



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

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ENTRADA DE VILLALOBOS WINE A UN PAÍS  
ASIÁTICO**

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

**RENATA VALERIA VALLE SILVA**

**PROFESOR GUÍA:  
ANDREA NIETO EYZAGUIRRE**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
FRANCISCO GUTIÉRREZ MELLA  
LEONARDO VIDAL URIBE**

**SANTIAGO DE CHILE  
2016**

## **PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ENTRADA DE VILLALOBOS WINE A UN PAÍS ASIÁTICO**

El objetivo general de este estudio es desarrollar un plan de negocios para que Villalobos Wine comience a comercializar sus vinos en un país asiático, permitiéndole aumentar sus niveles de ventas y de rentabilidad actuales mediante la diversificación de clientes y destinos. Esto forma parte de la estrategia que se ha trazado la empresa, en materia de internacionalización en los próximos años.

Para desarrollar este trabajo, se utiliza la metodología clásica de un plan de negocios, que se basa primeramente en un análisis preliminar del mercado asiático para poder seleccionar al país donde se implementará el plan de negocios. Una vez seleccionado el mercado objetivo, se analiza en términos cuantitativos, cualitativos y estratégicos, con el fin de proponer una estrategia de entrada que contemple las oportunidades y ventajas del mercado, al mismo tiempo que considere las barreras y eventuales obstáculos para iniciar un negocio en el país asiático seleccionado. El plan de negocios concluye con una evaluación financiera que arroja indicadores de rentabilidad para la toma de decisiones, incluyendo además un análisis de sensibilidad para visualizar el impacto de la posible volatilidad del tipo de cambio.

Los principales resultados de este estudio, tienen relación con los hallazgos del análisis preliminar y la selección de Corea del Sur como mercado objetivo, y con la valoración financiera del plan de negocios. Existe hoy una gran oportunidad en el mercado coreano para Villalobos Wine, en términos de imagen de los vinos chilenos, potencial crecimiento del consumo de vino (sobre todo en vinos *Premium*), tendencias y preferencias de los consumidores coreanos, escasa competencia local y cabida para entrar con un elemento diferenciador. Por otra parte, la valoración financiera de los flujos de caja proyectados del negocio, señala que el proyecto es rentable y atractivo, arrojando un VAN de \$17.328.403 y una TIR de un 146,78%.

Como parte de las conclusiones, se propone una estrategia de entrada que cuente con un elemento diferenciador y que no deje fuera las barreras culturales propias al hacer negocios con una cultura confuciana como la de Corea del Sur. Además se entregan algunas sugerencias en cuanto a impulsar y fomentar esfuerzos colectivos con distintas instituciones y otros exportadores, para poder no solo seguir potenciando la imagen de los vinos chilenos, sino que también para hacer crecer el consumo de vino en Corea del Sur. En relación a futuros aumentos en los niveles de venta y de rentabilidad, se proponen ideas para evaluar en un futuro cercano.

Al finalizar este trabajo, se señalan además algunos temas que podrían formar parte de estudios y/o proyectos de título posteriores, y que surgen del análisis y del desarrollo de este proyecto.

## **DEDICATORIA**

A mi padre por su dedicación y amor incondicional....

A mi madre por guiar, iluminar y acompañar cada uno de mis proyectos y sueños...

## **AGRADECIMIENTOS**

Primero que todo, agradezco a mi familia y amigos por la compañía, contención y apoyo en este proceso académico.

También quisiera agradecer a mis compañeros de curso por compartir una de las experiencias más enriquecedoras que he vivido; a mis profesores guías de este trabajo por sus recomendaciones y sugerencias; y al equipo completo del Global MBA por contribuir en mi formación.

Por último, agradezco a la viña Villalobos Wine por confiar en mí y por abrirme las puertas para trabajar juntos.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>I Aspectos Generales</b> .....	<b>1</b>
I.1    Introducción.....	1
I.2    Objetivos.....	2
I.3    Metodología.....	3
I.4    Resultados Esperados .....	3
<b>II Antecedentes</b> .....	<b>4</b>
II.1    Producción Vitivinícola Mundial .....	4
II.2    Consumo Mundial de Vinos .....	5
II.3    Comercio Internacional de Vinos.....	6
II.4    Principales Viñas en Chile.....	9
II.5    Vinos Chilenos en el mundo.....	12
II.6    Acuerdos Comerciales de Chile con el mundo.....	14
<b>III Análisis del mercado potencial</b> .....	<b>15</b>
III.1    Análisis Preliminar .....	15
III.2    Análisis Multi Criterio.....	18
III.3    Análisis Cualitativo .....	21
III.4    Análisis Estratégico del Mercado de Vinos en Corea del Sur.....	22
III.4.1    Análisis de Diferencias Culturales .....	23
III.4.2    Análisis de 5 Fuerzas de Porter .....	25
III.4.3    Estrategia sugerida para Villalobos Wine .....	30
III.4.4    Definición tamaño del mercado.....	30
<b>IV Propuesta Plan de Negocios</b> .....	<b>31</b>
IV.1    Plan Operacional.....	32
IV.2    Plan de Marketing.....	34
IV.3    Plan de Recursos Humanos .....	35
IV.4    Plan Financiero .....	35
IV.5    Análisis de sensibilidad .....	36
<b>V Conclusiones y recomendaciones</b> .....	<b>37</b>
<b>VI Bibliografía</b> .....	<b>39</b>
<b>VII Anexos</b> .....	<b>42</b>

## ÍNDICE DE TABLA

Cuadro 1: Producción Mundial de Vino por país (2010 – 2014) .....	4
Cuadro 2: Principales Países Consumidores de Vino (2000-2014) .....	6
Cuadro 3: Exportaciones totales de vino a nivel mundial (2013 y 2014).....	6
Cuadro 4: Principales Países Exportadores de Vino 2014 .....	7
Cuadro 5: Principales Países Importadores de Vino 2014 .....	8
Cuadro 6: Ranking Empresas Productoras de Vino en Chile, según superficie – 2014.....	12
Cuadro 7: Exportaciones de vino en Chile por producto, en litros y US\$ FOB.....	13
Cuadro 8: Exportación de vino en Chile por producto, en litros. 2010-2014.....	13
Cuadro 9: Exportación de vino en Chile por producto, en US\$ FOB. 2010-2014.....	13
Cuadro 10: Principales destinos de vino chileno en cuanto a volumen y valor, 2014 y ene-nov 2015.....	14
Cuadro 11: Acuerdos Comerciales de Chile con Asia .....	16
Cuadro 12: Análisis Multi Criterio – Nota ponderada Factores Macroeconómicos .....	19
Cuadro 13: Análisis Multi Criterio – Nota ponderada Factores Negocios e Importaciones .....	19
Cuadro 14: Análisis Multi Criterio – Nota ponderada Factores Industria del Vino.....	20
Cuadro 15: Análisis Multi Criterio – Nota ponderada Grupos de Factores .....	20
Cuadro 16: Análisis Multi Criterio – Ranking de países según nota ponderada.....	20
Cuadro 17: Segmentos del mercado de vino en Corea del Sur .....	22
Cuadro 18: Proyección de ventas de Villalobos Wine hacia Corea del Sur.....	32

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Evolución Consumo Mundial de Vino (200-2014).....	5
Ilustración 2: Importaciones de vino por producto, año 2014.....	9
Ilustración 3: Principales empresas exportadoras de vino en Chile. Participación en exportaciones de vino de cepas blancas y espumosos, año 2014 (% valor FOB).....	10
Ilustración 4: Principales empresas exportadoras de vino en Chile. Participación en exportaciones de vino de cepas tintas, año 2014 (% valor FOB).....	11
Ilustración 5: Consumo total de vino en Asia en miles de litros, 2000-2012.....	17
Ilustración 6: Comparación Corea del Sur v/s Chile, Dimensiones de Hofstede .....	24
Ilustración 7: Diagrama Análisis Fuerzas de Porter .....	29

## **I Aspectos Generales**

### ***1.1 Introducción***

Villalobos Wine se funda en el año 2007 en el taller de escultura de Enrique Villalobos en el Valle de los Artistas de Lolol ubicado en Colchagua, VI Región de Chile. En este año, la familia Villalobos decide comenzar a vinificar la uva que venía creciendo de manera silvestre y natural desde los años 40' en el fundo familiar, con el deseo de producir un vino único aprovechando sus cualidades y la cepa en particular con la que contaban: Carignan.

Desde sus inicios hasta la actualidad, la viña familiar de los Villalobos es administrada por Enrique y dos de sus hijos, Rolando y Martín, quienes han hecho crecer la empresa pasando de una producción anual de 2.500 botellas en el 2009, a 12.000 botellas en el 2015, de las cuales alrededor de un 50% se está exportando a Estados Unidos y a Londres, desde donde se distribuye a algunas ciudades de Europa. El resto de la producción hoy se comercializa en Chile a través de tiendas especializadas de vino y restaurantes con sommelier.

El objetivo primordial para Villalobos Wine es que toda la producción anual pueda reflejar las condiciones y cualidades de la temporada, considerando además las particularidades que poseen sus viejas parras que han crecido de manera orgánica y silvestre. Todo esto da la oportunidad de cosechar una uva en sintonía y armonía con el sabor y los aromas del campo chileno.

En la línea de mantener y respetar el medio ambiente donde crecen sus uvas, la familia Villalobos realiza las operaciones de manejo a caballos y con algunos medios de control de hierbas, con azadones. La cosecha es un proceso lento y natural ya que se efectúa manualmente entre maitenes, zarzas y mosquetas.

En cuanto a su producción, la cantidad anual es controlada y de ediciones limitadas debido a distintas particularidades como por ejemplo: el vino se decanta sucesivamente y su uva es usada por gravedad, a diferencia de otro tipo de producción donde el vino es filtrado con tierras depuradoras y luego prensado.

Durante los primeros 6 años, Villalobos Wine solo producía su especialidad de Carignan, pero considerando el atractivo y las demandas del mercado, hoy además está produciendo Carmenere. Ambos vinos hoy compiten en la categoría de Vinos Naturales del Autor por sus cualidades de cosecha y producción naturales, silvestres y orgánicas.

Los vinos Villalobos hoy se han estado comercializando en los últimos años en Chile, Reino Unido, España, Italia, Francia, entre otros. Además, durante el año 2015 se realizaron las gestiones con el apoyo de Prochile para poder entrar a Estados Unidos, lo cual se materializó con la primera exportación que se hizo en diciembre del 2015. Aprovechando la experiencia y las buenas relaciones que han mantenido con autoridades y asesores de Prochile, hoy la viña está realizando gestiones y postulando a fondos para poder entrar al mercado canadiense, el cual tienen bastante avanzado en materia de evaluaciones y estudios de mercado. En esta misma línea de búsqueda de nuevos clientes internacionales, Villalobos Wine ha comenzado a mirar el mercado asiático como un mercado atractivo e interesante para la viña, sin embargo consideran que es un mundo desconocido y dicen no tener las herramientas ni los recursos para evaluarlo, así

lo señala el Gerente Comercial y *Winemaker* Rolando Villalobos, en una reunión sostenida en Octubre 2015.

Esta tesis se basa en una consultoría que se realizó a la Viña Villalobos Wine, atendiendo una necesidad que ha surgido entre quienes dirigen los asuntos comerciales de la viña. Rolando Villalobos (gerente comercial) ha expresado “nuestros vinos no son baratos, por lo tanto no apuntamos a aumentar los volúmenes significativamente de las exportaciones que ya estamos haciendo con nuestros actuales clientes, es por esto que necesitamos conseguir nuevos clientes y abordar nuevos mercados”. Considerando lo anterior y teniendo en cuenta que han ido entrando de manera paulatina en Europa y que ya tienen planes en América del Norte que se empiezan a concretar, a la familia Villalobos le ha surgido la inquietud y el interés de evaluar una posible entrada al mercado asiático.

En concreto, el proyecto de consultoría consistió en evaluar y proponer un plan de negocios para entrar a un país asiático que sea atractivo para Villalobos Wine. Para determinar este país, primero se realizó un análisis preliminar sobre algunos potenciales países del continente asiático, basado en variables cuantitativas y cualitativas, para luego contrastarlo y complementarlo con los intereses del cliente. Luego se tomó la decisión del país y mercado objetivo, sobre el cual se desarrolló un plan de negocios.

## ***1.2 Objetivos***

### **Objetivo general:**

El objetivo general de la tesis es crear un Plan de Negocios para el ingreso a un país asiático de la Viña Villalobos Wine, con el propósito de entregar un informe a la empresa que le permita dirigir sus esfuerzos y tomar decisiones estratégicas acordes con sus necesidades y deseos de una próxima expansión internacional.

### **Objetivo Específico 1:**

Analizar y evaluar a un conjunto de países asiáticos con atractivo potencial para la viña, en términos macroeconómicos y en relación a la industria respectiva.

### **Objetivo Específico 2:**

Identificar el país asiático con mayor atractivo para la Viña Villalobos Wine y que satisfaga sus intereses y deseos de comercialización.

### **Objetivo Específico 3:**

Preparar y presentar a la empresa un plan de negocios para poder comercializar en el país previamente seleccionado.

### **Objetivo Específico 4:**

Realizar una evaluación económica del plan de entrada al país asiático, que incluya además un análisis de sensibilidad del precio del dólar, para que la Viña Villalobos pueda tomar una decisión comercial frente a distintos escenarios en términos cambiarios.



### ***1.3 Metodología***

Para realizar la consultoría que se encargó, se utilizó la metodología clásica de un plan de negocios, identificándose las siguientes etapas:

- Análisis del mercado internacional del vino en términos, de producción, consumo, comercio exterior y tendencias.
- Elección de un país a abordar, luego de un análisis preliminar cuantitativo (análisis multi criterio) y uno cualitativo.
- Cuantificación del mercado potencial y mercado meta, que incluye un análisis estratégico del mercado seleccionado y la definición del tamaño de mercado a abordar.
- Estrategia de penetración comercial, la cual dependerá de la estructura del mercado y de cómo operan sus principales actores.
- Plan Operacional, de Marketing, de Recursos Humanos y Financiero, todos ellos alineados con la estrategia de entrada.
- Recomendaciones basadas en los análisis previos, en la propuesta y en las capacidades y recursos de la Viña Villalobos Wine

Para llevar a cabo cada una de las etapas descritas, se utilizaron fuentes de información primarias, como entrevistas y conversaciones por correo electrónicos con dueños de Villalobos Wine, ejecutivos de otras viñas, diplomáticos, funcionarios de agencias del gobierno, organizadores de ferias en Asia, entre otros. Por otra parte se usaron fuentes secundarias y terciarias, como textos, reportes, publicaciones, sitios web, estadísticas, bases de datos, por nombrar algunas.

### ***1.4 Resultados Esperados***

Los resultados esperados son: el análisis preliminar de los países asiáticos con mayor potencial para el mercado de vinos Premium, evaluación y cuantificación del mercado objetivo, y la definición de un plan concreto de entrada a un país en particular que considere los aspectos de recursos humanos, de finanzas, operacional y de marketing. Estos entregables le permitirán a la Viña Villalobos Wine, dirigir sus esfuerzos y tomar decisiones estratégicas en materia internacional en base a sus recursos y prioridades.

## II Antecedentes

### II.1 Producción Vitivinícola Mundial

La producción de vino a nivel mundial alcanzó en el año 2014 un total de 279 millones de hectolitros, lo que se califica como una producción media-fuerte al compararla con las cifras *record* del año 2013, que corresponden a 291 millones de hl, según señalan expertos de la Organización Internacional de la Viña y el Vino (OIV).

En Europa, destacaron países como Francia y Alemania, por registrar un importante aumento en sus niveles de producción (cerca de un 11%) en comparación al año anterior. Estados Unidos y Sudáfrica se han mantenido en niveles relevantes en relación a la producción mundial. En relación a los países que disminuyeron su producción anual 2014, se encuentran Australia, China y Chile, siendo este último el que registró el descenso más significativo cercano a un 18%, lo cual responde al comparar los niveles del 2014 con las cifras *record* en producción obtenidas en el 2012 y 2013 (OIV, 2015).

A continuación, el Cuadro N°1 muestra los niveles de producción de vino mundial, por país entre los años 2010 y 2014:

**Cuadro 1: Producción Mundial de Vino por país (2010 – 2014)**

Producción de vino (excluidos zumos y mostos) (1)								
<i>mhl</i>	2010	2011	2012	Provisional para 2013	Previsión para 2014	Variación 2014/2013 volumen	Variación 2014/2013 %	Puesto
Francia	44.381	50.757	41.548	42.004	46.698	4694	11%	1
Italia	48.525	42.772	45.616	54.029	44.739	-9290	-17%	2
España	35.353	33.397	31.123	45.650	41.620	-4030	-9%	3
Estados Unidos (2)	20.887	19.140	21.650	23.590	22.300	-1290	-5%	4
Argentina	16.250	15.473	11.778	14.984	15.197	213	1%	5
Australia	11.420	11.180	12.260	12.500	12.000	-500	-4%	6
Sudáfrica	9.327	9.725	10.569	10.982	11.316	334	3%	7
China	13.000	13.200	13.511	11.780	11.178	-602	-5%	8
Chile	8844	10464	12554	12.820	10.500	-2320	-18%	9
Alemania	6.906	9.132	9.012	8.409	9.334	925	11%	10
Portugal	7.148	5.622	6.308	6.327	6.195	-132	-2%	11
Rumania	3.287	4.058	3.311	5.113	4.093	-1020	-20%	12
Nueva Zelanda	1.900	2.350	1.940	2.484	3.204	720	29%	13
Grecia	2.950	2.750	3.115	3.343	2.900	-443	-13%	14
Hungría	1.762	2.750	1.818	2.666	2.734	68	3%	15
Brasil	2.459	3.460	2.967	2.710	2732	22	1%	16
Austria	1.737	2.814	2.125	2.392	2.250	-142	-6%	17
Bulgaria	1.224	1.237	1.442	1.755	1.228	-527	-30%	18
<b>Total mundial OIV (3)</b>	<b>264.425</b>	<b>267.279</b>	<b>257.889</b>	<b>291.902</b>	<b>278.800</b>	<b>-13102</b>	<b>-4%</b>	

Fuentes: OIV, expertos de la OIV, prensa especializada

(1): Países incluidos en el informe con una producción de vino superior a 1 mill. hl

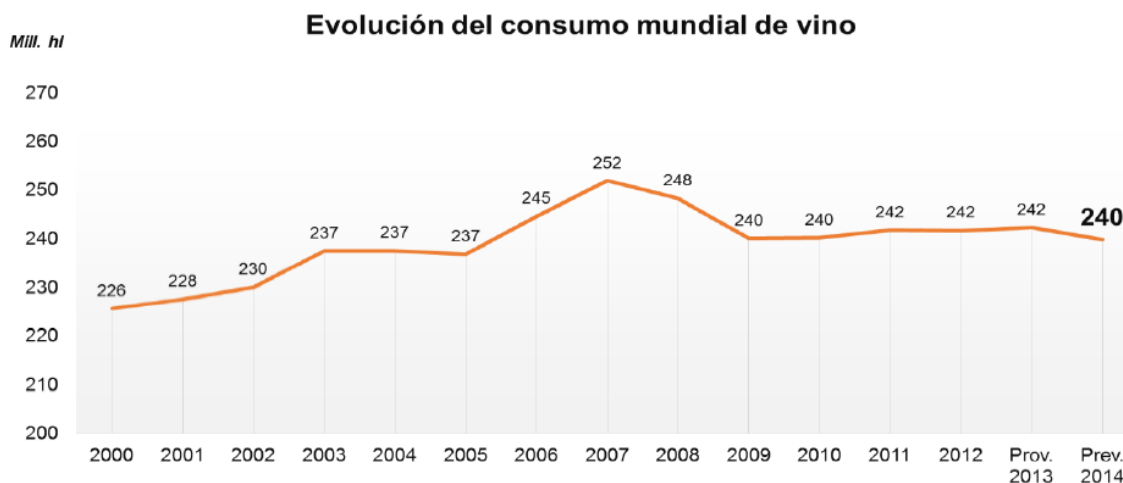
(2): Estimación de la OIV (base USDA)

(3): Centro de la horquilla de estimación: entre 275,2 y 282,4

## II.2 Consumo Mundial de Vinos

La crisis económica y financiera que nació en el 2008 aún muestra sus consecuencias en el consumo mundial del vino, el cual se estimó en 240 millones de hl para el año 2014 (2 mill hl por debajo del año anterior). Estas cifras aún se mantienen lejos del *peak* de consumo global del año 2007. Lo anterior se ve graficado en la siguiente ilustración:

**Ilustración 1: Evolución Consumo Mundial de Vino (200-2014)**



Fuente: Coyuntura Económica, OIV (Abril 2015)

La tendencia en consumo de vino de los últimos años, muestra que los países que tradicionalmente se conocían como clásicos consumidores de vino, han ido disminuyendo el consumo o bien estancándolo. Mientras tanto, hubo países que han ido aumentando su cuota mundial de consumo, como Estados Unidos y China (OIV, 2015).

En lo que respecta a los principales países consumidores de vino, Estados Unidos ocupa el primer lugar, producto de un incremento significativo desde el año 2000. Luego se posicionan países europeos conocidos como productores y consumidores de vino, Francia, Italia y Alemania, siendo este último el que muestra niveles más estables desde el año 2000. Llama la atención el país que ocupa el quinto lugar, China, ya que su nivel de consumo mostró un descenso durante el año 2014, lo cual dista de la tendencia de aumento sostenido que venía registrando desde el año 2000. Sin embargo el país asiático aumentó su cuota mundial de consumo de un 5% a un 7% en 14 años (OIV, 2015).

Las cifras y posiciones relacionadas con el consumo global de vino, se muestran en el siguiente cuadro:

**Cuadro 2: Principales Países Consumidores de Vino (2000-2014)**

**Principales países consumidores de vino**

Mill. hl	2000	2007	2009	Prov. 2013	Prev. 2014	Variación 2013/2014	Cuota mundial		
							2000	2007	2014
Estados Unidos	21,2	27,9	27,3	30,2	30,7	2%	9%	11%	13%
Francia	34,5	32,2	30,2	28,7	27,9	-3%	15%	13%	12%
Italia	30,8	26,7	24,1	21,8	20,4	-6%	14%	11%	9%
Alemania	20,2	20,8	20,2	20,4	20,2	-1%	9%	8%	8%
China	10,9	14,3	14,9	17,0	15,8	-7%	5%	6%	7%
Reino Unido	9,7	13,7	12,7	12,7	12,6	-1%	4%	5%	5%
Rusia	4,7	12,7	11,8	10,4	9,6	-7%	2%	5%	4%
Argentina	12,5	11,2	10,3	10,4	9,9	-4%	6%	4%	4%
España	14,0	13,1	11,3	9,8	10,0	2%	6%	5%	4%
Australia	3,9	4,9	5,1	5,4	5,4	0%	2%	2%	2%
Resto del mundo	63,3	72,6	73,5	74,2	73,7	-1%	28%	29%	31%
<b>MUNDO (1)</b>	<b>226</b>	<b>250</b>	<b>242</b>	<b>242</b>	<b>240</b>	<b>-1,0%</b>			

Fuentes: OIV, expertos de la OIV, prensa especializada

(1) Centro de la horquilla de estimación: entre 235,2 y 244,3

### II.3 Comercio Internacional de Vinos

Para el año 2014, se estimó que la totalidad de exportaciones de todos los países que comercializan vino internacionalmente, aumentó en un 2,5% su volumen, y disminuyó un 0,8% su valor monetario, en relación al año anterior (OIV, 2015). El Cuadro N°3 muestra las cifras de los años 2013 y 2014.

**Cuadro 3: Exportaciones totales de vino a nivel mundial (2013 y 2014)**

	Volumen (Mill. hl)		Valor (millones EUR)		Tipo	Estructura vertical en 2014		Variación 2014/2013	
	2013	2014	2013	2014		volumen	valor	volumen	valor
<b>A nivel internacional</b>	101,3	103,6	25,7	25,5	Botella	54%	71%	1,0%	-0,6%
					Espumoso	8%	18%	7,1%	5,4%
	variación del 2,5 %		variación del -0,8 %		Granel y >2 l	38%	11%	1,3%	-10,8%

Fuentes: OIV, GTA

#### Exportadores

España, Italia y Francia lideran el ranking de exportaciones de vino a nivel mundial en el año 2014, representando más de la mitad de las exportaciones en cuanto a valor y a volumen (OIV, 2015).

En términos de volumen, España mostró un aumento bastante significativo en sus exportaciones, lo cual se puede explicar por los niveles de producción del 2013. Por otra parte, Portugal Sudáfrica, Chile y Argentina, fueron los países que exportaron menor cantidad de vinos en el 2014, en comparación al año anterior (OIV, 2015).

En lo que respecta a valores monetarios de las exportaciones de vinos, Francia e Italia ocupan el primer y segundo lugar, posicionándose muy por lejos de España que se encuentra en tercer

lugar. Esto se puede explicar porque Francia e Italia están enfocados en el comercio internacional de vinos embotellados, cuyo precio promedio es más alto que el del vino a granel, el cual representa el mayor porcentaje de las exportaciones de España (OIV, 2015).

La siguiente tabla muestra las cifras de exportaciones de los principales países exportadores de vino, en valor y volumen para los años 2013 y 2014. Además desglosa la participación en términos porcentuales que tiene cada producto en el total de exportaciones.

**Cuadro 4: Principales Países Exportadores de Vino 2014**

	Volumen (mhl)		Valor (millones EUR)		Tipo	Estructura vertical en 2014		Variación 2014/2013	
	2013	2014	2013	2014		volumen	valor	volumen	valor
	variación del		variación del						
España	18.530	22.560	2.597	2.468	Botella	35%	64%	3%	-1%
	variación del 21,7 %		variación del -5,0 %		Espumoso	8%	16%	3%	-13%
					Granel y >2 l	57%	20%	38%	-10%
Italia	20.319	20.540	5.007	5.078	Botella	60%	76%	-1%	1%
	variación del 1,1 %		variación del 1,4%		Espumoso	12%	17%	18%	14%
					Granel y >2 l	28%	8%	-2%	-17%
Francia	14.542	14.387	7.828	7.730	Botella	71%	62%	0%	-5%
	variación del -1,1 %		variación del -1,3 %		Espumoso	12%	34%	5%	8%
					Granel y >2 l	18%	4%	-9%	-4%
Chile	8.790	7.999	1.409	1.388	Botella	58%	83%	0%	4%
	variación del -9,0 %		variación del -1,5 %		Espumoso	1%	1%	17%	21%
					Granel y >2 l	42%	16%	-20%	-24%
Australia	7.111	7.301	1.337	1.262	Botella	44%	74%	1%	-6%
	variación del 2,7 %		variación del -5,6 %		Espumoso	2%	3%	-8%	-15%
					Granel y >2 l	55%	22%	5%	-2%
Sudáfrica	5.256	4.794	625	594	Botella	38%	64%	14%	5%
	variación del -8,8 %		variación del -5,0 %		Espumoso	2%	4%	15%	11%
					Granel y >2 l	60%	31%	-26%	-22%
Estados Unidos	4.149	4.045	1.174	1.103	Botella	54%	80%	-5%	-7%
	variación del -2,5 %		variación del -6,0 %		Espumoso	1%	3%	-24%	-12%
					Granel y >2 l	44%	17%	2%	1%
Alemania	4.006	3.863	1.016	968	Botella	74%	80%	-5%	-4%
	variación del -3,6 %		variación del -4,7 %		Espumoso	8%	11%	-4%	-6%
					Granel y >2 l	18%	9%	5%	-6%
Portugal	3.060	2.854	720	730	Botella	78%	92%	5%	4%
	variación del -6,7 %		variación del 1,4 %		Espumoso	1%	2%	-34%	19%
					Granel y >2 l	22%	7%	-30%	-27%
Argentina	3.115	2.626	658	631	Botella	71%	88%	-1%	0%
	variación del -15,7 %		variación del -4,1 %		Espumoso	2%	3%	-3%	8%
					Granel y >2 l	27%	9%	-40%	-31%
Nueva Zelanda	1.784	1.869	773	845	Botella	70%	82%	8%	7%
	variación del 4,7 %		variación del 9,3 %		Espumoso	1%	1%	23%	47%
					Granel y >2 l	29%	17%	15%	18%

Fuentes: OIV, GTA

## Importadores

Durante el año 2014, el total de importaciones de vino alcanzó los 100 millones de hectolitros, registrando un leve y poco significativo aumento con respecto al año 2013. Más de la mitad de este volumen es representado por 6 países: Alemania, Reino Unido, Estados Unidos, Francia, Rusia y China. Alemania lidera el listado en cuanto a volumen, mientras que Estados Unidos lo hace con respecto al valor monetario de las exportaciones.

Según lo publicado por la Organización Internacional de la Viña y el Vino (OIV) en abril del 2015, los 10 principales países importadores de vino son:

**Cuadro 5: Principales Países Importadores de Vino 2014**

**Principales importadores de vino**

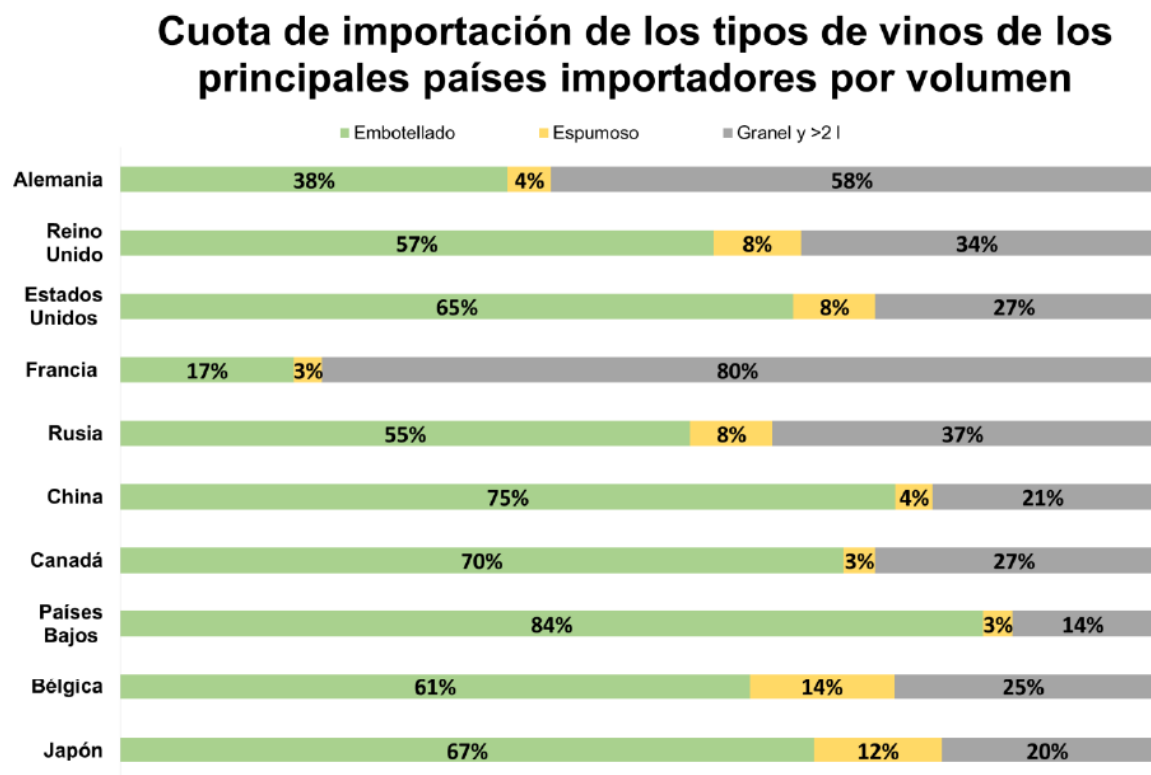
	Volumen (mhl)		Valor (millones EUR)		Tipo	Estructura vertical en 2014		Variación 2014/2013	
	2013	2014	2013	2014		volumen	valor	volumen	valor
<b>Alemania</b>	15.176	15.171	2.589	2.505	Botella	38%	65%	-5,1%	2,0%
	variación del 0 %		variación del -3,2 %		Espumoso	4%	15%	16,9%	-4,3%
					Granel y >2 l	58%	21%	5,1%	-16,0%
	11.830	13.388	3.622	3.595	Botella	57%	68%	1,3%	-7,1%
	variación del 13,2 %		variación del -0,7 %		Espumoso	8%	20%	37,3%	14,9%
<b>Reino Unido</b>					Granel y >2 l	34%	12%	33,7%	18,7%
	10.966	10.739	3.947	4.032	Botella	65%	78%	-2,7%	1,3%
	variación del -2,1 %		variación del 2,1 %		Espumoso	8%	17%	10,7%	10,5%
<b>Estados Unidos</b>					Granel y >2 l	27%	5%	-3,9%	-8,0%
	5.250	6.453	650	620	Botella	17%	57%	0,3%	-4,4%
	variación del 22,9 %		variación del -4,6 %		Espumoso	3%	9%	42,6%	33,2%
<b>Francia</b>					Granel y >2 l	80%	34%	28,4%	-11,5%
	4.922	4.676	912	865	Botella	55%	72%	-6,2%	-1,9%
	variación del -5 %		variación del -5,1 %		Espumoso	8%	19%	1,1%	-8,1%
<b>Rusia</b>					Granel y >2 l	37%	9%	-4,4%	-20,2%
	4.504	4.578	1.171	1.145	Botella	75%	90%	3,3%	-1,0%
	variación del 1,6 %		variación del -2,2 %		Espumoso	4%	5%	59,4%	27,3%
<b>China</b>					Granel y >2 l	21%	5%	-8,0%	-35,0%
	3.727	3.849	1.523	1.465	Botella	70%	88%	0,6%	-4,4%
	variación del 3,3 %		variación del -3,8 %		Espumoso	3%	7%	2,8%	0,4%
<b>Canadá</b>					Granel y >2 l	27%	5%	11,0%	1,2%
	3.669	3.620	882	901	Botella	84%	86%	-0,3%	2,0%
	variación del -1,3 %		variación del 2,2 %		Espumoso	3%	9%	-8,4%	10,6%
<b>Países Bajos</b>					Granel y >2 l	14%	5%	-5,8%	-6,8%
	3.160	3.118	979	984	Botella	61%	63%	-1,0%	-0,4%
	variación del -1,3 %		variación del 0,4 %		Espumoso	14%	27%	-9,3%	0,5%
<b>Bélgica</b>					Granel y >2 l	25%	10%	2,8%	6,1%
	2.632	2.704	1.155	1.209	Botella	67%	66%	0,4%	0,8%
	variación del 2,7 %		variación del 4,7 %		Espumoso	12%	29%	7,8%	15,4%
<b>Japón</b>					Granel y >2 l	20%	5%	7,9%	0,5%

Fuentes: OIV, GTA

En relación a las variaciones significativas que existieron entre el 2013 y el 2014, cabe destacar la disminución de las importaciones de Rusia de un 5% tanto en volumen como en valor monetario. Así mismo Estados Unidos, si bien importó menor cantidad de vino (tendencia desde el 2012), el valor de dichas exportaciones tuvieron un pequeño aumento de valor.

En relación al tipo de producto importado, la siguiente figura muestra cómo contribuyen cada uno de ellos a las importaciones de los principales países importadores durante el 2014:

## Ilustración 2: Importaciones de vino por producto, año 2014



Fuente: Coyuntura Económica, OIV (Abril 2015)

### II.4 Principales Viñas en Chile

De acuerdo a un estudio encargado por la Oficina de Estudios y Políticas Agrarias (Odepa) y desarrollado por el investigador José Luis Lima<sup>1</sup>, el 80,3% del total de vinos chilenos producidos en el año 2014 fue exportado (la información sobre la industria vitivinícola en Chile, se puede ver en Anexo N°1). Es debido a este alto porcentaje que resulta práctico denominar a las principales viñas según los valores de las exportaciones que realizan. Dado esto, primero se muestran cuales son las viñas más relevantes en Chile según sus exportaciones, y luego se muestran clasificadas según sus superficies.

Según información publicada por la Odepa, en base a estadísticas del Servicio Nacional de Aduanas, las viñas del Grupo Concha y Toro lideraron las exportaciones del año 2014 tanto en las cepas tintas como en las blancas, con un 27,2% y un 29% de participación en el valor de lo exportado respectivamente. Este grupo está compuesto por Viña Cono Sur, Viña Maipo, Viña Cánepa y Viña Almaviva, como filiales principales en Chile.

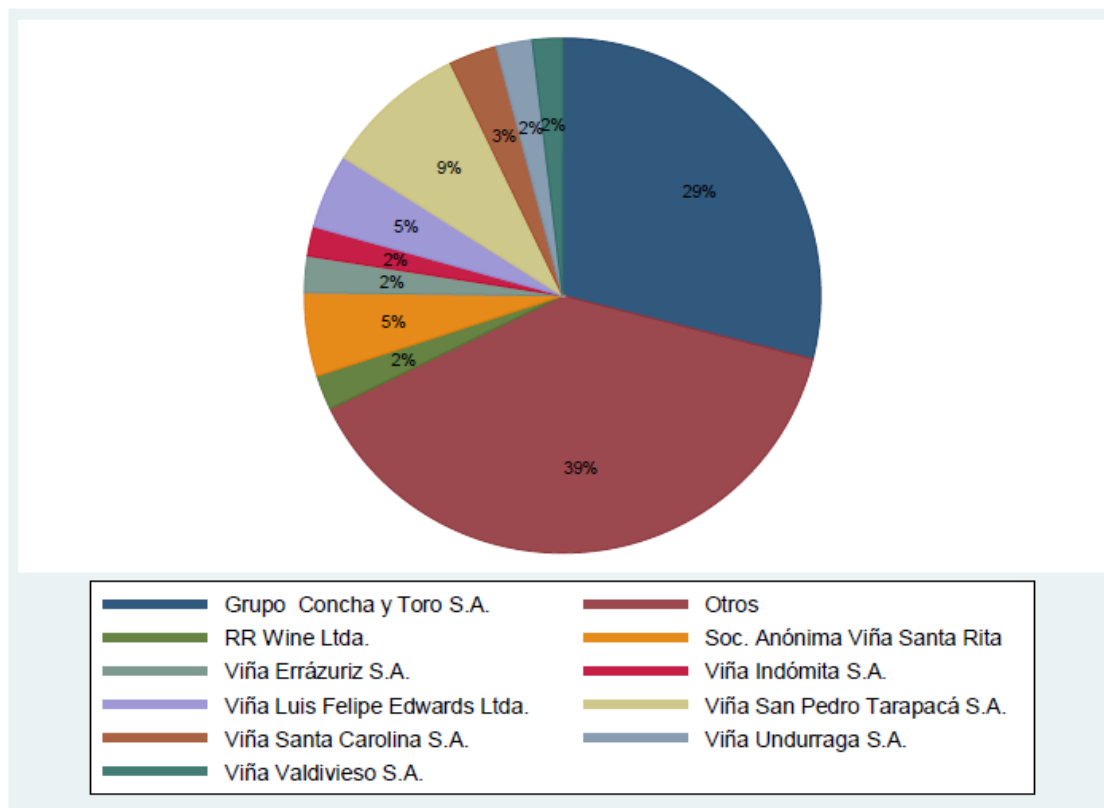
Dentro de los valores exportados en cepas blancas, destacan también la Viña San Pedro de

<sup>1</sup> “Estudio de Caracterización de la Cadena de Producción y Comercialización de la Agroindustria Vitivinícola: Estructuras, Agentes y Prácticas” por José Luis Lima para Odepa. 2015



Tarapacá (8,9%) y la Viña Santa Rita, que incluye a la filial Carmen (5,2%). El total de las exportaciones de estas cepas fue más de 508 millones de dólares en el año 2014, de los cuales el 61,2% se lo llevan las 10 principales productoras del país.

**Ilustración 3: Principales empresas exportadoras de vino en Chile. Participación en exportaciones de vino de cepas blancas y espumosos, año 2014 (% valor FOB)**



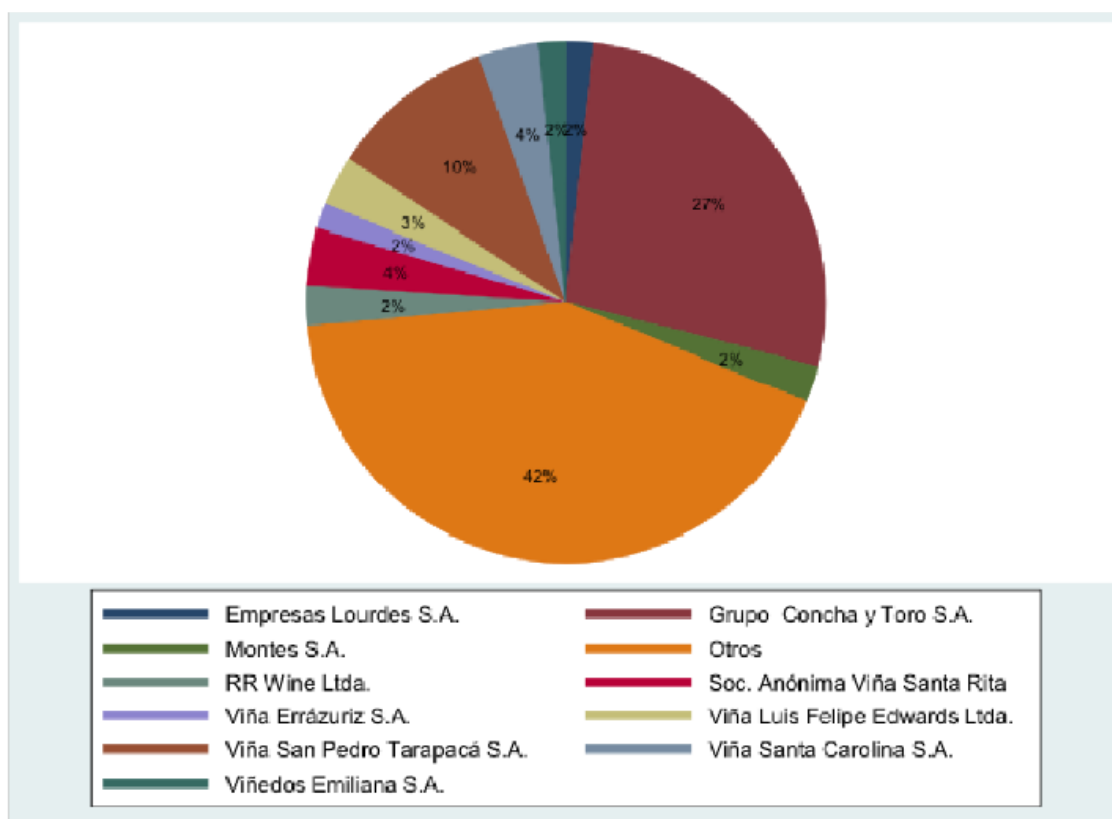
Fuente: ODEPA.

*(Publicado en “Estudio de Caracterización de la Cadena de Producción y Comercialización de la Agroindustria Vitivinícola: Estructuras, Agentes y Prácticas” – José Luis Lima para Odepa)*

En lo que respecta a las cepas tintas, luego del Grupo de Viñas Concha y Toro, se ubica la Viña San Pedro de Tarapacá (10,3%), Viña Santa Carolina (3,7%) y Viña Santa Rita (3,6%). El 57,6% del total de vinos tintos exportados en el año 2014, se lo adjudicaron las 10 empresas exportadoras principales del país.



**Ilustración 4: Principales empresas exportadoras de vino en Chile. Participación en exportaciones de vino de cepas tintas, año 2014 (% valor FOB)**



Fuente: ODEPA

*(Publicado en “Estudio de Caracterización de la Cadena de Producción y Comercialización de la Agroindustria Vitivinícola: Estructuras, Agentes y Prácticas” – José Luis Lima para Odepa)*

Por otra parte, José Luis Lima en su estudio encargado por la Odepa, elaboró un ranking de las empresas productoras de vino más importantes de Chile, considerando el dimensionamiento del tamaño de los viñedos. Para esto, recopiló información publicada en los estados financieros y memorias de las empresas, y la ponderó de acuerdo al total de plantaciones del país, según el Catastro Vitícola 2013 del SAG:

**Cuadro 6: Ranking Empresas Productoras de Vino en Chile, según superficie – 2014**

Empresa	Hectáreas Plantadas 2014	Proporción del total nacional (%)
Viña Concha y Toro S.A. <sup>(1)</sup>	10.737	8,2%
Viña San Pedro Tarapacá S.A. <sup>(2)</sup>	4.208	3,2%
Soc. Anónima Viña Santa Rita <sup>(3)</sup>	3.577	2,7%
Viña Santa Carolina S.A.	2.000	1,5%
Viña Ventisquero Ltda.	1.700	1,3%
Montes S.A.	800	0,6%
Viña Errázuriz S.A.	358	0,3%
Viña Luis Felipe Edwards Ltda.	330	0,3%
Total Nacional	130.362	100%

Fuente: Estados financieros, memorias y sitios web de las empresas. Notas: (1) Incluye las plantaciones de las viñas filiales Cono Sur, Maipo, Fetzer Vineyards y Trivento. (2) Incluye las plantaciones de las viñas filiales Tarapacá, Santa Helena, Leyda, Viñamar y Casa Rivas. (3) Incluye las plantaciones de la filial Viña Carmen.

(Publicado en “Estudio de Caracterización de la Cadena de Producción y Comercialización de la Agroindustria Vitivinícola: Estructuras, Agentes y Prácticas” – José Luis Lima para Odepa)

## **II.5 Vinos Chilenos en el mundo**

El rol que juega la industria del vino en Chile es clave, no solo en el desarrollo del sector y del país, sino también en posicionar al país en el exterior. Es por esto que se analizaron las cifras de exportaciones y los distintos destinos que tienen los vinos chilenos.

### Exportaciones

De acuerdo a las estadísticas que maneja Intelvid<sup>2</sup>, el total de exportaciones del año 2014 fue de 801,2 millones de litros equivalente a US\$ FOB 1.846.450.555, lo cual considera vinos embotellados, envasados, a granel, espumosos y vinos con fruta. El siguiente cuadro muestra la participación que tiene cada uno de estos productos en cifras de exportación del 2014:

---

<sup>2</sup> Intelvid es un sistema automatizado de consultas, totalmente actualizado, para el mercado de exportación vitivinícola. Permite conocer con absoluta precisión y detalle información referente a los mercados, tipos de productos exportados (separados incluso por variedades), empresas, valores y volúmenes. <https://intelvid.cl/>

**Cuadro 7: Exportaciones de vino en Chile por producto, en litros y US\$ FOB**

Tipo	2014			
	Volumen (litros)		Valor (US\$ FOB)	
Embotellado	451.848.104	56%	1.515.583.446	82%
Envasado	26.671.729	3%	50.411.816	3%
Espumoso	4.089.995	1%	17.259.490	1%
Granel	317.281.108	40%	256.601.465	14%
Vino con Pulpa de Fruta	1.376.921	0,2%	6.594.339	0,4%
<b>Total</b>	<b>801.267.857</b>	<b>100%</b>	<b>1.846.450.556</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia en base a estadísticas proporcionadas por Intelvid

En relación al año 2013, las exportaciones disminuyeron en volumen y en valor en 8,8% y 1,8% respectivamente. Esto se explica por la disminución que tuvo el vino a granel, ya que si miramos las cifras de los vinos embotellados que se llevan una mayor porción del total exportado, se ve que éstos aumentaron entre el 2013 y el 2014, siguiendo la tendencia positiva en los últimos 5 años. Esto se puede observar en los siguientes cuadros:

**Cuadro 8: Exportación de vino en Chile por producto, en litros. 2010-2014**

Tipo	Evolución 2010-2014 / Volumen (Litros)				
	2010	2011	2012	2013	2014
Embotellado	429.071.892	438.559.462	439.332.272	435.754.974	451.848.104
Envasado	24.660.908	28.324.925	28.404.392	26.522.824	26.671.729
Espumoso	3.339.927	3.796.949	4.011.614	3.485.032	4.089.995
Granel	276.173.480	191.646.191	275.634.088	411.879.868	317.281.108
Vino con Pulpa de Fruta	1.810.649	1.677.431	1.643.184	1.331.922	1.376.921
<b>Total</b>	<b>735.056.856</b>	<b>664.004.958</b>	<b>749.025.550</b>	<b>878.974.621</b>	<b>801.267.857</b>

Fuente: Elaboración propia en base a estadísticas proporcionadas por Intelvid

**Cuadro 9: Exportación de vino en Chile por producto, en US\$ FOB. 2010-2014**

Tipo	Evolución 2010-2014 / Valor (US\$ FOB)				
	2010	2011	2012	2013	2014
Embotellado	1.281.601.129	1.414.698.692	1.420.033.057	1.447.033.530	1.515.583.446
Envasado	48.986.535	55.494.943	54.891.899	52.872.472	50.411.816
Espumoso	12.995.413	14.653.130	15.960.206	14.577.530	17.259.490
Granel	203.975.553	198.332.409	291.963.654	359.151.370	256.601.465
Vino con Pulpa de Fruta	7.634.768	7.495.249	7.632.620	6.314.250	6.594.339
<b>Total</b>	<b>1.555.193.397</b>	<b>1.690.674.423</b>	<b>1.790.481.437</b>	<b>1.879.949.153</b>	<b>1.846.450.556</b>

Fuente: Elaboración propia en base a estadísticas proporcionadas por Intelvid

### Principales Destinos

Durante el año 2014, los tres principales destinos de vino chileno en cuanto a volumen fueron: Estados Unidos, Reino Unido y China. Al analizar las estadísticas en relación a la cantidad de US\$ FOB exportada, se observa que los tres primeros lugares se los llevan Estados Unidos, Reino Unido y Japón (Intelvid 2015).

Es interesante además observar qué pasó durante el reciente año 2015, para lo cual revisamos las cifras que maneja Intelvid con datos actualizados al cierre de noviembre de dicho año. Llama la atención en particular el volumen exportado a China, pasando abruptamente de un tercer a un primer lugar; en cuanto al valor exportado, este gigante asiático pasa del cuarto al segundo lugar.

**Cuadro 10: Principales destinos de vino chileno en cuanto a volumen y valor, 2014 y ene-nov 2015**

PAIS	Volumen (Litros)		PAIS	Valor (US\$ FOB)	
	2014	2015 (ene a nov)		2014	2015 (ene a nov)
ESTADOS UNIDOS	147.454.237	123.798.017	ESTADOS UNIDOS	262.253.073	227.299.531
REINO UNIDO	104.274.118	99.653.300	REINO UNIDO	228.866.905	197.617.358
CHINA	88.737.854	141.724.919	JAPON	157.522.998	168.713.512
JAPON	67.108.203	73.565.808	CHINA	149.079.632	200.040.087
CANADA	40.235.809	40.297.700	BRASIL	110.866.283	105.585.595
BRASIL	34.481.735	35.550.249	HOLANDA	105.907.270	84.236.617
HOLANDA	37.093.777	34.212.828	CANADA	94.707.723	84.128.233
RESTO DE PAISES	281.882.125	257.128.876	RESTO DE PAISES	737.246.671	619.272.990
<b>TOTAL</b>	<b>801.269.871</b>	<b>805.931.696</b>	<b>TOTAL</b>	<b>1.846.452.570</b>	<b>1.686.893.923</b>

Fuente: Elaboración propia en base a estadísticas proporcionadas por Intelvid

## II.6 Acuerdos Comerciales de Chile con el mundo

Hoy Chile cuenta con una amplia cobertura mundial en materia de acuerdos comerciales, lo cual contribuye indudablemente en el éxito y los logros del comercio exterior y por ende en la economía chilena. Son 24 acuerdos comerciales en vigencia que representan: 63 economías, 63% de la población global, 85% del PIB mundial. El departamento de estudios de la Direcon<sup>3</sup> señala que gracias a esto, hoy, el 94% de lo que está exportando el país se destina a mercados con los cuales posee estos acuerdos comerciales. Algunos ejemplos de tratados y de las negociaciones que se han realizado en materia internacional son: Acuerdo de Asociación con la Unión Europea, negociaciones en etapas sucesivas como el TLC con China y el Acuerdo de Alcance Parcial con India (con una cobertura más limitada), entre otros (Direcon 2015). El listado de acuerdos comerciales que posee Chile, se puede ver en Anexo N°2.

En la actualidad, Chile se encuentra participando además de instancias integracionistas y plurilaterales como la Alianza del Pacífico, Convergencia en la Diversidad en América Latina, Acuerdo Transpacífico de Cooperación Económica (TPP), y el Trade in Services Agreement (TiSA) (Direcon 2015).

En cuanto a la contribución o impacto que estos acuerdos comerciales han tenido sobre el comercio exterior de Chile, y a la evolución de ésta misma, el estudio de la Direcon antes mencionado señala que en poco más de 10 años, los acuerdos comerciales pasaron de representar un 49,4% a un 92% del comercio exterior del país.

Lo descrito anteriormente presenta una gran ventaja para las viñas chilenas a la hora de exportar sus vinos, presentándose muchas veces como una ventaja competitiva entre sus pares extranjeros. En lo que respecta a los países asiáticos, Chile posee importantes acuerdos de libre comercio y en

<sup>3</sup> Departamento de Estudios Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales. Ministerio de Relaciones Exteriores. Informe Anual Comercio Exterior de Chile 2014-2015

algunos países, esto ha determinado incluso la posición que ocupa Chile como proveedor de vinos. Esto se verá más adelante en las secciones de “Acuerdos Comerciales con Asia” y del “Análisis Estratégico del Mercado a Abordar”.

### **III Análisis del mercado potencial**

#### ***III.1 Análisis Preliminar***

Tal como se señaló en la introducción de este documento, la Viña Villalobos está interesada en comercializar sus vinos en algún país asiático. Dado esto es que se hizo un análisis preliminar para evaluar algunos países asiáticos con potencial, en términos de una posible penetración comercial de la viña.

El comienzo de este análisis preliminar consideró diversos factores que se estimaron relevantes: principales socios comerciales de Chile, contribución al índice de entorno comercial de las exportaciones chilenas<sup>4</sup>, acuerdos comerciales con Asia, presencia de ProChile en el continente asiático, evolución y tendencia en consumo de vino e imagen de Chile en algunos países asiáticos (general y en relación al vino). Lo anterior sirvió de base para los posteriores análisis multi criterio y cualitativo.

#### Principales socios comerciales de Chile

El Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile<sup>5</sup>, clasifica a sus principales socios comerciales en tres categorías: Economías Desarrolladas (Estados Unidos, Unión Europea, Japón y Corea del Sur), Economías Asiáticas Emergentes (China e India) y Economías de América Latina (Brasil, Argentina, México y la sub categoría “General”). Considerando que nuestro país considera a Japón, Corea del Sur, China e India como importantes aliados comerciales, se consideraron bajo el punto de vista de este factor, potencialmente atractivos, pudiendo ser considerados en el análisis posterior.

#### Índice de Entorno Comercial de las Exportaciones

Este indicador es “un índice encadenado que captura la tasa de crecimiento económica de 32 destinos de las exportaciones chilenas, ponderado por la importancia relativa que en promedio mostraron las exportaciones nacionales a estos mercados en el periodo comprendido entre 2007 y 2014”, así lo señala la Direcon. La utilidad de este índice radica en poder proyectar y pronosticar comportamientos futuros de las exportaciones.

De acuerdo a las estimaciones y proyecciones del Departamento de Estudios del Ministerio de Relaciones Exteriores, diez economías explicarían el 97% del aumento del índice de entorno comercial de las exportaciones chilenas en el 2015: China (64,2%), India (7,5%), Estados Unidos

---

<sup>4</sup> Este índice considera 32 destinos importantes de las exportaciones chilenas: China, Unión Europea, Estados Unidos, Japón, Corea del Sur, Brasil, India, Taiwán, México, Perú, Bolivia, Canadá, Argentina, Colombia, Venezuela, Australia, Suiza, Ecuador, Paraguay, Rusia, Turquía, Tailandia, Indonesia, Vietnam, Filipinas, Malasia, Uruguay, Sudáfrica, Singapur, Noruega, Nigeria y Nueva Zelanda. (Fuente: Direcon, 2015)

<sup>5</sup> Extraído del Informe Anual Comercio Exterior de Chile 2014-2015. Departamento de Estudios Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales, Ministerio de Relaciones Exteriores.

(6,5%), Unión Europea (5,4%), Corea del Sur (4,1%), Perú (2,5%), Taiwán (2,2%), Bolivia (2,1%), Japón (1,7%) y México (1,4%). Tomando en cuenta esta información, los 5 países asiáticos mencionados califican como potencialmente atractivos bajo este factor de análisis.

### Acuerdos Comerciales con Asia

De acuerdo a la información publicada por la Direcon, éstos son los acuerdos comerciales que Chile mantiene vigentes con Asia:

**Cuadro 11: Acuerdos Comerciales de Chile con Asia**

País	Tipo de Acuerdo	Entrada en vigencia internacional
China	Acuerdo de Libre Comercio	2006 - Octubre 01
Corea del sur	Acuerdo de Libre Comercio	2004 - Abril 02
Hong Kong SAR	Acuerdo de Libre Comercio	2014 - Octubre 09
India	Acuerdo de Alcance Parcial	2007 - Agosto 17
Japón	Acuerdo de Asociación Económica	2007 - Septiembre 03
Malasia	Acuerdo de Libre Comercio	2012 - Febrero 25
Tailandia	Acuerdo de Libre Comercio	2015 - Noviembre 05
Vietnam	Acuerdo de Libre Comercio	2014 - Enero 01

*Fuente: Elaboración propia en base a información publicada en el sitio web de la Direcon*

### Países con oficinas ProChile

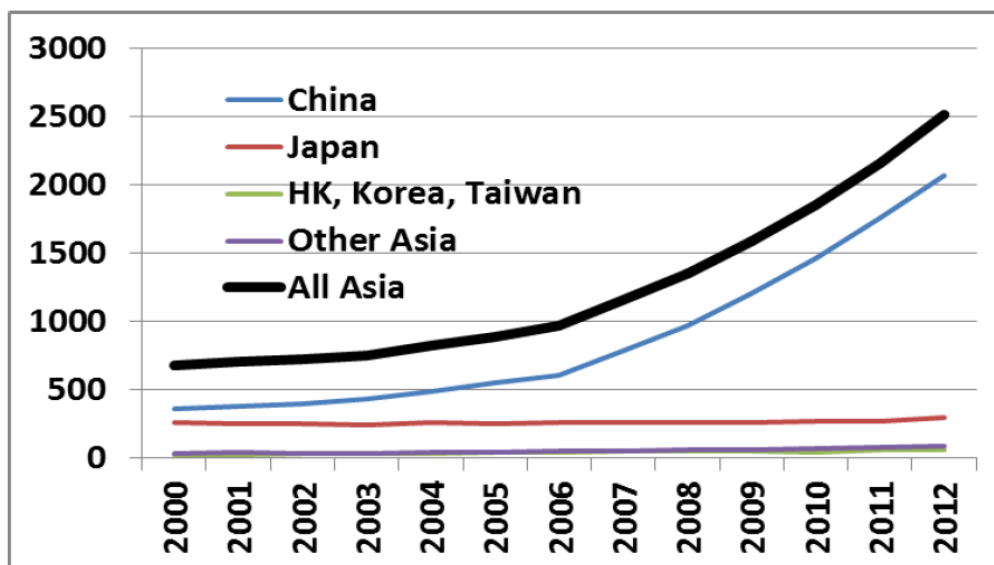
Las actividades de exportación y comercialización internacional que la Viña Villalobos ha llevado a cabo hasta ahora, las ha realizado con la ayuda de Prochile <sup>6</sup>, a través de presentación de proyectos de exportación y obtención de fondos para ejecutarlos. Considerando las buenas experiencias que la viña ha conseguido con esta institución y tomando en cuenta además que hoy Villalobos Wine no se encuentra en un ciclo de vida donde pueda invertir grandes montos para crecer internacionalmente, es absolutamente necesario identificar los países asiáticos donde existan oficinas de Prochile: China, Corea del Sur, Hong Kong, India, Indonesia, Japón, Malasia, Singapur, Tailandia, Taiwán y Vietnam (Prochile 2015).

### Consumo de vino en Asia

El consumo de vino en Asia ha aumentado significativamente en los últimos años, siendo el incremento de China el más relevante y el que explica en mayor porcentaje el aumento en el consumo de vino del continente, el cual casi se cuadruplicó desde el 2000 al 2012 (Crawford School Of Public Policy, Australian National University. 2015).

<sup>6</sup> Prochile es la institución del Ministerio de Relaciones Exteriores encargada de la promoción de la oferta exportable de bienes y servicios chilenos, y de contribuir a la difusión de la inversión extranjera y al fomento del turismo. <http://www.prochile.gob.cl/>

**Ilustración 5: Consumo total de vino en Asia en miles de litros, 2000-2012**



Fuente: “Asia’s Evolving Role in Global Wine Markets” – Kim Anderson and Glyn Wittwer. Arndt-Corden Department of Economics, Crawford School of Public Policy. Australian National University

Según las proyecciones al 2018 realizadas por Anderson y Wittwer (2015) y publicadas en el estudio de la Crawford School of Public Policy<sup>7</sup>, el consumo de vino en China seguirá liderando con creces el consumo en Asia y además dominará el destino de los países exportadores. Además señalan que los Tratados de Libre Comercio con países del hemisferio sur como Chile, Australia y Nueva Zelanda, harán aumentar las exportaciones de esos países en mayor proporción que otros proveedores.

### Imagen Chile en Asia

En un estudio<sup>8</sup> realizado por la Fundación Imagen Chile y el Programa Asia Pacífico Biblioteca del Congreso Nacional, se investigó de manera cualitativa y exploratoria para poder entender, entre otras cosas, cuál es la imagen de Chile entre los principales socios de La Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (Association of SouthEast Asian Nations - ASEAN): Singapur, Malasia, Indonesia, Tailandia y Vietnam. De acuerdo a este estudio:

- En Singapur, asocian a Chile con la Miss Universo chilena Cecilia Bolocco (elegida en Singapur en 1987), con el fútbol y con el vino (en especial con la Marca Concha y Toro). Existe una baja visibilidad de los productos chilenos pero ellos cuentan con una valoración positiva. Además, la encargada de ProChile allá, Joan Teng, señala “hay amplias posibilidades de tener *business partners* en ámbitos como los productos marinos, vinos, frutas, nueces, turismo, inversión en desarrollo urbano, entre otros”.
- Chile llama escasamente la atención en Malasia y lo hace debido a sus diversos y preciosos paisajes, en especial los asociados al frío, a la nieve y a los glaciares. Por otra parte, sienten que existe aún una lejanía en términos de relaciones, lo que siente en

<sup>7</sup> “Asia’s Evolving Role in Global Wine Markets” – Kim Anderson and Glyn Wittwer. Arndt-Corden Department of Economics, Crawford School of Public Policy. Australian National University

<sup>8</sup> “Chile y sus posibilidades en el sudeste asiático” - 2014

declaraciones como “aún estamos esperando la visita del presidente de Chile”. En lo que respecta a hacer negocios, un alto ejecutivo del mundo empresarial en Malasia recomienda “tener un representante de la comunidad donde se quiere llegar, considerando que si se quiere acceder al público musulmán se requiere contar con el sello Halal <sup>9</sup>”.

- En Indonesia ven a Chile como un país estable y constante en sus políticas, y lo asocian en primera instancia al vino, aún cuando éste no entra muy fácil considerando las dificultades de certificación que exigen los musulmanes.
- Tailandia conoce muy poco de Chile y en particular, paisajes y vinos; y solo algunos sectores de la población asocia al país con cultura y arte.
- En Vietnam, Chile es conocido por sus vinos que compiten fuertemente con los franceses. En esta industria, los chilenos han invertido en construir relaciones, quienes viajan al menos una vez al año. La madera, frutas y el salmón son otros productos que asocian con Chile.

Como resultado en común para estos países ASEAN, se puede decir que existe una escasa visibilidad de Chile y una falta de distinción fina de sus características, potencialidades y ventajas. Sin embargo, en algunos sectores de la población se relaciona al país con sus productos, siendo el vino el gran embajador de Chile.

A partir de otro estudio realizado por la Fundación Imagen Chile, “La Imagen de Chile en China, 2014”, se puede concluir que en términos generales, se ve a Chile de manera muy similar a otro país latinoamericano en cuanto a factores que no lo favorecen por completo. Sin embargo si se analiza la percepción de los chinos que han comercializado con chilenos, ésta es bastante positiva en cuanto a responsabilidad y compromiso. En materia de exportaciones, asocian a nuestro país con el cobre, las frutas y el vino. Con respecto a los productos que importan y consumen, existe una particularidad y es que los chinos muchas veces no distinguen entre marcas de una misma procedencia.

En relación a la percepción sobre Chile que existe en Corea del Sur, según el ex embajador chileno en dicho país, Hernán Brantes, la imagen de Chile en Corea es el vino. Así lo señala el diplomático en una reunión sostenida en enero 2016 en dependencias de la Academia Diplomática de Chile.

### ***III.2 Análisis Multi Criterio***

Considerando la información anterior, se decidió seleccionar los siguientes países para evaluar de acuerdo a un análisis multi criterio: China (sin Hong Kong), Hong Kong, Corea del Sur, Vietnam y Tailandia. Se dejó fuera a Japón, India, Taiwán y Singapur por preferirse los países con acuerdos de libre comercio; y a Malasia e Indonesia principalmente por las exigencias en certificaciones de vinos y del sello Halal, debido a su religión. En relación a esto último, Martín Foerster, Gerente de Ventas de la viña Casa Donoso, cuenta en una entrevista que su experiencia

---

<sup>9</sup> El sello Halal de Malasia es aceptado en todos los países de la comunidad árabe. A la fecha existen 50 empresas chilenas certificadas por el Centro Islámico de Chile (reconocido por Malasia como ente competente en esta materia), que bien podrían iniciar vínculos con este mercado.



frente a estas condiciones ha sido dura, burocrática y bastante agotadora a la hora de hacer negocios con países musulmanes<sup>10</sup>.

El análisis multi criterio consideró varios factores que fueron agrupados en tres grupos de indicadores: los macroeconómicos, los relacionados a negocios e importaciones, los propios de la industria del vino. Luego se asignó una nota de 1 a 5 para cada país (donde 1 = menos atractivo, y 5 = más atractivo), las cuales luego fueron ponderadas según el porcentaje de importancia de cada indicador y grupo de factores:

#### Factores macroeconómicos

Se consideraron los siguientes indicadores: PIB per cápita 2014 en US\$ (I1), % crecimiento PIB anual 2014 (I2), Población Total al 2014 (I3), %Población urbana (I4). La información de los cuatro indicadores seleccionados que sirvió como base para ponderar y obtener una nota, fue obtenida desde las estadísticas que publica el Banco Mundial y corresponden a datos actualizados al 22 de diciembre del 2015. Las definiciones de estos indicadores se encuentran en Anexo N°3.

**Cuadro 12: Análisis Multi Criterio – Nota ponderada Factores Macroeconómicos**

Indicador	China	Hong Kong	Corea del Sur	Vietnam	Tailandia
I1	0,75	1,25	1,00	0,25	0,50
I2	1,25	0,5	0,75	1	0,25
I3	1	0	1	1	1
I4	0,75	1,25	1	0,25	0,5
<b>Nota</b>	<b>4,00</b>	<b>3,25</b>	<b>3,25</b>	<b>2,50</b>	<b>2,00</b>

Fuente: Elaboración propia

#### Factores asociados a negocios e importaciones

Los indicadores que se utilizaron en este ámbito son: Índice de facilidad para hacer negocios (1 = reglamentaciones más favorables para los negocios) (I5), Índice de desempeño logístico: Total, 2014 (de 1=bajo a 5=alto) (I6), Importaciones bienes y servicios (% del PIB) (I7), Documentos exigidos para poder importar (I8), Plazo de entrega para las importaciones (días) (I9). Al igual que en el grupo anterior, los datos fueron extraídos del sitio web del Banco Mundial, y su definición aparece en el Anexo N°3.

**Cuadro 13: Análisis Multi Criterio – Nota ponderada Factores Negocios e Importaciones**

Indicador	China	Hong Kong	Corea del Sur	Vietnam	Tailandia
I5	0,20	0,80	1,00	0,40	0,60
I6	0,60	1,00	0,80	0,20	0,40
I7	0,20	1,00	0,40	0,80	0,60
I8	0,80	1,00	1,00	0,60	0,80
I9	0,80	1,00	1,00	1,00	1,00
<b>Nota</b>	<b>2,60</b>	<b>4,80</b>	<b>4,20</b>	<b>3,00</b>	<b>3,40</b>

Fuente: Elaboración propia

<sup>10</sup> Entrevista realizada por Renata Valle a Martín Foerster en las oficinas centrales de la viña Casa Donoso en Santiago de Chile y sostenida en noviembre del 2015.

## Factores de la Industria del Vino

Se consideró relevante comparar a estos países en cuanto a Consumo anual total de vino (litros) (I10), Consumo anual de vino per cápita (litros) (I11), Millones de litros importados (I12), US\$ FOB importación total de vino (I13), US\$ FOB importación de vino chileno – 2014 (I14), US\$ FOB importación de vino chileno embotellado – 2014 (I15), Lugar de Chile como exportador en volumen (I16), Lugar de Chile como exportador en valor (I17). Las estadísticas que se usaron como base para poder construir la tabla de notas ponderadas, fueron obtenidas desde Wine Institute, Intelvid y reportes de USDA Foreign Agricultural Service.

**Cuadro 14: Análisis Multi Criterio – Nota ponderada Factores Industria del Vino**

Indicador	China	Hong Kong	Corea del Sur	Vietnam	Tailandia
I10	0,25	0,20	0,15	0,05	0,10
I11	0,60	0,75	0,45	0,15	0,30
I12	0,50	0,40	0,30	0,20	0,10
I13	0,50	0,40	0,30	0,20	0,10
I14	0,25	0,15	0,20	0,10	0,05
I15	0,75	0,45	0,60	0,30	0,15
I16	0,60	0,80	1,00	0,40	0,20
I17	0,60	0,80	1,00	0,40	0,20
<b>Nota</b>	<b>4,05</b>	<b>3,95</b>	<b>4,00</b>	<b>1,80</b>	<b>1,20</b>

*Fuente: Elaboración propia*

## Ranking Análisis Multi Criterio

Para calcular la nota final, el grupo de factores macroeconómicos se ponderó en un 20%, el de los asociados a negocios e importaciones en un 30% y el de los propios de la industria del vino en un 50%. Las notas que cada país obtuvo y el ranking de países atractivos bajo este análisis, se muestran a continuación:

**Cuadro 15: Análisis Multi Criterio – Nota ponderada Grupos de Factores**

Indicadores	China	Hong Kong	Corea del Sur	Vietnam	Tailandia
Ind. Macro	0,80	0,65	0,65	0,50	0,40
Neg. e Import.	0,78	1,44	1,26	0,9	1,02
Industria vino	2,03	1,98	2,00	0,90	0,60
<b>Nota</b>	<b>3,61</b>	<b>4,07</b>	<b>3,91</b>	<b>2,30</b>	<b>2,02</b>

*Fuente: Elaboración propia*

**Cuadro 16: Análisis Multi Criterio – Ranking de países según nota ponderada**

Ranking	
País	Nota
Hong Kong	4,07
Corea del Sur	3,91
China	3,61
Vietnam	2,3
Tailandia	2,02

*Fuente: Elaboración propia*

El detalle de la información y el resto de los cuadros que se utilizaron en este análisis, se encuentran en el Anexo N°4.

### *III.3 Análisis Cualitativo*

Para poder seleccionar el país definitivo, se realizó además un análisis cualitativo que consideró factores como: tendencias en el consumo de vino, nivel de competencia para el vino chileno, perfil y preferencias del consumidor de vino v/s características del vino Villalobos. Lo cual fue analizado principalmente para los 2 países con nota más alta.

De acuerdo a un reporte sobre el mercado de vino en Hong Kong realizado por USDA Foreign Agricultural Service, los exportadores deben estar dispuestos a competir agresivamente en precios, ya que además de haber mucha oferta en esa zona, se produce otro fenómeno: los importadores de vino en Hong Kong destinan un porcentaje de la compra para luego exportar al resto de China.

Por otra parte, se investigó y analizó el mercado de vino en Corea del Sur, y se detectaron diversas oportunidades para la Viña Villalobos:

- Los consumidores coreanos están preocupándose de una alimentación más saludable, al mismo tiempo que en el país se está publicitando altamente el beneficio para la salud de beber vino tinto. Esto podría explicar el casi 70% de participación de este tipo de vino en el consumo nacional (USDA Foreign Agricultural Service 2015).
- La cultura gastronómica internacional está atrayendo la atención de los coreanos, y eso incluye además los vinos que acompañan las comidas.
- Considerando que hoy el consumo de vino importado en Corea del Sur, representa solo un 4,6% del total de ventas de alcohol, se estima un alto potencial de crecimiento para los próximos años (USDA Foreign Agricultural Service 2015).
- La producción local de vino presenta una débil y casi inexistente competencia para los vinos importados, ya que no alcanzan la calidad y la escala de los productores extranjeros.
- Hoy los coreanos están muy bien informados y al mismo tiempo buscan y eligen vinos que cuenten con un sello o un significado, independiente de la cepa o los meses en barrica. De acuerdo a esto, ellos están dispuestos a pagar altos precios siempre y cuando exista un mensaje de valor y se les entregue una experiencia como consumidores que incluya calidad y que posean un significado o un sello que los diferencie. (ProChile 2015).
- De acuerdo a un estudio realizado por LG Economic Research Institute, uno de los 7 factores claves que influyen en la decisión de compra de los consumidores coreanos, es el significado, ellos invierten en la compra de productos que transmiten un mensaje que tengan un significado (ProChile 2015).
- El vino está comenzando a reemplazar al whiskey y a otros tipos de licores con altos grados de alcohol, a la hora de hacer regalos en épocas de festividades celebradas en Corea del Sur, como el Día de Acción de Gracias, Navidad, Año Nuevo Lunar, día de San Valentín y día del Padre (USDA Foreign Agricultural Service 2015).

Considerando lo anterior y de acuerdo a lo acordado con el gerente comercial de la Viña Villalobos, Rolando Villalobos Encina, se ha decidido evaluar en profundidad el mercado de Corea del Sur y en él desarrollar el Plan de Negocios de penetración comercial.

### ***III.4 Análisis Estratégico del Mercado de Vinos en Corea del Sur***

Alrededor del 80% del PIB de Corea del Sur se explica por su comercio exterior, es por esto la dependencia que el país ha ido teniendo con su sistema de TLC's en la última década. En esta línea, es muy importante destacar que Chile fue el primer país que firmó un TLC con Corea, cuya vigencia nació en abril del 2004 (ProChile 2015).

Corea del Sur importa más del 70% de los alimentos y productos agrícolas que consume, puesto que su tierra arable no llega al 20% y que la población está altamente concentrada en las grandes ciudades. Hoy las exportaciones chilenas hacia este país corresponden principalmente a minería, celulosa, frutas, productos del mar y vino embotellado (ProChile 2015).

Las importaciones de vino en Corea del Sur en el año 2014 fueron de US\$ 182 millones equivalente a 33,1 millones de litros, siendo Chile el segundo proveedor en términos de valor después de Francia, y ocupando el primer lugar en cuanto a volumen, seguido por España. La fuerte presencia de los vinos chilenos en Corea del Sur, comenzó en el 2005 luego de haber entrado en vigencia el TLC entre ambos países (USDA Foreign Agricultural Service 2015).

De acuerdo a un reporte del vino en Corea del Sur de USDA Foreign Agricultural Service, el mercado del vino en este país aún se encuentra en plena etapa de desarrollo y la industria del vino local no está en condiciones de competir ni en calidad ni en escala con los productores extranjeros. Por otra parte, el vino en este país aún es considerado un producto Premium para el público en general, y es consumido por un grupo de la población predominado por jóvenes profesionales, personas más adultas con alto poder adquisitivo, y hoy además se suma un importante porcentaje de mujeres. En relación a los segmentos del mercado del vino en Corea del Sur, éstos se clasifican en 5 grupos de acuerdo al precio promedio de venta al cliente final:

**Cuadro 17: Segmentos del mercado de vino en Corea del Sur**

<b>Segmento</b>	<b>Precio retail</b>	<b>Principales Competidores</b>
Entry	< US\$ 8,5	Chile, EEUU, España
Value	US\$ 8,5 - 25	Chile, Francia, EEUU, Italia, Australia, España
Mid-class	US\$ 25 - 50	Chile, Francia, EEUU, Italia, Australia, España
Premium	US\$ 50 - 85	Francia, Italia, Chile, España, Australia
Luxury	> US\$ 85	Francia, Italia, EEUU

*Elaboración propia en base a información extraída de Wine Market Report in South Korea - USDA Foreign Agricultural Service.*

De acuerdo a esta clasificación, la Viña Villalobos podría estar compitiendo en el segmento *Premium*, rayando en el límite superior del segmento *Mid-class*, ya que hoy sus vinos se están vendiendo en Reino Unido en 50 libras en promedio y en Estados Unidos en US\$ 50 aproximadamente.

### III.4.1 Análisis de Diferencias Culturales

Con el fin de entender las diferencias culturales existentes entre Corea del Sur y Chile, por una parte, se realizó un análisis basado en información disponible en estudios, reportes y entrevistas. Por otro lado, se utilizó el Modelo de las Cinco Dimensiones de Geert Hofstede<sup>11</sup>, con el cual se muestra que hay agrupamientos culturales persistentes en el tiempo a nivel regional y nacional que afectan el comportamiento de las sociedades y organizaciones (The Hofstede Centre 2016).

De acuerdo al análisis basado en estudios, reportes y entrevistas:

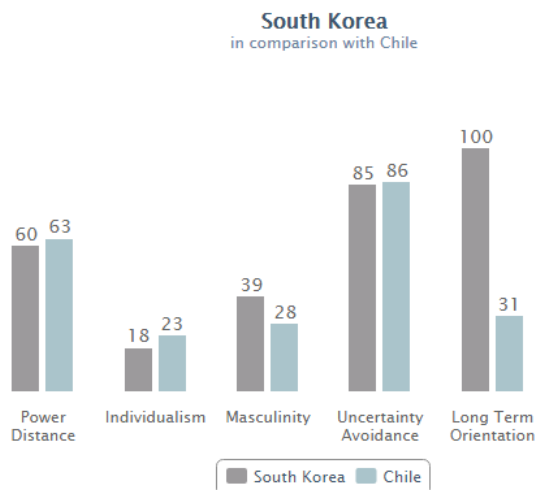
- Construir una relación de negocios en Corea del Sur requiere de tiempo y confianza. Para esto es necesario en un comienzo tener preparada la historia y la mayor cantidad de información de la empresa en inglés y por escrito en coreano. Se requiere además presencia física en el país y con holgura de tiempo, puesto que las primeras reuniones serán para conocerse personalmente, generar confianza, y luego se comenzará a hablar de negocios. Esto genera un importante costo económico para quien esté interesado en comenzar a hacer negocios en el país.
- Para los coreanos, la palabra es sagrada y por lo mismo hay que tener cuidado a la hora de establecer plazos y cerrar compromisos. También es preferible buscar siempre la armonía y evitar herir sensibilidades, lo cual podría ser una pérdida de dignidad para ellos. Considerando esto, a veces se sugiere contar con un intérprete para evitar errores, confusiones y malos entendidos entre ambas partes.
- La jerarquía y el estatus son muy importantes en Corea del Sur, no por nada son la sociedad más confucionista en Asia (ProChile 2015). Es por esto que hay que saber el cargo o rango de la contraparte con la que se negociará, y asegurarse de estar representados por alguien de rango similar.
- Los coreanos se toman su tiempo en materia de negociaciones y decisiones, para lo cual el exportador debe tener mucha paciencia. Sin embargo, cuando ya se ha cerrado un acuerdo, exigen rapidez y pueden volverse muy exigente con los plazos. El exportador debe estar preparado para responder en tiempos y según lo acordado.
- Es necesario estudiar, entender y prepararse en relación a los protocolos que aplican a los negocios en Corea del Sur, como por ejemplo: tipo de saludo, como se compone un nombre, como referirse por correo electrónico, el intercambio de tarjetas, habitualidad de almuerzos y/o cenas, práctica de regalos dependiendo del cargo, entre otros.

A continuación se muestra la comparación entre las culturas de Corea del Sur y de Chile en términos de puntajes, basada en el Modelo de las Cinco Dimensiones de Gert Hofstede, y sus principales conclusiones:

---

<sup>11</sup> Gerard Hendrik Hofstede es un influyente psicólogo social, profesor de antropología, ingeniero mecánico y escritor holandés en el campo de las relaciones entre culturas nacionales y entre culturas dentro de las organizaciones.

## Ilustración 6: Comparación Corea del Sur v/s Chile, Dimensiones de Hofstede



Fuente: *The Hofstede Centre*

Los patrones culturales identificados para cada grupo, se detallan en Anexo N°5.

La comparación entre la cultura de ambos países, arrojó las siguientes conclusiones:

En cuanto a la Distancia de Poder (el grado en que los miembros menos poderosos de las instituciones y organizaciones dentro de un país, esperan y aceptan que la distribución sea manera desigual), las puntuaciones de ambos países son similares y medianamente altas, lo que muestra que sus sociedades son algo jerárquicas. Esto significa que las personas aceptan un orden jerárquico en el que todo el mundo tiene un lugar y que no necesita más justificación (The Hofstede Centre 2016).

En lo que respecta al Individualismo (el grado de interdependencia que una sociedad mantiene entre sus miembros). Si bien ambos países no presentan un alto puntaje en esta dimensión, Corea del Sur tiene un sentido del colectivismo más fuerte que Chile, lo cual se puede reflejar en la lealtad y en el compromiso a largo plazo con los grupos a los que pertenecen, generándose relaciones fuertes y por largo tiempo (The Hofstede Centre 2016).

En relación a la dimensión de Masculinidad (masculino refiere competencia, rendimiento y éxito; femenino indica que los valores dominantes en la sociedad están cuidando a los demás y a la calidad de vida), si bien en ambas culturas se valoran las relaciones humanas y el bienestar colectivo, Corea del Sur tiene una orientación más masculina que la de Chile, lo cual puede reflejar la mayor competencia que se vive en ambientes empresariales y estudiantiles (The Hofstede Centre 2016).

Evitar la Incertidumbre tiene que ver con el grado en que los miembros de una cultura se sienten amenazados por situaciones ambiguas o desconocidas y establecen creencias, reglas e instituciones para tener algo de control. En ambos países se presenta un puntaje similar, lo cual indica que ambas culturas se preocupan de crear códigos, procedimientos y reglas para trabajar, dejando a veces poco espacio para la creatividad y la innovación (The Hofstede Centre 2016).

A la hora de analizar la dimensión de Orientación al Largo Plazo, se puede ver que es donde existe la más amplia brecha entre las culturas de Corea del Sur y de Chile. La sociedad coreana se

muestra altamente pragmática y totalmente enfocada en el largo plazo y por lo mismo es que valoran la creación y el fortalecimiento de las relaciones personales a la hora de hacer negocios sustentables en el tiempo, se preocupan mucho del crecimiento constante pero a largo plazo. Para los chilenos, esto genera un gran desafío ya que están más acostumbrados a la utilidad inmediata y a visualizar tanto los negocios como las rentabilidades a más corto plazo (The Hofstede Centre 2016).

Con lo anterior, se puede inferir que si un chileno desea establecer relaciones de negocios con un coreano, es necesario que comprenda la importancia de la jerarquía y de la orientación al largo plazo que existe en este país asiático, lo cual además les ha permitido surgir de las peores crisis y transformarse en un país rico y con altas tasas de crecimiento en un periodo de 40 años. Periodo que para un chileno pudiese ser muy amplio, mientras que para ellos es una porción del corto plazo aún.

### III.4.2 Análisis de 5 Fuerzas de Porter

Con el fin de ver y entender holísticamente la estructura del mercado donde competirá la Viña Villalobos, la rentabilidad que éste posee y el nivel de competencia al que se enfrentará, se realizó un análisis a las 5 fuerzas que Michael Porter<sup>12</sup> define como las fuerzas que modelan una estrategia:

#### Barreras de Entrada para Nuevos Competidores

Las principales barreras que un exportador de vino podría tener al querer comercializar sus vinos en Corea del Sur, tienen que ver con los aranceles y acuerdos comerciales que el país mantiene con los países exportadores, las exigencias y normativas en materia de comercio exterior, y las diferencias culturales que moldean por completo el ciclo de venta:

Tal como se mencionó anteriormente, Corea del Sur mantiene Tratados de Libre Comercio con varios países y en particular si analizamos a los principales países exportadores de vino, todos ellos hoy cuentan con las ventajas de estos acuerdos comerciales. Dado esto, entonces no existe un alto obstáculo en esta materia.

En lo que respecta a las exigencias que el gobierno coreano aplica a las importaciones, es importante considerar que:

- Los productos que contienen alcohol son sujetos a inspecciones de seguridad, en primera instancia una detallada en laboratorio para el primer envío, y al envío posterior se aplica una inspección visual. Además las autoridades por ley, pueden inspeccionar nuevamente en laboratorio alguna muestra de envíos seleccionadas de manera aleatoria. Las inspecciones en laboratorio tienen un costo económico de US\$300 y además exige a los exportadores estar constantemente asegurándose de los componentes y las proporciones de ellos en los vinos (USDA Foreign Agricultural Service 2015). Los estándares permitidos por componentes y aditivos pueden revisarse en Anexo N°6.

---

<sup>12</sup> El análisis de las cinco fuerzas de Porter es un modelo estratégico elaborado por el ingeniero y profesor Michael Porter de la Escuela de Negocios Harvard, en el año 1979. Este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, y poder desarrollar una estrategia de negocio.

- El etiquetado debe contener amplia información (ver Anexo N°7) y además debe estar en coreano. Para esto, se requiere contratar un servicio de traducción a la hora de diseñar la etiqueta del vino que se exportará a Corea del Sur (USDA Foreign Agricultural Service 2015).
- En los últimos años y a raíz de la importancia del comercio exterior del país, el gobierno ha modernizado y simplificado los trámites aduaneros, reduciendo el costo a los importadores y haciendo más rápido el despacho de las importaciones (ProChile 2015).

En materia de diferencias culturales, éstas fueron abordadas en profundidad en la sección anterior.

De acuerdo al análisis de las barreras de entrada al mercado de vino en Corea del Sur, se puede concluir que se requiere una inversión importante en cuanto a recursos financieros y a tiempo, para poder construir una relación de confianza y de negocios con el o los que serán los importadores y distribuidores del vino que se quiera comercializar, y para cumplir además con todos los requisitos y exigencias del gobierno coreano en materia de importación. Lo anterior se compensa en parte con los distintos acuerdos comerciales con que gozan los países viníferos y el no difícil proceso mismo de comercio exterior en Corea, lo cual permite señalar que la fuerza de entrada de nuevos competidores, es media baja.

#### Poder de negociación de los proveedores

En lo que respecta a la producción, por lo general los exportadores de vino son parte de una amplia integración vertical, es decir, una viña cuenta con sus propios terrenos y viñedos, produce el vino, lo embotella y lo comercializa a los distribuidores e importadores. Existen algunos casos (los menos) en que el exportador corresponde a una empresa dedicada solo a comercializar y en este caso, su proveedor vendría siendo la viña que produce los vinos.

En materia de comercialización, se podrían considerar a las empresas de transporte y logística como un proveedor, del cual se depende para cumplir con los tiempos acordados de entrega de pedidos. Cuando la venta se hace al extranjero, la cadena de transporte y logística se hace un tanto más compleja ya que incluye más trámites, mayores plazos, cumplimiento de exigencias varias y costos adicionales, lo cual varía de acuerdo al país de origen. Hoy en Chile, existen muchas empresas dedicadas a entregar servicios logísticos en cuanto a comercio exterior de diversos tipos de productos.

En términos de recursos humanos, los cuales podrían verse como otros proveedores, el enólogo y/o *winemaker* son unos de los más clave dentro de una viña. Es por esto la importancia de tenerlos comprometidos con la viña, cuando ellos no tienen algún grado de propiedad de la empresa. En el caso de Villalobos Wine, dos de sus dueños (Rolando y Martín), son quienes han estudiado y se han preparado hasta convertirse en los *winemakers* de la viña.

Considerando todo lo anterior, se podría decir que los exportadores de vino no debieran tener mayores inconvenientes a la hora de negociar con sus proveedores, por lo tanto esta fuerza se considera baja.



## Poder de negociación de los compradores

En este punto es importante definir quiénes son los compradores o clientes directos de los exportadores de vino. Es cierto que el usuario final es el consumidor coreano de vino Premium, cuyo perfil se mencionó al comienzo del análisis estratégico del mercado, y que hay que considerar sus preferencias, comportamiento de compra, tendencias, creencias, etc. No obstante esto, el exportador de vino debe definir como su cliente directo al importador y/o distribuidor de vinos en Corea del Sur (generalmente son importadores y distribuidores a la vez), lo cual responde a las regulaciones del mercado en ese país.

Existe un amplio número de importadores de alcohol en Corea del Sur y la mayoría de ellos además distribuyen directamente a los canales de venta de vino. En este país los canales de distribución se clasifican como: Off-Premise Market, el cual se lleva un 70% del total de ventas de vino del país y corresponde principalmente a hipermercados, tiendas de licores y tiendas especializadas de vinos; y On-Premise Market que representa el 30% de las ventas y corresponde a bares, restaurantes y cadenas de hoteles importantes. Es importante señalar que en Corea del Sur, por ley, no se puede vender alcohol mediante el canal online que hoy ha ganado mucha fuerza en términos generales de distribución en el país: Internet (USDA Foreign Agricultural Service 2015).

Si bien existen muchos importadores de vino en Corea del Sur, existen también muchos exportadores que quieren vender sus vinos y posicionarlos en los segmentos *Mid-class*, *Premium* y de lujo. Es por esto que los compradores se han vuelto más exigentes a la hora de solicitar mejores precios, mayor cantidad de muestras, mejores condiciones de contrato e incluso en algunos casos hasta recursos para publicidad. Esto permite comprender el gran peso que tiene un importador a la hora de negociar con un exportador de vinos, y por lo mismo es que se requiere construir una fuerte relación de confianza que permitirá mejores negociaciones y condiciones para trabajar en equipo. No hay que olvidarse que los coreanos, de acuerdo a sus valores de la filosofía confuciana, valoran mucho el espíritu del colectivo donde todos puedan beneficiarse al mismo tiempo, lo cual se generará solo de existir una relación de confianza y donde la otra parte sea validada como confiable, honorable y respetable. Para esto, un exportador deberá invertir en tiempo y en recursos financieros. Lo anterior refleja que esta fuerza es media alta.

## Sustitutos

Tal como aparece en el cuadro N°15 que se mostró anteriormente, en los segmentos *Mid-class* y *Premium* que son donde Villalobos Wine entraría a competir, se comercializan principalmente vinos de calidad de distintas cepas provenientes de Chile, Francia, Italia, Estados Unidos, Australia y España. Quizás en cualquier otro mercado internacional, podría pensarse que estos vinos son altamente sustituibles entre ellos, y si se mira de manera rápida y sin cuidado al mercado coreano, se podría pensar lo mismo. Sin embargo, y tal como se mencionó anteriormente, el consumidor coreano valora mucho el significado y la historia que pueda existir detrás de una botella de vino, lo cual genera una gran oportunidad: si se logra transmitir un mensaje claro y atractivo en cuanto a lo especial que puede ser la producción de un vino en particular, como es el caso de Villalobos Wine, se puede lograr que ese vino sea muy poco sustituible para el consumidor coreano.

Con lo anterior, se puede concluir entonces que si bien la fuerza de sustitutos es medianamente alta, Villalobos Wine tiene todos los elementos para elaborar una estrategia de diferenciación

que le permita ingresar al mercado coreano y volverse poco sustituible.

### Rivalidad entre competidores

La competencia que existe en los segmentos del mercado de vino atractivos para Villalobos Wine, puede separarse en dos: una que tiene que ver con la relación de los vinos chilenos con el resto de los vinos extranjeros, y la que existe entre los vinos chilenos que se exportan a Corea del Sur.

En lo que respecta a la competencia internacional, es importante destacar la estrategia y el foco con el que compiten cada uno de estos grupos para poder entender que tan fuerte es la rivalidad entre ellos:

- Los vinos franceses son reconocidos como los de mejor calidad y por ello es que se venden a altos precios, lo cual los ha convertido en exportadores líderes en lo que respecta al valor exportado. En el 2011 comenzó a regir el TLC entre Corea del Sur y la Unión Europea, permitiéndole eliminar el 15% de impuestos en vinos, sin embargo esto no ha detenido la pérdida de participación de mercado de los últimos años, la cual han ido ganando los vinos chilenos, de EEUU e italianos. Su estrategia es seguir focalizándose en segmentos de altos precios y calidad, y capitalizarse en los segmentos de vinos blancos y espumosos (USDA Foreign Agricultural Service 2015).
- El fuerte aumento de vinos chilenos en Corea del Sur comenzó en el 2005, post TLC entre ambos países, y han mantenido su liderazgo en el país en cuanto a volumen. Hoy tienen mayor presencia en el segmento “*Value*”, pero además están entrando de a poco en los segmentos *Mid-class* y *Premium*. El foco de Chile corresponde a los vinos tintos, no compite fuertemente en vinos blancos ni espumosos (USDA Foreign Agricultural Service 2015).
- La popularidad de la cocina italiana y el aumento de viajes de los coreanos a Italia, ha influenciado el consumo de los vinos provenientes de dicho país. Su foco está puesto en los vinos blancos, donde son líderes, y además están ganando terreno en el grupo de los espumosos (USDA Foreign Agricultural Service 2015).
- Los vinos provenientes de Estados Unidos tienen una fuerte presencia en el segmento “*Entry*” (el de precios más bajos) y al mismo tiempo está compitiendo fuertemente en el segmento “*Luxury*” donde se encuentran los vinos más caros. Le ha costado marcar territorio en los segmentos del medio y sus focos van por los blancos y tintos al mismo tiempo.
- El mayor porcentaje de los vinos españoles corresponde a vino a granel, el cual se está utilizando para embotellar o hacer mezclas propias en Corea del Sur.
- Australia se lleva una porción menor en cuanto a las exportaciones de sus vinos, lo cual le ha costado repuntar por razones de tipo de cambio. En el 2014 se firmó el TLC entre ambos países, lo cual podría mejorar en algo las cifras de los últimos años.

En relación a lo que sucede entre los vinos chilenos que entran a Corea del Sur, el mayor

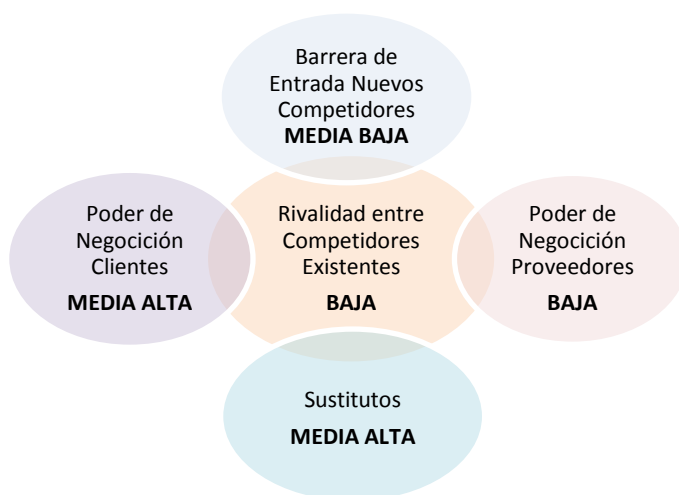
porcentaje de lo que se exportó entre enero y noviembre del año 2015, se lo lleva el Cabernet Sauvignon con un 42,54% en valor y un 40,27% en volumen. Con respecto al Carmenere y al Carignan, que son las cepas que vinifica Villalobos Wine: el total de Carmenere chileno exportado representa un 4,76% en valor y un 4,08% en volumen, mientras que el Carignan no alcanza el 2% en ambas dimensiones (Intelvid 2015).

Por otra parte, para estimar cuántos exportadores chilenos hoy están enviando vinos a Corea del Sur para competir en los segmentos de interés de Villalobos Wine, se analizó el valor promedio de exportaciones de los vinos chilenos a este país según las estadísticas de Intelvid, y se comparó con el valor promedio de las exportaciones que hoy está haciendo la viña Villalobos a Reino Unido y a Estados Unidos (US\$ FOB 10 la botella) según la información entregada por la empresa. El resultado es que de los 108 exportadores que habían enviado vinos a Corea del Sur entre enero y noviembre del 2015, ocho lo hacen enviando vinos tintos a precios similares al valor de exportación de Villalobos Wine<sup>13</sup>.

Considerando lo anterior, se puede decir que la competencia entre vinos chilenos para los segmentos en que entrará Villalobos Wine, no es alta y que por lo demás, es conveniente tomar fuerza como aliados y potenciar juntos la imagen del vino chileno Premium en Corea del Sur. Esto le permitiría competir con los vinos franceses que hoy lideran en esos segmentos.

El resumen del análisis antes descrito, puede visualizarse en la siguiente ilustración:

**Ilustración 7: Diagrama Análisis Fuerzas de Porter**



*Fuente: Elaboración propia*

<sup>13</sup> Estos 8 competidores similares en precio son: Viña Lapostolle, Viña Sena, Viña Litoral, Viña Tabontinaja, Viña Estampa, Tempranillo Ltda., Vitivinícola Two Winters y Santa Sofía Chile Ltda.

### III.4.3 Estrategia sugerida para Villalobos Wine

Luego de analizar las 5 fuerzas de Porter, se pudo concluir que si bien existe una alta variedad de vinos importados en Corea del Sur y que los compradores están en una posición que les permite exigir mejores condiciones al cerrar un negocio, la Viña Villalobos debe aprovechar y enfocarse en construir y comunicar de manera muy clara y atractiva su elemento diferenciador: su producción anual limitada con parras que crecen de manera silvestre y orgánica, respetando el medio ambiente donde crecen sus uvas, realizando operaciones de manejo a caballo y cosechando manualmente entre zarzas y mosquetas. Esto le permitirá poder exportar a un precio alto y similar al que ha cobrado en sus otros envíos internacionales, ya que el usuario final estará dispuesto a pagarlo si le hace sentido el mensaje y la historia que transmitirá la viña. Con respecto a la competencia, puede existir lo que Michael Porter señala como una suma positiva<sup>14</sup>, porque cada vino puede competir con distintos elementos diferenciadores en cuanto a cepa, origen, historia, etc. Es importante que los vinos chilenos que compitan en los segmentos Premium, se agrupen y potencien la marca e imagen del vino chileno, sin ser agresivos entre ellos.

Existen distintas opciones para que Villalobos Wine pueda comercializar sus vinos en Corea del Sur: exportación directa, abrir una oficina/sucursal en el país de destino, buscar y negociar un contrato de representación con algún exportador chileno que ya esté operando en el mercado coreano, y agruparse con otras viñas pequeñas para realizar las operaciones de comercio exterior en conjunto y bajo la representación de una personalidad jurídica distinta. Estas alternativas fueron conversadas con Rolando Villalobos, quien manifestó que la empresa familiar no está a dispuesta a operar de otra forma que no sea mediante exportación directa. Sus argumentos se basaron principalmente en factores como: esfuerzo por mantener y transmitir el sello de una viña familiar, natural y silvestre; inversión requerida y disponibilidad actual de fondos; y experiencia actual de la viña en materia de presencia en otros países.

Para poder llevar a cabo la entrada a Corea del Sur entonces, la Viña Villalobos primero debe realizar una de las tareas más difíciles y que tiene que ver con lograr contactos con algunos importadores de vinos en Corea del Sur y ser lo suficientemente atractivos y convincentes para que estén dispuestos a probar sus vinos y a sentarse a conversar para conocerse y luego poder llegar a hacer negocios. Para esto, se deben hacer dos cosas: contactar vía correo electrónico a la mayor cantidad de importadores posibles, y asistir a al menos una feria importante de vinos en Corea del Sur al año e interactuar con los importadores, tomando en cuenta todas las consideraciones que se han hecho con respecto a las diferencias culturales y protocolares.

### III.4.4 Definición tamaño del mercado

De acuerdo al reporte Wine in South Korea realizado por Euromonitor International, las ventas de vino tinto importado en el año 2014 en Corea del Sur fueron 25,8 millones de litros, y se pronostica que para el año 2019 estas ventas sean de 29,61 millones de litros. En este reporte además se presenta una proyección de crecimiento porcentual para cada uno de los 5 años, el cual sirvió como base para los cálculos necesarios en el plan de negocios que se muestra más adelante.

Para poder definir qué porcentaje de las ventas futuras de vino tinto puede abarcar Villalobos

---

<sup>14</sup> La suma positiva se da cuando cada competidor intenta cubrir las necesidades de distintos segmentos de clientes, con mixes de precios, productos, servicios, características e identidades de marca.

Wine en Corea del Sur, se analizó el porcentaje de participación que tienen las exportaciones chilenas hacia ese país, de acuerdo a las cifras de Intelvid; y se contrastó con la información entregada por la empresa en cuanto a los volúmenes que hoy están exportando hacia Reino Unido y a Estados Unidos, más su capacidad de producción.

Con respecto a la participación de las exportaciones chilenas en el total de ventas de vino tinto en Corea del Sur, se pudo concluir que el total de exportaciones de vino tinto chileno hoy está cubriendo el 28,1% del total de ventas de vino tinto, y más preciso aún, el total de las exportaciones de las ocho viñas similares a Villalobos Wine en cuanto a precios de exportación, cubren el 0,25% del total de ventas de vino tinto en Corea del Sur con 66.000 litros aproximadamente, y un promedio por viña de 8.200 lts aprox. Ahora, al analizar de manera más profunda: de los ocho exportadores que se mencionan, seis de ellos son empresas pequeñas en cuanto a niveles de exportación hacia Corea del Sur y en promedio envían alrededor de 1.220 litros (en total exportan 7.320 lts aprox.).

Por otra parte, durante el 2015 Villalobos Wine exportó aproximadamente 3.150 lts a Reino Unido y 2.250 lts a Estados Unidos, sumando en total 5.400 lts aprox. Además, de acuerdo a lo expresado por Rolando Villalobos (Gerente Comercial), se estima que un envío a un próximo destino no podría ser más de 2.500 lts debido a sus características de producción limitada.

Considerando toda la información anterior, se estimó que Villalobos Wine es capaz de cubrir el primer año de presencia en Corea del Sur, un 0,008% del total de ventas de vinos tintos del país, equivalente a 2.000 lts hoy. Si esta cantidad de vinos es vendida al precio promedio al que está exportando hoy la viña (US\$ FOB 10 la botella de 0,75 lt), el tamaño de mercado meta definido, se valoriza en US\$ 26.700 aproximadamente. Para tener una referencia, este monto hoy representaría cerca de un 23% del total de ventas de la viña, si consideramos la facturación del 2015.

A la porción del mercado meta definida, se le aplicará la tasa de crecimiento estimada por los expertos de Euromonitor Internacional y publicada en el reporte Wine in South Korea (Anexo N°8).

#### **IV Propuesta Plan de Negocios**

Para poder llevar a cabo el plan de negocios, se asumió un horizonte de tiempo de evaluación de 4 años debido a diversos factores: no se requiere inversión en activo fijo, no hay exposición a obsolescencia tecnológica, y tanto los ingresos como egresos se comportan de manera similar entre un año y otro. Con respecto a la evolución que tendrán las ventas en el periodo de evaluación, se consideró la tasa de crecimiento anual compuesta que utiliza Euromonitor Internacional en las proyecciones de ventas de vino por categoría en Corea del Sur, correspondiente a un 2,5% para vinos tintos (Anexo N° 8). Si bien es cierto que esta tasa puede resultar algo conservadora, se puede observar que las ventas de Villalobos Wine en otros países han aumentado a tasas similares en los últimos años. Es por esto que, tal como se mencionó en la introducción de este documento, la viña ha declarado su necesidad de diversificar sus envíos en términos de países ya que por la naturaleza y precio de sus vinos, no es fácil aumentar drásticamente sus ventas en los países actuales.

Considerando lo anterior, se realizan las proyecciones de ventas para Villalobos Wine hacia Corea del Sur, sirviendo de base para los planes operacional, de marketing, de recursos humanos y financiero.

**Cuadro 18: Proyección de ventas de Villalobos Wine hacia Corea del Sur**

Ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Litros	2.000	2.050	2.101	2.154
US\$	26.700	27.368	28.052	28.753

Fuente: Elaboración propia

#### ***IV.1 Plan Operacional***

El plan operacional se divide en dos etapas: La de pre operación, que contempla todas las actividades que la viña debe llevar a cabo antes de comenzar a enviar vinos a Corea del Sur, como la de contactar a importadores, trabajar en los requerimientos particulares de un envío a dicho país, asistencia a ferias de vinos, entre otras. Y la otra etapa tiene que ver con la operación en régimen, la cual considera todo el proceso de venta en sí.

##### Pre – operación

Esta fase comienza con la búsqueda y contacto con importadores de vino en Corea del Sur. Para esto, ProChile colabora con este tipo de gestiones, así lo señala el director de la oficina de esta institución en Corea del Sur, Patricio Parraguez: “En general nosotros organizamos agendas a todas las empresas que están registradas en ProChile, y desde allá se canalizan las solicitudes de agenda y datos”<sup>15</sup>. Paralelo a esto, la viña debiera estar revisando las fechas de las ferias más importantes que se realizan en Corea del Sur, para poder reunirse personalmente con los importadores que logre contactar y mostrarles los vinos Villalobos. De acuerdo a distintos reportes de la industria como el realizado por la USDA Foreign Agricultural Service, el evento más importante para un exportador de vino es la Seoul International Wines and Spirits Expo, cuyo valor de inscripción para la correspondiente al año 2016, es de US\$2.480 con derecho a un puesto estándar, como precio especial para una viña pequeña proveniente de Chile<sup>16</sup>.

Luego de contactar a algunos importadores y agendar un encuentro en una feria en particular, se deben llevar a cabo las actividades necesarias para cumplir con las exigencias al exportar hacia Corea del Sur y para fortalecer la relación con el o los importadores:

- Contratar a un traductor para traducir la información del etiquetado y del material de promoción. El costo de este servicio de traducción se estimó en \$100.000<sup>17</sup>.-
- Solicitar el diseño y la confección de las etiquetas con toda la información exigida por el gobierno coreano (ver anexo N°7). El valor de la confección (impresión) como tal está incluido en el costo variable asociado a las ventas, y el valor del diseño forma parte de los

<sup>15</sup> Extracto de un correo electrónico enviado a Renata Valle Silva, el 24/02/16

<sup>16</sup> Este valor fue resultado de una cotización realizada por Renata Valle Silva en nombre de Villalobos Wine, la cual fue recibida mediante correo electrónico el día 9 de marzo 2016 y remitida por Taera Kim, assistant manager de la Expo.

<sup>17</sup> Valor estimado en base a servicios similares que realiza <http://www.speech.cl/>

servicios que se pagarán a un diseñador por la etiqueta y material de promoción, lo cual se informa en el plan de marketing.

- Solicitar diseño y confección de material publicitario como *brochures*, pendón, etc. El costo del diseñador para entregar este tipo de servicios y la confección del material de promoción, se informa en el plan de marketing.
- Comprar obsequios para los importadores, los cuales se evalúan en no más de \$120.000
- Preparar en inglés el mensaje y la historia de la Viña, lo cual es realizado por los dueños de la empresa.
- Comprar pasajes aéreos para trasladarse de Santiago a Seúl (ida y vuelta) para una persona. Al cotizar el valor más económico en un buscador de vuelos, se encontró un pasaje por US\$987<sup>18</sup>.-
- Reservar alojamiento para dos semanas en Seúl, cuyo valor aproximado corresponde a \$420.000 por dos semanas, según un buscador de hoteles<sup>19</sup>.

Esta etapa finaliza con el viaje a Corea del Sur, donde el representante de la viña se reúne con el o los importadores contactados, establece la relación de negocios necesaria, da a conocer el vino a través de muestras acompañado de material de promoción y obsequios, y finalmente cierra un acuerdo de envío.

### En régimen

Una vez negociada y acordada una venta a un importador coreano, se deben realizar las actividades necesarias para llevar a cabo el proceso completo de venta. Para comenzar, es necesario revisar el stock existente en las bodegas de Villalobos Wine en cuanto a vino embotellado y en barrica, y así definir si es necesario embotellar más o incluso vinificar más. Como referencia y de acuerdo a la información proporcionada por la viña, hoy se cuenta con 6.375 lts aproximadamente de stock entre barricas y botellas<sup>20</sup>. De todas maneras, en una conversación sostenida con Rolando Villalobos, Gerente Comercial de la viña, señala “estamos evaluando la posibilidad de comprar uva país y comenzar a producir algún ensamblaje, así aprovechamos la uva que tenemos, podemos ofrecer mayor variedad y estar mejor preparados ante nuevos pedidos”. Una vez que se tenga el vino comprometido embotellado, debe ser etiquetado en coreano y cumpliendo con las exigencias respectivas.

En términos de envío y materialización de la exportación y de la importación del vino comprometido, se utilizó la experiencia actual de la viña con los envíos hacia otros destinos, para poder definir las actividades necesarias en el plan operacional:

- Se acuerda la cantidad de cajas, el monto y la forma de pago. Hay importadores que pagan por adelantado, y otros lo hacen contra entrega.

---

<sup>18</sup> Pasaje operado por línea aérea Etihad con 2 escalas, consultado en [www.momondo.com](http://www.momondo.com)

<sup>19</sup> Precio de referencia por noche de \$30.000, consultado en [www.despegar.com](http://www.despegar.com)

<sup>20</sup> Información proporcionada por Rolando Villalobos mediante correo electrónico a Renata Valle Silva, el día 26 de febrero 2016.

- La viña solicita todos los antecedentes del importador para preparar la facturación y para enviársela a su asesor comercial de aduanas<sup>21</sup>.
- El importador solicita los antecedentes necesarios de la viña para coordinar con la empresa que agrupa las compras de vino proveniente de viñas chilenas pequeñas o medianas.
- La viña contacta a su asesor de aduana, quien coordina todo el proceso desde que el vino sale de la bodega de Villalobos, hasta que se embarca en puerto chileno, incluyendo todos los trámites administrativos y regulatorios de exportación. Este asesor cobra \$160.000, independiente del valor, volumen y destino del envío.
- El importador recibe el vino en puerto de destino y revisa el envío según lo acordado. Si es el primer envío de Villalobos Wine, deberá someterse a un control de sus componentes en laboratorio, el cual deberá ser costado por la viña y descontado del valor que pagará el importador. Tal como se mencionó en la sección del Análisis de Fuerzas de Porter y en particular en las Barreras de Entrada para Nuevos Competidores, este control tiene un costo de US\$300.
- El pago dependerá de lo acordado inicialmente y se realizará mediante transferencia de fondos en moneda extranjera vía transacción interbancaria swift.
- El importador se encarga de distribuir el vino en los canales de venta adecuados para este tipo de vino: tiendas especializadas de vino, restaurantes con *sommelier*, cadenas de hoteles, entre otros.

Las actividades descritas se repiten en cada periodo del horizonte de evaluación. Además se debe considerar de manera anual un viaje al año a Seúl para mantener relaciones comerciales y asistencia con un puesto estándar en ferias especializadas.

#### ***IV.2 Plan de Marketing***

El plan de marketing que deberá ejecutar Villalobos Wine, debe considerar entrega de muestras, asistencias a ferias especializadas, obsequios para importadores y material que difunda la historia y el mensaje de la viña, donde se explique el proceso natural y silvestre de producción de la viña.

Se propone asistir a la Feria Seoul International Wines and Spirits Expo, que se realiza todos los años en el mes de abril y cuyo valor fue mencionado en el plan operacional. En esta instancia, podrá reunirse con los importadores anteriormente contactados, dar a conocer el vino, proporcionarle muestras para que puedan promocionarlo entre sus clientes directos, y por sobre todo tendrá la posibilidad de comenzar a trabajar para construir una relación con un o unos importadores coreanos. El costo de los vinos que servirán de muestras y de degustación en la feria, asciende a \$30.000 y \$75.000 respectivamente.

---

<sup>21</sup> Villalobos Wine contrata los servicios de un asesor de aduanas en cada envío que realiza al exterior, quien cobra un monto fijo de \$160.000 (pesos chilenos).



Se contratará a un diseñador para la creación de material de promoción como *brochures*, pendones, entre otros; quien además se encargará de la confección de este material. El costo de este servicio es de \$610.000<sup>22</sup>.-

Es importante señalar en esta sección, que las tareas asociadas con el marketing dirigido hacia el cliente final, las lleva a cabo el importador, quien se apoya con muestras y/o con algún material de difusión por parte del exportador.

### ***IV.3 Plan de Recursos Humanos***

Actualmente el equipo de Villalobos Wine está compuesto por Enrique Villalobos y sus hijos Martín y Rolando Villalobos, quienes además de dirigir la empresa familiar en términos comerciales, financieros y estratégicos, son los *winemakers* de la viña desde sus inicios como empresa. Junto con los integrantes de la familia, a tiempo completo hoy trabajan dos personas que están más bien dedicadas al campo, al cuidado de los viñedos y de la tierra y a la administración de las bodegas.

Por otra parte, dada la decisión de la viña de tener ciertas labores de manera externalizada, cuentan con personas y profesionales que prestan servicios específicos, bajo la modalidad de honorarios, como su contador y el asesor comercial de aduanas.

En relación al componente de recursos humanos requerido para este plan de negocio, se consideró el factor marginal que se necesitaría de concretarse este negocio con Corea del Sur, el cual corresponde solo al servicio específico de asesoría comercial en servicio de aduana, realizado por el mismo experto que hoy presta servicios a la viña frente a cada nuevo envío al exterior, quien cobra un valor de \$160.000 por envío, independiente del lugar de destino, de la cantidad y del valor del pedido.

### ***IV.4 Plan Financiero***

Para evaluar financieramente este plan de negocios, se calcularon los flujos de caja durante el periodo de evaluación, el valor actual neto (VAN) del proyecto y la tasa interna de retorno (TIR), para concluir acerca de la rentabilidad del negocio.

Para llevar a cabo lo anterior, fue necesario definir ciertos supuestos y resumir los antecedentes antes mencionados en términos monetarios:

- El volumen de las ventas proyectadas se componen en un 50% de vino Carignan y un 50% de vino Carmenere.
- El precio por botella utilizado para los cálculos, corresponde a un promedio entre ambos productos: US\$10.-
- El costo variable por botella informado por Rolando Villalobos<sup>23</sup> es de aproximadamente

---

<sup>22</sup> Valor según cotización realizada por <http://descubredisenos.cl/>

<sup>23</sup> Información entregada en correo electrónico enviado a Renata Valle Silva el 7 de marzo del 2016.

\$2.500, y considera el costo seco (corcho, botella, etiqueta, cápsula, caja) más costo de producción.

- El gasto operacional de cada periodo considera el valor de pasajes aéreos para trasladarse desde Santiago a Seúl (ida y vuelta), reserva de hotel, costo de inscripción y un puesto estándar en la Seoul International Wines and Spirits Expo, muestras de vinos, cenas, reuniones, servicio de aduanas y una estimación de imprevistos en relación a la gestión comercial en Corea del Sur. El detalle se puede ver en Anexo N°9.
- La inversión inicial considera parte de los gastos de operación como pasajes, reservas, asistencia a la feria, etc., y además considera servicios de diseño y confección de material publicitario, traducciones, costo de control del primer envío, entre otros. El detalle se puede ver en Anexo N°9.
- Tal como se planteó anteriormente, al comienzo del acápite del Plan de Negocios, se considera un periodo de 4 años en la evaluación y una tasa anual de crecimiento compuesta de 2,5%. Esto de acuerdo a los fundamentos previamente explicados.
- La tasa de descuento que se utilizó para evaluar este proyecto es de 8,9%, de acuerdo a un estudio de investigación de economía agraria realizado para la Universidad de Talca<sup>24</sup>, donde se estimó el costo de capital del sector vitivinícola chileno a través del Modelo de Valoración de Activos de Capital (CAPM<sup>25</sup>).
- El análisis financiero se realizó con precios y costos sin IVA y en pesos chilenos, utilizando el valor del tipo de cambio observado del día 9 de marzo 2016 (\$682)<sup>26</sup>, para los casos en que se hizo necesario convertir divisas.
- Para efectos tributarios, se consideró el 24% de impuestos sobre la utilidad de la empresa, según lo dispuesto por el Artículo 20 de la Ley del Impuesto a la Renta para el año comercial 2016, y publicado en el sitio de Servicios Impuestos Internos de Chile.

Con respecto a los resultados de la evaluación financiera, el VAN arrojó un valor de \$17.328.403 y la TIR un 146,78%, con lo cual se concluye que el proyecto de entrada a Corea del Sur es rentable, bajo las condiciones y supuestos antes mencionados (Ver Anexo N°9).

#### ***IV.5 Análisis de sensibilidad***

Considerando que la rentabilidad del negocio evaluado tiene una fuerte y directa relación con el factor Tipo de Cambio, se hizo necesario realizar un análisis de sensibilidad suponiendo distintos valores del dólar observado con respecto al peso chileno, *ceteris paribus*<sup>27</sup> el resto de las demás variables.

---

<sup>24</sup> “Costo de Capital para el Sector Vitivinícola Chileno: Una Propuesta Desde el Modelo de Valoración de Activos de Capital (CAPM)” – autor: Pablo Morán V., julio 2006.

<sup>25</sup> CAPM, del inglés Capital Asset Pricing Model

<sup>26</sup> Valor publicado y consultado en el sitio web del Banco Central de Chile.

<sup>27</sup> Locución latina que significa literalmente [siendo] las demás cosas igual y que se parafrasea en español como “permaneciendo el resto constante”.

El análisis arrojó como principal conclusión que el proyecto sigue siendo rentable incluso si se considera el valor del dólar más bajo en los últimos 5 años (\$490) con un VAN de \$4.611.901 y una TIR de 62%. El negocio de exportación directa de Villalobos Wine a Corea del Sur, dejaría de ser rentable si es que el dólar llegase a un valor de \$366 en Chile, *ceteris paribus* el resto de las variables. La relación entre el precio del dólar y el VAN, se puede observar en el Anexo N°10.

## V Conclusiones y recomendaciones

La principal motivación y el objetivo general de este proyecto de título, fue desarrollar un Plan de Entrada Comercial de la Viña Villalobos a un país asiático, el cual fuera seleccionado de manera objetiva bajo ciertos factores cuantitativos y cualitativos. Todo esto con el fin de que la viña pueda diversificar su cartera de clientes y destinos de sus envíos al exterior, ya que para la empresa, ésta es la manera que ven más factible de crecer en un mediano plazo.

La selección del país se basó principalmente en las oportunidades que se presentan para una viña como Villalobos Wine, en términos de imagen de los vinos chilenos, potencial crecimiento del consumo de vino (sobre todo en vinos *Premium*), tendencias y preferencias de los consumidores coreanos, escasa competencia local y cabida para entrar con un elemento diferenciador en cuanto a la historia, origen y modelo de producción natural de la viña.

El análisis estratégico del mercado coreano que se realizó, permite sugerir a Villalobos Wine que potencie aún más su principal elemento diferenciador, relacionado con su tipo de producción caracterizada por cantidades limitadas, crecimiento silvestre y natural de las parras, procesos manuales y a caballo, entre otros factores. Además se propone comercializar los vinos bajo la modalidad de exportación directa y agruparse con otras viñas similares para potenciar la imagen de vinos chilenos en los segmentos *Premium* y *Mid-Class*. En esta materia, se propone además acercarse a instituciones como ProChile, Wines of Chile y Fundación Imagen Chile, ya que se están haciendo cosas al respecto y sería importante fomentar mayor integración y demostrar presencia para ser considerados en futuras actividades.

Es importante destacar que la estrategia de penetración comercial sugerida para esta viña, no puede dejar fuera por ningún motivo las barreras culturales mencionadas y explicadas en este estudio, ya que los coreanos se rigen fuertemente bajo la cultura confuciana y el éxito de sus negocios dependerá en gran parte por considerar sus costumbres, protocolos, jerarquías, etc.

El tamaño de mercado a abordar fue definido gracias a diversos factores como la capacidad actual de la viña, el porcentaje de cobertura de viñas similares y el comportamiento de los envíos de Villalobos Wine hacia otros destinos. Considerando esto, para poder aumentar las ventas hacia Corea, se sugieren algunas ideas o tácticas: Aumentar la capacidad de producción de la viña mediante la compra de uva (mismas o distintas cepas) y vinificarla bajo su marca, lo cual otorga más variedad y mayor capacidad de reacción frente a nuevos pedidos; tema que ya está evaluando seriamente la familia Villalobos. Otra alternativa es proponer e impulsar a nivel nacional una campaña de educación a los consumidores coreanos en cuanto al vino (destacando el vino *Premium*), con la idea de agruparse luego con exportadores extranjeros importantes como los franceses e italianos bajo esta misma causa. De acuerdo a una reunión sostenida con el ex embajador chileno en Corea del Sur, Hernán Brantes, se pudo concluir que se necesita hacer

crecer el mercado coreano en términos de consumidores, más que hacer crecer y potenciar la marca de un país en particular. Esto podría provocar mayor consumo a nivel general, provocando incluso la descentralización de las ventas de vinos dentro del país, ya que hoy se concentran fuertemente en Seúl, la capital.

En materia de rentabilidad del negocio propuesto, se establece que incluso a valores extremadamente bajos del dólar con respecto al peso chileno, la exportación directa hacia Corea del Sur es rentable. No obstante lo anterior, se cree que existe un potencial de margen de operación aún no explotado, el cual podría generarse poniendo atención a los procesos de la operación misma e invirtiendo en automatizaciones que generen mayor grado de eficiencia.

Como parte de las conclusiones y recomendaciones para Villalobos Wine, se sugiere a la viña aprovechar la presencia en Corea del Sur para comenzar a evaluar otros nuevos negocios en el continente asiático, asistiendo a ferias especializadas de renombre en esta gran región, contactar a importadores y dando a conocer el comportamiento de ventas en el mercado coreano. Esto estaría en la línea de los deseos de diversificación de países/clientes que tiene la viña, y de llevarse a cabo, requeriría una evaluación y quizás una eventual modificación a su capacidad y a sus procesos productivos.

Finalmente, existen temas por abordar que surgen a raíz de este trabajo y que podrían formar parte de estudios o proyectos de título posteriores, como: expandir operaciones en viñas pequeñas y familiares con recursos limitados, evaluación de internacionalización mediante *joint ventures* o alianzas de otro tipo entre viñas similares, análisis del impacto en el comercio internacional que podrían tener prácticas como certificaciones internacionales o estrategias similares para viñas pequeñas.

## VI Bibliografía

ANDERSON, K. AND G. WITTEWER. 2013. Modeling Global Wine Markets to 2018: Exchange Rates, Taste Changes, and China's Import Growth – Journal of Wine Economics

AUSTRALIAN NATIONAL UNIVERSITY. ARNDT-CORDEN DEPARTMENT OF ECONOMICS, CRAWFORD SCHOOL OF PUBLIC POLICY. Asias's Evolving Role in Global Wine Markets – Kim Anderson and Glyn Wittwer. [en línea]

< <https://crawford.anu.edu.au/acde/publications/> > [consulta: 14 enero 2016]

BANCO CENTRAL DE CHILE. Indicadores. 2016 [en línea]

<[http://si3.bcentral.cl/Indicadoresiete/secure/Serie.aspx?gcode=PRE\\_TCO&param=RABmAFYAWQB3AGYAaQBuAEkALQAzADUAbgBNAGgAaAAkADUAVwBQAC4AbQBYADAARwBOAGUAYwBjACMAQQBaAHAARgBhAGcAUABTAGUAdwA1ADQAMQA0AE0AawBLAF8AdQBDACQASABzAG0AXwA2AHQAawBvAFcAZwBKAEwAegBzAF8AbgBMAHIA YgBDAC4ARQA3AFUAVwB4AFIAWQBhAEEAOABkAHkAZwAxAEERAA](http://si3.bcentral.cl/Indicadoresiete/secure/Serie.aspx?gcode=PRE_TCO&param=RABmAFYAWQB3AGYAaQBuAEkALQAzADUAbgBNAGgAaAAkADUAVwBQAC4AbQBYADAARwBOAGUAYwBjACMAQQBaAHAARgBhAGcAUABTAGUAdwA1ADQAMQA0AE0AawBLAF8AdQBDACQASABzAG0AXwA2AHQAawBvAFcAZwBKAEwAegBzAF8AbgBMAHIA YgBDAC4ARQA3AFUAVwB4AFIAWQBhAEEAOABkAHkAZwAxAEERAA)> [consulta: 11 marzo 2016]

BANCO MUNDIAL. Indicadores. 2016. [en línea] <<http://datos.bancomundial.org/indicador>>

[consulta: 15 enero 2016]

DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DIRECCIÓN GENERAL DE RELACIONES ECONÓMICAS INTERNACIONALES. MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES.

2015. Informe Anual Comercio Exterior de Chile 2014-2015. [en línea] < [www.direcon.gob.cl](http://www.direcon.gob.cl) > [consulta: 12 enero 2016]

DESPEGAR. Buscador de hoteles. 2016. [en línea] <<http://www.despegar.cl/>> [consulta: 10 marzo 2016]

DIRECCIÓN GENERAL DE RELACIONES ECONÓMICAS INTERNACIONALES.

Acuerdos Comerciales. 2015. [en línea] < <http://www.direcon.gob.cl/acuerdos-comerciales/> > [consulta: 25 enero 2016]

EUROMONITOR INTERNATIONAL. Wine in South Korea 2014. Reporte enviado de manera confidencial para Renata Valle Silva vía correo electrónico. [consulta: 25 enero 2016]

FUNDACION IMAGEN CHILE. Imagen de Chile en Asean 2014. [en línea]

<<http://www.imagendechile.cl/productos-y-servicios/estudios-y-monitoreo/imagen-de-chile-en-paises-relevantes/>> [consulta: 10 enero 2016]

FUNDACION IMAGEN CHILE. Imagen de Chile en China 2014. [en línea]

<<http://www.imagendechile.cl/productos-y-servicios/estudios-y-monitoreo/imagen-de-chile-en-paises-relevantes/>> [consulta: 10 enero 2016]

INTELVID. Base de Datos confidencial y preparada para Renata Valle Silva: Exportaciones de vino 2010-2015 por país, producto y por año. [consulta: 13 enero 2016]

JOSÉ LUIS LIMA. 2015. Estudio de la Caracterización de la Cadena de Producción y Comercialización de la Agroindustria Vitivinícola: Estructuras, Agentes y Prácticas, encargado para la Odepa. [en línea] < <http://www.odepa.cl/estudios> > [consulta: 08 enero 2016]

MINISTERIO DE AGRICULTURA. Decreto 22: Modifica Decreto N°464, de 1994, que establece zonificación vitícola y fija normas para su utilización. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. [consulta: 07 enero 2016]

MOMONDO. Buscador de vuelos. 2016. [en línea] < <http://www.momondo.com/es/>> [consulta: 10 marzo 2016]

MUSEO DEL VINO CHILENO. Cepas. 2015 [en línea]  
<[http://www.museodelvino.cl/cepas\\_.html](http://www.museodelvino.cl/cepas_.html) > [consulta: 06 enero 2016]

OFICINA DE ESTUDIOS Y POLÍTICAS AGRARIAS (ODEPA). 2015. [en línea] < <http://www.odepa.cl/> > [consulta: 12 enero 2016]

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE LA VIÑA Y DEL VINO (OIV). Aspectos de la Coyuntura Mundial. 2015. [en línea] < <http://www.oiv.int/oiv/cms/404?lang=es> > [consulta: 06 enero 2016]

PABLO MORÁN V. 2006. Costo de Capital para el Sector Vitivinícola Chileno: Una Propuesta Desde el Modelo de Valoración de Activos de Capital (CAPM), en correspondencia para la Universidad de Talca. [en línea] [http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0365-28072007000300010&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0365-28072007000300010&script=sci_arttext) > [consulta: 11 marzo 2016]

PROCHILE. Cómo hacer negocios en Corea del Sur 2014. [en línea] < <http://www.prochile.gob.cl/documento-biblioteca/como-hacer-negocios-con-corea-del-sur-2014/>> [consulta: 13 enero 2016]

PROCHILE. Prochile en el mundo. 2015. [en línea] < <http://www.prochile.gob.cl/prochile-en-el-mundo/> > [consulta: 13 enero 2016]

REUNIÓN PRESENCIAL CON HERNÁN BRANTES, EX EMBAJADOR CHILENO DE COREA DEL SUR. Octubre 2015, noviembre 2015, enero 2016, febrero 2016 y marzo 2016. Santiago de Chile.

REUNIÓN PRESENCIAL CON MARTÍN FOERSTER, GERENTE DE VENTAS DE VIÑA CASA DONOSO. Noviembre 2015. Santiago de Chile.

REUNIONES PRESENCIALES CON ROLANDO VILLALOBOS, WINEMAKER Y GERENTE COMERIAL DE VILLALOBOS WINE. Octubre 2015, noviembre 2015, enero 2016, febrero 2016 y marzo 2016. Santiago de Chile.

SERVICIO AGRÍCOLA GANADERO. División de Protección Agrícola - Subdepartamento de Viñas y Vinos. 2016. [en línea] < [http://www2.sag.gob.cl/svyv/dec\\_cos/reportesIT3.asp](http://www2.sag.gob.cl/svyv/dec_cos/reportesIT3.asp) > [consulta: 07 enero 2016]

SERVICIO DE IMPUESTOS INTERNOS DE CHILE. Aprenda sobre impuestos. 2016. [en

línea] <[http://www.sii.cl/aprenda\\_sobre\\_impuestos/impuestos/imp\\_directos.htm](http://www.sii.cl/aprenda_sobre_impuestos/impuestos/imp_directos.htm) > [consulta: 12 marzo 2016]

THE HOFSTEDE CENTRE. Cultural Dimensions – South Korea. 2016. [en línea] <<http://geert-hofstede.com/south-korea.html> > [consulta: 30 marzo 2016]

USDA FOREIGN AGRICULTURAL SERVICE. Wine Market Report of Hong Kong. 2015. [en línea] <<http://www.fas.usda.gov/data/hong-kong-hong-kong-wine-market-2015> > [consulta: 20 enero 2016]

USDA FOREIGN AGRICULTURAL SERVICE. Wine Market Report of Republic of Korea. 2015. [en línea] <<http://www.fas.usda.gov/data/south-korea-wine-market-report> > [consulta: 20 enero 2016]

VILLALOBOS WINE. Vinedo. 2014 [en línea] <<http://www.villaloboswine.cl/vinedo/> > [consulta: 20 noviembre 2015]

WINE INSTITUTE. Statistics. 2015 [en línea]  
<<http://www.wineinstitute.org/resources/statistics>> [consulta: 20 enero 2016]

WINES OF CHILE. Diversidad. 2015 [en línea]  
<<http://www.winesofchile.org/es/varietal/cabernet-franc> > [consulta: 06 enero 2016]

WINES OF CHILE. Historia – geografía. 2015 [en línea]  
<<http://www.winesofchile.org/es/historia-geografia/> > [consulta: 06 enero 2016]

## VII Anexos

### Anexo N°1: Industria Vitivinícola en Chile

#### Geografía única, clima benevolente y tierra de alta calidad

Chile cuenta con una geografía única y variada, lo cual permite una producción de vinos de sabores muy diversos e inigualables. Un ejemplo de esto, son las barreras geográficas con las que no cuenta ningún otro país en el mundo, como el Desierto de Atacama por el norte, la Cordillera de los Andes por el este, el Océano Pacífico por el oeste y la Patagonia con sus campos de hielo por el sur. Tal como lo señala Wines of Chile, estas barreras convierten a Chile en una “isla agrícola sin igual”, explicándose por varios factores, como por ejemplo:

- Las montañas costeras bloquean de forma parcial el aire fresco que proviene del mar, el cual se hace nuevos caminos logrando bañar a los valles y ríos transversales.
- La proximidad que este país tiene a la Cordillera de los Andes y al Océano Pacífico al mismo tiempo, genera una alta diversidad de suelos y climas de este a oeste.
- Las altas montañas chilenas, además de ser maravillosas y una imagen característica de Chile, ha albergado en los últimos años muchos viñedos en sus altos sectores. Sabrosas uvas tintas se pueden desarrollar gracias a la amplia oscilación térmica que se genera entre el día y la noche.

Chile posee un clima mediterráneo, con veranos secos y cálidos más inviernos lluviosos y fríos, y si lo combinamos con la interacción entre la Cordillera de los Andes y los efectos del mar, obtenemos uvas de vino con sabores frescos de la fruta, acidez, texturas maduras, de color profundo y alta presencia de antioxidantes (las tres últimas características aplican para vinos tintos). Este clima mediterráneo, junto con las barreras naturales que se mencionan anteriormente, contribuyen a la sustentabilidad de la industria vitivinícola del país. Un ejemplo de esto es que uno de los viñedos orgánicos más grandes del mundo, es chileno (Wines of Chile, 2015).

Los diversos tipos de suelo chileno son sanos, cuentan con buen drenaje, distintas texturas y provienen de variados orígenes (fluviales, aluviales, coluviales, etc). Existe abundante agua para riegos proveniente de los hielos de la Cordillera de los Andes (Wines of Chile, 2015).

El Valle Central, que se encuentra presente en un extenso tramo de Chile, regala un clima estable y una tierra rica para los viñedos, siendo el escenario perfecto para cepas como la del Carmenère (Wines of Chile, 2015).

#### Regiones, Valles y Cepas

La zona central de Chile alberga los viñedos más reconocidos del país y ésta considera los Valles del Limarí, Aconcagua, Casablanca, Maipo, Colchagua, Rapel, Curicó y Maule. Sin embargo son seis en total las regiones vinícolas en Chile, según la zonificación decretada por el Ministerio de Agricultura de Chile:



## Regiones y Valles Vitícolas en Chile de Norte a Sur

REGIÓN	SUBREGIÓN	ZONA
Región vitícola de Atacama	Valle de Copiapó	
	Valle del Huasco	
Región vitícola de Coquimbo	Valle del Elqui	
	Valle del Limarí	
	Valle del Choapa	
Región vitícola de Aconcagua	Valle del Aconcagua	
	Valle de Casablanca	
	Valle de San Antonio	Valle de Leyda
	Valle del Marga-Marga	
Región vitícola del Valle Central	Valle del Maipo	
	Valle del Rapel	Valle del Cachapoal
		Valle de Colchagua
	Valle de Curicó	Valle del Teno
		Valle del Lontué
	Valle del Maule	Valle del Claro
		Valle del Loncomilla
		Valle del Tutuvén
Región vitícola del Sur	Valle del Itata	
	Valle del Biobío	
	Valle del Malleco	
Región vitícola Austral	Valle del Cautín	
	Valle de Osorno	

*(Construido en base a información del Ministerio de Agricultura 2015)*

Gracias a las condiciones climáticas, a la riqueza de los suelos y al estar libre de plagas internacionalmente reconocidas, como la de la filoxera, entre otros factores, en Chile existe una gran variedad de cepas tintas y blancas. A continuación se muestran las cepas más representativas de Chile y las más significativas en cuanto a producción.

### Cepas más representativas que se cultivan y producen en Chile

TINTAS	BLANCAS
Cabernet Sauvignon	Chardonnay
Merlot	Sauvignon Blanc
Carmenère	Semillón
Cabernet Franc	Gewürztraminer
Syrah	Riesling
Pinot Noir	Chenin Blanc
Malbec	Torontel
Carignan	Moscatel
País	Viognier
Cinsault	
Petit Verdot	

*(Construido en base a información del Museo del Vino Chileno y Wines of Chile 2015)*

## Producción Anual

Según las estadísticas publicadas por el Servicio Agrícola Ganadero (SAG), la producción total del año 2015 superó los 13 millones de hectolitros, registrando un aumento importante con respecto al 2014 de un 38,3%. Esta variación es altamente sobresaliente si analizamos la evolución de las producciones anuales desde el año 2007 al 2015:

### Producción Anual de Vinos en Chile (2007-2015)

#### Producción Comparativa de Vinos 2014<sup>(1)</sup>-2015<sup>(1)</sup>

1. Tabla Comparativa Totales Nacionales

Tipo de Vino Declarado	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Reporte de Vinos CON Denominación de Origen	703.897.315 lts.	691.965.787 lts.	866.565.905 lts.	744.552.824 lts.	839.280.403 lts.	1.017.514.721 lts.	1.078.298.587 lts.	842.646.548 lts.	1.102.214.284 lts.
	-1.7% ▼	-1.7% ▼	25.2% ▲	-14.1% ▼	12.7% ▲	21.2% ▲	6.0% ▲	-21.9% ▼	30.8% ▲
Reporte de Vinos Viníferos SIN Denominación de Origen (2)	87.906.221 lts.	133.196.374 lts.	115.206.542 lts.	127.163.386 lts.	119.485.733 lts.	162.230.131 lts.	136.424.158 lts.	110.748.615 lts.	153.670.775 lts.
	2.1% ▲	51.5% ▲	-7.5% ▼	26.8% ▲	14.8% ▲	65.6% ▲	40.4% ▲	25.7% ▲	154.1% ▲
Reporte de Vinos de Mesa (3)	35.952.443 lts.	43.655.157 lts.	27.519.830 lts.	43.522.183 lts.	104.068.243 lts.	76.943.999 lts.	70.230.542 lts.	38.539.544 lts.	53.299.997 lts.
	-15.3% ▼	21.4% ▲	-37.0% ▼	58.1% ▲	139.1% ▲	-26.1% ▼	-8.7% ▼	-45.1% ▼	38.3% ▲
<b>Comparativa Total</b>	<b>827.755.979 lts.</b>	<b>868.817.318 lts.</b>	<b>1.009.292.277 lts.</b>	<b>915.238.393 lts.</b>	<b>1.062.834.379 lts.</b>	<b>1.256.688.851 lts.</b>	<b>1.284.953.287 lts.</b>	<b>991.934.707 lts.</b>	<b>1.309.185.056 lts.</b>
	-2.0% ▼	3.9% ▲	15.6% ▲	-10.3% ▼	16.7% ▲	14.4% ▲	3.8% ▲	-23.9% ▼	30.9% ▲
	Evolución respecto de 2007	Evolución respecto de 2008	Evolución respecto de 2009	Evolución respecto de 2010	Evolución respecto de 2011	Evolución respecto de 2012	Evolución respecto de 2013	Evolución respecto de 2014	Evolución respecto de 2015

Evolución calculada respecto del año anterior

(1) Información años 2006-2007 obtenidos desde el Sistema de Declaración de Cosecha Vinos - SAG.

(2) Vinos Viníferos y Vinos de Variedad sin indicación geográfica (no incluye Mostos y Chichas)

(3) Vinos de Mesa (no incluye Mostos y Chichas)

Cuadro no incluye Vinos y Mostos Pisqueros

(Fuente: SAG, 2016)

Los vinos producidos en Chile se comercializan dentro del país mediante distintos canales como supermercados, botillerías, restaurantes y tiendas especializadas, siendo el primero de ellos el más relevante en términos de participación en ventas (52,3%). Por otra parte, un alto porcentaje de la producción vitivinícola del país es comercializada en el extranjero, alrededor de un 80% según estudios de la Odepa.

## Anexo N°2: Acuerdos Comerciales de Chile con el mundo

País	Tipo de Acuerdo	Entrada en vigencia internacional
Australia	Acuerdo de Libre Comercio	2009 - Marzo 06
Bolivia	Acuerdo de Complementación	1993 - Abril 06
Canadá	Acuerdo de Libre Comercio	1997 - Julio 05
Centroamérica (1)	Acuerdo de Libre Comercio	2002 - Febrero 14
China	Acuerdo de Libre Comercio	2006 - Octubre 01
Colombia	Acuerdo de Libre Comercio	2009 - Mayo 08
Corea del sur	Acuerdo de Libre Comercio	2004 - Abril 02
Cuba	Acuerdo de Complementación	2008 - Junio 27
Ecuador	Acuerdo de Complementación	2010 - Enero 25
EFTA (2)	Acuerdo de Libre Comercio	2004 - Diciembre 01
Estados Unidos	Acuerdo de Libre Comercio	2004 - Enero 01
Hong Kong SAR	Acuerdo de Libre Comercio	2014 - Octubre 09
India	Acuerdo de Alcance Parcial	2007 - Agosto 17
Japón	Acuerdo de Asociación Económica	2007 - Septiembre 03
Malasia	Acuerdo de Libre Comercio	2012 - Febrero 25
Mercosur (3)	Acuerdo de Complementación	1996 - Octubre 01
México	Acuerdo de Libre Comercio	1999 - Julio 31
P4 (4)	Acuerdo de Asociación Económica	2006 - Noviembre 08
Panamá	Acuerdo de Libre Comercio	2008 - Marzo 07
Perú	Acuerdo de Complementación	2009 - Marzo 01
Tailandia	Acuerdo de Libre Comercio	2015 - Noviembre 05
Turquía	Acuerdo de Libre Comercio	2011 - Marzo 01
Unión Europea (5)	Acuerdo de Asociación	2003 - Febrero 01
Venezuela	Acuerdo de Complementación	1993 - Julio 01
Vietnam	Acuerdo de Libre Comercio	2014 - Enero 01

(Fuente: Direcon 2015)

## Anexo N°3: Definiciones Indicadores Análisis Multi Criterio, según Banco Mundial

### PIB per cápita (US\$ a precios actuales) - I1

El PIB per cápita es el producto interno bruto dividido por la población a mitad de año. El PIB es la suma del valor agregado bruto de todos los productores residentes en la economía más todo impuesto a los productos, menos todo subsidio no incluido en el valor de los productos. Se calcula sin hacer deducciones por depreciación de bienes manufacturados o por agotamiento y degradación de recursos naturales. Datos en US\$ a precios actuales.

### Crecimiento del PIB (% anual) - I2

Tasa de crecimiento anual porcentual del PIB a precios de mercado en moneda local, a precios constantes. Los agregados están expresados en dólares de los Estados Unidos a precios constantes del año 2005. El PIB es la suma del valor agregado bruto de todos los productores residentes en la economía más todo impuesto a los productos, menos todo subsidio no incluido en el valor de los productos. Se calcula sin hacer deducciones por depreciación de bienes manufacturados o por agotamiento y degradación de recursos naturales.

### Población, total - I3

La población se basa en la definición de facto de la población, que incluye a todos los residentes independientemente de su estado legal o de ciudadanía, con excepción de los refugiados no asentados permanentemente en el país de asilo, que suelen considerarse parte de la población del país de origen. Los valores mostrados son estimaciones de mitad de año.

### Población urbana (% del total) - I4

Población urbana se refiere a las personas que viven en zonas urbanas según la definición de la oficina nacional de estadísticas. Se calcula utilizando las estimaciones demográficas del Banco Mundial y las proporciones urbanas de las Perspectivas de Urbanización en el Mundo de las Naciones Unidas.

### Índice facilidad para hacer negocios (1= reglamentaciones más favorables para los negocios) - I5

El índice de facilidad para hacer negocios clasifica a las economías del 1 al 189; el primer lugar corresponde a la mejor. Una calificación alta significa que el ámbito regulador es propicio para hacer negocios. El índice clasifica el promedio simple del percentil de los países en 10 temas que cubre el Doing Business. La clasificación en cada tema es el promedio simple de los percentiles clasificados por los indicadores que lo componen.

### Índice de desempeño logístico: Total (De 1= bajo a 5= alto) - I6

El puntaje general del Índice de Desempeño Logístico refleja las percepciones de la logística de un país basadas en la eficiencia del proceso del despacho de aduana, la calidad de la infraestructura relacionada con el comercio y el transporte, la facilidad de acordar embarques a precios competitivos, la calidad de los servicios logísticos, la capacidad de seguir y rastrear los envíos, y la frecuencia con la cual los embarques llegan al consignatario en el tiempo programado. El índice varía entre 1 y 5, donde el puntaje más alto representa un mejor desempeño. Los datos proceden de las encuestas del Índice de Desempeño Logístico realizadas por el Banco Mundial, en asociación con instituciones académicas e internacionales, compañías privadas e individuos involucrados en la logística internacional. La ronda de encuestas de 2009 cubrió las evaluaciones de más de 5.000 países por medio de casi 1.000 servicios de expedición de carga. Los encuestados evalúan ocho mercados de seis dimensiones básicas, en una escala de 1 (peor) a 5 (mejor). La elección de los mercados se realizó sobre la base de los mercados de importaciones y exportaciones más importantes del país de los encuestados, por selección al azar y, para los países sin salida al mar, por los países vecinos que los conectan con los mercados internacionales. Se promedian los puntajes en las seis áreas para todos los encuestados y se agrupan en un puntaje único, utilizando un análisis de los componentes principales. Los detalles de las metodologías para las encuestas y la elaboración del índice se encuentran en el informe de Arvis y otros, titulado “Connecting to Compete: Trade Logistics in the Global Economy (2010)”.

### Importaciones de bienes y servicios (% del PIB) - I7

Las importaciones de bienes y servicios representan el valor de todos los bienes y otros servicios de mercado recibidos del resto del mundo. Incluyen el valor de las mercaderías, fletes, seguros, transporte, viajes, regalías, tarifas de licencia y otros servicios tales como los relativos a las comunicaciones, la construcción, los servicios financieros, los informativos, los empresariales, los personales y los del Gobierno. Excluyen la remuneración de los empleados y los ingresos por inversiones (anteriormente denominados servicios de los factores), como también los pagos de transferencias.

#### Documentos exigidos para poder importar (número) - I8

Se registran todos los documentos exigidos para cada embarque de mercancías para importar. Se asume que el contrato fue acordado y firmado por ambas partes con anterioridad. Se toman en cuenta los documentos de autorización exigidos por ministerios gubernamentales, autoridades de aduanas, portuarias y de terminales de contenedores, organismos de control técnico y sanitario y los bancos. Dado que el pago se realiza mediante carta de crédito, se consideran además todos los documentos exigidos por los bancos para la emisión o garantía de una carta de crédito. No se incluyen los documentos que se renuevan anualmente y no exigen renovación por cada embarque (por ejemplo, un certificado anual de pago de impuestos).

#### Plazo de entrega para las importaciones, caso de la mediana (días) - I9

El plazo de entrega para las importaciones es la mediana del tiempo (el valor para el 50% de los embarques) desde el puerto de descarga hasta que llega al consignatario. Los datos se tomaron de la encuesta del índice de Los encuestados proporcionaron valores separados para el mejor caso (10% de los embarques) y el caso de la mediana (50% de los embarques). Los datos son promedios exponenciales del logaritmo de las respuestas de valores únicos y de los valores medios del rango de respuestas para el caso de la mediana.

### **Anexo N°4: Preparación Análisis Multi Criterio**

#### Nombre de los indicadores:

- I1: PIB per cápita 2014 en US\$
- I2: % crecimiento PIB anual 2014
- I3: Población Total al 2014
- I4: % Población urbana
- I5: Índice de facilidad para hacer negocios (1 = reglamentaciones más favorables para los negocios)
- I6: Índice de desempeño logístico: Total, 2014 (de 1=bajo a 5=alto)
- I7: Importaciones bienes y servicios (% del PIB)
- I8: Documentos exigidos para poder importar
- I9: Plazo de entrega para las importaciones (días)
- I10: Consumo anual total de vino (litros)
- I11: Consumo anual de vino per cápita (litros)
- I12: Millones de litros importados
- I13: US\$ FOB importación total de vino
- I14: US\$ FOB importación de vino chileno - 2014
- I15: US\$ FOB importación de vino chileno embotellado - 2014
- I16: Lugar de Chile como exportador en volumen
- I17: Lugar de Chile como exportador en valor

## Cuadros con información base para obtener notas:

### Factores Macroeconómicos (20%)

Ind.	China	Hong Kong	Corea del Sur	Vietnam	Tailandia
I1	7.590	40.170	27.970	2.052	5.977
I2	7,27	2,5	3,31	5,98	0,87
I3	1.364.270.000	7.241.700	50.423.955	90.730.000	67.725.979
I4	54,41	100	82,36	32,95	49,17

### Factores asociados a negocios e importaciones (30%)

Ind.	China	Hong Kong	Corea del Sur	Vietnam	Tailandia
I5	83	5	4	93	46
I6	3,53	3,83	3,67	3,15	3,43
I7	18,92	219,58	45,3	83,13	62,59
I8	5	3	3	8	5
I9	3	1	1	1	1

### Factores de la Industria del vino (50%)

Ind.	China	Hong Kong	Corea del Sur	Vietnam	Tailandia
I10	1.580.000.000	61.300.000	35.000.000	14.667.000	17.326.000
I11	1,18	8,57	0,72	0,16	0,26
I12	383,8	52,5	33,1		
I13	1.516.493.000	1.089.000.000	182.200.000		
I14	149.079.631,94	15.435.760,77	38.933.612,26	11.370.556,97	4.725.953,18
I15	112.583.894,05	15.389.872,70	38.037.826,93	9.422.553,19	4.472.725,05
I16		4	1		
I17		7	2		

## Cuadros con ponderaciones y notas, por grupos de factores:

### Factores Macroeconómicos (20%)

Ind.	China	Hong Kong	C. del Sur	Vietnam	Tailandia	Pond
I1	3	5	4	1	2	0,25
I2	5	2	3	4	1	0,25
I3	5	1	2	4	3	0,25
I4	3	5	4	1	2	0,25

Ind.	China	Hong Kong	C. del Sur	Vietnam	Tailandia	Pond
I1	0,75	1,25	1,00	0,25	0,50	
I2	1,25	0,5	0,75	1	0,25	
I3	1	0	1	1	1	
I4	0,75	1,25	1	0,25	0,5	
<b>Nota</b>	<b>4,00</b>	<b>3,25</b>	<b>3,25</b>	<b>2,50</b>	<b>2,00</b>	

### Factores asociados a negocios e importaciones (30%)

Ind.	China	Hong Kong	C. del Sur	Vietnam	Tailandia	Pond
I5	1	4	5	2	3	0,2
I6	3	5	4	1	2	0,2
I7	1	5	2	4	3	0,2
I8	4	5	5	3	4	0,2
I9	4	5	5	5	5	0,2

Ind.	China	Hong Kong	C. del Sur	Vietnam	Tailandia	Pond
I5	0,20	0,80	1,00	0,40	0,60	
I6	0,60	1,00	0,80	0,20	0,40	
I7	0,20	1,00	0,40	0,80	0,60	
I8	0,80	1,00	1,00	0,60	0,80	
I9	0,80	1,00	1,00	1,00	1,00	
<b>Nota</b>	<b>2,60</b>	<b>4,80</b>	<b>4,20</b>	<b>3,00</b>	<b>3,40</b>	

### Factores de la Industria del vino (50%)

Ind.	China	Hong Kong	C. del Sur	Vietnam	Tailandia	Pond
I10	5	4	3	1	2	0,05
I11	4	5	3	1	2	0,15
I12	5	4	3	2	1	0,1
I13	5	4	3	2	1	0,1
I14	5,00	3,00	4,00	2,00	1,00	0,05
I15	5,00	3,00	4,00	2,00	1,00	0,15
I16	3	4	5	2	1	0,2
I17	3	4	5	2	1	0,2

Ind.	China	Hong Kong	C. del Sur	Vietnam	Tailandia	Pond
I10	0,25	0,20	0,15	0,05	0,10	
I11	0,60	0,75	0,45	0,15	0,30	
I12	0,50	0,40	0,30	0,20	0,10	
I13	0,50	0,40	0,30	0,20	0,10	
I14	0,25	0,15	0,20	0,10	0,05	
I15	0,75	0,45	0,60	0,30	0,15	
I16	0,60	0,80	1,00	0,40	0,20	
I17	0,60	0,80	1,00	0,40	0,20	
<b>Nota</b>	<b>4,05</b>	<b>3,95</b>	<b>4,00</b>	<b>1,80</b>	<b>1,20</b>	

### Cuadro Final de ponderaciones y notas:

Indicador	País	China	Hong Kong	C. del Sur	Vietnam	Tailandia	Pond
Ind. Macro		4	3	3	3	2	0,2
Neg. e Import.		2,6	4,8	4,2	3	3,4	0,3
Industria vino		4,05	3,95	4,00	1,80	1,20	0,5

Ind.	China	Hong Kong	C. del Sur	Vietnam	Tailandia
Ind. Macro	0,80	0,65	0,65	0,50	0,40
Neg. e Import.	0,78	1,44	1,26	0,9	1,02
Industria vino	2,03	1,98	2,00	0,90	0,60
<b>Nota</b>	<b>3,61</b>	<b>4,07</b>	<b>3,91</b>	<b>2,30</b>	<b>2,02</b>

### Anexo N°5: Dimensiones del Modelo de Gert Hofstede

Dimensión	Descripción
Distancia al poder	El grado en el que miembros 'menos poderosos' de una sociedad esperan la existencia de diferencias en los niveles de poder. Un puntaje más alto sugiere que hay expectativas de que algunos individuos tendrán mucho más poder que otros. Países con elevada distancia en el poder son típicamente más violentos. Un puntaje bajo refleja la perspectiva de que la gente debe tener derechos iguales. Las naciones latinoamericanas y árabes están catalogadas como las más altas en esta categoría; las escandinavas y germánicas en las más bajas.
Individualismo vs. Colectivismo	El individualismo es contrastado con el colectivismo, y se refiere al grado al que la gente espera valerse por sí misma o, alternativamente, actuar principalmente como miembro de un grupo u organización. Los Estados Unidos son la sociedad más individualista.
Masculinidad vs. Feminidad	El lado masculino de esta dimensión representa la preferencia en la sociedad por los logros, el heroísmo, la asertividad y la recompensa material por el éxito. La sociedad en general es más competitiva. Su opuesto, la feminidad, se refiere a una preferencia por la cooperación, la modestia, preocuparse por los débiles y la calidad de vida. La sociedad es general está más orientada a llegar a consensos
Aversión a la incertidumbre	Refleja el grado al que una sociedad acepta la incertidumbre y los riesgos. En términos sencillos, las culturas con más puntaje en esta escala evitan tomar riesgos. Las culturas mediterráneas, Latinoamérica y Japón son las más altas en esta categoría.
Orientación a largo plazo vs. orientación a corto plazo	Se refiere a la importancia que se da en una cultura a la planeación de la vida a largo plazo en contraste a las preocupaciones inmediatas.

## Anexo N°6: Estándares permitidos por componentes y aditivos en vinos en Corea del Sur

Table 7: Korean Food Safety & Additive Standards on Wine

Key Issue	Standards
1 Methanol	Less than 1.0 mg/ml
2 Food Preservatives	Preservatives other than those specified below should not be detected in fruit wine. (1) Sorbic acid (Potassium Sorbate): Less than 0.2 g/liter (2) Sulfur dioxide: Less than 0.35g/kg
3 Ochratoxin A	Less than 2ug/kg
4 Melamine	Less than 2.5 mg/kg
5 Lead	Less than 0.2mg/kg
6 Food Additives that can be added to fruit wine	(1) Sweeteners: Sugar, Glucose, Fructose, Wheat-gluten, Molasses syrup, Maple syrup, Oligo sugar, Honey, Aspartame, Sorbitol, Stebioside, Sorbitol, Sucralose, Acelsulfame potassium, Erythritol, Xylitol (2) Acids: Lactic acid, Succinic acid, Acetic acid, Fumalic acid, Gluconic acid, Tartaric acid, Citric acid, Malic acid, Tannic acid (3) Seasonings: Amino acids, Glycerin, Dextrin, Hop, Minerals (4) Flavorings: Ester compounds, Aldehyde compounds, Fusel compounds (5) Colorants: Compounds allowed by the food safety law
7 Total Heavy Metals	Below 10 mg/Kg
8 Food poisoning pathogens	Should not be detected: <i>Salmonella spp.</i> , <i>Staphylococcus aureus</i> , <i>Vibrio parahaemolyticus</i> , <i>Clostridium perfringens</i> , <i>Listeria monocytogenes</i> , <i>Escherichia coli O157:H7</i>

(Fuente: Wine Market Report of Republic of Korea, USDA Foreign Agricultural Service)

## Anexo N°7: Exigencias para el etiquetado de vinos que se comercializan en Corea del Sur, según el reporte Wine in Korea de la USDA Foreign Agricultural Service

### LABELING

- Korean law requires a separate Korean language label on imported wine. In most cases, the Korean language label (sticker) is attached to the back of the bottle manually by the importer in the duty-free warehouse before customs clearance. The Korean language label should contain the following information:
  - 1) Product Name (e.g., Robert Mondavi Cabernet Sauvignon)
  - 2) Country of origin (e.g., U.S.A)
  - 3) Product Type (e.g., Grape Wine)
  - 4) Importer's name, address, and phone number
  - 5) Date of bottling (e.g., Year-Month-Day or Julian Code)
  - 6) Alcohol percentage and product volume (e.g., 13.5%, 750 ml)
  - 7) Name of major ingredients (e.g., Grape)
  - 8) Name of place where the product can be returned or exchanged in case the product has any defect.
  - 9) Instructions for proper storage
  - 10) Name of food additives used (e.g., Sulfur Dioxide)
  - 11) Mandatory health warning clause
  - 12) Mandatory warning clause against liquor sales to minors.
  - 13) Name of designated distribution channel (only required on bottles sold in retail stores. Bottles sold in retail stores should be marked "For Home Use".)
- Fruit images or photos are not allowed on the label of food and beverage products, including wine, if the product contains synthetic flavors only.
- American origin wine with USDA organic certification is allowed to be labeled and marketed as organic wine in Korea based on the United States-Korea Organic Equivalency Agreement implemented in 2014.



## Anexo N°8: Proyección de crecimiento de ventas de vino en Corea del Sur para un periodo de 5 años, según Euromonitor International

Table 35 Forecast Sales of Wine by Category: % Total Volume Growth 2014-2019

% total volume growth	2014/15	2014-19 CAGR	2014/19 Total
Fortified Wine and Vermouth	-	-	-
- Port	-	-	-
- Sherry	-	-	-
- Vermouth	-	-	-
Non-Grape Wine	-2.3	-3.6	-16.6
- Bokbunjaju	-2.2	-3.0	-14.1
- Cheongju	-2.5	-1.8	-8.8
- Sake	1.3	0.8	4.1
- Takju	-2.2	-3.6	-16.8
- Yakju	-4.6	-5.9	-26.3
Sparkling Wine	2.7	4.2	22.7
- Champagne	9.0	13.2	85.8
- Other Sparkling Wine	1.7	3.0	15.9
Still Light Grape Wine	2.6	3.0	16.1
- Still Red Wine	2.0	2.5	12.9
- Still Rosé Wine	1.0	0.6	3.0
- Still White Wine	4.7	5.3	29.2
Wine	-1.7	-2.9	-13.9

Source: Euromonitor International from trade associations, trade press, company research, trade interviews, trade sources

## Anexo N°9: Evaluación Financiera (Gastos Operacionales, Inversión Inicial, Flujos de Caja)

Gastos Operacionales Anuales para Periodo 1 al 4	Valor en \$
Compra de pasajes Santiago-Seúl, ida y vuelta	673.134
Reserva Hotel en Seúl x 1 semana	210.000
Traslado en la ciudad x 1 semana	47.740
Inscripción de la Feria Seoul International Wines and Spirits Expo	1.691.360
Vinos para degustación en feria	75.000
Muestras de vinos importadores	30.000
Reuniones con importadores (cantidad = 3)	102300
Pagar a asesor de aduana	160.000
Gastos imprevistos	200.000
<b>Total</b>	<b>3.189.534</b>

Inversión Inicial Año 0	Valor en \$
Inscripción de la Feria Seoul International Wines and Spirits Expo	1.691.360
Compra de pasajes Santiago-Seúl, ida y vuelta	673.134
Reserva Hotel en Seúl x 2 semanas	420.000
Traslado en la ciudad	95.480
Servicios de Diseño de etiquetas y material publicitario + confección del material pub.	610.000
Compra obsequios para importadores	120.000
Muestras de vinos importadores	30.000
Vinos para degustación en feria	75.000
Reuniones con importadores (cantidad = 8)	272.800
Control en laboratorio coreano para el primer envío	204.600
Traducción español-coreano	100.000
<b>Total</b>	<b>4.292.374</b>

<b>Partida</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>
Ingresos por ventas		18.209.400	18.664.635	19.131.251	19.609.532
Costos Variables		6.666.667	6.833.333	7.004.167	7.179.271
<b>Utilidad Bruta</b>		<b>11.542.733</b>	<b>11.831.302</b>	<b>12.127.084</b>	<b>12.430.261</b>
Gastos Operacionales		3.189.534	3.189.534	3.189.534	3.189.534
<b>Utilidad Operacional antes de impuestos</b>		<b>8.353.199</b>	<b>8.641.768</b>	<b>8.937.550</b>	<b>9.240.727</b>
Utilidad Acumulada antes de impuestos		8.353.199	16.994.967	25.932.517	35.173.245
Impuesto a la Renta (24%)		2.004.768	2.074.024	2.145.012	2.217.775
<b>Utilidad después de impuestos</b>		<b>6.348.431</b>	<b>6.567.743</b>	<b>6.792.538</b>	<b>7.022.953</b>
Inversión Inicial	4.292.374				
<b>Flujo de Caja</b>	<b>-4.292.374</b>	<b>6.348.431</b>	<b>6.567.743</b>	<b>6.792.538</b>	<b>7.022.953</b>
<b>VAN</b>	<b>\$ 17.328.403</b>				
<b>TIR</b>	<b>146,78%</b>				

### Anexo N°10: Relación entre el precio del dólar con el VAN y la TIR del proyecto

<b>Valor dólar</b>	<b>VAN</b>	<b>TIR</b>
\$ 730	\$ 19.959.404	159,1%
\$ 710	\$ 18.863.154	154,1%
\$ 690	\$ 17.766.903	148,9%
\$ 670	\$ 16.670.653	143,5%
\$ 650	\$ 15.574.403	137,8%
\$ 630	\$ 14.478.153	131,9%
\$ 610	\$ 13.381.903	125,7%
\$ 590	\$ 12.285.652	119,2%
\$ 570	\$ 11.189.402	112,3%
\$ 550	\$ 10.093.152	105,1%
\$ 530	\$ 8.996.902	97,5%
\$ 510	\$ 7.900.652	89,5%
\$ 490	\$ 6.804.401	80,9%
\$ 470	\$ 5.708.151	71,8%
\$ 450	\$ 4.611.901	61,9%
\$ 366	\$ 0	8,9%