



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

PLAN DE NEGOCIO VIÑA ENTRE C.PAS

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS**

PAULA JAVIERA VIDAL EULUFÍ

**PROFESOR GUÍA:
JORGE ALBERTO LARA BACCIGALUPPI**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO
ROLF ARTURO ACHTERBERG RODRÍGUEZ**

**SANTIAGO DE CHILE
2022**

RESUMEN

PLAN DE NEGOCIO VIÑA ENTRE C.PAS

Viña Entre C.Pas se ubica en la comuna de Cauquenes, región del Maule, y cuenta con 80 hectáreas de viña plantadas hace más de 100 años. El objetivo general de este estudio es desarrollar una estrategia de entrada al mercado de vino nacional, que permita generar valor a la marca.

La metodología utilizada consta de un primer análisis del estado actual, donde se evalúan los factores externos e internos que perturban el medio ambiente del negocio. Igualmente se identifican las fortalezas y debilidades de los recursos de los fundos Miraflores y Santa Raquel, para generar competencia en el mercado y crear ventajas competitivas. En consecuencia, se procede a una segunda etapa de análisis donde se genera la estrategia para entrar al mercado local de vino y lograr consolidación y permanencia. Esto es evaluado a través de un análisis financiero, el cual concluye con un plan de implementación e índices de control de gestión.

Uno de los resultados más atractivos es el escenario de pandemia, el cual ha aumentado la demanda de vino, y por otro lado el desafiante mercado de experiencia a través del vino. Este último ha sido poco desarrollado en Chile, dejando al mercado del vino local como sólo la venta de un producto sin generar mayores servicios e importancia al cliente.

Para valorizar el plan de negocio se realiza un análisis financiero en un periodo de ventas de 15 años. Como resultado se obtuvo un VAN de \$92.912.673 pesos y TIR de 52%. La recuperación de inversión se genera en el periodo 15.

Se recomienda implementar el proyecto con un alto control en gestión de recursos y alta inversión en marketing, ya que el valor del proyecto es sensible al costo de producción y en mayor grado a la tasa de crecimiento en ventas.

Agradecimientos

Agradezco a mi casa de estudio por haberme entregado conocimiento y la oportunidad de conocer a grandes profesionales, en especial a mi profesor guía Jorge Lara Baccigaluppi y profesor Daniel Paz Martínez quienes me entregaron constante motivación y aprendizaje hasta el último día de trabajo.

Agradezco a mi familia, marido, padres y hermanos, quienes entregaron apoyo condicional durante todo el periodo de trabajo.

Tabla de Contenido

Introducción	1
I. El origen del vino	1
II. Valles vitivinícolas en Chile.....	1
Historia y Organización Viña Entre C.Pas.....	2
I. Historia Don Vicente Medel (1863-1941).....	2
II. Familia Eulufí Medel (1955-2021).....	2
III. Organización Viña Entre C.Pas (2021).....	2
a. Organigrama	3
b. Recursos de viña y bodega	3
Objetivos y Resultados Esperados.....	4
Factores Críticos del Éxito	5
Alcance.....	5
Estudio de Mercado	5
I. Mercado actual del vino en Chile.....	5
II. Segmentos en el mercado	8
a. Tipos de segmento.....	8
b. Top of Mind de cada segmento.....	10
III. Análisis de la Industria del vino en Chile	10
a. Poder de proveedores	11
b. Poder de consumidores.....	11
c. Desafíos de sustitutos.....	12
d. Desafíos de nuevos competidores	12
e. Rivalidad entre competidores existentes	13
IV. Análisis de entorno de la industria vitivinícola en Chile.....	13
a. Ámbito legal.....	13
b. Ámbito Político	14
c. Ámbito Económico.....	15
d. Ámbito social	16
e. Ámbito tecnológico	16
f. Ámbito medio ambiental	17
Estrategia Viña Entre C.Pas	17
I. Segmento estratégico.....	17

II. Misión Viña Entre C.Pas.....	20
III. Visión Viña Entre C.Pas	21
IV. Estrategia Viña Entre C.Pas	21
Plan de Marketing.....	22
I. Consumidor de vino	22
II. Competencia	27
III. Análisis FODA.....	28
IV. Marca “Viña Entre C.Pas” (VEC)	29
V. Objetivos de Marketing de VEC	29
VI. Posicionamiento	30
VII. Marketing Mix de VEC	31
a. Plaza.....	31
b. Producto.....	31
c. Precio	33
d. Promoción.....	34
VIII. Plan de control	35
IX. Inversión.....	36
Plan de Operación.....	36
I. Cadena de valor	36
II. Estrategia de producción (push&pull)	39
III. Equipamiento	40
IV. Diseño de instalaciones.....	41
V. Gestión de inventario	42
VI. Sistema de servicio	43
VII. Estrategia de operación Viña Entre C.Pas.....	44
VIII. Inversión en Operación.....	44
IX. Costos de Operación	45
Plan de Ventas.....	46
I. Canales de Venta	46
II. Servicio postventa	48
III. Estrategia y proyección de ventas Viña Entre C.Pas	49
Plan de Gestión de Recursos Humanos.....	51
I. Diseño de estructura organizacional	52
II. Perfil y cargo en Viña Entre C.Pas	53

III. Dotación	55
IV. Capacitaciones	56
Tecnología en Viña Entre C.Pas.....	56
I. Área administrativa.....	56
II. Proceso productivo.....	58
III. Biotecnología.....	59
Análisis Financiero	60
I. Proyección de gastos.....	60
II. Inversión.....	61
III. Financiamiento.....	61
IV. Análisis de Sensibilidad.....	63
Plan de Implementación.....	66
Control de Gestión	67
Conclusiones y Recomendaciones.....	69
Bibliografía.....	70
Anexos	71
Anexo A – Organización Viña Montes	71
Anexo B – Entrevista Renán Cancino.....	73
Anexo C – Encuesta Consumo de Vino.....	74
Anexo D – Dimensionamiento Bodega	90
Anexo E – Entrevista Ricardo Grellet.....	92
Anexo F – Entrevista Luis Enrique Ruiz	93
Anexo G – Entrevista José Miguel Bosain	93
Anexo H – Ventas Flujo de Caja.....	94
Anexo I – Costos Operacionales Flujo de Caja.....	94
Anexo J – Gastos Flujo de Caja.....	94
Anexo K – Inversión Flujo de Caja	95
Anexo L – Análisis de Monte Carlo.....	95
Anexo M – Referencia Equipo de Embotellado.....	95

Índice de Tablas

Tabla 1: Venta promedio anual de fundo Miraflores en los últimos 5 años. Fuente: Elaboración propia junto a Administrador de Fundo Miraflores, Agustín Eulufí.....	4
Tabla 2: Tiempo de proceso por lote en el proceso de fermentación. Fuente: Elaboración propia.	43
Tabla 3: Tasa de producción para lotes en el proceso de fermentación. Fuente: Elaboración propia.	43
Tabla 4: Utilización de lagares. Fuente: Elaboración propia.	43
Tabla 5: Lead Time de proceso global según Ley de Little. Fuente: Elaboración propia.	43
Tabla 6: Tasa de crecimiento anual en ventas. Fuente: Elaboración propia.	50
Tabla 7: Detalle de salarios. Fuente: Elaboración propia.	55
Tabla 8: Comparación SAP y ORACLE ERP. Fuente: Elaboración propia.	57
Tabla 9: Indicadores de Control de Gestión. Fuente: Elaboración propia.	68
Tabla 10: Ocupación de encuestados según rango de edad. Fuente: Elaboración propia.	80
Tabla 11: Consumo de vino en encuestados según rango de edad. Fuente: Elaboración propia.	82
Tabla 12: Consumo de vino en encuestados según zona geográfica del país. Fuente: Elaboración propia.	84
Tabla 13: Cálculo de espacio físico en bodega. Fuente: Elaboración propia.	91

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Mapa Vitivinícola Chileno. Fuente: Trekking Chile.	1
Ilustración 2: Registro fotográfico de María Eliana Medel Agurto.	2
Ilustración 3: Organigrama Viña Entre C.Pas 2021. Fuente: Elaboración propia.	3
Ilustración 4: Registro fotográfico de vendimia 2021. Fuente: Elaboración propia.	3
Ilustración 5: Registro fotográfico de vinificación manual durante temporada 2021. Fuente: Elaboración propia.	3
Ilustración 6: Registro fotográfico de producción 2021. Fuente: Elaboración propia.	4
Ilustración 7: Evolución de la exportación de vino anual. Fuente: ODEPA.	6
Ilustración 8: Evolución de producción de vino por categoría. Fuente: ODEPA.	6
Ilustración 9: Precio medio del vino chileno en exportación. Fuente: ODEPA.	6
Ilustración 10: Litros de producción de variedades declaradas durante 2020. Fuente: ODEPA.	7
Ilustración 11: Participación regional en la plantación de uva. Fuente: Wines of Chile. ...	7
Ilustración 12: Participación de Mercado en Chile. Fuente: Elaboración propia.	7
Ilustración 13: Segmentos en el Mercado del vino. Fuente: Elaboración propia.	9
Ilustración 14: Participación de segmentos en volumen. Fuente: Wines of Chile.	9
Ilustración 15: Modelo 5 fuerzas de Porter. Fuente: Finance Train.	11
Ilustración 16: Venta de vino Mercado nacional 2018-2019. Fuente: Wines of Chile.	11
Ilustración 17: Consumo de alcohol en Chile. Fuente: El Mercurio.	12
Ilustración 18: Distribución del PIB en Chile. Fuente: Economía de Chile.	15
Ilustración 19: Exportaciones de Chile. Fuente: El Mostrador.	15
Ilustración 20: Suelo granítico. Fuente: DOValdeorras.	18
Ilustración 21: Vegetación en clima mediterráneo, mezcla de vegetación del clima tropical y seco. Fuente: Características.	19
Ilustración 22: Fotografía de vendimia durante el siglo XIX en la zona centro de Chile. Fuente: Hello Wine.	19
Ilustración 23: Vinos Barolo. Fuente: Andrea Nyrup.	22
Ilustración 24: Costumer Journey. Fuente: Blog from Doppler.	23
Ilustración 25: Logo Viña Entre C.Pas. Fuente: Elaboración Propia.	29
Ilustración 26: Precios de vinos Premium líderes en el mercado. Fuente: Elaboración propia junto a información extraída de CAV.	30
Ilustración 27: Imagen de Experto Vendedor. Fuente: Vinetur.	31
Ilustración 28: Botellas de vino según su forma. Fuente: Utiel-Requena.	32
Ilustración 29: Producto Entre C.Pas. Fuente: Elaboración Propia junto a Divino Studio.	33
Ilustración 30: Registro fotográfico Fundo Miraflores. Fuente: Elaboración propia.	34
Ilustración 31: Instalaciones Fundo Miraflores. Fuente: Elaboración propia.	34
Ilustración 32: Inversión Plan de Marketing. Fuente: Elaboración propia.	36
Ilustración 33: Cadena de valor global del vino. Fuente: Fernández-Stark y Bamber. ...	37
Ilustración 34: Valores de la Cadena de Valor Global de la industria vitivinícola en la Región del Maule. Fuente: Fernández-Stark y Bamber.	38
Ilustración 35: Actividades específicas de cadena de valor. Fuente: Elaboración propia junto a información extraída de Fernández-Stark y Bamber.	38

Ilustración 36: Balance de oferta y demanda. Fuente: MBA U.Chile Tubino, 2021.....	39
Ilustración 37: Estrategia híbrida push/pull. Fuente: MBA U.Chile Tubino, 2021.	40
Ilustración 38: Lagares de Viña Entre C.Pas. Fuente: Elaboración propia.....	40
Ilustración 39: Montaje de rejilla en lagar. Fuente: Elaboración propia.	40
Ilustración 40: Filtro de vino antiguo. Fuente: Istock.	40
Ilustración 41: Llenado de barricas en Bodega de Viña Entre C.Pas. Fuente: Elaboración propia.	41
Ilustración 42: Layout Bodega VEC. Fuente: Elaboración propia.....	41
Ilustración 43: Modelo de inventario multi-periodo. Fuente: MBA U.Chile Tubino, 2019.	42
Ilustración 44: Inversión en área de operación Viña Entre C.Pas. Fuente: Elaboración propia.	45
Ilustración 45: Costo operacional anual de VEC. Fuente: Elaboración propia.	46
Ilustración 46: Escenarios de “Sales Funnel Model”. Fuente: The Daily Egg.	47
Ilustración 47: Tienda en Italia. Fuente: 123RF.....	47
Ilustración 48: Satisfacción y lealtad del cliente. Fuente: Question Pro.	48
Ilustración 49: Proyección de ingreso por venta anual de VEC en pandemia. Fuente: Elaboración Propia.	51
Ilustración 50: Organigrama Viña Entre C.Pas modificado. Fuente: Elaboración propia.	52
Ilustración 51: Sistemas de digitalización en empresas. Fuente: MBA U.Chile Guzman, 2021.	57
Ilustración 52: Sistema de sensores y paneles solares en viñedos. Fuente: Cinco Días.	58
Ilustración 53: Costo anual de VEC. Fuente: Elaboración propia.....	61
Ilustración 54: Inversión de VEC. Fuente: Elaboración propia.	61
Ilustración 55: Flujo de caja y financiamiento de VEC. Fuente: Elaboración propia.	62
Ilustración 56: Punto de equilibrio en margen operacional de VEC. Fuente: Elaboración propia.	63
Ilustración 57: Sensibilidad de precio en VAN y TIR de VEC. Fuente: Elaboración propia.	64
Ilustración 58: Precio unitario de producto a través del tiempo. Fuente:Elaboración propia.	64
Ilustración 59: Contribución a varianza de VAN según escenario pandémico, inflación y costos. Fuente: Elaboración propia.	65
Ilustración 60: Contribución a varianza de VAN según tasa de crecimiento en ventas, costos y otras variables. Fuente: Elaboración propia.	66
Ilustración 61: Actividades primer año de implementación Viña Entre C.Pas. Fuente: Elaboración propia.	67
Ilustración 62: Mapa estratégico Viña Entre C.Pas. Fuente: Elaboración propia.	67
Ilustración 63: Línea Íconos Viña Montes. Fuente: Montes Wines.	71
Ilustración 64: Línea Vinos Especiales Viña Montes. Fuente: Montes Wines.	72
Ilustración 65: Disposición a pagar por botella de vino en encuestados. Fuente: Elaboración propia.	82

Ilustración 66: Gráfico de búsqueda de información de vinos por los encuestados. Fuente: Elaboración propia.	84
Ilustración 67: Gráfico de razón de compra de vino en encuestados. Fuente: Elaboración propia.	85
Ilustración 68: Gráfico de razón sobre consume de vino orgánico en encuestados. Fuente: Elaboración propia.	86
Ilustración 69: Gráfico lugar de compra de vino en encuestados. Fuente: Elaboración propia.	87
Ilustración 70: Gráfico motivación de compra de un vino en encuestados. Fuente: Elaboración propia.	88
Ilustración 71: Gráfico de preferencia en tipo de vino en encuestados. Fuente: Elaboración propia.	88
Ilustración 72: Gráfico de preferencia en cepas en encuestados. Fuente: Elaboración propia.	89
Ilustración 73: Gráfico de lugar de preferencia para beber el producto en encuestados. Fuente: Elaboración propia.	89
Ilustración 74: Gráfico de condicionantes en la presentación del producto para finalizar la compra en encuestados. Fuente: Elaboración propia.	90
Ilustración 75: Proceso de producción en Bodega VEC. Fuente: Elaboración Propia...	91
Ilustración 76: Extracto plano de arreglo general instalación VEC. Fuente: Elaboración propia.	92
Ilustración 77: Detalle proyección de ventas de VEC. Fuente: Elaboración propia.	94
Ilustración 78: Detalle proyección de costos operacionales de VEC. Fuente: Elaboración propia.	94
Ilustración 79: Detalle proyección de gastos de VEC. Fuente: Elaboración propia.	94
Ilustración 80: Detalle de inversión de VEC. Fuente: Elaboración propia.	95
Ilustración 81: Curva de probabilidad de VAN. Fuente: Elaboración propia.....	95
Ilustración 82: Equipo automático de llenado. Fuente: Irundin.....	96
Ilustración 83: Sistema de envasado con gotas de nitrógeno líquido. Fuente: Indura...	96
Ilustración 84: Equipo automático de etiquetado. Fuente: Sociedad CDa.....	97

Introducción

I. El origen del vino

La bodega de vino más antigua conocida por el mundo hasta el momento es del año 6.000 a.c. y se encuentra en Armenia. Durante aquel tiempo, el vino fue conocido hacia el sudeste de Europa, llegando así hasta los países de Italia, Francia y España. Es en estos países donde logra su mayor desarrollo y producción. Se crearon distintas cepas y los enólogos se encargaron de presentarlo al mundo entero. Debido a esto y a distintos vitivinicultores que migraron a otros continentes, el vino logra llegar a las distintas regiones del mundo como a Sudamérica¹.

Desde el siglo XIX, Chile se ha desarrollado enormemente en la industria vitivinícola. Antes de aquella fecha, fueron los españoles quienes trajeron esta cultura a nuestro país, pero destinada para consumo personal y sin grandes aspiraciones ulteriores. Sin embargo, en 1850 Chile comienza a importar nuevas cepas e invertir en maquinarias, técnicos, sistemas de transportes y bodegas subterráneas².

En la actualidad, Chile cuenta con gran variedad de cepas de vinos como *sauvignon blanc*, *chardonnay*, *riesling*, *carbnet sauvignon*, *país*, *carignan*, *cinsault*, *merlot*, *carménere*, *syrah*, *pinot noir*, entre otras³.

II. Valles vitivinícolas en Chile

Chile cuenta con grandes viñedos desde la región de Coquimbo hasta la región de la Araucanía. Dentro de estas regiones podemos encontrar grandes valles ideales para cultivar uva para vinificación. Los valles son los siguientes de norte a sur:

1. Valle de Elqui & Limarí
2. Valle de Aconcagua
3. Valle de Casa Blanca
4. Valle de San Antonio
5. Valle del Maipo
6. Valle Cachapoal
7. Valle Colchagua
8. Valle de Curicó
9. Valle del Maule
10. Valle de Itata
11. Valle del BioBío.

Cada valle posee sus características propias de clima y suelo, que marcan la impronta de los vinos que son producidos. En el valle del Maule, se encuentra la ciudad de Cauquenes. Aquella zona cuenta con interés para la producción de vino debido a sus microclimas y variedad en suelos. Se tienen características en común, como su contenido de arcilla y granito. En cuanto a clima, se tiene



Ilustración 1: Mapa Vitivinícola Chileno. Fuente: Trekking Chile.

¹ Bodega Garzón. <http://www.bodegagarzón.com>

² Memoria Chilena. <http://www.memoriachilena.gob.cl/602/w3-article-3511>.

³ Trekkingchile. <https://www.trekkingchile.com/es/informaciones/vino-y-vinas/cepas/>

una baja cordillera de la costa, permitiendo brisas costeras junto a brisas cordilleranas⁴.

Historia y Organización Viña Entre C.Pas

I. Historia Don Vicente Medel (1863-1941)

Don Vicente Medel nace en 1863 y dedicó toda su vida a la agricultura en su fundo ubicado en Coronel de Maule, Cauquenes. En él sembraba todo alimento que fuera necesario para la familia como maíz, trigo, legumbres, hortalizas, etc. Sin embargo, el mayor negocio de Don Vicente era la producción de vino, la cual vendía a distintos comerciantes para su reventa a lo largo del país. Las mayores ventas se llevaban a cabo en el sur de Chile, en la región de Los Lagos.

Don Vicente junto a su esposa Berta Agurto tuvieron dos hijos, María Eliana Medel y Elisio Medel, quienes continuaron el negocio familiar.

Luego de la muerte de Don Vicente en 1941, el hijo mayor Eliseo continuó la producción de vino hasta que comenzaron a competir fuertemente con las nuevas cooperativas de vino que se comenzaron a crear en la zona. Debido a ello, Don Eliseo cambió el rumbo del negocio, comenzando a vender directamente la uva a la cooperativa de la provincia, la cual comercializaba vinos a través de la viña Lomas de Cauquenes.

II. Familia Eulufí Medel (1955-2021)

En 1954, María Eliana toma posesión de su herencia y comienza a administrar el fundo junto a su esposo Ignacio Eulufí. De esta manera, comienza la nueva administración por la generación Eulufí Medel en los fundos Miraflores y Santa Raquel ubicados entre la ciudad de Cauquenes y localidad de Coronel de Maule, sumando más de 400 hectáreas de superficie. Desde aquel año hasta el día de hoy, la familia Eulufí Medel se encuentra administrando ambos fundos y comercializando la uva como materia prima para otras grandes viñas.



Ilustración 2: Registro fotográfico de María Eliana Medel Agurto.

De esta historia familiar, hoy quedan las plantaciones de parra de 1890 y con el tiempo se han renovado varias hectáreas de fundo y plantado nuevas vides.

III. Organización Viña Entre C.Pas (2021)

Viña Entre C.Pas (desde ahora en adelante mencionada como VEC) fue creada durante noviembre 2020 y es solicitada su inscripción como marca durante septiembre 2021. C.Pas es la abreviación de Caballos y Parras, actual nombre de la empresa donde además se cuenta con un criadero de caballos chilenos, el que se encuentra en el fundo Miraflores. El nombre “Entre C.Pas”, se debe a que los fundos cuentan con una gran variedad de tipo de parras a lo largo de sus campos y gracias a este proyecto se ha agregado más dedicación a cada parra que fue plantada por los ancestros, descubriendo así variedades que no se tenían en conocimiento y no se han terminado de aprovechar.

⁴ Concha y Toro. <https://conchaytoro.com/blog/valle-del-maule-multiplicidad-de-origenes-microclimas-y-suelos/>

a. Organigrama

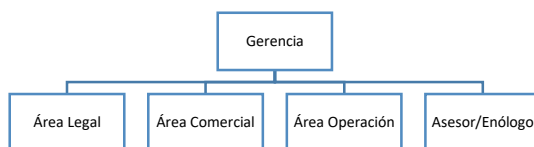


Ilustración 3: Organigrama Viña Entre C.Pas 2021. Fuente: Elaboración propia.

Durante el 2021, quienes se han hecho responsable de distintas áreas son:

- Gerencia: Fernando Vidal.
- Área Legal y Comercial: Andrea Vidal Eulufí y Cristobal Pavez.
- Área Operación: Paula Vidal Eulufí.
- Enólogo y Asesor: Renán Cancino.

b. Recursos de viña y bodega

La dotación hoy de VEC es de 7, donde en época de vendimia llega a 17. En particular, durante todo el año se cuenta con 5 personas ya descritas a cargo de las diferentes áreas y 2 brindan apoyo al área de técnica de operación donde llevan el control semanal de los vinos en guarda.

En época de vendimia se contratan 10 personas más para realizar la vendimia de manera manual de las parras seleccionadas por el enólogo y posteriormente realizar el proceso manual de molienda de la uva para su vinificación.

La viña cuenta con parras de más de 100 años y se distribuyen en 2 fundos, Miraflores (350 hectáreas) y Santa Raquel (50 hectáreas). Ambos ubicados al sur de Cauquenes. En ambos fundos se suma un total de 80 hectáreas de parras con cepas tales como, cabernet sauvignon, petit verdot, carmenere, merlot, syrah, cinsault, chardonnay, sauvignon blanc, moscatel y país. Actualmente se encuentra en injerta la cepa garnacha y carignan.

El tener parras de gran antigüedad, permite obtener un vino de mayor calidad ya que se encuentra adaptado a las condiciones climáticas y se encuentra con bastante fuerza para producir uva a un buen nivel de azúcar.

La cantidad de hectáreas hoy plantadas es suficiente para llegar a producir 700.000 litros de vino al año y se cuenta con disponibilidad de terrenos para incrementar la plantación si llega a ser necesario en el futuro.

La bodega se construye en 2020 con 100 m² y hoy cuenta con 4 lagares de 675 litros cada uno, es decir, tiene una capacidad de producción de 4.000 litros al año.

Viña Entre C.Pas se encuentra hoy con su primera vinificación de 3.000 litros, de la temporada 2021 en barricas de roble, esperando su madurez para embotellar y salir a la venta. Según los resultados



Ilustración 4: Registro fotográfico de vendimia 2021. Fuente: Elaboración propia.



Ilustración 5: Registro fotográfico de vinificación manual durante temporada 2021. Fuente: Elaboración propia.

técnicos hasta hoy, la etapa de embotellado se proyecta para inicios del 2023. La empresa tiene pensado seguir ampliando la capacidad de producción en bodega, para seguir vinificando en las próximas temporadas de vendimia.

Es importante destacar que la viña familiar ha estado a cargo de cuatro hermanos el último tiempo, y el proyecto de VEC nace con la generación de dos hermanas, a cargo de la comercialización y operación. A continuación, se detalla la venta promedio de uva de los últimos 5 años.

Tabla 1: Venta promedio anual de fundo Miraflores en los últimos 5 años. Fuente: Elaboración propia junto a Administrador de Fundo Miraflores, Agustín Eulufi.

Cantidad de uva Cosechada Anual Promedio (kg)	Costo Unitario Promedio (CLP/kg)	Precio Unitario Promedio (CLP/kg)	Venta Anual Promedio (CLP)	Margen Anual Promedio (CLP)
400.000	200	300	120.000.000	40.000.000

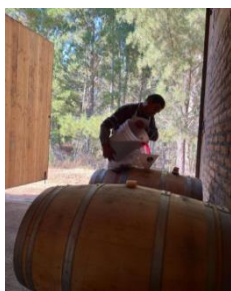


Ilustración 6: Registro fotográfico de producción 2021. Fuente: Elaboración propia.

Viña Entre C.Pas pretende producir sólo vinos de cepa tinta, ya que estos vinos toman más tiempo en madurar en barrica, lo que permite un juego de fórmulas para lograr un vino único y de identidad propia. El propósito de la viña es que el cliente logre identificar sabores y olores nuevos que luego sean una característica al abrir una botella de Viña Entre C.Pas.

Como emprendimiento familiar, falta un exitoso plan de negocio para poder ingresar al mercado de vinos en Chile. Estamos frente a un mercado amplio y reconocido internacionalmente, donde hay bastante competencia y gran variedad de oferta para captar diversos tipos de clientes.

Objetivos y Resultados Esperados

El objetivo principal de esta tesis es generar un plan de negocio para que Viña Entre C.Pas logre entrar al mercado del vino nacional con éxito. Para ello, se plantean los siguientes objetivos específicos:

- Identificar las distintas alternativas para el desarrollo del valor de la inversión.
- Conocer al cliente objetivo.
- Posicionar Viña Entre C.Pas en el mercado de vinos en Chile.
- Motivar al cliente para la compra de vinos de VEC y generar post servicio para generar lealtad.
- Lograr que el producto llegue al cliente objetivo y en las cantidades requeridas.
- Crear valor económico.

Los resultados esperados al término de este diseño son:

- Conocer los distintos segmentos en el mercado del vino.
- Obtener los objetivos de la empresa.
- Obtener la estrategia de la empresa en etapa de entrada al mercado.

- Obtener un producto innovador que tenga una clara ventaja competitiva al entrar al mercado.
- Obtener un plan de operaciones y ventas.
- Conocer la factibilidad económica del proyecto.

Factores Críticos del Éxito

- Obtener capacidad de atraer clientes.
- Asegurar capacidad operacional.
- Obtener accesos a canales de venta.
- Estrategia de pull in y pull out.
- Asegurar innovación y tecnología.
- Asegurar salud financiera.

Alcance

La presente tesis corresponde a un emprendimiento familiar para la producción y venta de vinos en la región del Maule, Cauquenes. El enfoque es una pequeña producción de vinos tinto, donde la selección de uva y vinificación están hechas a mano.

La tesis se realiza a partir de un estudio de mercado que permita la generación de un plan de negocio, el cual cuente con una estrategia de marketing, operación, venta y financiera.

La generación de este trabajo permitirá identificar los distintos segmentos de mercado en la venta de vino, las necesidades de los clientes, y las fortalezas y oportunidades de la empresa para lograr entrar a un segmento específico. Esto irá de la mano con elementos tecnológicos y un producto de calidad e innovador.

El alcance de comercialización en este trabajo será a nivel nacional, ya que al comienzo de la operación las cantidades serán pequeñas. No se descarta que según los resultados de la puesta en marcha se realice un nuevo análisis de comercialización en el exterior del país.

Estudio de Mercado

I. Mercado actual del vino en Chile

Chile cuenta con más de 141.000 hectáreas de viñas para vinificación, es decir, una potencial producción de 1.200 millones de litros de vino anual. De esta potencial producción, se exportan 800 millones de litros de vino al año aproximadamente. A continuación, se detalla el nivel de exportación que ha ido incrementando en los últimos 20 años⁵.

⁵ ODEPA | Oficina de Estudios y Políticas Agrarias. <https://www.odepa.gob.cl/rubros/vinos-y-alcoholes>

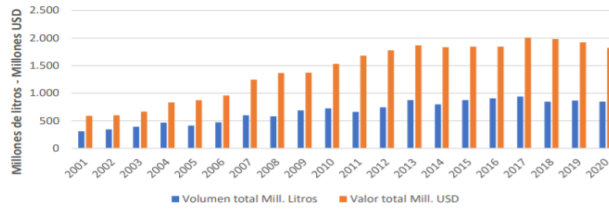


Ilustración 7: Evolución de la exportación de vino anual. Fuente: ODEPA.

Durante el 2021 ha disminuido el volumen de vino de exportación en 1%, pero el precio aumentó en 2%. Esto nos indica, que durante la época de pandemia el vino ha aumentado su valor.

En otro aspecto, Chile contiene un sistema para el reconocimiento de calidad diferenciada, más conocido como denominación de origen (DO). En el mercado del vino, una botella que tenga denominación de origen, nos habla sobre una uva con tal cepa que se encuentra en la zona geográfica delimitada, autorizada por denominación.

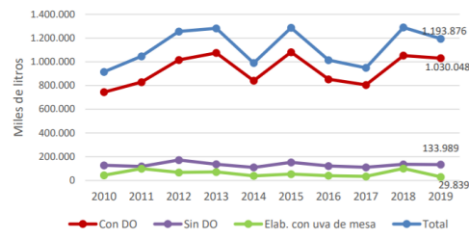


Ilustración 8: Evolución de producción de vino por categoría. Fuente: ODEPA.

En la ilustración 8, se muestra la evolución que ha tenido la producción de vinos con el sistema DO, donde han aumentado desde el año 2010 y superan significativamente al resto de vinos producidos. Además, podemos diferenciar los vinos con D.O. según precio en el mercado.

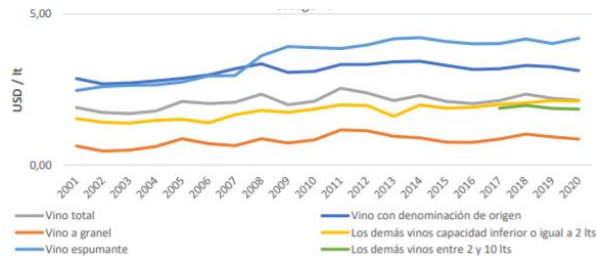


Ilustración 9: Precio medio del vino chileno en exportación. Fuente: ODEPA.

En la figura 9, podemos apreciar cómo el precio del vino con D.O. supera el precio de los vinos genéricos, a excepción del vino espumante.

Como bien se mencionó anteriormente, en Chile existe una gran variedad de cepas las cuales aumentan año a año. Los enólogos se encargan de tener una mejora continua en sus cepas y algunos se dedican a experimentar y crear nuevas cepas con nuevos sabores en vino. A continuación, se muestran las cepas producidas durante el 2020 en Chile.

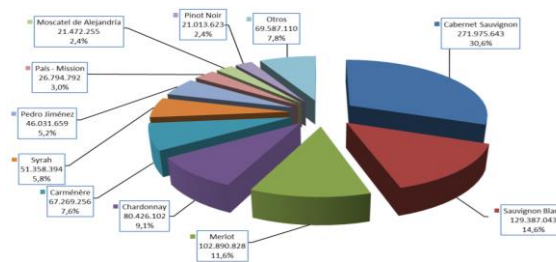


Ilustración 10: Litros de producción de variedades declaradas durante 2020. Fuente: ODEPA.

En Ilustración 10, se puede apreciar que la cepa más producida en Chile es cabernet sauvignon, sauvignon blanc y merlot. Estas cepas corresponden a las más comunes en Chile y pioneras. Cabe destacar que, en los inicios del vino en Chile, también se contaba con la cepa País, la cual ha sido dejada a la deriva en los últimos periodos por su baja demanda, sin perjuicio de un movimiento que pretende recuperar su valor patrimonial. Las parras más antiguas que existen hoy en Chile son originalmente de cepa País.

En cuanto a la distribución de plantaciones de viña en las regiones de Chile, éstas se describen en la siguiente ilustración.

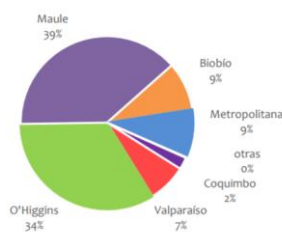


Ilustración 11: Participación regional en la plantación de uva. Fuente: Wines of Chile.

En la ilustración 11, se destaca la participación de la región del Maule en cuanto a plantación de viñas. Esto debido a que el valle es reconocido por su buena calidad de suelo y un buen clima para desarrollar un vino de máxima calidad. Incluso, las viñas más destacadas de Chile tienen grandes plantaciones en esta zona.

En cuanto a la participación de mercado en Chile, en la siguiente ilustración se detallan las viñas que comercializan mayores porcentajes de vino en el mercado chileno.

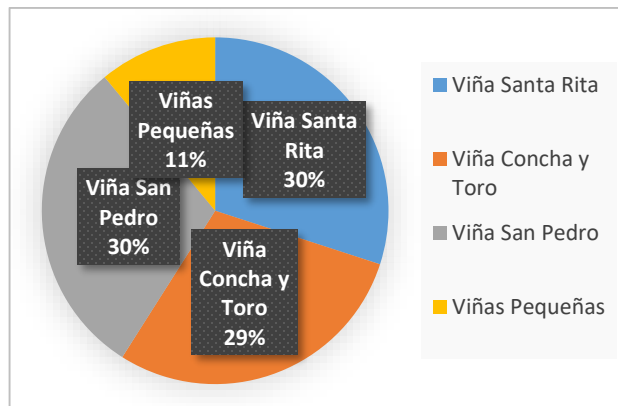


Ilustración 12: Participación de Mercado en Chile. Fuente: Elaboración propia.

En la ilustración 12, se observa que 3 grandes viñas en Chile que abarcan más del 80% del mercado. Estamos frente a un mercado bastante fuerte que es liderado por tres 3 grandes marcas, las que se han mantenido sólidas en los últimos años sin variaciones en su participación.

Los ingresos de Viña Santa Rita durante el 2019 fueron de \$160.974 millones de pesos, por lo que podemos asumir que estamos frente a un mercado que tiene una capacidad de ingresos de hasta \$500.000 millones de pesos al año⁶.

II. Segmentos en el mercado

a. Tipos de segmento

Los segmentos del mercado del vino en Chile se definen según calidad. Entre ellos podemos listar⁷:

1. Genérico o Masivo: su precio por caja de 12 botellas (750 cc) se encuentra aproximadamente entre \$18 a \$24 USD. Este segmento se caracteriza por entregar vinos de mezcla con uva fina con D.O., uva fina sin D.O. y en gran parte uva País. Un vino en este segmento es clasificado como un vino de baja calidad.
2. Varietal: su precio por caja de 12 botellas (750 cc) se encuentra aproximadamente entre \$24 a \$30 USD. Este segmento se caracteriza por ofrecer vinos jóvenes, que han sido vinificados hace menos de un año, y no se ha realizado guarda en madera. Un vino de este segmento es clasificado de baja calidad.
3. Reserva: su precio por caja de 12 botellas (750 cc) se encuentra aproximadamente entre \$35 a \$45 USD. Este segmento ofrece vinos de guarda en madera, donde las barricas pueden llegar a contener un máximo de 20% de madera nueva. Además, se utilizan los chips de aserrín para agregar mayor sabor a madera durante la guarda. Un vino de este segmento se clasifica como mediana calidad.
4. Gran Reserva: su precio por caja de 12 botellas (750 cc) se encuentra aproximadamente entre \$50 a \$70 USD. Este segmento ofrece vinos de mayor tiempo de guarda y en barricas con mezcla de madera nueva, de segundo uso, tercer uso, y hasta cuarto uso. Un vino de este segmento se clasifica como alta calidad.
5. Premium: su precio por caja de 12 botellas (750 cc) se encuentra aproximadamente entre \$80 a \$120 USD. Este segmento ofrece vinos de hasta 2 años de guarda y barricas de madera joven. Un vino de este segmento se clasifica como alta calidad.
6. Ultra Premium: su precio por caja de 12 botellas (750 cc) se encuentra aproximadamente entre \$150 a \$180 USD. Este segmento ofrece vinos de mayor tiempo de guarda y barricas de madera joven, donde ya superan el 30% en madera nueva. Un vino de este segmento se clasifica como alta calidad.

⁶ Diario Financiero. <https://www.df.cl/noticias/empresas/industria/ingresos-de-vina-santa-rita-alcanzaron-160-974-millones/2020-02-26/210027.html>

⁷ Wines of Chile. https://www.winesofchile.org/wp-content/uploads/2018/07/Ventas_Mercado_Nacional_1.pdf

7. Ícono: su precio por caja de 12 botellas (750 cc) se encuentra aproximadamente sobre 240 USD. Este segmento ofrece vinos de la más alta calidad con mayores tiempos de guarda y barrica de madera más joven.

Dentro de los distintos segmentos del mercado, encontramos vinos de distintas calidades y características, las cuales se pueden entender mejor según la siguiente ilustración:

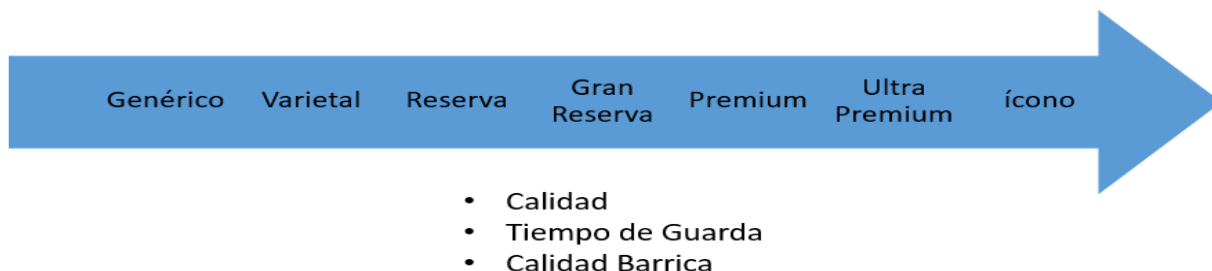


Ilustración 13: Segmentos en el Mercado del vino. Fuente: Elaboración propia.

En la figura 13, podemos ver con mayor claridad en qué se diferencian los segmentos del mercado a modo general, y dónde están posicionados. En general, los segmentos se diferencian en calidad, tiempo de guarda del vino y la calidad de la barrica donde realizan la guarda.

Es importante destacar para cada segmento la característica de packing. Para vinos de mayor calidad encontramos botellas de mayor peso con formas llamativas para el cliente. Al igual con el tipo de corcho, donde existe bastante preocupación por su calidad y sellado. Para vinos de baja calidad podemos llegar a botellas de menor calidad, al igual que el tipo de corcho. El packing en productos como el vino es muy importante además de su apariencia, por lograr el objetivo de conservar el vino de la mejor forma posible.

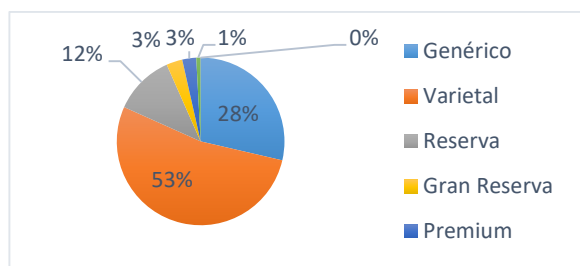


Ilustración 14: Participación de segmentos en volumen. Fuente: Wines of Chile.

En la ilustración 14 se detalla la participación de los distintos segmentos que existen en el mercado. En ella podemos ver que el segmento Varietal tiene las mayores ventas en volumen. Desde un punto de vista macro, podemos apreciar que los segmentos de menor calidad tienen el mayor número de venta y el de mayor calidad, el volumen más bajo de venta.

Desde el punto de vista monetario, la tendencia en ventas se mantiene, pero las brechas entre segmentos disminuyen.

Cabe destacar que el mayor número de ventas se llevan a cabo en la región metropolitana, donde esta marca una participación del 57%, dejando al resto de las regiones de Chile con una participación menor al 6%.

b. Top of Mind de cada segmento

La competencia en el Mercado del vino se puede analizar de una vista más amplia dependiendo si la calidad es alta, media o baja. En los segmentos de vino de baja calidad, Genérico y Varietal, el Top of Mind es la Viña Cono Sur.

Cono Sur fue fundada en 1993 y hasta hoy cuenta con 1.261 hectáreas de viñas plantadas, las cuales se emplazan en el valle de Aconcagua, Leyda, Colchagua, Maule y Bio Bio. El 25% de estas plantaciones son manejadas bajo el método orgánico y tienen una única bodega en la ciudad de Chimbarongo⁸.

En el segmento de mediana calidad, Reserva, el Top of Mind es la Viña Concha y Toro, donde cabe destacar que no existe gran brecha con las grandes viñas que pelean anualmente la participación en el mercado, como lo son Viña San Pedro y Viña Santa Rita.

Concha y Toro fue fundada en 1883 y cuenta con viñas plantadas en Chile, Argentina y Estados Unidos. En Chile cuenta con 10.248 hectáreas plantadas en el valle de Limarí, Aconcagua, Casa Blanca, Maipo, Leyda, Cachapoal, Colchagua, Curicó, Maule y Bío Bío. Además, cuentan con 13 bodegas entre los distintos valles de Chile⁹. En 2018, Concha y Toro llega a facturar \$884 millones de dólares¹⁰.

En el segmento de alta calidad, Gran Reserva, Premium, Ultra Premium e Ícono, el Top of Mind es la Viña Montes.

Montes fue fundada en 1987 y hoy cuenta con 130 hectáreas de viña en su fundo más grande del valle Colchagua, llegando a 1.250 hectáreas total. Montes también cuenta con viñedos en el valle de Zapallar, Casa Blanca, Leyda, Colchagua, Maule e Itata dentro del territorio chileno. Fuera de Chile, Montes cuenta con viñedos en Estados Unidos y Argentina. Cuenta con una única bodega en Chile, específicamente en Colchagua¹¹. En 2011, Viña Montes llegó a facturar \$50 millones de dólares¹².

III. Análisis de la Industria del vino en Chile

Para realizar el análisis de la industria utilizaremos las 5 fuerzas de Porter, las que afectan el mercado de vino en Chile, colocando así una visión más simple sobre lo que puede llegar a afectar a una nueva empresa que desea entrar al rubro.

Para ello se debe revisar el poder en proveedores, compradores, sustitutos, nuevos competidores y competidores existentes.

⁸ Viña Cono Sur. <https://www.conosur.com/cono-sur-winery/>

⁹ Viña Concha y Toro. <https://vinacyt.com/nuestra-empresa/>

¹⁰ Renta4Chile. <https://www.renta4.cl/analisis-actualidad/analisis/informe-empresas/informe-concha-y-toro-10-oct-2018-?id=2400>

¹¹ Montes Wines. <https://www.monteswines.com/history>

¹² La Tercera. <https://www.latercera.com/diario-impreso/aurelio-montes-relata-la-locura-de-crear-la-primera-vina-premium-de-chile/>

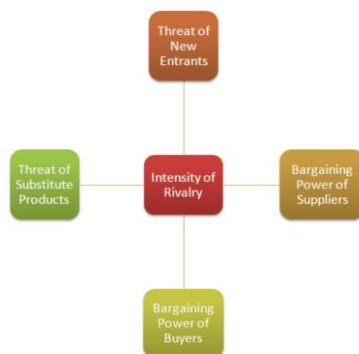


Ilustración 15: Modelo 5 fuerzas de Porter. Fuente: Finance Train.

a. Poder de proveedores

El mercado de botellas de vidrio es bastante acotado, y se tiene un preponderante líder. Nos referimos a Cristalerías Chile, el cual abarca el 33% del mercado. Por lo tanto, estamos frente a un fuerte proveedor con experiencia y poder de negociación.

El negocio vitivinícola logra demandar el 76% de este mercado, por lo que para ellos es muy importante mantenerse en este rubro. Pero como ya sabemos, la industria del vino tiene a tres grandes viñas como dominantes y que abarcan el 90% del mercado. Debido a esto, se concluye de igual manera un gran poder en proveedor de botellas de vino, ya que mantienen negocios con grandes viñas como Concha y Toro¹³.

Como proveedor se encuentra igualmente el mercado del corcho, un tapón extraído de la corteza del alcornoque. Este mercado es bastante variado ya que se encuentra varias empresas internacionales. Se tiene mayor variedad en calidad y precio. Hoy en día este mercado se encuentra amenazado por el cierre sintético de botellas de vino, dado que hay acusaciones de producciones de vino perdidas por malos olores y descomposiciones debido al tapón de corcho. También existe un fuerte tema ambiental que descontenta a varios por su daño al medio ambiente.

Debido a lo anterior, se concluye un débil poder de negociación en proveedor de tapones de corcho.

b. Poder de consumidores

El poder adquisitivo en consumidores ha ido incrementando en el último tiempo, lo que ha estado afectando gradualmente en el mercado durante los últimos años.

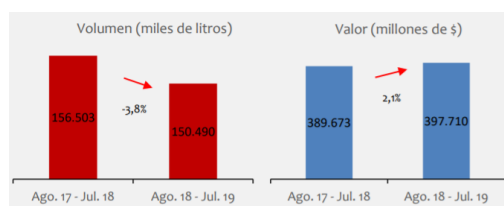


Ilustración 16: Venta de vino Mercado nacional 2018-2019. Fuente: Wines of Chile.

¹³ Revista Negocios Globales. <http://www.emb.cl/negociosglobales/articulo.mvc?xid=1209>

En la ilustración 16, se logra ver el efecto antes mencionado, donde se registra una baja en ventas de volumen y un incremento en valor. Esto nos permite señalar que los consumidores están prefiriendo comprar productos de segmentos de mayor calidad.

El segmento de vinos Ultra Premium ha tenido el mayor crecimiento en un año, cercano a un 33% en volumen de producción, dejando atrás los segmentos Genérico y Varietal, los cuales fueron los únicos que tuvieron un crecimiento negativo¹⁴.

Por lo tanto, el consumidor hoy tiene mayor preferencia por vinos de mayor calidad y precio, demostrando así un mayor poder de negociación hacia las empresas comercializadoras de vino.

c. Desafíos de sustitutos

Chile supera en un 40% el promedio mundial de consumo de alcohol, y su proyección es que aumente 22% per cápita para el 2030¹⁵. Por lo tanto, estamos ante un fuerte consumo de productos con alcohol, lo que logra formar un mercado nacional bastante competitivo y fuerte.



Ilustración 17: Consumo de alcohol en Chile. Fuente: El Mercurio.

En ilustración 17, se puede observar que dentro de las variedades de productos con alcohol que ofrece el mercado, el más apetecido por la población chilena es la cerveza, con un 72% del consumo nacional. En segundo lugar, sigue el vino con 22% del consumo, y ya los siguientes productos se encuentran bajo el 3%. Por lo tanto, la cerveza tiene amplia ventaja en preferencia de consumo, produciendo una constante amenaza en el mercado.

d. Desafíos de nuevos competidores

Debido a la pandemia y siguiendo al igual una tendencia previa a esta época, la mano de obra en Chile es un costo que tiende a aumentar. El último año el costo en mano de obra ha aumentado en 5%¹⁶. Esta situación ha colocado en aprietos a varias viñas y cooperativas, ya que para las vendimias el costo ha aumentado considerablemente.

¹⁴ Wines of Chile. https://www.winesofchile.org/wp-content/uploads/2018/07/Ventas_Mercado_Nacional_1.pdf

¹⁵ CNN Chile. https://www.cnnchile.com/pais/chile-supero-40-porciento-promedio-mundial-consumo-alcohol_20190509/

¹⁶ La Republica. <https://www.larepublica.co/globoeconomia/costo-de-mano-de-obra-se-recupera-mientras-salarios-de-los-chilenos-siguen-estancados-3150041>

Hoy estas viñas se encuentran en constante reducción de costos, por lo que cada año ofrecen menos dinero por la compra de uva a granel. Dada esta circunstancia, el buen negocio que llegó a ser para varios pequeños productores dejó de serlo, por lo que han decidido vender sus tierras, cambiar de actividad productiva, o bien comenzar su propio negocio de vinificación.

En el valle del Maule, existen varias viñas pequeñas que han comenzado su propia producción de vinos y comercialización. Hoy en día, con el fácil acceso por redes sociales, clubes de pequeños productores chilenos y ferias han logrado sostenerse, ayudados por la gran experiencia que tienen de la industria de la vitivinicultura. Sin embargo, la competencia en el mercado es bastante fuerte y no se ha logrado ver una nueva viña como contendor frente a las más grandes que dominan el mercado hace varios años.

e. Rivalidad entre competidores existentes

Durante el 2020, plena época de pandemia, aumentó la competencia en el mercado interno, debido a la baja en exportaciones¹⁷. Esto produjo un fuerte golpe en el mercado, donde las empresas tuvieron que comenzar a reinventarse o fortalecer su presencia existente para poder mantenerse dentro del mercado. La competencia desde entonces, ha aumentado con creces y hoy todos los productores de vinos y comerciantes, se encuentran buscando la forma de destacar a través de una fuerte ventaja competitiva. Hoy se encuentran buscando sabores nuevos, un packing innovador, potenciar el turismo en viñas, etc.

Debido a lo anteriormente mencionado, el mercado del vino augura una fuerte competencia y aire innovador, con el objetivo de mantener el mercado de hoy y hacerlo crecer para el mañana, colocando así una alta barrera de entrada al mercado del vino.

IV. Análisis de entorno de la industria vitivinícola en Chile

El análisis del entorno ayudará a percatarse de los distintos factores externos al mercado del vino que puedan influir directamente en el negocio del vino. Estamos hablando de legislaciones, cambios económicos, políticos, sociales, tecnológicos y medio ambientales, que puedan afectar la demanda u otros aspectos de la viña.

a. Ámbito legal

El marco legal de la industria del vino se basa en 5 normas, las cuales son:

- Ley 18.455, que fija normas sobre producción, elaboración y comercialización de alcoholes etílicos, bebidas alcohólicas y vinagres.
- Decreto Supremo de la Agricultura N°78: reglamenta ley n° 18.455 que fija normas sobre producción, elaboración y comercialización de alcoholes etílicos, bebidas alcohólicas y vinagres. En ella se exige un grado alcohólico mínimo para el vino de 11,5° GL¹⁸.

¹⁷ El Mostrador. <https://www.elmostrador.cl/generacion-m/2020/09/12/desafios-para-el-vino-chileno-2020-2030/>

¹⁸ Servicio Agrícola y Ganadero. <http://www.sag.cl/noticias/sag-modifica-normativa-que-rige-la-industria-del-vino-e-incorpora-nuevas-practicas-para>

- Decreto Supremo de la Agricultura N°464, que establece zonificación vitícola y fija normas para su utilización. En ella se establecen las normas que regulan la denominación de origen.
- Ley 19.925, sobre expendio y consumo de bebidas alcohólicas.
- Circular 51 (03-10-2014) del Servicio de Impuestos Internos¹⁹, que establece un impuesto a la venta de alcoholes sobre el IVA. En el caso de venta de vinos destinados al consumo, tendrá una tasa del 20,5%.

Todo lo anterior son leyes que regulan la industria del vino con el objetivo de obtener un estándar de calidad. Por lo tanto, toda viña debe cumplir con las leyes chilenas que les permitirán la producción y comercialización de un vino de calidad si es que aquello es parte de los objetivos de la empresa.

Las normas chilenas producen una exigencia en el mercado, donde todo aquel que desee emprender debe contar con una alta capacidad de inversión y lograr cumplir todos aquellos estándares. Es importante destacar los impuestos aplicados a los productos finales, ya que esto produce una “distorsión” en el precio final a cliente, siendo un valor mayor al considerado como ingreso para la empresa.

b. Ámbito Político

La industria del vino en 1939 era considerada como un mercado altamente rentable, por lo que el gobierno en aquel entonces decidió regular. Se le dio preferencia a la plantación de hortalizas comestibles y ya dejó de ser tan simple el inicio de plantaciones de parras en variadas zonas de regadío. El gobierno estaba muy preocupado por el alcoholismo en Chile, por lo que define nuevos impuestos para la industria y limitar las producciones anuales.

En la década de los 80' el gobierno crea los primeros programas de transferencia tecnológica mediante el Instituto de Investigaciones Agropecuarias (INIA), enfocado en productores pequeños. Además, esta institución dependiente del Ministerio de Agricultura, desarrolló el primer programa de mejoramiento de calidad de uva. El objetivo era aumentar la calidad de nuestros productos y disminuir costos.

PRO-Chile es una agencia del gobierno dependiente del Ministerio de Relaciones Exteriores, la cual busca mejorar el posicionamiento de los vinos chilenos en el exterior. Fomenta las exportaciones y capacita a empresarios mediante la elaboración de estudios y mecanismos.

El gobierno mantiene un rol legislador y controlador de la industria hasta el día hoy, donde además apoya el desarrollo y aprendizaje de quienes lo componen. Por lo tanto, durante la historia de Chile su gobierno ha colocado en desventaja al mercado del vino, pero en otras oportunidades los ha favorecido. Hoy en día se destaca la preocupación por emprendedores, ofreciendo oportunidades de crecimiento.

¹⁹ Jorratt M. (2014). Circular N°51. Departamento Emisor Impuestos Indirectos. Sistema de Publicaciones Administrativas.

c. **Ámbito Económico**

El vino representa el 0,5% del producto interno bruto en Chile y entrega empleo a más de 100.000 personas en el país.

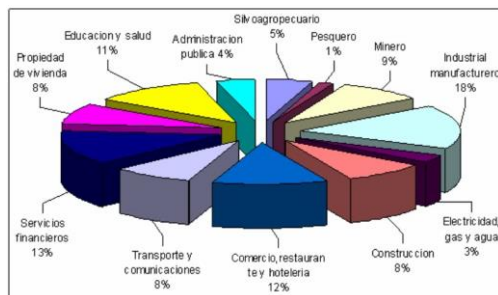


Ilustración 18: Distribución del PIB en Chile. Fuente: Economía de Chile.

En ilustración 18, se puede observar la equitativa distribución del PIB en Chile, donde el sector silvoagropecuario abarca el 5%.

En Chile existen aproximadamente 12.000 productores y 400 empresas exportadoras de vino, de las cuales el 76% son Pymes. Esto nos confirma la gran cantidad de emprendimientos y pequeñas organizaciones que han decidido salir al mercado del vino en Chile.

El vino representa el 5,7% de las exportaciones no cupríferas y el 16,5% de las exportaciones agropecuarias. Además, realiza el aporte de 205 millones de dólares al año de recaudación fiscal por pago de IVA.

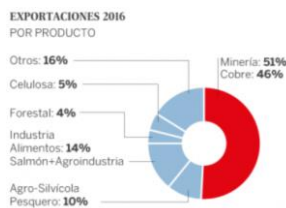


Ilustración 19: Exportaciones de Chile. Fuente: El Mostrador.

En ilustración 19, se puede observar cómo el sector silvoagropecuario toma gran parte de las exportaciones, por lo que estamos ante un producto que aporta significativamente al ingreso de dólares al país.

Cabe destacar, que más del 90% de la superficie vitivinícola y bodegas se encuentran fuera de la Región Metropolitana. Esto nos indica que la industria se encuentra concentrada en las regiones de Chile como Maule y O'Higgins²⁰.

Por lo tanto, la industria del vino ofrece múltiples oportunidades de negocio en Chile y ha generado gran cantidad de empleo a su población, especialmente en las regiones del

²⁰ Wines of Chile. <https://www.winesofchile.org/chile-vitivinicola/aporte-del-vino-a-la-economia-y-desarrollo-de-chile/>

Maule y O'Higgins. En estas zonas se concentra la población sustentada por este tipo de actividad y competencia del mercado.

d. Ámbito social

El ámbito social es muy importante en la industria del vino, ya que se considera un alcohol para compartir y degustar en reuniones sociales o eventos.

En el último tiempo, Chile ha sufrido varias crisis sociales como el estallido social del 18 de octubre de 2019. Estos eventos igualmente afectan directamente el consumo del vino y su producción. El denominado estallido social provoca una alteración a tal nivel que afecta los hábitos de muchos consumidores y llega a afectar a algunos productores y tierras. En este sentido, también debido a la pandemia del covid-19 se suspendieron todos los eventos y se restringieron las reuniones sociales. En este aspecto el consumo de vino se vio afectado ya que no existían las principales instancias para motivar su consumo.

Es importante mencionar que existe una gran influencia de los factores socioculturales en los gustos y preferencias en consumidores de vino tinto²¹. Estamos hablando sobre las distintas tendencias que se forman desde el punto de vista de consumo de vino tinto en personas jóvenes y mayores, sexo femenino y masculino, hogares formados por una persona, etc. También a medida que pasan los años, las costumbres familiares van sufriendo cambios de hábitos que van afectando directamente el consumo de alcohol. Antiguamente el consumo de alcohol era más restringido y hasta existían muchos hogares donde no se permitía su consumo. Hoy en día esto ha manifestado varios cambios, donde la población consumidora de alcohol está siendo cada vez más joven y ya es costumbre el tener de este tipo de alcohol en las casas.

e. Ámbito tecnológico

La tecnología ha influido constante y favorablemente las industrias a lo largo del mundo y el vino no ha sido la excepción. La tecnología en el mercado del vino ha logrado revolucionar su producción y comercialización.

A través de los avances tecnológicos, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura (FAO), proyecta que en los próximos 30 años se tendrá una agricultura inteligente, donde la producción logrará seguir creciendo con un menor consumo de recursos²².

La tecnología vitivinícola ha potenciado la obtención de vinos estables desde el punto de vista físico-químico y biológico. Por su parte la tecnología mecánica ha ayudado a optimizar el proceso de vinificación directamente.

Gracias a la tecnología, se han desarrollado distintas técnicas para la producción de vino, embotellado, envejecimiento, etc. Esto contribuye a disminuir el espacio útil requerido en bodegas.

²¹ Fernandez I. (2016). Influencia de los Factores Socioculturales en los Gustos y Preferencias de Consumidores de Vino Tinto D.O.Ca.Rioja. Departamento de Agricultura y Alimentación. Universidad de Rioja.

²² Vinetur. <https://www.vinetur.com/2021010762974/tecnologia-del-vino-ejemplos-de-los-avances-tecnologicos-en-el-sector-vitivinicola.html>

Los avances tecnológicos juegan a favor de la industria del vino, donde ha aportado bastante para optimizar cada vez más la elaboración del vino, desde los viñedos hasta sus consumidores finales.

f. Ámbito medio ambiental

La industria del vino ha estado consciente del medio ambiente durante el último tiempo. En ciertos viñedos que producen vino de baja calidad existe un consumo excesivo de fertilizantes, pero ciertos productores han optado por el camino de los vinos orgánicos, lo que implica el nulo uso de productos químicos durante el crecimiento, cuidado de los viñedos y la eventual cosecha.

La producción de vinos produce su mayor contaminación durante el uso de fertilizantes, manejo de residuos luego de vinificación, como hollejo y ramas, además de la etapa de embotellamiento, donde se reportan pérdidas por botellas rotas.

Las viñas hoy en día están siendo más conscientes en estos procesos, donde utilizan el compostaje, reciclaje de vidrio, etc²³.

El ámbito medio ambiental en la industria del vino tiene un largo camino que recorrer, teniendo un alto potencial de inversión. Este aspecto llega a ser una fuerte ventaja competitiva en muchas empresas hoy y mañana.

Estrategia Viña Entre C.Pas

I. Segmento estratégico

Como estrategia se escoge el segmento Premium, el cual cuenta con un rango de precios aproximadamente entre \$80 a \$120 USD por caja de 12 botellas. Como bien se mencionó anteriormente, este segmento ofrece vinos desde 2 años de guarda en barricas de roble. En cuanto a otros procesos como la obtención de uva, también cuenta con altos estándares de calidad. La calidad de suelo y uva son altos, donde la planta debe contar con nutrientes básicos en el suelo y un clima apto para obtener un grano de uva dulce de alta calidad. La vendimia es sumamente importante, ya que se deben recolectar los racimos que cumplan con un mínimo de requisitos como forma de la uva, contenido de azúcares, etc. El proceso de vinificación es asimismo exigente, ya que debe cumplir con requisitos operacionales como grado alcohólico durante la fermentación, temperatura, etc. Además, cabe destacar que los vinos Premium cuentan con Denominación de Origen (D.O.).

Considerando lo planteado anteriormente, el segmento Premium permite vender a mejor precio, ya que sus productos son bien recibidos en el mercado en razón de su calidad. Esto se traduce en un mayor ingreso monetario para la empresa.

Estamos frente a una cadena de producción y comercialización más directa que en los segmentos de menor calidad. En el segmento Premium, la empresa es la propia

²³ Gancedo S. (2018). Impactos Ambientales Derivados de la Producción de Vino de la D.O.P. Cangas. Universidad de Oviedo. https://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/handle/10651/48215/TFM_SamuelGancedoAlonso.pdf?sequence=6&isAllowed=y

productora de uva y del vino, evitando así grandes contratos con proveedores por compra de uva y teniendo el máximo control en la calidad de vino final.

Este segmento estratégico es el menos afectado ante las variaciones del mercado, ya que no contiene grandes contratos con proveedores y clientes. Como se mencionó anteriormente, el inicio de la cadena de suministros se obtiene directamente en la misma empresa, por lo que no se tienen contratos por compra de gran volumen en materia prima como la uva. En cuanto a clientes, tampoco se tiene contrato de gran volumen, ya que estamos ante un segmento de bajo volumen productivo, frente a clientes que están dispuestos a pagar un mayor precio final por el producto.

Los vinos Premium poseen menor capacidad de sustitución con otro tipo de bebidas alcohólicas como la cerveza²⁴. Por lo general, vinos de menor calidad son comparados con la cerveza al momento de compra. Un vino Premium propone un concepto diferente, donde su experiencia va acorde a un sabor nuevo y de calidad. No solamente es consumido en el contexto de una reunión social, como es el caso de la cerveza.

En cuanto a la competencia en el segmento Premium, se tiene un mercado acotado, con menor número de participantes. Esto define un área de ventas donde sólo se tiene un líder indiscutible, hablamos de Viña Montes, el cual cuenta con 7% de participación. El resto de mercado es repartido entre varias viñas pequeñas y producciones pequeñas de grandes viñas como Concha y Toro, Santa Rita y San Pedro.

Lo anterior permite que este segmento pertenezca a un 3% del mercado nacional y es escogido como un segmento estratégico para Viña Entre C.Pas (VEC).

VEC tiene la meta de comenzar su producción en bajas cantidades, con alta calidad. Es por ello, que el segmento Premium le entrega un espacio a VEC para lograr su propósito de venta, ya que los segmentos de mayor calidad, como Ultra Premium e íconos, son bastante complejos de producir para una empresa que comienza en la industria de vinificar.

VEC tiene la capacidad de producir vinos Premium debido al terruño y tradición en la zona. Estamos hablando del tipo de suelo adecuado, clima adecuado y personas adecuadas.

1) Suelo: Granítico.

Proviene de granito, la cual es una roca de granada. Estos suelos son sueltos, donde no existe fuerte compactación, y con textura franco-arenosa. Esto quiere decir que es un suelo con bastante proporción de arena, pero se complementa con limo y arcilla en menor grado para lograr más coherencia entre partículas.



Ilustración 20: Suelo granítico.
Fuente: DOValdeorras.

Este suelo permite maduraciones de uva suaves, donde por el día irradian calor y por las noches se enfrían con facilidad. Este cambio rápido de temperatura permite que el azúcar incremente durante el día y evite pérdida de acidez durante la noche.

²⁴ ODEPA. <https://www.odepa.gob.cl/wp-content/uploads/2017/12/AgroindustriaVitivinicola.pdf>

Este tipo de suelo favorece la obtención de vinos florales, que no sean muy minerales, y de gran carácter varietal, es decir, un vino que tenga al menos un 80% de una misma variedad de uva. Estos vinos alcanzan un proceso óptimo en comparación a otros de suelos más pesados, como de suelos arcillosos.

La roca es un cuerpo inerte por lo que no tiene capacidad de retener nutrientes para una planta. En este escenario, el tipo de suelo como el granítico tiene un espacio activo que llega a ser un 50% aproximadamente en algunos casos, es decir, un suelo menos fértil. Esto favorece a la producción de uva concentrada, con sabores más fuertes. Lo anterior se debe a que la planta tiende a generar menos uva al recibir menos nutrientes, por lo tanto, la cantidad de uva que se obtiene es menor y con mayores cualidades, obteniendo así un vino más equilibrado.

Una planta con estas cualidades tiene un rendimiento aproximado de 1,5 kg de uva por planta, lo que logra ser finalmente una botella de vino de 750 ml. Las parras de viñedos que actualmente producen vino de categoría Premium tienen un rendimiento de esta magnitud.

2) Clima: Mediterráneo.

Un clima mediterráneo es templado y cálido durante el año, donde se cuenta con un invierno lluvioso y un verano seco. Se cuenta con un otoño y primavera variado en cuanto a precipitaciones y temperaturas. Su nombre proviene del mar mediterráneo, donde este tipo de clima es característico de sus costas.



Ilustración 21: Vegetación en clima mediterráneo, mezcla de vegetación del clima tropical y seco. Fuente: Características.

La temperatura promedio de este clima es 20°C durante el año, donde en verano sube con facilidad y en invierno disminuye a temperaturas bajo 10°C. La temperatura en invierno no llega a valores bajo cero, por lo que no se obtiene presencia de nieve.

En este tipo de clima se obtienen en mayor calidad las cepas mediterráneas, tal como su nombre lo indica, acorde al clima mediterráneo. Estamos hablando de cepas tintas como país, syrah, carignan, mourvedre (o monastrell), grenache (o garnacha) y cinsault. Lo que es cepas blancas, se tiene viognier, moscatel, marsanne y roussanne.

El clima mediterráneo permite obtener vino con mayor alcohol, menor acidez, más color (a excepción de la garnacha y cinsault), y muchos taninos (a excepción del cinsault).

3) Personas: Comuna de Cauquenes.

Las personas en la zona de cauquenes, donde se ubican los fundos de VEC, tienen bastante cultura respecto al vino. Esto debido a que la zona lleva 5 siglos con la tradición de la vitivinicultura y vinificación en sus campos.



Ilustración 22: Fotografía de vendimia durante el siglo XIX en la zona centro de Chile. Fuente: Hello Wine.

Por lo general, las familias que habitan en la comuna, llevan varias generaciones siendo residentes. Por lo que conocen bastante bien las tierras y costumbres como la producción de vino. Junto con ello, estamos hablando de que la mano de obra tiene una alta experiencia en el tema y podríamos decir que

toda su vida la han vivido como parte de su día a día. Se encuentran rodeados de viñedos en la zona y aquella actividad es la principal en la comuna hasta el día de hoy.

VEC cuenta con el apoyo y trabajo de un enólogo de vasta trayectoria, con más de 30 años de experiencia en la producción de vinos, para dar la dirección adecuada y óptima a los vinos en producción. Hablamos de mezclas y formación de vinos de carácter varietal.

El mercado Premium es bastante difícil de derribar para entrar debido a la fuerte tendencia en el mercado de relacionar la calidad con el precio. Lo más complejo en este plan es la comercialización del producto, ya que se debe superar el precio y prestigio del mercado. Esto se realizará al ser un vino percibido como exclusivo para justificar el precio superior. Para ello se llevará a cabo un estudio profundo del consumidor y competencia para poder generar un plan adecuado para lograr llegar a cada uno de ellos y motivarlos al consumo de nuevos productos.

II. Misión Viña Entre C.Pas

La misión de VEC es ser una viña con tradición, liderada por dos hermanas, las que producen vino con procedimientos orgánicos y naturales, conservando técnicas tradicionales utilizadas por ancestros para competir en un segmento del mercado que exige una alta calidad y crecimiento en el tiempo.

Los valores de una viña son muy importantes al momento de establecerlos, ya que le comunica al consumidor y proveedores sus creencias y cómo se comportará a lo largo del tiempo respectivamente.

Los valores de Viña Entre C.Pas son:

- Calidad:
Mantener y mejorar de manera continua el proceso de plantación, cosecha y vinificación, obteniendo así la más alta calidad de vinos y servicio al cliente.
- Fidelidad a la tradición chilena: Terruño, historia y vinificación:
Chile es la tierra que ha visto crecer a nuestros ancestros y ahora a nosotros. Gracias a los nutrientes y clima que nos entrega en cada temporada, hemos podido lograr grandes vinos durante toda su historia en Chile. En un comienzo todos los procesos de obtención de materias primas y productos, eran simples y sin añadidos artificiales. Un valor importante es volver al origen y continuar con la historia con aquellos enfoques que quizás se fueron olvidando con el tiempo.
- Producción orgánica:
Continuar con los procesos de producción y cultivo naturales, donde todo producto químico o artificial queda fuera de nuestro alcance. Presentando así un vino hecho de manera artesanal y amigable con el medio ambiente.
- Confiable y compromiso ante sus clientes y proveedores:
Producir confianza entre proveedores y clientes es muy importante para consolidar una estrecha relación con la viña. Donde todos aportan de manera

positiva al objetivo final, de producir una experiencia inolvidable con el sabor y textura de un vino de alta calidad.

- Innovación:

Este valor es uno de los más importantes, ya que permite destacar a VEC ante la existente en el mercado. Donde toda innovación aporta a cubrir y descubrir necesidades del cliente, ofreciendo así nuevas experiencias de mayor interés.

III. Visión Viña Entre C.Pas

La visión de VEC es ser una viña de reconocimiento a nivel nacional por la alta calidad de sus vinos, destacando los atributos de suelo y clima en el valle de Coronel de Maule para dar paso a una de las mejores producciones de uva, resaltando a la antigüedad de sus parras. Para poder cumplir este propósito, la meta de VEC es lograr la venta de su primera cosecha a 3 años de entrar al mercado, obteniendo la confiabilidad de sus clientes.

Al ser un proceso lento, el cual requiere de mucha paciencia y dedicación VEC debiese tomar un rol en su primera etapa, como productor pequeño en el mercado, ya que el segmento Premium cuenta con una venta nacional aproximada de 30 millones de litros al año, donde su líder, Viña Montes, cuenta con el 7% de participación.

IV. Estrategia Viña Entre C.Pas

Viña Entre C.Pas se encuentra hoy en producción de su primera cosecha, la cual estima salir a la venta el próximo 2024. VEC tiene la propuesta de lograr un reconocimiento nacional por la alta calidad de sus vinos, donde propone lograr la total venta de su primera cosecha en los primeros 3 años de participación en el mercado.

La distinción de Viña Entre C.Pas es su alta calidad, donde la selección de uva y etapa de producción está hecha a mano y se irá perfeccionando cada año. Además, VEC tiene una mirada innovadora hacia el futuro, donde al ser una organización nueva y con una nueva infraestructura, tiene múltiples oportunidades de adaptarse a las necesidades de los consumidores y del mercado. No se debe dejar de lado la esencia de la viña donde la historia y tradición chilena juega un rol sumamente importante en la presentación de la propia marca y tal como lo dice en su propio nombre, diversificación en cepas. Con lo cual se podrá experimentar un sinfín de mezclas para lograr el sabor ideal y un momento único para cada uno de nuestros consumidores.

En Italia existe un gran prestigio y tradición por su amplia experiencia en la producción de vino, siendo el mayor productor de vino en el mundo. El Barolo es uno de los grandes vinos de Italia y proviene de la zona norte de aquel país con denominación de origen. Este tiene una graduación alcohólica entre 14 y 16 grados y el tiempo mínimo de guarda es de 3 años, donde 2 años debe ser en guarda de roble o castaño. Sólo los viñedos en colinas con pendientes y orientación adecuada, son aptos para la producción de este vino ya que favorece el intenso sabor en la uva.



Ilustración 23: Vinos Barolo. Fuente: Andrea Nyrup.

Antiguamente el vino Barolo era muy rico en taninos, ya que la fermentación requería al menos de 3 semanas y podía llegar a necesitar más de 10 años para que el vino suavizara y quedara listo para su consumo. Sin embargo, con los años se comenzó a acortar los tiempos de fermentación hasta un máximo de 10 días con el fin de tener una producción más rápida y fácil de beber. Para entregar aroma se comenzó a guardar el vino en barricas nuevas de roble francés²⁵.

Aquí podemos diferenciar dos pensamientos distintos sobre la producción de vino, una mirada tradicionalista, la cual cree en un vino con mayor sabor de la uva y una mirada modernista, la cual cree en un vino con mayor sabor a roble. Esta diferencia de opiniones se llama la “Guerra del Barolo”.

VEC ha decidido tomar la mirada más tradicionalista, donde no se enfocará en entregar sabor a sus vinos mediante el uso de barriles de roble nuevas, si no que se enfocará en entregar un sabor original del vino. VEC se preocupará de realizar el ciclo completo de fermentación de sus uvas, asegurando una cantidad importante de taninos en los vinos.

En Chile todas las viñas utilizan procesos modernistas, agregando más aroma por el contacto con maderas de roble y no por la cantidad de taninos en el vino en sí.

Plan de Marketing

VEC es un emprendimiento familiar que no ha salido al mercado del vino, por lo tanto, se propone realizar un plan de marketing para asegurar la entrada de la empresa al mercado, derribando todo tipo de barreras.

I. Consumidor de vino

El comportamiento de un consumidor se basa en dos ámbitos, uno comprende los factores de su comportamiento como tal, como factores culturales, sociales, personales y psicológicos. Un segundo ámbito comprende el proceso de compra, donde está el reconocimiento de necesidad, búsqueda de información, evaluación de alternativas, decisión de compra y comportamiento post-compra²⁶.

²⁵ Andrea Nyrup. <https://andreanyrup.com/2020/06/11/todo-lo-que-necesitas-saber-sobre-los-vinos-de-italia/>

²⁶ Reyes O. (2007). Análisis del desempeño comercial de cuatro vinos adscritos a la denominación de origen Valle del Maule en consumidores de la Región Metropolitana. Escuela de Agronomía. Universidad de Chile.

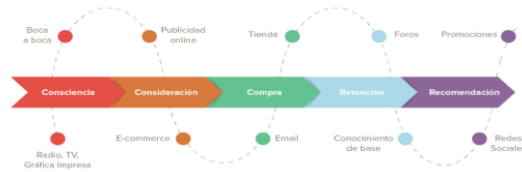


Ilustración 24: Customer Journey. Fuente: Blog from Doppler.

Los consumidores al momento de compra, no obtienen una directa evaluación sobre los atributos del vino. Por lo general, el consumidor observa la etiqueta, forma de botella y la información que se detalla en ella, por lo que es difícil poder seleccionar un vino por su sabor o textura. Lo ideal en este proceso, es buscar información externa de expertos, que logren informar sobre las verdaderas características del vino y así escoger la compra con un mayor conocimiento sobre el producto. Esto último es muy poco frecuente en consumidores, dado que por lo general realizan la toma de decisión por su aspecto visual²⁷.

En el caso de un vino que tenga altos atributos y sólo pueda ser evaluado como un producto de alta calidad durante su consumo, previo a su consumo, la capacidad del consumidor para evaluar aquella calidad es significativamente menor ya que recurren a señales intrínsecas.

Los atributos que señalan calidad en un producto se clasifican en intrínsecos y extrínsecos. Las señales intrínsecas son de nivel superior, las cuales están directamente relacionadas con el producto y su percepción. Por ejemplo, la etiqueta de un vino, recomendaciones de amigos o expertos. Las señales extrínsecas son de nivel inferior, las cuales pueden ser cambiadas con facilidad debido a que no es necesaria la modificación al vino. Por ejemplo, el precio, envase, ubicación y marca.

La toma de decisión de compra de un vino es bastante compleja, ya que no depende del producto, si no de la actitud del propio consumidor. Existen consumidores que no están interesados en la compra de un vino y realizan una selección rápida y sin información previa. Por otro lado, existen consumidores que si están interesados en la compra del producto y tienen mayor implicancia en la selección. De estos dos casos no siempre el comportamiento será de esta manera, ya que hay múltiples factores que al momento de la compra de un vino producen mayor o menor implicancia, por ello su complejo comportamiento. Por ejemplo, sabor, color de etiqueta y variedad de la uva son elementos estándares que los consumidores toman en cuenta para su selección de compra.

Consumidores de alta implicación toman en cuenta la región y otras experiencias previas para la selección de producto, mientras que consumidores de baja implicación toman en cuenta el precio y premios.

El enunciado de la etiqueta es muy importante, donde por lo general relatan algunos detalles sobre la historia de bodega, calidad, descripción del sabor y alimentos para acompañar. Esto ha resultado con bastante éxito, sin embargo, los ingredientes por lo

²⁷ Guiñez N. (2017). Caracterización de los hábitos de compra y consumo de vino en la ciudad de Chillan, Chile. Facultad de Ciencias Empresariales. Universidad del Bío-Bío.

general generan rechazo al momento de compra, ya que se muestran los químicos que se añaden los cuales impactan directamente en la percepción del comprador.

En cuanto a la fidelidad a una marca de vino, un estudio en Australia demostró, según la Universidad del Bío-Bío, que la mayor fidelidad se consigue al momento de obtener conocimiento del vino y experiencia con el vino, donde la satisfacción del cliente es alta.

Una investigación realizada en la Escuela de Agronomía en la Universidad de Chile, estableció tres segmentos de consumidores en la Región Metropolitana:

I. Aspirantes:

- Consumidores entre 18 y 24 años, con bajo conocimiento sobre el vino, sin embargo, se interesan por las catas de vino. Su consumo es durante los fines de semana. Les acomoda una contra etiqueta simple de fácil comprensión.
- La cepa en preferencia es cabernet sauvignon.
- Los canales de ventas son los supermercados, discotecas y pubs.

II. Bebedor culto:

- Consumidores entre 25 y 34 años, con bajo conocimiento de vino, sin embargo, buscan un buen vino para disfrutar fuera de casa en compañía. Al momento de compra se interesan por la puntuación en premios y la viña de origen. Les interesa que la contra etiqueta sugiera comidas para acompañar el producto.
- La cepa en preferencia es cabernet sauvignon.
- Los canales de ventas son supermercados y restaurants.

III. Conocedores:

- Consumidores entre 50 y 64 años, con un conocimiento en vinos del nivel medio alto. Buscan consumir un buen vino junto a sus familiares y amigos. Les agrada una etiqueta tradicional con fondo blanco, donde la contra etiqueta contenga mucha información, incluida la sugerencia de comida para acompañar el producto.
- La cepa en preferencia es carmenere.
- El canal de venta por lo general es el supermercado.

VEC se enfocará en el segmento de bebedor culto, donde la frecuencia de consumo sea semanal o mensual. De esta manera se asegura una aceptación en los clientes al romper con los típicos esquemas del vino de hoy e incentivarlos a vivir experiencias nuevas.

En una encuesta realizada durante octubre 2021 (ver Anexo C), se obtuvieron las siguientes características sobre la población chilena y su relación con el vino:

- La concentración de la población profesionalmente activa se encuentra entre 25 y 55 años, proponiendo un máximo de ingreso monetario durante aquellas edades.
- El 30% de los consumidores está dispuesto a pagar sobre \$10.000 pesos en una botella de vino. Cabe destacar, que los encuestados en la zona norte del país demostró una mayoría en disposición a pagar entre \$10.000 y \$16.000 pesos. Por

lo tanto, es interesante proponer un alcance de venta hacia aquellas regiones del país donde tienen mayor disposición a pagar.

- La población en un rango de edad de 18 a 25 años demuestra un bajo consumo de vino con una frecuencia ocasional. Se asocia al segmento clasificado como “aspirantes”.
- La población en un rango de edad de 25 a 45 años mayoritariamente demuestra un consumo de vino con frecuencia semanal y comienzan a adquirir una mayor cultura respecto al vino. Este rango de edad podemos asociarlo al segmento clasificado como “bebedor culto”.
- La población mayor a 45 años de edad comienza a obtener un consumo de mayor frecuencia, obteniendo hábitos diarios en varios casos. Este rango de edad se puede asociar al segmento clasificado como “conocedores”.
- En todos los segmentos se cuenta con una alta participación de consumidores ocasionales que en cenas especiales como cumpleaños y celebraciones de otro tipo, prefieren beber un buen vino de alto valor para acompañar.
- Se tiene un hábito de consumo homogéneo a lo largo de todo el país.
- El consumidor generalmente no busca información previa a una compra. Estamos ante una población poco informada sobre vinos y toda la información es buscada en las etiquetas del producto en el momento de compra. Cabe destacar que las personas sobre 35 años de edad muestran un mayor interés sobre su calidad de consumo y comienzan a buscar información previa a una compra.
- Las razones de compra son por consumo propio, acompañar una cena, reuniones sociales y regalo.
- El consumidor tiene una preferencia distinta de producto, ante el tipo de necesidad.
- En la población chilena existe un bajo consumo de vino orgánico debido a la falta de información, la creación de consciencia de “boca a boca” es bastante bajo entre consumidores de vino orgánico. Los mayores de 35 años de edad tienen una fuerte tendencia a conocer sobre vinos orgánicos y tener su hábito de consumo. Esto coincide con las edades que igualmente generan una tendencia a buscar mayor información sobre el producto.
- Las razones de consumo de vino orgánico son por calidad, sabor, experiencia y salud al contener menos componentes artificiales.
- El 50% de los consumidores prefiere un producto amigable con el medio ambiente, donde los más jóvenes demuestran un mayor interés. Esto nos habla sobre la fuerte consciencia medio ambiental que están obteniendo las nuevas generaciones de Chile y que las antiguas aún no han logrado desarrollar. Por lo tanto, podemos esperar que en los próximos años, la población tenga una mayor consciencia medio ambiental.

- Existe un bajo consumo de vino con denominación de origen (D.O.) debido a la falta de información, ya que los conocedores tienen una alta preferencia ante ellos.
- Las razones de consumo de vino D.O. son por sabor, calidad, origen y recomendación.
- En la población joven, se tiene una preferencia ante un vino que tuvo una selección de uva manual. Esto nos propone un futuro y posible escenario donde este atributo tenga un fuerte impacto comercial.
- En la población joven, se demuestra un mayor interés por un vino hecho con métodos antiguos de hace más de 100 años. Este atributo igualmente propone un futuro escenario donde tenga un fuerte impacto comercial.
- El canal de venta más usado por los consumidores es el supermercado. El supermercado es lo más fácil y rápido para los consumidores, ya que siempre tienen una cadena cerca y lo pueden obtener de manera inmediata. En el caso de no encontrar el vino específico que el consumidor busca, por lo general encuentran un vino similar que satisface de igual manera la necesidad del consumidor. Debido a esto, la ausencia de una marca en este distribuidor tiene una rápida y fácil sustitución.
- Existe una baja motivación a la suscripción de viñas, pero los inscritos tienen un alto nivel de compromiso hacia la marca.
- La motivación de compra en consumidores de vino es la recomendación de cercanos (“boca a boca”). En menor grado se tiene la motivación por recomendación de expertos y apariencia de etiqueta y botella.
- La mayoría de los consumidores colocan como atributo condicionante para tomar la decisión de compra, la etiqueta, su información y botella.
- La mayoría de los consumidores prefiere consumir vino tinto, donde el tinto suave en sabor (como el vino mediterráneo) tiene la ventaja.
- Las cepas preferidas de los consumidores es el carmenere y cabernet sauvignon. Las cepas mediterráneas son poco conocidas por los consumidores, donde la más popular es el syrah. Por lo general, los consumidores buscan cepas que llevan más años en las producciones de nuestro país ya que tienen mayor probabilidad de haberlo probado anteriormente. Uno de los aspectos negativos que tiene la compra del vino, es que no se logra obtener la real percepción del producto sin haberlo probado con anterioridad y es a través de este antecedente donde se confirma. Las cepas más populares son las más antiguas, es decir, las más probadas en la población chilena.
- Existe una alta preferencia por el consumo de vino en botella de 750 ml. Sin embargo, existen casos donde se prefiere un formato de menor tamaño, sin ser una opción relevante dado el alto precio en el mercado.
- La mayoría de los consumidores prefiere consumir un vino en la casa. En menor preferencia se tiene restaurantes.

VEC tomará como segmento objetivo la población joven entre 25 a 55 años, ya que se encuentran mayores oportunidades de interés ante un vino orgánico, amigable con el medio ambiente, con denominación de origen (D.O.), con método de selección de uva manual y hecho con métodos ancestrales. Todos estos atributos son los que VEC desea alcanzar y destacar a lo largo de su experiencia en el mercado.

Es importante destacar la importancia del comportamiento de la población joven, ya que este tipo de proyecto es de largo plazo.

II. Competencia

La competencia en el mercado de vinos Premium es bastante pareja debido al bajo volumen de ventas. Sin embargo, se tiene un líder indiscutible, Viña Montes. Montes S.A. es una sociedad privada cerrada, la cual se dedica a la producción de vinos Premium y cuentan con grandes viñedos hasta en el extranjero como Estados Unidos y Argentina. Montes ha logrado vender un volumen de 6,3 millones de litros de vino al año internacionalmente y nacionalmente. Cuentan con cepas tintas y blancas en gran variedad y en 8 líneas de productos diferentes (Anexo A). Estamos hablando de cepas como cabernet sauvignon, carmenere, chardonnay, malbec, merlot, pinot noir, syrah, etc.

Viña Montes tuvo el reconocimiento durante el 2021, como el top 5 de los mejores viñedos del mundo. Además de resaltar su excelente nivel en vino y variedades, esta premiación destaca su buena cocina en el restaurant ubicado en el Valle de Colchagua, llamado "Fuego de Apalta".

A todo lo anterior, podemos sumar que Viña Montes tiene políticas de cuidado de medio ambiente. El compost proveniente de orujo y escobajos es apilado durante 10 meses para su descomposición, donde terminado el periodo es repartido por las zonas requeridas por nutrientes que deja aquel proceso. El pastoreo de ovejas es otra metodología natural para eliminar las malezas que rodean las parras, esto disminuye el uso de químicos.

Viña Montes es una viña bastante innovadora en métodos de producción como sus ensamblajes, combinación de terroir, políticas y acciones ligadas al medio ambiente. Además tiene varias ventajas en el mercado, como:

- Gran capacidad de recursos
- Mayor experiencia en el mercado de vinos Premium
- Innovación en el área productiva
- Diversificación de productos.

La debilidad de esta marca es que no se encuentra enfocada en la experiencia del cliente, su estrategia está en su producto. Hoy tienen un fuerte mercado por ser pioneros en el mercado de vinos de alta calidad, pero sus productos hoy no se destacan dentro de la amplia gama de productos Premium que se encuentran en el mercado. Viña Montes no necesita seguir innovando en sus productos para mantenerse en el mercado a largo plazo, necesita innovar en el servicio a sus clientes.

En cuanto a la pandemia que comenzó en diciembre 2019, Aurelio Montes declara que su estrategia de diversificación fue clave para sostenerse sólidamente en el mercado. En aquella dirección se preocupó de repartir los riesgos obteniendo un portafolio de clientes balanceado, reforzando la diversificación geográfica y de productos. Esto los llevó a sólo

bajar el volumen de ventas en 1% durante el 2020 con respecto al año 2019. Además, se destaca la buena relación con trabajadores, los cuales permitieron seguir trabajando bajo un acuerdo de medidas sanitarias y turnos laborales²⁸.

Respecto de la estructura del capital de trabajo de Viña Montes en Chile (Anexo A), podemos indicar que es bastante pequeña para la gran cantidad de hectáreas de viña que posee. Esto nos demuestra que no es necesario contar con un amplio personal para lograr un buen trabajo y de forma eficiente. Todo lo contrario, el personal debe ser el mínimo posible para aumentar la comunicación entre los distintos departamentos y llegar a mejores acuerdos.

Otras grandes empresas que producen alta competencia en el segmento, son los tres grandes líderes del mercado nacional, Viña Concha y Toro, Viña San Pedro y Viña San Rita. Éstas igualmente contienen líneas de vinos Premium en su portafolio de productos, pero en bajas cantidades. Las tres viñas le siguen en liderazgo en el mercado de vinos Premium a Viña Montes.

III. Análisis FODA

Antes de iniciar el análisis de posicionamiento de la viña, se analizarán las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para Viña VEC en el mercado nacional de vinos.

El análisis FODA nos permite conocer los factores internos y externos que influyen en el éxito de la empresa, para así poder desarrollar una estrategia de marketing.

En el caso de Viña Entre C.Pas se tiene el siguiente análisis externo:

- Amenazas:
 - Competencia sólida en el mercado, líder indiscutible. Consumidores ya cuentan con la experiencia de los actuales productos del mercado y junto a ello su fidelidad a la viña.
 - Precios competitivos.
 - Exceso de oferta.
- Oportunidades:
 - Consumo de vino en Chile al alza.
 - Hábito de consumo a nivel nacional.
 - Alianzas con otras empresas como catering, restaurantes, hoteles, etc.
 - Fuerte moda por poder femenino.

A continuación, se detalla el análisis interno de la viña:

- Fortalezas:
 - Grandes recursos en materia prima (uva).
 - Experiencia en vitivinicultura.
 - Personal con alta experiencia en producción de vino.
 - Producto amigable con el medio ambiente.
 - Vino con denominación de origen (D.O.).
 - Vino tradicionalista.
 - Foco en servicio a clientes
 - Liderazgo por dos hermanas (poder femenino).

²⁸ Nex News. <https://portal.nexnews.cl/showN?valor=fbk8u>

- Debilidades:
 - Baja experiencia en comercialización de vino.
 - Marca desconocida en el mercado.

Las fortalezas descritas anteriormente se deben resaltar en la estrategia para minimizar el impacto de las debilidades. Junto con ello, se deben tomar las oportunidades para lograr derribar las amenazas del mercado.

IV. Marca “Viña Entre C.Pas” (VEC)

Viña Entre C.Pas es la nueva generación de la familia Eulufí Medel, donde dos hermanas deciden continuar con el legado de sus ancestros desde que llegaron a Chile y se dedicaron a la producción de vino en la comuna de Cauquenes. La marca transmite las tradiciones de vino chilenas y de la familia de los años 1900 hacia atrás con un aire revolucionario al ser creada por dos hermanas, la última generación Vidal Eulufí. La marca incorpora al caballo como testigo y compañero fiel de la familia a lo largo de su historia.

“Con una historia de más de trecientos años, nuestro campo ha pasado de generación en generación inculcando la importancia de la tierra y de lo que de ella se puede abstraer. Trabajando siempre en familia, nuestros antepasados iniciaron con prácticas de hacer vino desde la colonia. Trayendo semillas directamente desde España mediante buque, los tatarabuelos de la que es nuestra abuela, iniciaron en estos pasos de la manera más tradicional posible. Con tan solo algunos bueyes, dentro de la familia se dividían las tareas de todo este proceso, algunos encargados de la vendimia, otros, de todo el proceso vinificación, para que luego gente de todas partes pudiera acercarse a la bodega a comprar de un rico vino hecho de la manera tradicional de la época.



ENTRE C·PAS
Cauquenes

Ilustración 25: Logo Viña Entre C.Pas. Fuente: Elaboración Propia.

De esta manera, con la mira en que nuestros antepasados se han dedicado al cultivo de la uva, de la cual hemos sido testigos y herederas de la tradición vitivinícola de cauquenes, es que en el año 2020, como hermanas, decidimos dejar de ser testigos y pasar a ser protagonistas. En conjunto, nos propusimos el objetivo de plasmar, continuar y poder compartir nuestras vivencias y raíces en forma de vinos que puedan interpretar el terroir de la mejor manera posible, transmitiendo el sentir de una tradición prácticamente pérdida al día de hoy y tal como dice el dicho “de tal cepa, tal vino”.

V. Objetivos de Marketing de VEC

El objetivo de marketing de Viña Entre C.Pas es lograr entregar una experiencia a los consumidores de vino, donde se les invita a realizar un viaje en el tiempo de la mano de dos hermanas chilenas. Esto a través de agudizar sus sentidos de gusto y olfato, podrán viajar a través del tiempo y sentir la naturaleza y campo de Cauquenes en épocas pasadas. Sentir el aroma de campos y viñedos de hace 300 años, sentir el cálido aire de su clima mediterráneo y el sabor del terroir cauquenino.

El olor nos crea un clima especial que penetra por nuestro olfato, al igual nos lleva a conectar con sabores que definen en la tradición y el carácter de la gente del lugar. Posteriormente el sabor del vino complementará la experiencia que esperamos generar en el cliente.

VEC desea que sus vinos sean el medio para que sus clientes puedan viajar sin necesidad de salir del lugar de donde se encuentren. Esto se enfoca en el hábito de consumo en Chile, el cual se desarrolla mayoritariamente en casas.

El medio más fuerte de convicción para decidir la compra de un vino es la recomendación de cercanos, por ello, la estrategia está enfocada en la experiencia para que los clientes puedan recomendar a sus cercanos y así generar una conciencia en el público de “boca a boca”. Igualmente se tienen influencias por famosos de la industria y apariencia de botella y etiqueta, los cuales complementarán el marketing de la viña.

VI. Posicionamiento

La calidad es muy difícil de definir en un vino de Chile, ya que no se cuenta con un régimen regulatorio que los clasifique como tal, caso contrario el de Europa. Por lo tanto, definir un posicionamiento en cuanto a calidad es muy relativo y varía según la percepción y gusto de cada consumidor.

El precio por otro lado, es una categoría de posicionamiento fuerte y objetiva, que además es muy determinante para el consumidor al momento de comprar. Por lo tanto, Viña VEC se posicionará de la siguiente manera en cuanto a precios de vinos Premium y Súper Premium.

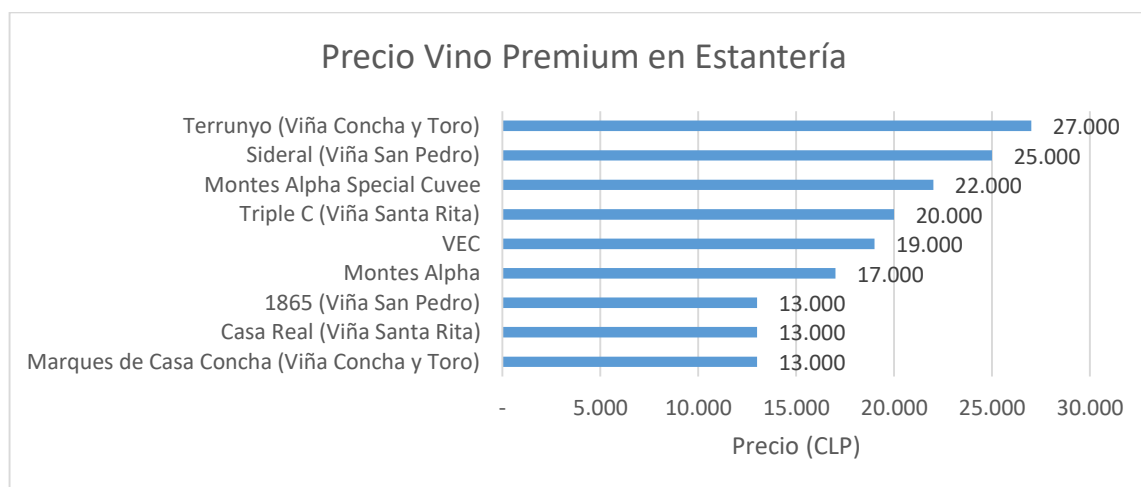


Ilustración 26: Precios de vinos Premium líderes en el mercado. Fuente: Elaboración propia junto a información extraída de CAV.

El mercado de vinos Premium es bastante amplio en precios ya que contiene una categoría Premium de menores precios (\$13.000 pesos) y categoría Súper Premium de mayores precios (mayor a \$20.000 pesos). El posicionamiento objetivo de VEC en cuanto a precio en estantería será de rango intermedio del mercado, es decir, de \$19.000 pesos aproximadamente. En la siguiente sección de Marketing Mix se detalla el cálculo de precio. Sin embargo, para la entrada al mercado el precio se encontrará más cerca del rango bajo de precio, es decir, tendrá un precio de \$15.000 pesos.

La estrategia de entrar al mercado en esta posición es ser competitivo en precio y llamar la atención del consumidor al pertenecer a un sesgo de precios de vinos de alta calidad. Por lo tanto, se busca un equilibrio entre un precio competitivo en el mercado y una buena percepción del cliente.

Como parte de la estrategia y posicionamiento, se destaca el vino de VEC como un producto exclusivo al contener una producción de bajo volumen. Junto a ello, se busca formar la imagen de una viña donde dos hermanas se dedican a seleccionar año a año las uvas a cosechar de forma manual. Además, se contará con atributos de amigable con el medio ambiente, natural, tradicional y un vino con denominación de origen (D.O.).

El foco de la estrategia es el cliente y su experiencia, por lo que es importante generar una fuerte conexión con cada uno de ellos y mantener la comunicación.

VII. Marketing Mix de VEC

a. Plaza

El canal de ventas más usado es el supermercado, sin embargo, estas grandes cadenas distribuidoras son de alto volumen, por lo que en el caso de un producto exclusivo como VEC esto no funciona, debido al bajo volumen de producción contemplado.

En razón de lo anterior, se escogen tiendas exclusivas de vinos, ya que éstas reciben a clientes que cumplen con el perfil objetivo: clientes del segmento bebedor culto, dispuestos a experimentar y conocer nuevos productos. Además, estas tiendas cuentan con vendedores expertos que guían al consumidor según su necesidad, aconsejando y relatando los productos expuestos en estanterías. El apoyo de un experto y vendedor al momento de compra en la tienda, es esencial y debe conocer la historia de la viña y sus características. Para lograr lo anterior, es importante que estas personas tengan conexión con la viña y sean bienvenidas a visitar las instalaciones y personas en las oportunidades que lo deseen.



Ilustración 27: Imagen de Experto Vendedor. Fuente: Vinetur.

Se suma el canal de ventas de restaurantes ya que en aquel servicio el consumidor tendrá la atención de un sommelier que le relata la historia u origen de cada vino de su cava. Estos profesionales tienen el conocimiento y experiencia para causar un momento romántico entre el consumidor y el vino. Igualmente ellos generan recomendaciones según el servicio de comida a cada cliente, por lo que es importante incorporar a aquel personal externo, a la estrategia de la viña mediante constantes visitas al restaurant y generar invitaciones a la producción de vino.

Una distribución selectiva permite tener un mayor control en los precios, generar y mantener una buena reputación en la marca y percepción de calidad.

Como otros canales de ventas, genera una página web y presencia en redes sociales. A través de ellas, los consumidores podrán conocer en mayor profundidad la marca y poder entablar un medio de comunicación.

b. Producto

En Viña Entre C.Pas se cuenta con una integración vertical en la cadena de producción, donde la empresa opera sus propias viñas. Por lo tanto, se cuenta con un mayor control de calidad en la materia prima del vino: la uva. Esta integración permite tener mayor manejo, potenciando los atributos que se quieren obtener en el producto final. A lo largo del año se realiza la poda en las plantas de manera óptima y especializada. Por ejemplo, se puede potenciar el crecimiento del racimo con un sabor más concentrado, se puede evitar la exposición extrema al sol, mejorando la calidad de la uva. Luego, la selección

manual de la materia prima es muy importante para tener mayor control en la calidad de la uva a procesar. Por ejemplo, se deben escoger los racimos que estén aislados de otros ya que estos tienen mayor concentración de sabor. A lo largo de todo este proceso, la empresa puede confirmar métodos naturales y orgánicos para la producción de uva ya que es esta misma la encargada de realizarlos.

El portafolio de productos para la entrada al mercado será de una línea con distintas cepas. Esta línea será llamada “Centenario”, al dar vida a un vino que se produjo por última vez hace 100 años.

En Chile se tiene una alta preferencia por los vinos tintos, especialmente los de suave sabor. Debido a ello, la línea Centenario será de vinos mediterráneos donde se encuentran vinos tintos y también de suave sabor.

Los consumidores necesitan una diversificación en productos al tener una preferencia distinta en cada momento de compra, por lo que se producirán cepas de syrah, grenache, carignan y cinsault. Por las condiciones de suelo y clima, este tipo de vino es el óptimo en calidad y sabor. Estamos ante cepas no conocidas en el mercado, saliendo de lo común como el cabernet sauvignon y carmenere. El objetivo es proponer un sabor nuevo a los consumidores, con un producto exclusivo y de alta calidad.

El vino de VEC tendrá varias características por su tipo de producción, donde se obtendrá un producto orgánico al no utilizar químicos en todo el proceso de producción y natural al utilizar metodologías antiguas donde no existe mayor intervención por el humano. Además, el vino cuenta con denominación de origen debido a su ubicación geográfica en la región del Maule.

Todo producto de VEC tendrá una característica tradicionalista, donde al utilizar metodologías antiguas de vinificación, los productos serán más concentrados en taninos y su sabor dominante será azúcar de la uva junto con su tierra de origen. No seguirá la tendencia de los productos modernistas que ofrecen todas las viñas hoy en día con un sabor muy fuerte a madera de guarda para ocultar el sabor original del vino. Los vinos de VEC tendrán un equilibrio entre la madera de guarda y el sabor del vino como tal, ofreciendo una nueva experiencia en el mercado.

La propuesta de valor en la línea Centenario es que los consumidores vivan una experiencia junto a las hermanas herederas y productoras de vino entre caballos y parras, logrando vivir además un viaje en el tiempo hacia la vida de sus ancestros. Para lograr aquello, se creará un código QR que se encontrará en el mismo producto de estantería, en el cual al escanear con el celular se abrirá automáticamente un video que logre envolver al espectador en aquella época donde se cultivaron las primeras parras en el fundo y los primeros vinos fueron consumidos.

A continuación, se muestran los tipos de botellas actuales que se encuentran en el mercado.



Ilustración 28: Botellas de vino según su forma. Fuente: Utiel-Requena.

El objetivo de VEC es salir de lo común, por lo que no se considera ninguna de las botellas que se describen en la ilustración. El empaque de este vino será de otros tiempos, de aquella época donde los tatarabuelos de las hermanas que existen hoy en el fundo, utilizaban para guardar sus vinos. Estamos hablando de las tinajas.

Una tinaja alargada para cumplir con la comodidad del consumidor al servir, y cumpliendo con el sellado que se utiliza hoy a través de presurización y corcho para mantener la calidad del vino. También se alarga la duración del producto, ya que es fotosensible y este empaque protege al vino de su añejamiento.

La propuesta es transmitir tradición junto a minimalismo, donde las tonalidades de la tradición vitivinícola se unen a las formas minimalistas de la cerámica moderna en un guiño a la alfarería de la zona central.

El volumen de las unidades es de 750 ml para cumplir con el favoritismo de los clientes.

El consumidor por lo general no busca información previa al momento de realizar una compra de vino, por lo que es importante presentar información en el mismo envase. La etiqueta contará con las características del vino, resaltando las preferidas por el público como orgánico, natural y con D.O. También se realizará la recomendación de comidas para acompañar a modo de guía.

Existe un segmento de consumidores significativo que tiene preferencia por los envases de vino con una capacidad menor a 750 ml. Para capturar este tipo de consumidores, se ofrece “La degustación del tiempo”. El producto cuenta con un volumen de 300 ml, equivalente a un poco más de una copa tradicional, y se encuentran en un pack de 2 diferentes cepas y 4 diferentes cepas. Este producto potenciará la posibilidad de realizar degustaciones en formato digital.

Se proyecta aumentar a más de una línea de productos, donde se experimenten nuevos sabores y texturas de vinos al producir ensamblajes de distintas cepas. Experimentar también con otro tipo de vino como el rosé, el cual nace de la mezcla de cepas como el pinot noir, syrah o malbec y son más populares en las épocas de verano. Siguiendo las cualidades de tierra y clima, también se puede experimentar con la plantación de cepas de vino blanco como el roussanne y viognier.

c. Precio

Como se mencionó en la sección de Posicionamiento, se decide ofertar un producto a precio promedio del segmento Premium para equilibrar la competencia de precios y la percepción del consumidor. Por lo tanto, se toma un precio base de \$10 USD, es decir, aproximadamente \$8.000 pesos chilenos hoy. Al precio base se le debe adicionar el impuesto de la ley de alcoholes sumado al de venta, ambos ascendientes al 39,5%, obteniendo un incremento de su precio de venta a \$11.000 pesos chilenos aproximadamente. Finalmente, se debe adicionar la comisión del distribuidor, el cual varía entre 70% y 80% sobre el precio de venta del producto, llegando a un valor final del \$19.000 pesos aproximadamente como máximo. Este valor de venta es referencial,



Ilustración 29: Producto Entre C.Pas. Fuente: Elaboración Propia junto a Divino Studio.

ya que ciertos valores pueden variar desde la producción hasta su negociación con el distribuidor para estar en la estantería de alguna tienda conocida o e-commerce.

El precio de entrada de la línea Centenario se busca un precio justo con respecto a su calidad, para que el producto no quede fuera de la selección de consumidores. A futuro, cuando se obtenga la fidelización de clientes hacia la viña, se buscará superar el precio a modo de prestigio y exclusividad en las nuevas líneas de productos.

d. Promoción

El foco de la estrategia es generar una conexión sentimental entre el consumidor y el vino de VEC, mediante la invitación a ser parte de la familia y vivir su experiencia a lo largo de las distintas épocas en el fundo, el ayer y el hoy. De esta forma, cada vino que el cliente consuma estará reviviendo los sentimientos que causó aquella experiencia, viajando a los campos, caballos y parras junto a los ancestros de la generación Vidal Eulufí con los recuerdos.

El consumidor logrará vivir la experiencia de forma presencial y digital.

Se ofrecerá visitas a los fundos Miraflores y Santa Raquel, donde a través de una asociación con el Criadero Cerro Las Pataguas, se generarán cabalgatas para recorrer las viñas, bosque y campo en distintos recorridos y tiempos. Se tendrá la opción de carruaje antiguo según el gusto del cliente. Durante el recorrido, vivirán la historia de los propietarios en la antigüedad, donde observarán y escucharán al mismo instante un relato que los hará sentir aquellos años. Se visitarán lugares importantes en la historia de la familia, como casonas, viñas antiguas, bodegas y pesebreras, donde en algunas de ellas se realizarán degustaciones.



Ilustración 30: Registro fotográfico Fundo Miraflores.
Fuente: Elaboración propia.



Ilustración 31: Instalaciones Fundo Miraflores. Fuente: Elaboración propia.

Visitas a las instalaciones actuales también serán ofrecidas, donde se experimentará la sinergia y revolución del ayer y el hoy. Se podrá entrar a las salas de producción donde se tendrá el aspecto y ambiente de la época antigua, pero con detalles de la actualidad. Se generará un juego entre la tecnología de los ancestros y de las hermanas que son la generación de hoy, percibiendo un resultado final en el producto de alta calidad y tradición.

Se utilizarán los medios de comunicación digitales como redes sociales y página web para publicar imágenes, videos, sonidos y animaciones para cautivar a los consumidores, mostrando el fundo y su producción en la antigüedad. Al igual se utilizará realidad aumentada para acercar a los clientes y tengan fácil acceso a conocer las instalaciones, campos y animales en vivo. Se colocarán cámaras web en las viñas, bodega y lugares estratégicos del campo como casona antigua y lomas donde recurrentemente se encuentren los caballos del Criadero Cerro Las Pataguas.

Se generará publicidad a través de influencers, donde famosos apasionados por el vino relatarán su experiencia con el producto y la viña. Por ejemplo, un buen target es Nati

Mandiola Basoalto, quien tiene actualmente 120 mil seguidores en sus redes sociales y su imagen es de una chica saludable amante de los vinos y trabaja como periodista en canales de televisión. El costo de una publicación desde su cuenta es de \$400.000 pesos según una entrevista directa. El presupuesto de VEC consiste en un fondo fijo que abarque una publicación anual de un influencer target y diversificar el resto del fondo con otros personajes para tener mayor cobertura. El mercado de influenciadores se encuentra entre \$50.000 a \$1.000.000 pesos por publicación y por lo general se tiene bastante disposición a negociación según Coti Nahum, Influencer y Deportista.

Adicionalmente, se realizarán entrevistas a expertos en vino, proveedores y clientes de la industria para llamar la atención de los consumidores.

Se transmitirán degustaciones con expertos de manera online, donde a través de sus cuentas en redes sociales, podrán comparar los productos de VEC con algunos otros de la competencia. Así igualmente, se podrá comunicar la diferencia en productos a los distintos seguidores desde una referencia confiable.

VIII. Plan de control

El plan de control de VEC tendrá una supervisión mensual, donde las acciones correctivas serán tomadas de manera anual. De esta forma se podrán generar acciones con sabiduría y data comparativa.

En el ámbito de la innovación, se propone incorporar una página web del tipo “Web Responsive”. Esta tecnología permite a la Web ser capaz de adaptarse a cualquier dispositivo, y generar así una imagen y manejo más fácil para el consumidor.

Esta web ofrecerá el servicio de ventas con un método de pago online o ubicaciones de locales asociados para los que prefieran comprar de forma presencial. Además, contendrá casillas para recibir opiniones de los clientes o conversar directamente a través de chat.

Como KPI se medirán las opiniones positivas del total recibidas, el número de visitas al sitio web y las ventas realizadas a través del sitio.

Por otra parte, se cuenta con las ventas en distribuidores, las cuales serán de igual manera medidas mes a mes. Esto evaluará la efectividad de las ventas en cada punto de venta estratégico.

Respecto a la presencia en redes sociales, se medirá el número de seguidores y su variación mensual. Esto indicará directamente si se está realizando un correcto manejo de la plataforma para poder llamar la atención de nuevos clientes.

En el ámbito de gestión de clientes, se ofrecerá un plan de suscripción anual el cual podrá medir el número y variación de clientes fidelizados a la marca en cada periodo. Las personas inscritas tendrán beneficios, como por ejemplo optar a descuentos en ventas específicas, regalos, como botellas de vino, copas de la marca, etc.

Por otro lado, se obtendrá una base de datos de los clientes con sus correos electrónicos, donde a través de ella se estarán enviando correos de noticias, promociones y encuestas de satisfacción. De esta manera, además de generar mayor consciencia en los clientes, se podrá medir la satisfacción del cliente en cada periodo.

IX. Inversión

Se considera lo siguiente:

- La compra de dos drones de \$130.000 pesos²⁹, a modo de recambio.
- En diseño de etiqueta se consideran 4 unidades por Sofía Gallardo, Diseñador Independiente.
- Reinversión en diseño de etiquetas cada 5 años por Sofía Gallardo, Diseñador Independiente.
- Inversión de influencers para generar beneficios durante 3 años según fondo fijo.
- La publicidad se generará mediante la empresa Meta, dueña de Facebook e Instagram, donde la inversión se realiza a través de subastas. Se presupuesta un fondo fijo, considerando un costo promedio por click de \$2.00 USD³⁰.

Periodo	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Página Web (CLP)			1.800.000															
Tecnología - Drones	260.000																	
Diseño Etiquetas (CLP)			400.000				400.000						400.000					
Diseño Logo (CLP)			100.000															
Participación de Influencers (CLP)				2.000.000			2.000.000			2.000.000								
Publicaciones (CLP)				5.000.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000
Marketing (CLP)	260.000	0	2.300.000	7.000.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	900.000	500.000	2.500.000	500.000	500.000	900.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000

Ilustración 32: Inversión Plan de Marketing. Fuente: Elaboración propia.

Plan de Operación

El proceso diseñado en Viña Entre C.Pas genera un *delay* entre inicio de operación y ventas de 3 años. Debido a ello, es crítico determinar un plan de operación que tenga la capacidad de producción y almacenamiento en las cantidades y en las condiciones óptimas.

I. Cadena de valor

La cadena de valor de VEC cuenta con una integración vertical desde la producción de su materia prima hasta el producto final terminado.

VEC se ubica en la región del Maule, en la cual se registra la mayor cantidad de cultivo de uva a nivel nacional. Debido a esto, su población integra un nivel cultural alto respecto al rubro y por generaciones se han dedicado al trabajo en la vitivinicultura. Por otro lado, la región del Maule tiene una tendencia al alza en los índices de pobreza³¹, invitando así a levantar la región mediante el aumento de empleos y calidad de vida mediante las empresas viníferas.

VEC tiene la oportunidad de ofrecer empleos a familias que cuentan con el conocimiento de la industria y, es más, ya es parte de su cultura, a un salario justo y potenciando la calidad de vida en sus alrededores. Con el crecimiento de la empresa, el crecimiento de

²⁹ Falabella. <https://www.falabella.com/falabella-cl/category/cat6040009/Drones>

³⁰ K6 Agency. <https://www.k6agency.com/instagram-ads-cost/>

³¹ Estrategia Regional de Desarrollo Maule 2020. Ministerio de Desarrollo Social y Familia.

sus trabajadores irá con ella, logrando así una motivación de realizar un buen trabajo en equipo y a largo plazo.

El *upgrading* económico que se desea generar en la cadena de valor de VEC es evolucionar de la comercialización de uva a la comercialización de vino. La empresa se centra en obtener un producto de mayor valor agregado con más tecnología, servicios y conocimiento técnicos.

Actualmente VEC se ve involucrado en varios tipos de *upgrading*:

- En el tipo funcional se ven afectadas las actividades del proceso productivo de uva. Esto ya que se desea mejorar la calidad de la uva mediante modificaciones en las actividades de poda, cosecha, etc.
- En el tipo sectorial, VEC entraría a un nuevo segmento de mercado donde desea ingresar al sector de venta de vinos.
- En el tipo social, como ya se mencionó anteriormente, se aumentarán los empleos con el objetivo de mejorar la calidad de vida de los trabajadores del sector.

A continuación, se muestra un esquema general y simple de la cadena de valor global del vino.



Ilustración 33: Cadena de valor global del vino. Fuente: Fernández-Stark y Bamber.

En las últimas décadas, el Fundo Miraflores se ha dedicado sólo a los dos primeros módulos de la cadena de valor global indicada: preparación de viñedo y producción de uva. El plan de negocio abarca integrar la cadena de valor hacia adelante participando en los módulos de producción de vino, distribución y marketing y ventas.

El módulo de preparación de viñedo debe contener un plan de mejora para alcanzar altos niveles de calidad en la uva. Hoy se cuenta con cepas de varios tipos, las cuales no todas son aptas para el terroir del fundo si se desea una uva de muy alta calidad. VEC debe potenciar el aprovechamiento de sus tierras y el clima, trabajando en la genética de sus uvas y buscando variedades de parras que sean óptimas para aquellas condiciones.

El módulo de producción de uva debe contener un plan de mejora para alcanzar altos niveles de calidad. Se deben agregar actividades especializadas en la cepa de la uva.

En cuanto al valor de la cadena, se presentan los siguientes costos asociados de manera referencial para un vino de alta calidad.



Ilustración 34: Valores de la Cadena de Valor Global de la industria vitivinícola en la Región del Maule. Fuente: Fernández-Stark y Bamber.

Según la ilustración 34, el mayor valor aportado en la cadena se encuentra en comercialización, superando ampliamente a los módulos que se encuentra detrás en la cadena productiva. Debido a ello, VEC se debe enfocar en la inversión de marketing y ventas, ya que esta le entregará mayor beneficio económico.

En la siguiente ilustración se detallan las actividades que agregan valor para cada producción de VEC.

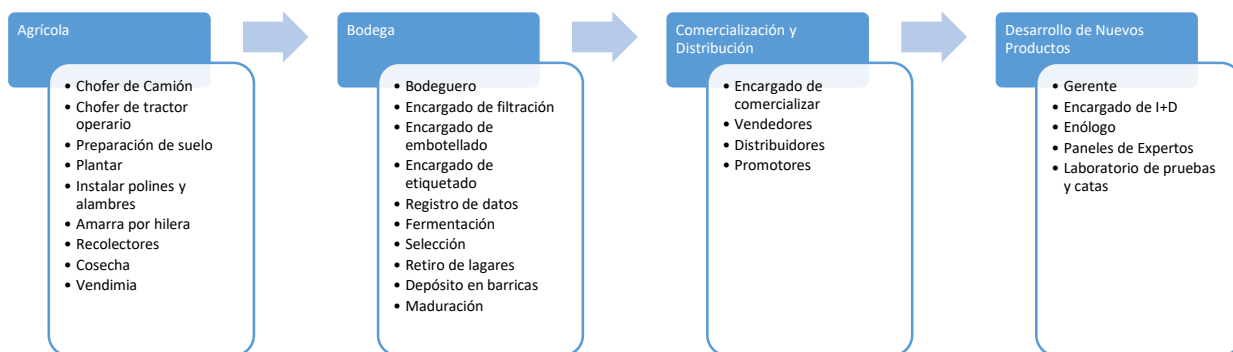


Ilustración 35: Actividades específicas de cadena de valor. Fuente: Elaboración propia junto a información extraída de Fernández-Stark y Bamber.

En la Región del Maule, los viñedos que se encuentran en el mercado de vinos desde hace muchos años y han logrado salir al mercado extranjero gracias a altas inversiones en tecnología para optimizar los procesos y obtención de calificaciones y certificaciones. De esta forma, las viñas maulinas han aumentado significativamente la calidad de sus productos en los últimos 10 años³².

La innovación en la industria ha estado presente mediante reemplazo de tecnologías obsoletas, diversificación de productos, implementación y mejoras de sistemas, I+D con apoyo de centros especializados, mejora en condiciones de empleo, mayor incorporación de la mujer y suscripción de convenios de colaboración con instituciones.

VEC toma las mismas directrices de la experiencia en el mercado en cuanto a innovación, pero se enfoca en el servicio al cliente. Junto al desarrollo de la empresa, se

³² Fernández-Stark y Bamber (2016). Wine Industry in Chile. In Services of Global Value Chains: Manufacturing-Related Services (pp.559-562).

incorporará I+D con el fin de mantener ventajas competitivas en el mercado e innovar constantemente.

II. Estrategia de producción (push&pull)

La problemática actual con los clientes es su creciente interés en solicitar despachos más pequeños, rápidos y a la medida (*costumizados*). Esto fuerza a las empresas a tener una mayor rotación de productos, personalización y menores costos como consecuencia de la alta presión en precios.

Los objetivos hacia el cliente de VEC deben ser:

- Flexibilidad
- Confiabilidad
- Rápida respuesta
- Alta calidad.

Por un lado existen las exigencias de la demanda, y por otro, las de la cadena de suministros y capacidad de la empresa.



Ilustración 36: Balance de oferta y demanda. Fuente: MBA U.Chile Tubino, 2021.

Es muy importante la gestión de inventario en este escenario, ya que éste propone el balance de ambas exigencias. Junto a ello, el desempeño debe ser evaluado y controlado a lo largo de todo el proceso, ya que esto permitirá mantener balanceada la oferta y demanda. Cumplir con la misión de llevar el vino de VEC a los distribuidores adecuados en el momento adecuado y en las condiciones deseadas.

Una producción de vino terminada en VEC, tendrá un pronóstico de producción de hace 2 o 3 años atrás, por lo tanto, llegarán a ofrecer cantidades y variedades fijas al mercado. La estrategia de producción es de tipo *push* al tener un alto nivel de desfase entre producción y ventas. En este sentido, el mercado del vino es muy lento, ya que los vinos de baja calidad son los que logran cumplir con un menor *delay* de producción.

La producción en VEC genera largos *lead times*, obteniendo pronósticos de manufactura de largo plazo. Como consecuencia, se cuenta con una lenta reacción al mercado que produce una baja posibilidad de cumplir con las nuevas exigencias del mercado con un alto riesgo de sobre stock o quiebre de stock. Por lo tanto, VEC debe tener un fuerte desarrollo en investigación para poder cumplir con la exigencia de la demanda a largo plazo, logrando así un pronóstico de demanda más certero y haciendo un uso eficiente de sus recursos.

La estrategia híbrida de *push* y *pull* también es una alternativa al considerar el momento de packing del producto. Se pueden generar nuevas estrategias según las exigencias del mercado y así tomar medidas en todas las etapas de producción que afecten directamente al inventario de producto terminado. Por ejemplo, se puede tomar una decisión estratégica de nuevas líneas o productos, que modifiquen el tiempo de guarda y de esta manera se aumenta o disminuye el inventario embotellado. De esta forma la empresa puede ir generando decisiones del tipo estratégicas que permitan adaptarse a las necesidades de los clientes de manera rápida y sin arriesgar problemas de stock.

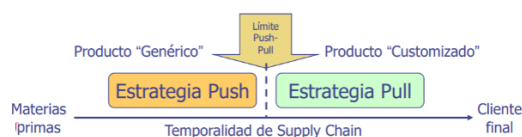


Ilustración 37: Estrategia híbrida push/pull. Fuente: MBA U.Chile Tubino, 2021.

La estrategia push se mantiene hasta que el vino ingresa a la barrica para su madurez, y la limitación de push-pull es la decisión del enólogo (control de calidad). Superando ambos aspectos, se logra generar productos que complazcan la exigencia de la demanda.

III. Equipamiento

El equipamiento que se describe a continuación corresponde al destinado para los procesos de vinificación y embotellado, los que se encontrarán en bodega.

- 4 lagares nuevos de 675 litros cada uno. Los lagares son estanques abiertos de madera, los cuales eran utilizados antiguamente para el proceso de fermentación de la uva. Esto soporta la estrategia actual de la viña de producir vino tradicionalista.
- La estrategia de VEC es producir vinos de alta calidad, por lo que la etapa de despalillar y moler uva se realizará de manera manual sobre una bandeja de rejillas de coligüe. Se escoge el coligüe por sus beneficios de mantener el sabor original de la uva y propiedades. Junto con pertenecer a la manera tradicional de realizar el despalillado, se obtiene una mayor eficiencia en la retención de palillos previo al proceso de fermentación, agregando valor al proceso de fermentación.
- Un filtro antiguo, utilizado por las antiguas generaciones del fundo para entregar un sabor y magia de tradición.



Ilustración 38: Lagares de Viña Entre C.Pas. Fuente: Elaboración propia.



Ilustración 39: Montaje de rejilla en lagar. Fuente: Elaboración propia.



Ilustración 40: Filtro de vino antiguo. Fuente: Istock.

- 10 barriles de roble. El vino es trasvasiado a bidones y baldes, donde a través de los mismos, se llenan las barricas de roble de manera manual y natural, es decir, no se utilizan bombas que puedan perturbar la textura y sabor del producto.



Ilustración 41: Llenado de barricas en Bodega de Viña Entre C.Pas. Fuente: Elaboración propia.

- Para embotellar y etiquetar se contará un servicio externo debido al bajo volumen de producción y baja experiencia en personal. La integración de esta operación se plantea a futuro (ver Anexo M).

Las mantenciones de estos equipos considerados en *start up* son las siguientes:

- Limpieza luego de uso mediante exceso de agua
- Mantener discos de azufre en barriles antes de su uso
- Cambio de maderas fracturadas en barriles
- Grasa para dispositivo mecánico de prensa.

IV. Diseño de instalaciones

Las instalaciones se consideran en el interior del bosque del fundo y a 500 metros de la viña El objetivo es mantener las temperaturas en el interior a lo largo del año en un lugar fresco y mantener al mínimo los tiempos de logística durante las vendimias.

Se debe obtener un óptimo manejo de recursos en producción, y es por ello que para el diseño de instalación nos apoyaremos en el sistema de calificación de factores.

El diseño de instalaciones a considerar es para las áreas de recepción de uva (1), vinificación (2), guarda (3), embotellado (4), etiquetado (5) y almacenamiento del vino en bodega (6).

Se genera una relación de proximidad absolutamente necesaria entre 1 y 2, 2 y 3, 3 y 4, 4 y 5, 5 y 6. Las demás combinaciones son clasificadas como relaciones sin importancia. En consecuencia, se obtiene el siguiente *layout* de bodega.

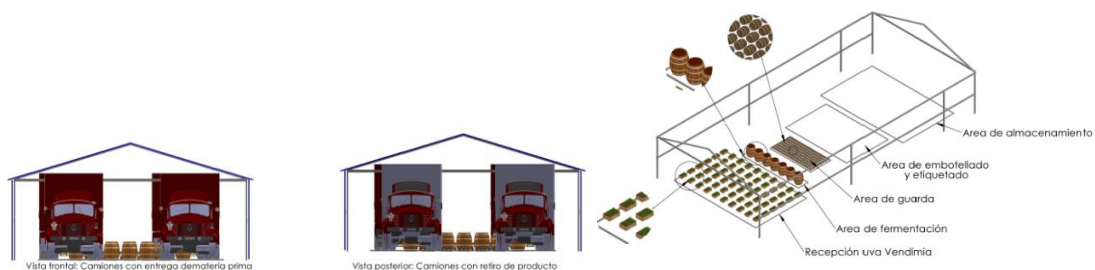


Ilustración 42: Layout Bodega VEC. Fuente: Elaboración propia.

Se diseña un portón para el ingreso de materia prima y un segundo portón al final de la cadena de producción para el despacho de producto terminado. Ambos portones

consideran el espacio disponible para el carguío de dos camiones simultáneos. En caso de expansión, el lugar cuenta con espacio disponible ya que no hay construcciones cerca. Detalles de plano de arreglo general en Anexos D.

La energía necesaria para el *start up* es mayoritariamente para iluminaria y bombas de impulsión para pozo de agua. Se considera un tablero de 10 KW de potencia.

V. Gestión de inventario

En cuanto a inventario, se debe considerar el modelo con mayor eficiencia para un ciclo *batch* de producción. Por ello, debemos definir si el modelo mono periodo o multi periodo es el indicado y cómo se aplicará.

Se considera como inventario las cantidades almacenadas de materia prima (uva), productos en proceso (vino en fermentación y guarda) y producto final (vino embotellado y etiquetado).

En el caso de producción de vino, este es un proceso *batch* donde se obtiene inventario de manera cíclica y anual. Por ejemplo, en época de vendimia tendremos alto inventario de materia prima, pero luego de unos meses este inventario será cero durante el resto del año. Luego, con los productos terminados se tendrá el mismo fenómeno. Al inicio de cada año se obtendrá una nueva producción y alto inventario, pero por el resto del año no se tendrá nuevos flujos de productos terminados. En consecuencia, estamos ante un sistema de inventario multi-periodo.

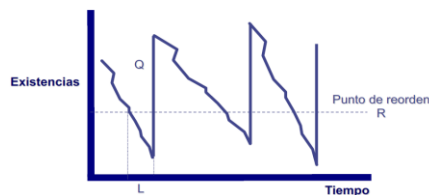


Ilustración 43: Modelo de inventario multi-periodo. Fuente: MBA U.Chile Tubino, 2019.

Este sistema requiere de una revisión continua de inventario, ya que se debe tener el control del punto de reorden con la próxima producción cíclica y así evitar las situaciones de sobre stock o quiebre de stock. El punto de reorden debe ser calculado una vez se tengan los contratos con distribuidores y su demanda estimada, es decir, cuando la empresa se encuentre en una etapa madura.

Durante el periodo de *start up* se debe tener un alto nivel de control en inventarios, pero no se contará con una alta confiabilidad en la proyección de demanda. Durante este periodo se debe asumir el alto riesgo de un sobre stock o quiebre de stock y generar con anticipación un plan de acción ante cada escenario posible.

En el caso de productos en proceso, el inventario es continuo ya que al salir una producción de guarda ingresa una nueva producción de vino. En este segmento se debe tener inspecciones de inventario, las cuales se deben mantener constantes a lo largo de los años. El único posible cambio de inventario, se debe a un incremento en capacidad de producción de la bodega. Bajas de inventario en este proceso, se pueden obtener debido a eventos inesperados como lluvias u otros efectos climatológicos que afecten la vendimia de la uva y calidad.

VI. Sistema de servicio

Para el plan de operaciones se requiere de un sistema de servicio, el cual debe al menos contemplar el tiempo de producción de cada producto. En el caso de VEC, es muy importante el tiempo a considerar de un producto en proceso ya que el vino toma bastante tiempo, por ello nos apoyaremos en este cálculo y análisis en la Ley de Little.

Para VEC se cuenta con el siguiente modelo de producción en la etapa de fermentación, donde se cuenta con cuatro lagares.

Tabla 2: Tiempo de proceso por lote en el proceso de fermentación. Fuente: Elaboración propia.

Variable	Descripción	Valor
S	Setup para un lote	1 día
R	Tiempo para procesar un litro	30 días
L	Tamaño de Lote	675 Litros
T	Tiempo para procesar un lote	31 días

En el modelo de producción de la viña se cuenta con un tiempo similar para el proceso de una botella y para el proceso de un lote. Esto se debe a que un lote es una fermentación en un lagar de 675 litros, por lo tanto, desde aquel entonces todos los litros de aquel lote se procesan de manera simultánea hasta su embotellado. No estamos en un proceso continuo donde un litro se procesa detrás de otro, sino que todos van siendo procesados de manera paralela.

Tabla 3: Tasa de producción para lotes en el proceso de fermentación. Fuente: Elaboración propia.

Variable	Descripción	Valor
D	Demanda total	2.700 litros
A	Tiempo total disponible	335 días
X	Tasa de producción para lotes	0,01 día⁻¹

La demanda total se asume como la capacidad total de la bodega hoy con los cuatro lagares a total disposición. Cuando hablamos de total disposición, nos referimos a que no se debe esperar el ciclo de fermentación de un lote con anterioridad. El tiempo disponible para este supuesto es de todo el año menos el tiempo en proceso de un lote, ya que estamos asumiendo que un lagar estará a completa disposición de un lote.

Tabla 4: Utilización de lagares. Fuente: Elaboración propia.

Variable	Descripción	Valor
U	Utilización de recursos	31%

La utilización de lagares es bastante baja, ya que estamos suponiendo un solo uso durante el año. Esto nos permite flexibilizar y tener una buena capacidad de respuesta ante un aumento de demanda inesperado.

En cuanto al proceso global de producción se determina el siguiente lead time.

Tabla 5: Lead Time de proceso global según Ley de Little. Fuente: Elaboración propia.

Variable	Descripción	Valor
WIP	Inventario en proceso	8.100 litros

LT	Lead Time	3 años
-----------	------------------	---------------

El inventario en proceso se considera con la utilización en lagares del 31% y todas las etapas con inventario. Estamos hablando de vino en proceso de guarda y vino embotellado.

El tiempo de proceso de una botella de vino es de 3 años, esto se debe a que se tienen 2 años en proceso de guarda y 1 año embotellado antes de salir a la venta.

En la producción de VEC no se desea disminuir los *lead times* debido a su estrategia, ya que este tiempo afecta directamente la calidad del vino. Un vino que permanece mayor tiempo en una barrica toma sabores más suaves y resaltan aún más las características del vino, por lo que permiten poder disfrutarlo y aumentar la satisfacción del cliente.

La variable que sí se desea disminuir es la utilización de los recursos para obtener mayor capacidad de respuesta ante una variación en la demanda u otros eventos. En el caso de la guarda, las barricas tienen un alto nivel de utilización, cercano al 100%, por lo que se espera contar con un alto nivel de recursos en esta etapa para disminuir aquel valor hasta un 80%.

El embotellado y etiquetado tiene un corto tiempo de proceso por lote, estamos hablando de un día aproximadamente. Por lo que en este proceso se tiene una muy baja utilización que hasta el momento no es preocupante para su control.

VII. Estrategia de operación Viña Entre C.Pas

La operación en VEC comienza con un proceso *batch* en los lagares, es decir un flujo no continuo. Sólo operan en una época durante todo el año. Caso contrario es la etapa de guarda, donde se tiene producto en maduración en barricas durante todo el año. Finalmente, en la etapa de embotellado y etiquetado se cuenta con un proceso no continuo, ya que igualmente sólo es utilizado en una época de todo el año. Lo anterior describe un proceso global cíclico, donde se ingresan materias primas en los primeros meses del año y se obtiene producto terminado sólo en los primeros meses del año.

VEC toma la estrategia de operación del tipo *time slicing*, donde los equipos son asignados por ciertos periodos de tiempo. Esto permite tener un mayor control en los procesos que están operando y optimiza el uso de recursos.

El proceso global se toma como una sola célula y en caso de necesitar contratar un servicio externo, es decir incorporar contratistas, es necesario negociar el *lead time* ya que éste nos indica la capacidad de respuesta ante una variabilidad en la producción y maximizar el servicio y satisfacción al cliente.

VIII. Inversión en Operación

La inversión requerida para el proyecto de VEC se desglosa en los siguientes hitos, los cuales en algunos casos se requieren de manera anual, donde se tiene una creación de marca en un mercado maduro:

- Equipos mayores, donde se requiere la inversión para los equipos de fermentación y de guarda, principalmente construcción de lagares y barricas. Como se consideran dos años de guarda, en el segundo año de inversión se debe comprar la misma cantidad de activos para el proceso de guarda. Para el año 9, se considera una reinversión de un lagar y duplicar la cantidad de barricas, con el fin

de duplicar la capacidad de la sala de fermentación y guarda. Las barricas son consideradas con un recambio total a los cinco años de uso.

- Materiales, donde se consideran los materiales requeridos durante el proceso de fermentación. Los bidones para almacenar el vino a recargar en barricas, son considerados a renovar en un 50% cada dos años debido al alto desgaste. Al igual que en equipos mayores, se considera una reinversión al año 9 con el fin de poder duplicar la capacidad de producción.
- Equipos de laboratorio son considerados sólo en el primer periodo de inversión. La reposición es considerada como gasto.
- La inversión en infraestructura considera una instalación de 100 m² donde se genera la sala de recepción de bandejas de materia prima en época de vendimia, una sala de fermentación, una sala de guarda, una sala de envasado y una sala de despacho.

Periodo	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Lagares (CLP)	2.000.000											500.000						
Barricas (CLP)	800.000	800.000					800.000	800.000				800.000	1.600.000	800.000				
Equipos Mayores (CLP)	2.800.000	800.000					800.000	800.000				1.300.000	1.600.000	800.000				
Bidones Plásticos (CLP)	100.000			50.000			50.000			50.000		50.000	50.000		50.000	50.000		50.000
Bandejas Plásticas (CLP)	400.000											400.000						
Materiales (CLP)	500.000			50.000			50.000			50.000		450.000	50.000		50.000	50.000		50.000
Densímetro (CLP)	17.000																	
Refractómetro (CLP)	21.000																	
Kit Jarras Graduados (CLP)	6.000																	
Equipos Laboratorio (CLP)	44.000																	
Construcción Instalación (CLP)	5.000.000																	
Infraestructura (CLP)	5.000.000																	

Ilustración 44: Inversión en área de operación Viña Entre C.Pas. Fuente: Elaboración propia.

IX. Costos de Operación

Los costos operacionales se desglosan en los siguientes hitos:

- Costo de obtención de materia prima, en la cual se comprende desde el trabajo realizado en el viñedo durante el año hasta la obtención de su cosecha y despachado en bodega, listo para el proceso de fermentación. Por lo tanto, en este costo se consideran los costos de cultivo, mantención de plantas, cosecha, logística y mano de obra. El costo considerado es de \$600 pesos por botella producida, sin embargo, a futuro los costos pueden aumentar hasta \$800 pesos por botella producida debido al aumento de mantención y trabajos en las plantas según Administrador de Fundo Miraflores.
- Costo de botellas, el cual se refiere al costo por botellas utilizadas al envasar luego de dos años de guarda. El precio de una botella al comprar en grandes cantidades es de \$210 pesos según cotización con Verallia. Los precios de las botellas han ido disminuido debido al fuerte incentivo de viñas que están en busca de envases ecológicos y livianos para bajar los costos de logística y exportación.
- Costo de corchos, el cual se refiere al costo por corchos utilizados al envasar. El precio de un corcho al comprar en grandes cantidades es de \$135 pesos según cotización con Bourrassé. Se considera un corcho de alta calidad acorde al segmento de vino Premium, el cual permite un buen descorchado y mantención del vino en botella en un largo plazo.
- Costo por servicio de embotellado y etiquetado, el cual se refiere al costo por el servicio externo contratado para embotellar y luego de un año, etiquetar las

botellas para salir a la venta. Se considera un precio unitario de \$220 pesos según cotización con Ranquihue Servicios Spa.

- Costo de cajas, se refiere al costo de cajas de 6 unidades para embalar. Se considera un precio unitario por botella de \$70 pesos al comprar grandes cantidades.
- Logística, se refiere al costo por transporte y distribución de los productos desde bodega Cauquenes hasta tiendas y restaurantes en Santiago. Para ello, se considera un costo por pallet de \$100.000 pesos, donde se pueden trasladar hasta 50 cajas de 6 unidades según cotización con Rivalco Spa.

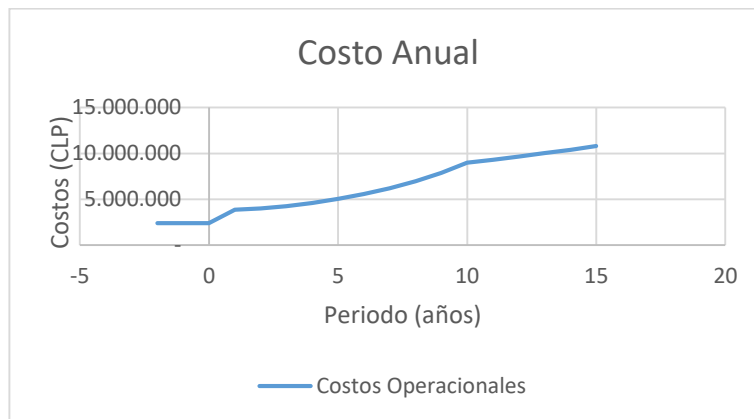


Ilustración 45: Costo operacional anual de VEC. Fuente: Elaboración propia.

En la ilustración 45, se observa en el periodo 0, un costo fijo operacional, el cual corresponde a los costos del área vitivinícola. Luego, los costos incrementan en la misma frecuencia que los ingresos al estar asociados como costos variables. Para mayor detalle revisar Anexo I.

Plan de Ventas

El tipo de cliente seleccionado en este plan de negocios pertenece al segmento de bebedor culto, el cual tenga el hábito de consumo de una vez al mes o más. El foco de rango de edad es de 25 a 55 años.

I. Canales de Venta

Los canales de venta de Viña Entre C.Pas serán monitoreados por el área de ventas y marketing, estos canales son:

- Sitio Web: Se presentará una tienda online con todos los productos de la viña, donde además se presentarán productos de viñas vecinas con el fin de entregar una amplia carta de alternativas a los clientes desde un comienzo, aumentar la popularidad en la zona y disminuir los costos de entrega. También se ofertarán accesorios con el logo de la empresa, como descorchadores, copas, jockeys, etc.
- Redes Sociales: Se promocionará el enlace al sitio web, pero además se ofrece la alternativa de venta personal a través de *inbox* para los que lo soliciten. Se les podrá enviar un catálogo virtual y al momento de pago, se les enviará un *link* donde sólo deben confirmar su medio de pago.

- Tiendas: Se tendrá presencia en tiendas de vino que cuentan con su tienda física y online.
- Restaurantes: Viña Entre C.Pas también se encontrará en cartas de vino de algunos restaurantes de la región metropolitana.

A continuación, se define el proceso de toma de decisión del consumidor ante los productos de VEC según los cuatro pasos de *Sales Funnel Model*.



Ilustración 46: Escenarios de “Sales Funnel Model”. Fuente: The Daily Egg.

I. Awareness:

Se creará conciencia a través del exceso de publicidad en redes sociales, tiendas de vino física, online y restaurantes. En tiendas físicas y restaurantes se regalarán lámparas y barriles con el logo y nombre de la viña para llamar la atención de los clientes.



Ilustración 47: Tienda en Italia. Fuente: 123RF.

II. Interest:

El interés de clientes por redes sociales y sitio web son las visitas generadas. Ambos canales deben tener una primera imagen llamativa para mantener el interés del consumidor. En el caso de las tiendas físicas, el cliente tomará más tiempo frente al producto y es importante que el vendedor asista a entregarle mayor información sobre quienes son Viña Entre C.Pas. En el caso de restaurantes, el cliente consultará sobre el vino al leer la carta.

El objetivo en esta etapa es producir que el consumidor desee investigar o conocer más sobre la viña y sus productos.

III. Decision:

La decisión de desear obtener el producto, o en este caso el vino de VEC, se dará cuando el consumidor ya está dispuesto a comprar. En tiendas y restaurantes es muy importante el rol del vendedor o *sommelier*, ya que depende totalmente de él la toma de acción por parte del consumidor. El vendedor debe identificar la necesidad del cliente y a través de ella, convencer de que el producto es ideal para satisfacer aquella necesidad.

En el escenario de redes sociales y página web, es difícil lograr persuadir directamente a cada cliente en esta etapa. Es por ello, que se puede optar a ofrecer entregas gratis, descuentos específicos asociados a productos, cupones de descuento, inscripciones, etc.

IV. Action:

La acción de compra es la más satisfactoria para la empresa, donde el cliente será invitado a dejar su opinión sobre su experiencia de compra y sus datos serán ingresados

a la data de clientes. Según “Adobe Digital Index 2020 Report into consumer electronics”, la mayoría de las industrias mantienen un promedio de conversión final de clientes en “sales funnel” de 3%³³.

La última etapa del proceso de toma de decisiones del consumidor, su experiencia con el producto, es muy importante y determina que la viña o el vino en específico sea nuevamente considerado en la próxima compra.

II. Servicio postventa

Lograr obtener la lealtad de los clientes es crítico para lograr el éxito en ventas. Una vez que el consumidor obtenga la experiencia de una compra y su satisfacción sea alta respecto al producto, este volverá a realizar la compra y su fidelidad a la marca será ganada.



Ilustración 48: Satisfacción y lealtad del cliente. Fuente: Question Pro.

Es muy importante destacar la diferencia entre la satisfacción y lealtad del cliente, ya que la satisfacción se logra mediante una alta complacencia con el producto y servicio que la empresa le brinda. En este caso se destaca la estrecha relación entre la empresa y el comprador durante todo su proceso para lograr satisfacer sus necesidades. Una vez que el cliente se sienta cercano a la empresa, se logra en modo de respuesta la lealtad y la compra se repite.

Las estrategias para motivar a los clientes a una próxima compra serán:

- Enviar novedades sobre la viña a los correos electrónicos de clientes.
- Enviar información sobre los productos de Viña Entre C.Pas a los correos electrónicos de clientes.
- Entregar descuentos para una próxima compra.
- Promociones por temporada, como el día del padre, navidad, año nuevo, etc.
- Generar nuevos packs de venta con temáticas, por ejemplo, pack de hermanas Viña Entre C.Pas, donde se presenten los dos vinos más consumidos.
- Invitar a los clientes a una suscripción de un año gratis, donde tendrán preferencias en las próximas compras ante la posibilidad de acceder a descuentos exclusivos y otros beneficios que se logren identificar en otros estudios.

El objetivo mediante el contacto con el cliente vía correo electrónico, redes sociales y página web, además de estrechar la relación con el cliente, es transmitir los valores de la empresa y su imagen. Mostrar la comunidad de trabajadores que se encuentra detrás de cada botella producida, el aporte al medio ambiente y la continuidad de tradiciones chilenas. De esta forma se invita a cada cliente a formar parte de esta familia y comunidad.

Estrategias Post Venta:

³³ Databox. <https://databox.com/improve-your-funnel-conversion-rate>

- Realizar seguimiento mediante correo electrónico con invitaciones a calificar su experiencia con el producto y sugerencias.
- Atención a reclamos vía correo electrónico, teléfono, chat en sitio web y chat en redes sociales. El área de ventas tendrá la misión de dar prioridad a estos llamados o mensajes electrónicos y entregar solución a cada uno de ellos, enfocándose en el cliente y dando solución en menos de una semana. Este tiempo debe ser medido en cada reclamo y será establecido como un KPI interno del servicio. Una vez resuelto el problema, el equipo de ventas debe ser evaluado por el cliente. Mediante esta evaluación, se podrá mejorar continuamente la gestión de reclamos e identificar los puntos débiles.

En el servicio postventa es crítico proponer varios KPI que se deben lograr de manera anual, algunos ejemplos de ellos son el tiempo de respuesta a cliente, número de reclamos recibidos, evaluación de servicio, etc. Esto permitirá que el equipo fortalezca la relación entre la empresa y el cliente e igualmente obtener una recompensa respecto a ello.

III. Estrategia y proyección de ventas Viña Entre C.Pas

La estrategia de Viña Entre C.Pas es lograr ventas a través de tiendas físicas que igualmente tengan tiendas online, lo cual es muy importante para el escenario pandémico. En pandemia, sólo las viñas que tuvieron tiendas online lograron un éxito de ventas, quedando el resto sin un medio para generar venta alguna (Anexo G - Entrevista José Miguel Bosain).

La digitalización es hoy el principal medio de ventas, desde el 2020 la comercialización de vinos se ha llevado a cabo a través de *e-commerce*. Igualmente, las reuniones o degustaciones que antes se realizaban de forma presencial, hoy se están realizando de manera virtual a través de tele conferencias (Anexo F - Entrevista Luis Enrique Ruiz).

Debido a esto, Viña entre C.Pas plantea una estrategia de ventas basada en la digitalización.

Se propone un primer nivel de ventas de 1.500 botellas considerando el promedio de conversión al término de “*sales funnel*” (3%) y el modelo de negocio de Vinos Baettig el cual ha logrado en sus primeros cuatro años de operación una venta de 54.000 litros al año (Anexo E - Entrevista Ricargo Grellet).

Las ventas de VEC se generarán mediante:

- 2 tiendas como La Cava del Sommelier y Santiago Wine Club (700 botellas el primer año).
- 2 Restaurantes como Bocanáriz y Vinolia (300 botellas el primer año).
- Clientes cercanos a la viña por “boca a boca” y publicidad en redes sociales (500 botellas el primer año).

Se proyecta que tiendas tomen el 45% de las ventas debido a la madurez de sus negocios y fidelización de clientes. En restaurants, las ventas proyectadas son más bajas al ofrecer mayores precios a público y tener riesgos en caso pandemia, por lo que se proyecta que tomen el 20% de las ventas. (Anexo B - Entrevista Renán Cancino)

La venta al público directo se proyecta en 500 botellas el primer año, es decir, un 35% de las ventas anuales. Los supuestos para la afirmación anterior son los siguientes:

- Se considera la población mayor de edad con residencia en la zona centro del país, es decir un 62% de la población total, 6,2 millones de personas³⁴.
- Se consideran los resultados de encuesta “Consumo de vino” presentada en sección Plan de Marketing, donde el 28% de la población estaría interesada en consumir un vino del tipo tradicionalista como lo propone Viña Entre C.Pas.
- Se considera del segmento interesado, un 36% dispuesto a pagar por un vino Premium.
- Se considera del segmento seleccionado, el 51% consume vino de frecuencia mensual o semanal.
- Se considera que el 50% de los consumidores interesados por los productos de VEC, efectuarán finalmente la compra debido a la dura competencia del mercado.

Los supuestos nos conducen a esperar un segmento interesado en el producto de VEC de máximo 150.000 clientes con al menos una disposición de compra mensual. Mediante Redes Sociales se desea llegar a cada uno de ellos, por lo que si consideramos el promedio de conversión de “sales funnel” debiésemos esperar un máximo de 4.500 clientes, sobre lo estimado en ventas.

En el caso de influencers, estos pueden crear conciencia a 120.000 usuarios de redes sociales, en el caso de Nati Mandiola, por lo que la conversión o última etapa del “sales funnel” pueden llegar a 3.600 usuarios en la teoría.

La tasa de crecimiento esperada es la siguiente:

Tabla 6: Tasa de crecimiento anual en ventas. Fuente: Elaboración propia.

Año	Tasa de Crecimiento
1 a 2	10%
2 a 3	15%
Sobre 3	20%
Sobre 10	5%

La tasa de crecimiento de ventas va en aumento según el aumento en la penetración del mercado a lo largo del tiempo, la madurez en la producción y experiencia en la comunicación con el cliente. Se considera llegar a un estado de madurez a los 10 años de ventas.

Si consideramos un escenario de pandemia, la industria del vino tiene registro de tener efectos positivos en las ventas. Durante el 2020, Chile vivió un duro momento debido al ingreso de un contagioso virus el cual condujo a tomar medidas extremas de encierro a la población y otras medidas. Este cambio de vida de todos los chilenos produjo varios

³⁴Resultados Definitivos Censo 2017. https://www.censo2017.cl/wp-content/uploads/2017/12/Presentacion_Resultados_Definitivos_Censo2017.pdf

efectos en las industrias y especialmente en sus ventas. En el caso de la industria del vino, esta obtuvo un efecto positivo al incrementar su venta anual en 6% promedio³⁵.

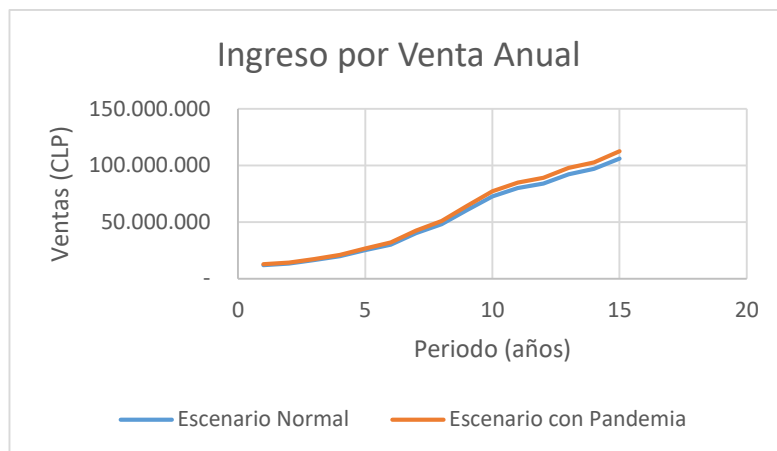


Ilustración 49: Proyección de ingreso por venta anual de VEC en pandemia. Fuente: Elaboración Propia.

En la ilustración 49, se observa que al final del periodo analizado, donde el negocio se encuentra en una etapa estable y madura, los ingresos en escenario normal alcanzan los valores de ingreso del año anterior en escenario con pandemia. En otras palabras, el escenario pandémico adelanta el alza de ingresos en un año (Ver Anexo H).

Plan de Gestión de Recursos Humanos

La capacidad organizacional es muy importante para generar una ventaja organizacional, para ello se cuenta con distintos ámbitos:

- **Dotación:** Personas en los cargos necesarios en el momento indicado, en VEC se utilizará la dotación al mínimo requerido para optimizar su trabajo y motivación.
- **Competencia:** Personas con las competencias requeridas. Para ello se debe evaluar constantemente el desempeño y potencial, para luego generar un plan de desarrollo. Cada personal contará con objetivos trimestrales, los que serán evaluados al término de cada periodo y capacitaciones serán siempre complementarias a mejora.
- **Ambiente productivo:** Personal motivado en un ambiente productivo. Para cumplir este ámbito se debe contar con una estricta seguridad y salud en la empresa, compensaciones, beneficios, fijación de metas, incentivos, reconocimiento y buenas relaciones laborales. Se generan políticas para cumplir con este ítem.
- **Cambio:** Equipos que se anticipan y gestionan el cambio a través de una planificación, implementación y evaluación. Se exigirá a fin de cada año una presentación de un nuevo proyecto por cada área.

³⁵ Todo Vinos. <http://www.todovinos.cl/wp2/2020/08/26/grandes-vinas-chilenas-aumentan-ventas-durante-la-pandemia/>

I. Diseño de estructura organizacional

La estructura organizacional de VEC debe ser funcional al tratar de una pequeña producción de vino y contar con un único líder para no perder dirección durante su emprendimiento. El objetivo es optimizar la estructura generando externalizaciones si las actividades no son del *core business*.

A continuación se presenta la nueva estructura de Viña Entre C.Pas.

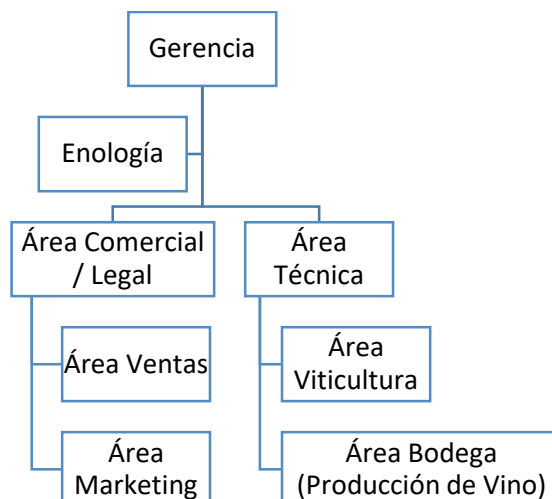


Ilustración 50: Organigrama Viña Entre C.Pas modificado. Fuente: Elaboración propia.

En la ilustración 50, se propone un organigrama centralizado, donde predomine el liderazgo de dos áreas, el área comercial y técnica, las cuales serán lideradas por las herederas y hermanas de los fundos Miraflores y Santa Raquel. La persona encargada del Área Comercial y Legal cuenta con una amplia experiencia en Comercio y Líneas Financieras de grandes empresas que se desempeñan en Chile y el mundo, además de ejercer durante años como abogada. La persona encargada del Área Técnica cuenta con una amplia experiencia en Liderazgo de Operaciones y conocimiento técnico en química.

El área comercial contiene el área de ventas y marketing, ya que deben estar en comunicación directa con las actividades comerciales de la empresa y junto a ella, tener claridad sobre las metas que se deben cumplir cada año. Esta sección es primordial para generar una buena comunicación con los clientes y llevar a cabo las metas de la compañía. Debe ser una de las más fuertes y con mayor demanda al comienzo de las ventas, además de estar completamente acoplada a los valores e ideales de la empresa.

El área técnica se desglosa en dos pequeñas áreas, ya que las actividades en el cultivo de la uva son distintas a las de bodega. Por lo tanto, se decide trabajar con personal distinto que sea especializado en cada una de ellas.

El Enólogo cumple su rol de control de calidad y de generar recomendaciones. El encargado de esta área cuenta con una alta experiencia en producción de vinos con el fin de asegurar un producto de calidad.

El gerente general sólo preocupa de dar la correcta dirección a la empresa para asegurar la generación de valor. La persona encargada de Gerencia tiene una alta experiencia en

liderazgo en empresas internacionales y su propósito es delegar en las herederas del fundo.

Como asesoría externa se considera un contador y manejo de recursos humanos.

II. Perfil y cargo en Viña Entre C.Pas

Gerencia:

Su rol de líder es a nivel global de la empresa, donde debe generar las metas anuales y crear las estrategias para su logro. Su comunicación se limita a la jefatura del área comercial y técnica, además de enología.

Un principal líder de VEC debe tener variedad, balance, ser autónomo, responsable de los resultados, desafiante, razonable, entregar oportunidades de aprendizaje y desarrollo. Se debe tener claridad de los objetivos y prioridades. Lo más importante, es que cuente con los recursos, información, equipo y apoyo.

Las actividades principales que se deben llevar a cabo es:

- Supervisión de las jefaturas que componen cada área.
- Revisión de cumplimiento de KPIs.
- Generar y aprobar planes de desarrollo y mejora.
- Generar proyectos de crecimiento.
- Generar charlas de motivación e informativas para los trabajadores.
- Mantenerse informado sobre el mercado y su competencia.
- Proponer metas a la empresa y generar sus estrategias.
- Generar gestión en los distintos ámbitos de la empresa y asegurar su salud financiera.

Asesoría General y Enología:

Su rol es generar apoyo en las distintas áreas de la empresa, generar entrega de experiencia y conocimiento, además de dar calidad y valor al vino de VEC.

El objetivo es identificar ventajas competitivas de los productos, posibilidades de mejora de calidad y desarrollo. Se debe ser autónomo en sus labores y desafiante.

Las actividades principales que se deben llevar a cabo es:

- Supervisar las actividades técnicas en la viña y bodega.
- Determinar la calidad de la uva y vino.
- Aprobar parámetros de producción y plan de producción anual.
- Determinar los productos finales de la empresa.
- Reuniones con Gerencia para mantener la comunicación e información de la empresa al día.
- Reuniones con Área Técnica para acordar programas semanales y mensuales.
- Reuniones con Área Marketing y Diseño para acordar dirección de productos VEC.

Área Comercial:

La jefatura debe tener un rol motivador, desafiante, empático y equilibrado. Debe conocer al cliente de VEC y tener amplia comunicación con sus áreas de ventas y marketing. Se debe contar con las competencias del área y experiencia. Su objetivo es lograr que todo trabajador conozca los valores, estrategias y otros conceptos, además de lograr sinergia entre ellos mismos para así lograr la imagen y metas de la empresa.

El objetivo es generar valor a Viña Entre C.Pas y conquistar a clientes junto a sus áreas de venta y marketing.

Las actividades principales que se deben llevar a cabo es:

- Generar balances financieros de la empresa.
- Supervisar el cumplimiento de metas económicas de la empresa.
- Generar planes de desarrollo financiero.
- Generar charlas motivacionales e informativas al equipo comercial.
- Generar planes de innovación financiera.
- Generar plan anual de ventas junto al área de marketing.
- Generar charlas de motivación e informativas para los trabajadores.

Marketing y Ventas:

El rol de estas áreas es conocer a los consumidores de vino, competencia en el mercado y lograr comunicarse con el cliente objetivo de VEC. Para ello es importante que ambos perfiles cuenten con manejo de TI.

El objetivo es lograr motivar el consumo de vinos VEC.

Las actividades principales que se deben llevar a cabo es:

- Realizar investigaciones de mercado.
- Realizar investigaciones de consumidores de vino.
- Realizar investigaciones de canales de venta.
- Generar y controlar canales de comunicación y venta tecnológicos.
- Generar actividades con los clientes.
- Generar planes de desarrollo e innovación.
- Desarrollar el packing de productos VEC.
- Generar plan anual de ventas.

Área Técnica:

La jefatura debe tener un rol motivador, desafiante, empático y equilibrado. Debe contar con las competencias del área, conocer la competencia del mercado y tener una fluida comunicación con el área de enología. Además, contar con un amplio manejo de capital humano, por lo que es importante lograr que todo trabajador conozca los valores, estrategias y otros conceptos, además de lograr sinergia entre ellos mismos para así lograr la imagen y metas de la empresa.

El objetivo es utilizar los recursos de la empresa de manera óptima y generar productos de alto valor.

Las actividades principales que se deben llevar a cabo es:

- Generar el plan de producción anual.
- Supervisar el área vitivinícola y bodega.
- Generar planes de desarrollo e innovación.
- Identificar las oportunidades de VEC en sus productos.
- Generar charlas de motivación e informativas para los trabajadores.

III. Dotación

La composición óptima para VEC en sus comienzos debe ser una organización pequeña ubicada en la comuna de Cauquenes, donde se encuentran sus viñas y bodega. Su personal será contratado a modo *part-time* y en formato híbrido, donde el trabajo de oficina será generado como teletrabajo.

El ambiente de trabajo que debe contener VEC es a través de un liderazgo que motive a sus trabajadores día a día, mediante fluida y constante comunicación entre todo el personal y líderes, además de generar compromiso con el trabajo y metas propuestas.

En la búsqueda de la nueva dotación de VEC, se debe enfocar las competencias de los nuevos reclutados, más que en los títulos otorgados de aquellas personas. Sólo se generarán nuevos cargos, los cuales deben contener integridad, experiencia, conocimiento y cumplimiento.

La nueva dotación de la empresa será de 8, la cual se fraccionará de la siguiente manera:

- Dotación Gerencia: 01
- Dotación Asesoría General y Enología: 01
- Dotación Área Comercial: 03
 - 01 Jefe de área
 - 01 Encargado de ventas
 - 01 Encargado de Marketing.
- Dotación Área Técnica: 03
 - 01 Jefe de área
 - 02 técnicos en bodega para llevar el control de parámetros durante el año.

La dotación en VEC es la mínima requerida, la cual formará un equipo de estrecha relación para así generar un eficiente trabajo en equipo. La dotación en épocas de vendimia y otras actividades aumentará físicamente en los establecimientos y campos, pero esto se tomará de manera externa a la empresa, ya que el tipo de trabajo es temporal. Adicionalmente, el área de ventas contará con contrataciones temporales para la participación de eventos y lo que se estime conveniente.

Tabla 7: Detalle de salarios. Fuente: Elaboración propia.

Cargo	Salario Anual Part-Time/Asesor	Trabajadores	Total Salarios
Gerente General	5.280.000	1	5.280.000
Área Comercial	3.960.000	3	11.880.000
Área Técnica	3.960.000	1	3.960.000
Técnico	2.640.000	2	5.280.000
Contador	1.320.000	1	1.320.000
Enólogo	1.100.000	1	1.100.000

IV. Capacitaciones

La empresa contará con un plan de mejora continua, donde a través de las evaluaciones personales trimestrales de cada trabajador, se proponen capacitaciones. Se generarán capacitaciones internas y externas.

- Capacitaciones internas: Aquellas que se puedan realizar a través de los mismos empleados, utilizando el conocimiento y habilidades de los empleados hacia los que se encuentren débil en aquel ámbito. Por ejemplo, los técnicos del área bodega podrán recibir constantes capacitaciones a través de su jefatura para el uso de laboratorio y enólogo para el conocimiento técnico del vino.
- Capacitaciones externas: Aquellas que sean asesoradas por agencias externas como de liderazgo para las jefaturas de cada área, manejo de recursos humanos, comunicación para todo el personal, etc. También se considera un taller de anti estrés anual con el fin de conocer el estado psicológico de los trabajadores y brindar apoyo a los que sea necesario.

El objetivo de las evaluaciones y capacitaciones, es que todo empleado de Viña Entre C.Pas crezca cada año y las debilidades se transformen en fortalezas, agregando valor a la empresa.

Al término de cada año, las evaluaciones de todo el personal serán considerados y en caso de cumplir con el Budget anual se beneficiará a todos los trabajadores con un bono equivalente a un sueldo mensual. Esto será a partir de la etapa madura de la empresa. En su etapa *start up* no se considera rentable.

De igual manera, se considera realizar al término de cada año un almuerzo o cena con las familias de los trabajadores para integrarse no sólo en el ámbito laboral. Forjando así lazos más fuertes como una comunidad. En aquel instante, se reconocerá a los trabajadores por su esfuerzo y se realizará una premiación a los que más aportaron durante el año en distintos ámbitos. Como en el esfuerzo, puntualidad, motivación, apoyo a compañeros, respeto, etc.

Tecnología en Viña Entre C.Pas

A través de la tecnología, Viña Entre C.Pas, busca optimizar sus procesos internos y desarrollar nuevas estrategias de innovación.

I. Área administrativa

La digitalización de procesos responde a varios cambios y necesidades de negocios, como el crecimiento y diversificación de negocios, nuevos modelos de negocio, cambios regulatorios, consolidación de empresas, etc.

Existen tres sistemas tecnológicos para agregar valor a la empresa a través de tecnología: sistemas de registro y control, sistemas de diferenciación y sistemas de innovación.

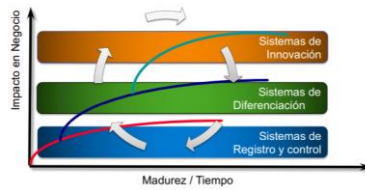


Ilustración 51: Sistemas de digitalización en empresas. Fuente: MBA U.Chile Guzman, 2021.

En la ilustración 51, podemos ver en qué instancia de madurez de la empresa es más indicado implementar cada tipo de sistema. Es importante destacar que los tres sistemas demuestran una sinergia entre sí, donde es conveniente tener implementado el o los sistemas de menor impacto y asegurar que se encuentren completamente habilitados y dominados por la empresa. Los tres sistemas deben interactuar a lo largo de la vida de la empresa a medida que se vayan incorporando. En el caso de VEC, la cual es una empresa nueva que está comenzando a ser formada, debiese empezar implementando un sistema de registro y control. Luego, como futuras implementaciones y reinversiones, se debe efectuar un plan de implementación de los otros sistemas de diferenciación e innovación a medida que se adquiera madurez.

En consecuencia, VEC buscará, a través de la digitalización en primera instancia, eficiencia y control. Para el futuro, se tiene la intención de buscar efectividad, diferenciación y crecimiento a través de la digitalización. Se desarrollará un área de TI de modo tradicional, ya que se requiere estabilidad y confiabilidad como primera etapa de vida de la empresa. Para ello, se implementará un sistema de gestión administrativo, financiero y capital humano (ERP- Enterprise Resource Planning).

Un sistema de gestión integrado como ERP, ayudará a VEC a cubrir los principales procesos de control y de negocios. Obligará a la empresa a implementar buenas prácticas, se obtendrá una integración que mejorará el registro y calidad de la información en referencia a los procesos de negocios y sus impactos contables, además de contar con un único depósito de información financiera.

Para este requerimiento se analiza la alternativa de SAP y Oracle, los cuales son los más utilizados en la industria³⁶.

Tabla 8: Comparación SAP y ORACLE ERP. Fuente: Elaboración propia.

Ámbito	SAP	Oracle
Área de función	Ventas, distribución, contabilidad, inventario, etc.	Data warehousing, proceso de transacciones, etc.
Aspectos técnicos	Enfoque para todo tipo de empresa.	Enfoque para grandes empresas.
Estrategia	Planificación de recursos.	Mantenimiento de sistema de datos.

³⁶ Emagister. <https://www.emagister.com/blog/cuales-son-los-sistemas-erp-mas-usados/>

La información recolectada³⁷ permite seleccionar el programa SAP debido al enfoque del negocio. Se escoge la suscripción de software SAP BUSINESS ONE CLOUD, específico para empresas del tipo *start up*, con un costo mensual de \$47 USD³⁸.

II. Proceso productivo

En el área de procesos productivos de VEC se cuentan con sub áreas que pueden lograr una optimización individualmente mediante la implementación de tecnología y mejorar la calidad del producto final.

El área vitivinícola de VEC puede lograr grandes diferencias en el mercado del vino gracias a distintos dispositivos que se encuentran disponibles en el mercado tecnológico. Estamos hablando de drones, sensores, paneles solares y *big data*.

La adquisición de drones ayuda a obtener un mayor control de los viñedos de manera visual con mayor frecuencia. A través de estos dispositivos, el área técnica podrá identificar fácilmente problemas en el proceso productivo de la uva, situaciones de riesgo y monitorear parámetros de las plantas como su color, tamaño, etc. Un segundo propósito de estos equipos es lograr mostrar a los consumidores las instalaciones a través de transmisiones en línea y ser testigos del monitoreo de rutina.

La inspección visual de las plantas en algunas ocasiones puede ser tarde para proponer soluciones ante cierto tipo de problemas, es por ello que se puede complementar y aumentar el control y calidad de la producción de uva mediante la instalación de sensores de temperatura, humedad, radiación solar, conductividad del suelo (para conocer la absorción del agua en la tierra) a lo largo de los viñedos acompañado de un software de almacenamiento de data. Este software de igual forma, permite monitorear las variables a tiempo real desde dispositivos como el teléfono. La más alta tecnología en estos sensores es utilizada al ser inalámbricos y alimentados de energía renovable, mediante paneles solares.



Ilustración 52: Sistema de sensores y paneles solares en viñedos. Fuente: Cinco Días.

Esta tecnología de sensores inalámbricos requiere de una alta inversión en VEC, por lo que se propone como una reinversión a futuro.

Mediante la instalación de tecnología en viñedos de VEC, se logra evitar plagas, calcular momentos precisos de cosecha y obtener un valioso historial de data para futuras decisiones y proyectos. Con esto se agrega un valor a la materia prima, la cual estará en su máxima calidad.

Una segunda sub área de procesos productivos en VEC, es la producción de vino. En ella se puede implementar un sistema de control en línea de la cinética de fermentación en los lagares mediante sensores de temperatura, dióxido de carbono y densidad. Estos

³⁷ Askanydifference. <https://askanydifference.com/difference-between-sap-and-oracle/>

³⁸ Business One Consultancy. <https://www.business-one-consultancy.com/sap-business-one/prices-and-costs.html>

datos serían almacenados en una nube y permitiría un monitoreo a tiempo real de las producciones de vino en todo instante. Una tecnología de este nivel permite detener el proceso de vinificación en el instante exacto para asegurar un vino deseado por la empresa y sus consumidores, además de contar con una alta calidad. Se pueden llegar a evitar grandes pérdidas de recursos al optimizar su uso y consumo.

Esta tecnología se encuentra en una etapa de certificación, ya que es una investigación que se ha estado desarrollando desde el año 2016 en Chile y ahora se está validando en España donde se han realizado varias adaptaciones en una viña de aquel país. Esta innovadora tecnología será adquirida como una reinversión de VEC, en cuanto se obtengan resultados certificados del fabricante. VEC es una empresa que se enfocará en una producción de vino de bajo volumen y alta calidad, por lo que este tipo de tecnología lo podría llegar a posicionar en aquel lugar con seguridad.

III. Biotecnología

La adaptación de la vid o parra al cambio climático es muy compleja debido a la baja tolerancia a las altas temperaturas y sequías. Además, de manera indirecta se obtienen consecuencias de plagas y enfermedades que amenazan su ciclo. Se proyecta que para el 2050 el 73% de las regiones vitivinícolas disminuyan³⁹. Según estudios del Instituto Murciano de Investigación y Desarrollo Agrario y Alimentario, Instituto de Ciencias de la Vid y el Vino, Instituto Madrileño de Investigación y Desarrollo Rural, Agrario y Alimentario, en España ya se han comenzado a desarrollar la biotecnología para producir nueva genética de uva. Estas podrán afrontar las nuevas condiciones climatológica, aumentar la calidad de uva y se proyecta poder modificar sabores y colores para uvas de vinificación, buscando producciones de vinos más equilibrados.

Avances hasta el día de hoy:

- Cruzamiento entre syrah y garnacha, donde a través de una variabilidad genética en la transpiración nocturna, permite un ahorro de agua sin afectar la sensibilidad fotosintética.
- Introducción de genes resistentes a hongos.
- 23 híbridos tintos resistentes a altas temperaturas con elevada composición fenólica, color y taninos.
- Híbridos con menor grado alcohólico.
- Híbridos con cosecha tardía.

Herramientas desarrolladas por técnicas de secuenciación y tecnologías –ómicas, para análisis de diversidad genética, identificación de loci y genes, y aplicación a la selección:

- Análisis de QTL (Quantitative Trait Loci)
- Estudios de asociación en base al genoma
- Transcriptómica
- Proteómica
- Metabolómica

³⁹ García J., Pérez O., Cos J., Ruiz L., Sánchez E. (Murcia, 2018). Influencia del Cambio Climático en la Mejora Genética de las Plantas. Sociedad Española de Genética.

Se propone una estrategia de alianza entre institutos de investigación de España y Viña Entre C.Pas para buscar una mayor eficiencia de producción, calidad y productos nuevos que no existan en el mercado actualmente. Los fundos Miraflores y Santa Raquel, cuentan con parras adaptadas a climas secos y altas temperatura debido a su larga estadía en clima mediterráneo, donde además al ser plantas de larga vida, tienen un alto nivel de adaptación. Las parras de Viña Entre C.Pas fueron plantadas de manera paulatina en los últimos 300 años, cultivadas directamente de distintas semillas de España, debido a esto se tiene una gran variedad de plantas. Por lo tanto, existe una alta riqueza en ADN para formular nuevas plantas con estos beneficios y poder apoyar la nueva formulación e inyección de ADN en parras que lo requieran.

Análisis Financiero

A través del siguiente análisis financiero se estudia la factibilidad económica del plan de negocio Viña Entre C.Pas (VEC).

I. Proyección de gastos

Los gastos se desglosan en los siguientes hitos (ver Anexo J):

- Salarios, donde se considera un menor salario en los primeros tres años de operación debido al trabajo de dos técnicos para el proceso de fermentación y control. Luego, al momento de comenzar las ventas, los salarios aumentan al considerar un salario mensual en formato *part-time* y teletrabajo para el Gerente General, Supervisores de área comercial, ventas, técnica y marketing. Este formato es considerado debido a la baja carga de producción y ventas. Se considera igualmente la asesoría anual de un enólogo y contador.
- Servicios básicos, donde se considera el gasto de luz ya que el agua utilizada en las instalaciones proviene de pozo en el mismo lugar. Este aumenta igualmente luego del tercer año ya que comienzan a aumentar los procesos de producción como envasado y despacho.
- Materiales de laboratorio, donde se considera reemplazar el 50% de los materiales cada dos años de operación.
- Materiales de oficina, se considera un mayor gasto al inicio del primer periodo de operación y al inicio del primer periodo de ventas.
- Mantención de página web se considera a partir del periodo de ventas.
- Suscripción de software, donde se considera la suscripción mensual de \$47 USD al programa SAP en formato nube con un suscriptor (SAP BUSINESS ONE).

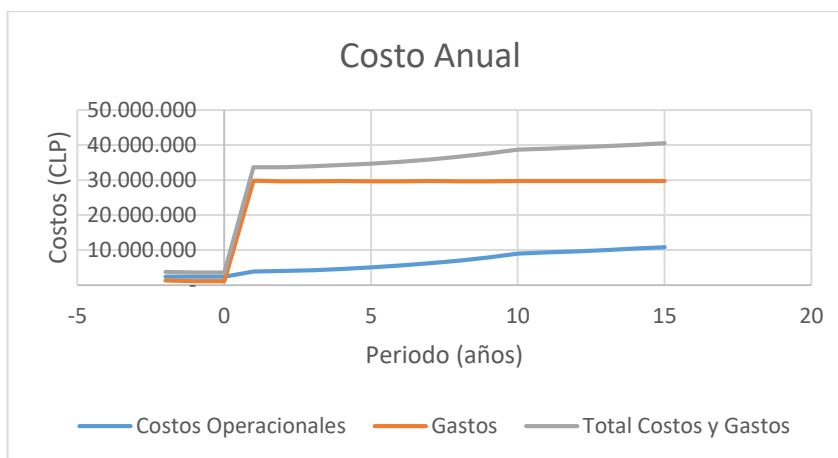


Ilustración 53: Costo anual de VEC. Fuente: Elaboración propia.

En la ilustración 53, se observa cómo los costos operacionales (Anexo I) comienzan con un costo fijo hasta el periodo cero, luego incrementan en orden de las ventas realizadas según el costo variable. Los gastos comienzan con un monto mínimo hasta el periodo cero, donde incrementa significativamente debido a las ventas y entrada al mercado. El costo total (incluyendo gastos) unitario por botella en el año 1 es de \$20.000 pesos, pero este disminuye hasta el año 15, llegando a un costo unitario de \$4.000 pesos (ver Anexo J).

II. Inversión

La inversión requerida para el proyecto de VEC es positiva en todos los periodos, ya que es el caso de una creación de marca dentro de un mercado maduro. Para mayor detalles ver Anexo K.



Ilustración 54: Inversión de VEC. Fuente: Elaboración propia.

La inversión total llevada al periodo 15 es de \$15.000.000 pesos, cuya cantidad sí se recupera en aquel entonces a través de margen acumulado obtenido.

III. Financiamiento

El financiamiento del proyecto se llevará a cabo de forma mixta, en la siguiente manera:

- Periodo -2: Capital propio de \$90.000.000 pesos. El primer financiamiento tiene como objetivo cubrir la inversión de activos fijos, costos de operación por los primeros tres años, y gastos en salarios para las primera tres producciones.

- **Periodo 1:** Préstamo bancario de \$80.000.000 pesos con una tasa de interés anual de 15%, y 13 cuotas anuales de amortizaciones. El segundo financiamiento tiene como objetivo cubrir la inversión por inicio de ventas en el año 1, algunos activos fijo necesarios, costos operacionales y gastos hasta el periodo 4.
- **Periodo 4:** Préstamo bancario de \$200.000.000 pesos con una tasa de interés anual de 15%, y 13 cuotas anuales de amortizaciones. El tercer y último financiamiento tiene como objetivo mantener la empresa hasta conseguir su autonomía en financiamiento, lo cual se logra en el periodo 15.

En la siguiente ilustración se muestran los flujos económicos para construir la marca Viña Entre C.Pas, su capital humano y su infraestructura con activos fijos para producir anualmente 4.000 botellas de vino Premium por 11 años, para luego duplicar su capacidad a 8.000 botellas al año.

Periodo	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Inventario en 1er año de guarda (unidades)	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	8000	8000	8000
Inventario en 2do año de guarda (unidades)		4000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	12000	16000	16000	16000
Inventario en clarificación (unidades)		4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	8000	8000	8000
Inventario terminado			2.500	4.850	6.953	8.676	9.943	10.664	10.730	10.008	8.342	5.543	2.404	2.908
Ingresos (CLP)	-	-	12.000.000	13.464.000	15.483.600	18.580.320	22.296.384	26.755.661	32.106.793	38.528.152	46.233.782	55.480.538	58.254.565	61.167.793
Costos (CLP)	-2.400.000	-2.400.000	-2.400.000	-3.852.500	-3.997.750	-4.237.613	-4.604.895	-5.045.874	-5.575.049	-6.210.059	-6.972.070	-7.886.484	-8.983.781	-9.312.970
Margen Bruto (CLP)	-2.400.000	-2.400.000	-2.400.000	9.647.500	9.486.250	11.346.188	13.975.425	17.208.510	21.188.618	25.896.724	31.556.881	48.494.054	51.508.075	54.204.108
Gastos (CLP)	-1.340.000	-1.340.000	-1.340.000	-29.835.000	-29.660.000	-29.660.000	-29.685.000	-29.660.000	-29.660.000	-29.685.000	-29.660.000	-29.685.000	-29.685.000	-29.685.000
Margen Operacional (CLP)	-3.740.000	-3.540.000	-3.540.000	-21.687.500	-20.193.750	-18.413.813	-15.709.575	-12.409.490	-8.479.388	-3.788.266	1.896.081	8.687.298	16.811.757	19.256.595
Depreciación (CLP)	-260.000	-420.000	-420.000	-420.000	-420.000	-420.000	-420.000	-420.000	-420.000	-420.000	-445.000	-445.000	-445.000	-445.000
Gastos Financieros Préstamo 1 (CLP)			-923.077	-923.077	-923.077	-923.077	-923.077	-923.077	-923.077	-923.077	-923.077	-923.077	-923.077	-923.077
Gastos Financieros Préstamo 2 (CLP)							-2.307.692	-2.307.692	-2.307.692	-2.307.692	-2.307.692	-2.307.692	-2.307.692	-2.307.692
Pérdidas de años anteriores (CLP)														
Capital de Trabajo (CLP)											-3.223.398	-3.249.831	-3.278.635	-3.308.879
Margen Antes de Impuesto (CLP)	-4.000.000	-3.960.000	-3.960.000	-23.030.577	-21.536.827	-19.756.889	-19.360.344	-16.000.259	-12.130.157	-7.439.035	-1.754.688	5.011.528	9.913.589	12.330.995
Margen Antes de Impuesto Acumulado (CLP)	-4.000.000	-7.960.000	-11.920.000	-34.950.577	-56.487.404	-76.244.293	-95.604.638	-111.664.897	-123.795.054	-131.234.089	-132.988.777	-127.977.248	-118.063.659	-105.732.664
Impuestos (25%) (CLP)														
Pérdidas de años anteriores (CLP)														
Margen Después de Impuesto (CLP)	-4.000.000	-3.960.000	-3.960.000	-23.030.577	-21.536.827	-19.756.889	-19.360.344	-16.000.259	-12.130.157	-7.439.035	-1.754.688	5.011.528	9.913.589	12.330.995
Depreciación (CLP)	260.000	420.000	420.000	420.000	420.000	420.000	420.000	420.000	420.000	420.000	445.000	445.000	445.000	445.000
Pago a inversionistas (CLP)														
Amortizaciones (CLP)														
Inversiones														
Inversión (CLP)	-12.604.000	-4.800.000	-9.300.000	-13.650.000	-2.500.000	-2.500.000	-3.350.000	-1.700.000	-500.000	-2.550.000	-500.000	-2.250.000	-2.550.000	-1.300.000
Flujo de Caja Antes de Financiamiento (CLP)	-16.344.000	-8.340.000	-12.840.000	-36.260.577	-25.616.827	-21.836.889	-22.290.344	-17.340.259	-12.210.157	-9.569.035	-1.834.688	3.206.528	7.808.589	11.475.995
Flujo de Caja Acumulado Antes de Financiamiento (CLP)	-16.344.000	-24.684.000	-37.524.000	-73.784.577	-97.401.404	-119.238.293	-141.528.638	-158.868.897	-171.079.054	-180.648.089	-182.482.777	-179.276.248	-171.467.659	-159.991.664
Financiamiento														
Capital Propio (CLP)	90.000.000													
Préstamo 1 (CLP)			80.000.000											
Amortización Préstamo 1 (CLP)			-6.153.846	-6.153.846	-6.153.846	-6.153.846	-6.153.846	-6.153.846	-6.153.846	-6.153.846	-6.153.846	-6.153.846	-6.153.846	-6.153.846
Préstamo 2 (CLP)						200.000.000								
Amortización Préstamo 2 (CLP)						-15.384.615	-15.384.615	-15.384.615	-15.384.615	-15.384.615	-15.384.615	-15.384.615	-15.384.615	-15.384.615
Flujo de Caja (CLP)	73.656.000	-8.340.000	-12.840.000	37.585.577	-28.770.672	-27.890.736	-156.771.194	-18.876.721	-33.746.619	-31.107.446	-23.973.149	18.361.983	-13.728.872	-10.062.467
Flujo de Caja Acumulado (CLP)	73.656.000	65.316.000	52.476.000	90.061.577	60.290.904	32.300.168	-188.471.363	-149.592.642	-115.844.023	-84.736.527	-61.363.377	-43.031.444	-29.303.572	-19.239.105

Ilustración 55: Flujo de caja y financiamiento de VEC. Fuente: Elaboración propia.

Para el flujo de caja se toman las siguientes consideraciones:

- Inventario terminado considera las botellas listas para su venta al final de cada periodo, descontando la venta de aquel año.
- Inflación de 2% según ponderación de los últimos 10 años.
- El capital de trabajo se considera luego de un año de haber obtenido el margen antes de impuesto positivo.
- El impuesto es de 25% según el régimen 14D Propyme.
- A partir del periodo 15 se considera el descuento por impuesto, dado que a esta altura se obtiene un margen antes de impuesto acumulado positivo.
- La depreciación es calculada debido a la vida útil de los activos fijos mayoritarios, como lagares y barriles.
- El capital propio es otorgado por inversionistas que comenzarán a recibir pagos después del año 15.

A partir del flujo de caja, se puede observar que se obtiene un margen operacional positivo a partir del octavo año de ventas.

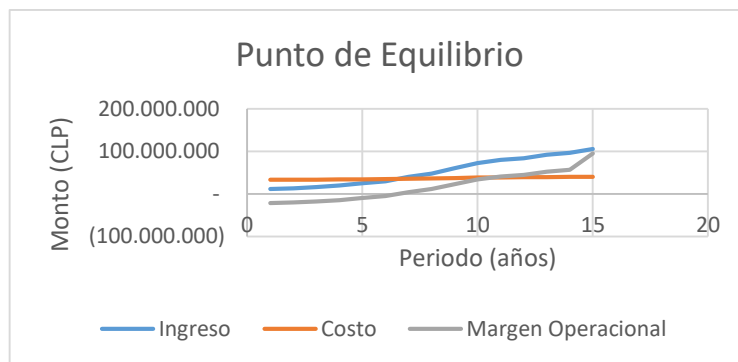


Ilustración 56: Punto de equilibrio en margen operacional de VEC. Fuente: Elaboración propia.

En la ilustración 56, se confirma el punto de equilibrio operacional en el octavo año de ventas. Se observa que los costos se mantienen relativamente constantes durante los periodos de análisis y los ingresos aumentan considerablemente. Esto se traduce en un alza significativa en la utilidad en el último año y se espera que esto siga aumentando en los años futuros.

Es importante destacar que el Flujo de Caja Neto de VEC, el cual considera los compromisos económicos, depreciación, impuestos e inversiones, alcanza una positividad en el año 14.

IV. Análisis de Sensibilidad

Para calcular el VAN y TIR, se determina la tasa de descuento con la fórmula CAPM. Se toma una tasa libre de riesgo como la tasa de bonos del Banco Central en pesos con vencimiento a 5 años, a enero 2022, de 5,7%⁴⁰, una beta de accionistas de la empresa Concha y Toro a modo referencial en enero 2022, de 0,52⁴¹, un premio por riesgo de mercado Premium, de 6,94%, y un premio por riesgo adicional de 4,14% al ser un negocio pequeño que está emprendiendo en un mercado maduro⁴². Esto nos entrega una tasa de descuento de 13%.

Como análisis base, se toma un precio de \$8.000 pesos para la empresa, tal como se definió en el Plan de Marketing. Para este caso en específico se tienen los siguientes valores de VAN y TIR.

- VAN: \$61.557.044 pesos
- TIR: 21%.

El VAN es positivo y se obtiene un TIR mayor a la tasa de descuento, por lo que el escenario es rentable.

⁴⁰ Banco Central.

https://si3.bcentral.cl/Siete/ES/Siete/Cuadro/CAP_TASA_INTERES/MN_TASA_INTERES_09/TMS_15/T311

⁴¹ Yahoo Finance.

<https://es.finance.yahoo.com/quote/CONCHATORO.SN?p=CONCHATORO.SN&.tsrc=fin-srch>

⁴² Rodríguez M. (2019). "The Wine Booklet" Exportación de Vinos de Autor Chilenos a China. Facultad de Economía y Negocios. Universidad de Chile.

Precio:

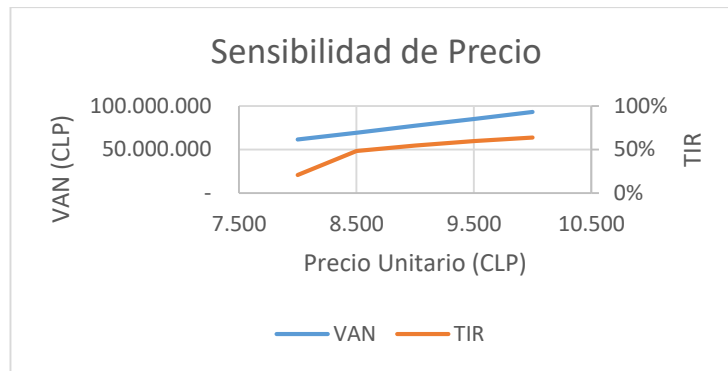


Ilustración 57: Sensibilidad de precio en VAN y TIR de VEC. Fuente: Elaboración propia.

En la ilustración 57, se observa que se tiene un TIR con mayor sensibilidad entre los precios de \$80.000 y \$8.500 pesos, y el VAN supera el valor de capital propio de \$90.000.000 pesos al precio unitario de \$10.000 pesos.

Se propone una estrategia de precios que no establezca un precio definitivo en los primeros 15 años, sino que adquiera un precio bajo en el primer periodo y este vaya incrementando a medida que la empresa aumente la participación en el mercado y adquiera la fidelización de clientes. A continuación, se detalla el escenario descrito:

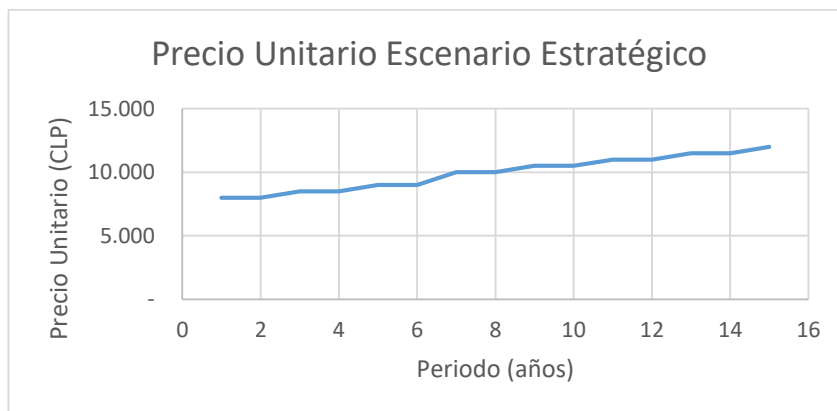


Ilustración 58: Precio unitario de producto a través del tiempo. Fuente: Elaboración propia.

El precio que describe la ilustración 58, refleja la adquisición de experiencia en la empresa y su personal en producción, comercialización y comunicación con el cliente. Este escenario produce los siguientes indicadores:

- VAN: \$92.912.673 pesos
- TIR: 52%.

El precio VAN supera el capital propio inicial y el TIR es significativamente superior a la tasa de descuento, proponiendo un negocio rentable. Cabe destacar que, en este escenario hipotético, se producen los siguientes beneficios adicionales del escenario base:

- Inversión se recupera en el año 11, se adelanta en 3 años.

- El punto de equilibrio en el margen operacional es a los 7 años, disminuyendo en 1 año.
- Flujo de Caja Neto positivo en el periodo 10, disminuye en 3 años.
- Para el periodo 15, el flujo de caja acumulado alcanza los \$233.000.000 pesos, por lo que se considera iniciar un plan de exportación de productos y re inversión para lograr aquello.

Pandemia, Inflación y Costos:

Para analizar la sensibilidad del VAN, se toman los siguientes supuestos:

- La pandemia puede llegar a producir un aumento en ventas de hasta un 7%.
- Se toma un máximo de inflación de 4%⁴³.
- El costo de materia prima es el costo de uva hasta su llegada a bodega, el cual puede sufrir incrementos debido al aumento de actividades hasta \$800 pesos por kilogramo de uva según Administrador Fundo Miraflores.
- El costo de botella es el precio de proveedor, el cual tiene un rango entre \$200 a \$300 pesos por unidad según cotizaciones con Verallia.
- El costo de corcho es el precio de proveedor, el cual tiene un rango entre \$85 a \$185 pesos según cotizaciones con Bourrassé.
- Logística se midió en función a las variaciones de precio del petróleo, donde el costo actual puede llegar a aumentar en un 20% según cotizaciones con Rivalco Spa).

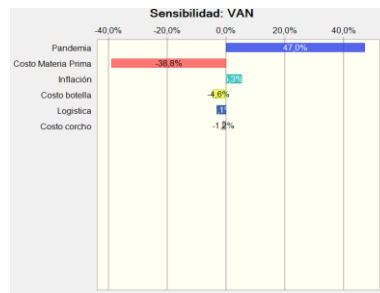


Ilustración 59: Contribución a varianza de VAN según escenario pandémico, inflación y costos. Fuente: Elaboración propia.

En la ilustración 59, se observa cómo el VAN es sensible a la pandemia y al costo de materia prima, de manera positiva y negativa respectivamente. Viña Entre C.Pas es favorecido si el país se encuentra en pandemia, siempre y cuando mantenga sus ventas online. En cuanto a los costos, es importante enfocar la optimización de recursos en el área vitivinícola y minimizar los costos al máximo posible sin perder calidad de producto.

Ante las variaciones de costos y otras variables, el VAN se mantiene sobre el valor de capital propio invertido en el periodo -2 (ver Anexo L).

⁴³ Inflation. <https://www.inflation.eu/es/tasas-de-inflacion/chile/inflacion-historica/ipc-inflacion-chile.aspx>

Tasa de Crecimiento en Ventas:

Para el análisis de VAN según tasa de crecimiento de ventas se toman los siguientes supuestos:

- Tasa de crecimiento en primer año: 5%-10%.
- Tasa de crecimiento en segundo año: 10%-15%.
- Tasa de crecimiento de tercer a décimo año: 15%-20%.
- Tasa de crecimiento en décimo año: 0%-5%.

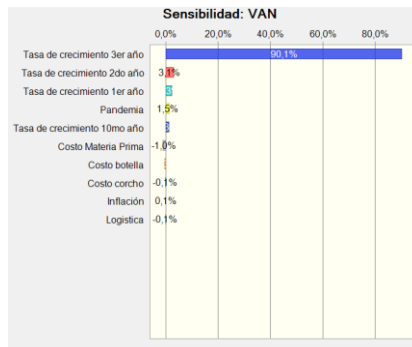


Ilustración 60: Contribución a varianza de VAN según tasa de crecimiento en ventas, costos y otras variables. Fuente: Elaboración propia.

En la ilustración 60, se observa cómo la tasa de crecimiento al tercer año toma mayor control sobre el VAN, dejando atrás las demás contribuciones analizadas previamente. Por lo tanto, se concluye que Viña Entre C.Pas debe enfocar su estrategia en la captura de clientes y su fidelización a la marca, para maximizar las tasas de crecimiento de ventas anuales y con ello el valor de la empresa.

Plan de Implementación

En el siguiente plan de implementación se detallan las actividades a realizar en Viña Entre C.Pas en el primer año de operación. Cabe destacar que en el primer periodo no se generan actividades relacionadas con servicio al cliente y ventas.

Se considera lo siguiente:

- Reunión inicial entre inversionistas y dueños de Viña Entre C.Pas para determinar acuerdos y estrategias del primer año de producción.
- Revisión de campos junto a Enólogo para seleccionar las parras óptimas para producción y acorde a estrategias de la empresa.
- Construcción de salas de operación (Bodega).
- El inicio de operación es a través de la recepción de la uva de vendimia y su fermentación. Por el resto del año, el vino queda la sala de guarda en barricas.

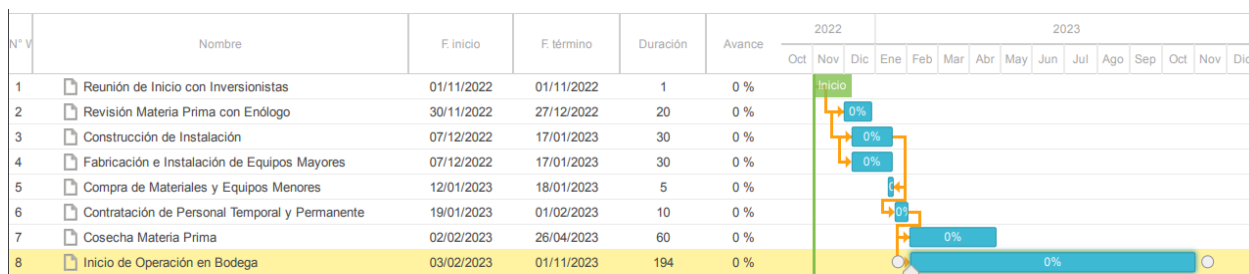


Ilustración 61: Actividades primer año de implementación Viña Entre C.Pas. Fuente: Elaboración propia.

Las actividades 1,2,6 y 7 se repiten cíclicamente en el mismo mes, mientras que la operación no se detiene. En el caso de la actividad 6, sólo se repite la contratación de personal temporal para la recolecta de uva y molienda manual de uva.

En los siguientes periodos se debe considerar lo siguiente:

- Al término del segundo año de operación se debe contactar a proveedores de botellas y corchos para cerrar contratos de suministro.
- Al término del tercer año se debe comenzar el reclutamiento para formar el área administrativa, como marketing y ventas.
- Al término del tercer año de operación se debe comenzar el plan de marketing para la captura de clientes.
- Al cuarto año se debe contactar a tiendas de vino y restaurantes para generar negocio a través de ellos.
- Al cuarto año se debe instalar software para optimizar la gestión de recursos de la empresa.
- Al octavo año se debe generar un plan de expansión en capacidad productiva.
- Anualmente se debe considerar un nuevo plan de mejora para aumentar la participación en el mercado.

Control de Gestión

El mapa estratégico de Viña Entre C.Pas tiene como base tres objetivos en el programa de aprendizaje y crecimiento, los cuales mueven el resto de los objetivos esenciales.

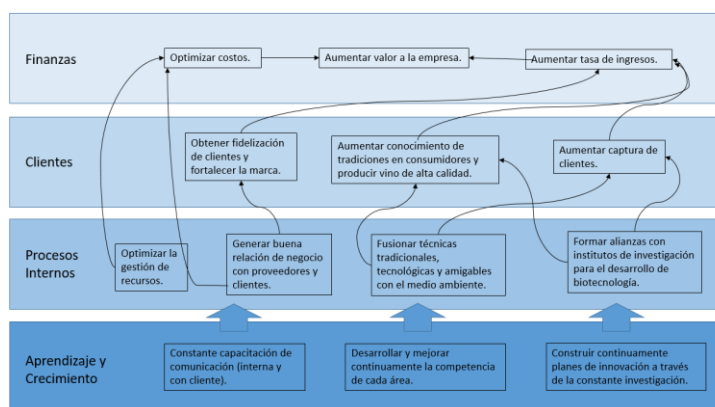


Ilustración 62: Mapa estratégico Viña Entre C.Pas. Fuente: Elaboración propia.

Los indicadores de control de gestión permitirán conocer el crecimiento de la empresa y desarrollo de mapa estratégico. De igual manera, permite generar planes de mejora en tiempos oportunos con el fin de mantener el valor de la empresa.

Tabla 9: Indicadores de Control de Gestión. Fuente: Elaboración propia.

Área	Objetivo	Indicador	Meta	Parámetro de Medición	Frecuencia de Monitoreo	Responsable de Monitoreo	Fuente de Monitoreo
Finanzas	Aumentar valor a la empresa.	Ratio Margen (Margen Real/ Margen Presupuestado)	>=1	Ingresos por ventas - Costos por ventas	Mensual	Jefe Área Comercial	Estado Financiero Mensual
	Aumentar tasa de ingresos.	Ratio de Ventas (Ventas Reales/ Ventas Presupuestadas)	>=1	Nivel de ventas del periodo.	Mensual	Jefe Área Comercial	Estado Financiero Mensual
	Optimizar Costos.	Ratio de Costos (Costos Reales/ Costos Presupuestados)	<=1	Nivel de costos del periodo.	Mensual	Jefe Área Comercial	Estado Financiero Mensual
Cliente	Obtener fidelización de clientes y fortalecer la marca.	Satisfacción de Cliente en Servicio (Evaluación Obtenida/ Promedio Evaluación Periodo Anterior)	>1	Evaluación en encuesta a cliente sobre servicio.	Mensual	Área Ventas	Evaluaciones de clientes en servicio (encuestas y reclamos).
	Aumentar conocimiento de tradiciones en consumidores y producir vinos de alta calidad.	Satisfacción de Cliente en Producto (Evaluación Obtenida/ Promedio Evaluación Periodo Anterior)	>1	Evaluación en encuesta a cliente sobre producto.	Mensual	Área Ventas	Evaluaciones de clientes en producto (encuestas y reclamos).
	Aumentar captura de clientes	Ratio de Visitas en Sitio Web; Ratio de Seguidores en RRSS; Ratio de Visitas a la Viña (Visitas Obtenidas/ Visitas del periodo anterior)	>1	Número de visitas en sitio web, RRSS y Viña.	Mensual	Área Marketing	Medición de visitas en sitio web, RRSS y Viña.
Procesos Internos	Optimizar la gestión de recursos.	Ratio de Uso de Recursos por Producto Terminado (Costo Unitario Real/ Costo Unitario Presupuestado)	<=1	Nivel de costos del periodo; unidades producidas.	Anual	Área Técnica	Reporte Anual de Producción.
	Generar buena relación de negocio con proveedores y clientes.	Satisfacción de Proveedores (Evaluación Obtenida/ Promedio Evaluación Periodo Anterior)	>=1	Evaluación en encuesta a proveedores.	Anual	Área Técnica	Evaluaciones de proveedores (encuestas y reclamos).
	Fusionar técnicas tradicionales, tecnológicas, y amigables con el medio ambiente.	Ratio Huella de Carbono (Emisión Obtenida/ Emisión Periodo Anterior); Ratio tecnología antigua y actual (N° de Equipos con Tecnología Antigua/ N° de equipos con Tecnología Actual)	<1; >0,5	Contaminación de CO2; Equipos para procesos vitivinícolas y de vinificación.	Anual	Área Técnica	Medición de CO2 emitido, contabilización de activos.
	Formar alianzas con institutos de investigación para el desarrollo de biotecnología.	Evaluación de Proyectos (N° de Proyectos Ejecutados/N° de Proyectos Esperados)	1	Avance de proyectos.	Anual	Área Técnica	Control de Proyectos.
Aprendizaje y Crecimiento	Constante capacitación de comunicación (interna y con cliente).	Ratio capacidad de comunicación en trabajadores (Evaluación Actual/ Evaluación Periodo Anterior).	>1	Evaluación de trabajadores en habilidades blandas.	Trimestral	Gerencia General	Reporte de Personas de cada área.
	Desarrollar y mejorar continuamente la competencia de cada área.	Ratio de competencia en trabajadores (Evaluación Actual/ Evaluación Periodo Anterior).	>1	Evaluación de trabajadores en competencias.	Trimestral	Gerencia General	Reporte de Personas de cada área.
	Construir continuamente planes de innovación a través de la constante investigación.	Ratio de Proyectos Nuevos (Proyectos Nuevos Reales/ Proyectos Nuevos Esperados)	>=1	Número de proyectos propuestos viables.	Trimestral	Gerencia General	Reporte de Proyectos de cada área.

Conclusiones y Recomendaciones

La motivación de generar un plan de negocio para Viña Entre C.Pas es la creación de una estrategia para ingresar al mercado de consumidores de vino Premium en el mercado nacional y lograr mantenerse a través del incremento de valor en la marca.

La estrategia de Viña Entre C.Pas es producir un vino mediterráneo de alta calidad y tradicionalista, el cual tenga un mayor contenido de taninos y su sabor sea más equilibrado entre azúcares, fenoles y taninos. Hoy, todos los vinos del mercado son del tipo modernista, los cuales toman mayor sabor durante su guarda y toman mayor sabor a la madera de la barrica.

Viña Entre C.Pas se enfocará en el segmento de consumidores bebedor culto, con una frecuencia de consumo mínimo mensual y mayoritariamente encontrado en el rango de 25 y 55 años.

Se deben aprovechar los grandes recursos de materia prima y experiencia en vitivinicultura, para fortalecer las debilidades de baja experiencia en comercialización de vino y marca desconocida en el mercado.

Se crea la marca “Viña Entre C.Pas”, la cual será liderada por dos hermanas herederas del fundo y responsables de crear una experiencia nueva a través de un vino de alta calidad, proponiendo un viaje a través del tiempo con un aire revolucionario e innovador.

La estrategia del Plan de Marketing es generar un servicio a los clientes a través de la digitalización y ofrecer una experiencia a los consumidores de alta calidad.

La estrategia de operación es a través del foco por célula, donde el uso de recursos se enfoca por etapa productiva según el periodo del año.

El Plan de Ventas propone la estrategia de negocio con tiendas de vino que contengan ventas online y también restaurantes. Además, se propone como canales de venta un sitio web propio de la viña y redes sociales.

El Plan de Gestión de Recursos se enfoca en dos líneas, un área comercial y un área técnica, las que son unificadas por un Gerente General y con el crecimiento de la empresa, esta estructura debe crecer de igual manera. La estrategia es conservar un buen liderazgo a través de la fluida comunicación entre trabajadores, plantear un objetivo claro, evaluar y capacitar constantemente a todo el personal.

Finalmente, el análisis financiero demuestra un proyecto rentable con un TIR de 52% y un VAN de \$92.912.673 pesos, el cual es financiado por capital propio y dos préstamos bancarios. La inversión es recuperada al año 15, desde el inicio de ventas.

Se recomienda optimizar los costos de materia prima sin arriesgar calidad, y asegurar el alto crecimiento de ventas en el tiempo mediante la constante investigación en el mercado y consumidores en el área de Marketing.

Se recomienda desarrollar innovación mediante biotecnología y generar reinversiones de control inteligente para el área vitivinícola y producción de vino.

Para el nivel de ventas proyectado al periodo 15, se recomienda generar un plan de exportación.

Bibliografía

- Las regiones vitivinícolas de Chile y sus principales características. (2018, 23 noviembre). Trekkingchile ES. [En línea] <https://www.trekkingchile.com/es/informaciones/vino-y-vinas/regiones-vincolas/> [consulta: 10 septiembre 2021]
- Valle del Maule: multiplicidad de orígenes, microclimas y suelos. (2018, 24 agosto). Concha y Toro. [En línea] <https://conchaytoro.com/blog/valle-del-maule-multiplicidad-de-origenes-microclimas-y-suelos/> [consulta: 20 septiembre 2021]
- Chile: Un Mercado Potencial Para Taponos de Corcho Natural Español. (2008). Universidad Complutense de Madrid. [En línea] https://eprints.ucm.es/id/eprint/8461/1/Proyecto_Corchivex.pdf
- Cárdenas D. (2020). Análisis Evolutivo de la Industria Vitivinícola en Chile. Facultad de Economía y Negocios. Universidad de Chile. [En línea] <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/175116/Seminario%20de%20T%C3%ADtulo%20Daniela%20C%C3%A1rdenas.pdf?sequence=1>
- Aporte del Vino a la Economía y Desarrollo de Chile. Wines of Chile. [En línea] <https://www.winesofchile.org/chile-vitivinicola/aporte-del-vino-a-la-economia-y-desarrollo-de-chile/> [consulta: 30 septiembre 2021]
- Lima J.L. (2015). Estudio de Caracterización de la Cadena de Producción y Comercialización de la Agroindustria Vitivinícola: Estructura, Agentes y Prácticas. Oficina de Estudios y Políticas Agrarias. Ministerio de Agricultura. [En línea] <https://www.odepa.gob.cl/wp-content/uploads/2017/12/AgroindustriaVitivinicola.pdf>
- La concentración en la industria vitivinícola de Chile y Argentina. (2016, 23 marzo). Todo Vinos. [En línea] <http://www.todovinos.cl/wp2/2016/03/23/la-concentracion-en-la-industria-vitivinicola-de-chile-y-argentina/> [consulta: 01 octubre 2021]
- Cepas Mediterráneas. (2020, 07 octubre). Santiago Wine Club. [En línea] <https://santiagowineclub.cl/cepas-mediterraneas-las-que-saben-del-sol/> [consulta: 10 octubre 2021]
- Graníticos. (2019). D.O. Valdeorras. [En línea] <http://www.dovaldeorras.tv/suelos/graniticos/> [consulta: 10 octubre 2021]
- Texturas del suelo en el viñedo. Aprender de Vino. [En línea] <https://www.aprenderdevino.es/suelos-textura/#:~:text=Textura%20Franco%2DArenosa.,m%C3%A1s%20de%20coherencia%20entre%20part%C3%ADculas.> [consulta: 10 octubre 2021]
- Clima Mediterráneo. (2020, 10 marzo). Características. [En línea] <https://www.caracteristicas.co/clima-mediterraneo/> [consulta: 11 octubre 2021]
- Historia de la botella de vino. De Vino y Vides. [En línea] <https://www.devinosyvides.com.ar/nota/155-historia-de-la-botella-de-vino-de-donde-proviene-su-forma-color-y-tamano> [consulta: 17 octubre 2021]
- El vino abraza la tecnología en busca de calidad y cantidad. (2018, 22 septiembre). Cinco Días. [En línea] https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/09/21/fortunas/1537544545_665335.html [consulta: 15 diciembre 2021]

Anexos

Anexo A – Organización Viña Montes

Viña Montes es un fuerte líder en el mercado de vinos Premium, por su amplia variedad de líneas de producto y cepas. A continuación, se reseñan someramente las distintas líneas de producto:

- Íconos:

Catalogados como los mejores vinos de Viña Montes, donde demuestran su mejor calidad y precio. En esta línea se producen cuatro etiquetas, donde una de ellas es el producto estrella, hablamos del vino Taita. Este vino se produce a base de cabernet sauvignon y es guardado en barrica de roble nueva. Cada año, Aurelio Montes, Fundador, Presidente y Enólogo de la viña, decide si la producción corresponde al nivel de un “Taita”. Las mezclas para este vino varían año a año según la evaluación del fundador.



Ilustración 63: Línea Íconos Viña Montes. Fuente: Montes Wines.

En las demás etiquetas, se tiene el vino Montes Alpha M, Montes Folly y Purple Angel. Todos son cosechas del valle de Apalta, en Colchagua, con guarda en roble francés desde 18 a 24 meses.

- Montes Alpha Special Cuvée:

Esta línea sigue a los productos íconos, la cual cuenta con una sola etiqueta. Esta línea se destaca por el producto de cabernet sauvignon proveniente del valle Marchigüe, en Colchagua. Esta etiqueta también cuenta con variedades en cepas de sauvignon blanc, chardonnay y pinot noir.

- Outer Limits:

Esta línea cuenta con una sola etiqueta, en donde la viña desea entregar un espíritu innovador al salir de los típicos valles de sauvignon blanc, como Casablanca. Este producto con vino que se produce en el valle de Zapallar es 100% sauvignon blanc. Además, se cuenta con otras variedades innovadoras como cinsault (valle del Itata), moscatel rosada (valle de Curtiduria), pinot noir, syrah y cgm (50% carignan, 30% grenache y 20% mourvedre).

- Montes Alpha:

Esta línea cuenta con un solo producto, el cual es un vino con una menor categoría al de línea Special Cuvée. Este producto fue el primer vino en producir para Viña Montes en 1987, donde quisieron mostrar al mundo que Chile tiene la capacidad de producir vinos Premium. En cuanto al terruño, este corresponde al valle de Apalta. Esta etiqueta también cuenta con variedades en carmenere, chardonnay, malbec, merlot, pinot noir y syrah.

- Montes Twins:

Esta línea cuenta con una sola etiqueta, la cual contiene una mezcla de cuatro cepas como cabernet sauvignon, tempranillo, syrah y carmenere. Además, produce una mezcla

de dos terroir, valle de Apalta y Marchigüe. Este “red blend” es guardado por 12 meses en roble de primer, segundo y tercer uso.

- Limited Edition:

Esta línea cuenta con amplias variedades como pinot noir, sauvignon blanc, carmenere, chardonnay y ensamblaje de cabernet sauvignon con carmenere. Este último cuenta con una guarda de 10 meses y proviene de dos terroir, Apalta y Marchigüe.

En las etiquetas de pinot noir y chardonnay, estas vienen con mezcla de terroir de Zapallar, Leyda y Casablanca.

La etiqueta de sauvignon blanc proviene del Valle Leyda.

- Classic Series:

Esta línea cuenta con cinco etiquetas, las cuales según enólogos de la viña son para disfrutar diariamente. No cuentan con una característica especial como las demás líneas.

Las Cepas de cada etiqueta son cabernet sauvignon, sauvignon blanc, chardonnay, malbec y merlot. En el caso de los tintos, estos son guardados por 8 meses y en roble de segundo y tercer uso.

- Vinos Especiales:

En esta línea de productos se cuenta con tres etiquetas de vino, las cuales tienen el objetivo de ofrecer algo distinto en el mercado al vino tradicional.

Sparkling Angel es un espumante del valle de Zapallar, donde utilizan el método tradicional para producir Champagne de Francia. Además, utilizan el estilo de cava española, donde el producto es envejecido en lías durante 36 meses. Su mezcla es pinot noir con chardonnay.

Cherub es un vino rosé del valle de Marchigüe, el cual cuenta con la mezcla de syrah con grenache.

Por último, Late Harvest que tal cómo lo dicta su nombre, es un vino cosechado de manera tardía durante el mes de junio. Este vino proviene del Valle de Curicó y su cepa es Gewürztraminer.

Los vinos de alta categoría han sido premiados con alta puntuación de James Suckling, un crítico internacionalmente reconocido. El vino Purple Angel tuvo una puntuación de 98 con un máximo de 100, Montes Folly tuvo 97 puntos y Montes Alpha M 96 puntos.

La estructura del capital de trabajo de Viña Montes en Chile es la siguiente (Fuente Gerente Comercial Chile Evelyn Ramírez):

- Socios:
 - Aurelio Montes Baseden, Fundador y Presidente.
 - Alfredo Vidaurre, Fundador



Ilustración 64: Línea Vinos Especiales Viña Montes.
Fuente: Montes Wines.

- Douglas Murray, Fundador
- José Antonio Garcés Silva
- Sergio Barros
- Área Comercial:
 - 1 Gerente Comercial
 - 7 Export Manager, quienes comercializan los vinos pro el mundo, tienen la relación con el importador o distribuidor de cada país
- Área Marketing:
 - 2 encargados
 - 1 diseñador
- Área Enología:
 - 1 Jefe de Área: Aurelio Montes Jr
 - 1 Enólogo General con líneas específicas a cargo: Aurelio Montes Baseden
 - 1 Enólogo Finca Apalta
 - 3 Enólogos Bodega Chimbarongo
- Área Viticultural:
 - 1 Gerente Agrícola, a cargo de campos Apalta, Marchigüe, Zapallar, Casablanca, Leyda y Chiloé.
 - 1 Jefe de campo en Marchigüe.
 - Personal de planta
 - Personal por temporada
- Área Bodegas:
 - Bodega Apalta, dotación de 20 aproximadamente
 - Bodega Chimbarongo, dotación de 60 aproximadamente.

La dotación de Montes es bastante pequeña para la gran cantidad de hectáreas de viña que contiene, esto nos demuestra que no es necesario contar con un amplio personal para lograr un buen trabajo y de forma eficiente. Todo lo contrario, el personal debe ser el mínimo posible para aumentar la comunicación entre los distintos departamentos y llegar a mejores acuerdos.

Externalizar áreas de trabajo y servicios aumentan la calidad del trabajo, pero este tipo de decisiones deben ser estudiadas, ya que su uso excesivo puede perder la dirección y estrategia de la empresa.

Anexo B – Entrevista Renán Cancino

Renán Cancino es Enólogo, dueño del “Viejo Almacén de Sauzal” y creador del reconocido vino “El huaso de Sauzal”. Ha trabajado en varias viñas reconocidas como Miguel Torres y trabaja actualmente como Asesor de múltiples viñas.

1. Por lo general, ¿Cuáles son los segmentos que se reconocen en el mercado del vino en Chile?

“Es muy relativo, ya que en Chile no existen normas por cumplir en cada segmento como en Europa. Pero por lo general se encuentran los segmentos de vino Genérico, Varietal, Reserva, Gran Reserva, Premium, Ultra Premium e Íconos.”

2. ¿Cuál es el precio promedio por caja de 12 botellas en el mercado?

“El precio promedio de una caja anda alrededor de \$27 USD, pero este varía bastante según la calidad del vino.”

3. ¿Cómo podemos definir cada segmento del mercado?

“En calidad baja, podemos encontrar el vino Genérico y Varietal. El genérico viene de una mezcla entre uva fina con DO y sin DO. En su mayoría vienen con un alto porcentaje de uva País y no se realiza guarda en barrica de madera. El varietal es un vino joven que no tiene guarda en barrica de madera.

En calidad media, se tiene el vino Reserva, el cual comienza a tener tiempo de guarda en barrica de madera. Aproximadamente el 20% de la madera de barrica es nueva. Por lo general, en este segmento se realiza el uso de chips de aserrín para agregar sabor a madera al vino. Aquí podemos encontrar el vino Casillero del Diablo y 120.

En calidad alta, se tiene el vino Gran Reserva, Premium, Ultra Premium e Ícono. Entre ellos se juega la madera de las barricas desde nuevas hasta de cuarto uso. En los vinos de ultra Premium e íconos se tiene un porcentaje de barrica nueva que supera el 30%.

En los distintos segmentos varía el tiempo de guarda y en qué se guarda. También influye bastante el packing que se le entrega a cada vino, donde a los de alta calidad, se preocupa de tener una botella de más peso y una mayor calidad en corcho.”

4. ¿Quiénes son los grandes competidores en cada segmento?

“En los vinos de alto nivel, la Viña Montes se ha dedicado a sólo producir vinos de gran calidad imponiendo grandes ventas y producciones en aquel segmento.

En los vinos de nivel medio, se tienen las grandes viñas como San Pedro y Santa Rita, pero donde destaca Concha y Toro con sus grandes volúmenes de venta.

En los vinos de baja calidad, se tiene como gran competencia la Viña Conosur.”

5. Dada su experiencia como emprendedor en el mercado local, ¿Cómo fue su fuerza de venta en un comienzo?

“No recuerdo el número exacto de venta, pero fue bastante bajo. Una venta baja en el mercado nacional de vino se encuentra alrededor de 2.500 botellas al año. Mi recomendación es enfocarse en distribuidores o tiendas, no tanto en restaurantes. Los restaurantes incrementan los precios de los productos al doble y las ventas son menores.”

Anexo C – Encuesta Consumo de Vino

Para obtener un completo análisis sobre los distintos segmentos de consumidores, se ha realizado una encuesta a 312 personas, como toma de muestra a la población chilena mayor a 18 años. Como tamaño de población se aproxima el valor de 10 millones, tomando en consideración los resultados del censo 2017 en cuanto a personas mayores de edad en Chile (Fuente: Cinedi). El nivel de confianza para el tamaño de la muestra es de 95%, parámetro generalizado en la industria, y se toma un margen de error de los datos de 5%.

Preguntas

Etapa I: Antecedentes del encuestado.

Se plantea el objetivo de conocer la etapa de vida que lleva el encuestado y su origen.

1. ¿Qué edad tiene?
 - a. 18-25 años
 - b. 25-35 años
 - c. 35-45 años
 - d. 45-55 años
 - e. 55-65 años
 - f. Más de 65 años
2. ¿Cuál es su ocupación?
 - a. Estudiante
 - b. Profesional activo
 - c. Otro
3. ¿En qué zona del país vive?
 - a. Zona norte
 - b. Zona centro
 - c. Zona sur

Etapa II: Conocimiento del encuestado

El objetivo en esta etapa es posicionar al encuestado como un consumidor poco habitual con baja experiencia o un consumidor de habitual con alta experiencia en vinos. Además, se busca poder relacionar el hábito con el conocimiento, si este influye directamente.

4. ¿Consume vino?
 - a. Nunca
 - b. Ocasionalmente
 - c. Mensualmente
 - d. Semanalmente
 - e. Diariamente
5. Por lo general, ¿busca información sobre vinos?
 - a. Nunca
 - b. Ocasionalmente

- c. Siempre
6. Cuando realiza una compra de vino, por lo general es:
- a. Sólo para reuniones sociales
 - b. Para acompañar una comida
 - c. Para consumo propio
 - d. Regalo
 - e. Otro
7. ¿La opción de compra varía según la ocasión?
- a. Si
 - b. A veces
 - c. No
8. ¿Conoce el vino orgánico?
- a. Si
 - b. No
9. ¿Consume vino orgánico?
- a. Si
 - b. No
10. Si su respuesta es sí, ¿por qué lo consume?
- a. Por ser amigable con el medio ambiente
 - b. Porque me lo han recomendado
 - c. Por su sabor y calidad
 - d. Otro
11. ¿Conoce el vino D.O.?
- a. Si
 - b. No
12. ¿Consume vino D.O.?
- a. Si
 - b. No
13. Si su respuesta es sí, ¿por qué lo consume?
- a. Por ser un vino con denominación de origen

- b. Porque me lo han recomendado
- c. Por su sabor y calidad
- d. Otro

Etapa III: Proceso de compra del vino

El objetivo de esta etapa es poder conocer la disposición del consumidor y su alcance con el producto.

14. Generalmente, ¿cuál es su disposición a pagar por botella de vino?

- a. Menor a \$5.000 pesos
- b. Entre \$5.000 a \$10.000 pesos
- c. Entre \$10.000 a \$16.000 pesos
- d. Sobre \$16.000 pesos

15. Generalmente, ¿dónde realiza la compra de vino?

- a. Supermercado
- b. Sala de venta de viñedos
- c. Página web
- d. Redes Sociales
- e. Por suscripción mensual a viñas o tiendas
- f. Otro

16. Actualmente, ¿se encuentra suscrito a alguna viña chilena?

- a. Si
- b. No

17. Si su respuesta es sí, al momento de tener una buena experiencia con un producto, ¿busca poder adquirirlo nuevamente?

- a. Si
- b. No

18. Al momento de compra, ¿qué lo motiva a seleccionar un vino?

- a. La etiqueta y botella
- b. Recomendación de cercanos
- c. Recomendación de expertos
- d. Publicidad previamente vista
- e. Otro

19. Qué tipo de vino prefiere
- a. Tinto intenso en sabor
 - b. Tinto suave en sabor
 - c. Blanco
20. ¿Qué cepa consume mayormente?
- a. Cabernet sauvignon
 - b. Carmenere
 - c. Syra
 - d. Ensamblaje
 - e. Soy indiferente
 - f. Otro
21. ¿Qué formato de botella prefiere?
- a. 250 ml
 - b. 500 ml
 - c. 750 ml
 - d. Soy indiferente
22. ¿La presentación de la botella es un condicionante para finalizar la compra?
- a. Sólo la etiqueta
 - b. La forma de la botella
 - c. Etiqueta y forma de la botella
 - d. Soy indiferente
23. ¿Dónde le gustaría más disfrutar un vino?
- a. En un restaurant
 - b. En un bar
 - c. En una reunión social
 - d. En la casa
 - e. Otro
24. ¿Tiene preferencia ante un vino amigable con el medio ambiente?
- a. Si
 - b. No

c. Soy indiferente

25. ¿Tiene preferencia ante un vino de selección de uva manual?

a. Si

b. No

c. Soy indiferente

26. ¿Tiene preferencia ante un vino hecho con métodos antiguos de hace 100 años?

a. Si

b. No

c. Soy indiferente

Plan

1. Segmentación de consumidores.

Según literatura y varias Memorias realizadas en la Escuela de Agronomía de la Universidad de Chile, existen varios tipos de segmentos de consumidores de vino según hábitos de consumo. Por ejemplo, por frecuencia de consumo, cantidad y en qué ambiente.

Con la pregunta N°1,2 y 3, quisiera investigar si existe una tendencia de consumo según la edad de la persona, estado profesional y origen geográfico. Si aquella relación existiera, se puede generar un análisis más profundo de lo que se puede lograr con la viña y cómo llegar de mejor manera a ellos. Por ejemplo, en ciertos rangos de edad y ocupación se pueden asumir otras tendencias en sus hábitos que se pueden complementar para lograr captar mejor la atención. En el caso de zona de origen, permite evaluar y confirmar si la zona de venta y mayor publicidad es la zona central, lugar donde se produce la vinificación.

2. Hábitos de consumidores

La pregunta N°4 desea relacionar directamente con el punto 1, los hábitos de consumo. Donde con aquella medición podremos ver cuál segmento de consumidor tiene más fuerza en el mercado. Quiénes están comprando mayoritariamente productos como el vino.

3. Conocimiento sobre el producto

La pregunta N°5, permite medir si existe relación lo altos consumidores con los altos conocedores del vino. Es decir, si la Viña pretende dirigirse a consumidores con alta frecuencia, con qué lenguaje e información debiese comunicarse. En el caso de que sea un consumidor de alta experiencia, deberá comunicarse mediante un lenguaje más técnico para poder llamar la atención y convencer al consumidor de comprar el producto.

4. Necesidad que cubre el producto

La pregunta N°6, permite descubrir cuál es la necesidad del consumidor. Aquí se entregan opciones generales que se tienden a tener según estudios previos, sin

embargo, se entrega una última opción donde podrán completar alguna otra necesidad especial que nos pueda descubrir tendencias fuera de lo común.

5. Aterrizaje del concepto orgánico y denominación de origen

Desde la pregunta N°7 a la N°12, se desea investigar si los consumidores por lo general tienen el correcto concepto de un vino orgánico y denominación de origen. Cuál es la imagen que ven al leer que un vino tenga estas características. De esta forma, se pretende tomar decisiones sobre marketing de si es realmente una fuerte ventaja competitiva resaltar ambas o una de las características consultadas. Si se observa que no se tiene conocimiento en general, se debiese explotar la información sobre ambos temas.

6. Precio

La pregunta N°13 tiene como objetivo analizar la disposición a pagar de consumidores según segmento. El mercado del vino ofrece amplios rangos de precios que se deben relacionar a ciertos segmentos de consumidores.

7. Plaza

La pregunta N°14 tiene como objetivo conocer el punto de venta más popular para los consumidores. Con ellos se podrá definir el proceso para lograr llegar a los potenciales clientes. Además, la pregunta N°15 y N°16 complementa lo ya mencionado, con el fin de decidir que la adición de suscripciones mensuales sea un aporte importante para el negocio.

8. Decisión de compra

La pregunta N°17, se enfoca en conocer la mayor motivación según segmento para la compra de un vino. En investigaciones previas, se habla que los consumidores al momento de compra, no obtienen una evaluación sobre los atributos del vino, ya que requieren de probarlo para poder opinar sobre el producto en sí. Por lo general, el consumidor observa la etiqueta, forma de botella y la información que se detalle en ella, donde es difícil poder seleccionar un vino por su sabor o textura. Lo ideal en este proceso, es buscar información externa de expertos, que logren informar sobre las características del vino y así escoger con mayor conocimiento. Esto último es muy poco frecuente en consumidores, por lo general realizan la toma de decisión por su aspecto visual.

9. Preferencia en cepas

La pregunta N°18 tiene el objetivo de medir la cepa popular para cada segmento de consumidor, con el objetivo de enfocar la producción de la viña en un tinto, una vez se escoja el segmento objetivo.

Resultados

Tabla 10: Ocupación de encuestados según rango de edad. Fuente: Elaboración propia.

Rango de Edad (años)	Ocupación	Distribución (%)
18-25	Estudiante	71%

	Profesional activo	29%
	Otro	0%
25-35	Estudiante	10%
	Profesional activo	85%
	Otro	5%
35-45	Estudiante	0%
	Profesional activo	90%
	Otro	10%
45-55	Estudiante	0%
	Profesional activo	88%
	Otro	12%
Mayor a 55	Estudiante	0%
	Profesional activo	66%
	Otro	34%

Para el rango de edad menor, es decir, de 18 a 25 años predomina la ocupación de estudiante. Luego para todos los demás rangos predomina la ocupación de profesional activo. Esto nos ubica sobre un escenario, donde las personas mayores a 25 años comienzan a tener mayor capacidad económica y con ello, mayor capacidad de gasto en los artículos de consumo.

Las personas que contestaron otra ocupación, comentaron situaciones de cesantía, emprendimientos y dueños de casa. Es importante destacar que para las personas mayores de 55 años aumenta el porcentaje de "otro", por lo tanto, podemos decir que el máximo de personas profesionalmente activas se encuentra entre 25 y 55 años.

La disposición a pagar por una botella de vino que el consumidor desea disfrutar en distintas ocasiones se muestra a continuación.

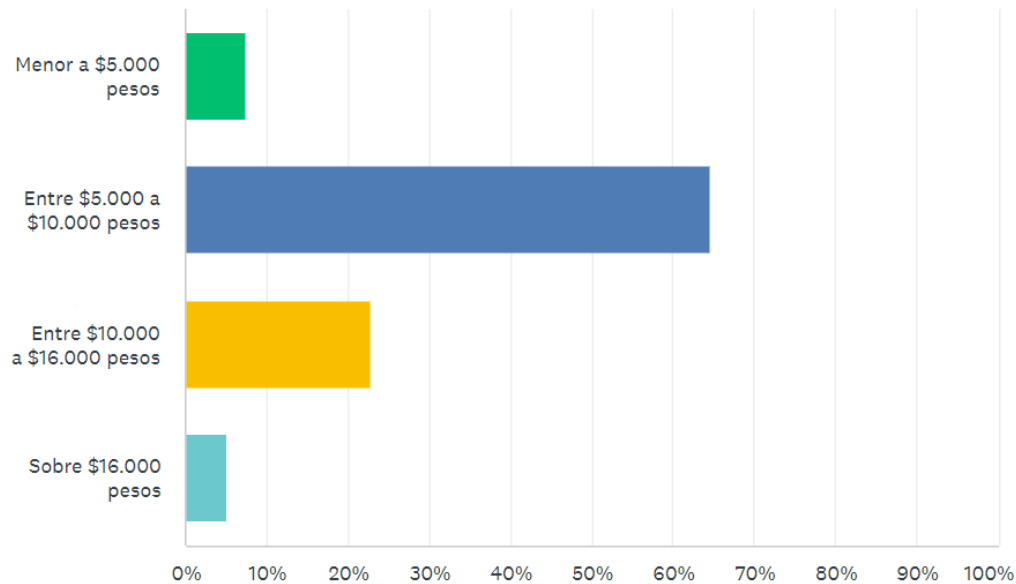


Ilustración 65: Disposición a pagar por botella de vino en encuestados. Fuente: Elaboración propia.

En la ilustración 65, se observa que la mayoría de los encuestados afirmó tener una disposición a pagar por una botella de vino desde \$5.000 pesos a \$10.000 pesos. Con un 23%, la disposición a pagar de la segunda mayoría de los encuestados está entre \$10.000 y \$16.000 pesos. Esta tendencia se observó por igual en todos los rangos de edad y confirma la estrategia del mercado el día de hoy, donde las grandes viñas se dedican a producir mayor volumen y menor calidad de vinos. Estamos hablando sobre el gran volumen de ventas en vinos de baja y mediana calidad y el bajo volumen de ventas en vinos de alta calidad con altos precios. Esto se debe a que efectivamente, la población está dispuesta a pagar un bajo precio por una botella de vino, por lo que se interesa más por el precio más que la calidad. Es interesante pensar en cuál sería la disposición a pagar de la población al adquirir mayor conocimiento sobre el vino, su calidad y los distintos tipos que ofrece el mercado.

Cabe destacar, que los encuestados en la zona norte del país demostró una mayoría en disposición a pagar entre \$10.000 y \$16.000 pesos. Por lo tanto, es interesante proponer un alcance de venta hacia aquellas regiones del país donde tienen mayor disposición a pagar.

A continuación, se muestran los hábitos de consumo según edad y zona geográfica del país.

Tabla 11: Consumo de vino en encuestados según rango de edad. Fuente: Elaboración propia.

Rango de Edad (años)	Consumo de Vino	Distribución (%)
18-25	Nunca	29%
	Ocasionalmente	47%
	Mensualmente	6%
	Semanalmente	18%
	Diariamente	0%

25-35	Nunca	17%
	Ocasionalmente	40%
	Mensualmente	17%
	Semanalmente	25%
	Diariamente	1%
35-45	Nunca	9%
	Ocasionalmente	43%
	Mensualmente	12%
	Semanalmente	33%
	Diariamente	3%
45-55	Nunca	5%
	Ocasionalmente	39%
	Mensualmente	12%
	Semanalmente	31%
	Diariamente	13%
Mayor a 55	Nunca	0%
	Ocasionalmente	47%
	Mensualmente	3%
	Semanalmente	47%
	Diariamente	3%

Según la tabla de consumo de vino en encuestados, podemos notar un bajo consumo en el rango de edad más bajo, es decir, para el rango de 18 a 25 años. En aquel segmento, predomina el consumo ocasional, seguido por el no consumo. Debido a esto, el rango de edad concuerda con el segmento clasificado como “aspirantes” y no se generaliza el consumo de fin de semana, ya que sólo el 18% de los encuestados contestó que su consumo es semanal.

Para el rango de edad entre 25 a 45, se tiene un segmento en el que destaca el consumo ocasional y lo sigue el consumo semanal, teniendo una brecha de hasta 15%. Aquí tenemos consumidores de dos tipos, por lo que ya comienza a existir una población que comienza adquirir una mayor cultura respecto al vino y comienza su consumo semanal. Este rango de edad podemos asociarlo al segmento clasificado como “bebedor culto”.

Las personas encuestadas mayor a 45 años comienzan a demostrar un mayor consumo de vino, donde el consumo semanal sube hasta 47 % y el consumo diario toma mayor presencia. El consumo ocasional también tiene gran parte de las respuestas recibidas, por lo que también se cuenta con consumidores de dos tipos. Este rango de edad se puede asociar al segmento clasificado como “conocedores”.

En todos los segmentos se cuenta con una alta participación de consumidores ocasionales, por lo que, se tomará como base en todos los segmentos y como potenciales consumidores cultos. Estamos hablando de aquellas personas que, en cenas especiales como cumpleaños y celebraciones de otro tipo, prefieren beber un buen vino para acompañar la comida.

Tabla 12: Consumo de vino en encuestados según zona geográfica del país. Fuente: Elaboración propia.

Zona Geográfica del País	Consumo de Vino	Distribución (%)
Norte	Nunca	9%
	Ocasionalmente	36%
	Mensualmente	23%
	Semanalmente	27%
	Diariamente	5%
Centro	Nunca	11%
	Ocasionalmente	41%
	Mensualmente	13%
	Semanalmente	32%
	Diariamente	3%
Sur	Nunca	15%
	Ocasionalmente	47%
	Mensualmente	7%
	Semanalmente	22%
	Diariamente	9%

En cuanto al análisis de consumo según zona geográfica, esta se ve bastante pareja en las tres zonas. El no consumidor se encuentra en el rango de 9% y 15% de la muestra y el alto consumidor, es decir, la persona que consume semanal y diariamente, se encuentra en el rango de 31% y 35% de la muestra. Por lo tanto, no existe una preferencia en el consumo de vino en alguna zona en particular, sino, que podemos asumir que la frecuencia de consumo es igual a lo largo de todo el país.

A continuación, se muestra la gráfica de resultados sobre búsqueda de información de vinos por parte de los consumidores.

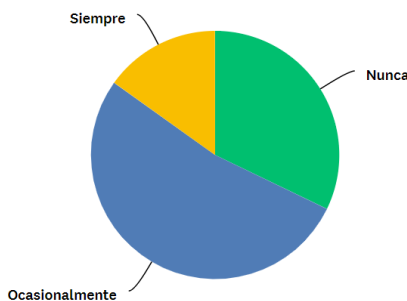


Ilustración 66: Gráfico de búsqueda de información de vinos por los encuestados. Fuente: Elaboración propia.

Un 53% de los encuestados respondió que busca información ocasionalmente sobre vinos, un 32% nunca busca información y un 15% busca siempre información. Esto nos indica que el consumidor generalmente no busca información previa a una compra, es decir, estamos ante una población poco informada y toda la información la buscan en las etiquetas del producto en el momento de compra.

Cabe destacar que las personas sobre 35 años muestran mayor interés sobre su consumo y comienzan a buscar información sobre productos de manera ocasional o recurrente. Personas menores a 35 años demuestran poco interés y su búsqueda de información es nula.

En cuanto al objetivo de compra de un vino, se obtuvo la siguiente gráfica:

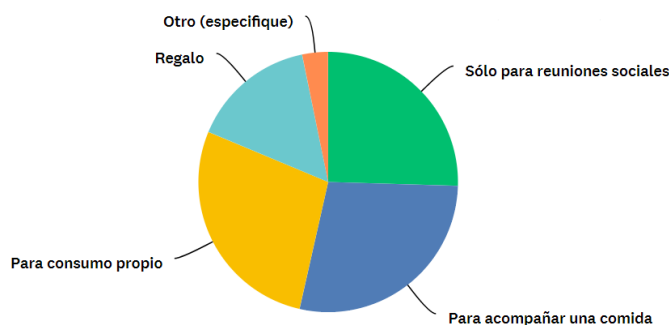


Ilustración 67: Gráfico de razón de compra de vino en encuestados. Fuente: Elaboración propia.

En ilustración 67, se observa que se obtiene de manera equitativa las razones de compra por consumo propio, para acompañar una comida y sólo para reuniones sociales con un 28% cada una. En “otro” se obtienen respuestas donde aplican todas las respuestas anteriores y también se tuvo la razón de servir a una visita. Por lo tanto, podemos asumir que, por lo general la compra lo realiza el propio consumidor.

Un 71% de las personas encuestadas contestó que sí hay una dependencia en la selección del vino según el fin de la compra. Con un 6%, la respuesta de los encuestados fue que no depende del objetivo de la compra, siempre compran el mismo tipo de vino. Por lo tanto, se asume que el consumidor tiene una preferencia distinta de producto, ante el tipo de necesidad. Desde el punto de vista de una viña, lo óptimo para mantener a un cliente es ofrecer varios productos para cada ocasión, ya que de lo contrario comenzará a buscar otras alternativas en la competencia.

Luego, se consultó a los encuestados sobre su conocimiento del vino orgánico, donde el 57% afirmó conocer este tipo de vino. Además, un 33% de los encuestados afirmó que consumía vino orgánico. Por lo tanto, se asume que no hay suficiente conocimiento sobre el vino orgánico y tampoco hay un alto consumo en este tipo de vino debido a ello, de los conocedores de vinos orgánicos el 60% lo consume. Lo más probable es que el bajo consumo de vino orgánico se deba a la falta de conocimiento, ya que muchos encuestados tuvieron la duda de si efectivamente habían consumido un vino orgánico anteriormente. Al no existir suficiente conocimiento sobre este tipo de vino en la población, no se conoce en qué se diferencia un vino orgánico de uno genérico.

Es importante la tendencia de edades en cuanto al conocimiento de vinos orgánicos, ya que en los mayores de 35 años se tuvo una fuerte tendencia a conocer un vino orgánico y tener su hábito de consumo. Esto coincide con las edades que igualmente generan una tendencia a buscar mayor información sobre el producto, por lo que podemos confirmar que la población mayormente informada es en mayores de 35 años.

Los encuestados también comentaron sobre la preferencia ante un vino amigable con el medio ambiente, donde el 52% afirmó preferir un producto con aquella característica. Un

30% demostró ser indiferente y un 18% no mostró interés en el atributo. Los jóvenes, en edades de 18 a 25 años, demostraron una fuerte tendencia a preferir un vino amigable con el medio ambiente. Lo contrario a los mayores de 25 años, quienes siguieron la tendencia global, donde la mitad de ellos entregaba preferencia ante un vino de este tipo. Esto nos habla sobre la fuerte consciencia ambiental que está obteniendo las nuevas generaciones y que las antiguas aún no desarrollan por completo. Por lo tanto, podemos esperar que en los siguientes años, la población obtenga una mayor consciencia medio ambiental a medida que las generaciones jóvenes de hoy vayan envejeciendo.

A continuación, se muestran las razones de consumo de vino orgánico para todos los que afirmaron su consumo.

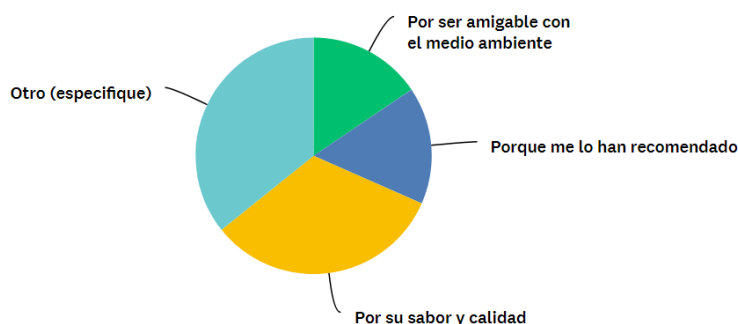


Ilustración 68: Gráfico de razón sobre consume de vino orgánico en encuestados. Fuente: Elaboración propia.

Mayoritariamente, con un 35% se tiene la razón de sabor y calidad. En “otro”, se especificaron razones de salud por tener menos componentes artificiales, por coincidencia y por probar más variedades en busca de nuevas experiencias. Estas últimas razones nos confirman la falta de conocimiento en este tipo de vino, ya que existen consumidores que tuvieron “suerte” de probarlo, ya que no conocen sus beneficios y tampoco su existencia en el mercado.

Las razones de recomendación y amigable con el medio ambiente obtuvieron un 15% cada una, por lo que, de los pocos consumidores, pocos son los que piensan que el vino orgánico es amigable y han recibido sino una recomendación. Podemos asumir que el conocimiento de “boca a boca” es bastante bajo entre consumidores de vino orgánico.

Por otro lado, en cuanto a los vinos con denominación de origen, un 25% de los encuestados afirmó que conoce sobre este tipo de vino, y un 21% afirmó su consumo. Esto también nos indica que hay un pobre conocimiento sobre los vinos con denominación de origen y por ello existe un bajo consumo. Lo que sí se destaca, es que de los conocedores de este tipo de vino un 84% lo consume, por lo que se espera una alta preferencia al informar a los consumidores.

En cuanto a la razón de la compra de vino D.O., se tuvo equitativamente las razones de recomendación, sabor y calidad, y por ser un vino con denominación de origen. Ante esto, no se tiene una sola razón que motiva al comprador, sino que es una sinergia entre calidad, sabor y origen que luego motiva a su recomendación.

La preferencia ante un vino que tuvo selección de uva del tipo manual fue moderada, ya que un 36% de los encuestados afirmó aquella condición, mientras que un 45% fue indiferente. Esto nos habla sobre un atributo que no es fuerte en el mercado, pero si

puede sumar ventas al momento de informar la consecuencia de una alta calidad. Sin embargo, la población joven tiende a inclinarse más por un vino de este tipo, ya que en edades entre 18 y 25 años, se obtuvo una fuerte mayoría de preferencia. Esto nos plantea el futuro escenario de consumidores, donde se puede llegar a tener una población de consumidores que si tengan una fuerte preferencia ante un vino que obtuvo una selección manual en su uva.

Por otro lado, el vino con un proceso de producción de métodos antiguos de hace 100 años mostró una preferencia en los encuestados de 38%, mientras que un 46% fue indiferente. Este atributo tampoco logra un fuerte impacto en el mercado, pero si puede lograr un aumento de ventas al momento de informar mayor detalle sobre su experiencia en sabor. Al igual que en el caso anterior, en este tipo de vino las edades jóvenes tendieron a tener una mayor preferencia, por lo que de igual manera se espera un escenario futuro en los consumidores con una fuerte tendencia a su consumo.

En cuanto al lugar de compra, se obtienen los siguientes resultados en los encuestados.

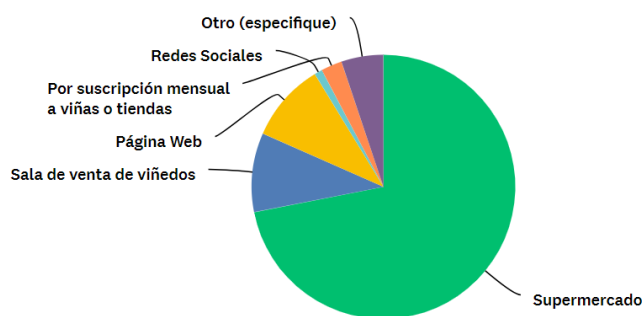


Ilustración 69: Gráfico lugar de compra de vino en encuestados. Fuente: Elaboración propia.

Un 72% de los encuestados afirmó que la compra del producto lo realizan en el supermercado. En “otro” se especificó la compra del producto en tiendas dedicadas a la venta de alcohol o exclusivamente vinos. El supermercado es lo más fácil y rápido para los consumidores, ya que siempre tienen una cadena cerca y lo pueden obtener de manera inmediata. En el caso de no encontrar el vino específico que el consumidor busca, por lo general encuentran un vino similar que satisface de igual manera la necesidad del consumidor. Debido a esto, la ausencia de una marca en este distribuidor tiene una rápida y fácil sustitución.

En cuanto a la suscripción de viñas, el 7% de los encuestados afirmó estar inscritos a una, lo cual es bastante bajo por lo que existe una baja motivación para ello. Es importante destacar que, de los suscritos un 70% afirmó que al tener una buena experiencia con un producto de aquella suscripción busca poder adquirirlo nuevamente. Esto nos indica que se debe trabajar en la motivación a la suscripción, ya que, al momento de acceder, se genera la lealtad del cliente.

En cuanto a la motivación de una compra, se obtuvieron los siguientes resultados.

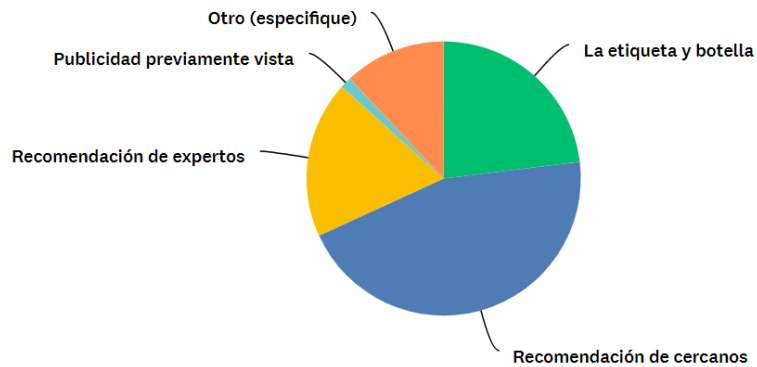


Ilustración 70: Gráfico motivación de compra de un vino en encuestados. Fuente: Elaboración propia.

La recomendación obtuvo una fuerte motivación ante la compra de un vino, donde la recomendación de cercanos obtuvo un 45% y la recomendación de expertos obtuvo un 19%. En la respuesta de “otro” se especificaron motivos de experiencia previa con el producto, año de guarda, precio, relación precio-calidad, cepa, viña, si es vegano y si es orgánico. Es muy complejo tener un motivo fácil de controlar en consumidores, ya que al momento de compra no pueden tener una percepción de la calidad y sabor del producto, es por ello que la recomendación se destaca ante todo. El consumidor confía en la experiencia previa de otros al no tenerla él mismo.

En cuanto a la preferencia en el consumo según el tipo de vino, se obtuvieron los siguientes resultados.

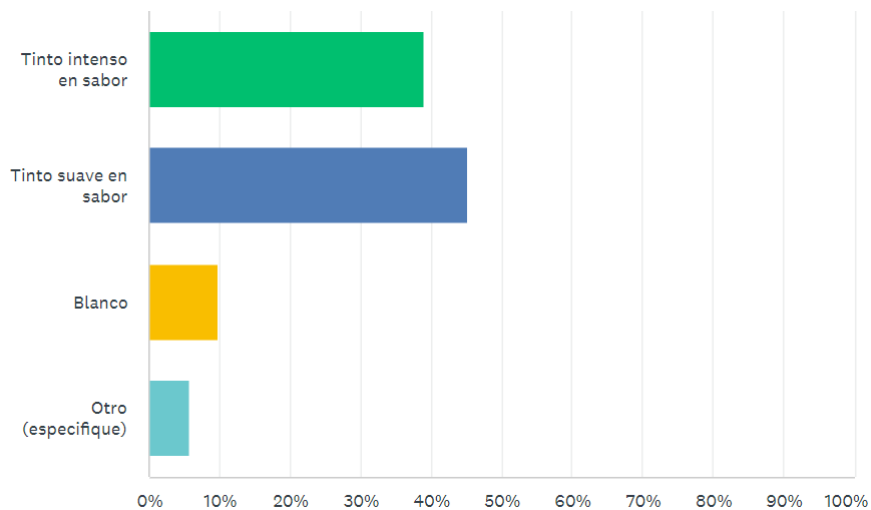


Ilustración 71: Gráfico de preferencia en tipo de vino en encuestados. Fuente: Elaboración propia.

Un 84% de los encuestados afirmó preferir el consumo de vino tinto, donde un 45% prefiere el vino tinto suave en sabor y el 39% prefiere un vino tinto intenso en sabor. En los vinos tintos de suave sabor existen los vinos mediterráneos. En cuanto a la respuesta de “otro” se especificó el rosé y una dependencia de la ocasión. Por lo tanto, la preferencia de la población chilena es para el vino tinto y los vinos mediterráneos, los cuales son vinos tintos más frutales y de carácter varietal (ensamblajes).

Profundizando un poco más en la preferencia de consumidores, se obtuvo una evaluación de preferencia ante las distintas cepas que ofrece el mercado.

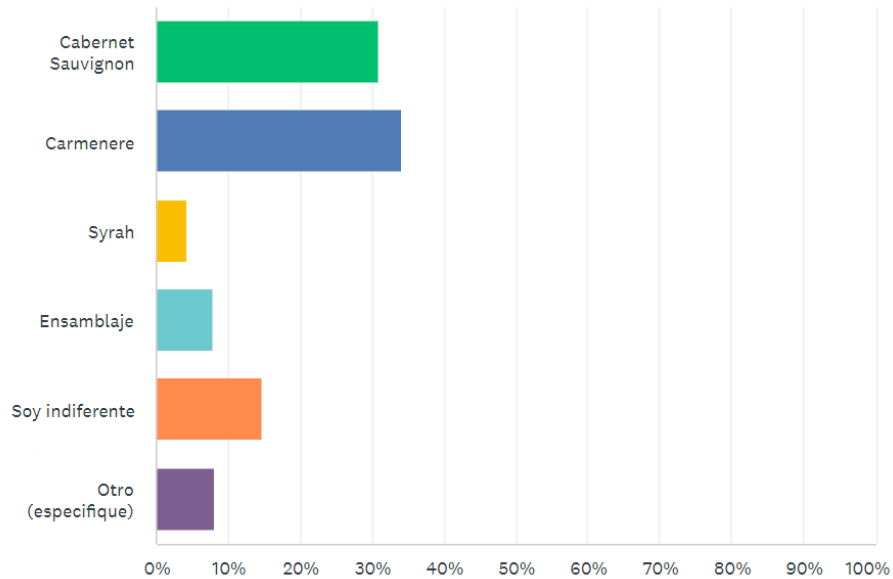


Ilustración 72: Gráfico de preferencia en cepas en encuestados. Fuente: Elaboración propia.

El carmenere es la cepa preferida de los consumidores encuestados con un 34%, sin embargo, el cabernet sauvignon lo sigue con un 31%. En la respuesta de “otro” se especificaron cepas como carignan, malbec, merlot, chardonnay, pinot noir y sauvignon blanc.

En cuanto a la preferencia en tamaño de botella, un 82% de los encuestados confirmó preferir la botella de 750 ml. Cabe destacar que algunos encuestados preferían formato de 500 ml, pero por temas de precio se inclinaban por la compra de 750 ml ya que les salía más barato por volumen. Esto es importante, ya que se puede asumir que por lo general los consumidores se encuentran cómodos con el tamaño masivo del producto de 750 ml.

La preferencia del lugar donde los consumidores desean beber el producto nos puede mostrar más sobre la búsqueda de experiencia del cliente.

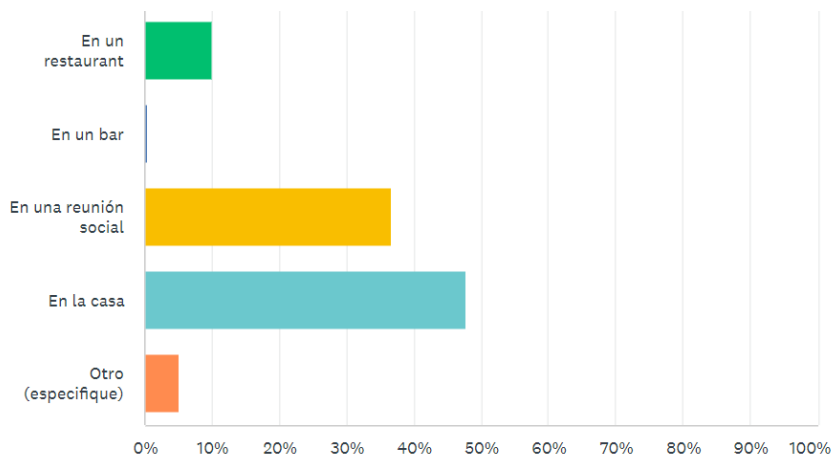


Ilustración 73: Gráfico de lugar de preferencia para beber el producto en encuestados. Fuente: Elaboración propia.

Un 48% de los encuestados confirmó desear tomar un vino en su propia casa y un 37% confirmó desear beber en una reunión social. Esto descarta el masivo consumo en restaurantes y bares, y se comienza a conocer más al consumidor donde le es importante el sabor y textura del vino más que el entorno. Con esto nos referimos a un consumidor que piensa sobre el vino como un placer y su entorno en aquel momento se debe a aquella degustación. En la opción de “otro” se especificó preferencia a todas las alternativas.

La presentación del producto tiende a ser muy influyente en la decisión del comprador, por lo que se consultó sobre su condicionante al finalizar una compra.

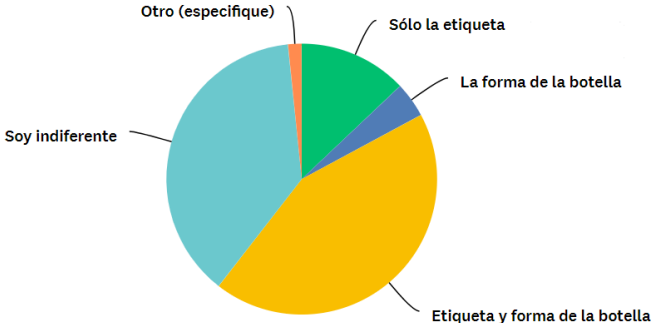


Ilustración 74: Gráfico de condicionantes en la presentación del producto para finalizar la compra en encuestados. Fuente: Elaboración propia.

Un 43% de los encuestados confirmó ser afectados por la etiqueta y forma de la botella para finalizar una compra. En “otro” se especificó la información contenida en la etiqueta. Por lo tanto, podemos confirmar que la sinergia entre etiqueta y botella es importante al momento de decidir la compra del producto.

Anexo D – Dimensionamiento Bodega

Se proyecta el siguiente esquema de proceso en el diseño de bodega:

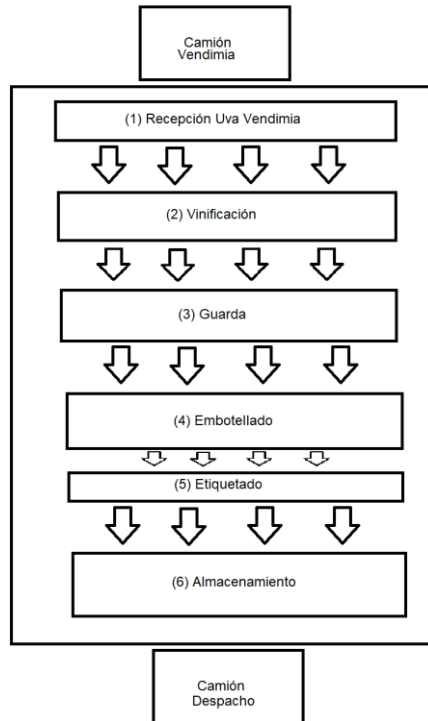


Ilustración 75: Proceso de producción en Bodega VEC. Fuente: Elaboración Propia.

Se proyecta una producción de 3.000 litros de vino, por lo tanto, se estima para cada vendimia:

Tabla 13: Cálculo de espacio físico en bodega. Fuente: Elaboración propia.

Descripción	Detalle
Cosecha de uva	4.000 kg
Bandejas a utilizar	160
Espacio físico requerido recepción de materia prima	8 mts x 4,9 mts x 3 mts
Dimensiones lagar	1 mts diámetro x 2,5 mts
Espacio físico requerido sala de fermentación (4 lagares)	5,4 mts x 0,9 mts x 2,5 mts
Dimensiones barril de 500 Lts	0,5 mts diámetro x 0,8 mts
Espacio físico requerido sala de guarda (24 barriles considerando plan de expansión)	4 mts x 2 mts x 1,5 mts
Espacio físico requerido sala de embotellado y etiquetado (proyecto futuro)	6 mts x 4 mts x 2 mts
Cantidad de botellas en cada pallet	300
Espacio físico requerido sala de almacenamiento (se considera hasta 12.000 botellas de 750 ml)	8 mts x 4,9 mts x 1 mts

La superficie total de bodega debe contener un mínimo de 210 m², con 21 mts de largo y 10 mts de ancho.

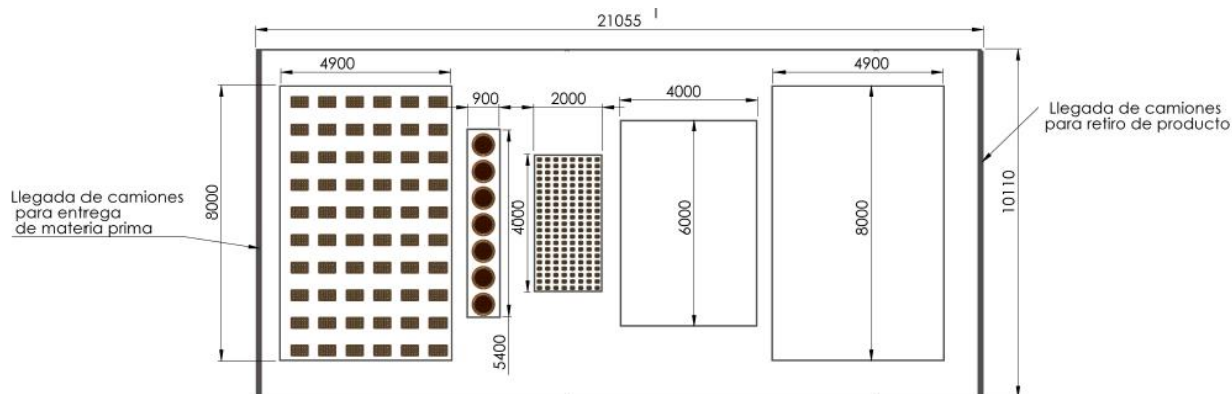


Ilustración 76: Extracto plano de arreglo general instalación VEC. Fuente: Elaboración propia.

Anexo E – Entrevista Ricardo Grellet

Ricardo Grellet es Sommelier y dueño de la tienda de vinos La Cava de Sommelier, la cual además cuenta con *e-commerce*. Dueño de una distribuidora y exportadora, además de una empresa asesora comercial para comercializadores de vino.

1. ¿Cómo inicia un negocio con un proveedor? ¿Cuáles son sus mayores intereses?

“Como mi profesión me lo permite, logro degustar e identificar los productos según su calidad. Realizo una evaluación del producto de manera técnica y luego identifico su relación con el precio. Si su calidad es acorde a su precio, entonces acceso a realizar el negocio.”

2. ¿Cómo logra captar la atención de consumidores?

“A través de redes sociales. Hace un tiempo tuvimos un bar de vinos, el cual nos hizo capturar un segmento de cliente base. Por pandemia tuvimos que clausurar, pero los consumidores nos siguieron a través de redes sociales y hoy llegan a vernos a las actividades que realizamos como catas, capacitaciones, etc. Todas las invitaciones son a través de redes sociales.”

3. ¿Cuál cree usted que es la clave para mantener viable un negocio de vinos?

“La exportación. En el extranjero hay mayor disposición de compra para una botella de vino de calidad, por lo que es clave para las viñas chilenas, tener negocio fuera. También es importante tener claro el foco del negocio de la viña, por ejemplo, Toro de Piedra tiene el foco de vender a grandes volúmenes en supermercados. Otros vinos de menor volumen tienen foco de mayor calidad y llegar sólo a restaurantes y tiendas especializadas.”

4. Dentro de su alta experiencia, ¿ha testiguado viñas pequeñas que han emprendido con éxito?

“Sí, bastantes. La Viña Baettig es un buen ejemplo, la cual lleva 4 años de ventas y ha logrado mantener un alto nivel de ventas de 54.000 litros/año. Ellos se encuentran enfocados en un vino boutique de bajo volumen y alta calidad. Cuentan con amplios campos con viñedos, donde por generaciones se dedicaron sólo a la comercialización de su uva.”

Anexo F – Entrevista Luis Enrique Ruiz

Luis Enrique Ruiz tiene una amplia experiencia como Asesor de empresas productoras de vino en el área comercial, y es encargado del área de comercio y exportación en Viña Santa Ema.

1. ¿Cuál es el rango de presupuesto para ferias de vino por lo general?

“En realidad las ferias ya no se generan desde el inicio de la pandemia, hoy todo se realiza a través de los medios digitales.”

2. ¿Cómo generan el llamado de atención de nuevo clientes entonces?

“Todo a través de publicidad en páginas web o redes sociales. También es muy fuerte las recomendaciones entre conocidos. Entregamos muestras a periodistas, quienes se encargan de entregar a personas indicadas para la negociación y realizamos reuniones de negociación y degustaciones vía zoom.”

3. ¿Qué reinversión recomendaría para una viña emprendedora como fundamental en su comercialización?

“La exportación. La cual antes de la pandemia se debía llegar a cierto nivel de ventas, quizás entre 7.000 a 10.000 litros anual, para poder satisfacer a proveedores externos. Pero hoy esto ya no es ley, ya que se puede exportar de manera digital. Desde el exterior se puede contactar el cliente final mediante redes sociales perfectamente y los envíos internacionales se han optimizado bastante en cuanto a tiempo y calidad de envío. Esto me ha tocado verlo con muchos clientes de Brasil.”

Anexo G – Entrevista José Miguel Bosain

José Miguel Bosain es un reconocido Enólogo graduado en Francia y cuenta con su propia producción de vino en la comuna de Maipo como “Besoain”, “Lafken” y “Los Morros”.

1. ¿Qué mala experiencia ha tenido a lo largo de su carrera?

“No dedicarme a la comercialización de mi vino en un comienzo. La comercialización es lo más importante para llegar a la puerta de los clientes, sin el esfuerzo en esta área, todo el esfuerzo de producción será en vano. Mi recomendación es invertir mayoritariamente en marketing y comercialización.”

2. ¿Qué tecnologías o avances ha visto en la producción vitivinícola y de vinos a lo largo de su experiencia en Europa?

“Está todo muy enfocado en la sustentabilidad y disminución de huella de carbono. Creación de bodegas eco sustentables, por ejemplo. En mis bodegas tengo un sistema integrado que permite abrir compuertas de manera automática durante las noches para enfriar los estanques de acero inoxidable y ahorrar energía.”

Anexo H – Ventas Flujo de Caja

Periodo	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
Volumen (L)	0	0	0	1.125	1.238	1.423	1.708	2.049	2.459	2.951	3.541	4.249	5.099	5.354	5.622	5.903	6.198	6.508	
Unidades de Botellas (750 mL)	0	0	0	1.500	1.650	1.898	2.277	2.732	3.279	3.935	4.722	5.666	6.799	7.139	7.496	7.871	8.264	8.678	
Precio por Botella (CLP)			8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000
Ingreso (CLP)	0	0	12.000.000	13.464.000	15.483.600	18.580.320	22.296.384	26.755.661	32.106.793	38.528.152	46.233.782	55.480.538	58.254.565	61.167.293	64.225.658	67.436.941	70.808.788		
Ingreso Pandemia (CLP)	0	0	12.720.000	14.271.840	16.412.616	19.695.139	23.634.167	28.361.000	34.033.201	40.839.841	49.007.809	58.809.371	61.749.839	64.837.331	68.079.198	71.483.157	75.057.315		

Ilustración 77: Detalle proyección de ventas de VEC. Fuente: Elaboración propia.

Anexo I – Costos Operacionales Flujo de Caja

Periodo	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Inventario en 1er año de guarda (unidades)	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000
Inventario en 2do año de guarda (unidades)		4000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	12000	16000	16000	16000	16000	16000
Inventario en clarificación (unidades)			4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	8000	8000	8000	8000
Inventario terminado				2.500	4.850	6.953	8.676	9.943	10.664	10.730	10.008	8.342	5.543	2.404	2.908	3.037	2.773	2.095
Costo cultivo + Mantención + Cosecha (*) (CLP)	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000
Costo botellas (CLP)	-	-	-	315.000	346.500	398.475	478.170	573.804	688.565	826.278	991.533	1.189.840	1.427.808	1.499.198	1.574.158	1.652.866	1.735.510	1.822.285
Costo corchos (CLP)	-	-	-	202.500	222.750	256.163	307.395	368.874	442.649	531.179	637.414	764.897	917.877	963.770	1.011.959	1.062.557	1.115.685	1.171.469
Costo Servicio Embotellado + Etiquetado (CLP)				330.000	363.000	417.540	500.940	601.128	721.354	865.624	1.038.749	1.246.499	1.495.799	1.570.589	1.649.118	1.731.574	1.818.153	1.909.060
Costo cajas (CLP)				105.000	115.500	132.825	159.390	191.268	229.522	275.426	330.511	396.613	475.936	499.733	524.719	550.955	578.503	607.428
Logística (CLP)				500.000	550.000	632.500	759.000	910.800	1.092.960	1.311.552	1.573.862	1.888.635	2.266.362	2.379.680	2.498.664	2.623.597	2.754.777	2.892.516
Costos Operacionales (CLP)	2.400.000	2.400.000	2.400.000	3.852.500	3.997.750	4.237.413	4.604.895	5.045.874	5.575.049	6.210.059	6.972.070	7.886.484	8.983.781	9.312.970	9.658.619	10.021.550	10.402.627	10.802.759

Ilustración 78: Detalle proyección de costos operacionales de VEC. Fuente: Elaboración propia.

Anexo J – Gastos Flujo de Caja

Periodo	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Inventario en 1er año de guarda (unidades)	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000
Inventario en 2do año de guarda (unidades)		4000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	12000	16000	16000	16000	16000	16000
Inventario en clarificación (unidades)			4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	8000	8000	8000	8000
Inventario terminado				2.500	4.850	6.953	8.676	9.943	10.664	10.730	10.008	8.342	5.543	2.404	2.908	3.037	2.773	2.095
Salarios (CLP)	1.110.000	1.110.000	1.110.000	28.820.000	28.820.000	28.820.000	28.820.000	28.820.000	28.820.000	28.820.000	28.820.000	28.820.000	28.820.000	28.820.000	28.820.000	28.820.000	28.820.000	28.820.000
Servicios básicos (CLP)	30.000	30.000	30.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000
Materiales Laboratorio (CLP)	-	-	-	25.000			25.000			25.000		25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000
Materiales Oficina (CLP)	200.000			200.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Mantención Página Web (CLP)	-	-	-	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
Suscripción Software (CLP)				450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000
Gastos (CLP)	1.340.000	1.140.000	1.140.000	29.835.000	29.660.000	29.660.000	29.685.000	29.660.000	29.660.000	29.685.000	29.660.000	29.660.000	29.685.000	29.685.000	29.685.000	29.685.000	29.685.000	29.685.000
Costos + Gastos (CLP)	3.740.000	3.540.000	3.540.000	33.687.500	33.657.750	33.897.413	34.289.895	34.705.874	35.235.049	35.895.059	36.632.070	37.546.484	38.668.781	38.997.970	39.343.619	39.706.550	40.087.627	40.487.759
Costo Total por Botella Producción (CLP)				22.458	20.399	17.864	15.059	12.702	10.746	9.123	7.758	6.627	5.687	5.463	5.249	5.045	4.851	4.666

Ilustración 79: Detalle proyección de gastos de VEC. Fuente: Elaboración propia.

Anexo K – Inversión Flujo de Caja

Periodo	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Lagares (CLP)	2.000.000											500.000						
Barricas (CLP)	800.000	800.000					800.000	800.000				800.000	1.600.000	800.000				
Equipos Mayores (CLP)	2.800.000	800.000					800.000	800.000				1.300.000	1.600.000	800.000				
Bidones Plásticos (CLP)	100.000			50.000			50.000				50.000		50.000		50.000	50.000		50.000
Bandejas Plásticas (CLP)	400.000											400.000						
Materiales (CLP)	500.000			50.000			50.000			50.000		450.000	50.000		50.000	50.000		50.000
Densímetro (CLP)	17.000																	
Refractómetro (CLP)	21.000																	
Kit Jarras Graduados (CLP)	6.000																	
Equipos Laboratorio (CLP)	44.000																	
Construcción Instalación (CLP)	5.000.000																	
Infraestructura (CLP)	5.000.000																	
Página Web (CLP)			1.800.000															
Tecnología - Drones	260.000																	
Diseño Etiquetas (CLP)			400.000					400.000					400.000					
Diseño Logo (CLP)			100.000															
Participación de Influencers (CLP)				2.000.000			2.000.000					2.000.000						
Publicaciones (CLP)				5.000.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000
Marketing (CLP)	260.000	0	2.300.000	7.000.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	900.000	500.000	2.500.000	500.000	500.000	900.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
Asesoría Técnica (CLP)	4.000.000	4.000.000	4.000.000															
Asesoría Comercial (CLP)			3.000.000	3.000.000														
Asesorías (CLP)	4.000.000	4.000.000	7.000.000	3.000.000														
Instalación Software (CLP)				3.600.000														
Total Inversión (CLP)	12.604.000	4.800.000	9.300.000	13.650.000	2.500.000	2.500.000	3.350.000	1.700.000	500.000	2.550.000	500.000	2.250.000	2.550.000	1.300.000	550.000	550.000	500.000	550.000

Ilustración 80: Detalle de inversión de VEC. Fuente: Elaboración propia.

Anexo L – Análisis de Monte Carlo

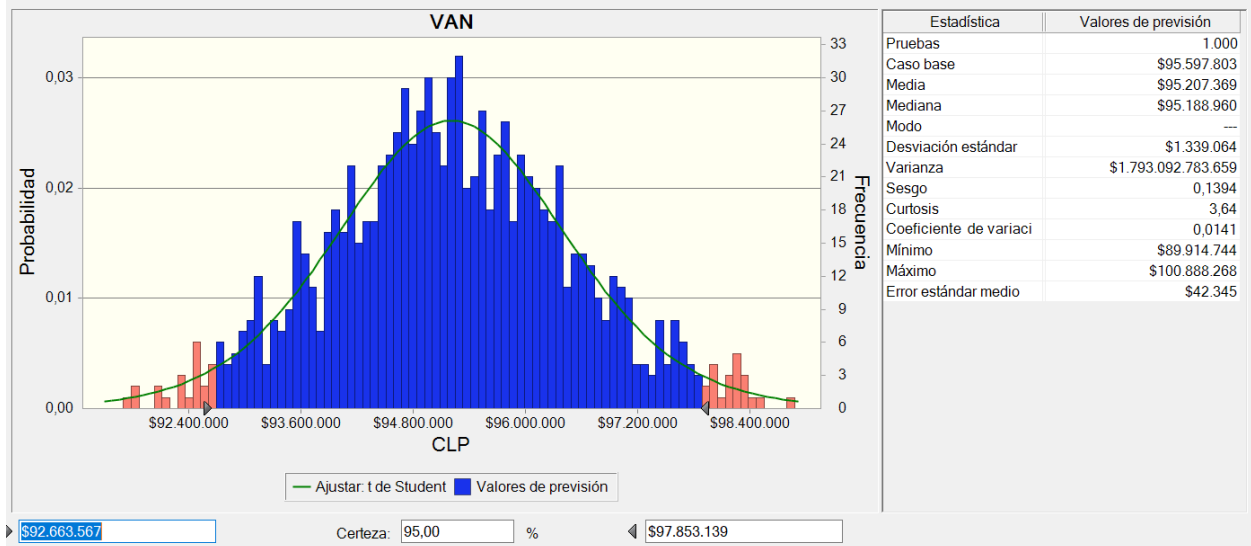


Ilustración 81: Curva de probabilidad de VAN. Fuente: Elaboración propia.

Anexo M – Referencia Equipo de Embotellado

Se consideran máquinas industriales para el futuro, ya que es más rentable a mayor volumen y experiencia. Esta reinversión traería un aire revolucionario y de alta calidad al proceso de producción.



Ilustración 82: Equipo automático de llenado. Fuente: Irundin.

Un equipo automático como se muestra en la ilustración 82, es ideal para garantizar la alta calidad del producto. Este ejemplar cuenta con una enjuagadora de 16 grifos, llenadora de 16 caños de llenado y taponadora de 1 cabezal. El chasis es de acero inoxidable y garantiza un rendimiento de hasta 2.800 botellas por hora.

A un equipo de embotellado se le debe agregar la tecnología correspondiente para asegurar una correcta duración del vino en la botella. Estamos hablando de instalar un sistema que inyecta nitrógeno en estado líquido para la inertización de las botellas. Las gotas de nitrógeno se evaporan al tocar las paredes de la botella, expulsando toda la presencia de oxígeno en ella.



Ilustración 83: Sistema de envasado con gotas de nitrógeno líquido. Fuente: Indura.

El etiquetado es un segundo proceso complementario al embotellado, donde también se requerirá de una reinversión para adquirir una máquina industrial acorde a la necesidad de la planta productiva.



Ilustración 84: Equipo automático de etiquetado. Fuente: Sociedad CDA.

En referencia se tiene el equipo mostrado en la ilustración 84, la cual puede aplicar hasta cuatro etiquetas adhesivas (etiqueta, contra etiqueta, medalla y collarín) y puede alcanzar una capacidad de 1.500 botellas por hora. La cabina es de material acero inoxidable y aluminio.