



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

**MODELO DE NEGOCIOS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE
PRODUCTOS GOURMET EN CHINA**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN
PARA LA GLOBALIZACIÓN**

HERNÁN ANDRÉS JARAMILLO SOTO

**PROFESOR GUIA
LUIS ZAVIEZO SCHWARTZMAN**

**INTEGRANTES DE LA COMISION:
ANDREA NIETO EYZAGUIRRE
LORETO BURGOS RODRIGUEZ**

**SANTIAGO DE CHILE
2014**

RESUMEN EJECUTIVO

China se ha convertido en uno de los mercados con más dinamismo en el mundo, con un crecimiento, en los últimos treinta años, a un ritmo que jamás había sido registrado en otro país del primer mundo. Su población ha evolucionado, en términos de poder adquisitivo, acceso a información y, especialmente, en sus exigencias y gustos por productos de mayor valor.

Lo anterior abre la posibilidad de explorar una oportunidad de negocio, sobre la base de la exportación de productos gourmet desde Latinoamérica a China. Para ello se estudian variables culturales y macroeconómicas que predominan en este país y se analiza la industria del lujo en este mercado, identificando las variables asociadas a la industria alimenticia y bebestible, del lujo y los patrones de comportamiento del consumidor chino, así como las variables principales que sustentan el modelo de negocios: necesidad por productos confiables, mejorar el estándar de vida chino e individualidad, es decir, ser únicos. Con esta información se define un modelo de negocios de nicho, basado en establecer una compañía en China y que permita la comercialización de productos exclusivos latinoamericanos a China bajo el concepto Gourmet.

Se propone instalar un lugar físico y además con ventas on line en la ciudad de Hangzhou, esta ciudad es una de las ciudades con mayores perspectivas económicas para el 2020, que pertenecen a las ciudades del interior. Considerando su ubicación geográfica, la ciudad permitirá el acceso a varias ciudades en vías de crecimiento y alcanzar a los nuevos ricos, que se estima serán alrededor de 4130 súper ricos para el año 2020.

Se requiere una inversión de inicial mínima de USD 53490, considerando la inscripción de la compañía en China, con total independencia de un socio chino y diseño del local. A partir del segundo año el negocio comenzará a generar utilidades netas positivas. Se sugiere tener un apalancamiento de USD35660 para asegurar durante el primer año de la operación flujos de caja positivos, y tener una diversificación de productos que generen exclusividad al cliente final.

Por lo que se concluye que el modelo de negocios es intensivo en capital y riesgoso. Este es factible siempre y cuando la compañía maneje una variedad de productos exclusivos y con alta inversión en promociones y con un fuerte apalancamiento de capital.

De este modelo de negocios se puede concluir que China es un gran desafío, donde Latinoamérica puede explorar nuevos nichos de negocios aprovechando sus recursos e incorporando valor a estos, considerando características del consumidor, tales como gustos, colores, significado y como hacen uso de la tecnología.

DEDICATORIA

Just a well-filled day brings blessed sleep, so a well-employed life brings a blessed death
Leonardo da Vinci

Con este magíster uno de los aprendizajes ha sido tener coraje por alcanzar las metas y desafíos que hacen del ser humano más feliz y satisfecho consigo mismo y con su entorno, enfrentando los miedos. Esta lección no hubiera sido posible sin todos aquellos que hacen parte el programa, mi familia y amigos, para todos ellos mucho éxito.

AGRADECIMIENTOS

A mi familia y amigos que con sus consejos y cariño estuvieron apoyando esta etapa, llena de experiencias y aprendizajes.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	9
2. Problemática, Oportunidad y Objetivos	10
2.1. <i>Problemática</i>	10
2.2. <i>Oportunidad</i>	11
2.3. <i>Objetivo General</i>	11
2.4. <i>Objetivos Específicos</i>	12
3. Método y Marco Teórico.....	12
3.1. <i>Marco Teórico</i>	13
3.2. <i>Resultados</i>	14
4. Análisis Macroeconómico	16
4.1. <i>Visión Macroeconómica, Política, Financiera y Culturales de China</i>	16
4.1.1. <i>Análisis y Tendencias Macroeconómicas</i>	16
4.2. <i>Ambiente Político y Marco Regulatorio de Inversiones</i>	18
4.3. <i>La Cultura China</i>	19
5. Análisis Industrial.....	20
5.1. <i>La industria de Alimentos y Licores en China</i>	20
5.2. <i>Key Drivers en el la industria de los Alimentos y Bebestibles</i>	21
5.2.1. <i>Incremento del Ingreso y la Urbanización</i>	21
5.2.2. <i>Seguridad en los alimentos</i>	21
5.3. <i>Estructura del Mercado</i>	21
5.3.1. <i>Comer fuera de Casa: Restaurantes, Hoteles, Cafés y BarES</i>	21
5.3.2. <i>Regalos</i>	21
5.3.3. <i>Retail y el consumo hogareño</i>	21
5.4. <i>Desafíos del Mercado</i>	22
5.5. <i>Barreras legales y regulatorias</i>	22
5.6. <i>Barreras de Mercado</i>	23
5.6.1. <i>Distribución</i>	23
5.6.2. <i>Infraestructura y Logística</i>	23
5.6.3. <i>Crecimiento de la Competencia Local</i>	23
6. Patrones del Consumidor Asiático.....	23
6.1. <i>La industria del Lujo y la Exclusividad en China</i>	29
7. El Negocio: Movilizando América Latina en el mercado del Lujo Chino.....	34
7.1. <i>Estudio de Mercado del Vino en China</i>	37
7.2. <i>Proceso de Exportación del Vino desde Chile a China</i>	38
7.3. <i>Estudio de Mercado del Aceite de Oliva en China</i>	39
7.4. <i>Estrategias de Internacionalización</i>	43
7.5. <i>Ventajas y desventajas de las Estrategias de Internacionalización</i>	44
7.5.1. <i>Exportación</i>	44
7.5.2. <i>Acuerdos Contractuales</i>	45
7.5.3. <i>Inversión Directa Extranjera</i>	46
7.5.4. <i>Estrategia de Internacionalización para Productos Gourmet</i>	47
7.6. <i>Segmentación de Mercado</i>	48
8. Cinco Fuerzas de Porter.....	50
9. Lean Canvas Business Model: Latinamerican's Delicatesen.....	51
9.1. <i>Problemática, Segmento de Clientes y Propuesta de Valor</i>	51
9.2. <i>Canales de Distribución</i>	52
9.3. <i>Recursos Humanos</i>	53
9.4. <i>Estructura de COstos e Ingresos</i>	55
9.5. <i>Evaluación Financiera</i>	55
10. Conclusión.....	57

Anexo 1	58
Anexo 2	59
Anexo 3	62
11. Referencias	64

1 ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Figura 1 Importación de China desde Latinoamérica Fuente: Trademap	10
Figura 2 Progresión del Valor Económico Fuente: HBR	13
Figura 3 Los 5 Subniveles de la Experiencia	14
Figura 4 Tasa Inflacionaria de China Fuente: tradingeconomics	17
Figura 5 Importacion Alimentos y Bebestibles Fuente: Trademap	20
Figura 6 Los 5 Mayores Exportadores a China Fuente: DataInternational 2011	20
Figura 7 GDP de China en Términos Reales y proyectado Fuente: Mckinsey china	24
Figura 8 Población Urbana de China al 2012 Fuente: World Bank	24
Figura 9 Hogares Segmentados por Ingreso Fuente: Mckensey Meet the 2020 Consumer	25
Figura 10 Distribucion del Ingreso y evolución de ciudades Fuente: Mckensey Meet the consumer 2020	26
Figura 11 Disponibilidad a Pagar Fuente: CIC, Bain Survey of Luxury Good	28
Figura 12 Distribución del Gasto en Lujo Fuente: Global Reach China Luxury 2013	29
Figura 13 % Gasto en Lujo Fuente: Global Reach China Luxury	30
Figura 14 Donde los chinos consiguen informacion sobre bienes de lujo en internet	31
Figura 15 ¿Cuán Frecuentes Utilizan internet para buscar productos de Lujo?	32
Figura 16 ¿Está interesado en realizar compras de bienes de lujo a través de internet?	32
Figura 17 Motivaciones versus Barreras para compras online	32
Figura 18 Desde qué nichos emergerán nuevas marcas	35
Figura 19 Importaciones de China de Aceite de Oliva Extravirgen Fuente: TradeMap	40
Figura 20 Ciudades del Segundo Cluster de China	48
Figura 21 Concentración de Ricos por Agrupación de Ciudades	49
Figura 22 Modelo de Negocios Productos Gourmet en China – Lean Canvas	51
Figura 23 Utilidades	56
Figura 24 Utilidades Primer Año	56

2

3 ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1</i> Canales de Alimentos y Bebestibles Extranjeros Fuente: EUSME 2011	22
<i>Tabla 2</i> Consumidores Jóvenes versus Consumidores Viejos	27
<i>Tabla 3</i> Países ALADI: Principales Productos exportados a Asia-Pacífico, 2011 en porcentaje	34
<i>Tabla 4</i> Modelo del Concepto del Lujo	36
<i>Tabla 5</i> Ventajas de la Exportación Indirecta – Broker	44
<i>Tabla 6</i> Ventajas de la Exportación Indirecta – Agente	44
<i>Tabla 7</i> Ventajas y Desventajas Exportación Directa Respecto Indirecta	45
<i>Tabla 8</i> Ventajas y Desventajas Exportación Directa vs Otras Estrategias	45
<i>Tabla 9</i> Ventajas y Desventajas del Acuerdo Contractual	46
<i>Tabla 10</i> Ventajas y Desventajas de Estrategia de Inversión Directa	47
<i>Tabla 11</i> Proyección de Ricos en China	49
<i>Tabla 12</i> Evaluación de la Industria - Cinco Fuerzas de Porter	50
<i>Tabla 13</i> Organigrama	53
<i>Tabla 14</i> Remuneraciones	54
<i>Tabla 15</i> Costos Operacionales y Ventas	55

1. INTRODUCCIÓN

Este proyecto de tesis desarrolla un modelo de Negocios que permita establecer una empresa para ofrecer productos Gourmet de origen latinoamericano en el mercado Chino.

El interés por establecer un modelo de negocios de ésta naturaleza nace a raíz de la oportunidad detectada mediante diferentes discusiones originadas en Hong Kong sobre qué productos de lujo podemos ofrecer a los chinos desde Chile o Latinoamérica. Al estudiar la industria de alimentos y bebidas, el mercado del lujo y el obtener apoyo de diversas investigaciones sobre el comportamiento del consumidor Chino, se detecta un nicho en el área de alimentos gourmet que se puede explotar en el gigante asiático.

Cuatro son los factores claves que sustentan la necesidad en buscar un modelo de negocios para ofrecer productos gourmet en China:

1. La alta tasa de escándalos por alimentos tóxicos
2. Fomentar el consumo interno es estratégico para la balanza comercial de China
3. La nueva clase media y ricos del país los que desean realizar un upgrade en sus estilos de vida, pareciéndose a los estilos occidentales
4. Incremento del ingreso per cápita

El modelo ha sido desarrollado utilizando distintas fuentes de información, abarcando la industria de alimentos y bebestibles y la industria del lujo, para comprender tendencias claves y determinar patrones del consumidor chino. El modelo se basa en la generación de un alto valor asociado a la experiencia de degustar productos gourmet y a generar conocimiento de los productos que el comprador está adquiriendo, todo esto con un local establecido en China, particularmente en ciudades que pertenezcan al grupo emergente, por sus costos de vida y el florecimiento de una clase social que busca mejorar sus estándar de vida.

Por otra parte, el modelo ofrece una propuesta de valor para todos aquellos proveedores de productos exclusivos que muchas veces no tienen capacidad para vender un producto específico en China y el temor a arriesgarse en el mercado asiático, por lo que este modelo puede ser una puerta de entrada a proveedores de productos gourmet de nicho.

Finalmente, el modelo presenta algunos costes principales a considerar en el establecimiento de este tipo de negocios bajo el concepto de un local sofisticado que ofrece productos gourmet.

2. PROBLEMÁTICA, OPORTUNIDAD Y OBJETIVOS

2.1. PROBLEMÁTICA

China se ha convertido en el mercado más dinámico de nuestro planeta y el más atractivo para realizar inversiones. Una gran variedad de compañías latinoamericanas han decidido emprender en este mercado, muchas de ellas con foco en materias primas y algunos productos con valor agregado como por ejemplo, el tequila mexicano¹.

La oportunidad de ofrecer productos a China está basada en su población de 1.3 billones de personas y con un crecimiento económico promedio del 9,8 % durante los últimos 30 años y con una clase media cada vez más emergente. Particularmente para Latinoamérica, el fortalecimiento del intercambio comercial con China, se ha multiplicado aproximadamente 19 veces, sólo en las importaciones, desde el periodo 2001 al año 2012² (revisar figura 1 “Importación de China desde Latinoamérica”).

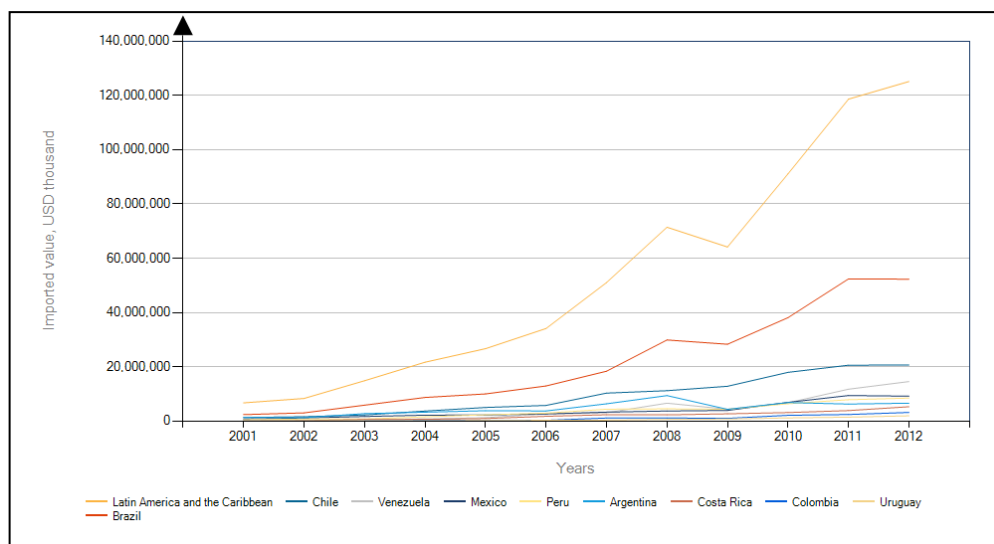


Figura 1 Importación de China desde Latinoamérica

Fuente: Trademap

Pero es el propio dinamismo económico de China, la ambición de las compañías por aumentar su utilidades, el rol del gobierno por mantener una estabilidad político-social, aspectos éticos, entre otros, las que están generando problemáticas en su población, como ocurre con la seguridad de los alimentos y su adulteración. La que es regularmente comentada entre la población China y cada vez ha tomado mayor preocupación entre la población, sin embargo es difícil de dimensionar ya que es el mismo gobierno Chino el que encubre esta situación por razones de estabilidad social. Ahora bien, según una encuesta llevada a cabo en 16 de las principales ciudades del gigante Asiático, por el sitio “Throw out of window,” creado por el ciudadano chino Wu Heng, la lista de preocupaciones de los chinos estaba encabezada por la seguridad de los alimentos concentrando un 81,8% de las respuestas³.

¹ <http://quo.mx/2013/09/13/pragmatas/tequila-mexicano-conquista-china>

² http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx

³ <http://blogs.cfr.org/asia/2012/08/27/chinas-food-safety-crisis-how-serious-is-the-problem/>

Además, según una publicación realizada por Chinese Journal of Food Hygiene sugiere que más de 94 millones se enfermarán anualmente producto de enfermedades de transmisión alimenticias.

Con la anterior problemática identificada, el modelo de negocios se enfoca en evaluar la entrada de productos desde Latinoamérica para un segmento de clientes que esté dispuesto a pagar por productos con altos estándares de calidad, que gusten por la exclusividad y, además, conscientes de su salud alimenticia. Por lo tanto, el segmento de clientes a satisfacer son aquellos que tienen poder adquisitivo para comprar exclusividades y gustan de ambientes sofisticados. Lo que significa que su disponibilidad de pago es mayor a la del consumidor con menor ingreso.

El cliente objetivo, es aquel que está directamente involucrado en la industria del lujo, industria que en el gigante asiático es la más dinámica del mundo, donde en la última década ha crecido 85% y se estima que superará a Estados Unidos y Japón para el 2015⁴.

Las oportunidades para este sector de la sociedad, pueden tener un abanico de opciones atractivas si se crea y genera valor para ellos. Además, el comportamiento del consumidor chino está variando desde comprar productos de grandes marcas a un grupo que quiere individualidad y exclusividad, sin identificación de marca y realizando un upgrade en la calidad de vida, sintiéndose inclinados por estilos de vida más occidentales, incluso en sus costumbres alimenticias.

2.2. OPORTUNIDAD

Es entonces en el campo de los alimentos donde existe una oportunidad asociada a la calidad de los alimentos y productos chinos. Dada la existencia de una variedad de ilícitos, el consumidor adinerado está dispuesto a pagar una prima por productos alimenticios importados que cumplan con estándares de seguridad estrictas y apuntado al área gourmet. Productos que no se encuentren en el supermercado, pues quiere exclusividad y la seguridad que no se trata a granel.

Si bien es cierto China es un mercado atractivo, el posicionar productos categorizados como “productos de lujo latinoamericanos” en este país no ha sido una tarea fácil. La mayor parte de los fracasos han estado marcados por la travesía legal que se ha de vencer, no considerar el gusto de los chinos, errores de marketing y la falsificación, por lo tanto la curva de aprendizaje de emprendimiento en China es difícil de dominar.

2.3. OBJETIVO GENERAL

Proponer un modelo de negocio para la exportación de productos gourmet para entrar en la industria del lujo, desde Latinoamérica al mercado Chino.

⁴ <http://www.portafolio.co/negocios/productos-lujo-del-pais-tienen-mercado-china>

2.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Analizar la situación económica, política y cultural de China para entender qué variables macroeconómicas están movilizándolo al gigante asiático
2. Efectuar un análisis de la industria del lujo en el mercado Chino, identificando en qué nichos se identifica una oportunidad dentro de la industria del Lujo para Latinoamérica.
3. Determinar qué características son importantes cuando se exporta un producto a China y pueda ser clasificado como producto de lujo
4. Plantear un modelo de negocios que permita la creación de una compañía en China que permita la creación de valor para el consumidor Chino y que permita fácil adaptabilidad a los gustos del consumidor.

3. MÉTODO Y MARCO TEÓRICO

La metodología a utilizar para diseñar el modelo de negocios será Lean-Canvas. Ésta metodología nace de la combinación del modelo Canvas y Lean startup con foco precisamente en emprendimientos, dividiendo el modelo tradicional Canvas de “empresa-mercado” en “producto-mercado”.

No obstante su foco en emprendimientos su eje articulador continúa siendo la creación de valor y que genera sentido a cada uno de los nueve bloques del modelo.

Lean-Canvas tiene nueve bloques al igual que el modelo original Canvas:

1. Segmentos de Clientes: Identifica quienes son los clientes que están interesados en nuestros productos
2. Problema: Identifica los problemas que los clientes deben tener y cómo ellos son direccionados o solucionados hoy en día.
3. Proposición de Valor: Elaborar un mensaje claro de lo ofertado y qué es lo que lo hace diferente
4. Solución : Definir el o un conjunto de soluciones necesarias para resolver los problemas identificados
5. Canales : Identificar los canales para incorporar clientes y retenerlos.
6. Flujo de Ingresos: Identificar cómo se generarán ingresos
7. Estructura de Costos: Se listan los costos fijos y los variables.
8. Métricas o indicadores Claves : Identifica los indicadores claves que dirán en tiempo real cómo está el negocio
9. Ventajas : Identifica las barreras que permiten que nuestro negocio no sea fácil de copiar.

Para sustentar y evaluar el modelo de negocios se realiza un análisis de la industria utilizando las Cinco Fuerzas de Porter, determinando así las principales variables y comportamiento en la industria gourmet en China.

Por otra parte, cuando se piensa en abrir un negocio en un entorno económico, cultural, social y políticamente diferente a lo que nosotros nos es familiar, parece lógico comenzar por entender en qué terreno nos queremos mover y bajo qué reglas. Por esta razón antes de comenzar a hablar del modelo de negocios, se comienza por un análisis

económico, político y cultural de China. Luego se analiza la industria de los alimentos y bebestibles en China, y la industria del lujo para determinar patrones del consumidor Chino.

Como además se desea entrar en una industria asociada a la exclusividad, se utilizará el modelo de economía de experiencias, definido por Joseph Pine como la forma de “propiciar acontecimientos, eventos, o brindar productos y servicios memorables, donde los clientes dejen de ser consumidores pasivos y pasen a interactuar de forma más sensitiva y emocional con aquello que se les ofrece”, donde aspectos como la emoción, principios, valores, sensaciones, relaciones y conquistas son factores relevantes a considerar. Además los factores de educación e identificación de las aspiraciones tienen una participación relevante.

La idea de esta Start-up es encontrar un modelo de negocios que permita acercar productos exclusivos de Latino-América al mercado Chino, apoyándose en el modelo de negocios Canvas y el concepto de *Economía de Experiencias* planteado por Joseph Pine⁵.

Comenzando primero derribando el paradigma que el lujo se enmarca a diamantes, oro y piedras preciosas, definitivamente “NO”, lujo es todo aquello que sea exclusivo y genere valor en el cliente final por medio de una satisfacción emocional.

3.1. MARCO TEÓRICO

La economía de la experiencia funciona bajo la perspectiva de un progreso en el sistema económico donde los productos o servicios que son parte de este sistema se desarrollan en valor intrínseco para los demandantes o consumidores. Donde la personalización o individualismo, entendida como una oferta para un cliente individual, incrementa valor para éste individuo, ver ilustración 1 “Progresión del Valor Económico”⁶.

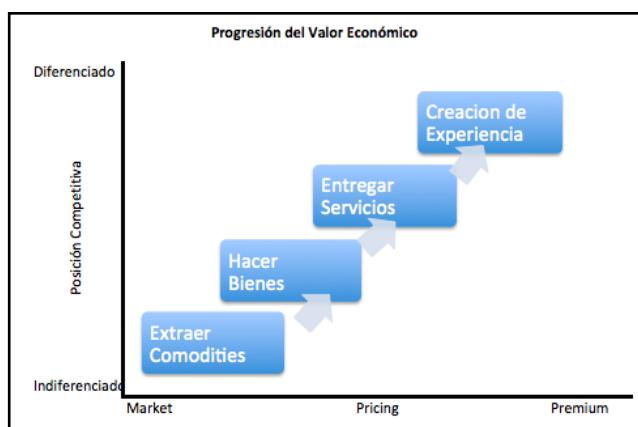


Figura 2 Progresión del Valor Económico

Fuente: HBR

Los objetivos de la economía de la experiencia son cuatro:

1. Lograr una satisfacción por parte del individuo

⁵ The experience Economy, Joseph Pine and James H. Gilmore

⁶ Welcome to the experience Economy, Harvard Business Review, 98407

2. Ofrecer un nuevo estilo de vida
3. Aumentar la oferta y demanda
4. Establecer vínculos con el cliente que éste pueda percibir una ventaja competitiva

La economía de la experiencia tiene dos dimensiones, la primera corresponde según la participación del cliente, donde el cliente no afecta la operación del negocio (pasiva) o jugar un rol activo y, por ende, es un componente clave en la realización de la experiencia.

La segunda dimensión es cuando la experiencia describe una conexión con el evento, componiéndose por un lado de la absorción y por otro de la inmersión.

Para medir cuanto valor podemos generar por medio de la experiencia podemos considerar la clasificación hecha por Shedroff de 5 subniveles asociados a la experiencia, la ilustración “Los 5 Subniveles de la Experiencia”, muestra estas cinco subcategorías⁷:

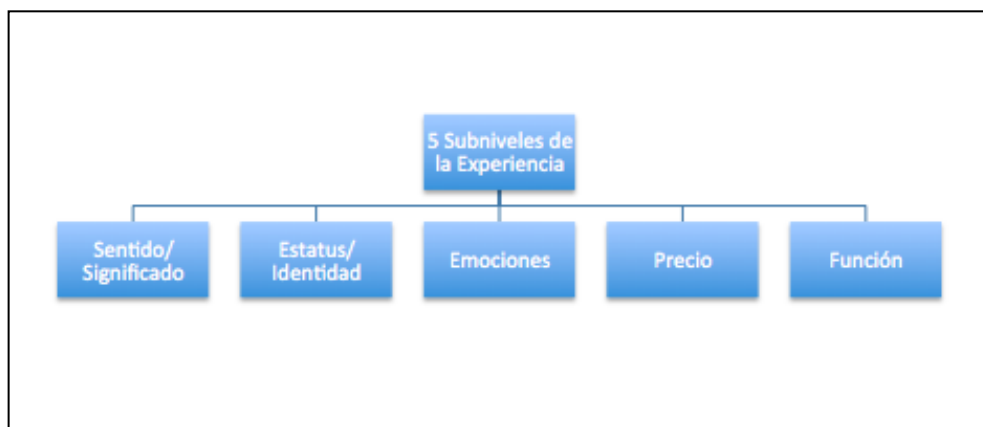


Figura 3 Los 5 Subniveles de la Experiencia

- Sentido y significado apunta a lo que la persona busca en su vida
- Estatus e Identidad se relaciona a los valores de cada uno
- Emociones, con el estilo de vida de la persona
- Precio, efectivamente vale lo que cuesta
- Es el desempeño, ¿esto hace lo que yo preciso?

Por lo tanto, considerando este concepto se definirá qué productos podrían obtener un valor agregado más allá de su valor funcional.

3.2. RESULTADOS

⁷ <http://www.nathan.com/thoughts/unified/unified.pdf>

Se espera diseñar un modelo de negocios que permita movilizar productos y puedan competir en la industria del lujo en China desde Latinoamérica. Con un modelo que permita una rápida evaluación de desempeño de la compañía y pueda fácilmente ir adaptándose al mercado del Lujo en China. Por otra parte, tener las consideraciones que se deben tener en cuenta al abrir un negocio en China.

4. ANÁLISIS MACROECONÓMICO

4.1. VISIÓN MACROECONÓMICA, POLÍTICA, FINANCIERA Y CULTURALES DE CHINA

4.1.1. ANÁLISIS Y TENDENCIAS MACROECONÓMICAS

China es el país con mayor población a nivel mundial, 1.3 billones de personas, dividida en 34 provincias⁸, cinco regiones autónomas, cuatro municipios y con un gobierno centralizado, donde el Partido Comunista Chino es el único regulador sobre las funciones del gobierno. Existiendo varias agencias gubernamentales que juegan un rol integral en las operaciones de inversionistas y emprendedores.

La persona clave detrás de la modernización económica de China fue Deng Xiao Ping, quien estableció Zonas Económicas Especiales (Shenzhen, Xiamen, Zhuhai, Shatou) para las inversiones de extranjeros y la liberación de mercados, estrategia que demostró ser un éxito frente a la tradicional economía China.

Deng estableció tres principios fundamentales para abrir China y comenzar su reforma, transformándose estos principios durante muchos años en los pilares para el Partido Comunista Chino:

1. Estabilidad sobre todo lo demás
2. Desarrollo como prioridad política
3. Una porción de la población transformarse en rica

La principal preocupación del gobierno chino es la estabilidad político-social, y para mantenerla necesita continuar con su rápido crecimiento que ha demostrado en los últimos 30 años (GDP promedio de 9,37%) <y con su estrategia de cohesión social y unidad política. Sin embargo, China aún mantiene profundas tensiones e inequidades que podrían afectar su camino como principal economía mundial.

El impresionante crecimiento económico de China, desde 1978, ha sido conducido por los siguientes factores:

1. Su modelo de líder exportador
2. El flujo de inversión extranjeras, particularmente en Zonas Costeras
3. Su cadena de suministro de barcos (Shanghai, Hong Kong)

Estos permitieron a China dominar los mercados Globales Portuarios e industria exportadora , generando millones de puestos de trabajos en las regiones costeras y una migración de las áreas rurales a urbanas.

Al mismo tiempo, se generaron o acrecentaron problemáticas como :

- Diferencias en el ingreso de la población
- Despreocupación de las provincias occidentales de China
- Especialización en el área exportadora

Los puntos anteriores dan origen a las siguientes condiciones macroeconómicas:

1. Inflación

⁸ http://www.andenivalencia.org/9provincias/mapa_china.html

2. Disparidad en el ingresos de las personas
3. Población cada vez más vieja

Analizando la estrategia de mantener una moneda devaluada versus el comportamiento de la tasa inflacionaria de China, a pesar de los esfuerzos por parte del Banco Central Chino, la tasa inflacionaria ha tenido una tendencia alcista, según se muestra en la imagen 2 “Tasa Inflacionaria de China”⁹ y esto producto del exceso de liquidez adoptado por la Reserva Federal de Estados Unidos a raíz de la crisis financiera. Esto genera incremento en el precio de commodities, quienes han puesto presión sobre la tasa inflacionaria de China. Así mismo, otro factor que ha afectado la tasa inflacionaria es la estrategia de mantener un yuan devaluado en post de mantenerse competitivo en el sector exportador, lo que lleva a comprar dólares en el mercado pero con la consecuencia de afectar su tasa inflacionaria.

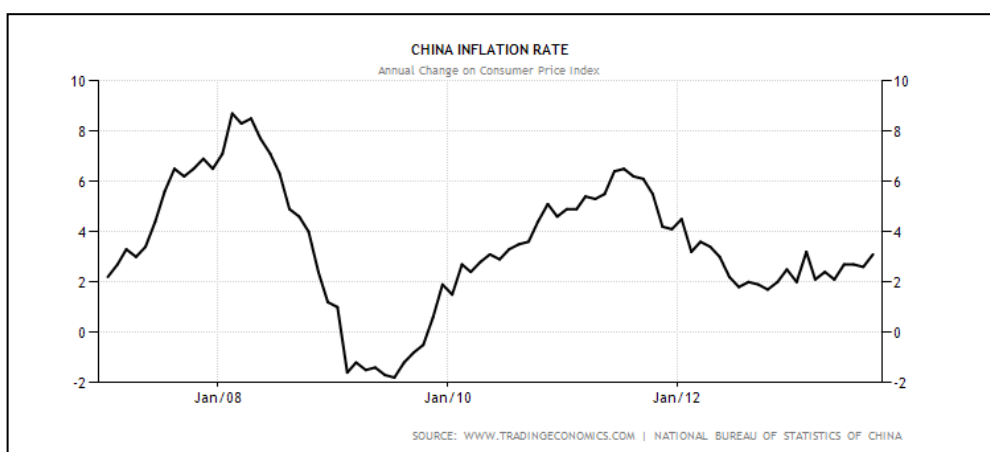


Figura 4 Tasa Inflacionaria de China

Fuente: tradingeconomics

Esta misma inflación, al final del día, afecta los precios de los exportadores, lo que incentiva a multinacionales a buscar áreas más baratas para instalar su negocio operacional como lo es el sector oeste de China o, definitivamente, buscar otros países con ventajas comparativas.

Por lo tanto, pensar que China continuará con las tasas de crecimiento que ha mantenido durante las dos últimas décadas, basadas en mantener una moneda nacional devaluada y sólo en comercio exterior (exportaciones), sería poco sustentable para el país.

Consciente de la situación macroeconómica del país, China ha manifestado en su 12th Five-Year Plan, su estrategia de fomentar el consumo interno del país, de forma de tener un modelo de crecimiento económico sustentable.

Este progreso en la estrategia de crecimiento genera nuevas oportunidades, pero ¿Cuáles son las oportunidades de inversión que se están generando bajo este escenario? Para tener una respuesta se requiere identificar algunas tendencias macroeconómicas

⁹ <http://www.tradingeconomics.com/>

actuales que están direccionando al país y generando nuevas necesidades. Estas tendencias macroeconómicas son 4:

1. Crecimiento de la urbanización
2. Movimiento de la industria hacia el oeste
3. Disparidad del ingreso
4. Un acelerado envejecimiento de la población

Estas tendencias macroeconómicas que están siendo observadas, pueden llevar a un importante nicho de nuevos emprendimientos en diferentes industrias claves¹⁰. Por ejemplo:

1. Geriátría
2. Transporte Público
3. Manejo de Residuos
4. Tecnología Limpia
5. Farmacéutica
6. Belleza
7. Servicios Financieros (AFPs)
8. Educación
9. Servicios (ocio, deportes, restaurantes, etc)

4.2. AMBIENTE POLÍTICO Y MARCO REGULATORIO DE INVERSIONES

Desde el punto de vista político, todo emprendedor que desee buscar oportunidades en China debe entender los distintos niveles de gobierno y jerarquías existentes entre éstas, de forma tal de poder caminar y avanzar entre los distintos procesos de aprobación para una empresa extranjera. Muchos emprendedores argumentan el inadecuado sistema legal y judicial como grandes desventajas de aventurarse en China, sin embargo, esta idea es débil y está basada en el desconocimiento sobre el contexto económico de China, olvidando que China es un mercado relativamente joven con cerca de treinta años de modernización social, económica y política, comparado con mercados más desarrollados como Estados Unidos, Europa, Japón.

El ambiente regulatorio de China ha tenido fuertes cambios en los últimos treinta años, pero aún mantiene un marco restrictivo para el efectivo desarrollo de su mercado de capitales. Ésta fuerte regulación les ha permitido estabilizar sus mercados a través de bandas de precio. Pero, se caracteriza por tener un alto grado de incertidumbre, ya que a pesar de estar definida, existe una gran cantidad de excepciones o regulaciones según sector industrial, geográfico, entre otros, incluso para un mismo sector industrial.

Además existe más de una entidades para regular un mismo tema, lo que hace que el ambiente regulatorio sea aún más complejo.

La regulación para los derechos de propiedad intelectual en China aún son demasiado débiles, y no se visualizan cambios en el mediano plazo. Esto permite que la copia y la falsificación de ideas, productos sea permitido en China.

¹⁰ http://www.chinadaily.com.cn/business/2012-07/21/content_15605361.htm

Mirando hacia el futuro, el país continuará realizando mejoras a su sistema regulatorio, y pondrá a Shanghai como centro financiero internacional, esto implica que China requiere de un gran proceso de internacionalización y un marco regulatorio más simple para los negocios y la inversión extranjera. Con respecto a los derechos de propiedad intelectual, se deben fortalecer las regulaciones para que China continúe en su proceso de crecimiento, con sus zonas costeras realizando un avance en la cadena de valor y las zonas del interior industrializarse.

4.3. LA CULTURA CHINA

La diferencia cultural es otro aspecto que los inversores y emprendedores tienen que tener en cuenta al momento de pensar en China. Entender la cultura facilita las relaciones entre extranjeros y chinos, acercando al emprendedor extranjero a la forma de pensar y actuar de esta cultura con miles de años de historia. El idioma es clave en la relaciones con China; aprender mandarín o cantonés (Hong Kong) facilita la confianza y disminuye la brecha cultural. Para la cultura china, y en general asiática (Corea del Sur, Japón, China), la integridad tiene un alto valor al momento de realizar negocios. Impactando esto a tal grado que por ejemplo los negocios en China no requieren de un contrato para cerrar éste, como lo acostumbramos en la mayoría de las negociaciones occidentales. En China el concepto de confianza e integridad tiene una trascendencia de mucho mayor valor dentro de la negociación, donde a través de este concepto las partes involucradas se cuidan mutuamente y pensando a largo plazo.

El *guanxi* es otro factor que es discutido y que toca, en distinto, grado directa o indirectamente a los inversionistas locales y extranjeros. No confundir confianza con *guanxi*, ya que este último es un concepto mucho más allá del establecimiento de la confianza y que no es fácil de definir. En muchas ocasiones la importancia del *guanxi* en China es frecuentemente mencionado por los emprendedores extranjeros, incluso siendo visto como un requisito esencial para hacer negocios, sin embargo, desde el punto de vista personal y experiencia en Hong Kong, es posible realizar un emprendimiento sin *guanxi*. No cabe duda que tener un fuerte *guanxi* con las personas correctas podría facilitar algunos procesos. Por ejemplo, la relación con personas que pertenezcan al gobierno, conocer personas asociadas a importantes compañías de private equity¹¹, son atractivas fuentes de *guanxi*.

Conocer este tipo de personas puede dar ventajas y agregar valor, sin embargo, no se debe sobrevalorar, principalmente porque el ciclo de vida de cualquier emprendimiento es de largo plazo, esto quiere decir sobre tres a cinco años, por lo que el concepto *guanxi* se podría considerar en algunos pasos del ciclo de vida de un emprendimiento pero no en cada etapa.

¹¹ Private Equity in China, Challenges and opportunities

5. ANÁLISIS INDUSTRIAL

5.1. LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS Y LICORES EN CHINA

La industria de alimentos y licores en China es la cuarta más grande del mundo. Donde en los últimos años la importación en este sector ha crecido al doble desde 2006 (Revisar la Figura 6 “Importación Alimentos y Bebestibles, fuente trademap 2014).



Figura 5 Importacion Alimentos y Bebestibles

Fuente: Trademap

El principal exportador a China es Estados Unidos seguido por Malasia, Indonesia, la Unión Europea y Canadá.

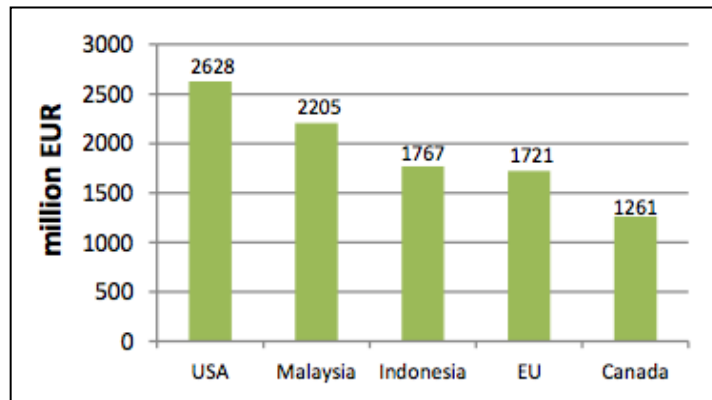


Figura 6 Los 5 Mayores Exportadores a China

Fuente: DataInternational 2011

5.2. KEY DRIVERS EN EL LA INDUSTRIA DE LOS ALIMENTOS Y BEBESTIBLES

5.2.1. INCREMENTO DEL INGRESO Y LA URBANIZACIÓN

El ingreso urbano por familia se ha incrementado en los últimos años en China y mientras más alto es el ingreso, la proporción del gasto orientado a cenas, comidas fuera de casa y alimentos empaquetados es mayor. Es este mismo grupo quien, probablemente, está dispuesto a consumir más productos extranjeros y a probar nuevos sabores y formas de cocinar.

5.2.2. SEGURIDAD EN LOS ALIMENTOS

En China han ocurrido muchos escándalos relacionados a la industria de los alimentos lo que ha llevado a la desconfianza de la población en la compra de productos locales. Todos aquellos quienes tienen un mayor ingreso están dispuestos a pagar más por productos confiables y especialmente extranjeros.

5.3. ESTRUCTURA DEL MERCADO

5.3.1. COMER FUERA DE CASA: RESTAURANTES, HOTELES, CAFÉS Y BARES

La mayoría de los alimentos y bebestibles extranjeros son consumidos en bares, cafés, restaurantes y hoteles en las principales ciudades de China. La tendencia por la comida occidental al momento de comer fuera del hogar es creciente.

5.3.2. REGALOS

La atracción por alimentos y bebestibles extranjeros es percibida como símbolo de estatus, y muchos se utilizan como opciones de regalos, por ejemplo el vino puesto en una elegante caja de madera acompañada de copas de vino u otro complemento.

5.3.3. RETAIL Y EL CONSUMO HOGAREÑO

Los snacks son los alimentos importados más populares. Más allá de algunas pastas, y algo de queso, los chinos muestran pocas señales de llevar productos occidentales para cocinar en sus casas debido a los diferentes métodos de cocina. Los hornos, a pesar de su popularidad, estos aún no son comunes en el hogar Chino. La mayoría de ellos se utiliza para cocinar pasteles o tortas.

Sin embargo, los consumidores están experimentando gradualmente nuevos sabores y comprando nuevos ingredientes, pero en escalas aún pequeñas.

Hoteles y Restaurantes	Metro, quien es el distribuidor con la más grande variedad de productos importados y cuyo mercado son pequeños y medianos restaurantes indica que sólo el 10% de sus ingresos vienen desde productos importados
Hypermarkets	La mayoría de los productos importados encuentran gran oportunidad en los hipermercados y en mercados especializados
Supermercados Especializados y boutiques	Estos locales apuntan a una clase económica media alta y ejecutivos. Generalmente emplazados en las ciudades desarrolladas del Cluster
Supermercados	Los supermercados tradicionales de alimentos importados son muy escasos. El consumidor que frecuenta estos supermercados es altamente sensible a los cambios de precio, y son menos proclives a tratar nuevos productos. Los productos importados que han logrado posicionarse en este sector son productos estándar y ampliamente disponibles, tales como pasta, salsa para pastas, jamón, aceites comestibles.
Almacén de la Esquina y Conveniente	Encontrar en estos productos importados es bajo. La principal razón es el almacenaje de estos productos, ya que este tipo de canales no tiene el espacio suficiente para almacenaje. Quienes se han arriesgado y han tenido éxito, han tenido que desarrollar un sistema de distribución integrado.
Online Retail	Es el canal más popular para la venta de productos importados, principalmente porque permite confiar que el producto es genuino.

Tabla 1 Canales de Alimentos y Bebestibles Extranjeros

Fuente: EUSME 2011

5.4. DESAFÍOS DEL MERCADO

A pesar de las oportunidades que se pueden encontrar, principalmente por el tamaño del mercado, muchas oportunidades se ven limitadas por las altas barreras y marco legal, las características del mercado y el ambiente de operación.

5.5. BARRERAS LEGALES Y REGULATORIAS

Si bien China ha reducido tarifas sobre un amplio rango de productos importados, aún mantiene restricciones fitosanitarias y etiquetamiento que limitan el acceso al mercado. Además, los cambios regulatorios aparecen y desaparecen sin previo aviso, los que frecuentemente crean confusión en los exportadores.

Por otra parte, tener un alto nivel de contactos en China es muchas veces más relevante que la misma normativa legal, y puede facilitar todo requerimiento legal y obstáculos inesperados. La obligatoriedad de los contratos si bien es ampliamente usado, es aún

más relevante el nivel de contactos personales y la influencia que cada uno de ellos pueda tener. El establecimiento de redes es clave, entendiendo este bajo la mirada China.

5.6. BARRERAS DE MERCADO

5.6.1. DISTRIBUCIÓN

Los distribuidores tienden a ser conservativos en introducir nuevos productos, ellos prefieren productos que ya existen en el mercado, por lo que los exportadores con bajo rango de oferta de productos deben buscar al distribuidor y al negocio o retail de la cadena de suministro, y que muchas veces tengan alguna relación entre ellos.

5.6.2. INFRAESTRUCTURA Y LOGÍSTICA

Existen tres puntos claves de entrada en China, Beijing, Shanghai y Guangzhou. El último tiempo China ha tenido considerables avances en rutas de alta velocidad. También existe una inversión masiva en infraestructura alrededor del Rio Delta Yangtze para acercar las ciudades del interior. Carreteras de alta velocidad han reducido el tiempo entre Shanghai y Hangzhou y Nanjing.

5.6.3. CRECIMIENTO DE LA COMPETENCIA LOCAL

En términos de competencia internacional, Estados Unidos es el más grande exportador a China de productos alimenticios con una amplia variedad. La mayoría de los productos extranjeros, si bien se caracterizan por su alta calidad y estándares de seguridad, tienen un precio mayor que los productos locales, por lo que los productores locales empujan a través del precio a los productos extranjeros a mercados de nicho.

6. PATRONES DEL CONSUMIDOR ASIÁTICO

Entender las características que determinan al consumidor Chino es esencial más aún cuando se está pensando en ofrecer un emprendimiento asociado a productos exclusivos en China.

Primero, la vida de los chinos día a día avanza y se desarrolla, lo que está llevando a que sus patrones de comportamientos de gastos están siendo cada vez más similares a las de naciones desarrolladas. El surgimiento de un nuevo segmento de la población hace que sean aún más exigentes en sus requerimientos, más individualistas en sus necesidades o deseos y cada vez más están siendo leales a marcas favoritas, manteniendo una de sus características principales que es la de incorporar tiempo en comparar productos y determinar qué beneficios les podrían otorgar las características del producto.

Si se añaden los factores sociales, económicos y demográficos resulta aún más complejo determinar un único patrón o perfil del consumidor Chino. Todos los factores mencionados llevarán a tener distintos patrones determinados, por ejemplo, según zona geográfica.

Es proyectado para el año 2020 que China representará el 19% del GDP mundial, manteniendo el segundo lugar que actualmente ocupa, con un 9%, luego de Estados Unidos. Sin embargo, aún mantendrá el bajo ingreso per cápita anual que será un equivalente a USD\$9.000 comparada a USD\$57.000 de Estados Unidos¹².

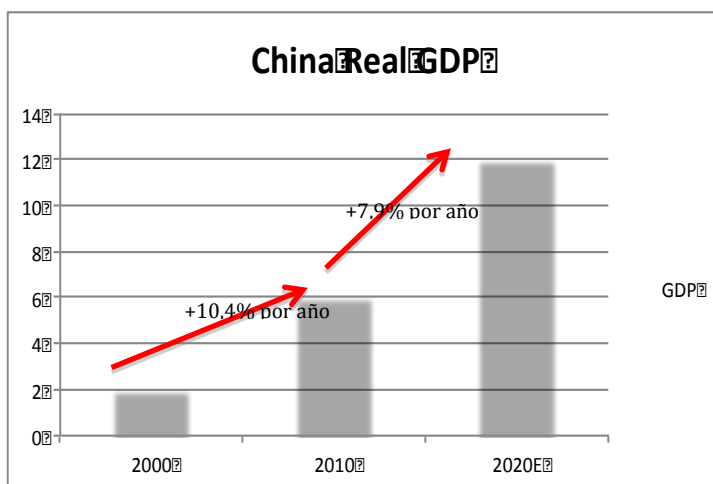


Figura 7 GDP de China en Términos Reales y proyectado Fuente: Mckinsey china

Así también se proyecta una tasa de urbanización de 850 millones de personas, las que representarán el 60% de la población total, al año 2012 la población urbana corresponde a 699 millones¹³.

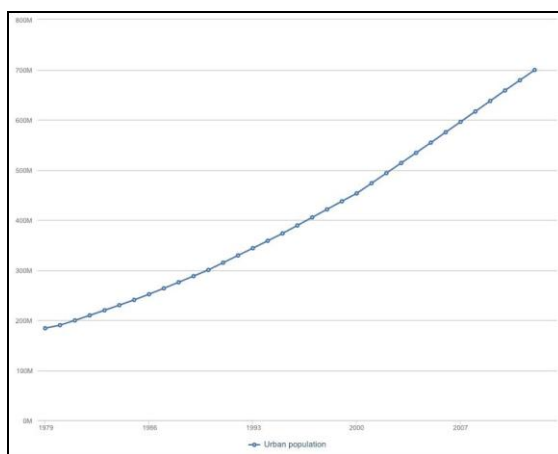


Figura 8 Población Urbana de China al 2012 Fuente: World Bank

De esta población han comenzado a surgir interesantes grupos, según el ingreso familiar percibido. Como se muestra en la figura 7, “Hogares Segmentados Por Ingreso”, y entendiendo una familia compuesta por 2,5 integrantes aproximadamente, están apareciendo nuevos grupos económicos que están en directo fortalecimiento. Primero, el florecimiento del grupo clasificado como los acaudalados (affluent) quienes perciben más de USD\$ 34.000 anuales, luego lo que podríamos entender por clase media alta (Mainstream) quienes tienen un ingreso anual entre USD\$16.000 y USD\$34.000 y la

¹² <http://www.mckinseychina.com/wp-content/uploads/2012/03/mckinsey-meet-the-2020-consumer.pdf>

¹³ <http://databank.worldbank.org/data/views/reports/chart.aspx>

reducción de dos grupos correspondientes a la clase media baja, USD\$6.000 y USD\$16.000, y los pobres quienes poseen un ingreso familiar anual menor a USD\$6.0000.

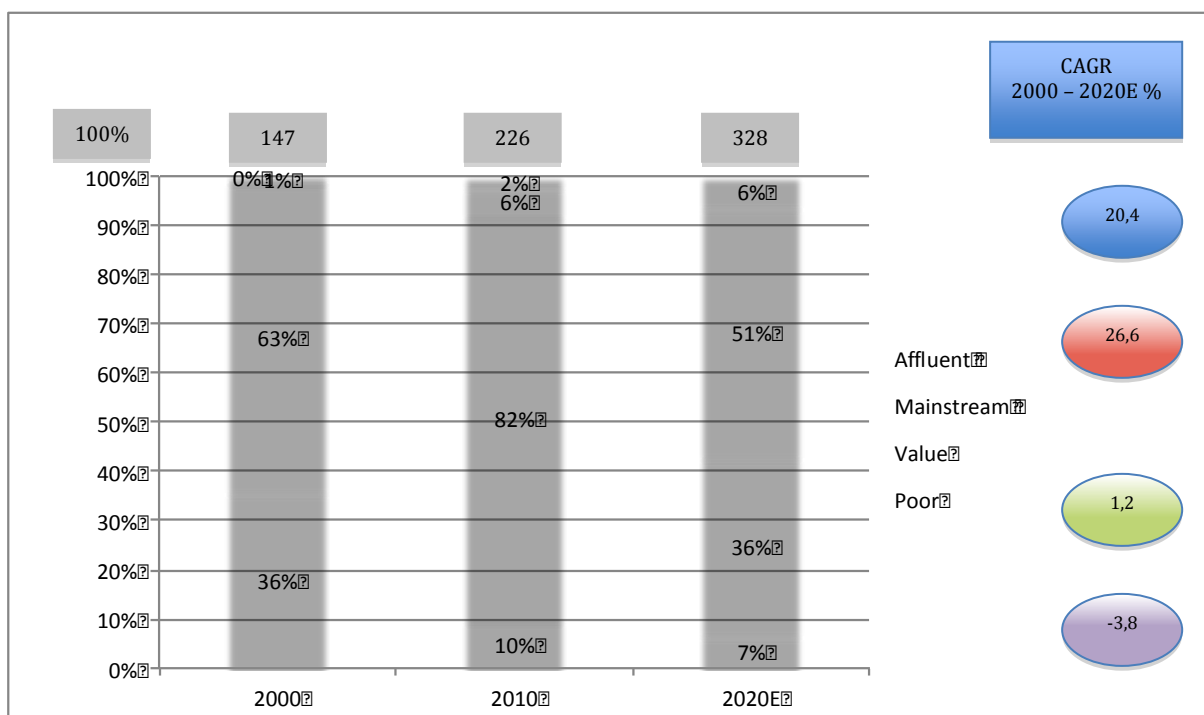


Figura 9 Hogares Segmentados por Ingreso Fuente: Mckensey Meet the 2020 Consumer

A partir de la información presentada en el gráfico 7, se observa cómo el grupo de los acaudalados y la clase media alta crecerá para el periodo el 2020. Siendo el grupo de los más ricos o acaudalados quienes alcanzarán aproximadamente los 20 millones de familias, grupo que se mantendrá en una elite para el año 2020. En la misma tendencia alcista, pero bastante significativa, un 51% de la población urbana se proyecta que pertenecerá a la clase media alta. Esto implica que este grupo llegará entonces a 167 millones de familias o 417 millones de personas, que buscarán satisfacer más allá de sus necesidades básicas. Con respecto a los grupos económicos con menor ingreso y pobres se reducirán a un 36% y 7%, respectivamente. La tendencia anterior es bastante optimista y desafía a la creación e innovación de negocios capaces de estar preparados a la nueva demanda de estos grupos al 2020.

Dado los antecedentes y la diversidad cultural de China, es necesario considerar que las necesidades que se abrirán en las distintas regiones dependerán de los niveles de ingreso o riqueza entre cada ciudad. Como se observa en la figura 8 “Distribución del ingreso y la evolución ciudades” en China, existirá una concentración de los grupos económicos. Es interesante observar que la concentración del grupo con mayor poder adquisitivo está dada en ciudades ya más desarrolladas de China, tales como Beijing y Shanghai, que pertenecen hoy en día al cluster de las ciudades avanzadas, que suman 13. Será en este cluster de ciudades avanzadas donde la mayor concentración de clase media alta existirá para el año 2020. El segundo grupo corresponde al cluster conformado por 80 ciudades en vías de desarrollo, las que en conjunto conforman el 35% del GDP urbano de China, aquí la presencia de los acaudalados será bastante menor que en el primer cluster, 7% de la población urbana, y un 67% de la población corresponderá al grupo de clase media alta.

El tercer grupo corresponde a las emergentes, que es un cluster de 369 ciudades que conforman el 33% del GDP y un 45% de la población urbana. En este grupo el porcentaje de ricos o acaudalados será aproximadamente del 4% lo que es bastante menor, diversificado en un mayor número de ciudades. La misma tendencia ocurre con la clase media alta, que alcanzará a un porcentaje del 43% de la población urbana.

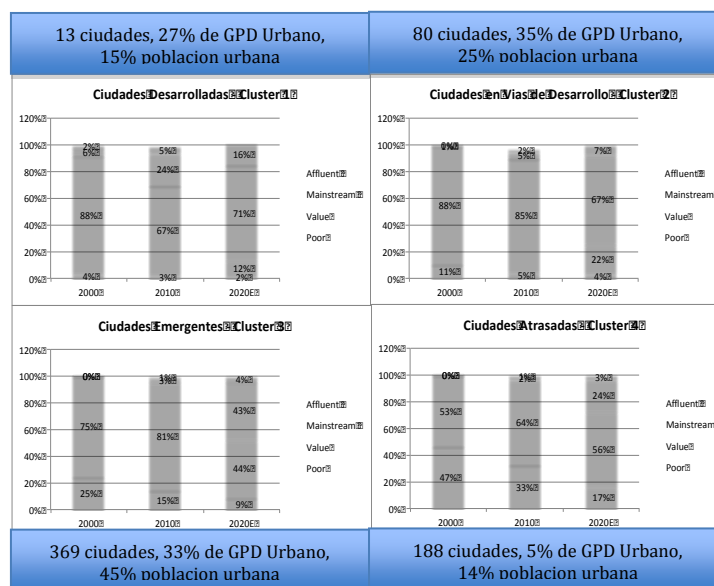


Figura 10 Distribución del Ingreso y evolución de ciudades

Fuente: Mckensy Meet the consumer 2020

Lo anterior demuestra que es altamente probable que existirán nuevos patrones de consumidores distintos por ciudades y su cultura. Ahora, el incremento de las familias en el ingreso percibido lleva a analizar el aumento del gasto discreto, que según Mckinsey tendrá transformaciones para el 2020¹⁴. Esto es bastante interesante para este modelo de negocios, pues prevé que se incrementará este tipo de gastos y tendrá modificaciones que no están asociadas a necesidades básicas. Esto quiere decir que los consumidores gastarán más en productos específicos que satisfagan otras características que van más allá de las necesidades biológicas o simplemente las realizadas en el hogar, como por ejemplo, dentro de la categoría alimentos se considera el gasto en cenar fuera del hogar o productos que generen exclusividad.

Así también se puede suponer que los sectores más ricos tendrán gastos aún más discretos, pero no se puede predecir específicamente en qué ítems para el periodo 2020. En este comportamiento del gasto se debe considerar factores asociados a aspectos psicológicos como los aspiracionales, mejorando la forma cómo se vive y así mismo cómo son vistos socialmente. Este aspecto aspiracional también influye en posponer la vida familiar, lo que significa más tiempo para entretenimiento, viajar y recreación, implicando muchísimo más tiempo para compartir con amigos y colegas.

Un tercer factor a considerar es el envejecimiento de la población en China. En general China se está convirtiendo en una sociedad vieja donde la media de edad de la población ha subido desde 34 a 37 años en los últimos diez años, llegando a ser similar a la de Estados Unidos (36,6 años) y la población sobre 65 años también se ha incrementado de

¹⁴ http://www.mckinsey.com/insights/asia-pacific/meet_the_chinese_consumer_of_2020

un 10 a un 15%, lo que genera un problema de disponibilidad de mano de obra. Pero como es propio de China, entre distintas regiones existen diferencias; por ejemplo, en seis de las 22 ciudades posee una población sobre los 65 años (Shanghai, Jingjinji, Nanji, Changchun-Haerbin, Liao Central South y Chongqing. En otras ciudades la mayoría bordea los 34 años de edad (Guanzhou, Shenzhen, Nanning, Kunming y Fuzhoan-Xiamen). Las razones que pueden explicar este fenómeno pueden ser tres:

1. Algunas ciudades han sido atraídas por un gran número de inmigrantes jóvenes en busca de trabajo.
2. Otras ciudades son pobres y la expectativa de vida es baja
3. Algunas ciudades la política de hijo único no es tan estricta

El rol de la mujer china es un cuarto factor a considerar en la economía del país, donde la participación de la mujer ya es alto, 67% comparado con 58% en Estados Unidos, 52% en Hong Kong y 48% en Japón por ejemplo. Así también la aspiración por cargos corporativos se ha incrementado en el tiempo, 76% de las mujeres en China aspiran a estos cargos comparado con el 52% de Estados Unidos. Así también la remuneración de las mujeres que trabajan en oficinas está mejorando. Todo esto hace suponer que la brecha de ingresos entre hombres y mujeres está disminuyendo, y se han transformado en un importante consumidor.

El pragmatismo del consumidor chino es otra característica fundamental al momento al realizar una compra, a pesar que estos incrementen sus riquezas. Para su decisión de compra estos preparan un presupuesto, evalúan las características que satisfacen sus necesidades y luego deciden por una opción que perciban beneficios monetarios. Pero también se está presentando una tendencia en transformarse en más individualista, lo que significa ser diferente de las masas, por lo que consideran aspectos emocionales que afectan la decisión de compra, consumidores individuales o únicos. De la tabla 1, “Consumidores Jóvenes versus Consumidores viejos” podemos determinar que especialmente las generaciones jóvenes tienen mayor disponibilidad a pagar por productos de mejor calidad y que además sientan que son únicos. Es este segmento además que utiliza internet como un medio que ayuda a la decisión de compra.

Consumidores Jóvenes versus Consumidores Viejos		Clase	
		Media	Alta
		18-34 años	35-65 años
Disponibilidad a pagar	Disponibilidad para pagar por los mejores productos	41%	31%
	Disponibilidad para pagar por Tecnología	42%	36%
Incremento de la expectativa	Autocomplacencia	45%	37%
Individualismo	Requerimientos específicos de productos que hacen falta	39%	31%
Actividad Online	Internet es parte de las vidas	44%	16%
	Siempre chequear Internet antes de hacer alguna compra	33%	18%

Tabla 2 Consumidores Jóvenes versus Consumidores Viejos
Fuente: Annual Chinese Consumer Report

La lealtad de marcas en el consumidor chino depende del tipo de ingreso, sólo las nuevas generaciones y el grupo que pertenece los acaudalados demuestran tener alta fidelidad a las marcas y esto coincide con el beneficio emocional que otorga la marca frente al deseo de ser únicos dentro de la sociedad. Por otra parte, la gran proporción de consumidores como clase media alta aún no tiene una lealtad de marcas, por lo que escoge según la variedad que encuentre en el mercado.

Luego de las características mencionadas se puede resumir que el consumidor Chino en el futuro no será sólo identificado como aquél que busca ser satisfecho con ideas convenientes, sino que además considerarán características como fácil comparación de precios, productos únicos, calidad de servicio, una red social asociada a la experiencia de los productos, esto llevará a una segmentación de los canales de distribución.

Una tendencia interesante a considerar al momento de armar un patrón de consumidores es que el consumidor Chino ha mostrado tener una tendencia a gastar en productos o servicios caros ya que los percibe como mejores (lo que es definido técnicamente como (trading up)). Esto se puede observar en la gráfica siguiente donde, en términos reales, un 34% de los chinos están gastando más en trading up, lo que significa que están dispuestos a pagar más por un producto Premium y adquirir excelente calidad¹⁵:

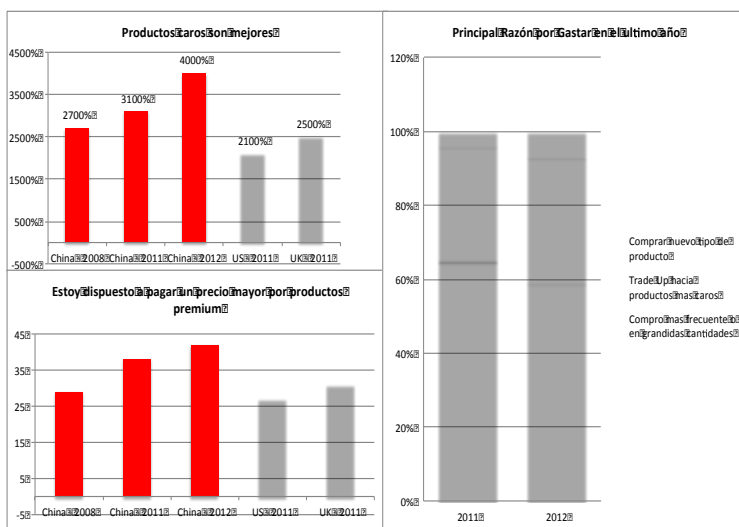


Figura 11 Disponibilidad a Pagar Fuente: CIC, Bain Survey of Luxury Good

Un patrón interesante de los consumidores chinos es su polarización en relación al uso de marcas. Ciudades desarrolladas, como Shanghai y Beijing, están prefiriendo productos de lujo sin marca, y están movilizándose desde “el mostrar” al “saber o conocer”¹⁶.

¹⁵ 2012 Annual Chinese Consumer Report

¹⁶ CIC, Bain survey of luxury Goods consumer in China 2012

6.1. LA INDUSTRIA DEL LUJO Y LA EXCLUSIVIDAD EN CHINA

Como el modelo de negocios está orientado al segmento que consume productos de lujo, es necesario entender esta industria para poder determinar qué características son las que se presentan en el consumidor del lujo.

La industria del lujo en China se ha convertido en la más grande y dinámica del mundo, alcanzando metas de crecimiento de un 85% en promedio durante diez años. Se estima, por lo demás, que la industria contabilizará por sobre el 20% de las ventas de lujo a nivel global¹⁷. Tal ha sido el crecimiento y fortalecimiento de esta industria que incluso durante la crisis financiera de Lehman Brothers, las ventas de bienes de lujo en China alcanzó el 16%. Si bien es menor en relación al periodo 2008 en 4%, sin lugar a dudas continuó siendo el más poderoso mercado del lujo en comparación al resto del mundo. Indudablemente, ésta tendencia de crecimiento del lujo, se ve soportada por dos factores:

1. El crecimiento del ingreso familiar
2. La estrategia de consumo interno

Los factores anteriores hacen además que no sólo el lujo esté al alcance de los chinos ricos, sino que también, la clase media alta de china está tomando un rol importante en el sector del lujo.

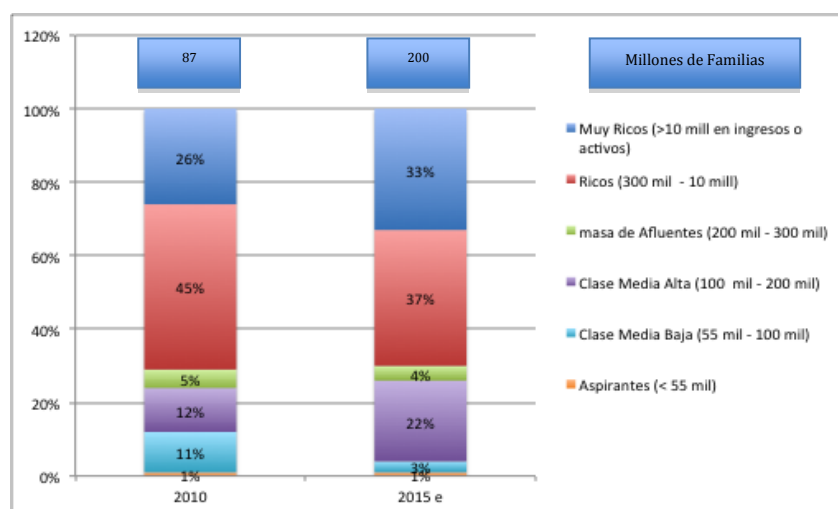


Figura 12 Distribución del Gasto en Lujo Fuente: Global Reach China Luxury 2013

Como se puede observar en la gráfica anterior, la clase media toma un rol importante y se estima que para el 2015 alcanzará un 22% de su participación en el sector. Esto, por cierto, generará nuevas oportunidades.

Para la cultura china el regalo social es una componente esencial, alcanzando el 25% de las ventas de bienes de lujo asociados a regalos personales y corporativos. No obstante, muchas personas creen que este comportamiento está asociado a la corrupción y es por esta razón que el gobierno Chino ha declarado una lucha fuerte asociado al gasto público

¹⁷ Tapping China's luxury-goods market, Mackeysey Quarterly

en bienes de lujo, sin embargo, aún es una parte importante del gasto en lujo como se aprecia en el gráfico.

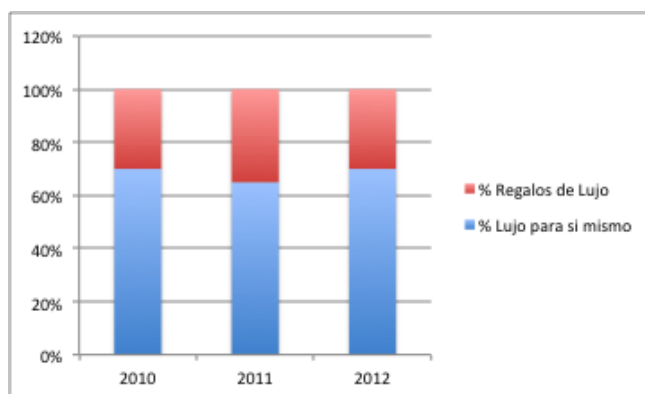


Figura 13% Gasto en Lujo Fuente: Global Reach China Luxury

La sofisticación en la industria es cada vez más grande y esto se debe a que los chinos están accediendo a través de diferentes canales a los bienes de lujo, por ejemplo a través de internet, viajes fuera del país y algunos modelos de negocios nuevos como son la experiencia de compra por tercera mano¹⁸. Con todo este surgimiento de canales de información y accesos, los consumidores chinos son más familiares a muchísimas marcas de lujo internacionales.

La industria del lujo ha estado siendo dominada prácticamente por 7 categorías de productos:

1. Cosméticos, Perfumes y cuidado personal
2. Relojes
3. Carteras y maletas
4. Ropa de hombres
5. Joyas
6. Zapatos
7. Ropa para mujeres
8. Otros (anteojos, accesorios, vajilla, cubiertos de plata y algunos nichos de lujo relacionados a como carteras)

Las compras en la industria del lujo se pueden clasificar en dos grandes grupos según donde se origina la compra por parte del consumidor. Éstas pueden ser compradas adquiridas en China mediante un proceso normal de compra, o por medio de compras en el extranjero, particularmente, cuando se viaja. Éste último representa el 56% de las compras asociadas al lujo¹⁹. Las razones del por qué preferir comprar fuera de China obedece a dos factores:

1. Precios más bajos
2. Más variedad de productos

¹⁸ <http://www.65daigou.com/>

¹⁹ China Luxury Markets 2010, Bain & Company, november 2010

A diferencia de aquellos consumidores dentro de China quienes son movilizados en sus decisiones de compra por:

1. Impulso
2. Acceso a los servicios post venta

La tendencia de continuar comprando bienes de lujo en el extranjero se ha incrementado, alcanzando un 60% durante el periodo 2012²⁰. La explicación a esta preferencia se sustenta en *la diferencia de precios de un bien comprado en China versus en el extranjero*. La gran diferencia de precios ha potenciado el consumo en la industria del lujo obtenido en el extranjero. Las altas tasas de importación e impuestos al consumo de estos bienes empuja inevitablemente a precios más altos para vender estos productos en China. Además, si se incorporan los altos precios de arriendos de locales, el incremento de los costes laborales, la logística que no es algo obvio en China, todos estos costes impactan directamente al precio final del producto.

El ahorro pasa a ser la principal razón para el consumidor chino para comprar fuera del país, ya que las diferencias de precio si se comparan algunos bienes de esta categoría entre Shenzhen y Hong Kong están en el rango del 11% al 40% de diferencia.

Internet en la Industria del Mercado del Lujo en China

La proliferación online de esta industria se ha estado convirtiendo en un componente clave, dominando el canal de medios sociales donde el consumidor chino obtiene la información relacionada al precio, calidad y tendencias del lujo, ocupando el primer lugar con un 79% del medio utilizado. El segundo medio importante son las noticias a través de páginas web con un 68% y último videos en la web con un 31%²¹.

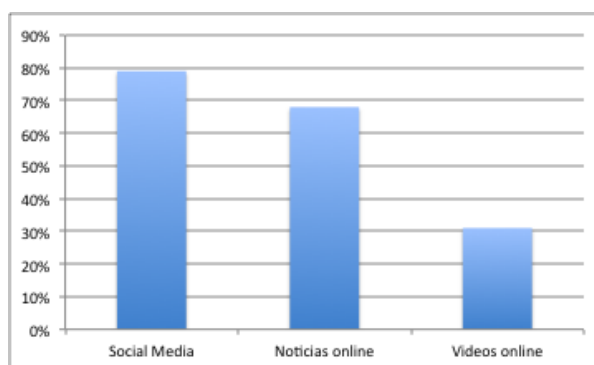


Figura 14 Donde los chinos consiguen información sobre bienes de lujo en internet
Fuente: CIC, Bain Survey of Luxury Consumers in Mainland China

Este crecimiento del mundo digital ha fomentado el e-commerce, y cada vez más sofisticados, dado lo difícil que es abrir un local físico, las marcas están prefiriendo abrir comercios online, donde los chinos puedan discutir sobre tendencias y realizar un benchmarking.

²⁰ China Customs, compiled by the Fung Business Intelligence Centre

²¹ Bain survey of luxury Goods Consumers in Mainland China 2011

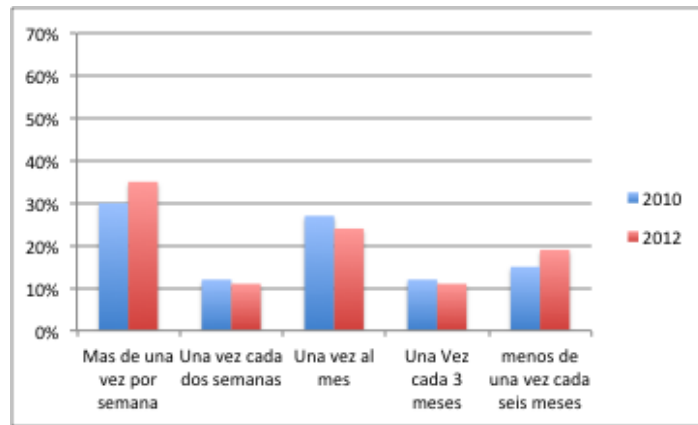


Figura 15 ¿Cuán Frecuentes Utilizan internet para buscar productos de Lujo?
Fuente: Global Reach China Luxury

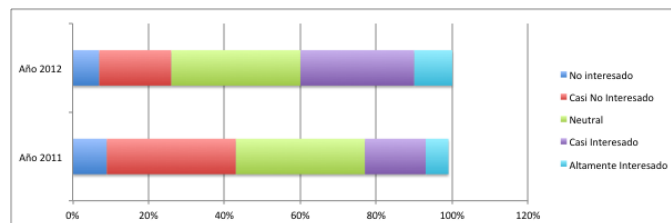


Figura 16 ¿Está interesado en realizar compras de bienes de lujo a través de internet?
Fuente: Global Reach China Luxury

De acuerdo a la figura 14 la tendencia por realizar compras de bienes de lujo vía online durante los dos últimos años ha estado incrementándose y está evolucionando cada vez más como canal de venta para la industria del lujo. Según el siguiente gráfico, una de las razones ha sido la conveniencia de éste canal, ya que permite realizar un merchandising entre productos y también la existencia de mejores precios.

Barreras que se presentan en este canal son la desconfianza en la autenticidad de los productos que ofrecen, servicios post venta y la seguridad del pago.



Figura 17 Motivaciones versus Barreras para compras online
Fuente: Global Reach Chinese Luxury

En resumen, el mercado del lujo es un mercado altamente competitivo y está altamente dominado por marcas extranjeras, ya que son las marcas que los consumidores chinos prefieren especialmente aquellas que tienen una larga historia y una herencia única. Muy pocas son las marcas locales reconocidas y apreciadas por los chinos, pero destacan algunas como:

1. Maotai: Es una marca de licor chino que se encuentra en la lista de regalos preferidos para hombres²²
2. Trands: marca de vestimenta para hombres
3. NE-TIGER y Shanghai Tang: marcas de tiendas de vestir fashion
4. Qeelin: Joyería

Sin embargo, a pesar del dominio de marcas extranjeras se están abriendo marcas locales que han comenzando a aprender desde las marcas occidentales, incluso algunas marcas extranjeras están observando el comportamiento de marcas locales para invertir en ellas, como por ejemplo en el año 2012, el grupo francés PPR adquirió la mayor parte de la compañía de lujos Qeelin²³.

Finalmente en la industria del lujo y especialmente en el mercado chino, reconocen que un factor clave para el éxito es mantener la confianza en el cliente. Es frecuente en los mercados del lujo y así también en otras industrias que se realicen descuentos o beneficios especiales para los VIP, como por ejemplo, Louis Vuitton quienes regalan un viaje a Mongolia para sus diez clientes VIP o algún evento especial. O también invitar celebridades del mundo de la moda, o identificar algunos eventos importantes para los chinos como fue el año de la serpiente y realizar objetos con la estampa de una serpiente. Todo con el fin de poder atraer clientes y mantenerlos fiel a la marca, tratando de transmitir que son únicos y que el beneficio percibido es de alta calidad, único y justifica su precio.

Desafíos:

1. Mantener la Confianza del consumidor
2. Incremento de la sofisticación
3. Mujeres están creciendo en el mercado del consumo
4. Potencial reducción en las tarifas asociadas al lujo pueden impactar
5. Más exigentes en la importación

²² <http://img.hurun.net/hmec/2013-01-15/201301151541117114.doc>

²³ <http://www.luxury-insider.com/luxury-news/2012/12/ppr-acquires-majority-stake-in-qeelin>

7. EL NEGOCIO: MOVILIZANDO AMÉRICA LATINA EN EL MERCADO DEL LUJO CHINO

De acuerdo a las estadísticas de la Cepal, Latinoamérica y China han desarrollado fuertes lazos comerciales, llegando a igualar a la Unión Europea en bienes importados. El factor de crecimiento de los flujos comerciales entre Asia-Pacífico y Latinoamérica se ha multiplicado por 3 en un periodo de seis años. Donde los productos más importados por Asia desde Latinoamérica son los recursos minerales y algunos alimentos básicos como se muestra en la tabla siguiente²⁴.

SA2002	Principales Productos	Participación en 2011	Crecimiento 2010-2011	% Exportado a Asia-Pacífico	Principales Exportadores y Participación
260111	Concentrado de Hierro y Acero	15	49,8	76,2	Brasil (90%), Chile (9%)
270900	Aceite de Petróleo	13,8	54,1	14,4	Venezuela (52%), Brasil (27%)
	Minerales de Cobre y sus concentrados	10,6	11,2	71,4	Chile (62%), Perú (24%)
120100	Semillas de Soja	9,8	39,5	72,3	Brasil (73%), Argentina (27%)
740311	Cátodos de Cobre Refinado	9,3	4,6	55,4	Chile (93%)
890520	Aglomerados de mineral de Hierro	2,7	29,2	46	Brasil (100%)
470321	Pienso para animales (de Soja)	2,3	26	25	Chile (96%)
261610	Aceite en Bruto de Soja	1,6	8,2	39,4	Brasil (54%), Argentina (12%)
720293	Cortes de Avelanes y espejos	1,5	37,1	54,9	Brasil (100%)
240120	Azúcar de Caña sin Refinar	1,4	1,6	20	Brasil (88%)
	Principales 10 productos	68,1	30,1	35,9	
	otros productos	31,9	25,9	8,3	
	Total	177073	28,7	17,4	

Tabla 3 Países ALADI: Principales Productos exportados a Asia-Pacífico, 2011 en porcentaje
Fuente: CEPAL, COMTRADE

Un factor que ha sido favorable para esta relación se encuentra en la liberación comercial que ha ocurrido en los últimos dos años entre China y Latinoamérica, principalmente Chile, Perú, Costa Rica y la probable incorporación de Colombia.

Pero en el mercado del lujo, Latinoamérica pareciera que no ha logrado posicionarse en el gigante asiático, quizás al no crear suficiente valor a sus productos como a través de la imagen, el color, sabores, emociones, etc., o por aversión al riesgo en este tipo de nichos en el gigante asiático. Latinoamérica es conocido por ser un gran proveedor de recursos naturales, pero pocas veces se ha arriesgado a generar valor a sus recursos, incrementado así el valor, no sólo por la funcionalidad del producto, sino por factores más emocionales.

Sin duda existen nichos asociados al lujo en los cuales Latinoamérica aún puede competir, por ejemplo de la siguiente tabla podemos observar que los chinos ven algunas categorías que podrían emerger en el mundo del lujo, como el alcohol, las cenas en restaurantes, spas y tratamientos de bellezas entre otros.

²⁴ CEPAL, sobre la base de Naciones Unidas, Base de Datos Estadísticos sobre el comercio de mercaderías (COMTRADE).

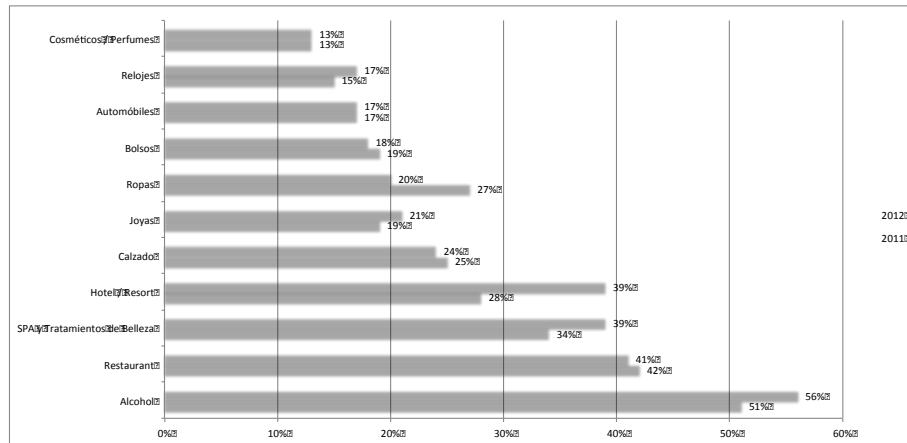


Figura 18 Desde qué nichos emergerán nuevas marcas

Son en estos nichos donde este business plan desea evaluar oportunidades de inversión considerando que podemos encontrar productos exclusivos como:

- Vinos
- Aceite de Oliva
- Aceite de Trufa Blanca o negra
- Pisco Peruano
- Vestimenta de alta costura en Alpaca

La siguiente tabla es un modelo que cuantifica y ayuda a seleccionar si un producto cumple con variables que se podrían considerar para un bien de lujo. Este modelo se basa en conectar las propiedades funcionales y las emocionales de un producto para determinar el valor de lujo que pueden ofrecer.

La ponderación ha sido propuesta tomando en consideración que en los bienes o productos de lujo, la emocionalidad que genera en el individuo y en el grupo están por sobre las funcionales y el precio del producto²⁵. Tomando una base de 10 productos se ha ponderado con una escala de 1 a 3 cada uno de los diez bienes, donde uno es de un bajo impacto y 3 alto impacto. Además, se ha considerado el factor de tratado comercial con el país, sólo con el objetivo de poder facilitar las barreras arancelarias y comerciales entre China y Latinoamérica.

²⁵ <http://www.amsreview.org/articles/wiedmann07-2007.pdf>

Tabla 4 Modelo del Concepto del Lujo²⁶

Producto	Valor Lujoso							País	TLC con China	Ponderación
	Valor Financiero	Valor Funcional	Valor Individual			Valor Social				
	0,15	0,15	0,4			0,3				
	Alto Precio	Calidad Alta	Exclusivo	Impacto en los sentidos	Valor Materialístico	Herencia	Fortalezas			
Vino	3	3	3	3	3	3	3	Chile	1	6,3
Aceite de Oliva	2	3	3	3	2	1	1	Chile	1	4,55
Aceite de Trufa Blanca	3	3	3	3	3	2	3	Chile	1	6
Aceite de Trufa Negra	3	3	3	3	3	2	2	Chile	1	5,7
Pisco Peruano	3	2	3	2	2	3	3	Perú	1	5,35
Alpaca de Alta Costura	3	3	3	3	3	3	3	Bolivia	0	0
Alpaca de Alta Costura	3	3	3	3	3	3	3	Perú	1	6,3
Ron	3	3	3	3	3	3	3	Guadalajara	0	0
Café Arábico	3	3	3	3	2	3	3	Colombia	0	0
Lapiz Lázuil	2	3	3	3	2	3	3	Chile	1	5,75
Esmeraldas	3	3	3	3	3	3	3	Colombia	0	0

Al realizar la ponderación de cada bien se detecta que dos bienes podrían ser altamente atractivos para el mercado en Asia, tales como el Vino y el tejido de Alpaca. Sin embargo, para interés de esta start-up el foco está en llevar una gama de productos gourmet desde Latinoamérica a China, por lo que los productos a considerar corresponden a:

- Vinos Exclusivos (Viñedo Chadwick, Tatay de Cristóbal, Almaviva, Casa Lapostole, Boroboro y Kai)
- Aceite de Oliva

Cabe destacar que el Ron no está siendo considerado pues Guadalajara no tiene acuerdos comerciales con China pero podría ser otro nicho a explorar.

Para fundamentar las oportunidades de estos dos productos se realiza un cruce de esta selección basada en el modelo del lujo, con sus mercados y proyecciones en China.

²⁶ <http://www.amsreview.org/articles/wiedmann07-2007.pdf>

7.1. ESTUDIO DE MERCADO DEL VINO EN CHINA

El vino chileno durante los últimos 13 años se ha convertido en un producto embajador de nuestro país, con presencia en más de 150 países. Y han sido sus características de color, aroma, sabor, he historia de más de 450 años, los que han llevado a su reconocimiento internacional como vino de excelencia²⁷.

Ha sido su categoría de vino de excelencia que le ha permitido su posicionamiento como el cuarto exportador de vinos en China, totalizando USD\$ 48,9 millones de dólares, para el primer trimestre del periodo, representando 5,45% del mercado. El liderazgo pertenece a Francia con una participación de mercado del 56% seguido de Australia con un 12,5%.

El vino se encuentra presente en gran parte del país, pero sólo en las zonas costeras es donde el vino importado se ha posicionado y ha tenido mayor crecimiento económico, durante los últimos 20 años. Alcanzando, aproximadamente, los 400 millones de habitantes, transformándolo en un mercado muy atractivo y muy competitivo, pues la inmensa mayoría de los productores está enfocada en este mercado y zona.

Sin embargo, existe una gran potencial en las ciudades que pertenecen al cluster 2 y 3, particularmente, en aquellas ciudades que tienen un crecimiento acumulado superior a, las ya tradicionales, Shanghai, Beijing o Guangzhou. Ciudades que representan a un consumidor con mayores niveles de ingresos, más globalizado y en busca de conocer nuevos estilos de vida, como el occidental. Esto permitiría un incremento del 50% en ventas entre el año 2013 al 2016²⁸.

Por lo tanto, son sus características de excelencia y su creciente posicionamiento en el mercado Chino lo que hace de él un producto atractivo para explorar con marcas chilenas más exclusivas.

En la industria vitivinícola existen dos grandes segmentos: el vino local, que se elabora a base de vino importado a granel y es comercializado por joint ventures; y el vino importado ya embotellado. Obviamente, la diferencia de precios entre uno y otro es totalmente distinta.

La industria del vino en China ha estado en constante crecimiento, actualmente el segundo en Asia después de Japón y se estima que a partir del año 2015 tome el primer lugar como importador de vinos de Asia. La competencia en este mercado se ha vuelto cada vez más intenso y los vinos extranjeros han fortalecido su competitividad.

La cadena de distribución es clave para alcanzar el éxito en la industria del vino. Hoy en día existe la infraestructura apropiada para poder facilitar el proceso de distribución de los productos. No obstante, carece de una red nacional de distribución, más bien está compuesta por diferentes distribuidores, quienes agregan sus costes a lo largo de la cadena de distribución.

Desde la perspectiva regulatoria y supervisión éstas han mejorado. Luego que China se incorporara a la Organización de Libre Comercio, ha reducido sus tarifas arancelarias para una variedad de productos agrícolas, sin embargo, aún posee medidas

²⁷ <http://en.prnasia.com/story/52985-0.shtml>

²⁸ <http://business.nab.com.au/new-market-opportunities-for-wine-in-china-4696/>

proteccionistas asociadas a los impuestos para productos extranjeros. Chile posee ventajas en este punto sustentado en el acuerdo de libre comercio firmado en el periodo 2005 por ambos países, el que acuerda que a contar del periodo 2015, Chile tendrá tasa cero tasa arancelaria.

El consumidor también ha cambiado, significativamente por el aumento en su ingreso per cápita y demanda determinadas características como:

- Alta Calidad
- Empaque e imagen moderna
- Seguridad en el contenido y sus ingredientes
- Conveniencia
- Mas variedades

Un aspecto importante a considerar es la pobre imagen de marca y calidad de los productos chilenos. Por lo que se requiere de estrategias de colaboración por parte del gobierno chileno para ayudar a iniciativas de fomentar nuestros productos y marca en el mercado Chino .

7.2. PROCESO DE EXPORTACIÓN DEL VINO DESDE CHILE A CHINA

En general el exportador vende directamente al importador, buscando entre un 20 a un 40 por ciento de margen. El importador busca alcanzar un margen entre 20% y 35% en sus ventas a retailers, minoristas y entre un 30% a un 60% en el canal HORECA. Aquí también se deben incluir costes de seguros, transporte, aranceles (4,2%), impuesto a los bienes importados (10%) y el IVA, 17%, pagándose sobre el valor CIF, costos, seguros y fletes.

Un ejemplo que presenta ProChile es “si una botella aparece en góndola de supermercado con un precio de 200 RMB (31,9 USD) esa botella habrá pagado un IVA de 19,7 RMB y un 10% de impuesto al consumo (sobre el precio del CIF) correspondiente a 11,8 RMB. De los 200 RMB el minorista solo ve 169,4 RMB. Comúnmente, un supermercado buscará marginar con esa botella 25%, por lo tanto le costó unos 135,5 RMB al momento de comprarla al importador. Él por su parte asumiendo que busca una ganancia de un 30%, habrá pagado 104,2 RMB por la botella, precio que incluye el arancel que para el 2012 corresponde a 4,2%, por tanto el precio CIF de la botella al llegar a China era tan sólo de 100 RMB”.

Con respecto a la aplicación de la tecnología, la comercialización cada vez más está utilizando internet para su venta, donde se pueden encontrar vinos más especializados y de mejor calidad que los vendidos en supermercados. Un punto que es importante considerar es el desagrado que produce ver un vino sofisticado en góndolas de supermercados, por este motivo sólo es posible acceder a través de restaurantes o internet. Existen dos portales que son importantes, uno es www.taobao.com y www.baidu.com, ambos son canales populares donde se pueden encontrar vinos, especialmente en las zonas urbanas.

Existen algunas compañías que ofrecen a través de internet vinos como:

1. Asc fine Wines
2. Bachus
3. Montrose Wines
4. Palette Vino
5. Top Cellar

Los chinos consideran factores bastantes específicos al momento de importar una marca por ejemplo:

1. País de producción
2. Región de Producción
3. Tasa de Producción Anual
4. Relación Precio Calidad
5. Bodegas
6. Historia
7. Reconocimiento de la marca
8. Estrategia de apoyo para la comercialización

7.3. ESTUDIO DE MERCADO DEL ACEITE DE OLIVA EN CHINA

En esta industria, Chile es relativamente joven, pero ha comenzado a tomar posición destacada como un productor capaz de generar una variedad de aceites de oliva de gran calidad, siendo premiado en diferentes competencias internacionales tales como: Estados Unidos, Canadá, Argentina, Italia y China²⁹.

Premiaciones que han consagrado las excelentes características químicas, organolépticas, bajos niveles de peróxidos y acidez, lo que indica la excelente calidad de las materias primas.

Además, Chile tiene muchas ventajas comparativas en relación con otros países competidores, ventajas tales como³⁰:

1. Excelente condiciones agrícolas en muchas zonas del país desde Arica hasta el Bio Bio.
2. Prácticamente bajo riesgo de adversidades climáticas, que dañan la calidad del aceite de oliva
3. La carencia del uso de pesticidas y la existencia de enfermedades.

Por el lado del consumidor chino, el incremento en la calidad de vida ha llevado a muchos nuevos hábitos, y el aceite de oliva se ha transformado en un bien atractivo dentro de la dieta diaria, sin dejar de ser aún relevantes el aceite vegetal y el de semillas, quienes continúan dominando el mercado.

Las estadística indican que el aceite de oliva alcanza apenas el 4% del total de aceite vegetal comestible producido, siendo aún bastante marginal (el consumo de aceite

²⁹ <http://www.chinagoabroad.com/en/commentary/olive-oil-investment-chile>

³⁰ http://www.fullpak.com/news_more.asp?itemid=21

vegetal alcanza los 20 millones de toneladas). Las principales razones que explican esto es:

1. La producción local alcanza sólo 20 toneladas anuales y es consumida localmente. Esta pequeña producción produce altos costos de producción.
2. Actualmente, el mercado de aceite de oliva se sustenta en la importación, ya que los costes de producción son altos y el precio en el mercado es diez veces mayor que el aceite vegetal.
3. El consumidor chino no está familiarizado con el aceite de oliva y existe desconocimiento y conciencia sobre el aceite de oliva.
4. Si bien es cierto existe una creciente tendencia sobre llevar una vida sana, aún el consumidor chino debe ser educado para diferenciar la calidad de los diferentes aceites de oliva

Se estima, que la producción interna crecerá entre un 11% y un 12% al año, siendo marginal comparada con la importación, sumado además la desconfianza en el producto chino internamente, ya que muchas veces la importación que realizan a granel de aceite de oliva la mezclan con aceites propios, o reciclan aceite de fuentes insalubres.

Las empresas dedicadas a este rubro la mayor parte de ellas son joint ventures con empresas extranjeras o locales que buscan crecer su producción. Según un estudio realizado por proChile el comportamiento de los chinos frente al aceite de Oliva aún es de priorizar el precio, incluso el color de las botellas más oscuras generan desconfianza en los consumidores chinos, prefiriendo aquellas de color transparentes.

En China existen 50 marcas de aceite de oliva, de las cuales el 98% son importaciones desde España, Italia y Grecia, quienes son los principales jugadores en el mercado de aceite de oliva en las ciudades más desarrolladas como son: Beijing, Shanghai, Tianjin, y Guangzhou.

La demanda para el aceite de oliva hasta el 2013 ha sido exponencial como se observa en la figura 18 “Importaciones de China de Aceite de Oliva” y continuará en una tendencia auspiciosa.



Figura 19 Importaciones de China de Aceite de Oliva Extravirgen Fuente: TradeMap

Al igual como el vino el aceite de oliva ha tenido sustancial crecimiento en las zonas costeras, logrando un pick de consumo durante el periodo de festividades de año nuevo para ofrecer el producto como regalo o con otro artículo u obsequio.

Como se mencionó anteriormente la producción interna no es capaz de satisfacer la demanda interna, principalmente a que China con sus 9.600.000 Km² aproximadamente de superficie, sólo es cultivable una pequeña porción de ella y el área para el cultivo de olivas es aún más pequeño. Considerando que se proyecta para los próximos años la necesidad de unos dos mil millones de metros cuadrados de plantaciones para satisfacer las necesidades de consumo de los chinos y el país cuenta con 0,2 mil millones de metros cuadrados cultivables, por lo que el mercado es bastante atractivo.

Hasta ahora aún el mercado de aceite de oliva en China está en sus etapas iniciales, por lo que no existe aún una monopolio y la competencia no es fuerte aún. Se deben realizar fuertes inversiones de marketing y actividades de promoción para que el mercado se continúe desarrollando.

El mayor consumidor que compra el aceite de oliva pertenece a un sector económico alto o medio alto y principalmente prefiere comprar aceite de oliva extra virgen por sus beneficios saludables y por su graduación. Además prefiere productos cuyo origen de seguridad, calidad y sean populares. Este consumidor, prefiere preparar su comida en casa o ir a restaurantes exclusivos donde los productos que se ofrecen son de alta calidad³¹.

En general la regulación en China para introducir alimentos es estricta y bien regulada, donde muchas veces debe pasar el producto por una serie de revisiones antes de ser aceptada su introducción. Con respecto a los impuestos, Chile goza de una ventaja nuevamente por su tratado de libre comercio, donde actualmente la tasa de impuesto es del 3% y a contar del 2015 se reducirá a cero por ciento.

La distribución, similar al vino, es estratégica, debido a su complejidad y serie de distribuidores y agentes.

Con las proyecciones de demanda china y las características que han posicionado Chile en su aceite de oliva, es atractivo considerar introducirse en el mercado gourmet en China.

En cuanto a canales de difusión existen portales dedicados a la promoción de aceite de oliva, así como a la venta en línea, algunos de los que se podrían mencionar son:

- OK Oil
- Olive Oil Life
- Glyzs

Algunos problemas que los importadores ven en el consumidor chino son asociados a que no tienen mayor conocimiento sobre el aceite de oliva. Algunos de los aspectos son:

- No distinguen el aceite de distintos países, colores, grados y sabores

³¹ <http://www.internationaloliveoil.org/estaticos/view/389-market-research>

- No identifican el aceite de oliva bueno y malo, por la etiqueta
- Desconocen la historia del aceite de oliva
- No pueden adquirir la información detallada en la etiqueta adjunta

7.4. ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN

China, sin lugar a dudas, se ha convertido en uno de los mercados emergentes más atractivos por las razones descritas en capítulos anteriores, y es apetecido por grandes, medianos y pequeños inversionistas y emprendedores que desean aventurarse en este mercado, y Latinoamérica no está exenta.

En esta búsqueda por una oportunidad en China, la herramienta con mayor probabilidad de éxito para el desarrollo y conquista del consumidor chino es la “internacionalización”, entendiendo ésta como la totalidad de operaciones necesarias para establecer relaciones relativamente estables entre la empresa y el mercado internacional. Todo esto a través de un proceso que significa proyección internacional.

Según el autor José Jarillo, la internacionalización es un proceso por etapas, donde la empresa exportadora desarrolla conocimiento diferenciado y especializado para gestionar y operar sus actividades en el mercado internacional objetivo³².

Las razones para internacionalizarse son variadas, siendo una razón obvia la expansión para permitir alcanzar nuevos clientes, que permitirán el aumento del ingreso y las utilidades a la compañía.

Las empresas que desean expandir sus límites nacionales, y más aún si hablamos de China, deben considerar no solamente los obstáculos económicos sino que los culturales, sociales, de preferencias o gustos del consumidor, ambientales, competencia, tecnológicos y legales.

Existen tres tipos de estrategias de internacionalización:

- *Exportación* : Su valor agregado es generado en los países de origen. Es decir, es producido en el país exportador, movilizándose los productos por tierra, mar o aire para ser comercializados a sus clientes extranjeros.
- *Acuerdos Contractuales*: Son acuerdos de cooperación o alianza estratégica entre empresas.
- *Realizar inversiones extranjeras* : La empresa realiza inversiones en el mercado internacional objetivo, comprometiendo sus propios recursos.

Para complementar nuestro modelo de negocios necesitamos revisar las ventajas y desventajas de las diferentes estrategias de internacionalización, para luego evaluar aquella que tiene mayores ventajas para nuestro modelo de negocios quien está focalizado en productos gourmet Premium.

³² Estrategia Internacional: Más Allá de la Exportación, José Carlos Jarillo Mossi, 1991

7.5. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN

7.5.1. EXPORTACIÓN

La exportación es el proceso de comercializar bienes en el extranjero, producidos estos en el país exportador o de origen. Para su comercialización la empresa exportadora debe movilizar sus productos fuera de sus fronteras ya sea por aire, tierra o mar y además considerar complicaciones como aduana, cambio monetario, idioma, legislación entre otros.

Existen dos tipos de exportación:

Exportación Indirecta: La empresa realiza su comercialización a través de intermediarios locales e independientes. Son los intermediarios quienes se responsabilizan de todas las tareas del proceso de exportación, no siendo partes del proceso de producción del producto. Estos realizan selección de canales, distribución, promoción, otros servicios.

Ventajas de la Exportación Indirecta - Broker	
Ventajas	Desventajas
1.- No requiere experiencia internacional 2.- Bajos costos para alcanzar los mercados internacionales	1.- No existe poder sobre las estrategias de marketing y la selección del mercado final

Tabla 5 Ventajas de la Exportación Indirecta - Broker

Ventajas de la Exportación Indirecta - Agente	
Ventajas	Desventajas
1.- La empresa exportadora aprovecha la experiencia y red de contactos del intermediario local 2.- Los costos son compartidos 3.- Las compañías pagan sobre resultados	1.- Si el intermediario no es especializado en un producto puede perder atención del producto 2.- Si la demanda crece exponencialmente, podrían existir problemas debido a la dependencia del intermediario 3.- No existe exclusividad

Tabla 6 Ventajas de la Exportación Indirecta - Agente

Exportación Directa: La empresa exportadora vende directamente a su importador final, haciéndose cargo de las tareas anteriormente mencionadas.

Ventajas y Desventajas Exportación Directa respecto a la Exportación Indirecta	
Ventajas	Desventajas
1.- Mayor control sobre las actividades de marketing y posible incremento de ventas	1.- Mayor inversión y riesgo
2.- Mayor control sobre las exportaciones	2.- Menos flexibilidad
3.- Mayor know-how, a través de la transferencia directa del feedback	
4.- Libertad en la selección de segmentos de mercados	

Tabla 7 Ventajas y Desventajas Exportación Directa Respecto Indirecta

Ventajas y Desventajas Exportación Directa en relación a otras estrategias	
Ventajas	Desventajas
7.- Respecto a otros métodos	
8.- Producción concentrada, gatillando economías de escalas	1.- Se renuncia a hacer uso de las ventajas comparativas de otros países
9	2.- No es aconsejable cuando existen elevados costos de transporte, aranceles de aranceles de comercio
3.- Evita las complejidades y costos de las estrategias de mayor compromiso	

Tabla

8 Ventajas y Desventajas Exportación Directa vs Otras Estrategias

7.5.2. ACUERDOS CONTRACTUALES

En general, corresponden a acuerdos de cooperación o alianzas estratégicas entre empresas. Entre los acuerdos contractuales existen:

Piggyback : Cuando un fabricante utiliza sus canales en otros países para comercializar los productos de otros fabricantes, conjuntamente con los propios.

Joint-Venture: Conocida como coinversión o inversión conjunta, es un acuerdo contractual mutuo entre dos o más empresas que aportan capital y/o activos tecnológicos y maquinarias, creando así una empresa en el exterior compartiendo la propiedad y el control de la misma. La empresa extranjera aporta capital y tecnología y la empresa local aporta capital, conocimiento del mercado local y acceso al mismo.

Licencias: Acuerdo contractual entre dos empresas establecidas en países diferentes, por el cual una de las empresas concede a la otra el derecho a usar un proceso productivo, una patente, una marca registrada, un secreto comercial u otros activos intangibles a cambio de un pago fijo. Esta se utiliza cuando los costos de transporte encarecen demasiado el producto en el extranjero o país de destino, o existen barreras a la importación por motivos de divisas.

Franquicia : Corresponde a la cesión del producto o línea de producto, nombres, marcas, know-how sobre los procedimientos de gestión y comercialización de un negocio a una empresa extranjera

Ventajas y Desventajas del Acuerdo Contractual	
Ventajas	Desventajas
1.- Rápida expansión con bajo riesgo y costo.	1.- Costos de búsqueda, negociación y control.
2.- Pueden atenderse mercados marginales donde se limita la inversión directa	2.- Se corre el riesgo de perder la reputación, por un mal uso del Know-How
3.- Puede ser un primer paso para comprobar la realidad de un mercado	3.- Si la relación es insatisfactoria puede resultar difícil terminarla.
4.- Posibilidad de utilizar conocimientos, directivos, y políticas de marketing locales.	4.- Cuando expira el acuerdo, puede convertirse en un competidor una de las sociedades participantes
5.- No es necesaria una gran inversión en recursos directivos propios. proveer un alto retorno sobre la inversión inicial	5.- Mantener los estándares entre las unidades puede resultar complejo, sobre todo en el caso de las franquicias

Tabla 9 Ventajas y Desventajas del Acuerdo Contractual

7.5.3. INVERSIÓN DIRECTA EXTRANJERA

Esta estrategia de internacionalización es la más arriesgada ya que compromete capitales y recursos propios. Pero así también es la que genera mayores retornos en el largo plazo, siendo la estrategia preferida por las empresas con mayor experiencia internacional. La empresa puede realizar su producción en el país extranjero a través de distintos medios como:

- Ser parte de la cadena de valor: Acabado final del producto, embalaje, empaquetado
- Producir partes y piezas
- Ensamblajes
- Control de Calidad

Otra forma es producir a través de terceros por medio de un contrato de manufactura o licencia.

Ventajas y Desventajas de Estrategias de Inversión Directa	
Ventajas	Desventajas
1.- Es posible adaptar los productos a la demanda de los distintos mercados y dar un mejor servicio.	1.- La inversión total es a través de recursos propios.
2.- Es posible fortalecer la capacidad competitiva de la empresa.	2.- Dificultades en la selección de un socio adecuado.
3.- Se comparten costos y riesgo de entrada.	3.- Posibilidad de fricciones entre las partes debido a diferencias culturales, estilo de dirección, prácticas de negocio, etc
4.- Pueden aprovecharse las relaciones que tiene el socio con otras empresas, gobiernos, etc	4.- Problemas de asignación en las funciones relacionadas con el control

Tabla 10 Ventajas y Desventajas de Estrategia de Inversión Directa

7.5.4. ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA PRODUCTOS GOURMET

Considerando los aspectos cualitativos de las ventajas y desventajas expuestas en la sección anterior un modelo de negocio que facilitaría la entrada de los productos a China es el modelo de Exportación y para el nicho de productos gourmet definitivamente un modelo de agente por las siguientes razones:

- Los productos Premium no buscan economías de escala, sino tomar beneficios por su categoría Premium, por lo tanto se requiere un consumidor exclusivo dispuesto a pagar la experiencia de disfrutar el producto
- Bajo riesgo : La mayoría de las compañías desean internacionalizarse tomando bajos riesgos de perdidas
- Conocimiento del mercado: El agente conoce la cultura y tiene los contactos para el proceso de distribución y venta.
- Asociación: Distintas empresas de productos gourmet pueden formar alianzas para ofrecer sus productos y utilizar el agente como medio de comercialización de productos complementarios.

7.6. SEGMENTACIÓN DE MERCADO

China es el cuarto país más grande de nuestro planeta, luego de India y el primero en poseer la población más grande. En China existen cuatro tipos de ciudades, clasificadas según población y crecimiento económico (PIB).

Las ciudades más poderosas de China son Beijing, Shanghai, Shenzhen y Guangzhou, las que concentran un 9% de toda la población de China. Más allá de estas poderosas y costosas ciudades existen otras con grandes perspectivas económicas que son las clasificadas en el cluster 2.

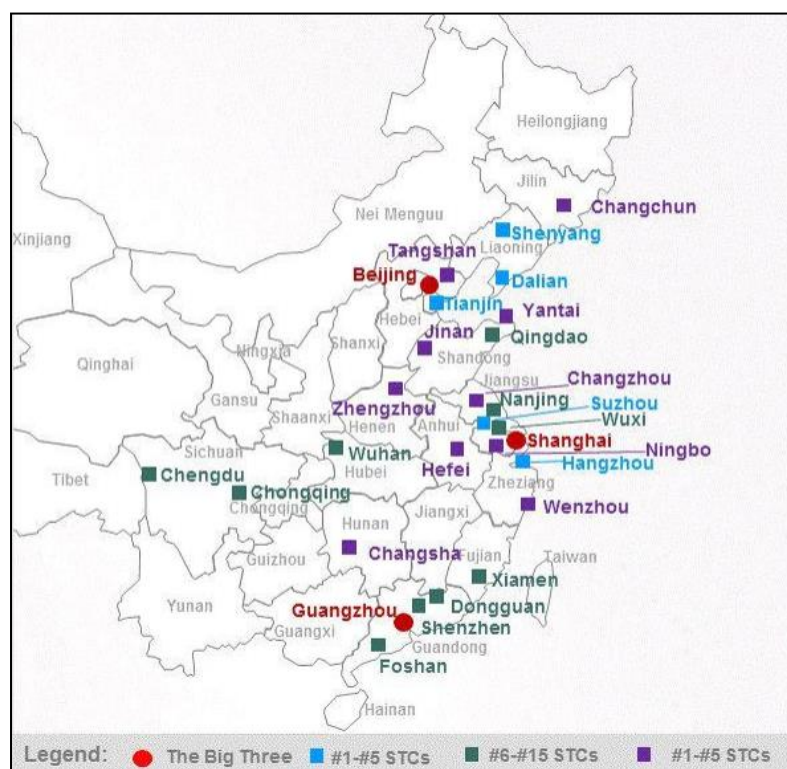


Figura 20 Ciudades del Segundo Cluster de China

Del mapa anterior se puede extraer que las ciudades con mayores expectativas económicas pertenecen al segundo cluster, como así también se destacan en rojo las ciudades más ricas de China. Este mapa realizado por Promar Consulting³³, presenta el ranking de ciudades con mayores expectativas económicas, y es este la base para realizar escenarios de ingresos o ventas para la Startup. Éste ranking ha sido considerado ya que evalúa distintas dimensiones que pueden ser revisadas en el **anexo 2**, algunas de ellas son:

- Crecimiento económico
- Tamaño de la población
- Crecimiento de la riqueza
- Gasto en alimentos y actividades de ocio
- Proximidad a los mayores puertos de China
- Importación

³³ http://www.promarconsulting.com/site/wp-content/uploads/files/STC_Report.pdf

Para los escenarios de ingresos es necesario considerar, además, la estimación del crecimiento de ricos que existirán en estas zonas ya que es el principal segmento de clientes. De acuerdo a Knight Frank Research China será, para el año 2022, el país con más súper ricos en el mundo, alcanzando una población de 24.511 personas.

	2012	2022	%
1 Beijing	2285	5262	130%
2 Shaghai	1415	3704	162%
3 Shenzhen	1070	2289	114%
4 Guangzhou	955	2261	137%
5 Hangzhou	775	1736	124%
6 Chengdu	435	1139	162%
7 Xiamen	385	903	135%
8 Changsha	330	674	104%
9 Fuzhou	275	577	110%
10 Suzhou	270	588	118%
11 Tiajin	230	535	133%
12 Ningbo	225	533	137%
13 Chongqing	195	445	128%
14 Foshan	125	296	137%
15 Dongguan	120	269	124%
16 Jiangmen	115	246	114%
17 Ordos	110	316	187%
18 Wuhan	110	233	112%
19 Taizhou	105	246	134%
20 Nanjing	105	237	126%

Tabla 11 Proyección de Ricos en China

Si se agrupa la proyección de súper ricos entre las ciudades con mayor proyección se observa que, no obstante las ciudades cercanas a Beijing tendrán mayor crecimiento económico, el mayor porcentaje de billonarios estará cercano al área de Shanghai, con aproximadamente el 40% del total (aproximadamente 10.000 personas), en la figura siguiente identificado en el área azul.

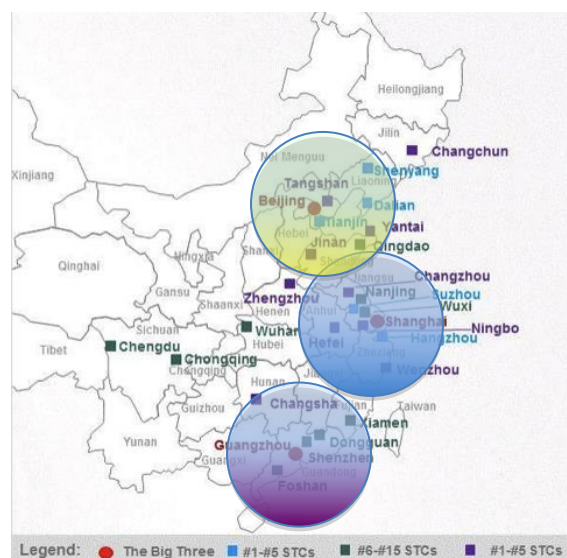


Figura 21 Concentración de Ricos por Agrupación de Ciudades

8. CINCO FUERZAS DE PORTER

Barreras de Entrada	Poder de los Compradores	Poder de los Proveedores	Sustitutos y Complementos	Competencia
<ul style="list-style-type: none"> • Altamente Costoso • Complejo y cambiante • Marco Legal • Curva de • Conocimiento • Redes de Contacto (Guanxi) 	<ul style="list-style-type: none"> • Compradores no tienen muchos canales para comprar • El segmento de clientes es inelástico • Cada vez más conscientes de su salud y belleza 	<ul style="list-style-type: none"> • Latinoamérica no se caracteriza por sus alimentos y bebestibles, salvo algunos países • Los distribuidores tienen alto poder de decisión en la cadena de suministro • Distribuidores no aceptan fácilmente productos nuevos 	<ul style="list-style-type: none"> • Supermercados Tradicionales • Locales convenientes • Hypermercados • Retail • Restaurantes • Pubs 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta importancia de la red de contactos • Alta concentración • Competencias por Precios • Muchos canales de ventas

Tabla 12 Evaluación de la Industria - Cinco Fuerzas de Porter

El análisis de fuerzas de Porter indica que la industria de Alimentos y Bebestibles en China, es bastante competitiva y compleja. Primero se debe batallar con las normativas legales y costos de inscripción en China. Por otra parte, conocer el marco legal de China es bastante complejo y demanda bastante tiempo en poder dominarlo. La adquisición de los documentos necesarios puede requerir una inversión de tiempo superior a un año.

El poder de los compradores no es fuerte, son bastante inelásticos al precio y están dispuestos a pagar un fee adicional por productos alimenticios de calidad y exclusivos.

Los proveedores, es un grupo con bastante fuerza, pero concentrada en la cadena de distribución, ya que los distribuidores se interesarán en comprar algún producto siempre que el producto sea conocido en China o, al menos, tengan un partner donde realizar la venta. Los proveedores desde Latinoamérica deben batallar con la marca y prestigio de sus productos, frente a productos europeos y americanos, los cuales dominan el mercado de alimentos y bebestibles extranjeros.

La variedad de sustitutos en China es alta, y fácilmente se puede encontrar un producto similar o copiado, principalmente porque no existe una ley de propiedad intelectual. Además, existen los sustitutos provenientes desde Europa, con características históricas y de prestigio muy superiores a los productos Latinoamericanos.

La competencia en el sector, aún no es fuerte, ya que no muchas compañías Chinas importan productos extranjeros, pero está altamente concentrada en productos Europeos.

9. LEAN CANVAS BUSINESS MODEL: LATINAMERICAN'S DELICATESEN

Product 1 - Gourmet Experience				
PROBLEM Confiabilidad de los Productos de consumo Desconocimiento sobre nuevos productos Mal Servicio al Cliente	SOLUTION Llevar productos exclusivos un servicio al cliente de Preferencia Enseñar qué es lo que se esta comprando	UNIQUE VALUE PROPOSITION Vivir la exquisita experiencia de comprar un producto gourmet latino y disfrutandolo en un momento exclusivo HIGH-LEVEL CONCEPT Sabores que mueven los sentidos	UNFAIR ADVANTAGE Productos exclusivos desde Latinoamérica que se caractericen por ser únicos, ofrecidos con un servicio premium CHANNELS Friends Shop Restaurants Social Media AdWords	CUSTOMER SEGMENTS Familias Clase Media Alta Grupos Ricos del Pais Jóvenes Profesionales Exitoso EARLY ADOPTERS Clientes que busquen una Vida Saludable
EXISTING ALTERNATIVES A través de shop especificos, como venta de vinos Restaurantes Pubs	KEY METRICS Número de Ventas Diarias Cuantos usuarios consultan nuestros productos online Alcanzar \$5.000.000 mensual	COST STRUCTURE Arriendo: \$2.000.000 Coste Vino: \$170.000 Botella de Aceite de Oliva: \$12.000 Botella de Aceite de Trufa: \$30.000 Botella de Aceite de trufa Negra: \$20.000 Costes de Luz: \$200.000 Costes mano de obra: \$2.000.000 Amortizacion diseño: \$1.000.000		
REVENUE STREAMS Botella de Vino promedio \$200.000 Botella de Aceite de Oliva \$16.000 Botella de Aceite de Trufa Blanca \$35.000 Botella de Aceite de Trufa Negra \$25.000				

Figura 22 Modelo de Negocios Productos Gourmet en China – Lean Canvas

9.1. PROBLEMÁTICA, SEGMENTO DE CLIENTES Y PROPUESTA DE VALOR

El modelo de negocios de esta Startup es establecer un local gourmet en China especialista en productos Latinoamericanos, que sean difíciles de encontrar en el país. Donde se tiene como misión de negocios proveer a clientes exclusivos un local especialista en productos gourmet, combinando calidad, autenticidad y exclusividad de productos que ayudan a la belleza y salud de cada consumidor.

El local de venta debe contar con detalles decorativos asociados a su cultura y con espacio donde los clientes puedan sentarse a conversar y aprender de los productos.

El modelo de negocio, nace a raíz de las siguientes problemáticas en el país Asiático:

1. Creciente desconfianza por parte del consumidor chino sobre productos locales.
2. Rápida copia de marcas y productos con muy baja calidad.
3. Desconocimiento del producto que se compra.
4. Mal servicio al cliente.

Son estos puntos los que indican la oportunidad de generar un negocio capaz de crear valor a través de la exclusividad, confianza, belleza y vida saludable para los clientes, por medio de delicias latinoamericanas.

A partir del estudio de mercado y segmento de clientes, se propone emplazar el local en la ciudad de Hangzhou, permitiendo un alcance actual de clientes de 4.130 multimillonarios y para el año 2022 un total de 10.000.

Para los proveedores latinoamericanos de productos exclusivos, el valor está en la oportunidad de tener un canal o partner, para abrirse oportunidad en un nuevo mercado. Canal que comparte la misma visión sobre cómo se hacen los negocios.

De esta manera, los proveedores pueden tomar ventaja en el proceso de aprendizaje cultural, legal, comportamientos del consumidor y red de contactos en China. Para el proveedor, el centro gourmet pasa a ser una puerta de entrada o, en estricto rigor, un agente, ya que según la normativa china, todo exportador hacia china debe contar con un distribuidor o comprador chino, es decir que se encuentre listado en china. Generalmente, las compañías buscan asociarse a algún distribuidor chino, estrategia que así como ha dado resultados también ha fracasado.

9.2. CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Para captar clientes, la estrategia de marketing debe estar fuertemente cimentada sobre los siguientes canales:

- **Promoción Online:** Como se ha estudiado en el comportamiento del consumidor en la industria del lujo, internet es indispensable para promocionar el modelo de negocios, pues por medio de la red se puede tener acceso a un 42% de la población, esto es, sobre los 550 millones de usuarios³⁴. Su relevancia es importante para el consumidor chino, ya que perpetúan su comportamiento de benchmarking.

Por medio del canal online propuesto se podrá³⁵:

Proveer a través de la página precios atractivos y contenido preciso, según las preferencias del consumidor

Aprovechar la data de los usuarios que visitan y compran online

Enfatizar en el conocimiento del producto y sus beneficios para la salud y belleza.

Educar a través de un Blog sobre el negocio, proveedores y beneficios de los productos ofertados.

Promocionar ofertas y regalos por medio de Twitter, Sina Weibo, Facebook, QQ.

- **Showroom - HORECA:** Un canal interesante es la promoción a través de restaurantes, hoteles cuatro o cinco estrellas, es decir, utilizar el canal HORECA. Estos canales tendrán tratos preferenciales si promueven la marca del local (precios o productos)
- **Local de Ventas - Eventos :**El foco del local de ventas es poder establecer relación de confianza con el cliente. La idea es que el cliente, al momento de entrar al local, sienta la necesidad de degustar algún producto y aprender de él. En el local, el cliente será guiado en su proceso de compra, ya que es importante que éste viva un experiencia de alta calidad de servicio. El local deberá contar con todas las comodidades necesarias para que el cliente perciba calidad, buen

³⁴ <http://www.economist.com/blogs/graphicdetail/2013/04/daily-chart-7>

³⁵ <http://sloanreview.mit.edu/article/competing-in-the-age-of-omnichannel-retailing/>

servicio y confianza. Es importante considerar eventos de degustación en el local para invitar a personalidades del segmento de clientes de interés para establecer relaciones y confianzas.

Estas estrategias de marketing ayudan a realizar mediciones sobre los productos que se ofrecen y cuáles siendo apreciados por el consumidor Chino. Como se pretende realizar ventas online, se utilizará la propuesta realizada por Dave McClure, quien se enfoca en cinco indicadores, pero para este caso particular, se sugieren los siguientes:

- Adquisición : Número de clientes que se registran de forma online.
- Retención : Los usuarios han regresado a revisar la página
- Ingresos : Los usuarios están realizando compras
- Referidos : Los usuarios están recomendando el servicio Gourmet

Con estos cuatro simples indicadores es posible hacer análisis de tendencias de productos gourmet apreciados por el consumidor chino y con qué grado de éxito se está alcanzando al cliente objetivo.

En relación al local de ventas, tiene una mirada de más largo plazo por lo que sus métricas deben considerar aspectos tales como:

1. Visitas mensuales
2. Ventas mensuales al local producto
3. Stock mensual por producto

9.3. RECURSOS HUMANOS

El equipo a cargo del negocio está conformado, inicialmente, por un team de 3 personas, el gerente general y dos personas de venta. El área de finanzas se externaliza y presta asesoraría una vez al mes a la compañía. La figura a continuación muestra el organigrama.

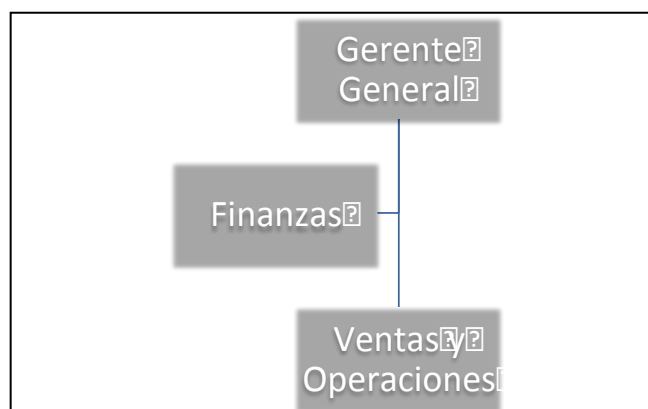


Tabla 13 Organigrama

El Rol del Gerente General es:

- Representar a la compañía frente a todo los aspectos legales y de representación que le confieren.
- Abrir nuevos negocios y oportunidades de inversión
- Buscar Inversionistas
- Liderar al equipo de ventas y Operaciones
- Definir los lineamientos de la Start-up y proyección financiera
- Comunicarse con el servicio de finanzas y asesoría legal.
- Preparar informe de ventas

El área de Finanzas se propone como outsourcing, ya que se requiere tener de un servicio especialista en aspectos legales y financieros de China. El rol de esta área es:

- Llevar la contabilidad de la empresa
- Asesorar en los aspectos de remuneraciones
- Realizar los pagos de impuestos

El área de Operaciones y Ventas es el corazón del negocio, deben ser colaboradores chinos o que hablen el idioma mandarín. Existen, inicialmente, dos personas en esta área. La funciones asociadas al cargo son:

- Atender el Local de Venta
- Realizar la venta en el local de venta
- Presentar mensualmente informes de ventas
- Gestionar Quejas y Reclamos
- Identificar nuevos clientes
- Promover el modelo de Negocios
- Call Center de Pedidos

Cantidad	Month 1	Month 2	Month 3	Month 4	Month 5	Month 6	Month 7	Month 8	Month 9	Month 10	Month 11	Month 12
Dueño: Managers	1 \$ 1,783	\$ 1,783	\$ 1,783	\$ 1,783	\$ 1,783	\$ 1,783	\$ 1,783	\$ 1,783	\$ 1,783	\$ 1,783	\$ 1,783	\$ 1,783
Personal de Venta	1 \$ 624	\$ 624	\$ 624	\$ 624	\$ 624	\$ 624	\$ 624	\$ 624	\$ 624	\$ 624	\$ 624	\$ 624
Personal de Local	1 \$ 535	\$ 535	\$ 535	\$ 535	\$ 535	\$ 535	\$ 535	\$ 535	\$ 535	\$ 535	\$ 535	\$ 535
Total People	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Total Payroll	\$ 2,942	\$ 2,942	\$ 2,942	\$ 2,942	\$ 2,942	\$ 2,942	\$ 2,942	\$ 2,942	\$ 2,942	\$ 2,942	\$ 2,942	\$ 2,942

Tabla 14 Remuneraciones

9.4. ESTRUCTURA DE COSTOS E INGRESOS

El modelo de negocios tiene una estructura de costos intensiva en capital, algunos de los ítems de costos relevantes son:

Costos Promedio	USD
Botella de Vino x Un	89,16
Botella de Aceite x Un	12,48
Remuneraciones	2942,12
Finanzas/Contabilidad	180,00
Transporte	200,00
Seguros	180,00
Adwords	60,00
Arriendo	2674,65

Tabla 15 Costos Operacionales y Ventas

Los ingresos del modelo están dados por la venta de cada uno de los productos. Inicialmente, se propone la venta de dos productos, vino y aceite de oliva.

1. Una botella de vino tiene asignado un valor promedio, durante los periodos de festividad alta, de USD\$178 y durante temporada normal USD\$160
2. Una botella de aceite de oliva durante temporada alta tiene un valor de USD\$16 y en temporada normal, USD\$14

La temporada alta para China son tres:

1. Año Nuevo Chino
2. Año Nuevo Occidental
3. Navidad

9.5. EVALUACIÓN FINANCIERA

La siguiente evaluación financiera es una aproximación de los principales ítems de costos e inversión a considerar, ya que en la evaluación del Modelo de Negocios no está considerado en el alcance financiero ya que pertenece al Plan de Negocios.

Considerando el Anexo 1 “Proyección de Ventas” y Anexo 2 “Ganancias y Pérdidas”, se puede determinar un Break-Even, el que indica que se debe alcanzar ventas sobre los USD\$12147 o, en promedio, alcanzar a vender sobre 125 unidades mensuales, considerando:

1. Precio promedio por Unidad : aproximadamente USD\$100 (USD\$ 97,18)
2. Costes Promedios Directos : USD\$41,00
3. Overhead : USD\$7043,26.

Si se grafican las utilidades calculadas en el Anexo 2, se puede determinar que la empresa comenzaría a ser rentable a contar del segundo año, incrementándose, levemente, el tercer año, como se aprecia en el cálculo de utilidades:

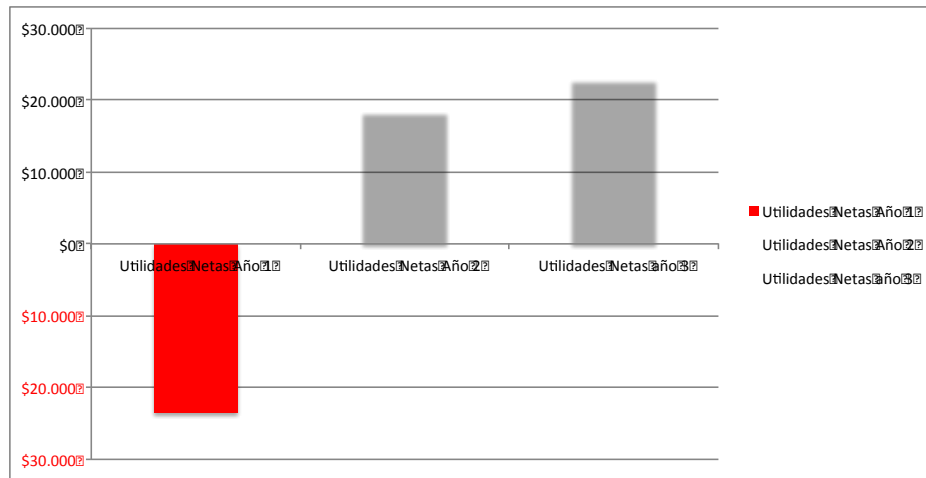


Figura 23 Utilidades

Esta Startup no cabe duda que es intensiva en capital y, durante el primer año, sus utilidades son números rojos, principalmente, debido a la inversión inicial realizada. Para esto se sugiere apalancar la inversión inicial que permita mantener un cash flow positivo, el que también es negativo durante el primer año.

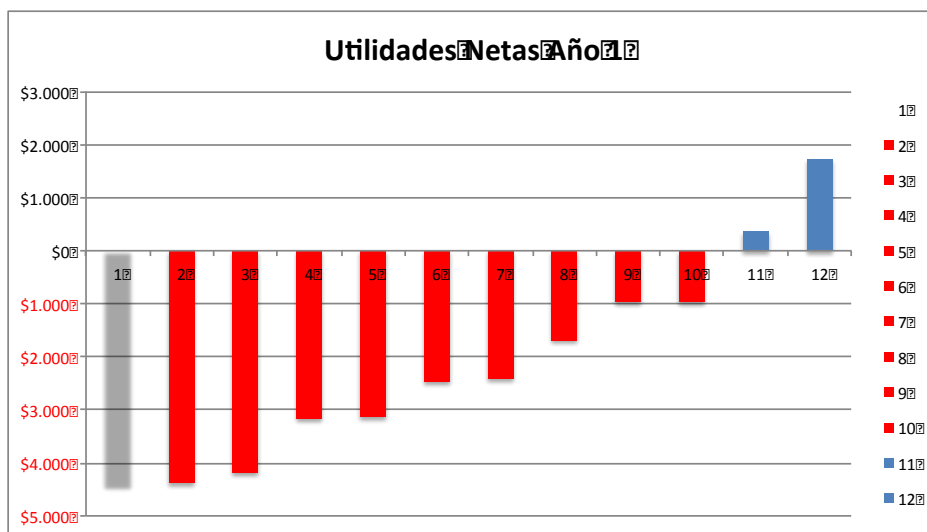


Figura 24 Utilidades Primer Año

10. CONCLUSIÓN

Latinoamérica tiene muchos productos que ofrecer al mercado asiática y entender las características y gustos del consumidor chino, otorga una ventaja que permite posicionarse como proveedor de productos alimenticios, como es el área gourmet.

El desafío para los proveedores Latinoamericanos es incorporar valor a sus productos, a partir del conocimiento de los gustos y costumbres del consumidor chino, asociados a simbolismos que afectan el proceso de compra.

Para los chinos la imagen de un producto es altamente relevante, ya que el proceso de regalar es un comportamiento de honrar, por lo que, si no tiene una apariencia elegante a los ojos del consumidor chino es altamente probable que no lo compre ya que generaría vergüenza su regalo frente a sus jefes, familia, amigos, etc. Tema relevante a considerar en términos de saber generar valor e imagen de los productos latinoamericanos frente a este mercado.

El modelo de negocio planteado de nicho, por lo que es relevante considerar una plataforma que atraiga compras online y, por otra parte, generar confianzas a través de un local físico que permita establecer lazos directos con el consumidor y este pueda confiar en los productos que se ofrecen.

Pensar establecer este tipo de negocios en ciudades como Shanghai, Beijing, Hong Kong, hoy en día no es altamente clave, ya que están apareciendo nuevas ciudades emergentes con una mayor cantidad de familias clase media y nuevos ricos, los que desean conocer nuevas experiencias, productos y servicios. Así mismo, el establecimiento en ciudades emergentes lleva a abaratar costes de establecimiento del local, a diferencia de las ciudades ya desarrolladas las cuales el coste de vida es altamente caro.

La industria es relativamente atractiva, principalmente por su burocracia, marco legal y competencia. Si bien, establecer este tipo de nicho puede ser una oportunidad, la única forma de poder ingresar y batallar en el mercado Chino es con una alta inversión. Es así como también el análisis financiero ratifica lo mencionado. Se requiere una inversión bastante fuerte, y tener una variedad de productos que permitan mayores ingresos para asegurar una venta mensual y evitar los impactos de las estacionalidades. Un negocio de esta magnitud puede ser rentable, pero se debe pensar en unos tres años de fuerte inversión, para poder justificar la fuerte inversión inicial realizada.

Finalmente la apertura de un negocio en China se recomienda preferir la estructura de inversión completamente extranjera (WOFE), primero porque permite independizarse de tener alguien local, lo que lleva a mitigar diferencias culturales de gestión, y a ser engañados por socios fraudulentos, pero la inversión en tiempo y dinero es altísima.

ANEXO 1

Ventas Año 1														
Producto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total Año 1	
Precio Vino	\$178	\$178	\$160	\$160	\$160	\$160	\$160	\$160	\$160	\$160	\$160	\$178	\$1,979	
Precio Aceite	\$16	\$16	\$14	\$14	\$14	\$14	\$14	\$14	\$14	\$14	\$14	\$16	\$177	
Cantidad														
Cantidad Vin	10	10	15	30	30	40	40	50	60	60	80	80	505	
Cantidad Ace	20	30	40	50	60	60	80	100	120	120	120	150	950	
Venta														
Vino	\$1,783	\$1,783	\$2,407	\$4,814	\$4,814	\$6,419	\$6,419	\$8,024	\$9,629	\$9,629	\$12,838	\$14,265	\$82,825	
Aceite/Oli	\$321	\$481	\$571	\$713	\$856	\$856	\$1,141	\$1,426	\$1,712	\$1,712	\$1,712	\$2,407	\$13,908	
Total Ven	\$2,104	\$2,265	\$2,978	\$5,528	\$5,670	\$7,275	\$7,560	\$9,450	\$11,341	\$11,341	\$14,550	\$16,672	\$96,733	
COSTOS DIRECTOS														
Vino	\$713	\$713	\$1,070	\$2,140	\$2,140	\$2,853	\$2,853	\$3,566	\$4,279	\$4,279	\$5,706	\$5,706	\$36,019	
Aceite/Oli	\$214	\$321	\$428	\$535	\$642	\$642	\$856	\$1,070	\$1,284	\$1,284	\$1,284	\$1,605	\$10,164	
Subtotal	\$927	\$1,034	\$1,498	\$2,675	\$2,782	\$3,495	\$3,709	\$4,636	\$5,563	\$5,563	\$6,990	\$7,311	\$46,182	

Ventas Año 2														
Producto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total Año 2	
Precio Vino	\$178	\$178	\$160	\$160	\$160	\$160	\$160	\$160	\$160	\$160	\$160	\$178	\$1,979	
Precio Aceite	\$16	\$16	\$14	\$14	\$14	\$14	\$14	\$14	\$14	\$14	\$14	\$16	\$177	
Cantidad														
Cantidad Vin	100	120	90	90	80	80	80	80	80	80	80	80	1040	
Cantidad Ace	300	300	200	200	225	225	225	200	200	200	200	225	2700	
Venta														
Vino	\$17,831	\$21,397	\$14,443	\$14,443	\$12,838	\$12,838	\$12,838	\$12,838	\$12,838	\$12,838	\$12,838	\$14,265	\$172,248	
Aceite/Oli	\$4,814	\$4,814	\$2,853	\$2,853	\$3,210	\$3,210	\$3,210	\$2,853	\$2,853	\$2,853	\$2,853	\$3,611	\$39,986	
Total Ven	\$22,645	\$26,212	\$17,296	\$17,296	\$16,048	\$16,048	\$16,048	\$15,691	\$15,691	\$15,691	\$15,691	\$17,876	\$212,234	
COSTOS DIRECTOS														
Vino	\$7,132	\$8,559	\$6,419	\$6,419	\$5,706	\$5,706	\$5,706	\$5,706	\$5,706	\$5,706	\$5,706	\$5,706	\$74,177	
Aceite/Oli	\$3,210	\$3,210	\$2,140	\$2,140	\$2,407	\$2,407	\$2,407	\$2,140	\$2,140	\$2,140	\$2,140	\$2,407	\$28,886	
Subtotal	\$10,342	\$11,768	\$8,559	\$8,559	\$8,113	\$8,113	\$8,113	\$7,846	\$7,846	\$7,846	\$7,846	\$8,113	\$103,063	

Ventas Año Tres													
Producto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total Año 3
Precio Vino	\$178	\$178	\$160	\$160	\$160	\$160	\$160	\$160	\$160	\$160	\$160	\$178	\$1,979
Precio Aceite	\$16	\$16	\$14	\$14	\$14	\$14	\$14	\$14	\$14	\$14	\$14	\$16	\$177
Cantidad													
Cantidad Vin	120	140	80	80	80	80	80	80	85	85	80	80	1070
Cantidad Ace	300	350	270	270	270	270	270	270	270	270	270	300	3380
Venta													
Vino	\$21,397	\$24,963	\$12,838	\$12,838	\$12,838	\$12,838	\$12,838	\$12,838	\$13,641	\$13,641	\$12,838	\$14,265	\$177,775
Aceite/Oli	\$4,814	\$5,617	\$3,852	\$3,852	\$3,852	\$3,852	\$3,852	\$3,852	\$3,852	\$3,852	\$3,852	\$4,814	\$49,909
Total Ven	\$26,212	\$30,580	\$16,690	\$16,690	\$16,690	\$16,690	\$16,690	\$16,690	\$17,492	\$17,492	\$16,690	\$19,079	\$227,684
COSTOS DIRECTOS													
Vino	\$8,559	\$9,985	\$5,706	\$5,706	\$5,706	\$5,706	\$5,706	\$5,706	\$6,063	\$6,063	\$5,706	\$5,706	\$76,317
Aceite/Oli	\$3,210	\$3,745	\$2,889	\$2,889	\$2,889	\$2,889	\$2,889	\$2,889	\$2,889	\$2,889	\$2,889	\$3,210	\$36,161
Subtotal	\$11,768	\$13,730	\$8,595	\$8,595	\$8,595	\$8,595	\$8,595	\$8,595	\$8,951	\$8,951	\$8,595	\$8,916	\$112,478

ANEXO 2

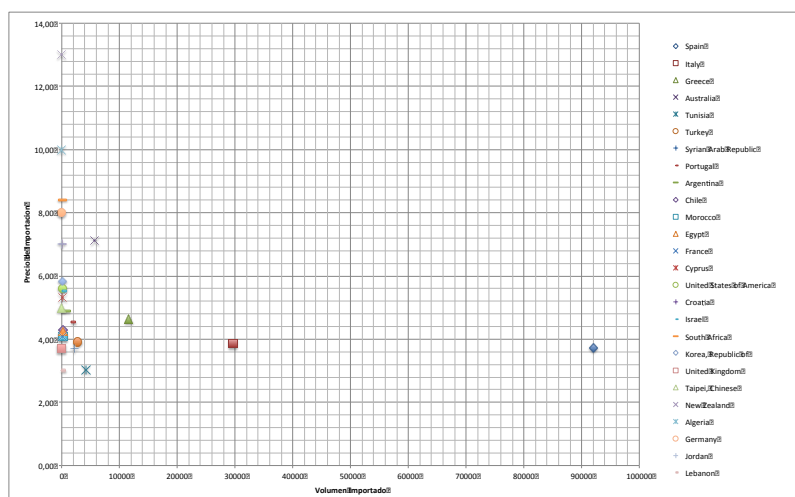
	Month 1	Month 2	Month 3	Month 4	Month 5	Month 6	Month 7	Month 8	Month 9	Month 10	Month 11	Month 12	Total Año 1	
Ventas	\$2.104	\$2.265	\$2.978	\$5.528	\$5.670	\$7.275	\$7.560	\$9.450	\$11.341	\$11.341		\$14.550	\$16.672	\$96.733
Costos Directo de la	\$927	\$1.034	\$1.498	\$2.675	\$2.782	\$3.495	\$3.709	\$4.636	\$5.563	\$5.563		\$6.990	\$7.311	\$46.182
Costo Total de Veni	\$927	\$1.034	\$1.498	\$2.675	\$2.782	\$3.495	\$3.709	\$4.636	\$5.563	\$5.563		\$6.990	\$7.311	\$46.182
Margen Bruto año 1	\$1.177	\$1.230	\$1.480	\$2.853	\$2.889	\$3.780	\$3.852	\$4.814	\$5.777	\$5.777		\$7.560	\$9.361	\$50.551
Gross Margin %	56%	54%	50%	52%	51%	52%	51%	51%	51%	51%		52%	56%	\$1
Gastos														
Remuneraciones	\$0	\$2.942	\$2.942	\$2.942	\$2.942	\$2.942	\$2.942	\$2.942	\$2.942	\$2.942	\$2.942	\$2.942	\$2.942	\$32.363
Marketing/Promocio	\$892	\$892	\$892	\$892	\$892	\$892	\$892	\$892	\$892	\$892	\$892	\$892	\$892	\$10.699
Depreciación	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Temas legales	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Contabilidad	\$180	\$180	\$180	\$180	\$180	\$180	\$180	\$180	\$180	\$180	\$180	\$180	\$180	\$2.160
Transporte	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$2.400
Seguros	\$180	\$180	\$180	\$180	\$180	\$180	\$180	\$180	\$180	\$180	\$180	\$180	\$180	\$2.160
Arriendo	\$2.675	\$2.675	\$2.675	\$2.675	\$2.675	\$2.675	\$2.675	\$2.675	\$2.675	\$2.675	\$2.675	\$2.675	\$2.675	\$32.096
Utencilios	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Equipamiento	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Construccion/Equip	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Impuesto de Nómina	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Otros	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total de Gastos Op	\$4.126	\$7.068	\$7.068	\$7.068	\$7.068	\$7.068	\$7.068	\$7.068	\$7.068	\$7.068	\$7.068	\$7.068	\$7.068	\$81.878
Utilidades antes de i	2.949	5.838	5.588	4.215	4.180	3.288	3.217	2.254	1.291	1.291		492	2.293	\$31.327
EBITDA	2.949	5.838	5.588	4.215	4.180	3.288	3.217	2.254	1.291	1.291		492	2.293	\$31.327
Intereses	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	\$0
Impuestos	737	1.459	1.397	1.054	1.045	822	804	563	323	323		123	573	\$7.832
Utilidades Netas Ai	\$2.212	\$4.378	\$4.191	\$3.162	\$3.135	\$2.466	\$2.413	\$1.690	\$968	\$968		\$369	\$1.720	\$23.495

	Month 1	Month 2	Month 3	Month 4	Month 5	Month 6	Month 7	Month 8	Month 9	Month 10	Month 11	Month 12	Total Año 2
Ventas	\$22.645	\$26.212	\$17.296	\$17.296	\$16.048	\$16.048	\$16.048	\$15.691	\$15.691	\$15.691	\$15.691	\$17.876	\$212.234
Costos Directo de la	\$10.342	\$11.768	\$8.559	\$8.559	\$8.113	\$8.113	\$8.113	\$7.846	\$7.846	\$7.846	\$7.846	\$8.113	\$103.063
Costo Total de Veni	\$10.342	\$11.768	\$8.559	\$8.559	\$8.113	\$8.113	\$8.113	\$7.846	\$7.846	\$7.846	\$7.846	\$8.113	\$103.063
Margen Bruto Año 2	\$12.303	\$14.443	\$8.737	\$8.737	\$7.935	\$7.935	\$7.935	\$7.846	\$7.846	\$7.846	\$7.846	\$9.762	\$109.171
Gross Margin %	54%	55%	51%	51%	49%	49%	49%	50%	50%	50%	50%	55%	51%
Gastos													
Remuneraciones	\$2.942	\$2.942	\$2.942	\$2.942	\$2.942	\$2.942	\$2.942	\$2.942	\$2.942	\$2.942	\$2.942	\$2.942	\$35.305
Marketing/Promocio	\$892	\$892	\$892	\$892	\$892	\$892	\$892	\$892	\$892	\$892	\$892	\$892	\$10.699
Depreciación	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Temas legales	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Contabilidad	\$180	\$180	\$180	\$180	\$180	\$180	\$180	\$180	\$180	\$180	\$180	\$180	\$2.160
Transporte	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$2.400
Seguros	\$180	\$180	\$180	\$180	\$180	\$180	\$180	\$180	\$180	\$180	\$180	\$180	\$2.160
Arriendo	\$2.675	\$2.675	\$2.675	\$2.675	\$2.675	\$2.675	\$2.675	\$2.675	\$2.675	\$2.675	\$2.675	\$2.675	\$32.096
Utencilios	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Equipamiento	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Construccion/Equipe	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Impuesto de Nómine	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Otros	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total de Gastos Op	\$7.068	\$7.068	\$7.068	\$7.068	\$7.068	\$7.068	\$7.068	\$7.068	\$7.068	\$7.068	\$7.068	\$7.068	\$84.820
Utilidades antes de i	\$5.235	\$7.375	\$1.669	\$1.669	\$866	\$866	\$866	\$777	\$777	\$777	\$777	\$2.694	\$24.351
EBITDA	\$5.235	\$7.375	\$1.669	\$1.669	\$866	\$866	\$866	\$777	\$777	\$777	\$777	\$2.694	\$24.351
Intereses	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Impuestos	\$1.309	\$1.844	\$417	\$417	\$217	\$217	\$217	\$194	\$194	\$194	\$194	\$674	\$6.088
Utilidades Netas Ai	\$3.926	\$5.531	\$1.252	\$1.252	\$650	\$650	\$650	\$583	\$583	\$583	\$583	\$2.021	\$18.263

	Month 1	Month 2	Month 3	Month 4	Month 5	Month 6	Month 7	Month 8	Month 9	Month 10	Month 11	Month 12	Total Año 3	
Ventas	\$26.212	\$30.580	\$16.690	\$16.690	\$16.690	\$16.690	\$16.690	\$16.690	\$17.492	\$17.492		\$16.690	\$19.079	\$227.684
Costos Directo de la	\$11.768	\$13.730	\$8.595	\$8.595	\$8.595	\$8.595	\$8.595	\$8.595	\$8.951	\$8.951		\$8.595	\$8.916	\$112.478
Costo Total de Veni	\$11.768	\$13.730	\$8.595	\$8.595	\$8.595	\$8.595	\$8.595	\$8.595	\$8.951	\$8.951		\$8.595	\$8.916	\$112.478
Margen Bruto Año 3	\$14.443	\$16.850	\$8.095	\$8.095	\$8.095	\$8.095	\$8.095	\$8.095	\$8.541	\$8.541		\$8.095	\$10.164	\$115.206
Gross Margin %	55%	55%	49%	49%	49%	49%	49%	49%	49%	49%		49%	53%	51%
Gastos														
Remuneraciones	\$2.942	\$2.942	\$2.942	\$2.942	\$2.942	\$2.942	\$2.942	\$2.942	\$2.942	\$2.942		\$2.942	\$2.942	\$35.305
Marketing/Promocio	\$892	\$892	\$892	\$892	\$892	\$892	\$892	\$892	\$892	\$892		\$892	\$892	\$10.699
Depreciación	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0		\$0	\$0	\$0
Temas legales	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0		\$0	\$0	\$0
Contabilidad	\$180	\$180	\$180	\$180	\$180	\$180	\$180	\$180	\$180	\$180		\$180	\$180	\$2.160
Transporte	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200		\$200	\$200	\$2.400
Seguros	\$180	\$180	\$180	\$180	\$180	\$180	\$180	\$180	\$180	\$180		\$180	\$180	\$2.160
Arriendo	\$2.675	\$2.675	\$2.675	\$2.675	\$2.675	\$2.675	\$2.675	\$2.675	\$2.675	\$2.675		\$2.675	\$2.675	\$32.096
Utencilios	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0		\$0	\$0	\$0
Equipamiento	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0		\$0	\$0	\$0
Construccion/Equip	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0		\$0	\$0	\$0
Impuesto de Nómine	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0		\$0	\$0	\$0
Otros	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0		\$0	\$0	\$0
Total de Gastos Op	\$7.068	\$7.068	\$7.068	\$7.068	\$7.068	\$7.068	\$7.068	\$7.068	\$7.068	\$7.068		\$7.068	\$7.068	\$84.820
Utilidades antes de i	\$7.375	\$9.782	\$1.027	\$1.027	\$1.027	\$1.027	\$1.027	\$1.027	\$1.473	\$1.473		\$1.027	\$3.095	\$30.386
EBITDA	\$7.375	\$9.782	\$1.027	\$1.027	\$1.027	\$1.027	\$1.027	\$1.027	\$1.473	\$1.473		\$1.027	\$3.095	\$30.386
Intereses	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0		\$0	\$0	\$0
Impuestos	\$1.844	\$2.445	\$257	\$257	\$257	\$257	\$257	\$257	\$368	\$368		\$257	\$774	\$7.597
Utilidades Netas añ	\$5.531	\$7.336	\$770	\$770	\$770	\$770	\$770	\$770	\$1.105	\$1.105		\$770	\$2.322	\$22.790

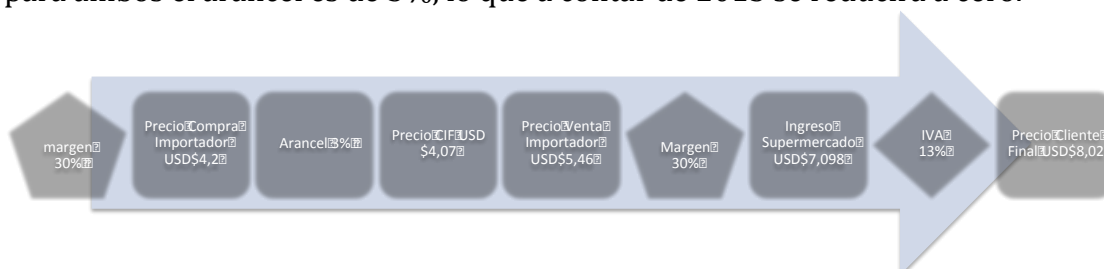
ANEXO 3

Precio Aceite de Oliva: La estrategia de precio que se describirá a continuación será simple, dada la escasa información para hacer comparación del mercado en China, principalmente por el lenguaje. La estimación está basada en métricas el valor de la importación y costes considerados al momento de compra en la Aduana China. Está claro que una estrategia de marketing apropiada debe contener un completo entendimiento sobre el valor económico del producto ofrecido hacia los consumidores, determinando así la disponibilidad a pago por segmento y además un entendimiento de las estrategias comunicacionales o promoción a realizar para incrementar la disponibilidad a pago.



De la distribución de precios que muestra la tabla anterior podemos ver que el precio de venta se concentra entre los USD\$3,71 a USD\$4,71. En el caso de Chile el promedio del precio de compra corresponde a USD\$4,29 la botella con un volumen de importación de 253 mil toneladas al año 2012

El precio anterior tendrá un incremento de un 30%³⁶ por cada eslabón de la cadena de precio. Además se debe considerar el IVA y aranceles. Para el caso del Aceite de Oliva Virgen y Extra Virgen el IVA (sobre el precio CIF) es de 13% y 17% respectivamente y para ambos el arancel es de 3%, lo que a contar de 2015 se reducirá a cero.



Por lo que en promedio la venta de la botella chilena de aceite de oliva para el cliente final corresponde aproximadamente a USD\$8,02 a USD\$12 (CLP\$7000). Considerando los precios de las marcas de mayor prestigio que existen actualmente en China, tales como Betis (España), Monini (Italia), Amarilla de Ronda LA y Olearum, el rango para

³⁶ Estudio de Mercado Aceite de Oliva en China, ProChile, marzo 2012

una botella de 500 ml en pesos chilenos fluctúa entre los USD\$17,82 a USD\$44,55, cabe mencionar que estas marcas están presentes particularmente en Shanghai y Beijing.

Precio del Vino: La estimación de precios será diferente ya que la industria del vino en China es una industria bastante más desarrollada. Además el vino Chileno se ha estado posicionando como un vino de excelente calidad entre los chinos.

El rango de precios del vino en China varía desde los USD\$2,67 a los USD\$891,00 para los vinos más exclusivos. Nuestro objetivo está en movilizar vinos que compitan en el mercado Chino en el rango de los USD\$90 a los \$270. Aquí podemos encontrar marcas tales como:

- Viñedo Chadwick
- Tatay de Cristóbal
- Almaviva
- Casa Lapostolle, Borobo
- Kai

11. REFERENCIAS

1. OSTERWALDER, Alexander and Pigneur Y, Business Model Generation. 1ra ed. Wiley & Sons Edition, Hoboken, 2010, ISBN-10 8126533676
2. PINE, Joseph and H. Gilmore, James, The experience Economy, Harvard Business School Publishing, Boston, 2011. Reprint 98407
3. YONG, Kwek Ping, Private Equity in China: Challenges and Opportunities, John Wiley & Sons, Inc., Singapore, 2012, AISN B006XNJF5Y
4. PIGNATARO, Paul Financial Modeling & Valuation, John Wiley & Sons, New Jersey, 2013, ASIN B00DHzCREC
5. PORTER, Michael The Five Competitive Forces That Shape Strategy, Harvard Business Review, R0801E-PDF-ENG, 78-93, 2008
6. ProChile. Estudio de Mercado Aceite de Oliva en China. [en línea]. Santiago 2012. [Consulta: Enero 2014]
7. ProChile. Estudio de Mercado Vino Embotellado en R.P. China. [en línea]. Santiago 2012. [Consulta: Enero 2014]
8. Bain & Company. China Luxuty Market Study. [en línea]. Boston 2010 [Consulta: Enero 2014]
9. Mckinsey. Meet The Chinese Consumer of 2020. [en línea]. China [Consulta: Enero 2014]
10. Klaus-Peter Wiedman. Measuring Consumer's Luxury Value Perception: A Cross Cultural Framework. [en línea]. Alemania [consulta: Enero 2014]
11. EUSME Center. The F&B market in China. [en línea]. Unión Europea [consulta: Febrero 2014]