, codificación, transcripción y verificación. Se asignan códigos numéricos o letras para representar cada respuesta a cada pregunta del cuestionario. Los datos de los cuestionarios se transcriben o se capturan en cintas o discos magnéticos, o se introducen directamente de la computadora. Los datos se analizan para obtener información relacionada con los componentes del problema de investigación de mercados, y de esta forma, brindar información al problema de decisión administrativa.
6. Elaboración y presentación del informe. Todo el proyecto debe documentarse en un informe escrito donde se presenten las preguntas de investigación específicas que se identificaron; donde se describan el enfoque, el diseño de investigación y los procedimientos utilizados para la recopilación y análisis de datos; y donde se incluyan los resultados y los principales resultados. Debe hacerse una presentación oral para la administración, en la cual se usen tablas, figuras, y gráficas para mejorar su claridad e influencia.

3.5. Estrategia Comercial

Luego de un diagnóstico, se diseña la estrategia comercial en base a las 4P establecidas por Jerome McCarthy.

1. Producto: Es un bien tangible o Intangible (físico o servicio) que vendemos. Este tiene algunas variables como son: Calidad, Marca, Envase, Servicio, Garantía, Diseño, Características, etc. El producto según los hábitos de compra puede ser: Rutinarios y de compra impulsiva, emergencia, comparación.
2. Precio: Es la cantidad o importe monetario que el cliente debe de pagar por un determinado producto o servicio, este es el que genera ingreso a la empresa ya que los demás lo único que hacen es generar egresos. Dentro de sus variables están: Descuentos, periodo de pagos, condiciones de crédito, precio de lista, Etc. Para asignar un precio se deben de tomar en cuenta diferentes factores: Marco legal, mercado y competencia, métodos de fijación, estrategias de precio, entre otros.
3. Promoción: El propósito de la promoción es permitir a potenciales compradores enterarse de la existencia de un bien o servicio con el fin de que los consuman. Existen diferentes formas de promocionar un servicio y/o producto: Ventas personal, publicidad, relaciones públicas.
4. Plaza de distribución: Se refiere a aquellas actividades en que la empresa pone el producto a disposición del mercado, este es el elemento mix que se utiliza para que un producto llegue al cliente y se entiende como plaza un área geográfica para vender un producto o servicio.
Las variables de la Plaza de Distribución pueden ser las siguientes: canales, logística, inventario, ubicación, transporte, cobertura, Etc.

3.6. Business Model Canvas

El BM Canvas (Osterwalder & Pigneur, Business Model Generation, 2010) considera 5 apartados: el lienzo, patrones de modelos de negocio, técnicas para el diseño de modelos de negocio, estrategia y un proceso genérico. El canvas se hizo en base al primer apartado.

El lienzo de modelo de negocios es una herramienta para describir, analizar y diseñar modelos de negocio. La definición de modelo de negocio según el libro es: “Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor.

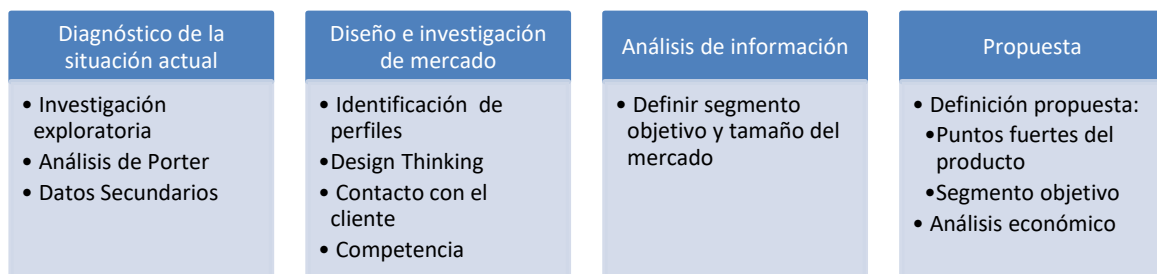
Los 9 módulos presentados por el Osterwalder son:

1. Segmentos de mercado: Una empresa atiende a uno o varios segmentos de mercado.
2. Propuestas de valor: Su objetivo es solucionar los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades mediante propuestas de valor.
3. Canales: Las propuestas de valor llegan a los clientes a través de canales de comunicación, distribución y venta.
4. Relaciones con clientes: Las relaciones con los clientes se establecen y mantienen de forma independiente en los diferentes segmentos de mercado.
5. Fuente de ingresos: Las fuentes de ingresos se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas.
6. Recursos clave: Los recursos clave son los activos necesarios para ofrecer y proporcionar los elementos antes descritos.
7. Asociaciones clave: Es la forma en que mediante una serie de actividades se ofrecen y proporcionan los elementos descritos anteriormente.
8. Asociaciones clave: Algunas actividades se externalizan y determinados recursos se adquieren fuera de la empresa.
9. Estructura de costes: Los diferentes elementos del modelo de negocio conforman la estructura de costes.

4. Metodología

La metodología considera 4 etapas: diagnóstico de la situación actual, diseño e investigación de mercado, análisis de información y propuesta. Estas se presentan a continuación en la ilustración 5.

Ilustración 5. Metodología



En primer lugar, como se muestra en la ilustración 5, el objetivo en la etapa será realizar un diagnóstico de la situación actual del mercado. Para esta etapa se hace un análisis del mercado actual y potencial con el objetivo de ver los diferentes aspectos que se puedan considerar. Para la obtención de estos resultados se realizará investigación exploratoria, análisis de datos secundarios acompañado de un análisis de entorno externo a través de un benchmarking y un análisis de Porter.

Luego se realizará un diseño de la investigación descriptiva, de esta manera analizar la información. Para esto se identificaran los perfiles del consumidor final, para realizar esto la investigación estará basada en la metodología empleada por Sargon, los que realizaron una investigación cualitativa mediante entrevistas cara a cara a personas del grupo objetivo en estudio, mediante selección aleatoria en puntos de calle de alta afluencia de público, el cuestionario duro 15 minutos como máximo. La entrevista fue realizada a 394 personas en el sector de Santiago.

Posteriormente mediante la metodología de Design Thinking, en el que se hará un enfoque especial en empatizar, prototipar y testear. En la primera etapa se comprenderán las necesidades de los actores clave para luego generar ideas, en la segunda etapa se tiene un especial énfasis en poder crear un prototipo o una forma de testear el comportamiento u opinión de los diferentes actores y finalmente realizar el testeado con los actores y así poder validar las hipótesis con los posibles actores claves.

La información recopilada será procesada, analizada y se deberá interpretar resultados, para estimar la segmentación correspondiente y el tamaño de mercado al que puede acceder este nuevo formato.

Finalmente, para establecer el modelo de negocios del producto se realizara un canvas y se presentará un marketing mix y así establecer la propuesta comercial con foco en el cliente de la viña (dueños o administradores de locales que vendan vino). Con esto se espera poder abarcar la definición del producto, su segmento objetivo y la evaluación económica del proyecto, no así la implementación del formato.

CAPÍTULO 2: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

El mercado en Chile de los barriles de plástico (key kegs) aún no se presenta como una opción común, a diferencia de Europa, aún son muy pocas las viñas chilenas que tienen contacto o la idea de utilizar este formato de barril. En cuanto a la tendencia, como se mencionó anteriormente, el wine on tap viene tomando fuerza desde hace un tiempo, ya que se presenta como un formato eficiente, permitiendo una mejor calidad por parte del vino y generando otras formas de administración del vino a nivel restaurante.

1. Mercado Global

A nivel mundial, existe una tendencia y utilización de este producto en Europa y Estados Unidos existen varias empresas que trabajan con el formato de key keg para vinos, como se muestra en la ilustración 6, en el anexo 2 se puede ver un mapa con mayores detalles en donde se muestran los usuarios que utilizan actualmente key keg en el mundo para diferentes líquidos.

Ilustración 6. Clientes a nivel mundial de key keg para vino, (Key Keg, 2018)



En esta sección se estudiaron características y funcionamiento de viñas en Europa o Estados Unidos que utilizan este formato en su modelo de negocio, se obtuvieron datos de viñas ubicadas en España, Francia y Estados Unidos, estas fueron seleccionadas a partir de la base de datos que presenta la página de key keg de manera online en la sección usuarios.

Dada las respuestas por parte de las viñas y no tener respuesta de las viñas de Francia, se decidió trabajar con las variables y características entregadas por las viñas españolas: Valsangiacomo, Aribayos y Cámbrico.

A partir de esto, se identificaron aspectos importantes relacionados al líquido, a la venta, el mercado, el comprador y la calidad que presenta el vino, estos son presentados a continuación:

Caracterización del Producto Entregado por Viñas de España

Por parte de las 3 viñas se obtuvieron resultados similares, las 3 son viñas españolas que ofrecen barriles de plástico como formato de venta, utiliza vino para exportación y vermut para venta en España, además Aribayos ofrece cerveza Craft, la forma de llenado del barril es manual y mediante una máquina de llenado especial para estos barriles (Ilustración 7).

Ilustración 7. Máquina llenado key keg



La venta del key keg es directa con los restaurantes y estos son los responsables de la instalación de la máquina dispensadora de vino. En cuanto a la exportación de vino en barriles de plástico es hacia USA, Tailandia, Irlanda y Reino Unido, en donde los últimos dos países es posible encontrar vino de manera recurrente en formato wine on tap en los restaurantes. Además se agrega como cliente potencial por parte de la viña Valsangiacomo los hoteles All Inclusive y por parte de Aribayos clientes particulares. Finalmente la calidad que presenta el vino para el formato ofrecido es de 12 meses.

En conclusión los datos más relevantes dado esta investigación son los relacionados a la calidad, ya que es una variable a considerar a la hora de generar una propuesta a otros restaurantes, la evidencia de que la cultura puede impedir la venta del vino en el lugar y la forma de venta, ya que a priori el proyecto considera sustentar los equipos desde la viña hacia los restaurantes.

2. Mercado Chileno

En Chile, existen distribuidores del vino en barril que no son muchos, considerando que en productores de vino, hay solo dos usuarios validados por la página oficial de key kegs que son Viñedos Puerta LTDA y Vitivinicola Antawara.

Por otro lado, otras organizaciones en Chile que utilizan barriles de este tipo son Reiner Wines, Cerveza Guayacan y Cerveza Kunstmann, pero no se dedican a la venta del vino, solo cerveza.

Para saber más sobre estas viñas se presenta una breve reseña de cada una, además realizará un análisis de fuerzas de porter, de esta manera evidenciar la competencia en la industria y variables importantes a la hora establecer una propuesta final.

2.1. Viñas

2.1.1. Viñedos Puertas LTDA

Viñedos Puertas es una empresa familiar fundada por José Puertas Pons en el año 1950. El objetivo principal de la empresa fue la venta de uvas, vinos a granel y servicio de maquila.

Su visión es “Consolidar a Viñedos Puertas en el mercado internacional, como empresa comprometida a superar las expectativas de nuestros clientes con productos de alta calidad.”

Una de las principales fortalezas de Viñedos Puertas son los más de 60 años de experiencia comercial en la venta de vinos a granel. Su amplia y moderna bodega “El Milagro”, posee una capacidad sobre los 25.000.000 lt y tecnología de punta. Como empresa produce y destina gran parte de su producción a distintos mercados, ya sean nacionales o internacionales, proporcionando un servicio de alta calidad en los formatos: flexi-tank (ilustración), tank-tainer y drum (bidones, anexo).

Ilustración 8. Flexi Tank



2.1.2. Vitivinícola Antawara LTDA

Antawara es una bodega chilena fundada en 2006 por el Sr. Jaime Muñoz, Winemaker. En 2009, el Sr. Pablo Varas, ingeniero, se unió al Sr. Muñoz en la propiedad de la empresa. Ambos cuentan con más de 12 años de experiencia y conocimientos en la industria internacional del vino, desde el comercio y el marketing globales hasta el sector de la vinificación y el embotellado.

El Sr. Muñoz trabajó como enólogo en algunas prestigiosas bodegas en Chile y Francia, y también fue nombrado por grandes minoristas en Alemania y Canadá para hacer sus vinos de Chile. El Sr. Varas representó a los grandes minoristas de vinos estadounidenses en Chile durante muchos años, y estuvo a cargo de toda la oferta de América Latina, tanto vinos como licores.

En 2016, Antawara se asoció con Paringa Estate Winery, en el sur de Australia, para ofrecer a sus clientes una gama más amplia de cualidades y orígenes. Además, en el mismo año, abrimos nuestra oficina de distribución en Norteamérica. Su visión es “ser un proveedor reconocido y destacado de vinos de calidad, lo que nos coloque entre los 20 principales exportadores de Chile.” Poseen viñedos en Curicó (Chile), Maipo (Chile), Maule (Chile), McLaren (Australia), Langhorne (Australia) y Barossa (Australia).

Además en Vitivinícola Antawara, las acciones que realizan con key keg no se presentan en Chile, más bien exportan a Estados Unidos en donde un distribuidor se hace cargo de la venta de barriles.

En anexos se encuentra una tabla comparativa de C9L³ y FOB⁴, en cuanto a las exportaciones, de los últimos 3 años, considerando la categoría embotellado y granel, de los 3 grupos vitivinícolas. Se puede ver que en volúmenes VSPT exporta desde Chile 7 veces más que Viñedos Puertas y 20 veces más que Antawara (Los datos son obtenidos a partir del informe de aduanas Chile). Además Viñedos Puertas el último año exportó 5,4 veces más en vino a granel que VSPT, siendo este su negocio potencial. En cuanto al FOB (\$) Viñedos Puertas en su formato granel también obtuvo una ganancia mayor que el grupo VSPT.

³ C9L: Cajas de 9 Litros, medida que se utiliza para comparar volúmenes.

⁴ FOB: Free on board, quiere decir que es obligación del vendedor correr con los gastos y costos de movilización de la mercancía hasta el puerto de origen

2.2. Fuerzas de Porter

Con el fin de comprender las fuentes de la competencia en el mercado estudiado, en término de las relaciones entre las fuerzas de negociación y amenazas en el mercado.

1. Poder de negociación de los compradores: **Alta**
Tienen gran poder de negociación ya que si ellos no compran el producto a través de este nuevo formato, no será factible para la empresa seguir desarrollando este formato y para los restaurantes utilizarlo.
2. Rivalidad entre competidores: **Alta**
La competencia en cuanto al vino en barril, no es tan clara ya que actualmente los restaurantes en Chile no cuentan con este formato, pero entra a competir con los otros formatos de vino. Por otro lado, entraría a competir con vinos de otras viñas, que dado esta condición no serían servidos en el formato barril y crearía una ventaja injusta sobre los precios del producto final.
3. Amenaza nueva entrada de nuevos competidores: **Media**
 - En Chile, solo existen 2 viñas que trabajan con barriles key keg
 - Las viñas que utilizan key keg no son del top 10 de viñas en Chile
 - En caso de ser un buen negocio podrían entrar segundos competidores al mercado
 - El mercado en cuanto a la venta de vino está sujeto a contratos entre proveedor (viñas correspondientes) y el restaurante
 - Principal barrera es tener el capital para invertir en estudios de compatibilidad del vino con el llenado, máquina de llenado para key keg y que los restaurantes asociados utilicen el sistema
 - Es posible la entrada de un competidor mediante un formato similar que cumpla con estándares de wine on tap (ej. Barril de acero)
 - El nuevo formato de igual manera será competencia del vino en botella (sustituto)
4. Poder de negociación de los proveedores: **Media**
Los ingredientes para producir el vino en barril son los mismos con los cuales se producen el vino en botella, por lo tanto los proveedores no tienen ningún poder de negociación sobre la fijación de precios del producto final.
Por otro lado el proveedor del key keg es único ya que los barriles de plástico llevan su nombre por lo cual son exclusivos.
5. Amenaza en ingresos por productos sustitutos: **Alta**
En cuanto al producto (vino), existen como sustituto en restaurantes, las bebidas clásicas, jugos y bebidas alcohólicas como posibles sustitutas del producto final.
Por otro lado en cuanto al formato (solo hablar de vinos), existen los wine dispenser (Anexo), corchos coravin (Anexo), la botella y un wine on tap barril (Anexo). El nivel en cuanto a sustitutos es alto, para el producto como para el formato.

En conclusión, se validará la apreciación del producto hacia el cliente, ya que es relevante y crítico para el proyecto. Por otro lado, para la empresa es clave, poder insertar este nuevo formato en el mercado, porque así, se convierte en una ventaja injusta en cuanto a precios y VSPT sería el primer competidor en la industria de restaurantes chilenos (elaborar y distribuir 30 litros en key keg es más barato que 30 litros en botella), dada la posición como primer competidor se pueden tomar ventajas y primeras negociaciones con el proveedores de key keg para anticiparse a nuevos competidores.

Finalmente, los sustitutos, ya sea accesorios o máquinas, a priori, podrían ofrecer la misma calidad y bajos precios que este nuevo formato, por lo tanto es necesario realizar una investigación respecto al uso de estos por parte de los restaurantes. De esta manera los ítems a evaluar en la investigación de mercado son: Cliente del restaurante (apreciación del producto), dueño del restaurante (evidenciar ventaja en precios) y el uso de accesorios sustitos a estos por parte del restaurante.

En relación al escenario nacional, las viñas que utilizan el sistema de key keg lo exportan y no tienen acciones relacionadas a key keg en Chile. Se tiene como hipótesis, en base al análisis realizado anteriormente que el cliente chileno no acepta este formato como tal o por otro lado que los sustitutos son una mejor opción.

CAPÍTULO 3: INVESTIGACIÓN DE MERCADO

El trabajo relacionado con la investigación del mercado se llevó a cabo a lo largo de todo el trabajo de memoria, partiendo por evidenciar mediante datos secundarios en qué situación se encontraba la tendencia relacionada con los barriles key kegs (Capítulo 2), para luego investigar sobre la oportunidad presentada y evidenciar el tamaño del segmento al que se está apuntando en la investigación descriptiva. En cuanto al sector demográfico de la investigación, este fue hecho en restaurantes situados en el sector oriente de Santiago, ya que es aquí donde la empresa quiere posicionar en un primer momento el producto.

Se evidenció el problema u oportunidad, luego se realizó una investigación exploratoria (entrevistas a actores involucrados, datos secundarios son evidenciados en el capítulo 2) y finalmente se realizó una investigación descriptiva (análisis de entrevistas y observación del trabajo en restaurantes).

1. Definición del Problema

El propósito del estudio es determinar qué factores debe considerar la empresa y el restaurante en el uso de los wine on tap. La oportunidad planteada para acceder a realizar esta investigación es: *“generar una diferencia con los otros competidores para la industria de los restaurantes, presentando un producto sustentable con un nuevo tipo de envase en la industria del vino.”*, esta oportunidad se ve de buena manera por parte de la empresa ya que es parte de su programa de innovación y es una tendencia en Europa, es así como la empresa considera importante tomar esto como una oportunidad de negocio.

En cuanto a la investigación, esta se enfocó en recabar información de clientes del restaurante, ya que ellos son el consumidor final y como se define en el *capítulo 2: 5 fuerzas de Porter*, si los clientes no acceden a este nuevo formato, no será factible para la empresa desarrollar este formato. Además se levantó información con respecto al servicio de los mozos, buscando encontrar diferencias respecto a: velocidad de servicio, comodidad al momento de utilizar, comodidad de limpieza y otros relacionados al uso y espacio del local. Finalmente, se levantó información con el dueño o encargado del local, referente a temas administrativos.

2. Investigación Exploratoria

Se realizó una investigación con foco en los dueños y mozos para determinar aspectos relacionados a los restaurantes que puedan ser útiles a la hora de generar una propuesta, de esta manera saber los puntos fuertes y débiles en el manejo de los vinos en copa para estos actores. Además se realizó una investigación con enólogos para saber datos relacionados al formato de key keg para saber qué variables son necesarias en el ambiente del vino que sean indispensables a la hora de presentar una propuesta final. Y finalmente una entrevista con el managing director de Antawara, viña chilena que utiliza los key kegs, con el fin de recopilar información acerca del funcionamiento y experiencia en el mercado chileno.

2.1. Dueños o administradores

El objetivo de entrevistar a administradores o dueños, se basó en conocer aspectos importantes relacionados con la administración, mediante una entrevista poco estructurada donde los administradores pudieron contar más detalles en cuanto a su funcionamiento, se intentó llevar la conversación a temas como la rotación del restaurante en cuanto a copas y vinos más vendidos. En la tabla 4 se resumen algunos de los puntos más importantes recopilados. En el anexo 8 se encuentran datos de otros 9 restaurantes con características de su variedad, venta y rotación correspondiente.

Tabla 4. Aspectos relevantes administradores restaurantes.

Fuente: elaboración propia

| Nombre | Gran Museo Perú | Pilinpausha | Giratorio |
|-----------------------|--|---|---|
| Comentario | No tienen problemas de espacio | Venden poca variedad de cepas en copa | No necesariamente llevan la copa a la mesa |
| Rotación ⁵ | 100 copas diarias | Botella: 50 diarias Copa: 40 diarias | Castillo Molina ⁶ rota mucho 30 a 50 copas diarias |
| Wine dispenser | No funcionó, se rompía | No lo saben manejar | Se rompía había espacio para wine dispenser |
| Post venta | Lo botan separado, pero al momento de retirarlo juntan la basura | | Botellas: bajan y llaman a Coaniquem para que se las lleve Cajas: pagan para que se las lleven |
| Uso de shop | No tienen shop | Utilizan barra de shop | Utilizan barra de shop |

Los 3 restaurantes que proporcionaron más información son Gran Museo Perú, Pilinpausha y Giratorio (otros restaurantes se encuentran en anexo). Las principales conclusiones a partir de la investigación realizada, se evidencia el vino en copa como un posible aspecto a potenciar en los restaurantes, es claro que el método se utiliza, y que a nivel de administración tienen la experiencia necesaria para poder cuantificar y estimar su venta mensual por copa. Como común denominador se pudo obtener que la utilización de un wine dispenser, no les ayudo en su modelo de negocio, pero que por otro lado 2 de los 3 restaurantes tienen y saben utilizar un shop, lo que facilitaría la implementación de un sistema key keg en su local. Finalmente y otro de los puntos fuertes a considerar en la propuesta de venta del nuevo formato es el post venta, saber qué es lo que hacen actualmente y que es lo que harían con el nuevo formato, 1 de los restaurantes comentó que separa la basura en un comienzo, pero que luego se llevan todos los residuos juntos y el otro se contacta con la fundación Coaniquem para que ellos se hagan cargo de los vidrios.

⁵ Rotación copa: se consideran 4 copas aproximadamente por cada botella (100 copas diarias son 25 botellas)

⁶ Castillo Molina: Es una marca asociada a VSPT, fue la primera línea de vinos Reserva de San Pedro y ha alcanzado una reconocida posición en Chile, Latinoamérica y Finlandia.

2.2. Mozos

El objetivo de entrevistar a los mozos, fue saber aspectos relacionados al servicio del restaurante, velocidad y comodidad al momento de servir. Estas entrevistas fueron poco estructuradas, dando espacio a que el mozo pueda contar su experiencia y se puedan captar aspectos que no se tenían en cuenta a partir de las investigaciones realizadas anteriormente. Se entrevistaron 30 mozos de 8 locales diferentes. Estructura de la encuesta se encuentra en anexo. Luego de conversaciones con estos, las principales conclusiones son:

- Servicio del restaurante:

La mayoría de los restaurantes ofrecían vino en copa, pero servían directamente desde la botella, algunos tuvieron wine dispenser en su momento, pero este no era de buena calidad y no siempre funcionaba o mantenía los vinos a la temperatura correcta. Por otro lado todos sabían cómo servir cerveza desde un dispensador y no era un problema.

- Velocidad:

Entre servir cerveza y vino, la cerveza era mucho más rápido y no era necesario ordenar nada ni limpiar nada, además la temperatura de la cerveza estaba controlada por el dispensador, a diferencia del vino que no siempre se encontraba en la barra el vino a buena temperatura para ser servido.

- Servicio de copa en la mesa:

Los restaurantes que servían la copa de vino en la mesa y otros que la servían en la barra, ambos debían cambiar el vino si el cliente no estaba a gusto con el sabor. En cuanto a servir en la barra, no tenían tantos problemas por haber traído el vino servido, no recibían tantos reclamos, y en caso de que el cliente no estuviese a gusto simplemente se cambiaba.

- Comodidad:

Algunos mozos habían trabajado con ambos tipos de servicio, servir directamente en la mesa y servir desde la barra. Según su experiencia en ambos eran bien recibidos, pero no siempre el tipo de restaurante apuntaba al mismo segmento (restaurante más caro (+\$15.000 por persona), se servía en la mesa).

2.3. Enólogo

El objetivo de entrevistar al enólogo es saber técnicamente cuales son los parámetros utilizados para poder validar el vino como apto para el consumo desde el restaurante, cuidando la calidad de este a paladar del público. El enólogo a cargo del proyecto es Mauricio González, Jefe de enología de mercado nacional

de VSPT, enólogo asociado a los proyectos del área de innovación y sustentabilidad.

Los vinos testeados por parte del enólogo fueron Blanco SB⁷ reserva, Tinto CS⁸ reserva y espumante brut. Para testear estos vinos se realizaron degustaciones diarias por un panel experto de la viña, esto durante 3 meses. Además se realizaron análisis fisicoquímicos y microbiológicos para los 3 tipos de vino.

Los resultados expuestos por el enólogo son los siguientes:

Tabla 5. Resultados pruebas de enología.
Fuente: Elaboración propia.

| Vino | Resultados |
|--------------------------|---|
| Blanco SB reserva | Sufría reducción ⁹ luego de 7 días |
| Tinto CS reserva | Vino en buen estado, no existe pérdida de sabor ni color. |
| Espumante Brut | Sufría pérdida rápida de gas |

2.4. Director de viña Antawara

El objetivo de entrevistar a esta persona es saber más acerca del formato, conocer qué investigaciones realizó esta persona en el mercado chileno y cuáles son sus actividades actualmente.

Se entrevistó a Jaime Muñoz, director managing de viña Antawara, en una entrevista semi estructurada, donde se dio espacio para que Jaime cuente sobre su experiencia con el key keg en relación a los puntos mencionados anteriormente.

Jaime pertenece a viña Antawara desde 2006, es socio fundador y cuenta con más de 12 años de experiencia en la industria del vino. Él trabaja en una de las dos empresas que en el día de hoy trabajan con key keg en Chile. En cuanto al formato Jaime cuenta que ellos trabajan con el formato de 20 litros, el cual pide a Holanda, que lo llenan con su vino en Chile y luego lo exportan a Estados Unidos a un distribuidor el que posteriormente lo revende a restaurantes o bares. El señalaba que realizó un pequeño estudio en Chile para poder vender desde este formato, pero que los restaurantes no contaban con la implementación necesaria (dispensadores, máquinas) para poder servir y que los que contaban con la implementación similar (shop), esta era proporcionada por otra empresa, con exclusividad de uso, y además aunque fuese similar no contaba con una válvula

⁷ SB: Sauvignon Blanc

⁸ CS: Cabernet Sauvignon

⁹ Reducción: Reacción opuesta a oxidación, a veces una excesiva reducción genera olores desagradables que pueden o no ser eliminados por aireación del vino.

especial para conectar con el barril. Por lo tanto como empresa, ellos escogieron invertir en este nuevo negocio para el extranjero.

En cuanto a los aspectos más técnicos, Jaime mencionó temas relacionados con la calidad, el tipo de vino y la ruta del envase. En cuanto a la calidad del vino, confirmó que este podía durar 12 meses desde la fecha de envasado. Por otro lado los vinos que ellos exportaban eran Tinto (varietal y reserva) y Blanco (joven¹⁰). Finalmente explicó sin grandes detalles la ruta del envase, donde menciona que el barril es one-way, por lo que los costos de logística a la hora de retirar el barril, como ocurría con los barriles de acero, no existían y el restaurante se debía hacer cargo de reciclar el barril, complementando lo anterior, según la página oficial de keykeg el ahorro en transporte puede llegar a ser de 65% y el diseño compacto permite transportar 25% de barriles de key keg que de acero. (Key Keg, 2018).

3. Conclusiones de la Investigación de Mercado

Luego de las entrevistas con los principales actores que se relacionan directamente con el servicio de la venta de vino, se recopilaron puntos importantes como base de la propuesta final.

Por parte del dueño y administración del restaurante se consolidó información relacionada a la rotación del vino por copa, el post venta y la utilización del wine dispenser.

En cuanto a los mozos se obtuvo información relevante a la capacidad que tenían los mozos para servir, a la velocidad de servicio e información relevante a la forma de servir vino por copa.

Finalmente información técnica que se obtuvo a partir de entrevistas con enólogos de la empresa, que están dedicados a verificar la factibilidad del vino en este formato, y expertos (director viña Antawara) en cuanto a la utilización del barril. Las principales conclusiones se encuentran en la tabla 6 a continuación.

¹⁰ **Vino Joven: vino del año**

Tabla 6. Principales conclusiones IM¹¹.
Fuente: Elaboración propia.

| Variable | Conclusiones |
|-----------------------------------|---|
| Rotación del vino | La rotación por copa varía entre 9 a 18 litros diarios, la capacidad del barril más grande es de 30 litros, este puede cubrir la demanda diaria establecida por los restaurantes. Además mediante la información recibida se puede estimar la venta de vino mensual por copa en restaurante y tomar una decisión justificada. |
| Post venta | Depende de la ubicación del restaurante si cuentan con punto limpio o con un sistema de retiro de basura general. El key keg presenta una mejor logística a la hora de deshacerse del barril, en comparación a un competidor cercano como el barril de acero. |
| Utilización wine dispenser | El comentario general acerca de este producto es que es de difícil uso o que no es de buena calidad, por lo que se prefiere no utilizarlo. |
| Capacidad de servicio | Los mozos se encuentran capacitados para servir desde un dispensador, ya que es el mismo método que servir para un shop de cerveza. Por otro lado el tiempo de servicio es menor mediante dispensador que desde la botella, ya que no siempre estas se encuentran en el bar, por temas de temperatura. |
| Comodidad de servicio | Lidiar con barriles es más fácil para los mozos que limpiar botellas y ordenarlas, ya que botellas deben hacerlo más veces en un menor periodo de tiempo. |
| Tipo de vino | El vino aprobado actualmente por los enólogos de la viña San Pedro es el vino tinto, hasta el momento vino blanco y espumante tienen problemas de sabor y calidad. Por otro lado, otras viñas ya han utilizado vino blanco, por lo que se confirma que si es posible su uso. |
| Logística | Al ser one way, y según la información proporcionada por Key Keg, los costos de transporte podrían ser hasta 65% más baratos. |

¹¹ IM: Investigación de mercado

CAPÍTULO 4: PROTOTIPO

El prototipo consistió un video que hace referencia al uso del formato del vino en barril, teniendo en cuenta como se envasa, distribuye y se sirve, para luego realizar un testeo del prototipo y ver como el cliente reacciona a este formato. El periodo de estudio se realizó durante los meses de Noviembre y Diciembre de 2018.

1. Identificación de Perfiles

La identificación de perfiles, se realizó en base al estudio de consumidores de vino, informe realizado por Sargon para Wines of Chile (Sargon, Estudio de consumidores, 2017) en el que se entrevistaron hombres y mujeres entre los 18 y 60 años, donde se encuentran consumidores habituales, ocasionales y no consumidores de vino en Chile. En la ilustración 9, se puede ver el porcentaje de hombres y mujeres en el estudio y en la ilustración 10, como se divide esta muestra según las edades de los entrevistados.

Ilustración 9. Sexo de la muestra (Fuente: Estudio de Consumidores, 2017)

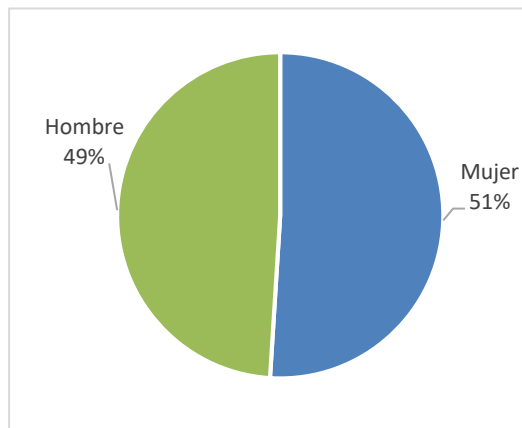
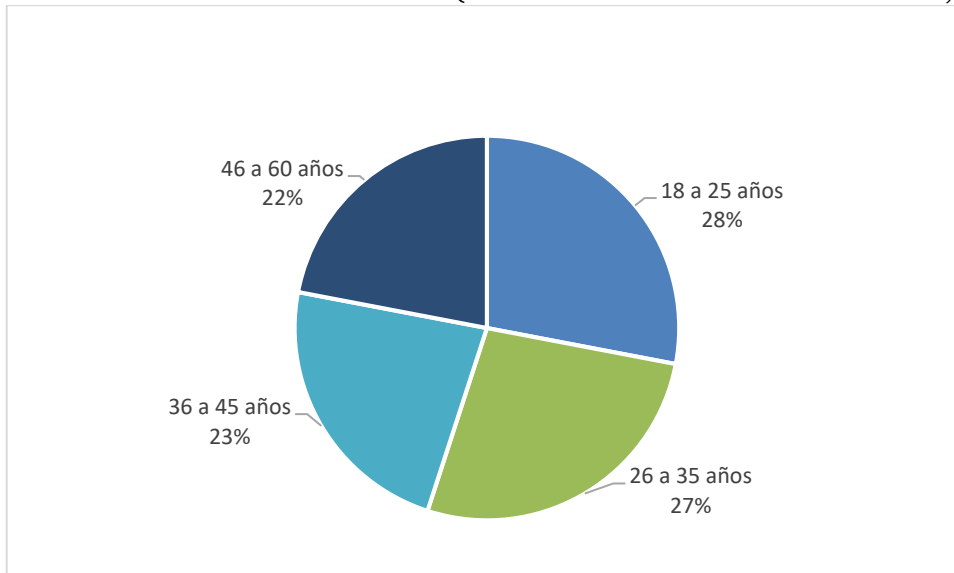


Ilustración 10. Edades de la muestra (Fuente: Estudio de Consumidores, 2017)



La primera pregunta del estudio fue ¿Consumes vino? Y los resultados obtenidos fueron:

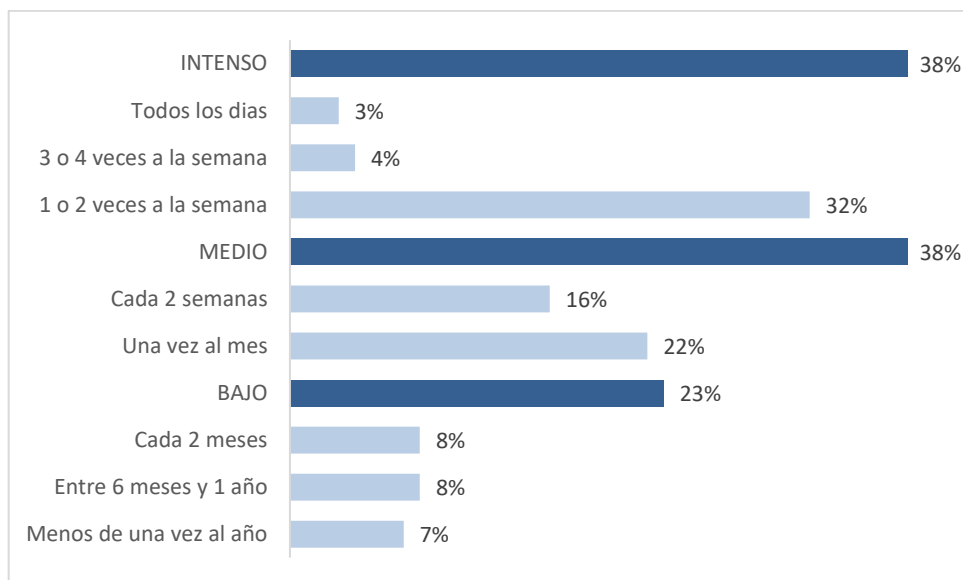
Tabla 7. Incidencia de consumo en segmentos etarios (Fuente: Estudio de Consumidores, 2017)

| | Total | Hombre | Mujer | 18 a 25 años | 26 a 35 años | 36 a 45 años | 46 a 60 años |
|---------------|--------------|---------------|--------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Personas | 394 | 193 | 201 | 110 | 106 | 91 | 87 |
| Consumen Vino | 73% | 80% | 66% | 63% | 71% | 74% | 88% |
| No Consumen | 27% | 20% | 34% | 37% | 29% | 26% | 12% |

De las respuestas anteriores se puede concluir que la incidencia de consumo de vino en Chile es de 73%. Por otro lado el segmento donde hay mayor incidencia de consumo son los hombres de edad entre 46 a 60 años y el segmento con menor incidencia son las mujeres entre 18 a 25 años.

La segunda pregunta, relevante para esta identificación de perfiles es ¿Con qué frecuencia consumes vino? Y los resultados obtenidos son:

Tabla 8. Frecuencias de consumo (Fuente: Estudio de Consumidores, 2017)



El detalle de esta respuesta se puede encontrar en anexos, desagregado por grupo etario. De un total de 394 respuestas obtenidas (72% de la muestra), las principales conclusiones son que hay un 38% de consumidores intensos, en comparación a Estados Unidos que son 67% (Sargon, Estudio de consumidores Estados Unidos, 2017), esto es importante recalcarlo ya que en la investigación de mercado realizada en el capítulo anterior, Estados Unidos tiene un mercado de vino en copa más desarrollado que en Chile, teniendo así viñas chilenas como Antawara que exportan en el formato key keg.

Conclusiones respecto a lo anterior, desagregando las frecuencias de consumo, la frecuencia más alta es de personas entre 46 a 60 años con un 46%. En cuanto al resto de los segmentos tienen una frecuencia de consumo media (cada dos semanas o una vez al mes).

2. Investigación Descriptiva

2.1. Encuesta

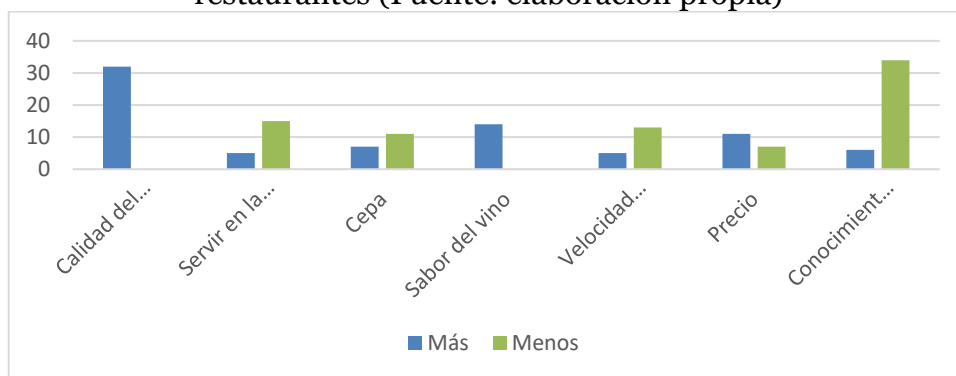
A parte de la encuesta anterior, se realizó una encuesta a 100 personas para obtener información relevante en cuanto a aspectos del vino. Las encuestas fueron realizadas de forma aleatoria en el sector oriente de Santiago.

La encuesta (en Anexo) se basó en conseguir características importantes de los consumidores de vino de restaurantes.

De las encuestas realizadas se pudo obtener que el 80% de las personas encuestadas tomaban vino, estas se encuentran desagregadas en anexos. Además, un 88% de esas personas (72 personas) consumían vino en restaurante. En cuanto a la forma de pedir vino, un 26% de estas había pedido vino en formato de copa la última vez y un 64% en botella.

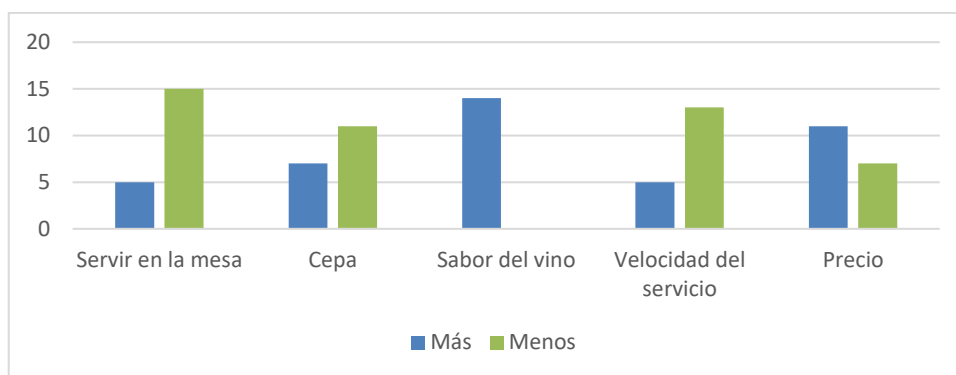
Finalmente se realizó, una pregunta sobre las cualidades más importantes para ellos a la hora de pedir vino en restaurantes, se obtuvieron los siguientes resultados:

Ilustración 11. Importancia de cualidades para servicio de venta de vino en restaurantes (Fuente: elaboración propia)



De la tabla anterior, se puede ver como al público consumidor de vino en restaurante la característica que más le importa es la calidad del vino y la menos importante es el conocimiento del mozo en cuanto a las características del vino. En cuanto a las segundas características mostradas en la ilustración 12.

Ilustración 12. Importancia de cualidades para servicio de venta de vino en restaurantes, segunda característica (Fuente: Elaboración propia)



Aquí es claro ver que el sabor del vino es la segunda característica más importante y servir en la mesa con la velocidad de servicio las que menos importante.

Por otro lado estos resultados se contrastaron con el estudio de consumidores realizado por Sargon (Sargon, Estudio de consumidores Estados Unidos, 2017), la pregunta realizada fue ¿Cuáles son para usted los aspectos más importantes que debe cumplir una marca de vino para que sea excelente?, se contestó de manera espontánea, entre las opciones se encontraban sabor, consistencia, aroma, calidad, dulzor y apariencia, donde el sabor con un 29% es el principal aspecto que hace que el vino sea excelente y la calidad un 14%, en este punto y contrastando con la encuesta realizada se difiere ya que la calidad del vino había sido uno de los aspectos importantes. En anexos se puede encontrar una tabla con las distintas respuestas separadas en clusters por aspecto.

En conclusión, se mantienen como importantes para el consumidor aspectos relacionados al sabor y la calidad del vino. Por otro lado, es importante que servir en la mesa no sea una característica tan importante ya que es particular de este nuevo formato, en el cual siempre se tendrá que servir desde la barra, pero que la velocidad del servicio no sea importante influye ya que esta podría ser una característica importante a la hora del servicio de venta en copa. Las características más importantes presentadas anteriormente se utilizaron para diseñar un prototipo que medirá las percepciones del cliente, explicado más adelante.

2.2. Estudio de consumidores

A partir del estudio de consumidores (Sargon, Estudio de consumidores, 2017), se pudo obtener otro tipo de información relevante para el proyecto. Que es conocer las ocasiones en que se consume habitualmente vino. Para un total de entrevistados de 599 personas donde solo consideramos los hábitos de personas que viven en Santiago (282 personas), las principales ocasiones de hábitos de consumo son: Asados/ parrilla, celebraciones especiales, cena restaurante y cenas de fin de semana.

Tabla 9. Ocasiones en que se consume habitualmente vino. (*Sargon, Estudio de consumidores, 2017*).

| | Santiago | |
|----------------------------------|-----------------|----------|
| | % | Personas |
| Asados/parrilla | 24% | 67 |
| Celebraciones especiales | 19% | 52 |
| Almuerzos fines de semana | 12% | 33 |
| Almuerzo en restaurante | 6% | 17 |
| En casa de amigos | 10% | 29 |
| Cena restaurantes | 5% | 13 |
| Cenas fin de semana | 7% | 18 |
| En la casa tomando algo | 3% | 8 |
| Almuerzo días de semana | 3% | 8 |
| Otros | 12% | 35 |

Dado lo anterior un 30% (Celebraciones especiales, almuerzos restaurante, cena restaurantes) de las ocasiones que se consume vino, involucran a locales de restaurante o eventos en caso de celebraciones especiales, los cuales se asoman como posibles clientes.

3. Testeo del prototipo

Las iteraciones del prototipo fueron realizadas durante Noviembre y Diciembre de 2018. Las primeras fases de design thinking se realizaron mediante conversaciones con los actores en la investigación, los cuales entregaron conceptos y características importantes. A partir de las características presentadas por las viñas y las características de servicio más importantes por los consumidores se realizó un prototipo, este fue utilizado para ver la percepción del cliente que evidencia el funcionamiento del nuevo formato de venta de vino por key keg.

3.1. Fase de testeo del prototipo

La primera forma de evaluar el prototipo fue mediante una encuesta, luego la muestra de un video y finalmente una evaluación.

En particular el video muestra el proceso de embotellado, etiquetado y distribución de la botella de vino, luego el proceso muestra como desde la botella sirven en copa a los clientes y el cliente consume, seguido a esto un video que simula los mismos procesos, pero esta vez cambiando la botella por un barril, donde finalmente muestra como es el proceso de servir a los clientes, este video no cuenta con audio.

En cuanto a las preguntas para evaluar el prototipo y en particular las características del vino en copa, las preguntas son:

- Con nota de 1 a 7 ¿Cómo encuentras la calidad del vino en copa?
- Con nota de 1 a 7 ¿Cómo encuentras el sabor del vino en copa?
- Con nota de 1 a 7 ¿Si el vino sale de la botella, cuanto es el nivel de confianza que te da tomar vino en copa?
- Con nota de 1 a 7 ¿Si el vino sale de un barril, cuanto es el nivel de confianza que te da tomar vino en copa?
- Con nota de 1 a 7 ¿Encuentras importante la característica de eco-friendly (amigable con el medio ambiente) en un producto?

Y las preguntas luego del video enfocadas en evaluar su experiencia son:

- ¿Qué te pareció el video?
- Con nota de 1 a 7 ¿Si el vino sale de la botella, cuanto es el nivel de confianza que te da tomar vino en copa?
- Con nota de 1 a 7 ¿Si el vino sale de un barril, cuanto es el nivel de confianza que te da tomar vino en copa?
- Con nota de 1 a 7 ¿Encuentras importante la característica de eco-friendly (amigable con el medio ambiente) en un producto?

A partir de la primera iteración se obtuvieron feedbacks como: video muy rápido, no hay un guion, entrevista muy larga (15 a 20 min) y comentarios sesgados por personas debido al conocimiento del producto. Además a partir de las preguntas y evaluaciones no se pudieron concluir hechos relevantes que aportaran a la iteración.

La segunda iteración contó con un guion (en anexo) acompañado del video y la evaluación de la experiencia cualitativamente mediante un comentario y cuantitativamente mediante una nota. En la segunda iteración fueron testeadas 10 personas, de las cuales una fue excluida de comentarios debido a que conocía el formato y la otra por que no consumía vino. A partir de los resultados obtenidos se recopiló los conceptos más importantes por parte de los clientes y las notas respectivas. Algunos de los conceptos nombrados fueron eficiencia, reutilización, sabor y calidad.

Tabla 10. Resultados iteración 2 del prototipo. Fuente: Elaboración propia.

| Edad | Conceptos Importantes | Notas |
|-----------|-------------------------------------|-------|
| 25 | Eficiencia | 5 |
| 27 | Existencia | 4 |
| 28 | Reutilizar | 4 |
| 28 | Sabor | 5 |
| 30 | Sabor | 5 |
| 29 | Calidad | 4 |
| 30 | Sabor | 4 |
| 30 | Precio, Sabor, Calidad, Tradicional | 4 |

En la tercera iteración se agregaron conceptos de sabor y calidad en el discurso del video (guion del video se encuentra en anexo) y se testearon a 10 personas divididas en 3 grupos, esta vez se tomó la opinión de un grupo de personas de edad en un mayor rango (menor 24, mayor 77), en esta iteración los principales conceptos utilizados fueron precio y tradición. Y a diferencia del prototipo anterior la diferencia de notas entregadas fue mayor. A partir de esta iteración se obtuvo un comentario importante que fue la diferencia de notas por una persona, para dos situaciones distintas, inclinándolo este formato para eventos. Los resultados se encuentran en la tabla 11.

Tabla 11. Resultados iteración 3 del prototipo. Fuente: Elaboración propia.

| Edad | Conceptos importantes | Notas |
|-----------|-----------------------|-------|
| 25 | Precio | 7 |
| 26 | Precio | 5 |
| 77 | Tradición | 2 |
| 43 | - | 6 |
| 45 | - | 5 |
| 24 | Nota restaurante | 5 |
| | Perfecto para eventos | 7 |
| 49 | Tradición | 3 |
| 50 | Precio | 5 |
| 35 | - | 5 |
| 35 | - | 6 |

Para la cuarta iteración se agregó la última observación de diferenciar por situaciones, en esta iteración se testeó el prototipo con 17 personas divididas en 5

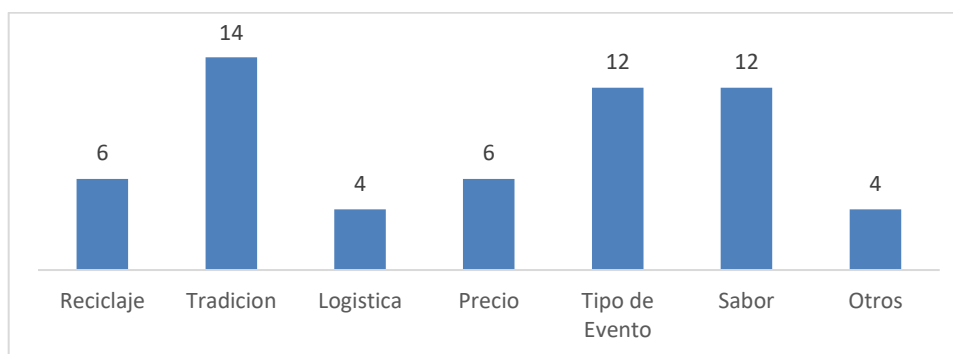
grupos. Y a diferencia de las iteraciones pasadas se puso más énfasis en los datos cuantitativos, al diferenciar por situaciones las personas toman una postura frente al producto, pero además son capaces de ceder o validar el producto dependiendo de la situación, se evaluó el producto en base a 4 situaciones: almuerzo formal (cena restaurante, cenas de fin de semana), almuerzo informal (almuerzo familiar de fin de semana, almuerzo en restaurante, almuerzos días de semana), eventos o matrimonios y hotel all inclusive. En anexos se puede encontrar el desglose por personas y notas respecto a cada situación.

3.2. Resultados

Luego de la fase de evaluación de las 4 iteraciones se obtuvo información cualitativa y cuantitativa relevante para la propuesta. En cuanto a las experiencias y comentarios recibidos de las personas con el testeo se realizaron clusters para saber a partir del prototipo que conceptos eran los más repetidos por las personas, y a partir de estos que elementos nuevos se pueden considerar para la propuesta final.

Tabla 12. Número de veces que se menciona el concepto en el testeo.

Fuente: Elaboración propia.



El concepto tradición es el que más se repite, se consideró en este clúster todos los comentarios relacionados a “Prefiero en botella”, “Cultura” o referencias a “Calidad del vino en botella”, opiniones de este tipo fueron emitidas por personas de los distintos grupos etarios.

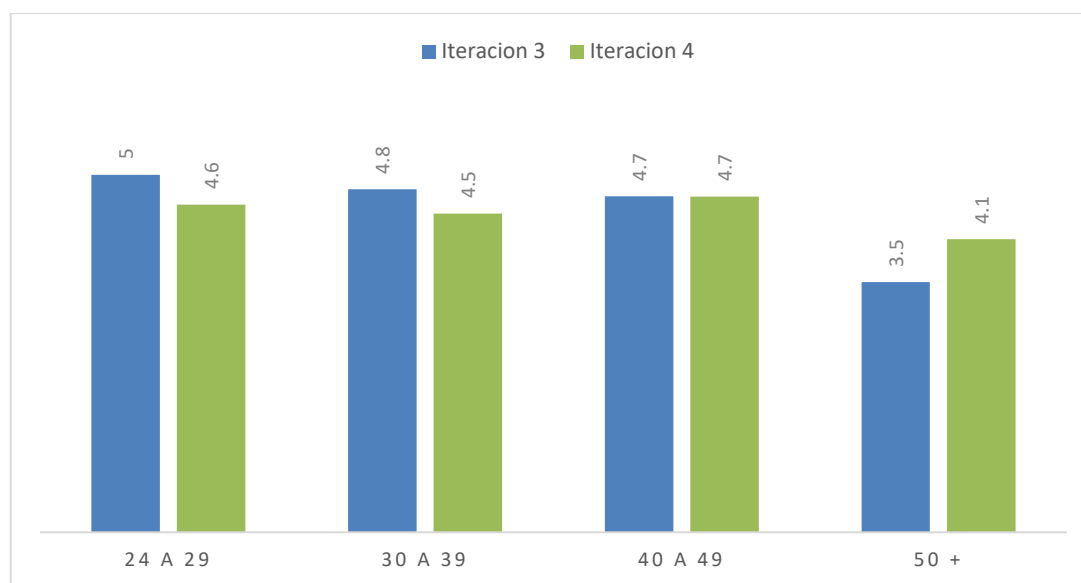
Por otro lado, el sabor del vino y según el tipo de evento fueron otros conceptos de los más utilizados. Este último se obtuvo a partir de una iteración, que luego fue agregado y expuesto para otros grupos. En tipos de eventos existen dos tipos los eventos formales tales como “cenas”, “comidas de empresas” o “negocios”, no era bien recibido este formato como una buena propuesta, sin embargo en eventos libres como “cocktails”, “almuerzos familiares en restaurante”, “barra libre” o “matrimonios” se veía como buena posibilidad contar con este formato.

Debido a lo anterior, se realizó a partir de la iteración número 4, una evaluación que hace referencia a que tan indicado sería este formato en las siguientes situaciones: Almuerzo formal, almuerzo informal, eventos y hotel all inclusive.

En cuanto a la parte cuantitativa del testeo se evaluó el formato, donde se obtuvieron los resultados que se muestran en la tabla 13, se presentan las evaluaciones de la iteración 3 como el conjunto de las evaluaciones obtenidas en la iteración 2 y 3, y las evaluaciones obtenidas en la iteración 4 como el promedio simple de todas las situaciones, recordar que en la iteración 4 se evaluaron 4 situaciones en las que el formato se puede utilizar.

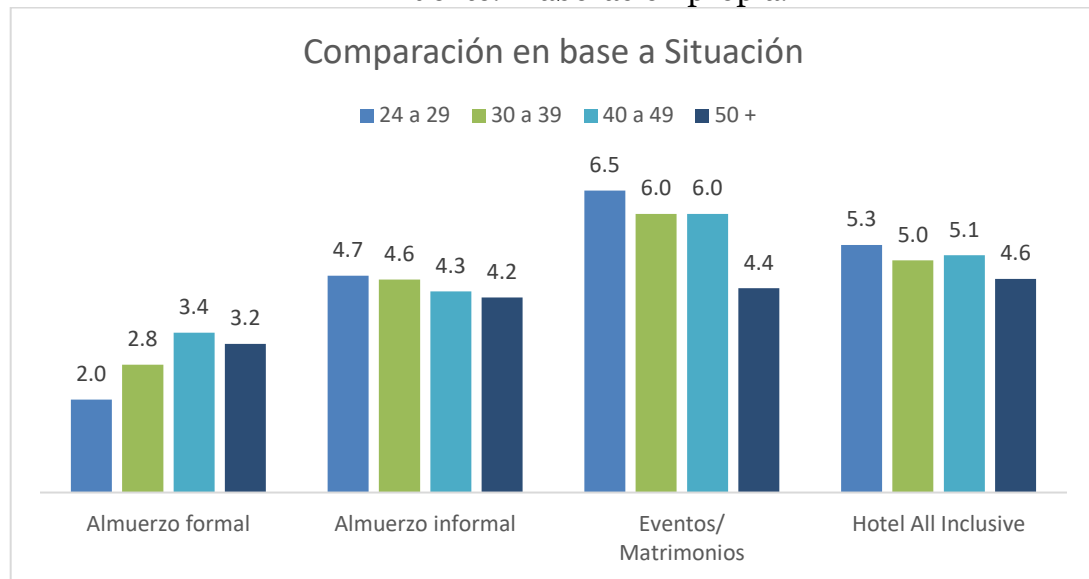
Las notas en las iteraciones anteriores y en la iteración número 4 fueron similares entre grupos etarios y mostrando una leve aceptación en grupos más jóvenes, pero la diferencia más significativa se encuentra cuando se desagregan las notas por situación (tabla 14).

Tabla 13. Evaluación prototipo. Fuente: Elaboración propia.



Desagregando por grupo etario, se puede ver en la tabla 14, que para todos los grupos este no es un formato que recomendarían para almuerzos formales, sin embargo en almuerzos informales tiene una aceptación aceptable (sobre 4). Por otro lado si el vino se encuentra incluido en el servicio de un hotel all inclusive (de esta manera se explicó esta situación en el testeo) el formato se encuentra en una posición más que aceptable, sin contar al grupo mayores de 50 años en el que sigue siendo un producto nada más que aceptable y finalmente para eventos, cocktails o matrimonios el formato tiene completa aceptación menos para el grupo de más edad, que al parecer el formato no es del todo aceptado.

Tabla 14. Situaciones evaluadas por cada grupo etario.
Fuente: Elaboración propia.



Recordar que estos resultados no son estadísticamente representativos, ya que la muestra total de estos datos corresponde a 32 personas que fueron testeadas en la iteración 4 del prototipo. Mientras que en las 3 iteraciones anteriores fueron testeadas 27 personas.

3.3. Principales hallazgos

Como se mostró en la tabla 13, las notas de aceptación para el formato no varían demasiado entre grupos del cambio realizado entre la iteración 3 y 4, es importante recalcar que esto no es representativo de la muestra ya que se realizó con un número muy bajo de personas, pero se entiende como un hallazgo importante.

Por otro lado, los resultados de la fase de evaluación de desing thinking, se encontró una aceptación por parte del cliente final (cliente directo de restaurantes) por eventos “informales” o masivos (matrimonios, cocktails) en cuanto a este formato, mostrando una clara tendencia de aceptación al formato para ocasiones similares a “almuerzos de semana”, “almuerzos de fin de semana con la familia”, “eventos masivos”, “matrimonios” y “servicio en hoteles all inclusive”.

En un comienzo la apuesta por parte de la empresa, era posicionar vinos premium dentro de la opción “vino de la casa”, pero contrastando con los resultados, no parece ser la dirección que debiese tomar este formato, por lo menos en el mercado chileno a nivel de restaurantes. Dado lo anterior es posible que este formato se asimile de mejor manera a un mercado informal, donde se presente como una opción asociada a menos costos, manteniendo la calidad del producto (el vino).

CAPÍTULO 5: DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA

La estrategia para posicionar este producto en el mercado por parte de la viña será apuntar a restaurantes que presenten un ambiente informal o familiar.

1. Canvas

Se utilizará el modelo Canvas de Alexander Osterwalder (Osterwalder & Pigneur, Generación de modelos de negocio, 2011) para la presentación del modelo Canvas para la presentación del modelo de negocios.

1.1. Segmentos de mercado

Se distinguen dos segmentos uno relacionado a restaurantes y otro a productos de eventos, donde se abarca lo relacionado a cocktails masivos, eventos de empresas y matrimonios.

- Restaurantes que apunten a segmentos etarios entre 24 a 59 años, de esta manera se considera al sector joven, joven adulto y adulto, descartando al adulto mayor, dadas las respuestas obtenidas.
- Productoras de eventos, es importante para la viña enfocarse en este segmento, dado que un cliente final importante asiste a eventos realizados por las productoras de evento. Este segmento es clave en cuanto a apuntar al segmento que asiste a eventos tales como matrimonios, eventos internos de empresa o cocktails, en donde este formato presenta mayor comodidad para las personas encargadas de servir vino y aceptación (testeo de prototipo) por diferentes grupos etarios.

1.2. Propuesta de valor

VSPT mediante este nuevo formato ofrece un producto que cumple con las mismas condiciones que el vino en botella en cuanto a sabor, calidad y aroma, además de una mejora en cuanto al desempeño del servicio del vino en botella menor tiempo a la hora de servir y de ordenar el inventario.

Por otro lado es un producto similar a un precio reducido, de tal forma que es más económico para el cliente y en consecuencia para el consumidor.

1.3. Canales

- Locales asociados: Estos son restaurantes que mantienen buenas relaciones con la viña, en los cuáles se pueden realizar pruebas de productos de forma rápida, como Gran Museo Perú.
- Eventos realizados por la empresa: Todo tipo de eventos en que la empresa da a conocer un nuevo producto, o son invitados, además de eventos internos (Happy Viernes, evento realizado por CCU a sus empleados todos los viernes, en un sector determinado de la empresa, donde hay espacio para compartir y probar distintos productos de la empresa).

1.4. Relaciones con los clientes

La relación que se tendrá con el cliente es de asistencia personal, ya que está basada en interacción humana con un representante real, en este caso el encargado de la distribución al local, que posiblemente tenga relación con el tipo de vino que se está distribuyendo.

1.5. Fuentes de ingreso

El precio está asociado al tipo de vino, en este caso Castillo de Molina y a los litros vendidos (para este caso sería un valor discreto asociado al formato 10, 20 o 30 litros). El precio de venta por litro desde la empresa a externo es de \$6.222, contabilizando los descuentos asociados por parte de la empresa.

Por otro lado, el ingreso neto por este tipo de vino es de \$4.486 por litro, y el resultado operacional por litro es de \$1.669, el que podría ser ajustado con el descuento asociado a transportes.

El volumen de vino asociado es 4.320 para el primer año contabilizando una demanda mensual de 60 litros aproximado por cepa, para 3 cepas en dos restaurantes del sector oriente de Santiago.

1.6. Recursos claves

- Recursos físicos: barriles key keg y maquinaria correspondiente a dispensadores de vino.
- Recurso intelectual: diferentes marcas pertenecientes a VSPT Wine Group.

1.7. Actividades claves

Dentro de las actividades internas de la empresa, es clave habilitar una planta para llenado de key kegs, a pesar de que la empresa ya cuenta con la experiencia de utilizar esta máquina para el llenado de otro producto (cerveza), es necesario habilitar un espacio especial para vino.

Por otro lado, un ajuste en la distribución del producto, ya que presenta diferencias en cuanto a los volúmenes y formatos, los camiones de distribución pasarían de llevar cajas de botella a barriles.

En cuanto a las actividades externas de la empresa, la relación y constante comunicación con el cliente ya que al ser un formato nuevo, el cliente debe confiar en la empresa y la empresa asegurar el correcto funcionamiento del nuevo formato, así mejorar el diseño y realización del servicio del restaurante o la productora, es importante recibir constante feedback para lograr el mejor funcionamiento del producto.

Y por otro lado, realizar una capacitación a los mozos de este nuevo formato, ya que la máquina dispensadora será utilizada por ellos y de esta manera la empresa se asegura un correcto funcionamiento y mayor duración dado el uso correcto que debiese tener.

1.8. Sociedades claves

- Proveedores de Key Kegs
- Proveedor de máquina dispensadora

1.9. Estructura de costos

- Inversión inicial de \$5.948.750 asociados a las 5 máquinas dispensadoras para los 5 locales
- Costos asociados:
 - o Vino (\$/lts) 800
 - o Barril (\$/lts), donde cada barril tiene un costo diferente por litro:
 - El barril de 10 litros tiene un costo de \$644 por litro
 - El barril de 20 litros tiene un costo de \$354 por litro
 - El barril de 30 litros tiene un costo de \$280 por litro
 - o Transporte (\$/lts) Existen contenedores de 20 y 40 barriles, el transporte está definido por el número de barriles y su costo también está asociado a los litros:
 - Si el contenedor es de 20 barriles, el precio por litro es de \$94 por litro
 - Si el contenedor es de 40 barriles, el precio por litro es de \$44 por litro
 - o Depreciación de la barrica donde se realiza el vino \$18
- Gastos administrativos asociados a los litros (CAPÍTULO 6: 2.2 Gastos por litro)

2. Marketing mix

2.1. Producto

VSPT, desde su área de innovación y sustentabilidad, tiene en sus proyectos, un nuevo formato para la venta de vino es restaurantes, este se encuentra en formato de 10, 20 y 30 litros (Ilustración 13) y el proyecto cuenta con la instalación de la máquina dispensadora. En los restaurantes, el producto se vería similar a la ilustración 14 donde se puede ver el dispensar y la manera en que se sirve vino desde este nuevo formato.

Ilustración 13. Barriles keykeg



Ilustración 14. Presentación producto

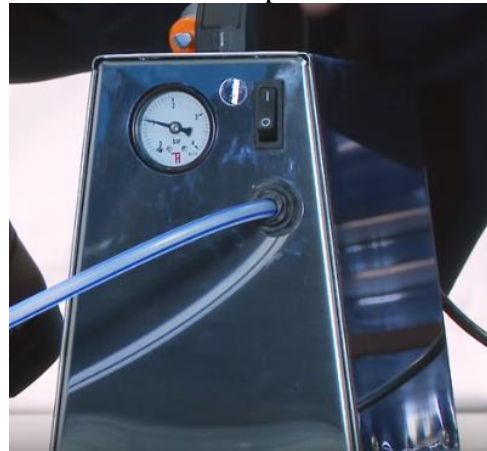


El producto permite que el restaurante tenga la posibilidad de servir vino en copa con mayor velocidad y con un mayor periodo en cuanto a la conservación del vino, este formato viene asociado a estándares ecológicos y de disminución de huella de carbono en cuanto a su producción. Es esencial para la instalación del producto contar con el adaptador a los barriles, dispensador de vino (ilustración 15), dispensador de aire (ilustración 16) y espacio disponible en el restaurante.

Ilustración 15. Adaptador y dispensador de vino



Ilustración 16. Dispensador de aire



El nuevo formato permite dado sus costos de elaboración, ser más una opción más económica para el cliente (restaurante) y por otro lado le permitirá al restaurante ofrecer vinos de calidad y conservados perfectamente a un mejor precio.

Para obtener estos dispensadores la empresa deberá realizar una inversión de \$2.379.500, lo que corresponde a 2 dispensadores y sus componentes para instalarlos en 2 restaurantes (comprara los dispensadores), para luego estos sean instalados en los diferentes restaurantes, por otro lado los restaurantes no tendrán que cubrir los costos de estos dispensadores, solo habilitar el espacio para su instalación.

2.2. Precio

El precio de venta por litro de vino Castillo de Molina tiene un precio total de \$6.913, impuesto por la empresa, considerando los descuentos correspondientes desde la empresa, ILA¹², IVA¹³ y el flete.

Por otro lado, dado los costes de producción este precio podría variar ya que según la capacidad del barril y los contenedores el costo del barril varía según los litros y la cantidad transportada. En la tabla 15 se presentan los costos asociados directamente al litro de vino, los cuales varían dependiendo del tamaño del barril vendido y la cantidad de barriles en el contenedor importado, algunas variables asociadas a los costos directos del litro son: el costo del vino, el costo del barril evaluado en pesos (\$) por litro, el transporte de la barrica en función de los litros (distribución hecha por CCU) y la depreciación de la barrica donde se guarda el vino antes de traspasarlo a los keykeg. Y las variables asociadas a los gastos por litro son variables relacionadas a la fabricación, venta, distribución, marketing y administrativos. Cada valor es obtenido mediante la combinación entre los contenedores y el tamaño de los barriles que vienen en los contenedores.

Tabla 15. Costos asociados directamente al litro.

Fuente: Elaboración propia.

| | 10 Litros | 20 Litros | 30 Litros |
|----------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| Contenedor de 20 barriles | \$1.552 | \$1.263 | \$1.197 |
| Contenedor de 40 barriles | \$1.513 | \$1.218 | \$1.148 |

Tabla 16. Gastos asociados al litro producido

| | 10 Litros | 20 Litros | 30 Litros |
|-------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| Gastos administrativos | \$4.701 | \$3.162 | \$2.648 |

Dado los costos de la tabla 15, no es conveniente traer barriles de 10 litros en contenedores de 40 ya que debido a los costos asociados y la capacidad en litros (400 litros totales), esa opción sería más cara que la de barriles de 20 litros en un contenedor de 20. En el capítulo 6 se evaluará un análisis de sensibilidad en cuanto a las diferentes posibilidades relacionadas a las cantidades de vino distribuidas. Además es importante considerar que el nuevo formato presentaría menos costos (por litro) para la viña en cuando al transporte y distribución, por lo que podría ofrecer un precio más atractivo al restaurante para que el restaurante considere ofrecer un precio más atractivo al consumidor final y marginar lo mismo por copa de vino o en su defecto ofrecer el mismo precio y marginar más.

¹² ILA: Impuesto Adicional

¹³ IVA: impuesto sobre el valor añadido o de impuesto sobre el valor agregado

2.3. Plaza

El producto mantiene los mismos puntos de ventas que actualmente utiliza la empresa, manteniendo las plataformas establecidas para realizar pedidos por los clientes. En cuanto al transporte y distribución de barriles, existen dos etapas, la primera desde Holanda realizada por la empresa keykeg, luego en territorio chileno todo tipo de distribución es proporcionado por CCU, desde el puerto hasta el centro de llenado de barril, y luego hasta los puntos de venta.

2.4. Promoción

La empresa dará a conocer el producto, mediante sus plataformas de venta y venta directa con el cliente por parte del Product Manager (PM) asociado a este formato y a las ventas a restaurante de mercado nacional, el PM tendrá que enfocarse en actividades de monitoreo y visitas a clientes, ya que como es un producto nuevo en el mercado chileno, deberá poner énfasis en levantar información del día a día sobre qué ocurre con el producto, para así tomar medidas rápidas con respecto a las acciones relacionadas a este.

Para que un cliente adquiriera el producto es necesario que sepa de su existencia, que se sienta atraído por la oportunidad y que confíe en el cambio cultural que ofrece este hacia el consumo de vino tradicional en Chile, será importante que mediante el PM asociado al producto se mencionen conceptos importantes relacionados al producto como son: Eficiencia (mayor servicio en menor tiempo), orden del local, calidad de vino y oportunidad de mejores precios.

CAPÍTULO 6: EVALUACIÓN DE FINANCIERA

Se presenta la evaluación económica para el proyecto del nuevo formato de venta para VSPT. Se realizó un flujo de caja anual proyectado a 4 años. Además se contabiliza una tasa de descuento de un 36.6% considerada por la empresa para el canal “Inmediato”, es considerada una tasa alta para mercados masivos y para así poder vender mayor cantidad.

Para este proyecto se presentan dos cotizaciones para la inversión inicial, la opción preferente por la empresa es la correspondiente a la marca CELLI, \$1.189.750 por restaurante con capacidad de tres vinos.

1. Inversión Inicial

Existen dos cotizaciones relacionadas a la inversión inicial del sistema del proyecto para habilitar un restaurante, la primera y más económica es de \$369.519 por la instalación a un restaurante, que corresponde a la cotización realizada por viñas Antawara (recordar que esta viña realiza actualmente exportaciones de keykeg y decidió no entrar en el mercado nacional) y contiene lo mínimo necesario para realizar el proyecto, pero no cumple con la columna de 3 salidas requerida por la empresa, el desglose se encuentra en la siguiente tabla:

Tabla 17. Inversión Inicial Accesorios LINDR.
Fuente: Elaboración propia a partir de cotización.

| Ítem | Monto |
|---|-----------|
| Máquina dispensadora PYGMY 25/K atyp | \$257.928 |
| Accesorios: <ul style="list-style-type: none">- Dispense head DSI Keykeg- Tube6,7x9,5mm,transparent- Tube 5/16" blue striped- JG F5/8x 8mm- JG F5/8x 9,5mm | \$35.143 |
| Despacho | \$76.448 |
| Total | \$369.519 |

Luego, se tiene la cotización realizada por un dispensador de un precio significativamente mayor que el anterior el cual pertenece a la marca italiana CELLI, líderes en equipamiento para dispensadores, a diferencia del equipo anterior este cuenta con 3 salidas desde la torre dispensadora y considera un equipo de frio, para entregar el vino en la temperatura adecuada.

Tabla 18. Inversión Inicial Accesorios CELLI.
Fuente: Elaboración propia a partir de cotización.

| Ítem | Monto |
|--|--------------------|
| Equipo de Frio Celli, Modelo TE-35 | \$639.000 |
| Colina Cobra Cromada de 3 salidas con recirculación de agua | \$328.650 |
| Accesorios: - Conector rápido John Guest Entrada y salida - Manguera Valpar - Cabeza de barril tipo triangulo - Regulador de CO2 - Llave de CO2 | \$222.100 |
| Total | \$1.189.750 |

En anexos se puede encontrar la cotización en detalle de este último. El que es seleccionado para desarrollar el proyecto. Como inversión son necesarios \$5.948.750 solo para la implementación de este equipo en los cinco restaurantes, al primer año. Las principales diferencias que presentan estas dos compañías son en primer lugar CELLI ofrece personalizar los dispensadores y cuenta con una mayor variedad de modelos, lo que es más atractivo para la empresa y posiblemente para el dueño del local, por temas netamente estéticos. Luego, presenta la variedad en cuanto a la cantidad de salidas, por lo que cumple la idea por parte de la viña de instalar 3 salidas por dispensador, para así ofrecer mayor variedad desde un solo dispensador y finalmente cuenta con el equipo de frio necesario para mantener vinos blancos a la temperatura adecuada a la hora de servir.

2. Estructura de Costos

2.1. Costos directos por litro

En los costos por litro se considera el vino, el barril, el transporte por barril y la depreciación de la barrica de producción del vino (no el keykeg), para los costos de barril y de transporte estos se consideran como el costo de 1 litro de barril si este viene en el formato de 10, 20 o 30 litros. Por ejemplo, en caso de considerar un container de barriles de 30 litros el costo total por litro de barril es \$1.148, los barriles vienen en dos tipos de container 20 unidades y 40 unidades los cuales influyen en el precio del transporte de barril.

Tabla 19. Costos directos por litro. Fuente: Elaboración propia.

| Ítem | Monto | | |
|--|-------|-------|-------|
| | 10 Lt | 20 Lt | 30 Lt |
| Vino | \$800 | \$800 | \$800 |
| Barril (\$/lt) | \$644 | \$354 | \$280 |
| Transporte Barril (\$/lt) | \$46 | \$40 | \$44 |
| Depreciación Barrica¹⁴ | \$24 | \$24 | \$24 |

2.2. Gastos por litro

Para los gastos por litro, la empresa considera gastos de fabricación en los cuales se encuentra el trabajo de enología, de envasado y de administración para cada vino, este gasto es expresado en base al litro de vino producido. Luego se encuentra en gasto de venta que considera los sueldos de los trabajadores y la depreciación, este punto es el único que varía según el tamaño del barril considerando los barriles de 10 litros el GV es el 74% de eso gasto y para barriles de 30 litros es el 54%, la variación de esta se encuentra en anexo. Además se encuentran los gastos de distribución considerando el traslado desde el puerto a la planta y por transporte de CCU y para finalizar los gastos de marketing y el administrativo

3. Proyección de Ingresos

Los ingresos para la empresa se calculan como el costo por litro del vino (Castillo de Molina, de ahora CdM) con el 10% de descuento por litro aplicado por la empresa, este descuento se utiliza para negocios relacionados a restaurante y así poder ofrecer un mejor precio por grandes cantidades de vino. El valor por litro en el mercado es de \$6.222 (CdM por lt) para esta cepa. Para calcular el ingreso bruto:

$$\frac{(CdM \times lt) - (Flete \times lt + IVA)}{((1 - 30\%) * (1 + IVA + ILA))}$$

Y el ingreso neto:

$$Ingreso Bruto * (1 - 30\%) + \frac{(Flete \times lt + IVA)}{(1 + IVA)}$$

En la tabla 20 se muestran los volúmenes (Litros) estimados para obtener el resultado operacional total, el que se calcula como el RO por litro y el volumen

¹⁴ Depreciación Barrica: Considerada para vino Castillo de Molina Cabernet Sauvignon

total (de vino) asociado a ese año. El RO por litro se obtiene más adelante, pero a priori es el margen (por litro) – gastos (por litro).

Tabla 20. Ingreso neto. Fuente: Elaboración propia.

| Actual | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 |
|-------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Volumen | 4,320 | 8,640 | 12,960 | 19,440 |
| Cdm x Lt | \$ 6,222 | \$ 6,222 | \$ 6,222 | \$ 6,222 |
| Flete x Lt | \$ 206 | \$ 206 | \$ 206 | \$ 206 |
| Dcto. | 36.6% | 36.6% | 36.6% | 36.6% |
| Ing Bruto | \$ 6,798 | \$ 6,798 | \$ 6,798 | \$ 6,798 |
| Ing Neto | \$ 4,486 | \$ 4,486 | \$ 4,486 | \$ 4,486 |

Para el año 1 se considera la instalación de este nuevo formato a dos locales del sector oriente, teniendo en cuenta que actualmente la demanda de vino por copa es en promedio 60 litros al mes para una cepa por local. El volumen está en base a 2 restaurantes con 3 cepas cada uno. Luego se agregan 2 locales para el segundo año y 3 para el los dos siguientes. Es importante mencionar que se utiliza como supuesto que la demanda no varía en el vino por copa ya que en estos restaurantes sirven el vino por copa en la barra, por lo tanto la diferencia botella o dispensador no sería vista por el consumidor y se supone que la demanda sería la misma.

4. Análisis de Sensibilidad

El análisis de sensibilidad, presenta las opciones que tiene la viña para saber que opción es más óptima según los restaurantes que tenga en funcionamiento, para este análisis solo se consideran ingresos y costos directos por litro.

Para esto se define lo siguiente bajo ciertos supuestos. Los restaurantes venden entre 40 y 85 copas diarias al mes, se excluye el restaurante que vende 100 copas diarias dado que ofrece mayor variedad con respecto a los otros, más de 10 vinos en copa distintos, los otros en promedio venden 5 tipos de vino en un día. Con esto la demanda mensual por vino en copa obtenida en el estudio de mercado es de 63 litros al mes, considerando el precio por litro del vino y las distintas combinaciones de los costos en función a la capacidad del barril (10, 20 o 30 litros) y la cantidad de barriles en contenedor (20 o 40 unidades) se evaluaron las diferentes posibilidades de elección de recursos.

Las posibilidades presentadas por los recursos se encuentran en función a la demanda de los locales, a la oferta y un cálculo simple de ingresos menos costos, variable según la cantidad de cepas entregadas.

Para un vino, se obtienen 759 litros de un vino anualmente vendidos en copa (supuesto, restaurantes de zona oriente que atienden de lunes a domingo y venden entre 40 a 85 copas diarias, sin información con respecto a la capacidad de atención y para simplificar el ejercicio se realizara el análisis teniendo en cuenta que cada restaurante ofrecerá solo un tipo de vino con demanda 759 litros anuales, por lo tanto hablar de un restaurante con 2 tipos de vino o de 2 restaurantes con 1 tipo de vino se considerara lo mismo, tener en cuenta que los restaurantes considerados tienen en promedio 5 tipos de vino para ofrecer como vino en copa).

En base a un pedido de barriles por parte de la viña, ya sea 20 unidades o 40 unidades de barriles key keg, se obtienen las siguientes capacidades totales de vino. Las capacidades a cubrir por parte de la viña en alguna de las 6 posibilidades de pedidos varían entre los 200 litros y los 1.200 litros, como se muestra en la tabla 21.

Tabla 21. Capacidades, matriz contenedor y barril.
Fuente: Elaboración propia.

| | | Capacidad barril (litros) | | |
|-----------------------------------|----|---------------------------|-----|-------|
| | | 10 | 20 | 30 |
| Capacidad Contenedores (Unidades) | 20 | 200 | 400 | 600 |
| | 40 | 400 | 800 | 1.200 |

Para un restaurante, los ingresos por vender todas las unidades de barril de un tipo son los expuestos en la tabla 22 y los costos asociados a traer ese contenedor son los expuestos en la tabla 23.

Tabla 22. Ingresos asociados a un restaurante.
Fuente: Elaboración propia.

| | | Capacidad barril (litros) | | |
|-----------------------------------|----|---------------------------|--------------|--------------|
| | | 10 | 20 | 30 |
| Capacidad Contenedores (Unidades) | 20 | \$ 1,382,600 | \$ 2,765,200 | \$ 4,147,800 |
| | 40 | \$ 2,765,200 | \$ 5,226,228 | \$ 5,226,228 |

Tabla 23. Costos asociados a un restaurante.
Fuente: Elaboración propia.

| | | Capacidad barril (litros) | | |
|-----------------------------------|----|---------------------------|------------|--------------|
| | | 10 | 20 | 30 |
| Capacidad Contenedores (Unidades) | 20 | \$ 310,400 | \$ 505,200 | \$ 718,200 |
| | 40 | \$ 605,200 | \$ 974,400 | \$ 1,377,600 |

Finalmente para un restaurante, que compre un tipo de vino al precio determinado por la viña actualmente (\$6.913, sin descuentos), las utilidades dado lo anterior serian:

Tabla 24. Utilidades asociadas a la venta de un vino a un restaurante. Fuente: Elaboración propia.

| | | Capacidad barril (litros) | | |
|-----------------------------------|----|---------------------------|--------------|--------------|
| | | 10 | 20 | 30 |
| Capacidad Contenedores (Unidades) | 20 | \$ 1,072,200 | \$ 2,260,000 | \$ 3,429,600 |
| | 40 | \$ 2,160,000 | \$ 4,251,828 | \$ 3,848,628 |

De esta forma, es posible ver que dada la demanda de un restaurante con respecto a la venta de un vino, es conveniente traer barriles de 20 litros en contenedores de 40, con esto es suficiente para cubrir una demanda anual de 756 litros y obtener la máxima utilidad posible. Luego, para dos tipos de vino, la demanda anual será de 1512 litros, por lo que supera la capacidad en litros si se trae un contenedor de 40 barriles de 30 litros. Es por esto que se mediante el cruce de dos contenedores se determinaron nuevas capacidades. En la tabla 25 se puede ver que varían entre 400 y 2.400 litros.

Tabla 25. Capacidad de los barriles con dos contenedores.
Fuente: Elaboración propia.

| Contenedores | Litros barril | 20 | | | 40 | | |
|--------------|---------------|-----|-----|------|------|------|------|
| | | 10 | 20 | 30 | 10 | 20 | 30 |
| 20 | 10 | 400 | 600 | 800 | 600 | 1000 | 1400 |
| | 20 | | 800 | 1000 | 800 | 1200 | 1600 |
| | 30 | | | 1200 | 1000 | 1400 | 1800 |
| 40 | 10 | | | | 800 | 1200 | 1600 |
| | 20 | | | | | 1600 | 2000 |
| | 30 | | | | | | 2400 |

Los valores en rojo se presentan de esta manera ya que esta capacidad es más factible abarcar con un solo embarque de contenedores, por ejemplo para el caso de un restaurante (1 tipo de vino). Luego realizando el mismo ejercicio que en el primer caso se determinó el ingreso y costos correspondientes a estos embarques. El ingreso asociado corresponde a si se vendieran todos los litros a un precio de \$6.193. En las tablas siguientes

Tabla 26. Utilidades asociadas a la venta de 2 vinos distintos con misma demanda a un restaurante. Fuente: Elaboración propia.

| Contenedores | Litros barril | 40 | |
|--------------|---------------|--------------|--------------|
| | | 20 | 30 |
| 20 | 10 | | \$ 7,990,200 |
| | 20 | | \$ 8,569,656 |
| | 30 | \$ 7,582,400 | \$ 8,356,656 |
| 40 | 10 | | \$ 8,469,656 |
| | 20 | \$ 8,100,456 | \$ 8,100,456 |
| | 30 | | \$ 7,697,256 |

Tabla 27. Utilidades asociadas a la venta de 3 vinos distintos con misma demanda a un restaurante. Fuente: Elaboración propia.

| Contenedores | Litros barril | 40 | |
|--------------|---------------|--------------|---------------|
| | | 20 | 30 |
| 20 | 10 | | \$ 7,990,200 |
| | 20 | | \$ 9,178,000 |
| | 30 | \$ 7,582,400 | \$ 10,347,600 |
| 40 | 10 | | \$ 9,078,000 |
| | 20 | \$ 8,708,800 | \$ 11,474,000 |
| | 30 | | \$ 12,923,484 |

Se puede observar que en caso de tener las condiciones del escenario 1 (solo 1 vino a 1 restaurante) es conveniente importar un contenedor de 40 barriles de 20 litros, de esta manera se cumple de manera más óptima la demanda (756 litros). Para los casos 2 (Tabla 26) y 3 (Tabla 27), el escenario 2 más óptimo es un contenedor de 40 barriles de 30 litros y otro contenedor de 20 barriles de 20 litros para cubrir una demanda de 1.512 litros, y finalmente para el escenario 3 (3 vinos distintos con la misma demanda) la opción más óptima es dos contenedores de 40 unidades cada uno con barriles de 30 litros.

Es importante recordar que en este cálculo no se considera la inversión de la máquina dispensadora y es solo un análisis de sensibilidad en cuanto a las cantidades de vino demandadas y ofertadas.

En relación a la idea que tiene la viña para implementar el proyecto es partir con mínimo 1 restaurante de Santiago, el que disponga de la instalación de 3 cepas distintas, comparando con el análisis de sensibilidad realizado, sería el escenario 3.

Dado lo anterior se realizara el año 1 del flujo de caja estimando un volumen cercano a los 756 litros anuales por cepa (2268 litros anuales entre los 3 tipos de vino), aproximadamente 6 barriles de 30 litros mensuales en un restaurante (60 litros por cepa, con 3 cepas para cumplir la exigencia de la viña de contar con un dispensador para 3 cepas distintas), además de ser realizado en 2 restaurantes distintos ubicados en Santiago.

5. Flujo de Caja

Se realizó el flujo de caja proyectado anualmente a 4 años, se considera una tasa de descuento de 36.6% impuesta por la empresa a proyectos asociados a canal “inmediato”, relacionados a mercado nacional.

Se consideró la combinación barriles de 30 litros y contenedores de 40 unidades, ya que en cantidades grandes sobre 3 tipos de vinos era la opción conveniente y para dos restaurantes en Santiago, esto se determina bajo las condiciones mínimas que impone VSPT como empresa grande para invertir en proyectos de este tipo.

Por otro lado, considerando el crecimiento que tiene VSPT en sus proyectos, para el primer año apuntara a 2 locales asociados con mayor confianza, el cual abarcará 3 tipos de vino distintos cada uno, el volumen al año 1 dado esto es de 4.320 litros (2.160 litros para cada local aproximadamente). Luego para los siguientes años se evalúa aumentar a dos locales que ya tengan productos de la viña y de igual manera para el tercer año, considerando que se debe mantener el formato en los locales anteriores, para un cuarto año se evalúa agregar 3 restaurantes. Esto es un escenario conservador teniendo en cuenta que hay alrededor de 700 restaurantes en Las Condes de los cuales un 80% representan a otros rubros, de los 140 restaurantes restantes se espera tener el 6% de los locales en Las Condes con este sistema.

El flujo (tabla 29) está asociado a un volumen definido por la cantidad de barriles demandada por los restaurantes, los volúmenes correspondientes se muestran en la tabla 28 y el VAN del proyecto en la tabla 30.

Además se realizó un análisis de sensibilidad relacionado al primer año del flujo de caja, donde no se consideran los costos de transporte utilizados normalmente por VSPT, si no que se presenta una comparación con 4 escenarios donde se considera primero el estado actual y luego tres con descuentos asociados al costo de transporte (35%, 50% y 65%), estos escenarios serían el pesimista, término medio y un escenario óptimo, este análisis de sensibilidad se puede ver en la tabla 31. La tabla completa de comparación se encuentra en el anexo número 20.

Tabla 28. Volúmenes de venta por año. Fuente: Elaboración propia.

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 |
|---------|-------|-------|--------|--------|
| Volumen | 4.320 | 8.640 | 12.960 | 19.440 |

Tabla 29. Flujo de caja anual a 4 años. Fuente: Elaboración propia.

| Actual | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 |
|----------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Ingreso | \$ 4,486 | \$ 4,486 | \$ 4,486 | \$ 4,486 |
| Ing Neto | \$ 4,486 | \$ 4,486 | \$ 4,486 | \$ 4,486 |
| Costos por litro | \$ (1,148) | \$ (1,148) | \$ (1,148) | \$ (1,148) |
| Vino | \$ (800) | \$ (800) | \$ (800) | \$ (800) |
| Barril (\$/lts) | \$ (280) | \$ (280) | \$ (280) | \$ (280) |
| Transporte Barril (\$/lts) | \$ (44) | \$ (44) | \$ (44) | \$ (44) |
| Dep. Barrica | \$ (24) | \$ (24) | \$ (24) | \$ (24) |
| Margen por litro | \$ 3,338 | \$ 3,338 | \$ 3,338 | \$ 3,338 |
| Gastos por litro | \$ (1,732) | \$ (1,587) | \$ (1,587) | \$ (1,587) |
| Gasto de fabricación | \$ (277) | \$ (277) | \$ (277) | \$ (277) |
| Enología | \$ (77) | \$ (77) | \$ (77) | \$ (77) |
| Envasado | \$ (150) | \$ (150) | \$ (150) | \$ (150) |
| Administración | \$ (50) | \$ (50) | \$ (50) | \$ (50) |
| Gasto de venta | \$ (510) | \$ (510) | \$ (510) | \$ (510) |
| Gastos de distribución | \$ (414) | \$ (269) | \$ (269) | \$ (269) |
| Gastos de marketing | \$ (500) | \$ (500) | \$ (500) | \$ (500) |
| Gastos administrativos | \$ (31) | \$ (31) | \$ (31) | \$ (31) |
| | | | | |
| RO x litro | \$ 1,606 | \$ 1,750 | \$ 1,750 | \$ 1,750 |
| RO % | 36% | 39% | 39% | 39% |
| RO Total | \$ 6,936,633 | \$ 15,123,699 | \$ 22,685,548 | \$ 34,028,323 |
| | | | | |
| Inversión | \$ (2,379,500) | \$ (2,379,500) | \$ (2,379,500) | \$ (3,569,250) |
| | | | | |
| EBITDA | \$ 5,033,033 | \$ 13,695,999 | \$ 21,733,748 | \$ 32,600,623 |
| Impuesto | \$ 1,207,928 | \$ 3,287,040 | \$ 5,216,100 | \$ 7,824,149 |
| Utilidad | \$ 3,825,105 | \$ 10,408,959 | \$ 16,517,649 | \$ 24,776,473 |

Tabla 30. VAN del proyecto. Fuente: Elaboración propia.

| | |
|----------------|----------------|
| VAN 4 años | \$ 25,861,505 |
| Perpetuidad | \$ 337,320.659 |
| Total VAN (\$) | \$ 363,182,165 |
| Total VAN USD | \$ 637,161 |

Tabla 31. Análisis de sensibilidad costos de transporte. Fuente: Elaboración propia.

| | Actual | 35% | 50% | 65% |
|--------------------------------|---------------|--------------|--------------|--------------|
| Costos Directos x Litro | \$ (1,148) | \$ (1,132) | \$ (1,126) | \$ (1,119) |
| Gastos x Litro | \$ (1,732) | \$ (1,587) | \$ (1,525) | \$ (1,463) |
| RO x Litro | \$ 1,606 | \$ 1,766 | \$ 1,835 | \$ 1,903 |
| RO % | 36% | 39% | 41% | 42% |
| RO Total | \$ 6,936,633 | \$ 7,628,890 | \$ 7,925,571 | \$ 8,222,253 |
| Utilidad | \$ 3,825,105 | \$ 4,351,220 | \$ 4,576,698 | \$ 4,802,176 |

En la tabla anterior (tabla 30. Análisis de sensibilidad costos de transporte), se tomaron los datos del primer año y se les aplicó un descuento (35%, 50, 65%) a los costos relacionados con transporte.

El descuento realizado hace referencia a todos los costos de transporte que se toman en cuenta para realizar la factibilidad económica del proyecto. Entre estos costos se encuentran los costos directos por litro, donde la variable asociada a transporte es “Transporte Barril (\$/lts)” y la variable gastos por litro, donde la variable asociada es “Gastos de distribución”. Para saber en torno a que porcentaje realizar este descuento se consultó con el proveedor de barriles que afirma que *“disminuye los costos de transporte hasta 65% menos”* (Key Keg, 2018) y luego con el director de Antawara que comento este mismo ítem debido a la logística one-way con los barriles key keg y con el peso asociado a estos (menor en comparación a botellas).

El descuento que afirman desde el proveedor es de 65%, es por esto que teniendo como referencia ese valor y teniendo como hipótesis que este podría ser alto, ya que la fuente es el mismo proveedor, se realizó un análisis de sensibilidad para ver como varían las utilidades y costos en el primer año con descuentos de 65%, 50% y 35% en comparación al flujo actual sin los descuentos respectivos, teniendo diferencias en la utilidad y el resultado operacional.

A modo de explicación, en el primer caso, se le aplicó un descuento de 35% y los valores representan el nuevo costo y el nuevo gasto, en los que se puede realizar la diferencia con el caso actual.

En los costos directos, la variable asociada a transporte es “Transporte Barril (\$/lts)” que con el descuento aplicado, reduce en \$16 los costos directos por litro. Luego se encuentra la variable “Gastos por litro”, la cual cuenta con una variable “gastos de distribución” a este se le aplicó el mismo descuento de 35% y se obtuvo una diferencia de \$145 con respecto al gasto de distribución actual. Esto afecta al resultado operacional por litro y en su defecto al “resultado operacional total”,

como se puede ver se tiene una diferencia de \$692.257 en el primer año y repercute con una utilidad mayor que el caso actual, con una diferencia de \$526.115.

De esta misma forma, se efectuaron para los casos 50% y 65%, en donde en este último, si se logra efectivamente disminuir los costos de transporte en un 65%, se podrán obtener utilidades \$977.071 más de lo esperado, o sea de \$4.802.176 en vez de \$3.825.105 al primer año. Como se mencionó anteriormente la tabla completa de comparación se encuentra en anexo.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El mercado potencial que hará uso de este nuevo producto son hombres y mujeres, para el rango etario de clientes entre los 24 a 39 años. Por otro lado, los locales a los que sería factible apuntar son aquellos del sector oriente, que cuenten con un sistema de servicio de vino en copa, es importante contar con locales afiliados a la marca, ya que al ser un producto nuevo que se escapa de la tradicional botella de vino, el formato deberá ser introducido en el mercado.

Es difícil analizar el mercado de wine on tap en Chile, pues las marcas que han trabajado con esto, han preferido trabajar fuera de Chile y otras viñas de un poder de inversión mayor no han entrado en el mercado de este formato, en cuanto a VSPT tienen un poder de inversión mayor y se podría establecer de buena forma y como primeros competidores en la industria chilena, por otro lado un punto importante es la confianza con los clientes, ya sean dueños de restaurantes o clientes finales.

Es por esto que el cliente (dueño del restaurante), recibirá una propuesta basada en mantener la calidad del producto y disminuir los costos. Como mencionó el director de Antawara, key keg no necesita una logística inversa de retiros de barril ya que este es desechable, el ahorro en el transporte puede llegar al 65% y al ser más compacto que un barril de acero puede cargar un 25% más, por lo tanto costos asociados a transporte serán menor en comparación al vino en botella, esto implica que el cliente pueda ofrecer un mejor precio en su local, por un vino de la misma calidad. En esta misma línea la diferencia de utilidades al primer año para VSPT en condiciones ideales pasaría de \$3.825.105 a \$4.802.176, en caso de cumplirse este ahorro del 65%. Por otro lado, el producto le entregaría velocidad de servicio y orden lo que sería un plus para los mozos y para aumentar su calidad de servicio, y finalmente entrega un sello de sustentabilidad ya que el barril key keg genera menor cantidad de huellas de carbono que las botellas en su fabricación.

Con el nuevo formato, el cliente del restaurante, podrá conservar aspectos importantes para el como lo son el sabor y la calidad del vino. Además a partir del testeo realizado mediante la metodología Design Thinking, el segmento aceptó este nuevo formato y estaría dispuesto a utilizarlo en ocasiones no formales.

En cuanto a la factibilidad del proyecto, en base a las recomendaciones dadas por VSPT para nuevos proyectos, es factible y cumple con los requerimientos básicos para nuevos proyectos (RO% >15%), el proyecto con 2 restaurantes desde el primer año sería factible con utilidades cercanas a los \$3.825.105 (sin el descuento por transporte) en un caso base, el VAN a 4 años es de \$25.861.505. Se consideran 2 restaurantes y no mas ya que así la empresa puede probar de manera conservadora un nuevo producto en el mercado sin perder mucho, pero dado la popularidad que tiene el formato wine on tap en otros lados, es posible que el % de restaurantes abarcado en los primeros años sea bastante conservador.

Para dar a conocer este nuevo formato, y que la cultura chilena lo adopte, es posible que la empresa pueda utilizarlo en distintos eventos relacionados a la empresa, de esta manera se tendrá una visión más objetiva en cuanto al comportamiento del consumidor y dar la confianza al cliente (restaurante). Este último punto es importante, y con respecto al trabajo se cree que se pudo haber abarcado de una mejor manera el comportamiento del consumidor final con una inversión por parte de la empresa para desarrollar de mejor manera un prototipo funcional.

Se deberá avanzar en mejorar el concepto wine on tap en Chile, actualmente es una tendencia en otros lugares del mundo y hay empresas chilenas invirtiendo en el extranjero, para esto será clave en la estrategia posicionar el formato en el mercado de restaurantes chilenos y la confianza en el consumidor.

Finalmente, dado los resultados del prototipo y la información recopilada, se recomienda no solo apuntar a restaurantes donde no se realicen cenas formales, si no que apuntar a productoras de eventos (matrimonios, cocktails, eventos de empresa) ya que en ese tipo de situación el producto fue bien aceptado y se puede dar a conocer de forma masiva en un ambiente relajado. En la misma línea del mercado objetivo, se aconseja evaluar la entrada de este formato al mercado internacional, ya que dada la investigación se pudo apreciar que las barreras culturales no son tan altas como puede ser la chilena y el proyecto podría aportar de buena manera a la viña. Y por último, se recomienda formar alianzas concretas con restaurantes para poder lanzar nuevos productos y probar productos de manera rápida a bajo costo en un ambiente real.

BIBLIOGRAFÍA

- Aduana. (2017). *Informe de Estadísticas*.
- Business, W. (Febrero de 2015). *Wine Business*. Obtenido de <http://www.anneinvino.com/wp-content/uploads/2015/03/2015-03-Meiningers-Wine-Business-International-The-Kegging-Revolution-Anne-Krebiehl-MW.pdf>
- Hancock, E. (Febrero de 2018). *The Drink Business*. Obtenido de <https://www.thedrinksbusiness.com/2018/02/here-are-seven-consumer-wine-trends-to-watch-in-2018/>
- Key Keg. (Septiembre de 2018). Obtenido de <https://www.keykeg.com/es/Enfoque-en-la-sostenibilidad>
- Key Keg. (Junio de 2018). Obtenido de <https://www.keykeg.com/es/los-usuarios-de-keykeg>
- McCarthy, J. (1997). *Marketing*. McGraw-Hill.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Deusto.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generacion de modelos de negocio*. Deusto s.a. ediciones.
- Porter, M. (1979). *How competitive forces shape strategy*. Harvard Business Review.
- Riquelme Leiva, M. (7 de Junio de 2018). *Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa*. Obtenido de <http://www.5fuerzasdeporter.com/>
- Rodriguez, A. (Marzo de 2018). *Tonel Privado*. Obtenido de <https://pausa.tonelprivado.club/vinos-y-mas/9-tendencias-del-mundo-del-vino-para-2018/>
- Sargon. (2017). *Estudio de consumidores*.
- Sargon. (2017). *Estudio de consumidores Estados Unidos*.

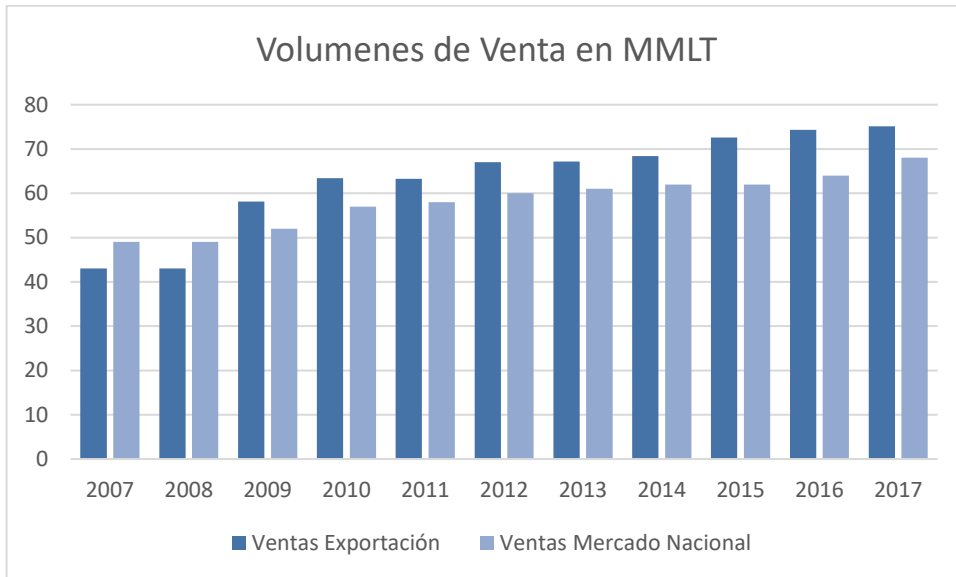
Sostenibilidad. (2016). *VSPT*. Obtenido de
<http://vsptwinegroup.com/wp/wp-content/uploads/2017/09/Reporte-VSPT-050917.pdf>

Viña San Pedro y Tarapaca. (2017). *Memoria VSPT* . Santiago.

WoC. (2018). *Wines of Chile*. Obtenido de
<https://www.winesofchile.org/es/vinosdechile/objetivos-estrategia>

ANEXOS

Anexo 1. Volúmenes de venta de VSPT para exportaciones y mercado nacional



Anexo 2. Usuarios de key keg en el mundo



Morado: Vinicultor
Amarillo: Cervecería
Celeste: Bebidas

Anexo 3. Wine dispenser



Anexo 3. Corchos Coravin



Anexo 4. Barril de acero para vino



Anexo 5: Tank tainer



Anexo 6: Drum



Anexo 7: Comparativa en cuanto a exportaciones de VSPT, Vitivinicola Antwara y Viñedos Puertas en Cajas de 9 Litros

| Viña | Categoría | Suma de C9L | | |
|---|-------------|------------------|------------------|------------------|
| | | 2017 | 2016 | 2015 |
| VSPT WINE GROUP | EMBOTELLADO | 7,099,787 | 6,755,777 | 3,023,363 |
| | GRANEL | 181,333 | 479,111 | 201,778 |
| Total VSPT WINE GROUP | | 7,366,315 | 7,364,925 | 3,265,711 |
| Total VSPT WINE GROUP | | 7,366,315 | 7,364,925 | 3,265,711 |
| VINEDOS PUERTAS LTDA. | EMBOTELLADO | 13,946 | 11,334 | 14,998 |
| | GRANEL | 992,396 | 1,000,957 | 717,402 |
| Total VINEDOS PUERTAS LTDA. | | 1,006,341 | 1,012,291 | 732,400 |
| VITIVINICOLA ANTAWARA LTDA | EMBOTELLADO | 332,065 | 249,785 | 210,391 |
| | GRANEL | 34,667 | 0 | 111 |
| Total VITIVINICOLA ANTAWARA LTDA | | 366,732 | 249,785 | 210,502 |
| Total Otro | | 1,373,073 | 1,262,076 | 942,902 |
| Total general | | 8,739,388 | 8,627,001 | 4,208,613 |

Anexo 8: Comparativa en cuanto a exportaciones de VSPT, Vitivinicola Antwara y Viñedos Puertas en FOB (Free On Board)

| Viña | Categoría | Suma de Fob | | |
|---|-------------|--------------------|--------------------|-------------------|
| | | 2017 | 2016 | 2015 |
| VSPT WINE GROUP | EMBOTELLADO | 169,651,910 | 159,742,135 | 72,225,342 |
| | GRANEL | 1,846,740 | 3,471,618 | 1,615,535 |
| Total VSPT WINE GROUP | | 174,318,260 | 167,296,315 | 75,120,451 |
| Total VSPT WINE GROUP | | 174,318,260 | 167,296,315 | 75,120,451 |
| VINEDOS PUERTAS LTDA. | EMBOTELLADO | 682,156 | 415,351 | 609,130 |
| | GRANEL | 8,286,145 | 6,700,996 | 5,247,379 |
| Total VINEDOS PUERTAS LTDA. | | 8,968,301 | 7,116,348 | 5,856,508 |
| VITIVINICOLA ANTAWARA LTDA | EMBOTELLADO | 8,087,610 | 5,914,632 | 5,313,369 |
| | GRANEL | 771,137 | 0 | 1,900 |
| Total VITIVINICOLA ANTAWARA LTDA | | 8,858,747 | 5,914,632 | 5,315,269 |
| Total Otro | | 17,827,048 | 13,030,980 | 11,171,778 |
| Total general | | 192,145,307 | 180,327,295 | 86,292,228 |

Anexo 9: Información restaurantes

| Nombre | Comentario |
|---------------------|---|
| Don Carlos | Venta por botella, perfil Gran Reserva, 1865 Buen vino, gran selección de vinos, buena carta de vinos a precios razonables. |
| Pilinpausha | Utilizan barra de shop, les va bien con la barra de Shop, Castillo Molina compite en carmenere, Tarapacá compite en cabernet sauvignon. Venta por copa en pocas cepas (si no se pierde el producto) 50 botellas diarias (botella) 10 botellas diarias (copa) (4 copas por botella) Carmenere es el que más rota Wine dispenser no lo saben manejar • Tripadvisor: Excelente carta de vinos Variedad de tragos, vinos, espumantes y cervezas Gran variedad de vinos Pedí una copa de espumante y no supieron decirme su nombre, solo comentaron, para no dejar dudas que era francés, y no valía la pena averiguar más pues era la única opción que tenían en copas. |
| Ciros | Nueva carta en proceso Principales cepas: CAR y CS Castillo Molina por copa si rota Espumante rota poco Rotación: -60 botellas diarias |
| It | VSPT fuerte presencia Posibilidad de activar producto En el bar, quieren potencia la terraza: oportunidad Ice y mixología Épica CAR más rota |
| Oporto | Día: Tradicional Noche: Cocktails Perfil caro (1865) Buscan potenciar vino por copa Vino tinto rota mucho Vino blanco solo en eventos Espumante no rota mucho No utilizan wine dispenser |
| Trattoria Bramasole | Utilizan shopera: -Barril de acero: Stella -Barril de plástico: Marcas alemanas Vino en copa: -Desde la botella -Sirven en la mesa -5 vinos y 1 espumante Reciclaje: -Botellas llevadas desde el restaurante al punto limpio que se encuentra en el lugar No utilizan wine dispenser Rotación: -50 botellas diarias |

| | |
|-------------|---|
| Vendetta | <p>Shopera: -Si utilizan Vino en copa: -Llevan el vino servido Reciclaje: Botellas entregadas en el punto limpio del lugar No utilizan wine dispenser Rotación: -70 botellas diarias (completas + copa)</p> |
| Mamut | <p>Utilizan vino en copa No tienen mucha variedad entre copa y botella Rotación: -Entre 30 y 60 botellas diarias</p> |
| Santa Brasa | <p>Variedad en botellas de vino (90 aprox), espumantes en botellas pequeñas Vino por copa entre \$3.800 y \$5.600 Disponible medias botellas Vino de alta gama entre \$75.000 a \$140.000 Rotación: 80 a 90 botellas diarias Reciclaje: Punto limpio del mall Utilizan shopera</p> |
| Delicias | <p>Utilizan shopera 2 a 4 variedades por cepa (merlot, syrah, cabernet sauvignon, carmenere, chardonnay, sauvignon blanc) Disponible medias botellas Reciclaje en el punto limpio del lugar</p> |

Anexo 10: Preguntas encuesta mozos (Elaboración propia)

| Encuesta |
|---|
| <p>La encuesta tiene el objetivo de conocer 4 aspectos, en caso de que usted considere algo importante no dude en decirlo. Todo esto es confidencial y no guardaré su nombre.</p> <p>En cuanto al servicio del restaurante:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Ofrecen vino en copa? - ¿Han utilizado wine dispenser, como fue su experiencia? - ¿Qué cuidados especiales tienen con el vino en botella? <p>En cuanto a la velocidad de servicio y comodidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Es más rápido servir vino en copa o shop? ¿Por qué? - A la hora de ordenar, que es más cómodo y rápido de ordenar ¿El vino o los barriles de cerveza? <p>Servir copa en la mesa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuándo el vino es en copa, sirven en la mesa o en la barra? - ¿Ha recibido malos comentarios por traer el vino servido? |

Anexo 11: Resultados encuesta, ¿Con qué frecuencia consume vino? (Sargon, Estudio de consumidores, 2017)

| | Total | Hombre | Mujer | 18 a 25 años | 26 a 35 años | 36 a 45 años | 46 a 60 años |
|-------------------------|------------|-----------|-----------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Personas | 394 | 193 | 201 | 110 | 106 | 91 | 87 |
| INTENSO | 38% | 40 | 37 | 31 | 35 | 41 | 46 |
| Todos los días | 3% | 2 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 |
| 3 o 4 veces a la semana | 4% | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 1 o 2 veces a la semana | 32% | 33 | 30 | 24 | 24 | 33 | 39 |
| MEDIO | 38% | 41 | 36 | 44 | 44 | 36 | 34 |
| Cada 2 semanas | 16% | 17 | 16 | 19 | 19 | 14 | 13 |
| Una vez al mes | 22% | 24 | 20 | 25 | 25 | 22 | 21 |
| BAJO | 23% | 20 | 27 | 25 | 25 | 23 | 20 |
| Cada 2 meses | 8% | 7 | 9 | 7 | 7 | 7 | 8 |
| Entre 6 meses y 1 año | 8% | 5 | 12 | 8 | 8 | 11 | 6 |
| Menos de una vez al año | 7% | 7 | 6 | 11 | 11 | 4 | 7 |

Anexo 12: Preguntas encuesta personas (Fuente: Elaboración propia)

| Encuesta |
|--|
| ¿Sexo? ¿Edad? ¿Comuna? ¿Consume vino? ¿Consume vino en restaurante? ¿La última vez que pidió vino en restaurante en que formato fue, copa o botella? ¿Cuál de las siguientes cualidades a la hora del servicio es la más importante? Calidad del vino Servir en la mesa Cepa Sabor del vino Velocidad de servicio Precio Conocimiento del mozo con respecto al vino |

Anexo 13: Principales aspectos de un vino excelente (Sargon, Estudio de consumidores, 2017)

| | Total | Hombre | Mujer | 18 a 25 años | 26 a 35 años | 36 a 45 años | 46 a 60 años |
|--------------|-------|--------|-------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Personas | 394 | 193 | 201 | 110.3424 | 106.4016 | 90.6384 | 86.6976 |
| SABOR | 0.41 | 0.43 | 0.4 | 0.34 | 0.42 | 0.41 | 0.5 |
| CONSISTENCIA | 0.29 | 0.31 | 0.27 | 0.24 | 0.32 | 0.33 | 0.28 |
| AROMA | 0.22 | 0.24 | 0.2 | 0.2 | 0.22 | 0.25 | 0.23 |
| CALIDAD | 0.2 | 0.19 | 0.21 | 0.17 | 0.18 | 0.24 | 0.22 |
| DULZOR | 0.18 | 0.14 | 0.22 | 0.22 | 0.2 | 0.15 | 0.14 |
| APARIENCIA | 0.12 | 0.12 | 0.12 | 0.12 | 0.14 | 0.12 | 0.12 |

Anexo 14: Clusters de aspectos espontáneos de un vino excelente

| | | |
|---|---|--|
| <p>Sabor</p> <ul style="list-style-type: none"> -Buen sabor/rico -Sabor frutal/frutoso -Deja buena sensación en la boca/paladar | <p>Aroma</p> <ul style="list-style-type: none"> -Buen aroma | <p>Calidad</p> <ul style="list-style-type: none"> -Los años de cosecha -Buena calidad -La cepa -Tiempo de reserva |
| <p>Consistencia</p> <ul style="list-style-type: none"> -Buen cuerpo -Suave/liviano -Buena textura -Espesor/grosor | <p>Apariencia</p> <ul style="list-style-type: none"> -Buen color -Color intenso/fuerte -Buena reseña en la etiqueta | |

Anexo 15: Guion de video iteración 2

“Este es el proceso de llenado, embotellado y distribución de vino [0:09]
 Luego llega a un bar o restaurante y es servido por el mozo, como el vino es servido en botella a este le entra oxígeno [0:15]
 Al momento de que el vino se acaba, la botella es botada o reciclada por el restaurante [0:18]
 Ahora, este es el mismo proceso, pero en vez de una botella un barril [0:27]
 El cual llega al restaurante y es conectado a una maquina dispensadora [0:28]
 Que mediante un sistema de presión, evita que el oxígeno llegue al vino y pueda ser vendido en perfectas condiciones”

Anexo 16: Guion de video iteración 3 y 4

“Este es el proceso de llenado, embotellado y distribución de vino [0:09]
 Luego llega a un bar o restaurante y es servido por el mozo, como el vino es servido en botella a este le entra oxígeno [0:15]
 Al momento de que el vino se acaba, la botella es botada o reciclada por el restaurante [0:18]
 Ahora, este es el mismo proceso, pero en vez de una botella un barril [0:27]
 El cual llega al restaurante y es conectado a una maquina dispensadora [0:28]
 Que mediante un sistema de presión, evita que el oxígeno llegue al vino y pueda ser vendido en perfectas condiciones **no pierde propiedades del tipo de vino y conserva su sabor por 12 meses”**

Anexo 17: Variación gasto de depreciación

| Edad | Almuerzo formal | Almuerzo informal | Eventos/ Matrimonios | Hotel All Inclusive |
|------|-----------------|-------------------|-------------------------|---------------------|
| 30 | 3 | 6 | 7 | 5 |
| 30 | 2 | 4 | 7 | 4 |
| 31 | 3 | 6 | 7 | 4 |
| 55 | 2 | 3 | 4 | 4 |
| 57 | 3 | 5 | 5 | 6 |
| 34 | 4 | 5 | 6 | 6 |
| 34 | 2 | 2 | 5 | 5 |
| 35 | 2 | 3 | 5 | 5 |
| 36 | 3 | 4 | 6 | 6 |
| 26 | 1 | 5 | 7 | 6 |
| 28 | 2 | 5 | 6 | 6 |
| 27 | 2 | 5 | 7 | 7 |
| 37 | 2 | 5 | 7 | 6 |
| 39 | 3 | 4 | 6 | 7 |
| 40 | 2 | 3 | 7 | 7 |
| 42 | 3 | 4 | 6 | 6 |
| 42 | 3 | 4 | 6 | 5 |
| 30 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 41 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 32 | 3 | 5 | 6 | 4 |
| 28 | 3 | 3 | 6 | 4 |
| 58 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 45 | 3 | 5 | 5 | 4 |
| 54 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| 31 | 1 | 3 | 5 | 3 |
| 24 | 1 | 4 | 6 | 4 |
| 41 | 5 | 5 | 6 | 5 |
| 29 | 3 | 5 | 7 | 5 |
| 51 | 5 | 6 | 6 | 6 |
| 46 | 3 | 5 | 6 | 4 |
| 42 | 3 | 3 | 5 | 5 |
| 43 | 5 | 5 | 7 | 5 |

Anexo 18: Cotización columna CELLI

COTIZACION COLUMNA COBRA SIN LUZ 3 SALIDAS Y EQUIPO TE-35

| COD | DETALLE | CANTIDAD | PRECIO C/U EN \$ CHILENOS | TOTAL |
|-------|---|----------|---------------------------|------------------|
| 85059 | EQUIPO DE FRIO Marca: CELLI (Italia) Modelo: TE-35 Potencia: 1/3 HP Refrigerante: 134A Bco. Hielo: 14 Kg Electricidad: 220Volt / 50 ciclos *3 serpentinas de acero inoxidable 7*8mm | 1 | 639.000 | 639.000 |
| | COLUMNA- TORRE | | | |
| 41706 | Columna Mod. COBRA CROMADA, de TRES Salidas Sin Luz Con Recirculacion de Agua | 1 | 165.000 | 165.000 |
| 45274 | Grifo Cromado Con Compensador | 3 | 35.500 | 106.500 |
| 1907 | O'ring de 5/8 | 3 | 50 | 150 |
| 26559 | Porta Placa Redondo Cromado con soporte "S" | 2 | 9.000 | 18.000 |
| 15979 | Porta Placa Redondo Cromado con soporte largo | 1 | 14.500 | 14.500 |
| 3421 | Placa Cerámica Redonda Anónima | 6 | 2.500 | 15.000 |
| 38488 | Bandeja Recoge gotas. Plastica | 1 | 9.500 | 9.500 |
| | TOTAL COLUMNA ARMADA | | | 328.650 |
| | ACCESORIOS | | | |
| 11258 | Conector Rápido John Guest Entrada y salida de Cerveza a Equipo de frio | 6 | 1.900 | 11.400 |
| 11258 | Conector Rápido John Guest Entrada y Salida de Agua a Columna | 2 | 1.900 | 3.800 |
| 11258 | Conector Rápido John Guest Entrada y Salida de Cerveza a Columna | 3 | 1.900 | 5.700 |
| 8830 | Conector Rápido John Guest Entrada y Salida de Agua de Bomba | 2 | 1.900 | 3.800 |
| 8281 | Manguera Valpar | 20 | 600 | 12.000 |
| 82270 | Cabezal de Barril Tipo TRIANGULO (G) | 3 | 35.500 | 106.500 |
| 12816 | Conector Rápido John Guest Entrada de CO2 Cabezal | 6 | 2.100 | 12.600 |
| 67309 | Regulador de CO2 Dos Salida con valvulas de cierre | 1 | 56.500 | 56.500 |
| 7101 | Conector Rápido John Guest Salida de Regulador | 2 | 2.100 | 4.200 |
| 7049 | Conector Rápido John Guest Y | 1 | 2.100 | 2.100 |
| 58459 | Llave de CO2 | 1 | 3.500 | 3.500 |
| | TOTAL ACCESORIOS | | | 222.100 |
| | TOTAL | | | 1.189.750 |

Anexo 19: Variación gasto de depreciación

| | 10 litros | 20 litros | 30 litros |
|-------------------------|-----------|-----------|-----------|
| Gastos por litro | \$4.701 | \$3.162 | \$2.648 |
| Gasto | \$3.479 | \$1.940 | \$1.426 |
| GV % del total | 74% | 61% | 54% |

Anexo 20: Análisis de sensibilidad de la situación actual con descuentos en los costos de transporte al año 1

| | ACTUAL | 35% | 50% | 65% |
|----------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | Año 1 | Año 1 | Año 1 | Año 1 |
| Vol | 4320 | 4320 | 4320 | 4320 |
| CE x Lt | 6222 | 6222 | 6222 | 6222 |
| Flete x Lt + IVA | \$ 206.27 | \$ 206.27 | \$ 206.27 | \$ 206.27 |
| Dcto. | 37% | 37% | 37% | 37% |
| Ing Bruto | \$ 6,798 | \$ 6,798 | \$ 6,798 | \$ 6,798 |
| Ing Neto | \$ 4,486 | \$ 4,486 | \$ 4,486 | \$ 4,486 |
| Costos Directos x Litro | \$ (1,148) | \$ (1,132) | \$ (1,126) | \$ (1,119) |
| vino | \$ (800) | \$ (800) | \$ (800) | \$ (800) |
| Barril (\$/lts) | \$ (280) | \$ (280) | \$ (280) | \$ (280) |
| Transporte Barril (\$/lts) | \$ (44) | \$ (29) | \$ (22) | \$ (16) |
| Dep. Barrica | \$ (24) | \$ (24) | \$ (24) | \$ (24) |
| Margen x Litro | \$ 3,337.85 | \$ 3,353.37 | \$ 3,360.02 | \$ 3,366.67 |
| Margen% | 74% | 75% | 75% | 75% |
| Gastos x Litro | \$ (1,732) | \$ (1,587) | \$ (1,525) | \$ (1,463) |
| GF | \$ (277) | \$ (277) | \$ (277) | \$ (277) |
| Enología | \$ (77) | \$ (77) | \$ (77) | \$ (77) |
| Envasado | \$ (150) | \$ (150) | \$ (150) | \$ (150) |
| Admisnitración | \$ (50) | \$ (50) | \$ (50) | \$ (50) |
| GV | \$ (510) | \$ (510) | \$ (510) | \$ (510) |
| Directo Distrito | \$ (400) | \$ (400) | \$ (400) | \$ (400) |
| Inv. Adiconal | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Depreciación | \$ (110) | \$ (110) | \$ (110) | \$ (110) |
| GD | \$ (414) | \$ (269) | \$ (207) | \$ (145) |
| Puerto a planta | \$ (14) | \$ (14) | \$ (14) | \$ (14) |
| TCCU | \$ (400) | \$ (400) | \$ (400) | \$ (400) |
| GM | \$ (500) | \$ (500) | \$ (500) | \$ (500) |
| GA | \$ (31) | \$ (31) | \$ (31) | \$ (31) |
| RO x Litro | \$ 1,605.70 | \$ 1,765.95 | \$ 1,834.62 | \$ 1,903.30 |
| RO % | 36% | 39% | 41% | 42% |
| RO Total | \$ 6,936,632.82 | \$ 7,628,889.60 | \$ 7,925,571.08 | \$ 8,222,252.56 |
| Inversión | \$ (2,379,500.00) | \$ (2,379,500.00) | \$ (2,379,500.00) | \$ (2,379,500.00) |
| EBITDA | \$ 5,033,032.82 | \$ 5,725,289.60 | \$ 6,021,971.08 | \$ 6,318,652.56 |
| Impuesto | \$ 1,207,927.88 | \$ 1,374,069.50 | \$ 1,445,273.06 | \$ 1,516,476.61 |
| Utilidad | \$ 3,825,104.95 | \$ 4,351,220.10 | \$ 4,576,698.02 | \$ 4,802,175.94 |
| VAN 4 años | \$ 25,861,505.05 | \$ 26,562,132.13 | \$ 26,862,400.87 | \$ 27,162,669.62 |
| Perpetuidad | \$ 337,320,659.99 | \$ 340,442,166.91 | \$ 341,779,955.58 | \$ 343,117,744.26 |
| Total VAN (\$) | \$ 363,182,165.04 | \$ 367,004,299.03 | \$ 368,642,356.46 | \$ 370,280,413.88 |
| Total VAN USD | \$ 637,161.69 | \$ 643,867.19 | \$ 646,740.98 | \$ 649,614.76 |

